Universität Hamburg
DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG

FAKULTÄT
FÜR WIRTSCHAFTS- UND
SOZIALWISSENSCHAFTEN

Dissertation

Zur Erlangung der Würde der Doktorin der

Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Dr. rer. pol.

„Jobship als One-Click-Bewerbung 2.0?“

Eine empirische Analyse der Chancen und Grenzen eines wissenschaftlich basierten sowie innovativen Bewerbungs- und Personalauswahlkonzepts für MINT-Fachkräfte im digitalen Zeitalter

vorgelegt von

Sarah Bartsch

geboren am 13. Februar 1991 in Buchholz i.d.N.

Hamburg im Juni 2025

Vorsitzender: Prof. Dr. Wolfgang Menz

Erstgutachterin: Prof. Dr. Daniela Rastetter

Zweitgutachterin: Prof. Dr. Petia Genkova Petkova

Datum der Disputation: 03.09.2025

„Kreativität ist das Verbinden von Punkten. Es geht darum, Erfahrungen, Ideen und Beobachtungen aus verschiedenen Bereichen zu nehmen und sie zu kombinieren, um etwas Neues und Originelles zu schaffen“

- Steve Jobs (o. D.)

Abstract

Im Rahmen der vorliegenden Dissertation wurde das Ziel verfolgt, ein wissenschaftlich fundiertes Bewerbungs- und Personalauswahlkonzept einschließlich der digitalen Anwendung „Jobship als One-Click-Bewerbung 2.0“ zu entwickeln, dessen Einsatz evidenzbasierte und antidiskriminierende Personalentscheidungen fördert (Forschungsfrage 1), die Passung zwischen Person und potenziellem Arbeitsumfeld möglichst ganzheitlich ermittelt (Forschungsfrage 2) sowie zu einer positiven Candidate- und Recruiter-Experience beiträgt (Forschungsfrage 3). Methodisch wurde ein qualitatives Forschungsdesign mit Methoden-Triangulation aus problemzentrierten Interviews, Expert:inneninterviews und einer Gruppendiskussion gewählt. Die bewusst heterogene Stichprobe umfasst 15 MINT-Fachkräfte und 15 HR-Expert:innen, die aktuelle Bewerbungs- und Personalauswahlprozesse aus Kandidat:innen- und Unternehmensperspektive analysierten. Mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring (2023) wurden 6891 Äußerungen in ein deduktiv-induktiv entwickeltes Kategoriensystem überführt. Die empirischen Ergebnisse belegen deutliche Diskrepanzen zwischen wissenschaftlichen Empfehlungen und gelebter Praxis: Auswahlentscheidungen basieren vorwiegend auf un- bzw. halbstrukturierten Interviews, valide Testverfahren finden kaum Anwendung. „Jobship“ adressiert diese Lücke durch ein dreistufiges, gamifiziertes Self- und Online-Assessment, das bereits in der Orientierungsphase eine wissenschaftlich fundierte Passungs- und Eignungsprognose ermöglichen und damit sowohl Entscheidungsqualität als auch Candidate und Recruiter Experience verbessern könnte. Zugleich zeigen die Befunde Anforderungen an eine authentische und transparente Datenqualität auf, um unrealistische Erwartungen zu vermeiden. Zudem wird anhand der Ergebnisse deutlich, dass es im Kontext der einzelnen Forschungsfragen der Berücksichtigung einer Vielzahl weiterer – insbesondere zwischenmenschlicher – Faktoren bedarf – wie einer wertschätzenden, kontinuierlichen Kommunikation während des gesamten Bewerbungs- und Personalauswahlprozesses, personaldiagnostisch geschulter Personalverantwortlicher sowie ausreichender zeitlicher Ressourcen. Die Dissertation leistet hier einen zweifachen Erkenntnisbeitrag: Erstens erweitert sie die Personaldiagnostik um einen experience-orientierten, digitalisierten Ansatz; zweitens liefert sie praxisnahe Implikationen, die aufzeigen, wie evidenzbasierte, antidiskriminierende und zugleich bewerber:innenzentrierte Prozesse gestaltet werden können. Limitationen, insbesondere die begrenzte Generalisierbarkeit aufgrund des qualitativen Designs, sowie Anregungen für weiterführende quantitative Validierungs- und Längsschnittstudien werden abschließend diskutiert.

Abstract

The present dissertation aims to develop a scientifically grounded recruitment and personnel-selection framework – supplemented by the digital application Jobship as a "One-Click Application 2.0" – that (first research question) encourages evidence-based and non-discriminatory hiring decisions, (second research question) determines the fit between individual and potential work environment as holistically as possible, and (third research question) enhances the experience of both candidates and recruiting staff.

A qualitative multi-method design was adopted, combining problem-centred interviews, expert interviews and a group discussion. The deliberately heterogeneous sample comprises fifteen professionals from the fields of science, technology, engineering and mathematics and fifteen experts in human resources, each analysing contemporary recruitment and selection practices from both the candidate's and the organisation's perspective. Using the qualitative content-analysis procedure developed by Mayring (2023), 6 891 individual statements were coded into a system of categories derived through a deductive-inductive process.

Empirical findings reveal pronounced gaps between science and organisational practice: hiring decisions remain largely driven by unstructured or semi-structured interviews, while validated testing instruments are seldom employed. Jobship addresses this shortfall through a three-stage, gamified self-assessment and online assessment that provides a scientifically sound prognosis of fit and suitability as early as the orientation phase, thereby improving decision quality as well as the experience of candidates and recruiters. The results also stress the need for authentic and transparent data in order to prevent unrealistic expectations. Moreover, they indicate that – across all three research questions – numerous additional, especially interpersonal, factors are required: appreciative and continuous communication throughout the recruitment and selection process, recruiting personnel trained in personnel diagnostics and sufficient time resources.

The dissertation offers a dual contribution to knowledge: first, it extends personnel diagnostics by introducing an experience-oriented, digitalised approach; second, it supplies practice-oriented implications for organisations in the science, technology, engineering and mathematics sector on how to design evidence-based, non-discriminatory and candidate-centred processes. Limitations – most notably the restricted generalisability inherent in the qualitative research design – and suggestions for subsequent quantitative validation studies and longitudinal research are discussed.

Erklärung

Hiermit erkläre ich, Sarah Bartsch, dass ich keine kommerzielle Promotionsberatung in Anspruch genommen habe. Die Arbeit wurde nicht schon einmal in einem früheren Promotionsverfahren angenommen oder als ungenügend beurteilt.

Hamburg, 11.06.25 Unterschrift Doktorandin

Eidesstattliche Versicherung:

Ich, Sarah Bartsch, versichere an Eides statt, dass ich die Dissertation mit dem Titel

„Jobship als One-Click-Bewerbung 2.0?“

Eine empirische Analyse der Chancen und Grenzen eines wissenschaftlich basierten sowie innovativen Bewerbungs- und Personalauswahlkonzepts für MINT-Fachkräfte im digitalen Zeitalter

selbst und bei einer Zusammenarbeit mit anderen Wissenschaftlerinnen oder Wissenschaftlern gemäß den beigefügten Darlegungen nach § 6 Abs. 3 der Promotionsordnung der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften vom 18. Januar 2017 verfasst habe. Andere als die angegebenen Hilfsmittel habe ich nicht benutzt.

Hamburg, 11.06.25 Unterschrift Doktorandin

Vielen Dank

Für die großartige Betreuung, die Motivation, die wertvolle Unterstützung und den Freiraum:
Prof. Dr. Daniela Rastetter

Für den inspirierenden, fachlichen Austausch und die Begutachtung meiner Arbeit:
Prof. Dr. Petia Genkova Petkova

Für die herzliche Bestärkung und den Leitspruch „Zuerst kommt der Mut, dann das Glück“:
Dr. Anna Mucha

Für die Teilnahme an der Studie und den großen wissenschaftlichen Erkenntnisbeitrag:
Prof. Dr. Uwe Kanning

Für die Zeit, das Vertrauen, die kreativen Ideen und bereichernden Diskussionen:
den Proband:innen

Für das Gefühl der Gemeinschaft, den „Team-Spirit“, das Füreinander-Dasein, die fachlichen Diskurse, das gemeinsame Lachen und die Freude bei der Arbeit:
Silke Buck, Laura Kollert, Katja Kellner, Dr. Stephan Schmucker, Dr. Dennis Heinrich, Julia Ripke

Für die bedingungslose Liebe und Freundschaft.
Für den sicheren Hafen und den Zuspruch, meinen Weg zu gehen:
Arno Bartsch und Dr. Ilona Schubert-Knoppik, Sylvia und Dr. Knut Reichert,
Adrian und Lisa Bartsch, Ingrid Bartsch, Elke Schubert,
Milijana Lawrynowicz, Kim Schulz und Johannes Geißel, Sinah Steinberg,
Hanna Riebesehl-Peña, Jessica Ptok, Darcel Dunn, Lisa Janis, Louisa und Nils Homann,
Marvin und Petra Neubauer, Marvin Dey, Marius Vorbeck,
Susann und Roman Weiss, Annika Huber

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis 3

1. Einleitung 4

1.1 Stetige Veränderungen in der Arbeitswelt erfordern innovative Bewerbungs- und Personalauswahlprozesse für MINT-Fachkräfte – Eine kritische Betrachtung der Entwicklungen sowie Ableitung der Forschungsziele 4

1.1.1 Digitalisierung transformiert Machtverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt 5

1.1.2 Demographischer Wandel: Ein Kampf um die (MINT-) Fachkräfte 9

1.1.3 Diversität bedingt antidiskriminierende Recruitingprozesse 12

1.1.4 Individualisierung, allgemeiner Wertewandel und „New Work“: Der Wunsch nach einem „Match“ im Arbeitskontext? 14

1.2 Forschungsfragen, empirische Grundlagen sowie Aufbau der Dissertation 18

2. Personaldiagnostik und -auswahl 21

– Empirische Grundlagen sowie Entwicklungen im digitalen Zeitalter 21

2.1 Die Ziele und Relevanz der Personaldiagnostik 21

2.1.1 Anwendungsbereiche der Personaldiagnostik 22

2.1.2 Vermeidung systematischer Fehler bei der Personenbeurteilung 25

2.1.3 Zwischenfazit 33

2.2 Qualitätskriterien der Personaldiagnostik 35

2.2.1 Objektivität 36

2.2.2 Reliabilität 37

2.2.3 Validität 38

2.2.4 Normierung 42

2.2.5 Ökonomie, Effektivität, Effizienz 43

2.2.6 Ethische und rechtliche Standards 46

2.2.7 Akzeptanz 49

2.2.8 Zwischenfazit: Wissenschaft versus Praxis und die sozial erwünschte Selbstdarstellung 52

2.3 Der Prozess der Personaldiagnostik im Kontext der Personalauswahl 55

2.3.1 Anforderungsanalyse 57

2.3.2 Gezielte Bewerber:innenansprache durch Personalmarketing und Employer Branding im Kontext der Personalgewinnung (und -bindung) 59

2.3.3 Auswahl und Konstruktion der Untersuchungsmethoden und Messinstrumente 66

2.3.4 Datenerhebung, -auswertung und Interpretation der Befunde für die Personalauswahlentscheidung 73

2.3.5 Intervention ... 75
2.3.6 Evaluation ... 78
2.3.7 Zwischenfazit ... 81

2.4 E-Recruiting, One-Click-Bewerbung, Matching und Recrutainment – technologische Entwicklungen und deren Chancen und Grenzen für die Personalgewinnung (und -bindung) ... 82
2.4.1 Digitale Entwicklungen im Kontext der Personalgewinnung – Gesamtkomplex im Überblick sowie Einordnung der eigenen Forschungsarbeit ... 84
2.4.2 E-Recruiting – Definition, Wertschöpfungskette und Instrumente ... 90
2.4.3 One-Click-Bewerbung – Definition, Prozess sowie Chancen und Grenzen ... 95
2.4.4 „Match, Fit, Passung“ im Kontext der Personalauswahl und -bindung ... 102
2.4.5 Recrutainment und Gamification ... 106
2.4.5.1 Definition und Ziele ... 107
2.4.5.2 Klassifikationsansatz und Verfahren ... 111
2.4.5.2.1 Self-Assessments: Recruiting Games und Matcher ... 112
2.4.5.2.2 Online-Assessments: Gamified- und Game-Based-Assessments ... 116

2.5 Zwischenfazit – Forschungsbedarf im Kontext von Recrutainment und Personaldiagnostik ... 132

3. Experience Management ... 136
3.1 Definitionen und theoretische Herleitung des marketingorientierten Managementansatzes ... 136
3.2 Beziehungs- und Vertrauensaufbau als Erfolgsfaktoren für die Personalgewinnung und -bindung ... 141
3.3 Die Phasen der Candidate Journey – Die Prägung der Candidate und Employee Experience ... 143
3.3.1 Anziehung ... 146
3.3.2 Orientierung und Jobrecherche ... 148
3.3.3 Übermittlung der Bewerbung ... 156
3.3.4 Teilnahme am Auswahlverfahren ... 158
3.3.5 Ergebniskommunikation ... 162
3.3.6 Onboarding ... 165
3.3.7 Mitarbeiter:innenbindung ... 169
3.4 Die Relevanz der Recruiter Experience für die Konzeptualisierung ... 183
3.5 Zwischenfazit: Experience Management – ein Paradigmenwechsel? Ja und Nein. ... 187

4. Methodisches Vorgehen ... 191
4.1 Erkenntnisinteresse, methodologische Positionierung und deduktive Konzeptualisierung ... 191
4.2 Feldzugang und Sampling ... 198
4.3 Beschreibung der Erhebungsmethoden ... 202
4.3.1 Problemzentriertes Interview ... 203
4.3.2 Expert:ininterview ... 207

4.3.3 Gruppendiskussion 210
4.4 Datenerhebung – Durchführung der qualitativen Studie 213
4.5 Datenauswertung mit der qualitativen Inhaltsanalyse 218

5. Empirische Befunde 221
5.1 Phase 1 – Zielgruppenspezifische Ansprache von MINT-Fachkräften: Die Bedeutung einer Multikanalstrategie und einer authentischen Unternehmensdarstellung 222
5.2 Phase 2 – Die Relevanz des Person-Environment Fits für die berufliche Orientierung, Jobrecherche und Arbeitgeberwahl 227
5.3 Phase 3 – Optimierungspotenziale in der Bewerbungsübermittlung: Effizienz, Standardisierung und Flexibilität im Spannungsfeld zwischen MINT-Fachkräften und HR-Expert:innen 244
5.4 Phase 4 – Personalauswahlverfahren in der MINT-Branche: Erwartungen, Herausforderungen und Optimierungspotenziale 254
5.5 Phase 5 – Diskrepanz zwischen Erwartungen und Realität in der Feedback- und Ergebniskommunikation 271
5.6 Phase 6 – Onboarding-Herausforderungen: Wünsche vs. Realität 275
5.7 Phase 7 – Bindungsfaktoren und Fluktuationsgründe aus der Perspektive von MINT-Fachkräften und HR-Expert:innen 281
5.8 „Jobship“ als One-Click-Bewerbung 2.0 zur möglichen Optimierung des Bewerbungs- und Personalauswahlprozesses 288

6. Diskussion und Fazit 316
6.1 Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse, Beantwortung der Forschungsfragen sowie mögliche Implikationen für die Praxis 317
6.2 Kritische Reflexion der Vorgehensweise, Limitationen sowie Implikationen für zukünftige Forschungen 353
6.3 Fazit 360

Literaturverzeichnis 371
Abbildungsverzeichnis 438
Tabellenverzeichnis 440
Anhangsverzeichnis 441
Anhang 442

Abkürzungsverzeichnis

bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heißt
Dr.	Doktor:in
etc.	et cetera
ggf.	gegebenenfalls
ggü.	gegenüber
HR	Human Resource
HR-Expert:in	Human Resource Expert:in / Personalverantwortliche:r
HRM	Human Resource Management
P	Proband:in
Prof.	Professor:in
sog.	sogenannte:r
s.o.	siehe oben
s.u.	siehe unten
u.a.	unter anderem
z.B.	zum Beispiel

1. Einleitung

1.1 Stetige Veränderungen in der Arbeitswelt erfordern innovative Bewerbungs- und Personalauswahlprozesse für MINT-Fachkräfte – Eine kritische Betrachtung der Entwicklungen sowie Ableitung der Forschungsziele

Die heutige Arbeitswelt ist durch die Globalisierung, Digitalisierung und eine Vielzahl an gesellschaftlichen wie auch wirtschaftlichen Entwicklungen geprägt (vgl. ausführlich Ameln & Wimmer, 2016; Bennett & Lemoine, 2014; Kholin & Blickle, 2015; Petry, 2021; Petry & Jäger, 2021; Sonntag, 2014; Ternès & Wilke, 2018). Sie beeinflussen maßgebend das soziale, politische und wirtschaftliche Umfeld der Organisationen (Ameln & Wimmer, 2016; Bennett & Lemoine, 2014; Petry, 2021), die Grundstrukturen des Arbeitsmarktes (Ameln & Wimmer, 2016; Drupp, 2018; Grentzer & Jänicke, 2021), die Gestaltung der Arbeit (Hackl et al., 2017) sowie die Unternehmensstrukturen und -prozesse (Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Petry & Jäger, 2021; Ternès & Wilke, 2018).

Um den vielseitigen Herausforderungen erfolgreich begegnen zu können, bedarf es qualifizierter Mitarbeiter:innen und eines adäquaten Personalmanagements (Kanning, 2017a; Ternès & Wilke, 2018). Dieses impliziert eine professionelle *Personaldiagnostik und -auswahl* (vgl. Kapitel 2), welche idealerweise den Weg für eine *langfristig erfolgreiche Zusammenarbeit* zwischen Individuen und Organisationen ebnet (Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Kanning, 2019; Schuler, 2014a).

Insbesondere die *Digitalisierung* (vgl. Kapitel 1.1.1), der *demographische Wandel* und der hieraus resultierende *Fachkräftemangel* (vgl. Kapitel 1.1.2), die in vielen Branchen zunehmende *internationale Personalgewinnung* und *Diversität* der Belegschaft (vgl. Kapitel 1.1.3) sowie die *Individualisierung, der allgemeine Wertewandel* und *New Work* (vgl. Kapitel 1.1.4) nehmen einen maßgeblichen Einfluss auf die *Personalgewinnung* (folgend auch: *Personalrekrutierung / Personalrecruiting,* d.h. jegliche *Personalmarketing-* und *Personalauswahlmaßnahmen*, vgl. Kapitel 2) sowie *-bindung* (vgl. Kapitel 2.4.4; Kapitel 3.3.7) und erfordern ein Überdenken bisheriger Bewerbungs- und Personalauswahlprozesse (vgl. Jansen, Diercks & Kupka, 2023).

In den folgenden Kapiteln werden die zuvor beschriebenen Entwicklungen sowie deren Herausforderungen und Chancen im Kontext der Personalrekrutierung ausführlich betrachtet und diskutiert. Es wird ersichtlich, dass durch die Veränderungen in der Arbeitswelt innovative Bewerbungs- und Personalauswahlprozesse – sowohl für die kurzfristige *Personalgewinnung* als auch für die langfristige *Personalbindung* ans Unternehmen – benötigt werden und dass es aufgrund der Komplexität der Materie einer umfangreichen Studie bedarf. Nach der Ableitung der Forschungsziele (vgl. Kapitel 1.1.1 bis 1.1.4; vgl. auch Kapitel 4.1) werden die konkreten Forschungsfragen, die empirischen Grundlagen sowie der Aufbau der Dissertation vorgestellt (vgl. Kapitel 1.2).

1.1.1 Digitalisierung transformiert Machtverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt

Die voranschreitende Digitalisierung hat die Entwicklung des Internet vom Web 1.0 zum Web 2.0 maßgebend geprägt: Während noch vor einigen Jahren das frühe Internet (Web 1.0) insbesondere als digitales Nachschlagewerk zur Informationsgewinnung verwendet wurde, kann das heutige Internet Web 2.0 als „soziales Mitmach-Netzwerk“ (Martens, 2017, S. 476) – auch bekannt als „Social Media“ (Petry & Jäger, 2021, S. 35) – verstanden werden (vgl. ausführlich Lackes & Siepermann, 2018; Seng, Fiesel & Krol, 2012; Vaßen & Petry, 2011). Verschiedene Online-Plattformen bieten die Möglichkeit, sich privat sowie *öffentlich* über eine Vielzahl von Produkten und Dienstleistungen auszutauschen. Die partizipativen Strukturen und Interaktionsformen haben einen maßgeblichen Einfluss auf das Kommunikationsverhalten der Menschen: Die Kommunikation und der kollaborative Wissensaustausch finden bereits seit Jahren zunehmend in digitaler Form statt (Griesbaum, 2010). Die innovativen Technologien und Anwendungsmöglichkeiten ermöglichen es jeder Person, ihre individuellen positiven sowie negativen Erfahrungen mit erworbenen Produkten und Dienstleistungen im Internet zu veröffentlichen. Durch die digitale Vernetzung und die hieraus resultierende neu gewonnene Transparenz verschieben sich die Machtverhältnisse zwischen den Organisationen und Kund:innen – hin zu einem sog. „Customer Empowerment“ (Gouthier, 2006, S. 168). Diese „neue Marktmacht der Nutzer:innen“ (Gouthier, 2006, S. 168) fordert die Unternehmen mehr denn je heraus, die Wünsche und Bedürfnisse ihrer Kund:innen bei der Gestaltung von Produkten und

Dienstleistungen zu berücksichtigen (Martens, 2017). Hierzu zählt u.a. auch die Erweiterung der analogen Kundenkontaktpunkte um *digitale* Kommunikationskanäle (Schwarz, 2008).

Die zuvor beschriebene Entwicklung kann ebenfalls in der heutigen Arbeitswelt *im Kontext der Personalgewinnung* (vgl. Kapitel 2) beobachtet werden: Über soziale Netzwerke (z.B. Facebook, Twitter), Karriereportale (z.B. LinkedIn, XING) oder Arbeitsgeberbewertungsplattformen (z.B. Kununu) werden Erfahrungen und Erlebnisse mit Unternehmen und Bewerbungsprozessen geteilt (vgl. Kapitel 2.4.1; Frickenschmidt, 2016; Jäger, Meurer & Petry, 2019; Kootz, 2014; Petry & Jäger, 2021; Verhoeven, 2016c). Während sich die Veröffentlichungen von erfreulichen Recruitingerlebnissen positiv auf die Reputation eines Arbeitgebers auswirken, können negative Erfahrungen die Reputation stark beeinträchtigen: Die Publikationen ermöglichen den Jobsuchenden, „attraktive" Arbeitgeber „mit einem Klick" zu selektieren und von „unattraktiven" Arbeitgebern abzugrenzen (Kraft, 2011; Petry & Jäger, 2021; Verhoeven, 2016c).
Diese neue Art *digitaler Transparenz* stellt die Unternehmen mehr denn je vor die Herausforderung, durch zufriedene Bewerber:innen und Mitarbeiter:innen ein nach außen hin positiv kommuniziertes Arbeitgeber:innenimage zu schaffen (Statista, 2019; Ullah & Ullah, 2015). Damit dies gelingt, ist es nach Thomas und Jenifer (2016) sowie Jansen, Diercks und Kupka (2023) von hoher Relevanz, die eigenen Recruiting- (vgl. Kapitel 2) und Employer-Branding-Strategien (vgl. Kapitel 2.3.2) kontinuierlich zu überprüfen und bei Bedarf an die *Bedürfnisse der potenziellen Bewerber:innen* und *Mitarbeiter:innen* anzupassen (vgl. Kapitel 3; Kapitel 4.1).

Auch Athanas und Wald (2014, 2017), Esch und Seibel (2015), Martens (2017), Nied, Bilger und Ferdinand (2018), Ullah und Ullah (2015) sowie Verhoeven (2016a,b,c, 2020a,b) empfehlen den Arbeitgebern, während eines Personalauswahlprozesses den *Fokus* noch stärker *auf positive Bewerber:innenerfahrungen* (folgend auch: *Candidate Experience*) zu richten und bisherige Verfahren der (digitalen) Personalrekrutierung diesbezüglich zu überprüfen (vgl. Kapitel 3). Der *Candidate Experience Managementansatz* (vgl. Kapitel 3) bietet *innovative Ansatzpunkte und Chancen*, um in der heutigen *transparenten Arbeitswelt Bewerber:innen* für das eigene Unternehmen begeistern und *gewinnen* zu können (vgl. Kapitel 3; Athanas & Wald, 2014, 2017; Esch & Seibel, 2015; Martens, 2017; Nied, Bilger & Ferdinand, 2018; Ullah & Ullah, 2015; Verhoeven, 2016a,b,c, 2020a,b).

Jedoch weist der *marketingorientierte Candidate Experience Managementansatz* (vgl. Kapitel 3) aus der *personaldiagnostischen Perspektive* (vgl. Kapitel 2) auch gewisse *Grenzen* auf, indem jahrelang untersuchte, *empirisch belegte Qualitätskriterien der Personaldiagnostik* (vgl. Kapitel 2.2) *und wissenschaftlich fundierte Personalauswahlmethoden und -instrumente* (vgl. Kapitel 2.3) wenig Berücksichtigung finden (vgl. Kapitel 3; Athanas & Wald, 2014, 2017). Deren Einsatz bietet jedoch die Grundlage, um *systematische Fehler bei der Personenbeurteilung möglichst zu vermeiden* (vgl. Kapitel 2.1.2; Anhang I; Kanning, 2019; Schuler, 2014a) und *auf Basis der personaldiagnostischen Ergebnisse* sog*. evidenzbasierte* – d.h. weniger subjektiv verzerrte und mehr objektive sowie valide (vgl. Kapitel 2.2.3) – *Personalauswahlentscheidungen* zu treffen (vgl. Kapitel 2.1.2; Kanning, 2019; Petry & Jäger, 2021). Auf Basis dessen wird mit der vorliegenden Forschungsarbeit das Ziel verfolgt, im Kontext der Digitalisierung und der hiermit einhergehenden transparenten Kommunikation von Bewerber:innen- und Mitarbeiter:innenerfahrungen ein Bewerbungs- und Personalauswahlkonzept zu entwickeln, welches einerseits im Sinne des *Candidate Experience Managementansatzes* (vgl. Kapitel 3) zu *positiven Bewerber:innenerfahrungen* führt (vgl. Kapitel 3) – und das andererseits auf *wissenschaftlich fundierten Personalauswahlinstrumenten und -methoden* (vgl. Kapitel 2) basiert (vgl. Kapitel 1.2; Kapitel 4.1).

Neben der zuvor beschriebenen Entwicklung transformiert die Digitalisierung die Machtverhältnisse der jeweiligen Organisationen bzw. Arbeitgeber: Die Digitalisierung wird verstanden als „ein durch technologische Entwicklungen getriebener, bzw. ermöglichter Transformationsprozess von Unternehmen bzw. ganzen Branchen, der weitreichende, strategische, organisatorische sowie sozio-kulturelle Veränderungen mit sich bringt“ (Petry, 2016, S. 22).
Die Misserfolgsgeschichten von Kodak, Grundig oder Nokia haben gezeigt, dass trotz zuvor hervorragender Marktpositionen der Geschäftserfolg maßgeblich beeinträchtigt werden kann, sofern die digitale Transformation im Unternehmen zu spät stattfindet. Dem gegenüber stehen Erfolgsgeschichten von z.B. Apple, Facebook, Spotify oder Netflix – Organisationen, welche die bestehenden Märkte aufgrund ihres hohen Digitalisierungsgrads und ihrer Innovationsfähigkeit tiefgreifend verändert haben (Petry & Jäger, 2021).

Um die eigene Konkurrenzfähigkeit und Marktposition zu sichern, gilt es für die Unternehmen, ihre bisherigen „Ziele, Strategien, Geschäftsmodelle, Organisationsstrukturen und -prozesse,

Kompetenzmodelle, Unternehmenskultur, -steuerung und Technologien“ sowie ihr *Personalmanagement* im Hinblick auf die „HR-Strategie, *HR-Prozesse*- & -Services, HR-Strukturen, *HR-IT /-Systeme*“ *zu evaluieren und bei Bedarf digital neu auszurichten* (Petry & Jäger, 2021, S. 29, 30; vgl. auch ausführlich Kienbaum & SAP, 2020; Promerit, 2016; Promerit, 2019).

Die *digitale HR-Transformation* nimmt hierbei insbesondere im *Kontext der Personalrekrutierung* (vgl. Kapitel 2) einen zunehmend höheren Stellenwert ein: Eine Vielzahl an Studien belegt, dass sich die Kandidat:innen einfache, schnelle und innovative Bewerbungs- und Personalauswahlprozesse wünschen bzw. diese im heutigen digitalen Zeitalter sogar von einem potenziellen Arbeitgeber erwarten (vgl. ausführlich Kapitel 3; Athanas & Wald, 2014, 2017; Jansen, Diercks & Kupka, 2023). Veraltete Recruitingprozesse führen hingegen oftmals zu negativen Bewerber:innenerfahrungen und können infolgedessen die Reputation des Arbeitgebers und die Personalgewinnung signifikant beeinträchtigen (vgl. ausführlich Kapitel 2.2.5; Anhang II; Kapitel 3; Athanas & Wald, 2014, 2017).
Trotz dieser empirischen Befundlage schreitet die digitale Transformation der HR-Prozesse bei vielen Organisationen nur sehr langsam voran (hkp & DHBW, 2019; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Kienbaum & SAP, 2020; Promerit, 2019). Die vorliegende Forschungsarbeit knüpft hier an und verfolgt das Ziel, mit Hilfe einer umfangreichen Studie den Status quo des Digitalisierungsgrads von Bewerbungs- und Personalauswahlverfahren – sowie mögliche Beweggründe für und gegen die Digitalisierung der (Teil-)Prozesse – detailliert zu betrachten (vgl. Kapitel 1.2; Kapitel 4.1). Auf Basis der bisherigen Empirie (vgl. Kapitel 2 und 3) sowie der eigenen Befunde (vgl. Kapitel 5) soll ein wissenschaftlich basiertes Bewerbungs- und Personalauswahlkonzept entwickelt werden, welches den technologischen Anwendungen des digitalen Zeitalters entspricht (vgl. Kapitel 2.4) – und zugleich deren Chancen und Grenzen berücksichtigt (vgl. Kapitel 4.1; Kapitel 5; Kapitel 6). Um diesbezüglich umfangreiche Erkenntnisse zu generieren, sollen neben den *Meinungen, Einstellungen und Erfahrungen der Bewerber:innen* (*Candidate Experience*, vgl. Kapitel 3) auch die der *Recruiter:innen* (folgend auch: HR-Expert:innen, Personalverantwortliche) erhoben werden (*Recruiter Experience*; Wald, Athanas & Schimek, 2018; vgl. Kapitel 3.4). Diese *multiperspektivische Herangehensweise* (vgl. Kapitel 4) verspricht einerseits *vielfältige empirische Befunde* für die *wissenschaftliche Entwicklung des Bewerbungs- und Personalauswahlkonzepts* (vgl. Kapitel 5; Kapitel 6) – und ermöglicht andererseits die Ableitung *umfassender Implikationen für die Organisationen* (vgl. Kapitel 6.1).

1.1.2 Demographischer Wandel: Ein Kampf um die (MINT-) Fachkräfte

Die Analyse und Weiterentwicklung bisheriger Recruitingprozesse ist auch in Anbetracht der demographischen Entwicklungen in Deutschland und des hiermit einhergehenden Fachkräftemangels von hoher Relevanz (Stippler et al., 2019):

Aufgrund sinkender Geburtszahlen und einer gleichzeitig steigenden Lebenserwartung sinkt die Anzahl jüngerer Menschen absolut und relativ, während im Verhältnis die Anzahl älterer Menschen steigt (Haouache, 2020; Scholz, 2009; Statistisches Bundesamt, 2022a; Swiaczny, 2015). Laut Analyse des Statistischen Bundesamts (2022a) ist heutzutage jede zweite Person in Deutschland älter als 45 und jede fünfte Person älter als 66 Jahre. Der demographische Wandel hat demnach eine *Alterung* sowie einen *Rückgang der Bevölkerung* zur Folge (Scholz, 2009; vgl. ausführlich Statistisches Bundesamt, 2022a).

Neben der *Geburtenrate* und der *Sterbefallrate* zählt der *Wanderungssaldo* (= Differenz zwischen den Zuzügen nach und Fortzügen aus Deutschland) zu den drei demographischen Komponenten, die die *Bevölkerungsgröße* eines Landes bestimmen (Statistisches Bundesamt, 2022a). In Deutschland übersteigt bereits seit 1973 die Anzahl der Sterbefälle jährlich die Anzahl der Geburten. Ohne positiven Wanderungssaldo würde sich die Bevölkerungsgröße jedes Jahr im Land deutlich verringern (Statistisches Bundesamt, 2022a). Da die zahlenmäßig geburtsstarken Jahrgänge der Babyboom-Generation (1960er Jahre) derzeit ins höhere Alter kommen und zugleich die aktuell potenziellen Mütter aus den zahlenmäßig geburtsschwachen 1990er Jahrgängen stammen, geht das Statistische Bundesamt (2022a) auch in Zukunft davon aus, dass sich die Differenz zwischen Geburten und Sterbefällen weiter erhöht. Nur durch eine entsprechend große Nettozuwanderung kann die Bevölkerungsgröße zukünftig im Land stabil bleiben (Statistisches Bundesamt, 2022a).

Durch die Zuwanderung nahm in den vergangenen Jahren die Anzahl an Menschen mit Migrationshintergrund stetig zu (Swiaczny, 2015; vgl. ausführliche Übersicht Statistisches Bundesamt, 2022b). Die unterschiedlichen nationalen und kulturellen Hintergründe (z.B. diverse Lebens-, Familien-, Haushaltsformen) führen zu einer fortlaufend steigenden Diversität und Heterogenität der Bevölkerung (Swiaczny, 2015; vgl. auch Kapitel 1.1.3). Die Heterogenisierung, die zuvor beschriebenen Auswirkungen des demographischen Wandels und die hiermit einhergehenden Bevölkerungs- und Beschäftigungsentwicklungen stellen das heutige Personalmanagement der Organisationen neben der Digitalisierung ebenfalls vor große personal- und

arbeitspolitische Herausforderungen (vgl. ausführlich z.B. Ameln & Wimmer, 2016; Kanning, 2017a; Sonntag, 2014; vgl. auch Kapitel 1.1.3 und Kapitel 1.1.4).

Eine der größten Herausforderungen stellt für die Unternehmen der sog. *Fachkräftemangel* dar (Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK), 2022): Durch den Bevölkerungsrückgang ist in vielen Branchen das Angebot qualifizierter Arbeitskräfte (folgend auch: Fachkräfte) deutlich geringer als die Nachfrage nach diesen (Ameln & Wimmer, 2016; BMWK, 2022; Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IWK), 2021). Nach aktuellen Berechnungen wird die Anzahl der Personen im erwerbsfähigen Alter (20 bis 65 Jahre) bereits im Jahr 2030 um ca. 3,9 Millionen Menschen auf 45,9 Millionen Personen gesunken sein. Ohne Berücksichtigung zukünftiger Zuwanderungen würde sich die Anzahl der Erwerbspersonen in Deutschland bis 2060 sogar um ein Drittel auf ca. 33 Millionen Personen reduzieren (BMWK, 2022; vgl. Kapitel 1.1.3).

Das wachsende Ungleichgewicht von Angebot und Nachfrage bezüglich qualifizierten Personals führt in vielen Berufen zu einem beträchtlichen Nachfrageüberhang (IWK, 2021; Pohl, 2015). Infolgedessen hat sich der Arbeitsmarkt in einigen Bereichen von einem sog. Arbeitgeber- zu einem *Arbeitnehmer:innenmarkt* entwickelt (Ameln & Wimmer, 2016; Kirchgeorg & Müller, 2013; Pohl, 2015). Auch diese Entwicklung führt zu einer Verschiebung der Machtverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt zugunsten der (insbesondere qualifizierten) Arbeitnehmer:innen und Bewerber:innen (Ameln & Wimmer, 2016; Martens, 2017): Während die Unternehmen lange Zeit aus einer Vielzahl von Bewerber:innen eine geeignete Person für die jeweilige Vakanz auswählen konnten (Kanning, 2017a; Martens, 2017), stehen sie heutzutage aufgrund des Nachfrageüberhangs mit vielen anderen Organisationen in einem sog. „Kampf um die Talente“ (auch bekannt als „War for Talents“; Beechler & Woodward, 2009; Chan-Olmsted et al., 2018).

Gemäß aktueller Zahlen des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK, 2022) besteht derzeit zwar noch kein flächendeckender Fachkräftemangel in Deutschland, jedoch sind einige Branchen bereits sehr stark betroffen. Zu diesen zählen vor allem die Bereiche der Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik (folgend auch: „MINT“; Bundesagentur für Arbeit, 2021; IWK, 2021) sowie der Gesundheitsbereich (BMWK, 2022). Mit Blick auf die *akademischen* Berufsgruppen bestehen insbesondere Fachkräfteengpässe in den

Disziplinen Ingenieurwesen im Maschinen- und Fahrzeugbau, Elektrotechnik, Informationstechnik (folgend auch: „IT“), Softwareentwicklung und Programmierung. Im Bereich des Handwerks ist ein personeller Engpass in den Bereichen Elektroinstallation und -montage, Zerspanungstechnik, Kunststoffverarbeitung, Rohrleitungsbau, Schweißtechnik und Maschinenbau vorzufinden. Im Gesundheitsbereich sind vor allem die Gesundheits-, Kranken- und Altenpflege betroffen (BMWK, 2022). Nach den Befunden des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (2022) empfinden etwa 55 % der Unternehmen dieser Branchen den Fachkräftemangel als größtes Risiko für eine positive Geschäftsentwicklung (BMWK, 2022). Infolgedessen gewinnen das *Rekrutieren* und *Halten qualifizierter Mitarbeiter:innen* insbesondere auch in diesen Bereichen zunehmend an Bedeutung (IWK, 2021; Kanning, 2017a; Stippler et al., 2019).

Die vorliegende Dissertation knüpft auch hier an: Aufgrund der bundesweiten Arbeitskräftelücke von 276.900 Personen in den MINT-Berufen (IWK, 2021) wurde bewusst diese Zielgruppe als Stichprobe für die qualitative Studie gewählt (vgl. Kapitel 4.2). Durch den zuvor beschriebenen Nachfrageüberhang können die MINT-Fachkräfte oftmals zwischen mehreren Jobangeboten wählen. Folglich nehmen auch in diesem Zusammenhang positive Bewerber:innenerfahrungen und ein positives Arbeitgeberimage einen zunehmend höheren und zu berücksichtigenden Stellenwert ein, um insbesondere die umkämpften MINT-Fachkräfte erfolgreich für das eigene Unternehmen rekrutieren zu können (Ullah & Ullah, 2015; Martens, 2017). Mit Blick auf den „War for Talents“ (vgl. Beechler & Woodward, 2009; Chan-Olmsted et al., 2018) in dieser Branche wird analysiert, welche Aspekte insbesondere für die „MINT-Talente“ *während eines Recruitingprozesses* (vgl. Kapitel 3) besonders bedeutsam sind und auf welche Faktoren sie beim (zukünftigen) *Arbeitsumfeld* (vgl. Kapitel 2.4.4) besonderen Wert legen (vgl. Kapitel 1.1.4; Kapitel 1.2; Kapitel 4.1). Die Forschungsergebnisse sollen demnach einerseits wesentliche Anhaltspunkte für eine erfolgreiche Personalrekrutierung von MINT-Fachkräften aufzeigen – sowie andererseits einen Überblick zu deren Wünschen und Erwartungen an das zukünftige Arbeitsumfeld geben. Letzteres ist bei der Entwicklung des Bewerbungs- und Personalauswahlkonzepts ebenfalls zu berücksichtigen und bedeutsam (vgl. Kapitel 2.4.4), da eine *hohe Passung* zwischen den Erwartungen der *MINT-Fachkräfte an ihr (zukünftiges) Arbeitsumfeld* und den *tatsächlich gegebenen Arbeitsumfeld* (folgend auch: *Person-Environment*

Fit, vgl. Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005) für eine anschließend mittel- und bestenfalls langfristige Bindung ans Unternehmen bedeutsam ist (vgl. Kapitel 1.1.4; vgl. ausführlich Kapitel 2.4.4; Kapitel 3.3.7; vgl. Kanning, 2017a; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005).

1.1.3 Diversität bedingt antidiskriminierende Recruitingprozesse

Um einem *Fachkräfteengpass* (vgl. Kapitel 1.1.2) im eigenen Unternehmen erfolgreich entgegenwirken zu können, empfiehlt Kanning (2017a) den Organisationen, auch *ausländische Mitarbeiter:innen anzuwerben (= internationale Personalgewinnung)*, *Arbeitsplätze ins Ausland zu verlagern* sowie verstärkt in die *Aus- und Weiterbildung von Frauen und Älteren* zu investieren, um die Erwerbstätigenquote dieser Personengruppen zu erhöhen (vgl. auch Blickle, 2019a). Darüber hinaus postuliert er, dass eine *Veränderung der Arbeitsbedingungen* (vgl. Kapitel 1.1.4) von hoher Relevanz sei, um z.B. „Arbeitnehmer:innen mit Familie, Teilzeitarbeitskräfte und ggf. Rentner:innen für das eigene Unternehmen (re-)aktivieren zu können“ (Kanning, 2017a, S. 10).
Die Umsetzung dieser Maßnahmen, die in Kapitel 1.1.2 beschriebene Zuwanderung nach Deutschland und die globalisierte, digitalisierte Arbeitswelt (vgl. Kapitel 1.1.1) führen zu einer zunehmenden *internationalen Zusammenarbeit* und zu einer fortlaufend steigenden *Diversität* der Belegschaften in den Organisationen (Gutting, 2015).

Diversität bezeichnet im Allgemeinen die Unterschiedlichkeit, die sich auf viele innere sowie äußere Merkmale von Menschen beziehen kann (Burkhardt, 2016; Franken, 2015; vgl. ausführlich Gardenswartz, Cherbosque & Rowe, 2010). Synonyme für Diversität sind *Vielfalt* oder *Verschiedenheit* (Frieß, Mucha & Rastetter, 2020) – und auf Englisch: Diversity. Eine diverse Belegschaft impliziert für die Organisationen eine Vielzahl an *möglichen Vorteilen* sowie auch *Herausforderungen* (vgl. ausführlich Frieß, Mucha & Rastetter, 2020; van Dick & Stegmann, 2016). Um im organisationalen Kontext die Potenziale der Vielfalt an Kompetenzen und Sichtweisen einer heterogenen Gruppe erfolgreich nutzen zu können, wurde in den vergangenen Jahren bereits bei der Mehrheit der Unternehmen ein betriebliches *Diversity Management*

etabliert (Engel, 2009). *„Diversity Management* weist je nach Bedarf und Zielrichtung der jeweiligen Organisation unterschiedliche Schwerpunkte und Perspektiven auf“ (Rastetter, 2020, S. 159). „Diversity (Management) changiert (…) zwischen Antidiskriminierungs- und Ressourcenperspektive, zwischen Gesetzesnormen und freiwilligen Unternehmensinitiativen“ (Frieß, Mucha & Rastetter, 2020, S. 7).

Zu den namhaften Ansätzen zählen u.a. der *sozio-moralische Fairness- und Antidiskriminierungsansatz*, der *ökonomisch-marktorientierte Legitimationsansatz* sowie der *ressourcenorientierte Lern- und Effektivitätsansatz* (vgl. ausführlich Thomas & Ely, 1996; vgl. Schulz, 2009, S. 68-75).

Diese Dissertation bezieht sich im Kontext der Personalrekrutierung von MINT-Fachkräften auf den *sozio-moralischen Fairness- und Antidiskriminierungsansatz* nach Thomas und Ely (1996; vgl. Kapitel 2.2.6; Anhang II): Im Sinne dieses Verständnisansatzes wird im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit das Ziel verfolgt, die (digitalen) Bewerbungs- und Personalauswahlprozesse in der MINT-Branche hinsichtlich diskriminierender Kriterien, Verfahren oder Mechanismen detailliert zu untersuchen (Thomas & Ely, 1996; vgl. auch Gutting, 2015; Schulz, 2009; vgl. Kapitel 1.2; vgl. Kapitel 4.1). Falls solche vorhanden sein sollten, werden sie konkret aufgezeigt und analysiert, um nachfolgend Handlungsmöglichkeiten für eine Gleichbehandlung aller Bewerber:innen – unabhängig von ihren individuellen Merkmalen – ableiten zu können (Thomas & Ely, 1996; vgl. auch Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG), 2006, 2013; Gutting, 2015; Schulz, 2009; vgl. Kapitel 1.2; vgl. Kapitel 2.2.6; Anhang II; vgl. Kapitel 4.1). Das Ziel ist es, auf Basis der bisherigen Empirie (vgl. Kapitel 2.2.6; Anhang II) und der eigenen Befunde (vgl. Kapitel 5) das Bewerbungs- und Personalauswahlkonzept dahingehend zu entwickeln, dass es möglichst wenig Raum für Diskriminierungen während der Personalrekrutierung seitens der Personalverantwortlichen gegenüber den Bewerber:innen bietet und infolgedessen antidiskriminierende Personalauswahlentscheidungen fördert (vgl. Kapitel 1.2; Kapitel 4.1).

1.1.4 Individualisierung, allgemeiner Wertewandel und „New Work“: Der Wunsch nach einem „Match“ im Arbeitskontext?

Neben den zuvor beschriebenen Entwicklungen sind folgende, *gesellschaftliche Trends* für die *Personalrekrutierung* von großer Bedeutung:

Unter *Individualisierung* wird ein bereits sehr langanhaltender, gesamtgesellschaftlicher Trend verstanden, in dem das Individuum nach einem *selbstbestimmten Leben* und *Selbstverwirklichung* strebt (vgl. ausführlich Beck, 1986). Der Individualisierungsprozess impliziert demnach einen Wandel von der Fremd- zur Selbstbestimmung. Das bedeutet, dass fremdbestimmende Instanzen (z.B. eine politische Partei oder die Kirche) sowie gesellschaftliche Normen (wie bspw. Traditionen) an Einfluss verlieren – während zugleich jedes Individuum zunehmend freier entscheiden kann, „wie und wo es lebt, liebt und *arbeitet*“ (Ewinger et al., 2016, S. 5). Das Individuum kann sich jedoch nicht „von allen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen befreien, diese verändern sich lediglich“ (Ewinger et al., 2016, S. 5).

Der Individualisierungsprozess wird bereits seit über zweihundert Jahren in den Wohlstandsgesellschaften dieser Welt beobachtet (Beck, 1986). Diverse gesellschaftliche wie auch politische Ereignisse haben ihn maßgeblich geprägt. Hierzu zählen beispielsweise „die Aufklärung im 18. Jahrhundert“, „die Französische Revolution von 1789“, „die Europäischen Revolutionen von 1848/1849“, „die Industrialisierung und Urbanisierung“, „die neuen und vielfältigen Kommunikationswege“, „die Frauenrechtsbewegung“, „die Globalisierung und der technologische Wandel“, „die Einführung des World Wide Webs und die weltweite Verbreitung des Internets“, „Web 2.0“, „die Digitalisierung“ sowie „das Internet der Dinge“ (vgl. ausführlich Ewinger et al., 2016, S. 5).

Im Arbeitskontext hat sich der Individualisierungsprozess insbesondere durch veränderte Biographiemuster und Lebensentwürfe bemerkbar gemacht (Ewinger et al., 2016). Es ist „nicht mehr eindeutig vorgeschrieben (…), wohin sich der menschliche Lebenslauf bewegen soll, sondern dass es unterschiedliche Lebensmöglichkeiten und Lebensweisen gibt“ (Richter, 2008, S. 725). Infolgedessen haben sich in den vergangenen Jahrzehnten diverse Studien mit dem *Wandel der Wertevorstellungen und mit der Veränderung der Arbeitsmotive der Gesellschaft* beschäftigt (vgl. ausführlich z.B. Inglehart, 1977; Inglehart, 1998; Inglehart & Baker, 2000; Inglehart & Welzer, 2005; Kanning, 2016a; Michaelson et al., 2014).

Die Frage, ob es sich um einen *allgemeinen Wertewandel* über alle Generationen hinweg oder um einen Wertewandel der jüngeren Generationen handelt, ist stark umstritten. Während eine Vielzahl an Literatur – beispielsweise „Der Wertewandel in der Arbeitswelt durch die Generation Y“ (Rodeck, 2015) oder „Personalmanagement von Millenials (Klaffke, 2011) – gezielt personalpolitische Maßnahmen für die Generationen Y und Z empfiehlt, steht Kanning (2016a) dem pauschalisierten Denken in Generationen kritisch gegenüber. In seiner Studie „Gibt es die Generation Y?“ untersuchte Kanning (2016a) bei 2365 Proband:innen die Ausprägung von 16 Arbeitsmotiven (z.B. der Wunsch nach materiellem Wohlstand, Work-Life-Balance, Autonomie, Entwicklung). Zwar deuten die Befunde auf Unterschiede zwischen den Generationen hin, allerdings fallen diese absolut nur sehr gering aus. Vielmehr finden sich über alle Generationen hinweg – über die gesamte Bandbreite der Ausprägung eines Motivs – am Ende Menschen. Infolgedessen lautet das Fazit dieser Studie: „Wer in Generationen denkt, denkt in Stereotypen“ (Kanning, 2016a, S. 36). Hiermit widerlegt Kanning (2016a) das Konzept des Denkens in Generationen (Klaffke, 2011; Rodeck, 2015) und empfiehlt den Unternehmen, sich mit den individuellen Arbeitsmotiven der Bewerber:innen und Mitarbeiter:innen auseinanderzusetzen (vgl. ausführlich Kapitel 2.4.4; Kapitel 3.3.7).

In diesem Zusammenhang wird seit einigen Jahren unter der Bezeichnung *„New Work“* diskutiert, „*wie und nach welchen Werten die Arbeit im Unternehmen zukünftig gestaltet werden soll“* (Petry & Jäger, 2021, S. 59). Begründet wurde der New-Work-Ansatz bereits 2004 von dem Sozialphilosophen Frithjof Bergmann. Zu den zentralen Werten des ursprünglichen Ansatzes zählen „(Handlungs-) Freiheit, Freiräume für Kreativität, Entfaltung der eigenen Persönlichkeit, Selbstständigkeit und Teilhabe“ (Petry & Jäger, 2021, S. 58). Durch die technologischen Entwicklungen und die hiermit verbundenen neuen Arbeits- und Kommunikationsformen hat der New-Work-Ansatz von Bergmann (2004) seitdem zunehmend an Aufmerksamkeit gewonnen (Petry & Jäger 2021).

Eine Vielzahl aktueller Studien weisen darauf hin, dass sich generationsübergreifend immer mehr Personen eine Tätigkeit wünschen, die ihnen *Freude* bereitet, die *sinnstiftend* ist, die eine *zeitliche sowie räumliche Flexibilität* bietet, eine ausgewogene *Balance zwischen Arbeits- und Privatleben* ermöglicht sowie *individuelle Lebenswege* unterstützt (Petry & Jäger, 2021, S. 59; Schwarzenbart & Grabmeier, 2021).

In den vergangenen Jahren haben sich vielfältige Ansätze entwickelt, inwieweit diese Wünsche in Form von „New Work“ in den Unternehmen umgesetzt werden können, sodass derzeit

noch kein einheitliches Verständnis zum New-Work-Ansatz vorliegt (vgl. Hackl et al., 2017). Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) hat im Rahmen eines vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderten Forschungsprojekts die vielfältigen New-Work-Ansätze analysiert und „vier zentrale Stoßrichtungen" (Hofman, Piele & Piele, 2019, S. 4) als mögliche Handlungsfelder für die Unternehmen abgeleitet: *„1. Zeitliche und örtliche Flexibilisierung der Arbeit; 2. Agile und projektorientierte Organisationsformen, 3. Sinnstiftung der Arbeit sowie 4. Enthiearchisierung, Partizipation und Formen der Selbstorganisation"* (Hofmann, Piele & Piele, 2019, S. 4-5; vgl. Kapitel 2.4.4; Kapitel 3.3.7).

Als weiterer Treiber verschiedener New-Work-Aspekte kann die Corona-Pandemie betrachtet werden (Bohn & Petry, 2020): Um den Arbeitsalltag trotz pandemischer Rahmenbedingungen aufrecht erhalten zu können, wurden in den vergangenen vier Jahren in nahezu allen Unternehmen verstärkt digitale Anwendungen für die (Zusammen-) Arbeit genutzt (Bitkom, 2020; Bohn & Petry, 2020). Im Zuge dessen haben sich bspw. Homeoffice, virtuelle Meetings sowie Remote Work im Arbeitsalltag vieler Menschen etabliert. Es sind neue Wünsche und Erwartungen an die Art, Kultur und Gestaltung der zukünftigen (Zusammen-) Arbeit entstanden (Petry & Jäger, 2021), die insbesondere im Kontext des Fachkräftemangels und des hieraus resultierenden „Kampfs um die (MINT-) Talente" beim Personalmanagement ein hohes Maß an Berücksichtigung finden sollten (Stippler et al., 2019).

In Bezug auf die Dissertationsforschung stellen die zuvor beschriebenen Entwicklungen das Personalmanagement vor die Herausforderung, *die individuellen Bedürfnisse und Wünsche der MINT-Bewerber:innen in den Fokus zu rücken* und zugleich die Erreichung der Unternehmensziele zu forcieren. In Anbetracht des Fachkräftemangels und des Kampfs um die MINT-Fachkräfte, müssen qualifizierte Kandidat:innen hinsichtlich ihrer beruflichen Erwartungen und Wünsche bei der Personalrekrutierung anders angesprochen werden als noch vor einigen Jahren. Das bedeutet, dass nicht nur die Art und Weise (in Form schneller, digitaler Bewerbungsmöglichkeiten; vgl. Kapitel 1.1.1; Kapitel 2.4; Kapitel 3) – sondern vielmehr auch der Content zum zukünftigen Arbeitsumfeld (z.B. Selbstverwirklichungs-, Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, Unternehmenskultur, Vereinbarkeit von Familie und Beruf etc.) bereits im Bewerbungsprozess eine bedeutsame Rolle einnehmen (vgl. Kapitel 2.4.4; Kapitel 3; vgl. z.B. Athanas & Wald, 2014, 2017; Petry & Jäger, 2021).

Aufgrund der vielfältigen beruflichen Möglichkeiten, die den MINT-Fachkräften zur Auswahl stehen, ist zu vermuten, dass sie bereits im Recruitingprozess ein „Match“ (folgend auch: „Passung“ oder „Fit“; vgl. Kapitel 1.1.2; Kapitel 2.4.4) zwischen sich und dem zukünftigen Arbeitsumfeld empfinden möchten, um sich letztendlich für das „für sie individuell passendste Jobangebot“ entscheiden zu können (vgl. ausführlich Kapitel 2.4.4, Kapitel 3). Inwiefern diese Annahme zutrifft und auf welche Weise ein „möglichst ganzheitliches Matching“ (d.h. die Ermittlung der Passung zwischen Person und Arbeitsumfeld) mit Hilfe digitaler Anwendungen (vgl. Kapitel 2.4.5) und personaldiagnostischer Verfahren (vgl. Kapitel 2.3) realisierbar ist, wird in der nachfolgenden Forschungsarbeit detailliert untersucht, kritisch betrachtet und multiperspektivisch diskutiert (vgl. ausführlich Kapitel 2.4.4; Kapitel 4.1; Kapitel 5; Kapitel 6).

1.2 Forschungsfragen, empirische Grundlagen sowie Aufbau der Dissertation

Anhand der im Kapitel 1.1 aufgeführten Entwicklungen in der Arbeitswelt wurden bereits die Ziele der vorliegenden Dissertation abgeleitet und beschrieben. Auf Basis derer erfolgt die Formulierung folgender Forschungsfragen:

Forschungsfragen:

Wie sieht der „optimale“ (digitale) Bewerbungs- und Personalauswahlprozess für MINT-Bewerber:innen aus, um…

… evidenzbasierte und antidiskriminierende Personalentscheidungen in Bewerbungs- und Auswahlverfahren zu fördern?

… die Passung zwischen Person und potenziellem Arbeitsumfeld (Person-Environment Fit) möglichst ganzheitlich zu ermitteln?

→ Welche Aspekte sind für die MINT-Fachkräfte in dem jeweiligen Bereich (Person-Job, Person-Team, Person-Organisation, Person-Führungskraft Fit) relevant, um sich für ein Jobangebot zu entscheiden und mittel-/ langfristig an einen Arbeitgeber zu binden?

… eine möglichst positive Candidate Experience (ein positives Bewerber:innenerlebnis) zu erreichen?

… eine möglichst positive Recruiter Experience (ein positives Recruitingerlebnis) bei den Personaler:innen zu schaffen?

Um die Forschungsfragen erfolgreich beantworten zu können, bedarf es einer *multiperspektivischen* und *interdisziplinären* Untersuchung (vgl. nachfolgende Abbildung 1; Kapitel 4.1). Indem sowohl die Perspektive der MINT-Fachkräfte als auch die Perspektive der Personalverantwortlichen qualitativ analysiert werden, können die Komplexität des Forschungsfeldes, mögliche Parallelen sowie Gegensätze bei den individuellen Erfahrungen, Einstellungen und Wünschen erkannt werden (vgl. Kapitel 4). Für die eigene Untersuchung wird zunächst auf *Basis der bisherigen Empirie* (vgl. Kapitel 2; Kapitel 3) ein *Konzept in Form eines sog. deduktiven Kategoriensystems* entwickelt, welches hinsichtlich des eigenen Forschungsgegenstands qualitativ analysiert und durch die *eigenen empirischen Befunde (induktiv)* ergänzt wird (vgl. Kapitel 4.1; Kapitel 5; Kapitel 6; vgl. Lamnek & Krell, 2016; Mayring, 2022a, 2023; Morgan, 1988; Witzel, 1982). Das Ziel ist es demnach, im Kontext der zuvor aufgeführten Entwicklungen (vgl. Kapitel 1.1) und den abgeleiteten Forschungszielen und -fragen (vgl. Kapitel 1.1; Kapitel 1.2), bisherige Theorien und relevante Befunde (vgl. Kapitel 2; Kapitel 3) in einem *Bewerbungs- und Personalauswahlkonzept* ‚innovativ‘ zu vereinen (vgl. Kapitel 4.1), dessen *Chancen* und *Grenzen* hinsichtlich der Rekrutierung von *MINT-Fachkräften* empirisch zu überprüfen (deduktive

Vorgehensweise) und um *neue Erkenntnisse* zu erweitern (induktive Vorgehensweise; vgl. Kapitel 4.1; Lamnek & Krell, 2016; Mayring, 2022a, 2023).

Die nachfolgende Abbildung 1 zeigt den Aufbau der vorliegenden Dissertation: Im zweiten Kapitel werden die für die eigene Forschung relevanten, *empirischen Grundlagen der Personaldiagnostik und -auswahl* (vgl. Kapitel 2.1; Kapitel 2.2; Kapitel 2.3) sowie die *digitalen Entwicklungen* (vgl. Kapitel 2.4) vorgestellt (vgl. Abbildung 1). Im Kontext des eigenen Forschungsinteresses (vgl. Kapitel 1.1; Kapitel 1.2; Forschungsziele und -fragen) werden darüber hinaus Querbezüge zwischen *digitalem Matching* und der *Person-Environment-Fit Theorie* aufgezeigt und kritisch diskutiert (vgl. Kapitel 2.4.4; Kapitel 2.4.5). Das zweite Kapitel schließt mit einem Zwischenfazit (vgl. Kapitel 2.5), welches die bedeutsamsten Befunde für die eigene Forschung beinhaltet. Im dritten Kapitel wird der *marketingorientierte Candidate Experience Managementansatz* (vgl. Kapitel 3.1 bis Kapitel 3.3) im Kontext der Personalgewinnung vorgestellt sowie auch – in Ergänzung zu Kapitel 1.1.1 – die Relevanz einer positiven *Recruiter Experience* (vgl. Kapitel 3.4) hinsichtlich des eigenen Forschungsinteresses diskutiert. Das dritte Kapitel schließt ebenfalls mit einem Zwischenfazit und einer Zusammenfassung der für die vorliegende Dissertation bedeutsamsten Befunde (vgl. Kapitel 3.5). Im Zuge dessen werden mögliche Chancen und Grenzen sowie interdisziplinäre Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen der *klassischen Personaldiagnostik und -auswahl* (vgl. Kapitel 2) und dem *marketingorientierten Candidate Experience Managementansatz* (vgl. Kapitel 3) dargelegt und kritisch diskutiert (vgl. Kapitel 3.5). Das vierte Kapitel zeigt das methodische Vorgehen auf: Nach der methodologischen Positionierung und deduktiven Konzeptualisierung (vgl. Kapitel 4.1) werden der Feldzugang und das Sampling (vgl. Kapitel 4.2), die Erhebungsmethoden (vgl. Kapitel 4.3) und die Durchführung der qualitativen Studie (vgl. Kapitel 4.4) ausführlich beschrieben. Das Kapitel schließt mit der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2022a, 2023), welche für die Datenauswertung verwendet wurde. Nach der detaillierten Darlegung des methodischen Vorgehens (vgl. Kapitel 4) werden die eigenen empirischen Befunde vorgestellt (vgl. Kapitel 5), im Rahmen der Beantwortung der Forschungsfragen zusammenfassend beschrieben und mögliche Implikationen für die Praxis abgeleitet (vgl. Kapitel 6.1). In Kapitel 6.2 erfolgen die kritische Würdigung der vorliegenden Arbeit, die Darstellung der Limitationen sowie die Ableitung von Implikationen für weitere Forschungen. Die Dissertation schließt mit einem Fazit (vgl. Kapitel 6.3).

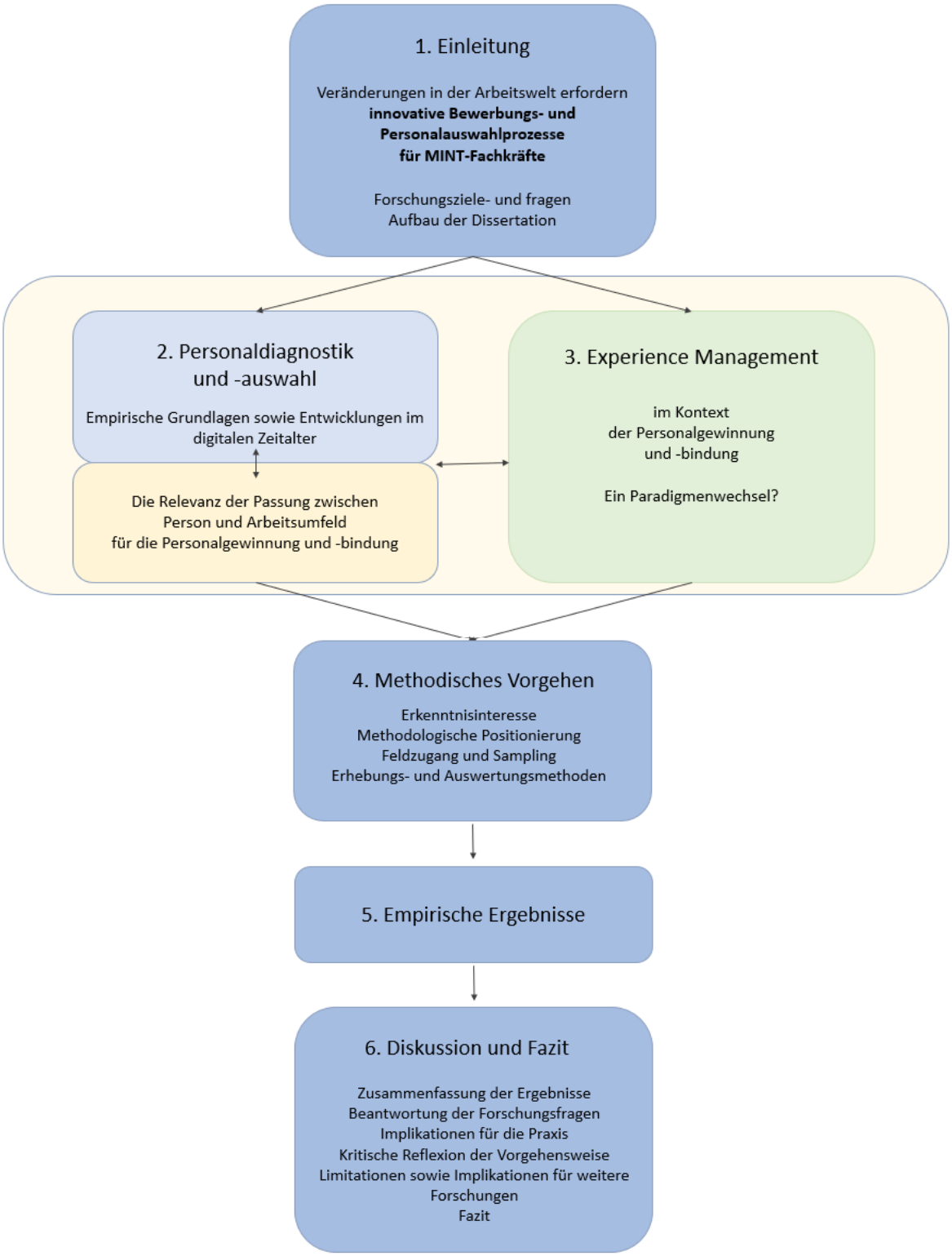


Abbildung 1: Aufbau der Dissertation

2. Personaldiagnostik und -auswahl
– Empirische Grundlagen sowie Entwicklungen im digitalen Zeitalter

Das zweite Kapitel beinhaltet im Kontext des eigenen Forschungsinteresses (vgl. Kapitel 1.1; Kapitel 1.2; Kapitel 4.1) die wissenschaftlichen Grundlagen der *Personaldiagnostik und -auswahl*: Das Kapitel 2.1 zeigt die *Ziele und Relevanz* personaldiagnostischer Verfahren auf. Anschließend werden die *Qualitätskriterien* (vgl. Kapitel 2.2) sowie der *Prozess und die Methoden der Personaldiagnostik* (vgl. Kapitel 2.3) vorgestellt. Das Kapitel 2.4 beinhaltet die *digitalen Entwicklungen in der Personalrekrutierung*, welche hinsichtlich der eigenen Forschungsfragen detailliert betrachtet und kritisch diskutiert werden. Der Abschnitt schließt mit einem *Zwischenfazit* (vgl. Kapitel 2.5), welches die bedeutsamsten Befunde und Erkenntnisse für die eigene Untersuchung und der deduktiven Konzeptualisierung (vgl. Kapitel 4.1) aufzeigt.

2.1 Die Ziele und Relevanz der Personaldiagnostik

Folgend werden die *Ziele und Relevanz der Personaldiagnostik in Bezug auf das eigene Forschungsinteresse* dargelegt. Im Kapitel 2.1.1 erfolgt eine kurze Vorstellung der unterschiedlichen *Anwendungsbereiche der Personaldiagnostik* und die Einordnung der eigenen Forschungsarbeit. Das Kapitel 2.1.2 greift im Kontext des Anwendungsbereichs der Personalauswahl eines der Hauptziele der Personaldiagnostik auf: *Die Vermeidung systematischer Fehler bei der Personenbeurteilung.* Es werden mögliche Ursachen dargelegt, die (größtenteils auf unbewusster Ebene) maßgeblich zu *Fehleinschätzungen* bei der Personenbeurteilung beitragen können. In diesem Zusammenhang wird aufgezeigt, welche *Relevanz* personaldiagnostische Verfahren haben, um im Rahmen der Personalauswahl Über- und Unterschätzungen der Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Bewerber:innen sowie Bevorzugungen oder Benachteiligungen bestimmter Personen(-gruppen) möglichst zu vermeiden und *antidiskriminierende Personalauswahlentscheidungen zu fördern*. Im Kapitel 2.1.3 werden die bedeutsamsten Erkenntnisse für die vorliegende Forschungsarbeit zusammengefasst.

2.1.1 Anwendungsbereiche der Personaldiagnostik

Der Schlüssel zum Unternehmenserfolg liegt insbesondere in (hoch-)qualifizierten und leistungsstarken Mitarbeitenden, die mit Hilfe *personaldiagnostischer Verfahren* identifiziert und ausgewählt werden können (Kanning, 2019; Oberstebrink, 2018). Neben der *Personalauswahl* zählen zu den *Anwendungsbereichen der Personaldiagnostik* die *Personalplatzierung*, die *Personalentwicklung* sowie die *Organisationsentwicklung* (Jäger, 1995; Kanning, 2019; Rosenstiel, 2000). Die nachfolgende Abbildung 2 illustriert den Prozess, die *Aufgaben* (Analyse individueller und/oder organisationaler Merkmale, Spezifizierung von Maßnahmen zur Intervention, Intervention, Evaluation der Maßnahmen zur Intervention, Optimierung der Maßnahmen zur Intervention) sowie die *Ansatzpunkte* (Arbeitsbedingungen / Personen) und *Ziele* (Auswahl / Entwicklung) der vier *Anwendungsbereiche der Personaldiagnostik* (Jäger, 1995; Kanning, 2019; Rosenstiel, 2000).

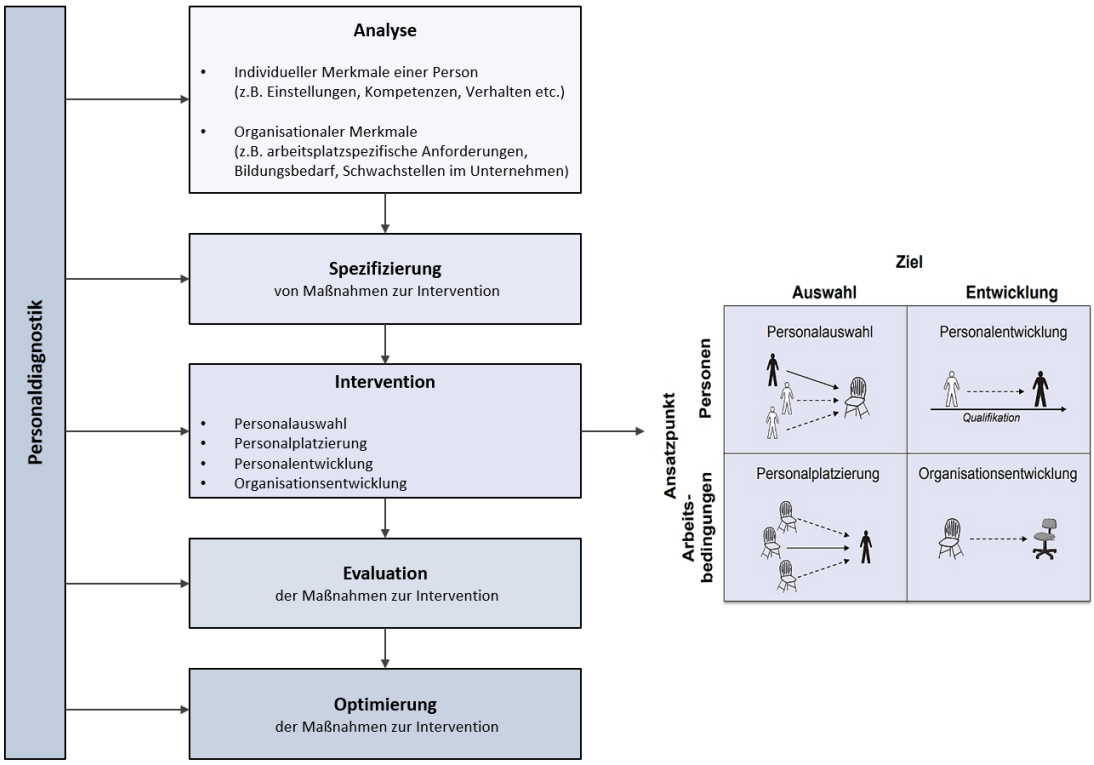


Abbildung 2: Die Anwendungsbereiche der Personaldiagnostik

(Eigene Darstellung in Anlehnung an Kanning, 2019, S. 17, S. 55; vgl. auch Blickle, 2019b; Bornewasser, 2009; Denison, Nieminen & Kotrba, 2014; Drumm, 2008; Erpenbeck & Rosenstiel, 2007; Jäger, 1995; Kleinmann & Wallmichrath, 2004; Martins, 2011; Rosenstiel, 2000; Rosenstiel & Nerdinger, 2011; Schuler, 1996, 2014a; Solga, Ryschka & Mattenklott, 2011; Sonntag & Schaper, 2006; Sonntag, Stegmaier & Schaper, 2016; Staufenbiel, 1999).

Für die Einordnung der eigenen Forschungsarbeit wird auf die einzelnen Anwendungsbereiche in Kürze eingegangen: Im Rahmen des personaldiagnostischen Anwendungsbereichs der *Personalauswahl* (vgl. Abbildung 2, rechts) wird mit Hilfe *spezifischer Maßnahmen* (vgl. Kapitel 2.3) das Ziel verfolgt, aus mehreren Bewerber:innen diejenige Person auszuwählen, die für eine vakante Position insgesamt die beste Eignung aufweist. Die Personaldiagnostik liefert wissenschaftlich fundierte Methoden zur Anforderungsanalyse, zur Messung und Interpretation der individuellen Merkmale der Bewerber:innen sowie zur Evaluation von Personalauswahlverfahren (vgl. Kapitel 2.2; Kapitel 2.3). Der Einsatz valider Auswahlinstrumente (vgl. ausführlich Kapitel 2.2.3; Kapitel 2.3) ermöglicht eine *differenzierte Messung des Eignungsgrades der Kandidat:innen*, wodurch personelle Fehlentscheidungen in der Praxis reduziert werden können (Blickle, 2019b; Höft, Püttner & Kersting, 2018; Kanning, 2019, Schuler, 2014a; vgl. Kapitel 2.1.2; Kapitel 2.2; Kapitel 2.3).

Bei der *Personalplatzierung* (vgl. Abbildung 2, rechts) stehen einer Person mehrere vakante Arbeitsplätze gegenüber. Mit Hilfe personaldiagnostischer Methoden ist es das Ziel zu identifizieren, welcher Arbeitsplatz mit den jeweiligen Arbeitsbedingungen und -anforderungen die höchste Kompatibilität mit den Eigenschaften der Person aufweist – und infolgedessen den für sie optimalen Arbeitsplatz zu identifizieren (Jäger, 1995; Kanning, 2019; vgl. Kapitel 2.4.4; Kapitel 2.4.5.2.1).

Während bei der Personalauswahl und -platzierung insbesondere die Analyse und *differenzierte Betrachtung individueller Fähigkeiten und Kompetenzen* im Mittelpunkt stehen, verfolgt die *Personalentwicklung* das Ziel, diese zu fördern (vgl. ausführlich Drumm, 2008; Erpenbeck & Rosenstiel, 2007; Heyse & Erpenbeck, 2009; Solga, Ryschka & Mattenklott, 2011; Sonntag & Schaper, 2006; Staufenbiel, 1999).

Bei dem Anwendungsbereich der *Organisationsentwicklung* (vgl. Abbildung 2, rechts) steht die Analyse *organisationaler Merkmale* im Fokus. Zu diesen zählen bspw. Arbeitsbedingungen, konkrete Abläufe und Prozesse, arbeitsplatzspezifische Anforderungen (Kanning, 2019; Kleinmann & Wallmichrath, 2004), das Betriebsklima (Rosenstiel & Nerdinger, 2011) sowie strukturelle und kulturelle Merkmale (Denison, Nieminen & Kotrba, 2014; Sonntag, Stegmaier &

Schaper, 2016). Auf Basis der Analyseergebnisse können organisationale Handlungsfelder aufgezeigt und spezifische Organisationsentwicklungsmaßnahmen abgeleitet werden (vgl. ausführlich Bornewasser, 2009; Kleinmann & Wallmichrath, 2004; Martins, 2011). Ergänzend zur Abbildung 2 werden personaldiagnostische Verfahren ebenfalls bei der *Berufsberatung* eingesetzt, um für eine Person unter Berücksichtigung ihrer individuellen Fähigkeiten, Qualifikationen, Interessen und Wünsche die für sie passende Berufslaufbahn auszuwählen (vgl. ausführlich Schaper, 2019a; Schuler, 1996, 2014a).

Insgesamt werden anhand der Abbildung 2 und der zusammengefassten Beschreibungen der einzelnen Anwendungsbereiche die *Komplexität* und *Relevanz der Personaldiagnostik* ersichtlich: Sie liefert diverse wissenschaftlich fundierte Methoden und Messinstrumente zur erfolgreichen und effizienten Bearbeitung diagnostischer Aufgaben im Personalwesen. Durch die Einbeziehung jahrelanger Empirie unterstützt eine professionelle Personaldiagnostik bei der Auswahl und Platzierung der Mitarbeitenden sowie bei der Begleitung und Umsetzung von Personal- und Organisationsentwicklungsprozessen. Hierbei wird das Ziel verfolgt, eine *möglichst hohe Passung in den jeweiligen Anwendungsfeldern* (vgl. Abbildung 2) zu erreichen (Blickle, 2019b; Kanning, 2019; Schuler, 1996, 2014a; vgl. Kapitel 2.4.4).

Die vorliegende Dissertation bezieht sich in Anbetracht der Forschungsziele und -fragen (vgl. Kapitel 1.1; Kapitel 1.2; Kapitel 4.1) auf den personaldiagnostischen Anwendungsbereich der *Personalauswahl* (vgl. Kapitel 2.2 bis 2.5). Durch die multiperspektivische Herangehensweise und die Einbeziehung des Candidate Experience Managementansatzes (vgl. Kapitel 1.1.1; Kapitel 3) besteht zudem ein Querbezug zur *Personalplatzierung* (vgl. ausführlich Kapitel 2.4.4; Kapitel 2.4.5.2.1; Kapitel 3.5; Kapitel 4.1; Kapitel 5; Kapitel 6).
Da für die Beantwortung der Forschungsfragen (vgl. Kapitel 1.2; Kapitel 4.1) bisherige Bewerbungs- und Personalauswahl*prozesse* qualitativ analysiert (vgl. Kapitel 4; Kapitel 5) und auf Basis der empirischen Befunde mögliche Implikationen für Wissenschaft und Praxis (u.a. organisationale Handlungsfelder) abgeleitet werden, weist die vorliegende Forschungsarbeit ebenfalls Querbezüge zum personaldiagnostischen Anwendungsbereich der *Organisationsentwicklung* auf (vgl. Kapitel 6).

2.1.2 Vermeidung systematischer Fehler bei der Personenbeurteilung

Mit Blick auf den personaldiagnostischen Anwendungsbereich der *Personalauswahl* (vgl. Abbildung 2; vgl. Kapitel 2.2 bis 2.5) wird im Zuge der *Analyse individueller Merkmale einer Person* (vgl. Abbildung 2) insbesondere das *Ziel* verfolgt, *systematische Fehleinschätzungen bei der Personenbeurteilung zu vermeiden* (Amelang & Zielinski, 1997; Blickle, 2019b; Fisseni, 2004; Kanning, 2019). Hierbei wird zwischen zwei zentralen Fehlerarten unterschieden: Der *Fehler erster Art* und der *Fehler zweiter Art* (Amelang & Zielinski, 1997; Fisseni, 2004; Schuler & Marcus, 2006).

Ein *Fehler erster Art* liegt vor, wenn ein:e Bewerber:in von den Personalverantwortlichen für eine vakante Position als „geeignet" eingeschätzt und folgend eingestellt wird, obwohl der:die Bewerber:in objektiv „nicht geeignet" ist (Amelang & Zielinksi, 1997; Fisseni, 2004). Blickle (2019b, S. 21) bezeichnet diese Person als „false accepts" (= ungeeignete:r, akzeptierte:r Bewerber:in). Nach Blickle (2019b) birgt die Einstellung einer für die Vakanz „ungeeigneten" Person insbesondere Nachteile für die Organisation, sodass er den Fehler erster Art als „*institutionellen Fehler"* bezeichnet (Blickle, 2019b, S. 291). Kanning (2019) postuliert hingegen, dass die Einstellung einer für die Vakanz „ungeeigneten" Person sowohl für das Unternehmen als auch für die Person selbst negative Konsequenzen zur Folge hat: Eine Fehleinschätzung – und in dem Fall *Überschätzung* – der individuellen Merkmale einer Person (z.B. Kompetenzen, Fähigkeiten, Fertigkeiten; vgl. Kapitel 2.3.1) führt häufig zu einer Überforderung des:r neuen Mitarbeitenden, sodass oftmals die erwarteten beruflichen Leistungen nicht erbracht werden können. Der berufliche Misserfolg wirkt sich einerseits auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens aus – sowie andererseits auf das Empfinden des Individuums: Hieraus oftmals resultierende Unstimmigkeiten mit Vorgesetzten, Kolleg:innen und Kund:innen (Kanning, 2019) und das Gefühl eines „*misfits*" (= fehlende Passung zwischen der eigenen Person und dem Arbeitsumfeld; vgl. Kapitel 2.4.4) reduzieren maßgeblich die Arbeitszufriedenheit und -leistung, das Commitment zum Arbeitgeber sowie die Bleibeabsicht der betroffenen Person (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005; vgl. Kapitel 2.4.4).

Ein *Fehler zweiter Art* liegt vor, wenn ein:e Bewerber:in von den Personaler:innen für die Vakanz als „nicht geeignet“ eingeschätzt und folgend abgelehnt wird, obwohl der:die Bewerber:in „geeignet“ ist (Amelang & Zielinski, 1997; Fisseni, 2004). Blickle (2019b, S. 291) bezeichnet diese Personen als „false rejects“ (= geeignete, abgelehnte Bewerber:innen) und ist der Annahme, dass sich diese Art der Fehlentscheidung insbesondere zulasten der geeigneten Bewerber:innen auswirkt. Auch Kanning (2019) bestätigt die zuvor aufgeführte Annahme und sieht es als äußert bedauerlich an, wenn das Potenzial „geeigneter“ Personen nicht erkannt und ihnen somit die Chance auf eine passende Position verwehrt bleibt. Jedoch birgt der Fehler zweiter Art seiner Ansicht nach auch negative Konsequenzen für die Organisationen: Wie in Kapitel 2.1.1 beschrieben, besteht das Ziel einer professionellen Personaldiagnostik darin, den *differenzierten Grad der Eignung einer Person hinsichtlich einer Vakanz* zu erfassen (vgl. Kapitel 2.3). Infolgedessen kann es sein, dass die Personaler:innen zwar augenscheinlich eine „geeignete“ Person für die vakante Position gefunden haben, sich jedoch die abgelehnte, geeignete Person bei einer differenzierten Betrachtung insgesamt besser geeignet hätte (Kanning, 2019). Da eine bessere Eignung nachweislich den beruflichen Erfolg des Individuums und somit auch den Unternehmenserfolg des jeweiligen Arbeitgebers positiv beeinflusst, kann der *Fehler zweiter Art* auch für das Unternehmen negative finanzielle Konsequenzen bergen (Kanning, 2019). Demnach ist es sowohl für die Bewerber:innen als auch für die Arbeitgeber insgesamt bedeutsam, dass bei der Personalauswahl systematische Beurteilungsfehler – erster Art sowie zweiter Art – mit Hilfe wissenschaftlich fundierter Methoden und Messinstrumente (vgl. Kapitel 2.3) möglichst vermieden werden (Blickle, 2019b; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Kanning, 2019; Schuler & Marcus, 2006; Schuler, 2014a).

Die nachfolgende Abbildung 3 illustriert in diesem Zusammenhang einen *Überblick zu möglichen Ursachen*, die zu *Fehleinschätzungen* und *defizitären Personalauswahlentscheidungen* führen können. Auf der linken Seite der Abbildung 3 ist eine Vielzahl *psychologischer Phänomene* aufgeführt, welche die *Urteilsbildung* eines Menschen (meistens implizit) beeinflussen (Biemann, Sliwka & Weckmüller, 2012). Beispielsweise verfügen wir als Menschen über eine lediglich *selektive Wahrnehmung* (vgl. Abbildung 3, links): Da permanent eine große Menge an Informationen auf unseren Organismus einströmt, verfügt er über einen individuellen Selektionsmechanismus, der die Informationsflut nach unterschiedlichen Kriterien filtert. Dieser Selektionsmechanismus verfolgt das Ziel, den Organismus vor Überforderung zu schützen.

Demzufolge erhält nur ein vergleichsweiser kleiner Teil der wahrnehmbaren Informationen Einzug in unser Bewusstsein (Becker-Carus, 1981; Gazzaniga, Ivry & Mangun, 2008).

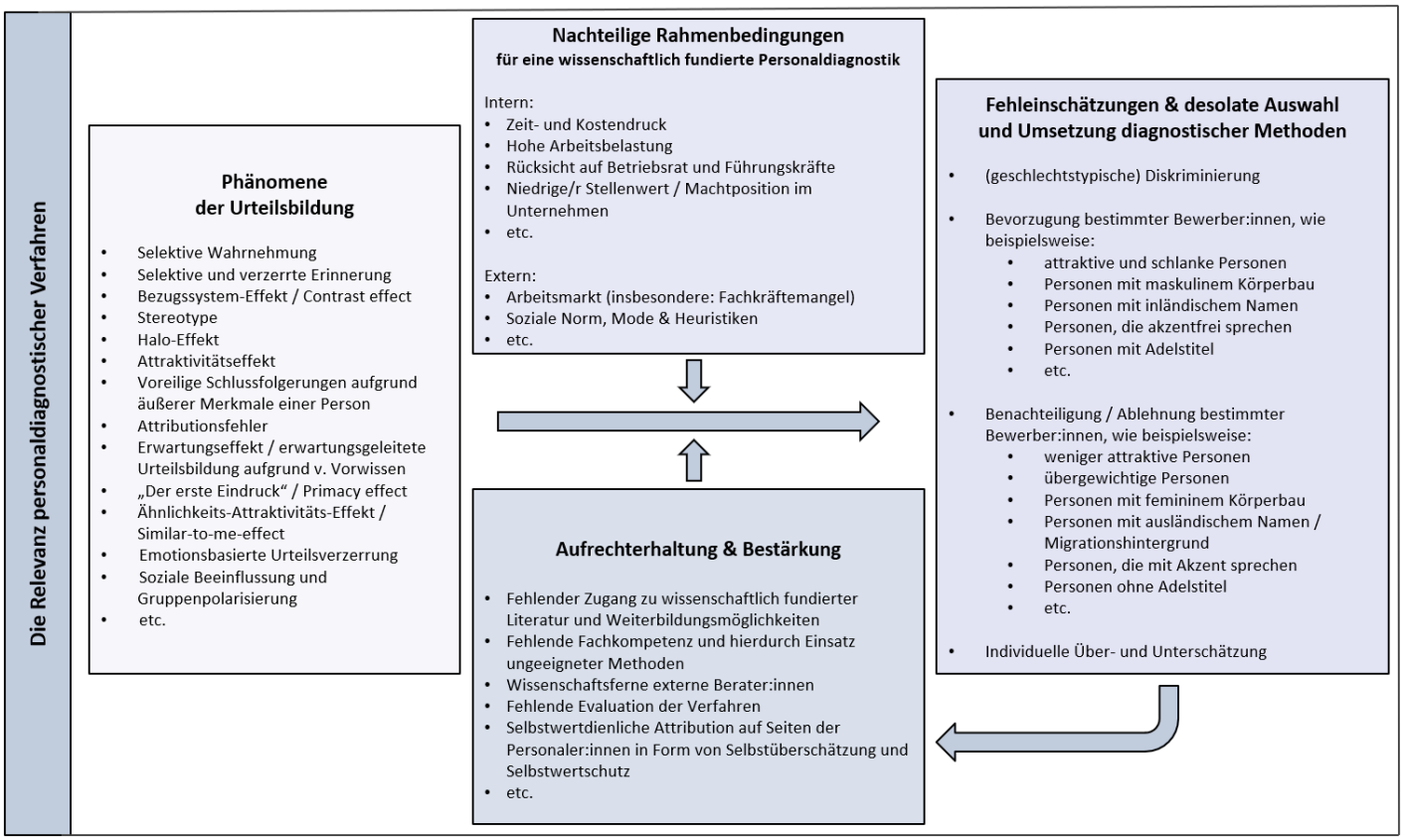


Abbildung 3: Die Relevanz personaldiagnostischer Verfahren – Ein Überblick zu möglichen Ursachen, die zu Fehleinschätzungen, einer desolaten Personalauswahl und Umsetzung diagnostischer Methoden führen können (vgl. Anhang I)

(Eigene Darstellung in Anlehnung an Kanning, 2019, S. 57-115; vgl. Aarts & Dijksterhuis, 2003; Aghte, Spörrle & Manner, 2010, Amelang & Zielinski, 1997; Anderson, 1965, 2005; Anker, 1997; Argyle, 2013; Aronson, Wilson & Akert, 2014; Asch, 1946, 1951, 1952; Avermaet, 2002; Bagues & Esteve-Volart, 2010; Bald & Kanning, 2019; Bandura, 1971; Beattie & Johnson, 2012; Becker-Carus, 1981; Biemann, Sliwka & Weckmüller, 2012; Binckli, 2022; Bless, Bohner & Schwarz, 1992; Blickle, 2019b; Bodenhausen, Kramer & Süsser, 1994; Borman, 1982; Braun, Peus & Frey, 2012; Brown, 1965; Bruner & Postman, 1951; Burgess & Clark, 2010; Byrne, 1971; Cialdini, 2017; Craik & Lockhart, 1972; Davison & Burke, 2000; Desrumaux, DeBoscher & Léoni, 2009; Ertl, Luttenberger & Paechter, 2014; Festinger, 1954; Fiske & Taylor, 1991; Fisseni, 2004; Gallois, Callan & Palmer, 1992; Gawronski et al., 2002; Gazzaniga, Ivry & Mangun, 2008; George & Jones, 2012; Giel et al., 2012; Glick et al., 2005; Goldberg, 2005; Gräf, 2012; Halpert, Wilson & Hickman, 1993; Hamermesh, 2011; Harris & Rosenthal, 1985; Heider, 1958; Heilmann, 1983; Herrmann & Kanning, 2017; Hewstone & Martin, 2014; Hosoda, Stone-Romero & Coats, 2003; Jeanrenaud, 2020; Johnson et al., 2010; Jones, 1990; Kaas & Manger, 2010; Kanning, 2000; Kanning, 2016b; Kanning & Klinge, 2005; Kanning & Thielsch, 2015; Keltner & Horberg, 2015; Kessler & Fritsche, 2018; Kiesler & Kiesler, 1969; König et al., 2010; Latham, 2007; Lilli & Frey, 1993; López Bóo, Rossi & Urzúa, 2013; Luxen & Vijver, 2006; Mannes, 2013; Milgram, 1982; Niketta, 1993; Palmer & Loveland, 2008; Parkinson, 2014; Payne, 2001; Pendry, 2014; Rodrigo & Ato, 2002; Rosenthal, 2002; Ross, 1977; Ross & Nisbett, 2011; Ruffle & Shtudiner, 2015; Rynes, Giluk & Brown, 2007; Schneider, 1987; Schuler & Berger, 1979; Schwarz, 1990; Sczesny & Stahlberg, 2002; Sears & Rowe, 2003; Six, 2022; Spada, 2006; Spears & Tausch, 2014; Tajfel, 1978; Tajfel & Turner, 1986; Teger & Pruitt, 1967; Thorndike, 1920; Turban & Jones, 1988; Watkins & Johnston, 2002; Weinhardt, 2017; Wenderdel & Kanning, 2008; Wick, 2005; Willis & Todorov, 2006).

Für die Bewerbungs- und Personalauswahlprozesse resultiert daraus, dass Personalverantwortliche ohne jegliche diagnostische Hilfsmittel lediglich einen Bruchteil der (relevanten) Informationen wirklich bewusst wahrnehmen und darauf basierend eine mehr oder weniger verzerrte Personalauswahlentscheidung treffen (Kanning, 2019). Personaldiagnostische Verfahren können die selektive Wahrnehmung nicht vollständig aufheben, jedoch bieten bestimmte Methoden den Personalverantwortlichen die Möglichkeit, ihre Wahrnehmung und Aufmerksamkeit auf die Informationen zu richten, die für die Analyse der Passung zwischen Bewerber:in und Arbeitsumfeld relevant sind (Kanning, 2019; vgl. Kapitel 2.3; vgl. Anhang I).

Ein weiteres für die vorliegende Forschungsarbeit sehr bedeutsames Beispiel – das Phänomen der *stereotypen Urteilsbildung* (vgl. Abbildung 3, links) – impliziert eine generalisierte Erwartungshaltung, die sich nicht auf einzelne Personen, sondern auf ganze Gruppen bezieht. Demzufolge handelt es sich um einen Stereotyp, wenn allen Mitgliedern einer bestimmten Gruppe (z.B. Frauen; Männer; Ältere; Personen mit Migrationshintergrund) pauschalisiert gleiche Eigenschaften zugeschrieben werden (Aronson, Wilson & Akert, 2014; Kessler & Fritsche, 2018; Pendry, 2014; Six, 2022; Spears & Tausch, 2014). Interindividuelle Unterschiede zwischen den einzelnen Personen einer Gruppe werden hierbei außer Acht gelassen (Aronson, Wilson & Akert, 2014; Kessler & Fritsche, 2018; Tajfel, 1978; Tajfel & Turner, 1986). Ähnlich wie bei der zuvor beschriebenen selektiven Wahrnehmung, handelt es sich bei der Bildung von Stereotypen und deren Aktivierung ebenfalls um unbewusste, automatisierte, kognitive Prozesse (Payne, 2001; Six, 2022). Stereotypen können sowohl positiv als auch negativ assoziiert werden (Aronson, Wilson & Akert, 2014). Wie wir Menschen „kategorisieren“ (stereotypisieren) wird uns durch die *Erziehung*, unser *soziales Umfeld* und (teils implizit) durch die *gesellschaftlichen Normen* vermittelt, die unter anderem durch die *Medien* kommuniziert und fortwährend verbreitet werden (Aronson, Wilson & Akert, 2014). Als *kognitive Komponente* hat ein *Stereotyp* einen maßgeblichen Einfluss auf die *Einstellung* eines Menschen. Eine *negative, ablehnende Einstellung* gegenüber allen Personen, die einer bestimmten Gruppe angehören, wird auch als *Vorurteil* bezeichnet (Aronson, Wilson & Akert, 2014). Hieraus resultieren oftmals *ablehnende Verhaltensweisen* – beispielsweise in Form von *Diskriminierung bestimmter Personengruppen* (vgl. Abbildung 3, rechts; Aronson, Wilson & Akert, 2014; Hosoda, Stone-Romero & Coats, 2003). Stereotypen stellen demnach ein Risiko für eine professionelle Personaldiagnostik dar, welche das Ziel verfolgt, die *individuellen Kompetenzen, Fähigkeiten und*

Fertigkeiten eines Menschen – unabhängig von der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe – zu identifizieren (Kanning, 2019). Stereotypen mindern demzufolge nicht nur die Chancengleichheit zwischen den Bewerber:innen – vielmehr stehen sie der Förderung von Diversität in Unternehmen diametral gegenüber (Anker, 1997; Davison & Burke, 2000; Kanning, 2019).

Hinsichtlich der Rekrutierung von *MINT-Fachkräften* sind insbesondere auch *Geschlechtsstereotype* sowie *Stellenstereotype* (Anker, 1997; Hosoda, Stone-Romero & Coats, 2003; Jeanrenaud, 2020) für die eigene Forschungsarbeit bedeutsam und zu beachten: Indem uns die Erziehung, Gesellschaft und Medien (Aronson, Wilson & Akert, 2014) oftmals suggerieren, dass Männer für die MINT-Berufe eine bessere Eignung aufweisen als Frauen (vgl. z.B. Ertl, Luttenberger & Paechter, 2014; Jeanrenaud, 2020; Weinhardt, 2017), könnten Personalverantwortliche durch (unbewusste) Stereotype dazu neigen, einen männlichen Kandidaten für die vakante MINT-Position auszuwählen, obwohl die weibliche Bewerberin objektiv betrachtet besser geeignet wäre (vgl. Anker, 1997; Jeanrenaud, 2020). Darüber hinaus werden Führungs- und Managementpositionen (aufgrund eines bestimmten Rollenverständnisses in der Gesellschaft) häufig mit männlichen Eigenschaften assoziiert (Bagues & Esteve-Volart, 2010). Die Befunde von Glick et al. (2005), Bagues und Esteve-Volart (2010) sowie Johnson et al. (2010) zeigen in diesem Zusammenhang auf, dass es insbesondere für sehr attraktive Frauen schwierig ist, für eine „typisch männlich assoziierte Position" eingestellt zu werden. Die eigene Forschungsarbeit setzt hier an und analysiert qualitativ, ob und inwiefern Männer bei der Einstellung von MINT-Positionen bevorzugt werden und wie antidiskriminierende Personalauswahlentscheidungen diesbezüglich gefördert werden können (vgl. Kapitel 1.2; Kapitel 4.1).

Um Individuen vor *Diskriminierungen* (= negative, schädigende Handlungen ggü. einer Person aufgrund ihrer Gruppenzugehörigkeit; Aronson, Wilson & Akert, 2014) im Arbeitskontext zu schützen, hat der Gesetzgeber in Deutschland das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG, § 1, 2) erlassen, welches seit dem 18. August 2006 wirksam ist: Das Ziel dieses Gesetzes ist es, „Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen" (§ 1 AGG; vgl. Kapitel 2.2.6). Andere Merkmale wie beispielsweise das äußerliche Erscheinungsbild, der elterliche sowie der sozioökonomische Status gehören nicht zu den gesetzlich geschützten Vielfaltsdimensionen – sie können

jedoch in die Diversitätsstrategie des jeweiligen Unternehmens integriert werden (Rastetter, 2020).

Angesichts dessen, dass Menschen aufgrund *äußerer Merkmale von Personen* (z.B. Aussehen, (attraktives) Erscheinungsbild, Akzent; vgl. Abbildung 3) oftmals *voreilige Schlussfolgerungen* hinsichtlich deren Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten ziehen – und infolgedessen auf Seiten der Personalverantwortlichen das Risiko besteht, bestimmte Bewerber:innen auf Basis dessen zu *bevorzugen* oder zu *benachteiligen* (vgl. Abbildung 3, rechts; Anhang I; vgl. z.B. Argyle, 2013; Bald & Kanning, 2019; Hosoda, Stone-Romero & Coats, 2003; Kaas & Manger, 2010; López Bóo, Rossi & Urzúa, 2013; Ruffle & Shtudiner, 2015; Sczesny & Stahlberg, 2002), wäre es empfehlenswert, die zuvor aufgezählten Vielfaltsdimensionen (vgl. Rastetter, 2020) im Rahmen von Personalauswahlverfahren zu berücksichtigen (vgl. Kapitel 2.2.6; Anhang II: „Ethische und rechtliche Standards der Personaldiagnostik“).

Anhand der zuvor beschriebenen *psychologischen Phänomene* (selektive Wahrnehmung, Stereotype, voreilige Schlussfolgerungen aufgrund äußerer Merkmale einer Person; vgl. Abbildung 3) wird deutlich, dass die *Urteilsbildung eines Menschen* oftmals durch unbewusste, automatisierte, kognitive Prozesse (Payne, 2001) gesteuert und infolgedessen verzerrt wird (Kanning, 2019). *Ohne* den Einsatz personaldiagnostischer Methoden führt dies im Rahmen der Personalauswahl häufig zu *Fehleinschätzungen der individuellen Merkmale der Bewerber:innen* sowie zu einer *Bevorzugung oder Benachteiligung bestimmter Personen(-gruppen)* (vgl. Abbildung 3, rechts). Die kognitiven Verzerrungen werden in der Wissenschaft auch als „*unconscious bias*“ bezeichnet (Beattie & Johnson, 2012). Personaldiagnostische Methoden und Messinstrumente (vgl. Kapitel 2.3) können die kognitiven Verzerrungen nicht gänzlich verhindern, jedoch bieten sie den Personalverantwortlichen die Möglichkeit, mit Hilfe bestimmter *Qualitätsstandards* (vgl. Kapitel 2.2) weniger subjektive und mehr objektive, evidenzbasierte Personalentscheidungen zu treffen und auf Basis dessen Chancengleichheit und Antidiskriminierung in Bewerbungs- und Personalauswahlverfahren zu fördern (Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Kanning, 2019; Schuler, 2014a).

Angesichts des limitierten Dissertationsumfangs werden die weiteren, in Abbildung 3 aufgeführten *Phänomene der Urteilsbildung* sowie *jeweils passende, personaldiagnostische Maßnahmen* im *Anhang I* ausführlich beschrieben. Neben der Anwendung personaldiagnostischer Verfahren ist es bedeutsam, dass die Personaler:innen bezüglich der psychologisch bedingten

Urteilsverzerrungen (vgl. Anhang I) und deren Folgen (regelmäßig) *geschult* und *sensibilisiert* werden. Auf diesem Wege ist es möglich, bei den Personalverantwortlichen ein gewisses Bewusstsein für diese Thematik zu schaffen und sie diesbezüglich bei der Personalauswahl zur Selbstreflexion zu motivieren (Kanning, 2019).

Nachdem die *Relevanz des Einsatzes diagnostischer Methoden* im Rahmen von Personalauswahlverfahren aufgezeigt wurde, werden nachfolgend *mögliche Ursachen* beschrieben, die den Einsatz einer wissenschaftlich fundierten Personaldiagnostik *behindern* können (vgl. Abbildung 3, Mitte). Hierzu zählen bestimmte *Rahmenbedingungen*, die oftmals zu einer „defizitären Auswahl und Umsetzung diagnostischer Methoden" (Kanning, 2019, S. 97) führen. *Nachteilige, organisationsinterne Rahmenbedingungen* sind beispielsweise ein *hoher Zeit- und Kostendruck* sowie eine *starke Arbeitsbelastung der Personalverantwortlichen* (vgl. Abbildung 3): Fehlende (Arbeits-) Zeit und Kapazität sowie ein (zu) geringes Budget stehen oftmals der (Weiter-) Entwicklung personaldiagnostischer Verfahren sowie der Evaluation bestehender Auswahlprozesse entgegen (Kanning, 2019; vgl. auch König et al., 2010). Des Weiteren kann eine wissenschaftlich fundierte Personaldiagnostik durch die Mitwirkung der *Betriebsräte* und *Führungskräfte* (vgl. Abbildung 3) niedergehalten werden: Im Falle dessen, dass diese mitverantwortlichen Entscheidungsträger:innen wissenschaftlich weniger valide Methoden (wie bspw. unstrukturierte Einstellungsinterviews, vgl. Kapitel 2.2; Kapitel 2.3) sowie „intuitive Bauchentscheidungen" präferieren, ist es oftmals für geschulte Personaler:innen kaum möglich, evidenzbasierte Auswahlverfahren (und -entscheidungen) im Unternehmen zu etablieren oder bereits vorhandene Methoden zu evaluieren und zu modifizieren (Kanning, 2019). Je höher der *Stellenwert und die Machtposition der Personaler:innen* (vgl. Abbildung 3) in der eigenen Organisation sind, desto größer ist die Chance, eine nachhaltig wissenschaftlich fundierte Entwicklung der Bewerbungs- und Personalauswahlprozesse zu konsolidieren (Kanning, 2019). Erhalten Personaler:innen aufgrund einer geringen Machtposition hingegen weniger Gehör und Mitspracherecht, verhält es sich in vielen Unternehmen gegenteilig, sodass hieraus häufig eine *große Diskrepanz* zwischen den wissenschaftlich empfohlenen Verfahren und denen der „gelebten" Personalpraxis resultiert (vgl. Abbildung 3; Kanning, 2019).

Neben den zuvor aufgeführten organisationsinternen Rahmenbedingungen stehen ebenso bestimmte *externe Rahmenbedingungen* (vgl. Abbildung 3) evidenzbasierten Personalentscheidungen und -verfahren entgegen: Insbesondere der bereits in Kapitel 1.1.2 beschriebene *Fachkräftemangel* (vgl. Abbildung 3) und der hiermit verbundene *Kampf um qualifizierte Fachkräfte in der MINT-Branche* können eine hemmende Wirkung bei den Personaler:innen erzeugen: Aufgrund der Besorgnis, qualifizierte Bewerber:innen durch den Einsatz wissenschaftlich fundierter Methoden wie bspw. einem kognitiven Fähigkeitstest (Schuler, Höft & Hell, 2014) von einer Bewerbung oder Annahme eines Stellenangebots abzuhalten, nutzen die Personalverantwortlichen heutzutage oftmals Methoden, die bei den Bewerber:innen eine hohe Beliebtheit erfahren (Kanning, 2019; König et al., 2010; vgl. Kapitel 3). Folglich finden kognitive Leistungstest – obwohl sie zu den besten Einzelprädiktoren beruflicher Leistungen zählen (Sackett et al., 2022; Schuler, Höft & Hell, 2014) – in den Auswahlverfahren deutscher Unternehmen kaum Anwendung. Hingegen werden häufig unstrukturierte Interviews geführt, die eine geringe Validität aufweisen (vgl. Kapitel 2.2.3) und demnach oftmals zu Fehleinschätzungen bei der Personenbeurteilung führen (Kanning, 2016b, 2019; Schuler, 2014a).

Diese Diskrepanz zwischen Wissenschaft und Praxis wird im Rahmen der Personalauswahl durch die *soziale Norm* und *„Mode“* (vgl. Abbildung 3) häufig noch weiter forciert (Kanning, 2019; Rynes, Giluk & Brown, 2007): Personaler:innen erhalten durch den Austausch mit Personalverantwortlichen anderer Unternehmen sowie durch externe Weiterbildungsveranstaltungen Einblicke in die Auswahlverfahren verschiedener Organisationen. Erfahren sie auf diese Weise, dass in anderen Organisationen ebenfalls keine evidenzbasierten Methoden angewendet werden, fühlen sie sich vermutlich in ihrer Vorgehensweise bestärkt (Kanning, 2019). Nicht wissenschaftlich fundierte Praxiszeitschriften weisen darüber hinaus „*Mode-Trends*“ auf, auf die viele Personaler:innen (teils unwissentlich) aufspringen – ohne die Qualität dieser genauer zu betrachten: Oftmals treten insbesondere „einfache Lösungen“ wie bspw. die Kategorisierung der Bewerber:innen in vier Charaktergruppen (z.B. das wissenschaftlich umstrittene DISG-Modell; vgl. z.B. Link, 2015; Streichert, 2022) in den Vordergrund der Ratgeberliteratur, obwohl aus wissenschaftlicher Perspektive evidenzbasierte Methoden (vgl. Kapitel 2.2; Kapitel 2.3) in den Fokus gerückt werden sollten (Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Kanning, 2019; Wick, 2005). Die externe, soziale Norm sowie die Verbreitung nicht wis-

senschaftlich fundierter Literatur, können in vielen Organisation die Modifizierung sowie Implementierung diagnostischer Methoden hemmen und bestehende (interne) *Heuristiken* unvorteilhaft stärken (vgl. Abbildung 3; Kanning, 2019; Wick, 2005).

Darüber hinaus kann der Mangel an Umsetzung diagnostischer Methoden durch weitere Einflussfaktoren *aufrechterhalten* oder *bestärkt* werden (vgl. Abbildung 3, vgl. Latham, 2007; Kanning, 2019): Oftmals stehen den Personalverantwortlichen lediglich die zuvor erwähnten (häufig) *nicht* wissenschaftlich fundierten Praxiszeitschriften zur Verfügung, *da ein Zugang zu wissenschaftlicher Literatur außerhalb des universitären Umfelds kaum gegeben ist* (vgl. Abbildung 3; Kanning, 2019). Der fehlende Zugang zur Fachliteratur verhindert die Vertiefung des vorhandenen *Fachwissens der Personaler:innen* (vgl. Abbildung 3; Kanning, 2019). Da in vielen Personalabteilungen Personen arbeiten, die zuvor eine andere Tätigkeit ausgeübt und / oder studiert / erlernt haben, verfügen insbesondere in Start-ups sowie in klein- und mittelständischen Unternehmen häufig wenige Personaler:innen über den Abschluss eines einschlägigen Studiums im Personalwesen (Kanning, 2019). Durch die teils fehlende fachspezifische Ausbildung werden oftmals unbewusst ungeeignete Methoden angewendet *sowie derzeitige Bewerbungs- und Personalauswahlprozesse nicht evaluiert und modifiziert* (vgl. Abbildung 3; Kanning, 2019). In vielen Fällen basieren auch *externe Beratungs- sowie Weiterbildungsangebote eher auf Praxisliteratur* (vgl. Abbildung 3; Kanning, 2019). Infolgedessen kann es auf Seiten der Personalverantwortlichen zur *Selbstüberschätzung* der eigenen diagnostischen Fähigkeiten sowie der Qualität der bestehenden Bewerbungs- und Personalauswahlprozesse kommen (vgl. Abbildung 3; Kanning, 2000, 2019).

2.1.3 Zwischenfazit

Hinsichtlich der ersten Forschungsfrage der vorliegenden Dissertation (vgl. Kapitel 1.2) und der nachfolgenden Konzeptualisierung (vgl. Kapitel 1.2; Kapitel 4.1) wurden in den zwei vorherigen Unterkapiteln die Anwendungsbereiche der Personaldiagnostik vorgestellt, die eigene Forschungsarbeit eingeordnet sowie die Relevanz wissenschaftlich basierter Personalauswahlverfahren dargelegt. Anhand der Abbildung 3 wird ersichtlich, dass eine Vielzahl psycho-

logischer Phänomene die menschliche Urteilsbildung beeinflussen kann und dass diese oftmals zu personellen Fehleinschätzungen sowie Diskriminierungen führen können (vgl. Kapitel 2.1.1; Kapitel 2.1.2; Abbildung 3; Anhang I). Um Fehleinschätzungen von Personenmerkmalen sowie diskriminierende Entscheidungen im Rahmen der Personalauswahl zu reduzieren bzw. möglichst zu vermeiden, sollten wissenschaftlich basierte Auswahlverfahren angewendet (vgl. Kapitel 2.2; Kapitel 2.3) und die Personaler:innen hinsichtlich der Thematik sensibilisiert sowie geschult werden (Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Kanning, 2019; Schuler, 2014a). Der Anwendung entsprechender Verfahren (vgl. Kapitel 2.2; Kapitel 2.3) und den hieraus (im optimalen Fall) resultierenden evidenzbasierten Personalentscheidungen (Petry & Jäger, 2021) stehen jedoch häufig interne und externe Rahmenbedingungen sowie Aufrechterhaltungs- sowie Bestärkungsstrategien entgegen (vgl. ausführlich Abbildung 3; Kanning, 2019), die es im Kontext des eigenen Forschungsinteresses zu beachten gilt.

Forschungsfragen:

Wie sieht der „optimale“ (digitale) Bewerbungs- und Personalauswahlprozess für MINT-Bewerber:innen aus, um…

… evidenzbasierte und antidiskriminierende Personalentscheidungen in Bewerbungs- und Auswahlverfahren zu fördern?

… die Passung zwischen Person und potenziellem Arbeitsumfeld (Person-Environment Fit) möglichst ganzheitlich zu ermitteln?

→ Welche Aspekte sind für die MINT-Fachkräfte in dem jeweiligen Bereich (Person-Job, Person-Team, Person-Organisation, Person-Führungskraft Fit) relevant, um sich für ein Jobangebot zu entscheiden und mittel-/ langfristig an einen Arbeitgeber zu binden?

… eine möglichst positive Candidate Experience (ein positives Bewerber:innenerlebnis) zu erreichen?

… eine möglichst positive Recruiter Experience (ein positives Recruitingerlebnis) bei den Personaler:innen zu schaffen?

Die vorliegende Forschungsarbeit knüpft hier an und untersucht, wie in der heutigen, digitalgeprägten Zeit evidenzbasierte und antidiskriminierende Personalauswahlentscheidungen in Bewerbungs- und Auswahlverfahren gefördert werden können. Zu den Rahmenbedingungen und Faktoren, die oftmals zum mangelnden Einsatz wissenschaftlich fundierter Personalauswahlverfahren sowie subjektiv verzerrten Personalauswahlentscheidungen führen (vgl. Kapitel 2.1.2; Abbildung 3), liegen bisher wenig empirische sowie ausschließlich ältere Befunde vor. Durch die voranschreitende Digitalisierung (vgl. Kapitel 1.1.1) und dem wachsenden Angebot an digitalen Anwendungen (vgl. Kapitel 2.4) kann angenommen werden, dass neben

den im Kapitel 2.1.2 aufgeführten Aspekten weitere Rahmenbedingungen den Einsatz wissenschaftlich fundierter Personalauswahlverfahren erschweren oder auch begünstigen. Diese Annahme und etwaige Faktoren sollen im Rahmen der vorliegenden Arbeit mit Hilfe qualitativer Methoden (vgl. Kapitel 4) ausführlich untersucht und nachfolgend bei der Konzeptualisierung berücksichtigt werden.

2.2 Qualitätskriterien der Personaldiagnostik

Wie in Kapitel 2.1.2 ersichtlich wurde, können vielfältige Faktoren (vgl. Abbildung 3) zu *personellen Fehlentscheidungen* führen. Um diese möglichst zu vermeiden, hat die Wissenschaft in den vergangenen Jahrzehnten *für die Entwicklung, Durchführung und Evaluation von Personalauswahlverfahren* einige *Qualitätskriterien* ermittelt und definiert (vgl. nachfolgende Abbildung 4). Die sogenannten *Gütekriterien* beziehen sich auf alle Methoden (vgl. Kapitel 2.3) der personaldiagnostischen Praxis (Blickle, 2019b; Kanning, 2019; Schuler, 2014a) und können als wissenschaftliches Fundament für die deduktive Konzeptualisierung (vgl. Kapitel 4.1) betrachtet werden (vgl. Kapitel 2.5). Sie werden in den nachfolgenden Kapiteln in Kürze vorgestellt. Ausführliche Beschreibungen befinden sich im *Anhang II.*

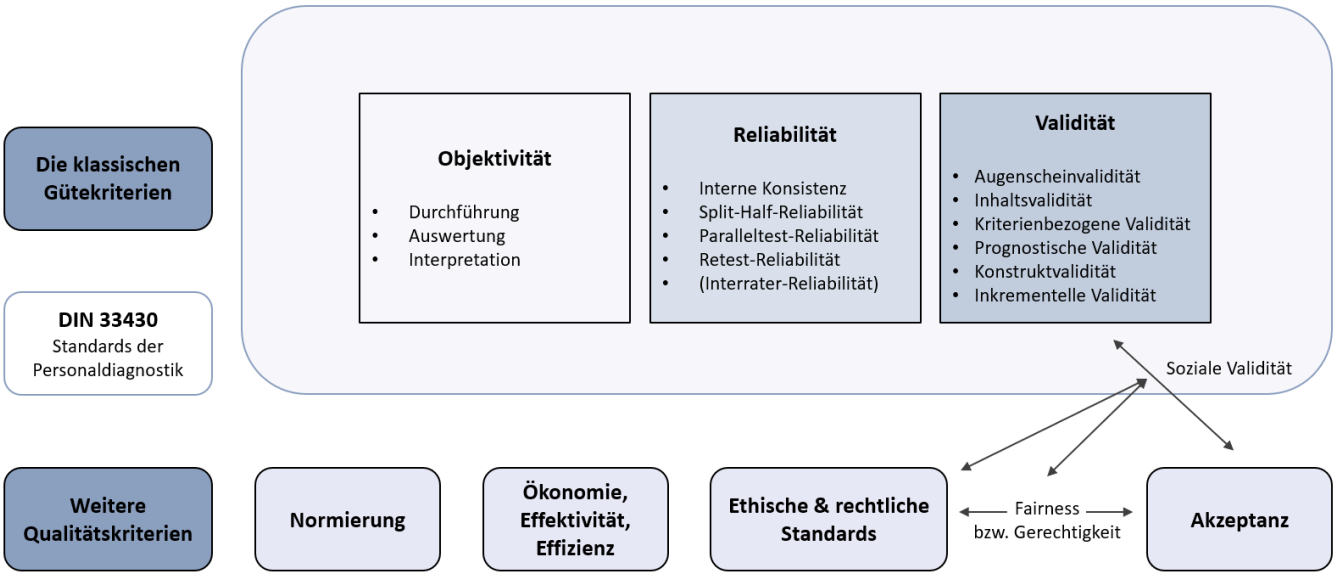


Abbildung 4: Qualitätskriterien der Personaldiagnostik (vgl. Anhang II)

(Eigene Darstellung in Anlehnung an Ababneh, Hackett & Schat, 2014; Anastasi, 1976; Anderson, 2004; Anderson, Born & Cunningham-Snell, 2001; Anderson, Salgado & Hülsheger, 2010; Arnold, 2013; Barthel & Schuler, 1989; BDP, 1988a,b; Blickle, 2013, 2019b; Bortz, Lienert &

Boehnke, 1990; Boudreau (1983a,b, 1991); Brogden, 1949; Brogden & Taylor, 1950; Buckley et al., 1998; Bühner, 2010; Campbell & Fiske, 1959; Campion, Palmer & Campion, 1997; Chapman et al., 2005; Conlon, Porter & Parks, 2004; Cronbach & Meehl, 1955; Cronbach & Gleser, 1965; Derous, Born & DeWitte, 2004; Deutsch, 1975; Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2005; Deutsches Institut für Normung, 2002, 2016; Dunbar & Ordman, 2003; Eck, Jöri & Vogt, 2016; Fisseni, 2004; Formazin et al., 2011; Frintrup, 2008; Gaul, 1990; Gesetz zur allgemeinen Gleichbehandlung, 2006, 2013; Gilliland, 1993, 1995; Görlich & Schuler, 2006, 2014; Häcker, Leutner & Amelang, 1998; Hausknecht, Day & Thomas, 2004; Herrnstein & Murray, 1994; Hoffmann & Thornton, 1997; Höft, 2001; Holling, 1998; Holling & Kanning, 1999; Hossiep & Paschen, 2003; Hunter & Hunter, 1984; Hunter & Schmidt, 2004; Kanjee, 2003; Kanning, 2017b, 2019; Kersting & Püttner, 2018; Klehe, 2008; Köchling, 2000; Köchling & Körner, 1996; Krauth, 1996; Lienert & Raatz, 1998; Lord & Novick, 1968; Lowman, 1998; Moosbrugger & Kelava, 2008; Moser & Sende, 2014; Moser, Zempel & Göritz, 2003; Murphy, 1986; Murphy & Davidshofer, 1998; Obermann, 1992; Pulverich, 1996; Püttner, 1999; Rauchfleisch, 1992; Reimann et al., 2008; Russell, 2001; Sackett et al., 2022; Schinkel, Vianen & Dierendonck, 2013; Schmidt & Hunter, 1998; Schmidt, Hunter, McKenzie & Muldrow, 1979; Schmidt, Oh & Shaffer, 2016; Schmitt & Gilliland, 1992; Schmohr & Bierhoff, 2006; Schuler, 1990, 1993, 1999, 2013, 2014a, 2018; Schuler & Stehle, 1983; Sechrest, 1963; Sireci, 2003; Steiner & Gilliland, 1996; Stephan & Westhoff, 2002; Taylor & Russell, 1939; Truxillo, Steiner & Gilliland, 2004; Westhoff et al., 2004; Westmeyer, 2003)

2.2.1 Objektivität

„Unter *Objektivität* als Gütekriterium für Instrumente der Personalauswahl versteht man, dass die Ergebnisse einer begutachteten Person unabhängig davon sein sollen, wer das Auswahlinstrument administriert, Verhaltensübungen beobachtet oder ein Interview durchführt (*Durchführungsobjektivität*), auswertet (*Auswertungsobjektivität*) oder interpretiert (*Interpretationsobjektivität*)“ (vgl. Abbildung 4; Blickle, 2019b, S. 281). *Standardisierungen* und *verbindliche Regeln* zur *Durchführung* (z.B. hinsichtlich der räumlichen Situation, Kommunikation, Hilfestellungen), *Auswertung* (z.B. durch standardisierte Auswertungsschablonen, computergestützte Auswertungen, Berechnung von Punktwertsummen, Einschätzungen auf Ratingskalen) und *Interpretation* (z.B. anhand des Anforderungsprofils, des Einsatzes statistischer Normen) können die Objektivität in Auswahlprozessen erhöhen und subjektive Urteilsbildungen (Kapitel 2.1.2) reduzieren (Bortz, Lienert & Boehnke, 1990; Fisseni, 2004; Höft & Kersting, 2018; Westmeyer, 2003). Je weniger eine Methode von den Personaler:innen subjektiv beeinflusst werden kann, desto höher ist die Objektivität dieses Instruments. Dies bedeutet umgekehrt, dass *„ein Verfahren, das nicht objektiv ist, nur per Zufall zu fairen und nützlichen Ergebnissen führen kann“* (Kanning, 2019, S. 196). Da standardisierte Fragebogen sowie Testverfahren den geringsten subjektiven Gestaltungsspielraum bieten, zählen diese Instrumente zu den Methoden mit der insgesamt höchsten Objektivität. Hochstrukturierte Interviews weisen ebenfalls eine hohe Objektivität auf, während unstrukturierte Interviews oftmals durch die fehlende

Standardisierung subjektiven Verzerrungen bei der Durchführung, Auswertung und Interpretation der Ergebnisse unterliegen und hierdurch in diesem Fall eine geringe Objektivität gegeben ist (Kanning, 2019; Schuler, 2014a, 2018). Die Maße der Beobachter:innen- bzw. Urteiler:innenübereinstimmungen kann mit Hilfe der Intraklassenkorrelation bestimmt werden (vgl. ausführlich Bortz, Lienert & Boehnke, 1990; Fisseni, 2004). Westmeyer (2003) zählt diese bereits als einen Teilaspekt der *Reliabilität* (Interrater-Reliabilität; vgl. ausführlich Anhang II; Westmeyer, 2003).

2.2.2 Reliabilität

Unter *Reliabilität* (vgl. Abbildung 4) als Gütekriterien von Instrumenten der Personalauswahl wird die *Zuverlässigkeit bzw. Genauigkeit eines Instruments* verstanden (Bühner, 2010; Eck, Jöri & Vogt, 2016; Höft & Schuler, 2019; Kanning, 2019; Krauth, 1996; Lienert & Raatz, 1998; Lord & Novick, 1968; Schuler, 2014a). Der Definition liegt die Annahme zugrunde, dass jede personaldiagnostische Messung unvermeidlich durch einen Messfehler kontaminiert wird (Bühner, 2010; Höft & Schuler, 2019; Lienert & Raatz, 1998; Lord & Novick, 1968). Der Messfehler kann beispielsweise durch die Bewerber:innen (z.B. aktuelle Tagesform) als auch durch die Rahmenbedingungen (z.B. Verhalten der Personaler:innen ggü. den Kandidat:innen) geprägt werden (Kanning, 2019). Infolgedessen setzt sich nach der „klassischen Testtheorie“ der gemessene Wert (= Messerergebnis) additiv aus dem wahren Wert (= die wahre Merkmalsausprägung der untersuchten Person) und einem Messfehler zusammen (Lienert & Raatz, 1998). Lord und Novick (1968) bezeichnen die Reliabilität entsprechend als Anteil der wahren Varianz an der Gesamtvarianz.

Das Maß der Reliabilität wird durch die Kennzahl „Reliabilitätskoeffizient“ ausgedrückt, die empirisch ermittelt werden kann. Der Reliabilitätskoeffizient nimmt Werte zwischen *0* (d.h. das Ergebnis wird ausschließlich durch Messfehler determiniert) und *1* (d.h. es liegt kein Messfehler vor) an (Krauth, 1996). Ein Reliabilitätskoeffizient von 1 wäre für die Unternehmen zwar erstrebenswert – in der Praxis ist die Erreichung dieses Wertes jedoch nicht realisierbar (vgl. ausführlich Höft & Schuler, 2019; Kanning, 2019). Nach Fisseni (2004) gelten Werte unter .80 als niedrig, Werte zwischen .80 und .90 als mittel und über .90 als hoch (= sehr zuverlässige

Messergebnisse). Hingegen stufen Lienert und Raatz (1998) je nach *Reliabilitäts-Form* (vgl. Abbildung 4; Anhang II) Werte oberhalb von 0.70 bereits als realistisch und akzeptabel ein. Neben der Interrater-Reliabilität (s.o., vgl. ausführlich Westmeyer, 2003) zählen auch die *Interne Konsistenz*, *Split-Half-Reliabilität*, *Paralleltest-Reliabilität* und die *Retest-Reliabilität* (vgl. Abbildung 4) zu den Reliabilitäts-Formen. Sie implizieren *unterschiedliche Wege zur Ermittlung der Zuverlässigkeit einer Untersuchung* und werden im Anhang II ausführlich beschrieben.
Insgesamt ist die *Reliabilität* (= eine zuverlässige Messung der Merkmale einer Person) für *alle diagnostischen Verfahren* (vgl. Kapitel 2.3) von großer Bedeutung (Blickle, 2019b; Höft & Schuler, 2019; Kanning, 2019; Schuler, 2014a). Je größer der Messfehler ist, desto weniger aussagekräftig sind die Ergebnisse des Verfahrens (Bühner, 2010; Krauth, 1996; Lienert & Raatz, 1998; Lord & Novick, 1968). Infolgedessen führen Auswahlverfahren, die stark durch Messfehler kontaminiert werden, sehr viel häufiger zu *Fehlentscheidungen* (Kapitel 2.1.2), als Verfahren mit geringem Messfehler (Bühner, 2010; Kanning, 2019; Schuler, 2014a).

2.2.3 Validität

Neben der *Objektivität* und der *Reliabilität* zählt die *Validität* zu den klassischen Gütekriterien bzw. Hauptgütekriterien der Personaldiagnostik (Eck, Jöri & Vogt, 2016; Schuler, 2014a). Das Qualitätskriterium der *Validität* (vgl. Abbildung 4) beschreibt die *Gültigkeit* eines Instruments und ist demnach *für ein Personalauswahlverfahren maßgebend:* Ein Instrument, welches eine hohe Objektivität und Reliabilität aufweist, jedoch *nicht* die Merkmale einer Person erfasst, die es erfassen soll (= geringe Validität), hat für ein Unternehmen keinen Mehrwert (Blickle, 2019b; Kanning, 2019; Schuler, 2014a). Vielmehr können durch die geringe Gültigkeit des Instruments sogar personelle Fehlentscheidungen gefördert werden (Kapitel 2.1.2; Kanning, 2019). Infolgedessen ist es von höchster Relevanz, dass die im Bewerbungs- und Personalauswahlverfahren eingesetzten Instrumente eine *hohe Objektivität, Reliabilität sowie Validität* aufweisen, um defizitäre Personalauswahlentscheidungen (vgl. Abbildung 3; Kapitel 2.1.2) möglichst zu vermeiden (Blickle, 2019b; Höft & Schuler, 2019; Kanning, 2019; Lienert & Raatz, 1998; Schuler, 2014a).

Die Wissenschaftler:innen unterscheiden unterschiedliche Formen der Validität: Die *Augenscheinvalidität*, die *Inhaltsvalidität*, die *kriterienbezogene Validität*, die *prognostische Validität*, die *Konstruktvalidität* und die *inkrementelle Validität* (vgl. Abbildung 4). Sie werden ebenfalls im Anhang II ausführlich erläutert. Bei den meisten Validitätsformen kann mit Hilfe der Ermittlung des *Validitätskoeffizienten* eine Aussage darüber getätigt werden, *in welchem Ausmaß* ein personaldiagnostisches Verfahren zutreffend die Merkmale erfasst, zu deren Messung es entwickelt wurde (vgl. ausführlich Anhang II; Blickle, 2019b; Kanning, 2019; Schuler, 2014a). Bei dem *Validitätskoeffizienten* (r) handelt es sich um eine *Korrelation*, die den Zusammenhang zwischen zwei Variablen aufzeigt. Theoretisch betrachtet kann der Validitätskoeffizient Werte zwischen -1 und +1 annehmen: Ein Wert von +1 würde bedeuten, dass die Untersuchung das Merkmal einer Person vollständig erfasst, für welches es konzipiert wurde. Bei einem Wert von 0 besteht kein Zusammenhang und ein Wert von -1 würde einen negativen Zusammenhang aufzeigen. Da in der Realität die Validitätswerte der psychologischen Auswahlinstrumente *nicht* die Extremwerte +1 und -1 annehmen, sondern stets im Bereich 0 < I r I < 1 liegen (Maximalwert bei Kombination mehrerer Verfahren .78), können personelle Fehlentscheidungen auch mit Hilfe valider Instrumente nicht gänzlich vermieden werden. Jedoch gilt: „Je höher die Validität des Auswahlinstrumentes, desto geringer ist der Anteil der Fehlentscheidungen“ (Blickle, 2019b, S. 291; vgl. auch Kanning, 2019; Sackett et al., 2022; Schmidt & Hunter, 1998).

Die nachfolgende Tabelle 1 illustriert die Validitätswerte unterschiedlicher Personalauswahlverfahren (vgl. ausführlich Anhang II; Schmidt & Hunter, 1998; Sackett et al., 2022). Hierbei handelt es sich um Ergebnisse der Metaanalysen von Schmidt und Hunter (1998) sowie Sackett et al. (2022). Indem im Rahmen von Metaanalysen einzelne Studien statistisch zusammengefasst werden, kann ein Stichprobenfehler vermieden werden, der den Validitätskoeffizienten eines Auswahlverfahrens in einer einzelnen Studie kontaminieren könnte (vgl. ausführlich Anhang II; Hunter & Schmidt, 2004).

Die aktuellen Befunde von Sackett et al. (2022) zeigen auf, dass die Auswahlinstrumente, die bereits bei Schmidt und Hunter (1998) eine hohe Validität aufwiesen, auch weiterhin einen hohen Rang einnehmen – jedoch mit einem jeweils reduzierten Validitätskoeffizienten von -.08 bis -.20 (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1: Metaanalysen zur Validität von Personalauswahlverfahren

(Eigene Darstellung in Anlehnung an Sackett et al. 2022, S. 2054; Schmidt & Hunter, 1998)

Personalauswahlverfahren Selection procedure	**Schmidt & Hunter (1998)** Validity estimate	**Sackett et al. (2022)** Validity estimate
Strukturierte Interviews Employment interviews – structured	0,51	0,42
Unstrukturierte Interviews Employment interviews - unstructured	0,38	0,19
Berufskenntnistests Job knowledge tests	0,48	0,40
Arbeitsproben Work sample tests	0,54	0,33
Kognitiver Leistungstests (Intelligenztest) Cognitive ability tests	0,51	0,31
Integritätstests Integrity tests	0,41	0,31
Assessment Centers Assessment centers	0,37	0,29
Situationsbezogene Beurteilungstests (Wissen) Situational Judgment Tests – knowledge	-	0,26
Situationsbezogene Beurteilungstests (Verhalten) Situational Judgment Tests – behavioral tendency	-	0,26
Interessen Interests	0,1	0,24
Gewissenhaftigkeit Conscientiousness – overall	0,31	0,19
Empirisch ermittelte Personendaten Empirically keyed biodata	0,35	0,38

Strukturierte Interviews (r = .42), Berufskenntnistests (r = .40), empirisch ermittelte Personendaten (Lebenslauf; „biodata“; r = .38), Arbeitsproben (r = .33), kognitive Leistungstests (r = .31), Integritätstests (r = .31), Assessment Center (r = .29) sowie Situationsbezogene Beurteilungstests (r = .26) können nach den aktuellen Befunden am besten konkrete Kriterien des zukünftigen Berufserfolgs / der zukünftigen beruflichen Leistung („job performance“) vorhersagen (Sackett et al., 2022, S. 2054). Infolgedessen nehmen diese Auswahlinstrumente hinsichtlich des eigenen Forschungsinteresses und der nachfolgenden Konzeptualisierung einen sehr hohen Stellenwert ein (vgl. Kapitel 1.2; Kapitel 2.5; Kapitel 4.1).

Darüber hinaus ist die sog. *inkrementelle Validität* (vgl. Abbildung 4; Anhang II) für die eigene Forschung und deduktive Konzeptentwicklung (vgl. Kapitel 4.1) von hoher Relevanz: Die *inkrementelle Validität* bezieht sich im Rahmen der Personalauswahl auf die *Kombination mehrerer diagnostischer Instrumente*. Es geht um die Überprüfung, inwieweit ein zusätzliches Messinstrument einen nennenswerten Gewinn für die Ermittlung eines bestimmten Kriteriums (z.B.

die berufliche Leistung) liefert (vgl. ausführlich Anastasi, 1976; Formazin et al., 2011; Kanning, 2019; Sechrest, 1963; vgl. Abbildung 5).

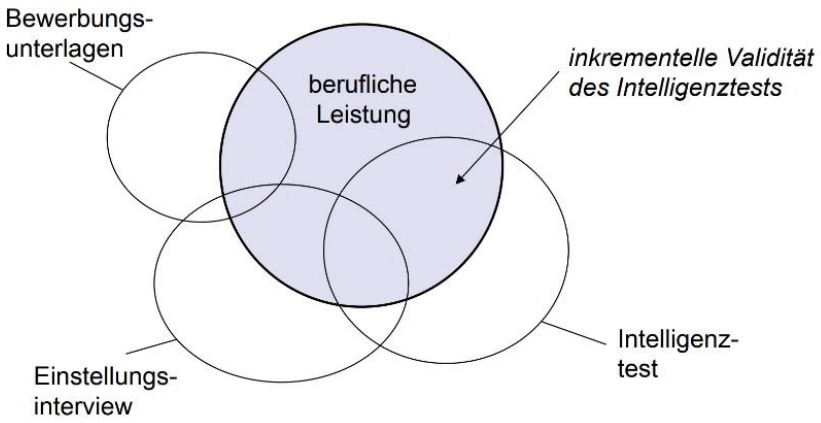


Abbildung 5: Beispiel für die inkrementelle Validität

(Nach Kanning, 2019, S. 225; vgl. auch Anastasi, 1976; Formazin et al. 2011; Sechrest, 1963)

Die Abbildung 5 veranschaulicht das Prinzip der inkrementellen Validität anhand des Beispiel-Kriteriums „berufliche Leistung“ (Kanning, 2019, S. 225): Jedes im Auswahlverfahren eingesetzte Instrument weist eine eigene Validität hinsichtlich der Vorhersage der beruflichen Leistungen der Bewerber:innen auf (vgl. Tabelle 1; Sackett et al., 2022; Schmidt & Hunter, 1998). Wenn ein Unternehmen bspw. für die Prognose der zukünftigen beruflichen Leistung einer Person bisher die Bewerbungsunterlagen analysiert und ein Einstellungsinterview geführt hat (vgl. Kapitel 2.3), kann durch den zusätzlichen Einsatz eines Intelligenztests ein weiterer Anteil der beruflichen Leistung einer Person prognostiziert werden (vgl. Abbildung 5; Kanning, 2019). Überträgt man die Auffassung von Anastasi (1976), Sechrest (1963) und Formazin et al. (2011) auf das Beispiel von Kanning (2019), wird der Intelligenztest als ein *weiterer Prädiktor* betrachtet, der einen *zusätzlichen Varianzanteil des Kriteriums* „berufliche Leistung“ aufklärt. Die zusätzliche Varianzaufklärung stellt die inkrementelle Validität des Intelligenztests dar (vgl. ausführlich Anastasi, 1976; Formazin et al., 2011; Sechrest, 1963). Entsprechend kann die Kombination mehrerer diagnostischer Instrumente im Rahmen eines Personalauswahlprozesses zu einer insgesamt höheren Vorhersagekraft des Kriteriums („multivariate validity“ = multivariate Validität; Schmidt, Oh & Shaffer, 2016) führen (Anastasi, 1976; Formazin et al., 2011). In diesem Zusammenhang zeigen die Befunde der Metaanalyse von Schmidt, Oh und Shaffer (2016) auf, dass insbesondere die Kombinationen eines kognitiven Fähigkeitstests (Intelligenz-

test) und eines strukturierten Interviews (r = .76) sowie eines kognitiven Fähigkeitstests (Intelligenztest) und eines Integritätstests (r = .78) die höchste zusammengesetzte Validität für die Vorhersage der zukünftigen Arbeitsleistung aufweisen (vgl. ausführlich Schmidt, Oh & Shaffer, 2016, S. 65).

Die bisher beschriebenen *Hauptgütekriterien* (vgl. Abbildung 4; *klassische Gütekriterien*) sind für eine qualitativ hochwertige und professionelle Personaldiagnostik entscheidend. Erst wenn ein personaldiagnostisches Verfahren über ein hinreichendes Maß an Objektivität, Reliabilität sowie Validität verfügt, ist es nach Blickle (2019b), Kanning (2019) sowie Schuler (2014a, 2018) aufgrund der zuvor aufgeführten Erläuterungen sinnvoll, die *weiteren Qualitätskriterien (Nebengütekriterien)* der Abbildung 4 näherliegend zu betrachten. Um die wissenschaftlichen Gütekriterien stärker in der Personalauswahlpraxis zu etablieren, wurden in der *DIN 33430* (vgl. Abbildung 4; Anhang II) konkrete Prinzipien und Standards einer professionellen Personalauswahl festgelegt. Sie definieren einerseits die *Anforderungen an eignungsdiagnostische Verfahren* (Anforderungsbezug, *Objektivität, Reliabilität, Validität,* explizite Entscheidungsregeln, Dokumentation, Datenschutz; vgl. Anhang II; Kapitel 2.3) – sowie andererseits die *Anforderungen an das diagnostische Personal* (Fachwissen, Methodenwissen, praktische Erfahrungen, Zertifizierung) (vgl. ausführlich Anhang II; Deutsches Institut für Normung, 2002, 2016; Höft, Püttner & Kersting, 2018; Kersting & Püttner, 2018; Westhoff et al., 2004).

2.2.4 Normierung

Zu den *weiteren Qualitätskriterien* für personaldiagnostische Auswahlverfahren zählt das Vorliegen einer *Normierung* (vgl. Abbildung 4; vgl. Anhang II; Kanjee, 2003). Die Normierung stellt ein *allgemeines Bezugsystem* dar, mit dessen Hilfe die individuellen Ergebnisse der Bewerber:innen besser interpretiert und eingeordnet werden können (Kanjee, 2003). Zu den bekanntesten Normierungen zählt bspw. die IQ-Skala (Holling & Kanning, 1999, vgl. ausführlich Anhang II): Mit Hilfe der Normwerte und -tabelle (als Bezugssystem) wird ersichtlich, in welchem Verhältnis das individuelle Ergebnis einer Person zu den Ergebnissen anderer Personen steht und ob es sich um eine (weit) überdurchschnittliche, mittelmäßige oder (weit) unterdurchschnittliche Leistung im Vergleich zur Normierungsstichprobe handelt (Blickle 2019b;

Kanjee, 2003; Kanning, 2019; Murphy & Davidshofer, 1998). Da die Normierung lediglich bei der *Interpretation der Ergebnisse* hilft, ist eine hinreichende Qualität der Messung essenziell: „Auch die beste Norm ist nicht in der Lage, Defizite im Bereich der Objektivität, Realibilität oder Validität zu kompensieren“ (Kanning, 2019, S. 239; vgl. ausführlich Anhang II).

2.2.5 Ökonomie, Effektivität, Effizienz

Darüber hinaus werden die *Ökonomie,* die *Effektivität* und *die Effizienz* als weitere Qualitätskriterien eines personaldiagnostischen Verfahrens vorgeschlagen (vgl. Abbildung 4; Anhang II). Lienert und Raatz (1998) bezeichnen ein Auswahlinstrument als *ökonomisch*, wenn dessen Durchführung und die anschließende Auswertung der Befunde möglichst wenig Zeit in Anspruch nehmen und zeitgleich eine Vielzahl an Bewerber:innen untersucht werden kann. Demnach ordnen sie bspw. Intelligenztests den ökonomischen Verfahren und Assessment-Center den unökonomischen Verfahren zu. Ein zahlenmäßiger Kennwert wird hierbei nicht errechnet (Lienert & Raatz, 1998; vgl. Anhang II).

Für die Ermittlung der *Effizienz* eines Verfahrens wird hingegen das *Verhältnis* zwischen den entstandenen *Kosten* und dem aus dem Verfahren resultierenden *Nutzen* (für das rekrutierende Unternehmen) ermittelt (Cronbach & Gleser, 1965; Görlich & Schuler, 2006; Kanning, 2017a, 2019; Schuler, 2014a; vgl. ausführlich Anhang II). In den vergangenen Jahren hat die Wissenschaft einige Modelle für die Nutzenanalyse eines Auswahlverfahrens hervorgebracht (Görlich & Schuler, 2006). Das Fundament für die wissenschaftliche Auseinandersetzung legten Taylor und Russell bereits im Jahr 1939: Im Rahmen ihrer umfangreichen Forschung haben sie mit Hilfe mathematischer Analysen untersucht, inwiefern neben der Validität eines Auswahlinstruments weitere Faktoren und Rahmenbedingungen einen Einfluss auf den Nutzen (= *Effektivität*) personaldiagnostischer Verfahren haben.

Ihre Forschungsbefunde wurden in den sog. *Taylor-Russell-Tafeln* zusammengefasst. Sie umfassen folgende drei Einflussgrößen: Den *Validitätskoeffizienten* r (xy) (= Zusammenhang zwischen Auswahlverfahren (x) und Berufserfolg (y)), die *Selektionsquote* p (= Anteil der ausgewählten Personen unter den Bewerber:innen) sowie die *Grundquote* G (= Anteil der objektiv geeigneten Personen unter den Bewerber:innen) (Görlich & Schuler, 2006, S. 807-810; Taylor & Russell, 1939). Anhand der Taylor-Russell-Tafeln wird ersichtlich, welche Kombinationen der

drei Einflussgrößen für eine „richtige Personalauswahlentscheidung“ (d.h. „geeignete“ Personen werden eingestellt – und für die Vakanz „ungeeignete“ Personen werden abgelehnt) besonders erfolgsversprechend sind – und welche hingegen nicht. Hierfür werden die Werte in der Mitte der Taylor-Russell-Tafeln betrachtet: Sie geben die sog. *„Trefferquoten“* an, d.h. den Anteil der eingestellten Bewerber:innen, die tatsächlich „geeignet“ sind (Taylor & Russell, 1939). Kritisch sei an dieser Stelle anzumerken, dass *nicht* der differenzierte Grad der Eignung berücksichtigt – sondern lediglich zwischen „geeignet“ und „nicht geeignet“ unterschieden wird (Kanning, 2019; vgl. Kapitel 2.3.4; Kapitel 2.3.5; Abbildung 8).

Insgesamt liefern die Befunde von Taylor und Russell (1939) folgende Erkenntnisse: *Je höher die Validität eines Auswahlinstruments ist, desto höher ist in der Regel die „Trefferquote“ und somit auch der Nutzen (= Effektivität) eines Auswahlverfahrens.* Des Weiteren wird anhand der Taylor-Russell-Tafeln (1939) deutlich, dass *neben der Validität* auch die *Selektionsrate* (s.o.) und die *Grundquote* (s.o.) eine entscheidende Rolle einnehmen: *Die Trefferquote ist umso höher, je niedriger die Selektionsrate und je höher die Grundquote ist* (Taylor & Russell, 1939). Um personelle Fehlentscheidungen zu reduzieren, ist demzufolge die Beachtung weiterer Rahmenbedingungen (Grund- und Selektionsquote) bedeutsam: Beispielsweise kann ein hoch valides Verfahren zu keiner Nutzensteigerung führen, wenn sich ausschließlich „ungeeignete“ Kandidat:innen (Grundquote = 0) bewerben. Umgekehrt sinkt die Wahrscheinlichkeit einer Fehlentscheidung erster Art (institutioneller Fehler, vgl. Kapitel 2.1.2), je höher die Grundquote (= der Anteil der objektiv geeigneten Personen unter den Bewerber:innen) ist (Taylor & Russell, 1939). Sowohl der Anteil objektiv „geeigneter“ Personen unter den Bewerber:innen (= Grundquote) als auch die Selektionsrate können durch *Personalmarketingmaßnahmen* (vgl. Kapitel 2.3.2) optimiert werden. Beispielsweise ist durch die *bewusste Ansprache bestimmter Zielgruppen* eine erhebliche Steigerung der Grundquote möglich (vgl. Kapitel 2.3.2; Blickle, 2019c; Kanning, 2017a; Moser & Sende, 2014; Moser, Zempel & Göritz, 2003).

Nachdem sich Taylor und Russell (1939) bei der Nutzenanalyse zunächst auf die *Effektivität* von Auswahlverfahren konzentrierten, folgten im vergangenen Jahrhundert viele weitere Studien und Modelle, welche das *Kosten-Nutzen-Verhältnis* – demnach die *Effizienz* personaldiagnostischer Verfahren – näherliegend betrachteten: Das Modell von Brogden (1949) beinhaltete die ersten Berechnungen, um den Nutzen in Geldeinheiten auszudrücken (Brogden, 1949; Brogden & Taylor, 1950). In den nachfolgenden Jahren wurde das Brogden-Modell (1949;

Brogden & Taylor, 1950) von Cronbach und Gleser (1965), Schmidt, Hunter, McKenzie und Muldrow (1979), Boudreau (1983a,b, 1991) sowie durch Murphy (1986) fortlaufend modifiziert (vgl. ausführlich Görlich & Schuler, 2006, 2014; vgl. Anhang II).

Durch die Berechnung des *monetären Nutzens* eines Auswahlverfahrens (= Nutzen in Geldeinheiten) können die entstehenden *Kosten* mit dem resultierenden *Nutzen* ins Verhältnis gesetzt und die *Effizienz* eines Verfahrens ermittelt werden. Die Effizienzberechnung eines personaldiagnostischen Verfahrens ist sehr komplex und umfasst auf Basis der zuvor aufgeführten Modelle sowie weiterer Studien (z.B. Höft, 2001; Schmidt & Hunter, 1998) eine *Vielzahl von Variablen*. Zu diesen zählen insbesondere die Höhe des *Validitätskoeffizienten* (vgl. Kapitel 2.2.3), die *inkrementelle Validität* (vgl. Kapitel 2.2.3), die *Selektionsquote* (s.o.), die Leistungsstreuung der Mitarbeitenden sowie *variable und fixe Kosten* (vgl. ausführlich Anhang II; Görlich & Schuler, 2006, 2014; Höft, 2001). Mit Hilfe derart umfangreicher Berechnungen (vgl. Anhang II) konnte die *wirtschaftliche Effizienz personaldiagnostischer Verfahren vielfach empirisch belegt werden* (z.B. vgl. ausführlich Barthel & Schuler, 1989; Herrnstein & Murray, 1994, Hoffmann & Thornton, 1997; Hunter & Hunter, 1984; Kanning, 2019; Obermann, 1992; Russell, 2001; Stephan & Westhoff, 2002).

Die Effizienz eines Personalauswahlprozesses lässt sich infolgedessen *steigern*, wenn die aufgeführten Variablen bei der Entwicklung, Evaluation und Modifizierung eines Bewerbungs- und Personalauswahlprozesses berücksichtigt werden (vgl. Kapitel 2.1.1) und hierbei insgesamt die Kosten möglichst gering und der Nutzen möglichst hoch ausfallen (vgl. ausführlich Anhang II; Barthel & Schuler, 1989; Herrnstein & Murray, 1994; Hoffmann & Thornton, 1997; Hunter & Hunter, 1984; Kanning, 2019; Obermann, 1992; Russell, 2001; Stephan & Westhoff, 2002). Eine Nutzensteigerung ist insbesondere durch den Einsatz einer *Anforderungsanalyse* (vgl. Kapitel 2.3.1; Campion, Palmer & Campion, 1997; Höft, Püttner & Kersting, 2018; Schuler, 2018), durch ein hohes Maß an *Objektivität, Reliabilität sowie Validität der Verfahren* (s.o.) sowie durch *gezielte Personalmarketingmaßnahmen zur Steigerung der Grundquote* möglich (Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Kanning, 2017a; Moser & Sende, 2014). Infolgedessen nehmen diese Variablen bei der nachfolgenden Konzeptualisierung des *„optimalen"* Bewerbungs- und Personalauswahlprozesses (vgl. Kapitel 1.2; Kapitel 4.1) einen hohen Stellenwert ein.

2.2.6 Ethische und rechtliche Standards

Während sich die zuvor beschriebenen Qualitätskriterien vor allem auf die Perspektive und Ziele der rekrutierenden Unternehmen beziehen (vgl. Kapitel 2.1.1), werden bei den *ethischen und rechtlichen Standards* die Interessen der Bewerber:innen in den Fokus gerückt (vgl. Anhang II; Arnold, 2013; Blickle, 2013; Kanning, 2019; Lowman, 1998; Rauchfleisch, 1992; Westhoff et al., 2004).

Das Ziel besteht darin, mit Hilfe bestimmter Standards eine *moralisch ungerechtfertigte Diskriminierung im Rahmen von Personalauswahlprozessen zu vermeiden* (vgl. Kapitel 2.1.2; Abbildung 3) und zugleich *Fehlentscheidungen durch valide Auswahlverfahren zu reduzieren* (vgl. Anhang II; Arnold, 2013; Blickle, 2013; Gaul, 1990; Lowman, 1998; Pulverich, 1996; Püttner, 1999; Westhoff et al., 2004). Wenn es ein Auswahlverfahren zulässt, dass eine Person bspw. aufgrund äußerer Merkmale benachteiligt wird, obwohl sie objektiv betrachtet für die Position besser geeignet wäre als die Person, die eingestellt wurde, ist dieses Auswahlverfahren und die hieraus resultierende Personalentscheidung nach Kanning (2019) kaum ethisch vertretbar. Folglich sollten bei der Eignungsdiagnostik gemäß § 1 des Gesetzes zur allgemeinen Gleichbehandlung (AGG, 2006, 2013) keine für die Position irrelevanten Merkmale einer Person wie bspw. das Geschlecht, das Alter, die sexuelle Identität, die ethnische Herkunft, die Religion oder Weltanschauung, die Rasse oder eine Behinderung zu einer Benachteiligung führen (§ 1 AGG). Vielmehr ist es das Ziel, mit Hilfe der *ethischen und rechtlichen Standards* (vgl. ausführlich Anhang II) die für die Vakanz relevanten Merkmale einer Person in den Fokus zu rücken und diese im Rahmen der Auswahlverfahren konzentriert zu analysieren. Dies gelingt, indem im Vorwege eine Anforderungsanalyse durchgeführt und auf Basis dieser objektive, reliable und valide Messungen erfolgen (Campion, Palmer & Campion, 1997; Höft, Püttner & Kersting, 2018; Schuler, 2018; vgl. Kapitel 2.3; vgl. Anhang II).

Neben dem Gesetz zur allgemeinen Gleichbehandlung (AGG, 2006, 2013) verfolgt auch die zuvor beschriebene *DIN 33430* das Ziel, durch *vorgegebene Standards* die *Entscheidungs- und Handlungsfreiheit* der Personaler:innen in eine *ethisch vertretbare Richtung* zu lenken: Für eine ethische Personaldiagnostik sind insbesondere ein *eindeutiger Anforderungsbezug* sowie eine *freiwillige Teilnahme an personaldiagnostischen Untersuchungen* bedeutsam (Deutsches Institut für Normung, 2002, 2016; Höft, Püttner & Kersting, 2018; Westhoff et al., 2004; vgl.

Anhang II). Darüber hinaus sind die *Beachtung der Menschenwürde und der Intimsphäre der Bewerber:innen* (Fisseni, 2004), der *Schutz ethisch moralischer Grundrechte* (Blickle, 2019b), der *Schutz der psychischen und sozialen Unversehrtheit* (Blickle, 2019b), eine *realistische Tätigkeitsvorschau* (Buckley et al., 1998), eine *Rückmeldung / Feedback zu den Ergebnissen* (Deutsches Institut für Normung 2002, 2016; Gaul, 1990; Westhoff et al., 2004), die Beachtung des *Datenschutzes* (Gaul, 1990; Fisseni, 2004) sowie *objektive, reliable und valide Auswahlverfahren* für eine ethische Personaldiagnostik und -auswahl maßgebend (vgl. ausführlich Anhang II; Blickle, 2013; Blickle, 2019b; Deutsches Institut für Normung, 2002, 2016; Fisseni, 2004; Gaul, 1990; Häcker, Leutner & Amelang, 1998; Kanning, 2019; Schuler, 2014a; Westhoff et al., 2004).

Das Ziel ist es, mit Hilfe der definierten Standards (vgl. ausführlich Anhang II) einen *Interessensausgleich* zwischen beiden Parteien zu schaffen und infolgedessen auch aus der Perspektive der Bewerber:innen die Personalauswahlverfahren und -entscheidungen moralisch korrekt sowie *fair bzw. gerecht* (vgl. Abbildung 4) zu gestalten.

In der Wissenschaft wurde in den vergangenen Jahren der Frage nachgegangen, was unter einem *fairen bzw. gerechten Personalauswahlverfahren* (vgl. Abbildung 4) zu verstehen ist (z.B. Conlon, Porter & Parks, 2004; Deutsch, 1975; Gilliland, 1993; Görlich & Schuler, 2006, 2014; Schuler, 2013; Schuler & Stehle, 1983). Das Adjektiv *fair* hat seinen Ursprung in der englischen Sprache und bedeutet zu Deutsch *gerecht.* Der Begriff *Fairness* wird sowohl umgangssprachlich als auch in der Fachsprache sehr vielseitig eingesetzt. Im Kontext der Personal- und Organisationspsychologie wird „*Fairness“* oft unter der theoretischen Perspektive *organisationaler Gerechtigkeit* beschrieben (Andersen, 2004) und als das *Erleben von Austauschgerechtigkeit* verstanden“ (Schmohr & Bierhoff, 2006; zit. n. Schuler, 2014a, S. 373). Auf Basis dessen werden in der vorliegenden Dissertation nachfolgend die Begriffe *fair* und *gerecht* im Kontext der Personaldiagnostik und -auswahl gleichgesetzt.

Im Rahmen der Gerechtigkeitsforschung wurden einige Bemühungen unternommen, *Prinzipien der Fairness in Personalauswahlsituationen als theoretische Konzepte* zu formulieren. Beispielsweise haben Deutsch (1975) sowie Conlon, Porter und Parks (2004) die drei grundlegenden Prinzipien *Need, Equality, Equity* definiert (vgl. ausführlich Anhang II). In unserem Kulturkreis wird von den meisten Menschen das *Equity-Prinzip* (d.h. die für die Vakanz am besten

geeignete Person erhält die Stelle) als sinnvoll und gerecht empfunden, sodass hierauf basierend die zuvor beschriebenen Qualitätskriterien definiert wurden (vgl. Abbildung 4).

Darüber hinaus weist Blickle (2019b) auf das *Problem der Beitragsgerechtigkeit* und auf das *Problem der Verteilungsgerechtigkeit (Ergebnisfairness)* hin: Unter dem Problem oder auch der *Störung der Beitragsgerechtigkeit* ist zu verstehen, dass bei einem Auswahlverfahren eine Vielzahl an Bewerber:innen einen großen Beitrag leisten, jedoch im Nachhinein abgelehnt werden, da sich das Unternehmen für lediglich eine Person entscheidet. Die einstellende Organisation hat demzufolge einen wesentlichen Vorteil ggü. den abgelehnten Bewerber:innen, da sie ihr Ziel – die Einstellung einer (im optimalen Fall) geeigneten Person – erreicht hat, wohingegen die abgelehnten Bewerber:innen leer ausgehen. Um dieses Missverhältnis auszugleichen, schlägt Blickle (2019b) vor, den abgelehnten Personen bei der Entscheidungskommunikation ein ausführliches Feedback zu ihren Leistungen zu geben sowie konkrete Entwicklungspotenziale aufzuzeigen. Dieses Vorgehen deckt sich mit dem zuvor beschriebenen Standard „Feedback / Rückmeldungen zu den Ergebnissen“ nach der DIN 33430 (Deutsches Institut für Normung, 2002, 2016; Westhoff et al., 2004) sowie Gaul (1990). Darüber hinaus erhöht eine ausführliche, individuelle Rückmeldung die *Akzeptanz des Auswahlprozesses* bei den Bewerber:innen (vgl. Abbildung 4; Kapitel 2.2.7) und kann zugleich einem möglichen Imageverlust des Arbeitgebers bei abgelehnten Bewerber:innen entgegenwirken (Blickle, 2019b; Schuler, 2014a; vgl. Kapitel 2.2.7).

Das zweite von Blickle (2019b) angeführte Problem – das *Problem der Verteilungsgerechtigkeit (Ergebnisfairness)* kann auf der *Item*- und auf der *Instrumentenebene* auftreten. Um das Problem der Verteilungsgerechtigkeit (Ergebnisfairness) auf der *Itemebene* zu umgehen, ist es bedeutsam, dass im Rahmen von *biographischen Fragebögen* ausschließlich Items verwendet werden, die Situationen erfassen, die die Person in ihrer Vergangenheit *selbst beeinflussen und steuern konnte*. Bspw. dürfen die Bewerber:innen keinen Nachteil erfahren, wenn ihre Eltern kriminell oder suchtkrank sind oder es waren (Blickle, 2019b). Auf der *Instrumentenebene* nimmt die sogenannte Testfairness (als Teilaspekt der prognostischen Validität, vgl. Anhang II) eine bedeutsame Rolle ein: Um auf Basis von Messungen (vgl. Kapitel 2.3.4) eine faire / gerechte Auswahlentscheidung zu treffen, ist es entscheidend, dass *keine Personengruppe* bei der Erhebung (durch ein bestimmtes Instrument) und Auswertung der Daten *benachteiligt* wird (vgl. Anhang II). Demzufolge sollte *vor* einem Auswahlprozess die Item- und Instrumen-

tenwahl achtsam unter Berücksichtigung *bestimmter Fairness- und Gerechtigkeitsaspekte* erfolgen. Görlich und Schuler (2014, S. 1181) schlagen hierfür folgende *fünf Fairness- / Gerechtigkeits-Prinzipien* vor: Die *„statistische Fairness"* (prognostische Validität – d.h. der Einsatz von Methoden, die die wissenschaftlichen Standards der Objektivität, Reliabilität und Validität aufweisen; vgl. Anhang II), die *„biographische Fairness"* (Konstruktvalidität – d.h. die Auswahlentscheidung erfolgt auf Basis von Fakten, die in der Verantwortung der Bewerber:innen liegen; vgl. Anhang II), *„anforderungsbezogene Fairness"* (Inhaltsvalidität – d.h. Konzentration auf berufserfolgsrelevante Merkmale; vgl. Anhang II), *„prozedurale Fairness"* (vgl. ausführlich Kapitel 2.2.7; vgl. Anhang II) sowie die *„gesellschaftliche Fairness"* (Austauschgerechtigkeit; vgl. ausführlich Anhang II; Görlich & Schuler, 2014, S. 1181; Kanning, 2019, S. 257).

Anhand der darlegten *Fairness- / Gerechtigkeitsprinzipien* nach Görlich und Schuler (2014; vgl. ausführlich Anhang II) wird ersichtlich, wie bedeutsam der Einsatz *valider* Auswahlverfahren (vgl. Kapitel 2.2.3; Tabelle 1) sowohl für die rekrutierenden Unternehmen als auch für die Bewerber:innen sind. Die oben aufgeführte *„prozedurale Fairness"* (Görlich & Schuler, 2006, 2014; vgl. Anhang II) weist viele Gemeinsamkeiten mit dem Konzept der *sozialen Validität* (vgl. Abbildung 4; Kapitel 2.2.7; Schuler & Stehle, 1983) auf (Derous, Born & DeWitte, 2004; Schuler, 2014a). Beide Modelle haben einen maßgeblichen Einfluss auf die *Akzeptanz* von Auswahlverfahren aus der Perspektive der Bewerber:innen (Derous, Born & DeWitte, 2004; Schuler, 2014a), die im nachfolgenden Kapitel 2.2.7 und Kapitel 3.5 näher betrachtet wird und im Kontext der eigenen Forschung eine bedeutsame Rolle einnimmt (vgl. Abbildung 4; Kapitel 2.2.7; vgl. Kapitel 3.5).

2.2.7 Akzeptanz

Beim Nebengütekriterium *Akzeptanz* (vgl. Abbildung 4; vgl. Anhang II) geht es um die Frage, wie ein *Bewerbungs- und Personalauswahlprozess* von den *Bewerber:innen akzeptiert* und *bewertet* wird (Anderson, Born & Cunningham-Snell, 2001; Hausknecht, Day & Thomas, 2004; Kanning, 2017b; Schuler, 2014a).

Die Befunde von Anderson, Salgado und Hülsheger (2010), Schuler (2014a), Steiner und Gilliland (1996) sowie Hausknecht, Day und Thomas (2004) zeigen auf, dass insbesondere *Einstellungsinterviews, Arbeitsproben*, die *Bewertung des Lebenslaufs* sowie *Leistungstests* eine *hohe Akzeptanz* von den Bewerber:innen erfahren, während graphologische Gutachten sowie Beziehungen (d.h. Stellenbesetzungen über „Vitamin B“) von den Kandidat:innen negativ bewertet werden (Anderson, Salgado & Hülsheger, 2010). Vergleicht man die zuvor genannten, von den Bewerber:innen *akzeptierten Auswahlinstrumente* mit der Tabelle 1 (vgl. Kapitel 2.2.3), wird ersichtlich, dass diese zugleich zu den Verfahren mit den *höchsten Validitätswerten* zählen (vgl. Tabelle 1; Sackett et al., 2022; Schmidt & Hunter, 1998) – während die negativ bewerteten Vorgehensweisen (Graphologie, Stellenbesetzung über „Vitamin B“) aus personaldiagnostischer Sicht der Kategorie der „ungeeigneten Methoden“ (vgl. Kanning, 2019) zugeordnet werden können. Aufgrund dieser Analogie werden die zuvor aufgeführten *akzeptierten* und zugleich *validen Auswahlinstrumente* im Rahmen der eigenen Forschung und nachfolgenden Konzeptualisierung in den Fokus gerückt (vgl. Kapitel 4.1; Anhang IV).

Neben der *Art des Auswahlinstruments* gibt es noch *weitere Faktoren*, welche die Akzeptanz der Bewerber:innen gegenüber einem Auswahlverfahren prägen. In den vergangenen Jahrzehnten wurden mehrere empirische Modelle entwickelt, die sich mit der Frage beschäftigen, *wie* ein *möglichst hohes Maß an Akzeptanz eines Personalauswahlprozesses bei den Bewerber:innen* erreicht werden kann. Zu den renommiertesten Modellen zählen das *Modell der sozialen Validität* (vgl. Abbildung 4; Schuler & Stehle, 1983; Schuler, 2014a), das *Modell von Gilliland* (1993; 1995) sowie das *Modell von Hausknecht, Day und Thomas* (2004; Kanning 2017b). Die detaillierten Inhalte der Ansätze werden im Anhang II ausführlich beschrieben.

Während sich das *Modell der sozialen Validität* (Schuler & Stehle, 1983; Schuler, 2014a) auf Aspekte der *Informationsbereitstellung, Partizipationsmöglichkeit, Transparenz* und *Urteilskommunikation / Feedback* während eines Personalauswahlprozesses bezieht (vgl. ausführlich Anhang II), beinhaltet das *Modell von Gilliland* (1993, 1995) *Regeln der distributiven sowie prozeduralen Gerechtigkeit* (vgl. ausführlich Anhang II). Das auf Basis einer Metaanalyse entwickelte *Modell von Hausknecht, Day und Thomas (2004)* bezieht sich auf verschiedene *Merkmale der Bewerber:innen, des Auswahlverfahrens, der Stelle und der Organisation* (vgl. ausführlich Anhang II).

Da sich einige Inhalte des Modells der *sozialen Validität* (Schuler & Stehle, 1983; Schuler, 2014a) und der *prozeduralen Gerechtigkeit* (Gilliland, 1993, 1995) ähneln (vgl. Anhang II), werden diese zwei Modelle als verwandte Ansätze betrachtet (Derous, Born & DeWitte, 2004; Schuler, 2014a). Das Ziel ist es, mit Hilfe derer *„Machtgefälle, Intransparenz und mangelnde Situationskontrolle (auf Seiten der Bewerber:innen im Rahmen von Personalauswahlprozessen) auszugleichen"* (Schuler, 2014a, S. 370) und *faire*, *humane sowie von den Bewerber:innen akzeptierte Auswahlsituationen* zu schaffen (Gilliland, 1993, 1995; Schuler, 1990, 2014a, 2018). Anhand dessen wird die in Abbildung 4 (vgl. Kapitel 2.2) illustrierte Verbindung zwischen den *ethischen und rechtlichen Standards* (die faire / gerechte Auswahlverfahren sowie -entscheidungen fördern sollen; vgl. Kapitel 2.2.6; vgl. Anhang II) – und der *Akzeptanz von Personalauswahlprozessen* deutlich.

Hinsichtlich des auf Basis einer Metaanalyse entwickelten Modells von Hausknecht, Day und Thomas (2004; s.o., vgl. ausführlich Anhang II) sind insbesondere zwei prägnante Befunde hervorzuheben: Zum einen zeigen die Studienergebnisse auf, dass die Proband:innen viel Wert darauf legen, dass im Rahmen des Auswahlprozesses ausschließlich Variablen erfasst werden, die im direkten Zusammenhang mit dem Berufsalltag stehen (d.h. z.B. keine Interviewfragen zu privaten Hobbies). Zum anderen erfahren die Auswahlmethoden von den Bewerber:innen eine höhere Akzeptanz, denen sie eine prognostische Validität (vgl. Kapitel 2.2.3; vgl. ausführlich Anhang II) zutrauen (Hausknecht, Day & Thomas, 2004). Kommen prognostisch valide Instrumente zum Einsatz, die eine geringe Augenscheinvalidität (vgl. ausführlich Anhang II) aufweisen, wäre es demnach empfehlenswert, den Bewerber:innen den Hintergrund zum Einsatz dieses Verfahrens zu erläutern (Kanning, 2019). Auch im Kontext der sozialen Validität (Schuler & Stehle, 1983; Schuler, 2014a; vgl. Anhang II) und der prozeduralen Gerechtigkeit nach Gilliland (1993, 1995) wird den Personaler:innen geraten, die Bewerber:innen über das diagnostische Vorgehen ausführlich und transparent zu informieren (vgl. ausführlich Anhang II).

Neben einer *transparenten Kommunikation* werden in mehreren der aufgeführten Ansätze *ein respektvoller Umgang mit den Bewerber:innen*, *der Bezug des Auswahlverfahrens zu den tatsächlichen Anforderungen des Berufsalltags* sowie ein *ausführliches Feedback für die Bewer-*

ber:innen zu ihren erbrachten Leistungen für die Steigerung der Akzeptanz von Personalauswahlprozessen hervorgehoben. Dementsprechend bestehen zwischen allen drei Modellen inhaltliche Parallelen (vgl. ausführlich Anhang II; vgl. auch Kanning, 2017b).

Da es, wie eingangs beschrieben, beim Nebengütekriterium *Akzeptanz* (vgl. Abbildung 4; vgl. Anhang II) insgesamt um die Frage geht, wie ein (individuell erlebter) Bewerbungs- und Personalauswahlprozess von den Bewerber:innen akzeptiert und bewertet wird (Anderson, Born & Cunningham-Snell, 2001; Hausknecht, Day & Thomas, 2004; Kanning, 2017b; Schuler, 2014a), besteht ein Querbezug zu dem im Kapitel 1.1 dargelegten *Candidate Experience Managementansatz*, der das *subjektive Erleben von Bewerbungs- und Personalauswahlprozessen* näherliegend betrachtet. Der Candidate Experience Managementansatz wird im dritten Kapitel ausführlich beschrieben. Im Abschnitt 3.5 werden die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den zuvor dargelegten (aus der Personaldiagnostik stammenden; vgl. Kapitel 2.1) Modellen zur Akzeptanz von Personalauswahlverfahren und dem marketingorientierten Candidate Experience Managementansatz aufgezeigt und im Kontext des eigenen Forschungsinteresses (vgl. Kapitel 1.2) und der nachfolgenden Konzeptualisierung (Kapitel 4.1) diskutiert.

2.2.8 Zwischenfazit: Wissenschaft versus Praxis und die sozial erwünschte Selbstdarstellung

Forschungsfragen:

Wie sieht der „optimale“ (digitale) Bewerbungs- und Personalauswahlprozess für MINT-Bewerber:innen aus, um…

… evidenzbasierte und antidiskriminierende Personalentscheidungen in Bewerbungs- und Auswahlverfahren zu fördern?

… die Passung zwischen Person und potenziellem Arbeitsumfeld (Person-Environment Fit) möglichst ganzheitlich zu ermitteln?

→ Welche Aspekte sind für die MINT-Fachkräfte in dem jeweiligen Bereich (Person-Job, Person-Team, Person-Organisation, Person-Führungskraft Fit) relevant, um sich für ein Jobangebot zu entscheiden und mittel-/ langfristig an einen Arbeitgeber zu binden?

… eine möglichst positive Candidate Experience (ein positives Bewerber:innenerlebnis) zu erreichen?

… eine möglichst positive Recruiter Experience (ein positives Recruitingerlebnis) bei den Personaler:innen zu schaffen?

In Bezug auf die erste Forschungsfrage wurden in den vorangegangenen Kapiteln und im Anhang II die *Qualitätskriterien der Personaldiagnostik* (vgl. Kapitel 2.2; vgl. Abbildung 4) ausführlich beschrieben. Sie haben es im Kontext des eigenen Forschungsinteresses zum Ziel, einen möglichst *hohen Qualitätsstandard in den Personalauswahlprozessen* zu erreichen und *personelle Fehlentscheidungen* sowie *Diskriminierungen* zu *reduzieren* bzw. möglichst zu *vermeiden* (vgl. Kapitel 2.1.2). Demnach fungieren sie maßgebend als wissenschaftliches Fundament für die deduktive Konzeptualisierung (vgl. Kapitel 4.1; Anhang IV).

Trotz der umfangreichen Forschungsbefunde zu den Gütekriterien (vgl. Kapitel 2.2 bis Kapitel 2.2.7; vgl. Anhang II) sowie zu den möglichen Ursachen für personelle Fehlbeurteilungen (vgl. Kapitel 2.1.2; vgl. Anhang I) werden noch heute oftmals suboptimale und unseriöse Personalauswahlmethoden wie bspw. unstrukturierte Interviews, typologische Testverfahren, Graphologie und Schädeldeutung von Recruiter:innen eingesetzt (vgl. ausführlich Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Kanning, 2019; Schmidt, Oh & Shaffer, 2016; Schuler, 2014a).
Neben den bereits in Kapitel 2.1.2 aufgeführten möglichen Ursachen, die zu dieser Diskrepanz zwischen Wissenschaft und Personalauswahlpraxis beitragen können, nimmt im Zusammenhang mit den Qualitätskriterien ein weiterer Faktor einen bedeutsamen Einfluss auf den Einsatz wissenschaftlicher Methoden: Die Skepsis der Personalverantwortlichen gegenüber validen Auswahlinstrumenten (Kanning, 2019). Der zentrale Kritikpunkt bezieht sich hierbei auf die Verfälschbarkeit der Messergebnisse durch eine *sozial erwünschte Selbstdarstellung der Bewerber:innen* (vgl. ausführlich Kanning, 2011, 2019; Marcus, 2009; Ones, Viswesvaran & Reiss, 1996): Menschen streben danach, einen möglichst *positiven Eindruck* bei ihrem Gegenüber zu erzeugen (vgl. ausführlich Kanning & Kuhne, 2006; Kanning, 2019; Leary, 1995, Viswesvaran & Ones, 1999), um einerseits ein *positives Selbstwertgefühl* zu generieren (Kanning & Schnitker, 2004) sowie um andererseits im sozialen Kontext persönliche Vorteile durch eine positive Bewertung ihrer eigenen Person zu erfahren (Tedeschi, Lindskold & Rosenfield, 1985). Demnach kommen selbstdarstellende Verhaltensweisen während eines Bewerbungs- und Personalauswahlprozesses häufig vor, da sich die Bewerber:innen hierdurch eine größere Chance auf die vakante Position erhoffen (Kanning & Kuhne, 2006; Kanning, 2019; Preiss et al., 2015).

Empirische Studien belegen, dass das Ausmaß der Verfälschbarkeit der Messergebnisse durch eine sozial erwünschte Selbstdarstellung der Bewerber:innen in Abhängigkeit von den diagnostischen Methoden unterschiedlich ausfällt (Kanning & Kuhne, 2006; Kanning, 2019; Ones, Viswesvaran & Reiss, 1996): Insbesondere bei *Leistungstests, Fachfragen, Methoden der Verhaltensbeobachtungen, Arbeitsproben* sowie *Assessment Center-Übungen* ist das Ausmaß der Verfälschbarkeit der Ergebnisse marginal (vgl. ausführlich Kanning, 2019; Kelbetz & Schuler, 2002) – während z.B. bei schriftlichen Verfahren zur Selbstbeschreibung eine sozial erwünschte Selbstdarstellung leichter möglich ist (vgl. ausführlich Kanning, 2019; Miller & Barrett, 2008; Ones, Viswesvaran & Reiss, 1996). Auf Basis dieser Befunde finden hinsichtlich des eigenen Forschungsinteresses (s.o. Forschungsfragen; vgl. Kapitel 1.2) bei der Konzeptualisierung eines „optimalen" Bewerbungs- und Personalauswahlprozesses für MINT-Fachkräfte (vgl. Kapitel 4.1) insbesondere die zuvor aufgeführten Auswahlinstrumente Berücksichtigung, die gegenüber einer möglichen Verfälschung der Messergebnisse durch eine sozial erwünschte Selbstdarstellung der Bewerber:innen gering anfällig sind (vgl. Kanning, 2019; Kelbetz & Schuler, 2002) und die zugleich zu den Methoden mit den höchsten Validitätswerten (vgl. Kapitel 2.2.3; vgl. Tabelle 1) und zu denen der höchsten Akzeptanz (vgl. Kapitel 2.2.7) zählen.

Neben der *„Auswahl von Messinstrumenten mit geringer Anfälligkeit gegenüber der sozial erwünschten Selbstdarstellung"* (Kanning, 2019, S. 104) konnten auf Basis empirischer Befunde noch weitere Implikationen abgeleitet werden, die zu einer Reduzierung verzerrter Messergebnisse aufgrund sozial erwünschter Selbstdarstellung beitragen können. Hierzu zählen die *Instruktion der Bewerber:innen, die Bereitschaft zur verzerrten Selbstdarstellung zu reduzieren* (d.h. Bitte um ehrliches Antwortverhalten, Hinweis auf Kontrollskalen und auf die Nachteile bei der Verfälschung der Ergebnisse; Dwight & Donovan, 2003; Kanning, 2003; Kanning & Kuhne, 2006; Mummendey & Grau, 2014), *Messung der sozial erwünschten Selbstdarstellung in der diagnostischen Situation* (z.B. mit Hilfe von „Lügenitems" / z.B. durch den Einsatz des Inventars zur Messung der Glaubwürdigkeit in der Personalauswahl (IGIP); Kanning, 2011; vgl. auch Holden & Passey, 2009), *Konstruktion weniger anfälliger Items* (z.B. *Forced-Choice-Technik* für Instrumente der Selbst- und Fremdbeschreibung, vgl. Edwards, 1953, 1970; Kanning 2003, Kanning & Kuhne, 2006), *Eliminierung besonders anfälliger Items* (Mummendey & Grau,

2014), *Kombination mehrerer Ansätze zur Erfassung und / oder Reduzierung sozial erwünschter Selbstdarstellung* (Kanning, 2003; Kanning & Kuhne, 2006) und die *Überprüfung gleicher Kompetenzen mit unterschiedlichen personaldiagnostischen Methoden* (Kanning, 2019; vgl. Kapitel 4.1). Die dargelegten Implikationen finden bei der Konzeptentwicklung ebenfalls Berücksichtigung (vgl. Kapitel 4.1), um einen möglichst hohen personaldiagnostischen Qualitätsstandard zu erreichen.

Insgesamt wird anhand der zuvor erläuterten Qualitätskriterien (vgl. Kapitel 2.2; Abbildung 4; Anhang II) deutlich, dass kein einzelnes Personalauswahlinstrument ausreichend und „perfekt“ ist (Schuler, 2014a). Die einzelnen Auswahlverfahren verfügen über ein individuelles Ausmaß an Objektivität, Reliabilität, Validität, Effizienz und Akzeptanz (vgl. Kapitel 2.2.1 bis Kapitel 2.2.7; Abbildung 4; Anhang II). Gemäß den vorliegenden Befunden werden bei der Konzeptentwicklung (vgl. Kapitel 4.1) die einzelnen Qualitätskriterien berücksichtigt (vgl. Anhang II) sowie mehrere Verfahren (vgl. Kapitel 2.2.3; Tabelle 1) kombiniert, um insgesamt eine möglichst hohe Validität im Rahmen des gesamten Bewerbungs- und Personalauswahlprozesses zu erreichen (vgl. Kapitel 2.2.3; Anhang II; vgl. Anastasi, 1976; Formazin et al., 2011; Kanning, 2019; Sechrest, 1963). Im folgenden Kapitel 2.3 wird der *Prozess der Personaldiagnostik im Kontext der Personalauswahl* (vgl. Kapitel 2.1.1) vorgestellt.

2.3 Der Prozess der Personaldiagnostik im Kontext der Personalauswahl

Die wissenschaftlich fundierte Personaldiagnostik kann als ein anwendungsfallbezogener, wiederkehrender Prozess verstanden werden, der sich aus mehreren aufeinander aufbauenden Phasen zusammensetzt (vgl. Kapitel 2.1.1; Abbildung 2; Höft & Kersting, 2018; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Kanning, 2019; Schuler, 2014a). Die nachfolgende Abbildung 6 illustriert die einzelnen Phasen dieses Prozesses und zeigt hinsichtlich des eigenen Forschungsinteresses bedeutsame Querverbindungen zum Candidate Experience Managementansatz auf (vgl. Abbildung 6; vgl. Kapitel 3; Kapitel 4.1). Die einzelnen Phasen werden in den nachfolgenden Kapiteln beschrieben und stellen neben den zuvor dargelegten Gütekriterien (vgl. Kapitel 2.2; Anhang II) die personaldiagnostische Basis der deduktiven Konzeptentwicklung dar (vgl. Kapitel 2.5; Kapitel 4.1; Anhang IV).

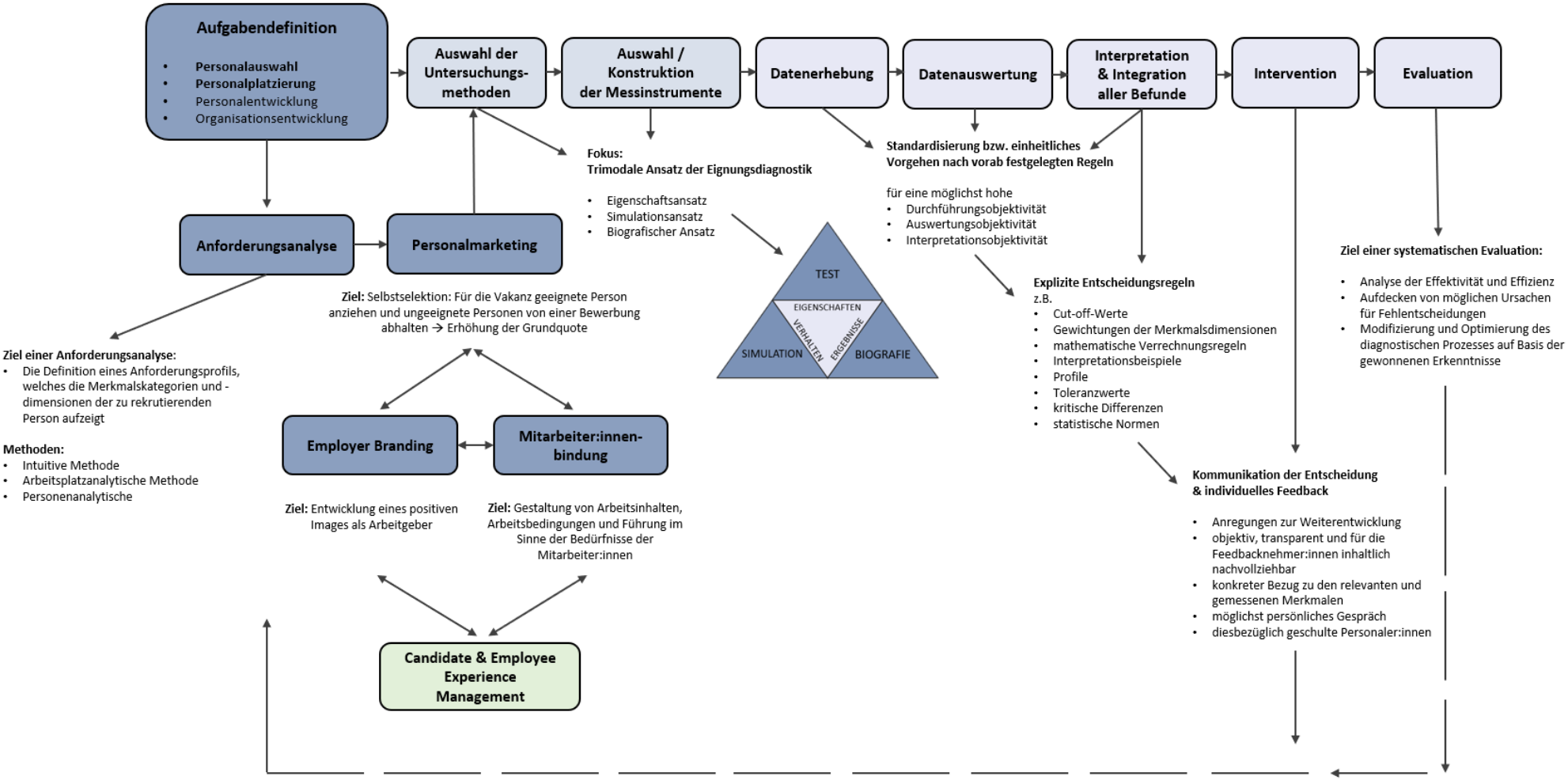

Aufgabendefinition
Personalauswahl
Personalplatzierung
Personalentwicklung
Organisationsentwicklung
Auswahl der Untersuchungs-methoden
Auswahl / Konstruktion der Messinstrumente
Datenerhebung
Datenauswertung
Interpretation & Integration aller Befunde
Intervention
Evaluation
Anforderungsanalyse
Personalmarketing
Fokus:
Trimodale Ansatz der Eignungsdiagnostik
Eigenschaftsansatz
Simulationsansatz
Biografischer Ansatz
TEST
EIGENSCHAFTEN
VERHALTEN
ERGEBNISSE
SIMULATION
BIOGRAFIE
Standardisierung bzw. einheitliches Vorgehen nach vorab festgelegten Regeln
für eine möglichst hohe
Durchführungsobjektivität
Auswertungsobjektivität
Interpretationsobjektivität
Ziel einer systematischen Evaluation:
Analyse der Effektivität und Effizienz
Aufdecken von möglichen Ursachen für Fehlentscheidungen
Modifizierung und Optimierung des diagnostischen Prozesses auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse
Ziel einer Anforderungsanalyse:
Die Definition eines Anforderungsprofils, welches die Merkmalskategorien und -dimensionen der zu rekrutierenden Person aufzeigt
Methoden:
Intuitive Methode
Arbeitsplatzanalytische Methode
Personenanalytische
Ziel: Selbstselektion: Für die Vakanz geeignete Person anziehen und ungeeignete Personen von einer Bewerbung abhalten → Erhöhung der Grundquote
Explizite Entscheidungsregeln
z.B.
Cut-off-Werte
Gewichtungen der Merkmalsdimensionen
mathematische Verrechnungsregeln
Interpretationsbeispiele
Profile
Toleranzwerte
kritische Differenzen
statistische Normen
Employer Branding
Mitarbeiter:innen-bindung
Ziel: Entwicklung eines positiven Images als Arbeitgeber
Ziel: Gestaltung von Arbeitsinhalten, Arbeitsbedingungen und Führung im Sinne der Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen
Kommunikation der Entscheidung & individuelles Feedback
Anregungen zur Weiterentwicklung
objektiv, transparent und für die Feedbacknehmer:innen inhaltlich nachvollziehbar
konkreter Bezug zu den relevanten und gemessenen Merkmalen
möglichst persönliches Gespräch
diesbezüglich geschulte Personaler:innen
Candidate & Employee Experience Management

Abbildung 6: Der Prozess der Personaldiagnostik im Kontext der Personalauswahl sowie die Zusammenhänge mit dem Personalmarketing, mit dem Employer Branding, mit der Mitarbeiter:innenbindung und mit dem Candidate (und Employee) Experience Managementansatz

(Eigene Darstellung in Anlehnung an Kanning, 2019, S. 262-663; vgl. auch Backhaus & Tikoo, 2004; Barrick, Mount & Judge, 2001; Baslevent & Kirmanoglu, 2013; Beck, 2012, 2014; Berthon, Ewing & Hah, 2005; Binning & Barrett, 1989; Bierhoff, 2006; Blickle, 2019b; Bortz, Lienert & Boehnke, 1990; Brähler et al., 2002; Cascio, 2014; Chhabra & Sharma, 2011; Cohrs & Block, 2015; Cronbach & Gleser, 1965; Davis, 2006; Deutsches Institut für Normung, 2002, 2016; Döring & Bortz, 2016; Earnest, Allen & Landis, 2011; Edwards, 2010; Erpenbeck & Rosenstiel, 2007; Fisseni, 2004; Flanagan, 1954; Frieling & Hoyos, 1978; Gaul, 1990; Geißler, 2007; Gilliland, 1993, 1995; Gomes & Neves, 2010; Görlich & Schuler, 2014; Heyse & Erpenbeck, 2009; Höft & Funke, 2006; Höft & Kersting, 2018; Höft & Schuler, 2019; Holland, 1997; Huffcutt & Arthur, 1994; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Judge et al., 2001; Kanning, 2015a,b, 2016c, 2017a; Kanning & Schuler, 2014; Kauffeld, Grote & Frieling, 2000; Kirchgeorg & Müller, 2013; Kirchgeorg, 2015; Kirkpatrick, 1960, 1994; Kleinmann et al., 2010; Kriegler, 2022; Lee, Hwang & Yeh, 2013; Lienert & Raatz, 1998; Lievens & Highhouse, 2003; Lievens, Van Hoye & Anseel, 2007; Lohaus & Rietz, 2020; Maas, 1991; Machwirth, Schuler & Moser, 1996; Moser & Sende, 2014; Moser & Zempel, 2006; Nerdinger, Blickle & Schaper, 2019; Rastetter, 1996; Schaper, 2019a; Scheidegger & Müller, 2015; Schmitt & Gilliland, 1992; Schuler, 1990, 2014a,b, 2018; Schuler & Funke, 1993; Schuler & Prochaska, 2001; Schuler & Stehle, 1983; Schulte & Hiltmann, 2023; Schuler, Höft & Hell, 2014; Sonntag, Frieling & Stegmaier, 2012; Spector, 2003; Van Hoye et al., 2013; Warszta, 2017; Watzka, 2003; Westhoff et al., 2004; Westhoff & Koch, 2013, Weuster, 2012; Wottawa & Oenning, 2002; Wottawa & Thierau, 1998)

2.3.1 Anforderungsanalyse

Das *Ziel* einer Anforderungsanalyse besteht darin, ein *Anforderungsprofil* zu definieren, welches die *Merkmalskategorien* (z.B. Art der Ausbildung) sowie die *Merkmalsdimensionen* (z.B. Intelligenz, Teamfähigkeit, Stressresistenz) aufzeigt, die eine Person für die vakante Position mitbringen sollte (vgl. Abbildung 6; Höft & Kersting, 2018; Höft, Püttner & Kersting, 2018; Kanning, 2019; Schuler, 2014a,b; Westhoff & Koch, 2013; Weuster, 2012). Hierbei gibt es *nicht* „die eine Anforderungsanalyse“. Vielmehr gilt es, aus einem Pool potenziell geeigneter Methoden die für den jeweiligen Anwendungsfall geeignetste Methode auszuwählen (vgl. z.B. Höft, Püttner & Kersting, 2018; Kanning, 2019; Schuler, 2014b; Sonntag, Frieling & Stegmaier, 2012). Auf übergeordneter Ebene unterscheiden Kanning (2019) und Schuler (2014b) zwischen der *intuitiven, arbeitsplatzanalytischen* und der *personalanalytischen Methode* (vgl. Abbildung 6).

Die Anwendung der *intuitiven Methode* eignet sich für alle Tätigkeiten. Die Anforderungsanalyse erfolgt auf Basis von Einzelinterviews mehrerer Expert:innen des Arbeitsplatzes. Die Ergebnisse der Interviews werden anschließend in einem Anforderungsprofil zusammengefasst. Vorteilhaft ist bei dieser Vorgehensweise, dass sie im Verhältnis zu den anderen Methoden

recht kostengünstig und mit geringem Aufwand durchgeführt werden kann. Als Nachteil kann die starke Personenbindung (hinsichtlich der Befragung der Expert:innen) betrachtet werden: Zum einen müssen für die vakante Position jeweilige Expert:innen im Unternehmen vorhanden sein – zum anderen werden zwangsläufig nur die Aspekte der Arbeitstätigkeit berücksichtigt, die den jeweiligen Expert:innen bewusst sind (vgl. ausführlich Kanning, 2019; Schuler, 2014b).

Die *arbeitsplatzanalytische Methode* beinhaltet hingegen den Einsatz *standardisierter Instrumente zur Ermittlung der Anforderungen* wie z.B. Checklisten und Fragebögen (vgl. z.B. *Fragebogen zur Arbeitsanalyse* nach Frieling & Hoyos, 1978; *Fleishman Job Analyse System* nach Kleinmann et al., 2010; vgl. auch Sonntag, Frieling & Stegmaier, 2012) und bietet somit die Möglichkeit, zahlreiche Kriterien und insbesondere auch weniger offensichtliche Aspekte aufzuzeigen. Die anschließende Ableitung eines Anforderungsprofils erfolgt durch mehrere Personen und nach vorgegebenen Regeln des Analyseinstruments. Durch die Zergliederung der Arbeitstätigkeit in kleine Elemente eignet sich diese Methode vor allem für Produktions- und Büroarbeiten (Kanning, 2019; Schuler, 2014b).

Bei der *personenanalytischen Methode* wird das Ziel verfolgt, die menschlichen Merkmale zu identifizieren, die für eine erfolgreiche Bewältigung der Arbeitstätigkeit relevant sind. Da mit Hilfe der *Fleishman Job Analyse* (Kleinmann et al., 2010) einerseits Arbeitsplatzkriterien sowie andererseits für die Position relevante Kompetenzen ermittelt werden können, stellt dieses Instrument einen Brückenschlag zwischen der arbeitsplatzanalytischen und personenanalytischen Methode dar. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, *empirische Untersuchungen* hinsichtlich des Verhaltens und der Merkmale der Arbeitsplatzinhaber:innen durchzuführen. Beispielsweise können mit Hilfe der *„Methode der kritischen Ereignisse“* (Critical Incident Technique) von Flanagan (1954) konkrete Verhaltensweisen ermittelt werden, die in „kritischen Situationen der jeweiligen Position“ vorteilhaft und nachteilig sind. Im Vergleich zur arbeitsplatzanalytischen Methode wird hierbei nicht die vollumfängliche Realität einer Stelle betrachtet – vielmehr bezieht sich diese Methode auf eine Teilmenge der Arbeitswirklichkeit (die kritischen Ereignisse), die eine hohe Bedeutsamkeit für die erfolgreiche Bewältigung der Position darstellt (vgl. ausführlich Flanagan, 1954; Kanning, 2019; Schuler, 2014b). Wird diese Methode *qualitativ* angewendet, werden die positiven und negativen Verhaltensweisen für die

jeweiligen kritischen Situationen in einer Expert:innenrunde definiert und auf Basis dessen die Anforderungsdimensionen abgeleitet (vgl. Maas, 1991). Beim *quantitativen Vorgehen* wird ein Fragebogen zu kritischen Situationen im Arbeitsalltag durch eine größere Stichprobe beantwortet. Anschließend werden die Ergebnisse mit Hilfe einer Faktorenanalyse ausgewertet, sodass hierdurch die zentralen Anforderungsdimensionen für die vakante Position aufgezeigt werden können (vgl. auch Kapitel 2.3.3). Dieses regelgeleitete, sehr systematische Vorgehen ist für alle Tätigkeiten geeignet und schafft eine hohe Transparenz und Objektivität bei der Ermittlung der jeweiligen Anforderungen. Dem steht entgegen, dass diese Methode – im Vergleich zu den vorherigen – eines größeren Aufwands bedarf und dass die Personaler:innen über hinreichende methodische Fachkompetenzen im Bereich der quantitativen Forschung verfügen müssen (vgl. Flanagan, 1954; Kanning, 2019; Schuler, 2014b).

Insgesamt ist entscheidend, dass je nach Gegebenheiten in der Organisation (z.B. Vorhandensein von Arbeitsplatzexpert:innen, die befragt werden können; methodisches Fachwissen der Personaler:innen) jene Methode ausgewählt wird (oder die Kombination mehrerer Methoden), die im konkreten Anwendungsfall die größte Nützlichkeit und Aussagekraft verspricht (vgl. ausführlich Kanning, 2019; Schuler, 2014b; Sonntag, Frieling & Stegmaier, 2012; Westhoff & Koch, 2013).

2.3.2 Gezielte Bewerber:innenansprache durch Personalmarketing und Employer Branding im Kontext der Personalgewinnung (und -bindung)

Nach der *Anforderungsanalyse* (vgl. Kapitel 2.3.1) folgt in der nächsten Phase (vgl. Abbildung 6) die Planung und Umsetzung passender *Personalmarketingmaßnahmen* (vgl. Abbildung 6; Kanning, 2017a, 2019; vgl. auch Abrell & Rowold, 2015; Höft & Schuler, 2019; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Moser & Sende, 2014; Schuler, 2014a; Warszta, 2017). Das Ziel ist es, mit Hilfe entsprechender Maßnahmen *geeignete Personen für die Vakanz anzuziehen* und zugleich *ungeeignete Personen von einer Bewerbung abzuhalten* (vgl. Abbildung 6; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Kanning, 2017a, 2019; Moser & Sende, 2014; Warszta, 2017). Demnach unterscheidet sich die Funktion des Personalmarketings maßgeblich von der Funktion des klassi-

schen *Produkt*marketings, welches das Ziel verfolgt, durch entsprechende Marketingmaßnahmen möglichst *viele* Personen durch das Marketing anzusprechen und folgend eine Vielzahl an Produkten oder Dienstleistungen zu verkaufen (Kanning, 2019; Kirchgeorg & Müller, 2013; Kirchgeorg, 2015).

„Die Schnittstelle zwischen Personalmarketing und Personalauswahl ist deshalb besonders eng, weil Personalauswahl nur dann sinnvoll betrieben werden kann, wenn ein geeigneter Pool von Bewerber:innen bzw. ein steter Zufluss an geeigneten Bewerbungen in ausreichender Größe durch Personalmarketingaktivitäten aufgebaut werden konnte (vgl. Kapitel 2.2.5; Anhang II)*. In diesem Sinne macht Personalmarketing die Personalauswahl erst möglich"* (Jansen, Diercks & Kupka, 2023, S. 26; vgl. auch Moser & Sende, 2014; Nerdinger, Blickle & Schaper, 2019; Taylor & Russell, 1939; Kapitel 2.2.5; Anhang II).

Indem potenzielle Bewerber:innen mit Hilfe entsprechender Personalmarketingmaßnahmen einen *realistischen Eindruck* von der *vakanten Position* sowie vom *Arbeitgeber* erhalten, können sie für sich reflektieren, ob sie aus ihrer Perspektive zur Vakanz passen (vgl. Kapitel 2.4.4) und sich nachfolgend bewusst für oder gegen eine Bewerbung entscheiden. Dieses Vorgehen wird auch als *Selbstselektion* bezeichnet (Earnest, Allen & Landis, 2011; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Kanning, 2017a, 2019; Moser & Sende, 2014; Warszta, 2017).
Eine authentische, glaubwürdige Darstellung der Merkmale der Position und des Unternehmens sind hierbei für die Wirksamkeit des Personalmarketings ausschlaggebend, da es – wie in den Kapiteln 2.1.2, 2.2.5, 2.2.6 und 2.2.7 ausführlich beschrieben – mit vielen Nachteilen verbunden ist (sowohl für die personalrekrutierenden Unternehmen als auch für die Individuen), wenn die zu Beginn versprochenen arbeitsplatz- und organisationsbezogenen Rahmenbedingungen im Nachhinein nicht erfüllt werden (vgl. Kapitel 2.1.2; Kapitel 2.2.5; Kapitel 2.2.6; Kapitel 2.2.7; vgl. ausführlich Anhang II; z.B. Earnest, Allen & Landis, 2011; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Lee, Hwang & Yeh, 2013; Schuler, 2014a).

Durch die oben beschriebene *Selbstselektion* kann das Personalmarketing dazu beitragen, dass der prozentuale Anteil der Geeigneten in der Bewerber:innengruppe steigt (vgl. Kapitel 2.2.5; vgl. Anhang II; *Erhöhung der Grundquote*; Taylor & Russell, 1939), wodurch eine (sehr)

gute Ausgangssituation für den anschließenden Personalauswahlprozess (vgl. Abbildung 6) geschaffen werden kann (vgl. Kapitel 2.2.5; Anhang II; z.B. Kanning, 2017a; Jansen, Diercks & Kupka, 2023). Die *Methoden des Personalmarketings* sind hierbei sehr vielfältig (vgl. z.B. Abrell & Rowold, 2015; Höft & Schuler, 2019; Kanning, 2017a; Moser & Sende, 2014; Warszta, 2017). Die Tabelle 2 illustriert mögliche Maßnahmen und zeigt zugleich die Verbindungen zum *Employer Branding* und zur *Mitarbeiter:innenbindung* auf (vgl. Abbildung 6).

Tabelle 2: Methoden des Personalmarketings

(nach Kanning, 2017a, S. 53; ergänzt durch die Querbezüge zur Mitarbeiter:innenbindung sowie zum Employer Branding; vgl. Abrell & Rowold, 2015; Beck, 2012, 2014; Höft & Schuler, 2019; Moser & Sende, 2014; Warszta, 2017)

Methoden des Personalmarketings	intern	extern

direkt	• Stellenausschreibung im Intranet
	• Ansprache von
	  • Vorgesetzten
	  • Mitarbeitenden (auch anderer Abteilungen)
	  • ehemaligen Mitarbeitenden
	  • teilzeitbeschäftigten Mitarbeitenden
	  • Leiharbeiter:innen
		• Stellenanzeigen
		  • Printmedien
		  • Online-Jobportale
		  • Online-Communitys
		  • Social Media
		  • Unternehmenswebsite
		• Headhunting
		• Rekrutierungsmessen
		• Inhouse-Bewerber:innentage
		• Persönliche Ansprache von Bekannten
		• Praktika

indirekt	• Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiter:innenbindung → vgl. Kapitel 2.4.4	• Imageanzeigen und -broschüren • Beteiligung an Arbeitgeberwettbewerben • Firmenpräsentation im Internet • Vorträge an Hochschulen • Lehrbeauftragte an Hochschulen • Kontakte zu Hochschullehrer:innen • Kooperationen bei Abschlussarbeiten • Ausschreibung von Preisen • Vergabe von Stipendien • Sponsoring • Online-Planspiele • Mundpropaganda • Publicity
	Mitarbeiter:innen-bindung	Employer Branding

In der Tabelle 2 werden interne / externe sowie direkte / indirekte Methoden des Personalmarketings dargelegt (Abrell & Rowold, 2015; Höft & Schuler, 2019; Kanning, 2017a; Moser & Sende, 2014; Warszta, 2017). Während zu den internen, direkten Methoden insbesondere die Stellenausschreibungen im unternehmensinternen Intranet und direkte, persönliche Ansprachen zählen (vgl. Tabelle 2), werden die „klassischen Stellenausschreibungen“ (z.B. auf Online-Jobportalen, Unternehmenswebseiten etc.) sowie bspw. Headhunting, Rekrutierungsmessen und Praktika den externen, direkten Methoden zugeordnet (vgl. Tabelle 2). Interne, indirekte

Methoden beziehen sich auf Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiter:innenbindung (vgl. Tabelle 2; Kapitel 2.4.4; Kapitel 3.3.7) und externe, indirekte Methoden verfolgen das Ziel einer möglichst positiven Außendarstellung des eigenen Unternehmens als Arbeitgeber (vgl. ausführlich Kanning, 2017a).

Die Entwicklung eines möglichst positiven Images als Arbeitgeber wird auch als *Employer Branding* bezeichnet (Kanning, 2017a; Warszta, 2017). „Die *Employer Brand* (Arbeitgebermarke) umfasst das *Wertesystem eines Unternehmens* und *seine Art zu agieren*. Das Ziel ist es, derzeitige und potenzielle Angestellte anzuziehen, zu motivieren und zu halten (…)" (Geißler, 2007, S. 136). Anhand der Definition von Geißler (2007) wird deutlich, dass sich Employer Branding-Maßnahmen – im Gegensatz zu den Personalmarketing-Maßnahmen – nicht „nur" an potenzielle Bewerber:innen richten, sondern darüber hinaus auch an die bereits vorhandenen Mitarbeiter:innen (vgl. Tabelle 2; Tabelle 3). Die nachfolgende Tabelle 3 zeigt zusammenfassend die *Gemeinsamkeiten und Abgrenzungen* zwischen Personalmarketing und Employer Branding auf (Kanning, 2017a, S. 136; vgl. auch Geißler, 2007; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Kriegler, 2022; Moser & Sende, 2014).

Tabelle 3: Gemeinsamkeiten und Abgrenzungen zwischen Personalmarketing und Employer Branding (nach Kanning, 2017a, S. 136; vgl. auch Geißler, 2007; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Kriegler, 2022; Moser & Sende, 2014)

	Personalmarketing	**Employer Branding**
Zielgruppe	• potenzielle und tatsächliche Bewerber:innen	• zukünftige und derzeitige Mitarbeiter:innen
Ziele	• konkret • geeignete Personen auf vakante Position aufmerksam machen und zur Bewerbung anregen; ungeeignete Personen von einer Bewerbung abhalten	• abstrakt • Arbeitgebermarke aufbauen und festigen • Mitarbeiter:innenbindung festigen • Gestaltung von (bedürfnisorientierten) Arbeitsbedingungen, um Attraktivität des Arbeitgebers zu steigern
Zeithorizont	• kurz- bis mittelfristig (Wochen, Monate, 1-2 Jahre)	• mittel- bis langfristig (mehrere Jahre)
Beziehung untereinander	• transportiert u.a. Ergebnisse des Employer Brandings in Form von Informationen über die Arbeitgebermarke	• legt zum Teil Inhalte und die Gestaltung des Personalmarketings fest

Wie eingangs beschrieben, verfolgt das *Personalmarketing* das *konkrete* Ziel, durch entsprechende Maßnahmen (vgl. Tabelle 2) geeignete Bewerber:innen anzuziehen und ungeeignete Personen von einer Bewerbung abzuhalten (vgl. Tabelle 3; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Kanning, 2017a, 2019; Moser & Sende, 2014). Beim *Employer Branding* sind die Ziele *abstrakter:* Es geht um den *Aufbau und um die Etablierung einer positiven, „einzigartigen" Arbeitgebermarke*. Diese soll einerseits dazu beitragen, neue geeignete Kandidat:innen für das eigene Unternehmen zu gewinnen – sowie andererseits, die *Bindung der bereits vorhandenen Mitarbeiter:innen an den Arbeitgeber zu stärken* (vgl. Tabelle 3; Kanning, 2017a, Kriegler, 2022; Warszta, 2017). Demzufolge besteht das Ziel des Employer Brandings darin, sowohl eine positive Wirkung nach *außen* (auf die potenziellen und tatsächlichen Bewerber:innen) als auch nach *innen* (auf die bestehende Belegschaft durch *Maßnahmen zur Mitarbeiter:innenbindung*) zu generieren (vgl. Tabelle 2; Tabelle 3; Backhaus & Tikoo, 2004; Chhabra & Sharma, 2011; Kanning, 2017a). Die *Mitarbeiter:innenbindung* (vgl. Tabelle 3) kann bspw. durch eine positive emotionale Beziehung zum Arbeitgeber (vgl. ausführlich Kapitel 3.3.7 – „Soziale Identität"; Turban & Cable, 2003) sowie durch eine bedürfnisorientierte Gestaltung der Arbeitsbedingungen gesteigert werden (vgl. Tabelle 3; ausführlich Kapitel 3.3.7). Der Arbeitgeber soll hierdurch für die Mitarbeiter:innen attraktiver und insgesamt möglichst „einzigartig" erscheinen, wodurch im optimalen Fall die Fluktuationsquote möglichst gering ausfällt (Kanning, 2017a; Weuster, 2012; vgl. ausführlich Kapitel 2.4.4; Kapitel 3.3.7).

Die aktive Gestaltung und Umsetzung entsprechender Employer Branding Maßnahmen sollten demzufolge *nicht* nur darauf abzielen, durch eine gezielte Kommunikationsstrategie ein positives Image des Arbeitgebers *nach außen* zu vermitteln (Employer Branding *im engeren Sinne*) – sondern vielmehr auch darauf, das nach außen hin kommunizierte Image im realen Unternehmensalltag zu etablieren und ‚zu leben' (Employer Branding *im weiteren Sinne*, Kanning, 2017a, S. 135). Um dies erfolgreich umsetzen zu können, beinhaltet der *Prozess des Employer Brandings* nach Kanning (2017a, S. 135) im ersten Schritt eine *Analyse des Arbeitgeber-Soll-Wertes* (Inhalte der Arbeitgebermarke, Image konkurrierender Marken), eine *Analyse des Arbeitgeberimage-Ist-Wertes* (Image bei (potenziellen) Bewerber:innen und bei eigenen Mitarbeiter:innen) und den *Abgleich der beiden Ergebnisse*. Als zweiter Schritt erfolgen entsprechende *externe Interventionen* (Fokus auf potenzielle Bewerber:innen) und *interne Interventionen* (Fokus auf die bereits vorhandenen Mitarbeiter:innen). Der dritte Schritt beinhaltet

die *Evaluation* der umgesetzten Interventionen sowie die Berechnung einer *Kosten-Nutzen-Relation* (vgl. ausführlich Kanning, 2017a, S. 161; vgl. auch Beck, 2012, 2014; Warszta, 2017). Die jeweiligen, in Kürze beschriebenen Prozessschritte lassen erahnen, wie komplex und umfangreich das Employer Branding – sprich die Entwicklung einer möglichst positiven, „einzigartigen" und zugleich authentischen Arbeitgebermarke und einem damit positiv assoziierten Image – ist (vgl. ausführlich z.B. Chhabra & Sharma, 2011; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Kanning, 2017a; Moser & Sende, 2014; Warszta, 2017).

Die Idee, im Kontext des Employer Brandings eine möglichst „einzigartige" Arbeitgebermarke zu schaffen, stammt ursprünglich (wie beim Personalmarketing, s.o.) aus dem klassischen (Produkt-) *Marketing* (Lievens, Van Hoye & Anseel, 2007). Nach Cascio (2014) wird unter einer *Marke* bspw. ein bestimmtes Symbol, ein bestimmter Name oder ein bestimmtes Design verstanden, welche Kund:innen mit einem konkreten Produkt oder einer Dienstleistung assoziieren und es hierdurch „einzigartig" erscheint. Hierbei kann zwischen *konkreten* (z.B. Inhaltsstoffe eines Nahrungsmittels) und *symbolischen Merkmalen* (z.B. abstrakte Beschreibung eines Geschmacks) eines *Produkts* unterschieden werden (vgl. ausführlich Lievens & Highhouse, 2003). Übertragen auf die Entwicklung einer positiven, „einzigartigen" *Arbeitgebermarke*, hat die Forschung in den vergangenen Jahren eine Vielzahl an bedeutsamen *Arbeitgebermerkmalen* hervorgebracht, welche die *Arbeitgeberattraktivität* erhöhen können (vgl. z.B. Davis, 2006; Gomes & Neves, 2010; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Scheidegger & Müller, 2015; Van Hoye et al., 2013). Jansen, Diercks und Kupka (2023) beschreiben sie auch als sogenannte *Arbeiterattraktivitätsmerkmale/-faktoren*. Zu diesen zählen insbesondere ein angenehmes Arbeits-, und Betriebsklima, die Arbeitsplatzsicherheit, die Arbeitsbedingungen, die Arbeitszeitflexibilität, Aufstiegschancen und Wechselmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens sowie auch positionsbezogene Merkmale wie die Höhe des Gehalts, die angebotenen Zusatzleistungen, die Inhalte der Arbeitstätigkeit, das Ansehen im Job und das Verhältnis zum Team und zur Führungskraft (Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Lohaus & Rietz, 2020; Scheidegger & Müller, 2015; Watzka, 2003). Die aufgeführten Merkmale können die wahrgenommene *Arbeitgeberattraktivität* und infolgedessen die Personalgewinnung signifikant positiv beeinflussen (vgl. ausführlich z.B. Baslevent & Kirmanoglu, 2013; Moser & Sende, 2014; Moser & Zempel, 2006; Nerdinger, Blickle & Schaper, 2019; Scheidegger & Müller, 2015; Van Hoye et al., 2013).

Lohaus und Rietz (2020) stellten in dem Zusammenhang fest, dass sich die meisten Studien zu *Arbeitgeberattraktivitätsmerkmalen* auf das Modell von Berthon, Ewing und Hah (2005) beziehen, welche die Arbeitgeberattraktivität als „the envisioned benefits that a potential employee sees in working for a specific organisation" (Berthon, Ewing & Hah, 2005, S. 151) definieren. Diese "benefits" bzw. Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale sind bereits seit Jahrzehnten Forschungsgegenstand im Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie – jedoch unter einem anderen Titel – der *Arbeitszufriedenheit* (vgl. Jansen, Diercks & Kupka, 2023, S. 29-32; Lohaus & Rietz, 2020; Nerdinger, Blickle & Schaper, 2019):
„Faktoren, welche es vermögen, die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu steigern, sind (…) gleichzeitig auch Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren, da davon auszugehen ist, dass Kandidat:innen solche Unternehmen im Allgemeinen (Person-Organization Fit; vgl. Kapitel 2.4.4) und Positionen im Speziellen (Person-Job Fit; vgl. Kapitel 2.4.4) in die engere Wahl ziehen, die ihre Zufriedenheit steigern, da sie ihre Bedürfnisse befriedigen können – demnach Befriedigungspotenzial besitzen" (Jansen, Diercks & Kupka, 2023, S. 29; vgl. ausführlich Kapitel 2.4.4).

Anhand des Zitates werden die Zusammenhänge zwischen den *Arbeitgeberattraktivitätsmerkmalen* (im Kontext der Personalgewinnung; des Employer Brandings und Personalmarketings, vgl. Tabelle 3), der Arbeitszufriedenheit (vgl. Jansen, Diercks & Kupka, 2023, Lohaus & Rietz, 2020; Nerdinger, Blickle & Schaper, 2019) und der *Person-Environment Fit Theorie* (Jansen, Diercks & Kupka, 2023; vgl. ausführlich Kapitel 2.4.4) im Kontext des eigenen Forschungsinteresses deutlich (vgl. Kapitel 1.2; Kapitel 2.4.4; Kapitel 4.1).

Das Ziel, eine *„einzigartige"* Arbeitgebermarke zu schaffen (Edwards, 2010; Lievens, Van Hoye & Anseel, 2007), ist kritisch zu betrachten: Insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen ist dies „weder real erreichbar noch glaubwürdig kommunizierbar" (Kanning, 2017a, S. 144). Vielmehr gilt es, sowohl im Rahmen des *Personalmarketings* als auch im Rahmen des *Employer Brandings* die Bedürfnisse der *jeweiligen Zielgruppen zu analysieren*, *entsprechend passende Maßnahmen abzuleiten* (vgl. Kapitel 2.1.1; Abbildung 2) und auf Basis dessen ein attraktiver Arbeitgeber zu sein und dies nach außen hin zu kommunizieren (Beck, 2012; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Kanning, 2017a; Lohaus & Rietz, 2020; Moser & Sende, 2014). Die Tabelle 3 zeigt diesbezüglich auf, dass sich entsprechende Employer Branding Maßnahmen auf einen *mittel- und langfristigen Zeithorizont* beziehen, während – im Vergleich –

das *Personalmarketing* eher *kurz- und mittelfristig* die Besetzung der Vakanzen forciert (vgl. Tabelle 3; Jansen; Diercks & Kupka, 2023; Kanning, 2017a).

Insgesamt stehen das Personalmarkting und das Employer Branding in einer engen *Beziehung* zueinander (vgl. Tabelle 3): „Das Employer Branding legt zum Teil Inhalte und die Gestaltung des Personalmarketings fest und das Personalmarketing transportiert u.a. Ergebnisse des Employer Brandings (in Form von Informationen über die Arbeitgebermarke) nach außen“ (vgl. Tabelle 3; Kanning, 2017a, S. 136; vgl. auch Abrell & Rowold, 2015; Jansen, Diercks & Kupka, 2023).

Die dargelegten Befunde finden bei der deduktiven Entwicklung des Bewerbungs- und Personalauswahlkonzepts Berücksichtigung und werden im Zuge der eigenen Forschung für die *MINT-Zielgruppe* untersucht und umfassend analysiert (vgl. ausführlich Kapitel 4.1). Da das Personalmarketing, das Employer Branding sowie auch der Candidate (und Employee) Experience Managementansatz (vgl. Kapitel 3) aus dem Marketing abgeleitet wurden (vgl. Athanas & Wald, 2014, 2017; Lievens, Van Hoye & Anseel, 2007) bestehen auch an dieser Stelle inhaltliche Querbezüge (vgl. Abbildung 6), die hinsichtlich des eigenen Forschungsinteresses im Kapitel 3.5 ausführlich dargelegt und diskutiert werden.

2.3.3 Auswahl und Konstruktion der Untersuchungsmethoden und Messinstrumente

Die nächsten zwei Phasen des *Prozesses der Personaldiagnostik* beinhalten die *Auswahl und Konstruktion der Untersuchungsmethoden und Messinstrumente* (vgl. Abbildung 6; Kanning, 2019). Wie bereits in den Kapiteln 2.2 und Kapitel 2.3.1 ausführlich dargelegt, sollte die Eignungsdiagnostik *zielbezogen* geschehen (Rastetter, 1996). Indem zuvor mit Hilfe einer *Anforderungsanalyse* (vgl. Kapitel 2.3.1) definiert wird, welche Leistung, welches Verhalten und welche Ergebnisse in der jeweiligen Position erbracht werden sollen *und* welche Merkmale (Eignungsvoraussetzungen) Personen für die erfolgreiche Erbringung benötigen, gilt es nun die

passenden Untersuchungsmethoden und Messinstrumente für den weiteren Personalauswahlprozess auszuwählen (vgl. Abbildung 6; Höft, Püttner & Kersting, 2018; Kanning, 2019; Rastetter, 1996; Schuler, 2014a).

Da es *keine „garantierte" Prognose* für die Zusammenhänge von individuellen Merkmalen (Eignungsvoraussetzungen) und der Arbeitsleistung gibt, handelt es sich hierbei immer um *Hypothesen* (vgl. ausführlich Rastetter, 1996; Schuler & Funke, 1993): Das bedeutet, es wird mit Hilfe bestimmter Prädiktoren (personaldiagnostische Verfahren) und Prädiktorvariablen (vgl. Kapitel 2.2, Anhang II) bestmöglich versucht, die *Merkmale* (eigenschaftsorientierte Hypothese) und *Verhaltensweisen* (tätigkeitsorientierte Hypothese) einer Person zu erfassen, die für die erfolgreiche Bewältigung der vakanten Tätigkeit benötigt werden (Rastetter, 1996; vgl. auch Hypothesenmodell nach Binning & Barrett, 1989; Höft & Schuler, 2019; Schuler & Funke, 1993). Die Überprüfung der Hypothesen erfolgt über die bereits in Kapitel 2.2.3 beschriebene *Validierung* (vgl. Anhang II). Je höher der Validitätskoeffizient eines Verfahrens ist, desto größer ist dessen Aussagekraft, bzw. desto zutreffender die Gültigkeit, dass hiermit bspw. die zukünftige Arbeitsleitung vorhergesagt und somit die Hypothese bestätigt werden kann (vgl. ausführlich Kapitel 2.2.3; Tabelle 1; Sackett et al., 2022; Schmidt & Hunter, 1998).

Um das breite Spektrum an eignungsdiagnostischen Verfahren zu strukturieren, unterscheiden Kanning (2019, S. 296, S. 303-313) und die DIN 33430 (vgl. Kapitel 2.2; Anhang II; Höft & Kersting, 2018, S. 114*)* zunächst *fünf Kategorien von Untersuchungsmethoden*, denen jeweils im nächsten Schritt (vgl. Abbildung 6) konkrete *Messinstrumente* (s.u. Unterpunkte als Beispiele) zugeordnet werden können:

- *„Dokumentenanalyse*
    - Sichtung und Analyse von z.B. Lebenslauf, Zeugnissen, Referenzen, Beurteilungen und Auszeichnungen mit Hilfe eines einheitlichen Bewertungsbogens (vgl. z.B. Machwirth, Schuler & Moser, 1996)

- *Leistungstest*
    - Prüfung der Kompetenzen mit Hilfe von messtheoretisch fundierten Tests wie bspw. Berufseignungstests, Intelligenztests, Wissenstests, Situational Judgement Tests (vgl. ausführlich Brähler et al., 2002; Jansen, Diercks & Kupka, 2023)

- *Fragebogen*
    - systematische und zielgerichtete Selbst- und Fremdbeschreibung mit Hilfe von messtheoretisch fundierten Fragebögen wie bspw. Persönlichkeitsfragebögen,

Fragebögen zur Messung von Einstellungen, Leistungsmotivation, sozialen Kompetenzen etc. (vgl. ausführlich Brähler et al., 2002; Jansen, Diercks & Kupka, 2023)

- *Interview*
  - systematische, mündliche Befragung einer Person mit Hilfe eines hochstrukturierten Interviewleitfadens und eines einheitlichen Bewertungsbogens (vgl. ausführlich Huffcutt & Arthur, 1994; Schuler, 2014a, 2018; Schulte & Hiltmann, 2023; Weuster, 2012)

- *Verhaltensbeobachtung*
  - Verfahren zur systematischen Beobachtung und Bewertung eines Verhaltens in realen und simulierten Arbeitssituationen; einheitlicher Bewertungsbogen für die Beurteilung von z.B. Arbeitsproben, Rollenspiele, Gruppendiskussionen, Assessment-Center-Übungen, Probezeit“ (vgl. ausführlich Höft & Kersting, 2018; Kanning & Schuler, 2014)

Bei der Auswahl der Untersuchungsmethoden sind drei zentrale Fragen zu berücksichtigen: „*Was* soll gemessen werden? *Welche wissenschaftlichen Erkenntnisse* gibt es zu den infrage stehenden Methoden? Welche *zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen* stehen zur Verfügung?“ (Kanning, 2019, S. 295). Hinsichtlich der ersten Frage stellt das zuvor ermittelte *Anforderungsprofil* (vgl. Kapitel 2.3.1) die Basis für die Auswahl und Konstruktion der Untersuchungsmethoden und eignungsdiagnostischer Instrumente dar (Höft & Kersting, 2018; Höft & Schuler, 2019; Kanning, 2019; Schuler, 2014a). Die ermittelten Anforderungen, die im Prinzip Merkmale des Arbeitsplatzes sind (vgl. Kapitel 2.3.1), jedoch als persönliche Merkmale der Bewerber:innen für eine erfolgreiche Bewältigung der Tätigkeit formuliert werden (Höft & Schuler, 2019; Schuler & Funke, 1993), können sich auf verschiedene „Antezedenzien und Konsequenzen menschlichen Verhaltens“ (Kanning, 2019, S. 36) beziehen:

Mit Hilfe personaldiagnostischer Verfahren können neben den *Kompetenzen* (z.B. Fachkompetenz (vgl. z.B. Erpenbeck & Rosenstiel, 2007; Heyse & Erpenbeck, 2009; Kauffeld, Grote & Frieling, 2000), Intelligenz (vgl. z.B. Schuler, Höft & Hell, 2014), Sozialkompetenz (vgl. z.B. Kanning, 2015a), Persönlichkeit (vgl. z.B. Barrick, Mount & Judge, 2001)) eines Menschen auch seine *Einstellungen* (z.B. berufliche Interessen (vgl. z.B. Holland, 1997; vgl. Kapitel 2.4.4)), Motive (vgl. z.B. Kanning, 2016c; Schuler & Prochaska, 2001; vgl. Kapitel 2.4.4), Arbeitszufriedenheit (vgl. z.B. Judge et al., 2001), Werte, Regeln und Normen (vgl. Erpenbeck & Rosenstiel, 2007)) ermittelt werden. Dies ist für eine qualitativ hochwertige Personalauswahl von großer

Bedeutung, da *beide Komponenten* (Kompetenzen *und* Einstellungen) mit den jeweiligen Facetten (s.o.) maßgeblich das *berufliche Verhalten* eines Menschen und die daraus resultierenden *Konsequenzen* (insbesondere die Arbeitsleistung) prägen (vgl. ausführlich *Allgemeines Modell beruflichen Verhaltens* nach Kanning, 2019, S. 36-54; vgl. auch Bierhoff, 2006; Erpenbeck & Rosenstiel, 2007; Heyse & Erpenbeck, 2009; Kapitel 2.4.4).

Tabelle 4: Überblick über die personaldiagnostischen Methoden und der jeweiligen Anwendung (Nach an Kanning, 2019, S. 299: Anmerkungen: Je mehr Kreuze, desto besser kann das Merkmal erfasst werden; 1 = primär formale Kompetenzen; 2 = primär Persönlichkeitsmerkmale; 3 = primär kognitive Kompetenzen)

Personen-merkmale	**Methoden geordnet nach den Kosten und ihrer Anwendung** gering ----------bis----------hoch				
	Dokumenten-analyse	**Fragebogen**	**Leistungstest**	**Interview**	**Verhaltens-beobachtung**
Einstellungen	-	++	-	++	-
Kompetenzen	+[1]	++[2]	++[3]	++	++
Verhalten	+	+	-	++	+++
Verhaltens-konsequenzen	++	+	-	+	++

Die Tabelle 4 illustriert die zuvor dargelegten fünf Kategorien der Untersuchungsmethoden, das jeweilige Kostenniveau und das Ausmaß, inwiefern die Personenmerkmale mit der jeweiligen Methode erfasst werden können (vgl. ausführlich Kanning, 2019, S. 299). Da sich nicht jede Methode in gleicher Weise eignet, bestimmte Personenmerkmale zu ermitteln, ist es für Vakanzen mit komplexen Anforderungsprofilen sinnvoll und für den Rekrutierungserfolg bedeutsam (vgl. Kapitel 2.2.5; Anhang II), mehrere Methoden zu kombinieren (Höft & Schuler, 2019; Kanning, 2019; Schuler, 2014a, vgl. Kapitel 2.2.3, Kapitel 2.2.5, Anhang II). Diese *„multimethodale eignungsdiagnostische Herangehensweise“* (Jansen, Diercks & Kupka, 2023, S. 75) kann sowohl die Zuverlässigkeit der Messung (Realibilität; vgl. Kapitel 2.2.2, Anhang II) als auch die inkrementelle Validität (vgl. Kapitel 2.2.3, Anhang II) und demnach auch die Effizienz des

Verfahrens (vgl. Kapitel 2.2.5, Anhang II) maßgebend erhöhen (Höft & Schuler, 2019; Schuler, 2014a). Da die *Messinstrumente* auf die Anforderungsdimensionen der vakanten Position zugeschnitten sein sollen (vgl. Kapitel 2.3.1), müssen die meisten Instrumente (insbesondere bei den Methoden-Kategorien: Dokumentenanalyse, Interviews, Verhaltensbeobachtung) für den konkreten Anwendungsfall ganz oder zum Teil neu konstruiert werden (vgl. ausführlich Kanning, 2019; Schuler, 2014a). Standardisierte Tests (z.B. Intelligenztest) oder Fragebögen (vgl. Überblick z.B. Brähler et al., 2002; Jansen, Diercks & Kupka, 2023) sind hingegen käuflich erwerbbar. Da sie „in der Regel bestimmte Personenmerkmale auf einem sehr abstrakten Niveau erfassen (…), dienen sie häufig zur Vorauswahl von Bewerber:innen oder werden ergänzend zu stellenspezifisch konstruierten Messinstrumenten (…) eingesetzt“ (Kanning, 2019, S. 304). Für die Qualitätssicherung des personaldiagnostischen Auswahlverfahrens (vgl. Abbildung 6), sollten beim Kauf standardisierter Tests und Fragebögen unbedingt bestimmte *Kriterien* (insbesondere Anforderungsbezug, Dokumentation der Entwicklung, Zuverlässigkeit (Reliabilität), Gültigkeit (Validität), Informationen zur Durchführung, Auswertung und Interpretation, Normen) berücksichtigt werden, die sich an der Norm zur berufsbezogenen Eignungsdiagnostik orientieren (Deutsches Institut für Normung, 2002, 2016; Höft, Püttner & Kersting, 2018; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Kanning, 2019; Lienert & Raatz, 1998).

Eine weitere Möglichkeit zur Klassifikation eignungsdiagnostischer Verfahren schlagen Schuler, Höft und Hell (2014), Schuler (2014a) sowie Höft & Schuler (2019) vor: Sie unterscheiden den *Eigenschaftsansatz*, den *Simulationsansatz* und den *Biographischen Ansatz* (vgl. nachfolgende Tabelle 5). Die drei Ansätze setzen spezifische Methoden und Instrumente zur Merkmalserfassung ein und weisen jeweils eine *eigenständige Validierungslogik* auf (vgl. nachfolgende Tabelle 5).

Der *Eigenschaftsansatz* (vgl. Tabelle 5) verfolgt das Ziel, „Merkmale / Konstrukte zu messen bzw. zu testen, die als relativ stabil angenommen werden können. Die *Konstruktvalidität* (vgl. Kapitel 2.2.3; Anhang II) ist dabei die charakteristische Validierungslogik“ (Jansen, Diercks & Kupka, 2023, S. 74; vgl. auch Höft & Schuler, 2019; Schuler, Höft & Hell, 2014, S. 153-154; Schuler, 2014a, S. 156-160; vgl. Tabelle 5).

Der *Simulationsansatz* verfolgt das Ziel, „aktuelle Verhaltens- und Leistungsergebnisse bei Aufgaben zu messen, die in ähnlicher Form am Arbeitsplatz gefordert werden. Die entsprechende Validierungslogik ist die *Inhaltsvalidität*“ (Jansen, Diercks & Kupka, 2023, S. 74; vgl. auch Höft & Schuler, 2019; Schuler, Höft & Hell, 2014, S. 153-154; Schuler, 2014a, S. 156-160; vgl. Tabelle 5; Kapitel 2.2.3; Anhang II).

Der *Biographische Ansatz* verfolgt das Ziel, „Verhaltens- bzw. Leistungsergebnisse der Vergangenheit zu messen und auf Basis dessen eine Prognose zukünftigen Verhaltens zu generieren. Die entsprechende Validierungslogik ist die *Kriteriumsvalidität*“ (Jansen, Diercks & Kupka, 2023, S. 73; vgl. auch Höft & Schuler, 2019; Schuler, Höft & Hell, 2014, S. 153-154; Schuler, 2014a, S. 156-160; vgl. Tabelle 5; Kapitel 2.2.3; Anhang II).

Tabelle 5: Der trimodale Ansatz der Eignungsdiagnostik

(Nach Höft & Schuler, 2019, S. 75; Schuler, 2014a, S. 160; zit. n. Jansen, Diercks & Kupka, 2023, S. 74)

	Eigenschaftsansatz	**Simulationsansatz**	**Biographischer Ansatz**
Funktionslogik	• Erklärung des Berufserfolgs aufgrund relativ stabiler Eigenschaften	• Abbildung berufserfolgsrelevanten und berufsbezogenen Verhaltens	• Vergangenes Verhalten ermöglicht Prognose zukünftigen Verhaltens
Grundfragestellung	• Über welche Eigenschaften soll jemand verfügen?	• Welche beruflichen Situationen muss jemand bewältigen?	• Welche Erfahrungen soll jemand schon gemacht haben und was soll er dabei geleistet haben?
Typische Verfahren	• Leistungs-/Fähigkeitstests • Persönlichkeitstests • Interessenstests	• Arbeitsprobe • Fallstudie • Rollenspiel	• Zeugnisse • Biografischer Fragebogen • Biografisches Interview

Mit Hilfe des trimodalen Ansatzes kann ein direkter Bezug zwischen Anforderungsanalyse und eignungsdiagnostischen Verfahren hergestellt werden (Cohrs & Block, 2015), der in der Tabelle 5 (Spalte: „Typische Verfahren“) sowie in der Abbildung 7 illustriert wird:

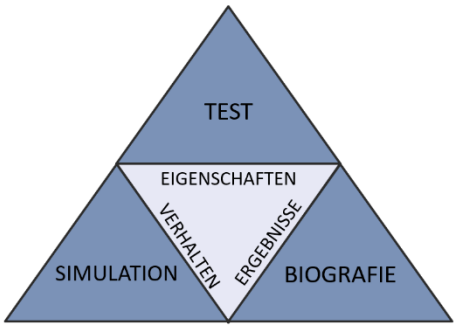


Abbildung 7: Klassifikation eignungsdiagnostischer Verfahren nach dem trimodalen Ansatz

(Eigene Darstellung in Anlehnung an Jansen, Diercks & Kupka, 2023, S. 74; Schuler, Höft & Hell, 2014, S. 153)

Wie auch bei der zuvor beschriebenen Kategorisierung der Untersuchungsmethoden nach der DIN 33430 (Höft & Kersting, 2018, S. 114) und Kanning (2019, S. 296, S. 303-313), gilt auch bei dem trimodalen Modell, dass die drei Ansätze je nach Anwendungsfall kombiniert werden sollten, um die Anforderungsdimensionen und Facetten des jeweiligen Merkmalsbereichs möglichst umfassend messen zu können (Höft & Schuler, 2019; Schuler, 2014a).

Der trimodale Ansatz stammt ursprünglich noch aus der Zeit der *analogen* Bewerbungs- und Personalauswahlprozesse – er kann jedoch größtenteils auf das *heutige, digitale Zeitalter* übertragen werden (Jansen, Diercks & Kupka, 2023).

Da im Rahmen der vorliegenden Dissertation analysiert werden soll, wie ein Bewerbungs- und Personalauswahlkonzept bestmöglich für die MINT-Zielgruppe im *digitalen Zeitalter* gestaltet werden kann (vgl. Kapitel 1.2; Kapitel 4.1), wird der trimodale Ansatz im Kapitel 2.4 nochmals aufgegriffen und hinsichtlich der heutigen, digitalen Möglichkeiten betrachtet und diskutiert. Im Zuge dessen wird verdeutlicht, wie die ursprünglich analogen Verfahren heute digital umgesetzt werden können und welche Chancen und Grenzen die jeweiligen Verfahren im Kontext des eigenen Forschungsinteresses implizieren (vgl. Kapitel 4.1; Anhang IV).

2.3.4 Datenerhebung, -auswertung und Interpretation der Befunde für die Personalauswahlentscheidung

Nachdem die Untersuchungsmethoden und Messinstrumente ausgewählt (und zum Teil konstruiert) wurden (vgl. Kapitel 2.3.3), erfolgt im Rahmen des *Prozesses der Personaldiagnostik* (vgl. Abbildung 6) als nächstes die *Datenerhebung (d.h. der Einsatz der Verfahren bei den Bewerber:innen) und im Anschluss die Auswertung* sowie *Interpretation der jeweils erbrachten Ergebnisse der Bewerber:innen* (vgl. Abbildung 6; Kanning, 2019). Wie bereits im Kapitel 2.2.1 erläutert, ist eine *standardisierte* Datenerhebung, -auswertung und Interpretation der Ergebnisse für eine qualitativ hochwertige Personalauswahl bedeutsam: Sie sichert die notwendige *Durchführungs-, Auswertungs-* und *Interpretationsobjektivität* (vgl. Kapitel 2.2.1; Anhang II; Blickle, 2019b; Bortz, Lienert & Boehnke, 1990; Fisseni, 2004).

Bei der *Datenerhebung bzw. Messung der Merkmalsdimensionen* impliziert die *Standardisierung* ein einheitliches Vorgehen nach vorab festgelegten Regeln. Diese beinhalten insbesondere, dass bei allen Bewerber:innen, deren Merkmale miteinander verglichen werden, *dieselben Methoden* mit *denselben Items* in *derselben Reihenfolge* unter den gleichen *zeitlichen und räumlichen Rahmenbedingungen* verwendet werden. Des Weiteren treten die Personaler:innen gegenüber allen Bewerber:innen in gleicher Weise objektiv und professionell auf, indem sie verbindliche Verhaltensregeln befolgen (vgl. ausführlich Kanning, 2019, S. 314-319; vgl. auch Blickle, 2019b; Bortz, Lienert & Boehnke, 1990; Fisseni, 2004; Schuler, 2014a; Schuler, 2018; vgl. Kapitel 2.2.1; Anhang II).

Um eine hohe *Auswertungsobjektivität* gewährleisten zu können, erfolgt auch die *Datenauswertung* im Rahmen einer professionellen Personaldiagnostik unter *standardisierten Bedingungen*. Zu diesen zählen insbesondere „*die Festlegung verbindlicher Auswertungsregeln,* die Auswertung von Interviews und Verhaltensbeobachtungen unmittelbar nach der Messung, die Anwendung von *einheitlich definierten verhaltensverankerten Skalen, Checklisten und Auswertungsschablonen* als Bewertungsgrundlage sowie die Auswertung durch geschulte, unabhängige Diagnostiker:innen“ (Kanning, 2019, S. 325, vgl. ausführlich S. 319-325; vgl. auch Kapitel 2.2.1; Blickle, 2019b; Bortz, Lienert & Boehnke, 1990; Fisseni, 2004). Mit Blick auf die Digitalisierung können insbesondere Tests und Fragebögen computergestützt ausgewertet

und hierdurch eine hohe Auswertungsobjektivität gewährleistet werden (vgl. Kapitel 2.4; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Kanning, 2019).

Nach der Datenauswertung erfolgt im nächsten Schritt die „inhaltliche *Interpretation der Befunde* sowie die *Integration in ein Gesamturteil*" (vgl. Abbildung 6; Kanning, 2019, S. 326), um auf Basis dessen eine *Personalauswahlentscheidung* treffen zu können (Görlich & Schuler, 2014; Kanning, 2019; Schuler, 2014a). Um eine hohe *Interpretationsobjektivität* zu erreichen, gilt es – wie zuvor bei der Datenerhebung und -auswertung – *standardisierte Regeln* zu definieren, an die sich alle Diagnostiker:innen verbindlich halten (vgl. ausführlich Kanning, 2019, S. 344-345; Wottawa & Oenning, 2002). Diese Regeln sollten stets kritisch reflektiert und bei Bedarf einheitlich – d.h. für alle Personalverantwortlichen geltend – angepasst werden (Kanning, 2019; Schuler, 2014a). Als *objektive Entscheidungsgrundlage* bieten sie die Chance, subjektive Verzerrungen zu reduzieren (vgl. Kapitel 2.1.2; Anhang II; Machwirth, Schuler & Moser, 1996).

Explizite Entscheidungsregeln können hierbei unterschiedlich gestaltet und kombiniert werden: „*Cut-off-Werte*, *Interpretationsbeispiele, Profile, Toleranzwerte, Gewichtungen der Merkmalsdimensionen, kritische Differenzen, statistische Normen und mathematische Verrechnungsregeln"* (Kanning, 2019, S. 346) zählen zu den Möglichkeiten, die sich auf Basis jahrelanger Forschung etabliert haben (vgl. ausführlich Kanning, 2019, S. 325-346). Hierbei stellt der sog. *Cut-off-Wert* ein zentrales Element der zuvor aufgeführten Entscheidungsregeln dar. Dieser legt den Grenzwert der Ausprägung der Merkmalsdimension fest, ab dem ein:e Bewerber:in als geeignet oder nicht geeignet gilt (Kanning, 2019, vgl. Görlich & Schuler, 2014; Höft & Schuler, 2019; Schuler, 2014a). Der Cut-off-Wert wird auf Basis der zuvor durchgeführten Anforderungsanalyse (vgl. Kapitel 2.3.1) für *jede Merkmalsdimension* (z.B. Intelligenz, Teamfähigkeit, Rhetorik, Stressresistenz) abgeleitet und kann hierbei unterschiedlich verwendet werden: Z.B. ein Cut-off-Wert pro Dimension als *Mindestanforderung*, ein Cut-off-Wert pro Dimension als *Idealprofil* (ggf. mit Toleranzzone), *zwei Cut-off-Werte pro Dimension*, in dessen Bereich die Merkmalsausprägungen der Bewerber:innen liegen sollten, das *Prinzip der multiplen Cut-off-Werte* sowie auch die *Kompensation und Gewichtung von Cut-off-Werten* (vgl. ausführlich Kanning, 2019, S. 330-346).

Insgesamt zielen die für den jeweiligen Anwendungsfall definierten (und kombinierten) Entscheidungsregeln darauf ab, den Fehler erster Art und den Fehler zweiter Art (vgl. Kapitel 2.1.2) bei Personalauswahlentscheidungen möglichst zu vermeiden und diejenige Person auszuwählen, die für die vakante Position insgesamt die beste Eignung aufweist (Blickle, 2019b; Görlich & Schuler, 2014; Kanning, 2019; Schuler, 2014a). Hinsichtlich des eigenen Forschungsinteresses bieten neuartige, digitale Anwendungen wie bspw. Online-Selbsttests, Matching-Systeme oder Serious-Gamified-Assessments durch eine standardisierte Datenerhebung und eine automatisierte Ergebnisauswertung die Chance, subjektiv verzerrte Personalauswahlentscheidungen zu reduzieren und infolgedessen die *Trefferquote* – d.h. den Anteil der eingestellten Bewerber:innen, die tatsächlich geeignet sind (Taylor & Russell, 1939; vgl. Kapitel 2.2.5; Anhang II) zu erhöhen (Jansen, Diercks & Kupka, 2023). Im folgenden Kapitel 2.4 wird im Kontext des eigenen Forschungsinteresses hierauf noch einmal näher eingegangen.

2.3.5 Intervention

Die vorletzte Phase des *Prozesses der Personaldiagnostik* nach Kanning (2019) beinhaltet die *Intervention* (vgl. Abbildung 6). Diese meint die *Kommunikation der Entscheidung* an die Bewerber:innen. Bezüglich derer wird den Unternehmen sowohl aus *ethischen* (vgl. Kapitel 2.2.6, Anhang II) als auch aus *funktionalen Gründen* (vgl. Kapitel 2.2.7, Anhang II) nahegelegt, den Bewerber:innen ein *individuelles Feedback* zu ihrer erbrachten Leistung zu geben (Blickle, 2019b; Deutsches Institut für Normung, 2002, 2016; Gaul, 1990; Kanning, 2019; Moser & Sende, 2014; Schuler, 1990, 2014a, 2018; Schuler & Stehle, 1983; Westhoff et al., 2004).

Die Rückmeldung und Urteilskommunikation sollten *Anregungen zur Weiterentwicklung* bieten (Blickle, 2019b; Gaul, 1990; Schuler, 1990, 2014a, 2018; Schuler & Stehle, 1983) und für die jeweilige Person *inhaltlich nachvollziehbar* sein (Deutsches Institut für Normung, 2002, 2016; Kanning, 2019; Schuler, 1990, 2014a, 2018; Schuler & Stehle, 1983). Demnach wird in Anlehnung an das Modell der *sozialen Validität* und der *prozeduralen Gerechtigkeit* (vgl. Kapitel 2.2.7, Anhang II) empfohlen, den Bewerber:innen zunächst das diagnostische Vorgehen und im Anschluss die hieraus resultierende Entscheidung transparent zu erläutern (Gilliland, 1993, 1995; Kanning, 2019; Schmitt & Gilliland, 1992; Schuler, 1990, 2014a, 2018; Schuler &

Stehle, 1983, vgl. Kapitel 2.2.7, Anhang II). Inhaltlich sollte sich das Feedback *konkret* auf die Merkmale beziehen, die im Rahmen des Auswahlverfahrens gemessen wurden. Von Verallgemeinerungen über die Persönlichkeit hinweg wird abgeraten. Des Weiteren wird der Einsatz geschulter Personaler:innen empfohlen, damit das Ergebnis und das Feedback möglichst verständlich, rücksichtsvoll und umsichtig kommuniziert werden (Kanning, 2019; Schuler, 2014a). Diese Vorgehensweise impliziert für die Bewerber:innen die Möglichkeit, sich zum Feedback äußern und Nachfragen stellen zu können (Blickle, 2019b; Kanning, 2019).
Die dargelegten, wissenschaftlich ermittelten Standards der Urteilskommunikation zeigen auf, dass das Feedback und die Auswahlentscheidung möglichst in einem persönlichen Gespräch – und nicht schriftlich – vermittelt werden sollten (Kanning, 2019). Da jedoch nahezu alle Unternehmen nach dem *Prinzip der sukzessiven Personalauswahl* (Kanning, 2019) bzw. dem (konformen) *Prinzip der sequentiellen Personalauswahl* nach Schuler (2014a) vorgehen, ist eine persönliche Rückmeldung seitens der Arbeitgeber nicht immer gegeben (Kanning, 2019).

Die *sukzessive / sequentielle Personalauswahl* ist ein *mehrstufiger Selektionsprozess*, in dessen Verlauf die Anzahl der Bewerber:innen von Phase zu Phase verringert wird (Cronbach & Gleser, 1965; Kanning, 2019; Schuler, 2014a). „Die Reihenfolge der Diagnostikverfahren ist (hierbei) so gestaltet, dass man sich vom Allgemeinen zum Spezifischen vorarbeitet“ (Kanning, 2019, S. 348). Zu Beginn des sukzessiven / sequentiellen Personalauswahlprozess werden relativ kostengünstige Verfahren eingesetzt, später kostenintensivere (Kanning, 2019; Schuler, 2014a). Die nachfolgende Abbildung 8 zeigt beispielhaft das *Prinzip der sukzessiven / sequentiellen Personalauswahl* in drei Phasen auf. In der Realität können es mehr oder weniger Auswahlschritte sein und die jeweils eingesetzten Instrumente variieren. Das Ziel des Beispiels ist es, je Phase die zwei geeignetsten Personen unter allen Bewerber:innen zu identifizieren. Die erste Phase stellt hier die Prüfung der Bewerbungsunterlagen und Zeugnisse dar (vgl. Kapitel 2.3.3; Kapitel 2.3.4). Wird anhand der Dokumente ersichtlich, dass die Merkmale der Bewerber:innen nicht zu den Anforderungen der Vakanz passen (z.B. fehlende Berufsausbildung oder Studium für die vakante Tätigkeit), erhalten diese eine Absage. Alle weiteren Bewerber:innen gelangen in die zweite Phase, in der bspw. mit Hilfe von standardisierten Tests und Fragebögen *weitere Merkmale* und *deren Ausprägung* erfasst werden, die für die Position von Bedeutung sind (vgl. Abbildung 8).

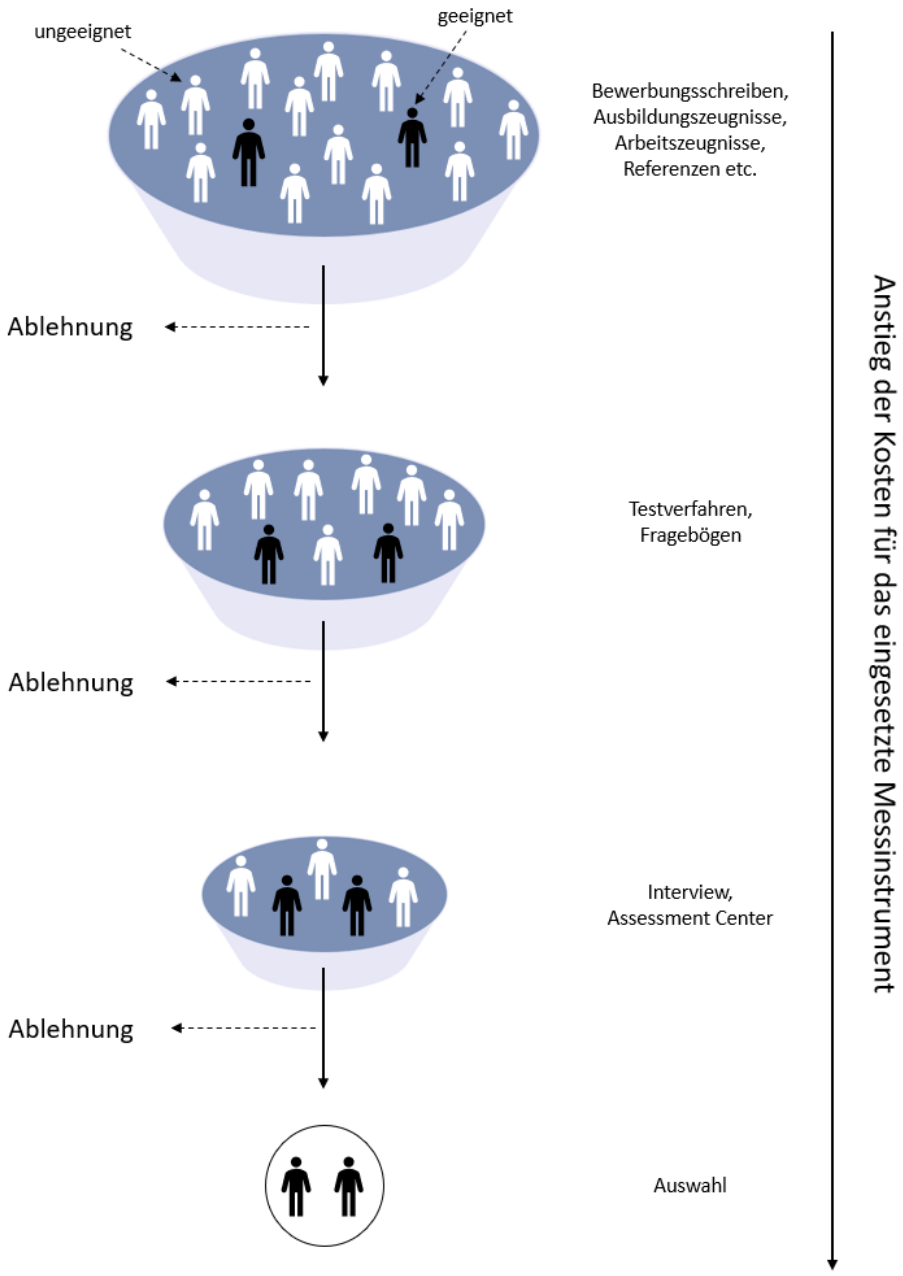


Abbildung 8: Illustration einer sukzessiven / sequentiellen Personalauswahl

(Nach Kanning, 2019, S. 347, vgl. auch Schuler, 2014a)

Die Bewerber:innen, die über eine *ausreichende Merkmalsausprägung* hinsichtlich der *vorab definierten Anforderungen* verfügen, gelangen in die dritte Phase. Alle anderen erhalten eine Absage (vgl. Abbildung 8). Die dritte Phase beinhaltet bspw. ein strukturiertes Interview und Übungen im Rahmen eines Assessment Centers (vgl. Abbildung 8). Die Elemente der dritten Phase bieten abschließend die Möglichkeit, „das Verhalten der Bewerber:innen in berufsrelevanten Situationen direkt zu beobachten“ (…) und somit zu überprüfen, „wie sich die zuvor ermittelte Eignung im beruflichen Kontext niederschlägt“ (Kanning, 2019, S. 348; vgl. Kapitel

2.3.3). Nach der dritten Phase erfolgt die endgültige Personalauswahlentscheidung (vgl. Abbildung 8, Kanning, 2019; vgl. auch Schuler, 2014a).

Da nahezu alle Unternehmen nach dem *Prinzip der sukzessiven / sequentiellen Personalauswahl* vorgehen, erfolgt entgegen den zuvor beschriebenen Standards der Urteilskommunikation (s.o.) die *Intervention* in der Realität je nach Phase (vgl. Abbildung 8) auf unterschiedliche Art und Weise: Scheidet eine Person bspw. nach der ersten Phase aufgrund einer fehlenden Qualifikation aus, erhält sie in den meisten Fällen aus Gründen der Kostenersparnis eine schriftliche Ablehnung von dem potenziellen Arbeitgeber. In einigen Fällen wird ein zusätzliches Telefonat für spezifischere Auskünfte angeboten. Je weiter eine Person im Personalauswahlprozess gekommen ist, desto eher erhält sie ein persönliches und individuelles Feedback (Kanning, 2019; Schuler, 2014a). Im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit soll auf Basis der zuvor aufgeführten Befunde untersucht werden, *wie* die Ergebnis- und Feedback-Kommunikation seitens der Personaler:innen im *heutigen digitalen Zeitalter* gestaltet wird und welche *Wünsche und Erwartungen seitens der MINT-Fachkräfte* diesbezüglich konkret bestehen (vgl. Kapitel 2.3.7; Kapitel 3.3.5; Kapitel 4.1).

2.3.6 Evaluation

Die letzte Phase eines Personalauswahlprozesses ist die *Evaluation* (vgl. Abbildung 6): *„Ohne eine systematische Evaluation wird man kleineren Fehlern und suboptimalen Entscheidungen nicht auf die Schliche kommen. Das Ziel einer systematischen Evaluation besteht darin, in möglichst differenzierter Weise Interventionen auf ihren Nutzen hin zu überprüfen und dabei gleichzeitig Ursachen für mögliche Fehlentwicklungen aufzudecken. Auf der Basis der gewonnenen Erkenntnisse sollen der diagnostische Prozess und die hieraus erwachsenen Entscheidungen und Maßnahmen Schritt für Schritt optimiert werden“* (Kanning, 2019, S. 354).

Die Evaluation zielt im Sinne einer Erfolgskontrolle darauf ab, die *Effektivität* und die *Effizienz* des Prozesses zu untersuchen, *Variablen* aufzuzeigen, die diese beeinflussen (vgl. Kapitel 2.2.5, Anhang II) und im Anschluss das Verfahren dahingehend zu *optimieren* (Döring & Bortz, 2016; Höft & Funke, 2006; Kanning, 2019; Schaper, 2019a; Wottawa & Thierau, 1998). Neben

der praktischen Durchführbarkeit sollte demnach insbesondere die *kriterienbezogene Vorhersagevalidität des Verfahrens* überprüft und im Anschluss Teile oder das gesamte Verfahren modifiziert werden (vgl. ausführlich Döring & Bortz, 2016; Höft & Funke, 2006; Spector, 2003, vgl. Kapitel 2.2.3; Kapitel 2.2.5, Anhang II). Für die Überprüfung, inwieweit die eingesetzten Methoden und Personalauswahlinstrumente die *berufliche Leistung* der Bewerber:innen tatsächlich vorhersagen konnten, wird ein *Evaluationskriterium* oder *mehrere Evaluationskriterien* als Indikator/-en der beruflichen Leistungsfähigkeit definiert, an welchen die Effekte zu messen sind. Diese fallen je nach Tätigkeitsbereich unterschiedlich aus. Zu den möglichen Evaluationskriterien zählen beispielsweise die Leistungsbeurteilung durch die Führungskräfte, die Kund:innenzufriedenheit, die Anzahl abgeschlossener Verträge im Vertrieb, die Produktionsrate, das Teamklima und die Arbeitszufriedenheit der neuen Mitarbeitenden (Döring & Bortz, 2016; Kanning, 2019; Spector, 2003). Je nachdem, welche Evaluationskriterien gemessen werden, wird das Ergebnis der Evaluation unterschiedlich ausfallen, da jedes Evaluationskriterium lediglich einen Teil des Phänomenbereichs der „beruflichen Leistung" abbildet (Höft & Funke, 2006; Kanning, 2019). Der Anteil der beruflichen Leistung, der nicht durch ein Erfolgskriterium erfasst werden kann, wird als „Defizienz des Evaluationskriteriums" (Kanning, 2019, S. 366) bezeichnet. Des Weiteren weist jedes Evaluationskriterium eine sogenannte „Kontamination" (Kanning, 2019, S. 366) auf. Diese bedeutet, dass mit Hilfe des Kriteriums auch Aspekte evaluiert werden, die nicht konkret mit dem eigentlich relevanten Spektrum der interessierenden Leistung in Zusammenhang stehen. Daher sagt ein Evaluationskriterium einen Teil der beruflichen Leistung umso besser hervor, je kleiner die Anteile der Kontamination *und* der Defizienz sind. Demzufolge hängt das *Ergebnis der Evaluation* einerseits von der *Qualität des zu validierenden Personalauswahlerfahrens* sowie andererseits von der *Auswahl der Evaluationskriterien und die Qualität derer Messung* ab (Kanning, 2019; vgl. auch Döring & Bortz, 2016; Höft & Funke, 2006; Schaper, 2019a; Spector, 2003). Wie im Rahmen des vorausgegangenen Personalauswahlprozesses (vgl. Abbildung 6) sollten auch die *Evaluationskriterien* möglichst *objektiv, reliabel* und *valide* gemessen werden. Dieses Vorgehen bedingt die Einbindung einer Person, die für die methodische Planung, Durchführung und mathematische Auswertung empirischer Studien hinreichend qualifiziert ist (Döring & Bortz, 2016; Kanning, 2019).

Ähnlich wie bei der zuvor beschriebenen inkrementellen Validität (vgl. Kapitel 2.2.3, Anhang II) gilt auch für die Evaluation: „Je mehr Kriterien eingesetzt werden, desto umfassender wird auch der interessierende Phänomenbereich „berufliche Leistung" abgedeckt und desto größer

ist die Wahrscheinlichkeit, dass solche Kriterien zum Einsatz kommen, die dem zu evaluierenden Verfahren wirklich gerecht werden“ (Kanning, 2019, S.367).

Neben den Evaluationskriterien zur Erfassung der „beruflichen Leistung“ können weitere Aspekte bei einer Evaluationsstudie berücksichtigt werden: Angelehnt an das Evaluationsmodell von Kirkpatrick (1960, 1994) können die Reaktionen der Bewerber:innen durch eine Befragung nach deren Meinungen und Gefühlen erfasst und bei der Modifizierung des Auswahlprozesses beachtet werden. „Demnach kann sich eine Evaluation sowohl auf das subjektive Erleben der betroffenen Personen als auch auf objektivierte Daten (s.o.) beziehen“ (Kanning, 2019, S. 360). Die zusammengefasste Darstellung zeigt die Komplexität der Materie auf. Je nach Ziel der Evaluation können unterschiedliche Untersuchungsdesigns Anwendung finden. Eine ausführliche Darlegung bieten bspw. Döring und Bortz (2016). In der Realität finden bisher selten Evaluationsuntersuchungen im Kontext der Personalauswahl statt. Als mögliche Gründe führt Kanning (2019) die mangelnde Einsicht der Personalverantwortlichen bezüglich der Notwendigkeit einer Evaluation, deren Befürchtung, man könne ihnen durch eine Evaluation Fehler nachweisen sowie fehlende methodische Kompetenzen an.

Aufgrund der oben aufgeführten Aspekte sollten jedoch Evaluationsuntersuchungen vermehrt in den Unternehmen etabliert werden – insbesondere immer dann, wenn ein neuer Personalauswahlprozess zur Anwendung kommt. Wird über einen längeren Zeitraum dasselbe Verfahren verwendet, wird eine Evaluation nach bestimmten, regelmäßigen Zeitabständen (z.B. pro Quartal oder Halbjahr) empfohlen. Nur so können mögliche Fehlentscheidungen aufgedeckt und der diagnostische Prozess kontinuierlich modifiziert werden (Döring & Bortz, 2016; Höft & Funke, 2006; Kanning, 2019, Schaper, 2019a; Wottawa & Thierau, 1998). Die vorliegende Dissertation knüpft im Kontext des eigenen Forschungsinteresses (vgl. Kapitel 1.2) hier an. Es wird qualitativ untersucht, inwiefern Evaluationen von Personalauswahlprozessen in der MINT-Branche stattfinden und wie diese konkret gestaltet werden (vgl. Kapitel 4.1; Anhang IV).

2.3.7 Zwischenfazit

Forschungsfragen:

Wie sieht der „optimale“ (digitale) Bewerbungs- und Personalauswahlprozess für MINT-Bewerber:innen aus, um…

… evidenzbasierte und antidiskriminierende Personalentscheidungen in Bewerbungs- und Auswahlverfahren zu fördern?

… die Passung zwischen Person und potenziellem Arbeitsumfeld (Person-Environment Fit) möglichst ganzheitlich zu ermitteln?

→ Welche Aspekte sind für die MINT-Fachkräfte in dem jeweiligen Bereich (Person-Job, Person-Team, Person-Organisation, Person-Führungskraft Fit) relevant, um sich für ein Jobangebot zu entscheiden und mittel-/ langfristig an einen Arbeitgeber zu binden?

… eine möglichst positive Candidate Experience (ein positives Bewerber:innenerlebnis) zu erreichen?

… eine möglichst positive Recruiter Experience (ein positives Recruitingerlebnis) bei den Personaler:innen zu schaffen?

Anhand der zuvor beschriebenen Phasen (vgl. Kapitel 2.3.1 bis Kapitel 2.3.6) wird die Komplexität einer wissenschaftlich fundierten Personaldiagnostik deutlich: Ein Bewerbungs- und Personalauswahlprozess sollte Schritt für Schritt für den *jeweiligen Anwendungsfall durchdacht, vorbereitet, standardisiert umgesetzt* und *evaluiert* werden (vgl. Abbildung 6; Görlich & Schuler, 2014; Höft & Schuler, 2019; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Kanning, 2019; Schuler, 2014a, 2018).

Hinsichtlich der ersten Forschungsfrage ist ein Bewerbungs- und Personalauswahlprozess aus personaldiagnostischer Perspektive demnach „optimal“ gestaltet, wenn die Inhalte der zuvor beschriebenen *Phasen des Prozesses der Personaldiagnostik* (vgl. Abbildung 6; Kapitel 2.3.1 bis Kapitel 2.3.6) sowie die *Qualitätskriterien der Personaldiagnostik* (vgl. Kapitel 2.2; Anhang II) bei der Planung, Durchführung und Evaluation von Bewerbungs- und Personalauswahlprozessen berücksichtigt werden (vgl. Blickle, 2019b; Deutsches Institut für Normung, 2002, 2016; Döring & Bortz, 2016; Höft, Püttner & Kersting, 2018; Kanning, 2019; Nerdinger, Blickle & Schaper, 2019; Schuler, 2014a, 2018). Diese liefern hinsichtlich des eigenen Forschungsziels (s.o. Forschungsfragen; vgl. Kapitel 1.2) die Grundlage, auf der am Ende des Personalauswahlprozesses möglichst *evidenzbasierte Personalauswahlentscheidungen* getroffen werden können (Petry & Jäger, 2021; vgl. Kapitel 1.1.1; Kapitel 2.2; Anhang II) und die den Personalverantwortlichen nachweislich „bei der sachbezogenen Steuerung ihres Verhaltens helfen kann“

(Kanning, 2019, S. 369). Auch, wenn personaldiagnostische Methoden und Messinstrumente Urteilsverzerrungen und personelle Fehlentscheidungen nicht gänzlich verhindern können (vgl. Kapitel 2.1.2), bieten der Einsatz evidenzbasierter Verfahren (vgl. Kapitel 2.2.3; Kapitel 2.3; Abbildung 6) sowie die Berücksichtigung der Qualitätskriterien (vgl. Kapitel 2.2; Anhang II) die Basis für deutlich mehr *valide* (vgl. Kapitel 2.2.3; Kapitel 2.2.5; Görlich & Schuler, 2006; Sackett et al., 2022; Schmidt & Hunter, 1998; Taylor & Russell, 1939) und *antidiskriminierende Personalauswahlentscheidungen* (vgl. Kapitel 2.2.6; Anhang II; Deutsches Institut für Normung, 2002, 2016; Höft, Püttner & Kersting, 2018; Kanning, 2019; Schuler, 2014a, 2018; Westhoff et al., 2004).

Hinsichtlich der ersten Forschungsfrage ist demzufolge bereits ein breiter Fundus wissenschaftlicher Befunde vorhanden (vgl. Kapitel 2.2; Kapitel 2.3), der bei der deduktiven Konzeptualisierung Eingang findet (vgl. Kapitel 4.1; Anhang IV). Wie in den Kapiteln 2.1.3 und 2.2.8 skizziert, zeigen jedoch einige Studien auf, dass trotz der umfangreichen, wissenschaftlichen Erkenntnisse teils eine (große) Diskrepanz zwischen Wissenschaft und Praxis besteht (vgl. Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Kanning, 2019). Die eigene, qualitative Forschung setzt hier an. Es wird zielgruppenspezifisch untersucht, inwieweit diese Diskrepanz in der MINT-Branche vorhanden ist, welche möglichen Gründe es für diese geben könnte und wie evidenzbasierte und antidiskriminierende Auswahlentscheidungen weiter gefördert werden könnten (s.o. Forschungsfragen; vgl. Kapitel 1.2; Kapitel 4.1; Anhang IV). In diesem Zusammenhang sollen insbesondere auch mögliche Chancen und Grenzen digitaler Anwendungen umfassend untersucht werden (vgl. nachfolgendes Kapitel 2.4; Kapitel 4.1; Anhang IV).

2.4 E-Recruiting, One-Click-Bewerbung, Matching und Recrutainment – technologische Entwicklungen und deren Chancen und Grenzen für die Personalgewinnung (und -bindung)

Im folgenden Kapitel 2.4.1 werden die *technologischen Entwicklungen bezüglich der Personalgewinnung* dargelegt und die eigene Forschungsarbeit eingeordnet. Ergänzend zum bereits vorgestellten Prozess der Personaldiagnostik (vgl. Kapitel 2.3; Abbildung 6) werden in Bezug

auf das eigene Forschungsinteresse (vgl. Kapitel 1.2) im Kapitel 2.4.2 die Definition, Wertschöpfungskette sowie die Instrumente des *E-Recruitings* beschrieben. Im Rahmen der Vorstellung der einzelnen E-Recruiting-Bewerbungs- und Auswahlschritte werden *unterschiedliche Online-Bewerbungsmöglichkeiten* aufgezeigt (vgl. Kapitel 2.4.2). Eine häufig von den Bewerber:innen favorisierte Bewerbungsform stellt die sogenannte *One-Click-Bewerbung* dar (vgl. Kapitel 2.4.3; Athanas & Wald, 2017; Bleyer et al., 2020; Brickwedde et al., 2016). Da eine One-Click-Bewerbung einen nachweislich positiven Effekt auf die subjektiv empfundene *Candidate Experience* (vgl. Kapitel 3) haben kann (vgl. Kapitel 2.4.3, Kapitel 3; Athanas & Wald, 2014, 2017; Bleyer et al., 2020; Brickwedde et al., 2016; Petschar & Zavrel, 2016; Jäger, 2018), wird diese Bewerbungsform im Kontext des eigenen Forschungsinteresses im folgenden Kapitel 2.4.3 ausführlich beschrieben. Das Kapitel 2.4.4 „Match, Fit, Passung" zeigt für die eigene Forschungsarbeit bedeutsame Befunde zur *Passung zwischen Person und Arbeitsumfeld* im Zusammenhang mit der Personalauswahl und -bindung auf (vgl. Kapitel 1.1.4; Kapitel 1.2) und skizziert im digitalen Kontext den Querbezug zum Thema *Matching* (vgl. Kapitel 2.4.5).

Hieran thematisch anschließend wird im Kapitel 2.4.5 *Recrutainment definiert* sowie die *Ziele* und der *Klassifikationsansatz* nach Jansen, Diercks und Kupka (2023) dargelegt. Neben den *Matchern* werden sogenannte *Recruiting Games* als weitere *Self-Assessments* – sowie *Gamified- und Game-Based-Assessments* als *Online-Assessments* – vorgestellt (vgl. Kapitel 2.4.5). Ergänzend zu den Inhalten der Kapitel 2.2 und 2.3 nehmen die Inhalte des Kapitels 2.4.5 einen hohen Stellenwert für die vorliegende Forschungsarbeit *im digitalen Kontext* ein: Anhand der nachfolgenden Ausführungen wird ersichtlich, dass Recrutainment-Anwendungen *evidenzbasierte und antidiskriminierende Personalauswahlentscheidungen fördern können* (Forschungsfrage 1; vgl. Kapitel 1.2), *in einigen Bereichen die Passung zwischen Person und potenziellem Arbeitsumfeld ermitteln können* (Forschungsfrage 2; vgl. Kapitel 1.2) und mit deren Einsatz oftmals eine *positive Candidate Experience erreicht werden kann* (Forschungsfrage 3; vgl. Kapitel 1.2).

Das Kapitel 2 schließt mit einem Zwischenfazit (vgl. Kapitel 2.5), welches die für die eigene Forschungsarbeit bedeutsamsten Aspekte zusammenfasst und noch vorhandene Forschungslücken im Kontext des eigenen Forschungsinteresses (vgl. Kapitel 1.2) aufzeigt.

2.4.1 Digitale Entwicklungen im Kontext der Personalgewinnung – Gesamtkomplex im Überblick sowie Einordnung der eigenen Forschungsarbeit

Die folgende Abbildung 9 zeigt das im Laufe der vergangenen Jahre *zunehmende Medien- und Technologieportfolio* im Kontext der *Personalgewinnung* auf (Petry & Jäger, 2021, S. 71). Stock-Homburg (2013) sowie Jansen, Diercks und Kupka (2023) zählen zum Prozess der *Personalgewinnung jegliche Personalmarketing- und Personalauswahlaktivitäten* (vgl. Kapitel 2.3). Anhand der Zeitachse wird ersichtlich, wie sich diese Aktivitäten durch zusätzliche digitale Möglichkeiten sowie personalwirtschaftliche Trends (z.B. Candidate Experience (vgl. Kapitel 3), New Work (vgl. Kapitel 1.1.4)) verändert und weiterentwickelt haben. Nachfolgend werden aus der Abbildung 9 die bedeutsamsten Inhalte für die eigene Forschungsarbeit vorgestellt. Eine ausführliche Darlegung aller Themenbereiche bieten bspw. die Werke von Petry und Jäger (2021) sowie Jansen, Diercks und Kupka (2023).

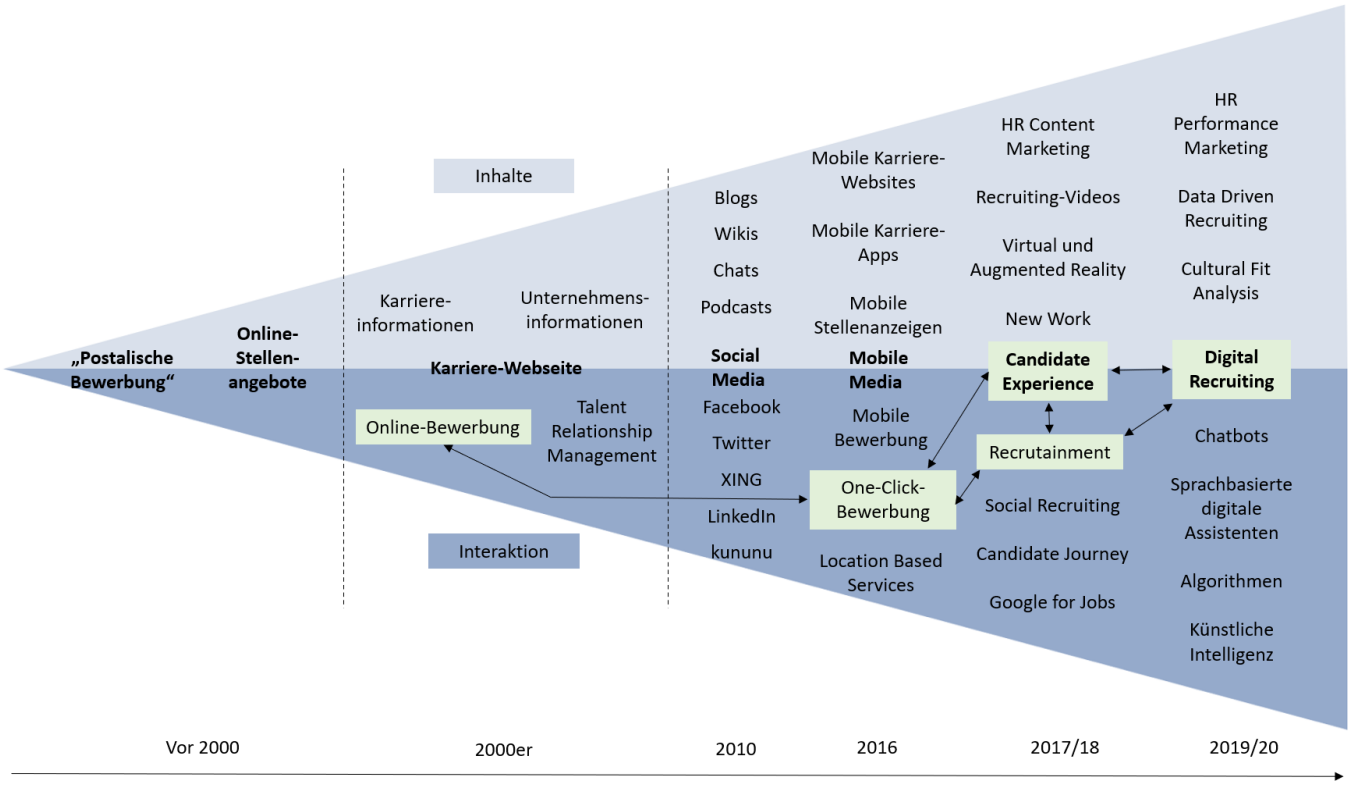


Abbildung 9: Übersicht zur zunehmenden Digitalisierung im Rahmen der Personalgewinnung

(Eigene Darstellung in Anlehnung an Petry & Jäger, 2021, S. 71; vgl. auch Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Rohrlack, 2019)

Während noch vor der letzten Jahrtausendwende die meisten Bewerbungsunterlagen in Papierform eingereicht worden sind, nimmt seither die Anzahl an *Online-Bewerbungen* stetig zu (vgl. Abbildung 9, vgl. Kapitel 2.4.2). Diese Entwicklung kann u.a. damit begründet werden, dass *Stellenangebote* seit den 2000er Jahren zunehmend (und teils ausschließlich) auf *Online-Stellenbörsen* und *Karriere-Webseiten* veröffentlicht werden, die nachfolgend eine Online-Bewerbung ermöglichen bzw. heutzutage mehrheitlich erfordern (vgl. Abbildung 9; vgl. Kapitel 2.4.2; Petry & Jäger, 2021; Rohrlack, 2019).

Die *unternehmenseigene Karriere-Webseite* (vgl. Abbildung 9) wird trotz der steigenden Bedeutung der *Social-Media-Kanäle* (vgl. Abbildung 9) auch heute noch als „zentrale Inhaltsvermittlungs- und Interaktionsplattform" (Petry & Jäger, 2021, S. 72) und somit als „Herzstück der Personalgewinnung" (Jansen, Diercks & Kupka, 2023, S. 55) angesehen. Sie bietet im Hinblick auf das Personalmarketing und Employer Branding (vgl. Kapitel 2.3.2) die Möglichkeit, einerseits bedeutsame Informationen zum Unternehmen sowie andererseits zu der jeweils vakanten Position „multimedial" (Jansen, Diercks & Kupka, 2023, S. 55) bspw. in Form von Texten, Bildern und Videos zu vermitteln. Darüber hinaus ist es – wie oben bereits kurz skizziert – bei nahezu allen Unternehmen in der heutigen Zeit möglich, sich direkt über die Karrierewebseite auf eine Vakanz zu bewerben. Insbesondere bei größeren Unternehmen wird die *Online-Bewerbung* direkt über die Karrierewebseite per *Bewerber:innenmanagementsystem* erfasst, welches die anschließenden administrativen Prozesse erleichtert. Des Weiteren „bieten derartige IT-Lösungen die Möglichkeit, eignungsdiagnostische Testverfahren (vgl. Kapitel 2.3.3; Kapitel 2.3.4) sehr früh (…) im Bewerbungsprozess zur Vorauswahl (…) einzusetzen" (Jansen, Diercks & Kupka, 2023, S. 56; vgl. auch Kanning & Staufenbiel, 2012; Schuler, 2014a; Warszta, 2017; Wottowa, 2008). Dieses Vorgehen kann die sukzessive Personalauswahl maßgeblich erleichtern (vgl. Kapitel 2.3.5; Abbildung 8; Kanning, 2019; Schuler, 2014a) und aufgrund des Einsatzes eignungsdiagnostischer Verfahren evidenzbasierte Personalauswahlentscheidungen fördern (vgl. Kapitel 2.2; Kapitel 2.3; Kapitel 2.4.2; Petry & Jäger, 2021).
Im Sinne der in den Kapiteln 2.2.6 und 2.3.2 beschriebenen *realistischen Tätigkeitsvorschau* (vgl. Buckley et al., 1998; Earnest, Allen & Landis, 2011) und *Selbstselektion* (vgl. Kapitel 2.3.2; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Kanning, 2017a, 2019; Moser & Sende, 2014; Warszta, 2017)

sollten die Inhalte der *Karrierewebseite authentisch* und insbesondere die der Online-Stellenausschreibungen auf die *Zielgruppe* abgestimmt sein (vgl. Kapitel 2.2.5; Kapitel 2.2.6; Kapitel 2.2.7; Kapitel 2.3.2; Knabenreich, 2013; Jansen, Diercks & Kupka, 2023).

Seit 2010 wurden verstärkt auch *Social-Media-Plattformen* wie bspw. Facebook, Instagram, Tik-Tok, Twitter, XING und LinkedIn im Rahmen der Personalgewinnung eingesetzt und insbesondere Online-Stellenanzeigen sowie Arbeitgeberinformationen über diese Netzwerke geteilt (vgl. Abbildung 9; Frickenschmidt, 2016; Petry & Jäger, 2021). Jedoch „verpuffen viele Aktivitäten, da sie nicht bei den gewünschten Adressat:innen ankommen oder nicht den gewünschten Effekt für die Arbeitgebermarke bzw. die Anzahl und *Qualität der Einstellungen* erzielen“ (Petry & Jäger, 2021, S. 72). Anhand dieses Zitates wird noch einmal die Bedeutsamkeit der *zielgruppenspezifischen Ansprache und die hiermit verbundene Anziehung geeigneter Personen und Abschreckung ungeeigneter Personen* deutlich (vgl. Kapitel 2.3.2; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Kanning, 2017a, 2019; Moser & Sende, 2014; Warszta, 2017), um zunächst eine *möglichst hohe Grundquote* und nachfolgend eine *möglichst hohe Trefferquote* generieren zu können. Es geht bei einer professionellen Personalgewinnung weniger um die Generierung möglichst vieler Bewerbungen, sondern vielmehr um die Generierung der „richtigen“ Bewerbungen von *geeigneten Kandidat:innen* (vgl. Kapitel 2.2.5; Anhang II; Kapitel 2.3.2; Blickle, 2019c; Kanning, 2017a; Lohaus & Rietz, 2020; Moser & Sende, 2014; Moser, Zempel & Göritz, 2003; Taylor & Russell, 1939). Dies sollte demnach auch bei der Ansprache potenzieller Kandidat:innen über *Social Media* berücksichtigt werden.

Neben dem Teilen von Online-Stellenanzeigen via Social Media, tendieren Unternehmen zunehmend dahin, die *Social-Media-Profile* von (potenziellen) Bewerber:innen hinsichtlich unterschiedlicher Aspekte *zu analysieren* (Bitkom, 2018; Hirschfeld, 2020; Jeske & Shultz, 2016; Van Iddekinge et al., 2016). Nach der Studie von Bitkom (2018) werden neben den beruflichen Profilen bei z.B. XING oder LinkedIn auch zunehmend mehr die privaten Profile auf z.B. Facebook oder Instagram von den Personalverantwortlichen analysiert. Die meisten Personaler:innen fokussieren sich hierbei auf die Qualifikationen der jeweiligen Person (90 %), auf die fachliche Karrierelaufbahn (ca. 70 %) und die bisherigen Arbeitgeber (ca. 55 %). Jedoch zeigt die repräsentative Erhebung ebenfalls auf, dass noch ca. 45 % der Personalverantwortlichen die

Hobbys sowie ca. 35 % das Bild der (potenziellen) Kandidat:innen bei ihrer „Eignungsbewertung“ berücksichtigen (Bitkom, 2018). Wie in Kapitel 2.3.1 beschrieben, sollte zu Beginn eines Personalauswahlverfahrens mit Hilfe einer Anforderungsanalyse ein Anforderungsprofil erstellt werden, welches die für die Vakanz relevanten Merkmale beinhaltet. Hobbys und Lichtbilder geben in den meisten Berufsfeldern keine Rückschlüsse darüber, ob die jeweilige Person für die Vakanz geeignet ist (Kanning, 2015b, 2017a; Schuler, 2014a, 2018). Darüber hinaus birgt die subjektive Beurteilung eines Lichtbildes aufgrund der häufig unbewussten kognitiven Prozesse und Vorurteile die Gefahr der Diskriminierung (vgl. Kapitel 2.1.2; Abbildung 3; Anhang I; Kapitel 2.2.6; Anhang II; z.B. Six, 2022). Demzufolge sollten im Sinne eines fairen Personalauswahlprozesses (vgl. Kapitel 2.2.6; Anhang II; z.B. Conlon, Porter & Parks, 2004; Deutsch, 1975; Gilliland, 1993; Görlich & Schuler, 2006, 2014; Schuler, 2013; Schuler & Stehle, 1983) auch bei der Analyse der Social-Media-Profile die Qualitätskriterien der Personaldiagnostik (vgl. Kapitel 2.2) Anwendung finden und nur die Informationen berücksichtigt werden, die für die Vakanz bedeutsam sind. Die Befunde von Bitkom (2018) bestätigen demnach die in Kapitel 2.1.2 aufgeführte Problematik, dass trotz eines umfassenden Forschungs- und Wissenstands im Bereich Personaldiagnostik und -auswahl noch immer in der Praxis häufig irrelevante Aspekte wie Bewerbungsbilder und Freizeitaktivitäten bei der „Eignungsbeurteilung“ berücksichtigt werden.

Auch weitere Informationen *privater Social-Media-Profile* weisen nach der Studie von Van Iddekinge et al. (2016) *keine kriterienbezogene Validität* (vgl. Kapitel 2.2.3; Anhang II) auf. Im Rahmen ihrer Untersuchung wurden ca. 300 Facebook-Profile von Universitätsabsolvent:innen durch Personalverantwortliche hinsichtlich der Eignung für eine Vakanz und hierfür spezifische Fähigkeiten und Fertigkeiten beurteilt (z.B. Gewissenhaftigkeit, soziale Kompetenzen). Parallel füllten die Absolvent:innen das validierte *Big Five Inventar* (Borkenau & Ostendorf, 2008) für die Erfassung ihrer Persönlichkeitsmerkmale und deren Ausprägung aus. Zudem wurden die Abschlussnoten sowie Beurteilungen durch die jeweilige Führungskraft erfasst. Die Ergebnisse zeigten auf, dass *keine signifikanten Zusammenhänge* zwischen den Bewertungen der Facebook-Profile und den Ergebnissen des Big Five Inventars sowie der Beurteilungen der Führungskräfte vorhanden waren. Demzufolge raten Van Iddekinge et al. (2016) davon ab, Informationen der *privaten Social-Media-Profile* für die Eignungsbewertung von (potenziellen) Kandidat:innen zu verwenden. Auch rechtlich betrachtet gibt das Bundesdatenschutzgesetz

§32 Abs. 1 vor, nur solche Daten zu erheben und zu bewerten, die für die Entscheidung über die Begründung, Durchführung oder Beendigung eines Arbeitsverhältnisses *erforderlich* und *angemessen* sind. Hierzu zählen fachliche Kenntnisse, Fähigkeiten und Berufserfahrungen der Bewerber:innen. Personalverantwortliche, die sich über die Social-Media-Profile bspw. über die privaten Aktivitäten, sexuelle Orientierung, Religion oder Ethnie der (potenziellen) Bewerber:innen informieren, verstoßen demnach gegen den Grundsatz der Angemessenheit sowie gegen den Schutz der Privatsphäre (Hirschfeld, 2020). Demnach sollten auch in diesem Zusammenhang die Inhalte der berufsorientierten Profile bei z.B. XING und LinkedIn und *nicht* die der privaten Profile bei z.B. Facebook, Instagram, Twitter oder Tik-Tok betrachtet und bewertet werden (Dery, Tansley & Hafermalz, 2014; Hirschfeld, 2020).

Die Karrierenetzwerke *XING* und *LinkedIn* (vgl. Abbildung 9) wurden im Kontext des Fachkräftemangels (vgl. Kapitel 1.1.2) zunehmend für *Direktansprachen* potenzieller Kandidat:innen genutzt (Braehmer, 2015; Dannhäuser & Chikato, 2015). Seitens der Kandidat:innen bieten *Arbeitgeberbewertungsportale* wie z.B. *kununu* den (potenziellen) Bewerber:innen und Arbeitnehmer:innen die Möglichkeit, sich online über die Arbeitsbedingungen bei dem jeweiligen Arbeitgeber zu informieren und auszutauschen. Wie bereits im Kapitel 1.1.1 dargelegt, kann diese „digitale Transparenz“ je nach Art der Bewertung sowohl positive wie auch negative Auswirkungen auf die Reputation des jeweiligen Arbeitgebers haben (vgl. Abbildung 9; Kootz, 2014; Petry & Jäger, 2021).

Da der Zugriff auf derartige Plattformen (z.B. XING, LinkedIn), soziale Netzwerke und Karrierewebseiten in den vergangenen Jahren zunehmend über *mobile Endgeräte* wie Smartphones und Tablets erfolgte, nimmt seither der Stellenwert von *Mobile Media* bzw. *Mobile Recruiting* stetig zu (vgl. Abbildung 9; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Petry & Jäger, 2021; Verhoeven & Goldmann, 2020). Dies bedeutet, dass Karrierewebseiten, Jobportale und Online-Stellenanzeigen über mobile Endgeräte ohne „Medienbruch“ (Petry & Jäger, 2021, S. 73) einsehbar und nachfolgend eine Bewerbung über das mobile Endgerät möglich ist (Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Petry & Jäger, 2021; Staffler, 2013; Verhoeven & Goldmann, 2020). Um eine mobile Bewerbung per Smartphone zu erleichtern, sollte es möglich sein, Informationen aus Karrierenetzwerken wie LinkedIn und XING zu importieren (Petschar & Zavrel, 2016; Staffler, 2013). Einige Arbeitgeber bieten in diesem Zusammenhang die sogenannte *One-Click-Bewerbung* an,

bei der sich die Bewerber:innen mit ihrem XING- oder LinkedIn-Profil mit einem Klick auf eine vakante Position bewerben können (vgl. ausführlich Kapitel 2.4.3; Petschar & Zavrel, 2016; Weitzel et al., 2018). *Mobile Media* (vgl. Abbildung 9) und insbesondere die *One-Click-Bewerbung* bieten den Vorteil, die Reichweite zu vergrößern und die Interaktion zwischen den Bewerber:innen und Personalverantwortlichen zu beschleunigen. Andererseits werden die Einfachheit, mit der eine Bewerbung auf diese Weise möglich ist und der vergleichsweise geringe Informationsumfang, der über die Bewerber:innen übermittelt wird, aus der Perspektive der Personalverantwortlichen kritisch gesehen (Athanas & Wald, 2017; Staffler, 2013). Im Kontext des eigenen Forschungsinteresses (vgl. Kapitel 1.2) werden im nachfolgenden Kapitel 2.4.3 die bisher empirisch ermittelten Chancen und Grenzen der One-Click-Bewerbungsform ausführlich dargelegt (vgl. Kapitel 2.4.3, Tabelle 6).

Die Abbildung 9 zeigt weiter auf, dass seit ca. 2017 die *Candidate Experience* sowie Inhalte und Interaktionen, die diese positiv prägen können, zunehmend mehr in den Fokus der Personalgewinnung gerückt sind (vgl. Kapitel 1.1.2; Kapitel 3; Athanas & Wald, 2014, 2017; Esch & Seibel, 2015; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Martens, 2017; Nied, Bilger & Ferdinand, 2018; Petry & Jäger, 2021; Ullah & Ullah, 2015; Verhoeven, 2016a,b, 2020a,b). Die Candidate Experience kann seitens der Arbeitgeber insbesondere durch das Angebot einer *One-Click-Bewerbung* (vgl. Kapitel 2.4.3) sowie durch *Recrutainment-Anwendungen* (vgl. Abbildung 9) positiv beeinflusst werden (Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Petry & Jäger, 2021):

„Recrutainment ist der Einsatz spielerisch-simulativer Elemente und Verfahren in Personalmarketing und Personalauswahl. Damit ist Recruitainment der Sammelbegriff für jegliche Form von Gamification in der Personalgewinnung. Recrutainment hat sich in den vergangenen beiden Dekaden zu einem deutlich sichtbaren und allgemein akzeptierten Instrument der Personalgewinnung entwickelt“ (Jansen, Diercks & Kupka, 2023, S. V).

Anhand dieses Zitats und der Abbildung 9 wird ersichtlich, dass *Recrutainment* dem *Digital Recruiting* zugeordnet werden kann (Jansen, Diercks & Kupka, 2023). Von „Digital Recruiting, Robot Recruiting, Data Driven Recruiting” (Petry & Jäger, 2021, S. 75), „*E-Recruiting*, E-Recruitment oder Online-Recruiting” (Jansen, Diercks & Kupka, 2023, S. 209-210) ist die Rede, wenn

Chatbots, sprachbasierte digitale Assistenten, Matching, Algorithmen und *künstliche Intelligenz* im Rahmen der Personalgewinnung Anwendung finden (Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Kanning & Staufenbiel, 2012; Musolesi & Knöpfel, 2018; Petry & Jäger, 2021). In der vorliegenden Dissertation wird nachfolgend die Bezeichnung *E-Recruiting* verwendet (vgl. Kapitel 2.4.2).

Hinsichtlich des eigenen Forschungsinteresses (vgl. Kapitel 1.2, Kapitel 4.1) bezieht sich die vorliegende Dissertation insbesondere auf die in der Abbildung 9 grün hinterlegten Themenfelder *Online-Bewerbung* (vgl. Kapitel 2.4.2) *und One-Click-Bewerbung* (vgl. Kapitel 2.4.3)*, (digitale) Candidate Experience und Journey* (vgl. Kapitel 3)*, Recrutainment* (vgl. Kapitel 2.4.5) sowie deren Querbeziehungen zueinander (vgl. Kapitel 2.4.2 bis Kapitel 2.5; Kapitel 4.1).

2.4.2 E-Recruiting – Definition, Wertschöpfungskette und Instrumente

„Als E-Recruiting wird die elektronische bzw. digital gestützte Personalgewinnung inklusive Personalmarketing und Personalauswahl bezeichnet“ (Jansen, Diercks & Kupka, 2023, S. 209). Das heißt, dass die Personalgewinnung durch „*digitale Medien im Allgemeinen* sowie durch *internetbasierte Plattformen und Applikationen im Speziellen* unterstützt wird“ (Jansen, Diercks & Kupka, 2023, S. 209-210). Hierdurch kann einerseits im Kontext des *Personalmarketings* die *Selbstselektion* gefördert (vgl. Kapitel 2.3.2) sowie andererseits in Zusammenhang mit der *Personalauswahl* die *Fremdselektion* (vgl. Kapitel 2.3.4) evidenzbasierter gestaltet werden (vgl. Abbildung 10; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Petry & Jäger, 2021). Sind die webbasierten Angebote zur Selbst- und Fremdselektion auch auf mobilen Endgeräten wie Smartphones oder Tablets verfügbar, wird wie bereits im Kapitel 2.4.1 beschrieben, auch von *Mobile-Recruiting* gesprochen (Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Petry & Jäger, 2021; Verhoeven & Goldmann, 2020).

Die nachfolgende Abbildung 10 illustriert die *E-Recruiting Wertschöpfungskette* und die *E-Recruiting Instrumente*, die folgend in Kürze vorgestellt werden. Des Weiteren zeigt die Abbildung 10 die Querbezüge zu *Recrutainment* (vgl. Kapitel 2.4.5) und zur *Candidate Experience* (vgl. Kapitel 3) auf, die in den nachfolgenden Kapiteln detailliert dargelegt werden.

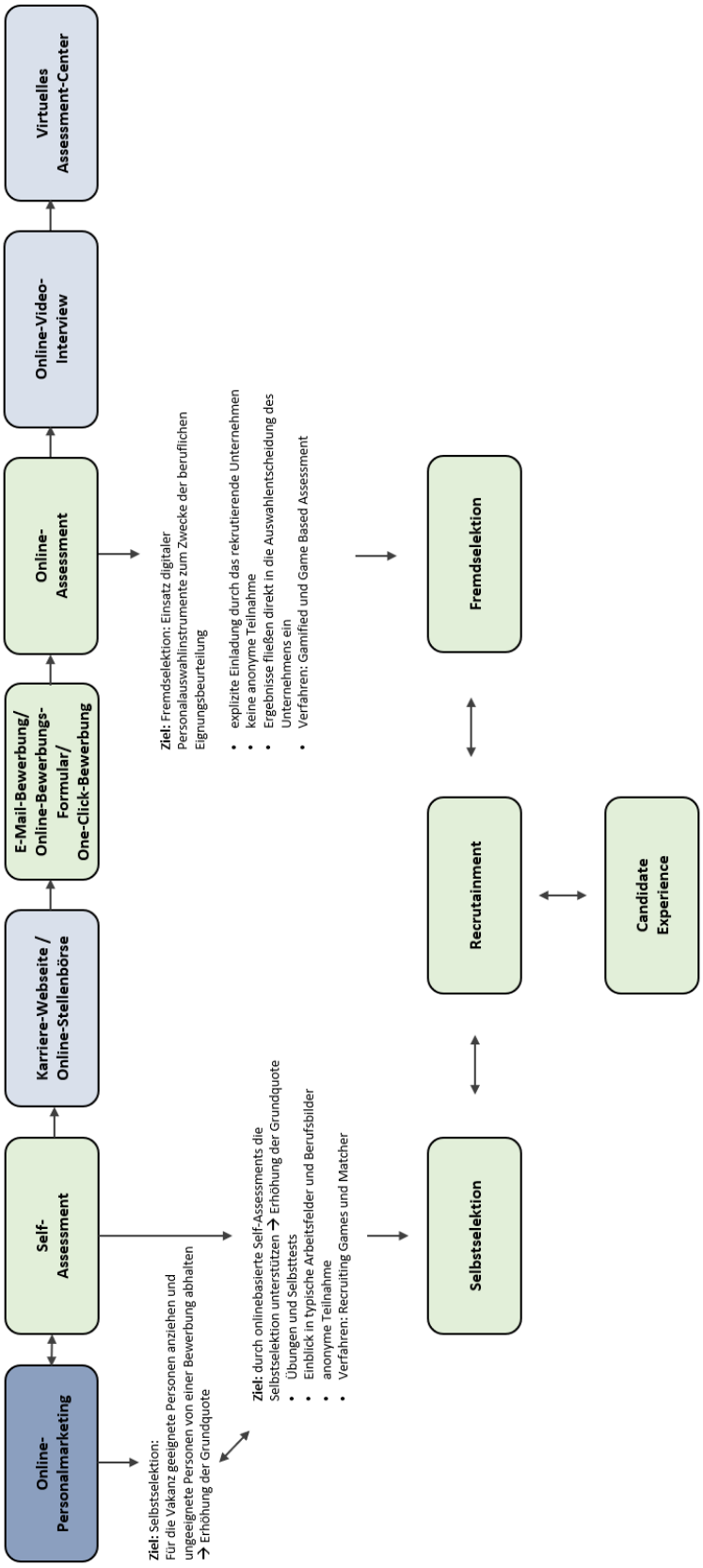


Abbildung 10: E-Recruiting Wertschöpfungskette sowie Querbezug zur Candidate Experience im Kontext des eigenen Forschungsinteresses (Eigene Darstellung in Anlehnung an Jansen, Diercks & Kupka, 2023, S. 210)

Die E-Recruiting Wertschöpfungskette nach Jansen, Diercks und Kupka (2023, S. 210) beginnt mit dem *Online-Personalmarketing*. Wie die bereits vorgestellten *Methoden des Personalmarketings* (vgl. Kapitel 2.3.2, Tabelle 2) verfolgen auch die *Online-Personalmarketing-Methoden* das Ziel der *Selbstselektion* und der *Erhöhung der Grundquote* (vgl. Kapitel 2.2.5, Anhang II; z.B. Görlich & Schuler, 2006; Taylor & Russell, 1939). Dies bedeutet hier, dass mit Hilfe *digitaler Anwendungen*, *zielgruppenspezifischer Informationen* sowie einer *realitätsnahen Tätigkeitsvorschau* sich für die Vakanz geeignete Personen angesprochen fühlen und bewerben – sowie ungeeignete Personen hierdurch von einer Bewerbung abgehalten werden (Jansen, Diercks & Kupka, 2023). Im Kontext der Digitalisierung wurden in den vergangenen Jahren *onlinebasierte Self-Assessments* (vgl. Abbildung 10) als *Instrumente zur Verbesserung der Selbstselektion* entwickelt (Diercks, 2020; Jansen, Diercks & Kupka, 2023). Self-Assessments richten sich an Personen, die sich noch nicht beworben haben. Sie beinhalten Übungen und Selbsttests, durch welche die potenziellen Bewerber:innen einen Einblick in typische Arbeitsfelder und Berufsbilder eines Unternehmens erhalten können. Die Ergebnisse der Übungen und Selbsttests werden anonym verarbeitet, nur an die durchführende Person zurückgemeldet und sollen sie bei der individuellen Joborientierung unterstützen (vgl. ausführlich Kapitel 2.4.5.2; Diercks, 2020; Jansen, Diercks & Kupka, 2023).

Möchte sich die Person nachfolgend bei einem Unternehmen online bewerben, findet sie im Rahmen der internetgestützten Personalgewinnung die Stellenausschreibungen auf der jeweiligen *Karriere-Webseite* des Unternehmens und / oder auf *Online-Stellenbörsen* wie bspw. Stepstone (vgl. Abbildung 10). Sind die Stellenausschreibungen auf der Karriere-Webseite des Arbeitgebers verfügbar, bietet dies den Mehrwert, dass die Bewerber:innen bereits weitere Informationen zum potenziellen Arbeitgeber über die Homepage erhalten können und zumeist über ein *Online-Bewerbungsformular* die Bewerbung direkt in das *Bewerber:innenmanagementsystem* des Unternehmens eingespeist werden kann. Nachteilig ist die mangelnde Verbreitung, wenn die Stellenausschreibungen lediglich über die Unternehmens-Webseiten verfügbar sind. Demzufolge werden von den meisten Unternehmen ergänzend Online-Stellenbörsen für die Veröffentlichung ihrer Vakanzen genutzt und die eigene Karriere-Webseite verlinkt (vgl. Abbildung 10; Höft & Schuler, 2019; Jansen, Diercks & Kupka, 2023).

Wird die Bewerbung über ein *Online-Bewerbungsformular* eingereicht (vgl. Abbildung 10) und über das Bewerber:innenmanagementsystem weiter ver- und bearbeitet, birgt dieses Vorgehen neben der Strukturierung der Daten sowie der administrativen Erleichterung (vgl. Kapitel 2.4.1) den Vorteil, dass die personalsuchenden Unternehmen konkret vorgeben können, welche Informationen bei der Bewerbung angegeben werden sollen. In den meisten Fällen werden hierfür standardisierte Online-Fragebögen verwendet. Zudem können Dokumente wie Zeugnisse und der Lebenslauf hochgeladen werden. Indem sich die Datenübermittlung auf die wesentlichen Informationen beschränkt, die für den nachfolgenden Personalauswahlprozess von Bedeutung sind, ist durch die *Vereinheitlichung* bereits zu Beginn des Personalauswahlprozesses eine (bessere) *Vergleichbarkeit* gegeben (Kanning, 2015c). Hierdurch kann die *Objektivität* bei der Bewertung der Bewerbungsunterlagen gegenüber dem üblichen Durchschnitt erhöht (vgl. Kapitel 2.2.1; Blickle, 2019b) und mögliche Urteilsverzerrungen auf Seiten der Begutachter:innen können reduziert werden (vgl. Kapitel 2.1.2; Kapitel 2.2.1; Bortz, Lienert & Boehnke, 1990; Fisseni, 2004; Höft & Kersting, 2018; Westmeyer, 2003).

Wie im Kapitel 2.4.1 beschrieben, bieten einige Unternehmen darüber hinaus die Möglichkeit einer *One-Click-Bewerbung* an (vgl. Abbildung 10, vgl. ausführlich Kapitel 2.4.3). Des Weiteren ist es bei vielen Arbeitgebern möglich, eine Bewerbung per *E-Mail* einzureichen (vgl. Abbildung 10). Angelehnt an eine herkömmliche Bewerbungsmappe besteht der Anhang der E-Mail meistens aus drei Elementen: Dem Anschreiben, dem Lebenslauf sowie den Zeugnissen (Jansen, Diercks & Kupka, 2023). Aufgrund der freien Gestaltungsmöglichkeit des E-Mail-Textes haben die Bewerber:innen im Vergleich zu dem zuvor beschriebenen Online-Bewerbungsformular mehr Freiheitsgerade (Kanning, 2015c). Wenn Bewerber:innen in ihrem E-Mail-Text oder ihren Bewerbungsunterlagen beliebige Informationen wie bspw. Hobbys oder ein Lichtbild hinzufügen können, die keine prognostische Validität hinsichtlich der zukünftigen beruflichen Leistung aufweisen (vgl. Kapitel 2.2.3, Anhang II), ist es im Sinne einer personaldiagnostischen Personalauswahl bedeutsam, dass diese von den Personalverantwortlichen im Rahmen der Eignungsbeurteilung unberücksichtigt bleiben (Kanning, 2019; Schuler, 2014a).

Wie bei der Bewertung der Unterlagen einer herkömmlichen Bewerbungsmappe sollten demnach auch bei der Bewertung der *digitalen Anhänge* die hierzu vorliegenden wissenschaftlichen Befunde Beachtung finden: Da sich Bewerber:innen im Rahmen ihres *Anschreibens* sehr

vorteilhaft sowie *sozial erwünscht* darstellen können (vgl. 2.2.8) und zugleich nicht nachvollziehbar ist, wer das Anschreiben verfasst hat (z.B. Freund:in; Eltern, Kolleg:in, Partner:in etc.), wird aus wissenschaftlicher Perspektive davon abgeraten, Anschreiben bei der Eignungsbeurteilung zu berücksichtigen (vgl. ausführlich Kanning, 2015b, 2015c; Schuler, 2014a). Der *Lebenslauf* und die *(Arbeits-)Zeugnisse* beinhalten hingegen *biographische Daten und Fakten*, die mit dem vorab definierten Anforderungsprofil (vgl. Kapitel 2.3.1) abgeglichen werden können (vgl. Kapitel 2.3; Kanning, 2015b, 2015c, 2017a; Schuler, 2014a). Insgesamt sollten sich die Personalverantwortlichen bei der Sichtung der (Online-) Bewerbungsunterlagen konkret auf die Merkmale der Person konzentrieren, die für die zukünftige berufliche Leistung relevant sind (vgl. Kapitel 2.2, Kapitel 2.3). Damit dies gelingt, schlagen Kanning (2015b, 2019) und Schuler (2014a) verschiedene Lösungsansätze vor: Zum einen empfehlen sie den Unternehmen, den Bewerber:innen im Rahmen ihrer (Online-) Bewerbung *keine* Möglichkeit zu geben, ein Anschreiben oder ein Lichtbild hinzuzufügen. Hierdurch können Phänomene der Urteilsbildung wie bspw. der Halo-Effekt (Gräf, 2012; Palmer & Loveland, 2008; vgl. Anhang I) und Attraktivitätseffekt (Aghte, Spörrle & Maner, 2010; Braun, Peus & Frey, 2012; Byrne, 1971; Desrumaux, DeBosscher & Léoni, 2009; Hamermesh, 2011; vgl. Anhang I) vermieden und systematische Fehler bei der Personenbeurteilung reduziert werden (vgl. Kapitel 2.1.2, Abbildung 3; Anhang I). Des Weiteren empfehlen sie bei der Sichtung der (Online-) Bewerbungsunterlagen den Einsatz einer Checkliste, um alle Bewerber:innen gemäß des Anforderungsprofils (vgl. Kapitel 2.3.1) nach denselben Kriterien zu bewerten. Zudem raten sie im Kontext der Digitalisierung, die Vorauswahl nicht nur auf Basis der Sichtung der Bewerbungsunterlagen vorzunehmen, sondern zusätzlich *onlinebasierte Tests zur Eignungsbeurteilung* zu verwenden (vgl. Kapitel 2.4.5). Hierdurch kann insbesondere der Fehler zweiter Art (vgl. Kapitel 2.1.2) reduziert werden (vgl. ausführlich Kapitel 2.4.5; Blickle, 2019b; Kanning, 2015b, 2019; Schuler, 2014a).

Kongruent zu den Annahmen von Kanning (2015b, 2019) und Schuler (2014a) sieht auch die E-Recruiting Wertschöpfungskette nach Jansen, Diercks und Kupka (2023) nach der Einreichung der Bewerbungsunterlagen sogenannte *Online-Assessments* vor (vgl. Abbildung 10). Bei Online-Assessments handelt es sich um die Zusammenstellung mehrerer Personalauswahlverfahren (vgl. Kapitel 2.2.3; Tabelle 1; Kapitel 2.3.3), die zumeist orts- und zeitunabhängig über das Internet durchgeführt werden können (vgl. ausführlich Kapitel 2.4.5). Im Gegensatz zu Self-Assessments ist die Teilnahme an Online-Assessments nicht anonym und erfolgt in aller

Regel erst nach expliziter Einladung durch das Unternehmen. Die Ergebnisse fließen direkt in die Auswahlentscheidung des Unternehmens ein (Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Kanning, 2015c; Ott, Ulfert & Kersting, 2017; Schuler, 2014a). Nach einer erfolgreichen Teilnahme an einem Online-Assessment „runden *Online-Video-Interviews* und *virtuelle Assessment-Center* (vgl. Abbildung 10) den Kanon der Instrumente im E-Recruiting ab“ (Jansen, Diercks & Kupka, 2023, S. 214; vgl. Abbildung 10).

Auch, wenn in der Abbildung 10 nach Jansen, Diercks und Kupka (2023) nicht illustriert, sollte in Anlehnung an den *Prozess der Personaldiagnostik* (vgl. Kapitel 2.3; Abbildung 6) auch zu Beginn der *E-Recruiting Wertschöpfungskette* eine *Anforderungsanalyse* (vgl. Kapitel 2.3.1) durchgeführt werden, welche anschließend die Basis für den weiterführenden E-Recruiting-Prozess darstellt (vgl. Höft & Schuler, 2019; Kanning, 2019; Schuler, 2014a). Des Weiteren ist im Nachhinein ebenfalls eine systematische Evaluation des E-Recruiting-Prozesses zu empfehlen, um dessen Effektivität und Effizienz zu analysieren, mögliche Ursachen für Fehlentscheidungen aufzudecken sowie den Prozess auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse modifizieren und optimieren zu können (vgl. Kapitel 2.1.1; Abbildung 2; Kapitel 2.1.2; Abbildung 3).
Die vorliegende Dissertation konzentriert sich in Anbetracht des eigenen Forschungsinteresses (vgl. Kapitel 1.2, Kapitel 2.4.1, Kapitel 4.1) auf die grün hinterlegten Themenfelder der Abbildung 10. Diese Themenfelder werden in den folgenden Kapiteln ausführlich dargelegt und im deduktiven Konzept als Ausgangsbasis für die eigene Forschung integriert (vgl. Kapitel 4.1; Anhang IV).

2.4.3 One-Click-Bewerbung – Definition, Prozess sowie Chancen und Grenzen

Nach Weitzel et al. (2018, S. 16) ermöglichen es *One-Click-Bewerbungen* den potenziellen Bewerber:innen *„den Lebenslauf, das eigene Bewerber:innenprofil oder andere hinterlegte Dokumente aus einem Karrierenetzwerk, einer App, einer Lebenslaufdatenbank oder einer anderen Quelle mit nur einem Klick an den Wunscharbeitgeber zu senden“.*

Online-Karrierenetzwerke, die eine One-Click-Bewerbung unterstützen, sind bspw. XING (Athanas & Wald, 2017) und LinkedIn (LinkedIn Corporation, 2022), während zu den One-Click-

Job-Apps bspw. Truffls zählt (Truffls GmbH, 2022). Zu den „anderen Quellen“ zählen lokale Ordner und Cloud Services wie bspw. Dropbox oder Google Drive (Petschar & Zavrel, 2016). Die Daten werden entweder mit einem Klick per E-Mail an die personalsuchenden Unternehmen versendet – oder automatisch in die jeweilige Datenbank des potenziellen Arbeitgebers übertragen (Eisenreich, 2019). Für die Übertragung der Daten ins Bewerber:innenmanagementsystem finden oftmals unterschiedliche Parsing-Technologien Anwendung, um die Daten zu strukturieren und zu analysieren (vgl. ausführlich Petschar & Zavrel, 2016; Verhoeven & Goldmann, 2020): Hierbei werden die wesentlichen Daten (z.B. Adresse, schulischer und beruflicher Werdegang) aus dem in digitaler Form übermittelte Lebenslauf oder dem Onlineprofil (z.B. bei XING, LinkedIn) automatisch in die Bewerber:innendatenbank des jeweiligen Unternehmens überführt (Jäger, 2018).

Da sich die übermittelten Daten in der Regel auf ein *auf dem Lebenslauf basierendes Profil* begrenzen, werden mittels der One-Click-Bewerbung meistens keine Anschreiben oder weitere Dokumente wie Zeugnisse übermittelt (Eisenreich, 2019; Petschar & Zavrel, 2016). Wird die One-Click-Bewerbung von den Personalverantwortlichen positiv bewertet, können für den nächsten Schritt der Eignungsprüfung (vgl. Kapitel 2.3.5, Abbildung 8) weitere Dokumente von den One-Click-Bewerber:innen nachgefordert werden (Mäder, 2017). Insgesamt handelt es sich bei einer One-Click-Bewerbung somit um eine schnelle und in aller Regel auf den Lebenslauf komprimierte, standardisierte Bewerbungsform, die sowohl für die Bewerber:innen als auch für die Recruiter:innen einfache und mobile Prozesse ermöglichen soll (Athanas & Wald, 2017; Jäger, 2018; Mäder, 2017).

Während zu vielen Bereichen der E-Recruiting Wertschöpfungskette (vgl. Kapitel 2.4.2, Abbildung 10) bereits umfassende Studienergebnisse vorliegen (vgl. z.B. Guttschick & Dries, 2020; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Petry & Jäger, 2021), wurden mögliche Chancen und Grenzen einer One-Click-Bewerbung bisher wenig empirisch untersucht. Die nachfolgende Tabelle 6 zeigt diesbezüglich aus der Perspektive der Bewerbenden sowie aus der Perspektive der Personalverantwortlichen bisherige Forschungsbefunde auf. Zur Perspektive der Personaler:innen liegt derzeit eine einzige qualitative Studie von Bleyer et al. (2020) vor. Nachfolgend werden zunächst mögliche Chancen und anschließend mögliche Grenzen sowie Risiken von One-Click-Verfahren dargelegt (vgl. Tabelle 6).

Tabelle 6: Chancen und Grenzen von One-Click-Bewerbungen

(Eigene Darstellung in Anlehnung an Athanas & Wald, 2014, 2017; Biemann & Weckmüller, 2017; Bleyer et al., 2020; Eisenreich, 2019; Jäger, 2018; Mäder, 2017; Petschar & Zavrel, 2016; Verhoeven & Goldmann, 2020; Weitzel et al., 2018)

One-Click-Bewerbung	Chancen	Grenzen / Risiken
Bewerber:innen	• Zeitersparnis: schnelle bzw. beschleunigte Bewerbung durch einen Klick • räumliche Flexibilität • sehr geringer Aufwand durch die Verwendung des zumeist bereits bestehenden Lebenslaufs / Online-Profils • sehr geringer Aufwand, da keine weiteren Dokumente (wie bspw. ein Anschreiben) individuell auf die Position und Unternehmen bezogen erstellt / versendet werden • aufgrund der Benutzer:infreundlichkeit während der Bewerbung positive Candidate Experience	• voreilige Bewerbung auf ggf. nicht passende Vakanz – ggf. fehlende Passung / Eignung • verspätete Rückmeldungen seitens der Recruiter:innen aufgrund erhöhter Bewerbungszahl, hierdurch nach der One-Click-Bewerbung negative Candidate Experience • weitere Dokumente (bspw. Anschreiben, Zeugnisse) werden im zweiten Schritt von den Personalverantwortlichen nachgefordert – somit doch derselbe Aufwand wie bei einer Bewerbung per Online-Bewerbungsformular / E-Mail

Personaler:innen / personalsuchende Unternehmen	• positive Candidate Experience hat eine positive Auswirkung auf die Arbeitgeberattraktivität, die Arbeitgeberwahl und die Annahme eines Jobangebots
	• erhöhte Reichweite und Sichtbarkeit auf dem (internationalen) Arbeitsmarkt
	• Ansprache neuer Zielgruppen und hierdurch:
	  ◦ erhöhte Anzahl an Bewerbungen
	  ◦ Ansprache latent Suchender
	• weniger Absprünge während der Bewerbungs-übermittlung aufgrund geringen (Zeit-)Aufwands seitens der Bewerbenden
	• übersichtliche Darstellung und Begrenzung auf relevante Informationen (Lebenslauf, keine Anschreiben)
	• reduzierter Personal- und Zeitaufwand
	• reduzierte Kosten / geringere Kosten als bei Alternativmöglichkeiten
	• durch anonymisierte One-Click-Bewerbung reduzierte Beurteilungsfehler sowie verbesserte Chancengleichheit
	• soziale Medien als Kontrollfunktion
		• mangelnde Qualität der Bewerbungen (fehlende Eignung / fehlende Passung) aufgrund verringerter Bewerbungshürden – hierdurch erschwerte Selektionsbedingungen und zeitlicher Mehraufwand
		• mangelnde Motivation und Commitment seitens der Bewerber:innen
		• zudem erhöhter Zeitaufwand aufgrund insgesamt erhöhter Anzahl an Bewerbungen (vorhandene Ressourcen reichen ggf. nicht aus), durch Wartezeit nach der Bewerbung ggf. negative Candidate Experience
		• Optimierungsbedarf: ganzheitliche Anpassung des Bewerbungs- und Personalauswahlprozesses; funktionierendes Parsing, Back-End-Programmierung
		• seitens der Personaler:innen fehlende Veränderungsbereitschaft hinsichtlich digitaler Arbeitsweisen und -prozesse; Ablegen veralteter Denkmuster und Verhaltensweisen notwendig

Indem eine Bewerbung „mit (nur) einem Klick“ (Weitzel et al., 2018, S.16) möglich ist, können sich interessierte Personen in wenigen Sekunden mit einem bestehenden Online-Profil auf eine Vakanz bewerben. Da in der Regel bei anderen Online-Bewerbungsformen (z.B. online auszufüllende Bewerbungsformulare, Bewerbung per E-Mail; vgl. Kapitel 2.4.2; Abbildung 10) bereits im ersten Bewerbungsschritt die Angabe mehrerer persönlicher Daten, das Hochladen

weiterer Dokumente (wie bspw. Zeugnisse, Referenzen) sowie oftmals auch ein Anschreiben von den Bewerber:innen gefordert wird (vgl. Kapitel 2.4.2), bietet eine One-Click-Bewerbung den Bewerbenden im Vergleich eine große *Zeitersparnis* und erfordert insgesamt von ihnen einen deutlich *geringeren (Bewerbungs-)Aufwand* (vgl. Tabelle 6; Athanas & Wald, 2017; Bleyer et al., 2020; Jäger, 2018; Mäder, 2017; Petschar & Zavrel, 2016). Aufgrund der beschriebenen Benutzer:infreundlichkeit wirken sich One-Click-Bewerbungen bei den meisten Bewerber:innen positiv auf deren *Candidate Experience* aus (vgl. Tabelle 6; vgl. Kapitel 3; Athanas & Wald, 2014, 2017; Bleyer et al., 2020; Brickwedde et al., 2016; Jäger, 2018; Petschar & Zavrel, 2016).

Eine von den Bewerbenden positiv erlebte (digitale) Bewerbungsübermittlung birgt wiederum auch Chancen für die Personaler:innen bzw. die personalsuchenden Unternehmen (vgl. Tabelle 6): Bewerber:innen ziehen aus den Erfahrungen im Recruitingprozess implizit Rückschlüsse auf die Arbeitsbedingungen beim jeweiligen Arbeitgeber (Biemann & Weckmüller, 2017). Trägt die Nutzung einer One-Click-Bewerbung zu einer positiven Candidate Experience bei (vgl. Kapitel 3), kann sich diese wiederum positiv auf die Arbeitgeberattraktivität (Athanas & Wald, 2017; Biemann & Weckmüller, 2017), die Arbeitgeberwahl und die Annahme eines Jobangebots auswirken (Anderson, Salgado & Hülsheger, 2010; Boswell et al., 2003). Weiter kann das Anbieten des One-Click-Verfahrens die Reichweite und Sichtbarkeit des eigenen Unternehmens auf dem nationalen und internationalen Arbeitsmarkt erhöhen (Bleyer et al., 2020; vgl. Tabelle 6). Diese Ausgangslage sowie die niedrigen Bewerbungshürden der One-Click-Bewerbung können wiederum zur Ansprache neuer Zielgruppen und zu einer erhöhten Anzahl an Bewerbungen führen (vgl. Tabelle 6; Bleyer et al., 2020). „Insbesondere für latent Suchende, die keine aktiven Bewerber:innen sind, bietet sich die One-Click-Bewerbung besonders an, um jene anzusprechen, die sich mit mehr Zeitaufwand nicht beworben hätten“ (Bleyer et al., 2020, S. 22). Darüber hinaus können der geringe Zeit- und Bewerbungsaufwand auf Seiten der Bewerber:innen zugunsten der personalsuchenden Unternehmen Absprünge im Rahmen des Bewerbungsprozesses reduzieren (vgl. Tabelle 6; Bleyer et al., 2020).

Indem bei einer One-Click-Bewerbung meistens standardisierte Online-Lebensläufe übermittelt werden, kann die hiermit verbundene übersichtliche Darstellung und die Begrenzung auf relevante Informationen auch bei den Personaler:innen zu einer Zeitersparnis führen (vgl. Tabelle 6; Bleyer et al., 2020; vgl. auch Furtmueller, Wilderom & Tate, 2011). Durch den Einsatz

der bereits oben beschriebenen Parsing-Technologien (vgl. Petschar & Zavrel, 2016; Verhoeven & Goldmann, 2020) kann zudem der Zeit- und Personalaufwand bei der Sichtung der eingereichten One-Click-Bewerbungen reduziert und somit Kosten eingespart werden (vgl. Tabelle 6; Bleyer et al., 2020). Des Weiteren sind die Beschaffungskosten der One-Click-Tools im Vergleich zu anderen Alternativmöglichkeiten niedriger, sodass von den meisten befragten Personaler:innen das Kosten-Nutzen-Verhältnis von One-Click-Verfahren insgesamt positiv bewertet wird (vgl. Tabelle 6; Bleyer et al., 2020).

In der Studie von Bleyer et al. (2020) wurde darüber hinaus der Frage nachgegangen, inwiefern ein *anonymes* One-Click-Verfahren die Chancengleichheit unter den Bewerbenden verbessern könnte (vgl. Kapitel 1.1.3). Die Befunde zeigen auf, dass eine anonymisierte Übermittlung relevanter Daten – d.h. eine One-Click-Bewerbung ohne Lichtbild, ohne Angaben zum Geschlecht, zum Alter, zur Nationalität etc. (vgl. Kapitel 2.1.2) – aus der Perspektive der befragten Personaler:innen eine objektivere Eignungsbeurteilung ermöglichen würde. Durch die begrenzten Informationen könnten Wahrnehmungsverzerrungen und infolgedessen Beurteilungsfehler reduziert werden (Bleyer et al., 2020; vgl. Kapitel 2.1.2). Demnach untermauern die aufgeführten Studienergebnisse von Bleyer et al. (2020) die in Kapitel 2.1.2, Abbildung 3 und Anhang I dargelegten Befunde.

Darüber hinaus weisen die Studienergebnisse von Bleyer et al. (2020) darauf hin, dass das One-Click-Verfahren eine *sozial erwünschte Selbstdarstellung der Bewerber:innen* (vgl. Kapitel 2.2.8; Kanning, 2011; Marcus, 2009; Ones, Viswesvaran & Reiss, 1996) reduzieren kann: Indem der Online-Lebenslauf in aller Regel aus LinkedIn oder XING hochgeladen wird, fungieren die sozialen Netzwerke als Kontrollinstanz und reduzieren infolgedessen die Manipulationsmöglichkeiten von Informationen (Bleyer et al., 2020; vgl. auch Hartwell & Campion, 2019).

Den zuvor beschriebenen Chancen und Vorteilen von One-Click-Bewerbungen stehen auf beiden Seiten mögliche Grenzen und Risiken gegenüber (vgl. Tabelle 6): Durch den geringen Zeit- und Bewerbungsaufwand können Bewerber:innen dazu neigen, sich voreilig auf eine Vakanz zu bewerben, die keine hohe Passung zur eigenen Person aufweist (vgl. Tabelle 6). Wie in den Kapiteln 2.1.2, 2.2 und 2.3 bereits ausführlich dargelegt, ist eine möglichst hohe Passung zwischen Person und Position sowohl für die Bewerbenden als auch für die Arbeitgeber für eine

(langfristig) erfolgreiche Zusammenarbeit bedeutsam (vgl. Kapitel 2.4.4; Kapitel 3.3.7). Bewerben sich nun Personen „mit einem Klick“ (Weitzel et al., 2018, S.16) auf für sie *nicht* passende Stellen, könnte nach den Taylor-Russell-Tafeln (1939) der Anteil ungeeigneter Personen im Bewerber:innenpool immens steigen (vgl. Kapitel 2.2.5; Anhang II). Infolgedessen kann die defizitäre Selbstselektion die Auswahl der geeignetsten Person maßgeblich erschweren (vgl. Kapitel 2.2.5; Anhang II; Taylor & Russell, 1939).

Die eigene, auf Basis der Taylor-Russel-Tafeln (1939) abgeleitete Annahme, wird durch die Befunde von Bleyer et al. (2020) untermauert: Die befragten Personaler:innen berichten von erschwerten Selektionsbedingungen aufgrund oftmals mangelnder Bewerbungsqualität (fehlende Eignung / Passung), ein geringes Ausmaß an Motivation (Kauffeld & Schermuly, 2011; vgl. Kapitel 3.3.7) und Commitment (Farzaneh, Farashah & Kazemi, 2014; Meyer & Allen, 1991, 1997; Verquer, Beer & Wagner, 2003; vgl. Kapitel 3.3.7) seitens der Bewerber:innen und begründen diese mit dem geringen Bewerbungs- und Zeitaufwand (vgl. Tabelle 6; Bleyer et al., 2020). Die erschwerten Selektionsbedingungen und eine insgesamt höhere Bewerbungsanzahl führen häufig zu einem höheren Arbeits- und Zeitaufwand bei der Sichtung der Bewerbungsunterlagen (Bleyer et al., 2020; vgl. Tabelle 6). Infolgedessen erhalten die Bewerber:innen nach der Einreichung ihrer One-Click-Bewerbung oftmals erst einige Wochen später eine Rückmeldung von den Unternehmen. Eine längere Wartezeit birgt auf Seiten der Bewerber:innen wiederum das Risiko einer negativen Candidate Experience (vgl. Tabelle 6; Bleyer et al., 2020; vgl. Kapitel 3).

Wird die eingereichte One-Click-Bewerbung von den Personaler:innen positiv bewertet, fordern Unternehmen oftmals weitere Unterlagen (z.B. Zeugnisse) an (Mäder, 2017). Im Falle dessen, dass die Bewerber:innen im zweiten Schritt des Bewerbungsprozesses noch weitere Unterlagen nachreichen müssen, stellt der verringerte Zeit- und Bewerbungsaufwand lediglich im ersten Schritt einen Mehrwert für die Bewerber:innen dar (vgl. Tabelle 6).

Auch auf Seiten der Personaler:innen wird eine fehlende Anpassung des *gesamten* Bewerbungsprozesses an das One-Click-Verfahren bemängelt: Die Prozessverschlankung beschränke sich lediglich auf den ersten Schritt – nachfolgende Schritte bleiben nach den Aussagen der Proband:innen bisher unberücksichtigt (Bleyer et al., 2020; vgl. Tabelle 6). Die Befunde von Bleyer et al. (2020, S. 6) zeigen auf, dass es „mit einem Klick (…) nicht getan (ist)“ und dass beim digitalisierten Recruiting alle verbundenen Prozessschritte aufeinander abgestimmt sein

sollten (Lee, 2006; Weitzel et al., 2018). Auch hinsichtlich funktionierender Parsing-Technologien sowie der Back-End Programmierung sei nach den Aussagen der Proband:innen noch Optimierungsbedarf (Bleyer et al., 2020; vgl. Tabelle 6).

Als weitere Grenze bzw. Herausforderung für eine erfolgreiche Nutzung von One-Click-Verfahren zeigen die Befunde von Bleyer et al. (2020) eine fehlende Veränderungsbereitschaft hinsichtlich digitaler Arbeitsweisen und -prozesse seitens der Personaler:innen auf: Auch, wenn One-Click-Verfahren von den meisten Personalverantwortlichen grundsätzlich akzeptiert werden, bedarf es noch bei einigen Personaler:innen des Ablegens alter Denkmuster und Verhaltensweisen (vgl. Tabelle 6; Bleyer et al., 2020; vgl. auch Bauer, 2020). In diesem Zusammenhang könnten entsprechende Change-Management-Maßnahmen innere Widerstände und Blockaden bei betroffenen Personalverantwortlichen reduzieren (vgl. Tabelle 6; Bleyer et al., 2020; vgl. auch Lieske, 2020).

Insgesamt lässt sich anhand des aktuellen Forschungsstands (vgl. Tabelle 6) festhalten, dass zu möglichen *Chancen und Grenzen von One-Click-Verfahren* aus *der Perspektive der Bewerber:innen* vor allem *quantitative Befunde* vorliegen, die durch wenige offene (qualitative) Fragen ergänzt wurden. Es mangelt in dem Forschungsbereich demnach an *qualitativen Studien,* die sich tiefergehend mit den subjektiven Empfindungen, Erfahrungen und Einstellungen der *Bewerber:innen* beschäftigen (vgl. Kapitel 4.1; Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014). Die *Perspektive der Personaler:innen* im Zusammenhang mit One-Click-Verfahren wurde bisher weder qualitativ noch quantitativ umfangreich erforscht. Die qualitative Studie von Bleyer et al. (2020) liefert erste Erkenntnisse, die es weitergehend zu untersuchen gilt. Zudem mangelt es im Kontext des eigenen Forschungsinteresses an *zielgruppenspezifischen Studien*, sodass bisher keine empirischen Befunde zur MINT-Zielgruppe – weder aus der Perspektive der Bewerber:innen – noch aus der Perspektive der Personaler:innen – vorliegen. Diese Forschungslücke ist erstaunlich, da im Kontext des Fachkräftemangels (vgl. Kapitel 1.1.2; BMWK, 2022; Stippler et al., 2019) und des hiermit einhergehenden „War for Talents“ (vgl. Kapitel 1.1.2; Beechler & Woodward, 2009; Chan-Olmsted et al., 2018) das One-Click-Verfahren insbesondere von personalsuchenden Unternehmen bei engen Beschaffungsmärkten – wie bspw. der MINT-Branche – angeboten wird (Jäger, 2018). Demnach ist eine derartige Untersuchung nicht nur aus wissenschaftlicher Perspektive bedeutsam, sondern auch (praxis-)relevant und notwendig.

Diese Forschungslücke soll im Rahmen des eigenen Forschungsinteresses (vgl. Kapitel 1.2) aufgegriffen und detailliert untersucht werden. Die bisherigen Befunde (vgl. Tabelle 6) werden hierfür bei der deduktiven Konzeptualisierung berücksichtigt und durch die eigenen Forschungsergebnisse nachfolgend induktiv ergänzt (vgl. Kapitel 4.1; Kapitel 5; Kapitel 6).

2.4.4 „Match, Fit, Passung“ im Kontext der Personalauswahl und -bindung

In den vorherigen Kapiteln wurde ausführlich dargelegt, dass das Ziel einer professionellen Personalauswahl darin besteht, mit Hilfe personaldiagnostischer Verfahren die möglichst geeignetste bzw. passendste Person für eine vakante Position auszuwählen (Blickle, 2019b; Höft & Schuler, 2019; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Kanning, 2019; Oberstebrink, 2018; Reinhardt, 2016; Schuler, 2014a). Neben der Passung einer Person zu einem (potenziellen) Job kann darüber hinaus die Passung einer Person zu anderen Bereichen des (zukünftigen) Arbeitsumfeld betrachtet werden (z.B. die Passung einer Person zum Team, zur Führungskraft und zur Organisation; vgl. Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005; Oberstebrink, 2018). Als Synonyme für die Passung einer Person zum Arbeitsumfeld werden auch die Begriffe *Match* (vgl. ausführlich Kapitel 2.4.5.2) und *Fit* verwendet (vgl. Andela & van der Doef, 2019; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005; Oberstebrink, 2018; Peng & Mao, 2015; Schaper, 2019b). In der heutigen Zeit können digitale Anwendungen wie *Self-Assessments* und *Online-Assessments* bei der Ermittlung der Eignung sowie der Passung und somit bei der Selbst- und Fremdselektion unterstützen (vgl. Kapitel 2.4.2; Kapitel 2.4.5; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Schuler, 2014a). Bevor im nachfolgenden Kapitel 2.4.5 auf die genannten Verfahren detailliert eingegangen wird, sollen in diesem Kapitel unterschiedliche Aspekte der Passung zwischen einer Person und einem (potenziellen) Arbeitsumfeld dargelegt werden. Diese dienen als Basis, um anschließend nachvollziehen zu können, an welchen Stellen bisherige Self- und Online-Assessments ansetzen, welche möglichen Chancen und Grenzen diese implizieren und inwiefern im Kontext des eigenen Forschungsinteresses noch Forschungsbedarf besteht (vgl. Kapitel 2.4.5; Kapitel 2.5; Kapitel 4.1; Anhang IV).

Der bereits im Kapitel 1.1.2 skizzierte *Person-Environment Fit* (nachfolgend auch *PE-Fit*) bedeutet zu Deutsch eine Passung (*Fit*) zwischen *Person* und Arbeitsumfeld (*Environment*) und ist nach der *Person-Environment Fit Theorie* (vgl. Edwards & Billsberry, 2010; Jansen & Kristof-Brown, 2006; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005) gegeben, wenn die individuellen Merkmale einer Person und die eines Arbeitsumfelds gut aufeinander abgestimmt sind: „(…) the compatibility between an individual and a work environment that occurs when the characteristics are well matched“ (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005, S. 281). Die nachfolgende Abbildung 11 veranschaulicht, dass es sich bei dem PE-Fit-Ansatz um ein *multidimensionales Konzept* handelt (Andela & van der Doef, 2019; Edwards & Billsberry, 2010; Jansen & Kristof-Brown, 2006; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Es wurden vier Dimensionen von Passung definiert, welche die *wichtigsten Komponenten des Arbeitsumfelds* abdecken sollen: *Person-Job Fit* (= Passung zwischen Person und Tätigkeit), *Person-Organization Fit* (= Passung zwischen Person und Arbeitgeber), *Person-Group Fit* (= Passung zwischen Person und Arbeitsgruppe/-team) und *Person-Supervisor Fit* (= Passung zwischen Person und Führungskraft; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005).

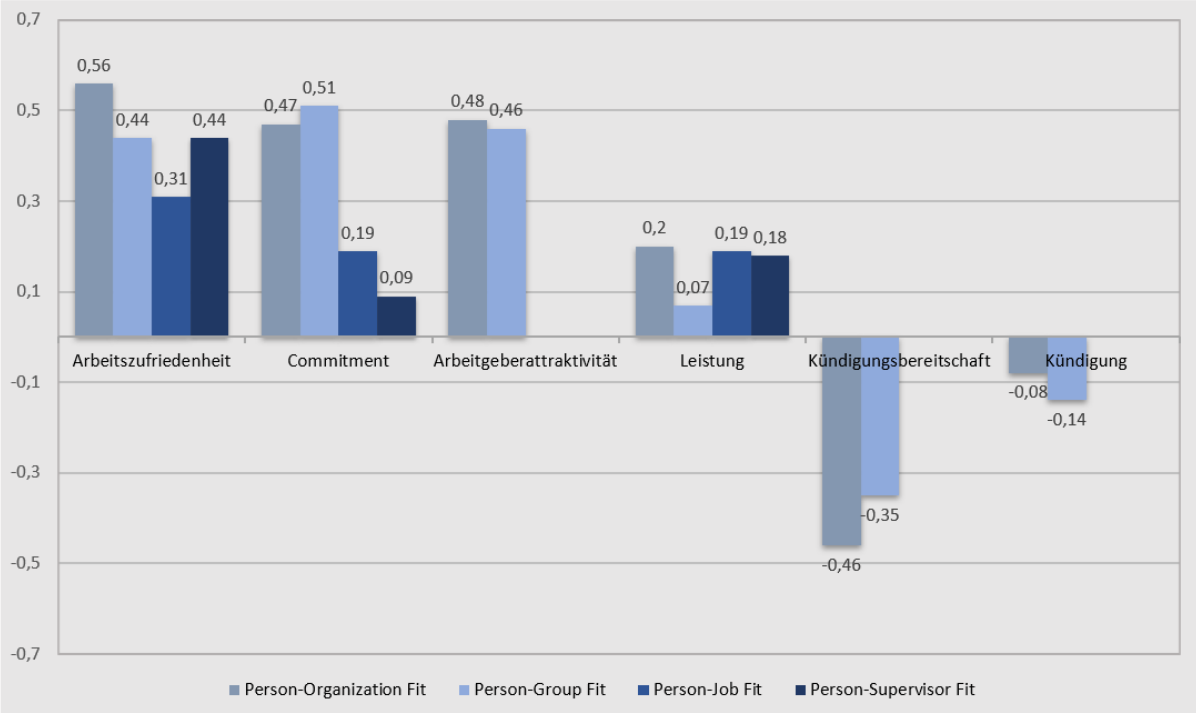


Abbildung 11: Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Passung einer Person und verschiedenen Variablen (Eigene Darstellung in Anlehnung an Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005)

Die Abbildung 11 illustriert die Ergebnisse der Metanalyse von Kristof-Brown, Zimmerman und Johnson (2005) und zeigt die Zusammenhänge zwischen der wahrgenommenen Passung einer Person und verschiedenen Variablen auf: Fits zwischen einer Person und einer Organisation (*Person-Organization Fit = PO-Fit*) sowie zwischen einer Person und ihrem Arbeitsteam (*Person-Group Fit = PG-Fit*) weisen einen signifikant positiven Zusammenhang mit der empfundenen *Arbeitszufriedenheit* (vgl. Locke, 1969, 1976), dem *Commitment* (vgl. Allen & Meyer, 1990; Meyer et al., 2012) sowie der subjektiv empfundenen *Arbeitgeberattraktivität* (vgl. z.B. Gomes & Neves, 2010; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Scheidegger & Müller, 2015) und *Arbeitsleistung* eines Menschen auf und mindern zugleich die *Kündigungsbereitschaft* sowie die *tatsächliche Fluktuation* (vgl. Abbildung 11). Die Passungen zwischen einer Person und ihrem Job (*Person-Job Fit = PJ-Fit*) und einer Person und ihrer Führungskraft (*Person-Supervisor Fit = PS-Fit*) stehen ebenfalls in einem signifikant positiven Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit, dem Commitment und der Arbeitsleistung der Person (vgl. Abbildung 11; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Aktuellere Studienergebnisse von Andela und van der Doef (2019) untermauern die Befunde der Metaanalyse von Kristof-Brown, Zimmerman und Johnson (2005) und zeigen ebenfalls auf, dass *alle vier Dimensionen* des PE-Fits *positiv* mit der *Arbeitszufriedenheit* und *negativ* mit der *Kündigungsabsicht* korrelieren (Andela & van der Doef, 2019).

Hinsichtlich des eigenen Forschungsziels (vgl. Kapitel 1.2) nehmen die zuvor aufgeführten Befunde eine bedeutsame Rolle ein: Gelingt es, im Kontext der Personalauswahl neben der Eignung auch das Ausmaß einer möglichst „ganzheitlichen“ Passung zwischen einer Person und ihrem zukünftigen Arbeitsumfeld (PE-Fit) zu ermitteln und auf Basis dessen die für die Vakanz geeignetste und zum Arbeitsumfeld insgesamt passendste Person auszuwählen, handelt es sich bei dieser Personalauswahl mit großer Wahrscheinlichkeit nicht nur um einen kurzfristigen Rekrutierungserfolg. Vielmehr kann diese Auswahlentscheidung durch die Berücksichtigung des PE-Fits die subjektiv empfundene Arbeitszufriedenheit (vgl. Locke, 1969, 1976) und das Commitment (vgl. Allen & Meyer, 1990; Meyer et al., 2012) erhöhen und die Kündigungsbereitschaft sowie Fluktuation maßgeblich reduzieren. Im Kontext des Fachkräftemangels und des hiermit verbundenen Ziels einer möglichst langfristigen Personalbindung qualifizierter MINT-Fachkräfte (vgl. 1.1.2; Kapitel 3.3.7), könnte die Berücksichtigung des PE-Fits (neben der

Ermittlung der Eignung) die Grundlage für eine langfristig erfolgreiche Zusammenarbeit schaffen (vgl. Abbildung 11; Kapitel 3.3.7; Edwards & Billsberry, 2010; Jansen & Kristof-Brown, 2006; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005).

Basierend auf der aktuellen Definition und Konzeptualisierung des PE-Fits nach Chuang, Shen und Judge (2016), Kristof-Brown, Zimmerman und Johnson (2005) sowie Kristof-Brown und Guay (2011) soll in der vorliegenden Forschungsarbeit analysiert werden, wie bereits im Rahmen des Personalauswahlprozesses die Passung zwischen Person und potenziellem Arbeitsumfeld möglichst ganzheitlich und mit Hilfe digitaler Anwendungen (vgl. Kapitel 2.4.5) ermittelt werden kann (vgl. Kapitel 1.2; Kapitel 4.1; Anhang IV). Des Weiteren soll untersucht werden, welche Aspekte für die MINT-Fachkräfte in dem jeweiligen Bereich (Person-Job Fit, Person-Group Fit, Person-Organization Fit, Person-Supervisor Fit) besonders bedeutsam sind, um sich für ein Jobangebot zu entscheiden und um sich mittel- / langfristig an einen Arbeitgeber zu binden (vgl. Kapitel 1.2; Kapitel 4.1). Für die qualitative Untersuchung (vgl. Kapitel 4) werden die vier Dimensionen wie folgt definiert:

Der *Person-Job Fit* bezieht sich auf die Passung einer Person und einem konkreten Arbeitsplatz und lässt sich in zwei weitere Unterdimensionen gliedern (Chuang, Shen & Judge, 2016; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005): Den *Anforderungs-Fähigkeits-Fit* (*demands-abilities fit*) sowie den *Bedürfnis-Erfüllungs-Fit* (*needs-supplies fit*). Ein hoher Anforderungs-Fähigkeits-Fit liegt vor, wenn die Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Person den Anforderungen der vakanten Position entsprechen (vgl. Kapitel 2.3.1). Ein Bedürfnis-Erfüllungs-Fit ist gegeben, wenn die *berufsbezogenen Bedürfnisse und Wünsche* einer Person durch die bereitgestellten Attribute einer Tätigkeit erfüllt werden können (Chuang, Shen & Judge, 2016; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005; vgl. Anhang IV).

Der *Person-Organization Fit* bezieht sich auf die Passung der individuellen Merkmale einer Person und den organisationalen Merkmalen eines (potenziellen) Arbeitgebers in Bezug auf Werte und Ziele (Chuang, Shen & Judge, 2016; Morley, 2007; vgl. Kapitel 2.1.1).

Der *Person-Group Fit* oder auch *Person-Team Fit* bezieht sich auf die zwischenmenschliche Kompatibilität einer Person und ihren Arbeitsgruppenmitgliedern (Chuang, Shen & Judge,

2016; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Die zwischenmenschliche Kompatibilität umfasst hierbei den *Person-Group-Persönlichkeits-Fit* (PG personality fit), -*Werte-Fit* (PG values fit) (Seong & Kristof-Brown, 2012), -*Ziele-Fit* (PG goals fit) (Kristof-Brown & Stevens, 2001) und -*Arbeitsstil-Fit* (PG work style fit) (Kristof-Brown, Jansen & Colbert, 2002). Diese interpersonellen Übereinstimmungen können die Zusammenarbeit im Team maßgebend erleichtern (Andela & van der Doef, 2019).

Der *Person-Supervisor Fit* bezieht sich auf die Passung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden und umfasst die Wertevorstellungen, Persönlichkeitsmerkmale, den Arbeits-, Lebens- sowie Führungsstil (Chuang, Shen & Judge, 2016; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005).

2.4.5 Recrutainment und Gamification

Die im Kapitel 2.4.3 dargelegten Studienergebnisse von Bleyer et al. (2020) zeigten u.a. auf, dass *One-Click-Verfahren* häufig aufgrund *mangelnder alternativer Rekrutierungsmöglichkeiten* genutzt werden. Sowohl die Personaler:innen als auch die Bewerber:innen wünschen sich einen *schnellen, unkomplizierten Bewerbungs- und Personalauswahlprozess,* sodass viele personalsuchende Unternehmen die *One-Click-Bewerbungsform* anbieten (Bleyer et al., 2020). Im Kapitel 2.4.3 wurden diesbezüglich bereits die möglichen Chancen und Grenzen dieses Verfahrens erläutert. Ein Nachteil dieser Bewerbungsform stellt eine häufig fehlende (oder nicht erkennbare) Eignung und/oder Passung zwischen Person und Tätigkeit/Arbeitsumfeld dar (vgl. Kapitel 2.4.3, Tabelle 6). Im Kapitel 2.4.4 wurde aufgezeigt, weshalb die *Passung zwischen Person und Arbeitsumfeld* nicht nur im Rahmen der *Personalgewinnung*, sondern auch hinsichtlich der *Personalbindung* bedeutsam ist. In diesem Zusammenhang wurden in den vergangenen Jahren im Kontext der fortschreitenden Entwicklung des E-Recruitings (vgl. Kapitel 2.4.2, Abbildung 10) verschiedene alternative Verfahren zur One-Click-Bewerbung mit unterschiedlichen Ansätzen und Schwerpunkten (*Self-Assessments* und *Online-Assessments*) kreiert, die *einerseits* einen *schnellen* und *für die Bewerber:innen freudebringenden Prozess* sowie andererseits die *Ermittlung der Passung zwischen Person und Arbeitsplatz* ermöglichen sollen. Da

hierbei spielerische Elemente integriert sind, werden diese Verfahren übergeordnet als *Recrutainment* – d.h. als *„Gamification des Recruitings“* (Jansen, Diercks & Kupka, 2023, S. 209) bezeichnet.

Im nachfolgenden Kapitel 2.4.5.1 werden diesbezüglich die *Definition* und *Ziele* vorgestellt. Das Kapitel 2.4.5.2 beinhaltet den *Klassifikationsansatz* nach Jansen, Diercks und Kupka (2023) sowie die *Beschreibungen der einzelnen Verfahren*. Anhand der Ausführungen wird deutlich, dass die Verfahren hinsichtlich des eigenen Forschungsinteresses und der Konzeptentwicklung (vgl. Kapitel 1.2, Kapitel 4.1) einen bedeutsamen Stellenwert einnehmen (vgl. Kapitel 2.5).

2.4.5.1 Definition und Ziele

In den vorangegangenen Kapiteln wurde bereits detailliert beschrieben, dass es sich bei der Personalgewinnung um einen beidseitigen Prozess handelt, bei dem sich Selbst- und Fremdselektion gegenseitig beeinflussen (vgl. Kapitel 2.2.5; Kapitel 2.3.2; Anhang II; Görlich & Schuler, 2006, 2014; Taylor & Russell, 1939). Im Rahmen der Vorstellung der E-Recruiting Wertschöpfungskette (vgl. 2.4.2; Abbildung 10) wurde in dem Zusammenhang kurz aufgezeigt, dass onlinebasierte *Self-Assessments* die *Selbstselektion* und *Online-Assessments* die *Fremdselektion* fördern können. *Recrutainment* und *Gamification* setzen hier an und behandeln die Frage, welchen Mehrwert der Einsatz *spielerisch-simulativer Elemente und Verfahren* für die Personalgewinnung generieren können (Jansen, Diercks & Kupka, 2023):

„Gamification ist der Einsatz von Spielelementen in einem Kontext, der selbst kein Spiel ist. Recruitainment ist die Gamification des Recruitings“ (Jansen, Diercks & Kupka, 2023, S. 209; vgl. auch Stieglitz, 2017).

Hierbei kann zwischen *Offline- und Online-Recrutainment* unterschieden werden (vgl. ausführlich Jansen, Diercks & Kupka, 2023). Die vorliegende Dissertation beschäftigt sich im Kontext des eigenen Forschungsinteresses (vgl. Kapitel 1.2; Kapitel 4.1) mit dem *Online-Recrutainment*, welches wiederum in sechs Verfahrensklassen unterteilt werden kann. Diese werden im nachfolgenden Kapitel 2.4.5.2 ausführlich beschrieben.

Die Tabelle 7 legt die *Ziele des Recrutainments* im Kontext der *Selbstselektion* (Personalmarketing) und der *Fremdselektion* (Personalauswahl) dar (vgl. Kapitel 2.3; Kapitel 2.4.2; Abbildung 10):

Tabelle 7: Ziele des Recrutainments

(Eigene Darstellung in Anlehnung an Jansen, Diercks & Kupka, 2023, S. 227-230; vgl. auch Diercks, 2020; Makarova & Keller, 2019)

Ziele von Recrutainment	im Personalmarketing - Selbstselektion -	in der Personalauswahl - Fremdselektion -
Personalsuchende Unternehmen	• Förderung der Selbstselektionsfähigkeit der Bewerber:innen • Abschreckung nicht passender Personen • Erhöhung der Anzahl passender Bewerbungen • Verbesserung der gesamten Personalgewinnung durch Erhöhung der Grundquote • Verbesserung der Candidate Experience • Verbesserung der Wahrnehmung des Unternehmens, positives Employer Branding	• Verbesserung der sozialen Validität, Akzeptanz der eingesetzten Auswahlverfahren • Verbesserung der Candidate Experience • Verbesserung der gesamten Personalgewinnung durch Reduzierung von Absprüngen während des Personalauswahlprozesses • Verbesserung der Wahrnehmung des Unternehmens, positives Employer Branding • teilweise: Verschleierung der Testintention (insb. bei stealth Game-Based-Assessments) • teilweise: Offenheit, Transparenz (insb. bei Recrutainment-Anwendungen im engeren Sinne)
(potenzielle) Bewerber:innen	• kostenlos, niedrigschwellig, freudebringend • Kennenlernen der Anforderungen und relevanter Aspekte des potenziellen Arbeitgebers, der potenziellen Position • Einblicke in Abläufe und Aufgaben bei einem potenziellen Arbeitgeber • Erwartungs- und Passungsabgleich zwischen sich und den Anforderungen eines potenziellen Arbeitgebers, einer potenziellen Position • Verbesserung der beruflichen Entscheidung für oder gegen einen potenziellen Arbeitgeber, einer potenziellen Stelle	• bringt (mehr) Freude • fühlt sich kurzweilig(er) an • geringeres Stressempfinden • transparent(er) (insb. bei Recrutainment im engeren Sinne) • informativ; spielerisch-simulatives Kennenlernen relevanter Anforderungen und Inhalte des potenziellen Arbeitgebers und der potenziellen Stelle (insb. bei Recrutainment im engeren Sinne)

Aus Sicht der personalsuchenden Unternehmen wird im Rahmen der *Selbstselektion* in erster Linie das Ziel verfolgt, die *Selbstselektionsfähigkeit von Kandidat:innen* mit Hilfe einer *realistischen Tätigkeitsvorschau* (vgl. Kapitel 2.2.6; Kapitel 2.3.2; Buckley et al., 1998; Earnest, Allen & Landis, 2011) zu fördern (vgl. Tabelle 7): Indem die potenziellen Bewerber:innen mittels *spielerisch-simulativer Elemente und Verfahren* (vgl. Kapitel 2.4.5.2) die Anforderungen und relevanten Aspekte des potenziellen Arbeitgebers und der potenziellen Position kennenlernen

sowie Einblicke in Abläufe und konkrete Arbeitsaufgaben erhalten, kann ein besserer *Erwartungs- und Passungsabgleich* zwischen der eigenen Person und den Anforderungen eines potenziellen Arbeitgebers und einer potenziellen Position erfolgen. Auf Basis dessen können die Kandidat:innen eine bessere berufliche Entscheidung – für oder gegen die Vakanz – treffen (vgl. Tabelle 7; Diercks, 2020; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Makarova & Keller, 2019):

„Je mehr die Kandidat:innen in einer Recrutainment-Anwendung über das Unternehmen nebst ihrer Kultur lernen oder je mehr dort aufgrund eines Passungsalgorithmus über sich selbst (in Bezug auf Job und Unternehmen) gelernt wird, desto besser sollte die Selbstselektionsentscheidung ausfallen“ (Jansen, Diercks & Kupka, 2023, S. 227).

Indem hierdurch Personen, die nicht mit ihren Merkmalen zum Anforderungsprofil passen, auf eine Bewerbung verzichten – und zugleich die Anzahl passender Bewerbungen steigt (vgl. Tabelle 7), kann nach dem Taylor-Russell-Modell (1939) die *Grundquote* (= Anteil der objektiv geeigneten Personen unter den Bewerber:innen) erhöht werden (vgl. Kapitel 2.2.5; Anhang II). Je höher die *Grundquote* ist, desto geringer ist die statistische Wahrscheinlichkeit einer personellen Fehlentscheidung erster Art (institutioneller Fehler; vgl. Kapitel 2.1.2) und desto höher ist – infolgedessen – die *Trefferquote* (= der Anteil der eingestellten Bewerber:innen, die tatsächlich geeignet sind; vgl. Kapitel 2.2.5; Görlich & Schuler, 2006, 2014 ; Taylor & Russell, 1939). Demnach kann der Einsatz von *Recrutainment-Anwendungen* im Kontext der *Selbstselektion* durch die Steigerung der Grundquote die *Effektivität und Effizienz von Bewerbungs- und Personalauswahlprozessen* (vgl. Kapitel 2.2.5; Anhang II) maßgeblich erhöhen und folgend die gesamte Personalgewinnung optimieren (vgl. Tabelle 7; Jansen, Diercks & Kupka, 2023). Im Kontext des Personalmarketings unterstützen Recrutainment-Anwendungen demzufolge *die bewusste Ansprache bestimmter Zielgruppen* (vgl. Kapitel 2.2.5; Anhang II; Kanning, 2017a; Moser & Sende, 2014), da sich im optimalen Fall nach dem Durchlaufen der *spielerisch-simulativen Verfahren* (vgl. Kapitel 2.4.5.2) überwiegend diejenigen bewerben, die hinsichtlich des Anforderungsprofils eine hohe Passung und Eignung aufweisen.

Mit Hilfe des spielerisch-simulativen Charakters des jeweiligen Verfahrens (vgl. Kapitel 2.4.5.2) wird des Weiteren das Ziel verfolgt, dass die Kandidat:innen währenddessen Freude empfinden (vgl. Tabelle 7). Darüber hinaus sollte die Teilnahme kostenlos und niedrigschwellig sein,

um insgesamt ein positives Erlebnis bei den potenziellen Bewerber:innen zu schaffen (vgl. Tabelle 7). Dieses kann wiederum die Candidate Experience (vgl. Kapitel 3) sowie auch die Wahrnehmung des jeweiligen Unternehmens als Employer Brand (vgl. Kapitel 2.3.2) positiv beeinflussen (vgl. Tabelle 7; Jansen, Diercks & Kupka, 2023).

Die zuletzt genannten Ziele im Kontext der *Selbstselektion* gelten gleichermaßen für Recrutainment-Anwendungen im Kontext der *Fremdselektion,* d.h. im weiteren *Personalauswahlprozess* nach der Bewerbungseinreichung (vgl. Tabelle 7; vgl. Kapitel 2.4.2; Abbildung 10): Mit dem Einsatz entsprechender *Online-Assessments* (vgl. Kapitel 2.4.2; Abbildung 10; Kapitel 2.4.5.2) wird insgesamt das Ziel verfolgt, neben einer positiven Candidate Experience (vgl. Kapitel 3) und einer positiven Wahrnehmung des personalsuchenden Unternehmens, die *soziale Validität und Akzeptanz der eingesetzten Auswahlverfahren* auf Seiten der Bewerbenden zu erhöhen (vgl. Kapitel 2.2.7; Anhang II) und hierdurch u.a. Absprünge während des Personalauswahlprozesses zu vermeiden (vgl. Tabelle 7; Jansen, Diercks & Kupka, 2023). Aufgrund der unterschiedlichen Gestaltungsmöglichkeiten von gamifizierten Online-Assessments weichen die weiteren Ziele der einzelnen Verfahren voneinander ab: So verfolgen einerseits *Game-Based Assessments* und *Surreal-Gamified-Assessments* als *„Stealth Assessments"* (vgl. Kapitel 2.4.5.2; Abbildung 12) das Ziel, die Testintention zu „verschleiern", um bspw. eine sozial erwünschte Selbstdarstellung (vgl. Kapitel 2.2.8) und zugleich eine mögliche Testangst und das Stressempfinden der Bewerbenden zu reduzieren (Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Melchers & Basch, 2021; Woods et al., 2020) – während andererseits *Recrutainment-Anwendungen im engeren Sinne* (*Recruiting Games, Matcher, Serious Gamified Assessments*, vgl. Kapitel 2.4.5.2; Abbildung 12) das Ziel einer *offenen, transparenten Kommunikation* mit den Bewerber:innen verfolgen.

Auf Seiten der Bewerber:innen wird des Weiteren wahrgenommen, dass gamifizierte Online-Assessments möglichst (mehr) Freude bereiten als die Teilnahme an klassischen Verfahren (vgl. Kapitel 2.3) – und dass das jeweilige Online-Assessment als kurzweilig und informativ empfunden wird (vgl. Tabelle 7; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; vgl. auch Diercks, 2020; Makarova & Keller, 2019).

2.4.5.2 Klassifikationsansatz und Verfahren

Innerhalb des Online-Recrutainments lassen sich nach Jansen, Diercks und Kupka (2023) sechs Verfahrensklassen unterscheiden. Die nachfolgende Abbildung 12 illustriert, dass hiervon zwei Verfahrensklassen den *Self-Assessments* im Kontext der Selbstselektion im Personalmarketing (vgl. Kapitel 2.4.2; Abbildung 10; Kapitel 2.4.5.2.1) und vier Verfahrensklassen den *Online-Assessments* im Kontext der Fremdselektion in der Personalauswahl (vgl. Kapitel 2.4.2; Abbildung 10; Kapitel 2.4.5.2.2) zugeordnet werden können (Jansen, 2017; Jansen, Diercks & Kupka, 2023).

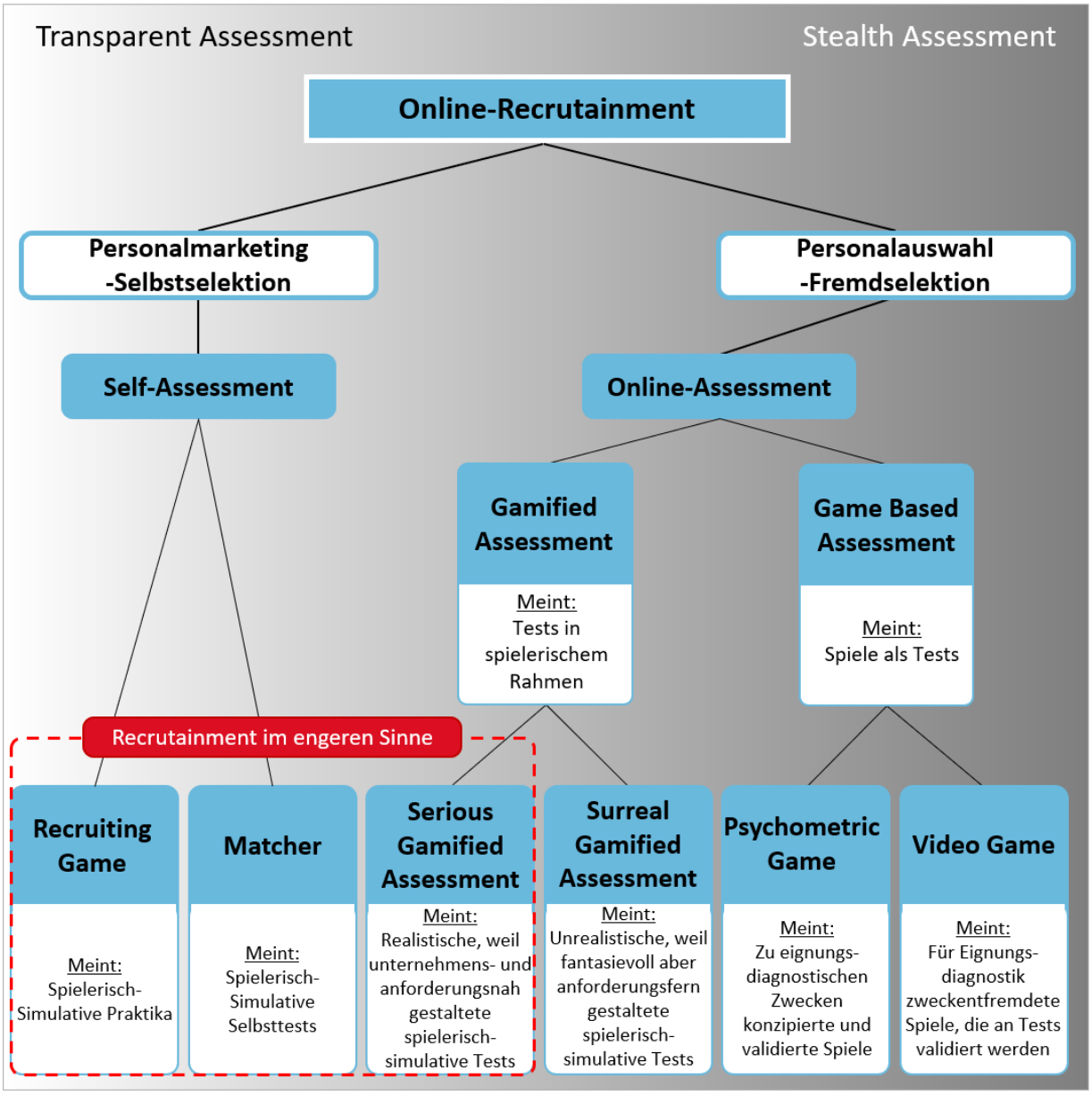


Abbildung 12: Online-Recrutainment: Klassifikationsansatz

(Eigene Darstellung in Anlehnung an Jansen, Diercks & Kupka, 2023, S. 231)

In den folgenden Kapiteln werden die einzelnen Verfahren in Kürze vorgestellt (vgl. Kapitel 2.4.5.2.1; Kapitel 2.4.5.2.2), Forschungslücken aufgezeigt und das eigene Forschungsinteresse (vgl. Kapitel 1.2) in diesem Zusammenhang konkretisiert (vgl. Kapitel 2.5; Kapitel 4.1; Anhang IV).

2.4.5.2.1 Self-Assessments: Recruiting Games und Matcher

Self-Assessments richten sich im Rahmen des Personalmarketings an Personen, die sich noch nicht beworben haben (vgl. Kapitel 2.4.2; Abbildung 10; Diercks, 2020; Jansen, Diercks & Kupka, 2023). Sie verfolgen das Ziel, auf Basis von Selbsttests und einer realistischen Tätigkeitsvorschau deren Selbstselektionsfähigkeit zu fördern und infolgedessen die Grundquote zu erhöhen (vgl. Kapitel 2.4.5.1; Tabelle 7). Im Wesentlichen können zwei Verfahren von Self-Assessments unterschieden werden: *Recruiting Games* und *Matcher* (vgl. Kapitel 2.4.5.2; Abbildung 12; Diercks, 2020; Jansen, Diercks & Kupka, 2023).

Recruiting Games simulieren im Rahmen eines Spiels bestimmte Aspekte eines potenziellen Arbeitgebers sowie spezifische Anforderungen einer vakanten Position. Das Ziel ist es, dass die potenziellen Bewerber:innen auf spielerische Art und Weise (bspw. in Form eines virtuellen Kurzzeitpraktikums) relevante Faktoren über die Stelle und das Unternehmen kennenlernen und sich anschließend auf Basis dieser „erlebbar gemachten“ Tätigkeitsvorschau für oder gegen eine Bewerbung entscheiden können (Jansen, Diercks & Kupka, 2023).

Während *Recruiting Games* „Erlebnisse“ vermitteln, liefern *Matcher* „Ergebnisse“: „*Matcher* sind digitale Selbsttests, die eignungsdiagnostisch konstruiert sind. Sie bestehen in der Regel aus einem Fragenkatalog, (…) (bei dem) die Antworten auf die Fragen nach einem bestimmten Algorithmus verdichtet werden. Als Ergebnis erhalten die potenziellen Kandidat:innen eine Rückmeldung zu ihrer Person in Relation zu Job und Unternehmen bzw. eine Empfehlung dahingehend, ob eine bestimmte Stelle oder welche Stellen möglicherweise passend für sie wären“ (Jansen, Diercks & Kupka, 2023, S. 232; vgl. auch Diercks, 2013). Demnach wird die *Beurteilung der Passung* bei *Matchern* von einem *Algorithmus* vorgenommen, während bei *Recruiting Games* die Nutzer:innen auf Basis des „Erlebnisses“ ihre Passung zur Vakanz und zum

potenziellen Unternehmen selbst einschätzen (Diercks, 2020; Jansen, Diercks & Kupka, 2023). Die letztendliche Entscheidung für oder gegen eine Bewerbung liegt in beiden Fällen bei den Nutzer:innen (Diercks, 2020; Jansen, Diercks & Kupka, 2023). Die Teilnahme erfolgt bei beiden Verfahren anonym sowie auf freiwilliger Basis. Die Ergebnisse sind nur für die potenziellen Bewerber:innen ersichtlich und werden nicht an die personalsuchenden Unternehmen weitergeleitet (Jansen, 2017; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Ott, Ulfert & Kersting, 2017).

Die nachfolgende Abbildung 13 illustriert, dass Self-Assessments neben den verschiedenen methodischen Ansätzen – *„Realistic Job Preview“ / „Diagnostik“* – auch hinsichtlich ihrer *konkreten Zielsetzung* unterschieden werden können (Diercks, 2013; Jansen, Diercks & Kupka, 2023): Einerseits existieren Verfahren, die das vornehmliche Ziel verfolgen, die *Passung zwischen Person und Tätigkeit*, d.h. den zuvor in Kapitel 2.4.4 dargelegten *Person-Job Fit* (Edwards, 1991; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005), zu ermitteln. Bei anderen Self-Assessments steht hingegen die Überprüfung der *Passung zwischen Person und Organisation*, der sogenannte *Person-Organization Fit* (vgl. Kapitel 2.4.4; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005; Morley, 2007) im Vordergrund (Diercks, 2013; Jansen, Diercks & Kupka, 2023). In der Praxis sind auch Kombinationen vorzufinden. Die Abbildung 13 veranschaulicht diesbezüglich „eine Art Möglichkeitenraum von Self-Assessments“ (Jansen, Diercks & Kupka, 2023, S. 260):

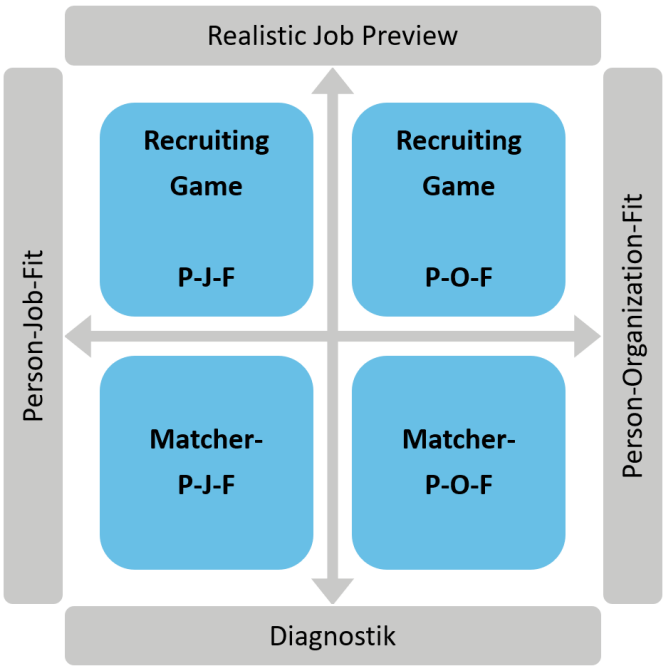


Abbildung 13: Methodische Ansätze und Zielsetzungen von Self-Assessments

(Eigene Darstellung in Anlehnung an Diercks, 2013, S. 71; Jansen, Diercks & Kupka, 2023, S. 260)

Ein weiteres Unterscheidungskriterium stellt der Zeitaufwand für die Nutzer:innen dar: Self-Assessments können zwischen weniger als 10 Minuten und mehr als 60 Minuten in Anspruch nehmen (Diercks, 2013; Jansen, Diercks & Kupka, 2023).

In der HR-Praxis haben sich bereits einige Recruiting Games und Matcher etabliert (vgl. Jansen, Diercks & Kupka, 2023). Auf eine ausführliche Darlegung von Beispielen wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit aufgrund des limitierten Umfangs verzichtet. Zusammenfassend lässt sich nach der Betrachtung unterschiedlicher Self-Assessments festhalten, dass die Gestaltungsmöglichkeiten vielfältig und die Übergänge zwischen den verschiedenen Formen (vgl. Abbildung 13) fließend sind. Des Weiteren sind deutliche Qualitätsunterschiede erkennbar: Um eine hohe Qualität (im Sinne einer guten Aussagekraft über die Passung zwischen Person und potenziellem Arbeitgeber sowie potenziellem Job) bei einem *Matcher* zu erreichen, ist vor dessen Konstruktion eine eignungsdiagnostische Analyse jobrelevanter Merkmale bedeutsam. Diese sollte mit Hilfe einer professionellen *Anforderungsanalyse* (vgl. Kapitel 2.3.1) von Fachexpert:innen ermittelt werden. Auf diesem Weg kann die *Inhaltsvalidität* (vgl. Kapitel 2.2.3; Anhang II) der im Algorithmus herangezogenen Merkmale gesichert werden (Jansen, Diercks & Kupka, 2023). Aus personaldiagnostischer Perspektive ist dieses Vorgehen für das Ziel der Förderung der Selbstselektionsfähigkeit und der Erhöhung der Grundquote von höchster Relevanz (vgl. Kapitel 2.2.5; Anhang II; Kapitel 2.4.5.1). Neben der Inhaltsvalidität sollte bei der Konstruktion eines Matchers ebenfalls auf die Generierung einer möglichst positiven Candidate Experience geachtet werden (vgl. Kapitel 2.4.5.1; Tabelle 7; Kapitel 3). Folgend sollten Matcher „so kurz wie möglich“ und – in Anbetracht der Inhaltsvalidität – zugleich „so umfangreich wie nötig“ (Jansen, Diercks & Kupka, 2023, S. 325) gestaltet sein.

Auch bei der Entwicklung von *Recruiting Games* nimmt eine zuvor durchgeführte Anforderungsanalyse einen hohen Stellenwert ein: Die spielerisch-simulierten Aspekte eines potenziellen Arbeitgebers sowie einer potenziellen Position sollten im Sinne einer *realistischen Tätigkeitsvorschau* (vgl. Kapitel 2.2.6; Kapitel 2.3.2; Buckley et al., 1998; Earnest, Allen & Landis, 2011) möglichst authentisch und realitätsgetreu dargestellt werden. Um dies zu ermöglichen, bietet sich *vor* der Konstruktion eines Recruiting Games für die Ermittlung relevanter Inhalte insbesondere die *„Methode der kritischen Ereignisse“* (Critical Incident Technique) von

Flanagan (1954) an (vgl. Kapitel 2.3.1). Auf Basis der Ergebnisse dieser Methode können anschließend realistische Situationen des Arbeitsalltags im Rahmen eines Recruiting Games simulativ nachgebildet werden (Jansen, Diercks & Kupka, 2023).

Dementsprechend ist die vorherige Durchführung einer Anforderungsanalyse (vgl. Kapitel 2.3.1) sowohl für die Konstruktion von Recruiting Games als auch von Matchern für die Förderung der Selbstselektionsfähigkeit und die Erhöhung der Grundquote von hoher Relevanz. Dies wird auch nochmals anhand des Taylor-Russell-Modells (1939) deutlich: Haben die im Algorithmus herangezogenen Merkmale (Matcher) oder die spielerisch-simulierten Tätigkeiten (Recruiting Games) *keine* hohe Übereinstimmung mit der Realität, laufen personalsuchende Unternehmen sogar Gefahr, vermehrt ungeeignete bzw. unpassende Personen anzuziehen (vgl. Kapitel 2.3.2; Kanning, 2017a). Wie zuvor ausführlich erläutert (vgl. Kapitel 2.2.5; Anhang II) kann eine erhöhte Anzahl ungeeigneter Bewerbungen im Bewerber:innenpool nach den Taylor-Russell-Tafeln (1939) die Auswahl der geeignetsten Person im nachfolgenden Prozess erschweren und infolgedessen die Effizienz des gesamten Verfahrens senken (vgl. Kapitel 2.2.5; Anhang II; Görlich & Schuler, 2006, 2014; Taylor & Russell, 1939). Aus diesem Grund sollten Self-Assessments auf diagnostischen Analysen fußen und nicht ohne diese als reines Marketing-Tool von personalsuchenden Unternehmen eingesetzt werden (Jansen, Diercks & Kupka, 2023). Andernfalls könnten sie – wie ein desolates Personalmarketing (vgl. Kapitel 2.3.2) – dem Unternehmen die Auswahl der geeignetsten Person für die Vakanz sogar erschweren (vgl. Kanning, 2015c, 2017a, 2019).

Die *Realitätsnähe von Inhalten* der Self-Assessments sollten zudem auch hinsichtlich der *ethischen Standards* (vgl. Kapitel 2.2.6; Anhang II) beachtet werden: In Anlehnung an diese sollten nicht nur der Bewerbungs- und Personalauswahlprozess, sondern auch der bereits zuvor stattfindende Joborientierungsprozess möglichst moralisch korrekt sowie fair bzw. gerecht gestaltet sein (vgl. Kapitel 2.2.6; Anhang II). Bewerben sich Personen aufgrund unwahrer Angaben des Arbeitgebers im Self-Assessment, ist eine nachfolgende Enttäuschung im Rahmen des folgenden Personalauswahlverfahrens – oder spätestens beim Jobbeginn – sehr wahrscheinlich. Wenn die Personen zu einem späteren Zeitpunkt bemerken, dass sie für die Tätigkeit einen geringen bzw. geringeren Eignungsgrad haben, als vermutet, kann dies sowohl für die Individuen selbst als auch für den Arbeitgeber eine Vielzahl negativer Konsequenzen bergen (vgl. ausführlich Kapitel 2.1.2; z.B. Kanning, 2019). Auch im Kapitel 2.4.4 wurde bereits dargelegt,

dass eine fehlende Passung zwischen Person und Tätigkeit sowie zwischen Person und Organisation die Kündigungsbereitschaft, die tatsächliche Kündigung und somit insgesamt die Fluktuationsquote maßgebend erhöhen können (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Demzufolge nehmen bei der Konstruktion der Self-Assessments realitätsgetreue Angaben nicht nur hinsichtlich des kurzfristigen Rekrutierungserfolgs, sondern auch hinsichtlich der Bindung und Bleibeabsicht der neuen Mitarbeitenden einen sehr hohen Stellenwert ein.

Die bisher in der Praxis angewandten Self-Assessments (vgl. z.B. Adler, 2017; Adler, 2020; Adler & Fares, 2020; Adler, Kupka & Diercks, 2019; Bohlmann, 2019; Coors, 2019; zit. n. Jansen, Diercks & Kupka, 2023) beziehen sich – wie in der Abbildung 13 veranschaulicht – auf den *Person-Job Fit* und / oder auf den *Person-Organization Fit* (Diercks, 2013; Jansen, Diercks & Kupka, 2023). Im Kapitel 2.4.4 wurde verdeutlicht, dass darüber hinaus der *Person-Group Fit* sowie der *Person-Supervisor Fit* einen maßgebenden Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und -leistung sowie auf das Commitment und somit auf eine (langfristige) Personalbindung (vgl. Kapitel 3.3.7) nehmen können. Die vorliegende Forschungsarbeit setzt hier an und verfolgt im Kontext des eigenen Forschungsinteresses (vgl. Kapitel 1.2; Kapitel 4.1) das Ziel, zu untersuchen, inwiefern bei der Konstruktion von Self-Assessments neben dem Person-Job Fit und Person-Organization Fit zusätzlich der Person-Group Fit und der Person-Supervisor Fit berücksichtigt und ermittelt werden könnten (vgl. Kapitel 2.5; Kapitel 4.1; Anhang IV).

2.4.5.2.2 Online-Assessments: Gamified- und Game-Based-Assessments

Wenn das (Online-)Personalmarketing (vgl. Kapitel 2.3.2; Kapitel 2.4.2; Abbildung 10) und der Einsatz von Self-Assessments (vgl. Kapitel 2.4.5.2.1) zielführend waren, bewerben sich, aufgrund der vorherigen Selbstselektion, idealerweise überwiegend passende und geeignete Personen (vgl. Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Kanning, 2017a; Moser & Sende, 2014; Nerdinger, Blickle & Schaper, 2019).

Mit dem Bewerbungseingang beginnt die *Fremdselektion* (vgl. Kapitel 2.4.2; Abbildung 10). Diese bedeutet, dass nun die Personalverantwortlichen – stellvertretend für die rekrutierenden Unternehmen – die Eignung und Passung der jeweiligen Person prüfen (vgl. Kapitel 2.1.1). Wie in den vorangegangenen Kapiteln bereits ausführlich dargelegt, werden im optimalen Fall

im Rahmen der Fremdselektion (= Personalauswahl) die zuvor beschriebenen Qualitätskriterien der Personaldiagnostik (vgl. Kapitel 2.2) beachtet sowie valide Personalauswahlverfahren (vgl. Kapitel 2.3) verwendet. Im Kontext der digitalen und technologischen Entwicklungen (vgl. Kapitel 2.4.1; Kapitel 2.4.2) setzen Unternehmen in diesem Zusammenhang zunehmend *Online-Assessments mit Gamification* ein (vgl. Kapitel 2.4.5.2; Abbildung 12; Jansen, 2017; Jansen, Diercks & Kupka, 2023). Nachfolgend wird für das Grundverständnis zunächst das klassische Online-Assessment sowie dessen mögliche Chancen und Grenzen beschrieben (vgl. nachfolgende Tabelle 8). Auf Basis dessen erfolgt anschließend die Erläuterung von *Gamified- und Game-Based-Assessments.*

Unter *Online-Assessments* werden internetgestützte, eignungsdiagnostische Instrumente zum Zwecke der Personalauswahl verstanden. Es handelt sich um unterschiedliche, eignungsdiagnostische Tests, die auf Basis der vorherigen Anforderungsanalyse (vgl. Kapitel 2.3.1) zusammengestellt werden (Diercks, 2020; Kanning, 2019; Schuler, 2014a). Die Testmodule können sich hierbei auf die drei grundlegenden Ansätze (Eigenschafts-, Simulations- und Biographie-Ansatz) der Eignungsdiagnostik beziehen (vgl. Kapitel 2.3.3; Tabelle 5; Höft & Schuler, 2019; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Schuler, 2014a), wobei in den meisten Fällen eigenschafts- bzw. konstruktorientierte Testverfahren verwendet werden (Jansen, Diercks & Kupka, 2023). Die Teilnahme an einem Online-Assessment erfolgt nach dem Bewerbungseingang auf explizite Einladung des personalsuchenden Unternehmens hin. In aller Regel nehmen die Bewerbenden an einem Online-Assessment remote teil: Ihnen wird hierfür vorab ein festgelegtes Zeitfenster (meistens zwischen einer und vier Wochen) mitgeteilt. Die Teilnahme erfolgt online, ortsunabhängig, dauert zwischen 45 bis 90 Minuten, kann zwischenzeitlich unterbrochen und zu einem späteren Zeitpunkt fortgesetzt werden (Schuler, 2014a; Diercks, 2020; Jansen, Diercks & Kupka, 2023). In seltenen Fällen laden die rekrutierenden Arbeitgeber die Bewerber:innen für die Teilnahme zu einem festen Termin ins Unternehmen ein. Hierdurch entfällt der Vorteil der zeitlichen und örtlichen Flexibilität der Bearbeitung – andererseits ist durch die Vor-Ort-Bearbeitung im Unternehmen die Manipulationsgefahr geringer (vgl. nachfolgende Tabelle 8; Chapmann & Webster, 2003; Jansen, Diercks & Kupka, 2023).

Die Ergebnisse, welche die Bewerber:innen im Rahmen des Online-Assessments erbracht haben, werden den Unternehmen online zurückgemeldet und fließen direkt in die Auswahlentscheidung mit ein (Diercks, 2020; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Kanning, 2019; Schuler, 2014a). Häufig werden *Online-Assessments* im Kontext der *sukzessiven Personalauswahl* (vgl. Kapitel 2.3.5; Abbildung 8; Kanning, 2019; Schuler 2014a) für die *Vorauswahl* eingesetzt (Jansen, 2017). Bewerbende, die nach den Ergebnissen im Online-Assessment über eine ausreichende Merkmalsausprägung hinsichtlich der vorab definierten Anforderungen (vgl. Kapitel 2.3.1) verfügen, gelangen in die nächste Bewerbungsphase. Die anderen Kandidat:innen erhalten hingegen eine Absage (vgl. Kapitel 2.3.5; Abbildung 8; Kanning, 2019, Schuler, 2014a).

Der *Schwerpunkt von Online-Assessments* liegt meistens auf *Tests und Fragebögen* aus dem *Eigenschaftsansatz.* Demnach steht „die Erfassung von *relevanten Persönlichkeitsdimensionen* sowie der *(berufsbezogenen) kognitiven Leistungsfähigkeit*“ (Jansen, Diercks & Kupka, S. 333) im Vordergrund (vgl. Kapitel 2.3.3; Tabelle 5; Abbildung 7; Höft & Schuler, 2019; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Schuler, 2014a; Schuler, Höft & Hell, 2014). Die Messung der kognitiven Leistungsfähigkeit (Intelligenz) ist im Rahmen von Online-Assessments sinnvoll, da diese, wie in vorherigen Kapiteln dargelegt, eine der größten Vorhersagekraft für den beruflichen Erfolg liefert (vgl. Kapitel 2.2.3; Tabelle 1; Sackett et al., 2022; Schmidt & Hunter, 1998; Schmidt, Oh & Shaffer, 2016). Neben kognitiven Leistungstests werden in Online-Assessments zudem häufig *Wissenstests* verwendet. Diese beziehen sich auf ausgewählte *Wissensaspekte* wie bspw. Fremdsprachenkenntnisse, Rechtschreibung, Grammatik, (mechanisch-) technisches Verständnis oder weiteres fachspezifisches Wissen z.B. aus den Bereichen Mathematik, Physik oder Chemie. Da die Online-Assessments in aller Regel von den Bewerbenden remote bearbeitet werden, wird bei der Konstruktion der Assessments darauf geachtet, dass die Wissenstests möglichst nicht mit Hilfe einer Suchmaschine (z.B. Google) beantwortet werden können, um manipulierte Testergebnisse zu vermeiden (vgl. Tabelle 8; Diercks, 2020; Jansen, Diercks & Kupka, 2023).

Da für alle Bewerber:innen einer Vakanz dieselbe Testzusammenstellung, derselbe Bearbeitungszeitraum sowie standardisierte Durchführungsbedingungen gelten (Diercks, 2020), kann bei Online-Assessments von einer insgesamt hohen *Durchführungsobjektivität* (vgl. Kapitel 2.2.1; Kapitel 2.3.4; Blickle, 2019b; Bortz, Lienert & Boehnke, 1990; Fisseni, 2004) ausgegan-

gen werden. Da die *Ergebnisauswertung* von Online-Assessments durch den Einsatz von Algorithmen heutzutage nahezu vollautomatisiert erfolgt (Diercks, 2020), kann ebenfalls eine hohe *Auswertungsobjektivität* (vgl. Kapitel 2.2.1; Kapitel 2.3.4; Blickle, 2019b; Bortz, Lienert & Boehnke, 1990; Fisseni, 2004) angenommen werden. Die automatisierte Auswertung impliziert jedoch *keine* anschließende, von der Technik autonom getroffene Auswahlentscheidung: Die Einzelfallentscheidung, ob ein:e Bewerber:in am weiteren Auswahlprozess teilnimmt, sollte – insbesondere aus ethischen Gründen (vgl. Kapitel 2.2.6; Anhang II) – „auf Basis aller bis dahin vorliegenden Informationen einer Person ganzheitlich und multimethodal (von den Recruiter:innen) getroffen werden" (Diercks, 2020, S. 89). Die Ergebnisse des Online-Assessments bieten demnach ergänzend zu den zuvor eingereichten Bewerbungsunterlagen eine *„zusätzliche Beurteilungsperspektive"* (Diercks, 2020, S. 89). Diese kann im Kontext des eigenen Forschungsinteresses (vgl. Kapitel 1.2) bei der Vorauswahl (vgl. Kapitel 2.3.5; Abbildung 8; Kanning, 2019; Schuler 2014a) die Fehler erster sowie zweiter Art reduzieren (vgl. nachfolgende Tabelle 8; Kapitel 2.1.2; Amelang & Zielinski, 1997; Blickle, 2019b; Fisseni, 2004; Schuler & Marcus, 2006).

Bei der *Ergebnisauswertung* der *kognitiven Leistungstests* sowie *Wissenstests* wird der *differenzierte Grad der Eignung* (vgl. Kapitel 2.1.1; Kapitel 2.1.2; Kanning, 2019) der Bewerber:innen ersichtlich, da diese hinsichtlich der zuvor definierten (Mindest-)Anforderungen (vgl. Kapitel 2.3.1; Kapitel 2.3.4) unterschiedlich gut abschneiden (können) (Kanning, 2019). Diese Verfahren implizieren demnach einen sogenannten „Besser-schlechter-Charakter" (Jansen, Diercks & Kupka, 2023, S. 333), da das „maximale Verhalten" (Jansen, Diercks & Kupka, 2023, S. 333) der Bewerber:innen hinsichtlich der gezeigten kognitiven Leistungsfähigkeit und des gezeigten Wissens verglichen werden können (Diercks, 2020; Jansen, Diercks & Kupka, 2023). Anders stellt es sich bei der Auswertung *persönlichkeitsorientierter Tests oder Fragebögen* dar: Wie oben beschrieben, werden in Anlehnung an den Eigenschaftsansatz im Rahmen von Online-Assessments neben der kognitiven Leistungsfähigkeit und des spezifischen Wissens auch *berufsrelevante Personenmerkmale* erfasst. Hierfür werden (berufsbezogene) Persönlichkeitstests, Interessenstests (vgl. Kapitel 2.3.3; Tabelle 5; Höft & Schuler, 2019; Schuler, 2014a) oder auch Messverfahren zur Überprüfung unternehmenskultureller Passung (vgl. Kapitel 2.4.4) eingesetzt (Diercks, 2020; Jansen, Diercks & Kupka, 2023). Bei der *Auswertung* dieser Verfah-

ren geht es in erster Linie nicht – wie zuvor beim Intelligenz- und Wissenstest – um eine differenzierte Betrachtung der Eignung der Bewerbenden, sondern vielmehr um die Betrachtung der *Passung* zwischen den Merkmalen einer Person und den Merkmalen einer Position und dem potenziellen Arbeitgeber. Dies bedeutet, dass „Bewerbende nicht besser oder schlechter *abschneiden* können, sondern allenfalls (…) besser oder schlechter *passen*“ (Jansen, Diercks & Kupka, 2023, S. 334; vgl. Kapitel 2.4.4).

Anhand der beschriebenen Charakteristika von Online-Assessments lässt sich eine Reihe von möglichen Chancen und Grenzen bzw. Risiken ableiten:

Tabelle 8: Chancen und Grenzen von Online-Assessments

(Eigene Darstellung in Anlehnung an Jansen, Diercks & Kupka, 2023, S. 337-338; Kanning, 2019, S. 487; vgl. auch Obermann, Serocka & Kriebel, 2020, S. 127-154; Ott, Ulfert & Kersting, 2017)

Chancen von Online-Assessments	Grenzen / Risiken von Online-Assessments
• Verbesserung der Auswahlqualität durch den Einsatz (weiterer) eignungsdiagnostischer Verfahren – standardisierte und schnellere Vorauswahl • Reduzierung von Beurteilungsfehlern • Kosten- und Zeitersparnis • sofortige Verfügbarkeit der Auswertung • hohe Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität • Unabhängigkeit von Raum, Zeit und Ressourcen, da zu jedem Zeitpunkt und an jedem Ort unter der Voraussetzung eines Internetzugangs eine Teilnahme erfolgen kann • positive Auswirkung auf die Candidate Experience durch eine reduzierte Dauer des gesamten Personalauswahlprozesses sowie durch die digitale, zeit- und ortsunabhängige Teilnahme • positive Auswirkung auf die Akzeptanz des Verfahrens durch gleiche Ausgangsbedingungen (d.h. alle Teilnehmer:innen haben dieselbe Chance, die eigenen Fähigkeiten unter Beweis zu stellen trotz z.B. einzelner, unzureichender Noten) • positive Auswirkung auf die Arbeitgebermarke / das Unternehmensimage • Möglichkeit des adaptiven Testens	• Inflation der Testwerte • Bearbeitung mit Smartphone (geringere Durchführungsobjektivität) • Manipulation • Datenschutz

Indem bereits zu Beginn des Personalauswahlprozesses *eignungsdiagnostische Tests und Fragebögen* im Rahmen von Online-Assessments eingesetzt werden, können durch die zusätzlich vorliegenden Informationen über die Bewerbenden und den hohen Standardisierungsgrad mögliche *Beurteilungsfehler reduziert* (vgl. Kapitel 2.1.2) und die *Auswahlqualität verbessert* werden (vgl. Tabelle 8; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Kanning, 2019; Schuler, 2014a; vgl. auch Kapitel 2.2.5; Anhang II; Görlich & Schuler, 2006, 2014; Taylor & Russell, 1939).

Als weitere Chancen können eine erhebliche *Kosten- und Zeiteinsparung* im Recruiting-Prozess genannt werden (vgl. Tabelle 8): Durch die standardisierte, digitale Durchführung und automatisierte Auswertung von Online-Assessments ist der Ressourcenverbrauch und Arbeitszeitaufwand der Personaler:innen deutlich geringer als bei der Durchführung von Papier-Bleistift-Durchführungen vor Ort (Diercks, 2020; Rust & Parages, 2002). Die digitalen Daten können nachfolgend im Bewerber:innenmanagementsystem eingesehen und interpretiert werden (Diercks, 2020; Kanning, 2019). Neben dem reduzierten Kosten- und Zeitaufwand kann dieses Vorgehen, wie bereits oben beschrieben, die Durchführungs- und Auswertungsobjektivität (vgl. Kapitel 2.2.1; Kapitel 2.3.4; Blickle, 2019b; Bortz, Lienert & Boehnke, 1990; Fisseni, 2004) erhöhen und folglich die Objektivität der Interpretation der Ergebnisse fördern (vgl. Tabelle 8; Jansen, Diercks & Kupka, 2023).

Durch die verbesserte Vorauswahl nehmen in aller Regel weniger Bewerber:innen an den nachfolgenden Auswahlschritten wie bspw. (Telefon-)Interviews teil (vgl. Kapitel 2.3.5; Abbildung 8; Kanning, 2019; Schuler, 2014a). Hierdurch kann einerseits Arbeitszeit auf Seiten der Personaler:innen eingespart sowie andererseits die Gesamtdauer des Personalauswahlprozesses reduziert werden (Diercks, 2020; Jansen, Diercks & Kupka, 2023). Letzteres impliziert eine kürzere Rückmeldezeit an die Bewerber:innen, welche wiederum eine positive Auswirkung auf deren *Candidate Experience* nehmen kann (vgl. Kapitel 3; Athanas & Wald, 2014, 2017). Zudem kann die flexible, zeit- und ortsunabhängige Online-Teilnahme das Bewerber:innerlebnis positiv prägen (vgl. Kapitel 3; Athanas & Wald, 2014, 2017; Verhoeven, 2016c).

Als weitere Chance von Online-Assessments ist in der Tabelle 8 eine *verbesserte Akzeptanz des Verfahrens seitens der Bewerber:innen* (vgl. Kapitel 2.2.7; Anhang II) sowie eine *positive Auswirkung auf das Unternehmensimage* (Bartam, 2000) aufgeführt (Jansen, Diercks & Kupka, 2023). Dies lässt sich wie folgt herleiten: In den Kapiteln 2.2.6 und 2.2.7 sowie im Anhang II wurde der Zusammenhang zwischen der *prozeduralen Fairness* (Görlich & Schuler, 2006,

2014) und der *sozialen Validität* (Schuler & Stehle, 1983) ausführlich dargelegt sowie deren Einfluss auf die *Akzeptanz von Auswahlverfahren* aufgezeigt: Ein als fair / gerecht erlebter Auswahlprozess kann die Akzeptanz desselben auf Seiten der Bewerbenden erhöhen (Derous, Born & DeWitte, 2004; Schuler, 2014a) sowie einen positiven Einfluss auf die empfundene *Arbeitgeberattraktivität* (Ababneh, Hackett & Schat, 2014; Hausknecht, Day & Thomas, 2004; Schinkel, Vianen & Dierendonck, 2013), auf die *Weiterempfehlungsrate des Arbeitgebers* an Bekannte (Hausknecht, Day & Thomas, 2004; Truxillo, Steiner & Gilliland, 2004) sowie – im Falle einer Absage – auf eine *Wiederbewerbung* bei dem Unternehmen (Truxillo, Steiner & Gilliland, 2004) nehmen (vgl. Kapitel 2.2.7; Anhang II). Indem die Bewerber:innen bei Online-Assessments dieselben Ausgangs- und Durchführungsbedingungen haben, können alle Personen ihre (kognitiven) Fähigkeiten und Fachkenntnisse gleichermaßen zeigen – und dies unabhängig von eingereichten Bewerbungsunterlagen, bisherigen Noten und Zeugnissen. Diese Vorgehensweise kann das Fairnessempfinden der Bewerber:innen, folgend auch deren Akzeptanz dem Verfahren gegenüber sowie die Wahrnehmung des potenziellen Arbeitgebers, positiv beeinflussen (Jansen, Diercks & Kupka, 2023; vgl. auch Bartam, 2000; Derous, Born & DeWitte, 2004; Schuler, 2014a).

Im Vergleich zu einer Einzelnote im Zeugnis (z.B. im Fach Mathematik) bieten die im Online-Assessment zusätzlich erhobenen Daten einen wesentlich *umfassenderen Einblick* in die selektiv getesteten (kognitiven) Fähigkeiten und Kenntnisse der Bewerber:innen: Falls ein:e Bewerber:in über gute mathematische Fähigkeiten verfügt, die Person jedoch aus anderen Gründen (z.B. zwischenmenschliche Dissensen mit der lehrenden Person) keine gute Note im Abschlusszeugnis erhalten hat, bietet die Teilnahme am Online-Assessment der Person die Chance, ihre zahlenbezogene Denkfähigkeit zu beweisen und am weiteren Auswahlprozess teilzunehmen (Jansen, Diercks & Kupka, 2023). Ohne den Einsatz eines Online-Assessments hätte die Person ggf. von den Personalverantwortlichen bereits nach der Sichtung der Bewerbungsunterlagen aufgrund der z.B. unzureichenden Note in Mathematik eine Absage erhalten. Online-Assessments können demnach auch in diesem Kontext den Fehler zweiter Art (vgl. Kapitel 2.1.2; Amelang & Zielinski, 1997; Blickle, 2019b, Fisseni, 2004) maßgeblich reduzieren und zugleich das Fairnessempfinden der Bewerber:innen, die Akzeptanz des Verfahrens sowie das Unternehmensimage (Bartam, 2000) positiv prägen (vgl. Tabelle 8; Jansen, Diercks & Kupka, 2023).

Als weitere Chance von Online-Assessments wird die *Möglichkeit des adaptiven Testens* gesehen: Dies bedeutet, dass der Schwierigkeitsgrad der Testaufgaben bei der Durchführung des Online-Assessments an das Leistungsspektrum der jeweiligen Testperson automatisiert angepasst werden kann (vgl. Tabelle 8; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Stulle, 2020).

Den beschriebenen Chancen von Online-Assessments stehen bestimmte Grenzen bzw. Risiken gegenüber (vgl. Tabelle 8): So führen Kanning (2019) sowie Obermann, Serocka und Kriebel (2020) als möglichen Nachteil die *Inflation der Testwerte durch Übung* an. Gemeint ist, dass sich die Testergebnisse von Bewerber:innen, die wiederholt an gleichen oder sehr ähnlichen Online-Assessments teilnehmen, durch Übung verbessern könnten. Eine Möglichkeit, dem zu begegnen und die Testfairness zu erhöhen, wäre, allen Bewerber:innen im Vorwege die gleichen Übungsaufgaben zur Verfügung zu stellen (vgl. Tabelle 8; Jansen, Diercks & Kupka, 2023).

Als weitere Grenze wird die *Teilnahme am Online-Assessment via Smartphone* gesehen: Die optisch kleinere Darstellung der Testverfahren auf dem Smartphone kann die Bearbeitung erschweren und folgend moderierende Effekte auf die Ergebnisse aufweisen (Arthur et al., 2014). Hierdurch besteht das Risiko, dass die Leistungen der Testperson unterschätzt und der Fehler zweiter Art (vgl. Kapitel 2.1.2; Amelang & Zielinski, 1997; Blickle, 2019b; Fisseni, 2004) begangen wird. Andererseits kann die Teilnahme am Online-Assessment via Smartphone jedoch auch die Ergebnisse der Testperson verbessern: Insbesondere dann, wenn es bei Testaufgaben um schnelle Reaktionszeiten geht oder wenn die Person ein Smartphone besser bedienen kann als ein Tablet, Laptop oder Desktop-Rechner (Jansen, Diercks & Kupka, 2023). Folglich könnten die gezeigten Fähigkeiten der Person überschätzt werden und auf Basis dessen der Fehler erster Art eintreten (vgl. Kapitel 2.1.2; Amelang & Zielinksi, 1997; Blickle, 2019b; Fisseni, 2004). Um im Sinne einer hohen *Durchführungsobjektivität* und *Testfairness* (vgl. Kapitel 2.2.6; Kapitel 2.2.7; Anhang II) möglichst identische Untersuchungsbedingungen zu schaffen, sollten die Online-Assessment-Teilnehmer:innen im Vorwege eine klare Anweisung des zu nutzenden digitalen Endgeräts erhalten (Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Kanning, 2019; Schuler, 2014a).

Ein weiteres Risiko von Online-Assessments stellt aufgrund der Remote-Teilnahme eine mögliche *Manipulation* der Ergebnisse dar (vgl. Tabelle 8; Bianucci, Rademann & Kersting, 2022;

Chapmann & Webster, 2003; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Kanning, 2019). Um diese möglichst zu verhindern, sollten bestimmte Aspekte bei der *Entwicklung, Implementierung* sowie *Durchführung von Online-Assessments* beachtet werden, die sich im Wesentlichen auf die drei Bereiche *„(1) Testeinsatz und Testaufbau, (2) Kommunikation* und *(3) technische Prüfung"* (Bianucci, Rademann & Kersting, 2022, S. 50-53; Jansen, Diercks & Kupka, 2023, S. 341-342) beziehen können:

Hinsichtlich des *(1) Einsatzes und Aufbaus von Online-Assessments* sollten lediglich *registrierte Bewerber:innen* einen *einmaligen Login* erhalten. Um Absprachen zu vermeiden, sollten die Items für eine *begrenzte Dauer* und *ohne Rücksprungmöglichkeit* dargeboten werden. Des Weiteren werden *permutierende Testinhalte* empfohlen – gemeint sind parallele Testversionen, die sich empirisch als gleichwertig erwiesen haben. Darüber hinaus ist der Einsatz *adaptiver Tests* sowie die Auswahl von Aufgaben, welche nicht mit Hilfe des Internets leicht zu beantworten sind, empfehlenswert. Hinsichtlich des zweiten Bereichs, der *(2) Kommunikation,* können sich die rekrutierenden Unternehmen eine *Eigenleistungserklärung* von den Bewerber:innen unterzeichnen lassen sowie im Rahmen des Online-Assessments spezifische Fragen zur eigenen Person stellen. Der dritte Bereich, die *technische Prüfung*, impliziert die *Authentifizierung, d.h. die technische Prüfung der Identität der Testperson* z.B. über Bilder, Videos, Audio oder Fingerabdruck. Darüber hinaus kann deren Verhalten während der Bearbeitung (z.B. Mausbewegungen, Screenshots etc.) mit Hilfe technischer Unterstützung getrackt werden (vgl. ausführlich Bianucci, Rademann & Kersting, 2022; Jansen, Diercks & Kupka, 2023). Diese technische Überprüfung wird aus mehreren Gründen kritisch gesehen: Einerseits muss der *Datenschutz* der Bewerber:innen während des gesamten Bewerbungs- und Personalauswahlprozesses streng beachtet werden (vgl. Kapitel 2.2; Anhang II; Bundesdatenschutzgesetz §32 Abs. 1; DIN 33430, Deutsches Institut für Normung, 2002, 2016; Gaul, 1990; Fisseni, 2004) – andererseits kann sich die technische Überwachung während eines Online-Assessments negativ auf die Candidate Experience und auf die Akzeptanz des Verfahrens seitens der Bewerber:innen auswirken (vgl. Tabelle 8; Diercks, 2022; Jansen, Diercks & Kupka, 2023).

Jansen, Diercks und Kupka (2023) führen in diesem Zusammenhang eine aktuelle, repräsentative Studie von AON (2022) an. Diese belegt, dass der Großteil der Bewerber:innen (99,93 %) *keine* Manipulationsversuche während der Teilnahme an einem Online-Assessments beabsichtigt (vgl. ausführlich AON, 2022). Aufgrund der geringen Manipulationswahrscheinlichkeit

raten sie von der technischen Überprüfung der Bewerber:innen während des Online-Assessments ab, um die Candidate Experience und Akzeptanz des Verfahrens seitens der Bewerber:innen durch diese nicht zu gefährden (Jansen, Diercks & Kupka, 2023; vgl. auch Bianucci, Rademann & Kersting, 2022).

Betrachtet man zusammenfassend die beschriebenen Chancen und Grenzen eines Online-Assessments (vgl. Tabelle 8), überwiegen insgesamt die Vorteile des Einsatzes dieses Verfahrens die möglichen Nachteile (vgl. Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Kanning, 2019; Schuler, 2014a): Einerseits stellt ein Online-Assessment „eine ökonomische und – sofern es konsequent betrieben wird – auch eine sehr viel validere Alternative zur klassischen Sichtung der Bewerbungsunterlagen“ (Kanning, 2019, S. 490) dar oder kann als Ergänzung zu den Bewerbungsunterlagen als *zusätzliche Beurteilungsquelle* dienen (Diercks, 2020). Hierdurch kann wiederum die inkrementelle Validität des Personalauswahlprozesses gesteigert werden (vgl. Kapitel 2.2.3; Anhang II). Andererseits kann der Einsatz von Online-Assessments die Candidate Experience (vgl. Kapitel 3), die Akzeptanz des Verfahrens seitens der Bewerber:innen (vgl. Kapitel 2.2.7; Anhang II) sowie deren Wahrnehmung der Arbeitgebermarke positiv prägen (vgl. Tabelle 8; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Kanning, 2019).

Aufgrunddessen werden Online-Assessments seit Beginn des 21. Jahrhunderts im Rahmen der Personalauswahl zunehmend eingesetzt (vgl. ausführlich Diercks, 2020; Jansen, 2017; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Obermann, Serocka & Kriebel, 2020; Stulle, 2020). Darüber hinaus erfuhren Online-Assessments in den vergangenen zwei Jahrzehnten durch den Digitalisierungsschubs (vgl. Kapitel 1.1.1) – und in jüngster Vergangenheit durch die Corona-Pandemie und die hiermit verbundenen Kontaktbeschränkungen – einen deutlichen Bedeutungszuwachs (vgl. Kapitel 2.4.1; Abbildung 9; Bitkom, 2021).
Durch die erhöhte Nachfrage hat sich in den vergangenen Jahren eine Vielzahl an Anbieter:innen etabliert, die personalsuchenden Unternehmen bei der Implementierung von Online-Assessments unterstützen (vgl. Diercks, 2020; Jansen, 2017; Jansen, Diercks & Kupka, 2023). Während hierbei zunächst zu Beginn des 21. Jahrhunderts die digitale Transformierung der Paper-Pencil-Tests in Online-Assessments im Fokus stand (Stulle, 2020), hat sich in den vergangenen Jahren eine *Vielfalt an Ausgestaltungen* und *spezifischen Zielsetzungen* – insbeson-

dere im Kontext von *Recrutainment* – herausgebildet (vgl. Kapitel 2.4.5.1; Tabelle 7). In Anlehnung an den *Klassifikationsansatz* von Jansen, Diercks und Kupka (2023, S. 231), der im Kapitel 2.4.5.2 in der Abbildung 12 illustriert wurde, wird in diesem Zusammenhang zwischen *Gamified- und Game-Based-Assessments* unterschieden, die sich wiederum in jeweils zwei weitere Verfahrensklassen unterteilen lassen. Für die nachfolgende Erläuterung der vier Verfahrensklassen wird der Übersichtlichkeit halber in der Abbildung 14 der rechte Part der Abbildung 12 (vgl. Kapitel 2.4.5.2) noch einmal illustriert sowie in Abbildung 15 das Ausmaß des Anforderungsbezuges und der Konstruktvalidität des jeweiligen Verfahrens aufgezeigt:

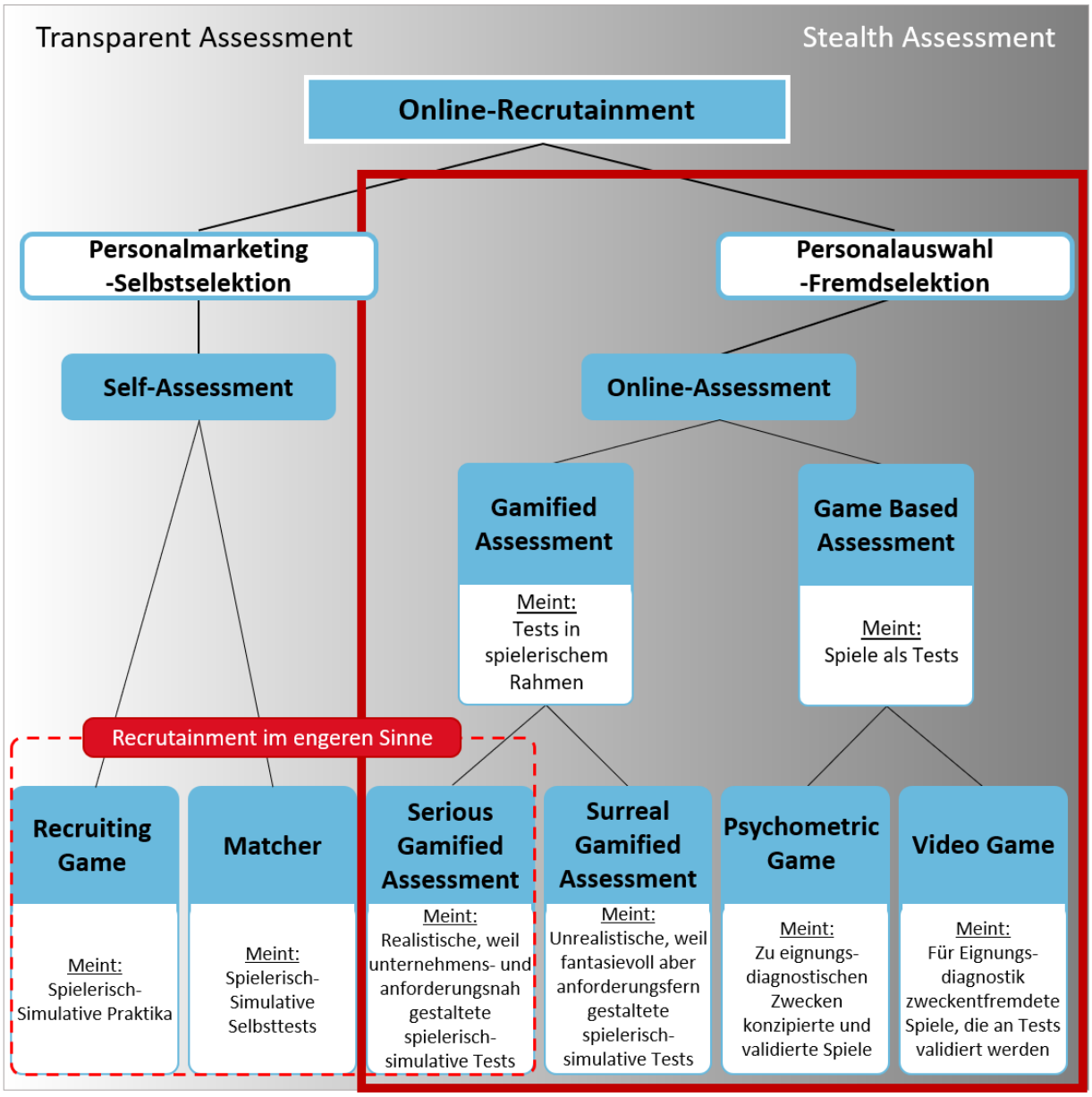


Abbildung 14: Online-Assessments im Kontext von Recrutainment

(Eigene Darstellung in Anlehnung an Jansen, Diercks & Kupka, 2023, S. 231)

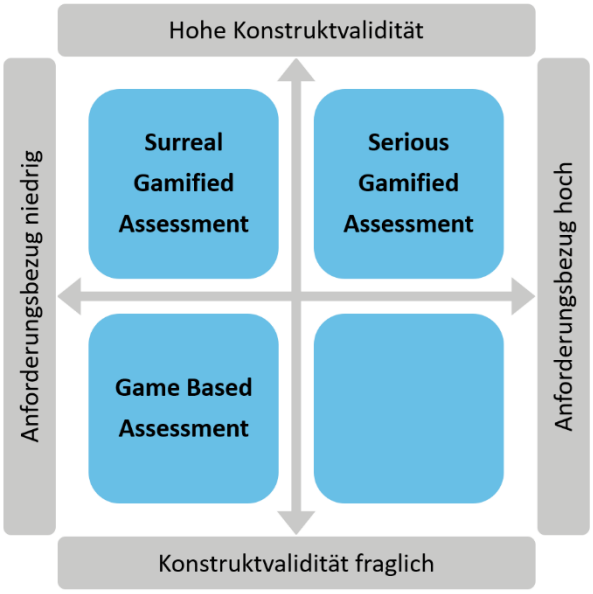


Abbildung 15: Ausmaß der Konstruktvalidität und des Anforderungsbezugs von Online-Assessments im Kontext von Recrutainment (Eigene Darstellung in Anlehnung an Jansen, Diercks & Kupka, 2023, S. 346)

Zu *Game-Based-Assessments* zählen nach Jansen, Diercks und Kupka (2023, S. 231, S. 346), Lohff (2018) sowie Landers et al. (2022) *Video-Games* sowie *Psychometric-Games* (vgl. Kapitel 2.4.5.2; Abbildung 12; Abbildung 14; Abbildung 15; Jansen, Diercks & Kupka, 2023, S. 231, S. 346). Andere Autor:innen wie Paffrath, Lochner und Siemsen (2020) sowie Warszta (2019) fassen diese beiden Verfahrensarten unter Psychometric-Games zusammen. In der vorliegenden Dissertation wird die differenzierte Betrachtung von Jansen, Diercks und Kupka (2023), Lohff (2018) sowie Landers et al. (2022) übernommen. Nach deren Auffassung handelt es sich bei *Video-Games* um „für Eignungsdiagnostik zweckentfremdete Spiele, die an Tests validiert werden“, während *Psychometric-Games* „zu eignungsdiagnostischen Zwecken konzipierte und validierte Spiele“ darstellen (Jansen, Diercks & Kupka, 2023, S. 231, S. 346). Der wesentliche Unterschied besteht demnach darin, dass Video-Games ursprünglich zur Unterhaltung entwickelt wurden und Psychometric-Games konkret für eignungsdiagnostische Zwecke konzipiert werden (Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Landers et al., 2022; Lohff, 2018).

Video-Games sind infolgedessen Computerspiele, bei denen im Nachhinein mit Hilfe von Validierungsstudien überprüft wird, inwiefern die gezeigten Leistungen der Proband:innen im Spiel mit den Ergebnissen in bereits validierten kognitiven Leistungstests oder Persönlichkeitstests korrelieren. Anhand der Korrelationswerte lässt sich ableiten, inwieweit die Spielergebnisse die Konstrukte der eignungsdiagnostischen Verfahren erfassen können (Jansen, Diercks

& Kupka, 2023). Da die Spiele jedoch ursprünglich *nicht* zu eignungsdiagnostischen Zwecken, sondern zur Unterhaltung konzipiert wurden, fällt die Konstruktvalidität bei den meisten Video-Games niedrig aus (vgl. Abbildung 15; vgl. ausführlich Jansen, Diercks & Kupka, 2023). Darüber hinaus bleibt häufig die Frage nach der prognostischen und kriterienbezogenen Validität (vgl. Kapitel 2.2.3; Anhang II) offen, da aufgrund der fehlenden Anforderungsanalyse (vgl. Kapitel 2.3.1) und dem damit niedrigen Anforderungsbezug (vgl. Abbildung 15) oftmals unklar ist, inwiefern die gemessenen Merkmale im Zusammenhang mit der (zukünftigen) beruflichen Leistung stehen (vgl. ausführlich Jansen, Diercks & Kupka, 2023; vgl. auch Kanning, 2017c).

Bei *Psychometric-Games* handelt es sich hingegen um Spiele, die zu eignungsdiagnostischen Testzwecken theoriegeleitet konzipiert wurden: "(…) theory-driven game-based-assessment is like traditional psychometric assessment in that the game-based-assessment is designed to assess a targeted construct as described by prior psychological research, producing scores representing that construct based upon assessee behaviors within the assessment" (Landers et al., 2022, S. 4). Im Sinne der personaldiagnostischen Standards (vgl. Kapitel 2.2) sollte das Psychometric-Game nach der theoriegeleitenden Entwicklung ebenfalls validiert werden (vgl. Kapitel 2.2.3; Anhang II). Da die Validierung von vielen Anbieter:innen in der Praxis jedoch nicht vorgenommen wird, ist die Konstruktvalidität der meisten Psychometric-Games häufig (noch) fraglich (vgl. Abbildung 15; vgl. ausführlich Jansen, Diercks & Kupka, 2023). Ähnlich wie bei den Video-Games ist auch bei den meisten Psychometric-Games der Anforderungsbezug gering, „sofern keine Spiele entwickelt werden, die gezielt auf den Unternehmens- und Anforderungskontext abgestimmt sind oder zufällig zu diesem passen" (Jansen, Diercks & Kupka, 2023, S. 346).

Aus der Perspektive der Bewerbenden sind sowohl Video-Games als auch Psychometric-Games als „Stealth Assessments" (zu Deutsch: „heimliches / getarntes Assessment"; vgl. Kapitel 2.4.5.1; Kapitel 2.4.5.2; Abbildung 12; Abbildung 14; Shute, 2011, S. 503) in aller Regel auf derart abstrakter Ebene konzipiert, dass für sie der Anforderungsbezug kaum ersichtlich ist (Diercks, 2020). Ein für die Bewerber:innen erkenntlicher Anforderungsbezug ist jedoch sowohl für die Akzeptanz des Personalauswahlverfahrens (vgl. Kapitel 2.2.7; Anhang II) als auch für eine positive Candidate Experience (vgl. Kapitel 3) von hoher Relevanz (Athanas & Wald,

2014, 2017; Schuler & Stehle, 1983; Schuler, 2014a). Auch Ellison et al. (2020, S. 25) postulieren: „Organizations must explain what is being assessed and how that construct is linked to performance to alleviate this uncertainty".

Weitere empirische Studien von Beck (2018) und Bhatia (2018) untermauern die Annahme von Ellison et al. (2020): Auch, wenn vereinzelt bei Game-Based-Assessments die Konstruktvalidität sowie kriterienbezogene und prognostische Validität gegeben sein mögen (Ellison et al., 2020; Landers et al., 2022), können aufgrund der geringen Transparenz und Durchschaubarkeit der Spiele die Candidate Experience sowie die Akzeptanz des Verfahrens der Bewerber:innen negativ beeinflusst werden (Beck, 2018; Bhatia, 2018; Jansen, Diercks & Kupka, 2023). Die Befunde von Ellison et al. (2020) sowie Bathia (2018) betonen den Wunsch der Bewerbenden, bei der Teilnahme an einem Online-Assessment bereits Informationen zum potenziellen Arbeitgeber sowie zur besetzenden Position zu erhalten und einen Anforderungsbezug im Sinne eines Zusammenhangs zwischen dem eingesetzten Online-Verfahren und der Vakanz zu erkennen. Ist der Anforderungsbezug für die Bewerbenden ersichtlich, hat dieser einen positiven Einfluss auf die wahrgenommene Fairness, auf die Akzeptanz des Verfahrens sowie auf die Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit des personalsuchenden Unternehmens (Ellison et al., 2020). Die dargelegten Befunde von Ellison et al. (2020), die im Kontext von Game-Based-Assessments erhoben wurden, decken sich demnach mit den empirischen Ergebnissen von Schuler und Stehle (1983) sowie Schuler (2014a), die im Kontext analoger Personalauswahlverfahren ermittelt wurden (vgl. Kapitel 2.2.7, Anhang II). Auf Basis dessen kann abgeleitet werden, dass die zuvor aufgeführten Aspekte sowohl für „klassische" (analoge) Bewerbungs- und Auswahlverfahren – als auch für neue, online-basierte Verfahren bedeutsam sind.

Serious-Gamified-Assessments (vgl. Abbildung 14; Abbildung 15; Jansen, Diercks & Kupka, 2023) setzen hier an und weisen im Vergleich zu Game-Based-Assessments einen eindeutigen Anforderungsbezug (vgl. Kapitel 2.3.1; Campion, Palmer & Campion, 1997; Höft, Püttner & Kersting, 2018; Ott, Ulfert & Kersting, 2017; Schuler, 2018) für die Bewerbenden auf (vgl. Abbildung 15; Jansen, Diercks & Kupka, 2023).

Während mit den zuvor beschriebenen *Game-Based-Assessments* „Spiele als Tests" (vgl. Abbildung 14; Jansen, Diercks & Kupka, 2023, S. 231) gemeint sind, werden unter *Gamified-Assessments* „Tests in spielerischem Rahmen" (vgl. Abbildung 14; Jansen, Diercks & Kupka, 2023,

S. 231) verstanden. Es handelt sich demnach um wissenschaftlich fundierte, eignungsdiagnostische Testverfahren, die durch zusätzliche spielerische Elemente angereichert und unter dem Begriff *Gamified-Assessments* subsumiert werden (Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Lohff, 2018; Paffrath, Lochner & Siemsen, 2020; Warszta, 2019). Auch nach der Gamifizierung stehen weiterhin (insbesondere) die (Haupt-) Gütekriterien der eignungsdiagnostischen Testverfahren (vgl. Kapitel 2.2) im Kontext einer wissenschaftlich fundierten Personalauswahl im Fokus (Diercks, 2020). Zu den *Gamified-Assessments* zählen einerseits *Serious-Gamified-Assessments* sowie andererseits *Surreal-Gamified-Assessments* (vgl. Abbildung 14; Jansen, Diercks & Kupka, 2023). Wie zuvor angedeutet, weisen Serious-Gamified-Assessments einen eindeutigen und für die Bewerber:innen ersichtlichen Anforderungsbezug auf, da es sich bei diesen Verfahren um „realistische, (…) unternehmens- und anforderungsnah gestaltete spielerisch-simulative Tests“ handelt (vgl. Abbildung 14; Abbildung 15; Jansen, Diercks & Kupka, 2023, S. 231, 345-346). Bei Surreal-Gamified-Assessments ist hingegen der Anforderungsbezug für die Bewerbenden nicht ersichtlich, da die spielerisch-simulativen Tests „unrealistisch, (…) und fantasievoll“ (vgl. Abbildung 14; Abbildung 15; Jansen, Diercks & Kupka, 2023, S. 231, 345-346) gestaltet sind. Aufgrund dessen sind Surreal-Gamified-Assessments ähnlich intransparent für die Bewerbenden wie die zuvor beschriebenen Game-Based-Assessments. Demzufolge besteht auch bei den Surreal-Gamified-Assessments durch den nicht erkennbaren Anforderungsbezug das Risiko, dass die Candidate Experience (vgl. Kapitel 3) sowie die Akzeptanz des Verfahrens (vgl. Kapitel 2.2.7; Anhang II) negativ beeinflusst werden können (vgl. ausführlich Jansen, Diercks & Kupka, 2023): Beispielsweise könnten sich Bewerbende nicht ernst genommen fühlen, wenn sie im Rahmen eines Surreal-Gamified-Assessments eine Stadt vor Aliens retten sollen (Lochner, 2018) oder den Hinweis erhalten, dass ihr „Spirit Animal ein Einhorn ist“ (Jansen, Diercks & Kupka, 2023, S. 372). In diesem Zusammenhang postuliert Lohff (2018), dass zu viel Gamifizierung sogar zum Rückzug der Bewerbung führen kann.

Im Gegensatz dazu kann angenommen werden, dass *Serious-Gamified-Assessments* aufgrund ihres *hohen Anforderungs- und Unternehmensbezugs* eine entsprechend *hohe Akzeptanz* (vgl. Kapitel 2.2.7; Anhang II) seitens der Bewerber:innen erfahren (vgl. Abbildung 14; Jansen, Diercks & Kupka, 2023). Bisher wurde diese Annahme noch nicht empirisch überprüft (Jansen, Diercks & Kupka, 2023). Sie wurde basierend auf Studienergebnissen zu klassischen Testverfahren abgeleitet, die aufzeigen, dass die Verwendung *anforderungsbezogener Items* im Rah-

men von Personalauswahlverfahren die *Augenscheinvalidität* (vgl. Kapitel 2.2.3; Anhang II) erhöhen und folglich einen *positiven Einfluss auf die Akzeptanz des Auswahlprozesses* nehmen können (vgl. z.B. Hiller, Dries & Hedderich, 2017; Jansen, Diercks & Kupka, 2023). Die vorliegende Forschungsarbeit setzt hier an und überprüft im Rahmen der qualitativen Studie explorativ, inwiefern sich die MINT-Bewerber:innen bei (gamifizierten) Online-Assessments einen *eindeutigen Anforderungsbezug* wünschen und ob dieser dazu beitragen kann, deren Akzeptanz des Auswahlverfahrens zu erhöhen (vgl. ausführlich Kapitel 2.5, Kapitel 4.1; Anhang IV).

Wie zuvor erläutert, grenzen sich Serious-Gamified-Assessments von klassischen Online-Assessments in der Weise ab, dass es sich bei diesen nicht nur um eine Aneinanderreihung unterschiedlicher Testverfahren handelt, sondern sie vielmehr neben relevanten Informationen zur Vakanz auch *spielerisch-simulative Elemente* enthalten (vgl. Abbildung 14; ausführlich Jansen, Diercks & Kupka, 2023). In diesem Zusammenhang konnten Studien bereits belegen, dass die *spielerisch-simulativen Elemente* im Rahmen von *Serious-Gamified-Assessments* eine *positive Auswirkung auf die Akzeptanz des Verfahrens seitens der Bewerber:innen* (vgl. Kapitel 2.2.7; Anhang II) sowie auf deren *Candidate Experience* (vgl. Kapitel 3) haben können: Beispielsweise zeigte bereits eine Studie aus 2006 von Kanning et al. auf, dass ein videobasierter Situational Judgement Test (vgl. Kapitel 2.2.3; Brähler et al., 2002; Sackett et al., 2022; Schmidt & Hunter, 1998), welcher sich hinsichtlich seiner Gestaltung den Serious-Gamified-Assessments zuordnen lässt, zu insgesamt positiveren Bewerber:innenreaktionen führte als dessen textbasierte Variante. Auch aktuellere Studien von Hillers und Dries (2016) sowie Hillers, Dries und Hedderich (2017) belegten einen signifikant positiven Einfluss von *„Recrutainment-Anwendungen im engeren Sinne“* (hierzu zählen *Recruiting Games, Matcher* und *Serious Gamified Assessments*, vgl. Kapitel 2.4.5.2; Abbildung 12) *auf die Akzeptanz der Bewerber:innen.* Die Akzeptanz wurde bei den beiden zuletzt genannten Studien als ausgedrücktes Interesse am potenziellen Arbeitgeber operationalisiert: Spielerisch-simulative Elemente führten zu einer positiveren Wahrnehmung des Unternehmens und replizierten demnach einen positiven Einfluss auf die Employer Brand. Im Kapitel 2.2.7 und Anhang II wurde bereits ausführlich dargelegt, dass sich die Akzeptanz eines bestimmten Verfahrens durch deutlich mehr Parameter auszeichnet. Zudem wurde im Kapitel 2.3, Abbildung 6 der Querbezug zwischen der Wahrnehmung eines potenziellen Arbeitsgebers im Kontext von Employer Branding und der Candidate Experience (vgl. Kapitel 3) dargestellt. Die vorliegende Forschungsarbeit setzt hier an und hat

im Kontext des eigenen Forschungsinteresses (vgl. Kapitel 1.2) umfassend untersucht, welchen Einfluss der *Einsatz von Serious-Gamified-Assessments* auf die *Akzeptanz* (vgl. Kapitel 2.2.7; Anhang II) *und Candidate Experience in den einzelnen Phasen der Candidate Journey* (vgl. Kapitel 3) nehmen kann (vgl. Kapitel 2.5; Kapitel 3.5; Kapitel 4.1).

Zusammenfassend betrachtet, liegen bisher sowohl zu den *Gamified- und Game-Based-Assessments* als auch zu den *Self-Assessments* (vgl. Kapitel 2.4.5.2; Abbildung 12) wenig wissenschaftliche Studienergebnisse vor. Die empirische Forschung steht diesbezüglich noch ganz am Anfang (Fetzer, McNamara & Geimer, 2017; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Woods et al., 2020). Die zuvor dargelegten Befunde weisen im Kontext des eigenen Forschungsinteresses (vgl. Kapitel 1.2) jedoch darauf hin, dass ein *spielerisch-simulierter Anforderungs- und Unternehmensbezug* im Rahmen von *Recrutainment-Anwendungen* die *Candidate Experience* sowie die *Akzeptanz des Verfahrens* seitens der *(MINT-)Bewerber:innen* positiv prägen könnte (Jansen, Diercks & Kupka, 2023). Ergänzend zu den bisherigen Befunden soll diese Annahme im Rahmen der eigenen qualitativen Studie für die MINT-Zielgruppe tiefgehend untersucht werden (vgl. Kapitel 2.5; Kapitel 4.1; Anhang IV).
In Anbetracht der zuvor dargelegten Charakteristika (und den hiermit verbundenen Chancen und Grenzen) der einzelnen Online-Recrutainment-Verfahren (vgl. Abbildung 12; Abbildung 14) werden in Bezug auf das *eigene Forschungsziel* (vgl. Kapitel 1.2) die *„Recrutainment-Anwendungen im engeren Sinne“* – demnach *Recruiting Games, Matcher* (als Self-Assessments) sowie *Serious-Gamified-Assessments* (als Online-Assessment; vgl. Kapitel 2.4.5.2; Abbildung 12; Abbildung 14) – bei der nachfolgenden Konzeptualisierung berücksichtigt und im Kontext des eigenen Forschungsinteresses analysiert (vgl. Kapitel 2.5; Kapitel 4.1; Anhang IV).

2.5 Zwischenfazit – Forschungsbedarf im Kontext von Recrutainment und Personaldiagnostik

Das zweite Kapitel der vorliegenden Dissertation hat zunächst die *Ziele und Relevanz einer professionellen Personaldiagnostik* aufgezeigt (vgl. Kapitel 2.1; Anhang I). Anschließend wurden die *Qualitätskriterien der Personaldiagnostik* ausführlich dargelegt (vgl. Kapitel 2.2; Anhang II) und die *Diskrepanz zwischen Wissenschaft und Praxis* beschrieben (vgl. Kapitel 2.2.8).

Im Rahmen des Kapitels 2.3 wurden die *einzelnen Phasen des Prozesses der Personaldiagnostik* im Kontext der Personalauswahl vorgestellt und im Kapitel 2.4 für das eigene Forschungsvorhaben bedeutsame Inhalte aus dem *E-Recruiting* ergänzend erläutert.

Forschungsfragen:

Wie sieht der „optimale" (digitale) Bewerbungs- und Personalauswahlprozess für MINT-Bewerber:innen aus, um…

… evidenzbasierte und antidiskriminierende Personalentscheidungen in Bewerbungs- und Auswahlverfahren zu fördern?

… die Passung zwischen Person und potenziellem Arbeitsumfeld (Person-Environment Fit) möglichst ganzheitlich zu ermitteln?

→ Welche Aspekte sind für die MINT-Fachkräfte in dem jeweiligen Bereich (Person-Job, Person-Team, Person-Organisation, Person-Führungskraft Fit) relevant, um sich für ein Jobangebot zu entscheiden und mittel-/ langfristig an einen Arbeitgeber zu binden?

… eine möglichst positive Candidate Experience (ein positives Bewerber:innenerlebnis) zu erreichen?

… eine möglichst positive Recruiter Experience (ein positives Recruitingerlebnis) bei den Personaler:innen zu schaffen?

Hinsichtlich der *ersten Forschungsfrage* der vorliegenden Dissertation lässt sich anhand der dargelegten Befunde des zweiten Kapitels festhalten, dass der Einsatz wissenschaftlich basierter Personalauswahlverfahren evidenzbasierte und antidiskriminierende Personalentscheidungen maßgeblich fördern kann (vgl. Kapitel 2.1.3; Kapitel 2.2.3; Kapitel 2.2.8; Kapitel 2.3.7; Anhang I; Anhang II; z.B. Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Kanning, 2019; Petry & Jäger, 2021; Schuler, 2014a). Zugleich zeigen Studien auf, dass wissenschaftlich basierte, valide Auswahlverfahren (vgl. Kapitel 2.2.3; Tabelle 1; vgl. Sackett et al., 2022; Schmidt & Hunter, 1998) aus verschiedenen Gründen in der Praxis selten Anwendung finden (vgl. Kapitel 2.1.2; Kapitel 2.1.3; Anhang I; vgl. z.B. Kanning). Im Rahmen der vorliegenden Dissertation sollen diese Befunde aufgegriffen und für die *MINT-Zielgruppe* weiter untersucht werden (vgl. Kapitel 1.1.2; Kapitel 4). Darüber hinaus soll im Kontext der *Digitalisierung* (vgl. Kapitel 2.4) analysiert werden, inwiefern *digitale Anwendungen* – die auf wissenschaftlich basierten Personalauswahlverfahren beruhen – zu mehr evidenzbasierten und antidiskriminierenden Personalauswahlentscheidungen in der MINT-Branche beitragen könnten.

In diesem Zusammenhang zeigen erste Studienergebnisse auf, dass (personaldiagnostisch fundierte) *Recruiting Games* und *Matcher* (als Self-Assessments) die *Selbstselektion* der (potenziellen) Bewerber:innen *fördern*, infolgedessen die *Grundquote erhöhen* (= Anteil der objektiv geeigneten Personen unter den Bewerber:innen; vgl. Kapitel 2.2.5; Anhang II) und demnach

die sukzessive Personalauswahl (vgl. Kapitel 2.3.5) positiv beeinflussen können (vgl. ausführlich Kapitel 2.4.5.2.1; vgl. z.B. Jansen, Diercks & Kupka, 2023).

Je höher die Grundquote ist, desto höher ist in der nachfolgenden *Fremdselektion* in der Regel die *Trefferquote* (= Anteil der eingestellten Bewerber:innen, die tatsächlich geeignet sind; Görlich & Schuler, 2006; Taylor & Russell, 1939; vgl. Kapitel 2.2.5; Anhang II). Darüber hinaus fällt die Trefferquote umso höher aus, desto *höher die Validität* der eingesetzten Auswahlverfahren ist (Görlich & Schuler, 2006; Taylor & Russell, 1939; vgl. Kapitel 2.2.5; Anhang II).
Im Kontext der Digitalisierung setzen *Serious-Gamified-Assessments* (als Online-Assessments; vgl. Kapitel 2.4.5.2; Abbildung 12; Abbildung 14) hier an: Realistische, unternehmens- und anforderungsnah gestaltete, spielerisch-simulative Tests, die auf evidenzbasierten personaldiagnostischen Tests basieren, bieten aufgrund ihrer hohen Validität die Chance, personelle Fehlentscheidungen zu reduzieren (vgl. *Forschungsfrage 1*; vgl. Kapitel 2.4.5.2.2; Jansen, Diercks & Kupka, 2023).
Zugleich zeigen erste Befunde auf, dass *„Recrutainment-Anwendungen im engeren Sinne“* – wie *Recruiting Games, Matcher* (als Self-Assessments) sowie *Serious-Gamified-Assessments* (als Online-Assessment; vgl. Kapitel 2.4.5.2; Abbildung 12; Abbildung 14) die *Candidate Experience* (vgl. *Forschungsfrage 3*) positiv beeinflussen können.
Hinsichtlich der *zweiten Forschungsfrage* umfassen bisherige Recrutainment-Anwendungen insbesondere die Analyse der Passung zwischen den Bewerber:innen und der potenziellen Position und den Bewerber:innen und dem potenziellen Arbeitgeber. Wie in den Kapiteln 1.1.4 sowie 2.4.4 dargelegt wurde, sind darüber hinaus die Passungen zwischen Person und Team sowie Person und Führungskraft im Hinblick auf die Arbeitszufriedenheit, -leistung und / oder das Commitment ebenfalls relevant (vgl. Andela & van der Doef, 2019; Chuang, Shen & Judge, 2016; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Die vorliegende Dissertation knüpft mit der *zweiten Forschungsfrage* hier an und analysiert, inwiefern die anderen Fit-Ebenen mit Hilfe digitaler Anwendungen erhoben werden können und welche Faktoren hierbei für die MINT-Fachkräfte von großer Bedeutung sind, um sich für einen Arbeitgeber zu entscheiden sowie mittel- /langfristig an ihn zu binden (vgl. Kapitel 1.2; Kapitel 4.1; Anhang IV).
Hinsichtlich der *dritten Forschungsfrage* zeigen weitere Studien auf, dass insbesondere die *One-Click-Bewerbung* eine hohe Beliebtheit bei den Bewerber:innen erfährt und zu einer *po-*

sitiven Candidate Experience beitragen kann. Den Chancen und Vorteilen einer One-Click-Bewerbung stehen jedoch einige Grenzen und Risiken gegenüber (vgl. Kapitel 2.4.3; Tabelle 6). Zu diesen zählen insbesondere, dass sich aufgrund des sehr geringen Bewerbungsaufwands häufig auch nicht geeignete / passende Kandidat:innen bewerben (vgl. ausführlich Kapitel 2.4.3; Tabelle 6; Athanas & Wald, 2014, 2017; Bleyer et al., 2020; Brickwedde et al., 2016; Jäger, 2018; Petschar & Zavrel, 2016). Ein hoher Anteil nicht geeigneter Bewerber:innen hat wiederum einen negativen Einfluss auf die Grund- und anschließende Trefferquote (Görlich & Schuler, 2006; Kanning, 2019; Taylor & Russell, 1939; vgl. Kapitel 2.2.5; Anhang II).

Die vorliegende Dissertation knüpft hier an und untersucht, inwiefern die Chancen und Vorteile einer One-Click-Bewerbung im Rahmen eines (digitalen) Bewerbungs- und Personalauswahlprozesses berücksichtigt und zugleich die im Kapitel 2.4.3 dargelegten Risiken und Grenzen möglichst reduziert werden können. Die im Kapitel 2.4.5 dargelegten *„Recrutainment-Anwendungen im engeren Sinne“* (vgl. Kapitel 2.4.5.2; Abbildung 12; Jansen, Diercks & Kupka, 2023) bieten diesbezüglich einige Ansätze und Möglichkeiten, um eine One-Click-Bewerbung in eine „*One-Click-Bewerbung 2.0*“ (nachfolgend auch als *„Jobship“* bezeichnet; vgl. Kapitel 4.1) zu transformieren, hiermit dann evidenzbasierte Personalauswahlentscheidungen zu fördern (*vgl. Forschungsfrage 1*), die Passung zwischen Bewerber:in und potenziellem Arbeitsumfeld (bisher in den Bereichen Person-Job Fit; Person-Organization Fit) zu ermitteln (*vgl. Forschungsfrage 2*) sowie die Candidate Experience positiv zu prägen (*vgl. Forschungsfrage 3*). Wie im Kapitel 2.4.5 ausführlich dargelegt, steht die empirische Forschung im Bereich Recrutainment noch ganz am Anfang (Fetzer, McNamara & Geimer, 2017; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Woods et al., 2020). Die vorliegende Dissertation möchte im Kontext des eigenen Forschungsinteresses einen Teil der Forschungslücke schließen (vgl. Kapitel 5; Kapitel 6). Hierfür werden die bisherigen empirischen Befunde des zweiten Kapitels im deduktiven Konzept subsumiert und hinsichtlich der aufgeführten Forschungsfragen *multiperspektivisch* (vgl. Recruiter Experience, Kapitel 3.4; *Forschungsfrage 4*) untersucht (vgl. ausführlich Kapitel 4.1; Anhang IV).

3. Experience Management

Während es im zweiten Kapitel vordergründig um die Frage ging, wie es aus *der Perspektive der Unternehmen* erfolgreich gelingen kann, *geeignete* Bewerber:innen mit Hilfe wissenschaftlicher Methoden zu identifizieren und auszuwählen, stehen im dritten Kapitel die *Bewerber:innenerfahrungen* (*Candidate Experience*) während eines Bewerbungs- und Auswahlprozesses im Fokus. Im Kapitel 3.1 werden die theoretische Herleitung sowie unterschiedliche Definitionsansätze vorgestellt sowie die eigene Arbeit eingeordnet. Das Kapitel 3.2 beinhaltet die Erfolgsfaktoren sowie Ziele dieses marketingorientierten Managementansatzes. Im Kapitel 3.3 werden die einzelnen Phasen der Candidate Journey dargelegt. Das Kapitel 3.4 zeigt die Relevanz der Recruiter Experience im Kontext des eigenen Forschungsinteresses auf. Das abschließende Zwischenfazit im Kapitel 3.5 stellt die dargelegten Befunde des zweiten und dritten Kapitels der vorliegenden Dissertation gegenüber und diskutiert bezüglich der eigenen Forschungsfragen und -ziele, inwiefern es sich bei dem Candidate Experience Managementansatz um ein Paradigmenwechsel in der Personalarbeit handelt. Die Erkenntnisse fließen nachfolgend in die deduktive Konzeptualisierung und Gestaltung des Forschungsdesigns ein (vgl. Kapitel 4; Anhang IV).

3.1 Definitionen und theoretische Herleitung des marketingorientierten Managementansatzes

Die theoretische Herleitung des *Candidate Experience Managements* erfolgte auf Basis des *Customer Experience Managementansatzes (= Kund:innenerfahrungsmanagement*; Schmitt, 2003; Stindl, 2010), der aus dem Bereich des Marketings stammt (Athanas & Wald, 2014; Kootz, 2014; Nied, Bilger & Ferdinand, 2018; Ullah & Ullah, 2015; Verhoeven, 2016b).

Der *Customer Experience Managementansatz* basiert auf folgendem Grundgedanken: „Die Notwendigkeit, sich gegenüber Konkurrent:innen zu differenzieren, ist unbestritten. Aber weder der Preis noch das Produkt sind in der heutigen technologisch geprägten Welt dafür ausreichend. *Benötigt wird deshalb echtes Wissen über die Bedürfnisse der Kund:innen, das dann in greifbare Maßnahmen umgewandelt werden kann*“ (Stindl, 2010, S. 3).

Schmitt (2003) gilt als Urheber des *Customer Experience Managementansatzes*. Er hat als erster Wissenschaftler die Auffassung vertreten, dass das *Erleben einer Marke* der entscheidende Faktor für die Loyalität der Kund:innen gegenüber einer Marke sei (Athanas & Wald, 2014). Im Vergleich zu vorherigen Marketingstrategien steht beim Customer Experience Managementansatz nicht die Produktzentrierung, sondern eine *systematische Kund:innenzentrierung im Fokus*:

„To put it simply, customer experience management is the process of strategically managing a customer's entire experience with a product or a company" (Schmitt, 2003, S. 17).

Demzufolge handelt es sich beim *Customer Experience Management* um „einen Prozess des strategischen Managements" (Schmitt, 2003, S. 17; Stindl, 2010, S. 5). Es wird das Ziel verfolgt, durch eine „aktive Gestaltung aller Kund:innenerlebnisse mit der Marke an sämtlichen Kontaktpunkten, direkte sowie indirekte, (…) die Kund:innenzufriedenheit, Loyalität und Profitabilität zu steigern und Informationen über die subjektive Wahrnehmung der Kund:innen zu gewinnen" (Stindl, 2010, S. 5).

Gelingt es den Unternehmen, mit Hilfe eines erfolgreichen Customer Experience Managements positive Kund:innenerlebnisse zu generieren, können sie sich von ihren Konkurrent:innen *differenzieren* und ein *„Alleinstellungsmerkmal"* für die eigene Organisation schaffen (Schmidt, 2003; Stindl, 2010; Verhoeven, 2016b). Demzufolge ist das Erreichen einer positiven Customer Experience insbesondere für die Organisationen relevant, deren Produkte und Dienstleistungen sich in Preis und Leistung lediglich marginal von denen der Konkurrenz unterscheiden (Kootz, 2014).

Die Übertragung des *Customer Experience Managementansatzes* aus dem Bereich des Marketings auf den Bereich der Personalbeschaffung und die hiermit einhergehende Ableitung des *Candidate Experience Managementansatzes* erfolgte ca. 2010 in den USA. Seitdem rückte das Thema *Candidate Experience* auch zunehmend in europäischen und deutschen Unternehmen in den Fokus (Athanas & Wald, 2014).

In den vergangenen Jahren haben sich verschiedene Definitionen zur *Candidate Experience* und zum *Candidate Experience Management* herausgebildet. Die in Deutschland derzeit gängigsten werden nachfolgend in Kürze vorgestellt und diskutiert:

Kootz (2014) bezeichnet die *Candidate Experience* als „Gesamteindruck, den ein:e potenzielle:r Bewerber:in (Kandidat:in) im Rahmen des Rekrutierungsprozesses vom potenziellen Arbeitgeber erhält. Es geht dabei um das individuelle Erleben in einem Bewerbungs- und Auswahlprozess an allen direkten und indirekten Kontaktpunkten mit dem Unternehmen“ (Kootz, 2014, S. 65).

„*Candidate Experience Management* bezeichnet *die aktive Gestaltung aller Kontaktpunkte der Bewerber:innen (Candidate Touchpoints) mit dem Unternehmen mit dem Ziel, einen positiven Gesamteindruck zu hinterlassen.* Aus Sicht der Bewerber:innen als Kund:innen eines Unternehmens werden am Vorbild des Customer Experience Managementansatzes *Systeme, Menschen und Prozesse schrittweise analysiert und interpretiert*. Im Mittelpunkt steht das Erleben der Bewerber:innen. Weiterhin wird es mit der Sicht von außen möglich, zu verstehen, welche tatsächlichen Erwartungen an Recruitingprozesse bestehen und wie diese am besten erfüllt werden können“ (Kootz, 2014, S. 65).

Bedeutsam ist, dass sich das *Candidate Experience Management* auf die gesamte Abfolge eines Recruitingprozesses (vgl. Kapitel 2.3) bezieht, da die Kandidat:innen das Personalmarketing, Employer Branding und die Bewerbungs- sowie Personalauswahlverfahren als einen zusammenhängenden Prozess erleben (Esch & Seibel, 2015; Kootz, 2014; Verhoeven, 2016b). Demzufolge hat Verhoeven (2016b) bei den zuvor aufgeführten Definitionen von Kootz (2014) die „Rekrutierungsprozesse“ um „die Prozesse des Personalmarketings und darüber hinaus“ (Verhoeven, 2016b, S. 12) erweitert.

Auch Athanas und Wald (2014) haben in ihren Definitionen zusätzliche Aspekte berücksichtigt, welche nachfolgend *kursiv* hervorgehoben sind:
„Candidate Experience beschreibt das individuelle Erleben von Rekrutierungsprozessen bei einem potenziellen Arbeitgeber durch die jeweiligen Bewerber:innen. Sie bildet sich aus der Summe der in diesem Kontext gesammelten Erfahrungen mit diesem Arbeitgeber und *seiner*

Vertreter:innen. Diese Erfahrungen der Bewerber:innen werden potenziell an allen Berührungspunkten (Touchpoints) mit dem Arbeitgeber geprägt und können in personaler und nonpersonaler Form erlebt werden. *Im Ergebnis prägt die Candidate Experience die Beziehung und das Vertrauen der Bewerber:innen zum rekrutierenden Unternehmen. Damit bestimmt die Candidate Experience maßgeblich die Entscheidung eines Kandidaten / einer Kandidatin für oder gegen eine Mitarbeit bei dem betreffenden Arbeitgeber und ggf. auch weitere Handlungen (…), die z.B. in Form von positiven und negativen Beurteilungen zum Ausdruck gebracht werden können"* (Athanas & Wald, 2014, S. 37).

„*Candidate Experience Management* ist die systematische Analyse und Gestaltung der Bewerber:innenkontaktpunkte. Ziel ist es, *einen angenehmen und glaubwürdigen Gesamteindruck der Arbeitgebermarke* bei den Kandidat:innen zu hinterlassen, (…) den eigenen Rekrutierungsprozess zu optimieren und damit die *Reputation als Arbeitgeber zu schützen*. Als Vorbild dient ein analoger Ansatz (…), das Customer Experience Management bzw. Kund:innenerfahrungsmanagement. Dieses beschreibt die Schaffung eben jener positiven Kund:innenerfahrungen *zum Zwecke des Aufbaus einer emotionalen Bindung zwischen Anwender:in und Produkt oder Anbieter:in und der Gewinnung von loyalen Kund:innen bzw. Markenbotschafter:innen"* (Athanas & Wald, 2014, S. 37).

Im Vergleich zu den vorherigen Definitionen von Kootz (2014) und Verhoeven (2016b) betonen Athanas und Wald (2014) den Einfluss der *Candidate Experience* auf den Beziehungs- und Vertrauensaufbau der Bewerber:innen ggü. dem potenziellen Arbeitgeber und die möglichen positiven wie auch negativen Auswirkungen. Des Weiteren beschreiben sie, dass es neben der Erreichung eines positiven Gesamteindrucks insbesondere auch um das Schaffen eines *authentischen* Eindrucks bei den Kandidat:innen geht (Athanas & Wald, 2014, vgl. ausführlich Kapitel 3.2; Kapitel 3.3).
Während sich Kootz (2014) und Verhoeven (2016b) im Rahmen ihrer Definitionen zum *Candidate Experience Management* insbesondere auf das Ziel fokussieren „sowohl direkte als auch indirekte Touchpoints zu beeinflussen und auf die Bewerber:innenbedürfnisse auszurichten" (Verhoeven, 2016b, S. 12) – erweitern Athanas und Wald (2014) dieses Ziel um „die Gewinnung von (…) Markenbotschafter:innen" und „das Schützen der Reputation als Arbeitgeber" (Athanas & Wald, 2014, S. 37). Demnach leiten Athanas und Wald (2014) aus dem Customer

Experience Managementansatz nicht nur das Ziel der Gewinnung zufriedener, loyaler Kund:innen und die Steigerung der Kaufumsätze – im übertragenen Sinne Jobannahmen – ab, vielmehr übertragen sie den Customer Experience Managementansatz auch auf den Bereich des Arbeitgebermarketings mit dem Ziel, durch eine positive Candidate Experience neue Markenbotschafter:innen für die eigene Organisation zu gewinnen.

Die vorliegende Dissertation bezieht sich auf die erweiterten und umfassenderen Definitionen zur Candidate Experience und zum Candidate Experience Management von Athanas und Wald (2014) und betrachtet ganzheitlich (vgl. Kapitel 2.3; Kapitel 3.3) sowie auf emotionaler Ebene (vgl. Kapitel 3.2) das individuelle Erleben der MINT-Fachkräfte im Rahmen von Bewerbungs- und Personalauswahlprozessen.

Im Hinblick auf den *Umfang des Candidate Experience Managements*, enden die systematische Analyse und Gestaltung der Bewerber:innenkontaktpunkte *nicht* mit der *Kommunikation der Personalauswahlentscheidung – vielmehr geht das Candidate Experience Management über den Rekrutierungsprozess hinaus* (Athanas & Wald, 2017; Esch & Seibel, 2015; Nied, Bilger & Ferdinand, 2018; Ullah & Ullah, 2015; Verhoeven, 2016b; vgl. Kapitel 3.3): Abgeleitet vom Customer Experience Management, bei dem die Customer Experience bis zum Konsum des jeweiligen Produktes oder der jeweiligen Dienstleistung betrachtet wird (Schmitt, 2003), erfolgt im Rahmen des Candidate Experience Managements nach der Jobannahme eine Analyse „des Konsums des Jobs“: Es werden die Einarbeitungs- und Bindungsprozesse hinsichtlich der Bedürfnisse und Wünsche der neuen Mitarbeitenden analysiert und mitarbeiter:innenzentriert gestaltet (vgl. ausführlich Kapitel 3.3; Kapitel 3.4; Athanas & Wald, 2017; Ullah & Ullah, 2015; Verhoeven, 2016c).
Dieser Weg, von einer jobsuchenden Person zu einem neuen Unternehmensmitglied, wird auch als *Candidate Journey (= Kandidat:innenreise*) bezeichnet (Athanas & Wald, 2014; 2017; Esch & Seibel, 2015; Nied, Bilger & Ferdinand, 2018; Ullah & Ullah, 2015, Verhoeven, 2016c). Sie wird im Kapitel 3.3 auf Basis bisheriger Forschungsbefunde vorgestellt und hinsichtlich der unterschiedlichen Betrachtungsweisen der Autor:innen im Kontext des eigenen Forschungsinteresses diskutiert.

3.2 Beziehungs- und Vertrauensaufbau als Erfolgsfaktoren für die Personalgewinnung und -bindung

Um in der heutigen, schnelllebigen Arbeitswelt (vgl. Kapitel 1.1.1) qualifizierte Fachkräfte für die eigene Organisation begeistern, gewinnen und halten zu können, ist es von großer Bedeutung, ihnen das Gefühl einer „*emotionalen Heimat*“ (Ameln & Wimmer, 2016, S. 19) zu bieten: „Diese ist mit einem vordergründig verstandenen Employer Branding nicht zu erreichen, sondern muss für die (potenziellen) Mitarbeiter:innen *sinnstiftend*, *vertrauenswürdig und trotz aller Veränderungsdynamik emotional verlässlich sein. Arbeitszufriedenheit* und *Verbundenheit mit dem Unternehmen* sind Stützpfeiler des psychologischen Vertrags (Raeder & Grote, 2012) und werden es auch in der heutigen Arbeitswelt bleiben“ (Ameln & Wimmer, 2016, S. 19).

Auch Athanas und Wald (2014, 2017) betrachten den *Beziehungs- und Vertrauensaufbau als „Schlüsselgrößen“* (Athanas & Wald, 2014, S. 13) für die *Personalgewinnung und -bindung*. Im Kontext des Candidate Experience Managements definieren sie *Beziehung* als „Verbindung zwischen den Bewerber:innen und dem rekrutierenden Unternehmen“ (Athanas & Wald, 2014, S. 12) und *Vertrauen* als „Glauben daran, dass das Unternehmen bzw. die Kontaktpartner:innen die an sie gerichteten *Erwartungen erfüllen* werden“ (Athanas & Wald, 2017, S. 6; nach Shaw, 1997).

In Anlehnung an das *Vertrauensmodell von Shaw (1997)* haben sie analysiert, welche Faktoren den *Aufbau einer Vertrauensbeziehung* zwischen Bewerber:innen und potenziellem Arbeitgeber im Rahmen der Candidate Journey maßgeblich prägen können. Die nachfolgende Abbildung 16 zeigt die drei nach Shaw (1997) abgeleiteten Vertrauensdimensionen *Klarheit und Integrität (Integrity)*, *Ergebnisorientierung (Results)* sowie *Augenhöhe und Wohlwollen (Concern)* im Kontext der Candidate Experience mit den jeweiligen Unterkategorien auf (Athanas & Wald, 2014, S. 12-15; vgl. Shaw, 1997). Zu den Unterkategorien wurden Items gebildet (vgl. Abbildung 16), welche von 1379 Studienteilnehmer:innen einer diversen Stichprobe auf einer 5-stufigen Likert-Skala bewertet wurden (1 = stimme gar nicht zu, 2 = stimme eher nicht zu, 3 = teils-teils, 4 = stimme eher zu, 5 = stimme voll zu).

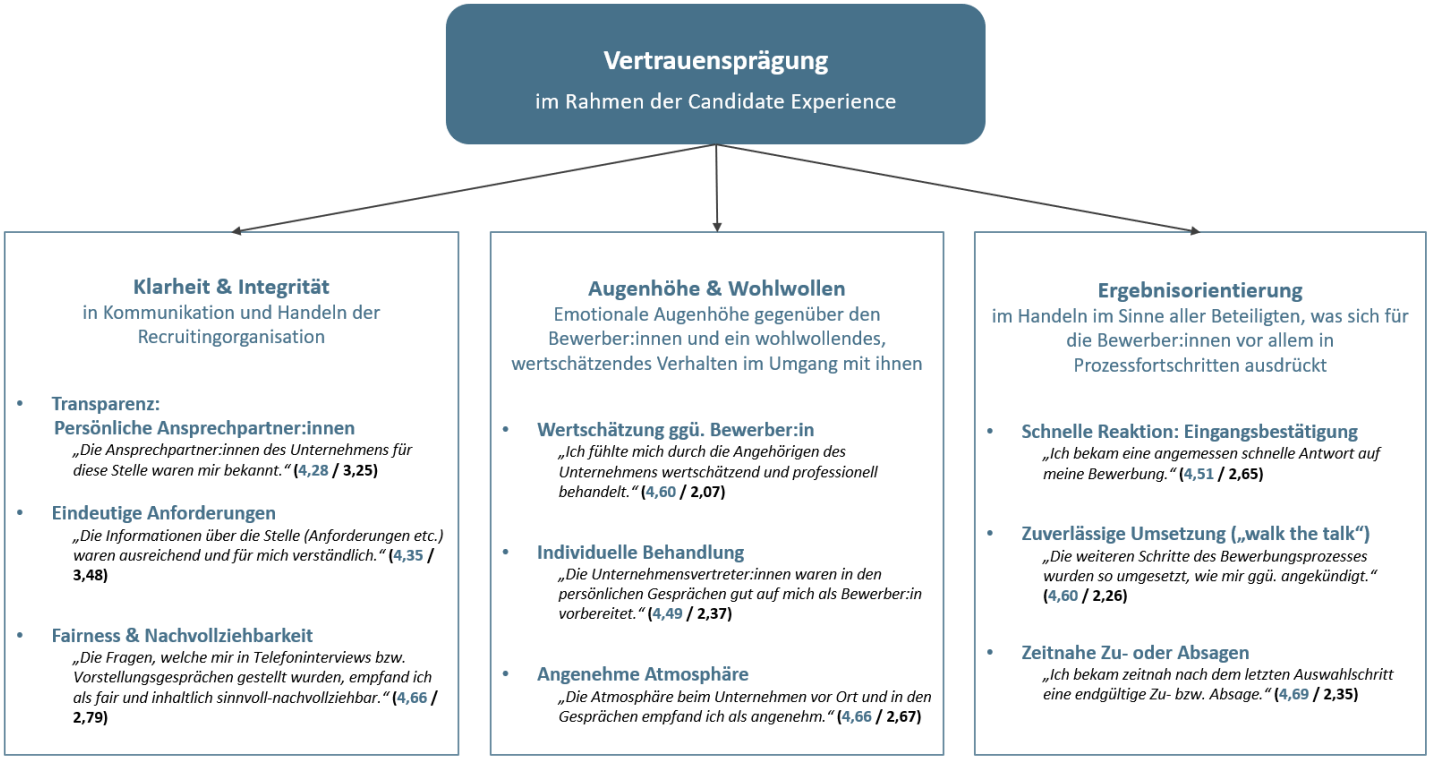


Abbildung 16: Vertrauensprägung im Rahmen der Candidate Experience (Eigene Darstellung in Anlehnung an Athanas & Wald, 2014, S. 12-15; vgl. Shaw, 1997)

Die blauen Zahlenangaben in der Abbildung 16 zeigen die Mittelwerte der Proband:innen auf, die eine positive Candidate Experience erlebt haben. Die schwarz-hinterlegten Werte stammen hingegen von Studienteilnehmer:innen, welche ihre Bewerber:innenerfahrungen als negativ einstuften (vgl. Abbildung 16; Athanas & Wald, 2014, S. 12-15).

Die Studienergebnisse von Athanas und Wald (2014) belegen, dass alle drei Vertrauensdimensionen mit den jeweiligen Subdimensionen einen signifikanten Einfluss auf die subjektiv empfundene Candidate Experience der Bewerber:innen nehmen (vgl. Abbildung 16). Anhand der Befunde wird ersichtlich, dass emotionale Faktoren von hoher Relevanz sind, um positive Bewerber:innenerfahrungen zu schaffen: Die Kandidat:innen wünschen sich eine Begegnung auf Augenhöhe, eine individuelle und wertschätzende Behandlung und eine angenehme Atmosphäre während der persönlichen Gespräche (Athanas & Wald, 2014, S. 12-15). Des Weiteren wirken sich zeitnahe Eingangsbestätigungen, Zu- oder Absagen sowie eine zuverlässige und von den Bewerber:innen als „fair und inhaltlich sinnvoll-nachvollziehbare" Umsetzung des Bewerbungsprozesses positiv auf die Candidate Experience aus (Athanas & Wald, 2014, S. 12-

15). Bleiben hingegen die zuvor erwähnten Aspekte im Rahmen von Bewerbungs- und Personalauswahlprozessen von den Unternehmensvertreter:innen unberücksichtigt, hat dies meistens negative Bewerber:innenerfahrungen zur Folge (vgl. schwarz-hinterlegte Zahlen; Abbildung 16; Athanas & Wald, 2014, S. 12-15).

Auf Basis der Befunde leiten Athanas und Wald (2014) ab, dass der *Aufbau einer Vertrauensbeziehung* zwischen Kandidat:in und Unternehmen gezielt von den rekrutierenden Arbeitgebern im Rahmen der Candidate Journey beeinflusst werden kann: *Indem sie den Erwartungen der Kandidat:innen an die jeweiligen Kontaktpunkte möglichst gerecht werden und insbesondere wertschätzend, zuverlässig, nachvollziehbar und zeitnah agieren, können sie auf diese Weise eine Verbundenheit schaffen* (Athanas & Wald, 2014, 2017; vgl. ausführlich Kapitel 3.3).

Die vorliegende Dissertation knüpft hier an: Mit Hilfe des *qualitativen* Forschungsdesigns wird das Ziel verfolgt, noch tiefergehender die *Wünsche und Erwartungen* der *MINT-Kandidat:innen* und die jeweiligen Vertrauensdimensionen im Kontext des Candidate Experience Managements und des eigenen Forschungsinteresses zu analysieren (vgl. Kapitel 4.1; Anhang IV).

3.3 Die Phasen der Candidate Journey – Die Prägung der Candidate und Employee Experience

Die *Candidate Journey* wurde von der Customer Journey abgeleitet (vgl. Kapitel 3.1; Ullah & Ullah, 2015; Verhoeven, 2016c). Sie bezeichnet die „Reise“ der Bewerber:innen, innerhalb derer zunächst die Candidate Experience (= Bewerber:innenerfahrung) und nachfolgend die Employee Experience (= Mitarbeiter:innenerfahrung) gesammelt wird (Ullah & Ullah, 2015). Die Journey beginnt mit dem ersten Kontakt zu einem potenziellen Arbeitgeber und schließt je nach Auffassung der Autor:innen mit der Einarbeitungsphase (Esch & Seibel, 2015; Nied, Bilger & Ferdinand, 2018; Ullah & Ullah, 2015) oder mit der Bindungsphase (Athanas & Wald, 2017; Verhoeven, 2016c, Verhoeven, 2020b) ab (vgl. nachfolgende Abbildung 17).

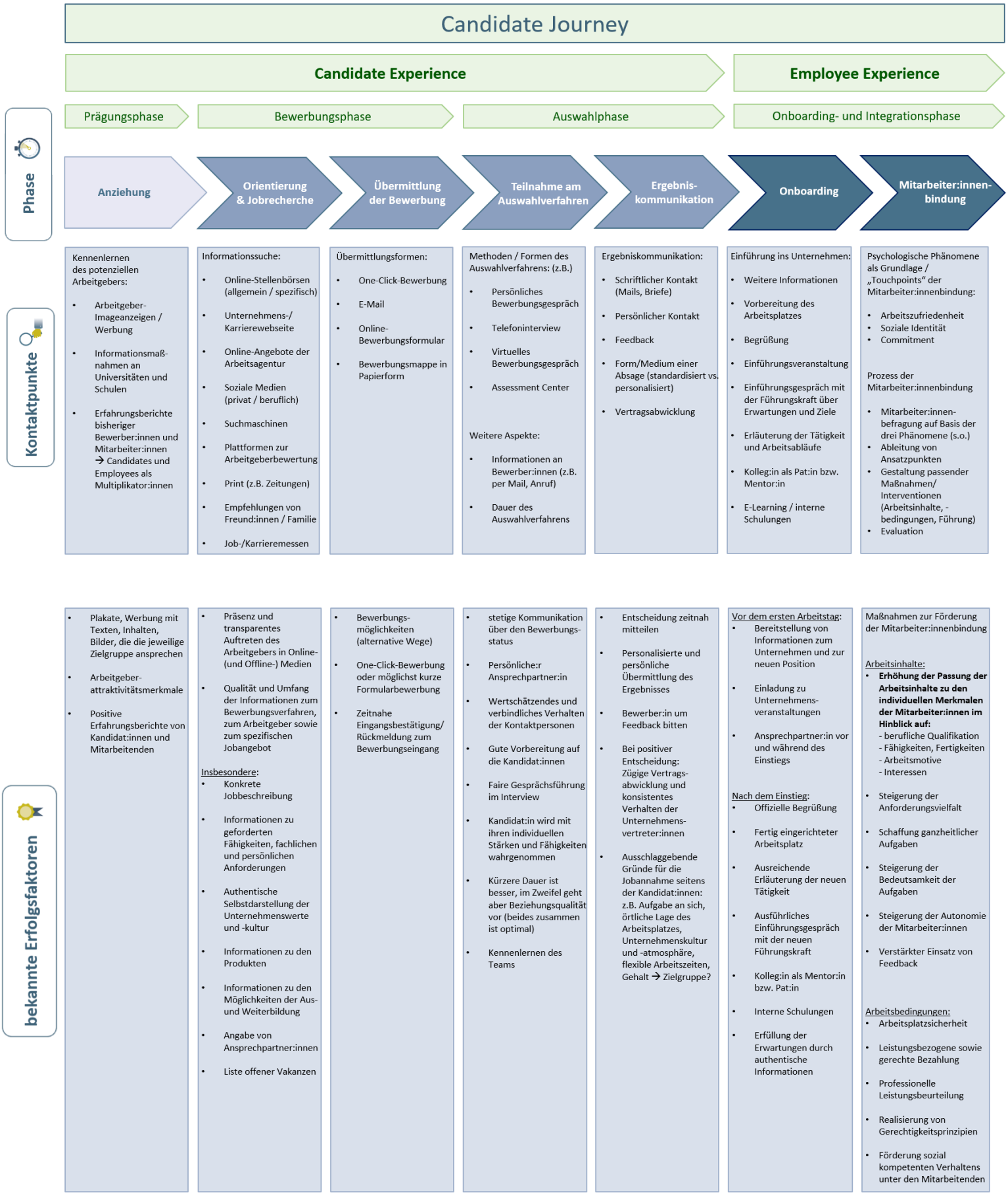
Im Fokus stehen das persönliche Empfinden (Ullah & Ullah, 2015) sowie die Erwartungen und Erfahrungen der Bewerber:innen, die während der Journey durch direkte sowie indirekte Kontaktpunkte (Touchpoints) mit dem Unternehmen geprägt werden (vgl. Abbildung 17; Athanas & Wald, 2014; Athanas & Wald, 2017; Verhoeven, 2016c; Verhoeven 2020b). Da sich die um-

fangreichen Prozesse der Personalrekrutierung (vgl. Kapitel 2.3) je Organisation im Detail unterscheiden, kann es folglich keine einheitliche Candidate Journey geben (Athanas & Wald, 2014). Jedoch lassen sich grundlegende Phasen und Kontaktpunkte identifizieren. Die Abbildung 17 illustriert eine eigene Darstellung, Ableitung und Interpretation der Candidate Journey, die in Anlehnung an Athanas und Wald (2014, 2017), Esch und Seibel (2015), Nied, Bilger und Ferdinand (2018) sowie Verhoeven (2016c, 2020b) konzipiert wurde. Hierbei ist die Candidate Journey als wiederkehrender Prozess in Form eines Zyklus zu verstehen, der auch als *Kreislauf* verstanden werden kann (vgl. z.B. Nied, Bilger & Ferdinand, 2018; Verhoeven, 2016c, 2020b). In Anbetracht der nachfolgenden Konzeptualisierungsschritte (vgl. Kapitel 4.1) wurde die Candidate Journey in der Abbildung 17 der Übersicht halber nicht als als „linearer" Prozess illustriert. Sie gliedert sich in Anlehnung an Esch & Seibel (2015, S. 7) in vier übergeordnete Phasen: *„Die Prägungsphase, Bewerbungsphase, Auswahlphase sowie Onboarding- und Integrationsphase"*, welche wiederum bei einer differenzierteren Betrachtung untergeordnete Phasen implizieren.

Die Abbildung 17 zeigt gemäß der Autor:innen einen detaillierten „Ideal-Prozess" auf, den ein:e Bewerber:in durchlaufen kann: In der ersten Phase „Anziehung" wird ein:e Kandidat:in bspw. durch eine Arbeitgeber-Imageanzeige auf einen potenziellen Arbeitgeber aufmerksam und fühlt sich von dieser „angezogen" (vgl. Abbildung 17; Kapitel 3.3.1). Infolgedessen informiert sich die Person über das Unternehmen und dessen Jobangebote (2. Phase „Orientierung und Jobrecherche"; vgl. Kapitel 3.3.2) und reicht eine Bewerbung ein (3. Phase „Übermittlung der Bewerbung"; vgl. Kapitel 3.3.3). Im Idealfall nimmt die Person im nächsten Schritt am Auswahlverfahren teil (4. Phase „Teilnahme am Auswahlverfahren; vgl. Kapitel 3.3.4), erhält eine Zusage (5. Phase „Ergebniskommunikation"; vgl. Kapitel 3.3.5), beginnt ihre Tätigkeit beim neuen Arbeitgeber (6. Phase „Onboarding"; vgl. Kapitel 3.3.6) und baut eine Bindung zum neuen Arbeitsumfeld auf (7. Phase „Bindung"; vgl. Kapitel 3.3.7; vgl. Abbildung 17).

Mit Hilfe der in Abbildung 17 dargestellten Candidate Journey wird die Komplexität der Thematik veranschaulicht: Die Candidate und Employee Experience eines Menschen wird durch „die Summe der (subjektiven, individuellen) Wahrnehmungen und deren Interpretationen an den verschiedenen Kontaktpunkten" (Verhoeven, 2020b) im Rahmen der einzelnen Phasen der Candidate Journey maßgeblich geprägt. In den folgenden Kapiteln 3.3.1 bis 3.3.7 werden in Anlehnung an Athanas und Wald (2014, 2017), Esch und Seibel (2015), Nied, Bilger und

Ferdinand (2018) sowie Verhoeven (2016c, 2020b) zu den einzelnen Phasen die jeweiligen Kontaktpunkte beschrieben und bisherige Forschungsbefunde aufgezeigt.



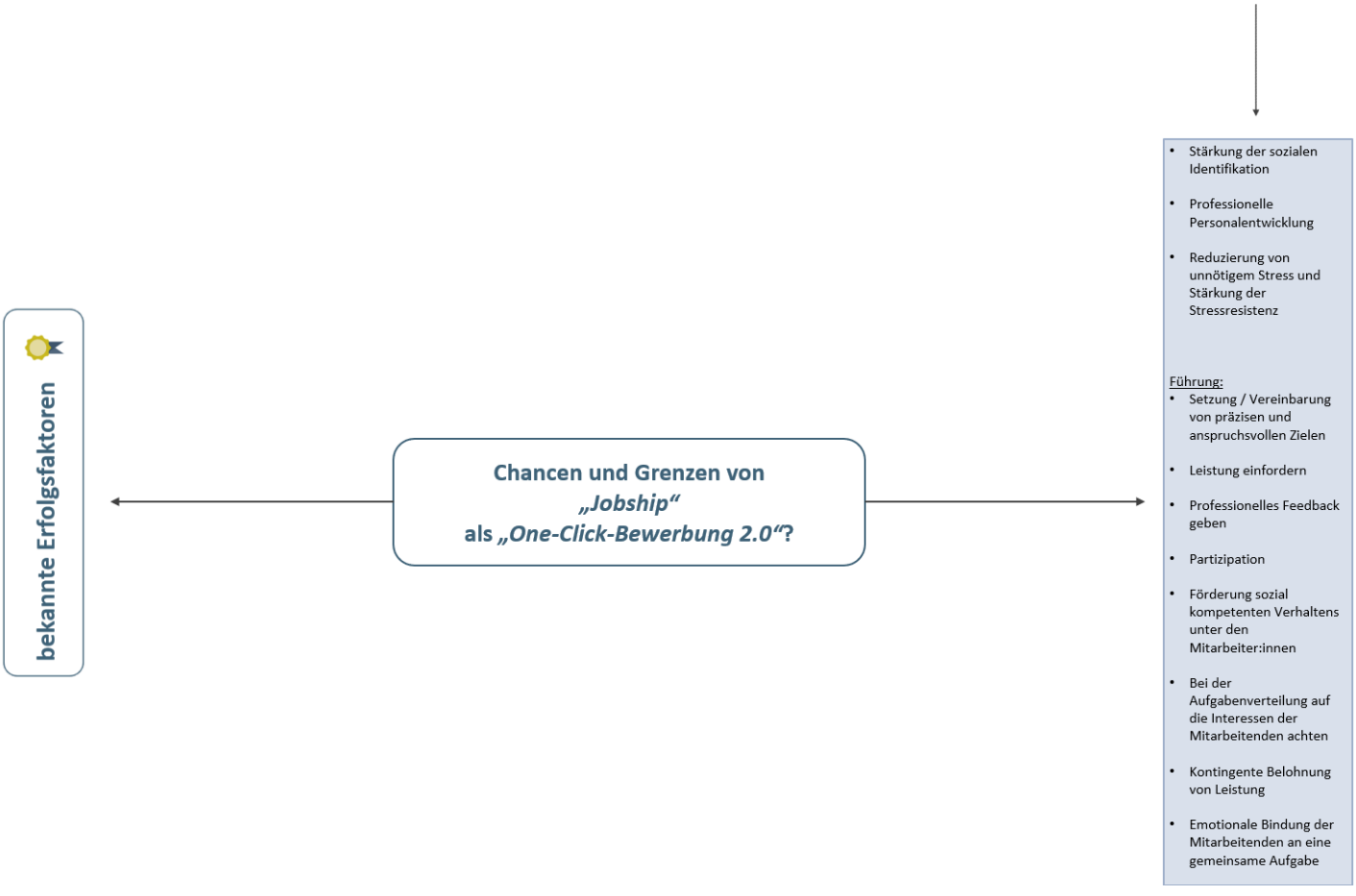


Abbildung 17: Die Candidate Journey (Eigene Darstellung und Herleitung in Anlehnung an Athanas & Wald, 2014, S. 16; Athanas & Wald, 2017, S. 7; Esch & Seibel, 2015, S. 7; Nied, Bilger & Ferdinand, 2018, S. 36; Ryan, Ali, Hauer & French-Vitet, 2017; Verhoeven, 2016c, S. 36-37; Verhoeven, 2020b, S. 57; „Phase Mitarbeiter:innenbindung“ interdisziplinär nach Kanning (2017) ergänzt; vgl. Kapitel 3.3.7; Kapitel 3.5; Kapitel 4.1)

3.3.1 Anziehung

Die erste Phase der Candidate Journey wird in der bisherigen Literatur different gedeutet: Während nach Esch und Seibel (2015, S. 7), Nied, Bilger und Ferdinand (2018, S. 36) sowie Verhoeven (2016c, S. 36; 2020b, S. 57) die Kandidat:innenreise bereits mit der „Anziehung“ – der sog. „Prägungsphase“ (Esch & Seibel, 2015; S. 7) – beginnt, haben Athanas und Wald (2014, 2017) in ihren Studien die „Orientierung und Jobrecherche“ als erste Phase definiert, die bei den zuvor genannten Autor:innen bereits die zweite (untergeordnete) Phase darstellt (vgl. Abbildung 17).

Da die Candidate Journey von der Customer Journey abgeleitet wurde (Ullah & Ullah, 2015; Verhoeven, 2016c) – und die theoretische Herleitung der Customer Journey wiederum in Anlehnung an das *AIDA-Modell* („Attention = Aufmerksamkeit auf das eigene Unternehmen lenken; Interest = Interesse der Bewerber:innen am Unternehmen erzeugen; Desire = Verlangen verstärken; Action = Kontaktaufnahme erzielen“, Homburg & Krohmer, 2009, S. 739; vgl. auch Lippold, 2020) erfolgte, knüpft die vorliegende Forschungsarbeit an der Auffassung von Esch und Seibel (2015), Nied, Bilger und Ferdinand (2018) sowie Verhoeven (2016c, 2020b) an: In Anlehnung an deren Interpretationen werden im Rahmen der Dissertation mögliche Erfolgsfaktoren für die einzelnen Kontaktpunkte der „Prägungsphase“ (vgl. Abbildung 17) aus der Perspektive der MINT-Fachkräfte sowie aus der Perspektive der MINT-Recruiter:innen analysiert, gegenübergestellt und diskutiert (vgl. Kapitel 5; Kapitel 6). Die eigene Forschung zielt mit Hilfe des qualitativen Designs (vgl. Kapitel 4) darauf ab, Aspekte aufzuzeigen, die bei den MINT-Fachkräften ein hohes Maß an *Aufmerksamkeit*, *Interesse* und *Anziehung* auslösen (vgl. AIDA-Modell; Homburg & Krohmer, 2009, S. 739) und sie infolgedessen zu einer *Handlung (Action)* in Form von weiteren Recherchen („Orientierung und Jobrecherche“, vgl. Abbildung 17) oder einer direkten Bewerbung („Übermittlung der Bewerbung“, vgl. Abbildung 17) bewegen (vgl. Interviewleitfaden, Anhang VI). Ergänzend zum bisherigen Forschungsstand können auf diesem Wege gezielt die Wünsche und Erwartungen der MINT-Fachkräfte an die erste Phase der Candidate Journey aufgezeigt und nachfolgend Implikationen für die MINT-Branche abgeleitet werden (vgl. Kapitel 5; Kapitel 6).

Die bisher empirisch ermittelten Inhalte der ersten Phase der Candidate Journey weisen starke Querbezüge zum Employer Branding auf (vgl. Abbildung 17). Wie bereits im Kapitel 2.3.2 beschrieben, verfolgen Employer-Branding-Maßnahmen das Ziel, ein positives Arbeitgeberimage zu schaffen und dadurch u.a. die *Arbeitgeberattraktivität* und infolgedessen – in einem erfolgreichen Zusammenspiel mit dem Personalmarketing – bestenfalls die Anzahl qualifizierter Bewerbungen zu erhöhen (vgl. Kapitel 2.3.2; Anhang II).

Athanas und Wald (2014), Esch und Seibel (2015) sowie Ryan et al. (2017) postulieren, dass eine positive *Candidate* (und abschließende *Employee*) *Experience* mit zu den bedeutsamsten Einflussfaktoren eines positiven Arbeitgeberimages zählen: Indem vorherige Kandidat:innen

ihre positive Candidate und ggf. auch Employee Experience persönlich oder online auf Bewerbungsplattformen teilen (vgl. Kapitel 1.1.1), fungieren sie als Multiplikator:innen der Arbeitgebermarke. Die Kommunikation ihrer Erfahrungen hat einen maßgebenden Einfluss auf das nach außen hin wahrgenommene Arbeitgeberimage und kann demzufolge die subjektiv empfundene „Anziehung“ (vgl. Abbildung 17) der potenziellen Bewerber:innen sowohl positiv als auch negativ beeinflussen (Athanas & Wald, 2014; Esch & Seibel, 2015; Ryan et al., 2017). Demzufolge sind das Employer Branding und das Candidate und Employee Experience Management eng miteinander verzahnt (Esch & Seibel, 2015). Darüber hinaus steht die Corporate Brand (= Unternehmensmarke; vgl. Kapitel 2.3.2) ebenfalls eng im Zusammenhang mit der erlebten Experience im Rahmen der ersten Phase der Journey: „Je positiver das Image des Unternehmens ist, desto größer sind die Erwartungen an den Bewerbungsprozess“ (Esch & Seibel, 2015, S. 4). Werden die Erwartungen der Kandidat:innen nicht erfüllt, wirkt sich die negative Experience nachweislich auch auf die Nutzungsbereitschaft von Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens aus.

Demnach wird insgesamt die subjektiv empfundene „Anziehung“ (vgl. Abbildung 17) zu einem potenziellen Arbeitgeber durch das wahrgenommene Arbeitgeber- und Unternehmensimage sowie durch die Erfahrungsberichte bisheriger Candidates und Employees maßgebend geprägt. Durch die gewonnenen Informationen entwickeln die potenziellen Bewerber:innen entweder ein Gefühl der Anziehung, welches sie im Rahmen der Candidate Journey im nächsten Schritt zur weiteren „Jobrecherche“ bei diesem Arbeitgeber (vgl. Abbildung 17, Phase 2) oder direkt zu einer „Bewerbung“ bewegt (vgl. Abbildung 17, Phase 3) – oder ein Gefühl der Ablehnung, sodass die weiteren Schritte ausbleiben (Athanas & Wald, 2014, 2017; Esch & Seibel, 2015).

3.3.2 Orientierung und Jobrecherche

Im Rahmen der Phase „Orientierung und Jobrecherche“ geht es um die Frage, auf welche Faktoren jobsuchende Personen bei ihrer Informationssuche besonderen Wert legen, um sich nachfolgend bei einem potenziellen Arbeitgeber zu bewerben (vgl. Abbildung 17). Die umfangreichen Studien von Athanas und Wald (2014, 2017) haben in diesem Kontext drei konkrete Fragestellungen weitergehend betrachtet (vgl. nachfolgende Abbildung 18):

- *Wo informieren sich potenzielle Bewerber:innen? Welche Informationskanäle werden präferiert? (z.B. Online-Stellenbörsen, soziale Medien etc.)*
- *Wie informieren sie sich? (z.B. online vs. offline Suchpräferenzen)*
- *Welche Informationserwartungen haben die Bewerber:innen? (z.B. Informationen zum Unternehmen und zum spezifischen Jobangebot)*

An der Studie im Jahr 2014 nahmen 1317 Personen und an der Studie im Jahr 2017 insgesamt 773 Personen teil. Beide Stichproben wiesen hinsichtlich des Geschlechts, des Alters, des Bildungshintergrunds und der Berufsbranchen der Proband:innen eine hohe Diversität auf. Die Studienteilnehmer:innen haben jeweils einen Fragebogen mit ca. 40 geschlossenen sowie halboffenen Fragen (mit vorgegebenen mehrfachen Antwortmöglichkeiten) beantwortet. Die Daten wurden im Nachgang statistisch ausgewertet und Implikationen für die einzelnen Phasen der Journey abgeleitet (vgl. ausführlich Athanas & Wald, 2014, 2017).

Im Hinblick auf die Phase „Orientierung und Jobrecherche" und die hierzu untersuchten, oben aufgeführten Fragestellungen, zeigt die Abbildung 18 unterschiedliche Informationsmöglichkeiten auf. Nach den Studienergebnissen von Athanas und Wald (2014, 2017) informieren sich die potenziellen Bewerber:innen am häufigsten über *allgemeine Online-Stellenbörsen* wie z.B. Stepstone (2014 = 42 % „immer"; 33 % „meistens"/ 2017 = 43 % „immer"; 35 % „häufig") und über *Internet-Stellenbörsen, die sich auf ein Fachgebiet spezialisiert haben* (2014 = 19 % „immer"; 26 % „meistens" / 2017 = 14 % „immer"; 31 % „häufig"). Den dritten Platz belegt die Recherche über die *Unternehmens- und Karrierewebseiten* der potenziellen Arbeitgeber (2014 = 18 % „immer"; 29 % „meistens" / 2017 = 16 % „immer"; 27 % „häufig").

Während sich die Recherche über *Online-Angebote der Arbeitsagentur* im mittleren Feld befindet (2014 = 18 % „immer"; 15 % „meistens"; 21 % „gelegentlich"; 21 % / 2017 = 12 % „immer"; 17 % „häufig"; 21 % „gelegentlich"), liegen die *sozialen Medien* als Informationskanäle auf den hinteren Ranking-Plätzen: Die Proband:innen gaben in den Studien an, *Business-Netzwerke wie XING und LinkedIn* „selten" (2014 und 2017 = 21 %) bzw. „nie" (2014 = 29 %; 2017 = 23 %) als Informationskanäle zu nutzen. Noch seltener finden *private soziale Netzwerke wie z.B. Facebook* als mögliche Informationsquellen Anwendung (2014 = 62 % „nie", 18 % „selten" / 2017 = 51 % „nie", 25 % „selten"). Des Weiteren wurden *Plattformen zur Arbeitgeberbewertung wie z.B. kununu* oftmals „nie" (2014 = 47 % / 2017 = k. A.) oder „selten" (2014 = 20 % / 2017 = k. A.) für die Orientierung und Jobrecherche verwendet (Athanas & Wald, 2014, S. 17).

Interessanterweise zeigen die Studienergebnisse von Athanas und Wald (2014, 2017) auf, dass sich die zuvor aufgeführten *präferierten Online-Informationskanäle von 2014 bis 2017 lediglich marginal verändert haben.*

Hinsichtlich der *präferierten Offline-Informationskanäle* nahmen in der Studie 2014 *Printerzeugnisse wie z.B. Zeitungen* den ersten Rang ein. Sie wurden demnach zu dieser Zeit noch häufiger als andere Offline-Informationsquellen wie z.B. *Empfehlungen von Freund:innen / Bekannten / Familie* oder *Job- / Karrieremessen* zur beruflichen Orientierung genutzt (Athanas & Wald, 2014, S. 18). Dieses Bild hat sich in der Studie von 2017 verändert: Im Zeitraum von lediglich drei Jahren sind Printerzeugnisse als möglicher Offline-Informationskanal in den Hintergrund gerückt sind, während *Empfehlungen von Freund:innen / Bekannten / Familie* als Offline-Informationsquellen an Bedeutung gewonnen haben (vgl. ausführlich Athanas & Wald, 2014, S. 18; 2017, S. 9).

Die Studienergebnisse von Athanas und Wald (2014, 2017) unterstreichen demnach die *digitale Entwicklung der Jobrecherche:* Sie zeigen insgesamt auf, dass bei Betrachtung aller Online- und Offline-Informationsquellen die *allgemeinen Online-Stellenbörsen am häufigsten* von potenziellen Bewerber:innen im Rahmen der „Orientierung und Jobrecherche“ genutzt werden.

Aktuellere Studien (vgl. nachfolgende Abbildung 18), die sich ebenfalls mit Informationskanälen von Jobsuchenden beschäftigt haben – die jedoch nicht im Kontext des Candidate Experience Managements durchgeführt wurden – untermauern den zuvor beschriebenen digitalen Trend der Jobrecherche und -orientierung: Eine empirische Studie des HR-Marktforschungsunternehmens Trendence (Wolter, 2021) hat ergeben, dass 64,2 % der Proband:innen (diverse Stichprobe; ca. 1000 Personen) *allgemeine Online-Stellenbörsen* für ihre Jobrecherche und -orientierung präferieren. Auf dem zweiten Platz befinden sich mit 47,6 % *Business-Netzwerke wie LinkedIn und XING*, dicht gefolgt vom dritten Platz, den *Unternehmens- und Karrierewebseiten* mit 46,5 %. Den vierten Platz der am häufig genutzten Informationskanäle belegen *Suchmaschinen wie z.B. Google*, die 29 % der Proband:innen für ihre Recherche verwenden. Mit nur geringem Abstand liegen *die spezifischen Stellenbörsen* (28,4 %) auf dem fünften Platz (Wolter, 2021).

Ein *ähnliches Ranking* brachte eine repräsentative Online-Studie (28.000 Proband:innen) von Stepstone (2021) hervor: 87 % der Studienteilnehmer:innen nutzen *allgemeine Online-Stellenbörsen*, gefolgt von *Business-Netzwerken*, *Unternehmens- und Karrierewebseiten* und *Suchmaschinen* (vgl. Abbildung 18). Als Offline-Informationskanäle werden zudem Headhunter aufgeführt, die insbesondere bei älteren jobsuchenden Personen und Führungskräften zum Einsatz kommen (Stepstone, 2021).

Abbildung 18: Studienergebnisse zu präferierten Online-Informationskanälen im Ranking

(Eigene Darstellung in Anlehnung an Athanas & Wald, 2014, 2017; Stepstone, 2021; Wolter, 2021)

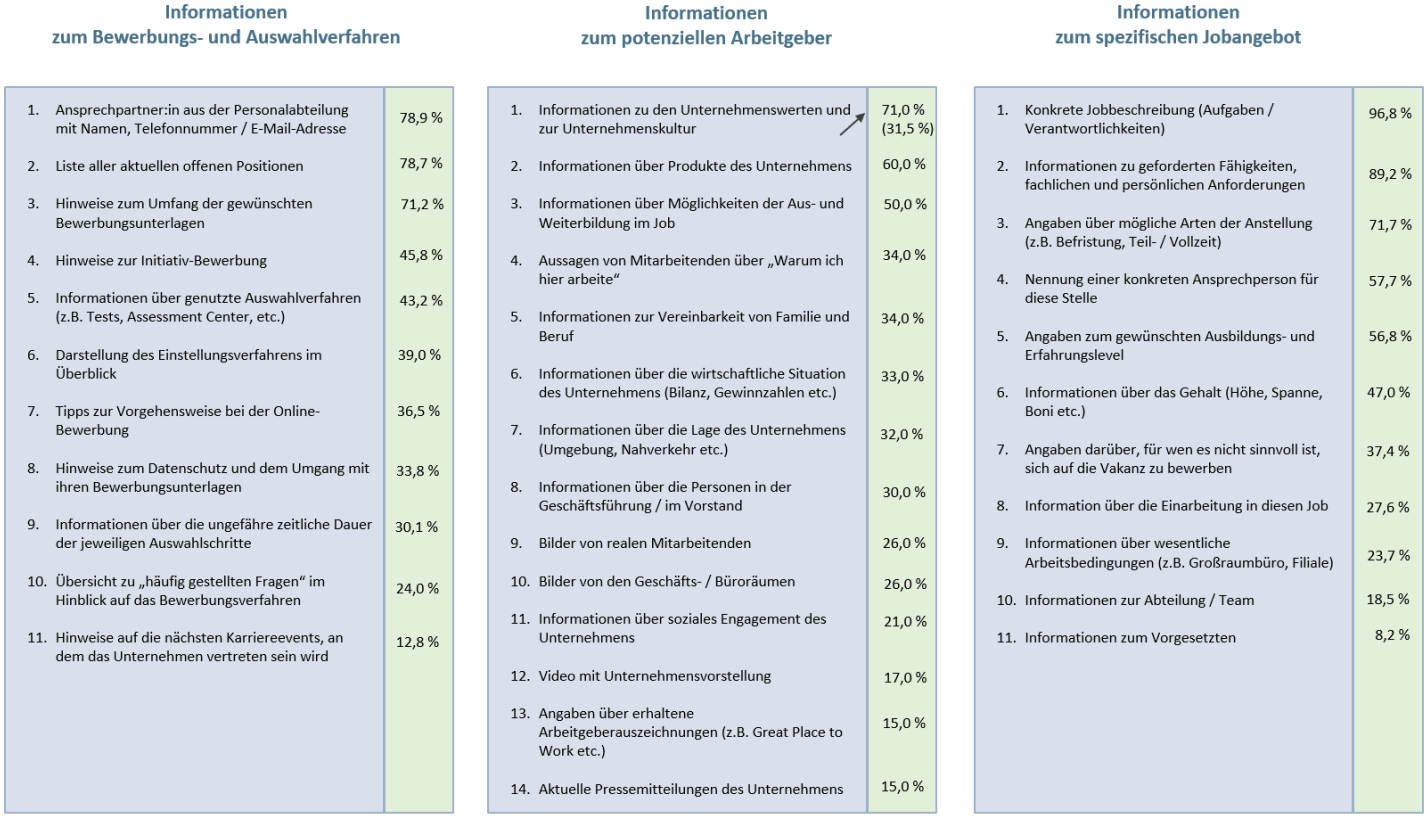
Da im Rahmen der zuletzt aufgeführten Studie die Teilnehmer:innen über die Online-Stellenbörse Stepstone rekrutiert wurden, liegt es nahe, dass 87 % der Proband:innen diesen Informationskanal als erste Präferenz für die Orientierung und Jobrecherche angeben. Dennoch wird anhand aller aufgeführten Ergebnisse (Athanas & Wald, 2014, 2017; Stepstone, 2021; Wolter, 2021; vgl. Abbildung 18) deutlich, dass die *allgemeinen Online-Stellenbörsen* bereits mehr als zehn Jahre den ersten Platz im Ranking der Informationskanäle für die Orientierung und Jobrecherche einnehmen. Anders sehen die Befunde bei den Rankingplätzen 2 bis 5 aus. In diesem Bereich gab es im Laufe der Zeit beträchtliche Verschiebungen (vgl. Abbildung 18): Während bei den Studienergebnissen von Athanas und Wald (2014, 2017) die spezifischen Online-Jobbörsen noch den zweiten Platz belegten, nehmen sie heutzutage nach den Befunden von Wolter (2021) den fünften Ranking-Platz ein. Ein ähnliches Bild zeigt sich bzgl. der Recherche über Online-Angebote der Arbeitsagentur: Dieser Informationskanal befand sich in

den Studien 2014 und 2017 noch im mittleren Ranking-Bereich, während er in den Studien von Stepstone (2021) und Wolter (2021) keine Erwähnung (mehr) fand. Hingegen haben *Business-Netzwerke wie LinkedIn und XING* sowie *Suchmaschinen wie z.B. Google* bei der Jobrecherche maßgebend an Bedeutung gewonnen. Die Unternehmens- und Karrierewebseiten haben in den drei Studien über die Zeit hinweg kontinuierlich den dritten Platz eingenommen (vgl. Abbildung 18).
Insgesamt schließen die aktuelleren Studien von Wolter (2021) und Stepstone (2021) mit ihren Ergebnissen an denen von Athanas und Wald (2017) an: Die Befunde zeigen auf, dass Joborientierung und -recherche heutzutage hauptsächlich *online* stattfinden, während Offline-Informationskanäle zunehmend in den Hintergrund rücken (Wolter, 2021; Stepstone, 2021).

An den beschriebenen, quantitativen Online-Umfragen nahmen berufs- und branchenübergreifend Personen teil. Zu den *Suchpräferenzen von MINT-Fachkräften* konnte keine spezifische Studie gefunden werden. Das Ziel der Dissertation liegt u.a. darin, diese Forschungslücke näher zu betrachten: Einerseits gilt es, die präferierten Online- und Offline-Informationskanäle der MINT-Fachkräfte zu erfassen – andererseits werden mit Hilfe des *qualitativen Designs dieser Studie* die subjektiv empfundenen Vor- und Nachteile der jeweiligen Informationskanäle aus der Perspektive der MINT-Fachkräfte sowie MINT-Recruiter:innen analysiert. Dieser zusätzliche Erkenntnisgewinn soll den Unternehmen zukünftig die Chance bieten, die Informationskanäle noch präziser auf die Wünsche und Erwartungen der MINT-Fachkräfte abstimmen zu können (vgl. Kapitel 5; Kapitel 6).

Die dritte Fragestellung, mit der sich Athanas und Wald (2014, 2017) in ihren Candidate Experience Studien im Rahmen der Phase „Orientierung und Jobrecherche“ befasst haben, beleuchtet die *Informationserwartungen und -wünsche der potenziellen Bewerber:innen an das Unternehmen*. Die nachfolgende Abbildung 19 illustriert eine Zusammenfassung der Befunde. Während in der Studie von 2014 insbesondere die *Informationserwartungen und -wünsche zum Bewerbungs- und Personalauswahlverfahren* (vgl. Abbildung 19, links) sowie *zum spezifischen Jobangebot* (vgl. Abbildung 19, rechts) untersucht wurden, standen in der Studie 2017 ergänzend *die Informationserwartungen gegenüber dem potenziellen Arbeitgeber* (vgl. Abbildung 19, Mitte) im Fokus. Die Abbildung 19 zeigt die jeweiligen Antwortmöglichkeiten sowie

die statistisch ausgewerteten Befunde pro Bereich auf. Im Rahmen der quantitativen Online-Umfrage waren Mehrfachantworten möglich.



Informationen zum Bewerbungs- und Auswahlverfahren	
1. Ansprechpartner:in aus der Personalabteilung mit Namen, Telefonnummer / E-Mail-Adresse	78,9 %
2. Liste aller aktuellen offenen Positionen	78,7 %
3. Hinweise zum Umfang der gewünschten Bewerbungsunterlagen	71,2 %
4. Hinweise zur Initiativ-Bewerbung	45,8 %
5. Informationen über genutzte Auswahlverfahren (z.B. Tests, Assessment Center, etc.)	43,2 %
6. Darstellung des Einstellungsverfahrens im Überblick	39,0 %
7. Tipps zur Vorgehensweise bei der Online-Bewerbung	36,5 %
8. Hinweise zum Datenschutz und dem Umgang mit ihren Bewerbungsunterlagen	33,8 %
9. Informationen über die ungefähre zeitliche Dauer der jeweiligen Auswahlschritte	30,1 %
10. Übersicht zu „häufig gestellten Fragen" im Hinblick auf das Bewerbungsverfahren	24,0 %
11. Hinweise auf die nächsten Karriereevents, an dem das Unternehmen vertreten sein wird	12,8 %

Informationen zum potenziellen Arbeitgeber	
1. Informationen zu den Unternehmenswerten und zur Unternehmenskultur	71,0 % (31,5 %)
2. Informationen über Produkte des Unternehmens	60,0 %
3. Informationen über Möglichkeiten der Aus- und Weiterbildung im Job	50,0 %
4. Aussagen von Mitarbeitenden über „Warum ich hier arbeite"	34,0 %
5. Informationen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf	34,0 %
6. Informationen über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens (Bilanz, Gewinnzahlen etc.)	33,0 %
7. Informationen über die Lage des Unternehmens (Umgebung, Nahverkehr etc.)	32,0 %
8. Informationen über die Personen in der Geschäftsführung / im Vorstand	30,0 %
9. Bilder von realen Mitarbeitenden	26,0 %
10. Bilder von den Geschäfts- / Büroräumen	26,0 %
11. Informationen über soziales Engagement des Unternehmens	21,0 %
12. Video mit Unternehmensvorstellung	17,0 %
13. Angaben über erhaltene Arbeitgeberauszeichnungen (z.B. Great Place to Work etc.)	15,0 %
14. Aktuelle Pressemitteilungen des Unternehmens	15,0 %

Informationen zum spezifischen Jobangebot	
1. Konkrete Jobbeschreibung (Aufgaben / Verantwortlichkeiten)	96,8 %
2. Informationen zu geforderten Fähigkeiten, fachlichen und persönlichen Anforderungen	89,2 %
3. Angaben über mögliche Arten der Anstellung (z.B. Befristung, Teil- / Vollzeit)	71,7 %
4. Nennung einer konkreten Ansprechperson für diese Stelle	57,7 %
5. Angaben zum gewünschten Ausbildungs- und Erfahrungslevel	56,8 %
6. Informationen über das Gehalt (Höhe, Spanne, Boni etc.)	47,0 %
7. Angaben darüber, für wen es nicht sinnvoll ist, sich auf die Vakanz zu bewerben	37,4 %
8. Information über die Einarbeitung in diesen Job	27,6 %
9. Informationen über wesentliche Arbeitsbedingungen (z.B. Großraumbüro, Filiale)	23,7 %
10. Informationen zur Abteilung / Team	18,5 %
11. Informationen zum Vorgesetzten	8,2 %

Abbildung 19: Ranking der Informationserwartungen und -wünsche der Kandidat:innen

(Eigene Darstellung in Anlehnung an Athanas & Wald, 2014, S. 20, 21; Athanas & Wald, 2017, S. 12)

Im Hinblick auf die *Informationserwartungen zum Bewerbungs- und Personalauswahlverfahren* (vgl. Abbildung 19, links) nehmen insbesondere die Nennung einer *Ansprechperson aus der Personalabteilung* (78,9 %, vgl. auch Esch & Seibel, 2015, S. 12), eine *Liste aller aktuellen offenen Positionen* (78,7 %) sowie *Hinweise zum Umfang der gewünschten Bewerbungsunterlagen* (71,2 %) einen hohen Stellenwert bei den Proband:innen ein (vgl. Abbildung 19; Athanas & Wald, 2014, S. 20). Darüber hinaus wünschen sich 45,8 % der Studienteilnehmer:innen Informationen zur Möglichkeit einer *Initiativ-Bewerbung* und 43,2 % zum *Auswahlverfahren*. Diesbezüglich möchten die Kandidat:innen bereits im Vorwege über die *Art des Verfahrens* (Tests, Assessment Center etc.) informiert werden als auch einen *prozessualen Überblick* (39,0 %) erhalten. Weiter wünschen sich 36,5 % der Studienteilnehmenden *Tipps zur Vorgehensweise bei der Online-Bewerbung* und 33,8 % *Hinweise zum Datenschutz bezüglich ihrer Bewer-*

bungsunterlagen. 30,1 % möchten gerne über die *ungefähre Dauer der jeweiligen Auswahlschritte* informiert werden und für 24,0 % ist es bedeutsam, eine *Übersicht mit häufig gestellten Fragen* zu erhalten. Den letzten Platz der Informationserwartungen und -wünsche zum Bewerbungs- und Personalauswahlverfahren belegen *Hinweise zu zukünftigen Karriereevents, bei denen der potenzielle Arbeitgeber vertreten sein wird* (12,8 %) (Athanas & Wald, 2014, S. 20). Letzteres Ergebnis unterstreicht nochmals, dass die Informationen von den meisten Proband:innen lieber *online* als offline, wie z.B. auf einem Karriereevent, gesammelt werden.

Im Hinblick auf die *Informationserwartungen und -wünsche zum potenziellen Arbeitgeber* (vgl. Abbildung 19, Mitte) wünschen sich 71 % der Proband:innen *Informationen zu den Unternehmenswerten und zur Unternehmenskultur* (Athanas & Wald, 2017, S. 12). Dieses Item war das Einzige, welches sowohl in der Studie 2014 als auch in der Studie 2017 verwendet wurde. Interessanterweise stieg der Informationswunsch in diesem Bereich innerhalb von drei Jahren von 31,5 % (Athanas & Wald, 2014, S. 21) auf 71 % (Athanas & Wald, 2017, S. 12) an.
Des Weiteren möchten 60 % der Proband:innen *Informationen über die Produkte des Unternehmens* und 50 % zu *Möglichkeiten der Aus- und Weiterbildung* erhalten. Ca. ein Drittel der Studienteilnehmer:innen wünschen sich *Aussagen von Mitarbeitenden bzgl. ihrer Motivation „Warum sie bei dem Unternehmen arbeiten"* (34 %), *Informationen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf* (34 %), über die *wirtschaftliche Situation des Unternehmens* (33 %), die *geografische Lage des potenziellen Arbeitgebers* (32 %), die *Personen in der Geschäftsführung / im Vorstand* (30 %) sowie *Bilder von realen Mitarbeitenden und den Geschäftsräumen* (je 26 %). Darüber hinaus möchten sich 21 % der Proband:innen bereits im Rahmen ihrer Orientierung und Jobrecherche über das *soziale Engagement des Unternehmens* informieren und 17 % der Befragten würden eine *Unternehmensvorstellung per Video* begrüßen. Abschließend gaben 15 % der Studienteilnehmenden an, dass *Angaben zu erhaltenen Arbeitgeberauszeichnungen* (z.B. Great Place to Work) und *aktuelle Pressemitteilungen des Unternehmens* für sie im Rahmen der Recherche und Orientierung eine bedeutsame Rolle einnehmen (Athanas & Wald, 2017, S. 12).

Hinsichtlich des dritten Bereichs – der *Informationserwartungen und -wünsche zum spezifischen Jobangebot* (vgl. Abbildung 19, rechts) – legen 96,8 % der Studienteilnehmer:innen großen Wert auf eine *konkrete Jobbeschreibung* (Aufgaben, Verantwortlichkeiten, verständlicher

Jobtitel) und 89,2 % auf *Informationen zu geforderten Fähigkeiten, fachlichen und persönlichen Anforderungen*. Des Weiteren nehmen *Angaben über mögliche Arten der Anstellung (Befristung, Teil- / Vollzeit)* für 71,7 % der Personen eine bedeutsame Rolle ein (Athanas & Wald, 2014, S. 21; vgl. auch Wolter, 2021). 57,7 % der Befragten wünschen sich die *Nennung einer konkreten Ansprechperson für diese Stelle (aus dem Fachbereich)* und 56,8 % *Angaben zum erforderlichen Ausbildungs- und Erfahrungslevel.* Darüber hinaus sind *Informationen über das Gehalt* für 47 % der Proband:innen und *Angaben darüber, für wen es nicht sinnvoll ist, sich auf die Vakanz zu bewerben* für 37,4 % der Studienteilnehmer:innen relevant. 27,6 % der Studienteilnehmer:innen wünschen sich *Informationen über die Einarbeitungsphase*, 23,7 % über *wesentliche Arbeitsbedingungen des Jobs* (z.B. Bürogröße, Filiale), 18,5 % zur *Abteilung / zum Team* und 8,2 % zum *Vorgesetzten* (Athanas & Wald, 2014, S. 21).

Anhand der dargelegten Studienergebnisse (Athanas & Wald 2014, 2017; vgl. Abbildung 19) wird ersichtlich, dass bereits während der Phase „Orientierung und Jobrecherche“ die *Vertrauensprägung* (vgl. Kapitel 3.2; vgl. Abbildung 16) beginnt: Indem rekrutierende Unternehmen den potenziellen Bewerber:innen die gewünschten Informationen zur Verfügung stellen, können sie mit Hilfe der hierdurch geschaffenen *Transparenz* den Vertrauens- und Beziehungsaufbau zum Unternehmen positiv prägen (vgl. Kapitel 3.2; Abbildung 16).

Bezüglich der beschriebenen Befunde ist anzumerken, dass Athanas und Wald (2014, 2017) die Begriffe Informations*erwartungen* und -*wünsche* hinsichtlich ihrer Bedeutung im Rahmen ihrer Untersuchungen gleichgesetzt haben. Der Sinngehalt dieser Begrifflichkeiten kann jedoch auch different betrachtet werden: Während *Erwartungen* als „vorausschauende Vermutung, Annahme und Hoffnung“ (Duden, 2022a) interpretiert werden können, können als Synonyme für *Wünsche* „Bedürfnisse und Begierde“ (Duden, 2022b) verstanden werden. Im Hinblick auf die eigene qualitative Studie, wurden die MINT-Proband:innen in Anlehnung an Athanas und Wald (2014, 2017) ebenfalls ganzheitlich nach ihren „(Informations-) *Erwartungen und Wünschen*“ zu *allen Phasen der Candidate Journey* befragt (vgl. Abbildung 17; Anhang VI; Anhang VII; Anhang VIII). Dieses Vorgehen wurde aus zwei Gründen bewusst gewählt: Einerseits sollte der Gesprächsfluss in den Interviews nicht durch das Abgleichen von Definitionsverständnissen unterbrochen werden (vgl. Kapitel 4). Andererseits steht der Erkenntnisgewinn der Aspekte, die für qualifizierte MINT-Fachkräfte im Rahmen der Candidate Journey von

Bedeutung sind, im Vordergrund – und weniger die jeweilige literarische Einordnung, ob es sich bei den genannten Faktoren um einen Wunsch oder um eine Erwartung handelt. Das Ziel ist es, dass die Ergebnisse der Dissertation einen wissenschaftlichen Mehrwert liefern und ergänzend zur bisherigen Empirie bedeutsame Aspekte aus der Perspektive der *MINT-Fachkräfte* und *MINT-Recruiter:innen* aufzeigen, welche ganzheitlich zu einer positiven Candidate und anschließenden Employee Experience beitragen können.

3.3.3 Übermittlung der Bewerbung

Haben die Informationen im Zuge der „Orientierung und Jobrecherche“ die Kandidat:innen überzeugt, *übermitteln* sie im nächsten Schritt ihre Bewerbung an den potenziellen Arbeitgeber (vgl. Abbildung 17). Demzufolge stellt in dieser Phase die *Übermittlungsform* den Kontaktpunkt (Touchpoint) zwischen Bewerber:innen und Unternehmen dar (vgl. Abbildung 20).

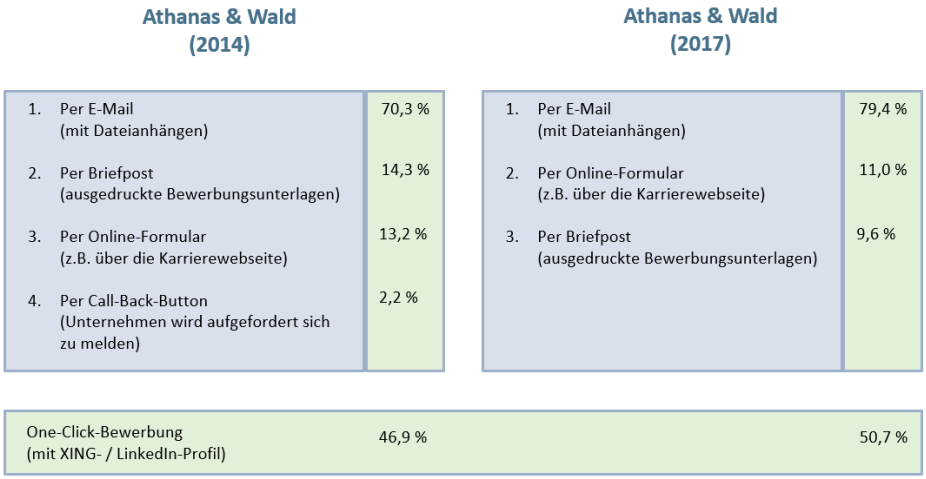


Abbildung 20: Ranking präferierter Übermittlungsformen

(Eigene Darstellung in Anlehnung an Athanas & Wald, 2014, S. 23; Athanas & Wald, 2017, S. 16)

In den Candidate Experience Studien von Athanas und Wald (2014, 2017) gaben im Jahr 2014 ca. 70 % der Proband:innen an, ihre Bewerbungsunterlagen vorzugsweise per *E-Mail* (mit Dateianhängen) einzureichen. 13,2 % der Studienteilnehmer:innen präferierten die Übermittlung ihrer Bewerbung per *Online-Formular* (z.B. über die Karrierewebseite) und 14,3 % per *Briefpost* (ausgedruckte Bewerbungsunterlagen) (Athanas & Wald, 2014, S. 23).

Die bevorzugte Übermittlungsform per *E-Mail* stieg im Jahr 2017 auf 79,4 % an, während die Einreichung per Online-Formular auf 11 % und per Briefpost auf 9,6 % gesunken sind (Athanas & Wald, 2017, S. 16).

Die Studienergebnisse von Nied, Bilger und Ferdinand (2018) untermauern die Befunde von Athanas und Wald (2014, 2017): Online-Bewerbungsformulare erfahren eine geringe Beliebtheit, da sie trotz der mittlerweile hohen Verbreitung in der Praxis durchschnittlich sehr viel *Zeit* der Proband:innen in Anspruch nehmen. In ihrer Candidate Experience Studie haben Nied, Bilger und Ferdinand (2018) u.a. untersucht, *wie lange* der Prozess einer Online-Bewerbung nach Ansicht der Proband:innen maximal dauern sollte und wie lange sie in der Vergangenheit durchschnittlich für eine Online-Bewerbung benötigt haben. Die Abbildung 21 zeigt die Befunde und die Diskrepanz zwischen der *gewünschten Dauer* und der *realen Dauer einer Online-Bewerbung* auf:

Abbildung 21: „Dauer einer Online-Bewerbung zwischen Anspruch und Realität“

(Nach Nied, Bilger und Ferdinand, 2018, S. 40)

Die meisten Studienteilnehmer:innen (55,5 %) wünschen sich eine maximale Bewerbungsdauer von 5 bis 15 Minuten, benötigen jedoch in der Realität mehrheitlich 16 bis 30 Minuten (26,8 %) oder 31 bis 60 Minuten (37,5 %) (Nied, Bilger & Ferdinand, 2018, S. 40; n = 317 Personen). Die Differenz zwischen der gewünschten und realen Bewerbungsdauer kann zu einer Frustration und zu einer negativen Candidate Experience bei den Kandidat:innen führen. Das bedeutet im Umkehrschluss: „Je kürzer der Bewerbungs-Upload war, desto positiver wurde

die Candidate Experience beurteilt“ (Nied, Bilger & Ferdinand, 2018, S. 41). Neben der *zeitintensiven Übermittlung* wurden bei den Online-Bewerbungsformularen zudem die *Komplexität der geforderten Angaben* sowie die häufig vorkommenden *Kapazitätseinschränkungen der Online-Tools* von den Proband:innen negativ beurteilt (Nied, Bilger & Ferdinand, 2018).

Auch die Befunde der Studie von Stepstone (2021) zeigen auf, dass ca. dreiviertel der Kandidat:innen *schnelle und effiziente Übermittlungsformen* aufgrund der vorangeschrittenen Digitalisierung erwarten. Diese wünschen sich die Kandidat:innen einerseits bei der Einreichung der Bewerbungsunterlagen sowie andererseits hinsichtlich einer zeitnahen Eingangsbestätigung bzw. Rückmeldung der Personalabteilung zum Bewerbungseingang (Athanas & Wald, 2014, 2017; Stepstone, 2021).

Aufgrund der zuvor aufgeführten Nachteile der Online-Bewerbungsformulare hat sich in den vergangenen Jahren zunehmend die *One-Click-Bewerbung als Übermittlungsform* bei personalsuchenden Unternehmen etabliert (vgl. Abbildung 17; vgl. Kapitel 2.4.3). Wie bereits im Kapitel 2.4.3 beschrieben, kann eine Person auf diesem Weg innerhalb kürzester Zeit und mit sehr wenig Aufwand eine Bewerbung bei einem potenziellen Arbeitgeber einreichen. Bereits 2014 gaben 46,9 % und 2017 über die Hälfte der Proband:innen (50,7 %) an, eine One-Click-Bewerbung als präferierte Übermittlungsform zu nutzen, wenn das Unternehmen diese anbietet (vgl. Abbildung 17; Athanas & Wald, 2014, S. 24; Athanas & Wald, 2017, S. 17). Das Ziel der eigenen qualitativen Studie liegt u.a. darin zu untersuchen, welche Übermittlungsform MINT-Fachkräfte präferieren und aus welchen Gründen. Darüber hinaus werden die Chancen und Grenzen aller derzeit gängigen Übermittlungsformen (vgl. Abbildung 20) aus der Perspektive der MINT-Fachkräfte sowie aus der Perspektive der HR-Expert:innen analysiert und nachfolgend die Erkenntnisse in das Bewerbungs- und Personalauswahlkonzept integriert (vgl. Kapitel 4.1; Kapitel 5; Kapitel 6).

3.3.4 Teilnahme am Auswahlverfahren

Entspricht die eingereichte Bewerbung den gesuchten Anforderungen, werden die anhand der Bewerbungsunterlagen am geeignetsten erscheinenden Kandidat:innen im nächsten Schritt

zum weiteren Personalauswahlverfahren eingeladen (vgl. Abbildung 17). Die unterschiedlichen Formen und Methoden der Auswahlverfahren (vgl. auch Kapitel 2.3.3; Kapitel 2.3.4; Kapitel 2.4.5) stellen in dieser Phase die sog. Kontaktpunkte zwischen dem potenziellen Arbeitgeber und den Kandidat:innen dar und prägen maßgebend die Candidate Experience der Bewerber:innen (vgl. Abbildung 17).

Welche Auswahlverfahren und -methoden aus der personaldiagnostischen Perspektive die höchste Validität aufweisen, um eine geeignete und passende Person für die vakante Position auszuwählen, wurde bereits in den Kapiteln 2.2 und 2.3 sowie im Anhang II ausführlich beschrieben. Im Kontext der Candidate Journey geht es nun um die Frage, *welche Wünsche und Erwartungen die Kandidat:innen hinsichtlich eines Auswahlverfahrens hegen* und wie dieses gestaltet sein sollte, um eine möglichst positive Candidate Experience bei den Bewerber:innen zu generieren (vgl. Abbildung 17).

Da die Bewerber:innen in dieser Phase der Candidate Journey persönlich mit Vertreter:innen des potenziellen Arbeitgebers in Kontakt kommen (insbesondere Personalverantwortliche, Recruiter:innen, potenzielle Führungskräfte), nimmt die *Teilnahme am Auswahlverfahren* hinsichtlich des Beziehungs- und Vertrauensaufbaus (vgl. Kapitel 3.2; Abbildung 16) eine bedeutsame Rolle ein (Athanas & Wald, 2014, 2017): 85,6 % der Proband:innen gaben in der Candidate Experience Studie von Athanas und Wald (2014) an, dass die Eindrücke, welche sie während der Vorstellungsgespräche durch die Unternehmensvertreter:innen sammelten, einen entscheidenden Einfluss auf ihre Entscheidung für – oder gegen – eine Tätigkeit in diesem Unternehmen hatten (Athanas & Wald, 2014, S. 25). 36,9 % der Studienteilnehmer:innen sind aufgrund negativer Erfahrungen während des Auswahlverfahrens schon mindestens einmal von ihrer Bewerbung zurückgetreten (Athanas & Wald, 2014, S. 26). 80 % der Studienteilnehmer:innen *empfinden eine persönliche Ansprechperson* in dieser Phase als besonders wichtig und 80,3 % wünschen sich „jederzeit über den Status der eigenen Bewerbung informiert zu sein“ (Athanas & Wald, 2014, S. 25; vgl. Abbildung 16; Abbildung 17).

Neben der *stetigen Kommunikation über den aktuellen Bewerbungsstatus* gelten ein *verbindliches und wertschätzendes* Verhalten der Unternehmensvertreter:innen als Erfolgsfaktoren für eine positive Candidate Experience (insbesondere) in dieser Phase der Journey. Des Weiteren wünschen sich die Kandidat:innen von den Unternehmensvertreter:innen eine *gute und*

individuelle Vorbereitung auf die eigene Person sowie eine *faire Gesprächsführung* während des Interviews (vgl. Abbildung 16; Abbildung 17; Athanas & Wald, 2014, vgl. S. 16, 25-26).

Bezüglich der *Dauer* präferieren Bewerber:innen möglichst kurze Auswahlverfahren und eine zeitnahe Ergebniskommunikation (vgl. Kapitel 3.3.5; Athanas & Wald, 2014). Am positivsten bewerteten die Kandidat:innen ihre Bewerber:innenerlebnisse, wenn die Verfahrensdauer – d.h. ab der Phase 3 „Übermittlung der Bewerbung" (vgl. Kapitel 3.3.3) bis zur Phase 5 „Ergebniskommunikation" (vgl. Kapitel 3.3.5) max. zwei Wochen in Anspruch genommen hat (Athanas & Wald, 2014). Demzufolge sollten die Bewerbungsprozesse (vgl. Kapitel 3.3.3), die Auswahlverfahren (vgl. Kapitel 3.3.4) und die Ergebniskommunikation (vgl. Kapitel 3.3.5) zeitnah ineinander übergreifen und lange Wartezeiten für die Kandidat:innen vermieden werden (vgl. Abbildung 17; Athanas & Wald, 2014, vgl. S. 27).

Die zuvor beschriebenen Ergebnisse wurden in der nachfolgenden Candidate Experience Studie im Jahr 2017 bekräftigt und ergänzt (Athanas & Wald, 2017, vgl. ausführlich S. 7, 19). Insbesondere ein *wertschätzender Umgang* während des Vorstellungsgesprächs sowie das Gefühl „als individuelle Person mit individuellen Stärken wahrgenommen zu werden" (Athanas & Wald, 2017, S. 19) wünschen sich 98,1 % der Probandinnen. Des Weiteren erwarten 97,7 % der Studienteilnehmer:innen innerhalb von 24 Stunden eine Eingangsbestätigung zu ihrer übermittelten Bewerbung zu erhalten und 87,6 % möchten fortlaufend über den aktuellen Stand ihres Bewerbungsprozesses informiert werden (Athanas & Wald, 2017, S. 19). Neben der Bekräftigung der Befunde aus der Studie 2014 (Athanas & Wald, 2014), hat sich in der Studie 2017 ein weiterer Erfolgsfaktor für eine positive Candidate Experience in dieser Phase herausgebildet: Insgesamt wünschen sich 85,8 % der Proband:innen bereits während der „Teilnahme am Auswahlverfahren" ihr *potenzielles Team kennenzulernen* (Athanas & Wald, 2017, S. 19).
Kritisch sei an dieser Stelle anzumerken, dass anhand der Studienbeschreibung nicht ersichtlich wird, welche weiteren Faktoren für diese Phase quantitativ abgefragt wurden (vgl. Athanas & Wald, 2017, S. 19). Der Wunsch, das potenzielle Team bereits während des Auswahlverfahrens persönlich kennenzulernen, deutet darauf hin, dass die Kandidat:innen bereits in dieser Phase ein Gefühl für die Passung zwischen sich und dem möglichen Team bekommen möchten. Die eigene qualitative Studie knüpft hier an und untersucht unter Einbeziehung der

Person-Environment-Fit Theorie (vgl. Kapitel 2.4.4), welche Informationen und persönlichen Eindrücke zum potenziellen Arbeitsumfeld (Position, Team, Führungskraft, Unternehmen) in den einzelnen Phasen der Candidate Journey aus der Perspektive der MINT-Fachkräfte vermittelt werden sollten (vgl. Kapitel 4.1; Anhang IV; Anhang VI; Anhang VIII). Darüber hinaus wird aus der Perspektive der HR-Expert:innen analysiert, inwiefern die genannten Aspekte bereits im Rahmen der Bewerbungs- und Personalauswahlprozesse Berücksichtigung finden und inwieweit eine digitale Anwendung bei der Ermittlung der Passung zwischen Individuum und zukünftigem Arbeitsumfeld behilflich sein könnte (vgl. Kapitel 4.1; Anhang IV; Anhang VII; Anhang VIII).

Neben den Studien von Athanas und Wald (2014, 2017) weisen auch die Untersuchungen von Nied, Bilger und Ferdinand (2018) sowie Ryan, Ali, Hauer und French-Vitet (2017) gleichartige Befunde und Erfolgsfaktoren für eine positive Candidate Experience in dieser Phase auf:

97,7 % der Proband:innen gaben in der Studie von Nied, Bilger und Ferdinand (2018) ebenfalls an, „dass die Eindrücke im Vorstellungsgespräch entscheidend dafür sind, ob sie bei dem jeweiligen Arbeitgeber arbeiten möchten“ (Nied, Bilger & Ferdinand, 2018, S. 41). Auf welche Aspekte sich die Eindrücke konkret beziehen, wurde in den quantitativen Studien von Athanas und Wald (2014, 2017) sowie Nied, Bilger und Ferdinand (2018) nicht beschrieben. Die eigene qualitative Studie verfolgt das Ziel, diese tiefergehend zu erforschen (vgl. Kapitel 4.1; Anhang IV; Anhang VI; Anhang VII; Anhang VIII).

Des Weiteren konnten Nied, Bilger & Ferdinand (2018) einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Verfügbarkeit einer Ansprechperson (und der hiermit einhergehenden kontinuierlichen Kommunikationsmöglichkeit während des Bewerbungs- und Auswahlverfahrens) und einer positiven Candidate Experience belegen.

Die empirischen Befunde von Ryan, Ali, Hauer und French-Vitet (2017) untermauern die Ergebnisse von Athanas und Wald (2014, 2017) sowie Nied, Bilger und Ferdinand (2018) hinsichtlich der Bedeutung einer zeitnahen, kontinuierlichen Kommunikation vor, während und nach der Teilnahme am Auswahlverfahren. Des Weiteren zeigen ihre Befunde ebenfalls auf, dass die Kandidat:innen im Auswahlverfahren ganzheitlich mit ihren individuellen Stärken, Kompetenzen und Fähigkeiten wahrgenommen werden möchten (Ryan, Ali, Hauer & French-Vitet, 2017).

Insgesamt zeigen die zuvor beschriebenen Studienergebnisse auf, dass vor allem eine *kontinuierliche, zeitnahe sowie wertschätzende Kommunikation* zum Beziehungs- und Vertrauensaufbau (vgl. Kapitel 3.2; Abbildung 16; Abbildung 17) und insgesamt zu einer positiven Candidate Experience beitragen. Es lassen sich an der Stelle Querbezüge zum personaldiagnostischen Gütekriterium *Akzeptanz von Personalauswahlprozessen* (vgl. Kapitel 2.2.7; Anhang II) erkennen, auf die im Kapitel 3.5 noch ausführlich eingegangen wird. Das Ziel ist es, mit Hilfe der eigenen Untersuchung tiefgehende Erkenntnisse über die Erwartungen und Wünsche der qualifizierten MINT-Fachkräfte zur vierten Phase „Teilnahme am Auswahlverfahren" zu generieren, hierbei die einzelnen Auswahlmethoden zu berücksichtigen und diese detailliert hinsichtlich der Candidate Experience Prägung zu analysieren.

3.3.5 Ergebniskommunikation

Nach der Teilnahme am Auswahlverfahren erfolgt als nächster Schritt der Candidate Journey die *Ergebniskommunikation* (vgl. Abbildung 17). Diese stellt einen sehr erfolgskritischen Touchpoint des Bewerber:innenerlebnisses dar: Sie hinterlässt bei abgelehnten Bewerber:innen einen letzten Eindruck und prägt demnach abschließend das Gesamtbild ihrer subjektiv erlebten Candidate Experience (Athanas & Wald, 2014, 2017; Nied, Bilger & Ferdinand, 2018).

Wie bereits in Kapitel 3.3.4 beschrieben, wünschen sich die Kandidat:innen eine zeitnahe und kontinuierliche Kommunikation über den aktuellen Stand ihrer Bewerbung (Athanas & Wald, 2017; Nied, Bilger & Ferdinand, 2018). Hinsichtlich der Ergebniskommunikation zeigen die Befunde ebenfalls auf: Je kürzer der *Zeitraum* zwischen der Teilnahme am Auswahlverfahren (vgl. Kapitel 3.3.4) und der Ergebniskommunikation ist, desto positiver fällt die Candidate Experience der Bewerber:innen am Ende insgesamt aus (vgl. Abbildung 17; Athanas & Wald, 2014, 2017; Nied, Bilger & Ferdinand, 2018).
Da in den meisten Fällen lediglich ein:e Bewerber:in für eine vakante Position ein Jobangebot erhält und die weiteren Bewerber:innen abgelehnt werden, ist es bedeutsam zu wissen, wie, d.h. *in welcher Form*, die Absagen am besten übermittelt werden sollten, um auch bei den abgelehnten Kandidat:innen ein insgesamt positives Bewerber:innenerlebnis zu hinterlassen. Athanas und Wald (2014) sowie Nied, Bilger und Ferdinand (2018) haben in ihren Studien die

Zufriedenheit der Kandidat:innen hinsichtlich der unterschiedlichen Formen der Ergebniskommunikation quantitativ untersucht. In beiden Studien haben die Proband:innen die Ergebniskommunikation am positivsten bewertet, wenn sie individualisiert und per Anruf oder persönlicher E-Mail bzw. persönlichem Schreiben erfolgte (vgl. Abbildung 17). Hingegen führten standardisierte E-Mails und Briefe zur geringsten Zufriedenheit bei den Studienteilnehmer:innen und zu einer negativen Beeinflussung ihrer bisherigen Candidate Experience (Athanas & Wald, 2014; Nied, Bilger & Ferdinand, 2018). Demnach lässt sich anhand der empirischen Befunde ableiten, dass die Ergebniskommunikation bei allen Kandidat:innen möglichst *persönlich und personalisiert* erfolgen sollte, um insbesondere auch bei abgelehnten Personen einen abschließend möglichst guten Gesamteindruck zu hinterlassen (vgl. Abbildung 17; Athanas & Wald, 2014; Nied, Bilger & Ferdinand, 2018).

Dieses Vorgehen ist auch hinsichtlich des Employer Brandings und des nach außen hin kommunizierten Arbeitgeberimages von höchster Relevanz: Nach den Befunden von Athanas und Wald (2014, S. 31) würden 80 % der Proband:innen ihr Bewerbungserlebnis mit Bekannten und Freund:innen und ca. 25 % der Befragten dieses online teilen (vgl. auch Kapitel 1.1.1). Da die Art und Weise der Ergebniskommunikation die Candidate Experience der abgelehnten Personen abschließend prägen, sollten die Arbeitgeber hierauf ein besonderes Augenmerk richten, um ihr virales Arbeitgeberimage nachhaltig zu schützen (Miles & McCamey, 2018; vgl. Kapitel 2.3.2). Des Weiteren hat die finale Gesamtzufriedenheit mit dem Bewerber:innenerlebnis ebenfalls einen maßgebenden Einfluss auf die Entscheidung, ob sich die (abgelehnten) Kandidat:innen in Zukunft nochmals bei dem Arbeitgeber bewerben würden (Athanas & Wald, 2014; Nied, Bilger & Ferdinand, 2018). Bei einer nach der Ergebniskommunikation insgesamt positiv bewerteten Candidate Experience würden sich 83,9 % der Kandidat:innen in Zukunft erneut bewerben, während dies bei einer geringen bzw. negativen Bewertung der Candidate Experience lediglich bei 13,1 % der Personen der Fall wäre (Athanas & Wald, 2014, S. 30).
Die quantitativen Befunde der zuvor aufgeführten Untersuchungen geben keinen Aufschluss darüber, welche Aspekte die individuelle Ergebniskommunikation beinhalten sollte. Im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit wird mit Hilfe des qualitativen Studiendesigns detailliert analysiert, auf welche Komponenten die MINT-Zielgruppe bei einer personalisierten Ergebniskommunikation besonders Wert legt und inwiefern diese bereits von den Recruiter:innen berücksichtigt werden (vgl. Kapitel 4.1; Anhang VI; Anhang VII; Anhang VIII).

Ein weiterer Erfolgsfaktor für eine positiv erlebte Ergebniskommunikation ist die *an die Kandidat:innen gerichtete Bitte um ein Feedback zum erlebten Auswahlverfahren* (vgl. Abbildung 17; Athanas & Wald, 2014, S. 16, 29). Einerseits können hierdurch gezielte Verbesserungsvorschläge zum bisherigen Recruitingprozess von den Kandidat:innen einer bestimmten Zielgruppe generiert werden – andererseits fühlen sich die meisten Bewerber:innen im Zuge dessen gewertschätzt (Athanas & Wald, 2014). Trotz dieses Potenzials zeigen die Befunde auf, dass die rekrutierenden Unternehmen ihre Kandidat:innen nach der Ergebniskommunikation nur sehr selten um eine Rückmeldung bitten: „86 % aller Bewerbungsprozesse enden ohne die Möglichkeit eines Feedbacks durch die Kandidat:innen“ (Athanas & Wald, 2014, S. 29). Die eigene Studie knüpft hier an und betrachtet einerseits, inwieweit dieser „Erfolgsfaktor“ (vgl. Abbildung 17) heutzutage von den rekrutierenden Unternehmen berücksichtigt und umgesetzt wird – sowie andererseits, welche Erwartungen und Wünsche die MINT-Fachkräfte diesbezüglich konkret haben.

Im Falle einer *positiven Entscheidung* und Ergebniskommunikation – in Form eines *Jobangebots* – wünschen sich nach den Befunden von Athanas und Wald (2014, S. 16) die Kandidat:innen eine *zeitnahe Vertragsabwicklung* sowie ein fortlaufend *konsistentes Verhalten der Unternehmensvertreter:innen* während der nachfolgenden Phasen der Candidate Journey (vgl. Abbildung 17).
Darüber hinaus haben Athanas und Wald (2017) in ihrer quantitativen Untersuchung die Proband:innen nach ihren ausschlaggebenden Gründen für die *Annahme eines Jobangebots* befragt. Die fünf Antwortmöglichkeiten lauteten: „Aufgabe an sich, örtliche Lage des Arbeitsplatzes, Unternehmenskultur und -atmosphäre, flexible Arbeitszeiten, Gehalt“ (Athanas & Wald, 2017, S. 23). Die empirischen Befunde zeigen auf, dass Personen, die aktuell mit ihrer Tätigkeit zufrieden sind („Loyale“, Athanas & Wald, 2017, S. 23) im Vergleich zu Personen, die auf Jobsuche sind („Wechselbereite“, Athanas & Wald, 2017, S. 23), deutlich häufiger die „Aufgabe an sich, die örtliche Lage des Arbeitsplatzes und die Unternehmenskultur und -atmosphäre“ als Gründe für die Jobannahme gewählt haben (vgl. ausführlich Athanas & Wald, 2017, S. 23). Hieraus lässt sich ableiten, dass neben dem Aufgabenprofil der jeweiligen Tätigkeit noch weitere Faktoren, wie z.B. das Gefühl der Passung zur Unternehmenskultur, für die Annahme eines Jobangebots sowie für die nachfolgende Zufriedenheit mit der Position von höchster Relevanz sind (Athanas & Wald, 2017; Kanning, 2019; vgl. Kapitel 2.4.4). Die eigene Studie knüpft

hier an und untersucht im Kontext des Fachkräftemangels und des hiermit einhergehenden „War for talents“ (vgl. Kapitel 1.1.2), welche Faktoren für die MINT-Fachkräfte besonders bedeutsam sind, um ein Jobangebot anzunehmen oder bei einem Arbeitgeber mittel- / langfristig zu bleiben (vgl. Kapitel 4.1; Anhang IV; Anhang VI; Anhang VII; Anhang VIII).

3.3.6 Onboarding

Durch die Jobangebote seitens der Unternehmen und deren Annahme seitens der Bewerber:innen, werden nach der Vertragsunterzeichnung aus den vorherigen Bewerber:innen bzw. Kandidat:innen („Candidates“) neue Mitarbeiter:innen („Employees“, vgl. Abbildung 17; Athanas & Wald, 2017; Meyer & Bartels, 2017). Infolgedessen wird das subjektive Erleben ab dieser Phase der Candidate Journey in Anlehnung an Athanas und Wald (2017, S. 7) nachfolgend nicht mehr als „Candidate Experience“, sondern als „Employee Experience“ bezeichnet (vgl. Abbildung 17).

Die Phase des Onboardings und die *erste Prägung der Employee Experience* beginnen bereits vor dem ersten Arbeitstag (Athanas & Wald, 2017; Verhoeven, 2016d): In der Studie von Athanas und Wald (2017) gaben 49 % der Proband:innen an, dass sie sich bereits vor ihren Einstieg weitere Informationen zum neuen Arbeitgeber und zur Position wünschen. Des Weiteren legen 76 % der Studienteilnehmer:innen viel Wert darauf, dass Ansprechpartner:innen aus den Personal- oder Fachabteilungen für ggf. aufkommende Fragen zur Verfügung stehen und 34 % der Proband:innen wünschen sich bereits vor dem offiziellen Einstieg Einladungen zu Unternehmensveranstaltungen (Athanas & Wald, 2017, S. 24; vgl. Abbildung 17).
Auch Verhoeven (2016d) empfiehlt den Arbeitgebern, die neuen Mitarbeitenden bereits vor dem ersten Arbeitstag zu „Weihnachts-, Sommerfesten, Teammeetings, Betriebs- und Mitarbeiter:innenversammlungen und Schulungsangeboten einzuladen“ (Verhoeven, 2016d, S. 113) sowie ausführliche Informationen zum Unternehmen zur Verfügung zu stellen (Verhoeven, 2016d, S. 114-116). Für die Informationsbereitstellung schlägt Verhoeven (2016d) den Einsatz eines Onboarding-Portals vor: Nach Erhalt der Zugangsdaten ist es für die neuen Mitarbeitenden möglich, über das Online-Tool „*allgemeine Inhalte* (z.B. aktuelle Unternehmenszahlen, Organigramme, Informationen zur Unternehmenskultur (…)), *spezielle Inhalte*

(z.B. bereichsspezifische Informationen wie Kennzahlen und Ziele eines bestimmten Bereichs, detailliertere Bereichsorganigramme, spezielle Vergütungsrichtlinien (…)) sowie *individuelle Inhalte* (z.B. individuelle Informationen zum Arbeitsvertrag, persönliche Ansprechperson, besondere Informationen zur Position)“ (Verhoeven, 2016d, S. 113) zu erhalten.

Die vorliegende Forschungsarbeit greift diese Handlungsempfehlung von Verhoeven (2016d) auf und wird sie empirisch untersuchen. Hierbei stellt sich auch die Frage, ob die oben aufgeführten Informationen des Onboarding-Tools nicht bereits zu einem früheren Zeitpunkt – und zwar vor der Jobannahme und der Vertragsunterzeichnung – durch die Kandidat:innen gewünscht werden, um sich auf Basis dessen für oder gegen eine Tätigkeit bei dem potenziellen Arbeitgeber entscheiden zu können (vgl. Kapitel 4.1; Anhang IV). Demnach geht die eigene, qualitative Studie zusätzlich der Frage nach, *welche Information* zu *welchem Zeitpunkt* der Journey und auf *welchem Wege* (online, persönlich) aus der Perspektive der MINT-Zielgruppe zugänglich gemacht werden sollten (vgl. Kapitel 4.1; Anhang IV; Anhang VI; Anhang VII; Anhang VIII). Darüber hinaus wird mit Hilfe der HR-Expert:innen-Interviews (vgl. Kapitel 4.1; Kapitel 4.3.2) diesbezüglich der Ist-Zustand analysiert und im Rahmen der Gruppendiskussion (vgl. Kapitel 4.3.3) werden die multiperspektivischen Betrachtungsweisen gegenübergestellt und diskutiert (vgl. Kapitel 5; Kapitel 6).

Esch und Seibel (2015) weisen in dem Zusammenhang insbesondere auf die Relevanz *authentischer Informationen* während der Prägungs-, Bewerbungs- und Auswahlphase hin (vgl. Abbildung 17): Während des Onboardings wird für die neuen Mitarbeitenden ersichtlich, ob die zuvor geteilten Informationen der Realität entsprechen. Um einen „(Kultur-) Schock“ bei den neuen Mitarbeitenden zu vermeiden, ist es demnach bedeutsam, in den vorherigen Phasen der Journey (vgl. Kapitel 3.3.1 bis Kapitel 3.3.5) authentische Angaben (z.B. zur Position, zur Unternehmenskultur etc.) zu machen (Esch & Seibel, 2015). Die Realisierung dieser Ansätze bedarf der Harmonisierung mehrerer HR-Prozesse und einer ggf. abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit (Verhoeven, 2016d): Durch gezielte Personalmarketingmaßnahmen (vgl. Kapitel 2.3.2) werden Erwartungen bei den Bewerber:innen geweckt, welche nachfolgend im Rahmen der Bewerbungs- und Personalauswahlverfahren kontinuierlich geprägt werden (vgl. Abbildung 17). Beim Onboarding erfolgt nun der Abgleich der zuvor geweckten Erwartungen mit der Realität. Werden die geprägten Erwartungen erfüllt (oder sogar übertroffen) führt dies zu einer positiven Onboarding-Erfahrung und Zufriedenheit der neuen Mitarbeitenden. Wer-

den die geprägten Wünsche und Erwartungen hingegen nicht erfüllt, wirkt sich diese Erfahrung negativ auf die Employee Experience aus, es kann zu Frustration und zu kurzfristiger Kündigung des Arbeitsvertrags seitens der neuen Mitarbeitenden führen (Athanas & Wald, 2014, 2017; Verhoeven, 2016d; vgl. auch Brenner, 2020). Demzufolge sollten im Sinne eines ganzheitlichen Candidate und Employee Experience Managements die Personalverantwortlichen ggf. mehrerer Bereiche eng zusammenarbeiten, um in den ersten Phasen der Journey realitätstreue Erwartungen bei den Kandidat:innen zu wecken, welche nachfolgend auch erfüllt werden (können). Dieses Vorgehen ist insbesondere hinsichtlich des in Kapitel 3.2 beschriebenen Beziehungs- und Vertrauensaufbaus zwischen Individuum und Arbeitgeber von höchster Relevanz. Die vorliegende Forschungsarbeit analysiert, welche Wünsche und Erwartungen die MINT-Zielgruppe gegenüber dem potenziellen / neuen Arbeitgeber hat und inwiefern diese im Rahmen der Onboarding- und Integrationsphase (vgl. Abbildung 17) bisher erfüllt werden konnten. Als Basis für die qualitative Erhebung und Analyse (vgl. Kapitel 4.1; Anhang IV) dienen die bisherigen empirischen (quantitativen) Befunde, die in der Abbildung 17 dargelegt sind: Nach dem Einstieg (ab dem ersten Arbeitstag) gaben 66 % der Proband:innen in der Studie von Athanas und Wald (2017, S. 26) an, dass sie sich eine offizielle Begrüßung wünschen würden. 58 % der Proband:innen erwarten am ersten Tag einen fertig eingerichteten Arbeitsplatz, 53 % eine ausreichende Erläuterung der neuen Tätigkeit, 47 % ein ausführliches Einführungsgespräch mit der neuen Führungskraft über Erwartungen und Ziele und 46 % würden sich eine:n Mentor:in / Pat:in für die Einstiegszeit wünschen.

Im Kontrast zu den vorherigen Befunden haben sich lediglich 29 % der Studienteilnehmer:innen interne Schulungen gewünscht. Hieraus lässt sich ableiten, dass die neuen Mitarbeiter:innen in der Onboardingphase vor allem den persönlichen Kontakt und den fachlichen Austausch mit Kolleg:innen und mit der Führungskraft präferieren (Athanas & Wald, 2017). Aufgrund des quantitativen Designs der beschriebenen Untersuchung ist anhand der Befunde nicht ersichtlich, *wie* bspw. die offizielle Begrüßung (z.B. zentral, dezentral etc.) sowie auch die anderen Kontaktpunkte im Rahmen des Onboardings bestmöglich gestaltet sein sollten, um eine möglichst positive Employee Experience bei den neuen Mitarbeitenden zu generieren. Die eigene Studie setzt hier an und untersucht tiefergehend die Aspekte, die für die einzelnen Erfolgsfaktoren hinsichtlich einer positiven Onboarding-Experience aus der Perspektive der MINT-Fachkräfte relevant sind (vgl. Kapitel 4.1; Anhang IV).

Losgelöst vom Candidate Experience Managementansatz wurden in den vergangenen Jahren das *Onboarding und die soziale Integration* neuer Mitarbeiter:innen im personalwissenschaftlichen Kontext sehr umfassend untersucht (vgl. z.B. Bauer, 2010; Bauer & Erdogan, 1991; Brenner, 2020; Caldwell & Peters, 2018; Hoesch, 2018; Holton & Russell, 1999; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Kieser, 1990; Korte & Lin, 2013; Lohaus & Habermann, 2016; Meyer & Bartels, 2017; Moe, Stray & Goplen, 2020; Scuzzarello-Eichmeier, 2021; Wegenberger & Wegenberger, 2021; Ziden & Joo, 2020).

Während bei den Studien von Athanas und Wald (2017) sowie Esch und Seibel (2015) durch den Bezug zum Candidate Experience Managementansatz insbesondere die Erwartungen und Wünsche der neuen Mitarbeitenden an die Onboarding- und Integrationsphase (vgl. Abbildung 17) im Fokus stehen, haben die personalwirtschaftlichen Forschungsarbeiten (s.o.) weitere Aspekte der Eintrittsphase und deren Auswirkungen im organisationalen Kontext analysiert: Durch konkrete Maßnahmen im Rahmen des Onboarding-Prozesses wird aus der Perspektive der neuen Arbeitgeber das Ziel verfolgt, die neuen Mitarbeitenden möglichst zeitnah in die sozialen und leistungsbezogenen Aspekte ihres neuen Arbeitsplatzes einzuarbeiten (Bauer, 2010). Die Gestaltung der Eintrittsphase gilt demnach nicht nur als entscheidend für das zukünftige Wohlbefinden der neuen Mitarbeitenden – vielmehr prägt sie die hiermit verbundene Arbeitsleistung sowie die Bindung der neuen Mitarbeitenden (vgl. Kapitel 3.3.7) an das Unternehmen (Holton & Russell, 1999; Korte & Lin, 2013; Lohaus & Habermann, 2016; Wegenberger & Wegenberger, 2021; Ziden & Joo, 2020). Das bedeutet: Je zeitnaher ein:e neue:r Mitarbeiter:in mit den neuen Aufgaben und dem neuen Arbeitsumfeld (z.B. Team, Führungskraft) vertraut ist, desto eher wird diese Person für den neuen Arbeitgeber produktiv arbeiten können (Korte & Lin, 2013; Ziden & Joo, 2020). Das Fehlen eines „effizienten Onboardings“ (vgl. Caldwell & Peters, 2018, S. 28), mindert hingegen die Arbeitsmotivation, -zufriedenheit und -leistung der neuen Mitarbeitenden (Ziden & Joo, 2020), sodass die Unternehmen auch aus ökonomischer Sicht daran interessiert sein sollten, das Onboarding im Sinne aller Beteiligten effizient zu gestalten (Caldwell & Peters, 2018). Wie dies gelingen kann und welche Aspekte zu beachten sind, wird bspw. in den theoretischen Modellen von Kieser (1990), Bauer (2010), Brenner (2020) und Scuzzarello-Eichmeier (2021) ausführlich dargelegt. Aufgrund des begrenzten Umfangs der vorliegenden Dissertation stehen bei der nachfolgenden Forschung und Analyse der Onboarding- und Integrationsphase (vgl. Abbildung 17) insbesondere die Er-

wartungen und Wünsche der MINT-Fachkräfte im Kontext des Candidate Experience Managementansatzes im Fokus. Im Rahmen der Diskussion der Ergebnisse (vgl. Kapitel 6) werden Querbezüge zu den bisherigen theoretischen Modellen des Onboardings (s. o.) aufgezeigt.

3.3.7 Mitarbeiter:innenbindung

Während nach der Auffassung von Esch und Seibel (2015), Nied, Bilger und Ferdinand (2018) sowie Ullah und Ullah (2015) die Candidate Journey nach dem Onboarding (vgl. Kapitel 3.3.6) endet, berücksichtigen Athanas und Wald (2017) sowie Verhoeven (2016c, 2020b) darüber hinaus die sogenannte *Bindungsphase* (vgl. Kapitel 3.3; Abbildung 17), die auch hinsichtlich des Forschungsinteresses der vorliegenden Dissertation (vgl. Kapitel 1.2) bedeutsam ist.
Die einzelnen Phasen (vgl. Abbildung 17) variieren zeitlich je nach Position, Arbeitgeber und Auffassung der Autor:innen. Athanas und Wald (2017) definieren für die Bindungsphase einen Zeitraum von ca. einem Jahr nach dem Onboarding. In diesem Zeitraum wird die *Employee Experience* nachhaltig geprägt: Das Erleben und die gesammelten Erfahrungen der neuen Mitarbeitenden, welche durch unterschiedliche Faktoren beeinflusst werden (vgl. Abbildung 17), können bestenfalls zu einer (langfristigen) Bindung an das Unternehmen führen – oder im ungünstigsten Fall zu einer Wechselbereitschaft und / oder kurzfristigen Kündigung des Arbeitsverhältnisses seitens der neuen Mitarbeitenden (Athanas & Wald, 2017; Verhoeven, 2016c, 2020b). Die empirischen Befunde von Athanas und Wald (2017, S. 27-32) zeigen auf, dass insbesondere *folgende Faktoren* zu einer *positiven Employee Experience* beitragen: Die Möglichkeit *zunehmend selbstständiger zu arbeiten / Verantwortung zu übernehmen*, *Initiative bzw. eigene Ideen einbringen* – und *regelmäßige Feedbackgespräche mit dem Vorgesetzten wahrnehmen* zu können (Athanas & Wald, 2017, S. 28). Des Weiteren gaben die Proband:innen an, dass sie sich die *Vermittlung der Unternehmensstrategie und -ziele* sowie *Fortbildungsangebote* wünschen (Athanas & Wald, 2017, S. 28). Infolgedessen nehmen die *Kommunikation und Beziehung zwischen den Mitarbeitenden und der jeweiligen Führungskraft*, die Möglichkeit, sich im *Job inhaltlich einbringen* sowie sich *fachlich und persönlich entwickeln und weiterbilden* zu können, eine maßgebliche Rolle für eine positive Employee Experience und hiermit verbundene Mitarbeiter:innenbindung ein (Athanas & Wald, 2017; vgl. Abbildung 17).

Anknüpfend an die Onboardingphase wird die Employee Experience während der Bindungsphase von den Studienteilnehmer:innen positiv bewertet, wenn ihre *Erwartungen und Wünsche*, die sich im Laufe der Journey (vgl. Kapitel 3.3.1 bis 3.3.6) gebildet haben, fortwährend *erfüllt werden* (vgl. Kapitel 3.2). Gelingt es dem neuen Arbeitgeber diese teilweise oder vollständig zu erfüllen, liegt die Wechselbereitschaft der neuen Mitarbeitenden im Durchschnitt zwischen 0 und 22 % – während sich 89 % der Personen, die eine negative Candidate / Employee Experience erlebt haben, bereits im ersten Jahr nach einer neuen Tätigkeit umschauen (Athanas & Wald, 2017, S. 31). Zu den Wechselgründen zählen insbesondere: *Unzufriedenheit mit den Verdienstmöglichkeiten* (42,9 %), *Aufgaben nicht wie erwartet* (42,5 %), *Unzufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit der direkten Führungskraft* (41,8 %), *fehlende Karrieremöglichkeiten* (41,5 %), *mangelnde Identifikation mit der Unternehmenskultur* (26,9 %) und die *mangelnde Identifikation mit den Unternehmenszielen* (13,6 %) (vgl. ausführlich Athanas & Wald, 2017, S. 32; vgl. Abbildung 17).

Neben der einschlägigen Studie von Athanas und Wald (2017) im Kontext des Candidate Experience Managements, wurde in den vergangenen Jahren eine Vielzahl an personalwissenschaftlicher Literatur zum Thema Mitarbeiter:innenbindung publiziert (vgl. z.B. Felfe, 2008; Hübler, 2022; Kanning, 2017a; Wolf, 2020). Die für die eigene Forschung relevanten Erkenntnisse werden nachfolgend beschrieben und bei der interdisziplinären Konzeptualisierung (vgl. Kapitel 4.1; Anhang IV) neben den zuvor beschriebenen Befunden von Athanas und Wald (2017) berücksichtigt.

Im Kapitel 2.3 wurde anhand der Abbildung 6 bereits der Zusammenhang zwischen den drei Themenfeldern *Personalmarketing, Employer Branding* und *Mitarbeiter:innenbindung* aufgezeigt und erläutert. Während das Personalmarketing und Employer Branding (vgl. Kapitel 2.3.2) insbesondere Querbezüge zu den ersten zwei Phasen „Anziehung“ (vgl. Kapitel 3.3.1) und „Orientierung und Jobrecherche“ (vgl. Kapitel 3.3.2) der Candidate Journey aufweisen (vgl. Kapitel 3.3.1; Abbildung 17), sind die bisherigen empirischen Befunde aus dem Forschungsfeld der *Mitarbeiter:innenbindung* ergänzend für die letzte Phase der Journey von höchster Relevanz: Analog zu Athanas und Wald (2017) sowie Verhoeven (2016c, 2020b) betont Kanning (2017a) die Bedeutung von Maßnahmen zur Mitarbeiter:innenbindung nach einer erfolgreichen Rekrutierung:

„Die Mitarbeiter:innen stellen meist die wichtigste Investition in die Zukunft eines Unternehmens dar. Folgerichtig muss der Arbeitgeber nun daran interessiert sein, die Mitarbeiter:innen

dauerhaft an sich zu binden. Jede:r gute:r Mitarbeiter:in, die:der das Unternehmen verlässt, zieht nicht nur Engpässe in der Arbeitsorganisation nach sich, sondern erfordert auch neue Investitionen in die Anwerbung, Auswahl und Einarbeitung einer Nachfolge. Die Lage wird für den Arbeitgeber dabei umso schwieriger, je weniger gut qualifizierte Personen der Arbeitsmarkt zur Verfügung stellt. Ein wichtiges, vorausschauendes Ziel der Personalarbeit ist daher immer auch die Mitarbeiter:innenbindung. Erneut stellt sich hier die Frage nach den Erwartungen der Mitarbeiter:innen an einen attraktiven Arbeitgeber. Nur, wenn der Arbeitgeber weiß, was seine Mitarbeiter:innen erwarten, kann er versuchen, sich entsprechend zu verhalten und ggf. zu verändern. In der Analysephase des Prozesses der Steigerung der Mitarbeiter:innenbindung steht daher die Durchführung einer Mitarbeiter:innenbefragung. Sie liefert zum einen Informationen darüber, was die Mitarbeiter:innen erwarten, und zum anderen, inwieweit die Mitarbeiter:innen ihre Erwartungen durch den Arbeitgeber erfüllt sehen. Aus dem anschließenden Soll-Ist-Vergleich ergeben sich konkrete Anregungen zur Optimierung. Die Forschung zeigt, dass Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiter:innenbindung vor allem an drei Punkten ansetzen können: an den konkreten Inhalten eines Arbeitsplatzes, den Arbeitsbedingungen sowie der Art und Weise, wie die Mitarbeiter:innen geführt werden" (Kanning, 2017a, S. 3).

Das Zitat von Kanning (2017a) unterstreicht einerseits die *Relevanz von Maßnahmen zur Mitarbeiter:innenbindung* und zeigt zugleich *mögliche Ansatzpunkte* (Arbeitsinhalte, Arbeitsbedingungen, Führung) sowie die *analytische Vorgehensweise* in Form von Mitarbeiter:innenbefragungen auf. Des Weiteren werden Querbezüge *zum Candidate Experience Managementansatz* ersichtlich: Wie Athanas und Wald (2017) sowie Verhoeven (2016a,c, 2020b) bezieht sich Kanning (2017a) ebenfalls auf die *Analyse der Erwartungen und Wünsche* der (neuen) Mitarbeiter:innen. Mit Hilfe eines *Soll-Ist-Vergleichs* wird die Diskrepanz zwischen den Erwartungen der Mitarbeitenden und den durch den Arbeitgeber erfüllten Erwartungen ersichtlich. Auf Basis dessen können konkrete Maßnahmen und Interventionen zur Mitarbeiter:innenbindung angestoßen werden, welche im Nachhinein hinsichtlich ihrer erfolgreichen Umsetzung evaluiert werden sollten (Kanning, 2017a; vgl. Abbildung 17; Abbildung 22).

Die nachfolgende Abbildung 22 zeigt in Anlehnung an Kanning (2017a) sowie Wolf (2020) den *Prozess und die Richtungen der Mitarbeiter:innenbindung* auf. Da eine hohe Bindung einer

Person an ein Unternehmen insbesondere durch die drei psychologischen Phänomene *Arbeitszufriedenheit* (vgl. z.B. Locke, 1969, 1976), *soziale Identifikation mit einer bestimmten beruflichen Rolle* (vgl. z.B. Cable & Turban, 2003; Edwards, 2010) und *Commitment* (vgl. z.B. Allen & Meyer, 1990; Meyer, Allen & Smith, 1993; Meyer & Allen, 1991, 1997; Meyer et al., 1989; Meyer et al., 2002; Meyer et al., 2012) geprägt wird, empfehlen Kanning (2017a) sowie Wolf (2020) für eine Mitarbeiter:innenbefragung Fragebögen einzusetzen, die diese Phänomene erfassen (vgl. z.B. Allen & Meyer, 1990; Felfe, 2008; Kanning, 2021; Kanning & Hill, 2013; Kanning & Schnitker, 2004; Meyer, Allen & Smith, 1993; Schmidt, Hollmann & Sodenkamp, 1998; Wagner & Zick, 1993).

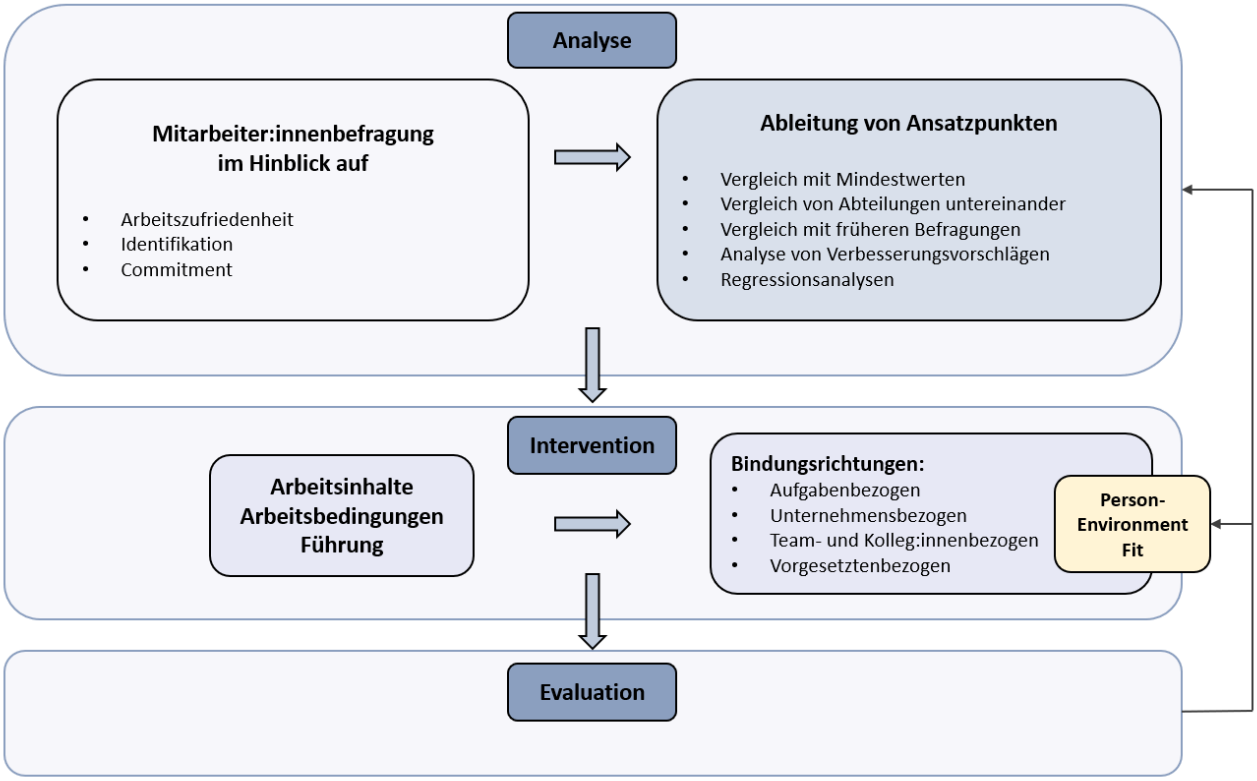


Abbildung 22: Prozess und Richtungen der Mitarbeiter:innenbindung

(Eigene Darstellung in Anlehnung an Kanning, 2017a, S. 217-221; Wolf, 2020, S. 107-118; vgl. Kapitel 2.4.4; Kapitel 4.1)

Die *Arbeitszufriedenheit* resultiert – ähnlich wie die *Candidate und Employee Experience* – aus einem *Soll-Ist-Vergleich*: Die bestimmten Erwartungen an einen Arbeitsplatz werden mit der beruflichen Realität abgeglichen. Je mehr die Realität den individuellen Erwartungen und Wünschen entspricht, desto größer ist die allgemeine oder spezifische Zufriedenheit (vgl. ausführlich Locke, 1976; Kanning, 2017a). Des Weiteren nimmt eine dritte Variable – *die Wichtigkeit des jeweiligen Gegenstands bezüglich der Zufriedenheit* – eine bedeutsame Rolle ein, da

Menschen für die unterschiedlichen Aspekte (z.B. Erhalt eines Jahresbonus, Entwicklungsmöglichkeiten etc.) eine individuelle Bedeutsamkeit empfinden. Auf Basis dessen ergibt sich die Formel: *Arbeitszufriedenheit = (Ist-Soll) x Wichtigkeit* (vgl. ausführlich Locke, 1976).

Die Variablen, die in den Fragebögen zur Erfassung der Arbeitszufriedenheit verwendet werden, sollten aus den wissenschaftlichen Forschungsbefunden der vergangenen Jahrzehnte resultieren: Bspw. konnten Hackman und Oldham (1976) in ihrer Studie belegen, dass hinsichtlich der *Aufgabengestaltung* insbesondere *die Anforderungsvielfalt* (d.h. die Übernahme abwechslungsreicher Aufgaben), *die Ganzheitlichkeit der Aufgaben* (d.h. die Übernahme einer verantwortungsvollen, ganzheitlichen Aufgabe), *die Bedeutsamkeit der Aufgabe* (d.h. den Sinn in den eigenen Aufgaben zu erkennen), *das Erleben von Autonomie* (d.h. der Erhalt von (Entscheidungs-) Freiräumen hinsichtlich der Arbeitszeit und -mittel – „das Ergebnis zählt“) sowie das *Feedback aus der Aufgabenerfüllung* (d.h. nach der Aufgabenerfüllung wird automatisch ersichtlich, in welcher Qualität die Aufgabe erledigt wurde) einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit haben. Das Ausmaß des Zusammenhangs zwischen den fünf Variablen und der Arbeitszufriedenheit wird durch das individuelle Motiv nach *Entfaltung* moderiert. Das bedeutet: Je wichtiger es einer Person ist, sich über ihre Arbeitstätigkeit zu entfalten, desto mehr Einfluss nehmen die fünf Variablen auf die empfundene Arbeitszufriedenheit. Die Befunde von Hackman und Oldham (1976) wurden durch die Metaanalyse von Loher et al. (1985) bestätigt: Jede der fünf Variablen nimmt einen maßgeblichen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit, wobei *die Autonomie* den größten positiven Zusammenhang aufweist (Loher et al., 1985). Darüber hinaus existiert eine Vielzahl von Studien sowie Metaanalysen, die weitere Einflussfaktoren aufzeigen: Hierzu zählen insbesondere *die soziale Integration der neuen Mitarbeitenden ins Team, die klare Definition der beruflichen Rolle, die Bezahlung* (Connolly & Viswesvaran, 2000), *die Persönlichkeitsmerkmale eines Menschen* (vgl. ausführlich Bruk-Lee et al., 2009; Judge, Heller & Mount, 2002; Loher et al., 1985) sowie die *wahrgenommene Passung der Mitarbeiter:innen zu ihrem Arbeitsplatz* (*Person-Job Fit*; vgl. Kapitel 2.4.4; vgl. ausführlich Peng & Mao, 2015; Verquer, Beehr & Wagner, 2003).

Neben den zuvor aufgeführten Antezedenzien der Arbeitszufriedenheit wurden zudem ihre möglichen *Auswirkungen* umfangreich untersucht: Einerseits steht die Arbeitszufriedenheit mit der *Lebenszufriedenheit* eines Menschen in einer Wechselbeziehung. Das bedeutet, dass

das (allgemeine) Wohlbefinden eines Menschen durch entsprechende Maßnahmen zur Steigerung der empfundenen Arbeitszufriedenheit gesteigert werden kann (vgl. ausführlich Bowling, Eschleman & Wang 2010). Andererseits belegt die Metaanalyse von Judge et al. (2001) einen Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und der *Arbeitsleistung* – eine bedeutsame Erkenntnis für den Unternehmenserfolg eines Arbeitgebers. Hierbei zeigte sich, dass der Zusammenhang umso stärker ausfällt, je komplexer die berufliche Tätigkeit ist (27 % komplexe berufliche Tätigkeiten vs. 8,4 % einfach strukturierte Tätigkeiten). Des Weiteren konnten Judge et al. (2001) anhand ihrer Befunde aufzeigen, dass der Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Arbeitsleistung durch Moderatorvariablen (d.h. positive Rahmenbedingungen wie bspw. ein passendes Selbstkonzept) sowie Mediatorvariablen (z.B. die bewusste Absicht, mehr Leistung erbringen zu wollen) maßgeblich beeinflusst wird (vgl. ausführlich Judge et al., 2001).
Hinsichtlich der zuvor aufgeführten Befunde von Loher et al. (1985) belegten die Ergebnisse von Judge et al. (2001) sowie Bowling et al. (2015) ebenfalls die Bedeutung der erlebten *Autonomie bei der Aufgabenerfüllung*: Die Arbeitszufriedenheit führt in stärkerem Maße zu einer *höheren Leistung*, wenn den Mitarbeitenden (Entscheidungs-) Freiräume seitens ihrer Führungskraft gewährt werden (Bowling et al., 2015; Judge et al., 2001).

Weitere Studien konnten einen sehr hohen Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und dem *Commitment* (Tett & Meyer, 1993) und der *Fluktuation*, bzw. *Wechselbereitschaft* (Fried et al., 2008; Tett & Meyer, 1993) nachweisen. Insbesondere letztere Ergebnisse sind für die eigene Forschungsarbeit von Bedeutung. Hieraus lässt sich ableiten: Je zufriedener die MINT-Fachkräfte mit ihrer Arbeitsrealität sind, desto stärker fühlen sie sich mit ihrem Arbeitgeber verbunden (vgl. Tett & Meyer, 1993) und desto niedriger ist ihre Fluktuationsabsicht ausgeprägt (vgl. Fried et al., 2008; Tett & Meyer, 1993). Infolgedessen werden die dargelegten Befunde hinsichtlich des eigenen Forschungsinteresses (vgl. Kapitel 1.1.2; Kapitel 1.2) in der letzten Phase der Journey (vgl. Abbildung 17) bei der nachfolgenden Konzeptentwicklung (vgl. Kapitel 4.1; Anhang IV) Berücksichtigung finden.

Das zweite Phänomen, welches die Mitarbeiter:innenbindung maßgeblich prägt, ist die *soziale Identifikation mit einer bestimmten beruflichen Rolle* (vgl. Kanning, 2017a; Abbildung 22). Die

Menschen streben nach einem *positiven Selbstwert*, welcher sich sowohl über eine *persönliche Identität* (d.h. durch individuelle Merkmale wie bspw. eine besondere Fähigkeit) als auch über eine *soziale Identität* (d.h. über die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe) erzielen lässt (Cable & Turban, 2003; Edwards, 2010; Gaertner et al., 2002; Kanning, 2017a; Tajfel, 1978; Tajfel & Turner, 1986; Turner et al., 1987). Kann das Bedürfnis nach einem positiven Selbstwert durch die Zugehörigkeit zu einem Arbeitgeber befriedigt werden, spricht die Forschung von einem *organisationsbezogenen Selbstwert* (Pierce et al., 1989), welcher zahlreiche positive Korrelate aufweist (vgl. ausführlich Kanning & Hill, 2012): Personen mit einem *hohen organisationsbezogenen Selbstwert* sind in Summe *zufriedener mit ihrem Arbeitsplatz* (Zusammenhang mit *Arbeitszufriedenheit*: Korrelationskoeffizient .23 bis .82, Kanning & Hill 2012; vgl. auch z.B. Gardner & Pierce, 1998; Kanning & Schnitker, 2004; Lee, Park & Koo, 2015), *fühlen sich mit ihrem Arbeitsplatz stärker verbunden* (Zusammenhang mit *Commitment*: Korrelationskoeffizient .12 bis .64, Kanning & Hill, 2012; vgl. auch z.B. Tang & Ibrahim, 1998; Xanthopoulus et al., 2007), *setzen sich verstärkt für ihr Team und ihren Arbeitgeber ein und zeigen eine höhere Arbeitsleistung* (Zusammenhang mit *Leistungsmotivation*: Korrelationskoeffizient .17 bis .47; Zusammenhang mit *Karriereorientierung*: Korrelationskoeffizient .52; Zusammenhang mit *Identifikation mit dem Arbeitgeber*: Korrelationskoeffizient .49; Zusammenhang mit *freiwilliger, unentgeltlicher Arbeitsleistung*: Korrelationskoeffizient .19 bis .83; Zusammenhang mit der *Bereitschaft sich für das Team einzusetzen*: Korrelationskoeffizient .23 bis .32., Kanning & Hill, 2012; vgl. auch Balliet, Wu & DeDreu, 2014; Lee, Park & Koo, 2015; Wiesenfeld, Brockner & Thibault, 2000). Des Weiteren weisen Arbeitnehmer:innen mit einem positiven organisationsbezogenen Selbstwert eine *geringe Wechselbereitschaft* auf (Korrelationskoeffizient -.24 bis -.49; Kanning & Hill, 2012; vgl. auch Pierce & Gardner, 2004), *sodass eine positive soziale Identität bezogen auf den eigenen Arbeitgeber die Mitarbeiter:innenbindung nachhaltig stärken kann* (Kanning, 2017a, vgl. S. 205).

In diesem Kontext haben Kanning und Hill (2012) die Zusammenhänge zwischen *Arbeitsplatzbedingungen* und einem *positiven organisationsbezogenen Selbstwert* analysiert: Während *die Anerkennung durch die Führungskraft* (Korrelationskoeffizient .30 bis .52), *die Komplexität der beruflichen Aufgaben* (Korrelationskoeffizient .39 bis .44) und *die Unterstützung durch die Führungskraft* (Korrelationskoeffizient .35) einen positiven Einfluss auf den organisationsbezogenen Selbstwert haben, wirken sich *unklare berufliche Rollen* (Korrelationskoeffizient -.34), *berufliche Rollenkonflikte* (Korrelationskoeffizient -.32) sowie *Stress* (Korrelationskoeffizient -

.41) *negativ* auf diesen aus (Kanning & Hill, 2012). Gelingt es den Unternehmen *nicht*, bei ihren Mitarbeiter:innen eine positive soziale Identifikation zum eigenen Arbeitgeber zu schaffen, wird in der Forschung von einer *negativen sozialen Identität* gesprochen. Auf diese reagieren die betroffenen Mitarbeiter:innen mit unterschiedlichen strategischen Verhaltensmustern, deren Wahl von den Rahmenbedingungen in der jeweiligen Organisation abhängt (Bettencourt et al., 2001). Im Kontext der Mitarbeiter:innenbindung zählen zu den zentralen Strategien: *„Die Kündigung, die innere Kündigung, der verstärkte Einsatz und die kognitive Umstrukturierung"* (vgl. ausführlich Aberson, Healy & Romero, 2000; Bettencourt et al., 2001; Mullen, Brown & Smith, 1992; Kanning, 2000, 2017a; Wills, 1981). Um diese für den Arbeitgeber zumeist nachteilhaften Verhaltensmuster bei den Mitarbeitenden zu vermeiden und zugleich die Mitarbeiter:innenbindung durch eine positive soziale Identifikation zum eigenen Unternehmen zu stärken, ist es bedeutsam, die zuvor aufgeführten Befunde bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen und Führung zu berücksichtigen (Kanning, 2017a). „Obwohl die *berufsbezogene soziale Identität* inhaltlich mit dem *Person-Environment Fit* (vgl. Kapitel 2.4.4; Edwards, 1991; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005; Lauver & Kristof-Brown, 2001) verwandt ist, erfolgte diesbezüglich bisher noch kein Brückenschlag in der Forschung – jedoch (…) ist anzunehmen, dass die Identifikation eines:r Mitarbeiter:in umso größer ausfällt, je mehr er:sie sich selbst als passend erlebt" (Kanning, 2017a, S. 208; vgl. auch Wolf, 2020; Kapitel 4.1).

Das dritte psychologische Phänomen, welches die *Mitarbeiter:innenbindung* maßgeblich prägt, ist das *Commitment* (vgl. Abbildung 22; Kanning, 2017a). Als Commitment bzw. organisationsbezogenes Commitment wird die subjektiv erlebte Verbundenheit eines Menschen mit seinem Arbeitgeber bezeichnet (Felfe, 2008). Allen und Meyer (1990) differenzieren drei Formen des Commitments, die in der Forschung eine große Akzeptanz erfahren haben (Felfe, 2008): Das *affektive Commitment,* welches sich auf die *emotionale Verbundenheit* bezieht (d.h. die Person empfindet Stolz und Freude, für den Arbeitgeber tätig zu sein und ist ihm gegenüber loyal; sie *möchte* für den Arbeitgeber arbeiten), das *normative Commitment* (d.h. die Verbundenheit zum Arbeitgeber resultiert aus einem *Verpflichtungsgefühl*, da dieser bspw. die Ausbildung finanziert hat; die Person hat das Gefühl, sie *muss* für den Arbeitgeber arbeiten) sowie das *kalkulatorische Commitment* (d.h. die Person wägt Vor- und Nachteile des jetzigen Arbeitgebers mit alternativen Arbeitgebern ab; je mehr die Vorteile des eigenen Arbeitgebers überwiegen, desto stärker wird das kalkulatorische Commitment empfunden) (vgl.

ausführlich Allen & Meyer, 1990). Die drei Formen weisen untereinander positive Korrelationen auf, wobei der Zusammenhang zwischen dem affektiven und normativen Commitment mit 0.63 am höchsten ausfällt (vgl. ausführlich Meyer et al., 2002). Zum Thema Commitment liegen sehr viele Studien und Metaanalysen vor. Die Metaanalyse von Tett und Meyer (1993) zeigt einen hohen positiven Zusammenhang zwischen dem *Commitment* und der *Arbeitszufriedenheit* auf (0.7). Die Metaanalyse von Meyer et al. (2002) belegte, dass insbesondere das *affektive Commitment* (0.65) im Vergleich zum normativen Commitment (0.31) oder dem kalkulatorischen Commitment (-0.07) hoch mit der *Arbeitszufriedenheit* korreliert.

Weitere Studien und Metaanalysen zeigen *positive Korrelationen* zwischen dem *affektiven und normativen Commitment und der erbrachten Leistung* (vgl. ausführlich Cohen & Hudezek, 1993; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Jaramillo, Mulki & Marshall, 2005; Meyer et al., 2002; Ng, 2015;) sowie *negative Korrelationen* zwischen *allen drei Formen des Commitments und der Bereitschaft zum Arbeitgeberwechsel* (vgl. ausführlich Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Meyer et al., 2002; Ng, 2015; Tett & Meyer, 1993) und *dem tatsächlichen Arbeitgeberwechsel* auf (Cohen & Hudezek, 1993; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Meyer et al., 2002; Ng, 2015; Tett & Meyer, 1993). Die Befunde belegen demnach, dass eine subjektiv erlebte Verbundenheit – und insbesondere eine emotionale Verbundenheit – zum eigenen Arbeitgeber, die Arbeitszufriedenheit und -leistung erhöht und zugleich im Kontext der Mitarbeiter:innenbindung die (tatsächliche) Wechselbereitschaft maßgeblich reduziert. Dies gilt insbesondere für Mitarbeiter:innen mit höheren Qualifikationen und Hierarchiestufen (Cohen & Hudecek, 1993), sodass diese Befunde für die eigene Forschungsarbeit – mit Fokus auf die qualifizierten MINT-Fachkräfte – sehr bedeutsam sind (vgl. Kapitel 4.2).
Andererseits beschreibt Felfe (2008) die Schattenseiten eines sehr hohen Commitments: Mitarbeiter:innen mit einer sehr stark ausgeprägten Verbundenheit zu ihrem Arbeitgeber neigen öfter dazu, sich zu verausgaben und infolgedessen an Burnout zu erkranken. Des Weiteren kann ein sehr ausgeprägtes Commitment der Belegschaft zum Arbeitgeber zur Folge haben, dass Missstände in der Organisation nicht angesprochen werden (Felfe, 2008). Infolgedessen ist es für die Unternehmen bedeutsam zu wissen, welche Arbeitsbedingungen und Führungsstile das Commitment bei den Mitarbeiter:innen in welcher Intensität steigern: Die Metaanalysen von Jackson et al. (2013) und Kooij et al. (2010) geben Aufschluss darüber: Jackson et al. (2013) haben den Zusammenhang zwischen verschiedenen *Führungsstilen* (vgl. ausführlich

Anhang III; transformational, kontingente Belohnung, laissez faire) und den drei Formen des Commitments analysiert: Das *affektive Commitment* kann durch eine *transformationale Führung* (0.45) sowie durch die *kontingente Belohnung* (0.37) erhöht werden (vgl. Anhang III). Der Führungsstil *laissez faire* steht hingegen in einem negativen Zusammenhang mit dem affektiven Commitment (-0.3), sodass nach den Befunden von Jackson et al. (2013) zu einem der anderen beiden Führungsstile zu raten sei (vgl. Anhang III). Gleichermaßen verhält es sich beim *normativen Commitment*, wobei die Zusammenhänge insgesamt geringer ausfallen (transformationale Führung 0.34; kontingente Belohnung 0.28; laissez faire -0.16). Das kalkulatorische Commitment kann durch keinen Führungsstil beeinflusst werden (vgl. Jackson et al., 2013).

Kooij et al. (2010) haben im Rahmen ihrer Metaanalyse den Zusammenhang zwischen verschiedenen *Personalmanagementmaßnahmen* und dem *Commitment* analysiert. Insbesondere die Maßnahmen „Beförderung“ (0.52), „Partizipation“ (0.52), „Vergütung“ (0.49), „Anreicherung der Aufgaben“ (0.48), „Leistungsmanagement“ (0.44), „Training“ (0.42) und die „Informationspolitik“ (0.4) haben einen positiven Einfluss auf die Verbundenheit der Individuen zu ihrem Arbeitgeber. Darüber hinaus korrelieren auch die „flexiblen Arbeitszeiten“ (0.35) sowie die „Arbeitsplatzsicherheit“ (0.33) positiv mit dem subjektiv empfundenen Commitment der Mitarbeiter:innen zum jeweiligen Arbeitgeber (vgl. Kooij et al., 2010).

Insgesamt wird anhand der bisherigen Empirie deutlich, dass das Ausmaß der subjektiv empfundenen *Arbeitszufriedenheit*, der *sozialen (berufsbezogenen) Identität* sowie des *organisationsbezogenen Commitments zum Arbeitgeber* – neben den *positiven Effekten auf die Mitarbeiter:innenbindung* (vgl. Abbildung 17; Abbildung 22) – weitere bedeutsame Auswirkungen für die Individuen und die jeweiligen Arbeitgeber zur Folge hat. Demzufolge ist es für die Unternehmen aus vielerlei Hinsicht relevant, diese Befunde bei der *Arbeitsplatzgestaltung* sowie (bereits) *im Kontext der Personaldiagnostik und -auswahl* zu berücksichtigen. Hinsichtlich des eigenen Forschungsinteresses, zu untersuchen, wie man MINT-Fachkräfte nicht nur kurzfristig erfolgreich für das eigene Unternehmen rekrutiert, sondern darüber hinaus zu analysieren, auf welche Aspekte sie besonderen Wert legen, um sich mittel-/ langfristig an einen Arbeitgeber zu binden (vgl. Kapitel 1.2), finden im Rahmen der letzten Phase der Journey die zuvor dargelegten, aus der Arbeits- und Organisationspsychologie stammenden Befunde, bei der nachfolgenden Konzeptualisierung Berücksichtigung (vgl. Kapitel 4.1; Anhang IV).

Im Hinblick auf den in Abbildung 22 dargestellten *Prozess der Mitarbeiter:innenbindung* (vgl. Abbildung 22) können nach einer *Mitarbeiter:innenbefragung* (basierend auf den Befunden der drei psychologischen Phänomene vgl. z.B. Allen & Meyer, 1990; Felfe, 2008; Kanning, 2021; Kanning & Hill, 2013; Kanning & Schnitker, 2004; Meyer, Allen & Smith, 1993; Schmidt, Hollmann & Sodenkamp, 1998; Wagner & Zick, 1993) *gezielte Ansatzpunkte abgeleitet* und entsprechende *Interventionen* entwickelt werden. In Anlehnung an die zuvor aufgeführten empirischen Ergebnisse beziehen sich die *Interventionen zur Mitarbeiter:innenbindung* insbesondere auf die *Arbeitsinhalte, Arbeitsbedingungen* und den *Führungsstil* (vgl. Abbildung 22; Abbildung 23; Kanning, 2017a).

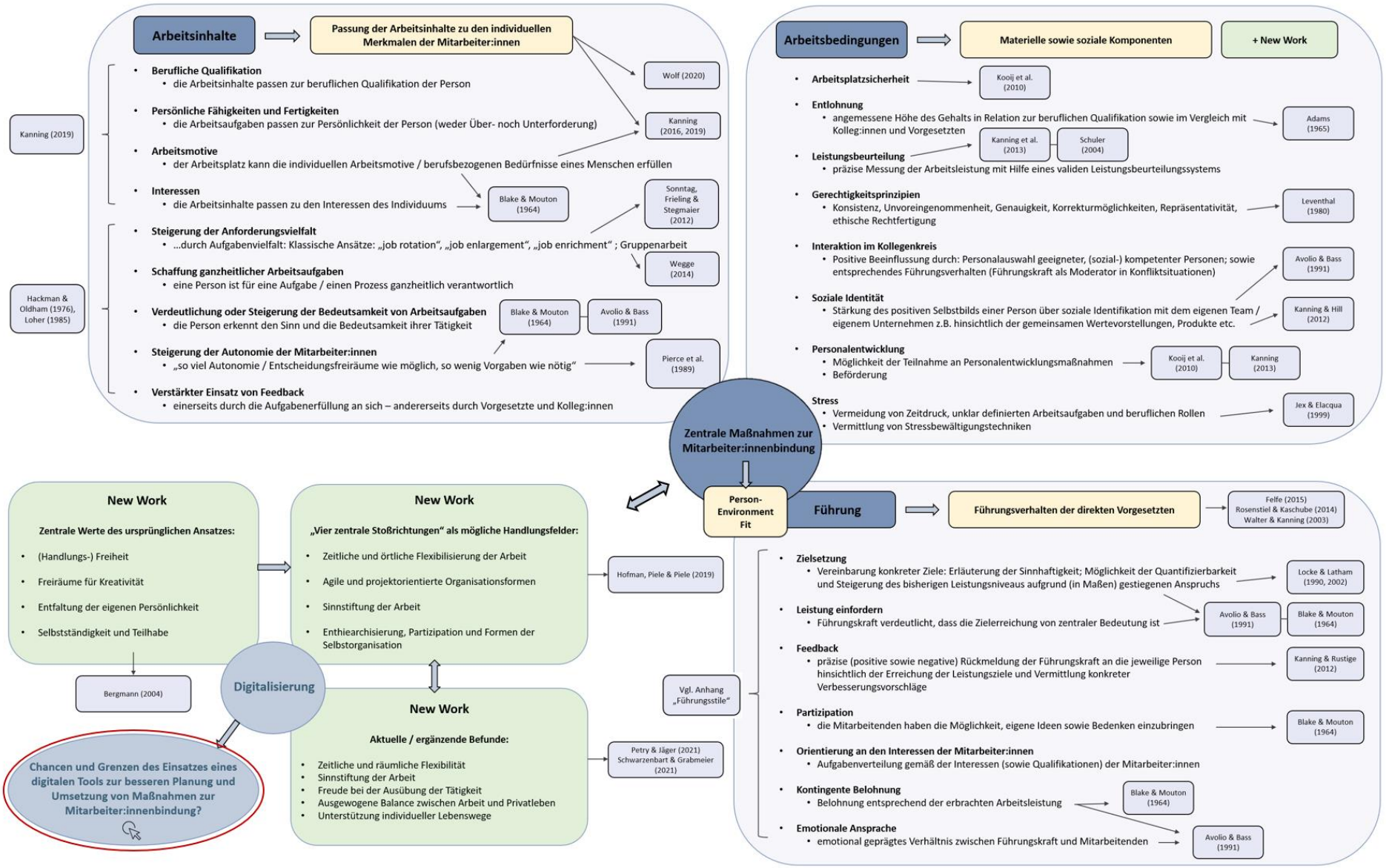

Arbeitsinhalte
Passung der Arbeitsinhalte zu den individuellen Merkmalen der Mitarbeiter:innen
Kanning (2019)
Berufliche Qualifikation
die Arbeitsinhalte passen zur beruflichen Qualifikation der Person
Wolf (2020)
Persönliche Fähigkeiten und Fertigkeiten
die Arbeitsaufgaben passen zur Persönlichkeit der Person (weder Über- noch Unterforderung)
Kanning (2016, 2019)
Arbeitsmotive
der Arbeitsplatz kann die individuellen Arbeitsmotive / berufsbezogenen Bedürfnisse eines Menschen erfüllen
Interessen
die Arbeitsinhalte passen zu den Interessen des Individuums
Blake & Mouton (1964)
Sonntag, Frieling & Stegmaier (2012)
Hackman & Oldham (1976), Loher (1985)
Steigerung der Anforderungsvielfalt
...durch Aufgabenvielfalt: Klassische Ansätze: „job rotation", „job enlargement", „job enrichment" ; Gruppenarbeit
Wegge (2014)
Schaffung ganzheitlicher Arbeitsaufgaben
eine Person ist für eine Aufgabe / einen Prozess ganzheitlich verantwortlich
Verdeutlichung oder Steigerung der Bedeutsamkeit von Arbeitsaufgaben
die Person erkennt den Sinn und die Bedeutsamkeit ihrer Tätigkeit
Blake & Mouton (1964)
Avolio & Bass (1991)
Steigerung der Autonomie der Mitarbeiter:innen
„so viel Autonomie / Entscheidungsfreiräume wie möglich, so wenig Vorgaben wie nötig"
Pierce et al. (1989)
Verstärkter Einsatz von Feedback
einerseits durch die Aufgabenerfüllung an sich – andererseits durch Vorgesetzte und Kolleg:innen
Arbeitsbedingungen
Materielle sowie soziale Komponenten
+ New Work
Arbeitsplatzsicherheit
Kooij et al. (2010)
Entlohnung
angemessene Höhe des Gehalts in Relation zur beruflichen Qualifikation sowie im Vergleich mit Kolleg:innen und Vorgesetzten
Adams (1965)
Leistungsbeurteilung
Kanning et al. (2013)
Schuler (2004)
präzise Messung der Arbeitsleistung mit Hilfe eines validen Leistungsbeurteilungssystems
Gerechtigkeitsprinzipien
Konsistenz, Unvoreingenommenheit, Genauigkeit, Korrekturmöglichkeiten, Repräsentativität, ethische Rechtfertigung
Leventhal (1980)
Interaktion im Kollegenkreis
Positive Beeinflussung durch: Personalauswahl geeigneter, (sozial-) kompetenter Personen; sowie entsprechendes Führungsverhalten (Führungskraft als Moderator in Konfliktsituationen)
Avolio & Bass (1991)
Soziale Identität
Stärkung des positiven Selbstbilds einer Person über soziale Identifikation mit dem eigenen Team / eigenem Unternehmen z.B. hinsichtlich der gemeinsamen Wertevorstellungen, Produkte etc.
Kanning & Hill (2012)
Personalentwicklung
Möglichkeit der Teilnahme an Personalentwicklungsmaßnahmen
Beförderung
Kooij et al. (2010)
Kanning (2013)
Stress
Vermeidung von Zeitdruck, unklar definierten Arbeitsaufgaben und beruflichen Rollen
Vermittlung von Stressbewältigungstechniken
Jex & Elacqua (1999)
Zentrale Maßnahmen zur Mitarbeiter:innenbindung
Person-Environment Fit
New Work
Zentrale Werte des ursprünglichen Ansatzes:
(Handlungs-) Freiheit
Freiräume für Kreativität
Entfaltung der eigenen Persönlichkeit
Selbstständigkeit und Teilhabe
Bergmann (2004)
New Work
„Vier zentrale Stoßrichtungen" als mögliche Handlungsfelder:
Zeitliche und örtliche Flexibilisierung der Arbeit
Agile und projektorientierte Organisationsformen
Sinnstiftung der Arbeit
Enthiearchisierung, Partizipation und Formen der Selbstorganisation
Hofman, Piele & Piele (2019)
Digitalisierung
New Work
Aktuelle / ergänzende Befunde:
Zeitliche und räumliche Flexibilität
Sinnstiftung der Arbeit
Freude bei der Ausübung der Tätigkeit
Ausgewogene Balance zwischen Arbeit und Privatleben
Unterstützung individueller Lebenswege
Petry & Jäger (2021)
Schwarzenbart & Grabmeier (2021)
Chancen und Grenzen des Einsatzes eines digitalen Tools zur besseren Planung und Umsetzung von Maßnahmen zur Mitarbeiter:innenbindung?
Führung
Führungsverhalten der direkten Vorgesetzten
Felfe (2015)
Rosenstiel & Kaschube (2014)
Walter & Kanning (2003)
Vgl. Anhang „Führungsstile"
Zielsetzung
Vereinbarung konkreter Ziele: Erläuterung der Sinnhaftigkeit; Möglichkeit der Quantifizierbarkeit und Steigerung des bisherigen Leistungsniveaus aufgrund (in Maßen) gestiegenen Anspruchs
Locke & Latham (1990, 2002)
Leistung einfordern
Führungskraft verdeutlicht, dass die Zielerreichung von zentraler Bedeutung ist
Avolio & Bass (1991)
Blake & Mouton (1964)
Feedback
präzise (positive sowie negative) Rückmeldung der Führungskraft an die jeweilige Person hinsichtlich der Erreichung der Leistungsziele und Vermittlung konkreter Verbesserungsvorschläge
Kanning & Rustige (2012)
Partizipation
die Mitarbeitenden haben die Möglichkeit, eigene Ideen sowie Bedenken einzubringen
Blake & Mouton (1964)
Orientierung an den Interessen der Mitarbeiter:innen
Aufgabenverteilung gemäß der Interessen (sowie Qualifikationen) der Mitarbeiter:innen
Kontingente Belohnung
Belohnung entsprechend der erbrachten Arbeitsleistung
Blake & Mouton (1964)
Emotionale Ansprache
emotional geprägtes Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden
Avolio & Bass (1991)

Abbildung 23: Zentrale Maßnahmen zur Mitarbeiter:innenbindung im Kontext von New Work und der Person-Environment Fit Theorie

(Eigene Darstellung in Anlehnung an Kanning, 2017a, S. 223-234; sowie Adams, 1965; Avolio & Bass, 1991; Bergmann, 2004; Blake & Mouton, 1964; Felfe, 2015; Hackman & Oldham, 1976; Hofman, Piele & Piele, 2019; Jex & Elacqua, 1999; Kanning, 2019; Kanning & Hill, 2012; Kanning & Rustige, 2012; Kanning et al., 2013; Kooij et al., 2010; Leventhal, 1980; Locke & Latham, 1990, 2002; Loher, 1985; Petry & Jäger, 2021; Pierce et al., 1989; Rosenstiel & Kaschube, 2014; Schuler, 2004; Schwarzenbart & Grabmeier, 2021; Sonntag, Frieling & Stegmaier, 2012; Walter & Kanning, 2003; Wegge, 2014; Wolf, 2020)

Thematisch anschließend an Abbildung 22, illustriert die Abbildung 23 im Kontext des eigenen Forschungsinteresses (vgl. Kapitel 1.2) *die zentralen Maßnahmen zur Mitarbeiter:innenbindung*, die *Querbezüge zur Person-Environment-Fit Theorie* (vgl. Kapitel 2.4.4) sowie zum *New-Work-Ansatz* (vgl. Kapitel 1.1.4).

Die Abbildungen 22 und 23 verdeutlichen, dass der *Person-Environment Fit* (vgl. Kapitel 2.4.4) bei der *Personaldiagnostik und -auswahl* (vgl. Kapitel 2) im Hinblick auf die *anschließende Bindung der neuen Mitarbeitenden* Berücksichtigung finden sollte: Ein hoher *Person-Job Fit* führt bei den Mitarbeitenden in der Regel zu einer hohen *Arbeitszufriedenheit* (Peng & Mao, 2015; Verquer, Beehr & Wagner, 2003) sowie zu einem ausgeprägten *Commitment* zum Arbeitgeber (Farzaneh, Farashah & Kazemi, 2014; Verquer, Beehr & Wagner, 2003). Da diese Phänomene – wie zuvor beschrieben – wiederum die *(tatsächliche) Kündigungsbereitschaft reduzieren*, nimmt die Passung zwischen *Person und Job* an dieser Stelle einen indirekten, *positiven Einfluss auf die Mitarbeiter:innenbindung*. Des Weiteren belegen die Befunde der Metaanalyse von Kristof-Brown, Zimmerman und Johnson (2005) einen negativen Zusammenhang zwischen dem *Person-Group Fit* und der Kündigungsbereitschaft (-0.35) / Kündigung (-0.14) sowie dem *Person-Organization Fit* und der Kündigungsbereitschaft (-0.46) / Kündigung (-0.08). Hieraus wird ersichtlich, dass neben der Passung zwischen *Person und Job* ebenfalls die Passung zwischen *Person und Team* sowie *Person und Organisation* die (tatsächliche) Kündigungsabsicht reduzieren und infolgedessen die Mitarbeiter:innenbindung positiv prägen können (vgl. Kapital 2.4.4; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005).

Infolgedessen sollten einerseits im Kontext der Personalauswahl bereits die Passung der unterschiedlichen Fit-Ebenen im Rahmen des Recruitingprozesses ermittelt und bei der Auswahlentscheidung berücksichtigt werden – sowie andererseits, die (nachfolgenden) Maßnahmen

zur Mitarbeiter:innenbindung (vgl. Abbildung 17) – wenn möglich – für den jeweiligen Menschen individuell gestaltet werden, um auf den maßgeblichen Fit-Ebenen eine möglichst hohe Passung und die hiermit verbundenen positiven Resultate erzielen zu können (vgl. Abbildung 17; Abbildung 22; Abbildung 23; vgl. Kapitel 4.1).

Unten links in der Abbildung 23 wird der *New-Work-Ansatz* (Bergmann, 2004; Hofman, Piele & Piele, 2019) noch einmal aufgegriffen (vgl. Kapitel 1.1.4), der in jüngster Vergangenheit aufgrund der Corona-Pandemie und der hiermit einhergehenden neuen (vermehrt digitalen) Arbeitsbedingungen, veränderten Wertevorstellungen und -wünsche an Aufmerksamkeit gewonnen hat (Petry & Jäger, 2021; Schwarzenbart & Grabmeier, 2021). Nach den aktuellen Befunden wünschen sich die Menschen vor allem eine *zeitliche und räumliche Flexibilität*, eine *sinnstiftende Arbeit,* die *Freude* bereitet, eine *ausgewogene Balance zwischen Berufs- und Privatleben* sowie die *Unterstützung individueller Lebenswege* (vgl. Abbildung 23; Petry & Jäger, 2021; Schwarzenbart & Grabmeier, 2021). Hofman, Piele und Piele (2019) empfehlen demnach den Arbeitgebern, ihren Mitarbeitenden eine *zeitliche und örtliche Flexibilisierung sowie eine sinnstiftende Arbeit* anzubieten. Des Weiteren plädieren sie für *agile und projektorientierte Organisationsformen, Enthiearchisierung, Partizipation und Formen der Selbstorganisation* (vgl. ausführlich Hofman, Piele & Piele, 2019), um den Menschen einen Freiraum für ihre Handlungen, Entscheidungen, Kreativität und der Entfaltung ihrer Persönlichkeit zu geben (vgl. Bergmann, 2004). Selbstredend ist das Ausmaß der Umsetzung dieser Handlungsempfehlungen von den jeweiligen Berufen, Positionen und den individuellen Rahmenbedingungen in den Organisationen abhängig.

Die Befunde und Handlungsempfehlungen im New-Work-Kontext nähern sich inhaltlich einigen der Maßnahmen zur Mitarbeiter:innenbindung an (vgl. Abbildung 22; z.B. „Arbeitsinhalte“: siehe *Arbeitsmotive*; *Steigerung der Anforderungsvielfalt; Schaffung ganzheitlicher Aufgaben; Steigerung der Bedeutsamkeit der Aufgaben sowie der Autonomie Mitarbeiter:innen*; „Arbeitsbedingungen“: *Personalentwicklungsmöglichkeiten;* „Führung“: *Partizipation*). Des Weiteren finden sich die zu Beginn beschriebenen Befunde von Athanas und Wald (2017) (im Kontext des Candidate und Employee Experience Managements) thematisch ebenfalls in der Abbildung 23 wieder. Diese inhaltlichen Querbezüge zwischen den unterschiedlichen Forschungsdisziplinen (marketingorientierter Experience Managementansatz und Arbeits- / Organisationspsychologie) unterstreichen nochmals den gemeinsamen Forschungsfokus bei der Mitarbeiter:innenbindung: Die Ermittlung der Erwartungen und Wünsche der Belegschaft, um

nachfolgend entsprechende Bindungsmaßnahmen ableiten zu können (vgl. Abbildung 22; Abbildung 23). Demzufolge liegen die Disziplinen an dieser Stelle sehr nah beieinander.

Gelingt es, im Rahmen der Personalauswahl neue Mitarbeitende zu rekrutieren, die neben einer entsprechenden Eignung (vgl. Kapitel 2.2; Kapitel 2.3) auch eine hohe Passung zum Arbeitsumfeld aufweisen (vgl. Kapitel 2.4.4), liegt es basierend auf den zuvor dargelegten Befunden nahe, dass sich die neuen Mitarbeitenden auch mittel- bis langfristig an den neuen Arbeitgeber binden. Im Kontext des eigenen Forschungsinteresses (vgl. Kapitel 1.2) werden die interdisziplinären Befunde zur Mitarbeiter:innenbindung (vgl. Abbildung 17; Abbildung 22; Abbildung 23) aufgegriffen und hinsichtlich der Wünsche und Erwartungen der MINT-Fachkräfte analysiert (vgl. Kapitel 4.1; Anhang IV). Das Ziel ist es, die für die MINT-Fachkräfte bedeutsamen Faktoren in das Konzept einzubetten (vgl. Kapitel 5; Kapitel 6), um sie bereits im Kontext der Personalrekrutierung und -diagnostik mit berücksichtigen zu können. Des Weiteren soll mit Blick auf die Digitalisierung der Bewerbungs- und Personalauswahlprozesse (vgl. Kapitel 1.1.1; Kapitel 2.4) multiperspektivisch untersucht werden, inwiefern ein digitales Tool zur Ermittlung der Passung zwischen den Wünschen und Erwartungen der MINT-Fachkräfte und den vorhandenen Rahmenbedingungen des potenziellen Arbeitsplatzes (vgl. Abbildung 17; Abbildung 22) beitragen kann (vgl. ausführlich Kapitel 4.1; Anhang IV).

3.4 Die Relevanz der Recruiter Experience für die Konzeptualisierung

Wie bereits im Kapitel 2.1.2 skizziert, können bestimmte Rahmenbedingungen zum Einsatz defizitärer Auswahlmethoden und zu personellen Fehleinschätzungen führen (vgl. Abbildung 3). Obwohl im personaldiagnostischen Kontext diesbezüglich eine Vielzahl empirischer Studien vorliegt (vgl. Kapitel 2), wurden in jüngster Vergangenheit wenige Forschungsbeiträge veröffentlicht, die *aktuelle (teils digitalisierte) Bewerbungs- und Auswahlverfahren* aus der *Perspektive der Personaler:innen* näherliegend betrachtet haben (vgl. ausführlich Kapitel 2.1.3). Ergänzend zu den Candidate (und Employee) Experience Studien (vgl. Kapitel 3.3; Athanas & Wald, 2014, 2017) haben Wald, Athanas und Schimek (2018) die zuvor beschriebene Forschungslücke aufgegriffen und im Kontext des Experience Managements die sog. *Recruiter*

Experience (nachfolgend auch Recruiter:innen-/ Personaler:innenerfahrungen) empirisch untersucht. Durch diesen Perspektivwechsel standen im Rahmen ihrer quantitativen Online-Befragung die *Erfahrungen, Erwartungen und Wünsche der im Recruiting tätigen Personaler:innen* im Fokus. Die für die eigene Forschungsarbeit bedeutsamen Befunde werden nachfolgend zusammengefasst:

Durch die Digitalisierung (vgl. Kapitel 1.1.1) und den Fachkräftemangel (vgl. Kapitel 1.1.2) wird eine *hohe Erwartungshaltung* seitens der Geschäftsleitung und der Fachabteilungen an die Personaler:innen gestellt. Diese bezieht sich einerseits darauf, als „Gesicht des Unternehmens" (Wald, Athanas & Schimek, 2018, S. 3) ein stets *positives Außenbild* des eigenen Arbeitgebers gegenüber den Bewerber:innen zu vermitteln – sowie andererseits darauf, den *komplexen Anforderungen* – wie bspw. der *Anwendung neuer Vorgehensweisen* oder dem *Einsatz innovativer, digitaler Tools* – gerecht zu werden (Wald, Athanas & Schimek, 2018).

Auch, wenn die Einarbeitung in neue, digitale Prozesse anfänglich für die Personaler:innen einen Zusatzaufwand bedeutet, *begrüßen sie mehrheitlich digitale Lösungen*. Insbesondere *HR-IT-Systeme* stellen für die Befragten eine deutliche administrative *Arbeitserleichterung dar* und fördern deren *Arbeitszufriedenheit.* Der *Digitalisierungsgrad der Bewerbungs- und Personalauswahlprozesse* fällt je nach Unternehmensgröße sehr *unterschiedlich* aus: Während die meisten Großunternehmen (in der Studie definiert als > 5.000 Mitarbeitende) bereits eine automatisierte Bewerber:innen-Korrespondenz (76 %) sowie ein Bewerber:innenmanagement-System (83 %) nutzen, planen häufig kleine Unternehmen (hier definiert als < 250 Mitarbeitende) erst die Einführung derartiger IT-Systeme und Lösungen (vgl. ausführlich Wald, Athanas & Schimek, 2018, S. 13). Als potenzielle Entwicklungsfelder werden von den Proband:innen insbesondere die *„Optimierung der Candidate Experience* (63 %), das *Networking mit den Zielgruppen* (59 %), der *Ausbau der Unternehmenskultur als Wettbewerbsfaktor* (55 %), *Automatisierung* (51 %) sowie *intelligentes Job-Bewerber:in-Matching* (37 %)" (Wald, Athanas & Schimek, 2018, S. 16) gesehen.

Hinsichtlich der *eingesetzten Auswahlinstrumente und Entscheidungskriterien* zeichnet sich ein ähnliches Bild ab, wie es im zweiten Kapitel der vorliegenden Dissertation skizziert wurde: Die Recruiter:innen führen meistens ein *Interview* (98 % = häufig/immer) oder *Telefon-Interview* (61 % = häufig/immer). Dabei gaben 44 % der Proband:innen an, für dasselbe Stellenpro-

fil denselben, standardisierten Interviewleitfaden zu nutzen. „Bei *21 %* sind die Interviews hingegen stets *vollkommen individuell*“ (Wald, Athanas & Schimek, 2018, S. 9), die übrigen führen die Einstellungsinterviews halbstandardisiert. Diese Befunde untermauern die im Kapitel 2.1.2 aufgeführten Forschungsergebnisse der vergangenen Jahre: Obwohl eine Vielzahl von Studien die Validität *strukturierter Interviews* belegt (vgl. Kapitel 2.2.3; Schmidt & Hunter, 1998; Sackett et al., 2022), werden anscheinend auch heute noch viele unstrukturierte bzw. halbstrukturierte Interviews geführt (Wald, Athanas & Schimek, 2018). Indem keine einheitliche, standardisierte Vorgehensweise gleichermaßen für alle Bewerber:innen einer Stelle umgesetzt wird, werden einerseits Qualitätskriterien einer professionellen Personaldiagnostik nicht eingehalten (vgl. Kapitel 2.2; Abbildung 4) – und zugleich das Risiko des Auftretens unbewusster Urteilsverzerrungen sowie personeller Fehleinschätzungen erhöht (vgl. Kapitel 2.1.2; Kapitel 2.2; z.B. Blickle, 2019b; Bortz, Lienert & Boehnke, 1990; Fisseni, 2004; Kanning, 2019; Westmeyer, 2003).

Des Weiteren zeigen die Befunde von Wald, Athanas und Schimek (2018, S. 9) auf, dass in der Regel *selten Arbeitsproben* (45 % = selten / nie; 33 % = gelegentlich; 22 % = häufig / immer), *Fach- / Leistungstests* (48 % = selten / nie; 30 % = gelegentlich; 22 % = häufig / immer), *Persönlichkeitstests* (66 % = selten / nie; 20 % = gelegentlich; 13 %= häufig / immer), *Assessment Center* (69 % = selten / nie; 19 % = gelegentlich; 13 %= häufig / immer) oder ein *Cultural Fit Test / Matching* (77 % = selten / nie; 12 % = gelegentlich; 11 %= häufig / immer) eingesetzt werden.

Diese Studienergebnisse deuten auf Folgendes hin: Obwohl umfangreiche diagnostische Möglichkeiten zur Verfügung stehen (vgl. Kapitel 2.3; Kapitel 2.4), finden sie bei den Personaler:innen in der Praxis bisher wenig Anwendung (Wald, Athanas & Schimek, 2018). Dies spiegelt sich auch in den genannten *Entscheidungskriterien* wider: 59 % der Personalverantwortlichen entscheiden sich aufgrund des persönlichen Eindrucks *gegen* eine:n Bewerber:in. Infolgedessen postulieren die Autor:innen der Studie – komparabel zu Kanning (2019, vgl. Kapitel 2.1):

„Interessant scheint die hohe Bedeutung des ‚Persönlichen Eindrucks‘ bei gleichzeitig eher ausbaufähigem Einsatz von Diagnostik zu sein. Recruiter:innen und Fachentscheider:innen haben

offenbar noch häufig Potenzial, um mit sicherer Methodik zu besseren Ergebnissen zu kommen" (Wald, Athanas & Schimek, 2018, S. 9).

Da es sich bei der Untersuchung von Wald, Athanas und Schimek (2018) um eine quantitative Studie handelt, wird anhand der Befunde *nicht* ersichtlich*, aus welchen Gründen* der Einsatz personaldiagnostischer Methoden in so geringem Maße zur Anwendung gelangt. Zudem handelt es sich um eine nicht branchenspezifische Stichprobe. Die eigene Forschung setzt hier an: Zum einen soll untersucht werden, *welche Auswahlinstrumente* von den in der *MINT-Branche* tätigen Recruiter:innen verwendet werden, *wie* sie angewendet werden (z.B. analog / digital, standardisiert / unstandardisiert) und *welche Chancen, Grenzen und Erfahrungen* sie mit der bisherigen bzw. jetzigen Vorgehensweise assoziieren. Hieran anschließend wird erfragt, *wie* sie sich einen zukünftigen *„optimalen" (digitalen) Bewerbungs- und Auswahlprozess* vorstellen und *welche Rahmenbedingungen* für diesen gegeben sein müssten. In diesem Kontext wird das deduktiv entwickelte Konzept (vgl. Kapitel 4.1) durch die Personaler:innen mit ihren individuellen Sichtweisen, Erfahrungswerten, Erwartungen, Wünschen und Fachwissen kritisch betrachtet und reflektiert (vgl. Kapitel 5; Kapitel 6).

Die Berücksichtigung der Recruiter Experience und die multiperspektivische Analyse des deduktiv entwickelten Konzepts (vgl. Kapitel 4.1; Anhang IV) ist insgesamt aus mehreren Gründen relevant: Erstens, um auf Basis der qualitativen Befunde einen Einblick in den Status quo der aktuellen Bewerbungs- und Personalauswahlverfahren in der MINT-Branche und die hiermit einhergehenden Auswahlinstrumente sowie Entscheidungskriterien zu erhalten. Zweitens, um die Hintergründe und Ursachen für den Ablauf und Inhalt des jeweiligen Verfahrens aus der Perspektive der Personaler:innen analysieren zu können. Drittens, um auf Basis der Befunde und in Anlehnung an die Empirie entsprechende Handlungsimplikationen für die Anwendung eignungsdiagnostischer Verfahren ableiten sowie weiteren Forschungsbedarf aufzeigen zu können (vgl. Kapitel 4.1; Kapitel 5; Kapitel 6).

3.5 Zwischenfazit: Experience Management – ein Paradigmenwechsel? Ja und Nein.

In den vorherigen Kapiteln wurde ersichtlich, dass sich der marketing- und kund:innenorientierte Candidate (und Employee) Experience Managementansatz im Wesentlichen auf die Analyse und (möglichst umfassende) Erfüllung der Erwartungen und Wünsche der (potenziellen) Bewerber:innen und Mitarbeitenden während der Candidate Journey konzentriert (vgl. Kapitel 3.1 bis Kapitel 3.3; Abbildung 17; Athanas & Wald, 2014, 2017; Esch & Seibel, 2015; Nied, Bilger & Ferdinand, 2018; Ryan, Ali, Hauer & French-Vitet, 2017; Verhoeven, 2016c; Verhoeven, 2020b). Hierbei wird in Anlehnung an den Customer Experience Managementansatz (vgl. Kapitel 3.1) das Ziel verfolgt, ein möglichst positives Bewerber:innenerlebnis zu schaffen, welches sich nachhaltig und positiv auf den Beziehungs- und Vertrauensaufbau auswirkt (vgl. Kapitel 3.2; Athanas & Wald, 2014, 2017). Das Ziel ist es, mit Hilfe der Bedarfsanalyse und durch das Ansprechen der emotionalen Ebene bereits im Rahmen des Bewerbungs- und Auswahlprozesses – sowie während des Onboardings und des ca. ersten Jahres der Tätigkeit beim neuen Arbeitgeber – bei den (potenziellen) Bewerber:innen und neuen Mitarbeitenden ein Gefühl des Vertrauens und der Bindung zum Arbeitsumfeld aufzubauen (vgl. Kapitel 3.2; Athanas & Wald, 2017; Verhoeven, 2016c, 2020b). Hierbei finden diagnostische Personalauswahlverfahren (vgl. Kapitel 2.2; Kapitel 2.3) weniger Beachtung – vielmehr geht es darum, möglichst positive Erfahrungen und Erlebnisse bei den (potenziellen) Bewerber:innen zu generieren (vgl. Kapitel 3.1 bis Kapitel 3.3; vgl. Athanas & Wald, 2014, 2017).

Die wissenschaftlich basierte Personaldiagnostik und -auswahl (vgl. Kapitel 2.1 bis Kapitel 2.5) grenzt sich von dem marketingorientierten Candidate (und Employee) Experience Managementansatz in der Weise ab, dass bei dieser die *Analyse der Eignung einer Person hinsichtlich einer vakanten Position* eindeutig im Fokus steht (vgl. Kapitel 2.1 bis Kapitel 2.4; vgl. z.B. Görlich & Schuler, 2014; Höft, Püttner & Kersting, 2018; Höft & Schuler, 2019; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Kanning, 2019; Schuler, 2013, 2014a, 2014b, 2018). Dieses Primärziel wird insbesondere durch die beschriebenen Hauptgütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität charakterisiert (vgl. Kapitel 2.2.1 bis Kapitel 2.2.3; Anhang II), während die *Akzeptanz von Bewerbungs- und Personalauswahlprozessen* (vgl. Kapitel 2.2.7; Anhang II) zu den *Nebengütekriterien* zählt (vgl. Kapitel 2.2; Abbildung 4) und dementsprechend aus personaldiagnostischer Perspektive *zweitrangig* betrachtet wird (Kanning, 2019): „(…) ein Messinstrument (sollte) in

erster Linie eine hohe diagnostische Aussagekraft besitzen. Insofern steht die Akzeptanz nicht im Zentrum der Bemühungen“ (Kanning, 2019, S. 248). „Die Personalauswahl dient nicht dazu, dass Bewerber:innen und Entscheidungsträger:innen sich besonders wohl fühlen, sondern dazu, die Eignung der Kandidat:innen valide zu überprüfen. Wenn dies so geschieht, dass die Vorgehensweise bei den Bewerber:innen auf breite Akzeptanz stößt, können alle zufrieden sein“ (Kanning, 2019, S. 252). Demzufolge verfolgen die klassische Personaldiagnostik und -auswahl (vgl. Kapitel 2) und der Candidate Experience Managementansatz (vgl. Kapitel 3) unterschiedliche Primärziele.

Das *Nebengütekriterium „Akzeptanz von Bewerbungs- und Personalauswahlprozessen“* (vgl. ausführlich Kapitel 2.2.7; Anhang II) und der *Candidate Experience Managementansatz* (vgl. Kapitel 3) weisen jedoch inhaltlich einige Parallelen auf: Im Rahmen beider Forschungsgebiete wird untersucht, *welche Auswahlverfahren* bei den Bewerber:innen am positivsten bewertet werden und *welche weiteren Faktoren* zu einer *möglichst hohen Akzeptanz bzw. zu einer positiven Bewerber:innenerfahrung führen* (vgl. Kapitel 2.2.7; Anhang II; Kapitel 3). Sowohl im Kontext der Personaldiagnostik als auch im Kontext des Candidate Experience Managements haben die Studienbefunde gezeigt, dass insbesondere Vorstellungsgespräche, Arbeitsproben, die Bewertung des Lebenslaufs sowie Leistungstests von den Bewerber:innen am positivsten bewertet werden (vgl. Kapitel 2.2.7; Anhang II; Kapitel 3; z.B. Anderson, Salgado & Hülsheger, 2010; Athanas & Wald, 2014, 2017; Hausknecht, Day & Thomas, 2004; Schuler, 2014a; Steiner & Gilliland, 1996). Des Weiteren umfassen die vier Dimensionen *Informationen, Partizipation / Kontrolle, Transparenz und Urteilskommunikation / Feedback* des *Modells der sozialen Validität* (vgl. Kapitel 2.2.7; Anhang II; nach Schuler, 1990, 2014a, 2018) sowie die *prozedurale Gerechtigkeit* und *Fairness* (vgl. Kapitel 2.2.7; Anhang II; Schuler, 2014a) ähnliche inhaltliche Aspekte wie diejenigen, die sich im Rahmen der Candidate Journey für eine positive Bewerber:inerfahrung als bedeutsam erwiesen haben: Die (potenziellen) Bewerber:innen wünschen sich insbesondere Transparenz in Form von Informationen über die Tätigkeit und die dazugehörigen Anforderungen, über Organisationsmerkmale und -ziele, die Unternehmens- und Führungskultur und persönliche wie auch berufliche Entwicklungsmöglichkeiten. Darüber hinaus zeigen die interdisziplinären Forschungsbefunde auf, dass die Bewerber:innen nach dem Personalauswahlprozess ein objektives und inhaltlich umfassendes Feedback zu ihrer erbrachten Leistung wünschen (vgl. Kapitel 2.2.7; Anhang II; Kapitel 3; Abbildung 17; vgl. z.B. Athanas &

Wald, 2014, 2017; Gilliland, 1993, 1995; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Kanning, 2019; Schuler, 1990, 2014a, 2018).

Da sich die heutige Arbeitswelt und der Arbeitsmarkt in den vergangenen Jahren maßgeblich verändert haben (vgl. Kapitel 1) könnte bei der klassischen Personaldiagnostik und -auswahl (vgl. Kapitel 2) als mögliche Einschränkung bzw. „Grenze“ angeführt werden, dass es heutzutage ggf. nicht mehr ausreicht, die Akzeptanz von Bewerbungs- und Personalauswahlprozessen als Nebengütekriterium zu betrachten. Die Bewerber:innenzahl ist in vielen Bereichen aufgrund des Fachkräftemangels stark rückläufig (vgl. Kapitel 1.1.2), sodass sich die personalsuchenden Unternehmen um qualifizierte Bewerber:innen zunehmend bemühen müssen, um diese im „War for talents“ für das eigene Unternehmen gewinnen zu können. Der Candidate (und Employee) Experience Managementansatz setzt hier an und stellt das positive Bewerber:innenerlebnis – aus der marketingorientierten Betrachtungsweise – vollkommen in den Fokus – während der Einsatz wissenschaftlich fundierter Auswahlverfahren in den Hintergrund rückt. Letzteres ist aus mehrerlei Hinsichten kritisch zu sehen: Einerseits zeigen personaldiagnostische Studien bei einer fehlenden Eignung und Passung negative Auswirkungen sowohl für die neuen Mitarbeitenden als auch für den Arbeitgeber auf (vgl. ausführlich Kapitel 2.1.2; Anhang I; vgl. Kanning, 2019), andererseits stellt sich die kritische Frage, ob der Managementansatz, der basierend auf einem „Kauf-Erlebnis“ (Customer Experience) entwickelt wurde – in ähnlicher Form auf ein „Bewerber:in-Erlebnis“ (Candidate Experience) übertragbar ist. Ein Arbeitsplatz und die dazugehörigen Rahmenbedingungen und Faktoren (vgl. Kapitel 2.4.4; Aspekte der Tätigkeit an sich, des Teams, der Führung, des Arbeitgebers) können als sehr viel umfassender und vielschichtiger betrachtet werden als ein Produktkauf. Bei einem klassischen Produktkauf sollen *möglichst viele* Kund:innen von dem Produkt oder der Dienstleistung mit Hilfe einer positiven Customer Experience überzeugt und zu einem Kauf animiert werden (vgl. Kapitel 3.1; Schmitt, 2003; Stindl, 2010). Bei der Besetzung einer vakanten Position und der vorherigen Planung und Gestaltung des Bewerbungs- und Personalauswahlprozesses sollten jedoch – wie im Kapitel 2.2.5 und Anhang II ausführlich beschrieben – *nicht möglichst viele* Personen zur Einreichung einer Bewerbung animiert werden, *sondern die richtigen*, die für die Vakanz eine ausreichende Eignung vorweisen. Hierdurch können die Trefferquote erhöht und personelle Fehlentscheidungen reduziert werden (vgl. Kapitel 2.2.5; Anhang II; Görlich & Schuler, 2006; Kanning, 2017a, 2019; Taylor & Russel, 1939).

Dennoch liefert der marketingorientierte Ansatz durch das zuvor beschriebene, andere Primärziel – in Ergänzung zur klassischen Personaldiagnostik – weitere für die eigene Forschung bedeutsame Erkenntnisse (vgl. ausführlich Kapitel 3.3; Abbildung 17), die bei der deduktiven Konzeptentwicklung Berücksichtigung finden sollen (vgl. Kapitel 4.1): Das Konzept der Candidate Experience verfolgt im Vergleich zur Personaldiagnostik insbesondere den Ansatz, den (potenziellen) Bewerber:innen auf einer *emotionalen Ebene* zu begegnen, um eine positive Erfahrung herbeizuführen, die wiederum einen nachhaltig positiven Einfluss auf das Vertrauen und auf die Bindung zum (potenziellen / neuen) Arbeitgeber haben soll (vgl. Kapitel 3.2; Athanas & Wald, 2014, 2017; Martens, 2017). Der Faktor *Vertrauen* gilt hierbei als Ausgangspunkt für den gesamten Bewerbungs- und Personalauswahlprozess und ist die Basis für eine (möglichst langjährige) Beziehung zwischen Bewerber:in (neue:n Mitarbeiter:in) und Arbeitgeber (Athanas & Wald, 2014, 2017). Die *Modelle* zum Nebengütekriterium der *Akzeptanz von Bewerbungsauswahlprozessen* verfolgen vordergründig das Ziel, mit Hilfe der Berücksichtigung bestimmter Parameter (vgl. ausführlich Anhang II) insbesondere „Machtgefälle, Intransparenz und mangelnde Situationskontrolle auszugleichen“ (Schuler, 2014a, S. 370) – jedoch stehen bei diesen weniger das Ansprechen der emotionalen Ebene und der Vertrauens- und Bindungsaufbau im Fokus (vgl. ausführlich Kapitel 2.2.7; Anhang II).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es sich hinsichtlich des Primärziels, welches im Rahmen der Personaldiagnostik und -auswahl (vgl. Kapitel 2) und des Candidate Experience Managements (vgl. Kapitel 3) jeweils verfolgt wird, um einen Paradigmenwechsel handelt. Vergleicht man jedoch die Forschungsbefunde zum Nebengütekriterium *Akzeptanz von Bewerbungs- und Personalauswahlprozessen* (vgl. Kapitel 2.2.7; Anhang II) und die Ergebnisse zur *Candidate Experience* (vgl. Kapitel 3) lassen sich – wie zuvor dargelegt – einige inhaltliche Parallelen feststellen. Dies zeigt sich ebenfalls bei den Befunden zur *Mitarbeiter:innenbindung*, die im Kontext der Arbeits- und Organisationspsychologie – und denen, die im Kontext des Employee Experience Managements erhoben wurden (vgl. Kapitel 3.3.7). In der vorliegenden Dissertation werden im Kontext des eigenen Forschungsinteresses (vgl. Kapitel 1.2) die interdisziplinären Befunde in das deduktive Konzept eingebettet und im Rahmen der eigenen Untersuchung für die MINT-Zielgruppe untersucht. Das Ziel ist es, hierbei insbesondere zu analysieren, inwiefern digitale Anwendungen einerseits dazu beitragen könnten, möglichst wissenschaftlich fundierte Auswahlverfahren (z.B. Leistungstests) in Bewerbungs- und Personalauswahlprozessen zu integrieren und infolgedessen im Rahmen des Auswahlprozesses eine

möglichst hohe Validität zu schaffen (vgl. Kapitel 2.2.3; Kapitel 2.4.5.2.2) – und inwiefern diese andererseits – und zugleich – zu einem positiven Bewerber:innenerlebnis und einem hohen Maß an Akzeptanz des Bewerbungs- und Auswahlprozesses beitragen könnten (vgl. Kapitel 4.1; Anhang IV).

4. Methodisches Vorgehen

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln die theoretischen Grundlagen dieser Arbeit ausführlich dargelegt worden sind, folgt in diesem Abschnitt die Beschreibung des methodischen Vorgehens (Lamnek & Krell, 2016; Mayring, 2023; Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, 2019): Im Kapitel 4.1 wird das Erkenntnisinteresse detailliert beschrieben sowie die methodologische Positionierung als Ausgangspunkt für die eigene Forschung vorgenommen. Des Weiteren erfolgt die deduktive Konzeptualisierung, welche nachfolgend als analytisches Rahmenmodell fungiert (vgl. Anhang IV). Anschließend werden der Feldzugang und das Sampling (vgl. Kapitel 4.2), die Erhebungsmethoden (vgl. Kapitel 4.3) sowie die Durchführung der qualitativen Studie (vgl. Kapitel 4.4) ausführlich dargelegt. Das Ende des Kapitels beinhaltet die Beschreibung der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010, 2022a, 2022b, 2023), welche für die Datenauswertung verwendet worden ist (vgl. Kapitel 4.5). Gemäß des Gütekriteriums der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit (Helfferich, 2009) zielt dieses vierte Kapitel insgesamt darauf ab, die einzelnen Entscheidungsschritte sowie das Vorgehen zum Forschungsgegenstand detailliert und begründet aufzuzeigen.

4.1 Erkenntnisinteresse, methodologische Positionierung und deduktive Konzeptualisierung

Das bereits im ersten Kapitel beschriebene empirische Ziel der vorliegenden Dissertation besteht darin, im Kontext der Digitalisierung ein Bewerbungs- und Personalauswahlkonzept für MINT-Fachkräfte zu entwickeln, welches evidenzbasierte und antidiskriminierende Personalauswahlentscheidungen fördert, die Ermittlung der Passung zwischen Person und Arbeitsumfeld unterstützt – sowie eine möglichst positive Candidate (und Employee) Experience (MINT-

Fachkräfte) sowie Recruiter Experience (MINT-Personaler:innen) erfährt. Auf Basis dessen wurden im Kapitel 1.2 folgende Forschungsfragen abgeleitet:

Forschungsfragen:

Wie sieht der „optimale“ (digitale) Bewerbungs- und Personalauswahlprozess für MINT-Bewerber:innen aus, um…

… evidenzbasierte und antidiskriminierende Personalentscheidungen in Bewerbungs- und Auswahlverfahren zu fördern?

… die Passung zwischen Person und potenziellem Arbeitsumfeld (Person-Environment Fit) möglichst ganzheitlich zu ermitteln?

→ Welche Aspekte sind für die MINT-Fachkräfte in dem jeweiligen Bereich (Person-Job, Person-Team, Person-Organisation, Person-Führungskraft Fit) relevant, um sich für ein Jobangebot zu entscheiden und mittel-/ langfristig an einen Arbeitgeber zu binden?

… eine möglichst positive Candidate Experience (ein positives Bewerber:innenerlebnis) zu erreichen?

… eine möglichst positive Recruiter Experience (ein positives Recruitingerlebnis) bei den Personaler:innen zu schaffen?

Im zweiten und dritten Kapitel erfolgte eine intensive Auseinandersetzung mit entsprechender Fachliteratur (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, 2019), die als intensive Beschäftigung mit dem Forschungsgegenstand und den dazugehörigen Theorien diente (Lamnek & Krell, 2016). Um das übergeordnete Forschungsziel zu erreichen, wird das Erkenntnisinteresse wie folgt präzisiert (s.u.) sowie weitere untergeordnete Forschungsziele abgeleitet (Lamnek & Krell, 2016; Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, 2019):

Erkenntnisinteresse:

1. Analyse der bisherigen Erfahrungen und des Status quo der (digitalen) Bewerbungs- und Personalauswahlprozesse aus der Perspektive von MINT-Bewerber:innen und MINT-Recruiter:innen

2. Analyse relevanter Faktoren für ein „optimales“ (digitales) Bewerbungs- und Personalauswahlkonzept für MINT-Fachkräfte im digitalen Zeitalter

3. Analyse der Chancen und Grenzen des deduktiv entwickelten Konzepts

4. Modifizierung des deduktiv entwickelten Konzepts durch induktive Ergänzungen und Ableitung möglicher Handlungsempfehlungen für MINT-Organisationen

Durch die multiperspektivische Analyse des Status quo, bisheriger Situationen, subjektiver Empfindungen und Erfahrungen betreffend (digitale) Bewerbungs- und Personalauswahlprozesse (Erkenntnisinteresse 1) soll aufgezeigt werden, wie das bisher erlebte Vorgehen von den MINT-Bewerber:innen und MINT-Recruiter:innen wahrgenommen wurde. Des Weiteren wird das Ziel verfolgt, zu untersuchen, welche Personalauswahlmethoden bisher verwendet und wie diese von den beiden Zielgruppen bewertet wurden. Hieran anschließend sollen relevante Faktoren für einen „optimalen" (digitalen) Bewerbungs- und Personalauswahlprozess ermittelt (Erkenntnisinteresse 2) und die Chancen und Grenzen des deduktiv entwickelten Konzepts analysiert werden (Erkenntnisinteresse 3). Das Ziel ist es, das deduktive Konzept (in Form eines deduktiven Kategoriensystems) durch die eigenen Forschungsergebnisse induktiv zu ergänzen, zu modifizieren, mögliche Handlungsimplikationen für MINT-Organisationen abzuleiten, weiteren Forschungsbedarf aufzuzeigen (Erkenntnisinteresse 4) und somit insgesamt das übergeordnete Forschungsziel zu erreichen (vgl. Kapitel 1.2; Kapitel 5; Kapitel 6).
Um die Forschungsfragen möglichst umfassend beantworten zu können (vgl. Kapitel 6), wurden bewusst qualitative Methoden gewählt (vgl. Kapitel 4.2 bis 4.5): Diese implizieren eine möglichst offene Herangehensweise an die Thematik (Misoch, 2019) und verstehen zugleich die Proband:innen im Kontext des eigenen Forschungsinteresses als „erkennendes Subjekt" (Lamnek & Krell, 2016, S. 44):

„Qualitative Forschung hat den Anspruch, Lebenswelten ‚von innen heraus' aus Sicht der handelnden Menschen zu beschreiben" (Flick, Kardorff & Steinke, 2015, S. 14).

Quantitative Forschungen tendieren hingegen dazu, Einstellungen, subjektive Empfindungen und Erfahrungen nicht vollends zu analysieren, sondern den untersuchten Phänomenen eine durch die Forscher:innen vorab angenommene Bedeutung zuzuordnen, um diese nachfolgend quantifizieren zu können. Besteht das Ziel einer Forschung darin, *umfassend sowie explorativ zu analysieren*, wie Personen *konkrete Situationen erlebt* haben, *aus welchen Gründen sie diese auf eine bestimmte Weise interpretiert* und *weshalb sie auf eine gewisse Weise gehandelt* haben, sind demnach quantitative Methoden im Vergleich zu qualitativen Methoden weniger gut geeignet (Hussy, Schreier & Echterhoff, 2013). Vor diesem Hintergrund finden in Anbetracht des eigenen Forschungsziels bei der vorliegenden Dissertation qualitative Methoden Anwendung (vgl. Kapitel 4.2 bis 4.5).

Das qualitative Forschungsdesign der eigenen Studie ist – wie bereits kurz im ersten Kapitel der Dissertation dargelegt – *deduktiv* sowie *induktiv* gestaltet: Auf Basis der bisherigen Empirie (Kapitel 2 und Kapitel 3) wird ein Bewerbungs- und Personalauswahlkonzept entwickelt, welches nachfolgend für die MINT-Branche anhand einer ausgewählten Stichprobe (vgl. Kapitel 4.2) qualitativ überprüft wird. Die deduktive Vorgehensweise ist darin begründet, dass zur Personaldiagnostik und -auswahl bereits ein breiter Fundus an wissenschaftlicher Literatur vorhanden ist (vgl. Kapitel 2), der für das eigene Erkenntnisinteresse von hoher Relevanz ist. Auch zum Experience Management liegen bereits Studienbefunde vor (vgl. Kapitel 3), die für die MINT-Zielgruppe überprüft werden sollen. Das Ziel der deduktiven Herangehensweise ist es demnach, bisherige Theorien und Befunde im Kontext des eigenen Forschungsinteresses für die MINT-Stichproben (MINT-Fachkräfte sowie MINT-Personalverantwortliche) zu überprüfen (vgl. Mayring, 2023; Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, 2019).

Die *induktive* Forschung verfolgt hingegen das Ziel, *neue Erkenntnisse* aus empirischen Daten abzuleiten. Sie wird vor allem angewendet, wenn zum Forschungsthema bisher keine oder wenig Literatur vorhanden ist (vgl. Mayring, 2023; Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, 2019). Im Kapitel 2 und Kapitel 3 wurden in den einzelnen Unterkapiteln für das eigene Forschungsziel relevante Forschungslücken detailliert aufgezeigt, die im Rahmen der eigenen Studie näherliegend betrachtet werden. Insbesondere zur One-Click-Bewerbung (vgl. Kapitel 2.4.3) und zu Recrutainment und Gamification (vgl. 2.4.5) liegen aktuell – im Verhältnis zum sonstigen Forschungsstand im Bereich Personaldiagnostik und -auswahl (vgl. Kapitel 2) – lediglich wenige Befunde vor. Die vorliegende Dissertation knüpft an dem bisherigen Forschungsstand an und verfolgt hinsichtlich des eigenen Forschungsinteresses das Ziel, auf Basis der deduktiven-induktiven Herangehensweise neue Erkenntnisse für die MINT-Branche zu generieren (vgl. Kapitel 5), um nachfolgend Implikationen für Wissenschaft und Praxis ableiten zu können (vgl. Kapitel 6). Das qualitative Vorgehen soll jedoch nicht als Gegenposition zur quantitativen Forschung verstanden werden – vielmehr werden beide Ansätze als komplementär betrachtet (vgl. Kapitel 6.2). Sie implizieren unterschiedliche Stärken, die je nach Erkenntnisinteresse von Vorteil sind: Während quantitative Untersuchungen mit Hilfe statistischer Analysen Struktur- und Wirkungszusammenhänge aufzeigen können, hierbei jedoch deren Ursachen oftmals unerkannt bleiben, bieten sich qualitative Methoden an, um diese weitergehend zu analysieren (Misoch, 2019). Mit Hilfe qualitativer Methoden können demnach „subjektive Sinnsetzungen, ‚Relevanzhorizonte' und Handlungsorientierungen der Akteur:innen" (Kelle & Erzberger,

2015, S. 305) ermittelt werden, die hinsichtlich der eigenen Forschungsziele bedeutsam sind. Diese *Offenheit des Verfahrens*, bei dem im Gegensatz zur quantitativen Forschung den Proband:innen keine vorab definierten Antwortmöglichkeiten vorgegeben werden, wird als eine der wesentlichsten *Grundannahmen qualitativer Forschung* betrachtet (Hussy, Schreier & Echterhoff, 2013; Mayring, 2023; Misoch, 2019; Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, 2019). Des Weiteren impliziert diese ebenfalls, den *individuellen Sichtweisen der Proband:innen* und dem *Forschungsgegenstand selbst* gegenüber offen zu sein (vgl. Kapitel 4.3 bis Kapitel 4.5; Lamnek & Krell, 2016). Mit Hilfe qualitativer Erhebungsmethoden (vgl. Kapitel 4.3) ist es möglich, einerseits das Prinzip der Offenheit zu wahren und zugleich die Erhebung auf das eigene Erkenntnisinteresse zu lenken (vgl. Kapitel 4.4). Im Rahmen der Ergebnisauswertung (vgl. Kapitel 4.5) kann hierdurch „vermeintlich gemeinsam geteiltes, implizites Hintergrundwissen zwischen Interviewenden und Interviewten systematisch expliziert (…)“ (Klemm & Liebold, 2017, S. 304) und somit können die subjektiven Einstellungen und Sinndeutungen der Proband:innen bestmöglich aufgezeigt werden (Misoch, 2019; vgl. Kapitel 5; Kapitel 6).

Als analytisches Rahmenmodell fungiert das in der Abbildung 24 illustrierte, deduktiv entwickelte Bewerbungs- und Personalauswahlkonzept:

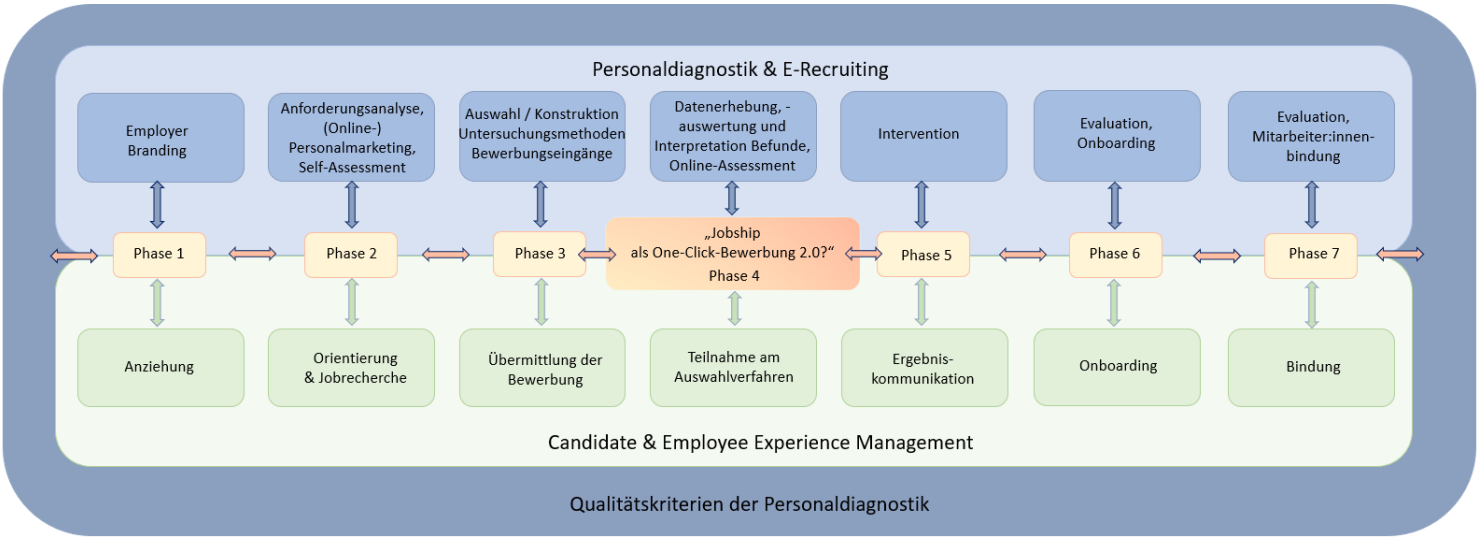


Abbildung 24: Deduktiv entwickeltes Bewerbungs- und Personalauswahlkonzept

(Eigene Darstellung in Anlehnung an die in Kapitel 2 und 3 dargelegten Befunde; insbesondere Athanas & Wald, 2017; Blickle, 2019b; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Kanning, 2019; Schuler 2014)

Die Abbildung 24 illustriert eine *Übersicht zum deduktiv entwickelten Bewerbungs- und Personalauswahlkonzept*. Im *Anhang IV* befindet sich eine *ausführliche Darlegung* des *Konzepts als sog. deduktives Kategoriensystem inkl. aller Unterkategorien (vgl. Kapitel 4.5).* Dieses zeigt detailliert auf, welche Inhalte der vorangegangenen Kapitel in welcher der sieben Phasen Berücksichtigung finden.

In Phase 1 fließen im Kontext des eigenen Forschungsinteresses bedeutsame Befunde aus den Bereichen *Employer Branding* (vgl. Abbildung 24; Kapitel 2.3.2; Personaldiagnostik und -auswahl; Anhang IV) und *Anziehung* (vgl. Abbildung 24; Kapitel 3.3.1; Experience Management; Anhang IV) ein. Die Phase 2 beinhaltet für die eigene Forschung relevante Inhalte zur *Anforderungsanalyse, (Online-) Personalmarketing, Self-Assessment* (vgl. Abbildung 24; Kapitel 2.3.1; Kapitel 2.3.2; Kapitel 2.4.5.2.1; Personaldiagnostik und -auswahl; Anhang IV) und *Orientierung und Jobrecherche* (vgl. Abbildung 24; Kapitel 3.3.2; Experience Management; Anhang IV). Die dritte Phase umfasst bedeutsame Befunde zur *Auswahl und Konstruktion von Untersuchungsmethoden und -messinstrumenten* sowie zum *personaldiagnostisch professionellen Umgang mit Bewerbungseingängen* (vgl. Abbildung 24; Kapitel 2.3.3; Kapitel 2.3.4; Personaldiagnostik und -auswahl; Anhang IV). Zudem beinhaltet die dritte Phase im Kontext des Candidate Experience Managements für die eigene Forschung relevante Befunde zur *Übermittlung der Bewerbung* (vgl. Abbildung 24; Kapitel 3.3.3; Anhang IV). Die vierte Phase des deduktiv entwickelten Bewerbungs- und Personalauswahlkonzepts umfasst auf Seiten der Personaldiagnostik und -auswahl bedeutsame Aspekte zur *Datenerhebung, -auswertung* und *Interpretation der Befunde* (vgl. Abbildung 24; Kapitel 2.3.4) sowie zu *Online-Assessments* (vgl. Abbildung 24; Kapitel 2.4.5.2.2; Anhang IV). Auf Seiten des Candidate Experience Managements werden Befunde zur *Teilnahme am Auswahlverfahren* aufgegriffen und für die MINT-Stichprobe untersucht (vgl. Abbildung 24; Kapitel 3.3.4; Anhang IV). Die fünfte Phase umfasst wesentliche Inhalte zur *Intervention* (vgl. Abbildung 24; Kapitel 2.3.5; Personaldiagnostik und -auswahl; Anhang IV) und *Ergebniskommunikation* (vgl. Abbildung 24; Kapitel 3.3.5; Candidate Experience Management; Anhang IV). Die sechste Phase beinhaltet bedeutsame Aspekte zur *Evaluation* (vgl. Abbildung 24; Kapitel 2.3.6; Personaldiagnostik und -auswahl; Anhang IV) und zum *Onboarding* (vgl. Abbildung 24; Kapitel 3.3.6; Employee Experience Management; Anhang IV). Die siebte Phase greift hinsichtlich des eigenen Forschungsinteresses Faktoren für eine erfolgreiche Mitarbeiter:innenbindung auf, die nachfolgend für die MINT-Fachkräfte untersucht werden sollen (vgl. Abbildung 24; Kapitel 3.3.7; Anhang IV).

Die jahrelang erforschten *Qualitätskriterien der Personaldiagnostik und -auswahl* (vgl. Kapitel 2.2) werden bei dem deduktiv entwickelten Bewerbungs- und Personalkonzept in den jeweiligen Phasen berücksichtigt und fungieren demnach als wissenschaftliche Ausgangsposition und Grundlage für die eigene Forschung (vgl. Abbildung 24; Anhang IV). Insgesamt konnte durch die interdisziplinäre, sehr umfangreiche Literaturrecherche und Einbindung von über 600 Literaturquellen (vgl. Literaturverzeichnis) im Kontext des eigenen Forschungsinteresses ein umfassendes deduktives Bewerbungs- und Personalauswahlkonzept entwickelt werden (vgl. Abbildung 24; Anhang IV). Dieses wird nachfolgend hinsichtlich der eigenen Forschungsziele empirisch untersucht und induktiv ergänzt (vgl. Kapitel 4.2 bis Kapitel 4.5; Anhang IV; Anhang IX). Obwohl das in Abbildung 24 und Anhang IV dargelegte Konzept auf Basis der in Kapitel 2 und 3 dargelegten Empirie deduktiv entwickelt wurde, kann es aus mehrerlei Hinsicht als „innovativ" angesehen werden. Bis dato wurden Bewerbungs- und Personalauswahlprozesse in der bisherigen Forschung meistens entweder aus der Perspektive der Personaldiagnostik (vgl. Kapitel 2) oder vor dem Hintergrund des Candidate Experience Managements untersucht (vgl. Kapitel 3). Das hier vorliegende Konzept beinhaltet die empirischen Befunde beider Forschungsgebiete, da die interdisziplinären Inhalte – wie in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben – in der aktuellen Arbeitswelt (vgl. Kapitel 1.1) und für die Beantwortung der auf Grundlage dessen abgeleiteten Forschungsfragen (vgl. Kapitel 1.2) von hoher Relevanz sind. Des Weiteren kann bei dem Konzept die digitale Anwendung „Jobship als One-Click-Bewerbung 2.0" als „innovative Besonderheit" gesehen werden (vgl. Abbildung 24; Anhang IV). Illustriert ist sie in Phase 4 (vgl. Abbildung 24) – die Pfeile zu und zwischen den anderen Phasen sollen darauf hinweisen, dass die digitale Anwendung über alle Phasen hinweg untersucht werden soll (vgl. Anhang IV). Die Benennung des digitalen Tools als „Jobship" erfolgte in Anlehnung an die Philosophie der digitalen Partnervermittlungsplattform „Parship": Das Ziel von „Parship" ist es, die Passung der Persönlichkeitseigenschaften, Interessen und Lebensvorstellungen von Menschen zu ermitteln und dabei zu helfen, das möglichst „perfekte Match" zu ermöglichen (Parship, 2023).

Im Rahmen der vorliegenden Dissertation ist es ein Ziel, mit Hilfe des digitalen Anwendungsbeispiels „Jobship" zu analysieren,

- inwieweit die Passung zwischen Person und potenziellem Arbeitsumfeld ermittelt werden kann
- welche Daten in welcher Phase des Bewerbungs- und Personalauswahlkonzepts digital gestützt erhoben, ausgewertet und genutzt werden können

- inwiefern die digitale Anwendung evidenzbasierte und antidiskriminierende Personalauswahlentscheidungen fördern kann
- inwiefern der Einsatz eines derartigen digitalen Tools die Candidate, (Employee) und Recruiter Experience (positiv) prägen kann.

Demnach beinhaltet das Bewerbungs- und Personalauswahlkonzept (vgl. Abbildung 24; Anhang IV) einerseits jahrelang erforschte, analoge Vorgehensweisen und Methoden (z.B. Einstellungsinterviews), die im Kontext des eigenen Erkenntnisinteresses (s.o.) untersucht werden. Andererseits werden durch „Jobship" der bisherige Forschungsstand im Bereich E-Recruiting (vgl. Kapitel 2.4) aufgegriffen und – in Bezug auf die eigenen Forschungsziele – vorhandene Forschungslücken untersucht (vgl. Kapitel 2.4.2 bis Kapitel 2.5). Neben der ausführlichen, inhaltlichen Darlegung des gesamten Konzepts im Anhang IV und Kapitel 5.8 wird „Jobship" im nachfolgenden Kapitel 4.4 in der Abbildung 27 bildlich dargestellt.

4.2 Feldzugang und Sampling

Da das Ziel der Dissertation darin besteht, *multiperspektivisch* die zuvor aufgeführten Forschungsfragen zu beantworten sowie das deduktiv entwickelte Konzept hinsichtlich der MINT-Branche zu untersuchen (vgl. Kapitel 1.1.2; Kapitel 1.2), erfolgte eine *gezielte Auswahl der Stichprobe* (Flick, 2011): Insgesamt nahmen an der Studie *15 Personen aus der MINT-Zielgruppe* (MINT-Fachkräfte) sowie *15 Personen aus der HR-Zielgruppe* teil (vgl. Kapitel 1.1.2; Kapitel 1.2; Anhang V). Die Proband:innenauswahl erfolgte nach *vorab festgelegten Kriterien* (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014): Für die MINT-Zielgruppe galt als Voraussetzung für die Teilnahme an der Untersuchung, dass sie in den vergangenen drei Jahren an mindestens einem Bewerbungsprozess teilgenommen haben. Für die HR-Zielgruppe galt als Teilnahmevoraussetzung, dass sie zum Zeitpunkt der Studie in der MINT-Branche im Bereich der Personalrekrutierung und/oder -auswahl tätig und über die internen Prozesse des Arbeitgebers informiert waren. Die Tabelle im Anhang V zeigt die Zusammensetzung der Stichprobe im Detail auf: Neben dem Geschlecht, dem Alter, der aktuellen Berufsbezeichnung sowie der Dauer der bereits in diesem Beruf ausgeübten Tätigkeit wurden die Branche und die Größe des jeweiligen Arbeitgebers (Mitarbeiter:innenanzahl) erfasst. Des Weiteren wurden die Proband:innen gebeten, ihren Arbeitgeber als Start-up, klein- und mittelständisches Unternehmen (KMU)

oder als Konzern gemäß der jeweiligen Umsatz- und Beschäftigungsgrößenklasse (vgl. Statistisches Bundesamt, 2021) grob einzuordnen (vgl. Anhang V). Die Abfrage der zuvor aufgeführten Informationen erfolgte im Zuge der Terminabstimmung vor der Datenerhebung per E-Mail, um auf Basis der Vorkenntnisse einen angenehmen Einstieg ins jeweilige Interview ermöglichen zu können (vgl. Kapitel 4.4).

Aufgrund des im Kapitel 1.1.2 aufgeführten Fachkräftemangels in der MINT-Branche fiel die Auswahl bewusst auf diese Stichprobe. Durch die Berücksichtigung beider Perspektiven (MINT-Fachkräfte und MINT-Personalverantwortliche/Recruiter:innen) konnten sehr umfassende sowie vielseitige Ergebnisse hinsichtlich des Forschungsgegenstands erwartet und schlussendlich auch generiert werden (vgl. Kapitel 5; Kapitel 6). Da sich „das Sampling nach vorab festgelegten Kriterien und das Snowball-Sampling (…) in der praktischen Forschungsarbeit (…) gut ergänzen“ (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 185), erfolgte in Anlehnung an die Snowball-Sampling-Strategie die Rekrutierung der Studienteilnehmer:innen einerseits über persönliche Kontakte sowie andererseits mit Hilfe eines öffentlichen Aufrufs über die Netzwerkplattformen LinkedIn und XING. Entgegen der Erwartung, dass eine hohe Hemmschwelle bestünde, sich bei solchen Aufrufen zu melden (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014), war die Suche nach Proband:innen beider Zielgruppen sehr schnell erfolgreich: Insgesamt 48 Personen bekundeten während des Akquisezeitraums ihr Interesse an der Teilnahme der Studie. Da es bei der qualitativen Forschung im Zuge der Proband:innenauswahl nicht um die Repräsentativität im statistischen Sinne – d.h. große Fallzahlen, sondern um die Auswahl einiger typischer Fälle geht (Lamnek, 2010), erfolgte keine Ziehung einer Zufallsstichprobe. Vielmehr wurde das Ziel verfolgt, möglichst heterogene Teilnehmer:innen für die Erhebung auszuwählen, um sowohl mögliche gemeinsame sowie auch unterschiedliche subjektive Sichtweisen der Personen zum Forschungsgegenstand zu erfassen (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014). Demzufolge wurde bei der Stichprobenzusammensetzung auf ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis und auf die Zugehörigkeit unterschiedlicher Berufsgruppen, Arbeitgeber und Unternehmensgrößen geachtet (vgl. Anhang V). Von den *insgesamt 30 ausgewählten Proband:innen* (15 MINT, 15 HR; vgl. Anhang V) nahmen *26 Personen* (13 MINT, 13 HR) an *qualitativen Interviews* (vgl. Kapitel 4.3.1; Kapitel 4.3.2) und *4 Personen* (2 MINT, 2 HR) an der *Gruppendiskussion* (vgl. Kapitel 4.3.3) teil (vgl. Abbildung 25).

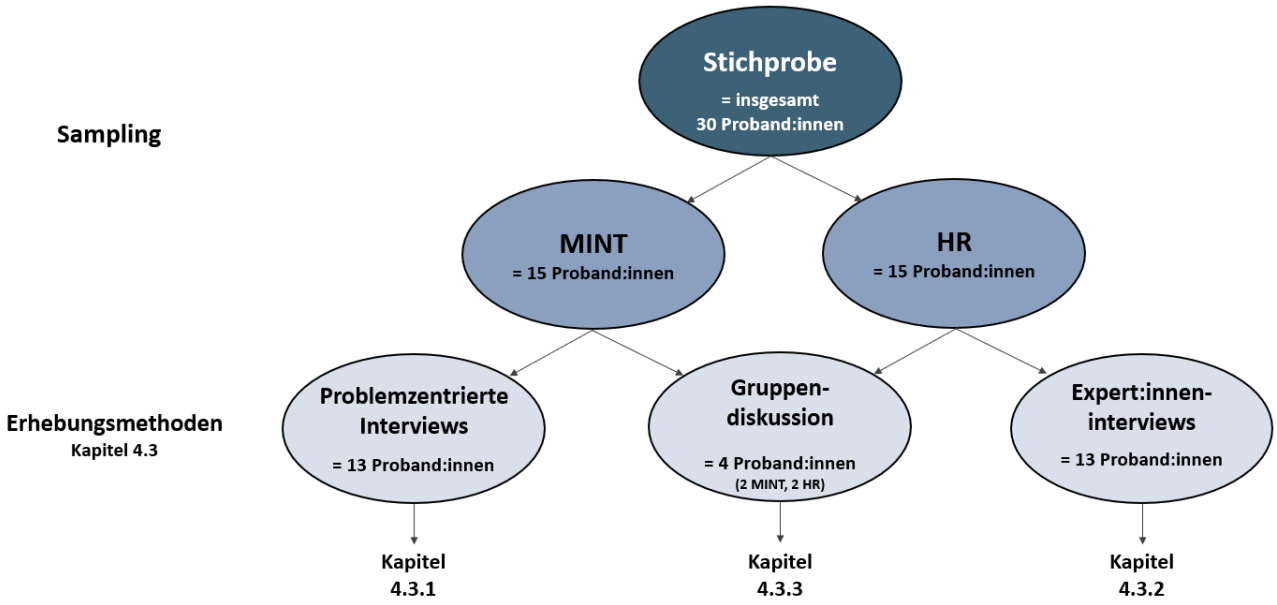


Abbildung 25: Darstellung des Samplings und der Erhebungsmethoden – Eine Methodentriangulation (Eigene Darstellung, vgl. Anhang V; Kapitel 4.3)

Der Anhang V zeigt die unterschiedlichen Berufsbezeichnungen der 15 ausgewählten Proband:innen der MINT-Zielgruppe auf. Hinsichtlich der einzelnen MINT-Disziplinen *M*athematik, *I*nformatik, *N*aturwissenschaften und *T*echnik lassen sich die Berufsfelder der Proband:innen insbesondere den Bereichen *Informatik* und *Technik* zuordnen, da die meisten Befragten zum Zeitpunkt der Erhebung als Ingenieur:in oder Informatiker:in tätig waren (vgl. Anhang V). Mit Blick auf die Teilgebiete der *Naturwissenschaften* (Physik, Chemie, Biologie, Geowissenschaften, Astronomie) zeigen sich Querbezüge zwischen den unterschiedlichen Ingenieurberufsfeldern und den Teilgebieten Physik, Chemie und Biologie (vgl. Anhang V). Personen mit einer *rein mathematischen Tätigkeit* nahmen an der Studie nicht teil. Jedoch weisen fast alle im Anhang V aufgeführten Berufsfelder große Schnittmengen zur Mathematik auf.

Einige der befragten *MINT-Fachkräfte* waren zum Erhebungszeitpunkt neben ihrem eigentlichen Beruf auch als *Führungskraft* tätig (vgl. Anhang V, Bezeichnung mit „MINT / HR“). Hierdurch wurden sie von der Personalabteilung oftmals in Personalauswahlverfahren und -entscheidungen involviert. Die qualitativen Interviews mit Personen in dieser Doppelrolle erwiesen sich als besonders ergiebig, da sie sowohl aus der eigenen MINT-Bewerber:innen-Perspektive als auch aus der Personalauswahl-Perspektive berichten konnten.

Von den *15 ausgewählten HR-Proband:innen* (vgl. Abbildung 25) waren zum Erhebungszeitpunkt 13 Personen in der Personalabteilung als Recruiter:in / Diagnostiker:in / Personalreferent:in tätig (vgl. Anhang V). Zudem konnten zwei Personen akquiriert werden, die den Forschungsgegenstand sowohl aus der praxisnahen als auch aus der *wissenschaftlichen Perspektive* kritisch betrachten konnten: Dankenswerterweise nahm Prof. Dr. Uwe Kanning an der vorliegenden Studie teil (vgl. Anhang V, „P11 (HR)“, der Namensnennung wurde zugestimmt). Prof Dr. Uwe Kanning ist seit 2009 Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück und parallel seit über 20 Jahren beratend für Behörden und Unternehmen im Rahmen personalpsychologischer Fragestellungen tätig. Da zu seinem Arbeits- und Forschungsschwerpunkt insbesondere die Personaldiagnostik und -auswahl zählt (Kanning, 2019), war es eine große Ehre, „einen der 40 führenden HR-Köpfe Deutschlands“ (Auszeichnung durch das Personalmagazin; Hochschule Osnabrück, 2023) im Rahmen eines HR-Expert:inneninterviews (vgl. Kapitel 4.3.2) befragen zu dürfen. Seine kritischen Anmerkungen und Optimierungsvorschläge zum deduktiv entwickelten Konzept sowie seine ausführlichen Antworten zu den einzelnen Forschungsfragen haben für den Erkenntnisgewinn der vorliegenden Dissertation einen großen wissenschaftlichen Mehrwert hervorgebracht (vgl. Kapitel 5; Kapitel 6). Die zweite Person, die aus der HR-Stichprobe hinsichtlich des Forschungsgegenstands sowohl eine wissenschaftliche als auch eine praxisnahe Perspektive einnehmen konnte, war zum Erhebungszeitpunkt für ein HR-IT-Unternehmen tätig, welches sich auf *digitale Personaldiagnostikverfahren* entlang der Norm für Eignungsdiagnostik (DIN 33430) spezialisiert hat (vgl. Kapitel 2.4.2). Die Befunde dieses HR-Expert:inneninterviews (vgl. Anhang V; „P1 (HR)“) boten im *Kontext der Digitalisierung* umfangreiche Einblicke zu den *Chancen und Grenzen IT-gestützter Personaldiagnostik* (vgl. Kapitel 5; Kapitel 6). Da die weiteren 13 befragten HR-Expert:innen zum Zeitpunkt der Erhebung in Personalabteilungen unterschiedlich großer MINT-Unternehmen tätig waren (vgl. Anhang V), konnten im Rahmen der Ergebnisanalyse und -auswertung auch in Anbetracht der Unternehmensgröße (Start-up, klein- und mittelständisches Unternehmen, Konzern, vgl. Anhang V) Gemeinsamkeiten und Unterschiede hinsichtlich des eigenen Forschungsgegenstands aufgedeckt werden (vgl. Kapitel 5; Kapitel 6).

An der *Gruppendiskussion* nahmen zwei Personen der MINT-Zielgruppe sowie zwei Personen der HR-Zielgruppe – jeweils eine Frau und ein Mann pro Zielgruppe – teil (vgl. Abbildung 25; Anhang V). Bei der Auswahl wurde darauf geachtet, dass die vier Proband:innen im Alltag keine natürliche Gemeinschaft darstellen – beispielsweise im Sinne eines gemeinsamen Freundeskreises. Demzufolge handelte es sich nach Hussy, Schreiber und Echterhoff (2013) um eine künstliche oder sogenannte Ad-hoc-Gruppe. Diese kann einerseits eine breitere Vielfalt der Aussagen bewirken als auch grundlegende Gemeinsamkeiten aufdecken (Hussy, Schreier & Echterhoff, 2013; vgl. Kapitel 4.3.3).

Insgesamt boten die heterogene Stichprobenzusammensetzung sowie die Methodentriangulation (vgl. Abbildung 25; Kapitel 4.3) die Möglichkeit, eine umfassende Sicht auf das Forschungsthema aus verschiedenen Perspektiven zu erhalten (vgl. Kapitel 5; Kapitel 6). Durch die Größe des Samples konnte hinsichtlich des Erkenntnisinteresses (vgl. Kapitel 1.2; Kapitel 4.1) eine „theoretische Sättigung (…) über die Abfolge von Erhebung, Theoriebildung und neuer Erhebung“ (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 187; Strauss, 1987, S. 21) erreicht werden (vgl. Kapitel 4.5).

4.3 Beschreibung der Erhebungsmethoden

Die Anwendung qualitativer Methoden wurde hinsichtlich der empirischen Ziele der vorliegenden Arbeit bewusst gewählt, da diese eine offene Herangehensweise an die Forschungsthematik implizieren (Misoch, 2019; vgl. Kapitel 4.1). Um möglichst detailreiche Informationen aus den unterschiedlichen Perspektiven (vgl. Kapitel 4.2) generieren und „kontrastierende Fälle“ (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 187) identifizieren zu können, erfolgte die Datenerhebung in Form einer *Methodentriangulation* (Flick, 2008). Diese ist im eigenen Forschungskontext die Verknüpfung verschiedener qualitativer Erhebungsmethoden (Flick, 2008). Zunächst wurden *13 problemzentrierte Interviews mit MINT-Fachkräften* (vgl. Kapitel 4.3.1) sowie *13 Expert:inneninterviews mit HR-Proband:innen* (vgl. Kapitel 4.3.2) geführt (vgl. Anhang V; Anhang VI; Anhang VII). Hierdurch konnten bereits umfangreiche Einblicke zu den individuellen, subjektiven Sichtweisen der Proband:innen beider Zielgruppen generiert werden (Przy-

borski & Wohlrab-Sahr, 2014). Auf Basis der neu gewonnenen Erkenntnisse erfolgte im nächsten Schritt die Entwicklung eines Leitfadens für die nachfolgende *Gruppendiskussion* (vgl. Kapitel 4.3.3; Anhang VIII). Da an der Gruppendiskussion jeweils zwei Proband:innen pro Zielgruppe teilnahmen (vgl. Kapitel 4.2), bot sie die Möglichkeit, die zuvor generierten Befunde noch einmal aus unterschiedlichen Perspektiven kritisch zu reflektieren, zu interpretieren sowie einzelne Inhalte intensiv zu diskutieren (Lamnek, 1989; Morgan, 1988, 2019; vgl. Kapitel 4.3.3). Die Methodentriangulation erwies sich für die vorliegende Forschungsarbeit als sehr ergiebig: Durch die in der Gruppendiskussion auftretende Gruppendynamik (Lamnek, 1989; vgl. Kapitel 4.3.3) konnten weitere Erkenntnisse gewonnen, bisherige Befunde kritisch beleuchtet und die induktive Kategorienbildung ergänzt werden (vgl. Kapitel 5; Kapitel 6). Im Rahmen der nachfolgenden Kapitel werden die einzelnen Erhebungsmethoden sowie die jeweilige Vorgehensweise im Kontext der eigenen Forschung ausführlich dargelegt.

4.3.1 Problemzentriertes Interview

Das *Leitfadeninterview* ist ein weit verbreitetes, *qualitatives Forschungsinstrument,* welches in vielseitigen Variationen zum Einsatz kommt (Hopf, 2005; Klemm & Liebold, 2017; Mayring, 2023; Misoch, 2019). Aufgrund der Spezifik des Forschungsinteresses wurde für die Befragung der *MINT-Fachkräfte* das *problemzentrierte Interview* gewählt. Hierbei handelt es sich um ein *offenes, halbstrukturiertes, qualitatives Erhebungsverfahren,* welches sich durch ein induktiv-deduktives Wechselspiel während des Erhebungs- und Auswertungsprozesses auszeichnet (Witzel, 1982, 1985, 2000; Witzel & Reiter, 2022).

„Konstituierend für das problemzentrierte Interview ist, dass die *Konzeptgenerierung* durch den oder die Befragte:n zwar im *Vordergrund* steht, *vorab aber bereits ein wissenschaftliches Konzept skizziert wird, welches die interviewte Person durch ihre Gesprächsbeiträge modifiziert“* (Lamnek, 1989; zit. n. Kurz et al., 2007, S. 466).

Demzufolge eignet sich das problemzentrierte Interview „hervorragend für eine *theoriegeleitete Forschung,* da es keinen rein explorativen Charakter hat, sondern die Aspekte der vorrangigen Problemanalyse in das Interview Eingang finden. Überall dort (…), wo schon einiges über

den Gegenstand bekannt ist, überall dort, wo dezidierte, spezifischere Fragestellungen im Vordergrund stehen, bietet sich diese Methode an“ (Mayring, 2023, S. 63-64).

Die Zitate zeigen auf, weshalb sich diese Methode für das eigene Forschungsvorhaben besonders gut eignet: Zum einen hat die vorliegende Arbeit keinen rein explorativen Charakter – vielmehr liegen theoretische Ansätze (vgl. Kapitel 2 und Kapitel 3) sowie ein aus der bisherigen Empirie deduktiv entwickeltes Konzept vor (vgl. Kapitel 4.1; Anhang IV), welches durch die Gesprächsbeitrage der Proband:innen modifiziert werden soll. Zum anderen stehen diesbezüglich dezidierte, spezifische Fragestellungen im Vordergrund, die darauf abzielen, eine gewisse Problematik (eine häufig vorkommende negative Candidate Experience und hohe Fluktuationsquote in der MINT-Branche, vgl. Kapitel 1.1.2; Kapitel 3) näherliegend zu ergründen und hierfür (digitale) Lösungsansätze zu generieren (vgl. Kapitel 1.2; Kapitel 4.1; Anhang IV).

Nach Witzel (1982, 1985, 2000) basiert das problemzentrierte Interview auf drei Prinzipien: der *Problemzentrierung, der Gegenstandsorientierung* und der *Prozessorientierung.* Die *Problemzentrierung* meint, dass der:die Forscher:in die wesentlichen, objektiven Aspekte zu einem bestimmten „Problembereich“ vor der Interviewphase erarbeitet (Mayring, 2023; Witzel, 1982, 1985, 2000). Diese stellen die Basis für die nachfolgende Erhebung dar: Sie sind für die befragten Personen wahrscheinlich relevant, sodass sie an deren Rekonstruktion mitarbeiten können (Hölzl, 1994). Im Sinne der Problemzentrierung erfolgte bei der vorliegenden Arbeit die Generierung von Vorwissen durch eine intensive Literaturrecherche bisheriger wissenschaftlicher Erkenntnisse auf Basis derer die eigene Forschung fußt (vgl. Kapitel 4.1; Anhang IV). Das zweite Prinzip, die *Gegenstandsorientierung* des Verfahrens, bedeutet, „dass seine konkrete Gestaltung auf den spezifischen Gegenstand bezogen sein muss und nicht in der Übernahme fertiger Instrumente bestehen kann“ (Mayring, 2023, S. 61; vgl. Witzel, 1982). Dieses Prinzip fand im Rahmen der vorliegenden Arbeit ebenfalls Berücksichtigung, indem ein neuer problemzentrierter Interviewleitfaden zum eigenen Forschungsvorhaben konstruiert wurde (vgl. Anhang VI). Das dritte Prinzip, die *Prozessorientierung*, impliziert „die flexible Analyse des wissenschaftlichen Problemfeldes, eine schrittweise Gewinnung und Prüfung von Daten, wobei Zusammenhang und Beschaffenheit der einzelnen Elemente sich erst langsam in ständigem, reflexivem Bezug auf die dabei verwandten Methoden herausschälen“ (Witzel, 1982, S. 72).

„Die Forschenden halten ihr theoretisches Konzept und ihre methodische Vorgehensweise offen gegenüber den Modifizierungen durch die Empirie, wodurch sich auch die Notwendigkeit einer schrittweisen Datengewinnung und -interpretation ergibt“ (Hölzl, 1994, S. 63).

Hieran angelehnt erfolgte im Rahmen der eigenen Forschung bereits während der Erhebung und Durchführung der problemzentrierten Interviews die Interpretation der subjektiven Sichtweisen der jeweils befragten MINT-Fachkraft, sodass die Kommunikation im Laufe des Erhebungsprozesses immer präziser auf den Forschungsgegenstand gelenkt werden konnte. Neue und für die Beantwortung der Forschungsfragen (vgl. Kapitel 1.2; Kapitel 4.1) relevante Erkenntnisse aus den einzelnen Interviews wurden in Form von Fragestellungen im Leitfaden (induktiv) ergänzt und erweiterten für die nachfolgenden Interviews (deduktiv) das Vorwissen (Witzel, 1982, 1985, 2000). Zugleich wurde das Offenheitsprinzip realisiert, indem die MINT-Proband:innen zu Narrationen und Modifikation eigener Ideen angeregt wurden (Hölzl, 1994; Kurz et al., 2007; Mayring, 2023).

Nach Mayring (2023) und Hölzl (1994) stellt die *Offenheit* neben den drei zuvor beschriebenen Grundprinzipien von Witzel (1982, 1985, 2000) ein weiteres Merkmal für die Durchführung problemzentrierter Interviews dar: Das Ziel ist es, mit Hilfe des Interviewleitfadens die Proband:innen auf bestimmte Fragestellungen hinzulenken, jedoch die jeweilige Frage offen, ohne Antwortvorgaben, zu konstruieren (Mayring, 2023). Diese Vorgehensweise bietet den Befragten die Möglichkeit und den Freiraum, die Forschungsthematik hinsichtlich ihrer individuellen subjektiven Bedeutungen zu eruieren sowie im Laufe des Interviews eigenständig Zusammenhänge und größere kognitive Strukturen zu entwickeln (Kohli, 1978; Mayring, 2023). Des Weiteren fördert diese Herangehensweise die *Vertrauensbeziehung* zwischen Interviewer:in und der befragten Person: Wenn während des Interviews eine „möglichst gleichberechtigte, offene Beziehung“ aufgebaut wird, antworten die Proband:innen „in der Regel ehrlicher, reflektierter, genauer und offener als bei einem Fragebogen oder einer geschlossenen Umfragetechnik“ (Mayring, 2023, S. 62).
Demzufolge wurde bei der Entwicklung des problemzentrierten Interviewleitfadens für die Befragung der MINT-Fachkräfte auf die Formulierung möglichst offener Fragen zu den jeweiligen Themenfeldern geachtet (vgl. Leitfaden im Anhang VI): *Offen gehaltene (Einstiegs-) Fra-*

gen und Sondierungsfragen (im Leitfaden in der linken Spalte als *„Inhaltliche Leitfragen“* betitelt; vgl. Anhang VI) ermöglichten einen narrativen Einstieg in das jeweils besprochene Themenfeld. Sie boten die Möglichkeit zu eruieren, welche subjektive Bedeutung der jeweilige Themenbereich für die befragte Person besitzt (Kurz et al., 2007; Mayring, 2023). Die *Leifadenfragen* (im Leitfaden in der mittleren Spalte als *„Nachfassfragen“* betitelt; vgl. Anhang VI) beinhalteten „diejenigen Themenaspekte, die als wesentlichste Fragestellungen im Interviewleitfaden festgehalten wurden“ (Mayring, 2023, S. 63). Darüber hinaus wurden *Aufrechterhaltungsfragen* (im Leitfaden in der rechten Spalte; vgl. Anhang VI) ergänzt sowie spontane *Ad-hoc-Fragen* gestellt. Durch die Varianz der Kommunikationsmöglichkeiten und die Kombination an Frageformen bot der entwickelte Interviewleitfaden eine gute Basis, um die MINT-Proband:innen einerseits „frei zu Wort kommen zu lassen“ (Hölzl, 1994, zit. n. Kurz et al., 2007, S. 465; Mayring, 2023, S. 60) sowie andererseits das Gespräch auf die zentralen Aspekte des Forschungsinteresses (vgl. Kapitel 1.2; Kapitel 4.1) zurückzulenken (Hölzl, 1994; Kurz et al., 2007; Mayring, 2023; Witzel, 1982).

Die Entwicklung der einzelnen Fragen erfolgte mit Hilfe des „SPSS“-Verfahrens nach Helfferich (2009): Der erste Schritt bestand darin, eine Vielzahl an möglichen Fragen zu *sammeln* (S), diese im zweiten Schritt auf ihre Geeignetheit zu *prüfen* (P) und das Material nachfolgend auf das Wesentliche zu reduzieren (Helfferich, 2009). Aufgrund des Offenheitscharakters des problemzentrierten Interviews lag der Fokus auf der „W-Fragetechnik“ sowie auf „Inwiefern-Fragen“. Bei den Nachfass- und Aufrechterhaltungsfragen wurde die Frage „Warum“ vermieden, da ansonsten schnell der Eindruck eines „Verhörs“ hätte auftreten können (Patrzek, 2017). Durch das *Sortieren* (S) ergaben sich angelehnt an die Phasen des deduktiven Konzepts (vgl. Kapitel 4.1; Anhang IV) sechs Bündel, wobei die zwei untergeordneten Phasen der *Auswahlphase* (Teilnahme am Auswahlverfahren sowie Entscheidung- und Ergebniskommunikation – Phasen 4 und 5; vgl. Kapitel 4.1; Abbildung 24) thematisch in einem Frageblock zusammenfasst worden sind (vgl. Anhang VI). Im nächsten Schritt wurden die geprüften und sortierten Fragen *subsumiert* (S) und in den Leitfaden integriert (Helfferich, 2009). Zur Überprüfung der Verständlichkeit der Fragen fand im Vorfeld eine „Leitfadenerprobung“ mit einer MINT-Fachkraft außerhalb der Stichprobe statt, welche erfolgreich verlief, sodass keine Modifizierung des Leitfadens notwendig war.

Ein weiterer Faktor, der für diese Erhebungsmethode im Kontext der eigenen Forschung sprach, war, dass sich das problemzentrierte Interview insbesondere auch für qualitative Forschungen mit *größeren Stichproben* (vgl. Kapitel 4.2) anbietet (Griffin & Hauser, 1993; Kurz et al., 2007; Mayring, 2023; Zaltman & Higie, 1993): Durch das offene und zugleich *halbstrukturierte* Vorgehen (Witzel, 1982, 1985, 2000; Witzel & Reiter, 2022) erleichtert die „teilweise Standardisierung die Vergleichbarkeit mehrerer Interviews" (Mayring, 2023, S. 64).
Nach Griffin und Hauser (1993) können mit 15 einstündigen problemzentrierten Interviews ca. 80 % der für die Forschungsfrage relevanten Aspekte beleuchtet werden. Bei einer Anzahl von 20 bis 30 einstündigen Interviews gehen sie von einer theoretischen Sättigungsquote von ca. 90-95 % aus. Zaltman und Higie (1993) empfehlen bei einer Interviewdauer von 90 bis 120 Minuten 7 bis 15 Einzelgespräche (Kurz et al., 2007). Da im Rahmen der eigenen Studie 13 problemzentrierte Interviews mit einer durchschnittlichen Dauer von ca. 90 Minuten geführt wurden (vgl. Anhang V), kann nach Griffin und Hauser (1993) sowie Zaltman und Higie (1993) von einer sehr hohen theoretischen Sättigungsquote (um die 90 %) ausgegangen werden (vgl. Kapitel 5; Kapitel 6; Anhang V; Anhang IX).

4.3.2 Expert:ininterview

Neben dem *problemzentrierten Interview* für die Befragung der *MINT-Fachkräfte* (vgl. Kapitel 4.3.1), kam das *Expert:ininterview* für die Befragung der *HR-Proband:innen* im Rahmen der vorliegenden Studie zum Einsatz. Diese qualitative Erhebungsmethode *„zielt auf die Rekonstruktion von Expert:inwissen ab"* (Pfadenhauer, 2007, S. 451). Als *Expert:innen* werden Personen bezeichnet, die über ein umfassendes Wissen in einem bestimmten Wissensgebiet (Pfadenhauer, 2007) bzw. über „ein spezifisches Rollenwissen" (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 121) verfügen: Ein:e Expert:in „kennt typischerweise den Wissensbestand, der für ein bestimmtes Gebiet bezeichnend bzw. relevant ist, er:sie hat sozusagen einen Überblick über einen Sonderwissensbestand und kann innerhalb dessen *prinzipielle Problemlösungen anbieten* bzw. auf *Einzelfragen applizieren*" (Hitzler, 1994, S. 26).

Przyborski und Wohlrab-Sahr (2014) unterscheiden in Anlehnung an Bogner & Menz (2002) sowie Meuser und Nagel (2002) drei Formen des Expert:innenwissens: „(a) *Betriebswissen*

über Abläufe, Regeln und Mechanismen in institutionalisierten Zusammenhängen, deren Repräsentanten die Expert:innen sind; (b) *Deutungswissen,* in dem die Deutungsmacht der Expert:innen als Akteur:innen in einer bestimmten Diskursarena zum Ausdruck kommt und schließlich (c) *Kontextwissen* über andere im Zentrum der Untersuchung stehende Bereiche. Diese verschiedenen Perspektiven können sich in einer Untersuchung verschränken, sind jedoch analytisch zu unterscheiden. Die Interviewführung muss ihnen je gesondert Rechnung tragen“ (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 118).

Um den eigenen Forschungsgegenstand in seinen unterschiedlichen Facetten (vgl. Kapitel 1.2; Kapitel 4.1; Anhang IV) umfangreich beleuchten zu können, wurden in Anlehnung an Przyborski und Wohlrab-Sahr (2014) jene Personen für die HR-Stichprobe ausgewählt, die sowohl über *Betriebswissen, Deutungswissen* als auch über *Kontextwissen* verfügen. Hierfür war im Verlauf der Zusammenstellung der HR-Stichprobe (vgl. Kapitel 4.2; Anhang V) „ein ständiges Nachsondieren“ (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 121) notwendig.

Bei der Entwicklung des Interviewleitfadens wurde ebenfalls das „SPSS“-Verfahrens nach Helfferich (2009) angewendet (vgl. ausführlich Kapitel 4.3.1). Zudem wurde das *Ablaufschema* von Przyborski und Wohlrab-Sahr (2014, S. 122) berücksichtigt, welches „als eine Art *Metaleitfaden des Expert:ininterviews*“ betrachtet werden kann. Dieser zielt darauf ab, dass einerseits die „gewünschten Informationen durch den:die Expert:in selbstläufig präsentiert werden – sowie andererseits das besondere Beziehungsgefüge eines Expert:innengesprächs berücksichtigt wird“ (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 122):
Zu Beginn des jeweiligen Interviews fand ein sogenanntes *Vorgespräch* statt. Dieses zielte darauf ab, „dem Expert:innenstatus des Gegenüber Rechnung zu tragen (…), die eigene Kompetenz auf dem Forschungsgebiet aufzuzeigen und zugleich den *Wissensbedarf an den besonderen Einsichten des:der Expert:in zu signalisieren*“ (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 122). Hierbei wurde herausgestellt, dass im nachfolgenden Interview nicht allgemeine Rahmendaten des jeweiligen Arbeitgebers im Vordergrund stehen – sondern vielmehr spezifisches Wissen über bestimmte Abläufe im Kontext des eigenen Forschungsinteresses, die nicht öffentlich einsehbar sind. Im Zuge dessen wurde die Anonymisierung der Daten zugesichert und der zeitliche Rahmen für das Interviews abgesteckt (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014). Nach dieser Einführung wurde der Leitfaden in der Weise weiter konzipiert, dass im nächsten Schritt Raum

für die *Selbstpräsentation des:der Expert:in* gegeben wurde. Diese bot die Gelegenheit, einen tieferen Einblick in die jeweilige Position und Aufgabenbereiche der befragten Person zu erhalten (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014).

Im Anschluss wurde das eigentliche Interview mit offenen Fragen zum jeweils interessierenden Themenbereich eingeleitet (vgl. Anhang VII). Die *offenen Fragen* (im Leitfaden in der linken Spalte als *„Inhaltliche Leitfragen"* betitelt, vgl. Anhang VII) zielten hierbei auf eine „Stimulierung einer selbstläufigen Sachverhaltsdarstellung" (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 123) ab, welche meint, dass die Proband:innen den jeweiligen Sachverhalt gemäß ihrer subjektiven Sichtweise schildern und in eigener Weise strukturiert wiedergeben. Hierauf folgend wurden jeweils *immanente Nachfragen* (im Leitfaden unter *„Nachfassfragen / Aufrechterhaltungsfragen"*, vgl. Anhang VII) gestellt, die auf eine „beispielhafte und ergänzende Detaillierung eines bestimmten Sachverhaltes" (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 123) abzielten. Indem die HR-Expert:innen angeregt wurden, Beispiele sowie Details zum jeweils besprochenen Themenfeld zu äußern, wurden die Informationen in konkrete Vorgänge und Abläufe eingebettet, sodass einerseits „der praktische Charakter des Betriebswissens und seiner Genese" sowie andererseits „das Deutungswissen in einem bestimmten Erfahrungszusammenhang" (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 123) erkennbar wurden. Teils wurden in diesem Zusammenhang ergänzend *exmanente Nachfragen* gestellt, um eine noch *spezifischere Sachverhaltsdarstellung* von dem:der jeweiligen Expert:in zu einem bestimmten Forschungsaspekt zu erlangen (vgl. Anhang VII; Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014). Im Anschluss an deren Beantwortung folgten zum jeweiligen Themenfeld Fragen zur *Theoretisierung und zur Generierung von Deutungswissen* (im Leitfaden ebenfalls unter *„Nachfassfragen / Aufrechterhaltungsfragen"* aufgeführt, vgl. Anhang VII). Diese zielten darauf ab, dass die HR-Expert:innen „von ihren Erfahrungen abheben, Einschätzungen vornehmen, (…) Schlüsse ziehen, Diagnosen wagen sowie Prognosen entwickeln, verallgemeinern und theorisieren" (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 124). Hierdurch konnten hinsichtlich des eigenen Forschungsinteresses (vgl. Kapitel 1.2; Kapitel 4.1) neben dem bereits zuvor generierten Betriebs- und Deutungswissen ein noch detaillierteres *Deutungs*- und zudem *Kontextwissen* des:der jeweiligen HR-Expert:in expliziert werden (vgl. Kapitel 5; Kapitel 6). Infolgedessen stellte sich das Expert:inneninterview als qualitative Erhebungsmethode für die Befragung der HR-Proband:innen als insgesamt sehr geeignet dar. Ähnlich wie bei den problemzentrierten Interviews (vgl. Kapitel 4.3.1) erleichterte die

Struktur des Expert:inneninterviewleitfadens die Vergleichbarkeit und Auswertung der größeren Anzahl an Interviews (vgl. Mayring, 2023).

Als Einschränkung dieser Erhebungsmethode ist zu erwähnen, dass sich die „Rekonstruktion des Expert:inwissens“ (Pfadenhauer, 2007, S. 451) insbesondere auf *explizites Wissen* bezieht (Pfadenhauer, 2007; Schütz & Luckmann, 1979). Demnach „jenes Wissen (…), das erlernbar ist, das folglich als Wissen *gewusst* wird und deshalb expliziert werden kann“ (Pfadenhauer, 2007, S. 451). Habituelle bzw. implizite Bestandteile von Expert:inwissen, „die zwar im Entscheidungsverhalten zur Geltung gelangen, den Expert:innen aber nicht unbedingt reflexiv verfügbar sind“ (Meuser & Nagel, 1997, S. 485) sind aufgrund des zuvor beschriebenen Vorgehens mit dieser Erhebungsmethode weniger generierbar (Meuser & Nagel, 1997; Pfadenhauer, 2007). Dies ist einer der Gründe, weshalb sich im Rahmen der vorliegenden Dissertation für eine Methodentriangulation entschieden wurde und im Anschluss an die qualitativen Interviews zusätzlich noch eine Gruppendiskussion stattfand: Diese bot ergänzend die Chance, auch *latente Einstellungen, Werte und Meinungen* der Proband:innen zum eigenen Forschungsgegenstand zu erfassen (vgl. ausführlich Kapitel 4.3.3; Berekoven, Eckert & Ellenrieder, 2006; Lamnek, 1989).

4.3.3 Gruppendiskussion

Neben der Methode des qualitativen Einzelinterviews (Hopf, 2005; Klemm & Liebold, 2017; Misoch, 2019) hat sich in den vergangenen Jahren die *Gruppendiskussion* als Standardverfahren qualitativer Datenerhebung etabliert (Bohnsack & Przyborski, 2009; vgl. Mangold, 1960). Im angelsächsischen Sprachraum werden “group discussions” auch als sog. „focus groups“ bezeichnet (vgl. Krüger & Casey, 2014; Liebes & Katz, 1993; Lunt & Livingstone, 1996; Morgan, 2019, Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014). Sie zielen auf die Erhebung *„kollektiver Orientierungen, Wissensbestände und Werthaltungen“* (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 94) ab und bieten zugleich die Möglichkeit, Unterschiede innerhalb oder zwischen Gruppen aufzuzeigen:

„First, focus groups generate discussion, and so reveal both the meanings that people read into the discussion topic and how they negotiate those meanings. Second, focus groups generate diversity and difference, either within or between groups" (Lunt & Livingstone, 1996, S. 96).

„Einstellungen sind häufig so stark in soziale Zusammenhänge eingebunden, dass sie nur in Gruppendiskussionen erhebbar sind" (Berekoven, Eckert & Ellenrieder, 2006, S. 92; vgl. Schulz, Mack & Renn, 2012; Vogl, 2022). Befunde zeigen, „dass in gut geführten Gruppendiskussionen Rationalisierungen sowie psychische Sperren durchbrochen werden können und die Beteiligten dann die Einstellungen offenlegen, die auch im Alltag ihr Denken, Fühlen und Handeln bestimmen" (Mayring, 2023, S. 68). Nachdem im Rahmen der qualitativen Einzelinterviews (vgl. Kapitel 4.3.1; Kapitel 4.3.2) die individuellen, subjektiven Bedeutungsstrukturen und Sichtweisen der einzelnen Proband:innen zum Forschungsgegenstand (vgl. Kapitel 1.2; Kapitel 4.1) erfasst wurden, stand im Rahmen der anschließenden Gruppendiskussion demnach die Analyse „kollektiver Einstellungen, Ideologien und Vorurteile" (Mayring, 2023, S. 69) im Vordergrund.

Das Gruppendiskussionsverfahren kann einerseits der Informationssammlung und Generierung von Ideen und Hypothesen dienen sowie andererseits für die Interpretation früherer Befunde eingesetzt werden (Lamnek, 1989; Morgan, 1988). Im Kontext der eigenen Forschung bot der Einsatz dieser Erhebungsmethode demnach einen doppelten Mehrwert: Zum einen wurden die zuvor generierten Befunde der qualitativen Interviews im Rahmen der Gruppendiskussion multiperspektivisch interpretiert sowie kritisch reflektiert. Zum anderen konnten weitere Ideen und Informationen generiert und das deduktive Kategoriensystem weiter induktiv ergänzt werden (Lamnek, 1989; Morgan, 1988; vgl. Kapitel 4.5; Anhang IX). Hierbei spielte die *Zusammensetzung der Gruppe* eine bedeutsame Rolle: Sie „strukturiert die Ergebnisse der Untersuchungen mit. Dort, wo die Teilnehmer:innen gemeinsame Erfahrungen haben, wo sich Homologien in der Erlebnisaufschichtung finden, werden sich Zentren der Diskussion ergeben" (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 94). Auf Basis dessen wurde bei der Auswahl der vier Gruppendiskussionsteilnehmer:innen auf die „Strukturidentität der Erfahrungen und ihre Homologie" (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 96) geachtet (vgl. Kapitel 4.2; Anhang V): Durch die „gemeinsame Erfahrungsbasis" (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014,

S. 96) zu (digitalen) Bewerbungs- und Personalauswahlprozessen und zugleich unterschiedlichen Perspektiven bezüglich dieser Thematik (vgl. Kapitel 4.2; Anhang V), konnten eine breite Vielfalt an Aussagen bewirkt und Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Zielgruppen (Hussy, Schreier & Echterhoff, 2013) aufgedeckt werden (vgl. Kapitel 5; Kapitel 6).

Da es sich bei der Gruppendiskussion um ein Gespräch zwischen den Diskussionsteilnehmer:innen selbst und nicht um ein Gespräch zwischen den Teilnehmer:innen und dem:der Moderator:in handelt (Lamnek, 1989), wurde bei der Leitfadenkonstruktion darauf geachtet, Fragen als Diskussionsimpulse und Erzählungsaufforderungen zu formulieren, die zu einer angeregten Gruppengesprächsatmosphäre führen (vgl. Anhang VIII). Für die Entwicklung des Leitfadens wurde ebenfalls das „SPSS"-Verfahren nach Helfferich (2009) verwendet (vgl. ausführlich Kapitel 4.3.1). Die *offenen Fragen und Diskussionsimpulse* (vgl. Anhang VIII, linke Seite des Gruppendiskussionsleitfadens) stellten das Bindeglied zwischen den theoretischen Vorüberlegungen (vgl. Kapitel 4.1; Anhang IV) und der qualitativen Erhebung dar (Lamnek, 1989). Einerseits war es das Ziel, mit ihnen Informationen zu benennen, welche für die Erhebung von Bedeutung waren, um die wesentlichen Bereiche der Forschungsfragen aufgreifen und beantworten zu können (Leithäuser & Volmerg, 1988). Andererseits sollten sie der „Selbstläufigkeit des Diskureses" (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 98) dienen. Ergänzend hierzu wurden immanente (d.h. Bezug auf das Gesagte der Proband:innen) sowie exmanente Fragen (d.h. Bezug auf das Erkenntnisinteresse) als Erzählungsaufforderungen verwendet (vgl. Anhang VIII, rechte Seite des Gruppendiskussionsleitfadens „Nachfassfragen"; vgl. Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014), um von den Teilnehmer:innen geäußerte Bestandteile aufgreifen und detaillierter nachfragen zu können: „Themeninitiierungen und Fragen sollten so formuliert sein, dass sie detaillierte Erzählungen und Beschreibungen evozieren" (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 99). Des Weiteren wurde das Prinzip der „Demonstrativen Vagheit" (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 99) berücksichtigt, welches bedeutet, dass „*vorsichtige Frageformulierungen* deutlich machen, dass man dem zu erforschenden Phänomen in einer Fremdheitsrelation gegenübersteht" (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 99).

Bei der Durchführung der Gruppendiskussion fungierte meine Person als zurückhaltende Moderatorin. Die gestellten Fragen sowie das Gestik-, Mimik- und Blickverhalten richteten sich stets an die *gesamte Gruppe*, um eine *selbstlaufende Diskussion zum jeweiligen Themenfeld*

zu eröffnen. Besonders zielführend war, dass alle Proband:innen gleichermaßen ihre Meinungen und Einstellungen äußerten und sich unter ihnen kein:e Schweiger:in in Form einer an der Diskussion unbeteiligten Person als auch kein:e Vielrednerin befand (Hussy, Schreier & Echterhoff, 2013; Lamnek, 1989; Mayring, 2023; Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014). „Sobald man zwischen 30 und 60 Minuten überwiegend selbstläufiges Gespräch ‚im Kasten' hat, kann man fast nichts mehr falsch machen" (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 100) – da sich die Dauer der (überwiegend selbstläufigen) Gruppendiskussion auf 2 Stunden und 42 Minuten belief (vgl. Anhang V), kann davon ausgegangenen werden, dass die wesentlichen Aspekte zum eigenen Forschungsgegenstand erfasst werden konnten (vgl. Kapitel 5; Kapitel 6). Dies zeigte sich insbesondere im Rahmen der Ergebnisauswertung: Durch die (kritische) Interpretation der vorherigen Befunde sowie der zusätzlichen Ideen- und Informationssammlung zum Forschungsgegenstand wurde das Kategoriensystem durch die erhobenen Beiträge der Gruppendiskussion noch weitergehend umfangreich induktiv ergänzt (vgl. Anhang IX; Kapitel 5; Kapitel 6).

4.4 Datenerhebung – Durchführung der qualitativen Studie

Nachdem das Erkenntnisinteresse definiert (vgl. Kapitel 1.2; Kapitel 4.1) und die Auswahl des Samplings (vgl. Kapitel 4.2), der Erhebungs- (vgl. Kapitel 4.3) sowie Auswertungsmethoden (vgl. Kapitel 4.5) begründet erfolgte (Friebertshäuser & Prengel, 2007; Lamnek, 2010; Mayring, 2023; Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, 2019), fand im Zeitraum von Februar bis Juli 2021 die Vorbereitung und Durchführung der qualitativen Studie statt.

Da für die Erhebung „sprachlich basierte Erhebungsverfahren" (Mayring, 2023, S. 59) verwendet wurden (vgl. Kapitel 4.3), erfolgte im Februar 2021 zunächst die Konstruktion der Leitfäden (vgl. Anhang VI; Anhang VII; Anhang VIII). Zeitgleich fanden erste Gespräche mit Informant:innen und möglichen Interviewpartner:innen statt, die sich auf die veröffentlichten Anzeigen hin gemeldet haben (vgl. Kapitel 4.2). Aufgrund der Aktualität und Relevanz der Forschungsthematik (vgl. Kapitel 1) bekundeten viele Personen ihr Interesse an der Teilnahme der Studie (vgl. Kapitel 4.2). Das Sampling wurde sukzessive ausgewählt (vgl. Kapitel 4.2) und die einzelnen Termine für die qualitativen Interviews und für die Gruppendiskussion geplant. Bei der

Kommunikation mit den (möglichen) Interviewpartner:innen und Teilnehmer:innen der Gruppendiskussion wurden die „Prinzipien“ nach Przyborski und Wohlrab-Sahr (2014) berücksichtigt: Zu diesen zählen insbesondere ein *„kommunikatives, offenes und flexibles Verhalten* den (möglichen) Proband:innen gegenüber, eine *authentische, objektive Darstellung der Forschungsthematik* sowie die *Bekundung des Interesses an der jeweiligen Person als Studienteilnehmer:in*, um einen wesentlichen Beitrag zum Gelingen der gesamten Erhebungsarbeit“ (Przyborski, Wohlrab-Sahr, 2014, S. 58) leisten zu können.
Nach der Terminabstimmung mit dem:der jeweiligen Studienteilnehmer:in wurde per E-Mail eine Terminbestätigung und ein Dokument für die Datenschutzerklärung versendet, welches die Proband:innen vor der Erhebung unterzeichnet an mich zurückgesendet haben. Zudem beinhaltete diese E-Mail weitere Fragen zur eigenen Person und beruflichen Situation (z.B. Alter, konkrete Berufsbezeichnung, Größe des Arbeitgebers, vgl. Anhang V), um auf Basis dieser Vorkenntnisse einen angenehmen Einstieg ins jeweilige Interview bzw. in die Gruppendiskussion ermöglichen zu können (vgl. Kapitel 4.3). Des Weiteren wurden diese Informationen (vgl. Anhang V) bei der nachfolgenden Datenauswertung (vgl. Kapitel 5) und für die Interpretation der Ergebnisse (vgl. Kapitel 6) berücksichtigt.

Um eine möglichst vertrauensvolle Atmosphäre zwischen den Proband:innen und Forscherin zu schaffen, wäre eine persönliche Begegnung wünschenswert gewesen (Döring & Bortz, 2016). Aufgrund der anhaltenden Corona-Pandemie im Frühjahr 2021 fand aus gesundheitlichen Sicherheitsgründen die Erhebung in digitaler Form mittels der Software „Zoom“ über die geschützte Lizenz der Universität Hamburg statt. Indem die Durchführung der qualitativen Interviews und der Gruppendiskussion per Video-Call erfolgte, konnten Mimik und Gestik in die Gesprächsführung eingebunden und insgesamt eine angenehme Atmosphäre geschaffen werden. Die digitale Erhebungsform bot insbesondere auch den Vorteil der zeitlichen und örtlichen Flexibilität: Einerseits nahmen hierdurch deutschlandweit Proband:innen an der Studie teil, ohne dass die Befragten oder die Forscherin weite Fahrtwege auf sich nehmen mussten – andererseits war es möglich, sich auf die zeitlichen Präferenzen der Proband:innen optimal einstellen zu können (z.B. Interview während der Mittagspause oder direkt nach dem Feierabend; vgl. Hussy, Schreier & Echterhoff, 2013; Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, 2019).

Der Anhang V illustriert eine Übersicht zu den Proband:innen, zum Erhebungszeitpunkt (Datum des jeweiligen Interviews / der Gruppendiskussion) sowie der jeweiligen Dauer der Befragung. Das erste qualitative Interview fand am 12.05.21 statt, das letzte am 10.06.21. Anschließend erfolgte auf Basis der generierten Befunde die Konstruktion bzw. Modifizierung des Leitfadens für die Gruppendiskussion und dessen Durchführung am 21.07.21.

Zu Beginn der jeweiligen Befragung erfolgte eine kurze Small-Talk-, Vorstellungs- und Warming-Up-Phase, der Hinweis auf die Freiwilligkeit der Teilnahme sowie der Zusicherung der Anonymität (vgl. Anhang VI; Anhang VII; Anhang VIII). Im Zuge dessen stimmten die Proband:innen der Tonbandaufzeichnung und bei der Gruppendiskussion zusätzlich der Videoaufnahme zu. Anschließend wurde das Ziel der Forschung thematisiert und darauf hingewiesen, dass es keine falschen Antworten gäbe, sondern vielmehr die subjektiven, individuellen Sichtweisen zum Forschungsgegenstand von Interesse seien (Mayring, 2023; Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, 2019). Bei der Gruppendiskussion verfolgte diese Einstimmung zudem das Ziel, die Teilnehmer:innen in ihrer *eigenen* Meinungsäußerung zu bestärken und sich nicht im Zweifelsfall den Meinungen anderer Gruppenmitglieder anzuschließen (vgl. Kapitel 4.3.3). Durch die einleitenden Worte konnte eine offene, vertraute Atmosphäre geschaffen und insgesamt eine große Rede- (Interviews; vgl. Kapitel 4.3.1, Kapitel 4.3.2) und Diskussionsbereitschaft (Gruppendiskussion; vgl. Kapitel 4.3.3) bei den Proband:innen beobachtet werden: Die durchschnittliche Dauer der qualitativen Interviews belief sich auf ca. 1:30 h und die der Gruppendiskussion auf 2:42 h (vgl. Anhang V).

Neben dem jeweiligen Leitfaden (vgl. Kapitel 4.3; Anhang VI; Anhang VII; Anhang VIII) kam bei der Erhebung eine Abbildung zur Candidate (und Employee) Journey (vgl. Kapitel 3.3) zum Einsatz, welche die Namen der einzelnen Phasen und den Prozess bzw. Kreislauf illustriert (vgl. nachfolgende Abbildung 26).

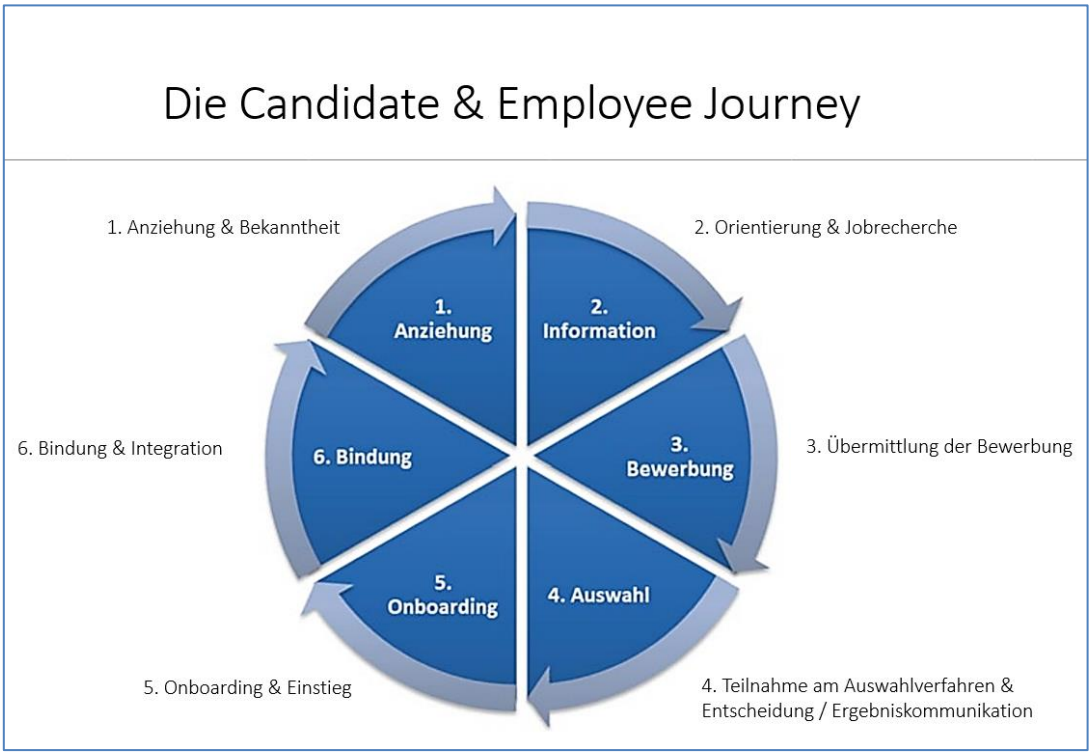


Abbildung 26: Verwendete Abbildung im Rahmen der Datenerhebung für die kritische Analyse des deduktiven Konzepts (vgl. Kapitel 4.1; Anhang IV) (Nach Verhoeven, 2016c, S. 36)

Angelehnt an den Aufbau der Leitfäden (vgl. Kapitel 4.3; Anhang VI; Anhang VII; Anhang VIII) wurden die Phasen 4 und 5 (Teilnahme am Auswahlverfahren / Ergebniskommunikation; vgl. Kapitel 4.1; Abbildung 24; Anhang IV) thematisch zusammengefasst dargestellt (vgl. Abbildung 26). Auf weitere Detailinformationen zu den einzelnen Phasen wurde bei der Illustration bewusst verzichtet, um das Offenheitsprinzip zu wahren (Hölzl, 1994; Kurz et al., 2007; Mayring, 2023) und die Proband:innen hinsichtlich ihrer Antworten nicht zu beeinflussen (vgl. Kapitel 4.3). Die komprimierte, bildliche Veranschaulichung half den Proband:innen dabei, direkt zu Beginn einen Überblick zum Forschungsthema und zum weiteren Ablauf der Befragung zu erhalten. Zugleich erwies sich die Abbildung als besonders hilfreich, um nach der Besprechung der einzelnen Aspekte einer Phase zu den Fragen der nächsten Phase überzuleiten.

Ergänzend kam eine weitere Abbildung zu *„Jobship als One-Click-Bewerbung 2.0“ / digitales Tool* (vgl. Kapitel 4.1; Anhang IV*)* zum Einsatz:

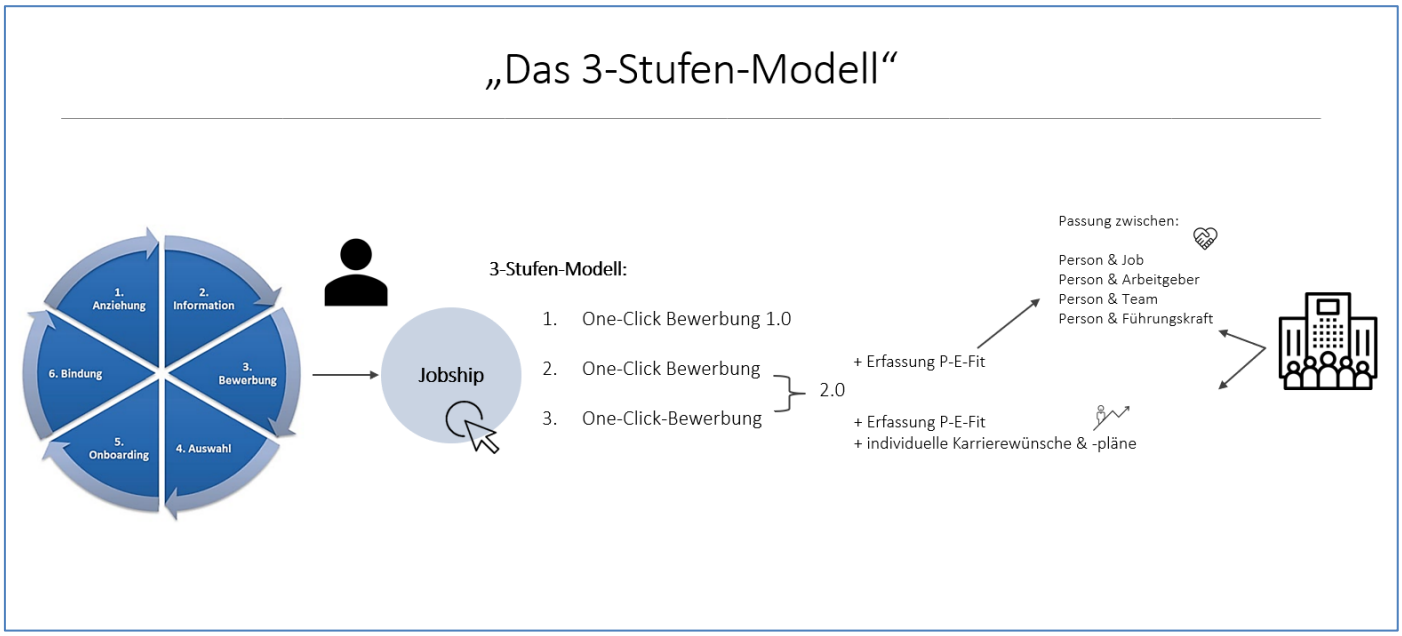


Abbildung 27: Verwendete Abbildung im Rahmen der Datenerhebung für die kritische Analyse von „Jobship als One-Click-Bewerbung 2.0“ (vgl. Kapitel 4.1; Anhang IV) (Eigene Darstellung)

„Jobship“ (vgl. Kapitel 4.1; Anhang IV) wurde bewusst als „3-Stufen-Modell“ und „One-Click-Bewerbung 2.0“ bezeichnet, um das digitale Tool möglichst einfach und für die Proband:innen nachvollziehbar darzulegen (vgl. Hussy, Schreier & Echterhoff, 2013). Anhand der Abbildung 27 wurden den Studienteilnehmer:innen die möglichen Inhalte und Funktionen von „Jobship“ (vgl. ausführlich Anhang IV; Kapitel 5.8) vorgestellt und nachfolgend anhand des jeweiligen Leitfadens (vgl. Kapitel 4.3) detailliert besprochen. Die vorab definierten Fragen stellten den (Forschungs-)zielorientierten, anwendungsbezogenen und theoretischen Nutzen der Erhebung sicher (vgl. Kapitel 4.3; Anhang VI; Anhang VII; Anhang VIII). Insgesamt erwies sich der Einsatz des „visuellen Materials (…) als Stimulus bei der Erhebung sprachlicher Daten“ (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 153) aufgrund der Spezifik und Komplexität der Forschungsthematik als äußerst hilfreich.

Für die nachfolgende Datenauswertung (vgl. Kapitel 4.5) war es im Rahmen der Erhebung bedeutsam, das Informationsmaterial „festzuhalten, aufzuzeichnen, aufzubereiten und zu ordnen“ (Mayring, 2023, S. 74). Alle Interviews sowie die Gruppendiskussion wurden daher im Einvernehmen mit den Befragten mittels eines Diktiergerätes aufgezeichnet und anschließend

durch ein externes Transkriptionsbüro vollständig und wörtlich transkribiert (Mayring, 2023). Hierbei wurden aus Gründen des Datenschutzes die Namen der Proband:innen sowie sonstige zur Identifikation beitragende Hinweise (z.B. Name des Arbeitgebers) anonymisiert bzw. ersetzt (Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP), 2016; Dresing & Pehl, 2015).

„Bei der wörtlichen Zitation stehen im Wesentlichen drei Techniken zur Verfügung: das Internationale Phonetische Alphabet, um alle Dialekt- und Sprachfärbungen wiederzugeben; die literarische Umschrift, die auch Dialekt im gebräuchlichen Alphabet wiedergibt, die Übertragung in normales Schriftdeutsch“ (Mayring, 2023, S. 80). Da es sich bei der vorliegenden Arbeit nicht um eine linguistische Forschung handelt, sondern vielmehr die Analyse des Gesagten im Vordergrund steht (vgl. Kapitel 4.5), erfolgte die wörtliche Transkription nach den einfachen Transkriptionsregeln nach Dresing und Pehl (2015). Durch den Verzicht des Transkribierens von Füllsilben und Dialekten fand zugunsten einer besseren Lesbarkeit eine Glättung des Interviewmaterials statt (Dresing & Pehl, 2015). Längere Sprech- bzw. Gedankenpausen, Unverständlichkeiten sowie Lachen sind in den Transkripten jedoch vermerkt. Alle Transkripte befinden sich in digitalisierter Form in der Graduate School für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften in Hamburg sowie bei der Autorin.

Neben der Tonbandaufnahme erfolgte mit Einverständnis der Teilnehmer:innen bei der Gruppendiskussion zusätzlich eine Videoaufnahme mit Hilfe des Programms Zoom. Durch das Bildmaterial konnten bei den mündlichen Äußerungen ebenso die situative Mimik und Gestik der Teilnehmer:innen (nonverbale Äußerungen) erfasst werden, welche sich für die spätere Analyse und Interpretation der Daten (vgl. Kapitel 4.5) als sehr hilfreich erwiesen (Lamnek, 1989, 2010).

4.5 Datenauswertung mit der qualitativen Inhaltsanalyse

Für die Datenanalyse wurde im Rahmen der vorliegenden Dissertation die *qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring* (2010, 2022a, 2022b, 2023) verwendet, da sich diese insbesondere „für eine systematische, theoriegeleitete Bearbeitung von Textmaterial (eignet) und dabei auch *große Mengen an Material* zu bewältigen (sind)“ (Mayring, 2023, S. 103). Aufgrund des großen

Umfangs der qualitativen Studie (vgl. Kapitel 4.2; Anhang V) erwies sich die qualitative Inhaltsanalyse demnach als sehr geeignet. Mit Hilfe dieser konnten die erhobenen Daten *systematisch analysiert* sowie *Zusammenhänge und Unterschiede subjektiver Sichtweisen* aufgezeigt werden (Flick, 2011; Mayring, 2010, 2022a, 2022b, 2023). Nach dem Prinzip der Zusammenfassung nach Mayring (2010, 2022b, 2023), verfolgte die Datenanalyse das Ziel, das Material so weit zu reduzieren, dass wesentliche Inhalte erhalten bleiben und diese trotz Reduzierung ein *Abbild des Grundmaterials repräsentieren* (Mayring, 2010, 2022a, 2022b, 2023).

Die Entwicklung des Kategoriensystems basierte auf einer Kombination der deduktiven und induktiven Vorgehensweise (vgl. Kapitel 4.1; Anhang IV; Anhang IX): Zunächst erfolgte die Entwicklung eines deduktiven Kategoriensystems, welches auf der systematischen Betrachtung theoretischer Ansätze und empirischer Befunde (vgl. Kapitel 2 und Kapitel 3) fußte (vgl. Kapitel 4.1; Anhang IV; Mayring, 2023). Für die einzelnen Phasen des Bewerbungs- und Personalauswahlprozesses wurden Oberkategorien (folgend auch Dimensionen) sowie jeweilige Unterkategorien (folgend auch Subdimensionen) gebildet und nachfolgend in MAXQDA – einer Software für Qualitative Datenanalysen – als Codebaum eingefügt (vgl. Anhang IV).
Die hieran anschließende, induktive Vorgehensweise (vgl. nachfolgende Abbildung 28) sieht eine am Material orientierte Reduktion der wichtigsten Aspekte (Zusammenfassung) vor (Mayring, 2010, 2022a, 2022b, 2023). Im Zuge dessen wurden die relevanten Textstellen der Transkripte markiert und einer Kategorie zugeordnet. Nach Mayring (2010, 2022a, 2022b, 2023) wurden die Schritte Paraphrasieren, Generalisierung und Reduktion angewandt, um das Datenmaterial auf eine Ebene zu bringen. Im ersten Schritt, der Paraphrasierung, wurden die inhaltstragenden Aussagen auf eine einheitliche Sprachebene übersetzt. Nicht zu jedem Textabschnitt wurden Paraphrasen gebildet, sondern nur dann, wenn es zum besseren Verständnis der Aussage verhalf. Im zweiten Schritt, der Generalisierung, wurde das Material auf eine einheitliche Abstraktionsebene weiter komprimiert, woraufhin in einem ersten Reduktionsschritt sich wiederholende Generalisierungen sowie Aussagen, die nicht zur Beantwortung der Forschungsfragen dienten, entfernt wurden. Im Zuge der Reduzierung wurden gleiche Inhalte gebündelt, zusammengefasst und durch eine neue einheitliche Aussage wiedergegeben (Mayring 2010, 2022a, 2022b, 2023). Durch diesen zirkulären Prozess, in dem die Kategorien immer wieder in Bezug auf die Beantwortung der Forschungsfragen überprüft sowie weitere induktive (Unter-)Kategorien gebildet worden sind (vgl. Abbildung 28), ergab sich am Ende der

in Anhang IX aufgeführte Codebaum bzw. das finale Kategoriensystem nach deduktiver und induktiver Vorgehensweise. Das finale Kategoriensystem sowie sogenannte „Ankerbeispiele“ (Mayring, 2023, S. 102), die als Beispiel für die jeweiligen Kategorien dienen, stellten die Basis für die nachfolgende Verschriftlichung der empirischen Befunde dar (vgl. Kapitel 5).
Um die Subjektivität bei der Auswertung und Interpretation der Daten zu reduzieren, erfolgte nach dem Codieren die Revision der Kategorien sowie der endgültige Materialdurchgang (vgl. Abbildung 28) im Abgleich mit einer Kommilitonin, um somit eine höhere Objektivität im Rahmen der qualitativen Forschung gewährleisten zu können (Mayring, 2023).

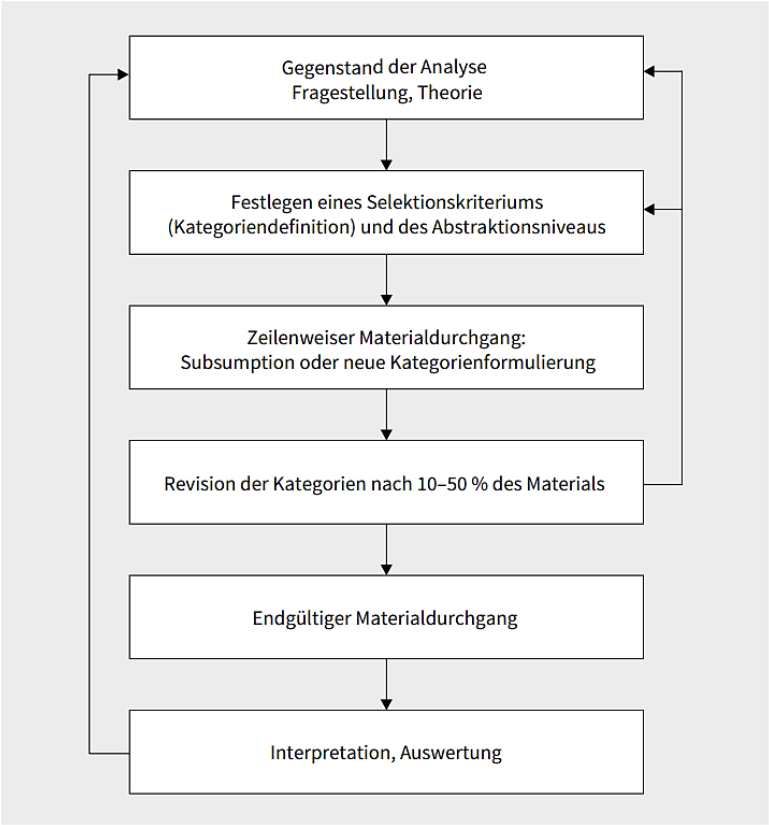


Abbildung 28: Ablaufmodell induktiver Kategorienbildung (Nach Mayring, 2023, S. 99)

Insgesamt konnte mit Hilfe der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010, 2022a, 2022b, 2023) ein Kategoriensystem entwickelt werden, welches einerseits das Informationsmaterial reduziert sowie andererseits die wesentlichen Inhalte enthält und in einen geeigneten Zusammenhang bringt. Das zuvor deduktiv entwickelte Konzept (vgl. Kapitel 4.1; Anhang IV) konnte hierdurch sehr umfassend induktiv ergänzt sowie kritisch reflektiert werden (vgl. Kapitel 5; Kapitel 6; Anhang IX).

5. Empirische Befunde

Ein *Konzept* hilft dabei, „logische Strukturen zu schaffen, um am Ende eine fundierte Bewertung des Untersuchungsgegenstandes vornehmen zu können“ (Hartleb, 2011, S. 109).

Das im Kapitel 4.1 (vgl. Abbildung 24) und im Anhang IV dargelegte, deduktiv entwickelte *Bewerbungs- und Personalauswahlkonzept* diente als Basis für die eigene empirische Forschung. Dieses deduktive Konzept wurde um innovative Ansätze ergänzt (vgl. Anhang IV; Kapitel 5.8) und für die (MINT-)Zielgruppen explorativ untersucht. Im Kontext des eigenen Forschungsinteresses (vgl. Kapitel 1.2; Kapitel 4.1) stehen im Rahmen der vorliegenden Studie insbesondere die Phasen 1 bis 5 im Fokus. Die Phasen 6 und 7 wurden aufgrund der Querbezüge zum Hauptuntersuchungsgegenstand ergänzend – jedoch aufgrund des begrenzten Umfangs der vorliegenden Dissertation – nicht in der Ausführlichkeit wie die ersten fünf Phasen betrachtet (vgl. ausführlich Kapitel 6).

Nach der Qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring, 2010, 2022a, 2022b, 2023) umfasst das Kategoriensystem nach deduktiver sowie induktiver Vorgehensweise insgesamt 2046 Kategorien (Dimensionen) inkl. Unterkategorien (Subdimensionen). Insgesamt wurden 6891 Proband:innenaussagen den Kategorien zugeordnet und ausgewertet (vgl. Anhang IX; digitaler Datenträger; 2112 Seiten Transkripte). Die empirischen Befunde werden in den nachfolgenden Unterkapiteln *pro Phase* subsumiert dargelegt. Hierbei werden die zwei Perspektiven (MINT-Fachkräfte und HR-Expert:innen; vgl. Kapitel 4.2) differenziert betrachtet, analysiert, gegenübergestellt sowie mit prägnanten Ankerzitaten untermauert. Das Kapitel 5.8 beinhaltet die empirischen Ergebnisse zu *„Jobship“ als digitalem Anwendungsbeispiel,* die möglichen Inhalte, Gestaltung sowie Chancen und Grenzen pro Phase.

5.1 Phase 1 – Zielgruppenspezifische Ansprache von MINT-Fachkräften: Die Bedeutung einer Multikanalstrategie und einer authentischen Unternehmensdarstellung

In der ersten Phase des deduktiv entwickelten Bewerbungs- und Personalauswahlkonzepts steht im Kontext des Employer Branding (vgl. Kapitel 2.3.2) und der Anziehung bzw. Gewinnung potenzieller Bewerber:innen (vgl. Kapitel 3.3.1) die Analyse relevanter Medien und Kanäle im Fokus, über die sich MINT-Fachkräfte angesprochen fühlen (vgl. Abbildung 24; Anhang IV). Bei der Erhebung wurden in diesem Zusammenhang von den Proband:innen unterschiedliche (Online-)Personalmarketing-, Employer Branding- Maßnahmen sowie Informationskanäle genannt (vgl. Kapitel 2.3.2; Kapitel 3.3.2), die eigentlich erst Untersuchungsgegenstand der zweiten Phase gewesen wären. Analog zur Auffassung von Athanas und Wald (2017), Nied, Bilger und Ferdinand (2018) sowie Verhoeven (2020b) zeigen somit auch die eigenen empirischen Befunde auf, dass die Inhalte der ersten und zweiten Phase fließend ineinander übergehen (vgl. Anhang IV). Potenzielle Bewerber:innen, die sich von einem Unternehmen oder einer Stellenausschreibung angesprochen fühlen, informieren sich oftmals zeitgleich über unterschiedliche Medien und Kanäle, um sich insgesamt ein möglichst umfassendes Bild von der Vakanz und dem potenziellen Arbeitsumfeld machen zu können (vgl. Kapitel 5.2; Phase 2).

Die Ergebnisse zeigen, dass HR-Expert:innen von MINT-Organisationen verstärkt auf eine Multikanalstrategie setzen, um qualifizierte Fachkräfte gezielt zu erreichen. Neben der klassischen Unternehmenswebseite, die als zentrale Informationsquelle dient, gewinnen Arbeitgeberbewertungsplattformen, Karriereplattformen sowie Internet-Stellenbörsen zunehmend an Bedeutung (P2 HR, P3 HR, P5 HR, P7 HR, P8 HR, P7 HR, P9 HR, P11 HR, P13 HR, P1 MINT, P2 MINT, P3 MINT-HR, P4 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P13 MINT). Gleichzeitig sind analoge Maßnahmen, insbesondere persönliche Kontakte auf Karrieremessen sowie über Hochschulkooperationen und private Netzwerke, für die nachhaltige Personalgewinnung essenziell (P4 HR, P5 HR, P6 HR, P8 HR, P9 HR, P14 MINT).

Die HR-Expert:innen berichten, dass die Wahl des jeweiligen Rekrutierungskanals maßgeblich von der jeweiligen Position und Tätigkeit abhängig ist: Während vertriebsorientierte Stellen im MINT-Bereich gut über klassische Jobbörsen wie bspw. Stepstone besetzt werden können,

erweisen sich spezialisierte IT-Plattformen sowie Active Sourcing über LinkedIn und XING für technische Berufe sowie IT-Fachkräfte als effektiver (P2 HR, P3 HR, P6 HR, P8 HR, P9 HR, P11 HR, P13 HR).

Die Unternehmenswebseite nimmt sowohl aus der Perspektive der MINT-Fachkräfte als auch aus der Perspektive der HR-Expert:innen einen besonderen Stellenwert ein, da sie für viele (potenzielle) Bewerber:innen den ersten Berührungspunkt mit dem Unternehmen darstellt (P2 HR, P3 HR, P5 HR, P6 HR, P7 HR, P8 HR, P11 HR, P1 MINT, P2 MINT, P4 MINT, P6 MINT, P7 MINT-HR, P11 MINT, P13 MINT). Oftmals bietet sie neben Stellenausschreibungen weiterführende Informationen über die Unternehmenskultur, Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten (P2 HR, P3 HR, P5 HR, P9 HR, P1 MINT, P2 MINT, P4 MINT, P8 MINT).

„Auf der eigenen Internetseite bekommen die Bewerber natürlich viel mehr Informationen über uns, unsere Weiterbildungsmöglichkeiten, unsere Ansprechpartner und Produkte." (P9 HR)

Viele der befragten MINT-Fachkräfte bewerten die Professionalität eines Unternehmens bereits anhand des Webseitendesigns und der Qualität der bereitgestellten Inhalte (P9 MINT, P11 MINT). Eine unprofessionelle oder veraltete Webseite kann abschreckend wirken und dazu führen, dass potenzielle Kandidat:innen sich gegen eine Bewerbung entscheiden (P5 MINT-HR, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT-HR).

„Wenn die sehr unprofessionell und altbacken aussah, dann hat es direkt dazu geführt, dass ich irgendwie so eine Ablehnung dagegen hatte." (P11 MINT)

Neben der subjektiv empfundenen Professionalität und Qualität der Webseite, wird eine authentische Darstellung des Unternehmens als entscheidender Faktor für die Arbeitgeberattraktivität betont (P3 HR, P11 HR, P2 MINT, P8 MINT). Hochstilisierte Marketingstrategien mit idealisierten Darstellungen von Mitarbeitenden können kontraproduktiv wirken, da (potenzielle) Bewerber:innen diese oft als wenig glaubwürdig erachten (P11 HR). Stattdessen werden

differenzierte und realistische Einblicke in den Arbeitsalltag, beispielsweise durch Erfahrungsberichte und authentische Darstellungen, als weitaus erfolgsversprechender angesehen (P5 HR, P7 HR, P11 HR).

„Tolle Internetseiten bedeuten nicht nur ansprechendes Design, sondern vor allem differenzierte und authentische Inhalte. Wenn Menschen das Gefühl haben, dass ihnen dort nur Werbung präsentiert wird, werden sie skeptisch." (P11 HR)

Neben der Unternehmenswebseite spielen Arbeitgeberbewertungsplattformen wie Kununu und Glassdoor bei den MINT-Bewerber:innen zunehmend eine zentrale Rolle bei der Wahrnehmung von Unternehmen (P9 HR, P12 HR, P15 MINT). Die befragten MINT-Fachkräfte nutzen diese gezielt, um sich über Arbeitsbedingungen, Unternehmenskultur und Erfahrungen anderer Mitarbeiter:innen zu informieren (P1 MINT, P3 MINT-HR, P5 MINT-HR, P11 MINT). Die HR-Expert:innen P9 und P12 berichten in diesem Kontext, dass MINT-Bewerber:innen im Rahmen des Bewerbungsprozesses zunehmend häufiger auf die Bewertungen Bezug nehmen und gezielte Fragen zu kritischen Kommentaren stellen (P9 HR, P12 HR):

„Ich habe die und die Bewertung (…) gelesen: Beziehen Sie mal Stellung dazu?" (P12 HR)

Die Unternehmen sind daher gefordert, aktiv auf Bewertungen zu reagieren, um Transparenz zu schaffen und eine möglichst positive sowie zugleich authentische Unternehmensdarstellung zu etablieren (P2 HR, P3 HR, P5 HR, P7 HR, P8 HR, P9 HR, P11 HR). Einige Unternehmen gehen sogar einen Schritt weiter und pflegen diese Portale systematisch, indem sie nicht nur auf Bewertungen antworten, sondern auch eine eigene Unternehmensvorstellung hinterlegen (P6 HR, P9 HR).

„Kununu ist wirklich ein Portal, das wir regelmäßig pflegen, wo wir nicht nur Kommentare kommentieren, sondern auch eine Unternehmensvorstellung hinterlegen und Informationen austauschen." (P9 HR)

Jedoch äußerten auch einige befragte MINT-Fachkräfte Skepsis gegenüber der Glaubwürdigkeit der Bewertungen:

„Ich sehe dann tatsächlich nur die beiden Extreme: Entweder die Unternehmen werden in den Himmel gelobt oder es stehen halt wirklich so richtig schlechte Kommentare darin." (P10 MINT)

Die Karriereplattformen LinkedIn und XING werden von den HR-Expert:innen als essenzielle Instrumente zur Personalgewinnung betrachtet (P2 HR, P3 HR, P4 HR, P6 HR, P8 HR, P11 HR, P12 HR). Active Sourcing, die gezielte Direktansprache von MINT-Kandidat:innen, hat sich insbesondere für spezialisierte Fachkräfte als besonders effektiv erwiesen (P2 HR, P3 HR, P6 HR, P8 HR, P9 HR, P11 HR, P13 HR):

„Wir haben ein LinkedIn- und ein XING-Profil. Wir posten täglich Content und nutzen die Plattformen aktiv für Active Sourcing." (P6 HR)

„Wir haben eher die Erfahrung gemacht, dass die wirklich guten Kandidat:innen sich lieber finden lassen, als dass sie selbst aktiv suchen." (P9 HR)

Während LinkedIn aufgrund seiner internationalen Reichweite bevorzugt für globale Rekrutierungsstrategien genutzt wird, erweist sich XING als relevanter für den deutschsprachigen Raum (P4 HR, P12 HR). Auch seitens der befragten MINT-Fachkräfte werden die Karriereplattformen LinkedIn und XING als präferierte Informationskanäle genannt (P1 MINT, P2 MINT, P3 MINT-HR, P4 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P10 MINT, P15 MINT). Jedoch empfinden viele MINT-Fachkräfte die hohe Anzahl unpassender Anfragen als störend (P4 MINT, P6 MINT, P9 MINT).

„Die sehen nur: 'Okay, man kommt aus der IT-Branche', aber die Stelle hat gar nichts mit mir zu tun." (P6 MINT)

Dies verdeutlicht die Notwendigkeit einer personalisierten Ansprache, die sich an den spezifischen Qualifikationen und Interessen der Kandidat:innen orientiert (P5 MINT-HR, P11 HR). Unternehmen, die standardisierte Massenanschreiben verschicken, laufen Gefahr, potenzielle Bewerber:innen abzuschrecken, anstatt sie für sich zu gewinnen (P7 MINT-HR, P14 MINT).

Neben den Karriereplattformen zählen Internet-Stellenbörsen wie Stepstone, Indeed und spezialisierte Plattformen wie Stack Overflow zu den zentralen Informations- und Rekrutierungskanälen in der MINT-Branche. Die Erfolgsquote dieser Plattformen variiert jedoch stark nach Branche und Position (P2 HR, P7 MINT-HR). Während Stellenbörsen für kaufmännische und vertriebsorientierte Positionen in der MINT-Branche gut funktionieren, weisen sie für technische und IT-Positionen eine geringere Erfolgsquote auf (P6 HR, P11 MINT). Viele der befragten MINT-Fachkräfte empfinden die Stellenausschreibungen auf den Internet-Stellenbörsen als wenig aussagekräftig und informieren sich darüber hinaus über Unternehmenswebseiten und persönliche Netzwerke (P2 MINT, P3 MINT-HR, P4 MINT, P6 MINT, P5 MINT-HR, P9 MINT, P11 MINT, P13 MINT).

„Die erste Hürde ist, die richtige Stelle für sich zu finden. Gerade so bei den Ausschreibungen habe ich gemerkt, dass es ganz oft wenig spezifisch ist." (P4 MINT)

Darüber hinaus wurde die Aktualität der Anzeigen bemängelt (P3 MINT-HR, P6 MINT):

„Ich weiß, dass die Internetstellenbörsen sehr oft sogar veraltet sind, also gar nicht aktuell. Und das nervt mich zum Beispiel." (P6 MINT)

Neben den digitalen Medien und Informationskanälen zeigen die Befunde auf, dass für die MINT-Fachkräfte persönliche Kontakte („Vitamin B“) eine bedeutende Rolle bei der Orientierung und Jobrecherche spielen (P1 MINT, P2 MINT, P5 MINT-HR, P6 MINT, P7 MINT, P9 MINT):

„Durch die Mundpropaganda habe ich gewusst: 'Okay, da gibt es eine Stelle.'" (P9 MINT)

„Ich bin über einen ehemaligen Kommilitonen an meinen jetzigen Job gekommen. Ohne ihn hätte ich mich wahrscheinlich gar nicht beworben." (P7 MINT)

„Oft erfährt man über Kollegen oder frühere Arbeitgeber von interessanten Positionen, bevor sie überhaupt öffentlich ausgeschrieben werden." (P6 MINT)

Diese Zitate unterstreichen, dass persönliche Netzwerke bei der beruflichen Orientierung und dem Wechsel innerhalb der MINT-Branche essenziell Einfluss einnehmen.

Zusammenfassend zeigen die Befunde für die erste Phase der Ansprache auf, dass eine erfolgreiche Ansprache und Personalgewinnung von MINT-Fachkräften eine zielgruppenspezifische Kombination digitaler sowie persönlicher Maßnahmen erfordert. Die befragten MINT-Fachkräfte bevorzugen im Rahmen der Direktansprachen über Karriereplattformen eine individuelle Kommunikation sowie den Austausch über persönliche und berufliche Netzwerke. Infolgedessen sollten MINT-Organisationen ihre Informationskanäle sowie Rekrutierungsstrategie differenziert gestalten, um MINT-Fachkräfte sowohl durch digitale als auch durch persönliche Ansprache erfolgreich für sich zu gewinnen. Beide Zielgruppen heben hervor, dass eine authentische Unternehmensdarstellung zur Arbeitgeberattraktivität beiträgt und die Entscheidung zur Einreichung einer Bewerbung maßgeblich beeinflusst (vgl. Kapitel 5.2, Phase 2).

5.2 Phase 2 – Die Relevanz des Person-Environment Fits für die berufliche Orientierung, Jobrecherche und Arbeitgeberwahl

Im Rahmen der Analyse der zweiten Phase wird untersucht, inwieweit Personalverantwortliche eine systematische Anforderungsanalyse durchführen (vgl. Kapitel 2.3.1) und welche zusätzlichen Faktoren neben der Eignung im Sinne des Person-Environment-Fit (PE-Fit) im weiteren Bewerbungs- und Personalauswahlprozess Berücksichtigung finden. Auf Seiten der MINT-Fachkräfte wird analysiert, welche Informationen sie im Hinblick auf den PE-Fit als besonders relevant erachten, um eine fundierte Bewerbungsentscheidung zu treffen und inwieweit diese Informationen durch die bisher genutzten Informationskanäle adäquat vermittelt werden (vgl. Abbildung 24; Anhang IV).

Die empirischen Befunde zeigen auf, dass alle befragten HR-Expert:innen zu Beginn eines Bewerbungs- und Personalauswahlprozesses eine *Anforderungsanalyse* durchführen. Hierbei nutzen sie unterschiedliche Methoden zur Ermittlung der relevanten Qualifikationen und Kompetenzen. Die meisten gehen nach der *intuitiven Methode* vor (P2 HR, P3 HR, P4 HR, P5 HR, P6 HR, P7 MINT-HR, P8 HR, P9 HR, P10 HR, P11 HR, P12 HR), einige ergänzen diese durch

die *arbeitsplatzanalytische Methode* (P2 HR, P7 MINT-HR, P11 HR, P12 HR) oder *personenanalytische Methode* (P2 HR, P6 HR, P7 MINT-HR; vgl. Kapitel 2.3.1).

Alle befragten HR-Expert:innen berichten, dass die Anforderungsprofile im Rahmen einer interdisziplinären Zusammenarbeit mit den jeweiligen Fachabteilungen entwickelt und abgestimmt werden. Hierbei handelt es sich bei den meisten Unternehmen um einen mehrstufigen Prozess (P3 HR, P7 HR, P8 HR, P12 HR). Die HR-Expert:innen betonen, dass die Anforderungen aufgrund ihrer Komplexität nicht allein von der Personalabteilung definiert werden können und es für die Erstellung das Expert:innenwissen der jeweiligen Fachabteilung bedarf (P3 HR, P7 HR, P8 HR, P12 HR). Eine enge Abstimmung mit den Fachbereichen stelle sicher, dass die Anforderungsprofile realistische und praxisnahe Erwartungen enthalten (P2 HR, P3 HR, P6 HR, P7 HR, P8 HR, P12 HR). Andererseits wird kritisiert, dass durch die Einbindung vieler Personen bei der Anforderungsprofilerstellung teils eine hohe Diskrepanz zwischen den „idealen Bewerber:innenprofilen" und den realistisch verfügbaren Kandidat:innen auf dem Arbeitsmarkt vorliegt. In vielen Fällen müssen die HR-Verantwortlichen die Anforderungen im Stellenprofil anpassen, um potenzielle MINT-Bewerber:innen nicht durch zu hohe Erwartungen abzuschrecken (P1 HR, P5 HR, P10 HR, P14 HR):

„Viele Personen reden mit, keiner möchte etwas ausschließen, und am Ende sucht man eine eierlegende Wollmilchsau." (P1 HR)

Um dieser Herausforderung gerecht zu werden, spricht sich die Mehrheit der befragten HR-Expert:innen gegenüber den Fachabteilungen dafür aus, einerseits differenzierte und andererseits realistische Anforderungen zu definieren, um eine Balance zwischen idealtypischen Anforderungsprofilen und den realistisch verfügbaren Qualifikationen potenzieller Bewerber:innen im Kontext des „War for talents" herzustellen (P1 HR, P2 HR, P3 HR, P4 HR, P5 HR, P6 HR, P7 HR, P8 HR, P10 HR, P12 HR):

„(…) bei uns ist der Bewerber:inmarkt sehr knapp. Das heißt, (…), dass da die meisten halt nicht ganz zum Anforderungsprofil passen (…), da ist meistens Entwicklungsbedarf. Vielleicht bringen fünf Prozent das gesamte gewünschte Wissen mit. Wenn überhaupt. Und damit müssen wir arbeiten" (P6 HR).

Im Hinblick auf den *Person-Environment Fit* zeigen die Befunde auf, dass alle befragten HR-Expert:innen die vier Passungsebenen *Person-Job Fit, Person-Organization Fit, Person-Group Fit* sowie *Person-Supervisor Fit* für eine *nachhaltig erfolgreiche Rekrutierung* und Zusammenarbeit sowie für eine *langfristige Mitarbeitendenbindung* als hoch relevant ansehen.

„(…) jede fachliche Lücke kann man irgendwie schließen. Wichtig ist einfach die Passung zum Arbeitgeber, Team, zur Führungskraft – und das steht wirklich alles auf einer Ebene. Also da muss alles stimmen, am Ende des Tages." (P2 HR).

Die Informationen der Stellenausschreibungen beziehen sich in den meisten Fällen jedoch hauptsächlich auf die fachlichen Anforderungen (Person-Job Fit) und auf die organisatorischen Rahmenbedingungen (Person-Organization Fit; P3 HR, P7 MINT-HR, P9 HR, P12 HR).

Der *Person-Job Fit* inkl. der fachlichen Eignung im Kontext des *Anforderungs-Fähigkeits-Fits* (vgl. Kapitel 2.4.4) wird hierbei von den HR-Expert:innen als zentrales Kriterium angesehen (P2 HR, P3 HR, P5 HR, P6 HR, P7 MINT-HR, P9 HR, P10 HR, P13 HR). P2 (HR) betont in diesem Kontext neben den fachlichen auch die persönlichen Kompetenzen:

„(…) in einer Stellenausschreibung stehen zuerst die fachlichen Kompetenzen, aber wir haben auch immer noch so einen kleinen Ausschnitt, wo steht: Wenn du das persönlich mitbringst, dann bist du bei uns genau richtig. Unser Unternehmen ist sehr darauf ausgerichtet, nicht nur fachlich die richtigen Mitarbeiter:innen zu finden (…), so fachliche Lücken kann man durch Schulungen schließen, das ist alles erlernbar. Die richtigen Persönlichkeiten sind einfach wichtig. Sprich, dass jemand intrinsisch motiviert ist, sich selbst für Dinge begeistern kann, auch dafür brennt, was er macht und auch eine gewisse Dynamik mitbringt. Darauf legen wir Wert." (P2 HR)

Die HR-Expert:innen P2, P3 und P4 betonen im Zusammenhang mit dem Person-Job Fit neben den Anforderungs-Fähigkeits-Fit die Relevanz des Bedürfnis-Erfüllungs-Fits (vgl. Kapitel 2.4.4), das heißt, dass die berufsbezogenen Bedürfnisse und Wünsche durch die bereitgestellten Attribute einer Tätigkeit ausreichend erfüllt werden können. Um diesbezüglich eine möglichst hohe Passung zu generieren, sollten insbesondere die individuellen Arbeitsmotive (P3 HR, P4

HR, P10 HR, P13 HR, P15 HR) und Interessen der Bewerber:innen (P3 HR, P4 HR, P9 HR, P13 HR, P15 HR) analysiert werden. Insbesondere die Freude bei der Ausübung der Tätigkeit (P2 HR, P3 HR, P15 HR), das Erleben von Autonomie (P4 HR, P6 HR) sowie Möglichkeiten der Partizipation und Formen der Selbstorganisation (P4 HR, P5 HR, P6 HR) nehmen die befragten HR-Expert:innen auf Seiten der MINT-Fachkräfte als sehr bedeutsam wahr. Des Weiteren messen aus Sicht der HR-Expert:innen MINT-Fachkräfte dem Gehalt eine hohe Bedeutung bei (P6 HR, P7 MINT-HR, P9 HR).

Einen weiteren zentralen Faktor stellt im Kontext des Person-Job Fits die Möglichkeit zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung dar. Die befragten HR-Expert:innen betonen, dass MINT-Bewerber:innen zunehmend mehr Wert auf individuelle Karrieremöglichkeiten, Kompetenzentwicklung und Flexibilität in ihrer Rolle legen. Dabei wurden insbesondere interne Wechsel- und Weiterbildungsangebote, die Möglichkeit zur Übernahme neuer Verantwortungsbereiche sowie die steigernde Bedeutung von Arbeitsinhalten und Autonomie als zentrale Einflussgrößen identifiziert (P2 HR, P3 HR, P4 HR, P7 HR, P10 HR, P11 HR, P12 HR). Aufgrund dieser Entwicklungen sehen die Unternehmen zunehmend die Notwendigkeit und einen Vorteil darin, den MINT-Fachkräften individuelle Karrierepfade und Entwicklungsperspektiven anzubieten, um sie nicht nur im ersten Schritt erfolgreich zu rekrutieren, sondern auch langfristig im eigenen Unternehmen halten zu können (P4 HR, P6 HR, P9 HR, P10 HR, P11 HR, P12 HR)

„Es geht häufig um junge, gut ausgebildete Leute, die wir für unser Unternehmen gewinnen und die wir auch nachhaltig binden möchten. Sie sind in der Regel interessiert an Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten.“ (P11 HR)

„Also Entwicklungsmöglichkeiten sind, glaube ich, insgesamt immer wichtig. Wenn sie vorhanden sind, sollte man sie auch suggerieren: Hier ist Potenzial auf der Stelle, man fängt hier an, aber man kann sich noch irgendwo hin entwickeln." (P6 HR)

Darüber hinaus sei in technologieorientierten Bereichen die kontinuierliche Weiterbildung essenziell, um mit den rasanten digitalen Entwicklungen Schritt halten zu können (P7 HR, P12 HR):

„IT-ler:innen haben generell einen hohen Ansporn, sich weiterzubilden, was schon an der technischen Entwicklung liegt. Es ist in sich selbst bedingt, dass sie up-to-date bleiben müssen, um ihren Job ausführen zu können." (P12 HR)

Im Hinblick auf die Gestaltung von Karrierewegen innerhalb des eigenen Unternehmens, bieten einige Arbeitgeber den Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich in verschiedenen Rollen „auszuprobieren" und neue Verantwortungsbereiche zu übernehmen (P4 HR, P6 HR, P8 HR, P10 HR):

„Die Person hat die Möglichkeit, in einen anderen 'Circle' reinzugehen (…), entweder für ein Projekt dort mitzuarbeiten oder sich als 'Lead' auszuprobieren, also dass sie dort quasi als 'Lead' fungiert und dann schaut, ob das etwas für sie wäre." (P10 HR)

„Es geht (…) darum, eine Perspektive für die Weiterentwicklung zu bieten. Mitarbeitende wollen wissen: Wo kann ich in fünf Jahren stehen?" (P5 HR)

Zusammenfassend lässt sich aus der Perspektive der HR-Expert:innen festhalten, dass im Kontext des Person-Job Fits neben der Passung zwischen Anforderungen und Fähigkeiten insbesondere flexible Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten als entscheidender Faktor sowohl für die erfolgreiche Rekrutierung von MINT-Fachkräften als auch für deren langfristige Zufriedenheit, Commitment und Motivation betrachtet werden (P2 HR, P3 HR, P4 HR, P6 HR, P10 HR).
Auf Seiten der *MINT-Fachkräfte* wurden ähnliche empirische Ergebnisse generiert: Ein subjektiv empfundener Person-Job Fit ist für die MINT-Fachkräfte zunächst ein entscheidender Bewerbungsfaktor und prägt im Anschluss an einen Bewerbungsprozess maßgeblich die Arbeitgeberwahl. Insbesondere die Passung zwischen den eigenen Qualifikationen, Fähigkeiten und Interessen sowie den Anforderungen und Rahmenbedingungen einer Stelle stehen im Fokus der Bewerber:innen (P2 MINT, P5 MINT, P6 MINT, P7 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT):

„Ich habe natürlich meine Vorlieben, zum Beispiel, dass ich sehr gerne konstruiere (…) und das ist mir bei der Jobwahl sehr wichtig, dass der Job das auch bietet." (P2 MINT)

„Neben dem Spaß oder der Freude ist es auf jeden Fall auch wichtig für mich, dass meine Kompetenzen gefragt werden. Ich hatte schon oft Projekte, in denen ich diese überhaupt nicht gebraucht habe (…) und das hat mich geärgert. Ich möchte mein Fachwissen, das ich habe, auch einbringen können." (P10 MINT)

Neben der Freude bei der Ausübung der Tätigkeit (P5 MINT-HR, P6 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT) nehmen Partizipationsmöglichkeiten und das Erleben von Autonomie bei der Aufgabenerfüllung einen zentralen Stellenwert bei den MINT-Fachkräften ein (P3 MINT, P5 MINT-HR, P6 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P11 MINT, P12 MINT, P14 MINT, P15 MINT):

„(…) flache Hierarchien und Partizipation sind für mich sehr bedeutsam, denn ich bin ein Freund von eigenverantwortlichem Arbeiten (…)." (P9 MINT)

„Ich arbeite gerne selbstständig und finde es gut, wenn ich eine:n Ansprechpartner:in habe, aber sonst frei entscheiden kann." (P11 MINT)

„Mir ist es wichtig, dass es keine starren Strukturen gibt. Ich mag flache Hierarchien, weil ich so meine Arbeit selbst gestalten kann." (P5 MINT-HR)

Diese Aussagen unterstreichen, dass die meisten befragten MINT-Fachkräfte eine hohe Eigenverantwortung in ihrer Arbeitsweise bevorzugen und ein flexibles Arbeitsumfeld als besonders attraktiv wahrnehmen (P3 MINT, P5 MINT-HR, P6 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT, P14 MINT, P15 MINT).

Analog zu den empirischen Befunden auf Seiten der HR-Expert:innen werden berufliche Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten auch von den meisten MINT-Fachkräften als entscheidende Bewerbungs- sowie Bindungsfaktoren (vgl. Kapitel 5.7, Phase 7) gesehen (P1 MINT, P2 MINT, P3 MINT-HR, P4 MINT, P6 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT-HR, P13 MINT):

„(…) ich würde es mir schon sehr wünschen, (…) es ist mir persönlich sehr wichtig, dass ich da nicht in den Job komme und dann keine weiteren Möglichkeiten habe. Ich möchte mich mit der Zeit weiterbilden, Neues lernen und meinen Horizont erweitern." (P2 MINT)

Obwohl Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten einen hohen Stellenwert bei der Job- und Arbeitgeberwahl einnehmen, berichten sowohl die meisten MINT-Fachkräfte als auch die Mehrheit der HR-Expert:innen, dass diese Informationen in den Stellenausschreibungen sowie auch im nachfolgenden Auswahlprozess wenig Berücksichtigung finden:

„Das haben wir tatsächlich bisher gar nicht in der Stellenausschreibung oder im Prozess berücksichtigt. Das ist eine gute Idee. Das schreibe ich mir direkt auf.“ (P6 HR)

„Bisher habe ich das kaum in den Stellenausschreibungen gelesen. Es wäre mir schon sehr wichtig, das zu sehen (…) ob man dann auf einer Stelle verharren würde, oder ob es Entwicklungsmöglichkeiten gibt. (…) es muss nicht detailliert sein, aber es wäre schön, wenn da zum Beispiel stehen würde: 'Weiterentwicklungsmöglichkeiten, Auslandsaufenthalte oder auch Führungsverantwortung'." (P10 MINT, vgl. P3 MINT, P5 MINT, P6 MINT, P9 MINT, P11 MINT)

Die MINT-Fachkräfte betonen, dass fehlende Karriere- und Entwicklungsperspektiven nach einer Einstellung zeitnah zu Demotivation und zu einer frühzeitigen Kündigung und einem Arbeitgeberwechsel führen können (vgl. Kapitel 5.7, Phase 7). Damit bestätigen sie die zuvor dargelegten Einschätzungen der HR-Expert:innen (P3 MINT, P5 MINT, P6 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT):

„Ich will nicht nur eine Stelle haben, die jetzt passt, sondern auch in fünf Jahren noch Sinn macht." (P10 MINT)

Des Weiteren werden die Vergütung sowie monetäre Zusatzleistungen von den meisten MINT-Fachkräften im Kontext des Person-Job Fits als bedeutsame Bewerbungsfaktoren betrachtet (P1 MINT, P2 MINT, P3 MINT-HR, P4 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT-HR, P13 MINT):

„Natürlich spielt das Gehalt eine Rolle. Ich möchte fair bezahlt werden, im Vergleich zu meinen Kolleg:innen und auch zu meiner Führungskraft." (P6 MINT)

„Ein gutes Gehalt ist mir wichtig, aber noch wichtiger sind leistungsabhängige Boni. Ich möchte sehen, dass sich mein Engagement auch finanziell lohnt." (P3 MINT-HR)

Ein weiterer Aspekt ist die betriebliche Altersvorsorge, die von einigen MINT-Proband:innen als Zeichen für langfristiges Engagement eines Unternehmens gegenüber seinen Mitarbeitenden gewertet wird (P5 MINT, P10 MINT):

„Es ist ein Zeichen, dass mein Arbeitgeber sich um meine langfristige Sicherheit kümmert, wenn er eine attraktive betriebliche Altersvorsorge anbietet." (P5 MINT)

Die Zitate verdeutlichen, dass neben dem Grundgehalt auch zusätzliche finanzielle Anreize und langfristige Absicherungen zur wahrgenommenen Arbeitgeberattraktivität beitragen und die Bewerbungsbereitschaft der MINT-Fachkräfte begünstigen (P3 MINT-HR, P4 MINT, P5 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P10 MINT). Obwohl diese Faktoren für die MINT-Fachkräfte im Rahmen der Orientierung und Jobrecherche in der zweiten Phase des Bewerbungs- und Personalauswahlprozesses (vgl. Abbildung 24; Anhang IV) von großer Bedeutung sind, finden sich Gehaltsangaben in Stellenausschreibungen nur in den seltensten Fällen wieder (P3 MINT-HR, P4 MINT, P6 MINT, P6 HR, P9 HR, P11 HR). HR-Expert:in P9 begründet dies wie folgt:

„(…), wenn man da eine Stellenausschreibung veröffentlichen möchte, muss man einen Gehaltsrahmen nennen. (…) das ist immer schwierig, wenn diese Schätzung komplett von dem abweicht, was dann letztendlich zutreffen würde. Das könnte falsche Erwartungen bei den Bewerber:innen wecken. (…) eine Gehaltsspanne zu nennen ist schwierig, denn sie hängt von so vielen Faktoren ab wie z.B. von der Ausbildung, der Berufserfahrung (…), also pauschal etwas zu sagen, ist schwierig." (P9 HR)

Im Kontext des *Person-Environment Fits* wurden neben den zuvor dargelegten Ergebnissen zum *Person-Job Fit* zahlreiche Aussagen zum *Person-Organization Fit*, zum *Person-Supervisor Fit* sowie zum *Person-Group Fit* seitens der MINT-Fachkräfte und der HR-Expert:innen im Hinblick auf die zweite Phase des Bewerbungs- und Personalauswahlkonzepts getätigt (vgl. Anhang IX; digitaler Datenträger). Die zentralen Erkenntnisse werden im Folgenden dargestellt.

Hinsichtlich des *Person-Organization Fits* betonen sowohl nahezu alle befragten MINT-Fachkräfte als auch HR-Expert:innen die Relevanz der *Passung zwischen den individuellen Werten und den Unternehmenswerten* (P2 HR, P3 HR, P5 HR, P7 HR, P9 HR, P10 HR, P11 HR, P1 MINT, P2 MINT, P3 MINT-HR, P4 MINT, P6 MINT, P7 MINT-HR, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT-HR, P13 MINT, P14 MINT, P15 MINT). Eine möglichst hohe Übereinstimmung zwischen den persönlichen Werten (potenzieller) Mitarbeiter:innen und den Unternehmenswerten seien einerseits für eine erfolgreiche Rekrutierung sowie andererseits für eine langfristige Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiter:innenbindung von zentraler Bedeutung (P2 HR, P3 HR, P5 HR, P7 HR, P9 HR, P10 HR, P6 MINT, P1 MINT, P2 MINT, P3 MINT-HR, P6 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P12 MINT-HR, P13 MINT):

„Das, was mich am Ende wirklich überzeugt hat, war die Kultur und das Auftreten der Firma, dass sie authentisch und glaubwürdig vermittelt haben, dass sie die Mitarbeiter:innen in den Mittelpunkt stellen." (P12 MINT-HR)

„Ich habe mich für das Unternehmen entschieden, weil ich das Gefühl hatte, dass die Werte nicht nur auf dem Papier stehen, sondern wirklich gelebt werden." (P8 MINT)

Die Zitate stützen die in der ersten Phase gewonnenen Erkenntnisse (vgl. Kapitel 5.1, Phase 1): Eine erfolgreiche und nachhaltige Rekrutierung zufriedener MINT-Fachkräfte erfordert mehr als die formale Definition von Unternehmenswerten und -leitlinien, die im Kontext der Außendarstellung ein möglichst positives Bild des Arbeitgebers vermitteln sollen. Vielmehr ist eine authentische Vermittlung der gelebten Unternehmenswerte und -kultur entscheidend, um potenziellen Bewerber:innen eine fundierte Selbstselektion auf Basis verfügbarer Informationen und persönlicher Wahrnehmungen zu ermöglichen (P3 HR, P5 HR, P6 HR, P7 HR, P9 HR, P10 HR):

„Es ist wichtig, dass wir nicht nur schöne Schlagworte definieren, sondern dass wir konkrete Beispiele haben, die diese Werte im Arbeitsalltag greifbar machen." (P3 HR)

„Es reicht nicht mehr, sich nur als moderner Arbeitgeber darzustellen. Die Menschen merken, wenn es nur Marketing ist. Authentizität ist der Schlüssel zum Erfolg." (P6 HR)

Viele der befragten MINT-Fachkräfte betrachten die Offenheit für neue Ideen und eine konstruktive Fehlerkultur als zentrale Bestandteile einer positiven Unternehmenskultur (P5 MINT, P7 MINT, P11 MINT, P11 MINT, P12 MINT):

„Ich brauche ein Umfeld, in dem ich neue Dinge ausprobieren kann. Wenn jede Idee sofort abgeblockt wird, dann verliere ich schnell die Motivation." (P11 MINT)

„Es macht für mich einen riesigen Unterschied, ob eine Firma wirklich innovationsfreudig ist oder nur so tut. Wenn neue Vorschläge nie umgesetzt werden, dann ist das kein Ort für mich." (P5 MINT)

Ein weiterer zentraler Aspekt ist für die MINT-Fachkräfte die ethische Ausrichtung des Unternehmens, insbesondere im Hinblick auf Umwelt- und Sozialverantwortung. Einige MINT-Fachkräfte betonen, dass sie keine Beschäftigung in Branchen anstreben würden, die ihren ethischen Grundsätzen widersprechen, wie beispielsweise die Rüstungs- oder fossile Brennstoffindustrie (P3 MINT-HR, P4 MINT, P11 MINT). Dies zeigt, dass für sie nicht nur die Unternehmenskultur als solche, sondern auch die gesamtgesellschaftliche Rolle des Unternehmens eine ausschlaggebende Bedeutung hat.

Insgesamt zeigen die empirischen Befunde auf, dass die Unternehmenskultur und Wertepassung für die MINT-Fachkräfte wie auch HR-Expert:innen sowohl im Kontext der Rekrutierung als auch im Hinblick auf eine langfristige Mitarbeitendenbindung von hoher Relevanz sind (vgl. Kapitel 5.7, Phase 7). Die befragten MINT-Fachkräfte betrachten die Übereinstimmung ihrer individuellen Werte mit den Unternehmenswerten als einen wesentlichen Identifikationsfaktor, der maßgeblich zur täglichen Arbeitsmotivation, Zufriedenheit, Leistungsbereitschaft und Bleibeabsicht beiträgt (P1 MINT, P2 MINT, P3 MINT-HR, P4 MINT, P6 MINT, P7 MINT-HR, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT-HR, P13 MINT, P14 MINT, P15 MINT). Die befragten HR-Expert:innen teilen diese Annahme und betonen, dass eine langfristige berufliche Zufriedenheit und erfolgreiche Integration in das Unternehmen nur dann gewährleistet sind, wenn sich die neuen Mitarbeitenden mit den Unternehmenswerten identifizieren können (P3 HR, P5 HR, P8 HR, P9 HR, P10 HR, P11 HR, P12 MINT-HR). Die Relevanz der kulturellen Passung zeigt sich insbesondere in Fällen, in denen eine Diskrepanz zwischen den individuellen

Erwartungen und der tatsächlich gelebten Unternehmenskultur zu einer frühzeitigen Kündigung führt. Ein Beispiel hierfür liefert die Erfahrung einer HR-Expertin, die berichtete, dass ein neuer Mitarbeitender nach nur zwei Wochen das Unternehmen verließ, da er die Unternehmenskultur als chaotisch und unstrukturiert empfand (P5 HR). Dies verdeutlicht, dass die kulturelle Passung nicht nur eine Frage der Arbeitgeberattraktivität, sondern auch der langfristigen Stabilität von Arbeitsverhältnissen ist. Vor diesem Hintergrund betonen viele der befragten HR-Expert:innen, dass sie bereits in Stellenausschreibungen ein möglichst authentisches Bild der Unternehmenskultur und Unternehmenswerte vermitteln möchten, um potenziellen Bewerber:innen eine erste Orientierung zu ermöglichen (P3 HR, P5 HR, P8 HR, P9 HR, P10 HR, P11 HR, P12 MINT-HR). Die MINT-Fachkräfte messen diesen Informationen eine hohe Bedeutung bei, berichten jedoch, dass sich ihr Gefühl für die Wertepassung in Bezug auf den Person-Organization Fit erst im nachfolgenden Bewerbungsprozess maßgeblich entwickelt – insbesondere durch persönliche Interaktionen im Auswahlverfahren, wie beispielsweise in Bewerbungsgesprächen sowie beim Kennenlernen der potenziellen Führungskraft und des künftigen Teams (P1 MINT, P2 MINT, P3 MINT-HR, P4 MINT, P5 MINT-HR, P6 MINT, P7 MINT-HR, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT-HR, P13 MINT, P14 MINT, P15 MINT; vgl. Kapitel 5.4, Phase 4).

Als weiteren bedeutsamen (Bewerbungs-)Faktor führen die befragten MINT-Fachkräfte im Kontext des Person-Organization Fits eine bedürfnisorientierte Gestaltung von Arbeitsbedingungen im Sinne einer ausgewogenen Balance zwischen Arbeits- und Privatleben an (P3 MINT-HR, P4 MINT, P8 MINT, P11 MINT, P12 MINT-HR, P13 MINT). In diesem Zusammenhang wünscht sich die Mehrheit der MINT-Fachkräfte eine Flexibilität in Bezug auf die Arbeitszeiten (P3 MINT-HR, P4 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P11 MINT) und den Arbeitsort (P2 MINT, P3 MINT-HR, P4 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P11 MINT, P12 MINT, P13 MINT):

„Wenn ein Unternehmen heute kein hybrides Arbeiten anbietet, dann ist es für mich schon nicht mehr attraktiv." (P6 MINT)

Der Großteil der befragten HR-Expert:innen betont in den Interviews ebenfalls den Wunsch der MINT-Fachkräfte nach flexiblen Arbeitszeiten und -orten (P2 HR, P3 HR, P4 HR, P6 HR, P7 MINT-HR, P9 HR, P10 HR, P11 HR, P13 HR):

„Viele unserer MINT-Fachkräfte erwarten, dass sie zumindest einen Teil der Woche von zu Hause arbeiten können. Unternehmen, die darauf nicht eingehen, haben es schwer, Top-Talente zu gewinnen." (P6 HR)

Da es sich bei der Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort um ein entscheidendes Kriterium der Arbeitgeber- und Jobwahl handele, betonen die HR-Expert:innen die Notwendigkeit der Entwicklung hybrider Modelle, um im „War for talents" wettbewerbsfähig zu bleiben (P2 HR, P3 HR, P4 HR, P6 HR, P9 HR, P11 HR, P13 HR):

„Wir mussten in den letzten Jahren lernen, dass Arbeitsortflexibilität kein Nice-to-have mehr ist, sondern für viele Fachkräfte ein absolutes Muss." (P3 HR)

Neben den bisher dargelegten Befunden zum Person-Job Fit und Person-Organization Fit verdeutlichen die empirischen Ergebnisse, dass sowohl die MINT-Fachkräfte als auch die HR-Expert:innen die Passung zwischen einer Person und dem Team *(Person-Group Fit)* als weiteren entscheidenden Faktor für eine erfolgreiche und langfristige Zusammenarbeit betrachten. Der Großteil der befragten MINT-Fachkräfte hebt insbesondere die Bedeutung eines harmonischen Teamklimas und einer wertschätzenden Zusammenarbeit hervor (P2 MINT, P3 MINT, P5 MINT-HR, P6 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT-HR, P13 MINT, P14 MINT, P15 MINT). Ein gutes Verhältnis zu den Kolleg:innen wird als zentrale Voraussetzung für die subjektiv empfundene Arbeitszufriedenheit sowie -motivation genannt (P2 MINT, P3 MINT-HR, P5 MINT-HR, P8 MINT, P10 MINT, P13 MINT). Besonders betont wird die gegenseitige Unterstützung innerhalb des Teams, die als essenziell für eine positive Arbeitsumgebung und eine wertschätzende Arbeitsatmosphäre angesehen wird (P2 MINT, P3 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P13 MINT):

„Es geht nicht darum, dass man beste Freunde wird, aber dass man sich kennt, sich respektiert und sich gegenseitig unterstützt. Das sorgt einfach für ein angenehmes Arbeitsumfeld." (P11 MINT)

„Ich brauche ein Team, in dem man sich aufeinander verlassen kann. Wenn jeder nur für sich arbeitet, dann funktioniert das für mich nicht." (P9 MINT)

Die MINT-Fachkräfte legen großen Wert auf eine offene Kommunikation und Konfliktlösungskultur. Sie wünschen sich eine Arbeitsumgebung, in der Probleme frühzeitig angesprochen und konstruktiv gelöst werden können (P2 MINT, P6 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P14 MINT):

„Es sollte selbstverständlich sein, dass man Probleme offen anspricht – sei es auf zwischenmenschlicher Ebene oder inhaltlich. Nur dann kann das Team effizient zusammenarbeiten." (P10 MINT)

„Wenn man sich nicht traut, Probleme anzusprechen, dann wird das irgendwann zum großen Problem und schlägt auf die gesamte Arbeitsmoral." (P2 MINT)

Die Größe des Teams wird ebenfalls als bedeutsamer Einflussfaktor auf die individuelle Empfindung des Person-Organization Fits betrachtet. Während einige MINT-Fachkräfte kleinere Teams favorisieren, da sie diese als persönlicher und effizienter wahrnehmen, präferieren andere MINT-Fachkräfte tendenziell größere Teams, die aus ihrer Perspektive eine breitere Diversität an Kompetenzen und Perspektiven versprechen (P4 MINT, P6 MINT, P9 MINT, P14 MINT):

„In einem kleineren Team von fünf bis zehn Leuten kann man eine persönliche Nähe aufbauen, während in größeren Teams der Austausch diverser ist." (P14 MINT)

Die Mehrheit der befragten HR-Expert:innen bestätigen die hohe Relevanz der zwischenmenschlichen Passung zwischen neuen Mitarbeitenden und dem bestehenden Team. Sie sehen den positiven Person-Group Fit für eine langfristige Arbeitszufriedenheit ebenfalls als entscheidend an und betonen, dass eine mangelnde Team-Passung zu Unruhe, Konflikten und letztendlich zu einer erhöhten Fluktuation führen kann (P5 HR, P7 HR, P8 HR, P12 HR).

„Wenn es nicht passt, dann gibt es Probleme im Team, Konflikte entstehen und am Ende sind beide Seiten unzufrieden." (P7 HR)

Im Kontext der Rekrutierung neuer MINT-Fachkräfte wird in vielen HR-Expert:inneninterviews die Herausforderung thematisiert, eine ausgewogene Balance zwischen fachlicher Qualifikation und sozialer Passung sicherzustellen. Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels in der MINT-Branche fokussieren sich viele Unternehmen vorrangig auf die fachliche Eignung der Bewerber:innen, während die soziale Passung ins Team teilweise nachrangig betrachtet wird. Mehrere HR-Expert:innen berichten von negativen Erfahrungen, denen zufolge hochqualifizierte Kandidat:innen aufgrund fehlender Team-Kompatibilität nicht erfolgreich in das Unternehmen integriert werden konnten (P5 HR, P7 HR, P8 HR, P9 HR, P11 HR):

„Wir hatten schon einige Fälle, wo jemand fachlich hervorragend war, aber null ins Team gepasst hat – das hat uns letztendlich mehr geschadet als geholfen." (P5 HR)

Während sich die MINT-Fachkräfte in der zweiten Phase des Bewerbungs- und Personalauswahlprozesses bei ihrer Orientierung und Jobrecherche (vgl. Abbildung 24; Anhang IV; Anhang IX) klare Informationen über die Teamstrukturen und Arbeitsweisen bereits im Rahmen der Stellenausschreibung wünschen, betrachten die HR-Expert:innen diese Informationen eher als einen Teil des späteren Auswahlprozesses (P3 HR, P5 HR, P6 HR, P10 HR, P12 HR, P9 MINT, P10 MINT):

„Wir setzen stark auf persönliche Gespräche, um herauszufinden, ob jemand ins Team passt." (P2 HR)

Aufgrunddessen sind entgegen den Wünschen der MINT-Fachkräfte in Stellenausschreibungen nur selten Angaben zur Teamgröße und -struktur enthalten (P2 HR, P8 HR, P10 HR, P7 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P12 MINT).

Auch die vierte Dimension des Person-Environment Fits – die Passung zwischen einer Person und ihrer Führungskraft (*Person-Supervisor Fit*) – wird von der Mehrheit der befragten MINT-Fachkräfte als sehr bedeutsam für ihre *Job- und Arbeitgeberwahl* empfunden (P2 MINT, P4 MINT, P5 MINT-HR, P6 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P13 MINT, P14 MINT, P15 MINT). Sie begründen dieses Empfinden damit, dass sie die zwischenmenschliche Kompa-

tibilität mit der direkten Führungskraft als wichtiges Kriterium für ihre langfristige Arbeitszufriedenheit sehen. Sie erwarten von ihrer Führungskraft eine offene und transparente Kommunikation sowie eine konstruktive Fehlerkultur. Hierbei wird die Möglichkeit, regelmäßig Feedback zu erhalten und Entwicklungsmöglichkeiten zu besprechen, als essenziell betrachtet (P5 MINT-HR, P6 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P13 MINT, P14 MINT):

„Wie häufig Feedback gegeben wird und wie die Fehlerkultur im Unternehmen ist, spielt eine wichtige Rolle für mich." (P5 MINT-HR)

Darüber hinaus nimmt für einige MINT-Fachkräfte die Macht- und Hierarchiestruktur einen besonderen Stellenwert ein: Sie bevorzugen flache Hierarchien und eine kooperative Führung, in der sie als Expert:innen auf Augenhöhe agieren können (P6 MINT, P7 MINT-HR, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P13 MINT).

„Ich möchte keine Führungskraft, die mir jeden Schritt vorgibt, sondern jemanden, der mir Freiheiten lässt und mich unterstützt, wenn ich es brauche." (P7 MINT-HR)

„(…) mir ist sehr wichtig, wie viel Freiraum mir die Führungskraft lässt. Ich mag keine Führungskraft, die mich zu sehr kontrolliert." (P13 MINT)

Gleichzeitig berichten einige MINT-Fachkräfte von negativen Erfahrungen mit autoritären oder unstrukturierten Führungskräften, die zu Unzufriedenheit und letztendlich zu einer Kündigung geführt haben (P8 MINT, P12 MINT).

„Ich hatte mal eine Führungskraft, die in Meetings laut wurde und persönlich wurde. Das war für mich ein absolutes No-Go." (P8 MINT)

Auch die HR-Expert:innen betrachten den Person-Supervisor Fit als bedeutsam für die langfristige Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden (P2 HR, P3 HR, P4 HR, P5 HR, P7 HR, P8 HR, P10 HR). Sie betonen, dass eine mangelnde Passung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden häufig zu verminderter Arbeitsleistung und erhöhten Kündigungsraten führt (P4 HR, P8 HR).

„Wir hatten eine Person als Führungskraft, die persönlich nicht zum Team gepasst hat – aus verschiedenen Gründen. Es war dann wirklich so, dass viele Mitarbeiter:innen aufgrunddessen nicht mehr bei uns arbeiten wollten und das Unternehmen verlassen haben." (P8 HR)

Ähnlich wie die MINT-Fachkräfte betonen auch die HR-Expert:innen die Relevanz regelmäßiger Feedbackgespräche und von Weiterentwicklungsperspektiven als wichtige Bestandteile einer erfolgreichen Führungskultur (P5 HR, P8 HR, P10 HR).

„Es gibt bei uns jetzt kein festes Schema für Karriereentwicklungen, sondern wir versuchen das individuell in Feedbackgesprächen mit der jeweiligen Führungskraft zu besprechen." (P10 HR)

Eine besondere Herausforderung sehen die HR-Expert:innen in der Diversität von Führungspersönlichkeiten und der damit verbundenen Frage, inwiefern unterschiedliche Führungsstile mit den individuellen Anforderungen und Erwartungen verschiedener Mitarbeiter:innencharaktere kompatibel sind (P3 HR, P4 HR, P7 HR, P8 HR). Es zeigt sich, dass ein direkter oder autoritärer Führungsstil für einige Mitarbeitende förderlich sein kann, während er für andere als hinderlich oder abschreckend wahrgenommen wird:

„Wir hatten eine Berufseinsteigerin, die sehr selbstbewusst war, aber mit der direkten und der zum Teil sehr persönlichen Kritik der Führungskraft nicht umgehen konnte. Sie hat das Team nach sehr kurzer Zeit gewechselt." (P4 HR)

Hinsichtlich der Rekrutierung und Identifikation potenzieller MINT-Führungskräfte stehen die HR-Expert:innen somit häufig vor der Herausforderung, Führungspersönlichkeiten zu finden, die sowohl fachlich als auch persönlich mit den bestehenden Teams harmonieren (P2 HR, P4 HR).

Aufgrund der hohen Relevanz, die MINT-Fachkräfte der Passung zur direkten Führungskraft beimessen, wünschen sie sich bereits in der zweiten Phase des Bewerbungs- und Personalauswahlprozesses – während der Orientierung und Jobrecherche – detailliertere Informationen zur potenziellen Führungskraft in den Stellenausschreibungen. Allerdings hat bisher keine der befragten MINT-Fachkraft entsprechende Angaben in dieser frühen Phase wahrgenommen.

Daher legen sie besonderen Wert darauf, im weiteren Auswahlprozess (vgl. Kapitel 5.4, Phase 4) ihre potenzielle Führungskraft persönlich kennenzulernen, um auf dieser Basis eine erste Einschätzung der zwischenmenschlichen Passung vornehmen zu können (P1 MINT, P2 MINT, P3 MINT-HR, P4 MINT, P5 MINT-HR, P6 MINT, P7 MINT-HR, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT-HR, P13 MINT, P14 MINT, P15 MINT).
Auch die HR-Expert:innen sehen es als erstrebenswert an, bereits in Stellenausschreibungen mehr Informationen zur jeweiligen Führungskraft bereitzustellen, damit sich (potenzielle) Bewerber:innen frühzeitig eine realistische Vorstellung über die Führungsstruktur und -kultur verschaffen können. Jedoch stehen dem (datenschutz-)rechtliche Herausforderungen entgegen:

„Es wäre hilfreich, wenn man in den Stellenausschreibungen mehr über die Führungskraft erfahren könnte, aber aus rechtlichen und datenschutzrechtlichen Gründen ist das schwierig." (P3 HR).

Summa summarum zeigen die Ergebnisse zur zweiten Phase des Bewerbungs- und Personalauswahlkonzepts auf, dass die MINT-Fachkräfte bei ihrer Recherche nach potenziellen Jobs und Arbeitgebern großen Wert auf umfassende Informationen zur ausgeschriebenen Position und zum Arbeitsumfeld im Kontext der vier Ebenen des Person-Environment Fits legen. Während Stellenausschreibungen bereits grundlegende Informationen zu vakanten Positionen und potenziellen Arbeitgebern enthalten, fehlen den befragten MINT-Fachkräften detaillierte Angaben zum potenziellen Team sowie zur Führungskraft. Alle befragten MINT-Fachkräfte äußerten den Wunsch, bereits in der zweiten Phase des Bewerbungs- und Auswahlprozesses weiterführende Informationen zu erhalten, um sich ein möglichst umfassendes Bild über eine potenzielle Tätigkeit bei dem jeweiligen Arbeitgeber machen zu können. Dies würde ihnen die Entscheidung für oder gegen eine Bewerbung bei dem jeweiligen Arbeitgeber (vgl. Kapitel 5.3, Phase 3) maßgeblich erleichtern. Die fehlenden Informationen in der zweiten Phase führen dazu, dass MINT-Fachkräfte erst in der vierten Phase des Bewerbungsprozesses (vgl. Kapitel 5.4, Phase 4) durch ihre Teilnahme an weiteren Auswahlverfahren ein umfassenderes Verständnis des potenziellen Arbeitsumfelds gewinnen können. Die Mehrheit der Befragten wünscht sich jedoch, diesen Informationsstand bereits früher zu erreichen, um eine präzisere Selbstselektion vor der Bewerbungseinreichung vornehmen zu können (vgl. Kapitel 5.8).

Aus Sicht der HR-Expert:innen liegt der Fokus einer Stellenausschreibung vorrangig auf der Beschreibung der vakanten Position sowie – in einigen Fällen – auf der Unternehmenskultur. Einige der befragten HR-Expert:innen befürworten den Ansatz, zukünftig ergänzende Informationen zur Teamgröße und -struktur in ihren Stellenausschreibungen zu berücksichtigen. Angaben zur potenziellen Führungskraft werden hingegen als schwierig umsetzbar erachtet, da dies aus unternehmensinternen und datenschutzrechtlichen Gründen nicht praktikabel sei.

5.3 Phase 3 – Optimierungspotenziale in der Bewerbungsübermittlung: Effizienz, Standardisierung und Flexibilität im Spannungsfeld zwischen MINT-Fachkräften und HR-Expert:innen

Im Rahmen der dritten Phase des Bewerbungs- und Personalauswahlkonzepts (vgl. Abbildung 24) wird das Ziel verfolgt, die verschiedenen Formen der Bewerbungsübermittlung in der MINT-Branche umfassend zu analysieren. Im Mittelpunkt steht dabei die Untersuchung, welche Übermittlungswege von MINT-Organisationen angeboten werden und welche Formen MINT-Fachkräfte bevorzugen. Des Weiteren werden die Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Übermittlungsformen multiperspektivisch analysiert und die Erwartungen und Wünsche der MINT-Fachkräfte dargelegt (vgl. Abbildung 24; Anhang IV; Anhang IX).

Die empirischen Befunde zeigen auf, dass sowohl die MINT-Fachkräfte als auch die HR-Expert:innen die Effizienz und Benutzer:infreundlichkeit bei einer Bewerbungseinreichung als sehr bedeutsam erachten, jedoch unterschiedliche Prioritäten setzen. Während die befragten MINT-Fachkräfte insbesondere die Flexibilität und Zeitersparnis wünschen, legen die HR-Expert:innen großen Wert auf ein hohes Maß an Strukturierung und Standardisierung der Prozesse.

Die MINT-Fachkräfte präferieren eine schnelle und unkomplizierte Bewerbung, wobei viele die Möglichkeit einer One-Click-Bewerbung oder das Ausfüllen eines kurzen Online-Formulars als sehr positiv bewerten (P6 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P12 MINT, P14 MINT).
„Es macht den Bewerbungsprozess so viel einfacher. Ich kann mich mit wenigen Klicks auf mehrere Stellen bewerben, ohne jedes Mal alles neu eingeben zu müssen." (P6 MINT)

„Wenn ein Bewerbungsprozess zu kompliziert ist, lasse ich es lieber. One-Click ist ideal für mich, weil ich keine Zeit verschwenden muss." (P10 MINT)

„Ich finde es gut, wenn man sich einfach mit wenigen Klicks bewerben kann. Ich habe schon oft interessante Stellenausschreibungen gesehen, aber dann keine Lust gehabt, eine lange Bewerbung zu schreiben." (P6 MINT)

Zudem wird positiv hervorgehoben, dass durch die automatisierte Übermittlung von Lebenslaufdaten Fehlereingaben reduziert werden und sie den Prozess angenehmer gestaltet (P8 MINT, P11 MINT).

Trotz der genannten Vorteile äußern einige MINT-Fachkräfte Bedenken hinsichtlich der fehlenden Möglichkeit der Individualisierung (P9 MINT, P13 MINT, P15 MINT):

„Ich habe immer das Gefühl, dass eine One-Click-Bewerbung von den Personaler:innen nicht wirklich ernst genommen wird. Daher möchte ich lieber eine persönliche Note mit reinbringen." (P9 MINT)

Das Zitat unterstreicht die Befürchtung einiger MINT-Proband:innen, dass vereinfachte Bewerbungsverfahren den Eindruck erwecken könnten, sich nicht ausreichend mit der ausgeschriebenen Position oder dem Unternehmen auseinandergesetzt zu haben (P9 MINT, P11 MINT, P13 MINT).

Ein weiterer Nachteil, der von einigen befragten MINT-Fachkräften thematisiert wird, ist die mangelnde Transparenz und Kontrolle über die übermittelten Daten. Da die One-Click-Bewerbung oft direkt aus dem Online-Profil generiert wird, haben sie das Gefühl, weniger Einfluss auf die Darstellung ihrer Kompetenzen zu haben (P7 MINT, P14 MINT):

„Ich wüsste gerne genau, welche Informationen mein zukünftiger Arbeitgeber sieht. Das ist mir manchmal zu undurchsichtig." (P7 MINT)

Auch seitens der HR-Expert:innen wurden einige Vor- und Nachteile einer One-Click-Bewerbung thematisiert. Sie erkennen die Effizienz und Standardisierung der One-Click-Bewerbung als Vorteil an, da sie eine schnellere Sichtung von Bewerbungen und eine bessere Vergleichbarkeit von Kandidat:innen ermöglicht (P7 HR, P9 HR, P12 HR, P14 HR):

„Mit standardisierten Bewerbungen können wir besser arbeiten, weil alle Informationen auf den ersten Blick erkennbar sind." (P7 HR)

Ein weiterer zentraler Vorteil liegt in der Reduzierung des administrativen Aufwands. Durch die automatisierte Datenübertragung in Bewerber:innenmanagementsysteme wird die Bearbeitung der Bewerbungen erleichtert, was insbesondere in Unternehmen mit hohen Bewerbungsvolumina als entscheidend angesehen wird (P6 HR, P11 HR):

„Wir sparen uns durch One-Click-Bewerbungen viel Zeit, da wir die Daten direkt im System haben und nicht manuell eingeben müssen." (P11 HR)

Zudem führt der niedrigschwellige Bewerbungsprozess dazu, dass sich mehr Fachkräfte bewerben, was besonders in Zeiten des Fachkräftemangels als großer Vorteil wahrgenommen wird (P5 HR, P8 HR).

Neben den dargelegten Vorteilen äußern mehrere HR-Expert:innen Bedenken hinsichtlich der Qualität und Aussagekraft der Bewerbungen. Sie kritisieren, dass Bewerbungen, die lediglich auf einem importierten Lebenslauf basieren, häufig wenig über die Motivation, Sozialkompetenzen und Persönlichkeit der Bewerber:innen aussagen (P3 HR, P7 HR, P10 HR):

„Natürlich erleichtert es die Abläufe, aber es geht viel verloren. Wir lernen die Kandidat:innen erst richtig im Gespräch kennen, weil in der Bewerbung wenig über ihre Motivation und Persönlichkeit steht." (P10 HR)

„Ich finde es problematisch, dass wir wenig über die Persönlichkeit der Bewerber:innen erfahren. Gerade bei Teamarbeit und Führungspositionen ist das ein Nachteil." (P3 HR)

Neben der *One-Click-Bewerbung* stellt die Bewerbungsübermittlung über ein *Online-Formular* auf der jeweiligen Unternehmenswebseite die am häufigsten genutzte Form der Bewerbungsübermittlung dar. Die MINT-Fachkräfte schätzen Online-Formulare insbesondere aufgrund ihrer strukturierten und standardisierten Gestaltung, die eine klare Vorgabe dafür liefert, welche Informationen für die Bewerbung erforderlich sind. Dies reduziert Unsicherheiten hinsichtlich der Bewerbungsanforderungen und ermöglicht eine gezielte Informationsübermittlung (P6 MINT, P9 MINT, P12 MINT, P14 MINT):

„Es ist hilfreich, dass genau vorgegeben wird, welche Informationen benötigt werden. So muss ich nicht rätseln, was das Unternehmen erwartet." (P6 MINT)

Ein weiterer Vorteil liegt in der Einheitlichkeit und Vergleichbarkeit der Bewerbungen, da alle Bewerber:innen ihre Daten in einem identischen Format übermitteln. Dies erleichtert den Bewerbungsprozess, da nicht für jede Bewerbung individuelle Anpassungen erforderlich sind (P7 MINT, P10 MINT):

„Mit einem standardisierten Formular ist es einfacher, da ich nicht jedes Mal die Bewerbung neu formatieren muss." (P7 MINT)

Zudem wird die Möglichkeit, Bewerbungen jederzeit zu unterbrechen und zu einem späteren Zeitpunkt fortzusetzen, positiv bewertet. Diese Funktion erhöht die Flexibilität und ermöglicht eine Anpassung des Bewerbungsprozesses an individuelle Zeitressourcen (P8 MINT, P11 MINT).

Neben den genannten Vorteilen äußern viele MINT-Fachkräfte kritische Einschätzungen hinsichtlich der Benutzer:innenfreundlichkeit und Effizienz von Online-Formularen. Besonders häufig wird die Redundanz von Eingaben kritisiert, wenn trotz des Uploads eines vollständigen Lebenslaufs sämtliche Daten manuell in das Formular eingegeben werden müssen (P9 MINT, P13 MINT, P15 MINT):

„Es ist echt frustrierend, wenn ich erst meinen Lebenslauf hochladen muss und dann trotzdem alles noch einmal in das Formular eingeben soll." (P9 MINT)

Ähnlich wie bei der One-Click-Bewerbung wird als ein weiteres Defizit die geringe Individualisierungsmöglichkeit der Bewerbung gesehen. Da viele Formulare feste Eingabefelder vorgeben, bleibt wenig Spielraum für individuelle Ergänzungen oder die Hervorhebung bestimmter Kompetenzen (P7 MINT, P14 MINT):

„Ich würde gerne mehr über mich selbst schreiben, aber in den Online-Formularen gibt es dafür keinen Platz. Alles ist sehr starr vorgegeben." (P14 MINT)

Darüber hinaus werden technische Probleme als ein potenzielles Hindernis für einen reibungslosen Bewerbungsprozess genannt. Mehrere MINT-Fachkräfte berichten von fehlenden Speichermöglichkeiten, langen Ladezeiten oder einer unzureichenden Optimierung für mobile Endgeräte, was zu Frustration und in einigen Fällen zu einem vorzeitigen Abbruch des Bewerbungsprozesses führt (P5 MINT, P12 MINT).

Die HR-Expert:innen bewerten Online-Formulare als ein effizientes Instrument zur Standardisierung des Bewerbungsprozesses. Die vorstrukturierten Eingabefelder ermöglichen eine einheitliche Vergleichbarkeit von Bewerbungen und erleichtern eine objektive Beurteilung der Kandidat:innen (P7 HR, P9 HR, P12 HR, P14 HR):

„Durch Online-Formulare erhalten wir Bewerbungen in einem einheitlichen Format, was die Vergleichbarkeit erheblich erleichtert." (P7 HR)

Als wesentlichen Vorteil betrachten die HR-Expert:innen die automatisierte Datenverarbeitung. Bewerbungsmanagementsysteme können die erfassten Daten direkt weiterverarbeiten und in interne Prozesse integrieren. Hierdurch wird der administrative Aufwand erheblich erleichtert (P6 HR, P11 HR). Zusätzlich minimieren Online-Formulare das Risiko unvollständiger Bewerbungen, da Bewerber:innen durch Pflichtfelder automatisch darauf hingewiesen werden, wenn essenzielle Angaben fehlen (P5 HR, P8 HR).

Ähnlich wie bei der One-Click-Bewerbung wird als ein Nachteil die geringe Individualität der Bewerbungen von einigen HR-Expert:innen geäußert. Da viele Felder standardisiert sind, fehlen oft differenzierte Informationen über die Persönlichkeit, Motivation und soziale Kompetenzen (P3 HR, P7 HR, P10 HR):

„Online-Formulare bieten wenig Raum für Individualität, wodurch wir oft nur ein sehr schematisches Bild der Bewerber:innen erhalten." (P3 HR)

Auch seitens der HR-Expert:innen wird in der Benutzer:innenfreundlichkeit ein möglicher Nachteil gesehen: Während gut gestaltete Formulare den Bewerbungsprozess erleichtern, können übermäßig komplexe oder unzureichend optimierte Formulare dazu führen, dass potenzielle Kandidat:innen den Bewerbungsprozess vorzeitig abbrechen (P4 HR, P9 HR):

„Wenn das Formular zu kompliziert ist oder zu lange dauert, springen Bewerber:innen ab, was für uns ein Verlust ist." (P9 HR)

Zudem besteht das Risiko, dass qualifizierte Fachkräfte abgeschreckt werden, wenn sie den Bewerbungsprozess als zu zeitaufwendig empfinden, insbesondere in einem Arbeitsmarkt mit hoher Nachfrage nach MINT-Expert:innen (P5 HR, P12 HR):

„Gerade in der MINT-Branche erwarten Bewerber:innen einen schnellen und effizienten Prozess. Wenn unser Bewerbungsprozess zu komplex ist, verlieren wir wertvolle Talente." (P12 HR)

Als weitere Übermittlungsform wird die *E-Mail-Bewerbung* von den MINT-Fachkräften und HR-Expert:innen thematisiert. Beide Gruppen betonen, dass sie in den vergangenen Jahren als eine gängige, jedoch zunehmend durch Online-Formulare und One-Click-Bewerbungen ersetzte Übermittlungsform wahrgenommen wird.

Die befragten MINT-Fachkräfte bewerten die E-Mail-Bewerbung insbesondere als positiv, da sie eine größere Flexibilität und Kontrolle über die eingereichten Bewerbungsunterlagen ermöglicht. Durch das direkte Versenden der Bewerbung per E-Mail können Bewerber:innen selbst bestimmen, wie sie ihre Bewerbung strukturieren, welche Anhänge sie hinzufügen und

in welcher Reihenfolge diese präsentiert werden (P6 MINT, P9 MINT, P12 MINT). Die Individualisierung der Bewerbung, beispielsweise in Form eines persönlich formulierten Anschreibens, empfinden einige MINT-Fachkräfte als vorteilhaft, um sich von anderen Bewerber:innen abzuheben und um sich gezielt auf die ausgeschriebene Stelle sowie das Unternehmen beziehen zu können (P7 MINT, P10 MINT, P14 MINT):

„Ich kann meine Bewerbung viel individueller gestalten als bei Online-Formularen. So kann ich besser herausstellen, warum ich besonders gut auf die Stelle passe." (P10 MINT)

Zudem wird die direkte Kommunikation mit dem Unternehmen geschätzt. Einige MINT-Fachkräfte empfinden es als positiv und vorteilhaft, die Bewerbung direkt an eine Ansprechperson zu senden und nicht über ein anonymisiertes Bewerbermanagementsystem einzureichen (P8 MINT, P11 MINT).

Den dargelegten Vorteilen stehen aus der Perspektive der MINT-Fachkräfte auch einige Nachteile und Herausforderungen entgegen: Eine häufig genannte Problematik ist die fehlende Rückmeldung oder Unsicherheit darüber, ob die Bewerbung überhaupt angekommen ist. Da viele Unternehmen auf Bewerbermanagementsysteme umgestellt haben, kann es vorkommen, dass die Bearbeitung der E-Mail-Bewerbungen länger dauert oder diese sogar übersehen werden (P9 MINT, P13 MINT, P15 MINT). Während einige MINT-Fachkräfte die zuvor dargelegte Individualisierung bei E-Mail-Bewerbungen als Vorteil sehen, empfinden andere der befragten MINT-Fachkräfte die fehlende Standardisierung als Herausforderung. Da Unternehmen unterschiedliche Anforderungen an E-Mail-Bewerbungen stellen, ist es teilweise mit großem Aufwand verbunden, die Bewerbung jedes Mal individuell anzupassen (P7 MINT, P14 MINT). Als ein weiterer Nachteil wird das höhere Risiko von Formatierungsproblemen oder fehlenden Anhängen gesehen, da Bewerber:innen die Unterlagen selbst zusammenstellen müssen und keine technischen Prüfmechanismen wie bei den Online-Formularen vorhanden sind (P5 MINT, P12 MINT).

Aus der Perspektive der HR-Expert:innen birgt die E-Mail-Bewerbung ebenfalls Vor- und Nachteile. Die größere Flexibilität und Individualisierung erkennen die befragten HR-Expert:innen ebenfalls als Vorteile an. Aus ihrer Sicht wird es hierdurch den Bewerber:innen ermöglicht,

ihre Qualifikationen und Kompetenzen gezielt zu präsentieren sowie eine persönliche Ansprache zu formulieren. Durch die zusätzlichen Informationen haben einige HR-Expert:innen das Gefühl, sie könnten die Motivation und Persönlichkeit der Bewerber:innen besser einschätzen (P7 HR, P9 HR, P12 HR). Als ein weiterer Vorteil wird die niedrigere Bewerbungshürde für Fachkräfte betrachtet, die mit digitalen Bewerbungsplattformen nicht vertraut sind oder keine Zeit für aufwendige Online-Bewerbungsprozesse aufbringen können (P5 HR, P8 HR).

Dennoch sehen die meisten HR-Expert:innen die E-Mail-Bewerbung insgesamt als weniger effizient und administrativ aufwendiger an als Bewerbungen über Online-Formulare und One-Click-Eingänge, die direkt im Bewerbungsmanagementsystem erfasst werden. Die mangelnde Standardisierung führt nach Ansicht der HR-Expert:innen dazu, dass Bewerbungen in sehr unterschiedlichen Formaten und Strukturen eingehen, wodurch die Vergleichbarkeit erschwert sei (P3 HR, P7 HR, P10 HR). Als ein weiterer Nachteil wird die erhöhe Wahrscheinlichkeit von unvollständigen Bewerbungen betrachtet, da Bewerber:innen häufig notwendige Dokumente vergessen oder falsche Dateiformate verwenden (P4 HR, P9 HR).

Im Vergleich zu den zuvor dargelegten digitalen Bewerbungsübermittlungsformen nimmt nach den empirischen Befunden die Bewerbung in Papierform heutzutage nur noch eine sehr untergeordnete Rolle ein, weshalb sie im Kontext des eigenen Forschungsinteresses im Rahmen der vorliegenden Dissertation nicht weiter ausgeführt wird.

Hinsichtlich der *einzureichenden Bewerbungsunterlagen* betrachtet die Mehrheit der befragten MINT-Fachkräfte den Lebenslauf als das wichtigste Dokument im Bewerbungsprozess. Sie sind der Meinung, dass der Lebenslauf bereits alle notwendigen Informationen über Qualifikationen, Berufserfahrung und technische Fähigkeiten enthält, weshalb weitere Unterlagen häufig als überflüssig empfunden werden (P6 MINT, P9 MINT, P12 MINT, P14 MINT). Zeugnisse werden von vielen MINT-Fachkräften als weniger aussagekräftig für ihre berufliche Qualifikation wahrgenommen. Einige befragte Personen äußern die Ansicht, dass insbesondere Schulzeugnisse wenig über die tatsächlichen beruflichen Fähigkeiten aussagen und daher in der Bewerbung nur eine untergeordnete Rolle spielen sollten (P7 MINT, P10 MINT). Einige MINT-Fachkräfte sehen das Anfordern von Arbeitszeugnissen als zusätzliche Hürde, da diese häufig

nicht aktuell vorliegen oder Unternehmen standardisierte Zeugnisse ausstellen, die nur bedingt aussagekräftig sind (P8 MINT, P11 MINT). Das Anschreiben wird von vielen MINT-Fachkräften als zeitaufwendig und wenig relevant betrachtet. Viele der Befragten empfinden es als eine unnötige Wiederholung von Informationen, die bereits im Lebenslauf enthalten sind, und äußern den Wunsch, dass Unternehmen zunehmend darauf verzichten (P9 MINT, P13 MINT, P15 MINT). Im Kontext der Individualisierung der eigenen Bewerbung befürworten jedoch andererseits einige MINT-Fachkräfte eine verkürzte, motivationale Stellungnahme in der Bewerbung, die ohne formales Anschreiben auskommt, jedoch die Möglichkeit bietet, individuelle Interessen, Motivation und Kompetenzen kurz darzustellen (P5 MINT, P12 MINT).

Auch die HR-Expert:innen sehen den Lebenslauf als wichtigstes Bewerbungsdokument an. Er ermöglicht eine schnelle und effiziente Bewertung der fachlichen Eignung und Berufserfahrung der Kandidat:innen (P7 HR, P9 HR, P12 HR, P14 HR). Während viele HR-Expert:innen erkennen, dass Arbeitszeugnisse nicht immer vollständig aussagekräftig sind, werden sie dennoch oft als ergänzende Nachweise für Qualifikationen und berufliche Stationen betrachtet. Insbesondere in regulierten Berufen oder bei Berufseinsteigenden spielen sie weiterhin eine Rolle (P5 HR, P8 HR, P12 HR):

„Zeugnisse helfen uns dabei, die Angaben im Lebenslauf zu überprüfen, auch wenn wir sie nicht immer als ausschlaggebend betrachten.“ (P5 HR)

Im Gegensatz zur Meinung vieler MINT-Fachkräfte betrachten einige HR-Expert:innen das Anschreiben weiterhin als wichtiges Instrument zur Einschätzung der Motivation und Kommunikationsfähigkeit der Bewerber:innen. Insbesondere bei Fach- und Führungspositionen sei das Anschreiben ein nützliches Mittel, um zu erkennen, wie gut sich Bewerber:innen mit dem Unternehmen und der ausgeschriebenen Position auseinandergesetzt haben (P3 HR, P7 HR, P10 HR):

„Ein gutes Anschreiben zeigt uns, dass sich jemand wirklich mit der Stelle befasst hat und nicht einfach nur seinen Lebenslauf weiterschickt.“ (P3 HR)

Einige Unternehmen haben jedoch begonnen, das klassische Anschreiben durch alternative Formate zu ersetzen, etwa durch motivationale Kurztexte oder gezielte Fragen im Bewerbungsformular, um Bewerber:innen eine weniger zeitaufwendige, aber dennoch aussagekräftige Möglichkeit zur Darstellung ihrer Motivation zu bieten (P6 HR, P11 HR).

Hinsichtlich der *gewünschten Dauer der Bewerbungseinreichung* bevorzugt die Mehrheit der befragten MINT-Fachkräfte einen möglichst zeitsparenden Prozess, der idealerweise innerhalb weniger Minuten abgeschlossen werden kann (P6 MINT, P9 MINT, P12 MINT, P14 MINT):

„Eine Bewerbung sollte nicht länger als zehn bis fünfzehn Minuten dauern. Je einfacher und schneller, desto besser." (P6 MINT)

Auch aus diesem Grund werden von vielen MINT-Fachkräften die zuvor beschriebenen One-Click-Bewerbungen und Online-Formulare als Bewerbungsübermittlungsform favorisiert (P1 MINT, P7 MINT-HR, P8 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P13 MINT). In der Praxis erleben die befragten MINT-Fachkräfte den Bewerbungsprozess jedoch häufig zeitaufwendiger als gewünscht. Die zuvor beschriebenen teils redundanten Eingaben bei den Online-Formularen sowie langsame Ladezeiten und unübersichtliche Bewerbungsportale führen nach den Aussagen der MINT-Fachkräfte oftmals zu unnötig verlängerten Bewerbungseinreichungsprozessen (P7 MINT, P14 MINT):

„Manche Bewerbungsportale sind so schlecht gestaltet, dass ich ewig brauche, um alles manuell auszufüllen". (P14 MINT)

Auf Seiten der HR-Expert:innen wird oftmals ein Bewerbungseinreichungsprozess angestrebt, der eine sinnvolle Balance zwischen Benutzer:innenfreundlichkeit und Qualität der Bewerber:innenauswahl gewährleistet. Während sie einerseits erkennen, dass Bewerbungen einfach und intuitiv erstellbar sein sollten, betonen sie zugleich die Notwendigkeit, detaillierte und vergleichbare Informationen zu erhalten (P7 HR, P9 HR, P12 HR, P14 HR):

„Ein Bewerbungsprozess sollte effizient sein, aber wir brauchen trotzdem ausreichend Informationen, um eine fundierte Vorauswahl treffen zu können." (P7 HR)

Einige HR-Expert:innen unterstützen daher verkürzte Bewerbungsformate, die lediglich einen Lebenslauf erfordern, während andere Unternehmen weiterhin auf detaillierte Bewerbungsunterlagen einschließlich Anschreiben und Zusatzdokumente bestehen (P5 HR, P8 HR, P12 HR). In der Praxis hängt der Zeitaufwand für die Bewerbungseinreichung demnach stark vom jeweiligen Bewerbungsformat und den angeforderten Unterlagen ab. Während One-Click-Bewerbungen innerhalb weniger Minuten abgeschlossen sind, kann die Einreichung über umfangreiche Online-Formulare oder mit individuellen Bewerbungsunterlagen deutlich länger dauern (P3 HR, P7 HR, P10 HR).

Insgesamt zeigen die Befunde zur dritten Phase des Bewerbungs- und Personalauswahlkonzepts auf (vgl. Abbildung 24; Anhang IV; Anhang IX), dass sowohl die befragten MINT-Fachkräfte als auch die HR-Expert:innen die Effizienz und Benutzer:innenfreundlichkeit des Bewerbungsprozesses als zentrale Erfolgsfaktoren betrachten (P7 HR, P9 HR, P12 HR, P14 HR, P6 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P12 MINT, P14 MINT). Während die MINT-Fachkräfte insbesondere eine schnelle, unkomplizierte und flexible Bewerbungseinreichung bevorzugen (P6 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P12 MINT), legen die befragten HR-Expert:innen Wert auf eine hohe Standardisierung und Strukturierung der Prozesse (P7 HR, P9 HR, P12 HR, P14 HR). Die Ergebnisse verdeutlichen die teilweise vorhandene Diskrepanz zwischen den Erwartungen und Wünschen der MINT-Fachkräften auf der einen Seite und den Anforderungen der HR-Expert:innen auf der anderen Seite (vgl. Kapitel 5.8).

5.4 Phase 4 – Personalauswahlverfahren in der MINT-Branche: Erwartungen, Herausforderungen und Optimierungspotenziale

Bezüglich der vierten Phase des Bewerbungs- und Personalauswahlkonzepts werden im Rahmen der vorliegenden Studie die in der MINT-Branche eingesetzten Auswahlverfahren sowie deren Wahrnehmung und Bewertung durch MINT-Bewerber:innen und HR-Expert:innen untersucht. Dabei werden sowohl Chancen und Herausforderungen der Verfahren als auch zentrale Faktoren für eine positive Candidate Experience analysiert. Zudem wird betrachtet, wie Personalverantwortliche die erhobenen Daten auswerten und interpretieren, um nachfolgend eine fundierte Personalauswahlentscheidung zu treffen (vgl. Kapitel 5.5, Phase 5).

Die befragten *MINT-Fachkräfte* sehen das *klassische Vorstellungsgespräch* als wichtigstes Auswahlverfahren, da es ihnen ermöglicht, einen persönlichen Eindruck vom Unternehmen und zumeist auch von der potenziellen Führungskraft zu gewinnen (P3 MINT, P6 MINT, P9 MINT, P11 MINT):

„Ich möchte nicht nur wissen, ob ich fachlich passe, sondern auch, ob ich mich mit meinem Team und meiner Führungskraft verstehe." (P7 MINT)

Allerdings kritisieren viele MINT-Fachkräfte die fehlende Standardisierung und Subjektivität in Vorstellungsgesprächen. Sie befürchten, dass Entscheidungen stärker auf Sympathie als auf objektiven Kriterien basieren (P5 MINT, P12 MINT, P15 MINT).

Assessment-Center kommen laut den meisten der befragten MINT-Fachkräfte nur in wenigen Unternehmen regelmäßig zum Einsatz. Während einige MINT-Bewerber:innen es als sinnvolle Möglichkeit betrachten, um praxisnahe Fähigkeiten unter Beweis zu stellen (P3 MINT, P8 MINT, P11 MINT), empfinden andere das Verfahren als zeitaufwendig und wenig realitätsnah (P9 MINT, P13 MINT, P15 MINT):

„Manche Aufgaben in einem Assessment-Center haben nichts mehr mit der Realität zu tun. Ich arbeite selten in simulierten Stresssituationen." (P9 MINT)

Einige der befragten MINT-Fachkräfte bevorzugen *fachspezifische Tests und Arbeitsproben,* da sie einen realistischen Bezug zur zukünftigen Tätigkeit haben und eine bessere Einschätzung ihrer Kompetenzen ermöglichen (P4 MINT, P7 MINT, P10 MINT, P12 MINT):

„Ich würde lieber eine praktische Aufgabe lösen, als mich in einem Interview nur theoretisch zu erklären." (P4 MINT)

Allerdings werden Arbeitsproben oft als zusätzlicher Zeitaufwand wahrgenommen, der aus der Perspektive der MINT-Fachkräfte seitens der Organisationen nicht immer angemessen gewürdigt wird (P6 MINT, P11 MINT, P14 MINT):

„Arbeitsproben machen Sinn, aber wenn ich mehrere Stunden in eine Aufgabe investiere, ohne zu wissen, ob ich die Stelle bekomme, ist das frustrierend." (P11 MINT)

Aus der Perspektive der *HR-Expert:innen* wird ebenfalls das *persönliche Vorstellungsgespräch* als das wichtigste Auswahlverfahren wahrgenommen, da es ihnen aus ihrer Sicht ermöglicht, neben der fachlichen Eignung auch die sozialen Kompetenzen, die Motivation und Team-Passung der Bewerber:innen beurteilen zu können (P3 HR, P7 HR, P9 HR, P10 HR, P12 HR):

„Im Gespräch können wir erkennen, wie jemand kommuniziert, ob die Person ins Team passt und ob sie wirklich Interesse an der Stelle hat." (P9 HR)

Als ein Nachteil des Interviews wird auch von den HR-Expert:innen die Möglichkeit der mehr oder weniger subjektiven Wahrnehmung gesehen. Mehrere HR-Expert:innen konstatieren, dass es herausfordernd ist, objektive und vergleichbare Einschätzungen vorzunehmen, insbesondere, wenn verschiedene Interviewer:innen involviert sind (P6 HR, P12 HR, P15 HR):

„Interviews sind wichtig, aber wir brauchen strukturierte Leitfäden, um nicht nur nach Sympathie zu entscheiden." (P6 HR)

Assessment-Center werden aus der Perspektive der HR-Expert:innen insbesondere für Führungspositionen oder sehr spezialisierte Tätigkeiten genutzt, sind jedoch aufgrund des hohen Aufwands nicht immer praktikabel (P3 HR, P7 HR, P11 HR):

„Assessment-Center sind sinnvoll, wenn es um komplexe Führungsrollen geht, aber für reguläre Positionen sind sie oft nicht zweckmäßig." (P7 HR)

Die befragten HR-Expert:innen schätzen *Arbeitsproben* als effektives Mittel zur objektiven Bewertung der Fachkompetenz, sehen jedoch Herausforderungen bei der Umsetzung (P4 HR, P9 HR, P12 HR):

„Arbeitsproben geben uns eine bessere Grundlage als ein Lebenslauf oder Interview, weil wir wirklich sehen, wie jemand arbeitet." (P4 HR)

Gleichzeitig weisen einige HR-Expert:innen darauf hin, dass zu umfangreiche Arbeitsproben potenzielle Bewerber:innen abschrecken können (P5 HR, P11 HR, P13 HR):

„Wir müssen darauf achten, dass Arbeitsproben fair bleiben. Wenn jemand stundenlang an einer Aufgabe arbeitet und dann nicht mal eine Rückmeldung bekommt, ist das echt problematisch." (P5 HR)

Im Kontext der Digitalisierung zeigte sich zum Zeitpunkt der Erhebung, dass weder die befragten MINT-Fachkräfte noch die HR-Expert:innen über praktische Erfahrungen mit Self- oder Online-Assessments verfügten. Vor diesem Hintergrund wurde „Jobship" als digitales Anwendungsbeispiel für die Phasen 3 und 4 explorativ untersucht (vgl. Kapitel 5.8). Darüber hinaus hoben sowohl die MINT-Fachkräfte als auch die HR-Expert:innen hervor, dass neben den zuvor dargelegten Auswahlverfahren keine weiteren Methoden, wie beispielsweise Intelligenz-, Leistungs- oder Fähigkeitstests, in der Praxis eingesetzt werden (P3 HR, P4 HR, P11 HR, P11 MINT)

„Wir haben in unserem Unternehmen keine standardisierten Intelligenz- oder Fähigkeitstests. Unsere Auswahl basiert primär auf Interviews und praktischen Aufgaben." (P11 HR)

„Ich wurde bisher noch nie in einem Bewerbungsprozess mit einem kognitiven Leistungstest oder Ähnlichem konfrontiert. Es schein, als würden Unternehmen in der Praxis darauf verzichten." (P11 MINT)

„Wir haben für unsere Fachkräfte keine weiteren Auswahlmethoden außer den Interviews." (P4 HR)

Zusammenfassend verdeutlichen die Zitate und die multiperspektivischen Befunde, dass das Einstellungsinterview das am häufigsten eingesetzte Auswahlverfahren ist, während andere Methoden wie bspw. Tests oder Assessment-Center in der Praxis nur vereinzelt oder gar nicht zum Einsatz kommen (P2 HR, P3 HR, P4 HR, P5 HR, P7 HR, P9 HR, P11 HR, P12 HR, P1 MINT, P2 MINT, P4 MINT, P6 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT).

Obwohl das Einstellungsinterview zu den am häufigsten genutzten Auswahlverfahren zählt, berichten zahlreiche MINT-Fachkräfte von einer fehlenden strukturierten Vorgehensweise in den Gesprächen. Auch mehrere HR-Expert:innen heben hervor, dass eine stärkere Standardisierung der Interviews erforderlich sei, um die Objektivität und Vergleichbarkeit der Bewerber:innen zu verbessern und subjektive Einflüsse zu minimieren:

„Manchmal merkt man, dass die Interviewer:innen eine feste Struktur haben, dann läuft das Gespräch professionell ab. Aber es gibt auch viele Fälle, in denen einfach nur locker geplaudert wird, ohne, dass wirklich überprüft wird, ob ich fachlich passe." (P6 MINT)

Viele der befragten MINT-Fachkräfte empfinden die spontanen, unstrukturierten Interviews als problematisch, da sie aus ihrer Sicht aufgrund fehlender klarer Bewertungsmaßstäbe wenig Vergleichbarkeit zwischen den Bewerber:innen ermöglichen und zu subjektiven Personalauswahlentscheidungen führen können (P2 MINT, P5 MINT, P6 MINT, P9 MINT, P11 MINT):

„Es ist unfair, wenn ich mir eine Stunde lang überlege, wie ich meine Antwort formuliere, und dann einfach nur nach Bauchgefühl entschieden wird." (P11 MINT)

Andererseits betonen einige MINT-Fachkräfte, dass stark strukturierte Interviews zwar für Vergleichbarkeit sorgen, aber oft zu formell wirken und wenig Raum für die Vermittlung individueller Stärken geben (P3 MINT, P10 MINT):

„Ein komplett durchgetaktetes Interview ohne spontane Fragen gibt mir das Gefühl, dass es nur darum geht, Kästchen abzuhaken." (P10 MINT)

Insgesamt spricht sich die Mehrheit der befragten MINT-Fachkräfte für ein strukturiertes Interview aus, das ihnen die Möglichkeit bietet, ihre fachlichen Kompetenzen gezielt unter Beweis zu stellen (P1 MINT, P2 MINT, P4 MINT, P5 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P11 MINT, P12 MINT, P15 MINT).

Die HR-Expert:innen berichten in diesem Zusammenhang von unterschiedlichen Vorgehensweisen. Einige Unternehmen setzen strukturierte Interviews als Standardverfahren ein:

„Wir haben feste Leitfäden, die sicherstellen, dass alle Bewerber:innen dieselben Fragen bekommen und objektiv bewertet werden." (P7 HR)

Andere HR-Expert:innen betonen hingegen, dass in der Praxis oft von den strukturierten Vorgaben abgewichen wird, insbesondere, wenn es sich um wenige Bewerber:innen handelt oder wenn Führungskräfte, die am Prozess beteiligt sind, nicht ausreichend geschult sind (P2 HR, P6 HR):

„In der Theorie haben wir festgelegte Fragen, aber in der Realität läuft es manchmal einfach nach Gefühl – besonders, wenn Führungskräfte wenig Erfahrung mit Interviews haben." (P6 HR)

Als ein Vorteil strukturierter Interviews sehen die befragten HR-Expert:innen die Möglichkeit, eine einheitliche Vergleichbarkeit zwischen den Kandidat:innen sicherzustellen und subjektive Beurteilungen zu minimieren (P9 HR, P12 HR):

„Wir versuchen, durch standardisierte Fragen sicherzustellen, dass die Entscheidungen nicht von Sympathie, sondern von den tatsächlichen Kompetenzen der Bewerber:innen abhängen." (P12 HR)

Gleichzeitig äußern einige HR-Expert:innen die Sorge, dass stark strukturierte Interviews dazu führen, dass bedeutsame soziale und persönliche Aspekte der Bewerber:innen nicht ausreichend erfasst werden (P3 HR, P8 HR):

„Wir möchten die Person hinter dem Lebenslauf kennenlernen, aber wenn wir uns nur an einen Fragenkatalog halten, bleibt wenig Raum für spontane Eindrücke." (P3 HR)

Insgesamt erkennen beide Gruppen die Bedeutung einer gewissen Struktur im Interviewprozess an, um Vergleichbarkeit und Fairness sicherzustellen. Sowohl die befragten MINT-Fachkräfte als auch die HR-Expert:innen sehen jedoch eine Herausforderung, die Balance zwischen Struktur und Flexibilität zu finden, um sowohl Vergleichbarkeit als auch eine Bewertung der individuellen Passung der Bewerber:innen zum potenziellen Arbeitsumfeld zu ermöglichen

(P2 HR, P3 HR, P6 HR, P8 HR, P9 HR, P12 HR, P1 MINT, P2 MINT, P4 MINT, P5 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P11 MINT, P12 MINT, P15 MINT).

Im Hinblick auf das *Auftreten der Personalverantwortlichen* im Auswahlprozess legen die *MINT-Fachkräfte* großen Wert auf eine respektvolle, transparente sowie zeitnahe Kommunikation seitens der Personalverantwortlichen. Sie wünschen sich, dass ihnen klar vermittelt wird, wie der Auswahlprozess abläuft und welche Kriterien entscheidend sind. Besonders geschätzt wird ein wertschätzender Umgang auf Augenhöhe (P3 MINT, P5 MINT, P7 MINT, P9 MINT):

„Es macht einen großen Unterschied, ob ich das Gefühl habe, als Fachkraft geschätzt zu werden oder ob ich einfach nur eine Nummer im Auswahlprozess bin." (P5 MINT)

„Mir ist wichtig, dass man mir von Anfang an ehrlich sagt, wie der Prozess aussieht und welche Erwartungen es gibt." (P9 MINT)

Einige MINT-Fachkräfte kritisieren, dass das Auswahlverfahren stark von subjektiven Einschätzungen der Personalverantwortlichen geprägt ist. Sie bemängeln, dass Entscheidungen nicht immer nachvollziehbar seien und häufig persönliche Präferenzen eine größere Rolle spielen als objektive Kriterien (P6 MINT, P10 MINT, P12 MINT):

„Ich hatte das Gefühl, dass das Interview eher eine Bauchentscheidung war und nicht auf klaren Kriterien basierte." (P6 MINT)

„Es wäre gut, wenn die Bewertungen transparenter und standardisierter wären, damit alle die gleichen Chancen haben." (P12 MINT)

Ein weiterer zentraler Aspekt ist die Wahrnehmung einiger MINT-Fachkräfte, dass der persönliche Eindruck im Auswahlprozess eine höhere Gewichtung erhält als ihre fachlichen Qualifikationen. Dies führt in einigen Fällen zu Bedenken und Unsicherheiten hinsichtlich der Fairness und Objektivität des Auswahlverfahrens (P4 MINT, P8 MINT, P13 MINT, P15 MINT):

„Ich glaube, am Ende entscheidet oft das Bauchgefühl. Wenn man sich gut versteht, hat man einfach eine bessere Chance." (P8 MINT)

„Ich hatte den Eindruck, dass meine fachlichen Fähigkeiten weniger wichtig waren als die Frage, ob ich ins Team passe." (P13 MINT)

Die Zitate bestätigen die im Kapitel 5.2 dargestellten Ergebnisse, wonach die HR-Expert:innen im Personalauswahlprozess neben der fachlichen Eignung im Sinne des Person-Job Fits auch großen Wert auf die Passung der Bewerber:innen zum potenziellen Arbeitsumfeld legen. Dies zeigt sich insbesondere in der vierten Phase, in der die Auswahlgespräche gezielt zur Bewertung dieser Aspekte genutzt werden.

Auch die *HR-Expert:innen* thematisieren das *Auftreten der Personalverantwortlichen*, die im Rahmen der vierten Phase an den Auswahlverfahren beteiligt sind. Mehrere HR-Expert:innen erkennen an, dass Interviews und die gesamte Kommunikation mit den Bewerbenden oft subjektiv geprägt sind und die Gefahr besteht, dass persönliche Präferenzen in den Auswahlprozess und in die letztendliche Personalauswahlentscheidung mit einfließen (P5 HR, P9 HR, P12 HR, P14 HR, P15 HR):

„Natürlich versuchen wird, objektiv zu sein, aber letztendlich spielt der persönliche Eindruck eine große Rolle." (P9 HR)

„Wir haben Checklisten und Leitfäden, aber am Ende ist es schwer, eine völlig objektive Entscheidung zu treffen." (P12 HR)

Ein weiterer Kritikpunkt von HR-Expert:innen ist, dass es keine einheitlichen Standards für die Durchführung von Interviews sowie für deren anschließende Auswertung gibt. Infolgedessen erfolgen viele Gespräche nach individuellen Präferenzen der Interviewer:innen (P2 HR, P6 HR, P10 HR, P13 HR):

„Es gibt Abteilungen, die insgesamt ein strukturiertes Verfahren haben, aber in vielen Bereichen läuft es sehr individuell." (P2 HR)

„Ich denke, wir müssten insgesamt viel mehr Standards setzen, damit die Interviews und Vorgehensweisen vergleichbarer werden." (P13 HR)

Ein ähnliches Bild zeichnet sich bei der *Auswertung der erhobenen Daten* für die anschließende Personalauswahlentscheidung ab: Die Befunde zeigen, dass viele Unternehmen keine einheitlichen, standardisierten Bewertungsmethoden für die Auswahlentscheidung anwenden. Die meisten HR-Expert:innen berichten, dass sie keine definierten Skalen, Punktesysteme oder Checklisten zur objektiven Bewertung der Kandidat:innen nutzen (P3 HR, P5 HR, P6 HR, P7 HR, P9 HR):

„Nein, es gibt keine Bewertungsskala. Wir haben zwar einen Vordruck vom Management. Das macht aber wirklich jede:r Recruiter:in abhängig von der persönlichen Einstellung dazu." (P3 HR)

„Da haben wir keine Bewertungstabelle. Die Entscheidungen treffen wir gemeinsam im Team immer aus dem Bauch heraus." (P4 HR)

„Ich habe kein Bewertungssystem dafür (…). Am Ende ist es bei mir dann auch immer das Bauchgefühl (…)." (P5 HR)

Einige Unternehmen beginnen, Bewertungsskalen einzuführen, die eine systematische Entscheidungsfindung ermöglichen sollen. Dies geschieht jedoch erst vereinzelt und ist noch nicht flächendeckend etabliert (P6 HR, P9 HR):

„Wir haben das Thema jetzt erst relativ neu aufgegriffen und fangen an, Bewertungsskalen zu nutzen. Das ist aber noch nicht durchgängig umgesetzt." (P6 HR)

„Wir haben zwar jetzt eine Bewertungsübersicht, aber in der Realität trage ich die Werte oft nicht systematisch ein. Ich bespreche das lieber direkt mit der Führungskraft." (P9 HR)

Die Ergebnisse zeigen, dass trotz des Bemühens um Standardisierung das subjektive Empfinden ein wesentlicher Bestandteil der Bewertung von Bewerber:innen bleibt (P4 HR, P6 HR, P8 HR, P9 HR, P12 HR; vgl. Kapitel 5.5, Phase 5).

Darüber hinaus weisen sowohl einige MINT-Fachkräfte als auch HR-Expert:innen im Kontext des *Auftretens der Personalverantwortlichen im Auswahlprozess* implizit auf verschiedene *Phänomene der Urteilsbildung* hin (vgl. Kapitel 2.1.2; Abbildung 3). Einige der befragten MINT-Fachkräfte beobachten, dass subjektive Einflussfaktoren die Entscheidungsfindung der Personalverantwortlichen stark prägen. Sie berichten im Sinne der *selektiven Wahrnehmung*, dass Personaler:innen und Führungskräfte bestimmte Aspekte der Interviews überbetonen oder sich nur an besonders markante Aussagen erinnern, während andere Inhalte in den Hintergrund treten (P3 MINT, P6 MINT, P9 MINT). Des Weiteren haben einige MINT-Fachkräfte oft den Eindruck, dass *der erste Eindruck* eine überproportionale Rolle spielt und spätere Antworten oder Erklärungen diese Wahrnehmung nur schwer korrigieren können (P4 MINT, P7 MINT, P12 MINT):

„Ich hatte das Gefühl, dass die ersten Minuten im Gespräch alles entscheiden – wenn man am Anfang nicht überzeugt, ist es fast unmöglich, das noch zu drehen." (P4 MINT)

„Es wäre besser, wenn sich Personaler:innen Zeit nehmen würden, um einen wirklich kennenzulernen, anstatt sich nur vom ersten Eindruck leiten zu lassen." (P12 MINT)

Im Zusammenhang mit der *sozialen Beeinflussung und Gruppenpolarisierung* kritisieren einige MINT-Fachkräfte, dass die Entscheidungen oft durch Meinungen anderer Teammitglieder oder Personalverantwortlicher beeinflusst werden, anstatt auf einer objektiven Bewertung zu basieren (P5 MINT, P10 MINT):

„Manchmal hat man das Gefühl, dass die Entscheidung eigentlich schon vorher getroffen wurde, weil jemand aus dem Team sagt: 'Der passt nicht zu uns'." (P5 MINT)

„Ich denke, in vielen Fällen beeinflussen sich die Entscheidungsträger:innen gegenseitig, anstatt sich wirklich auf die Kompetenzen der Person zu fokussieren." (P10 MINT)

Auch die befragten HR-Expert:innen berichten, dass es im Auswahlprozess kognitive Verzerrungen und subjektive Einflussfaktoren gibt. Während einige dies als unvermeidbar betrachten, sehen andere Optimierungsmöglichkeiten durch strukturierte Interviews und Bewertungsbögen. Im Zusammenhang mit dem *Bezugssystem-Effekt* bestätigen mehrere HR-Expert:innen, dass einige Personalverantwortliche dazu neigen, Bewerber:innen nicht anhand objektiver Maßstäbe, sondern in Relation zu früheren Erfahrungen oder anderen Kandidat:innen zu bewerten (P3 HR, P8 HR, P12 HR):

„Man bewertet jemanden unbewusst immer im Vergleich zu anderen Kandidat:innen – wenn eine Person vorher besonders stark war, wirkt die nächste vielleicht schlechter, obwohl sie eigentlich gut ist." (P8 HR)

„Die größte Herausforderung ist es, sich auf objektive Kriterien zu konzentrieren und sich nicht von vorherigen Bewerbungen beeinflussen zu lassen." (P12 HR)

Auch einige der befragten HR-Expert:innen weisen darauf hin, dass *der erste Eindruck* eine bedeutende Rolle spielt und oft schwer zu revidieren ist (P6 HR, P9 HR, P11 HR):

„Es ist schwer, den ersten Eindruck zu ignorieren – wenn eine Person nervös oder unsicher wirkt, beeinflusst das unbewusst die gesamte Wahrnehmung." (P6 HR)

„Wir versuchen, strukturiert zu bewerten, aber am Ende spielt der erste Eindruck immer eine Rolle." (P9 HR)

Im Zusammenhang mit dem *Halo-Effekt* und *Ähnlichkeits-Attraktivitäts-Effekt* berichten einige HR-Expert:innen, dass die Bewerber:innen manchmal aufgrund eines besonders positiven oder negativen Merkmals in ihrer Gesamtheit auf- oder abgewertet wahrgenommen werden, unabhängig von ihren tatsächlichen Kompetenzen (P3 HR, P7 HR, P13 HR):

„Es passiert häufig, dass eine starke Antwort oder ein bestimmtes Auftreten den Gesamteindruck verzerrt, selbst wenn andere Bereiche nicht so gut sind." (P7 HR)

„Wenn jemand besonders charismatisch auftritt, vergisst man manchmal, genauer auf die fachlichen Aspekte zu achten." (P13 HR)

Im Zusammenhang mit der *Gleichbehandlung im Auswahlprozess* äußern einige MINT-Fachkräfte Zweifel an der tatsächlichen Chancengleichheit aller Bewerber:innen und berichten von persönlichen Erfahrungen mit Vorurteilen (P3 MINT, P6 MINT, P9 MINT, P12 MINT):

„Ich hatte das Gefühl, dass ich aufgrund meines Alters nicht als ernstzunehmender Kandidat betrachtet wurde." (P12 MINT)

Einige MINT-Fachkräfte berichten von Erfahrungen, im Rahmen derer sie sich aufgrund von Geschlecht, ethnischer Herkunft oder anderer Faktoren benachteiligt fühlten (P14 MINT, P15 MINT):

„Ich war Jahrgangsbeste und wurde trotzdem nicht zum Gespräch eingeladen, während einige meiner Freunde mit schlechteren Noten eingeladen wurden." (P14 MINT)

„Manchmal habe ich den Eindruck, dass Frauen in technischen Berufen strenger beurteilt werden." (P15 MINT)

In diesem Zusammenhang bemängeln einige MINT-Fachkräfte nochmals, dass die Bewertungskriterien oftmals intransparent und nicht einheitlich geregelt sind und dadurch die Bewertungen und Auswahlentscheidungen je nach personalverantwortlicher Person individuell stark variieren können (P7 MINT, P10 MINT):

„Es wäre fairer, wenn alle nach denselben Kriterien bewertet würden, anstatt dass jede Führungskraft ihre eigene Methode anwendet." (P10 MINT)

Mehrere *HR-Expert:innen* bestätigen, dass *unbewusste Vorurteile* den Auswahlprozess beeinflussen und somit die Gleichbehandlung der Bewerber:innen beeinträchtigen können (P4 HR, P8 HR, P11 HR):

„Manchmal läuft es unbewusst ab, dass bestimmte Gruppen seltener eingeladen werden. Das passiert nicht absichtlich, aber es passiert." (P11 HR)

„Es kommt vor, dass ältere Bewerber:innen als weniger anpassungsfähig wahrgenommen werden, auch wenn sie fachlich sehr kompetent sind." (P4 HR)

Von beiden Gruppen wurde insbesondere das *Geschlecht* als bedeutsamer Einflussfaktor im Bewerbungs- und Auswahlprozess genannt. Mehrere MINT-Fachkräfte äußern die Wahrnehmung, dass Frauen in technischen Berufen oft mit zusätzlichen Herausforderungen konfrontiert sind. Dies zeigt sich sowohl in der Art und Weise der Gesprächsführung in Interviews als auch in der späteren Bewertung durch Personalverantwortliche. Sie berichten, dass Frauen in technischen Berufen häufig unterschätzt oder strenger beurteilt werden als ihre männlichen Kollegen (P7 MINT, P14 MINT, P15 MINT):

„Ich habe oft das Gefühl, dass meine technischen Fähigkeiten stärker hinterfragt werden als die meiner männlichen Kollegen." (P7 MINT)

„In Meetings wird meine Meinung oft weniger ernst genommen, und ich muss mich stärker beweisen, um als kompetent wahrgenommen zu werden." (P14 MINT)

Mehrere weibliche MINT-Fachkräfte berichten, dass sie im Bewerbungsprozess indirekt auf ihre Familienplanung angesprochen wurden, was sie als unangemessen empfanden (P5 MINT, P8 MINT, P12 MINT):

„Mir wurde im Gespräch subtil vermittelt, dass eine Frau in meinem Alter ja bald Kinder bekommen könnte. Einem männlichen Bewerber würde man so eine Frage nicht stellen." (P8 MINT)

„Ich hatte das Gefühl, dass die Frage nach meinen Zukunftsplänen eher darauf abzielte, ob ich bald in Elternzeit gehe." (P5 MINT)

Des Weiteren betonen einige MINT-Fachkräfte strukturelle Barrieren in männerdominierten Teams: Frauen würden in technischen Teams oft als „Ausnahme“ betrachtet und daher insgesamt einem höheren Leistungsdruck ausgesetzt sein – ein Umstand, der sich bereits im Bewerbungs- Personalauswahlprozess bemerkbar mache (P9 MINT, P11 MINT, P15 MINT):

„In meinem Team bin ich die einzige Frau. Ich habe oft das Gefühl, dass mehr von mir erwartet wird als von meinen männlichen Kollegen – und dasselbe gilt auch für die Frauen, die sich bei uns bewerben." (P9 MINT)

Auch die befragten HR-Expert:innen berichten, dass das Geschlecht im Bewerbungsprozess eine Rolle spielt, weisen jedoch darauf hin, dass Vorurteile oft unbewusst zur Wirkung gelangen und nicht vorsätzlich diskriminierend sind. Einige HR-Expert:innen bestätigen, dass Frauen in technischen Berufen häufig nicht dem „klassischen MINT-Stereotyp“ entsprechen und dies ihre Chancen im Auswahlprozess beeinflussen kann (P5 HR, P8 HR, P11 HR):

„In technischen Berufen erwarten viele unbewusst einen Mann. Frauen werden oft erst einmal kritisch beäugt, ob sie wirklich ins Team passen." (P11 HR)

„Ich glaube, viele Führungskräfte denken gar nicht aktiv darüber nach, aber sie orientieren sich oft an traditionellen Bildern von MINT-Expert:innen." (P5 HR)

Viele der befragten HR-Expert:innen sehen die geringe Anzahl weiblicher Bewerber:innen als eine der größten Herausforderungen bei der Förderung von Frauen im MINT-Bereich (P6 HR, P9 HR, P12 HR):

„Wir wollen mehr Frauen einstellen, aber es gibt schlichtweg weniger Bewerberinnen für technische Positionen." (P6 HR)

„Wir haben Programme zur Förderung von Frauen, aber oft fehlen geeignete Kandidatinnen." (P12 HR)

Einige der befragten HR-Expert:innen berichten von Strategien zur Förderung von Frauen, wie anonymisierte Bewerbungsverfahren oder gezielte Mentoring-Programme (P7 HR, P11 HR):

„Wir haben testweise anonyme Bewerbungen eingeführt, und plötzlich wurden mehr Frauen zum Interview eingeladen." (P11 HR)

Insgesamt berichten sowohl die befragten MINT-Fachkräfte als auch die HR-Expert:innen, dass das Geschlecht einen großen Einfluss auf den Auswahlprozess hat und unbewusste Vorurteile die Entscheidungsfindung beeinflussen können. Beide Gruppen sind sich einig, dass gezielte strukturelle Maßnahmen wünschenswert sowie erforderlich sind, um Frauen im MINT-Bereich besser zu fördern und Chancengleichheit im Bewerbungsprozess sicherzustellen (P2 HR, P5 HR, P6 HR, P8 HR, P10 HR, P11 HR, P13 HR, P3 MINT-HR, P6 MINT, P7 MINT-HR, P8 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT-HR, P13 MINT; vgl. Kapitel 5.8).

Die Forschungsergebnisse zeigen darüber hinaus *verschiedene Faktoren auf, die den Einsatz wissenschaftlich fundierter Personaldiagnostik erschweren* (vgl. Kapitel 2.1.2). Ein wesentliches Problem, das von mehreren HR-Expert:innen hervorgehoben wird, ist die unzureichende Ausbildung hinsichtlich wissenschaftlich fundierter Methoden der Personaldiagnostik. Da einige Personalverantwortliche und insbesondere viele am Auswahlprozess beteiligte Führungskräfte über keine spezialisierte akademische Qualifikation in diesem Bereich verfügen, stützen sie ihre Auswahlentscheidungen häufig auf intuitive Einschätzungen oder etablierte, jedoch nicht zwangsläufig evidenzbasierte Verfahren (P3 HR, P6 HR, P7 HR, P8 HR, P5 MINT-HR):

„Wir haben keine spezielle Schulung zu wissenschaftlicher Diagnostik. Viele lernen einfach durch Erfahrung." (P6 HR)

„Ich habe nie eine fundierte Einführung in diagnostische Verfahren erhalten, daher verlasse ich mich auf Erfahrungswerte." (P8 HR)

Ein weiteres Hindernis ist laut einigen HR-Expert:innen der begrenzte Zugang zu aktueller wissenschaftlicher Fachliteratur und zu Weiterbildungsmöglichkeiten, um moderne Auswahlmethoden einzuführen (P5 HR, P9 HR, P12 HR):

„Es gibt kaum Fortbildungen in diesem Bereich, die für uns zugänglich sind." (P9 HR)

„Die Einführung neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse in den Auswahlprozess wäre wichtig, aber es fehlt an Ressourcen und Zeit." (P5 HR)

Darüber hinaus heben einige HR-Expert:innen hervor, dass die aktive *Einbindung der Führungskräfte und Fachabteilungen* eine wesentliche Rolle für die wissenschaftliche Qualität und Durchführung des Auswahlverfahrens spielt. Da die beteiligten Führungskräfte häufig als Fachexpert:innen in ihrem jeweiligen MINT-Bereich agieren, verfügen sie oftmals über keine grundlegenden Kenntnisse der Personaldiagnostik (P3 HR, P6 HR, P13 HR). Einige der befragten HR-Expert:innen sehen demnach die Notwendigkeit, Führungskräfte stärker fachlich in den Auswahlprozess zu integrieren und sie gezielt für eine objektive und strukturierte Bewertung zu sensibilisieren (P5 HR, P6 HR, P12 HR, P13 HR).

Des Weiteren zeigen die empirischen Ergebnisse auf Seiten der befragten *MINT-Fachkräfte* einige *grundlegende Wünsche und Erwartungen* an den Personalauswahlprozess auf: Ein zentraler Aspekt ist die Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Auswahlverfahrens. Mehrere Befragte äußern, dass sie sich eine präzise Kommunikation über den gesamten Ablauf des Auswahlprozesses sowie über die Bewertungskriterien wünschen (P1 MINT, P3 MINT-HR, P6 MINT, P9 MINT, P12 MINT):

„Ich möchte wissen, welche Kriterien für die Auswahl relevant sind und wie der gesamte Prozess abläuft, (…) so kann ich mich besser vorbereiten und weiß, worauf es ankommt." (P3 MINT)

Ein weiterer häufig genannter Wunsch ist eine zeitnahe, stetige und wertschätzende Kommunikation seitens der Unternehmen (P1 MINT, P2 MINT, P4 MINT, P6 MINT). Lange Wartezeiten und ausbleibende Rückmeldungen werden von vielen MINT-Fachkräften als negativ und frustrierend empfunden (P4 MINT, P5 MINT, P8 MINT, P11 MINT, P14 MINT):

„Es wäre schön, wenn Unternehmen schneller reagieren würden. Wochenlang auf eine Antwort zu warten, ohne irgendeine Rückmeldung zu bekommen, ist nicht mehr zeitgemäß." (P5 MINT)

Hinsichtlich der Interviewgestaltung äußern viele MINT-Fachkräfte den Wunsch nach einem strukturierten Gespräch, um ihre fachlichen Qualifikationen bestmöglich präsentieren zu können. Unstrukturierte oder informelle Gespräche werden kritisch betrachtet (P7 MINT, P10 MINT, P13 MINT):

„Ich hatte den Eindruck, dass manche Gespräche eher locker geführt wurden, aber ohne klare Struktur. Das machte es schwer zu verstehen, worauf genau geachtet wird." (P10 MINT)

Zudem wünschen sich alle befragten MINT-Fachkräfte eine frühzeitige Möglichkeit, das potenzielle Team sowie die Führungskraft kennenzulernen, um die Arbeitsatmosphäre und Unternehmenskultur besser einschätzen zu können (P1 MINT, P2 MINT, P3 MINT-HR, P4 MINT, P5 MINT-HR, P6 MINT, P7 MINT-HR, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT-HR, P13 MINT, P14 MINT, P15 MINT):

„(…) im optimalen Fall würde ich mir wünschen, dass ein Chef und Kolleg:innen dabei sind, dass ich schon mal einen Eindruck bekomme, in welchem Umfeld ich arbeite." (P4 MINT)

„Ein kurzes Kennenlernen mit dem Team wäre sehr hilfreich. So könnte ich besser einschätzen, ob ich mich in der Arbeitsumgebung wohlfühlen würde." (P9 MINT)

„Ich finde es schon wichtig, im Bewerbungsgespräch mit demjenigen reden zu können, der später mein Vorgesetzter ist. Weil, da hängt ja schon viel dran. Wenn man schon merkt: Oh, das ist aber ein komischer Typ, so ein Schlag Mensch, den man so gar nicht richtig mag. Also bei manchen hat man das ja auch direkt im Gefühl, irgendwie wenn jemand 'Hallo' gesagt hat, dass das irgendwie komisch ist. Ich glaube, das würde mich abschrecken als Bewerber." (P3 MINT-HR)

Die Aussagen untermauern die in der zweiten Phase dargelegten Ergebnisse, wonach die MINT-Fachkräfte bei ihrer Job- und Arbeitgeberwahl neben der subjektiv wahrgenommen Passung zur potenziellen Tätigkeit auch großen Wert auf die Übereinstimmung mit dem potenziellen Arbeitsumfeld im Kontext des Person-Environment Fits legen (vgl. Kapitel 5.2, Phase 2).

Auch seitens der befragten HR-Expert:innen wird berichtet, dass bereits Teammitglieder aktiv in den Bewerbungsprozess eingebunden werden, um die zwischenmenschliche Passung frühzeitig zu prüfen (P2 HR, P4 HR, P9 HR, P12 HR):

„Beim Endgespräch (…) ist immer ein Teammitglied am Ende des Tages dabei. Was neben der Führungskraft auch nochmal schaut, passt die Person wirklich persönlich bei uns ins Team. (…) sodass der Mitarbeiter da auch gleich den ersten Touchpoint unabhängig von der Führungskraft hat, schon bevor er überhaupt 'ongeboarded' wird.“ (P2 HR)

Zusammengefasst zeigen die Befunde zur vierten Phase des Bewerbungs- und Personalauswahlkonzeptes auf, dass sowohl die MINT-Fachkräfte als auch die HR-Expert:innen das Vorstellungsgespräch als zentrales Auswahlverfahren betrachten, jedoch dessen fehlende Standardisierung häufig kritisiert wird. Die befragten MINT-Fachkräfte wünschen sich eine stetige, zeitnahe und wertschätzende Kommunikation sowie Gleichbehandlung, Transparenz und frühzeitige Einblicke ins potenzielle Arbeitsumfeld. Unbewusste Vorurteile und subjektive Bewertungen stellen für beide Gruppen eine Herausforderung dar. Eine stärkere Standardisierung, klare Bewertungsmaßstäbe und diagnostisch-geschulte Personalverantwortliche könnten nach den befragten Zielgruppen die Fairness und Effizienz des Auswahlprozesses verbessern.

5.5 Phase 5 – Diskrepanz zwischen Erwartungen und Realität in der Feedback- und Ergebniskommunikation

Im Rahmen der fünften Phase des Bewerbungs- und Personalauswahlkonzepts werden in der vorliegenden Studie die Kriterien für die Personalauswahlentscheidung, die Umsetzung von

Feedback und Ergebniskommunikation sowie die für MINT-Bewerber:innen wichtigen Aspekte der Entscheidungskommunikation untersucht.

Nach den Ergebnissen der HR-Expert:inneninterviews setzt sich die Entscheidungsgrundlage in der Personalauswahl aus objektiven und subjektiven Faktoren zusammen. Während fachliche Qualifikationen als Grundvoraussetzung für eine Einstellung betrachtet werden, spielt der persönliche Eindruck der Bewerber:innen eine ebenso zentrale Rolle (P2 HR, P3 HR, P4 HR, P5 HR, P7 HR, P9 HR, P13 HR).

Die befragten HR-Expert:innen betrachten fachliche Kompetenz als ein zentrales Auswahlkriterium, das bereits im Rahmen der sukzessiven Personalauswahl (vgl. Kapitel 2.3.5) während der Sichtung der Bewerbungsunterlagen geprüft wird (P3 HR, P4 HR, P6 HR, P7 HR, P9 HR, P10 HR). Laut den meisten HR-Expert:innen zählen unzureichende Qualifikationen oder fehlende Berufserfahrung zu den häufigsten Ablehnungsgründen (P3 HR, P4 HR, P6 HR, P9 HR, P10 HR).

Neben der fachlichen Eignung spielt die subjektive Wahrnehmung der Kandidat:innen eine entscheidende Rolle. Mehrere HR-Expert:innen berichten, dass der persönliche Eindruck und das „Bauchgefühl“ maßgeblich zur Bewertung und Entscheidung beitragen (P2 HR, P5 HR, P7 HR, P8 HR, P10 HR, P12 HR, P13 HR, P15 HR):

„Also das fängt ganz oft tatsächlich mit dem Bauchgefühl an – muss ich sagen. Für das Kompetenzmodell haben wir auch eine Skala, die ich aber ehrlich gesagt nie benutze.“ (P8 HR)

Zusätzlich zur fachlichen Kompetenz und dem persönlichen Eindruck wird die Passung zur Unternehmenskultur als wichtiges Auswahlkriterium betrachtet (P3 HR, P4 HR, P9 HR, P12 HR):

„(…) dann spielt die kulturelle Komponente immer eine wichtige Rolle.“ (P12 HR)

Als *Ablehnungskriterium* wird von einigen der befragten HR-Expert:innen die fehlende Passung zum Team genannt (P5 HR, P7 HR, P8 HR, P10 HR, P12 HR, P13 HR):

„(…), wenn das Team sagt, ‚Nein, mit dem können wir nicht zusammenarbeiten', dann wird er abgelehnt." (P12 HR).

„Der zwischenmenschliche Aspekt ist wichtig, aber wir müssen aufpassen, dass wir dadurch nicht unbewusst diskriminieren." (P7 HR)

Die Passung zum Team gewinnt besonders an Bedeutung, wenn die bestehende Gruppe eine homogene Struktur aufweist, beispielsweise in Bezug auf das Alter:

„Dadurch, dass wir einfach wirklich so eine ziemlich einheitliche Altersgruppe bei uns sind, fällt es natürlich nochmal viel, viel krasser auf, wenn jemand zum Beispiel deutlich älter ist oder so. Also das Alter macht sich bei der Auswahlentscheidung dann schon bemerkbar." (P13 HR)

Diese Annahme wird von weiteren HR-Expert:innen bestätigt (P3 HR, P4 HR, P7 HR, P9 HR).

Ein weiterer relevanter Ablehnungsgrund sind nach den befragten HR-Expert:innen unrealistische Gehaltsvorstellungen (P2 HR, P5 HR, P6 HR, P9, P12 HR).

Die HR-Expert:innen berichten, dass die *Ergebnis- und Feedbackkommunikation* je nach Situation variiert, nachdem die Personalauswahlentscheidung getroffen ist. Zusagen erfolgen in der Regel telefonisch, um eine direkte Absprache zu ermöglichen (P3 HR, P4 HR, P5 HR, P6 HR, P9 HR, P12 HR):

„Die Kandidat:innen, die eine Zusage erhalten, bekommen in der Regel eine telefonische Rückmeldung. Das gibt ihnen auch gleich die Möglichkeit, Fragen zu stellen und die nächsten Schritte zu besprechen." (P9 HR)

Absagen werden hingegen überwiegend schriftlich kommuniziert. Eine HR-Expertin begründet dies mit organisatorischen Herausforderungen:

„Wir machen alle Absagen. Und wir machen die alle schriftlich, auch wenn die vorher zum Gespräch da waren. Ich kenne es aus kleineren Unternehmen auch so, dass man die Leute nochmal anruft, mit denen man persönlich gesprochen hat und denen vielleicht nochmal ein bisschen was mit auf den Weg gibt. Es ist auch wertschätzender. Aber wir haben einfach zu viele Bewerbungen, um das zu leisten." (P6 HR)

Eine weitere HR-Expertin betont, dass Absagen meist in standardisierten E-Mails formuliert werden:

„Wir haben ein standardisiertes Absagesystem, das Bewerber:innen per E-Mail über das Ergebnis informiert. Eine individuelle Rückmeldung ist aus Zeitgründen nicht immer möglich." (P7 HR)

Dennoch betont eine HR-Expertin, dass Bewerber:innen die Möglichkeit haben, Rückfragen zu stellen:

„Bewerber:innen haben die Möglichkeit, Nachfragen zu stellen. Wenn jemand ein ausführliches Feedback möchte, bieten wir das in Ausnahmefällen an." (P9 HR)

Die Aussagen verdeutlichen, dass aufgrund häufig fehlender zeitlicher Kapazitäten eine persönliche und individuelle Feedbackkommunikation nicht ermöglicht werden kann, sodass die abgelehnten Bewerber:innen in den meisten Fällen keine inhaltliche Rückmeldung von den Unternehmen erhalten (P6 HR, P8 HR, P9 HR, P10 HR, P12 HR):

„Wir haben nicht die Kapazität, um jedem Bewerber ein ausführliches Feedback zu geben. Bei Kandidat:innen, die wir im Gespräch hatten, versuchen wir jedoch, zumindest eine kurze Einschätzung zu geben." (P10 HR)

Den Befunden des *Status quo der Feedback- und Ergebniskommunikation* aus der HR-Perspektive stehen die *Wünsche und Erwartungen der MINT-Fachkräfte* entgegen: Die Mehrheit der

befragten MINT-Fachkräfte wünscht sich ein detailliertes und individuelles Feedback und bevorzugt als Kommunikationsmedium eine persönliche Rückmeldung (P1 MINT, P2 MINT, P3 MINT-HR, P4 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P9 MINT):

„Ich finde es gut, wenn beides persönlich ist. Klar bei Zusagen, dann freuen sich beide Seiten, dass es geklappt hat. Aber bei Absagen finde ich auch, dadurch kann man auch mehr mit der Person reden und dann vielleicht auch rausfinden, woran es lag." (P2 MINT)

Darüber hinaus legen die befragten MINT-Fachkräfte auch im Rahmen der Ergebniskommunikation großen Wert auf eine zeitnahe und wertschätzende Kommunikation (P1 MINT, P2 MINT, P3 MINT-HR, P6 MINT, P8 MINT). Verzögerungen oder das Fehlen von Rückmeldungen nehmen einen negativen Einfluss auf die subjektiv empfundene Bewerber:innenerfahrung (P1 MINT, P2 MINT, P8 MINT):

„Da hat es dann länger gedauert, (…) da habe ich dann zwischenzeitlich auch nichts gehört und wusste nicht: ‚Okay. Habt ihr das jetzt vergessen oder seid ihr noch dabei?' Das hat auf mich keinen guten Eindruck gemacht." (P1 MINT)

Insgesamt zeigen die empirischen Ergebnisse zu dieser Phase des Bewerbungs- und Personalauswahlkonzepts (vgl. Abbildung 24; Anhang IV; Anhang IX) eine deutliche Diskrepanz zwischen dem Status quo der Ergebnis- und Feedbackkommunikation und den Wünschen und Erwartungen der MINT-Fachkräfte auf. Während sich die meisten MINT-Fachkräfte ein ausführliches, individuelles und persönliches Feedback zu ihrer erbrachten Leistung im Rahmen des Auswahlprozesses wünschen, können die HR-Expert:innen aus Kapazitätsgründen oft nur standardisierte Absagen per E-Mail versenden.

5.6 Phase 6 – Onboarding-Herausforderungen: Wünsche vs. Realität

Im Rahmen der sechsten Phase des Bewerbungs- und Personalauswahlkonzepts (vgl. Abbildung 24; Anhang IV, Anhang IX) werden in der vorliegenden Studie die bisherigen Erfahrungen

sowie die Erwartungen und Wünsche der MINT-Fachkräfte an die Onboarding-Phase untersucht. Zudem wird der aktuelle Status der Onboarding-Prozesse aus Sicht der HR-Expert:innen analysiert, um mögliche Diskrepanzen aufzeigen und nachfolgend gezielte Handlungsimplikationen ableiten zu können (vgl. Kapitel 6).

Vor dem ersten Arbeitstag wünschen sich die befragten MINT-Fachkräfte eine kontinuierliche Kommunikation sowie Informationen zu organisatorischen Abläufen (P3 MINT, P4 MINT, P6 MINT, P9 MINT, P10 MINT):

„Mir ist es erst einmal wichtig, dass man natürlich mitteilt, wann man am ersten Tag da sein soll und wo man hin soll und vielleicht auch kurz erklärt, was von einem erwartet wird an dem Tag." (P9 MINT)

Zudem heben mehrere MINT-Fachkräfte hervor, dass der Arbeitsplatz vor dem ersten Arbeitstag vollständig eingerichtet sein sollte, damit sie direkt arbeitsfähig sind (P4 MINT, P6 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P13 MINT).

Hinsichtlich des ersten Arbeitstages berichten einige der befragten MINT-Fachkräfte, dass sie sich am ersten Tag überfordert fühlten, da zu viele Informationen auf einmal vermittelt wurden. Sie wünschen sich daher eine schrittweise Einführung statt einer Überflutung mit organisatorischen und fachlichen Details (P2 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P11 MINT):

„Für mich war das erst immer so eine Flut an Informationen, die ich kaum verarbeiten konnte. Was ich da verbessern würde, ist einfach, dass es 'Step by Step' gemacht wird. Jetzt nicht am ersten Tag alles auf einmal." (P2 MINT)

„Ich wusste gar nicht, was ich mir wirklich merken muss, weil einfach alles gleichzeitig kam. Ich hätte mir gewünscht, dass das alles etwas strukturierter abläuft." (P6 MINT)

Neben der Vermeidung von Informationsüberflutung erwarten MINT-Fachkräfte auch, dass der erste Arbeitstag klar strukturiert ist. Dazu gehören Informationen darüber, welche Schritte auf sie zukommen und wer ihre Ansprechpersonen sind (P3 MINT, P5 MINT, P9 MINT):

„Mir wäre es wichtig gewesen, eine Art Ablaufplan für den ersten Tag zu haben. Ich wusste nicht genau, wann ich Pause machen kann oder ob es feste Zeiten gibt." (P3 MINT)

Ein häufig geäußerter Wunsch ist der nach einer klaren Orientierung im Unternehmen. Viele MINT-Fachkräfte berichten, dass sie sich in den ersten Tagen nicht gut zurechtfanden und sich allein gelassen fühlten (P2 MINT, P3 MINT, P5 MINT, P9 MINT):

„Bei der einen Firma hatte man so einen Laufzettel mit zehn Punkten, wo man teilweise mehrere Kilometer an dem Tag rumlaufen musste, um sich z. B. eine Chipkarte zu holen. Ich war so, dass ich erstmal wissen wollte, wo ich arbeite, bevor ich den ganzen Campus kennenlerne." (P2 MINT)

Ein weiterer Wunsch ist der nach einer Person, die sich speziell um die neuen Mitarbeitenden kümmert und sie durch die ersten Tage begleitet (P4 MINT, P6 MINT, P7 MINT, P10 MINT, P11 MINT):

„Ich hatte am Anfang niemanden, der mich richtig eingearbeitet hat. Erst nach zwei Wochen hat sich jemand gefunden, der mich dann unterstützt hat. Ich hätte mir von Anfang an eine feste Bezugsperson gewünscht." (P4 MINT)

„Ich hätte mir gewünscht, dass es eine Person gibt, die sich wirklich Zeit für mich nimmt und mir alles zeigt. Ich hatte eine:n Ansprechpartner:in, aber der war so beschäftigt, dass ich ihn kaum gesehen habe." (P4 MINT)

Darüber hinaus legen MINT-Fachkräfte großen Wert darauf, schnell ins Team integriert zu werden. Sie wünschen sich eine zeitnahe, strukturierte Vorstellung der eigenen Person innerhalb des Teams und erste Teamevents, um eine Verbindung zu den Kolleg:innen aufzubauen (P6 MINT, P8 MINT, P10 MINT, P13 MINT):

„Da fände ich es schön, wenn man in der ersten Woche mal alle aus dem Team kennenlernen kann. Vielleicht gibt es eine Teamrunde, in der sich jede:r kurz vorstellt. Und dann wäre es toll,

wenn sich jemand aus dem Team mal eine Stunde Zeit nimmt, um mir zu zeigen, was er:sie macht." (P10 MINT)

Ein weiterer zentraler Wunsch ist eine praxisorientierte Einarbeitung anstelle von langen theoretischen Schulungen. Einige MINT-Fachkräfte berichten, dass sie sich während der ersten Tage eher mit Bürokratie und administrativen Aufgaben beschäftigten, anstatt unmittelbar in ihre eigentliche Arbeit eingeführt zu werden (P3 MINT, P8 MINT, P9 MINT). Als besonders problematisch wird es empfunden, wenn keine klare Einführung in die konkreten Arbeitsaufgaben erfolgt (P6 MINT, P10 MINT, P12 MINT):

„Ich habe einfach irgendwelche Dokumente durchgelesen, ohne zu wissen, worum es wirklich geht. Ich hätte mir gewünscht, dass mir meine ersten Aufgaben konkret erklärt werden." (P6 MINT)

Des Weiteren äußerten einige der befragten MINT-Fachkräfte den Wunsch nach einer strukturierten Schulung, die speziell auf ihre Aufgaben zugeschnitten ist, anstatt allgemeine Einführungskurse zu durchlaufen (P5 MINT, P8 MINT, P11 MINT). Darüber hinaus legt der Großteil der befragten MINT-Fachkräfte großen Wert auf regelmäßige Feedbackgespräche in den ersten Wochen, um ihren Fortschritt zu besprechen und mögliche Herausforderungen frühzeitig thematisieren zu können (P3 MINT, P4 MINT, P6 MINT, P10 MINT):

„(…), dass man (…) ein bisschen intensivere Feedbackgespräche führt. Also Mitarbeiter:innengespräche würde ich mir so oder so wünschen in einem regelmäßigen Ablauf, aber dass zumindest am Anfang eben viel Rücksprache gehalten wird: Wie läuft es, wo hat man Probleme, was würde man sich anders wünschen?" (P4 MINT)

Die *HR-Expert:innen* schildern verschiedene Maßnahmen und Herausforderungen im Onboarding-Prozess. Sie berichten von standardisierten Prozessen vor dem ersten Arbeitstag, um den Einstieg neuer Mitarbeiter:innen vorzubereiten (P3 HR, P5 HR, P7 HR, P9 HR):

„Die Führungskraft erhält einen Monat vor dem Start eine Erinnerung: ‚Jetzt läuft der Onboarding-Prozess los.' Dann gibt es Checklisten: Ist das alles erledigt? Ist das alles da? Bis hin zur Erstellung eines Einarbeitungsplans." (P7 HR)

Einige Unternehmen setzen digitale Plattformen ein, auf denen neue Mitarbeitende vorab Informationen abrufen können (P4 HR, P6 HR, P8 HR). Eine zentrale Aufgabe ist die technische Vorbereitung, sodass Arbeitsplätze und IT-Zugänge rechtzeitig bereitstehen (P2 HR, P4 HR, P6 HR, P10 HR):

„Am ersten Tag ist das Wichtigste, dass die neuen Mitarbeitenden arbeitsfähig sind. Das heißt, die Hardware steht bereit, alle Zugänge sind eingerichtet, und die IT-Onboarding-Schulung findet direkt am ersten Tag statt." (P4 HR)

Dennoch berichten einige HR-Expert:innen von Verzögerungen bei der Bereitstellung von Arbeitsmitteln, was die Arbeitsfähigkeit der neuen Mitarbeitenden in den ersten Tagen sehr einschränken kann (P5 HR, P8 HR, P9 HR).

Des Weiteren berichten einige HR-Expert:innen, dass sie bereits vor dem ersten Arbeitstag mit den neuen Mitarbeitenden in Kontakt treten, um ihnen Sicherheit zu geben und offene Fragen zu klären (P3 HR, P6 HR, P7 HR):

„Wir schicken eine Willkommensmail mit allen relevanten Informationen, damit die neuen Mitarbeitenden wissen, was sie am ersten Tag erwartet." (P7 HR)

Andererseits gibt es auch Unternehmen, in denen dieser Kontakt erst am ersten Arbeitstag erfolgt (P5 HR).

Hinsichtlich des ersten Arbeitstages berichten viele HR-Expert:innen, dass dieser durch eine Mischung aus administrativen Aufgaben, technischen Einführungen und ersten Kennenlernterminen geprägt ist (P3 HR, P5 HR, P10 HR):

„Wir haben einen sehr durchgetakteten Onboarding-Plan. Alle wichtigen Informationen sind in einem Dokument festgehalten. Die neuen Mitarbeitenden erhalten eine Willkommens-E-Mail und eine digitale Postkarte mit allen relevanten Informationen.“ (P5 HR)

Andere HR-Expert:innen berichten von einer deutlich geringeren Strukturierung der Onboarding-Phase (P4 HR, P6 HR, P9 HR):

„Es gibt kein einheitliches Onboarding-Konzept. Viele Abteilungen machen es so, dass man am Anfang einfach mitläuft.“ (P6 HR)

Im Zuge der sozialen Integration neuer Mitarbeiter:innen bieten einige Unternehmen unterschiedliche Maßnahmen an, um ihnen das Ankommen zu erleichtern (P5 HR, P7 HR, P9 HR):

Neue Mitarbeitende werden in der ersten Woche in einer Art ‚Welcome-Session‘ begrüßt, in der sie alle wichtigen Ansprechpersonen kennenlernen.“ (P7 HR)

In kleineren Unternehmen erfolgt die soziale Integration oft informeller, indem jede:r neue:r Mitarbeiter:in über ein Buddy-System eine Ansprechperson zugeteilt bekommt, die ihn:sie durch die ersten Wochen begleitet (P3 HR, P4 HR, P8 HR).

Hinsichtlich der fachlichen Einarbeitung berichten die HR-Expert:innen, dass diese je nach Abteilung sehr unterschiedlich strukturiert ist. Während einige Unternehmen strukturierte Einarbeitungspläne mit klaren Meilensteinen verwenden (P5 HR, P7 HR, P10 HR), setzen andere stärker auf direkte Projekte und „Learning by Doing“ (P3 HR, P6 HR, P8 HR).

Regelmäßige Feedbackgespräche zur Evaluation des Onboardings werden in einigen Unternehmen nach drei Monaten geführt (P5 HR, P9 HR, P10 HR), während in anderen Organisationen kein festgelegter Feedbackprozess existiert und erwartet wird, dass neue Mitarbeitende sich im Falle von Problemen selbstständig melden (P4 HR, P6 HR, P8 HR).

Zusammenfassend verdeutlichen die Ergebnisse eine Diskrepanz zwischen den Erwartungen der MINT-Fachkräfte an den Onboarding-Prozess und ihren tatsächlichen Erfahrungen. Während HR-Expert:innen auf standardisierte Abläufe, Checklisten und eine strukturierte Einführung setzen, legen die befragten MINT-Fachkräfte neben einer klaren Struktur besonderen Wert auf eine individuelle Betreuung und eine schrittweise Informationsvermittlung, um Überforderung zu vermeiden (P3 HR, P5 HR, P7 HR vs. P3 MINT, P6 MINT, P9 MINT). Insbesondere in den Bereichen soziale Integration und fachliche Einarbeitung bestehen signifikante Differenzen. Während die befragten HR-Expert:innen selbstständiges Lernen und Feedbackgespräche nach einigen Monaten als ausreichend erachten, bevorzugen MINT-Fachkräfte praxisnahe Schulungen und frühzeitige Rückmeldungen (P5 HR, P9 HR vs. P3 MINT, P4 MINT, P10 MINT). Die Mehrheit der befragten MINT-Fachkräfte hebt hervor, dass eine gezielte und individuelle Gestaltung des Onboarding-Prozesses ihre Integration wesentlich erleichtern und bereits in dieser frühen Phase eine positive Bindung zum neuen Arbeitsumfeld fördern würde (P1 MINT, P2 MINT, P4 MINT, P5 MINT-HR, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT).

5.7 Phase 7 – Bindungsfaktoren und Fluktuationsgründe aus der Perspektive von MINT-Fachkräften und HR-Expert:innen

Bezüglich der siebten Phase des Bewerbungs- und Personalauswahlkonzepts (vgl. Abbildung 24; Anhang IV, Anhang IX) werden die zentralen Faktoren, die für MINT-Fachkräfte ausschlaggebend sind, um sich mittel- und langfristig an einen Arbeitgeber zu binden, untersucht. Darüber hinaus wird analysiert, inwiefern der Bewerbungs-, Personalauswahl- und Einstellungsprozess derzeit evaluiert wird, um mögliche Optimierungspotenziale zu identifizieren (vgl. Kapitel 6).

Die befragten MINT-Fachkräfte betonen, dass eine positive Employee Experience und eine langfristige Bindung an das Unternehmen maßgeblich von einer offenen, wertschätzenden Unternehmenskultur, strukturierten Entwicklungsmöglichkeiten und einer frühzeitigen sozialen Integration abhängt. Besonders entscheidend ist für viele, von Beginn an praxisnah eingebunden zu werden und ihr Fachwissen gezielt anwenden zu können (P4 MINT, P8 MINT, P10 MINT):

„Ich möchte natürlich mein Fachwissen, was ich habe, auch einbringen können. Wenn ich merke, dass ich auf der Stelle trete oder meine Fähigkeiten gar nicht gefragt sind, dann ist das demotivierend.“ (P10 MINT)

„Ich erwarte, dass ich eine Aufgabe bekomme, die zu meinen Qualifikationen passt. Wenn ich sehe, dass mein Wissen nicht wirklich benötigt wird, verliere ich schnell die Motivation.“ (P4 MINT)

Viele MINT-Fachkräfte wünschen sich regelmäßige Feedbackgespräche, insbesondere in den ersten Monaten. Sie sehen diese als essenziell an, um sich zu orientieren und sich in ihrer neuen Position sicher zu fühlen (P4 MINT, P6 MINT):

„Ich würde mir regelmäßige Feedbackgespräche wünschen, um den Einstieg zu erleichtern. Gerade in den ersten Monaten braucht man mehr Rückmeldung, sonst weiß man nicht, ob man sich in die richtige Richtung entwickelt.“ (P4 MINT)

„Feedback ist extrem wichtig. Man fühlt sich oft unsicher, insbesondere am Anfang, wenn man noch nicht genau weiß, ob man die Erwartungen erfüllt.“ (P6 MINT)

Neben fachlicher Einbindung und regelmäßiger Feedbackgespräche ist eine schnelle soziale Integration entscheidend. Die befragten MINT-Fachkräfte berichten, dass sie sich stärker an ein Unternehmen gebunden fühlen, wenn sie frühzeitig ins Team integriert werden und sich mit den Kolleg:innen wohlfühlen (P3 MINT, P6 MINT, P8 MINT):

„Wenn man sich als Person geschätzt fühlt und nicht nur als Arbeitskraft, dann bleibt man auch gerne.“ (P3 MINT)

„Wenn man im Unternehmen schnell Kontakte knüpft und sich mit dem Team wohlfühlt, dann denkt man auch weniger über Alternativen nach.“ (P6 MINT)

„Ich finde es sehr wichtig, dass es auch informelle Treffen gibt. Ich möchte wissen, mit wem ich zusammenarbeite und nicht nur in Meetings sitzen.“ (P8 MINT)

Die zitierten Aussagen der MINT-Fachkräfte weisen auf die Bedeutsamkeit des subjektiv empfundenen *Person-Environment Fits im Kontext der Mitarbeiter:innenbindung* hin:

Im Kontext des *Person-Job Fits* betonen die befragten MINT-Fachkräfte, dass eine hohe Übereinstimmung zwischen ihren fachlichen Qualifikationen und den Arbeitsanforderungen essenziell für ihre langfristige Bindung an ein Unternehmen ist. Wenn die tatsächlichen Aufgaben nicht mit den Erwartungen oder der Ausbildung übereinstimmen, führt dies häufig zu Frustration und Wechselabsichten (P2 MINT, P4 MINT, P6 MINT, P7 MINT, P9 MINT, P10 MINT):

„Neben dem Spaß oder der Freude ist es auf jeden Fall auch, dass meine Kompetenzen gefragt werden. Ich hatte das auch schon oft. Ich habe was Ungewöhnliches studiert und ich hatte auch schon Projekte, da habe ich das überhaupt nicht gebraucht, was ich studiert habe, und das hat mich ein bisschen geärgert. Ich möchte mein Fachwissen, was ich habe, auch einbringen können." (P10 MINT)

„Wenn meine Fähigkeiten nicht wirklich genutzt werden oder ich unterfordert bin, dann ist das nicht der richtige Job für mich. Ich brauche Herausforderungen." (P9 MINT)

„Ich will wissen, dass meine Arbeit einen Sinn hat und dass ich mich weiterentwickeln kann. Wenn ich das Gefühl habe, nur Routineaufgaben zu erledigen, dann verliere ich das Interesse." (P2 MINT)

Neben den fachlichen Anforderungen spielt auch die Unternehmenskultur eine zentrale Rolle für die langfristige Identifikation mit dem Unternehmen *(Person-Organization Fit).* Die Befragten führen aus, dass eine Übereinstimmung zwischen den persönlichen Werten und den gelebten Unternehmenswerten mit entscheidend für die Zufriedenheit am Arbeitsplatz ist (P2 MINT, P6 MINT, P7 MINT-HR, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT):

„Ich will mich mit dem Unternehmen verbinden, also, im Sinne von: Die Kultur, die ein Unternehmen nach außen darstellt und dann aber auch lebt, (…) das muss zu meinen persönlichen Vorstellungen passen. Wenn die Werte des Unternehmens und die Ziele wirklich auch in der

Realität dann so sind, wie man sie persönlich auch gerne hat, dann identifiziere ich mich sehr mit dieser Firma." (P7 MINT-HR)

„Es funktioniert halt nicht, wenn das Gesamtkonzept der Firma nicht zu meiner Art zu arbeiten passt. Dann ist das auch kein Arbeitgeber für mich." (P9 MINT)

„Es war bei mir ein Zufall, dass ich einfach so ein gutes Klima in der Firma habe. Ich könnte mir nicht vorstellen, in einer Umgebung zu arbeiten, die nicht zu meinen Vorstellungen passt." (P6 MINT)

Des Weiteren wird die Übereinstimmung zwischen einer Person und ihrem Team *(Person-Team Fit)* von den befragten MINT-Fachkräften ebenfalls als entscheidend für ihre Zufriedenheit und langfristige Bindung angesehen. Eine gute Zusammenarbeit und ein harmonisches Teamklima tragen maßgeblich zu ihrer Arbeitsmotivation bei (P1 MINT, P3 MINT-HR, P6 MINT, P7 MINT-HR, P8 MINT, P10 MINT):

„Das Team muss passen und die Aufgaben müssen passen. Ich finde es auch einfach schön, weil man arbeitet ja zumindest unter der Woche mehr, als dass man Freizeit hat. Und von dem her finde ich es schön, wenn es dann vom Job her auch irgendwelche Teamangebote gibt, die nicht nur was mit der Arbeit zu tun haben." (P10 MINT)

„Ich habe mitbekommen, dass Personen, die am Anfang nicht so richtig in das Team integriert wurden, es deutlich schwerer hatten und nach drei Jahren den Job wechselten." (P3 MINT-HR)

Darüber hinaus wird eine positive Beziehung zur Führungskraft *(Person-Supervisor Fit)* von vielen der befragten MINT-Fachkräfte als einer der wichtigsten Faktoren für die langfristige Bindung an das Unternehmen genannt. Die Qualität der Kommunikation, regelmäßiges Feedback und eine unterstützende Führungshaltung spielen dabei eine entscheidende Rolle (P1 MINT, P4 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT):

„Wenn ich zum Beispiel wenig Unterstützung bekommen würde, also wenn ich vielleicht nicht unbedingt immer Antworten auf meine Fragen bekomme, dann würde ich mir überlegen, eventuell wieder zu gehen.“ (P1 MINT)

„Ich glaube, Punkt eins wäre einfach so ein bisschen die persönliche Komponente: Wenn ich merke, mit meinem Chef klappt es einfach hinten und vorne nicht, dann passt es insgesamt nicht.“ (P4 MINT)

„Wenn es kein Feedback gibt oder man das Gefühl hat, nicht gehört zu werden, ist das frustrierend. Ich brauche regelmäßige Feedbackgespräche, um zu wissen, wo ich stehe.“ (P6 MINT)

Die vorliegenden Befunde zeigen, dass die empfundene Passung zum Arbeitsumfeld *(Person-Environment FIT)* für die befragten MINT-Fachkräfte eine zentrale Rolle bei der langfristigen Bindung an ein Unternehmen spielt. Bestehen im Hinblick auf einzelne Faktoren der unterschiedlichen Passungsebenen Diskrepanzen zwischen der Person und dem Arbeitsumfeld, werden diese von den befragten MINT-Fachkräften als konkrete *Fluktuations- und Wechselgründe* genannt:

Ein häufiger Kündigungsgrund ist die fehlende Übereinstimmung zwischen der tatsächlich gelebten Unternehmenskultur und den diesbezüglichen, eigenen Erwartungen der MINT-Fachkräfte *(Person-Organization Fit)* (P3 MINT-HR, P6 MINT, P7 MINT-HR, P8 MINT, P9 MINT):

„Ich habe nach einem Jahr gekündigt, weil dort überhaupt nichts stimmte zwischen der Außenwirkung, wie man sich darstellt, was man ist, und wie die Arbeitsatmosphäre und das Arbeitsklima im Unternehmen ist. Das hat nicht zu mir gepasst.“ (P7 MINT-HR)

„Wenn ich das Gefühl habe, dass das Gesamtkonzept der Abteilung oder des Unternehmens nicht zu meiner Art zu arbeiten passt oder zu meinen Vorstellungen, dann ist das kein Arbeitgeber für mich.“ (P9 MINT)

Des Weiteren hat die Qualität der Führungskraft-Mitarbeiter:in-Beziehung *(Person-Supervisor Fit)* einen erheblichen Einfluss auf die Bleibeabsicht. Fehlende Unterstützung, mangelnde

Kommunikation und ein unangemessener Führungsstil sind gemäß der befragten MINT-Fachkräfte sehr häufige Wechselgründe (P1 MINT, P2 MINT, P4 MINT, P6 MINT, P7 MINT-HR, P10 MINT):

„Wenn ich wenig Unterstützung bekomme oder keine Antworten auf meine Fragen erhalte, überlege ich, das Unternehmen zu verlassen." (P1 MINT)

„Ich würde kündigen, wenn ich merke, dass die Führungskraft mich nicht annimmt oder akzeptiert." (P6 MINT)

„Die Zusammenarbeit mit meiner Führungskraft hat einfach nicht funktioniert. Der erste Eindruck hat sich nach anderthalb Monaten bestätigt, und ich habe entschieden, mir einen anderen Job zu suchen." (P2 MINT)

Im Kontext des *Person-Job Fits* betonen MINT-Fachkräfte fehlende Aufstiegsmöglichkeiten und mangelnde Weiterbildungsmöglichkeiten als Fluktuations- und Arbeitgeberwechselgründe besonders häufig (P2 MINT, P3 MINT-HR, P6 MINT, P9 MINT, P10 MINT):

„Wenn ein Unternehmen nicht aktiv Möglichkeiten zur Weiterbildung bietet oder keine internen Karriereschritte ermöglicht, dann schaue ich mich nach Alternativen um." (P9 MINT)

Darüber hinaus führt ein Missverhältnis zwischen den in der Stellenausschreibung avisierten Aufgaben und denen der tatsächlichen Tätigkeit oft zu Frustration und Kündigungsabsichten (P2 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P10 MINT, P11 MINT):

„Ich hatte erwartet, in meinem Fachgebiet zu arbeiten, aber dann wurde mir etwas völlig anderes zugewiesen. Das war ein Schock." (P10 MINT)

„Wenn sich zeigt, dass das Aufgabenfeld überhaupt nicht dem entspricht, was man erwartet hat, ist das ein starker Kündigungsgrund." (P11 MINT)

Im Kontext des *Person-Team Fits* geben die befragten MINT-Fachkräfte eine schlechte Arbeitsatmosphäre und fehlende Integration als weitere wesentliche Gründe für einen Unternehmenswechsel an (P1 MINT, P3 MINT-HR, P6 MINT, P7 MINT-HR, P8 MINT, P10 MINT):

„Man verbringt so viel Zeit im Job – da möchte ich ein angenehmes Arbeitsumfeld haben. Wenn das nicht gegeben ist, dann überlege ich zu gehen." (P7 MINT-HR)

„Wenn man sich nicht ernst genommen fühlt, macht es weder Spaß noch erzielt man gute Arbeit. Ein wertschätzendes Team ist für mich essenziell." (P10 MINT)

Die empirischen Ergebnisse auf Seiten der befragten MINT-Fachkräfte spiegeln sich ebenfalls in den HR-Expert:inneninterviews wider: Die *HR-Expert:innen* identifizieren fehlende Entwicklungsmöglichkeiten, mangelnde Unterstützung durch Führungskräfte, eine Diskrepanz zwischen Unternehmenskultur und individuellen Werten, unzureichende Gehaltsanpassungen sowie Probleme im Team als zentrale Fluktuationsgründe:

Ein wesentlicher Faktor für die langfristige Mitarbeiter:innenbindung sind gemäß der befragten *HR-Expert:innen* klare Karriere- und Entwicklungsperspektiven. Fehlen diese, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeitende das Unternehmen verlassen (P5 HR, P6 HR, P7 HR). Ebenso spielt auch aus der Perspektive der HR-Expert:innen die Beziehung zur Führungskraft eine entscheidende Rolle. Mangelnde Kommunikation, fehlendes Feedback und eine geringe Wertschätzung verstärken nach den Aussagen der HR-Expert:innen die Wechselabsichten der MINT-Mitarbeitenden (P2 HR, P3 HR, P6 HR).

Auch die Passung zur Unternehmenskultur beeinflusst nach den befragten HR-Expert:innen die Verweildauer maßgeblich. Wenn die tatsächliche Arbeitsrealität nicht mit den kommunizierten Unternehmenswerten übereinstimmt, führt dies häufig zu Unzufriedenheit und Kündigungen (P8 HR, P5 HR, P7 HR). Ein weiterer wichtiger Aspekt sind Gehaltsanpassungen. Viele Mitarbeitende wechseln aufgrund finanzieller Vorteile zu anderen Arbeitgebern (P2 HR, P3 HR, P6 HR).

Neben diesen Faktoren spielt auch nach den HR-Expert:innen das Arbeitsumfeld im Team eine zentrale Rolle. Eine schlechte Zusammenarbeit oder fehlende soziale Integration kann dazu führen, dass Mitarbeitende sich nicht wohlfühlen und das Unternehmen verlassen (P3 HR, P6 HR, P8 HR).

Mehrere HR-Expert:innen betonen, dass gezielte Maßnahmen in den Bereichen Karriere- und Teamentwicklung sowie Führungs- und Unternehmenskultur die langfristige Mitarbeiter:innenbindung erheblich stärken können (P2 HR, P3 MINT-HR, P7 MINT-HR, P8 HR, P10 HR).

Insgesamt zeigen die empirischen Ergebnisse auf, dass die befragten MINT-Fachkräfte sowohl bei der *Job- und Arbeitgeberwahl* (Phase 2) als auch hinsichtlich einer *langfristigen Bindung an ein Unternehmen* (Phase 7) sehr ähnliche Werte im Rahmen des Person-Environment Fits priorisieren. Die Inhalte der vier zentralen Dimensionen – Person-Job Fit, Person-Organization Fit, Person-Team Fit und Person-Supervisor Fit – fungieren sowohl in den Phasen 1 und 2 als „Bewerbungsfaktoren" als auch im weiteren Verlauf der Beschäftigung als „Bindungsfaktoren". Die Befunde verdeutlichen, dass eine frühzeitige Ermittlung (und Förderung) der Passung zwischen Person und Arbeitsumfeld bereits während des Rekrutierungsprozesses maßgeblich dazu beitragen kann, die langfristige Mitarbeiter:innenbindung zu stärken. Eine gezielte Auswahl von Bewerber:innen mit einem hohen Person-Environment Fit erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass diese sich langfristig an das Unternehmen binden und dort verbleiben. Daher sollte in den vorangegangenen Phasen des Auswahlprozesses ein besonderer Fokus auf die systematische Passungsbewertung aller vier Dimensionen gelegt werden (vgl. Kapitel 5.8; Kapitel 6).

5.8 „Jobship" als One-Click-Bewerbung 2.0 zur möglichen Optimierung des Bewerbungs- und Personalauswahlprozesses

Bevor in diesem Kapitel die empirischen Ergebnisse zu „Jobship als One-Click-Bewerbung 2.0" detailliert dargelegt werden, erfolgt zur besseren Nachvollziehbarkeit – in Anlehnung an An-

hang IV – zunächst eine zusammengefasste Erläuterung der Ausgangslage der eigenen Untersuchung, die als Grundlage für die explorative Forschung des digitalen Tools diente (vgl. ausführlich Anhang IV; Kapitel 4.1):

Das deduktiv entwickelte Bewerbungs- und Personalauswahlkonzept (vgl. Kapitel 4.1; Abbildung 24; Anhang IV) umfasst einerseits die in Kapitel 2 und 3 aufgeführten (analogen) Inhalte der Personaldiagnostik und des Experience Managementansatzes und andererseits „Jobship“ als digitales Tool (vgl. ausführlich Anhang IV). „Jobship“ wird im Rahmen der vorliegenden Studie als digitale Ergänzung zu bestehenden Verfahren verstanden und über alle Phasen hinweg hinsichtlich Gestaltung, Inhalten, Chancen und Grenzen im Kontext des eigenen Forschungsinteresses (vgl. Kapitel 1.2; Kapitel 4.1; Anhang IV) explorativ untersucht.

Im Hinblick auf die Forschungsfragen (vgl. Kapitel 1.2; Kapitel 4.1; Kapitel 6) wird analysiert, inwiefern eine digitale Anwendung wie „Jobship“ evidenzbasierte, antidiskriminierende Personalauswahlentscheidungen fördern kann (Forschungsfrage 1), eine ganzheitliche Ermittlung der Passung zwischen Person und potenziellem Arbeitsumfeld ermöglicht (Forschungsfrage 2) und welchen Einfluss der Einsatz auf die Candidate Experience (Forschungsfrage 3) sowie die Recruiter Experience (Forschungsfrage 4) haben könnte (vgl. Kapitel 1.2; Kapitel 4.1).

Für die *Phasen 1 und 2* wird analysiert, inwiefern „Jobship“ mit Elementen von gamifizierten Self-Assessments (vgl. Anhang IV; Kapitel 2.4.5.2.1) die Selbstselektion der Bewerber:innen verbessern und so zu einer optimierten und objektiveren Vorauswahl beitragen kann.

Für die *Phase 3* steht via „Jobship“ die digitale Übermittlung der Bewerbung im Fokus. Basierend auf den bisherigen empirischen Erkenntnissen wurde als ein Bestandteil von „Jobship“ das „3-Stufen-Modell“ entwickelt:

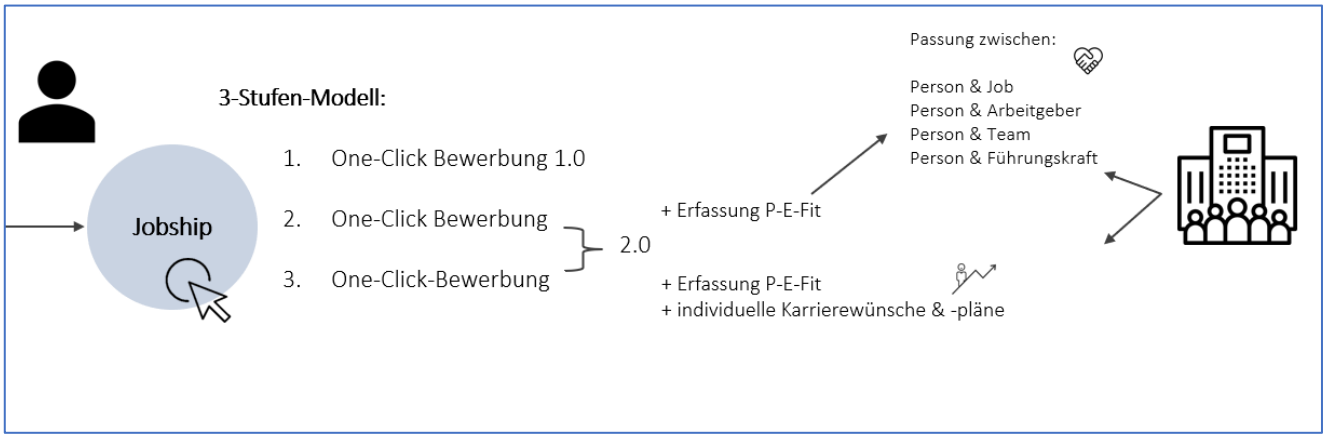


Abbildung 29: „Das 3-Stufen-Modell“ im Rahmen von „Jobship“ (vgl. Kapitel 4.1; Kapitel 4.4; Abbildung 27; Anhang IV) (Eigene Darstellung)

Stufe 1

Die *Stufe 1* ermöglicht eine *One-Click-Bewerbung* nach gängiger Auffassung (vgl. Kapitel 2.4.3), mit der Bewerber:innen durch die Übermittlung ihres Lebenslaufs ihr Interesse an einer Vakanz bekunden können.

Stufe 2

Die *Stufe 2* beinhaltet *gamifizierte Self- und Online-Assessment-Elemente* (vgl. Kapitel 2.4.5.2), um die *Eignung und Passung zum potenziellen Arbeitsumfeld auf allen vier Fit-Ebenen zu ermitteln*. Bewerber:innen erhalten eine Rückmeldung zu ihren Ergebnissen, bevor sie sich final für oder gegen eine Bewerbung entscheiden. Falls sie sich für eine Bewerbung entscheiden, können sie mit nur einem Klick ihren Lebenslauf sowie die Ergebnisse des Self- und Online-Assessments direkt an den potenziellen Arbeitgeber übermitteln (= „One-Click-Bewerbung 2.0“). Dies könnte den Personalverantwortlichen eine objektive und datenbasierte Vorauswahl für die nächste Auswahlrunde (z.B. ein Interview) ermöglichen sowie eine gezielte Anpassung nachfolgender Untersuchungsmethoden (z.B. Arbeitsproben oder Interviewleitfäden), um auf bestimmte Faktoren (z.B. Kompetenzen, bisherige Erfahrungen) noch detaillierter eingehen zu können.

Stufe 3

Die *Stufe 3* erweitert das Modell um eine Abfrage zu *individuellen Karrierewünschen und -plänen* der Bewerber:innen. Dies ermöglicht eine Analyse der Passung zwischen den persönlichen Entwicklungszielen der Kandidat:innen und den von den potenziellen Arbeitgebern ermöglichbaren Karriere- und Weiterentwicklungsmaßnahmen.

Um den Passungsabgleich individueller und organisationaler Merkmale in Stufe 2 und Stufe 3 zu ermöglichen, ist eine vorherige Analyse der relevanten Inhalte auf beiden Seiten erforderlich. Diese umfasst eine systematische Erfassung der vier Fit-Ebenen sowohl auf Bewerber:innen- als auch aus Unternehmensseite sowie die entsprechende Einspeisung der ermittelten Daten in das digitale Tool (vgl. Anhang IV; Kapitel 2.4.5.2).

Die Stufen 2 und 3 könnten für die Konzept-Phasen 3 und 4 eine fundierte Grundlage für die weiteren Schritte des Bewerbungs- und Personalauswahlprozesses schaffen. Nach der Teilnahme am Auswahlverfahren (Phase 4) könnte auch die Ergebniskommunikation (Phase 5) über „Jobship“ erfolgen. Im Falle einer Jobzusage und -annahme könnte „Jobship“ zudem das Onboarding (Phase 6) sowie die langfristige Mitarbeiter:innenbindung und Evaluation (Phase 7) auf Basis der gesammelten Daten unterstützen (vgl. Kapitel 4.1; Abbildung 24; Anhang IV).

Im Rahmen der Erhebung wurden die Inhalte, Gestaltung sowie mögliche Chancen und Grenzen von „Jobship“ für die einzelnen Phasen des Bewerbungs- und Personalauswahlkonzepts von beiden Zielgruppen kritisch reflektiert. Da das „3-Stufen-Modell“ als Bestandteil von „Jobship“ sowohl Elemente gamifizierter Self- als auch Online-Assessments beinhaltet und somit für die Phasen 1 bis 4 analysiert wird, werden zunächst die empirischen Befunde für diese Phasen zusammenfassend beschrieben. Im Anschluss erfolgt die Darlegung der empirischen Ergebnisse zu „Jobship“ für die Phasen 5 bis 7.

Phase 1 bis Phase 4

Alle befragten MINT-Fachkräfte sowie alle befragten HR-Expert:innen begrüßen den Einsatz des „3-Stufen-Modells“ im Rahmen von „Jobship“ für die Phasen 1 bis 4 des Bewerbungs- und Personalauswahlkonzepts:

Gamifizierte Self- und Online-Assessments für die Ermittlung des Person-Environment Fits – Die Stufen 2 und 3 im Fokus beider Zielgruppen

Alle befragten MINT-Fachkräfte und HR-Expert:innen befürworten die Integration eines *Self-Assessments im Kontext von Recrutainment im engeren Sinne* (vgl. Kapitel 2.4; Kapitel 2.5; Kapitel 4.1) innerhalb der zweiten Stufe des „3-Stufen-Modells" von „Jobship", um eine *fundiertere Selbstselektion* der Bewerber:innen zu ermöglichen.

Wie die zuvor dargelegten empirischen Befunde für die Phasen 1 und 2 aufzeigen (vgl. Kapitel 5.1; Kapitel 5.2), wünscht sich die Mehrheit der befragten *MINT-Fachkräfte ganzheitliche Informationen zu ihrem potenziellen Arbeitsumfeld,* welche sie im Rahmen ihrer Job- und Arbeitgeberrecherche über die bisherigen Informationskanäle wie Unternehmenswebseiten, Stellenbörsen und Arbeitgeberbewerbungsportale nicht in der gewünschten Ausführlichkeit erhalten. Sie wünschen sich bereits in den Phasen 1 und 2 – vor der Bewerbungsübermittlung in Phase 3 – im Kontext des *Person-Environment Fits* (vgl. Kapitel 5.2) praxisnahe und transparente Einblicke in den Arbeitsalltag einer vakanten Position, einen authentischen Einblick in die Unternehmens- und Führungskultur sowie zum potenziellen Team. Die empirischen Ergebnisse zeigen bisher eine deutliche Diskrepanz zwischen den von den Unternehmen bereitgestellten Informationen und den von den MINT-Fachkräften gewünschten Informationen auf (vgl. Kapitel 5.1; Kapitel 5.2). Infolgedessen sprachen sich alle befragten MINT-Fachkräfte für die Nutzung der Stufe 2 oder Stufe 3 des „3-Stufen-Modells" aus.

Sie befürworten den Einsatz eines Self-Assessments mit spielerischen Elementen (vgl. Kapitel 2.4.5.2.1), um die Passung der eigenen Person zum potenziellen Arbeitsumfeld auf allen vier Fit-Ebenen zu ermitteln und sich auf Basis der Ergebnisse im nächsten Schritt für oder gegen eine Bewerbung bei dem Unternehmen entscheiden zu können (P2 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P10 MINT, P12 MINT, P13 MINT). Im Zusammenhang mit dem Person-Job Fit und der Ermittlung des Anforderungs-Fähigkeits-Fits befürworten die MINT-Fachkräfte zudem die Integration eines gamifizierten Online-Assessments (Serious Gamified Assessment, vgl. Kapitel 2.4.5.2.2): Einerseits haben die meisten befragten MINT-Fachkräfte großes Interesse daran, ihre fachlichen Fähigkeiten aufzeigen zu können, andererseits sehen sie die Darstellung der eigenen Leistung als objektive Bewertungsgrundlage für den weiteren Bewerbungsprozess an (P2 MINT, P5 MINT, P7 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P12 MINT, P13 MINT). Obwohl sich die befragten MINT-Fachkräfte eine möglichst schnelle Bewerbungsübermittlung wünschen (vgl.

Kapitel 5.3), spricht sich keine Person für die Nutzung der ersten Stufe – einer One-Click-Bewerbung – aus. Alle befragten MINT-Fachkräfte würden den Einsatz der zweiten oder der dritten Stufe als „One-Click-Bewerbung 2.0“ wählen, um Ergebnisse zu ihrer Passung zum potenziellen Arbeitsumfeld zu erhalten. Obwohl der (zeitliche) Aufwand für sie höher ist, überwiegt nach ihren Aussagen der Vorteil des Erkenntnisgewinns bei der Nutzung der Stufen 2 und 3.

Auch auf Seiten der *HR-Expert:innen* sprechen sich alle befragten Proband:innen für den Einsatz des „3-Stufen-Modells“ im Rahmen von „Jobship“ für die *Phasen 1 bis 4* aus. Sie befürworten ebenfalls den Einsatz von *gamifizierten Self- und Online-Assessments,* um auf Basis der übermittelten Ergebnisse eine objektivere Vorauswahl für den weiteren Bewerbungs- und Auswahlprozess vornehmen zu können (P3 HR, P5 HR, P7 HR, P9 HR, P10 HR, P12 HR, P14 HR). Die zuvor dargelegten Befunde in den Kapiteln 5.1 und 5.2 zeigten auf Seiten der HR-Expert:innen die Schwierigkeit auf, die MINT-Fachkräfte „über den richtigen Informationskanal zu erreichen“ (vgl. Kapitel 5.1), sodass die HR-Expert:innen „Jobship“ als einen weiteren wertvollen sowie effizienten Informations- und Rekrutierungskanal betrachten (P2 HR, P3 HR, P8 HR). Auch sie wünschen sich neben den Angaben zu den Fachkompetenzen im Kontext des Person-Environment Fits noch weitere, detailliertere Informationen zu den MINT-Bewerber:innen (vgl. Kapitel 5.2), die sie im Rahmen der bisherigen Bewerbungsübermittlungsformen (vgl. Kapitel 5.3) nur im geringen Maße erhalten. Aufgrunddessen wird der Einsatz des „3-Stufen-Modells“ und insbesondere die Nutzung der zweiten und dritten Stufe auch von den befragten HR-Expert:innen als äußerst vorteilhaft für die Vorauswahl angesehen (P3 HR, P7 HR, P9 HR, P11 HR, P12 HR, P14 HR). Hinsichtlich der Inhalte und Gestaltung äußerten beide Zielgruppen *unterschiedliche Ansatzpunkte* und thematisierten eine Reihe von *möglichen Chancen* sowie auch *Grenzen,* die mit dem Einsatz vom *„3-Stufen-Modell“* von *„Jobship“* verbunden sein könnten. Diese werden folgend ausführlich dargelegt:

Inhalte und Gestaltung des „3-Stufen-Modells“ von „Jobship“ für die Phasen 1 bis 4

Optimierung der Selbstselektion durch gamifizierte Self-Assessments

Wie zuvor dargelegt (vgl. Kapitel 5.1; Kapitel 5.2), hebt die Mehrheit der befragten MINT-Fachkräfte die Bedeutung einer fundierten Einschätzung zur Passung mit der angestrebten Position

und dem Arbeitsumfeld bereits vor der eigentlichen Bewerbung hervor. Für sie ist es bedeutsam, nicht erst im weiteren Auswahlprozess oder gar nach der Einstellung festzustellen, ob ihre Erwartungen hinsichtlich der Unternehmenskultur, der Arbeitsweise und der fachlichen Anforderungen erfüllt werden (P3 MINT, P5 MINT, P6 MINT, P7 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT, P13 MINT). Die befragten MINT-Fachkräfte betrachten eine digitale Plattform wie „Jobship" als ein geeignetes Instrument, um frühzeitig eine fundierte Einschätzung zur individuellen Passung auf den vier Ebenen vornehmen zu können und auf dieser Grundlage eine fundiertere Entscheidung bezüglich der Bewerbungseinreichung zu treffen (P4 MINT, P6 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P13 MINT). Im Kontext des *Recrutainments im engeren Sinne* (vgl. Kapitel 2.4.5.2.1) wird betont, dass die Möglichkeit, die *vier Passungsebenen des potenziellen Arbeitsumfelds* im Rahmen eines Self-Assessments *interaktiv* kennenzulernen, einen deutlichen Mehrwert gegenüber herkömmlichen Stellenanzeigen oder Arbeitgeberbewertungsportalen darstellt (P5 MINT, P6 MINT, P7 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P12 MINT, P13 MINT):

„Ich finde es super, wenn man nicht nur eine Stellenanzeige liest, sondern direkt interaktiv sehen kann, ob das Unternehmen wirklich zu einem passt." (P6 MINT)

„Ich würde mir wünschen, dass man auf Basis solcher interaktiven Elemente nicht nur eine klassische Bewerbung verschickt, sondern vorher wirklich prüft, ob man sich mit dem Unternehmen identifizieren kann." (P10 MINT)

„Also (…) wo man zum Beispiel so die Unternehmenskultur so ein bisschen raussucht, ob das jetzt ein Großraumbüro ist, ob das Homeoffice ist, also dass man solche Dinge beispielsweise auch mit Hilfe von Bildern abfragt und da ein bisschen kreativer ist als jetzt rein so einen Onlinefragenbogen durchzugehen." (P8 MINT)

Die befragten MINT-Fachkräfte heben hervor, dass durch die Nutzung einer digitalen Plattform wie „Jobship" das Risiko von Fehlentscheidungen sowohl für Bewerber:innen als auch für Unternehmen reduziert werden könnte (P6 MINT, P8 MINT, P10 MINT, P11 MINT). Als besonders vorteilhaft wird es empfunden, dass durch die Stufen 2 und 3 die eigenen Präfe-

renzen und Fähigkeiten strukturiert mit den Anforderungen der Position sowie den organisationalen Merkmalen abgeglichen werden können (P3 MINT, P5 MINT, P7 MINT, P9 MINT, P12 MINT):

„Ich habe mich schon oft auf eine Stelle beworben und erst im Vorstellungsgespräch gemerkt, dass die Unternehmenskultur gar nicht zu mir passt. So könnte man das vielleicht vorher herausfinden und sich viel Zeit und auch (…) Fehlentscheidungen auf beiden Seiten sparen“ (P7 MINT).

Einige der befragten MINT-Fachkräfte sehen in einer digitalen Plattform wie „Jobship“ demnach die Chance, die *Übereinstimmung mit der Unternehmenskultur* frühzeitig ermitteln zu können und nicht erst im Vorstellungsgespräch oder nach der Einstellung festzustellen, ob diese mit den eigenen Werten und Arbeitsweisen übereinstimmt (P3 MINT, P5 MINT, P7 MINT, P9 MINT, P12 MINT).

Auch ist es den befragten MINT-Proband:innen besonders wichtig, bereits vor der Bewerbung eine Einschätzung zur *Team-Passung* über das digitale Tool gewinnen zu können. Sie wünschen sich insbesondere eine *transparente Darstellung von Teamstrukturen und -prozessen* (z.B. in Form von Bildern und Videos), um eine fundierte Entscheidung für oder gegen eine Bewerbung treffen zu können (P3 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P10 MINT, P12 MINT).

Ebenfalls wird die *Ermittlung der Passung zur direkten Führungskraft* im Rahmen der Stufen 2 und 3 als besonders relevanter Faktor hervorgehoben. Viele der befragten MINT-Fachkräfte möchten bereits vorab erfahren, welchen *Führungsstil* ihr:e Vorgesetzte:r hat und ob die *Arbeitsweise* mit ihren eigenen Vorstellungen übereinstimmt (P4 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P12 MINT):

„Ich hätte gerne eine Möglichkeit, (…) herauszufinden, ob die Führungskraft Wert auf Eigenverantwortung legt oder alles ‚mikromanaged‘. Das kann in der Zusammenarbeit einen riesigen Unterschied machen.“ (P6 MINT)

Hinsichtlich des *Person-Job Fits* sehen viele der befragten MINT-Fachkräfte mittels „Jobship“ die Chance, durch realitätsnahe Einblicke und simulierte Aufgaben im Rahmen eines gamifizierten Online-Assessments (vgl. Kapitel 2.4.5.2; Anhang IV) ein besseres Gefühl für die tatsächlichen Tätigkeiten und Anforderungen der Position zu erhalten (P5 MINT, P6 MINT, P9 MINT, P11 MINT):

„Mir würde es helfen, wenn man durch eine Simulation oder ein Assessment merkt, ob die tägliche Arbeit auch wirklich so ist, wie man es sich vorstellt“ (P5 MINT).

Zusammenfassend zeigen die empirischen Befunde, dass die befragten MINT-Fachkräfte eine digitale Lösung wie „Jobship“ begrüßen würden, um die vier Passungsebenen transparent sowie interaktiv abgleichen zu können. Dies würde ihnen im Kontext der Selbstselektion ermöglichen, eine fundiertere Bewerbungsentscheidung zu treffen (P3 MINT, P5 MINT, P6 MINT, P7 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT, P13 MINT).

Befürwortung des Einsatzes diagnostischer Methoden im Rahmen gamifizierter Online-Assessments für die Ermittlung der Eignung und des Person-Job Fit

Die Mehrheit der befragten *MINT-Fachkräfte* wünscht sich, dass Unternehmen wissenschaftlich fundierte, objektive und transparente Auswahlmethoden verwenden, um subjektive Verzerrungen zu vermeiden (vgl. Kapitel 5.4). Sie befürworten demnach auch deren Einbindung in das digitale Tool (P3 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P12 MINT, P14 MINT):

„Es wäre schön, wenn Unternehmen standardisierte Methoden nutzen würden, um wirklich nachvollziehbar und fair auszuwählen – und nicht nur nach Bauchgefühl.“ (P6 MINT)

Sie befürworten insbesondere Verfahren, die gezielt relevante Kompetenzen erfassen und nachfolgend eine objektive Bewertung ermöglichen (P5 MINT, P7 MINT):

„Ich finde es hilfreich, wenn durch einen Test meine technischen Fähigkeiten oder meine Problemlösungskompetenzen geprüft werden. Dann habe ich auch eine bessere Vorstellung davon, was mich im Job erwartet.“ (P7 MINT)

Diagnostische Methoden, die hingegen als wenig aussagekräftig empfunden werden, stoßen bei den MINT-Fachkräften auf Kritik:

„Es gibt gefühlt zu viele standardisierte Tests, die wenig mit der eigentlichen Arbeitsrealität zu tun haben. Wichtiger wäre, dass man sich in einer realistischen Arbeitsprobe beweisen kann." (P9 MINT)

Das Zitat unterstreicht, dass sich die MINT-Fachkräfte bei den eingesetzten Verfahren einen erkennbaren Anforderungsbezug wünschen und diagnostische Methoden nur als sinnvoll erachten, wenn sie berufs- und positionsrelevant sind (P3 MINT, P5 MINT, P7 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P14 MINT, P15 MINT).

Hinsichtlich des *Einsatzes spielerischer Elemente* im Rahmen eines *Online-Assessments* (Stufen 2 und 3) bewertet die Mehrheit der befragten MINT-Fachkräfte Gamification grundsätzlich positiv, betont jedoch, dass spielerische Elemente nicht ausschließlich der Unterhaltung dienen, sondern einen klaren Mehrwert bieten sollten (P3 MINT, P4 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT, P13 MINT).

Ähnlich wie bei *gamifizierten Self-Assessments* (siehe oben) sehen sie bei *gamifizierten Online-Assessments* die Chance, dass die *Eignungs- und Passungsermittlung bezüglich der vakanten Position* (Person-Job Fit) durch spielerische Elemente deutlich ansprechender und interaktiver gestaltet werden kann. Sie empfinden es als besonders hilfreich, wenn realitätsnahe Aufgaben simuliert werden, die ihnen eine Einschätzung ermöglichen, ob ihre Kompetenzen und Fähigkeiten mit den Anforderungen der ausgeschriebenen Stelle übereinstimmen (P3 MINT, P8 MINT):

„Ich finde es super, wenn spielerische Elemente dazu beitragen, meine Stärken herauszuarbeiten. Es sollte allerdings so gestaltet sein, dass ich danach wirklich eine realistische Einschätzung bekomme, ob die Stelle zu mir passt." (P8 MINT)

„Gamification kann hilfreich sein, wenn es nicht nur zur Show dient, sondern mich tatsächlich unterstützt, mehr über meine Fähigkeiten herauszufinden und eine fundierte Entscheidung zu treffen." (P3 MINT)

Zudem betonen einige der befragten MINT-Fachkräfte, dass sie durch interaktive, spielerische Elemente mehr Freude im Rahmen der Passungsermittlung empfinden würden und dies eine positive Auswirkung auf deren Candidate Experience habe (P3 MINT, P6 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P12 MINT). Einige MINT-Fachkräfte äußern jedoch Bedenken, dass Gamification den Bewerbungsprozess unseriös erscheinen lassen könnte, wenn es nicht gut durchdacht ist. Kritisiert wird es insbesondere, wenn der spielerische Ansatz zu sehr im Vordergrund steht und die eigentlichen Fähigkeiten oder beruflichen Anforderungen in den Hintergrund rücken (P10 MINT, P12 MINT):

„Wenn es zu sehr nach Computerspiel aussieht, dann wirkt das nicht professionell. Ich will nicht das Gefühl haben, dass meine Bewerbung wie ein Spiel behandelt wird." (P10 MINT)

Insgesamt stehen die befragten MINT-Fachkräfte Gamification positiv gegenüber, wenn es einen erkennbaren Mehrwert für die Selbstselektion bietet (P3 MINT, P4 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT, P13 MINT).

Auch die befragten *HR-Expert:innen* befürworten den Einsatz *diagnostischer Methoden im Rahmen von gamifizierten Online-Assessments* in den Stufen 2 und 3, um die Selbstselektion seitens der Bewerber:innen zu verbessern. Zudem wird der Einsatz diagnostischer Methoden von vielen HR-Expert:innen als wertvolles Instrument zur Objektivierung der Vorauswahl angesehen (P3 HR, P5 HR, P7 HR, P9 HR, P10 HR, P12 HR, P14 HR):

„Das Tool würde uns dabei helfen, Bewerbungen objektiver vergleichen zu können." (P5 HR)

Viele der befragten HR-Expert:innen betonen, dass wissenschaftlich fundierte Auswahlverfahren eine faire und strukturierte Entscheidungsgrundlage bieten (P3 HR, P5 HR, P7 HR, P9 HR, P10 HR, P12 HR). Wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln ausführlich dargelegt, mangelt es in der Praxis jedoch häufig an Standardisierung und Strukturierung der Auswahlprozesse.

Vor diesem Hintergrund wird der Einsatz des „3-Stufen-Modells“ und die Integration evidenzbasierter Verfahren von der Mehrheit der befragten HR-Expert:innen befürwortet (P2 HR, P3 HR, P5 HR, P7 HR, P9 HR, P10 HR, P11 HR, P12 HR, P14 HR).

Der Einsatz von *Gamification* im Rahmen von Online-Assessments im Rahmen des „3-Stufen-Modells“ wird von den HR-Expert:innen als potenziell wertvolles Mittel zur Steigerung der Candidate Experience bewertet, sofern sie sinnvoll und berufsbezogen gestaltet ist (P2 HR, P3 HR, P5 HR, P7 HR, P8 HR, P10 HR, P12 HR, P15 HR):

„Durch Gamification können wir den Auswahlprozess interessanter machen.“ (P7 HR)

Gleichzeitig gibt es auch bei den HR-Expert:innen kritische Stimmen, die darauf hinweisen, dass spielerische Elemente nicht die Seriosität des Auswahlprozesses beeinträchtigen sollten: *„Es darf nicht den Eindruck erwecken, dass es nur um Unterhaltung geht. Wir müssen den professionellen Charakter wahren.“* (P3 HR)

Die dargelegten Ergebnisse zeigen, dass sowohl die befragten MINT-Fachkräfte als auch HR-Expert:innen den Einsatz diagnostischer Methoden und Gamification im Rahmen des „3-Stufen-Modells“ von „Jobship“ für die Ermittlung der Eignung sowie des Person-Job Fits grundsätzlich befürworten, sofern sie anforderungs- sowie zielbezogen gestaltet sind (P3 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P12 MINT, P14 MINT, P3 HR, P5 HR, P7 HR, P9 HR, P10 HR, P12 HR). Die befragten MINT-Fachkräfte schätzen insbesondere realitätsnahe Aufgaben und lehnen intransparente oder stark standardisierte Tests ohne direkten Berufsbezug ab (P5 MINT, P7 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P14 MINT, P15 MINT).
Die befragten *HR-Expert:innen* sehen in der Integration evidenzbasierter Auswahlverfahren eine Möglichkeit, den Auswahlprozess objektiver und fairer zu gestalten und betonen ebenfalls die Notwendigkeit einer berufsbezogenen Anwendung (P3 HR, P5 HR, P7 HR, P9 HR, P10 HR, P12 HR, P14 HR). Während Gamification als Mittel zur Steigerung der Candidate Experience von beiden Zielgruppen begrüßt wird (P3 MINT, P4 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT, P13 MINT, P2 HR, P3 HR, P5 HR, P7 HR, P8 HR, P10 HR, P12 HR, P15 HR), wird zugleich gewarnt, dass spielerische Elemente die Seriosität des Auswahlprozesses nicht beeinträchtigen dürfen (P10 MINT, P12 MINT, P3 HR, P7 HR). Entscheidend für

die Akzeptanz beider Gruppen ist der nachweisliche Mehrwert für die Bewerbungs- und Auswahlentscheidung (P6 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 HR, P12 HR).

Zusätzlich zu den bereits dargestellten Ergebnissen thematisierten die befragten Proband:innen im Rahmen der kritischen Analyse des „3-Stufen-Modells“ als Bestandteil von „Jobship“ weitere für sie relevante Aspekte hinsichtlich der Inhalte sowie Gestaltung:

Dauer der Passungsermittlung sowie Bewerbungseinreichung

Die befragten *MINT-Fachkräfte* legen großen Wert auf eine *möglichst kurze Bewerbungsdauer,* die sich nicht wesentlich von herkömmlichen Bewerbungen unterscheiden sollte. Während einige bereit wären, bis zu 30 Minuten für den gesamten Prozess zu investieren (P2 MINT, P4 MINT, P7 MINT, P8 MINT, P10 MINT, P12 MINT), halten andere eine Bewerbungszeit von maximal zehn Minuten für ideal (P3 MINT, P6 MINT, P9 MINT, P11 MINT). Dennoch betonen mehrere der MINT-Fachkräfte, dass eine längere Bearbeitungsdauer akzeptabel wäre, sofern dadurch eine bessere Selbstselektion ermöglicht wird (P5 MINT, P8 MINT, P13 MINT). Die befragten *HR-Expert:innen* äußern unterschiedliche Meinungen zur Dauer des Prozesses im Rahmen des „3-Stufen-Modells“. Einige bevorzugen eine kurze Bearbeitungsdauer, um Hürden für Bewerber:innen zu minimieren (P3 HR, P5 HR, P7 HR, P9 HR, P10 HR, P11 HR), während andere 20 bis 30 Minuten für angemessen halten, um eine fundierte und strukturierte Vorauswahl zu ermöglichen (P4 HR, P6 HR, P8 HR, P12 HR, P14 HR). Einzelne HR-Expert:innen betonen, dass einige Bewerber:innen bereit wären, bis zu eineinhalb Stunden zu investieren, wenn das Verfahren einen klaren Mehrwert bietet (P5 HR, P7 HR, P10 HR, P15 HR).

Hinsichtlich der *Gestaltung der Bewerbungseinreichung nach der Passungsermittlung* (Stufen 2 und 3) äußerten viele der befragten MINT-Fachkräfte den Wunsch nach einer intuitiven One-Click-Funktion, die es ihnen ermöglicht, ihren Lebenslauf sowie die Ergebnisse der Self- und Online-Assessments „mit einem Klick“ an den potenziellen Arbeitgeber zu übermitteln (P2 MINT, P4 MINT, P5 MINT, P7 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT, P14 MINT). Besonders wichtig ist ihnen, dass der Übermittlungsprozess zeitsparend und selbsterklärend gestaltet ist, um Hemmschwellen für eine Bewerbung zu senken.

Auch die befragten *HR-Expert:innen* sehen in einer schnellen Bewerbungseinreichung Vorteile, insbesondere zur Erhöhung der Bewerber:innenzahl. Sie betonen jedoch, dass trotz der

schnellen Abwicklung genügend relevante Informationen für eine qualitative Vorauswahl bereitgestellt werden müssen (P3 HR, P5 HR, P7 HR, P9 HR, P10 HR, P11 HR, P12 HR, P14 HR).

Flexibilität der Nutzung: App und Webversion

Die befragten *MINT-Fachkräfte* legen großen Wert darauf, dass „Jobship“ sowohl als mobile App als auch als Webanwendung nutzbar ist. Während einige eine App bevorzugen, um Bewerbungen mobil und flexibel abzuwickeln, nutzen andere lieber den PC für die Bewerbungsübermittlung (P2 MINT, P3 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P10 MINT, P12 MINT, P14 MINT):

„Eine App wäre für mich ideal, weil ich viele Dinge direkt unterwegs erledige.“ (P3 MINT)

„Ich würde mir wünschen, dass es sowohl als App als auch als Desktop-Version funktioniert, damit man flexibel ist.“ (P10 MINT)

Auch die befragten *HR-Expert:innen* sehen den Vorteil einer flexiblen Nutzungsmöglichkeit, betonen aber, dass die App keine eingeschränkte Funktionalität aufweisen sollte (P3 HR, P5 HR, P7 HR, P9 HR, P10 HR, P12 HR).

Datenschutz

Der *Datenschutz* ist für die befragten *MINT-Fachkräfte* ein zentrales Thema. Sie erwarten von „Jobship“, dass klare Datenschutzrichtlinien umgesetzt werden und sie jederzeit die Kontrolle über ihre Daten behalten (P2 MINT, P5 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P11 MINT, P12 MINT, P14 MINT):

„Ich will genau wissen, wer meine Daten sieht und wie sie genutzt werden.“ (P9 MINT)

„Ich fände es gut, wenn ich bestimmte Informationen gezielt freigeben oder verbergen kann.“ (P12 MINT)

Auch die befragten *HR-Expert:innen* heben die Bedeutung des Datenschutzes hervor, verweisen auf *datenschutzrechtliche Vorgaben* im Kontext neuer Technologien und auf die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) (P3 HR, P5 HR, P7 HR, P10 HR):

„Die Plattform muss so gestaltet sein, dass sie DSGVO-konform ist." (P10 HR)

Einsatz von Algorithmen anstelle künstlicher Intelligenz für die Passungsermittlung

Ein kontrovers diskutiertes Thema ist der Einsatz von Algorithmen anstelle künstlicher Intelligenz im Rahmen der Passungsermittlung (Stufen 2 und 3). Viele der befragten *MINT-Fachkräfte* äußern Skepsis gegenüber KI-gesteuerten Systemen, da sie befürchten, dass diese zu intransparenten und unfairen Entscheidungen führen könnten (P3 MINT, P4 MINT, P6 MINT, P7 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT). Sie bevorzugen nachvollziehbare Algorithmen, die ihnen ihre Passung zum potenziellen Arbeitsumfeld detailliert aufzeigen. Ähnliche Bedenken äußern auch die befragten *HR-Expert:innen*. Sie betonen ebenfalls, dass der Einsatz künstlicher Intelligenz aufgrund der mangelnden Transparenz nicht die gewünschte objektive Vorauswahl sicherstellen kann (P3 HR, P5 HR, P7 HR, P8 HR, P9 HR, P10 HR, P12 HR, P14 HR). Stattdessen wird von beiden Gruppen der Einsatz von regelbasierten Algorithmen befürwortet, die eine nachvollziehbare Entscheidungsgrundlage bieten.

Visuelle Darstellung der Passung in Prozentangaben

Ein weiterer geäußerter Wunsch der *MINT-Fachkräfte* ist die Darstellung der *Passung in Prozentangaben,* um auf einen Blick erkennen zu können, wie gut sie zum jeweiligen Arbeitsumfeld passen (P3 MINT, P5 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT, P14 MINT). Sie wünschen sich eine *visuell aufbereitete Darstellung der Übereinstimmung für die vier Fit-Ebenen,* um eine fundierte Bewerbungsentscheidung treffen zu können. Auch die befragten *HR-Expert:innen* begrüßen eine prozentuale Passungsanzeige, da sie eine einheitliche Vergleichbarkeit zwischen den Bewerber:innen begünstigt. Sie betonen, dass diese Werte auf validen Kriterien basieren und *nachvollziehbar* sein müssen, um Fehleinschätzungen zu vermeiden (P3 HR, P5 HR, P7 HR, P9 HR, P10 HR, P12 HR, P14 HR).

Festlegung und Ermittlung der Inhalte der vier Passungsebenen auf Unternehmensseite

Im Hinblick auf die Festlegung und Ermittlung der Inhalte der vier Passungsebenen auf Unternehmensseite betonen viele der befragten *HR-Expert:innen* die Notwendigkeit *klar definierter*

und realistischer Kriterien für die Dimensionen Person-Job Fit, Person-Organization Fit, Person-Team Fit und Person-Supervisor Fit (P2 HR, P5 HR, P7 HR, P9 HR, P10 HR, P11 HR, P12 HR, P14 HR):

„Wir brauchen eine klare Struktur und Unterstützung bei der Definition der Inhalte, damit wir (…) auf fundierte Kriterien zurückgreifen können." (P7 HR)

Einige HR-Expert:innen weisen darauf hin, dass viele Unternehmen bisher keine systematische Analyse der vier Passungsebenen durchführen und sich bei der Personalauswahl eher auf die Einschätzung der Führungskräfte verlassen. Die Bereitstellung standardisierter Leitlinien oder Vorlagen durch „Jobship" könnte dabei helfen, konsistente und vergleichbare Inhalte für die Stufen 2 und 3 zu erstellen (P5 HR, P9 HR, P12 HR):

„Viele Unternehmen haben keine klar definierten Kriterien, woran sie die Passung einer Person zum Arbeitsumfeld messen. Wenn „Jobship" dabei unterstützt, wäre das ein echter Mehrwert." (P9 HR)

Gleichzeitig bestehen Bedenken, dass die Unternehmen nicht über ausreichende interne Ressourcen verfügen, um detaillierte Informationen für alle vier Passungsebenen zu erarbeiten. Die befragten HR-Expert:innen sehen daher die Notwendigkeit, dass „Jobship" praxisnahe Beispiele, branchenspezifische Leitfäden oder automatisierte Vorschläge für Passungskriterien bereitstellt (P3 HR, P6 HR, P10 HR, P11 HR):

„Wir brauchen eine Art Framework oder eine Guideline. Wenn jede Abteilung ihre eigenen Kriterien festlegt, wird es schnell chaotisch." (P3 HR)

Zudem betonen einige der HR-Expert:innen, dass die Passungskriterien *regelmäßig überprüft und aktualisiert* werden müssen, um realistische Erwartungen zu setzen und Fehleinstellungen zu vermeiden. Daher wäre eine dynamische Anpassung der Inhalte wünschenswert, etwa durch regelmäßige Evaluationen und Feedbackschleifen mit bestehenden Mitarbeitenden (P5 HR, P7 HR, P10 HR, P14 HR):

„Die Anforderungen ändern sich ständig. Es wäre hilfreich, wenn das System uns daran erinnert, unsere Kriterien regelmäßig zu überarbeiten." (P14 HR)

Auch die befragten *MINT-Fachkräfte* sehen die *Festlegung der Inhalte* als essenziell an, insbesondere um *realistische Erwartungen* an den zukünftigen Arbeitsplatz zu ermöglichen. Sie wünschen sich, dass Unternehmen ihre Angaben für „Jobship" *möglichst konkret und authentisch* formulieren, damit sich (potenzielle) Bewerber:innen frühzeitig ein realistisches Bild vom Arbeitsumfeld machen können (P3 MINT, P5 MINT, P6 MINT, P7 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT):

„Ich habe es oft erlebt, dass in Stellenanzeigen etwas völlig anderes beschrieben wurde, als ich später tatsächlich gemacht habe. Das sollte hier anders sein." (P10 MINT)

Besonders betont wird, dass die Unternehmen *klare Angaben* zu den Passungskriterien machen und *nicht nur allgemeine Aussagen* treffen. Die befragten MINT-Fachkräfte wünschen sich *konkrete Beschreibungen, Simulationen und Visualisierungen* zur Unternehmenskultur sowie zu Teamstrukturen und Arbeitsweisen, um besser einschätzen zu können, ob die Position langfristig zu ihnen passt (P3 MINT, P4 MINT, P5 MINT, P6 MINT, P7 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT, P13 MINT).

Authentizität und Verifizierung der Unternehmensangaben

Sowohl die Mehrheit der befragten MINT-Fachkräfte als auch die Mehrheit der befragten HR-Expert:innen betonen die Relevanz authentischer Unternehmensangaben für eine nachhaltig erfolgreiche Personalrekrutierung im Rahmen von „Jobship" (P3 MINT, P5 MINT, P6 MINT, P7 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT, P13 MINT, P3 HR, P5 HR, P7 HR, P9 HR, P10 HR, P12 HR, P14 HR). Um die Glaubwürdigkeit der Unternehmensangaben überprüfen zu können, befürworten einige der befragten MINT-Fachkräfte eine *Verifizierung der Inhalte*. Sie sehen hierin die Chance, sicherzustellen, dass Unternehmen nicht nur Werbeversprechen machen, sondern auch belegbare und reale Informationen zur Verfügung stellen (P2 MINT, P3 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P12 MINT, P14 MINT). Auch die befragten *HR-Expert:innen* sprechen sich für eine gewisse Verifizierung der Unternehmensangaben aus, um

ihre Glaubwürdigkeit zu stärken. Gleichzeitig bestehen Vorbehalte gegenüber zu strikten Prüfmechanismen, da diese mit zusätzlichem administrativem Aufwand verbunden wären (P3 HR, P5 HR, P6 HR, P9 HR, P10 HR, P12 HR, P15 HR):

„Wir haben nichts zu verbergen – wir würden uns sogar wünschen, dass es eine Möglichkeit gibt, unsere Unternehmenskultur objektiv darzustellen." (P6 HR).

„Eine Art Qualitätsprüfung wäre gut, solange sie nicht zu bürokratisch wird." (P9 HR).

Erhöhte Sichtbarkeit der Unternehmen

Einen großen Mehrwert, den sowohl die befragten MINT-Fachkräfte als auch die HR-Expert:innen in „Jobship" sehen, ist die erhöhte Sichtbarkeit der Unternehmen – insbesondere von klein- und mittelständischen Organisationen (P3 MINT, P5 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P12 MINT, P13 MINT, P14 MINT, P15 MINT, P3 HR, P5 HR, P7 HR, P9 HR, P10 HR, P12 HR, P14 HR, P15 HR). Die HR-Expert:innen betonen, dass eine bessere Sichtbarkeit ihrer Unternehmen im Wettbewerb um Fachkräfte entscheidend ist und sehen „Jobship" als wertvolle Ergänzung zu bestehenden Recruitingmaßnahmen (P3 HR, P5 HR, P7 HR, P9 HR, P10 HR, P12 HR, P14 HR, P15 HR):

„Definitiv ist das nochmal eine größere Reichweite für die Mittelständler. Also das ist auch wieder reizvoll." (P15 HR)

Zeit und Aufwand für die Unternehmen

Die befragten *HR-Expert:innen* bewerten den *potenziellen Zeit- und Arbeitsaufwand* für die Nutzung von „Jobship" ambivalent. Während einige es als Möglichkeit zur Effizienzsteigerung betrachten, äußern andere Bedenken hinsichtlich des administrativen Mehraufwands, insbesondere in der Implementierungsphase und bei der kontinuierlichen Betreuung und Datenpflege des Systems (P2 HR, P5 HR, P6 HR, P7 HR, P8 HR, P9 HR, P10 HR, P11 HR, P12 HR, P14 HR):

„Grundsätzlich klingt das nach einer guten Idee, aber wir müssen schauen, dass es nicht zu aufwendig wird. Wenn das System zu viel zusätzliche Arbeit verursacht, wird es schwer sein, es im Alltag sinnvoll einzusetzen." (P6 HR)

Ein weiteres zentrales Anliegen ist die Integration von „Jobship" in bestehende Bewerbungsmanagementsysteme und HR-Workflows. Einige der befragten HR-Expert:innen betonen, dass der Prozess so gestaltet sein sollte, dass er keine redundanten Arbeitsschritte verursacht und sich nahtlos in bestehende Systeme einfügen lässt (P5 HR, P7 HR, P9 HR, P10 HR):

„Wenn wir ein weiteres System haben, das nicht mit unseren bestehenden Bewerbungsplattformen kompatibel ist, dann wird es schwierig, es effizient zu nutzen." (P7 HR)

Andere HR-Expert:innen sehen das Potenzial von „Jobship" insbesondere darin, dass durch die strukturierte Erhebung relevanter Informationen in den Stufen 2 und 3 der Zeitaufwand für die Sichtung von Bewerbungen und die Vorauswahl reduziert werden können. Sie heben hervor, dass durch die gezielte Vorselektion von Bewerber:innen, die bereits eine hohe Übereinstimmung mit den Anforderungen des Unternehmens vorweisen, weniger Zeit für nicht passende Kandidat:innen aufgewendet werden muss (P3 HR, P5 HR, P8 HR, P10 HR, P12 HR):

„Wenn wir direkt Bewerber:innen angezeigt bekommen, die gut zur Stelle passen, sparen wir enorm viel Zeit in der ersten Auswahlrunde." (P8 HR)

Ein weiteres diskutiertes Thema ist der potenzielle Mehraufwand für die Erstellung und Pflege von Unternehmensprofilen und Inhalten zu den vier Fit-Ebenen. Einige der befragten HR-Expert:innen äußern Bedenken, dass die regelmäßige Aktualisierung dieser Informationen zusätzlichen Arbeitsaufwand verursacht (P6 HR, P9 HR, P11 HR, P14 HR):

„Die Idee ist gut, aber wir müssen unsere Inhalte aktuell halten, damit die Bewerber:innen auch realistische Einblicke bekommen. Das kostet Zeit, die wir nicht immer haben." (P11 HR)

Andererseits gibt es Stimmen, die die *langfristigen Vorteile* gegenüber einem kurzfristigen Mehraufwand betonen: Einige HR-Expert:innen sehen in „Jobship“ die Chance, durch eine optimierte Selbstselektion von Bewerber:innen frühzeitig Fehlbesetzungen zu vermeiden, was langfristig zu einer Reduzierung des Rekrutierungsaufwands führt (P3 HR, P5 HR, P7 HR, P9 HR, P12 HR):

„Natürlich müssen wir anfangs Arbeit investieren, aber wenn das System richtig funktioniert, wird es uns langfristig helfen, bessere Bewerber:innen zu finden und Fehlbesetzungen zu vermeiden." (P9 HR)

Anonymisierte Bewerbungseinreichung

In Bezug auf die *Übermittlung der Daten*, sprechen sich viele der *befragten MINT-Fachkräfte* für eine *anonymisierte Bewerbungseinreichung* (Stufen 2 und 3) *hinsichtlich ihres Geschlechts und ihres Alters aus, um Diskriminierung zu vermeiden* (P2 MINT, P4 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT, P14 MINT, P15 MINT). Besonders die weiblichen befragten MINT-Fachkräfte sehen darin eine Möglichkeit, unbewusste Vorurteile zu minimieren und auf eine faire Auswahlbasis gestellt zu werden. Auch die befragten *HR-Expert:innen* stehen diesem Aspekt grundsätzlich offen gegenüber, betonen jedoch, dass sie sich ausreichend andere und für die Vakanz relevante Informationen wünschen, um eine fundierte Vorauswahl treffen zu können (P3 HR, P5 HR, P7 HR, P9 HR, P10 HR, P12 HR, P14 HR).

Zeitnahe Kontaktaufnahme

Nach der Übermittlung des Lebenslaufs und der Ergebnisse des Self- und Online-Assessments (Stufen 2 und 3) wünschen sich die befragten *MINT-Fachkräfte* eine *zeitnahe Kontaktaufnahme* seitens der Unternehmen (P3 MINT, P5 MINT, P7 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P11 MINT, P12 MINT, P14 MINT). Auch die befragten *HR-Expert:innen* befürworten eine schnelle Kontaktaufnahme, um nach der Sichtung der eingereichten Daten den weiteren Auswahlprozess möglichst zeitnah einleiten zu können (P3 HR, P5 HR, P7 HR, P8 HR, P9 HR, P10 HR, P12 HR, P14 HR).

Aufeinander abgestimmte Prozessschritte

Zudem wird von beiden Zielgruppen betont, dass *alle Prozessschritte aufeinander abgestimmt* sein sollten, um einen nahtlosen Übergang von der Bewerbung über die Auswahl bis zur Einstellung zu gewährleisten (P3 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P10 MINT, P12 MINT, P3 HR, P5 HR, P7 HR, P9 HR, P10 HR, P12 HR). Die erhobenen Daten sollten dabei in den weiteren Phasen des Bewerbungs- und Personalauswahlprozesses berücksichtigt werden (P5 MINT, P7 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P11 MINT, P3 HR, P5 HR, P7 HR, P9 HR, P12 HR, P14 HR).

Erfolgsfaktor Reichweite: Genügend Nutzer:innen auf beiden Seiten

Die befragten *MINT-Fachkräfte* betonen, dass der Nutzen einer digitalen Plattform wie „Jobship“ stark von der *Anzahl der teilnehmenden Unternehmen und Bewerbenden* abhängt. Sie äußern die Sorge, dass das Tool nur dann effektiv zur Selbstselektion beitragen kann, wenn es ausreichend Stellenangebote und Unternehmensprofile gibt. Andernfalls würde es sich nicht von bestehenden Stellenbörsen oder Karrierenetzwerken unterscheiden und möglicherweise nicht die gewünschte Vielfalt an Arbeitgebern abbilden (P2 MINT, P4 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P12 MINT).

In diesem Zusammenhang heben einige von ihnen hervor, dass es für sie entscheidend ist, nicht nur große Unternehmen, sondern auch kleine und mittelständische Betriebe auf der Plattform zu finden, da sie sonst nur eingeschränkte Möglichkeiten hätten, ihre Passung zu unterschiedlichen Arbeitgebern zu prüfen (P3 MINT, P6 MINT, P7 MINT, P10 MINT):

„Wenn nur ein paar Unternehmen mitmachen, bringt mir das nichts. Dann sehe ich nur einen ganz kleinen Ausschnitt und muss mich trotzdem wieder auf anderen Wegen informieren.“ (P7 MINT)

Einige MINT-Fachkräfte äußern zudem Bedenken, dass die Plattform nur für wenige spezialisierte Berufe oder Branchen geeignet sein könnte. Sie wünschen sich daher, dass eine breite Palette an technischen und naturwissenschaftlichen Berufsfeldern abgedeckt wird (P4 MINT, P8 MINT, P10 MINT, P13 MINT):

„Ich hoffe, dass nicht nur IT-Jobs auf der Plattform sind. In der Technik gibt es ja so viele unterschiedliche Bereiche, da wäre es wichtig, dass wirklich alle Fachrichtungen vertreten sind." (P10 MINT)

Auch auf Seiten der befragten *HR-Expert:innen* wird die Relevanz einer ausreichend großen Nutzer:innenbasis betont. Sie sehen eine breite Teilnahme sowohl von Unternehmen als auch Bewerbenden als essenziell für die erfolgreiche Implementierung des „3-Stufen-Modells" von „Jobship". Stark vertreten wird die Ansicht, dass sich die Plattform nur dann als ernstzunehmendes Rekrutierungsinstrument etablieren kann, wenn eine kritische Masse an *qualifizierten Bewerber:innen* vorhanden ist (P3 HR, P5 HR, P7 HR, P9 HR, P10 HR, P12 HR):

„Wenn sich nur wenige Leute registrieren oder das Tool nutzen, dann lohnt sich der Aufwand für uns nicht. Wir brauchen eine gewisse Reichweite, damit es für uns überhaupt Sinn macht." (P9 HR)

Mehrere HR-Expert:innen äußern die Befürchtung, dass sich insbesondere große Unternehmen zunächst zurückhaltend gegenüber einer neuen Plattform verhalten könnten, solange deren Reichweite nicht gesichert ist. Sie sehen daher die Notwendigkeit von gezielten Maßnahmen zur Anwerbung sowohl von Arbeitgebern als auch Bewerbenden (P2 HR, P4 HR, P8 HR, P11 HR):
„Ich denke, es braucht eine gewisse Anfangsphase, in der sich das Tool etabliert. Gerade größere Unternehmen springen oft erst später auf, wenn es schon gut läuft." (P8 HR)

Insgesamt zeigen die dargelegten Ergebnisse zum „3-Stufen-Modell" als Bestandteil von „Jobship" für die *Phasen 1 bis 4* eine *Vielzahl an möglichen Chancen sowie auch Grenzen* auf. Diese werden *im sechsten Kapitel* im Rahmen der *Beantwortung der Forschungsfragen* aufgegriffen und *kritisch diskutiert.*

Phase 5 bis Phase 7

Phase 5: Status-Updates und Ergebniskommunikation via „Jobship“

Die befragten *MINT-Fachkräfte* sehen in einer digitalen Plattform wie „Jobship“ die Chance einer erheblichen Verbesserung der Ergebniskommunikation, da sie sich in bisherigen Bewerbungsprozessen oft mit langen Wartezeiten und fehlenden Rückmeldungen konfrontiert sahen. Viele betonen, dass *schnelle und transparente Status-Updates* ihnen helfen würden, den Bewerbungsprozess besser nachvollziehen zu können und Unsicherheiten zu vermeiden (P2 MINT, P3 MINT, P4 MINT, P5 MINT, P6 MINT, P7 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT, P13 MINT, P14 MINT, P15 MINT). Eine *automatisierte Benachrichtigungsfunktion*, die den *aktuellen Bewerbungsstatus* aufzeigt, wird als hilfreiches Feature bewertet, um Bewerber:innen unnötige Nachfragen zu ersparen und eine durchgängige Transparenz zum Status quo zu erhalten (P2 MINT, P3 MINT, P5 MINT, P7 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT, P14 MINT).

Besonders wichtig ist den MINT-Fachkräften zudem eine *detaillierte Rückmeldung zur Bewertung ihrer Leistungen, insbesondere nach Self- und Online-Assessments sowie nach Interviews*. Viele empfinden es als problematisch, dass Absagen oft generisch und ohne konkretes Feedback erfolgen, wodurch sie keine Möglichkeit zur Weiterentwicklung erhalten. Sie schlagen vor, dass „Jobship“ *individualisierte Rückmeldungen* generiert, in denen *Entwicklungspotenziale* klar ersichtlich sind. Sie betonen, dass eine solche Funktion ihre *Candidate Experience* nachhaltig positiv prägen würde (P3 MINT, P4 MINT, P6 MINT, P7 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT, P13 MINT, P14 MINT):

„Wenn ich mich irgendwo beworben habe und nicht genommen werde, wüsste ich gern, woran es gelegen hat. War es meine Erfahrung? Meine Antworten im Test? Das könnte die Plattform transparent machen und mir ein besseres Gefühl geben.“ (P12 MINT)

Ein weiteres Anliegen der befragten *MINT-Fachkräfte* ist, dass die *endgültige Ergebniskommunikation* (Jobangebot / -absage) nicht ausschließlich über „Jobship“, sondern auch *persönlich* erfolgt (vgl. Kapitel 5.5). Sie wünschen sich eine Mischung aus automatisierten Status-Updates

in dem Tool sowie persönlichen Nachrichten und Anrufen von den Recruiter:innen, insbesondere in den späteren Bewerbungsphasen (P2 MINT, P4 MINT, P5 MINT, P7 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT, P14 MINT).

Auch aus der Perspektive der befragten *HR-Expert:innen* wird die Nutzung von „Jobship“ zur Optimierung der Ergebniskommunikation grundsätzlich begrüßt. Sie sehen darin vor allem eine Möglichkeit zur Beschleunigung des Kommunikationsprozesses. Viele der befragten HR-Expert:innen berichten, dass sie aufgrund hoher Bewerbungszahlen nicht immer in der Lage sind, Bewerber:innen individuell zu antworten und dass automatisierte Benachrichtigungen über den aktuellen Stand der Bewerbung eine sinnvolle Entlastung darstellen könnten (P2 HR, P3 HR, P4 HR, P5 HR, P6 HR, P7 HR, P8 HR, P9 HR, P10 HR, P11 HR, P12 HR, P13 HR, P14 HR, P15 HR).

In Bezug auf die *finale Ergebniskommunikation* vertreten auch die befragten *HR-Expert:innen* die Ansicht, dass eine mögliche automatisierte Kommunikation über „Jobship“ nicht zu einem Verlust an persönlicher Wertschätzung führen darf. Sie sprechen sich für eine Kombination aus automatisierten Status-Updates und individuelleren Nachrichten sowie Anrufen nach Interviews oder Assessments aus, um Bewerber:innen eine fundierte Einschätzung ihrer Leistung zu ermöglichen (P3 HR, P5 HR, P7 HR, P8 HR, P9 HR, P10 HR, P11 HR, P12 HR, P13 HR, P14 HR, P15 HR):

„Natürlich spart Automatisierung Zeit, aber Bewerber:innen möchten auch eine wertschätzende Rückmeldung. Ich fände es gut, wenn wir zumindest nach Interviews noch persönliche Nachrichten ergänzen könnten.“ (P9 HR)

Die Transparenz des Bewerbungsprozesses wird auch von den befragten HR-Expert:innen als essenziell angesehen. Viele berichten, dass sie regelmäßig Anfragen von Bewerber:innen zum aktuellen Stand ihrer Bewerbung erhalten und dass eine Plattform wie „Jobship“ diese Kommunikation effizienter gestalten könnte. Eine visuelle Statusübersicht, die für Bewerber:innen ersichtlich macht, ob ihre Bewerbung noch in Bearbeitung ist oder ob bereits eine Entscheidung getroffen wurde, würde nicht nur die Candidate Experience verbessern, sondern auch

den administrativen Aufwand in Unternehmen reduzieren (P3 HR, P5 HR, P7 HR, P8 HR, P9 HR, P10 HR, P11 HR, P12 HR, P13 HR, P14 HR, P15 HR).
Zusammenfassend verdeutlichen die Ergebnisse, dass eine Plattform wie „Jobship“ eine moderne, transparente und effiziente Möglichkeit zur Ergebniskommunikation bieten kann. Entscheidend für die Akzeptanz sowohl auf Bewerber:innen- als auch auf Unternehmensseite ist eine Balance zwischen Automatisierung und persönlicher Interaktion, um mit Effizienz und Wertschätzung im Einklang und eine positive Candidate Experience zu gewährleisten.

Phase 6: Onboarding mit Hilfe von „Jobship“

„Jobship“ wird von den befragten MINT-Fachkräften und HR-Expert:innen als digitales Tool im Rahmen des Onboardings grundsätzlich als sinnvolle Ergänzung zu bestehenden Einarbeitungsprozessen betrachtet, wenn es bedeutsame Inhalte zum Arbeitseinstieg vermittelt.

Aus der Perspektive der *MINT-Fachkräfte* könnte „Jobship“ ihnen den Vorteil bieten, bereits *vor dem ersten Arbeitstag* strukturierte sowie umfassende Informationen zum Arbeitsplatz zu erhalten. Diese könnten eine Orientierung für den nachfolgenden Onboardingprozess geben sowie Unsicherheiten reduzieren (P3 MINT, P5 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P10 MINT, P12 MINT). *An bzw. nach dem ersten Arbeitstag* äußern viele MINT-Fachkräfte Bedenken hinsichtlich einer möglichen Überdigitalisierung des Onboardings. Sie betonen, dass ein Tool wie „Jobship“ die persönliche Begleitung durch Kolleg:innen und Vorgesetzte nicht ersetzen dürfe (P3 MINT, P5 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P10 MINT, P12 MINT, P13 MINT). Insbesondere in den ersten Wochen sei es entscheidend, dass neue Mitarbeitende individuell betreut werden und nicht nur auf digitale Inhalte angewiesen sind (P2 MINT, P4 MINT, P6 MINT, P9 MINT, P11 MINT). Einige MINT-Fachkräfte äußern zudem die Sorge, dass der neue Arbeitgeber durch den Einsatz einer digitalen Plattform den direkten Austausch im Onboarding vernachlässigen könnte, wodurch das Gefühl der Zugehörigkeit zum Team verloren ginge (P6 MINT, P9 MINT, P12 MINT).
Aus Sicht der *HR-Expert:innen* bietet „Jobship“ mehrere Vorteile, insbesondere in Bezug auf die Optimierung administrativer Abläufe. Die Möglichkeit, Standardprozesse wie die Bereitstellung relevanter Dokumente, Checklisten und Schulungsmaterialien digital abzubilden, wird von vielen HR-Verantwortlichen als effizientere Lösung im Vergleich zu bisherigen manuellen Prozessen angesehen (P3 HR, P5 HR, P7 HR, P9 HR, P10 HR, P12 HR). Zudem betonen sie, dass

ein strukturiertes digitales Onboarding die schnellere Einarbeitung neuer Mitarbeitender unterstützen könnte, da diese sich bereits im Vorfeld mit relevanten Inhalten auseinandersetzen können (P3 HR, P5 HR, P7 HR, P9 HR, P10 HR, P12 HR). Insbesondere in größeren oder international tätigen Unternehmen könnte ein solches Tool dazu beitragen, eine einheitliche Qualität des Onboardings über verschiedene Standorte hinweg sicherzustellen (P2 HR, P6 HR, P9 HR, P11 HR).
Allerdings weisen einige HR-Expert:innen darauf hin, dass die Einführung eines digitalen Onboarding-Systems mit erheblichem Implementierungsaufwand verbunden wäre. Die Anpassung an bestehende HR-Systeme und Prozesse wird als Herausforderung gesehen, insbesondere wenn unterschiedliche Softwarelösungen bereits im Einsatz sind (P3 HR, P5 HR, P6 HR, P9 HR, P11 HR, P12 HR). Ein weiteres zentrales Anliegen der HR-Expert:innen ist der Datenschutz, da im Rahmen des digitalen Onboardings personenbezogene Daten verarbeitet werden, deren sichere Speicherung gewährleistet sein muss (P3 HR, P5 HR, P7 HR, P9 HR, P12 HR, P14 HR).

Zusammenfassend zeigt sich, dass das digitale Onboarding mit „Jobship“ von beiden Gruppen als sinnvolle Ergänzung angesehen wird. Die befragten MINT-Fachkräfte schätzen die Möglichkeit, sich strukturiert auf ihren neuen Arbeitsplatz vorbereiten zu können, wünschen sich jedoch weiterhin persönliche Interaktion nach dem Einstieg in das Unternehmen. Die befragten HR-Expert:innen sehen in „Jobship“ eine Möglichkeit, administrative Prozesse zu optimieren und eine konsistente Qualität des Onboardings sicherzustellen, betonen jedoch den hohen Implementierungsaufwand und Datenschutzaspekte. Eine ausgewogene Nutzung, die digitale Prozesse mit persönlicher Betreuung kombiniert, wird von beiden Gruppen als die optimale Lösung angesehen. Hinsichtlich *konkreter Inhalte* von „Jobship“ als digitalem Tool zur Unterstützung des Onboardings in Phase 5 ist noch weiterer Forschungsbedarf vorhanden (vgl. Kapitel 6).

Phase 7: Mitarbeiter:innenbindung mit Hilfe von „Jobship“ als „digitaler Career Coach“

Im Rahmen der siebten Phase soll untersucht werden, inwiefern „Jobship“ als „digitaler Career Coach“ die *Bindung der MINT-Fachkräfte* an den neuen Arbeitgeber positiv beeinflussen könnte. „Jobship“ wird als „digitaler Career Coach“ analog zur dritten Stufe des „3-Stufen-Modells“ (vgl. Phasen 1 bis 4) betrachtet: Es erfolgt eine Analyse und Ermittlung der Passung

zwischen den persönlichen Entwicklungszielen der MINT-Fachkräfte und den von den potenziellen Arbeitgebern bereitgestellten Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie -maßnahmen.

Die befragten *MINT-Fachkräfte* sehen hierdurch mittels „Jobship“ die Möglichkeit, *langfristige Karriereperspektiven* innerhalb des Unternehmens *transparenter* zu gestalten. Besonders wichtig ist ihnen die Bereitstellung strukturierter Informationen zu internen Weiterbildungen, Entwicklungswegen und möglichen Karrierepfaden (P2 MINT, P3 MINT, P4 MINT, P5 MINT, P6 MINT, P7 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT, P13 MINT, P14 MINT). Viele von ihnen begrüßen die Funktion, dass sie automatisch mit internen Stellenausschreibungen und passenden Entwicklungsmaßnahmen „gematcht“ werden und somit frühzeitig über diese informiert werden (P5 MINT, P6 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P12 MINT).

Die Mehrheit der befragten MINT-Fachkräfte sieht in „Jobship“ vor allem die Chance, Unsicherheiten über langfristige Karrieremöglichkeiten zu reduzieren und datenbasierte Entscheidungsgrundlagen zu erhalten, um die eigene berufliche Entwicklung gezielter zu planen (P3 MINT, P5 MINT, P6 MINT, P7 MINT, P8 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT, P14 MINT). Sie betonen darüber hinaus, dass die Plattform ihnen bei der Einschätzung helfen könnte, welche Qualifikationen und Weiterbildungen für die persönliche Weiterentwicklung innerhalb des Unternehmens erforderlich sind (P6 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P12 MINT). Auch die Möglichkeit der *internen Vernetzung* wird als positiver Aspekt angesehen, da dadurch neue berufliche Perspektiven innerhalb des Unternehmens identifiziert werden könnten (P5 MINT, P7 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P12 MINT).

Allerdings äußern einige MINT-Fachkräfte auch Bedenken hinsichtlich der Umsetzung in Aussicht gestellter Entwicklungsmöglichkeiten. Sie befürchten, dass Unternehmen diese zwar über „Jobship“ kommunizieren, jedoch nicht aktiv genug fördern und umsetzen (P4 MINT, P6 MINT, P9 MINT, P11 MINT, P12 MINT, P14 MINT). Zudem sehen sie den Datenschutz als potenzielle Herausforderung, da sensible Informationen zu Karrierewünschen langfristig gespeichert werden könnten, was zu Unsicherheiten im Arbeitsverhältnis führen könnte (P3 MINT, P6 MINT, P10 MINT, P12 MINT).

Auch die befragten *HR-Expert:innen* sehen die Chance, mittels „Jobship“ als „digitalem Career Coach“ langfristige Karrierewege erkennbar zu machen und Entwicklungspotenziale gezielter zu identifizieren (P2 HR, P3 HR, P5 HR, P6 HR, P7 HR, P8 HR, P9 HR, P10 HR, P11 HR, P12 HR, P14 HR). Besonders gewürdigt wird die Bedeutung datenbasierter Entwicklungsanalysen, die gezielte Fördermaßnahmen ermöglichen könnten (P5 HR, P7 HR, P9 HR, P10 HR, P12 HR). Darüber hinaus wünschen sich viele HR-Expert:innen, dass „Jobship“ in bestehende HR-Systeme integriert wird, um eine nahtlose Nutzung und Verknüpfung mit bestehenden Talentmanagement-Prozessen zu ermöglichen (P3 HR, P6 HR, P7 HR, P9 HR, P10 HR, P12 HR).

Ein entscheidender Vorteil aus HR-Perspektive ist die Möglichkeit, durch „Jobship“ frühzeitig Karrieremotive und Entwicklungspotenziale der MINT-Fachkräfte zu identifizieren, um gezielte Maßnahmen zur Mitarbeiter:innenbindung anbieten und umsetzen zu können (P2 HR, P5 HR, P7 HR, P8 HR, P9 HR, P10 HR, P12 HR, P14 HR). Viele der befragten HR-Expert:innen betonen, dass durch transparente interne Wechselmöglichkeiten die Fluktuation reduziert werden könnte, da Mitarbeitende eher geneigt sind, im Unternehmen zu bleiben, wenn sie realistische Entwicklungsperspektiven sehen (P3 HR, P6 HR, P9 HR, P11 HR). Zudem wird „Jobship“ als potenzielles Tool zur internen Talentförderung betrachtet, indem es Mitarbeitenden ermöglicht, sich frühzeitig für interne Projekte oder neue Positionen zu bewerben (P3 HR, P5 HR, P7 HR, P10 HR, P12 HR).

Gleichzeitig bestehen Bedenken hinsichtlich des administrativen Aufwands. Mehrere der befragten HR-Expert:innen äußern, dass die regelmäßige Pflege der digitalen Plattform und die Aktualisierung von Karrieremöglichkeiten großen zusätzlichen Arbeitsaufwand verursachen könnte (P4 HR, P6 HR, P9 HR, P11 HR, P12 HR, P14 HR). Zudem könnte „Jobship“ bei einem Mangel an internen Entwicklungsmöglichkeiten eher Frustration als Mitarbeiter:innenbindung erzeugen, wenn Mitarbeitende ihre Erwartungen nicht erfüllt sehen (P3 HR, P5 HR, P7 HR, P10 HR). Ein weiteres Risiko besteht darin, dass das Tool nicht nur zur internen Entwicklung genutzt werden könnte, sondern auch als Mittel zur externen Orientierung, was die Abwanderung von Talenten fördern könnte (P5 HR, P8 HR, P12 HR).

Zusammenfassend sehen sowohl die befragten MINT-Fachkräfte als auch HR-Expert:innen in „Jobship“ als „digitaler Career Coach“ eine Möglichkeit zur Stärkung der Mitarbeiter:innenbindung, indem die Passung individueller und organisationaler Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten transparent aufgezeigt werden kann. Chancen bestehen auf Seiten der MINT-Fachkräfte insbesondere bei der Orientierung und Reduzierung von Unsicherheiten hinsichtlich möglicher beruflicher Entwicklungen bei dem derzeitigen Arbeitgeber. Auf Unternehmensseite kann die gezielte Förderung interner Karrierewege dazu beitragen, die Fluktuation zu reduzieren und MINT-Fachkräfte langfristig zu binden. Als zentrale Herausforderungen werden der hohe Datenpflegeaufwand der digitalen Plattform, Datenschutzbedenken sowie das Risiko nicht erfüllter Erwartungen gesehen, wenn Unternehmen nicht ausreichend interne Entwicklungsmöglichkeiten anbieten können.

6. Diskussion und Fazit

Das in Kapitel 4.1 (vgl. Abbildung 24) und im Anhang IV dargelegte, deduktiv entwickelte Bewerbungs- und Personalauswahlkonzept diente als Grundlage für die eigene empirische Forschung. Das deduktive Konzept wurde durch innovative digitale Ansätze ergänzt (Kapitel 5.8; Anhang IV) und explorativ für die (MINT-)Zielgruppen untersucht (vgl. Kapitel 4.1). Im nachfolgenden Kapitel 6.1 werden die zentralen Ergebnisse aus dem fünften Kapitel der vorliegenden Dissertation im Rahmen der Beantwortung der Forschungsfragen zusammenfassend dargestellt, hinsichtlich der Befunde der bisherigen Empirie (vgl. Kapitel 2; Kapitel 3) diskutiert sowie Implikationen für die Praxis abgeleitet. Die vorliegende Untersuchung weist einige Limitationen auf, die neben den Empfehlungen für weiterführende Forschungen in Kapitel 6.2 dargelegt werden. Die Dissertation schließt mit einem Fazit (vgl. Kapitel 6.3).

6.1 Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse, Beantwortung der Forschungsfragen sowie mögliche Implikationen für die Praxis

Forschungsfragen:

Wie sieht der „optimale“ (digitale) Bewerbungs- und Personalauswahlprozess für MINT-Bewerber:innen aus, um…

… evidenzbasierte und antidiskriminierende Personalentscheidungen in Bewerbungs- und Auswahlverfahren zu fördern?

… die Passung zwischen Person und potenziellem Arbeitsumfeld (Person-Environment Fit) möglichst ganzheitlich zu ermitteln?

→ Welche Aspekte sind für die MINT-Fachkräfte in dem jeweiligen Bereich (Person-Job, Person-Team, Person-Organisation, Person-Führungskraft Fit) relevant, um sich für ein Jobangebot zu entscheiden und mittel-/ langfristig an einen Arbeitgeber zu binden?

… eine möglichst positive Candidate Experience (ein positives Bewerber:innenerlebnis) zu erreichen?

… eine möglichst positive Recruiter Experience (ein positives Recruitingerlebnis) bei den Personaler:innen zu schaffen?

Auf Grundlage der im fünften Kapitel dargelegten empirischen Ergebnisse können die Forschungsfragen (vgl. Kapitel 1.2; Kapitel 4.1) umfassend beantwortet werden. Im Kontext des eigenen Forschungsinteresses beinhaltet das fünfte Kapitel der vorliegenden Dissertation die bisherigen Erfahrungen sowie den Status quo der (digitalen) Bewerbungs- und Personalauswahlprozesse aus der Perspektive der befragten MINT-Fachkräfte sowie aus der Perspektive der HR-Expert:innen (Erkenntnisinteresse 1). Dabei wurden relevante Faktoren für ein „optimales“ (digitales) Bewerbungs- und Personalauswahlkonzept analysiert (Erkenntnisinteresse 2) sowie mögliche Chancen und Grenzen des deduktiv entwickelten Konzepts (vgl. Abbildung 24; Anhang IV) aus Sicht beider Zielgruppen aufgezeigt (Erkenntnisinteresse 3).

Erkenntnisinteresse:

1. Analyse der bisherigen Erfahrungen und des Status quo der (digitalen) Bewerbungs- und Personalauswahlprozesse aus der Perspektive von MINT-Bewerber:innen und MINT-Recruiter:innen
2. Analyse relevanter Faktoren für ein „optimales“ (digitales) Bewerbungs- und Personalauswahlkonzept für MINT-Fachkräfte im digitalen Zeitalter
3. Analyse der Chancen und Grenzen des deduktiv entwickelten Konzepts
4. Modifizierung des deduktiv entwickelten Konzepts durch induktive Ergänzungen und Ableitung möglicher Handlungsempfehlungen für MINT-Organisationen

Im Folgenden werden die einzelnen Forschungsfragen auf Basis der empirischen Ergebnisse (vgl. Kapitel 5) sowie der in den Kapitel 2 und 3 dargelegten Inhalte zusammenfassend beantwortet, im Zuge dessen das deduktiv entwickelte Bewerbungs- und Personalauswahlkonzept durch die gewonnenen Erkenntnisse modifiziert sowie Implikationen für die Praxis abgeleitet (Erkenntnisinteresse 4).

Forschungsfrage 1:

Wie sieht der „optimale“ (digitale) Bewerbungs- und Personalauswahlprozess für MINT-Bewerber:innen aus, um *evidenzbasierte und antidiskriminierende Personalentscheidungen* in Bewerbungs- und Auswahlverfahren zu fördern?

Im zweiten Kapitel der vorliegenden Dissertation wurde ausführlich dargelegt, dass eine Vielzahl *psychologischer Phänomene die menschliche Urteilsbildung im Rahmen von Personalauswahlprozessen* beeinflussen kann (vgl. Kapitel 2.1; Abbildung 3; Anhang I) und dass diese oftmals zu *personellen Fehleinschätzungen* führen (Blickle, 2019b; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Kanning, 2019; vgl. Kapitel 2.1.1; Kapitel 2.1.2; Abbildung 3; Anhang I). Um *Fehleinschätzungen von Personenmerkmalen* sowie *diskriminierende Entscheidungen* im Rahmen der Personalauswahl zu reduzieren bzw. möglichst zu vermeiden, sollten nach aktuellem Stand der Forschung die *Qualitätskriterien der Personaldiagnostik* bei der *Planung, Durchführung und Evaluation von Bewerbungs- und Personalauswahlprozessen* berücksichtigt (vgl. Kapitel 2.2; Anhang II; Blickle, 2019b; Deutsches Institut für Normung, 2002, 2016; Döring & Bortz, 2016; Höft, Püttner & Kersting, 2018; Kanning, 2019; Nerdinger, Blickle & Schaper, 2019; Schuler, 2014a, 2018), *wissenschaftlich basierte Auswahlverfahren* angewendet (vgl. Kapitel 2.2; Kapitel 2.3; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Kanning, 2019; Schuler 2014a) sowie *Personaler:innen und Entscheidungsträger:innen* hinsichtlich der Thematik *sensibilisiert und geschult* werden (vgl. Kapitel 2.1; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Kanning, 2019; Schuler, 2014a).

Der Anwendung entsprechender *personaldiagnostischer Verfahren* (vgl. Kapitel 2.2; Kapitel 2.3; vgl. Anhang II) und den hieraus (im optimalen Fall) resultierenden *evidenzbasierten Personalentscheidungen* (Kanning, 2019; Petry & Jäger, 2021; Schuler, 2014a) stehen jedoch häufig interne und externe Rahmenbedingungen sowie Aufrechterhaltungs- und Bestärkungsstra-

tegien gegenüber (vgl. ausführlich Kapitel 2.1.2; Abbildung 3; Anhang I). Die (MINT-)zielgruppenspezifischen empirischen Ergebnisse der vorliegenden Dissertation untermauern die bisherigen Befunde des zweiten Kapitels in vielerlei Hinsicht und zeigen eine *große Diskrepanz zwischen Wissenschaft und Praxis* auf: Entgegen den zuvor dargelegten wissenschaftlich fundierten Empfehlungen berichtet sowohl die Mehrheit der befragten HR-Expert:innen als auch der MINT-Fachkräfte, dass lediglich *unstrukturierte oder halbstrukturierte Interviews* im Auswahlprozess durchgeführt werden und dass oftmals außer dieser Methode keine weiteren Auswahlverfahren Anwendung finden (vgl. Kapitel 5.4; P3 HR, P7 HR, P9 HR, P10 HR, P12 HR, P3 MINT, P5 MINT, P6 MINT, P9 MINT, P11 MINT, P12 MINT, P15 MINT). Nur in seltenen Fällen (z.B. bei Führungspositionen oder sehr spezialisierten Tätigkeiten) kommen zusätzlich *Arbeitsproben* oder *Assessment-Center* zum Einsatz (vgl. Kapitel 5.4; P3 HR, P4 HR, P7 HR, P9 HR, P11 HR, P12 HR, P3 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P11 MINT, P13 MINT, P15 MINT).

Personaldiagnostische Tests (vgl. Kapitel 2.2; Kapitel 2.3) werden sowohl nach den Aussagen der MINT-Fachkräfte als auch nach denen der befragten HR-Expert:innen in der Praxis nicht verwendet (vgl. Kapitel 5.4; P3 HR, P4 HR, P11 HR, P1 MINT, P2 MINT, P4 MINT, P6 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT), obwohl diese aufgrund ihrer *hohen Validität* (z.B. Intelligenztest; vgl. Kapitel 2.2.3; Tabelle 1) und auch im Kontext der *inkrementellen Validität* (vgl. Kapitel 2.2.3; Abbildung 5; Anhang II) von Wissenschaftler:innen empfohlen werden (Anastasi, 1976; Formazin et al. 2011; Sackett et al., 2022; Schmidt & Hunter, 1998; Sechrest, 1963; vgl. Kapitel 2.2.3; Anhang I).

In diesem Zusammenhang bestätigen die vorliegenden empirischen Befunde eine Vielzahl der in Kapitel 2.1 aufgeführten *Ursachen,* die zu diesen *defizitären Personalauswahlverfahren und -prozessen* beitragen können: Die Mehrheit der befragten HR-Expert:innen berichtet, dass sie bei der Anforderungsanalyse, bei dem (zumeist unstrukturierten) Interview und bei der Personalauswahlentscheidung eng mit den *Führungskräften und Expert:innen aus der jeweiligen Fachabteilung* zusammenarbeiten, die häufig bezüglich personaldiagnostischer Methoden und Vorgehensweisen *nicht geschult* sind. Darüber hinaus verfügen auch einige der in der *Personalabteilung tätigen Personen* über *keine spezialisierte HR-Ausbildung,* sodass teilweise kein fundiertes Wissen im Bereich der Personaldiagnostik vorhanden ist (vgl. Kapitel 2.2; Anhang II) und *Personalauswahlentscheidungen* häufig auf *subjektiven, intuitiven Einschätzungen* beruhen (vgl. Kapitel 5.4; Kapitel 5.5; P3 HR, P6 HR, P7 HR, P8 HR, P 13 HR, P5 MINT-HR). Einige

der befragten HR-Expert:innen sehen demnach die Notwendigkeit, Führungskräfte und personalverantwortliche Quereinsteiger:innen fachlich stärker in den Auswahlprozess zu integrieren und sie gezielt für eine objektive, standardisierte sowie strukturierte Durchführung und Bewertung zu sensibilisieren und zu schulen (vgl. Kapitel 5.4; P5 HR, P6 HR, P12 HR, P13 HR). Analog zu Kanning (2019; vgl. Kapitel 2.1.2; Abbildung 3) stellt nach Aussage einiger HR-Expert:innen ein weiteres Hindernis der *eingeschränkte Zugang zu wissenschaftlicher Fachliteratur und zu Weiterbildungsmöglichkeiten* dar, die für die Implementierung valider Auswahlmethoden erforderlich wären (vgl. Kapitel 5.4; P5 HR, P9 HR, P12 HR). Neben dem Mangel an zugänglichen Fortbildungen (vgl. Kapitel 5.4; P9 HR) erschweren *begrenzte zeitliche Ressourcen* die Integration neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse in den praktischen Auswahlprozess (vgl. Kapitel 5.4; P5 HR; vgl. Kapitel 2.1.2; Abbildung 3).

Aufgrund dieser Ausgangslage berichten einige der geschulten HR-Expert:innen, dass sie versuchen, ihr Fachwissen an die Führungskräfte sowie Expert:innen aus den Fachabteilungen weiterzugeben – diese verlassen sich jedoch größtenteils weiterhin lieber auf ihr „Bauchgefühl“ und möchten bisherige Verfahren (z.B. ein unstrukturiertes Interview) und Vorgehensweisen (z.B. Personalauswahlentscheidung auf Basis des „Bauchgefühls“; vgl. Kapitel 2.1.2) beibehalten. Diese Diskrepanz zwischen den wissenschaftlich empfohlenen Methoden und Vorgehensweisen (vgl. Kapitel 2.2; Kapitel 2.3; Anhang I; Anhang II) und den vorliegenden empirischen Befunden (vgl. Kapitel 5) hat zur Folge, dass sowohl die HR-Expert:innen als auch die MINT-Fachkräfte die *Auswahlverfahren* und auch die anschließende *Auswahlentscheidung* oftmals als *subjektiv verzerrt* empfinden (vgl. Kapitel 5.4; Kapitel 5.5; P2 HR, P3 HR, P4 HR, P5 HR, P7 HR, P8 HR, P10 HR, P12 HR, P13 HR, P15 HR, P3 MINT, P4 MINT, P6 MINT, P7 MINT, P9 MINT, P12 MINT):

Einige der befragten MINT-Fachkräfte und HR-Expert:innen berichten (teils implizit) von *kognitiven Verzerrungen im Auswahlprozess* und wie diese die *Objektivität der Entscheidungsfindung beeinträchtigen* (vgl. Kapitel 2.1.2; Abbildung 3; Anhang I; Biemann, Sliwka & Weckmüller, 2012). Auf Seiten der MINT-Fachkräfte wurden die *selektive Wahrnehmung und Erinnerung* (vgl. Kapitel 5.4; P3 MINT, P6 MINT, P9 MINT), der *erste Eindruck* (P4 MINT, P7 MINT, P12 MINT) sowie die *soziale Beeinflussung und Gruppenpolarisierung* (P5 MINT, P10 MINT) anhand von Beispielen beschrieben (vgl. Kapitel 5.4). Auch auf Seiten der befragten HR-Expert:innen wurde die (vermeintliche, vgl. Kapitel 2.1.2) Bedeutung des *ersten Eindrucks* (P6 HR, P9 HR, P11 HR) hervorgehoben und auf *weitere kognitive Verzerrungseffekte,* wie den *Bezugssystem-*

Effekt (P3 HR, P8 HR, P12 HR) sowie den *Halo-/Attraktivitätseffekt* (P3 HR, P7 HR, P13 HR), hingewiesen (vgl. Kapitel 5.4).

Darüber hinaus äußern einige der befragten MINT-Fachkräfte – insbesondere die weiblichen – Zweifel hinsichtlich der Chancengleichheit im Auswahlprozess und berichten von *Benachteiligungen* aufgrund von *Alter*, *Geschlecht* oder *ethnischer Herkunft* (vgl. Kapitel 5.4; P3 MINT, P6 MINT, P9 MINT, P12 MINT, P14 MINT, P15 MINT). Zudem kritisieren sie in diesem Zusammenhang die *fehlende Transparenz* und *Uneinheitlichkeit in der Bewertung* von Bewerber:innen, da diese stark von der personalverantwortlichen Person abhänge (vgl. Kapitel 5.4; P7 MINT, P10 MINT). Auch die befragten HR-Expert:innen nehmen diesbezüglich zum Teil *(unbewusste) Vorurteile* im Rahmen von Auswahlprozessen wahr, weisen jedoch darauf hin, dass eine etwaige Diskriminierung nicht absichtlich erfolgt (vgl. Kapitel 5.4; P4 HR, P8 HR, P11 HR).

Von beiden Gruppen wurde in diesem Zusammenhang insbesondere das *Geschlecht* als bedeutsamer Einflussfaktor im Rahmen von Bewerbungs- und Personalauswahlprozessen thematisiert: Einige der weiblichen MINT-Fachkräfte haben das Gefühl, dass sie in der männerdominierten MINT-Branche aufgrund ihres Geschlechts unter einem höheren Leistungsdruck stehen und bereits im Auswahlprozess oftmals strenger beurteilt sowie unterschätzt werden. Sie nehmen wahr, dass ihre fachliche Kompetenz häufiger infrage gestellt wird als die ihrer männlichen Mitbewerber:innen (vgl. Kapitel 5.4; P7 MINT, P9 MINT, P11 MINT, P14 MINT, P15 MINT). Zudem empfinden sie die indirekte Thematisierung ihrer Familienplanung im Bewerbungsprozess als unangemessen und sehen darin ebenfalls eine Benachteiligung gegenüber männlichen Bewerbern (vgl. Kapitel 5.4; P5 MINT, P8 MINT, P12 MINT). Einige der befragten HR-Expert:innen bestätigen, dass Frauen oft nicht dem „klassischen MINT-Stereotyp“ entsprechen und dies ihre Chancen im Auswahlprozess beeinflussen kann (vgl. Kapitel 5.4; P5 HR, P8 HR, P11 HR). Gleichzeitig äußern andere HR-Expert:innen den Wunsch nach einer höheren Frauenquote im Unternehmen und sehen die geringe Anzahl weiblicher Bewerberinnen als großes Hindernis für eine stärkere Förderung von Frauen in technischen Berufen (vgl. Kapitel 5.4; P6 HR, P7 HR, P9 HR, P12 HR). Um dieser Herausforderung entgegenzuwirken, setzen einige Unternehmen gezielt auf Maßnahmen wie *anonymisierte Bewerbungen* oder *Mentoring-Programme*, die bereits erste positive Effekte zeigen (vgl. Kapitel 5.4; P7 HR, P11 HR). Insgesamt berichten sowohl die befragten MINT-Fachkräfte als auch die HR-Expert:innen, dass das Geschlecht einen großen Einfluss auf den Auswahlprozess hat und unbewusste Vorurteile die

Entscheidungsfindung beeinflussen können. Beide Gruppen sind sich einig, dass gezielte strukturelle Maßnahmen (wie z.B. „Jobship“; vgl. Kapitel 5.8) wünschenswert sowie erforderlich sind, um Frauen im MINT-Bereich besser zu fördern und Chancengleichheit bereits im Bewerbungs- und Auswahlprozess sicherzustellen (vgl. Kapitel 5.4; Kapitel 5.8; P2 HR, P5 HR, P6 HR, P8 HR, P10 HR, P11 HR, P13 HR, P3 MINT-HR, P6 MINT, P7 MINT-HR, P8 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT-HR, P13 MINT).

Auf Basis der dargelegten Ergebnisse zu den bisherigen Erfahrungen sowie zum Status quo der Bewerbungs- und Personalauswahlprozesse (vgl. Kapitel 5; Erkenntnisinteresse 1) lässt sich ableiten, dass *evidenzbasierte und antidiskriminierende Personalauswahlentscheidungen* insbesondere durch eine fundierte *Wissensvermittlung* (vgl. Kapitel 2; Anhang I; Anhang II: zu personaldiagnostischem Fachwissen, Prozessen der Urteilsbildung, Diskriminierung) sowie durch eine gezielte *Sensibilisierung* aller am Auswahlprozess beteiligten Personalverantwortlichen gefördert werden können. Auch, wenn personaldiagnostische Methoden und Messinstrumente Urteilsverzerrungen und personelle Fehlentscheidungen nicht gänzlich verhindern können (vgl. Kapitel 2.1.2; Anhang I), bieten der *Einsatz evidenzbasierter Verfahren* (vgl. Kapitel 2.2.3; Kapitel 2.3; Abbildung 6) sowie die Berücksichtigung der *Qualitätskriterien* (vgl. Kapitel 2.2; Anhang II) die Basis für *deutlich mehr valide* (vgl. Kapitel 2.2.3; Kapitel 2.2.5; Görlich & Schuler, 2006; Sackett et al., 2022; Schmidt & Hunter, 1998; Taylor & Russell, 1939) und *antidiskriminierende Personalauswahlentscheidungen* (vgl. Kapitel 2.2.6; Anhang II; Deutsches Institut für Normung, 2002, 2016; Höft, Püttner & Kersting, 2018; Kanning, 2019; Schuler, 2014a, 2018; Westhoff et al., 2004).
Im Kontext der *Digitalisierung von Bewerbungs- und Personalauswahlprozessen* (vgl. Kapitel 2.4) sehen die geschulten HR-Expert:innen in einem digitalen Anwendungstool wie *„Jobship“* (vgl. Kapitel 5.8; Anhang IV) die Chance, sowohl die *Selbstselektion* als auch die anschließende *Fremdselektion* im Rahmen der *Vorauswahl* zu optimieren und infolgedessen eine objektivere Grundlage für den weiteren Auswahlprozess zu schaffen – insbesondere im Vergleich zu bisherigen Vorgehensweisen, bei denen die Bewertung der Bewerbungsunterlagen zumeist nicht standardisiert erfolgte (vgl. Kapitel 5.8; P3 HR, P5 HR, P7 HR, P9 HR, P10 HR, P11 HR, P12 HR, P14 HR). Indem „Jobship“ *wissenschaftlich basierte Self- und Online- Assessments* beinhaltet (vgl. Kapitel 5.8; Anhang IV), können (potenzielle) Bewerber:innen mittels spielerisch-simulativer Elemente und Verfahren (vgl. Kapitel 2.4.5.3; Kapitel 5.8; Anhang IV) die Anforderungen

und relevanten Aspekte des potenziellen Arbeitsumfelds kennenlernen sowie Einblicke in Abläufe und konkrete Arbeitsaufgaben erhalten (vgl. Kapitel 5.8; Anhang IV). Analog zu den Annahmen von Diercks (2020), Jansen, Diercks und Kupka (2023) sowie Makarova und Keller (2019) sehen sowohl die befragten HR-Expert:innen als auch die MINT-Fachkräfte hierin die Chance eines verbesserten Erwartungs- und Passungsabgleiches zwischen Bewerber:innen und Unternehmen sowie einer dadurch langfristig erfolgreicheren Personalrekrutierung sowie -bindung (vgl. Kapitel 5.8; P3 HR, P5 HR, P7 HR, P9 HR, P10 HR, P12 HR, P14 HR, P2 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P10 MINT, P12 MINT, P13 MINT). Indem durch den Erwartungs- und Passungsabgleich Personen, die nicht mit ihren Merkmalen zum Anforderungsprofil passen, tendenziell auf eine Bewerbung verzichten *(Selbstselektion)* – und zugleich die Anzahl passender Bewerbungen steigt (vgl. Kapitel 2.4.5.1; Tabelle 7), kann nach dem Taylor-Russell-Modell (1939) die *Grundquote* (= Anteil der objektiv geeigneten Personen unter den Bewerber:innen) sowie die *Trefferquote* (= Anteil der eingestellten Bewerber:innen, die tatsächlich geeignet sind) erhöht (vgl. Kapitel 2.2.5; Anhang II; Görlich & Schuler, 2006, 2014; Taylor & Russell, 1939) und die statistische Wahrscheinlichkeit einer personellen Fehlentscheidung erster Art gesenkt werden (vgl. Kapitel 2.1.2; Blickle, 2019b; vgl. Kapitel 5.8; P3 HR, P5 HR, P7 HR, P9 HR, P10 HR, P12 HR, P14 HR, P3 MINT, P5 MINT, P6 MINT, P7 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P11 MINT, P12 MINT, P13 MINT).

Im Kontext der *Fremdselektion* kann „Jobship“ durch die *ermittelten Daten aus dem Serious-Gamified-Assessments* (Kapitel 2.4.5.2; Abbildung 12; Abbildung 14) die *inkrementelle Validität der Vorauswahl* (vgl. Kapitel 2.2.3; Abbildung 5) und infolgedessen die *Trefferquote* maßgeblich erhöhen, da im Vergleich zur klassischen *Online- oder One-Click-Bewerbung* (vgl. Kapitel 2.4.1; Kapitel 2.4.3) deutlich mehr und tatsächlich für die Vakanz relevante Informationen zur Verfügung stehen (vgl. Kapitel 2.4.5.1; Diercks, 2020; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Makarova & Keller, 2019; Schuler, 2014a). Einerseits sehen die befragten HR-Expert:innen darin den großen Vorteil, bereits im Zuge der Vorauswahl einen tieferen Einblick in die Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Bewerber:innen zu erhalten – und andererseits können durch das Weglassen vakanzirrelevanter Informationen (z.B. Bewerbungsfoto, Geschlecht) Urteilsverzerrungen sowie daraus oftmals resultierende Bevorzugungen, Benachteiligungen und Diskriminierungen reduziert werden (vgl. Kapitel 2.1.2, Abbildung 3, Anhang I, z.B. Six, 2022; Kapitel 2.4.1, Kanning, 2015b, 2017a; Schuler 2014a, 2018; vgl. Kapitel 5.8; P3 HR, P5 HR, P7 HR, P9 HR, P10 HR, P12 HR). Sowohl die Mehrheit der befragten MINT-Fachkräfte als auch der

HR-Expert:innen sprach sich in diesem Zusammenhang insbesondere hinsichtlich des *Geschlechts und Alters* für eine *anonymisierte Bewerbungseinreichung* (Stufen 2 und 3) aus, um *Diskriminierung* im Rahmen der Vorauswahl möglichst zu vermeiden und Chancengleichheit zu fördern (vgl. Kapitel 5.8; P3 HR, P5 HR, P7 HR, P9 HR, P10 HR, P12 HR, P14 HR, P2 MINT, P4 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT, P14 MINT, P15 MINT).

In Bezug auf die *soziale Validität und Akzeptanz* (vgl. Kapitel 2.2.7; Anhang II) *des Konzepts „Jobship"* (vgl. Kapitel 5.8) befürworten die befragten MINT-Fachkräfte die Integration eines *gamifizierten Online-Assessments* (Serious Gamified Assessment, vgl. Kapitel 2.4.5.2.2) in bestehende Bewerbungs- und Personalauswahlprozesse: Einerseits haben die meisten befragten MINT-Fachkräfte ein großes Interesse daran, ihre *fachlichen Fähigkeiten unter Beweis stellen zu können*, andererseits betrachten sie die Darstellung der eigenen Leistung auch als *objektive und valide Bewertungsgrundlage* für den weiteren Auswahlprozess sowie die anschließende Personalauswahlentscheidung (vgl. Kapitel 5.8; P2 MINT, P3 MINT, P5 MINT, P6 MINT, P7 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P12 MINT, P13 MINT, P14 MINT). Insgesamt untermauern die vorliegenden empirischen Ergebnisse der Dissertation (vgl. Kapitel 5) somit die Annahmen von Diercks (2020), Jansen, Diercks und Kupka (2023) sowie Makarova und Keller (2019; vgl. Kapitel 2.4.5.1; Tabelle 7).
Neben den dargelegten *Chancen* von „Jobship" zeigen die Befunde auch bestimmte *Grenzen* bzw. zu beachtende Faktoren auf (vgl. Kapitel 5.8; Kapitel 6). Sie werden im Kontext des *Experience Managements* bei der Beantwortung der dritten Forschungsfrage dargelegt (s.u.) und im Hinblick auf weiterführende Forschung berücksichtigt (vgl. Kapitel 6.2).

Zusammenfassend lässt sich hinsichtlich der Beantwortung der ersten Forschungsfrage festhalten, dass evidenzbasierte und antidiskriminierende Personalauswahlentscheidungen durch Wissensvermittlung, den Zugang zu fachspezifischer Literatur, Schulungen zur Sensibilisierung in Bezug auf psychologische Phänomene und Diskriminierung (vgl. Kapitel 2; Anhang I; Anhang II), hierfür ausreichende zeitliche Ressourcen sowie durch den Einsatz eines wissenschaftlich fundierten digitalen Tools wie „Jobship" (vgl. Kapitel 5.8; Anhang IV) gefördert werden können (vgl. Kapitel 2; Kapitel 5). Auf Basis der ermittelten Daten durch „Jobship" könnte sowohl eine objektivere als auch validere Vorauswahl für die nächste Auswahlrunde (z.B. ein Interview) sowie eine gezielte Anpassung nachfolgender Untersuchungsmethoden (z.B. Arbeitsproben

oder Interviewleitfäden) erfolgen (vgl. Kapitel 5.8; Anhang IV). Für das weitere Auswahlverfahren ist es bedeutsam, dass die am Auswahlprozess beteiligten Personen hinsichtlich der Qualitätskriterien der Personaldiagnostik geschult sind und diese während des gesamten Prozesses Berücksichtigung finden (vgl. Kapitel 2; Anhang II). Wenn durch „Jobship" lediglich im ersten Schritt eine evidenzbasierte und antidiskriminierende Vorauswahl gefördert wird, im weiteren Verlauf jedoch weiterhin auf unzureichende Auswahlmethoden wie unstrukturierte Interviews, eine nicht standardisierte Bewertung oder das „Bauchgefühl" gesetzt wird (vgl. Kapitel 5), können Benachteiligungen, Bevorzugungen und Diskriminierungen möglicherweise in späteren Prozessschritten auftreten (vgl. Kapitel 2; Abbildung 3; Anhang I; Anhang II). Infolgedessen bietet ein digitales Tool wie „Jobship" mit integriertem Self- und Online-Assessment zwar im ersten Schritt eine große Chance zur Förderung evidenzbasierter und antidiskriminierender Personalauswahlentscheidungen – bedingt jedoch im weiteren Verlauf geschulte Entscheidungsträger:innen und eine fortlaufend professionelle Personaldiagnostik (vgl. Kapitel 2; Anhang I; Anhang II).

Forschungsfrage 2:

Wie sieht der „optimale" (digitale) Bewerbungs- und Personalauswahlprozess für MINT-Bewerber:innen aus, um die *Passung zwischen Person und potenziellem Arbeitsumfeld* (Person-Environment Fit) möglichst ganzheitlich zu ermitteln? Welche Aspekte sind für die MINT-Fachkräfte relevant, um sich für ein Jobangebot zu entscheiden und an einen Arbeitgeber zu binden?

Ausgangslage: In Kapitel 2.4.4 der vorliegenden Dissertation wurde dargelegt, dass neben der fachlichen Eignung auch das Ausmaß einer möglichst „ganzheitlichen" Passung zwischen einer Person und ihrem potenziellen Arbeitsumfeld für eine *nachhaltig erfolgreiche Rekrutierung* und *langfristige Bindung an das Unternehmen* von hoher Relevanz ist (vgl. Kapitel 2.4.4; Blickle, 2019b; Höft & Schuler, 2019; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Kanning, 2019; Oberstebrink, 2018; Reinhardt, 2016; Schuler, 2014a). Grundlage dieses Ansatzes bildet die Theorie des *Person-Environment Fits* (PE-Fit), nach der eine Passung dann vorliegt, wenn Merkmale der Person und des Arbeitsumfelds miteinander kompatibel sind (Edwards & Billsberry, 2010;

Jansen & Kristof-Brown, 2006; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Der *PE-Fit* gilt als multidimensionales Konzept und umfasst vier zentrale Dimensionen:

- *Person-Job Fit (PJ-Fit):* Passung zwischen Person und Tätigkeit, unterteilt in den Anforderungs-Fähigkeits-Fit (demands-abilities fit) und den Bedürfnis-Erfüllungs-Fit (needs-supplies fit) (Chuang, Shen & Judge, 2016; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005)

- *Person-Organization Fit (PO-Fit):* Übereinstimmung der individuellen Werte und Ziele mit denen der Organisation (Chuang, Shen & Judge, 2016; Morley, 2007)

- *Person-Group Fit (PG-Fit):* Zwischenmenschliche Kompatibilität mit dem Team, differenziert nach Persönlichkeit, Werten, Zielen und Arbeitsstil (Kristof-Brown & Stevens, 2001; Kristof-Brown, Jansen & Colbert, 2002; Seong & Kristof-Brown, 2012)

- *Person-Supervisor Fit (PS-Fit):* Passung zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft in Bezug auf Werte, Persönlichkeit sowie Arbeits-, Lebens- und Führungsstil (Chuang, Shen & Judge, 2016; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005).

Die Metaanalyse von Kristof-Brown, Zimmerman und Johnson (2005) zeigt, dass die Passung zwischen einer Person und ihrer Organisation, ihrem Team, ihrer Tätigkeit sowie ihrer Führungskraft signifikant positiv mit der empfundenen *Arbeitszufriedenheit,* dem *Commitment* und der individuellen *Arbeitsleistung* zusammenhängt und dass der Person-Organization Fit sowie Person-Group Fit zugleich die *Kündigungsbereitschaft* sowie die *tatsächliche Fluktuation verringern* (vgl. Kapitel 2.4.4; Abbildung 11; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Im Kontext des eigenen Forschungsinteresses bestätigen zusätzlich neuere Forschungsergebnisse von Andela und van der Doef (2019), dass alle vier Dimensionen des Person-Environment-Fits positiv mit der *Arbeitszufriedenheit* und negativ mit der *Kündigungsabsicht* korrelieren (Andela & van der Doef, 2019). Auch die wahrgenommene *Arbeitgeberattraktivität* wird durch den Person-Organization Fit und Person-Group Fit positiv beeinflusst (vgl. Allen & Meyer, 1990; Gomes & Neves, 2010; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Locke, 1969, 1976; Meyer et al., 2012; Scheidegger & Müller, 2015).

In Kapitel 3.3.7 wurden die oben dargelegten Befunde zum *Person-Environment Fit* aufgegriffen und aufgezeigt, dass die drei psychologischen Konstrukte *Arbeitszufriedenheit* (vgl. Locke,

1969, 1976), *Commitment* (vgl. Allen & Meyer, 1990; Meyer, Allen & Smith, 1993; Meyer & Allen, 1991, 1997; Meyer et al., 1989; Meyer et al., 2002; Meyer et al., 2012) sowie die *soziale Identifikation mit der beruflichen Rolle* (vgl. Cable & Turban, 2003; Edwards, 2010) maßgeblich die *Bindung einer Person an ein Unternehmen* prägen (vgl. Kapitel 3.3.7; Abbildung 22; Kanning, 2017a; Wolf, 2020). Anhand der Abbildungen 22 und 23 wurden die Zusammenhänge zwischen dem *Person-Environment Fit* und den *unternehmensseitigen Maßnahmen zur Mitarbeiter:innenbindung* – in Bezug auf *Arbeitsinhalte, Arbeitsbedingungen und Führungsstil* – detailliert dargelegt. Zugleich wurde hierdurch verdeutlicht, dass eine frühzeitige Passungsermittlung im Rahmen von Bewerbungs- und Personalauswahlprozessen einen wesentlichen Beitrag zu einer langfristig erfolgreichen Rekrutierung und Bindung neuer Mitarbeitender leisten kann (vgl. Kapitel 3.3.7; Abbildung 22; Abbildung 23; Blickle, 2019b; Höft & Schuler, 2019; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Kanning, 2019; Oberstebrink, 2018; Reinhardt, 2016; Schuler, 2014a).

Die empirischen Ergebnisse der vorliegenden Dissertation bestätigen die zuvor dargelegten Befunde und verdeutlichen, dass die Berücksichtigung des Person-Environment Fits im Kontext des Fachkräftemangels in der MINT-Branche zunehmend an Bedeutung gewinnt. Sowohl die Mehrheit der befragten HR-Expert:innen als auch der MINT-Fachkräfte ist der Auffassung, dass eine „ganzheitliche Passung“ nicht nur kurzfristig zu einer erfolgreichen Besetzung einer Vakanz führt, sondern auch zu einer mittel- und langfristigen Mitarbeiter:innenbindung beiträgt. Infolgedessen spricht sich die Mehrheit beider Gruppen dafür aus, den Person-Environment Fit im Rahmen von Bewerbungs- und Personalauswahlprozessen möglichst umfassend zu ermitteln und bei Auswahlentscheidungen zu berücksichtigen (vgl. Kapitel 5; P2 HR, P3 HR, P5 HR, P7 HR, P9 HR, P10 HR, P11 HR, P1 MINT, P2 MINT, P3 MINT-HR, P4 MINT, P6 MINT, P7 MINT-HR, P9 MINT, P10 MINT, P12 MINT-HR, P14 MINT, P15 MINT).

Entgegen diesen Annahmen zeigen die empirischen Ergebnisse jedoch, dass in bisherigen Bewerbungs- und Personalauswahlprozessen hauptsächlich die Ermittlung des *Person-Job Fits* sowie des *Person-Organization Fits* im Fokus stand (vgl. Kapitel 5; P2 HR, P9 HR, P12 HR, P13 HR, P1 MINT, P2 MINT, P4 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P11 MINT, P13 MINT, P14 MINT, P15 MINT). Die Mehrheit der befragten MINT-Fachkräfte moniert über den gesamten Prozess bis zur Einstellung hinweg (Phasen 1 bis 5) fehlende Informationen zur potenziellen Führung (im Kontext des *Person-Supervisor Fits*) sowie zur Zusammenarbeit im Team (im Kontext des *Person-Group Fits*), um für sich einen fundierten Passungsabgleich vornehmen zu können.

Auch zur potenziellen Tätigkeit (im Kontext des *Person-Job Fits*) sowie zum Arbeitgeber (im Kontext des *Person-Organization Fits*) wünschen sich die befragten MINT-Fachkräfte detailliertere Angaben (vgl. Kapitel 5.2; Kapitel 5.4; Kapitel 5.7; Kapitel 5.8; P2 HR, P3 HR, P6 HR, P9 HR, P11 HR, P12 HR, P1 MINT, P2 MINT, P3 MINT-HR, P4 MINT, P6 MINT, P7 MINT-HR, P14 MINT, P15 MINT). Fehlende Informationen zu Beginn und während eines Bewerbungs- und Personalauswahlprozesses erschweren den MINT-Fachkräften einen fundierten Passungsabgleich im Kontext der Selbstselektion und bergen zugleich das Risiko, falsche Erwartungen zu wecken. Können diese im vorangegangenen Prozess generierten Erwartungen im Rahmen des Onboardings (vgl. Kapitel 5.6) oder während der Bindungsphase (vgl. Kapitel 5.7) seitens des Arbeitgebers nicht erfüllt werden, führt dies bei den befragten MINT-Fachkräften häufig zu Frustration, geringer Arbeitszufriedenheit, mangelndem Commitment sowie zu Kündigungsabsichten (vgl. Kapitel 5.7; P2 HR, P3 HR, P5 HR, P6 HR, P7 HR, P8 HR, P1 MINT, P2 MINT, P3 MINT-HR, P6 MINT, P7 MINT-HR, P8 MINT, P10 MINT, P11 MINT).

Aufgrund der Informationslücken während der Phasen 1 bis 5 erkennen die meisten befragten MINT-Fachkräfte erst nach dem Einstieg bei einem neuen Arbeitgeber, inwieweit sie im Sinne des Person-Environment Fits tatsächlich zum neuen Arbeitsumfeld passen (vgl. Kapitel 5.2; Kapitel 5.4; Kapitel 5.6; Kapitel 5.7; Kapitel 5.8; P3 MINT, P5 MINT, P6 MINT, P7 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT, P13 MINT, P14 MINT, P15 MINT). Die Befunde verdeutlichen somit, dass bisherige Bewerbungs- und Personalauswahlprozesse häufig noch weit von einer „ganzheitlichen" Passungsermittlung entfernt sind – obwohl sich sowohl die befragten MINT-Fachkräfte als auch HR-Expert:innen eine solche wünschen. Gründe hierfür können in einer geringen Priorisierung der Ermittlung des gesamten PE-Fits auf allen vier Ebenen, im Fehlen geeigneter Messinstrumente, in mangelndem Fachwissen der Personalverantwortlichen sowie in zeitlich begrenzten Ressourcen liegen (vgl. Forschungsfrage 1). Beide Gruppen sehen diesbezüglich ein erhebliches Optimierungspotenzial und erkennen in einer digitalen Anwendung wie „Jobship" (vgl. Kapitel 5.8) und dem integrierten „3-Stufen-Modell" die Chance, bereits in den frühen Phasen eines Bewerbungs- und Personalauswahlprozesses eine Passungsermittlung zu ermöglichen bzw. zu unterstützen (vgl. Kapitel 5.8; P2 HR, P3 HR, P4 HR, P5 HR, P6 HR, P7 HR, P8 HR, P9 HR, P10 HR, P11 HR, P12 HR, P13 HR, P14 HR, P15 HR, P2 MINT, P3 MINT, P4 MINT, P5 MINT, P6 MINT, P7 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT, P13 MINT, P14 MINT, P15 MINT).

Während *bisherige gamifizierte Self-Assessments sowie Online-Assessments* das Ziel verfolgen, den *Person-Job Fit* sowie den *Person-Organization Fit* zu ermitteln (vgl. Kapitel 2.4.5.2.1; Abbildung 13; Jansen, Diercks & Kupka, 2023), befürworten sowohl die befragten MINT-Fachkräfte als auch die HR-Expert:innen wie bei „Jobship“ und dem integrierten „3-Stufen-Modell“ (vgl. Kapitel 5.8; Anhang IV) personaldiagnostische Instrumente (vgl. Kapitel 2), die darüber hinaus auch die Ermittlung des *Person-Group Fits* sowie des *Person-Supervisor Fits* ermöglichen und zudem bestehende Informationslücken im Kontext des Person-Job Fits sowie des Person-Organization Fits möglichst schließen bzw. reduzieren (vgl. Kapitel 5.8; Anhang IX; P2 HR, P3 HR, P5 HR, P6 HR, P7 HR, P8 HR, P1 MINT, P2 MINT, P3 MINT, P4 MINT, P6 MINT, P7 MINT-HR, P8 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P14 MINT, P15 MINT).

Die *Durchführung und Gestaltung der Passungsermittlung* mit Hilfe von *„Jobship“* (vgl. Kapitel 5.8) wird im Kontext des Experience Managements bei der Beantwortung der dritten Forschungsfrage dargelegt (s.u.). Bei der Analyse der *gewünschten Inhalte* zeigen die empirischen Ergebnisse auf, dass die (empfundene) Passung der eigenen Person zum potenziellen Arbeitsumfeld nicht nur ein ausschlaggebendes Kriterium für die *Annahme eines Jobangebots* sowie für die *Bindung an einen Arbeitgeber* darstellt (vgl. Forschungsfrage 2) – vielmehr hat diese bereits einen maßgeblichen Einfluss darauf, ob sich die befragten MINT-Fachkräfte *für oder gegen eine Bewerbungseinreichung* bei einem potenziellen Arbeitgeber entscheiden (vgl. Kapitel 5.2): Die *Inhalte* sowie die *Bedeutsamkeit des Person-Environment Fits* wurden insbesondere in *Phase 2 – Die Relevanz des Person-Environment Fits für die berufliche Orientierung, Jobrecherche und Arbeitgeberwahl* – als *Bewerbungsfaktoren* (vgl. Kapitel 5.2) sowie in *Phase 7 – Bindungsfaktoren und Fluktuationsgründe* (vgl. Kapitel 5.7) – als *Bindungsfaktoren* von beiden Gruppen thematisiert (vgl. ausführlich Kapitel 5.2; Kapitel 5.7; Kapitel 5.8; Anhang IX). Nachfolgend werden die wesentlichen Erkenntnisse pro Dimension zusammenfassend dargestellt:

Im Kontext des *Person-Job Fits* legen die befragten MINT-Fachkräfte großen Wert auf die (subjektiv empfundene) Passung zwischen den eigenen Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie den Anforderungen einer Stelle. Sie betrachten diese Passung als entscheidend für *die Bewerbungseinreichung, die Jobannahme sowie die langfristige Bindung an ein Unternehmen* (vgl. Kapitel 5.2; Kapitel 5.5; Kapitel 5.7; Kapitel 5.8; P2 MINT, P3 MINT, P4 MINT, P5 MINT, P6 MINT, P7 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT, P14 MINT, P15

MINT). Auch die befragten HR-Expert:innen unterstützen diese Auffassung und betonen, dass der *Person-Job Fit* ein zentrales Kriterium der Selbst- und Fremdselektion sowie der Bindung darstellt (vgl. Kapitel 5.2; Kapitel 5.4; Kapitel 5.7; Kapitel 5.8; P2 HR, P3 HR, P5 HR, P6 HR, P7 HR, P9 HR, P10 HR, P12 HR, P13 HR). Neben der fachlichen Passung im Sinne des Anforderungs-Fähigkeits-Fits betonen beide Gruppen die Relevanz des Bedürfnis-Erfüllungs-Fits, der beschreibt, inwieweit die angestrebten Tätigkeiten mit den individuellen Motiven, Bedürfnissen und Interessen der Bewerbenden übereinstimmen (vgl. Kapitel 5.2; Kapitel 5.3; Kapitel 5.4; Kapitel 5.5; Kapitel 5.7; Kapitel 5.8; P2 HR, P3 HR, P4 HR, P6 HR, P7 HR, P10 HR, P13 HR, P2 MINT, P3 MINT, P4 MINT, P5 MINT, P7 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P13 MINT, P14 MINT, P15 MINT). Die befragten MINT-Fachkräfte möchten bei der Ausübung ihrer Tätigkeit Freude empfinden (vgl. Kapitel 5.2; Kapitel 5.7; P5 MINT-HR, P6 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT). Zudem messen sie Partizipationsmöglichkeiten sowie dem Erleben von Autonomie bei der Aufgabenerfüllung einen hohen Stellenwert bei (vgl. Kapitel 5.2; P3 MINT, P5 MINT-HR, P6 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P11 MINT, P12 MINT, P14 MINT, P15 MINT). Sie möchten diesbezüglich bereits frühzeitig – möglichst vor der Bewerbungseinreichung – ein realistisches Bild von der vakanten Tätigkeit erhalten. Entsprechend wünschen sie sich bereits in Stellenausschreibungen oder mit Hilfe eines digitalen Tools wie „Jobship“ (vgl. Kapitel 5.8) detaillierte und realitätsnahe Informationen zur potenziellen Tätigkeit – insbesondere zu konkreten Arbeitsinhalten und -abläufen, dem Gehalt sowie zu Entwicklungsmöglichkeiten (vgl. Kapitel 5.2; Kapitel 5.7; Kapitel 5.8; P3 HR, P4 HR, P6 HR, P9 HR, P11 HR, P1 MINT, P2 MINT, P3 MINT-HR, P4 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT-HR, P13 MINT). Eine Diskrepanz zwischen den Inhalten der Stellenausschreibung und der tatsächlichen Tätigkeit, fehlende Entwicklungsperspektiven sowie ein unzureichendes Gehalt stellen im Rahmen des Onboardings (vgl. Kapitel 5.6) als auch in der Bindungsphase (vgl. Kapitel 5.7) die häufigsten Fluktuationsgründe von MINT-Fachkräften dar (vgl. Kapitel 5.6; Kapitel 5.7; Kapitel 5.8; P2 HR, P3 HR, P5 HR, P6 HR, P7 HR, P8 HR, P9 HR, P10 HR, P11 HR, P12 HR, P14 HR, P1 MINT, P2 MINT, P3 MINT-HR, P4 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT-HR, P13 MINT).

Im Kontext des *Person-Organization-Fits* betonen nahezu alle MINT-Fachkräfte sowie HR-Expert:innen, dass die *subjektiv empfundene Übereinstimmung der individuellen Werte mit den*

(im Arbeitsalltag gelebten) Unternehmenswerten eine zentrale Voraussetzung für eine *Bewerbungseinreichung, Jobannahme* sowie *langfristige Bindung* der MINT-Fachkräfte an einen Arbeitgeber darstellt (vgl. Kapitel 5.2; Kapitel 5.4; Kapitel 5.7; Kapitel 5.8; P2 HR, P3 HR, P5 HR, P7 HR, P8 HR, P9 HR, P10 HR, P11 HR, P1 MINT, P2 MINT, P3 MINT-HR, P4 MINT, P6 MINT, P7 MINT-HR, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT-HR, P13 MINT, P14 MINT, P15 MINT). Beide Gruppen betonen diesbezüglich, dass die Unternehmenskultur im Rahmen des Bewerbungs- und Auswahlprozesses möglichst *authentisch* – bspw. mit Hilfe von „Jobship" (vgl. Kapitel 5.8) – als möglichst *reale Alltagserfahrung* vermittelt werden sollte (vgl. Kapitel 5.2; Kapitel 5.4; Kapitel 5.8; P3 HR, P5 HR, P6 HR, P7 HR, P9 HR, P10 HR, P12 HR, P13 HR, P14 HR, P15 HR, P3 MINT, P4 MINT, P5 MINT, P6 MINT, P7 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT-HR, P13 MINT). Diskrepanzen zwischen der kommunizierten Außenwahrnehmung und der intern gelebten Realität können sonst im Nachhinein beim Onboarding (vgl. Kapitel 5.6) sowie während der Bindungsphase (vgl. Kapitel 5.7) ebenfalls zu Unzufriedenheit und Kündigungen führen (vgl. Kapitel 5.2; Kapitel 5.4; Kapitel 5.6; Kapitel 5.7; Kapitel 5.8; P3 HR, P5 HR, P7 HR, P8 HR, P9 HR, P10 HR, P11 HR, P3 MINT-HR, P6 MINT, P7 MINT-HR, P8 MINT, P9 MINT, P12 MINT-HR). Mehrere MINT-Fachkräfte äußern den Wunsch nach einer möglichst offenen Innovations- und Fehlerkultur (P5 MINT, P7 MINT, P11 MINT, P12 MINT), nach nachhaltigem und ethisch verantwortungsbewusstem Handeln (P3 MINT-HR, P4 MINT, P11 MINT), nach Partizipationsmöglichkeiten (P2 MINT, P3 MINT, P5 MINT-HR, P6 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT, P14 MINT, P15 MINT) sowie nach einer Führung auf Augenhöhe (P6 MINT, P7 MINT-HR, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P13 MINT, P15 MINT) als zentrale Wertekomponenten (vgl. Kapitel 5.2; Kapitel 5.7; Kapitel 5.8).

Im Kontext des *Person-Group Fits* legen die befragten MINT-Fachkräfte großen Wert auf *eine gegenseitige Unterstützung im Team, eine offene Kommunikation, eine konstruktive Feedbackkultur, eine möglichst wertschätzende Zusammenarbeit sowie eine harmonische Teamatmosphäre,* um sich für einen Arbeitgeber zu entscheiden und sich langfristig an ein Unternehmen zu binden (vgl. Kapitel 5.2; Kapitel 5.7; Kapitel 5.8; P2 HR, P3 HR, P5 HR, P6 HR, P7 HR, P8 HR, P9 HR, P10 HR, P11 HR, P12 HR, P1 MINT, P2 MINT, P3 MINT-HR, P4 MINT, P5 MINT-HR, P6 MINT, P7 MINT-HR, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT-HR, P13 MINT, P14 MINT, P15 MINT). Sie betonen hierbei, dass eine gelungene *soziale Integration*, insbesondere in den ersten Monaten (vgl. Kapitel 5.6), einen entscheidenden Bindungsfaktor darstellt (vgl.

Kapitel 5.2; Kapitel 5.7; Kapitel 5.8; P2 HR, P3 HR, P4 HR, P5 HR, P6 HR, P7 HR, P8 HR, P9 HR, P10 HR, P1 MINT, P2 MINT, P3 MINT, P4 MINT, P5 MINT-HR, P6 MINT, P7 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT-HR, P13 MINT, P14 MINT, P15 MINT). Umgekehrt führen eine fehlende Einbindung ins Team sowie interne Spannungen zu emotionaler Distanz, Unzufriedenheit und Fluktuation (vgl. Kapitel 5.7; P3 HR, P5 HR, P6 HR, P7 HR, P8 HR, P9 HR, P10 HR, P11 HR, P12 HR, P1 MINT, P3 MINT-HR, P6 MINT, P7 MINT-HR, P8 MINT, P10 MINT, P15 MINT). Mehrere HR-Expert:innen berichten von Fällen, in denen hochqualifizierte Mitarbeitende das Unternehmen wieder verlassen haben, weil die soziale Passung im Team nicht gegeben war (vgl. Kapitel 5.2; Kapitel 5.7; Kapitel 5.8; P5 HR, P7 HR, P10 HR, P12 HR).

Im Kontext des *Person-Supervisor Fits* wünschen sich die MINT-Fachkräfte einen *dialogorientierten, partizipativen, unterstützenden sowie feedbackorientierten Führungsstil* (vgl. Kapitel 5.2; Kapitel 5.7; P2 HR, P3 HR, P4 HR, P5 HR, P6 HR, P7 HR, P8 HR, P10 HR, P5 MINT-HR, P6 MINT, P7 MINT-HR, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P13 MINT, P14 MINT). Regelmäßige Gespräche, ein respektvoller Umgang, eine offene Kommunikation sowie transparente Entscheidungsprozesse haben einen maßgeblichen Einfluss auf die *Arbeitszufriedenheit, Leistungsbereitschaft* sowie *Bindung der befragten MINT-Fachkräfte an ein Unternehmen* (vgl. Kapitel 5.2; Kapitel 5.7; P2 HR, P3 HR, P4 HR, P5 HR, P6 HR, P7 HR, P8 HR, P10 HR, P1 MINT, P2 MINT, P3 MINT-HR, P4 MINT, P5 MINT-HR, P6 MINT, P7 MINT-HR, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT-HR, P13 MINT, P14 MINT, P15 MINT). Hingegen berichten viele der befragten MINT-Fachkräfte sowie HR-Expert:innen, dass autoritäre, desinteressierte und nicht kommunikative Vorgesetzte zu Demotivation, Unzufriedenheit, emotionalem Rückzug und einem geringen Vertrauensverhältnis zur Führungskraft, Konflikten im Team und Kündigungen führen (vgl. Kapitel 5.2; Kapitel 5.7; P2 HR, P3 HR, P4 HR, P5 HR, P7 HR, P8 HR, P10 HR, P1 MINT, P2 MINT, P4 MINT, P6 MINT, P7 MINT-HR, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P12 MINT, P13 MINT).

Insgesamt untermauern die vorliegenden empirischen Ergebnisse die zuvor dargelegten Befunde von Kristof-Brown, Zimmerman und Johnson (2005) sowie Andela und van der Doef (2019; vgl. Kapitel 2.4.4; Abbildung 11): Sowohl die befragten MINT-Fachkräfte als auch die HR-Expert:innen berichten im Rahmen der qualitativen Interviews ausführlich von Beispielen, in denen die Passung zwischen einer Person und ihrem Arbeitgeber, ihrem Team, ihrer Tätig-

keit sowie ihrer Führungskraft die Arbeitszufriedenheit, das Commitment und die Arbeitsleistung positiv beeinflusst hat – und zugleich die Kündigungsbereitschaft sowie die tatsächliche Fluktuation verringert wurde (vgl. Kapitel 5.7; P3 HR, P5 HR, P8 HR, P9 HR, P10 HR, P11 HR, P1 MINT, P2 MINT, P3 MINT-HR, P4 MINT, P6 MINT, P7 MINT-HR, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT-HR, P13 MINT, P14 MINT, P15 MINT). Zudem nehmen die befragten MINT-Fachkräfte sowie HR-Expert:innen – analog zu Allen und Meyer (1990), Gomes und Neves (2010), Jansen, Diercks und Kupka (2023), Locke (1969, 1976), Meyer et al. (2012) sowie Scheidegger und Müller (2015) – einen positiven Einfluss des Person-Organization Fits sowie des Person-Group Fits auf die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität wahr (vgl. Kapitel 5.2; Kapitel 5.7; Kapitel 5.8; P2 HR, P4 HR, P9 HR, P12 HR, P1 MINT, P2 MINT, P3 MINT-HR, P4 MINT, P5 MINT-HR, P6 MINT, P7 MINT-HR, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT-HR, P13 MINT, P14 MINT, P15 MINT). Beide Gruppen betonen die Relevanz der Passung zwischen einer Person und ihrem Arbeitsumfeld (Person-Environment Fit) und zugleich die bislang fehlende „ganzheitliche“ Ermittlung des PE-Fits im Rahmen von Bewerbungs- und Personalauswahlprozessen (vgl. Kapitel 5.2; Kapitel 5.4; Kapitel 5.7; Kapitel 5.8; P2 HR, P4 HR, P5 HR, P6 HR, P9 HR, P10 HR, P11 HR, P12 HR, P13 HR, P1 MINT, P2 MINT, P3 MINT-HR, P4 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT-HR, P13 MINT, P14 MINT, P15 MINT).

Sie sehen insgesamt in einem digitalen Tool wie *„Jobship“* und dem *„3-Stufen-Modell“* (vgl. Kapitel 5.8) die Chance, die Passung zwischen Person und potenziellem Arbeitsumfeld mit Hilfe personaldiagnostischer Instrumente (vgl. Kapitel 2) möglichst „ganzheitlich“ zu ermitteln, dadurch bestehende Informationsdefizite auf beiden Seiten zu reduzieren sowie zugleich die Candidate und Recruiter Experience (vgl. Kapitel 3; s.u. Forschungsfrage 3) zu verbessern (vgl. Kapitel 5.2; Kapitel 5.8; P2 HR, P3 HR, P5 HR, P7 HR, P8 HR, P9 HR, P10 HR, P11 HR, P12 HR, P14 HR, P3 MINT, P4 MINT, P5 MINT, P6 MINT, P7 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT, P13 MINT).

Im Kontext des *Person-Job Fits* befürworten alle befragten MINT-Fachkräfte sowie die Mehrheit der befragten HR-Expert:innen die *Nutzung der Stufen 2 oder 3,* bei denen mit Hilfe *gamifizierter Self- und Online-Assessment-Elemente* eine Rückmeldung zum *Anforderungs-Fähigkeits-Fit* und *Bedürfnis-Erfüllungs-Fit* ermöglicht werden kann (P2 HR, P3 HR, P4 HR, P5 HR, P7 HR, P9 HR, P10 HR, P11 HR, P12 HR, P14 HR, P1-P15 MINT). Auf Basis der durch „Jobship“

ermittelten Daten in den ersten Phasen des Prozesses (vgl. Kapitel 5.8) kann zunächst die Vorauswahl objektiver sowie valider gestaltet werden (vgl. Forschungsfrage 1) und anschließend die nachgelagerten Auswahlformate wie Interviews oder Arbeitsproben gezielt an die Ergebnisse der vier *Fit-Analysen* angepasst werden (vgl. Kapitel 5.8; P2 HR, P4 HR, P6 HR, P10 HR, P11 HR, P13 HR, P3 MINT, P5 MINT, P6 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P13 MINT, P15 MINT).

Im Kontext des *Person-Organization Fits* wird in einem digitalen Tool wie *„Jobship"* und dem integrierten „3-Stufen-Modell" (vgl. Kapitel 5.8) die Chance gesehen, die kulturelle Passung systematischer und transparenter zu erfassen (vgl. Kapitel 5.8; P2 HR, P3 HR, P7 HR, P8 HR, P10 HR, P3 MINT, P5 MINT, P7 MINT, P9 MINT, P12 MINT). Beide Gruppen befürworten für die Stufen 2 und 3 authentische Informationen zur Unternehmenskultur, zu im Arbeitsalltag gelebten Werten, Normen, Strukturen, Prozessen sowie alltäglichen Praktiken, die den Umgang miteinander im Unternehmen, mit Innovation, Fehlern und Führungskultur sichtbar machen. Eine professionelle Gamifizierung, kurze Einblicke in den Arbeitsalltag, Mitarbeitendenstatements, authentische Videovorstellungen und Bilder werden als hilfreich beschrieben, um ein realistisches Bild der Unternehmenskultur zu vermitteln – noch vor der Bewerbung (vgl. Kapitel 5.8; P3 HR, P5 HR, P6 HR, P7 HR, P8 HR, P9 HR, P10 HR, P3 MINT, P5 MINT, P6 MINT, P7 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT-HR). Diese Einblicke, der Abgleich der Werteprofile der MINT-Fachkraft und des potenziellen Arbeitgebers sowie der daraus ermittelte Matching-Score, der die Übereinstimmung zwischen Bewerbenden und Unternehmen sichtbar macht, werden von beiden Gruppen als wertvolle Grundlage für die Selbstselektion, eine fundierte Entscheidung für eine Bewerbung sowie auch für die anschließende Vorauswahl und Fremdselektion betrachtet (vgl. Kapitel 5.8; P2 HR, P3 HR, P4 HR, P5 HR, P6 HR, P7 HR, P8 HR, P9 HR, P10 HR, P11 HR, P12 HR, P13 HR, P14 HR, P1 MINT, P2 MINT, P3 MINT-HR, P4 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT-HR, P13 MINT, P14 MINT, P15 MINT).

Im Kontext des *Person-Group Fits* wird in einem digitalen Tool wie *„Jobship"* und dem „3-Stufen-Modell" (vgl. Kapitel 5.8) die Chance gesehen, die soziale Passung einer Person zu einem Team bereits frühzeitig im Rahmen eines Bewerbungs- und Personalauswahlprozesses zu ermitteln (vgl. Kapitel 5.8; P3 HR, P5 HR, P7 HR, P9 HR, P10 HR, P11 HR, P12 HR, P14 HR, P3

MINT, P6 MINT, P8 MINT, P10 MINT, P12 MINT). Viele der befragten MINT-Fachkräfte sowie HR-Expert:innen befürworten, dass in den Stufen 2 und 3 differenzierte Angaben zur Teamstruktur und -größe, zu Formen der Zusammenarbeit sowie zur Zusammensetzung (z.B. interdisziplinär) realistisch und interaktiv aufgezeigt werden (vgl. Kapitel 5.8; P3 HR, P5 HR, P6 HR, P7 HR, P9 HR, P10 HR, P11 HR, P12 HR, P14 HR, P2 MINT, P3 MINT, P4 MINT, P5 MINT, P6 MINT, P7 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P12 MINT). Die Ermittlung des Person-Group Fits stellt für die MINT-Fachkräfte eine wertvolle Hilfestellung dar, um bereits vor der Bewerbung einschätzen zu können, ob die potenzielle Arbeitsumgebung ihren Vorstellungen entspricht (vgl. Kapitel 5.8; P3 MINT, P4 MINT, P5 MINT, P6 MINT, P7 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT, P13 MINT). Auch die HR-Expert:innen sehen hierin die Chance, durch realitätsnahe Einblicke in soziale Strukturen Fehleinstellungen aufgrund falscher Erwartungen an die Teamarbeit oder mangelnder Teamkompatibilität frühzeitig zu vermeiden (vgl. Kapitel 5.8; P2 HR, P3 HR, P5 HR, P7 HR, P8 HR, P9 HR, P10 HR, P11 HR, P12 HR, P14 HR).

Im Kontext des *Person-Supervisor Fits* sehen beide Gruppen in einem digitalen Tool wie *„Jobship“* und dem „3-Stufen-Modell“ (vgl. Kapitel 5.8) die Chance, das von den MINT-Fachkräften gewünschte Führungsverhalten mit dem bei der Vakanz vorliegenden Führungsverhalten mithilfe gamifizierter, personaldiagnostischer Instrumente abzugleichen. Dies könnte noch vor dem ersten persönlichen Kontakt eine Einschätzung des Person-Supervisor Fits ermöglichen (vgl. Kapitel 5.4; Kapitel 5.8; P2 HR, P3 HR, P4 HR, P5 HR, P6 HR, P7 HR, P8 HR, P9 HR, P10 HR, P11 HR, P12 HR, P14 HR, P4 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P12 MINT). Obwohl der Person-Supervisor-Fit für die Mehrheit der befragten MINT-Fachkräfte ein zentrales Entscheidungskriterium für die Einreichung einer Bewerbung, die Annahme eines Jobangebots sowie für die Bindung an einen Arbeitgeber darstellt, fehlen in bisherigen Stellenausschreibungen fast durchgehend Informationen zur Führung – etwa zum Führungsstil, zum Kommunikationsverhalten oder zur Rolle im Team (vgl. Kapitel 5.2; Kapitel 5.4; Kapitel 5.8; P2 HR, P3 HR, P4 HR, P5 HR, P7 HR, P8 HR, P10 HR, P1 MINT, P2 MINT, P3 MINT-HR, P4 MINT, P5 MINT-HR, P6 MINT, P7 MINT-HR, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT-HR, P13 MINT, P14 MINT, P15 MINT). Alle genannten MINT-Fachkräfte äußerten den expliziten Wunsch, bereits während der Jobrecherche möglichst realistische Einblicke in Führungsverständnis und

-verhalten, z.B. mit Hilfe einer digitalen Anwendung wie „Jobship“ und dem integrierten „3-Stufen-Modell“, zu erhalten, um frühzeitig die Passung einschätzen zu können (vgl. Kapitel 5.2; Kapitel 5.4; Kapitel 5.8). Die befragten HR-Expert:innen sehen hierin übereinstimmend Chancen, verweisen jedoch auf datenschutzrechtliche Grenzen (vgl. Kapitel 5.2; Kapitel 5.8; P3 HR, P5 HR; P7 HR, P10 HR):

Sowohl bei der Ermittlung des *Person-Supervisor Fits* als auch bei der Ermittlung des *Person-Group Fits* ist es nach den Aussagen einiger HR-Expert:innen bedeutsam, die Analysen und Angaben zur *Führung* und zum *Team* möglichst *objektiv* zu gestalten – ohne dass unangenehme Rückschlüsse auf einzelne Personen gezogen werden können (vgl. Kapitel 5.8; P2 HR, P5 HR, P7 HR, P10 HR, P11 HR, P12 HR, P14 HR). Das bedeutet, dass z.B. beim Einsatz von Persönlichkeitsanalysen (z.B. Big Five; vgl. Kapitel 2) für die Ermittlung eines Teilbereichs des Person-Group Fits und des Person-Supervisor Fits möglichst *objektiv* aufgezeigt werden sollte, inwiefern die Persönlichkeiten von Führung und Team mit der Persönlichkeit der MINT-Fachkraft zusammenpassen. Durch eine richtige Justierung und Auswahl tatsächlich relevanter Faktoren könnte eine *sozial erwünschte Selbstdarstellung* aller beteiligten Personen reduziert und die Authentizität der Angaben erhöht werden. Darüber hinaus wäre es sinnvoll, bei der Ermittlung des *Person-Group Fits* sowie des *Person-Supervisor Fits* weitere *neutrale Aspekte* in den Vordergrund zu stellen: Beim Person-Group Fit wären dies analog zu Kristof-Brown und Stevens (2001), Kristof-Brown, Jansen und Colbert (2002) sowie Seong und Kristof-Brown (2012) bspw. die Teamstruktur, Formen der Zusammenarbeit, die Kompatibilität der Ziele und Arbeitsstile und beim Person-Supervisor Fit die Passung zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft in Bezug auf Arbeits- und Führungsstil (Chuang, Shen & Judge, 2016; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Unter Berücksichtigung dieser Aspekte begrüßen sowohl die befragten MINT-Fachkräfte als auch die HR-Expert:innen eine digitale Anwendung wie „Jobship“ und das „3-Stufen-Modell“ (vgl. Kapitel 5.8), um neben dem Person-Job Fit und dem Person-Organization Fit zukünftig auch einen Teil des Person-Group Fits und des Person-Supervisor Fits bereits frühzeitiger im Bewerbungs- und Personalauswahlprozess ermitteln zu können (vgl. Kapitel 5.8; P2 HR, P3 HR, P5 HR, P7 HR, P8 HR, P9 HR, P10 HR, P11 HR, P12 HR, P14 HR, P15 HR, P3 MINT, P4 MINT, P5 MINT, P6 MINT, P7 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT, P13 MINT, P14 MINT, P15 MINT).

Hinsichtlich der Beantwortung der zweiten Forschungsfrage kann – durch die zuvor dargelegten „Einschränkungen“ bei der Ermittlung der Fits – als Grenze von „Jobship“ (vgl. Kapitel 5.8)

angenommen werden, dass ein solches digitales Tool den Person-Environment Fit nicht allein ganzheitlich bzw. vollumfänglich erfassen kann (vgl. Kapitel 6.2; Kapitel 6.3).
Als weitere Grenze kann die *digitale Form der Analyse* bei „Jobship“ (vgl. Kapitel 5.8) betrachtet werden: Einige der befragten MINT-Fachkräfte beschreiben, dass sie die Passung zwischen sich und ihrer (potenziellen) Führungskraft sowie ihrem (potenziellen) Team bei der Teilnahme an einem *persönlichen* Auswahlverfahren (z.B. im Rahmen eines Interviews, vgl. Kapitel 5.4) sowie danach im Rahmen der Onboarding- und Bindungsphase *fühlen*. Sie beschreiben in diesem Zusammenhang ein *positives „Bauchgefühl“* als entscheidend für die Jobannahme und Bindung an ein Unternehmen (vgl. Kapitel 5.2; Kapitel 5.4; Kapitel 5.6; Kapitel 5.7; Kapitel 5.8; P3 MINT-HR, P6 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P13 MINT). Auch die befragten HR-Expert:innen berichten, dass der *persönliche Eindruck* und eine *gefühlte Passung* der sich bewerbenden MINT-Fachkraft zum (potenziellen) Arbeitsumfeld eine zentrale Rolle für die Auswahlentscheidung spielen (vgl. Kapitel 5.2; Kapitel 5.4; Kapitel 5.6; Kapitel 5.7; Kapitel 5.8; P5 HR, P9 HR, P12 HR, P14 HR, P15 HR).

Insgesamt zeigen die dargelegten Aussagen beider Gruppen auf, dass ein Großteil des *Person-Environment Fits* bisher *intuitiv* auf *Gefühlsebene* wahrgenommen und bewertet wurde. Hierbei sind Querbezüge zum *Beziehungs- und Vertrauensaufbau* im Kontext des Experience Managementansatzes erkennbar (vgl. Kapitel 3.2; Athanas & Wald, 2014, 2017; vgl. Forschungsfrage 3), da eine gefühlsbasierte Passung der eigenen Person zum (potenziellen) Arbeitsumfeld nach den Aussagen beider Zielgruppen den Beziehungs- und Vertrauensaufbau während des Bewerbungs- und Personalauswahlprozesses maßgeblich prägen (vgl. Kapitel 5.2; Kapitel 5.4; Kapitel 5.7; Kapitel 5.8; P2 HR, P3 HR, P4 HR, P5 HR, P7 HR, P9 HR, P12 HR, P13 HR, P3 MINT-HR, P4 MINT, P9 MINT, P13 MINT).

Hinsichtlich der Beantwortung der zweiten Forschungsfrage kann demnach anhand der multiperspektivischen Analyse festgehalten werden, dass die Ermittlung einer möglichst „ganzheitlichen“ Passung auf mehreren Ebenen – digital und persönlich – erfolgen kann und sollte: Einerseits kann eine digitale Anwendung wie „Jobship“ und das integrierte „3-Stufen-Modell“ (vgl. Kapitel 5.8) mit Hilfe valider personaldiagnostischer Instrumente einen großen Anteil der Dimensionen des Person-Environment Fits ermitteln und insbesondere in den Phasen 1 bis 4

(vgl. Kapitel 4.1; Kapitel 5.8; Anhang IX) die Selbst- und Fremdselektion optimieren. Andererseits können auf Basis der ermittelten Daten via „Jobship“ im Rahmen der vierten Phase weitere Instrumente – z.B. ein persönliches Interview – zum Einsatz kommen, um ergänzende Faktoren der Fit-Dimensionen zu erfassen und um ein *Gefühl des Ausmaßes der Passung* auf beiden Seiten durch den persönlichen Austausch zu erhalten.

Das von den Proband:innen gewünschte *„Bauchgefühl“* hinsichtlich der Passung ihrer Person zum potenziellen Arbeitsumfeld steht dem in Kapitel 2 *beschriebenen personaldiagnostischen Ansatz* gegenüber: Wie bereits bei der Beantwortung der Forschungsfrage 1 dargelegt, kann eine Vielzahl psychologischer Phänomene die Eignungsbeurteilung subjektiv verzerren und unter anderem diskriminierende Auswahlentscheidungen fördern, wenn keine objektiven Vorgehensweisen, Instrumente und Methoden in den Auswahlprozess integriert sind. Eine Personalauswahlentscheidung lediglich auf Basis des „Bauchgefühls“ zu treffen, steht demnach einer fairen und evidenzbasierten Personalauswahl entgegen (vgl. ausführlich Forschungsfrage 1; Kapitel 2). Im Kontext des Person-Environment Fits nimmt das besagte „Bauchgefühl“ jedoch bei beiden Zielgruppen einen hohen Stellenwert ein (s.o.). Um einerseits evidenzbasierte und antidiskriminierende Personalauswahlentscheidungen zu fördern (vgl. Forschungsfrage 1) und andererseits die Passung zwischen Person und potenziellem Arbeitsumfeld möglichst „ganzheitlich“ zu ermitteln (vgl. Forschungsfrage 2), lässt sich auf Basis der vorliegenden empirischen Befunde folgendes Vorgehen ableiten: In den Phasen 1 bis 4 könnte eine digitale Anwendung wie „Jobship“ zu großen Teilen die *Eignung einer Person hinsichtlich einer vakanten Position* sowie die *Passung auf den vier Fit-Ebenen* mit Hilfe wissenschaftlich fundierter, personaldiagnostischer Instrumente erfassen (vgl. Kapitel 5.8). Durch die Kombination unterschiedlicher Instrumente wird eine hohe inkrementelle Validität erreicht. Die digital gestützte Auswertung liefert ein hohes Maß an Objektivität. Auf Seiten der MINT-Fachkräfte können die Ergebnisse die Selbstselektion erleichtern und auf Seiten der HR-Expert:innen die Vorauswahl optimieren. Anschließend können auf Basis der „Jobship“-Ergebnisse die geeignetsten sowie zum potenziellen Arbeitsumfeld passendsten Bewerber:innen zum weiteren Auswahlprozess eingeladen werden. Da insbesondere das persönliche Interview sowie Arbeitsproben von den befragten Proband:innen präferiert werden (vgl. Forschungsfrage 3; Kapitel 5.4) und zugleich eine hohe Validität aufweisen, erscheint es sinnvoll, diese beiden Verfahren in Phase 4 – gestützt auf die zuvor digital erhobenen Ergebnisse und unter Berücksichtigung der personaldiagnostischen Qualitätskriterien – systematisch vorzubereiten

und im Anschluss standardisiert durchzuführen (vgl. ausführlich Kapitel 2; Kapitel 5.4; Kapitel 5.8). Auch bei der Auswertung der strukturierten Interviews sowie der Arbeitsproben ist darauf zu achten, dass mit Hilfe einheitlicher Bewertungsmaßstäbe und Checklisten die Eignung der Person für die Vakanz sowie die Passung zum potenziellen Arbeitgeber möglichst objektiv bewertet wird. Bedeutsam ist hierbei die Schulung aller am Auswahlprozess beteiligten Personalverantwortlichen (vgl. ausführlich Forschungsfrage 1). Um zudem das *gewünschte subjektive Empfinden („Bauchgefühl") hinsichtlich des Ausmaßes der Passung zwischen Bewerber:in und potenziellem Arbeitsumfeld* sowohl auf Seiten der MINT-Bewerber:innen als auch auf Seiten der HR-Expert:innen zu berücksichtigen, könnte *im Anschluss* an die zuvor geschilderte möglichst objektive Vorgehensweise ein *nachgelagerter, persönlicher Part* in Phase 4 erfolgen. Die befragten MINT-Fachkräfte würden sich beispielsweise einen Rundgang durch die Räumlichkeiten des Unternehmens oder Gespräche mit potenziellen Kolleg:innen und der Führungskraft wünschen (vgl. Kapitel 5; P1 MINT, P3 MINT-HR, P4 MINT, P6 MINT, P9 MINT, P11 MINT, P13 MINT, P14 MINT). Dieser persönliche und idealerweise wertschätzende Kontakt könnte im Anschluss an den personaldiagnostisch gestalteten Auswahlprozess ergänzend den *Beziehungs- und Vertrauensaufbau* der MINT-Bewerber:innen zum potenziellen Arbeitsumfeld stärken (vgl. Kapitel 3.2; Athanas & Wald, 2014, 2017). Seitens der personalverantwortlichen Entscheidungsträger:innen sollten die anschließenden Eindrücke und das daraus resultierende „Bauchgefühl" jedoch nicht zu einer subjektiven Verzerrung der zuvor erzielten Ergebnisse führen (vgl. Forschungsfrage 1). Vielmehr können der persönliche Eindruck und das „Bauchgefühl" als weitere, nachgelagerte Komponente dienen, die bei der Entscheidungsfindung lediglich dann einbezogen werden sollte, wenn mehrere Personen eine sehr ähnliche Eignung hinsichtlich der Vakanz aufweisen (vgl. ausführlich Kapitel 2).

Obwohl die befragten MINT-Fachkräfte selbst großen Wert auf ihr „Bauchgefühl" bei der Entscheidung für oder gegen eine Bewerbung oder Mitarbeit bei einem Arbeitgeber legen, wünschen sie sich, dass ihre Eignung für die Vakanz und ihre Passung zum potenziellen Arbeitsumfeld von den personalverantwortlichen Entscheidungsträger:innen möglichst nach objektiven Bewertungsmaßstäben beurteilt wird. Da die befragten HR-Expert:innen – entgegen dem personaldiagnostischen Ansatz (vgl. Kapitel 2; Forschungsfrage 1) – jedoch häufig ebenfalls großen Wert auf ihr „Bauchgefühl" bei Personalentscheidungen legen, könnte der oben dargelegte Ablauf eine sinnvolle Kombination darstellen. Einerseits werden die Standards der Personaldiagnostik im Sinne einer evidenzbasierten und antidiskriminierenden Personalauswahl

berücksichtigt, andererseits kann das „Bauchgefühl“ als nachgelagerte Entscheidungskomponente bei gleicher oder einer sehr ähnlichen Eignung mehrerer Personen für eine Vakanz dienen.

Forschungsfrage 3:

Wie sieht der „optimale“ (digitale) Bewerbungs- und Personalauswahlprozess für MINT-Bewerber:innen aus, um eine möglichst positive Candidate Experience (ein positives Bewerber:inerlebnis) und eine möglichst positive Recruiter Experience (ein positives Recruitingerlebnis) bei den Personalverantwortlichen zu schaffen?

In Kapitel 3 der vorliegenden Dissertation wurde der *Experience Managementansatz* ausführlich dargelegt. Dabei wurde aufgezeigt, dass das *individuelle Erleben sowie die gesammelten Erfahrungen (Candidate Experience)* im Rahmen eines Bewerbungs- und Personalauswahlprozesses einen maßgeblichen Einfluss auf den *Beziehungs- und Vertrauensaufbau* der Bewerber:innen zum rekrutierenden Unternehmen nehmen können (Athanas & Wald, 2014, 2017). Die *Candidate Experience* wird durch alle *Kontaktereignisse* während der *Candidate Journey* geprägt und beeinflusst maßgeblich die *Entscheidung einer Person für oder gegen eine Mitarbeit in einem Unternehmen* (vgl. Kapitel 3.1; Athanas & Wald, 2014, 2017; Esch & Seibel, 2015; Kootz, 2014; Nied, Bilger & Ferdinand, 2018; Verhoeven, 2016b, 2020b). Die *Recruiter Experience* beschreibt hingegen das subjektive Erleben sowie die gesammelten Erfahrungen der *Personalverantwortlichen* während eines Bewerbungs- und Personalauswahlprozesses (vgl. Kapitel 3.4; Wald, Athanas & Schimek, 2018).

Analog zu Athanas und Wald (2014, 2017) zeigen die empirischen Ergebnisse der vorliegenden Dissertation, dass viele der befragten *MINT-Fachkräfte* wie auch *HR-Expert:innen* den *Beziehungs- und Vertrauensaufbau* zwischen Bewerber:in und potenziellem Arbeitsumfeld ebenfalls als „Schlüsselgrößen“ (vgl. Kapitel 3.2; Athanas & Wald, 2017, S. 6) für eine *positive Candidate und Employee Experience* im Kontext der *Personalgewinnung sowie -bindung* ansehen (vgl. Kapitel 5; P3 HR, P5 HR, P7 HR, P9 HR, P10 HR, P12 HR, P14 HR, P3 MINT, P4 MINT, P6 MINT, P7 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT). Über alle Phasen hinweg wünschen sich die befragten MINT-Fachkräfte *„Klarheit und Integrität in der Kommunikation und im Handeln der Unternehmensvertreter:innen“* (vgl. Kapitel 5; P2 MINT, P3 MINT, P4 MINT, P5

MINT, P6 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT, P13 MINT, P14 MINT, P15 MINT), *„Augenhöhe und Wohlwollen“* (vgl. Kapitel 5; P3 MINT, P5 MINT, P7 MINT, P9 MINT) sowie *„ergebnisorientiertes Handeln im Sinne aller Beteiligten, was für die Bewerber:innen in jedem der einzelnen Prozessschritte zum Ausdruck kommt“* (vgl. Kapitel 5; P4 MINT, P6 MINT, P7 MINT, P10 MINT, P12 MINT) – dies entspricht den drei *Vertrauensdimensionen* nach Athanas und Wald (2014, S. 12-15; vgl. Kapitel 3.2; Abbildung 16). Die vorliegenden empirischen Befunde bestätigen demnach die Annahme von Athanas und Wald (2014, 2017; vgl. Kapitel 3.2), dass emotionale Faktoren für eine positive Bewerber:innen- und anschließende Mitarbeiter:inerfahrung von hoher Relevanz sind: Durch eine Begegnung auf Augenhöhe, ein wertschätzendes, zuverlässiges, faires, nachvollziehbares und zeitnahes Agieren der Personalverantwortlichen während des gesamten Bewerbungs- und Personalauswahlprozesses kann Verbundenheit geschaffen und der Beziehungs- und Vertrauensaufbau zwischen Bewerber:in und potenziellem Arbeitsumfeld positiv geprägt werden (vgl. Kapitel 5; P3 HR, P5 HR, P9 HR, P12 HR, P13 HR, P3 MINT, P4 MINT, P5 MINT, P6 MINT, P7 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P12 MINT, P13 MINT, P15 MINT).

In diesem Zusammenhang wird anhand einiger Aussagen der befragten MINT-Fachkräfte deutlich, dass *Vertrauen* – im Sinne des *„Glaubens daran, dass das Unternehmen bzw. die Kontaktpartner:innen die an sie gerichteten Erwartungen erfüllen werden“* (Athanas & Wald, 2017, S. 6; nach Shaw, 1997) – für eine *Bewerbung*, die *Jobannahme* sowie die *Bindung* an ein Unternehmen ausschlaggebend ist (vgl. Kapitel 5; P1 MINT, P3 MINT, P4 MINT, P7 MINT, P9 MINT). Werden im Bewerbungs- und Personalauswahlprozess geweckte Erwartungen im Nachgang nicht erfüllt, kommt es analog zu Athanas und Wald (2014, 2017; vgl. Kapitel 3.2) häufig zu einem Vertrauensbruch und infolgedessen zu Kündigungen des Arbeitsverhältnisses (vgl. Kapitel 5; P3 HR, P8 HR, P9 HR, P10 HR, P11 HR, P1 MINT, P2 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT). Aus diesem Grund betonen sowohl die Mehrheit der befragten MINT-Fachkräfte als auch der HR-Expert:innen die Relevanz, bereits in den ersten Phasen eines Bewerbungs- und Personalauswahlprozesses *realistische und authentische Informationen über das potenzielle Arbeitsumfeld* zu vermitteln. Auf diese Weise können die in den frühen Phasen geweckten Erwartungen nach der Jobannahme und Einstellung im Sinne einer *nachhaltig erfolgreichen Personalgewinnung und -bindung* erfüllt werden (vgl. Kapitel 5; P2 HR, P3 HR, P5 HR, P6 HR, P7 HR, P9 HR, P10 HR, P3 MINT, P4 MINT, P5 MINT, P6 MINT, P7 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT, P13 MINT).

Die *detaillierten Inhalte und Kontaktpunkte der einzelnen Phasen* der *Candidate Journey* wurden in Abbildung 17 sowie in Kapitel 3.3 ausführlich dargestellt und in das deduktive Konzept der eigenen Forschung integriert (vgl. Kapitel 4.1; Anhang IV). Die vorliegenden empirischen Ergebnisse bestätigen eine Vielzahl der in Abbildung 17 sowie in Kapitel 3.3 aufgeführten (Erfolgs-)Variablen (vgl. ausführlich Kapitel 5; Anhang IX). Die Übersicht zum Kategoriensystem nach deduktiver und induktiver Vorgehensweise befinden sich im Anhang IX. Zur Beantwortung der dritten Forschungsfrage werden nachfolgend die *wesentlichen Erkenntnisse pro Phase* zusammenfassend dargestellt, die aufzeigen, welche Faktoren und Kontaktpunkte zu einer *positiven Candidate Experience der MINT-Fachkräfte* sowie zu einer *positiven Recruiter Experience der HR-Expert:innen* beitragen können:

Aus den empirischen Ergebnissen geht hervor, dass sich die *Inhalte und Kontaktpunkte* der *ersten und zweiten Phase* häufig überschneiden: Potenzielle MINT-Kandidat:innen, die sich für ein Unternehmen oder eine Stellenausschreibung interessieren, recherchieren häufig parallel über verschiedene Online- und Offline-Kanäle, um ein *möglichst umfassendes Bild des betreffenden Arbeitsumfeldes* zu erhalten (vgl. Kapitel 5.1; Kapitel 5.2; P2 HR, P3 HR, P5 HR, P8 HR, P9 HR, P12 HR, P1 MINT, P2 MINT, P5 MINT-HR, P6 MINT, P7 MINT, P9 MINT). Die empirischen Ergebnisse bestätigen damit die Ausführungen von Athanas und Wald (2017), Nied, Bilger und Ferdinand (2018) sowie Verhoeven (2020b), wonach die Grenzen zwischen Personalmarketing, Employer Branding und Recruiting in der Praxis häufig fließend verlaufen (vgl. Kapitel 2; Kapitel 3; Kapitel 4.1; Anhang IV).

Im Rahmen der *Phasen 1 und 2* äußert sowohl die Mehrheit der befragten MINT-Fachkräfte als auch die der HR-Expert:innen, dass die bedeutsamsten *Online-Kontaktpunkte* die Unternehmenswebseite, Arbeitgeberbewertungsportale, Karriereplattformen sowie Internet-Stellenbörsen sind (vgl. Kapitel 5.1; P2 HR, P3 HR, P5 HR, P6 HR, P7 HR, P8 HR, P9 HR, P11 HR, P13 HR, P1 MINT, P2 MINT, P5 MINT, P6 MINT, P7 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P13 MINT). Gleichzeitig befürworten beide Gruppen *Offline-Kontaktpunkte* – insbesondere persönliche Kontakte auf Karrieremessen, über Hochschulkooperationen sowie innerhalb privater Netzwerke (vgl. Kapitel 5.1; P4 HR, P6 HR, P7 HR, P1 MINT, P2 MINT, P5 MINT-HR, P6 MINT, P7 MINT, P9 MINT, P10 MINT).

Als äußerst erfolgreicher Kontaktpunkt wird von vielen der befragten HR-Expert:innen *Active Sourcing* über die Karriereplattformen LinkedIn und XING gesehen (vgl. Kapitel 5.1; P2 HR, P3 HR, P4 HR, P6 HR, P8 HR, P9 HR, P11 HR, P12 HR, P13 HR). Während ein Großteil der befragten

MINT-Fachkräfte diese Auffassung teilt (vgl. Kapitel 5.1; P1 MINT, P2 MINT, P3 MINT-HR, P4 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P10 MINT, P15 MINT), empfinden einige von ihnen die hohe Anzahl (oftmals) unpassender Anfragen als störend (vgl. Kapitel 5.1; P4 MINT, P6 MINT, P9 MINT). Dies untermauert die Annahmen von Athanas und Wald (2014, 2017), Esch und Seibel (2015), Jansen, Diercks und Kupka (2023), Kanning (2019), Nied, Bilger und Ferdinand (2018), Petry und Jäger (2021) sowie Verhoeven (2016b, 2016c), dass die *Ansprache (potenzieller) Bewerber:innen individuell und zielgruppenspezifisch* erfolgen sollte (vgl. Kapitel 2; Kapitel 3; Kapitel 5; P1 HR, P6 HR, P2 MINT, P3 MINT, P11 MINT).

Des Weiteren kann die *Candidate Experience* in den *Phasen 1 und 2* durch möglichst *umfassende Informationen über das potenzielle Arbeitsumfeld positiv beeinflusst werden.* Wie bereits bei der Beantwortung der zweiten Forschungsfrage skizziert, wünschen sich die befragten MINT-Fachkräfte bereits frühzeitig im Bewerbungs- und Personalauswahlprozess realistische Einblicke in den Arbeitsalltag, um sich fundierter für oder gegen eine Bewerbung entscheiden zu können. Im Kontext des *Experience Managements* hat die Bereitstellung *detaillierter Informationen über das potenzielle Arbeitsumfeld* in den Phasen 1 und 2 einen positiven Einfluss auf die *Vertrauensbildung* (s.o.) sowie auf die *wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität* (vgl. Kapitel 5.1; Kapitel 5.2; Kapitel 5.8; P5 HR, P7 HR, P11 HR, P5 MINT-HR, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT-HR). Sowohl die MINT-Fachkräfte als auch die HR-Expert:innen sehen in *„Jobship“* und dem „3-Stufen-Modell“ als digitales Anwendungsbeispiel die Chance, bisherige *Informationslücken* in den frühen Phasen eines Bewerbungs- und Personalauswahlprozesses *zu schließen* und die *Candidate Experience* hierdurch *positiv* zu beeinflussen. Als besonders bedeutsam werden von beiden Gruppen eine *ehrliche und authentische Außendarstellung des potenziellen Arbeitgebers sowie des potenziellen Arbeitsumfelds* gesehen (vgl. Kapitel 5.1; Kapitel 5.2; Kapitel 5.8; P2 HR, P3 HR, P5 HR, P6 HR, P7 HR, P8 HR, P9 HR, P10 HR, P11 HR, P12 HR, P14 HR, P2 MINT, P5 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT, P13 MINT). Darüber hinaus begrüßen beide Zielgruppen bei einem digitalen Tool wie *„Jobship“* die Integration *gamifizierter Self- und Online-Assessments*. Analog zu Jansen, Diercks und Kupka (2023) gehen sie davon aus, dass im Vergleich zu klassischen Online-Assessments eine *professionell gestaltete Gamifizierung* bei den (potenziellen) MINT-Bewerber:innen ein stärkeres *Freudeempfinden* auslöst und dadurch die *Candidate Experience* deutlich gesteigert werden kann (vgl. Kapitel 5.8; P2 HR, P3 HR, P5 HR, P7 HR, P8 HR, P10 HR,

P12 HR, P15 HR, P3 MINT, P4 MINT, P5 MINT, P6 MINT, P7 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT, P13 MINT, P14 MINT). Bedeutsam ist hierbei, dass die gamifizierten Self- und Online-Assessments *anforderungsbezogen* und *realitätsnah* gestaltet sind und die Relevanz hinsichtlich der Ermittlung von Passung und Eignung erkennbar sowie nachvollziehbar ist. Diese Bedingungen sind für eine *positive Candidate Experience* und die *Akzeptanz* eines digitalen Tools wie „Jobship" und des „3-Stufen-Modells" entscheidend (vgl. Kapitel 5.8; P2 HR, P3 HR, P5 HR, P7 HR, P8 HR, P10 HR, P12 HR, P15 HR, P3 MINT, P5 MINT, P7 MINT, P8 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT, P13 MINT, P14 MINT, P15 MINT).

Wie in Kapitel 5.8 ausführlich dargelegt, können eine digitale Anwendung wie *„Jobship"* und das integrierte „3-Stufen-Modell" *in den Phasen 1 bis 4* eines Bewerbungs- und Personalauswahlprozesses ergänzend zu bisherigen Verfahren eingesetzt werden. Im Rahmen *der dritten Phase* wünschen sich die befragten MINT-Fachkräfte – analog zu Jansen, Diercks und Kupka (2023), Athanas und Wald (2014, 2017) sowie Verhoeven (2016b, 2020a, 2020b) – *schnelle und unkomplizierte Übermittlungsformen* ihrer Bewerbung an das Unternehmen, wobei viele die Möglichkeit einer One-Click-Bewerbung oder das Ausfüllen eines kurzen Online-Formulars als sehr positiv bewerten (vgl. Kapitel 5.3; P3 HR, P5 HR, P7 HR, P8 HR, P10 HR, P15 HR, P3 MINT, P4 MINT, P6 MINT, P7 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P14 MINT, P15 MINT). Andererseits äußern einige der befragten MINT-Fachkräfte Bedenken hinsichtlich fehlender Möglichkeiten der Individualisierung (vgl. Kapitel 5.3; P10 MINT, P13 MINT, P15 MINT). Sie betonen, dass sie bereits im Zuge der Bewerbungseinreichung ihre Fähigkeiten und Kompetenzen zeigen möchten und kritisieren, dass dies im Rahmen der zuvor genannten Übermittlungsformen nicht möglich sei (vgl. Kapitel 5.3; P2 MINT, P5 MINT, P7 MINT, P9 MINT, P11 MINT, P12 MINT, P13 MINT, P15 MINT). Aus diesem Grund befürworten sie in diesem Zusammenhang ebenfalls *„Jobship"* als *„One-Click-Bewerbung 2.0"* (vgl. Kapitel 5.8; Anhang IV): Sie sehen in dem digitalen Tool einerseits die Chance einer möglichst schnellen und unkomplizierten Bewerbungsübermittlung und haben andererseits – durch die vorherige Analyse im Rahmen der Stufen 2 und 3 mittels gamifizierter Self- und Online-Assessments – das Empfinden, ihre individuellen Stärken, Kompetenzen und Fähigkeiten ausreichend positionieren und mit „nur einem Klick" übermitteln zu können (vgl. Kapitel 5.8; P2 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P10 MINT, P12 MINT, P13 MINT). Im Kontext der *Recruiter Experience* legen die befragten HR-Expert:innen in *Phase 3* großen Wert auf ein hohes Maß an *Strukturierung* und *Standardisierung* der Prozesse. Sie erkennen die Effizienz und Einheitlichkeit der One-Click-Bewerbung sowie

von Online-Bewerbungsformularen als Vorteil an, da durch die automatisierte Datenübertragung in das Bewerber:innenmanagementsystem der administrative Aufwand deutlich reduziert werden kann (vgl. Kapitel 5.3; P3 HR, P6 HR, P7 HR, P11 HR, P12 HR, P14 HR). Andererseits kritisieren viele der befragten HR-Expert:innen die Qualität und Aussagekraft dieser Bewerbungen (vgl. Kapitel 5.3; P3 HR, P7 HR, P10 HR). Analog zu den befragten MINT-Fachkräften wünschen sich auch die *HR-Expert:innen* bereits in *Phase 3* mehr Informationen über die Bewerber:innen, um eine fundiertere Vorauswahl treffen zu können. Auch sie befürworten in diesem Zusammenhang eine digitale Anwendung wie „Jobship" und sehen darin die Chance, durch die Übermittlung der Daten aus Self- und Online-Assessments eine höhere Trefferquote zu erzielen (vgl. Forschungsfrage 1) und zugleich zeitliche Ressourcen bei der Sichtung und Bewertung der Bewerbungen sowie im anschließenden Auswahlprozess (z.B. durch die Reduzierung der Anzahl von Interviews) einzusparen (vgl. Kapitel 5.8; P4 HR, P10 HR, P11 HR, P13 HR, P14 HR).

Entsprechend den Ergebnissen von Athanas und Wald (2014, 2017), Esch und Seibel (2015), Martens (2017), Ullah und Ullah (2015) sowie Verhoeven (2016a, b, c, 2020a, b) zeigen die vorliegenden empirischen Befunde auf, dass die *Candidate Experience* der befragten MINT-Fachkräfte in der *vierten und fünften Phase* insbesondere durch ein *wertschätzendes, transparentes und faires Auftreten der Personalverantwortlichen* während der *Durchführung der Auswahlverfahren* (vgl. Kapitel 5.4) sowie bei der *Entscheidungsfindung und -kommunikation* (vgl. Kapitel 5.5) *positiv beeinflusst* werden kann (vgl. Kapitel 5.4; Kapitel 5.5; P3 MINT, P5 MINT, P7 MINT, P9 MINT).

In *Phase 4* empfinden alle befragten *MINT-Fachkräfte* das *persönliche Vorstellungsgespräch* als das *wichtigste und positivste Auswahlverfahren*. Sie wünschen sich im Zuge dessen einen persönlichen Eindruck sowie nähere Informationen über das potenzielle Arbeitsumfeld zu erhalten (vgl. Kapitel 5.4; P3 MINT, P6 MINT, P9 MINT, P11 MINT). Im Rahmen der Interviews legen sie – wie bereits in den vorangegangenen Phasen – großen Wert auf *authentische Informationen* zur potenziellen Arbeitsumgebung, um auf dieser Grundlage im Falle eines Jobangebots eine fundierte Entscheidung für oder gegen eine Annahme treffen zu können (vgl. Kapitel 5.4; vgl. Kapitel 5.5; P3 MINT, P6 MINT, P7 MINT, P9 MINT, P11 MINT). Auch an dieser Stelle betonen die befragten MINT-Fachkräfte, dass es ihnen wichtig ist, neben Informationen zur Position auch weitere Informationen zum potenziellen Arbeitgeber, zum Team und zur

Führung zu erhalten. Aus diesem Grund äußern viele der Befragten den Wunsch, bereits vor, während oder nach einem Vorstellungsgespräch *potenzielle Teammitglieder sowie die Führungskraft persönlich kennenzulernen* (vgl. Kapitel 5.4; P3 MINT, P6 MINT, P7 MINT, P9 MINT, P11 MINT). Andererseits kritisieren einige der befragten MINT-Fachkräfte die fehlende Standardisierung und Subjektivität in Vorstellungsgesprächen. Sie befürchten, dass Personalauswahlentscheidungen stärker auf Sympathie als auf objektiven Kriterien beruhen (vgl. Kapitel 5.4; Kapitel 5.5; P4 MINT, P5 MINT, P8 MINT, P12 MINT, P13 MINT, P15 MINT). In diesem Zusammenhang befürworten sie auch im Kontext einer *positiven Candidate Experience* in *Phase 4* strukturierte Vorstellungsgespräche sowie ergänzende fachspezifische Tests und Arbeitsproben, um ihre fachliche Expertise besser darlegen und auf dieser Basis idealerweise objektiver beurteilt werden zu können (vgl. Kapitel 5.4; Kapitel 5.5; P4 MINT, P7 MINT, P10 MINT, P12 MINT).

Aus der Perspektive der *HR-Expert:innen* wird im Kontext der *Recruiter Experience* in *Phase 4* ebenfalls das *persönliche Vorstellungsgespräch* als das *wichtigste und insgesamt positivste Auswahlverfahren* wahrgenommen, da es ihnen nach ihren Aussagen ermöglicht, neben der fachlichen Eignung auch die sozialen Kompetenzen, die Motivation und die Team-Passung der Bewerber:innen beurteilen zu können (vgl. Kapitel 5.4; P3 HR, P7 HR, P9 HR, P10 HR, P12 HR). Die befragten HR-Expert:innen untermauern die zuvor dargelegten Annahmen der MINT-Fachkräfte, indem sie bestätigen, dass eine objektive Einschätzung, Bewertung und Entscheidungsfindung durch die subjektive Wahrnehmung der Vielzahl am Interview- und Auswahlprozess beteiligter Personen erschwert wird (vgl. Kapitel 5.4; P2 HR, P5 HR, P6 HR, P9 HR, P10 HR, P12 HR, P13 HR, P14 HR, P15 HR). Aus diesem Grund sprechen sich ebenfalls einige der HR-Expert:innen für den zusätzlichen Einsatz von Arbeitsproben aus, um eine objektivere Bewertung der Fachkompetenz zu ermöglichen (vgl. Kapitel 5.4; P4 HR, P9 HR, P12 HR). Sowohl die befragten MINT-Fachkräfte als auch die HR-Expert:innen sehen im ergänzenden Einsatz von Arbeitsproben jedoch einen deutlichen Mehraufwand für beide Seiten, sodass die Umsetzung in der Praxis häufig nicht erfolgt (vgl. Kapitel 5.4; P4 HR, P9 HR, P12 HR, P1 MINT, P6 MINT, P14 MINT).

Beide Gruppen empfinden das digitale Konzept *„Jobship“* (vgl. Kapitel 5.8; Anhang IV) in diesem Zusammenhang als besonders hilfreich, da es durch die integrierten, gamifizierten Self-

und Online-Assessments – ergänzend zu dem von allen Proband:innen präferierten Vorstellungsgespräch – eine objektive Daten- und Bewertungsgrundlage für die Personalauswahlentscheidung liefern kann (vgl. Kapitel 5.8; P4 HR, P9 HR, P10 HR, P2 MINT, P7 MINT).

Zudem bietet die digitale Anwendung im Kontext des *Experience Managements* die Möglichkeit, dem von den MINT-Fachkräften häufig geäußerten Wunsch nach einer *transparenten und nachvollziehbaren Feedback- und Ergebniskommunikation* in *Phase 5* stärker zu entsprechen (vgl. Kapitel 5.5; Kapitel 5.8; P2 MINT, P3 MINT, P4 MINT, P5 MINT, P6 MINT, P7 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT, P13 MINT, P14 MINT, P15 MINT). Einerseits können die Bewerber:innen auf Basis der im Rahmen von *„Jobship"* ermittelten Ergebnisse (vgl. Kapitel 5.8; Anhang IV) einen *nachvollziehbaren Eindruck* ihrer Passung auf den vier Ebenen erhalten, andererseits könnte das Tool im weiteren Auswahlprozess dazu genutzt werden, die Bewerber:innen über den *aktuellen Stand ihrer Bewerbung* sowie über die *getroffene Auswahlentscheidung* zu informieren (vgl. Kapitel 5.5; Kapitel 5.8; P3 HR, P5 HR, P8 HR, P10 HR, P12 HR, P13 HR, P14 HR, P15 HR, P2 MINT, P3 MINT, P5 MINT, P7 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P12 MINT). Letzteres kann nach den vorliegenden Ergebnissen jedoch nur ergänzend zu einer *positiveren Candidate Experience der MINT-Fachkräfte* beitragen: Die Mehrheit der befragten MINT-Fachkräfte wünscht sich in *Phase 5* neben der *Statusübermittlung via „Jobship"* (vgl. Kapitel 5.8) ein *persönliches und individuelles Feedback* – idealerweise im Rahmen eines Telefonats – zu ihrer insgesamt *erbrachten Leistung* sowie *Anregungen zur persönlichen Weiterentwicklung* (vgl. Kapitel 5.5; Kapitel 5.8; P3 HR, P5 HR, P8 HR, P3 MINT-HR, P4 MINT, P6 MINT, P7 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P12 MINT, P13 MINT, P14 MINT). Die eigenen Befunde untermauern demnach sowohl die Annahmen von Blickle (2019b), Kanning (2019) und Schuler (2014a, 2018) im Kontext der *Personaldiagnostik* (vgl. Kapitel 2; Anhang II) als auch von Athanas und Wald (2014, 2017) sowie Nied, Bilger und Ferdinand (2018) im Kontext des *Experience Managements* (vgl. Kapitel 3). Des Weiteren zeigen die vorliegenden Befunde analog zu Athanas und Wald (2014, 2017), Martens (2017), Verhoeven (2016a,b,c; 2020a,b), dass ein *ausführliches, individuelles und persönliches Feedback* in *Phase 5* neben der *Candidate Experience* auch die *wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität nachhaltig positiv prägen kann* (vgl. Kapitel 5.5; P5 HR, P8 HR, P9 HR, P13 HR, P3 MINT, P6 MINT, P7 MINT, P8 MINT, P12 MINT, P13 MINT, P14 MINT). Ein positiv wahrgenommenes Arbeitgeberimage begünstigt hinsichtlich des

eigenen Forschungsinteresses (vgl. Kapitel 1.2; Kapitel 4.1) wiederum die Personalgewinnung von MINT-Fachkräften im Kontext des „War for Talents“ (vgl. Kapitel 1.1.2).

Seitens der befragten *HR-Expert:innen* und ihrer *Recruiter Experience* zeigen die vorliegenden Ergebnisse jedoch, dass eine persönliche und individuelle Feedbackkommunikation bislang aufgrund *häufig fehlender zeitlicher Kapazitäten* nicht ermöglicht werden konnte (vgl. Kapitel 5.5; P6 HR, P8 HR, P9 HR, P10 HR, P12 HR). Würde es gelingen, im Rahmen der vorherigen Phasen eines Bewerbungs- und Personalauswahlprozesses zeitliche Kapazitäten – beispielsweise durch eine verbesserte Selbst- und Vorselektion mit Hilfe von „Jobship“ – einzusparen, könnten diese neugewonnenen Kapazitäten in *Phase 5* dazu genutzt werden, die Diskrepanz zwischen der bisherigen Feedback- und Ergebniskommunikation und der von den MINT-Fachkräften gewünschten Kommunikation zu verringern (vgl. Kapitel 5.5; Kapitel 5.8; P6 HR, P8 HR, P9 HR, P10 HR, P12 HR). Jedoch weisen einige der befragten HR-Expert:innen im Zusammenhang mit der Feedback- und Ergebniskommunikation auf rechtliche Herausforderungen sowie potenzielle Konflikte mit dem AGG hin, die eine transparente und ausführliche Rückmeldung an die Bewerber:innen erschweren und auch im digitalen Kontext zu beachten sind (vgl. Kapitel 5.5; Kapitel 5.8; P3 HR, P6 HR, P9 HR). Ihre *Recruiter Experience* kann in *Phase 5* durch die *automatisierte Übermittlung des aktuellen Bewerbungsstands* sowie der *Auswahlentscheidung* zwar verbessert werden, allerdings nur dann, wenn die digitalen Prozesse des internen Bewerber:innenmanagementsystems und die von „Jobship“ ineinandergreifen, der (zeitliche) Arbeitsaufwand – beispielsweise durch das zusätzliche Versenden von E-Mails an abgelehnte Bewerber:innen – reduziert wird und zugleich rechtliche Vorschriften beachtet werden. Viele der befragten HR-Expert:innen betonen – analog zu den MINT-Fachkräften –, dass trotz Automatisierung idealerweise der persönliche Wertschätzungsaspekt in der Kommunikation nicht verloren gehen sollte und präferieren – wenn es ihre Zeit erlaubt – eine Kombination aus automatisierter und persönlicher Rückmeldung (vgl. Kapitel 5.5; Kapitel 5.8; P3 HR, P5 HR, P7 HR, P8 HR, P9 HR, P10 HR, P11 HR, P12 HR, P13 HR, P14 HR, P15 HR).

In *Phase 6* – im Rahmen des *Onboardings* – berichten die befragten *MINT-Fachkräfte* von einer *positiven Candidate bzw. Employee Experience*, wenn bereits *vor dem ersten Arbeitstag* eine *kontinuierliche Kommunikation*, insbesondere hinsichtlich *organisatorischer Abläufe*, erfolgt (vgl. Kapitel 5.6; P3 MINT, P4 MINT, P6 MINT, P9 MINT, P10 MINT) und *am ersten Arbeitstag*

der Arbeitsplatz vollständig eingerichtet ist (vgl. Kapitel 5.6; P4 MINT, P6 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P13 MINT). Des Weiteren wünschen sie sich eine *individuelle Betreuung* und eine *schrittweise Informationsvermittlung*, um Überforderung zu vermeiden (vgl. Kapitel 5.6; P2 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P11 MINT). In diesem Zusammenhang spricht sich die Mehrheit der befragten MINT-Fachkräfte für eine:n *Mentor:in* bzw. einer Person im Team aus, die sie in die konkreten Arbeitsaufgaben einarbeitet (vgl. Kapitel 5.6; P4 MINT, P6 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT, P13 MINT) sowie auch zwischenmenschlich *in das Team integriert* (vgl. Kapitel 5.6; P6 MINT, P8 MINT, P10 MINT, P13 MINT). Darüber hinaus legt die Mehrheit der befragten MINT-Fachkräfte im Rahmen des Onboardings großen Wert auf *regelmäßige Feedbackgespräche mit der Führungskraft sowie dem Team*, um ihren Fortschritt zu besprechen und mögliche Herausforderungen frühzeitig thematisieren zu können (vgl. Kapitel 5.6; P3 MINT, P4 MINT, P6 MINT, P9 MINT, P10 MINT). Zwischen den dargelegten Wünschen der MINT-Fachkräfte in Bezug auf einen Onboarding-Prozess und ihren tatsächlichen Erfahrungen zeigen die Ergebnisse einige Diskrepanzen, die sich auch in den Aussagen der HR-Expert:innen widerspiegeln: Diese berichten – entgegen den Erwartungen der MINT-Fachkräfte – häufig von standardisierten Schulungen, Checklisten, selbstständigem Lernen und Feedbackgesprächen erst nach einigen Wochen (vgl. Kapitel 5.6; P6 HR, P8 HR, P9 HR, P10 HR). Insgesamt hebt die Mehrheit der befragten MINT-Fachkräfte hervor, dass eine gezielte und individuelle Gestaltung des Onboarding-Prozesses ihre Integration wesentlich erleichtern und bereits in dieser frühen Phase eine positive Bindung zum neuen Arbeitsumfeld fördern würde (vgl. Kapitel 5.6; P1 MINT, P2 MINT, P4 MINT, P5 MINT-HR, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT).

„Jobship“ wird von beiden Gruppen als *sinnvolle, digitale Ergänzung im Rahmen des Onboardings* angesehen (vgl. Kapitel 5.8). Die befragten *MINT-Fachkräfte* schätzen die Möglichkeit, sich strukturiert auf ihren neuen Arbeitsplatz vorbereiten zu können (vgl. Kapitel 5.8; P3 MINT, P5 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P10 MINT, P12 MINT), wünschen sich jedoch weiterhin *persönliche Interaktionen* (vgl. Kapitel 5.8; P2 MINT, P3 MINT, P4 MINT, P5 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT, P13 MINT). Die befragten *HR-Expert:innen* sehen in „Jobship“ eine Möglichkeit, administrative Prozesse zu optimieren und eine konsistente Qualität des Onboardings sicherzustellen (vgl. Kapitel 5.8; P3 HR, P5 HR, P7 HR, P9 HR, P10 HR, P12 HR), betonen jedoch den hohen Implementierungsaufwand (vgl. Kapitel 5.8; P3 HR, P5 HR, P6 HR, P9 HR, P11 HR, P12 HR) sowie Datenschutzaspekte (vgl. Kapitel 5.6; Kapitel 5.8; P3

HR, P5 HR, P6 HR, P7 HR, P8 HR, P9 HR, P12 HR, P14 HR). Eine ausgewogene Nutzung, die *digitale Prozesse mit persönlicher Betreuung kombiniert*, wird von beiden Gruppen als optimale Lösung angesehen. Hinsichtlich der konkreten Inhalte von „Jobship" als digitalem Tool zur Unterstützung des Onboardings in Phase 5 besteht noch weiterer Forschungsbedarf (vgl. Kapitel 6.2).

In Bezug auf *Phase 7* betonen die befragten MINT-Fachkräfte, dass eine *positive Candidate bzw. Employee Experience* und eine *langfristige Bindung an das Unternehmen* maßgeblich von einer *offenen, wertschätzenden Unternehmenskultur, Entwicklungsmöglichkeiten, regelmäßigen Feedbackgesprächen* (vgl. Kapitel 5.7; P3 MINT, P4 MINT, P6 MINT, P8 MINT) und einer *frühzeitigen sozialen Integration* abhängen (vgl. Kapitel 5.7; P3 MINT, P6 MINT, P8 MINT). Des Weiteren ist für viele entscheidend, *ihr Fachwissen gezielt anwenden* zu können (vgl. Kapitel 5.7; P5 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P10 MINT).

Die vorliegenden Befunde zur *siebten (Bindungs-)Phase* untermauern insgesamt die Annahmen von Kristof-Brown, Zimmerman und Johnson (2005; vgl. Kapitel 2.4.4) sowie Kanning (2017a; vgl. Kapitel 3.3.7) und verdeutlichen, dass für die befragten *MINT-Fachkräfte* eine subjektiv *empfundene Passung zum Arbeitsumfeld auf allen vier Ebenen* eine zentrale Rolle für eine *langfristige Bindung* an einen Arbeitgeber einnimmt (vgl. Forschungsfrage 2). Bestehen im Hinblick auf einzelne Faktoren der unterschiedlichen Passungsebenen Diskrepanzen zwischen der Person und dem Arbeitsumfeld, werden diese sowohl von den befragten MINT-Fachkräften als auch von den HR-Expert:innen als *konkrete Gründe für Fluktuation und einen potenziellen Arbeitgeberwechsel* genannt (vgl. Kapitel 5.7; P1 HR, P4 HR, P3 MINT, P6 MINT, P8 MINT). Zu diesen zählen im Kontext des *PJ-Fits* insbesondere *fehlende Karriere-, Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten* sowie *unzureichendes Gehalt und dessen Anpassung* (vgl. Kapitel 5.7; P8 HR, P12 HR, P2 MINT, P4 MINT, P6 MINT, P8 MINT, P11 MINT), im Kontext des *PO-Fits* die *Diskrepanz zwischen Unternehmenskultur und individuellen Werten* (vgl. Kapitel 5.7; P3 HR, P5 HR, P8 HR, P9 HR, P10 HR, P11 HR, P12 MINT-HR, P3 MINT-HR, P6 MINT, P7 MINT-HR, P8 MINT, P9 MINT), im Kontext des *PG-Fits Konflikte* sowie eine als *unangenehm empfundene Arbeitsatmosphäre* im Team (vgl. Kapitel 5.7; P7 HR, P1 MINT, P3 MINT-HR, P6

MINT, P7 MINT-HR, P8 MINT, P10 MINT) und im Kontext des *PS-Fits mangelnde Kommunikation, fehlendes Feedback* und *geringe Wertschätzung* durch die Führungskraft (vgl. Kapitel 5.7; P2 HR, P3 HR, P6 HR, P1 MINT, P2 MINT, P4 MINT, P6 MINT, P7 MINT-HR, P10 MINT).

Zusammenfassend lässt sich hinsichtlich der Beantwortung der dritten Forschungsfrage festhalten, dass eine möglichst *positive Candidate Experience* (Phasen 1 bis 5) und eine anschließende *Employee Experience* (Phasen 6 und 7) insbesondere durch eine *kontinuierliche, wertschätzende, transparente sowie authentische Kommunikation* zwischen Personalverantwortlichen und MINT-Fachkräften geschaffen werden kann. Dieses ist im Kontext mit den zuvor dargelegten *weiteren Faktoren* zu sehen, die für eine positive Experience *in den einzelnen Phasen* von Bedeutung sind. Die *Recruiter Experience* kann über alle Phasen hinweg insbesondere durch zeiteffiziente, möglichst standardisierte und leicht handhabbare Prozesse sowie Vorgehensweisen positiv beeinflusst werden. Die Mehrheit der Proband:innen beider Gruppen ist der Auffassung, dass die Candidate, Employee sowie Recruiter Experience durch die Unterstützung eines digitalen Tools wie „Jobship“ während der sieben Phasen eines Bewerbungs- und Personalauswahlprozesses positiv geprägt werden können (vgl. Kapitel 5.8; P2 HR, P3 HR, P4 HR, P5 HR, P6 HR, P7 HR, P8 HR, P9 HR, P10 HR, P11 HR, P12 HR, P13 HR, P15 HR, P2 MINT, P5 MINT, P6 MINT, P7 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT, P13 MINT, P14 MINT, P15 MINT). Gelingt es, mit Hilfe einer *digitalen Anwendung wie „Jobship“* bereits in den ersten Phasen bei MINT-Fachkräften *realistische Erwartungen* an ein potenzielles Arbeitsumfeld zu wecken und diese im weiteren Verlauf zu erfüllen, kann im Kontext des Experience Managements der *Beziehungs- und Vertrauensaufbau* nachhaltig gefördert werden (vgl. Kapitel 5; P3 HR, P5 HR, P9 HR, P3 MINT, P4 MINT, P5 MINT, P6 MINT, P7 MINT, P8 MINT, P9 MINT, P10 MINT, P11 MINT, P12 MINT, P13 MINT).

Zur Optimierung der *Candidate und Recruiter Experience* wünschen sich die befragten *MINT-Fachkräfte und HR-Expert:innen* im Hinblick auf die *Anwendung, Inhalte und Gestaltung* eines digitalen Tools wie *„Jobship“* die Integration von Elementen aus *Recruiting Games* und *Matchern* aus dem Bereich der *Self-Assessments* (vgl. Kapitel 2.4.5.2.1; Diercks, 2020; Jansen, Diercks & Kupka, 2023) sowie *gamifizierter Online-Assessments* (vgl. Kapitel 2.4.5.2.2; Diercks, 2020; Höft & Schuler, 2019; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Schuler, 2014a). Während bisherige *Recruiting Games* und *Matcher* das Ziel verfolgen, den *Person-Job Fit* sowie den *Person-Organization Fit* zu ermitteln (vgl. Kapitel 2.4.5.2.1; Abbildung 13; Jansen, Diercks & Kupka,

2023), wünscht sich die Mehrheit der befragten MINT-Fachkräfte und HR-Expert:innen darüber hinaus auch die Berücksichtigung des *Person-Group Fits* sowie des *Person-Supervisor Fits* (vgl. Forschungsfrage 2). Entgegen bisherigen *Recruiting Games* und *Matchern* (vgl. Kapitel 2.4.5.2.1; Diercks, 2020; Jansen, Diercks & Kupka, 2023), bei denen die *Teilnahme anonym* erfolgt und die *Ergebnisse ausschließlich für die (potenziellen) Bewerber:innen ersichtlich sind*, sprechen sich sowohl die meisten MINT-Fachkräfte als auch HR-Expert:innen *für die Möglichkeit aus, die Ergebnisse an das personalsuchende Unternehmen* zu übermitteln. Durch die Ermittlung und Übermittlung des PE-Fits an die Personalverantwortlichen sehen beide Gruppen einen großen Vorteil darin, sowohl die Selbst- als auch Fremdselektion maßgeblich zu verbessern (vgl. Kapitel 5.8; vgl. Forschungsfrage 1; vgl. Forschungsfrage 2; P6 HR, P10 HR, P11 HR, P5 MINT, P8 MINT, P10 MINT). Diese Annahmen decken sich mit den in Kapitel 2 dargelegten Befunden: Aus personaldiagnostischer Perspektive ist der Einsatz von Self-Assessments für die Förderung der Selbstselektionsfähigkeit und die Erhöhung der Grundquote bedeutsam (vgl. Forschungsfrage 1; Kapitel 2.2.5; Anhang II; Kapitel 2.4.5.1). Um einerseits eine *möglichst hohe Validität* (Forschungsfrage 1) sowie andererseits eine *möglichst positive Candidate Experience* (Forschungsfrage 3) im Rahmen eines *gamifizierten Assessments* wie bspw. bei „Jobship“ zu erreichen, spricht sich die Mehrheit beider Gruppen – analog zur Annahme von Jansen, Diercks und Kupka (2023) – dafür aus, die Elemente „so kurz wie möglich“ und zugleich „so umfangreich wie nötig“ zu gestalten (Jansen, Diercks & Kupka, 2023, S. 235; vgl. Kapitel 5.8). Alle befragten MINT-Fachkräfte würden die Stufen 2 und 3 (vgl. Kapitel 5.8) von „Jobship als One-Click-Bewerbung 2.0“ mit integrierten, gamifizierten Elementen aus Self- und Online-Assessments gegenüber Stufe 1, die eine klassische One-Click-Bewerbung darstellt, bevorzugen (vgl. Kapitel 5.8).

Für die *Personalverantwortlichen* ist es von hoher Relevanz, dass die Anwendung möglichst kompatibel mit dem jeweiligen Bewerber:innenmanagementsystem des Unternehmens ist, dass sie schnell, einfach, transparent und nachvollziehbar handhabbar ist und dass der Datenschutz sowie rechtliche Vorgaben in der digitalen Anwendung berücksichtigt werden (vgl. Kapitel 5.8; P3 HR, P5 HR, P6 HR, P7 HR, P9 HR, P10 HR, P12 HR). Angesichts der begrenzten zeitlichen Ressourcen ist es zudem bedeutsam, dass der anfängliche Aufwand für die Einspeisung der Daten in das digitale Tool zur Passungsermittlung im Nachhinein zu Zeiteinsparungen führt – bspw. durch eine verbesserte Vorauswahl und eine geringere Anzahl nachfolgender Interviews (vgl. Kapitel 5; P4 HR, P7 HR, P9 HR, P10 HR).

Insgesamt kann festgehalten werden, dass eine digitale Anwendung wie „Jobship“ die Candidate und Recruiter Experience positiv prägen kann, jedoch die skizzierten sowie in Kapitel 5.8 ausführlich dargelegten Aspekte hierfür berücksichtigt werden müssen. Des Weiteren kann ein digitales Tool im Rahmen eines Bewerbungs- und Personalauswahlprozesses nicht allein zu einer positiven Bewerber:innen- und Recruiter:innenerfahrung führen – vielmehr bedarf es immer zusätzlich zwischenmenschlicher Faktoren, wie insbesondere einer ehrlichen und wertschätzenden Kommunikation auf beiden Seiten, um im Kontext des Experience Managements den Beziehungs- und Vertrauensaufbau zwischen Person und (potenziellem) Arbeitsumfeld zu stärken.

6.2 Kritische Reflexion der Vorgehensweise, Limitationen sowie Implikationen für zukünftige Forschungen

Im folgenden Kapitel werden im Rahmen einer kritischen Reflexion der Vorgehensweise die Stärken sowie Schwächen der vorliegenden Studie aufgezeigt und Implikationen für zukünftige Forschungen abgeleitet. Mit Hilfe des qualitativen Studiendesigns und des deduktiv entwickelten Konzepts, das durch die wissenschaftlich fundierte sowie innovative Idee „Jobship“ erweitert und anschließend induktiv ergänzt wurde, konnte ein Erkenntnisgewinn über den bisherigen Forschungsstand hinaus generiert werden: Es gelang, auf Basis des Konzepts, das einerseits Elemente der Personaldiagnostik (vgl. Kapitel 2) und andererseits bedeutsame Aspekte des Experience Managementansatzes (vgl. Kapitel 3) vereint, die Erwartungen und Wünsche von MINT-Fachkräften sowie Personalverantwortlichen an einen Bewerbungs- und Personalauswahlprozess detailliert zu untersuchen, Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Einstellungen und Meinungen beider Gruppen aufzuzeigen (vgl. Kapitel 5) und die drei Forschungsfragen umfassend zu beantworten (vgl. Kapitel 6.1).

Das qualitative Untersuchungsdesign in Form von 26 Interviews sowie einer Gruppendiskussion erwies sich als besonders zielführend und ergiebig: Die entwickelten Fragestellungen und Anreize bildeten eine solide Gesprächs- und Diskussionsgrundlage. Die Wünsche, Erwartungen, Werthaltungen, Einstellungen und Sichtweisen wurden in den einzelnen Interviews sowie in der Gruppendiskussion in unterschiedlicher Intensität diskutiert. Hierdurch konnten sowohl die Einzelmeinungen als auch die Gruppenmeinungen und -dynamiken ersichtlich und folglich

einander gegenübergestellt werden (vgl. Kapitel 5). Zudem erwiesen sich die gewählten Interviewformen als sehr zielführend (vgl. Kapitel 4): Während die befragten MINT-Fachkräfte im Rahmen der problemzentrierten Interviews angeregt wurden, eigene Erfahrungen in Bewerbungs- und Personalauswahlprozessen zu reflektieren und ihre Wünsche und Erwartungen diesbezüglich abzuleiten, konnten die befragten HR-Expert:innen aus ihrer Perspektive und mir ihrem Fachwissen bestehende Vorgehensweisen darlegen sowie Optimierungspotenziale identifizieren (vgl. Kapitel 5). Mit Hilfe der Methoden-Triangulation aus problemzentrierten Interviews, Expert:inneninterviews sowie einer Gruppendiskussion konnten umfassende und multiperspektivische empirische Befunde generiert werden (vgl. Kapitel 4; Kapitel 5; Kapitel 6.1). Durch die Kombination der deduktiven und induktiven Vorgehensweise nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2023), in der Kategorien immer wieder in Bezug auf die Beantwortung der Forschungsfragen überprüft sowie weitere induktive (Unter-)Kategorien gebildet worden sind, gelang es, das Material einerseits zu reduzieren sowie andererseits die wesentlichen Inhalte in einen geeigneten Zusammenhang zu bringen und auf das Erkenntnisinteresse zuzuspitzen (vgl. Kapitel 4; Kapitel 5). Auf diese Weise erfolgte im Sinne des qualitativen Forschungsansatzes eine explorative Sinnsetzung und -deutung von Einzelfällen (Lamnek, 2010).

Hinsichtlich der *Gütekriterien* lassen sich die in der quantitativen Forschung weitläufig bekannten Kriterien nur eingeschränkt auf den *qualitativen Forschungsprozess* übertragen (Lamnek, 2010; Mayring, 2023). Als *Kernkriterium qualitativer Forschung* wird die *Gültigkeit (Validität)* des Datenmaterials und der empirischen Ergebnisse beurteilt, da Befunde nur dann wissenschaftlich bedeutsam sind, wenn ihr Zustandekommen transparent dokumentiert wurde (Mayring, 2023). Die Validität wird in der vorliegenden Studie durch eine *umfassende Offenlegung des Forschungsprozesses* gesichert. Da in der qualitativen Forschung eine objektive Überprüfbarkeit nicht gegeben ist, wird diese im Rahmen der vorliegenden Dissertation durch *intersubjektive Nachvollziehbarkeit* ersetzt (z.B. Aufzeichnung der Interviews und der Gruppendiskussion, Beachtung der Transkriptionsregeln, kritische Reflexion des Forschungsprozesses; vgl. Lamnek, 2010). Validität gilt dabei als ein Prozess zur Herstellung von Vertrauenswürdigkeit, der durch die Explikation des Vorverständnisses (vgl. Kapitel 2; Kapitel 3; Kapitel 4.1) und die systematische Darstellung der Auswertungsschritte (vgl. Kapitel 4; Kapitel 5) gestützt wird (Flick, Kardorff & Steinke, 2015; Lamnek, 2010; Mayring, 2023). Um die Vertrauenswürdigkeit

(Validität) und argumentative Nachvollziehbarkeit der eigenen Forschung zu erhöhen, erfolgte im Kontext des *Peer Debriefings* eine kritische Reflexion des Forschungsprozesses und der Ergebnisse mit fachlich versierten, jedoch nicht direkt am Projekt beteiligten Personen (Peers) (vgl. Lamnek, 2010). Durch dieses Vorgehen und die Methoden-Triangulation konnten Wahrnehmungsverzerrungen reduziert und die Reflexion der Subjektivität gefördert werden (Flick, Kardorff & Steinke, 2015; Lamnek, 2010; Mayring, 2023).

Da das *Ziel qualitativer Forschung* ist, das *Allgemeine im Besonderen* zu erkennen und durch eine *gezielte Fallauswahl vertiefte Erkenntnisse über spezifische Phänomene zu gewinnen*, ist die Reliabilität in Form der *Übertragbarkeit* sowie der *Verallgemeinerbarkeit* der empirischen Ergebnisse – im Gegensatz zu quantitativen Forschungen – begrenzt (Lamnek, 2010). Diese eingeschränkte Generalisierbarkeit der qualitativen Ergebnisse stellt eine Limitation der vorliegenden Studie dar. Mit Hilfe der qualitativen Ergebnisse der Dissertation und der deduktiv-induktiven Vorgehensweise konnte eine theoretische Weiterentwicklung des untersuchten Gegenstandsbereichs erreicht werden, die sich jedoch auf die *individuellen Fälle der Stichprobe (MINT-Fachkräfte sowie MINT-Personalverantwortliche)* bezieht (vgl. Kapitel 4). Im Hinblick auf zukünftige Forschungen wären *quantitative Erhebungen, Längsschnittstudien sowie die Analyse des Konzepts aus der Perspektive weiterer Berufsgruppen* von großem Interesse: Mit Hilfe *quantitativer Erhebungen* (z.B. in Form eines Online-Fragebogens und einer großen Stichprobe) könnte die *Generalisierbarkeit* der vorliegenden Befunde in der *MINT-Branche* überprüft werden. Da es sich bislang um ein *theoretisches Modell* handelt, wäre es im Hinblick auf einen weiteren Erkenntnisgewinn zudem sinnvoll, das *Bewerbungs- und Personalauswahlkonzept inklusive „Jobship" in die Praxis zu transferieren* und die bisherigen Ergebnisse im Rahmen eines *experimentellen Designs* zu überprüfen. Auf Basis der vorliegenden Befunde (vgl. Kapitel 5.8; Kapitel 6.1) könnte eine digitale Anwendung wie *„Jobship" als Prototyp entwickelt* und die *bisherigen Ergebnisse ergänzt sowie validiert* werden. In diesem Zusammenhang könnte zudem *quantitativ* analysiert werden, *welche Aspekte der vier Ebenen des Person-Environment Fits* aus der Perspektive der MINT-Fachkräfte sowie der Personalverantwortlichen in der Praxis *realistisch ermittelbar sowie digital erhebbar* wären. Da im Kontext von *Recrutainment und gamifizierten Self- sowie Online-Assessments* bislang nur *sehr wenige empirische Befunde* vorliegen (vgl. Kapitel 2.4.5; Diercks, 2020; Jansen, Diercks & Kupka, 2023; Makarova & Keller, 2019) wäre zudem eine *systematische Validierungsstudie* (vgl. Nerdinger, Blickle &

Schaper, 2019) sinnvoll, um eine *Gültigkeitsüberprüfung* einer digitalen Anwendung wie *„Jobship“* vornehmen zu können. Des Weiteren könnten im Rahmen zukünftiger Forschungen die *Chancen und Grenzen weiterer digitaler Elemente wie z.B. sprachbasierter digitaler Assistenten* (vgl. Kapitel 2.4.1; Abbildung 9) eingehender untersucht und, sofern von Vorteil, in eine digitale Anwendung wie „Jobship“ integriert werden.

Die Passungsermittlung bei „Jobship“ basiert im Rahmen des „3-Stufen-Modells“ auf *Algorithmen* (vgl. Kapitel 5.8) und *nicht auf künstlicher Intelligenz.* Der Hintergrund ist, dass es sich bei *künstlicher Intelligenz* um Systeme handelt, die durch das Erkennen von Mustern, das Verarbeiten großer Datenmengen sowie durch *selbstständiges Lernen* in der Lage sind, *eigenständig zu schlussfolgern* und Entscheidungen zu treffen (Semet & Hilberer, 2018; Verhoeven, 2020a, 2020c). Dies bedeutet, dass KI-Entscheidungen *nicht nachvollziehbar* sind. Sie basieren auf den zu Beginn eingespeisten (Trainings-)Daten und entwickeln sich selbstständig weiter. Die *mangelnde Nachvollziehbarkeit von KI-Entscheidungen* wird auch als sogenanntes *Black-Box-Phänomen* bezeichnet (Papernot et al., 2017; Verhoeven, 2020c). Durch das eigenständige Lernen kann eine *Diskriminierung bestimmter Personengruppen* nicht ausgeschlossen werden, wenn beispielsweise verzerrte Trainingsdaten bestehende gesellschaftliche Vorurteile – z.B. in Bezug auf Geschlecht oder Alter – unreflektiert reproduzieren. Ein Praxisbeispiel lieferte ein von Amazon entwickeltes KI-System, das Frauen systematisch benachteiligte (Laumer, 2018; Rixecker, 2018; Verhoeven 2020c). Des Weiteren zeigen bisherige Studien, dass Bewerbende eine fehlende Transparenz bei KI-Entscheidungen kritisch beurteilen, sich weniger wertgeschätzt fühlen und dadurch ihre Akzeptanz des Verfahrens sowie ihre Candidate Experience negativ beeinflusst werden können (Tallgauer, Festing & Fleischmann, 2020; Verhoeven, 2020b, 2020c). Aus diesen Gründen wurde im Kontext des eigenen Forschungsinteresses davon abgesehen, künstliche Intelligenz in die Entwicklung von „Jobship“ und dem „3-Stufen-Modell“ zu integrieren. Durch den Einsatz von *Algorithmen* kann hingegen jede (Vor-)Auswahlentscheidung transparent nachvollzogen und der Personalauswahlprozess im Nachhinein nachvollziehbar evaluiert werden („Wenn-dann-Regel“). Da sich die künstliche Intelligenz rasant weiterentwickelt, könnte im Rahmen zukünftiger Forschungen die Integration (teils) KI-gestützter Elemente – wie z.B. KI-gestützter Chatbots – in ein digitales Tool wie „Jobship“ hinsichtlich möglicher Vor- und Nachteile überprüft werden. Angesichts des aktuellen Forschungsstandes und der zuvor dargelegten Befunde sollten KI-gestützte Elemente jedoch eher

primär im *kommunikativen Kontext* (z.B. KI-gestützte Chatbots, sprachbasierte digitale Assistenten) und nicht im Kontext der Passungs- und Eignungsermittlung eingesetzt bzw. in diese integriert werden.

Während die erste Forschungsfrage im Kontext des *sozio-moralischen Fairness- und Antidiskriminierungsansatzes* (vgl. Kapitel 1.1.3; Schulz, 2009; Thomas & Ely, 1996) in Kapitel 6.1 ausführlich beantwortet wurde, könnte im Rahmen *zukünftiger Forschungen* das *entwickelte Bewerbungs- und Personalauswahlkonzept inklusive „Jobship"* im Hinblick auf den *ökonomisch-marktorientieren Legitimationsansatz*, den *ressourcenorientierten Lern- und Effektivitätsansatz* (vgl. Kapitel 1.1.3; Schulz, 2009; Thomas & Ely, 1996) sowie im Zusammenhang mit dem *Attraction-Selection-Attrition-Modell* (ASA-Modell; vgl. Schneider, 1987) hinsichtlich möglicher Chancen und Grenzen untersucht werden.

Das *ASA-Modell* bietet eine theoretische Grundlage zur Erklärung der Beobachtung, dass sich *Mitglieder innerhalb einer Organisation häufig in ihrer Persönlichkeit ähneln*. Nach diesem Modell kommt es durch drei aufeinanderfolgende Prozesse zu einer *Homogenisierung der Belegschaft: Attraction* beschreibt die Anziehung von Personen durch bestimmte organisationale Merkmale – Bewerber:innen suchen gezielt Organisationen auf, deren Kultur mit den eigenen Wertvorstellungen übereinstimmt. In der Phase der *Selection* wählen Organisationen wiederum jene Personen aus, die sowohl fachlich als auch kulturell passend erscheinen. In der abschließenden Phase *Attrition* zeigt sich, dass Personen, die nicht zur Organisation passen, diese mittelfristig freiwillig verlassen oder ausscheiden müssen (Schneider, 1987). Die Organisationskultur regt damit zur Selbstselektion an, indem sich Personen bevorzugt bei solchen Unternehmen bewerben, in denen sie eine hohe Passung mit den eigenen beruflichen Interessen und Werthaltungen vermuten. Die daraus resultierende Homogenität unter den Mitarbeitenden führt zu einer Stabilisierung der Organisationskultur und begünstigt die Integration neuer Mitarbeitender (Schneider, Goldstein & Smith, 1995).
Eine sehr ausgeprägte Homogenität innerhalb von Unternehmen kann jedoch die Anpassungs- und Innovationsfähigkeit in der Organisation erheblich beeinträchtigen. Homogene Teams neigen dazu, blinde Flecken in der Problemlösung zu entwickeln und in festen Denkmustern zu verharren. Es kann an kognitiver Reibung und Vielfalt an Perspektiven fehlen, die kreative Lösungsprozesse fördern (Schneider, 1987; Schneider, Goldstein & Smith, 1995; Schneider,

Smith & Paul, 2001). Im Gegensatz dazu können diverse Teams eine differenzierte Analyse komplexer Aufgaben, die Entwicklung kreativer Ideen und eine höhere organisationale Lernfähigkeit fördern (Schneider, Goldstein & Smith, 1995; Schneider, Smith & Paul, 2001) – vorausgesetzt, die Vielfalt an Kompetenzen und Sichtweisen innerhalb einer heterogenen Gruppe wird im Rahmen des Diversity Managements erfolgreich gefördert und genutzt (vgl. Kapitel 1.1.3; Engel, 2009; Rastetter, 2020). Diversität wird daher im Kontext des *ökonomisch-marktorientieren Legitimationsansatzes* sowie des *ressourcenorientierten Lern- und Effektivitätsansatzes* als strategischer Erfolgsfaktor für langfristige Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit betrachtet (vgl. Kapitel 1.1.3; Schulz, 2009; Thomas & Ely, 1996).

Im Zusammenhang mit der zweiten Forschungsfrage der vorliegenden Dissertation wird deutlich, dass eine sehr homogene Belegschaft – wie sie im Sinne des *ASA-Modells* und der Theorie des *Person-Environment Fits* (vgl. Kapitel 2.4.4) durch eine hohe Passung zwischen Person und Arbeitsumfeld entstehen kann – zwar *Vorteile* wie eine *hohe Arbeitszufriedenheit, gesteigerte Produktivität und ein geringes Konfliktpotenzial* mit sich bringt. Gleichzeitig kann eine solche Homogenität jedoch auch *nachteilige Effekte* für die Organisationen haben, da es an Diversität mangelt. Hinsichtlich des *entwickelten Bewerbungs- und Personalauswahlkonzepts inklusive „Jobship"* sowie der zweiten Forschungsfrage, inwiefern die Passung möglichst ganzheitlich im Sinne des Person-Environment Fits ermittelt werden kann, ist es demzufolge entscheidend, *wie die Passung algorithmisch definiert wird.* Strebt ein Unternehmen eine *diversere Belegschaft* an, könnte die Passung im Bereich des Person-Organisation-Fits auch dann als hoch bewertet werden, wenn sich die individuellen Werte einer (potenziellen) bewerbenden Person im Rahmen des „3-Stufen-Modells" von „Jobship" weitgehend mit den organisationalen Werten decken, einzelne Werte jedoch bewusst divergieren, um Diversität innerhalb der Organisation gezielt zu fördern. Entscheidend ist daher, *wie Passung definiert* wird und *welche Ziele* mit den Passungsalgorithmen verfolgt werden. Auf Grundlage der vorliegenden empirischen Befunde ist es in diesem Zusammenhang sehr bedeutsam, (potenzielle) Bewerber:innen im Rahmen der Ergebnisdarstellung des „3-Stufen-Modells" von „Jobship" *transparent* darüber zu informieren (vgl. Kapitel 5.8).

Zukünftige Forschungen könnten sich im Rahmen des *ASA-Modells, des ökonomisch-marktorientierten Legitimationsansatzes* sowie *des ressourcenorientierten Lern- und Effektivitätsansatzes* (vgl. Kapitel 1.1.3; Schulz, 2009; Thomas & Ely, 1996) *vertiefend* mit der Frage auseinandersetzen, *wie das Bewerbungs- und Personalauswahlkonzept inklusive „Jobship" hinsichtlich*

der Definition von Passungsalgorithmen gestaltet sein müsste, um – bei Bedarf – gezielt Diversität in Organisationen zu fördern.

Da die Proband:innen durch das *qualitative Forschungsdesign* der vorliegenden Studie den *Gesprächsverlauf* und die *Themenhierarchie* wesentlich mitbestimmen konnten und der Umfang der Dissertation begrenzt ist, wurden für die Phasen 6 und 7 weniger Detailinformationen erhoben. Für diese Phasen besteht daher sowohl *qualitativ* als auch *quantitativ* weiterer Forschungsbedarf (vgl. Kapitel 4.1; Kapitel 5; Kapitel 6.1). In diesem Zusammenhang würden sich (multiperspektivische) *Längsschnittstudien* anbieten, um zu überprüfen, inwiefern das *entwickelte Bewerbungs- und Personalauswahlkonzept inklusive „Jobship"* das *Onboarding* (vgl. Phase 6) sowie die anschließende *Mitarbeitendenbindung* (vgl. Phase 7) nachhaltig positiv beeinflussen könnte – und welche weiteren Faktoren gegebenenfalls zu berücksichtigen wären. Darüber hinaus könnten im Zuge dessen die vorliegenden Ergebnisse zu den drei Forschungsfragen sowohl qualitativ als auch quantitativ in definierten Zeitabständen überprüft werden. Zudem ließe sich eine *Kosten-Nutzen-Analyse* durchführen, um den *Zeit- und Personalaufwand* vor und nach der Einführung des Konzepts zu analysieren. Gelingt es, mit Hilfe des Konzepts inklusive „Jobship" geeignetere und besser zum Arbeitsumfeld passende Personen für die offenen Stellen auszuwählen, die dem Unternehmen langfristig erhalten bleiben, könnten Kosten für erneute Rekrutierungen kurzzeitig nach der Einstellung eingespart werden. Auf Grundlage der Ergebnisse der Kosten-Nutzen-Analyse ließe sich ermitteln, wie hoch die Kosten einer digitalen Anwendung wie „Jobship" maximal sein dürften, damit der Einsatz für Organisationen in der Praxis wirtschaftlich tragfähig ist.

Im Hinblick auf das gesamte Bewerbungs- und Personalauswahlkonzept inklusive „Jobship" wären weitere *qualitative* sowie *quantitative Studien* mit *anderen Berufsgruppen* von großem Interesse. Dadurch könnten *Gemeinsamkeiten* und *Unterschiede* aufgezeigt und das Konzept sowie „Jobship" *branchenspezifisch angepasst* werden.

An der eigenen Studie nahmen *überwiegend Personen im Alter von 25 bis 40 Jahren* teil – weitere Studien könnten ein noch *breiteres Altersspektrum* zum Forschungsgegenstand untersuchen und hierdurch ggf. zusätzliche Chancen, Grenzen, Herausforderungen sowie ge-

meinsame und unterschiedliche Einstellungen und Meinungen analysieren. In diesem Zusammenhang wäre es interessant zu überprüfen, ob alle Altersgruppen ein digitales Tool wie „Jobship“ nutzen würden oder ob ggf. ältere Personen durch die Integration einer solchen digitalen Anwendung in den Bewerbungs- und Personalauswahlprozess benachteiligt werden würden. Hinsichtlich der jüngeren Generationen könnte im Rahmen zukünftiger Forschungen zudem analysiert werden, inwiefern das „3-Stufen-Modell“ von „Jobship“ bei der *Berufsorientierung* behilflich sein könnte. Auch wäre es möglich, im Kontext des Fachkräftemangels (vgl. Kapitel 1.1.2) die Chancen und Grenzen des Einsatzes des Tools im Hinblick auf *Quereinstiege* näher zu untersuchen.

6.3 Fazit

Vor dem Hintergrund zentraler Entwicklungen in der Arbeitswelt – wie dem digitalen Wandel, dem Fachkräftemangel in der MINT-Branche sowie dem gesellschaftlichen Wertewandel (vgl. Kapitel 1) – wurde im Rahmen der vorliegenden Dissertation das Ziel verfolgt, ein wissenschaftlich fundiertes sowie innovatives Bewerbungs- und Personalauswahlkonzept zu entwickeln, mit dessen Einsatz evidenzbasierte und antidiskriminierende Personalentscheidungen gefördert (vgl. Forschungsfrage 1), die Passung zwischen Person und potenziellem Arbeitsumfeld möglichst ganzheitlich ermittelt (vgl. Forschungsfrage 2) und eine möglichst positive Candidate und Recruiter Experience erreicht werden können (vgl. Forschungsfrage 3; vgl. Kapitel 1.2; Kapitel 4.1).

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt (vgl. Kapitel 4). Als analytisches Rahmenmodell diente ein Bewerbungs- und Personalauswahlkonzept (vgl. Kapitel 4.1; Anhang IV), das auf Basis der bisherigen Empirie entwickelt (deduktive Vorgehensweise; vgl. Kapitel 2; Kapitel 3), durch die innovative digitale Anwendung „Jobship“ ergänzt (vgl. Kapitel 4.1; Kapitel 5.8; Anhang IV) und um neue empirische Erkenntnisse erweitert wurde (induktive Vorgehensweise; vgl. ausführlich Kapitel 5; Anhang IX; Lamnek & Krell, 2016; Mayring, 2022a, 2023). Durch die multiperspektivische Analyse der individuellen Erfahrungen, Einstellungen und Wünsche der befragten MINT-Fachkräfte sowie HR-Expert:innen konnten Gemeinsamkeiten und Unterschiede ihrer Sichtweisen identifiziert sowie die Chancen und Grenzen des Bewerbungs- und Personalauswahlkonzepts inklusive „Jobship“ in

Bezug auf die drei Forschungsfragen detailliert erforscht und dargelegt werden (vgl. Kapitel 5; Kapitel 6.1; Kapitel 6.2). Hinsichtlich der Modifizierung des Konzepts lässt sich festhalten, dass die *Inhalte der deduktiv gebildeten Kategorien* sowohl im Kontext der *Personaldiagnostik* (vgl. Kapitel 2) als auch im Kontext des *Experience Managements* (vgl. Kapitel 3) von den befragten MINT-Fachkräften und HR-Expert:innen *bestätigt* und in der *inhaltlichen Tiefe induktiv ergänzt wurden* (vgl. ausführlich Kapitel 5; Kapitel 6.1; Anhang IX). Für das digitale Anwendungsbeispiel *„Jobship"* konnte eine *Vielzahl neuer Erkenntnisse* gewonnen sowie mögliche Chancen und Grenzen im Hinblick auf die drei Forschungsfragen aufgezeigt werden. Die empirischen Ergebnisse sind im fünften Kapitel ausführlich dargestellt. In Kapitel 6.1 erfolgte im Rahmen der *Beantwortung der Forschungsfragen* die *Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse* sowie die Ableitung möglicher *Implikationen für die Praxis*. In Kapitel 6.2 wurde die vorliegende Studie *kritisch reflektiert*, *Limitationen aufgezeigt* sowie *Implikationen für weitere Forschungen* abgeleitet. Mit Blick auf die Leitfrage *„Jobship als One-Click-Bewerbung 2.0?"* im Titel der vorliegenden Dissertation schließt diese Arbeit mit einer zusammenfassenden Darstellung der *Chancen und Grenzen von „Jobship" als digitalem Anwendungsbeispiel* (vgl. Tabelle 9) und einem anschließenden Fazit.

Tabelle 9: Chancen und Grenzen von „Jobship" als digitales Anwendungsbeispiel

(Eigene Darstellung in Anlehnung an die vorliegenden empirischen Ergebnisse (vgl. Kapitel 5; Kapitel 6.1; Anhang IV; Anhang IX) sowie Jansen, Diercks & Kupka, 2023, S. 337-338; Kanning, 2019, S. 487; Obermann, Serocka & Kriebel, 2020, S. 127-154; Ott, Ulfert & Kersting, 2017)

Phase	Chancen / Potenziale	Grenzen / Risiken
1 bis 4 *„3-Stufen-Modell"* als *„One-Click-Bewerbung 2.0"* im Rahmen von *„Jobship"*	*Erweiterter und innovativer Rekrutierungskanal mit der Möglichkeit einer bewussten Zielgruppenansprache:* - MINT-Fachkräfte würden eine gezielte Ansprache über „Jobship" befürworten, sofern eine hohe Passung zwischen der eigenen Person und dem potenziellen Arbeitsumfeld auf den vier Fit-Ebenen vorhanden ist. - HR-Expert:innen befürworten ebenfalls gezielte Ansprachen geeigneter	*Authentische Unternehmens- und Bewerber:innendaten sind für eine valide Passungs- und Eignungsermittlung entscheidend:* - Es besteht das Risiko, dass bei unrealistischen Simulationen oder unauthentischen Daten geweckte Erwartungen im Nachhinein nicht erfüllt werden. Dies könnte zu Enttäuschungen auf beiden Seiten, zu einem Beziehungs- und Vertrauensbruch sowie zu frühzeitigen Kündigungen des Arbeitsverhältnisses führen (Stufe 2).

	und zum potenziellen Arbeitsumfeld (PE-Fit) passender MINT-Fachkräfte über „Jobship“, um Streuverluste zu reduzieren sowie Zeit und Personalaufwand einzusparen. - „Jobship“ könnte die beidseitige Kontaktaufnahme erleichtern und die Anzahl unpassender Anfragen reduzieren. - „Jobship“ könnte insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen im „War for Talents“ der MINT-Branche zu mehr Sichtbarkeit verhelfen. - *Verbesserte Selbstselektion sowie Vorauswahl im Kontext der Fremdselektion:* - Die Selbstselektionsfähigkeit der MINT-Fachkräfte könnte durch die integrierten gamifizierten Self- sowie Online-Assessments (Stufe 2 und 3) und durch die daraus resultierende Passungs- und Eignungsermittlung gefördert werden. - Bewerbende könnten ihre Entscheidung für oder gegen eine Bewerbung auf Basis der Ergebnisse des „3-Stufen-Modells“ reflektierter treffen. → Verbesserung der Entscheidung für oder gegen eine Bewerbung sowie hinsichtlich einer Jobannahme oder -absage. - Durch eine verbesserte Selbstselektion und die hiermit einhergehende Erhöhung der Anzahl passender Bewerbungen könnte die Vorauswahl	- Im Rahmen der Stufe 3 besteht das zusätzliche Risiko unerfüllter Karriere- und Entwicklungsversprechen mit denselben Folgen wie zuvor genannt. - *Die Akzeptanz einer digitalen Anwendung wie „Jobship“ hängt maßgeblich von der Algorithmentransparenz ab.* - *Die Berücksichtigung des Datenschutzes ist von hoher Relevanz.* - *Die (System-)Integration von „Jobship“ in bestehende Bewerber:innenmanagementsysteme und -prozesse könnte mit einem hohen Implementierungsaufwand verbunden sein.* - *Es besteht ein kontinuierlicher Datenpflegeaufwand auf Seiten der Arbeitgeber.* - *Der Umfang des „3-Stufen-Models“ von „Jobship“ als „One-Click-Bewerbung 2.0“ muss “kurz ≙ niedrigschwellig / lang ≙ diagnostisch tiefergehend” balancieren.* - *Person-Group Fit und Person-Supervisor Fit sind nicht vollständig digital abbildbar:* - Die Passungsermittlung würde im Rahmen der Stufen 2 und 3 auf objektiven Daten wie z. B. der Teamgröße und den Formen der Zusammenarbeit erfolgen. Auf sehr persönliche Daten der einzelnen Teammitglieder oder der Führungskraft würde verzichtet werden, um den Datenschutz dieser Personen zu wahren und potenziell imageschädigende Ergebnisse zu vermeiden (z.B. wenn ein Persönlichkeitstest ergäbe, dass eine Führungskraft narzisstische Züge aufweist). - *Die Qualität der Passungsermittlung durch „Jobship“ ist maßgeblich davon abhängig, ob eine kritische Masse an aktiven Nutzer:innen sowohl auf Arbeitgeber- als auch auf Bewerber:innenseite erreicht wird.*

	auf Seiten der Personalverantwortlichen erleichtert werden. - Durch die Übermittlung der Assessment-Ergebnisse könnten die HR-Expert:innen ausschließlich relevante Bewerber:innendaten erhalten, die eine objektivere Vorauswahl mit höherer Validität ermöglichen. - Im Vergleich zur klassischen Bewerbungssichtung könnte durch die Anwendung der Stufen 2 und 3 eine höhere inkrementelle Validität erzielt werden. - Durch die gezielte Einladung geeigneter sowie zum Arbeitsumfeld passender Personen könnte die Zahl nachfolgender Einstellungsgespräche reduziert und dadurch Zeit- und Personalaufwand eingespart werden. - Die Anwendung und Integration von „Jobship“ in bestehende Bewerbungs- und Personalauswahlprozesse könnte aufgrund der umfangreichen und tatsächlich relevanten Daten intuitive „Bauchentscheidungen“ sowie damit häufig verbundene Bevorzugungen, Benachteiligungen und Diskriminierungen bestimmter Personengruppen reduzieren. - Steigerung der Grund- und Trefferquote - *Umfangreiche Passungsermittlung im Kontext des Person-Environment Fits mit Hilfe gamifizierter Self-Assessments (Recruiting Games und Matcher)*	- *Wirkungsverluste von „Jobship“ können entstehen, wenn nachfolgend unstrukturierte Interviews und nicht valide Auswahlverfahren zum Einsatz kommen. Die empirischen Befunde zeigen einen eindeutigen Schulungsbedarf aller personalverantwortlichen Entscheidungsträger:innen, die am Auswahlprozess beteiligt sind, um auch im weiteren Auswahlprozess möglichst evidenzbasierte und antidiskriminierende Auswahlentscheidungen sicherzustellen.*

	zur Unterstützung der Selbstselektion sowie gamifizierter Online-Assessments (Serious Gamified Assessments) im Rahmen der Fremdselektion: - Positive Candidate Experience sowie soziale Validität: Das „3-Stufen-Modell“ als „One-Click-Bewerbung 2.0“ wäre für die Bewerber:innen nachvollziehbar gestaltet, würde transparente, informative und authentische Daten liefern und realistische Einblicke in das potenzielle Arbeitsumfeld ermöglichen. Die gamifizierten Verfahren bringen Freude, lösen positive Emotionen aus, wirken kurzweilig und könnten somit zu einem positiven Bewerber:innenerlebnis sowie zu hoher Akzeptanz des Verfahrens beitragen. - Insgesamt höhere (inkrementelle) Validität der Passungs- und Eignungsermittlung aufgrund des Einsatzes personaldiagnostischer Instrumente im Rahmen von „Jobship“ und des „3-Stufen-Modells“ → Chance zur Förderung evidenzbasierter und antidiskriminierender Personalauswahlentscheidungen. - Transparente und authentische Darstellung des potenziellen Arbeitsumfelds (Stufen 2 und 3) könnte bei den Bewerber:innen einen positiven Einfluss auf deren Candidate Experience, die Akzeptanz des Verfahrens, die Wahrnehmung des Arbeitgebers sowie auf den Beziehungs- und Vertrauensaufbau nehmen. - Durch eine professionelle Gamifizierung könnten	

	Absprünge während einer Bewerbungseinreichung reduziert werden. - Der umfassende Erwartungs- und Passungsabgleich über „Jobship“ könnte Fehlentscheidungen sowie nachträgliche Enttäuschungen auf beiden Seiten reduzieren. - Eine algorithmische „Wenn-dann-Logik“ könnte Transparenz sowie Akzeptanz auf beiden Seiten schaffen. - *Positive Candidate Experience:* - Die Candidate Experience könnte durch eine professionelle Gamifizierung im Rahmen von „Jobship“ und dem „3-Stufen-Modell“ als „One-Click-Bewerbung 2.0“ verbessert werden. Sie könnte den Bewerber:innen im Rahmen eines Bewerbungsprozesses (mehr) Freude bereiten, den Prozess kurzweilig wirken lassen und das Stressempfinden reduzieren. - Frühzeitige und realistische Einblicke in das potenzielle Arbeitsumfeld mit Hilfe von „Jobship“ und der Ergebnisse des „3-Stufen-Modells“ könnten den von den MINT-Fachkräften gewünschten transparenten und authentischen Erwartungs- und Passungsabgleich ermöglichen und somit ihre Candidate Experience verbessern. - Das „3-Stufen-Modell“ als „One-Click-Bewerbung 2.0“ könnte eine effiziente Bewerbungseinreichung mit einer wissen-	

	schaftlich fundierten Passungsdiagnostik verknüpfen – diese Kombination wird im Kontext der Candidate Experience von den MINT-Fachkräften mehrheitlich begrüßt. *Positive Recruiter Experience:* …durch die Möglichkeit einer zielgruppenspezifischen Ansprache über „Jobship“. …durch die Möglichkeit standardisierter Bewerbungssichtungen und einer besseren Vergleichbarkeit der Kandidat:innen im Rahmen der Vorauswahl → „Jobship“ könnte hierbei eine evidenzbasierte und diskriminierungsfreie (Vor-)Selektion unterstützen. Diese Möglichkeit wird von den befragten HR-Expert:innen auch im Kontext der Recruiter Experience mehrheitlich begrüßt. …durch die Möglichkeit, auf Basis der Ergebnisse von „Jobship“ den weiteren Auswahlprozess gezielter planen zu können (z.B. im Rahmen der Vorbereitung des strukturierten Interviewleitfadens).	
5 – Ergebniskommunikation	*Zeitigere Ergebniskommunikation und Verbesserung der Candidate Experience:* MINT-Fachkräfte beklagen häufig lange Wartezeiten und fehlende Rückmeldungen im Bewerbungs- und Auswahlprozess. Sie wüschen sich prozessorientierte Transparenz sowie ausführliches und kurzfristiges Feedback. Automatisierte	*Eine persönliche und wertschätzende Rückmeldung ist für die befragten MINT-Fachkräfte von hoher Bedeutung:* MINT-Fachkräfte wünschen sich größtenteils individuelle und detaillierte Rückmeldungen. Erfolgt das Feedback ausschließlich digital, besteht das Risiko, dass die digitale Rückmeldung von den MINT-Fachkräften als wenig wertschätzend wahrgenommen und die

	Status-Updates über „Jobship“ und die hierdurch verkürzte Wartezeit könnten Unsicherheiten reduzieren und die Candidate Experience der MINT-Fachkräfte verbessern. *Entlastung für HR und Verbesserung der Recruiter Experience:* Auch die HR-Expert:innen sehen durch ein digitales Tool wie „Jobship“ die Chance einer beschleunigten Rückmeldung an die Bewerber:innen und einer Arbeitsentlastung im Kommunikationsprozess.	Candidate Experience negativ beeinflusst wird. Auch die HR-Expert:innen betonen, dass die persönliche Wertschätzung nicht verloren gehen darf. Status-Updates über „Jobship“ sollten demnach durch persönliche Elemente (z.B. Anrufe, personalisierte Nachrichten) ergänzt werden – insbesondere bei endgültigen Rückmeldungen wie einem Jobangebot oder einer Absage. *Feedback-Qualität ist abhängig von HR-Ressourcen und Gesetzesvorgaben:* In der HR-Praxis bestehen häufig begrenzte zeitliche Ressourcen, die eine persönliche und wertschätzende Kommunikation erschweren. Hierfür müsste gezielt Zeit gewonnen werden – ggf. durch eine verbesserte Vorauswahl mit Hilfe von „Jobship“. Rechtliche Herausforderungen: HR-Expert:innen weisen auf rechtliche Unsicherheiten hin, die eine detaillierte oder transparente Rückmeldung limitieren könnten (Gefahr der rechtlichen Angreifbarkeit). *Integration in bestehende Systeme* Für eine erfolgreiche Nutzung muss eine reibungslose Integration in interne, bestehende Bewerber:innenmanagementsysteme gewährleistet sein, damit langfristig kein zusätzlicher administrativer Aufwand entsteht.
6 – Onboarding	*Vorbereitung auf den Arbeitsplatz mit Hilfe umfassender Informationen:* Einige der befragten MINT-Fachkräfte schätzen es, wenn sie bereits	*Gefahr der Überdigitalisierung:* MINT-Fachkräfte wünschen, dass die Digitalisierung während des Onboardings die persönliche Begleitung durch Kolleg:innen und Führungskräfte

	vor dem ersten Arbeitstag strukturierte und umfassende Informationen über ihren neuen Arbeitsplatz erhalten. Über „Jobship“ könnten die Arbeitgeber die gewünschten Informationen zur Verfügung stellen. Hierdurch könnten Unsicherheiten reduziert, eine bessere Orientierung geboten, der Einstieg erleichtert und die Employee Experience verbessert werden.
	
	- *Effizienzsteigerung für HR:*
	  - HR-Expert:innen sehen in „Jobship“ eine Möglichkeit zur Optimierung administrativer Onboarding-Prozesse.
	  - Insbesondere Standardprozesse wie die Bereitstellung relevanter Dokumente, Checklisten und Schulungsmaterialien könnten aus Sicht der HR-Expert:innen gut in einem digitalen Tool wie „Jobship“ abgebildet werden.
	
	- *Individualisiertes Onboarding auf Basis der vorab erhobenen Daten:*
	  - Im Zusammenhang mit dem gesamten Prozess könnte „Jobship“ die Onboarding-Phase basierend auf den in den vorherigen Phasen erhobenen Passungsdaten unterstützen. Hierdurch könnte eine individuellere und gezieltere Gestaltung des Onboarding-Prozesses sowie eine schnellere Einarbeitung und Bindung an das Unternehmen ermöglicht werden.
		nicht ersetzt. Insbesondere in den ersten Wochen sei eine individuelle und persönliche Betreuung entscheidend, um das Gefühl der Zugehörigkeit und Bindung zu fördern. Eine digitale Anwendung wie „Jobship“ sollte die zwischenmenschliche Interaktion nicht gänzlich ersetzen.
		
		- *Implementierungsaufwand und Datenschutz:*
		  - HR-Expert:innen sehen einen hohen Implementierungsaufwand bei der Integration von „Jobship“ in bestehende Personalmanagement- und Onboarding-Systeme sowie -prozesse.
		  - Zusätzlich werden Datenschutzaspekte als kritisch betrachtet. Es müsste detailliert geprüft werden, welche Daten aus dem „3-Stufen-Modell“ für ein individuell gestaltetes Onboarding verwendet werden und wer auf diese Zugriff erhält.

7 – Bindung und Evaluation	*Passung als Bindungsfaktor:* Eine frühzeitige Passungsermittlung (Person-Environment Fit) über das „3-Stufen-Modell“ im Rahmen von „Jobship“ könnte bereits zu Beginn eines Bewerbungs- und Personalauswahlprozesses realistische Erwartungen erzeugen. Hierdurch könnten Passungsdiskrepanzen, spätere Enttäuschungen und Fluktuationen im Rahmen der Bindungsphase reduziert werden. Ein hohe Passung zwischen den neuen Mitarbeitenden und dem Arbeitsumfeld hat positive Auswirkungen auf deren Arbeitszufriedenheit und Bleibeabsicht. *„Digitaler Career Coach“:* „Jobship“ könnte eine solide Datenbasis für Karriere- und Entwicklungspfade liefern und fortlaufend als „Digitaler Career Coach“ die Passung zwischen einer internen Vakanz oder einem Weiterbildungsangebot und der jeweiligen MINT-Fachkraft ermitteln helfen. Durch das transparente Aufzeigen von Entwicklungs- und Karriereperspektiven könnte die Arbeitszufriedenheit und Bleibeabsicht der MINT-Fachkräfte erhöht und die Fluktuation im Unternehmen reduziert werden.	*Es sind diesbezüglich weitere qualitative sowie quantitative Erhebungen sowie Langzeitstudien erforderlich.* *Der Einsatz von „Jobship“ als „Digitaler Career Coach“ wäre im Rahmen der Bindungsphase nur möglich und sinnvoll, wenn bei dem jeweiligen Arbeitgeber tatsächlich Entwicklungs- und Karriereangebote bestehen.*

Die Tabelle 9 illustriert *zusammenfassend die Chancen und Grenzen von „Jobship" als digitalem Anwendungsbeispiel* für die einzelnen Phasen des Bewerbungs- und Personalauswahlkonzepts (vgl. Kapitel 5; Kapitel 6.1; Kapitel 6.2; Anhang IV; Anhang IX), wobei das *„3-Stufen-Modell"* als *„One-Click-Bewerbung 2.0"* die Phasen 1 bis 4 betrifft und die digitalen Phasenübergänge fließend sind (vgl. ausführlich Kapitel 5.8; Anhang IV; Anhang IX).

Insgesamt kann auf Basis der empirischen Ergebnisse angenommen werden, dass eine digitale Anwendung wie *„Jobship"* und das *integrierte „3-Stufen-Modell"* als *„One-Click-Bewerbung 2.0" – unter Berücksichtigung aller identifizierten Grenzen und Herausforderungen* (vgl. Kapitel 5.8; Kapitel 6.1; Kapitel 6.2) – *evidenzbasierte und antidiskriminierende Personalauswahlentscheidungen fördern* (vgl. Forschungsfrage 1), *die Passung zwischen Person und potenziellem Arbeitsumfeld möglichst ganzheitlich ermitteln* (vgl. Forschungsfrage 2) sowie zu einer *positiven Candidate und Recruiter Experience* beitragen könnte (vgl. Forschungsfrage 3; vgl. ausführlich Kapitel 5; Kapitel 6.1). Wie in Kapitel 6.1 ausführlich dargelegt, besteht eine *erhebliche Diskrepanz zwischen Wissenschaft und HR-Praxis* sowie zwischen den *Erwartungen und Wünschen der MINT-Fachkräfte* an einen *Bewerbungs- und Personalauswahlprozess* und dessen *gelebter Realität.* Neben einer digitalen Anwendung wie *„Jobship"* bedarf es im Kontext der einzelnen Fragestellungen einer *Vielzahl weiterer – insbesondere auch zwischenmenschlicher Faktoren* – wie einer *wertschätzenden, kontinuierlichen Kommunikation* während des gesamten Bewerbungs- und Personalauswahlprozesses, *personaldiagnostisch geschulter Personalverantwortlicher* sowie ausreichender zeitlicher Ressourcen (vgl. Kapitel 5; Kapitel 6.1).

Der „War for talents" in der MINT-Branche kann durch die neuen Erkenntnisse nicht eingedämmt werden – die vorliegenden Ergebnisse liefern jedoch Ansatzpunkte dafür, wie die erfolgreiche Rekrutierung und die Bindung von MINT-Fachkräften an einen Arbeitgeber durch eine frühzeitige und wissenschaftlich fundierte Eignungs- und Passungsermittlung im Rahmen von Bewerbungs- und Personalauswahlprozessen gefördert werden könnten. Unter Berücksichtigung der dargelegten Limitationen (vgl. Kapitel 6.2) leistet die vorliegende Dissertation auf Grundlage der umfangreichen Ergebnisse (vgl. Kapitel 5) damit einen innovativen Beitrag für Wissenschaft und Praxis (vgl. Kapitel 6.1; Kapitel 6.2).

Literaturverzeichnis

Aarts, H. & Dijksterhuis, A. (2003). The silence of the library: Environment, situational norm, and social behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 84*(1)*,* 18-28.

Ababneh, K. I., Hackett, R. D. & Schat, A. C. H. (2014). The role of attributions and fairness in understanding job applicant reactions to selection procedures and decisions. *Journal of Business Psychology, 29*(1)*,* 111-129.

Aberson, C. L., Healy, M. & Romero, V. (2000). Ingroup bias and self-esteem: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review, 4*(2), 157-173.

Abrell, C. & Rowold, J. (2015). Personalmarketing. In J. Rowold (Hrsg.), *Human Resource Management* (2., vollst. korr. u. überarb. Aufl., S. 135-144). Berlin: Springer Gabler.

Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology, 2*(2), 267-299.

Adler, L. (2017). *Lidl lohnt sich! Ebenso ein Blick auf die neuen Berufs-Checks – Spielerisch Ausbildung und duales Bachelorstudium entdecken*. Zugriff am 12.06.2023. Verfügbar unter: https://blog.recrutainment.de/2017/03/15/lidl-lohnt-sich-ebenso-ein-blick-auf-die-neuen-berufs-checks-spielerisch-ausbildung-und-duales-bachelorstudium-entdecken/.

Adler, L. (2020). *C!You – start-learning@hamburg: Spielerisch die Allgemeine Verwaltung Hamburg kennenlernen – jetzt in komplett neuem Gewand*. Zugriff am 12.06.2023. Verfügbar unter: https://blog.recrutainment.de/2020/05/14/cyou-start-learninghamburg-spielerisch-die-allgemeine-verwaltung-hamburg-kennenlernen-jetzt-in-komplett-neuem-gewand/.

Adler, L. & Fares, Y. (2020). Messung von Unternehmenskultur. In K. P. Stulle (Hrsg.), *Digitalisierung in der Managementdiagnostik* (S. 331-394). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.

Adler, L., Kupka, K. & Diercks, J. (2019). Kulturmatcher: Wie ein Test die Passung von Kandidaten und Unternehmen messen kann. *Wirtschaftspsychologie aktuell, 19*(1), 38-42.

Aghte, M., Spörrle, M. & Maner, J. K. (2010). Don't hate me because I'm beautiful: Anti-attractiveness bias in organizational evaluation and decision making. *Journal of Experimental Social Psychology, 46*(6), 1151-1154.

Allen, J. S. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*(1)*,* 1-18.

Amelang, M. & Zielinski, W. (1997). *Psychologische Diagnostik und Intervention* (2., korrigierte, aktual. u. überarb. Aufl.). Berlin: Springer.

Ameln, F. & Wimmer, R. (2016). New Economy, Leadership and Organizational Change. *Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie, 47*(1)*,* 11-21.

Anastasi, A. (1976). *Psychological testing* (4th ed.). New York: Macmillan.

Andela, M. & van der Doef, M. (2019). A Comprehensive Assessment of the Person-Environment Fit Dimensions and Their Relationships with Work-Related Outcomes. *Journal of Career Development, 46*(5), 567-582.

Anderson, N. (1965). Primacy effects in personality impression formation using a generalized order effect paradigm. *Journal of Personality and Social Psychology, 2*(1)*,* 1-9.

Anderson, N. (2004). (Ed.). Special issue: Applicant reactions and decision making in selection. *International Journal of Selection and Assessment, 12,* 1-205.

Anderson, N. (2005). Relationship between practice and research in personnel selection: Does the left hand know what the right hand is doing? In A. Evers, N. Anderson & O. Voskuijl (Eds.), *The blackwell handbook of personnel selection* (pp. 1-24). Oxford: Blackwell Publishing.

Anderson, N., Born, M. & Cunningham-Snell, N. (2001). Recruitment and selection: Applicant perspectives and outcomes. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, Vol. 1, Personnel Psychology* (pp. 200-218). London: Sage.

Anderson, N., Salgado, J. F. & Hülsheger, U. R. (2010). Applicant reactions in selection: Comprehensive meta-analysis into reaction generalization versus situational specificity. *International Journal of Selection and Assessment, 18*(3)*,* 291-304.

Anker, R. (1997). Theories of occupational segregation by sex: An overview. *International Labor Review, 136*(3)*,* 315-339.

AON (2022). *Online Proctoring – Wie überprüfen Sie, ob die richtigen Kandidat:innen die Online Assessments absolvieren?* Zugriff am 25.05.2023. Verfügbar unter: https://assessment.aon.com/de-de/online-proctoring

Argyle, M. (2013). *Körpersprache und Kommunikation* (10. überarb. Aufl.). Paderborn: Junfermann.

Arnold, C. (2013). Juristische Aspekte der Managementdiagnostik. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (4., vollst. überarb. u. erw. Aufl., S. 50-63). Göttingen: Hogrefe.

Aronson, E., Wilson, T. D. & Akert, R. M. (2014). *Sozialpsychologie* (8. aktual. Aufl.)*.* Hallbergmoos: Pearson.

Arthur, W. Jr., Doverspike, D., Muñoz, G. J., Taylor, J. E. & Carr, A. E. (2014). The use of mobile devices in high-stakes remotely delivered assessments and testing. *International Journal of Selection and Assessment, 22*(2), 113-123.

Asch, S. E. (1946). Forming impressions of personality. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 41*(3)*,* 258-290.

Asch, S. E. (1951). Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgement. In J. Guetskow (Ed.), *Groups, leadership, and men* (pp. 177-190). Pittsburg: Carnegie Press.

Asch, S. E. (1952). *Social Psychology*. New York: Prentice-Hall.

Athanas, C. & Wald, P. M. (2014). *Candidate Experience Studie*. *Zusammenfassung der Ergebnisse der Studie zum Bewerbungserleben von Kandidaten in Deutschland und Ableitung von Schlussfolgerungen für Recruitingstrategien sowie Employer Branding.* Zugriff am 23.04.2021. Verfügbar unter: https://www.metahr.de/downloads/

Athanas, C. & Wald, P. M. (2017). *Candidate Journey Studie*. Zugriff am 23.04.2021. Verfügbar unter: https://www.metahr.de/downloads/

Avermaet, E. van (2002). Sozialer Einfluss in Kleingruppen. In W. Stroebe, K. Jonas & M. Hewstone (Hrsg.), *Sozialpsychologie* (S. 451-495). Berlin: Springer.

Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1991). *The full range of leadership development: Basic and advanced manual.* Binghamton, New York: Bass, Avolio & Associates.

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International, 9*(5), 501-517.

Bagues, M. F. & Esteve-Volart, B. (2010). Can Gender Parity Break the Glass Ceiling? Evidence from a Repeated Randomized Experiment. *The Review of Economic Studies, 77*(4), 1301-1328.

Bald, J. & Kanning, U. P. (2019). Urteilsverzerrungen in der Personalauswahl – Schneiden Bewerber, die mit Akzent sprechen, im Interview schlechter ab und welche Rolle spielt die Erfahrung der Entscheidungsträger? *Journal of Business and Media Psychology, 10*(1), 49-56.

Balliet, D., Wu, J. & DeDreu, C. K. W. (2014). Ingroup favoritism in cooperation: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 140*(6), 1556-1581.

Bandura, A. (1971). Analysis of modeling processes. In A. Bandura (Ed.), *Psychological Modeling* (pp. 1-62). Chicago: Aldine.

Barrick, M. R., Mount, M. K. & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment, 9*(1-2)*,* 9-30.

Bartam, D. (2000). Internet recruitment and selection: Kissing frogs to find princes. *International Journal of Selection and Assessment, 8*(4)*,* 261-274.

Barthel, E. & Schuler, H. (1989). Nutzenkalkulation eignungsdiagnostischer Verfahren am Beispiel eines biographischen Fragebogens. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 33*(2)*,* 73-83.

Baslevent, C. & Kirmanoglu, H. (2013). Do preferences for job attributes provide evidence of 'hierarchy of needs'? *Social Indicators Research, 111*(2), 549-560.

Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing Success. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series*. Zugriff am 06.08.2022. Verfügbar unter: https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf

Bauer, R. (2020). Wie die Jobsuche zur Traumjobsuche wird – und wie HR Tech dabei hilft. In T. Verhoeven (Hrsg.), *Digitalisierung im Recruiting: Wie sich Recruiting durch Künstliche Intelligenz, Algorithmen und Bots verändert* (1. Aufl., S. 135-148). Wiesbaden: Springer Gabler.

Bauer, T. N. & Erdogan, B. (1991). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (p. 51-64). Washington: American Psychological Association.

Beattie, G. & Johnson, P. (2012). Possible unconscious bias in recruitment and promotion and the need to promote equality. *Perspectives, 16*(1), 7-13.

Beck, U. (1986). *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne.* Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Beck, C. (2012). *Personalmarketing 2.0. Vom Employer Branding zum Recruiting* (2., neu bearb. und. erw. Aufl.). Köln: Hermann Luchterhand Verlag.

Beck, C. (2014). *Ausbildungsmarketing 2.0. Die Fachkräfte von morgen ansprechen, gewinnen und binden*. Köln: Hermann Luchterhand Verlag.

Beck, C. (2018*). Azubi-Recruiting Trends 2018*. *U-Form Testsysteme*. Zugriff am 20.05.2022. Verfügbar unter: https://www.testsysteme.de/wp-content/uploads/2018/06/Datenauswertung-Azubi-Recruiting-Trends-2018.pdf

Becker-Carus, C. (1981). *Grundriss der Physiologischen Psychologie.* Heidelberg: Quelle & Meyer.

Beechler, S. & Woodward, I. C. (2009). The global "war for talent". *Journal of International Management, 15*(3), 273-285.

Bennet, N. & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review, 1*(1)*,* 27-28.

Berekoven, L., Eckert, W. & Ellenrieder, P. (2006). *Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung* (11., überarb. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Bergmann, F. (2004). *Neue Arbeit. Neue Kultur.* Freiburg im Breisgau: Arbor Verlag.

Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising, 24*(2), 151-172.

Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP) (1988a). *Grundsätze für die Anwendung psychologischer Eignungsuntersuchungen in Wirtschaft und Verwaltung*. Bonn: Deutscher Psychologen Verlag.

Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP) (1988b). *Richtlinien für die Erstellung psychologischer Gutachten.* Bonn: Deutscher Psychologen Verlag.

Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP) (2016). *Berufsethische Richtlinien des BDP und der DGPs.* Zugriff am 08.08.2022. Verfügbar unter: https://www.dgps.de/fileadmin/user_upload/PDF/berufsethik-foederation-2016.pdf

Bettencourt, B. A., Charlton, K., Dorr, N. & Hume, D. L. (2001). Status differences and in-group bias: A meta-analytic examination of the effects of status stability, status legitimacy, and group permeability. *Psychological Bulletin, 127*(4), 520-542.

Bhatia, S. (2018). *Applicant reactions to game-based assessments: The effect of flow, fairness, and fit.* Zugriff am 20.05.2022. Verfügbar unter: https://d.lib.msu.edu/etd/16457

Bianucci, D. E., Rademann, R. & Kersting, M. (2022). Wenn keiner zuschaut… unbeaufsichtigte Leistungstests in der Personalauswahl. *Personalmagazin, 1,* 50-53.

Biemann, T., Sliwka, D. & Weckmüller, H. (2012). Auf gesicherte empirische Fakten setzen, statt auf Mythen vertrauen. *PERSONALquarterly, 64*(4)*,* 13-17.

Biemann, T. & Weckmüller, H. (2017). Candidate Experience – Arbeitgeberattraktivität im Bewerbungsprozess. *PERSONALquarterly, 69*(1), 54-57.

Bierhoff, H.-W. (2006). *Sozialpsychologie*. *Ein Lehrbuch.* (6., überarb. u. erw. Aufl.)*.* Stuttgart: Kohlhammer.

Binckli, J. (2022). Physische Attraktivität als unterschätzter Faktor sozialer Ungleichheit für die Erwerbsbiographie: Von der Schulnote bis zur Personalauswahl. In J. Krause, J. Binckli & U. Rosar (Hrsg.), *Soziale Wirkung physischer Attraktivität* (S. 93-129). Wiesbaden: Springer.

Binning, J. F. & Barrett, G. V. (1989). Validity of personnel decisions: A conceptual analysis of the inferential and evidential bases. *Journal of Applied Psychology, 74*(3), 478-494.

BITKOM (2018). *Zwei von drei Personalern informieren sich online über Bewerber.* Zugriff am 01.07.2022. Verfügbar unter: https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Zwei-von-drei-Personalern-informieren-sich-online-ueber-Bewerber.html

BITKOM (2020). *Corona führt zu einem Digitalisierungsschub*. Zugriff am 18.08.2022. Verfügbar unter: https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Corona-fuehrt-zu-Digitalisierungsschub-in-der-deutschen-Industrie#:~:text=6%20von%2010%20Industrieunternehmen%20(63,besser%20durch%20die%20Krise%20kommen.

BITKOM (2021). *Vorstellungsgespräch per Videocall*. Zugriff am 28.05.2023. Verfügbar unter: https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Vorstellungsgespraech-per-Videocall

Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). *Verhaltenspsychologie im Betrieb*. Düsseldorf: Econ.

Bless, H., Bohner, G. & Schwarz, N. (1992). Gut gelaunt und leicht beeinflussbar? Stimmungseinflüsse auf die Verarbeitung persuasiver Kommunikation. *Psychologische Rundschau, 43*(1)*,* 1-17.

Bleyer, E., Förstner, F., Rode, L. & Zadeh, S. (2020). *Bedeutung von One-Click-Bewerbung als innovative Form digitaler Personalrekrutierung.* Zugriff am 03.09.2021. Verfügbar unter: https://www.wiso.uni-hamburg.de/fachbereich-sozoek/professuren/rastetter/archiv/projektbericht-bedeutung-von-one-click-bewerbung-als-innovative-form-digitaler-personalrekrutierung.pdf

Blickle, G. (2013). Ethische Aspekte der Management-Diagnostik. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (4., vollst. überarb. u. erw. Aufl., S. 63-72). Göttingen: Hogrefe.

Blickle, G. (2019a). Berufswahl und berufliche Entwicklung – Demographischer Wandel und Digitalisierung. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4., vollst. überarb. Aufl., S. 228-230). Berlin: Springer.

Blickle, G. (2019b). Personalauswahl. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4., vollst. überarb. Aufl., S. 271-286). Berlin: Springer.

Blickle, G. (2019c). Personalmarketing. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4., vollst. überarb. Aufl., S. 251-269). Berlin: Springer.

Bodenhausen, G. V., Kramer, G. P. & Süsser, K. (1994). Happiness and stereotypic thinking in social judgment. *Journal of Personality and Social Psychology, 66*(4)*,* 621-632.

Bogner, A. & Menz, W. (2002). Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (S. 33-70). Wiesbaden: Springer.

Bohlmann, C. (2019). *#einfachmachen – mit 5 Fragen zum passenden Beruf? Der Berufe-Checker per WhatsApp von „Das Handwerk".* Zugriff am 12.06.2023. Verfügbar unter: https://blog.recrutainment.de/2019/01/16/einfachmachen-mit-5-fragen-zum-passenden-beruf-der-berufe-checker-per-whatsapp-von-das-handwerk/.

Bohn, F. & Petry, T. (2020). *Covid-19-Pandemie stärkt New Work*. Zugriff am 18.08.2022. Verfügbar unter: https://www.personalwirtschaft.de/uncategorized/titel-newwork-studie-102719/

Bohnsack, R. & Przyborski, A. (2009). Gruppendiskussionsverfahren und Fokus Groups. In R. Buber & H. H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen* (2., überarb. Aufl., S. 491-498). Wiesbaden: Gabler.

Borkenau, P. & Ostendorf, F. (2008). *NEO-Fünf-Faktoren-Inventar (NEO-FFI) nach Costa und McCrae* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Borman, W. C. (1982). Validity of behavioral assessment for predicting military recruiter performance. *Journal of Applied Psychology, 67*(1)*,* 3-9.

Bornewasser, M. (2009). *Organisationsdiagnostik und Organisationsentwicklung*. Stuttgart: Kohlhammer.

Bortz, J., Lienert, G. A & Boehnke, K. (1990). *Verteilungsfreie Methoden der Biostatistik.* Heidelberg: Springer.

Boswell, W., Roehling, M., LePine, M. & Moynihan, L. (2003). Individual job-choice decisions and the impact of job attributes and recruitment practices. *Human Resource Management, 42*(1), 23-37.

Boudreau, J. W. (1983a). Economic considerations in estimating the utility of human resource productivity improvement programs. *Personnel Psychology, 36*(3)*,* 551-576.

Boudreau, J. W. (1983b). Effects of employee flows on utility analysis of human productivity improvement programs. *Journal of Applied Psychology, 68*(3)*,* 396-406.

Boudreau, J. W. (1991). Utility analysis for decisions in human resource management. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organisational Psychology* (2nd ed., Vol. 2, pp. 621-745). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

Bowling, N.A., Eschleman, K. J. & Wang, Q. (2010). A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(4), 915-934.

Bowling, N.A., Khazon, S., Meyer, R. D. & Burrus, C. J. (2015). Situational strength as a moderator of the relationship between job satisfaction and job performance: A meta-analytic examination. *Journal of Business Psychology, 30*(1), 89-104.

Brähler, E., Holling, H. Leutner, D. & Petermann, F. (Hrsg.) (2002). *Brickenkamp Handbuch psychologischer und pädagogischer Tests* (3., vollst. überarb. u. erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Braehmer, B. (2015). Warum Sie auf Twitter im Recruiting nicht verzichten dürfen. In R. Dannhäuser (Hrsg.), *Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How/Praxistipps/Rechtshinweise* (2. Aufl., S. 323-360). Wiesbaden: Springer Gabler.

Braun, S., Peus, C. & Frey, D. (2012). Is beauty beastly? Gender-specific effects of leader attractiveness and leadership style in followers' trust and loyalty. *Zeitschrift für Psychologie, 220*(2)*,* 98-108.

Brenner, D. (2020). *Onboarding: als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Brickwedde, W., Gaedt, M., Knabenreich, H., Kraft, B. Verhoeven, T. & Zaborowski, H. (2016). Ausblick und eine Bestandsaufnahme von Experten zum Thema Candidate Experience. In T. Verhoeven (Hrsg.), *Candidate Experience: Ansätze für eine positiv erlebte Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess und darüber hinaus* (1. Aufl., S. 149-156). Wiesbaden: Springer Gabler.

Brogden, H. E. (1949). When testing pays off. *Personnel Psychology, 2*(2)*,* 171-183.

Brogden, H. E. & Taylor, E. K. (1950). The dollar criterion – Applying the cost accounting concept to criterion construction. *Personnel Psychology, 3*(2)*,* 133-154.

Brown, R. (1965). *Social psychology.* New York: Free Press.

Bruk-Lee, V., Khoury, H. A., Nixon, A. E., Goh, A. & Spector, P. E. (2009). Replicating and extending past personality/job satisfaction meta-analyses. *Human Performance, 22*(2), 156-189.

Bruner, J. S. & Postman, L. (1951). An approach to social perception. In W. Dennis & R. Lippitt (Eds.), *Current trends in social psychology* (pp. 71-118). Pittsburg: University of Pittsburg Press.

Buckley, M. R., Fedor, D. B., Veres, J. G., Wiese, D. S. & Carraher, S. M. (1998). Investigating newcomer expectations and job-related outcomes. *Journal of Applied Psychology, 83*(3)*,* 452-461.

Bühner, M. (2010). *Einführung in die Test- und Fragebogenmethode* (4. aktual. Auflage). München: Pearson.

Bundesagentur für Arbeit (2021). *Sonderauswertung der Arbeitslosen- und Offenen-Stellen-Statistik nach Berufsaggregaten. Engpassanalyse.* Zugriff am 16.06.2022. Verfügbar unter: https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Interaktive-Statistiken/Fachkraeftebedarf/Engpassanalyse-Nav.html

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) (2022). *Fachkräfte für Deutschland.* Zugriff am 09.06.2022. Verfügbar unter: https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Dossier/fachkraeftesicherung.html#:~:text=Zu%20den%20von%20Fachkr%C3%A4fteengp%C3%A4ssen%20besonders,IT%20und%20Softwareentwicklung%20und%20Programmierung

Burgess, M. & Clark, L. (2010). Do the “savage origins” of tattoos cast a prejudicial shadow on contemporary tattooed individuals? *Journal of Applied Psychology, 40*(3), 746-764.

Burkhardt, N. (2016). Diversity als Innovationsmotor. In P. Buchenau (Hrsg.), *Chefsache Diversity Management* (S. 33-42). Wiesbaden: Springer Gabler.

Byrne, D. (1971). *The Attraction Paradigm.* New York: Academic Press.

Cable, D. M. & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology, 33*(11)*,* 2244-2266.

Caldwell, C. & Peters, R. (2018). New employee onboarding –Psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development, 37*(1)*,* 27-39.

Campbell, D. T. & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by multitrait-multirater matrix. *Psychological Bulletin, 56*(2)*,* 81-105.

Campion, M. A., Palmer, D. K. & Campion, J. E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology, 50*(3)*,* 655-702.

Cascio, W. F. (2014). Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention. *Human Resource Development International, 17*(2), 121-128.

Chan-Olmsted, S., Kresin, T., Schwartz, S., Seemann, A. & Wolter, L. C. (2018). Employer Branding in der Digitalbranche – Erfolgreiche Kommunikation mit Digital Talents von morgen. In H. R. Fortmann & B. Kolocek (Hrsg.), *Arbeitswelt der Zukunft* (S. 193-207). Wiesbaden: Springer Gabler.

Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A. & Jones, D. A. (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analysis Review of the Correlates of Recruiting Outcome. *Journal of Applied Psychology, 90*(5)*,* 928-944.

Chapman, D. S. & Webster, J. (2003). The use of technologies in the recruiting, screening, and selection processes for job candidates. *International Journal of Selection and Assessment, 11*(2-3), *113-120.*

Chhabra, N. L. & Sharma, S. (2011). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis, 22*(1), 48-60.

Chuang, A., Shen, C. T. & Judge, T. A. (2016). Development of a multidimensional instrument of person-environment fit: The perceived person-environment fit scale (PPEFS). *Applied Psychology: An international Review, 65*(1), 66-98.

Cialdini, R. B. (2017). *Die Psychologie des Überzeugens* (8. Aufl.). Bern: Hogrefe Verlag.

Cohen, A. & Hudecek, N. (1993). Organizational commitment-turnover relationship across occupational groups: A meta-analysis. *Group and Organizational Management, 18*(2), 188-213.

Cohrs, C. & Block, C. (2015). Personalauswahl. In J. Rowold (Hrsg.), *Human Resource Management* (2., vollst. überarb. u. erw. Aufl., S. 159-171). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.

Conlon, D. E., Porter, C. O. L. H. & Parks, J. M. (2004). The Fairness of Decision Rules. *Journal of Management, 30*(3)*,* 329-349.

Connolly, J. J. & Viswesvaran, C. (2000). The role of affectivity in job satisfaction: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences, 29*(2), 265-281.

Cooper-Hakim, A. & Viswesvaran, C. (2005). The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework. *Psychological Bulletin, 131*(2), 241-259.

Coors, T. (2019). *Auf berufliche Reise bei der Telekom: Mit dem Karrierematcher eigene Interessen erkunden und den passenden Einstieg finden.* Zugriff am 12.06.2023. Verfügbar unter: https://blog.recrutainment.de/2019/10/31/auf-berufliche-reise-bei-der-telekom-mit-dem-karrierematcher-eigene-interessen-erkunden-und-den-passenden-einstieg-finden/.

Craik, F. I. M. & Lockhart, R. S. (1972). Levels of processing: A framework for memory research. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior, 11*(6)*,* 671-684.

Cronbach, L. J. & Gleser, G. C. (1965). *Psychological Tests and Personnel Decisions.* Urbana: University of Illinois Press.

Cronbach, L. J. & Meehl, P. E. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin, 52*(4)*,* 281-302.

Dannhäuser, R. & Chikato, D. (2015). Zünden Sie mit XING Ihren Karriere-Turbo. In R. Dannhäuser (Hrsg.), *Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How/Praxistipps/Rechtshinweise* (2. Aufl., S. 33-117). Wiesbaden: Springer Gabler.

Davis, G. (2006). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing, 42*(5), 667-681.

Davison, H. K. & Burke, M. J. (2000). Sex discrimination in simulated employment contexts: A meta-analytic investigation. *Journal of Vocational Behavior, 56*(2)*,* 225-248.

Denison, D., Nieminen, L. & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 23*(1)*,* 145-161.

Derous, E., Born, M. P. & De Witte, K. (2004). How Applicants Want and Expect to Be Treated: Applicants' Selection Treatment Beliefs and the Development of the Social Process Questionnaire on Selection. *International Journal of Selection and Assessment, 12*(1-2)*,* 99-119.

Dery, K., Tansley, C. & Hafermalz, E. (2014). Hiring in the age of social media: New rules, new game. *University of Auckland Business Review, 17*, 45-51.

Desrumaux, P., DeBosscher, S. D. & Léoni, V. (2009). Effects of Facial Attractiveness, Gender, and Competence of Applicants on Job Recruitment. *Swiss Journal of Psychology, 68*(1)*,* 33-42.

Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues, 31*(3)*,* 137-149.

Deutsche Gesellschaft für Personalführung. (Hrsg.). (2005). *Wertegerüst für Personalmanager. Ethische Dimensionen der Standards guter Praxis.* Düsseldorf: Eigenverlag.

Deutsches Institut für Normung e. V. (2002). *DIN 33430: Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen.* Berlin: Beuth.

Deutsches Institut für Normung e. V. (2016). *DIN 33430 :2016-07: Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik.* Berlin: Beuth.

Diercks, J. (2013). Warum Personalauswahl ein beidseitiger Prozess ist: Die Verbesserung der Selbstauswahl durch Self-Assessmentverfahren und Berufsorientierungsspiele. In J. Diercks & K. Kupka (Hrsg.), *Recrutainment – Spielerische Ansätze in Personalmarkting und -auswahl* (S. 67-83). Wiesbaden: Springer Gabler.

Diercks, J. (2020). Online-Assessment. Von Orientierung und Matching über datengetriebene Personalauswahl bis hin zu People Analytics. In T. Verhoeven (Hrsg.), *Digitalisierung im Recruiting* (S. 79-99). Wiesbaden: Springer Gabler.

Diercks, J. (2022). *Aufsicht bei Online-Tests: Warum „Proctoring" eine höchstproblematische Sache ist. Und noch nicht mal was bringt…* Zugriff am 21.04.2023. Verfügbar unter: https://blog.recrutainment.de/2022/06/28/aufsicht-bei-online-tests-warum-proctoring-eine-hoechstproblematische-sache-ist-und-noch-nicht-mal-etwas-bringt/

Disney, Walt (o. J.). *Zitat: Alle Träume können wahr werden, wenn wir den Mut haben, ihnen zu folgen.* Zugriff am 02.03.2023. Verfügbar unter: https://www.zitate7.de/19113/Alle-Traeume-koennen-wahr-werden-wenn.html

Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5., vollst. überarb., akt. u. erw. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer.

Dresing, T. & Pehl, T. (2015). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (6. Auflage). Marburg: Eigenverlag.

Drumm, H. J. (2008). *Personalwirtschaft* (6. überarb. Aufl.). Berlin: Springer-Verlag.

Drupp, M. (2018). Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt. In A. Ternès & C.-D. Wilke (Hrsg.), *Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership* (S. 67-85). Wiesbaden: Springer Gabler.

Dunbar, S. B. & Ordman, V. L. (2003). Validity: Criterion-related. In R. Fernández-Ballesteros (Ed.), *Encyclopedia of Psychological Assessment* (pp. 1078-1082). London: Sage.

Duden (2022a). *Die Erwartung*. Zugriff am 25.02.2021. Verfügbar unter: https://www.duden.de/rechtschreibung/Erwartung

Duden (2022b). *Der Wunsch.* Zugriff am 25.02.2021. Verfügbar unter: https://www.duden.de/rechtschreibung/Wunsch

Dwight, S. A. & Donovan, J. J. (2003). Do warnings not to fake reduce faking? *Human Performance, 16*(1), 1-23.

Earnest, D. R., Allen, D. G. & Landis, R. S. (2011). Mechanisms linking realistic job previews with turnover: A meta-analytic path analysis. *Personnel Psychology, 64*(4), 865-897.

Eck, C. D., Jöri, H. & Vogt, M. (2016). *Assessment-Center. Entwicklung und Anwendung – mit 57 AC-Übungen und Checklisten* (3. überarb. u. aktual. Aufl.). Berlin: Springer-Verlag.

Edwards, A. L. (1953). *Edwards personal preference schedule*. New York: Psychological Corporation.

Edwards, A. L. (1970). *The measurement of personality traits by scales and inventories.* New York: Holt, Rinehart & Winston.

Edwards, J. R. (1991). Person-Job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review, and Methodological Critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 6, pp. 283-357). Chichester: Wiley.

Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review, 39*(1)*,* 5-23.

Edwards, J. A. & Billsberry, J. (2010). Testing a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of Managerial Issues, 22*(4), 476-493.

Eisenreich, T. (2019). Transformation. Personal digital gewinnen, binden und fördern. *Sozialwirtschaft 29*(4), 10-13.

Ellison, L. J., McClure Johnson, T., Tomczak, D., Siemsen, A. & Gonzalez, M. F. (2020). Game on! Exploring reactions to game-based selection assessments. *Journal of Managerial Psychology, 35*(4), 241-254.

Engel, R. (2009). Diversity Management – Entstehung und Nutzen. *Integrative Therapie, 35*(1), 3-8.

Erpenbeck, J. & Rosenstiel L. v. (Hrsg.) (2007). *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Ertl, B., Luttenberger, S. & Paechter, M. (2014). Stereotype als Einflussfaktoren auf die Motivation und die Einschätzung der eigenen Fähigkeiten bei Studentinnen in MINT-Fächern. *Gruppendynamik und Organisationsberatung, 45,* 419-440.

Esch, F.-R. & Seibel, F. (2015). *Candidate Experience Studie. Marken leiden unter schlechten Bewerbungsverfahren – Wie Recruitingprozesse Marken beeinflussen.* Zugriff am 23.04.2021. Verfügbar unter: https://www.esch-brand.com/wp-content/uploads/2018/04/esc-0011-Candidate-Experience-Studie_Web1.pdf

Ewinger, D., Ternès, A., Koerbel, J. & Towers, I. (2016). *Arbeitswelt im Zeitalter der Individualisierung.* Wiesbaden: Springer Gabler.

Farzaneh, J., Farashah, A. D. & Kazemi, M. (2014). The impact of person-job fit and person-organization fit on OCB: The mediating and moderating effects of organizational commitment and psychological empowerment. *Personnel Review, 43*(5), 672-691.

Felfe, J. (2008). *Mitarbeiterbindung.* Göttingen: Hogrefe.

Felfe, J. (Hrsg.). (2015). *Trends der psychologischen Führungsforschung*. Göttingen: Hogrefe.

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations, 7*(2)*,* 117-140.

Fiske, S. T. & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition.* New York: McGraw-Hill.

Fisseni, H.-J. (2004). *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik* (3., überarb. u. erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin, 51*(4), 327-358.

Flick, U. (2008). *Triangulation: Eine Einführung* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Flick, U. (2011). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (10., überarb. u. erw. Aufl.). Hamburg: Rowohlts Taschenbuch Verlag.

Flick, U. (2014). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 411-423). Wiesbaden: Springer VS.

Flick, U., Kardorff, E. v. & Steinke, I. (2015). Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In U. Flick, E. v. Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung* (1. Aufl., S. 13-29). Hamburg: Rohwolt Verlag.

Formazin, M., Schroeders, U., Köller, O., Wilhelm, O. & Westmeyer, H. (2011). Studierendenauswahl im Fach Psychologie: Testentwicklung und Validitätsbefunde. *Psychologische Rundschau, 62*(4)*,* 221-236.

Franken, S. (2015). *Personal: Diversity Management.* Wiesbaden: Springer Gabler.

Friebertshäuser, B. & Prengel, A. (Hrsg.) (2007). *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden*. Weinheim, München: Juventa.

Frickenschmidt, S. (2016). Aktuelle Trends in der Talentgewinnung. In K. Schwuchow & J. Gutmann (Hrsg.), *Personalentwicklung. Themen, Trends, Best Practices 2017* (S. 322-333). Freiburg: Haufe Lexware.

Fried, Y., Shirom, A., Gilboa, S. & Cooper, C. L. (2008). The mediating effects of job satisfaction and propensity to leave on role stress-job performance relationships. Combining meta-analysis and structural equation modelling. *International Journal of Stress Management, 15*(4), 305-328.

Frieling, E. & Hoyos, C. (Hrsg.) (1978). *Fragebogen zur Arbeitsanalyse (FAA): Deutsche Bearbeitung des „Position Analysis Questionnaire" (PAQ).* Bern: Huber.

Frieß, W., Mucha, A. & Rastetter, D. (2020). Einleitung: Celebrate Diversity?! Signifikationen von Diversity (Management) in verschiedenen Kontexten. In W. Frieß, A. Mucha & D. Rastetter (Hrsg.), *Diversity Management und seine Kontexte. Celebrate Diversity?!* (S. 7). Opladen: Verlag Barbara Budrich.

Frintrup, A. (2008). Die Personalpraxis braucht keine Norm – sie braucht solide Methoden. *Zeitschrift für Personalpsychologie, 7*(4)*,* 181-182.

Furtmueller, E., Wilderom, C. & Tate, M. (2011). Managing recruitment and selection in the digital age: e-HRM and resumes. *Human Systems Management, 30*(4), 243-259.

Gaertner, L., Sedikides, C., Vevea, J. L. & Iuzzini, J. (2002). The "I", the "we", an the "when": A meta-analysis of motivational primacy in self-definition. *Journal of Personality and Social Psychology, 83*(3), 574-591.

Gallois, C., Callan, V. J. & Palmer, J.-A. M. (1992). The influence of applicant communication style and interviewer characteristics on hiring decision. *Journal of Applied Social Psychology, 22*(13)*,* 1041-1060.

Gardenswartz, L., Cherbosque, J. & Rowe, A. (2010). Emotional Intelligence and Diversity: A Model for Differences in the Workplace. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture, 1*(1)*,* 74-84.

Gardner, D. G. & Pierce, J. L. (1998). Self-Esteem and Self-Efficacy within the Organizational Context: An Empirical Examination. *Group and Organizational Management, 23*(1), 48-70.

Gaul, D. (1990). *Rechtsprobleme psychologischer Eignungsdiagnostik*. Bonn: Deutscher Psychologen Verlag.

Gawronski, B., Alshut, E., Grafe, J., Nespethal, J., Ruhmland, A. & Schulz, L. (2002). Prozesse der Urteilsbildung über bekannte und unbekannte Personen: Wie der erste Eindruck die Verarbeitung neuer Informationen beeinflusst. *Zeitschrift für Sozialpsychologie, 33*(1)*,* 25-34.

Gazzaniga, M. S., Ivry, R. B. & Mangun, G. R. (2008). *Cognitive Neuroscience: The Biology of the Mind* (3rd ed.)*.* New York: Norton.

Geißler, C. (2007). *Was ist eine Arbeitgebermarke?* Zugriff am 08.06.2022. Verfügbar unter: http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-622645.html.

George, J. M. & Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (6th ed.). New Jersey: Pearson.

Gesetz zur allgemeinen Gleichbehandlung von potentiellen und aktiven Arbeitnehmern (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz – AGG) vom 18. August 2006, Stand 03. April 2013.

Giel, K. E., Zipfel, S., Alizadeh, M., Schäffeler, N., Zahn, C., Wessel, D., Hesse, F. W., Thiel, S. & Thiel, A. (2012). Stigmatization of obese individuals by human resource professionals: An experimental study. *BMC Public Health, 12*(1)*,* 1-9.

Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management Review, 18*(4)*,* 694-734.

Gilliland, S. W. (1995). Fairness from the applicant's perspective: Reactions to employee selection procedures. *International Journal of Selection and Assessment, 3*(1)*,* 11-19.

Glick, P., Larsen, S., Johnson, C. & Branstiter, H. (2005). Evaluations of sexy women in low- and high-status jobs. *Psychology of Women Quarterly, 29*(4), 389-395.

Goldberg, C. B. (2005). Relational Demography and Similarity-Attraction in Interview Assessments and Subsequent Offer Decisions: Are we Missing Something? *Group and Organization Management, 30*(6)*,* 597-624.

Gomes, D. R. & Neves, J. (2010). Employer Branding Constrains Applicants' Job Seeking Behaviour? *Journal of Work and Organizational Psychology, 26*(3), 223-234.

Görlich, Y. & Schuler, H. (2006). Personalentscheidungen, Nutzen und Fairness. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. überarb. u. erw. Aufl., S. 797-840). Göttingen: Hogrefe.

Görlich, Y. & Schuler, H. (2014). Personalentscheidungen, Nutzen und Fairness. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3. überarb. u. erw. Aufl., S. 1137-1200). Göttingen: Hogrefe.

Gouthier, M. (2006). Customer Empowerment in Geschäftsbeziehungen. In H. Hippner & K. Wilde (Hrsg.), *Grundlagen des CRM. Konzepte und Gestaltung* (2. Aufl., S. 167-194). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Gräf, M. (2012). *Kein einheitliches Phänomen! Der Einfluss von Informationsvalenz, Urteilsdimension und Kontextfaktoren auf die Qualität und Quantität von Halo-Effekten*. Heidelberg: Universitätsbibliothek Heidelberg.

Grentzer, M. & Jänicke, U. (2021). Digitalisierung von HR-Prozessen – Der 15 Sekunden HR-Job. In T. Petry & W. Jäger (Hrsg.), *Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement* (2. Aufl., S. 227-241). Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Group.

Griesbaum, J. (2010). Social Web. Überblick, Einordnung, informationswissenschaftliche Perspektiven. *Information Wissenschaft und Praxis, 61*(6-7), 329-424.

Griffin, A. & Hauser J. R. (1993). The Voice of the Customer. *Marketing Science, 12*(1), 360-373.

Gutting, D. (2015). *Diversity Management als Führungsaufgabe. Potenziale multikultureller Kooperationen erkennen und nutzen.* Wiesbaden: Springer Gabler.

Guttschick, K. & Dries, C. (2020). Vom papierfreien AC bis zur Remote Digitalisierung – Digitale Assessments im ki.m. In K. P. Stulle (Hrsg.), *Digitalisierung der Management-Diagnostik* (S. 96-126). Wiesbaden: Springer Gabler.

Häcker, H., Leutner, D. & Amelang, M. (Hrsg.). (1998). *Standards für pädagogisches und psychologisches Testen.* Göttingen: Hogrefe.

Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L., Baumann D. (2017). *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt.* Wiesbaden: Springer Gabler.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2)*,* 250-279.

Halpert, J. A., Wilson, M. L. & Hickman, J. L. (1993). Pregnancy as a source of bias in performance appraisals. *Journal of Organizational Behavior, 14*(7)*,* 649-663.

Hamermesh, D. S. (2011). *Beauty pays: Why attractive people are more successful.* Princeton: Princeton University Press.

Haouache, G. (2020). Demographischer und technologischer Wandel. In J. Beck & J. Stember (Hrsg.), *Der demographische Wandel. Zwischen Digitalisierung, Aufgabenwandel und neuem Personalmanagement* (S. 21-23). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

Harris, M. J. & Rosenthal, R. (1985). Mediation of interpersonal expectancy effects: 31 meta-analyses. *Psychological Bulletin, 97*(3)*,* 363-386.

Hartleb, F. (2011). Wie entsteht ein gutes sozialwissenschaftliches Konzept? *Zeitschrift für Politikberatung, 4*(3), 109-118.

Hartwell, C. & Campion, M. (2019). Getting social in selection: How social networking website content is perceived and used in hiring. *International Journal of Selection and Assessment, 28*(1)*,* 1-16.

Hausknecht, J. P., Day, D. V. & Thomas, S. C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel Psychology, 57*(3)*,* 639-683.

Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations.* New York: Psychology Press.

Heilmann, M. E. (1983). Sex bias in work settings: The Lack of Fit model. *Research in Organizational Behavior, 5,* 269-298.

Helfferich, C. (2009). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Herrmann, A. & Kanning, U. P. (2017). Über den Einfluss von Adelsprädikaten bei der Sichtung von Lebensläufen. *Journal of Business and Media Psychology, 8*(1), 1-9.

Herrnstein, R. J. & Murray, C. (1994). *The bell curve. Intelligence and class structure in American life.* New York: Free Press.

Hewstone, M. & Martin, R. (2014). Sozialer Einfluss. In K. Jonas, W. Stroebe & M. Hewstone (Hrsg.), *Sozialpsychologie* (S. 269-314). Berlin: Springer.

Heyse, V. & Erpenbeck, J. (2009). *Erweiterter Kompetenzatlas.* Zugriff am 16.07.2021. Verfügbar unter: https://www.netzwerk-cm.ch/sites/default/files/uploads/erweiterterkompetenzatlas.pdf

Hillers, M. & Dries, C. (2016). Spiel oder Ernst? Eine experimentelle Untersuchung zur Wirkung von Spielelementen auf die Akzeptanz diagnostischer Verfahren. In K. O. Tietze, M. Hägerbäumer, I. Henrichs, O. Visbal & C. Warneke (Hrsg.), *Abstracts – 20. Fachtagung der Gesellschaft für angewandte Wirtschaftspsychologie – Diagnose/Intervention/Evaluation* (S. 30-31). Hamburg: Europäische Fachhochschule.

Hillers, M., Dries, C. & Hedderich, C. (2017). Recrutainment: Was wirkt? – Experimentelle Untersuchung zur Akzeptanz von Spielelementen in Leistungstest in Abhängigkeit der Berufsbezogenheit. In F. Röser & S. Winter (Hrsg.), *Abstract – 21. Fachtagung der Gesellschaft für angewandte Wirtschaftspsychologie* (S. 66-67). Lengerich: Pabst.

Hirschfeld, G. (2020). Personaldiagnostik im digitalen Zeitalter. In A. Hausbrock, G. Hirschfeld, N. Bartholomäus (Hrsg.), *Digitalisierung – das HR-Management der Zukunft* (S. 213-240). Stuttgart: Kohlhammer.

Hitzler, R. (1994). Wissen und Wesen des Experten. Ein Annäherungsversuch – zur Einleitung. In R. Hitzler, A. Honer & C. Maeder (Hrsg.), *Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit* (S. 13-30). Opladen: Westdeutscher Verlag.

hkp & DHBW (2019). *HR drives digital. Vom Getriebenen zum Gestalter der Digitalisierung.* Zugriff am 14.04.2022. Verfügbar unter: https://dhbw-loerrach.de/fileadmin/einrichtungen/forschung/Wissenszentren/hr-drives-digital/2019_Studie_HR-drives-digital.pdf

Hochschule Osnabrück (2023). *Professor Dr. Uwe Kanning.* Zugriff am 02.02.23. Verfügbar unter: https://www.hs-osnabrueck.de/prof-dr-uwe-p-kanning/#c82398

Hoesch, K. (2018). *Migration und Integration*. Wiesbaden: Springer.

Hoffmann, C. C. & Thornton, G. C. (1997). Examining selection utility where competing predictors differ in adverse impact. *Personnel Psychology, 50*(2)*,* 455-470.

Hofmann, J., Piele, A. & Piele, S. (2019). *New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle. Fraunhofer IAO Studie.* Zugriff am 18.08.2022. Verfügbar unter: https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/2dbcef2e-a9ef-4000-addc-42c3beec95ad/content

Höft, S. (2001). Erfolgsüberprüfung personaldiagnostischer Arbeit. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 617-651). Göttingen: Hogrefe.

Höft, S. & Funke, U. (2006). Simulationsorientierte Verfahren der Personalauswahl. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 145-187). Göttingen: Hogrefe.

Höft, S. & Kersting, M. (2018). Anforderungsprofil, Verhaltensbeobachtung und Verhaltensbeurteilung. In Diagnostik- und Testkuratorium (Hrsg.), *Personalauswahl kompetent gestalten: Grundlagen und Praxis der Eignungsdiagnostik nach DIN 33430* (S. 27-63). Berlin: Springer.

Höft, S., Püttner, I. & Kersting, M. (2018). Anforderungsanalyse, Verfahren der Eignungsbeurteilung sowie rechtliche Rahmenbedingungen. In Diagnostik- und Testkuratorium (Hrsg.), *Personalauswahl kompetent gestalten: Grundlagen und Praxis der Eignungsdiagnostik nach DIN 33430* (S. 95-153). Berlin: Springer.

Höft, S. & Schuler H. (2019). Personalmarketing und Personalauswahl. In H. Schuler & K. Moser (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (6., überarb. Aufl., S. 47-108). Bern: Hogrefe.

Holden, R. R. & Passey, J. (2009). Social Desirability. In M. R. Leary & R. H. Hoyle (Eds.), *Handbook of individual differences in social behaviour* (pp. 441-454). New York: Guilford.

Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (3rd ed.). Odessa: Psychological Assessment Resources.

Holling, H. (1998). Utility analysis of personnel selection: An overview and empirical study based on objective performance measures. *Methods of Psychological Research, 3*(1), 5-24.

Holling, H. & Kanning, U. P. (1999). *Hochbegabung: Forschungsergebnisse und Fördermöglichkeiten.* Göttingen: Hogrefe.

Holton III, E. F. & Russell, C. J. (1999). Organizational Entry and Exit: An Exploratory Longitudinal Examination of Early Careers. *Human Performance, 12*(3/4), 311-341.

Hölzl, E. (1994). Qualitatives Interview. In Arbeitskreis Qualitative Sozialforschung & O. Chorherr (Hrsg.), *Verführung zum Qualitativen Forschen. Eine Methodenauswahl* (S. 61-68). Wien: WUV-Universitäts-Verlag.

Homburg, C. & Krohmer, H. (2009). Marketingmanagement. Strategie – Umsetzung – Unternehmensführung (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Hopf, C. (2005). Qualitative Interviews – ein Überblick. In U. Flick, E. v. Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (S. 349-360). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag.

Hosoda, M., Stone-Romero, E. F. & Coats, G. (2003). The Effects of Physical Attractiveness on Job-Related Outcomes: A Meta-Analysis of Experimental Studies. *Personnel Psychology, 56*(2), 431-462.

Hossiep, R. & Paschen, M. (2003). *Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)* (2., vollst. überarb. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Hübler, M. (2022). *Mit positiver Führung die Mitarbeiterbindung fördern. Etablierung einer Bindungskultur in hybriden Zeiten*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Huffcutt, A. I. & Arthur, W. Jr. (1994). Hunter and Hunter (1984) revisited: Interview validity for entry-level-jobs. *Journal of Applied Psychology, 79*(2), 184-190.

Hunter, J. E. & Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin, 96*(1)*,* 72-98.

Hunter, J. E. & Schmidt, F. L. (2004). *Methods of meta-analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hussy, W., Schreier, M. & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften* (2., überarb. Aufl.)*.* Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Inglehart, R. (1977). *The Silent Revolution: Changing Values and Political Styles among Western Publics.* Princeton, NJ: Princeton University Press.

Inglehart, R. (1998). *Modernisierung und Postmodernisierung. Kultureller, wirtschaftlicher und politischer Wandel in 43 Gesellschaften.* Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Inglehart, R. & Baker, W. E. (2000). Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values. *American Sociological Review, 65*(1)*,* 19-51.

Inglehart, R. & Welzer, C. (2005). *Modernization, Cultural Change and Democracy: The Human Development Sequence.* New York: Cambridge University Press.

Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IWK) (2021). *MINT-Herbstreport 2021. Mehr Frauen für MINT gewinnen – Herausforderungen von Dekarbonisierung, Digitalisierung und Demographie meistern.* Zugriff am 15.06.2022. Verfügbar unter: https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Gutachten/PDF/2021/MINT-Herbstreport_2021.pdf

Jackson, T. A., Meyer, J. P. & Wang, X.-H. (2013). Leadership, commitment, and culture: A meta-analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 20*(1), 84-106.

Jäger, R. S. (1995). Modifikation, Selektion und Mischstrategien. In R. S. Jäger & F. Petermann (Hrsg.), *Psychologische Diagnostik* (S. 119-123). Weinheim: Beltz.

Jäger, W. (2018). Digitalisierung im Recruiting (Recruiting 4.0). In T. Petry & W. Jäger (Hrsg.), *Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement* (S. 213-223). Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Group.

Jansen, L. J. (2017). E-Recruiting: Herausforderungen im Spannungsfeld zwischen Fremdselektion und Selbstselektion. In T. Warszta & J. Ehrlich (Hrsg.), *Herausforderungen begegnen – Lösungen gestalten: Praxisrelevanz und Interdisziplinarität der wirtschaftspsychologischen Forschung – Tagungsband der 19. Fachtagung der Gesellschaft für angewandte Wirtschaftspsychologie* (S. 78-87). Lengerich: Pabst.

Jansen, L. J., Diercks, J. & Kupka, K. (2023). *Recrutainment. Gamification in Employer Branding, Personalmarketing und Personalauswahl* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Jansen, K. J. & Kristof-Brown, A. (2006). Toward a Multidimensional Theory of Person-Environment Fit. *Journal of Managerial Issues, 18*(2), 193-212.

Jaramillo, F., Mulki, J. P. & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research, 58*(6), 705-714.

Jeanrenaud, Y. (2020). *MINT. Warum nicht? Zur Unterrepräsentation von Frauen in MINT, speziell IKT, deren Ursachen, Wirksamkeit bestehender Maßnahmen und Handlungsempfehlungen. Expertise für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung*. Zugriff am 25.05.2021. Verfügbar unter: https://www.dritter-gleichstellungsbericht.de/de/article/251.mint-warum-nicht-zur-unterrepr%C3%A4sentation-von-frauen-in-mint-speziell-ikt-deren-ursachen-wirksamkeit-bestehender-ma%C3%9Fnahmen-und-handlungsempfehlungen.html#:~:text=Warum%20nicht%3F-,Zur%20Unterrepr%C3%A4sentation%20von%20Frauen%20in%20MINT%2C%20speziell%20IKT%2C%20deren%20Ursachen,MINT%2DStudieng%C3%A4ngen%20und%20%E2%80%91Berufsfeldern.

Jeske, D. & Shultz, K. S. (2016). Using social media content for screening in recruitment and selection: Pros and cons. *Work, Employment of Society, 30*(3), 535-546.

Jex, S. M. & Elacqua, T. C. (1999). Self-esteem as a moderator: A comparison of global and organization-based measures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72*(1), 71-81.

Jobs, Steve (o. D.). *Zitate Steve Jobs über Kreativität.* Zugriff am 10.01.2024. Verfügbar unter: https://de.artlogo.co/blogs/signature-design/steve-jobs-quotes#:~:text=%22Kreativit%C3%A4t%20bedeutet%2C%20den%20Mut%20zu,oder%20sie%20in%20Frage%20stellen.%22.

Johnson, S. K., Podratz, K. E., Dipboye, R. L. & Gibbons, E. (2010). Physical Attractiveness Biases in Ratings of Employment Suitability: Tracking Down the "Beauty ist Beastly" Effect. *The Journal of Social Psychology, 150*(3), 301-318.

Jones, E. E. (1990). *Interpersonal perception.* New York: Freeman.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction – Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin, 127*(3), 376-407.

Judge, T. A., Heller, D. & Mount, M. K. (2002). Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 530-541.

Kaas, L. & Manger, C. (2010). *Ethnic Discrimination in Germany's Labour Market: A Field Experiment.* Bonn: Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit.

Kammeyer-Mueller, J. D. & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 779-794.

Kanjee, A. (2003). Norm-referenced testing: methods and procedures. In R. Fernández-Ballesteros (Ed.), *Encyclopedia of psychological assessment* (pp. 625-627). London: Sage.

Kanning, U. P. (2000). *Selbstwertmanagement: Die Psychologie des selbstwertdienlichen Verhaltens.* Göttingen: Hogrefe.

Kanning, U. P. (2003). Sieben Anmerkungen zum Problem der Selbstdarstellung in der Personalauswahl. *Zeitschrift für Personalpsychologie, 2*(4)*,* 193-195.

Kanning, U. P. (2011). *Inventar zur Messung der Glaubwürdigkeit in der Personalauswahl (IGIP).* Göttingen: Hogrefe.

Kanning, U. P. (2013). *Wenn Manager auf Bäume klettern: Mythen der Personalentwicklung und Weiterbildung.* Lengerich: Pabst.

Kanning, U. P. (2015a). *Soziale Kompetenzen fördern* (2., überarb. Auflage). Göttingen: Hogrefe.

Kanning, U. P. (2015b). Sichtung von Bewerbungsunterlagen. In C. Peus, S. Braun, T. Hentschel & D. Frey (Hrsg.), *Personalauswahl in der Wissenschaft: evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis* (S. 83-101). Heidelberg: Springer.

Kanning, U. P. (2015c). *Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Eine wirtschaftspsychologische Analyse.* Berlin, Heidelberg: Springer.

Kanning, U. P. (2016a). Gibt es die Generation Y? *Personalmagazin, 16*(11), 34-37.

Kanning, U. P. (2016b). Einstellungsinterviews in der Praxis. *Report Psychologie, 41*(11-12)*,* 442-450.

Kanning, U. P. (2016c). *Inventar zur Erfassung von Arbeitsmotiven (IEA)*. Göttingen: Hogrefe.

Kanning, U. P. (2017a). *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung – Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie.* Berlin: Springer.

Kanning, U. P. (2017b). Fairness und Akzeptanz von Personalauswahlmethoden. In D. E. Krause (Hrsg.), *Personalauswahl* (S. 271-299). Wiesbaden: Springer Gabler.

Kanning, U.P. (2017c). Computertechnologie in der Personalauswahl – Zwischen Hoffen und Bangen. *Der Skeptiker, 30*(4)*,* 168-173.

Kanning, U. P. (2019). *Standards der Personaldiagnostik. Personalauswahl professionell gestalten* (2., überarb. u. erw. Aufl.)*.* Göttingen: Hogrefe.

Kanning, U. P. (2021). *Inventar zur Erfassung der Arbeitszufriedenheit.* Göttingen: Hogrefe.

Kanning, U. P., Grewe, K., Hollenberg, S. & Hadouch, M. (2006). From the subjects' point of view: Reactions to different types of situational judgment items. *European Journal of Psychological Assessment, 22*(3), 168-176.

Kanning, U. P. & Hill, A. (2012). Organization-based self-esteem scale: Adaption in an international context. *Journal of Business and Media Psychology, 3*(1), 13-21.

Kanning, U. P. & Hill, A. (2013). Validation of the Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) in six languages. *Journal of Business and Media Psychology, 4*(2)*,* 11-20.

Kanning, U. P. & Klinge, K. (2005). Wenn zu viel Wissen in der Personalauswahl zum Problem wird. Wie Vorinformationen über Bewerber die Bewertung im Assessment Center verzerren können. *Personalführung, 38*(3)*,* 64-67.

Kanning, U. P. & Kuhne, S. (2006). Social desirability in a multimodal personnel selection test battery. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 15*(3)*,* 241-261.

Kanning, U. P., Möller, J. H., Kolev, N. & Pöttker, J. (2013). *Systematische Leistungsbeurteilung: Leitfaden für die HR- und Führungspraxis.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Kanning, U. P. & Rustige, J. (2012). Vieles ist plausibel, weniges wirklich wichtig. Der Stellenwert von Feedbackregeln aus empirischer Sicht. *Personalführung, 45*(5), 24-31.

Kanning, U.P. & Schnitker, R. (2004). Übersetzung und Validierung einer Skala zur Messung des organisationsbezogenen Selbstwertes. *Zeitschrift für Personalpsychologie, 3*(3)*,* 112-121.

Kanning, U. P. & Schuler, H. (2014). Simulationsorientierte Verfahren der Personalauswahl. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3., überarb. u. erw. Aufl., S. 215-256). Göttingen: Hogrefe.

Kanning, U. P. & Staufenbiel, T. (2012). *Organisationspsychologie.* Göttingen: Hogrefe.

Kanning, U. P. & Thielsch, M. T. (2015). Wie bilden Personalpraktiker:innen sich weiter? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 59*(4), 206-214.

Kauffeld, S., Grote, S. & Frieling, E. (2000). Die Diagnose beruflicher Handlungskompetenz – Das Kassler-Kompetenz-Raster. In K.-H. Geißler (Hrsg.), *Handbuch Personalentwicklung* (S. 1-22). Köln: Verlagsgruppe Deutscher Wirtschaftsdienst.

Kauffeld, S. & Schermuly, C. C. (2011). Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie* (1. Aufl., S. 179-194). Heidelberg: Springer.

Kelbetz, G. & Schuler, H. (2002). Verbessert Vorerfahrung die Leistung im Assessment Center? *Zeitschrift für Personalpsychologie, 1*(1), 4-18.

Kelle, U. & Erzberger, C. (2015). Qualitative und Quantitative Methoden: Kein Gegensatz. In U. Flick, E. v. Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (11. Aufl., S. 299-309). Reinbek bei Hamburg: Rohwolt Verlag.

Keltner, D. & Horberg, E. J. (2015). Emotion-cognition interactions. In M. Mikulincer, P. R. Shaver, E. Borgida & J. A. Bargh (Eds.), *APA handbook of personality and social psychology,*

Vol. 1: Attitudes and social cognition (pp. 623-664). Washington, DC: American Psychological Association.

Kersting, M. & Püttner, I. (2018). Einführung in die DIN 33430. In Diagnostik- und Testkuratorium (Hrsg.), *Personalauswahl kompetent gestalten: Grundlagen und Praxis der Eignungsdiagnostik nach DIN 33430* (S. 2-20). Berlin: Springer.

Kessler, T. & Fritsche, I. (2018). *Sozialpsychologie* (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer.

Kholin, M. & Blickle, G. (2015). Zum Verhältnis von Erwerbsarbeit, Arbeitswerten und Globalisierung. Eine psychosoziale Analyse. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 59*(1), 16-29.

Kienbaum & SAP (2020). *Daten und Talente. Studie zur HR-Strategie und Organisation 2020.* Zugriff am 14.04.2022. Verfügbar unter: https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2020/07/Kienbaum_SAP_HRSO_Studie_2020.pdf

Kieser, A. (1990). *Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen* (2. Aufl.). Frankfurt am Main: Kommentator-Verlag.

Kiesler, C. A. & Kiesler, S. B. (1969). *Conformity.* Reading, MA: Addison-Wesley.

Kirbach, C., Montel, C., Oenning, S. & Wottawa, H. (2004). *Recruiting und Assessment im Internet. Werkzeuge für eine optimierte Personalauswahl und Potenzialerkennung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Kirchgeorg, M. (2015). *Marketing.* Zugriff am 17.07.2021. Verfügbar unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/marketing-39435/version-147572

Kirchgeorg, M. & Müller, J. (2013). Personalmarketing als Schlüssel zur Gewinnung, Bindung und Wiedergewinnung von Mitarbeitern. In R. Stock-Homburg (Hrsg.), *Handbuch Strategisches Personalmanagement* (2. überarb. u. erw. Aufl., S. 73-88). Wiesbaden: Springer Gabler.

Kirkpatrick, D. L. (1960). Techniques for evaluating training programs. *Journal of the American Society of Training Directors, 14*(2), 28-32.

Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating training programs: The four levels.* San Francisco: Berrett-Koehler.

Klaffke, M. (2011). *Personalmanagement von Millennials.* Wiesbaden: Gabler.

Klehe, U.-C. (2008). Die DIN 33430 – eine komplexe Norm für eine komplexe Welt. *Zeitschrift für Personalpsychologie, 7*(4)*,* 183-188.

Kleinmann, M. & Wallmichrath, K. (2004). Organisationsdiagnose. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie 2 – Gruppe und Organisation*. Enzyklopädie der Psychologie (Bd. D/III/4, S. 653-700). Göttingen: Hogrefe.

Kleinmann, M., Manzey, D., Schumacher, S. & Fleishman, E. A. (2010). *Fleishman Job Analyse System für eigenschaftsbezogene Anforderungsanalysen (F-JAS). Deutschsprachige Bearbeitung des Fleishman Job Analysis Survey by Edwin A. Fleishman.* Göttingen: Hogrefe.

Klemm, M. & Liebold, R. (2017). Qualitative Interviews in der Organisationsforschung. In S. Liebig, W. Matiaske & S. Rosenbohm (Hrsg.), *Handbuch Empirische Organisationsforschung* (S. 299-324). Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler.

Knabenreich, H. (2013). Karriere-Webseite: Das Zuhause im Personalmarketing. In J. Buckmann (Hrsg.), *Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können: Frische Ideen für Personalmarketing und Employer Branding* (S. 127-147). Wiesbaden: Springer Gabler.

Köchling, A. C. (2000). *Bewerberorientierte Personalauswahl. Ein effektives Instrument des Personalmarketing.* Frankfurt am Main: Lang.

Köchling, A. C. & Körner, S. (1996). Personalauswahl aus der Sicht der Betroffenen: Zur bewerberorientierten Gestaltung von Beurteilungssituationen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 40*(1)*,* 22-37.

Kohli, M. (1978). „Offenes“ und „geschlossenes“ Interview: Neue Argumente zu einer alten Kontroverse. *Soziale Wert, 29*(1)*,* 1-25.

König, C. J., Klehe, U.-C., Berchtold, M. & Kleinmann, M. (2010). Reasons for being selective when choosing personnel selection procedures. *International Journal of Selection and Assessment, 18*(1)*,* 17-27.

Kooij, D. T. A. M., Jansen, P. G. W., Dikkers, J. S. E. & DeLange, A. H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 31*(8), 1111-1136.

Kootz, J. (2014). *Kundenorientiertes Personalrecruiting – eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung von Customer Experience Management*. Zugriff am 23.03.2021. Verfügbar unter: https://ubt.opus.hbz-nrw.de/opus45-ubtr/frontdoor/deliver/index/docId/618/file/Kootz_Jochen_Dissertation_Candidate_Experience_022014.pdf

Korte, R. & Lin, S. (2013). Getting on board: Organizational socialization and the contribution of social capital. *Human Relations, 66*(3), 407-428.

Kraft, B. (2011). Wettbewerbsvorteil Social Media. *Personalwirtschaft*, *11*(1)*,* 12-13.

Krauth, J. (1996). Klassische Testtheorie. In K. Pawlik (Hrsg.), *Grundlagen und Methoden der Differentiellen Psychologie. Enzyklopädie der Psychologie* (S. 647-671). Göttingen: Hogrefe.

Kriegler, W. R. (2022). *Praxisbuch Employer Branding. Mit starker Arbeitgebermarke eine sinnstiftende Arbeitswelt gestalten* (4. Aufl.). Freiburg: Haufe.

Kristof-Brown, A. L. & Guay, R. P. (2011). Person-environment fit. In S. Zedeck (Ed.). *APA handbook of industrial and organizational psychology. Maintaining expanding and contracting the organization* (Vol. 3, pp. 3-50). Washington: American Psychological Association.

Kristof-Brown, A. L., Jansen, K. J. & Colbert, A. E. (2002). A policy-capturing study of the simultaneous effects of fit with jobs, groups and organizations. *Journal of Applied Psychology, 87*(5), 985-993.

Kristof-Brown, A. L. & Stevens, C. K. (2001). Goal congruence in project teams: Does the fit between members' personal mastery and performance goals matter? *Journal of Applied Psychology, 86*(6), 1083-1095.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology, 58*(2)*,* 281-342.

Krüger, R. A. & Casey, M. A. (2014). *Focus groups: a practical guide for applied research* (5th ed.). London: Sage.

Kurz, A., Stockhammer, C., Fuchs, S. & Meinhard, D. (2007). Das problemzentrierte Interview. In R. Buber & H. H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen* (S. 463-476). Wiesbaden: Gabler.

Lackes, R. & Siepermann, M. (2018). *Definition: Was ist Web 2.0?* Zugriff am 31.05.2022. Verfügbar unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/web-20-51842/version-274993.

Lamnek, S. (1989). *Qualitative Sozialforschung. Methoden und Technik*. München: Psychologie Verlags Union.

Lamnek, S. (2010). *Qualitative Sozialforschung* (5. Aufl.)*.* Heidelberg: Beltz.

Lamnek, S. & Krell, C. (2016). *Qualitative Sozialforschung* (6. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz.

Landers, R. N., Armstrong, M. B., Collmus, A. B., Mujcic, S. & Blaik, J. (2022). Theory-driven game-based assessment of general cognitive ability: Design theory, measurement, prediction of performance, and test fairness. *Journal of Applied Psychology, 107*(10), 1655-1677.

Latham, G. P. (2007). A Speculative Perspective on the Transfer of Behavioral Science Findings to the Workplace: The times they are a-changin. *Academy of Management Journal, 50*(5)*,* 1027-1032.

Laumer, S. (2018). *Künstliche Intelligenz diskriminiert (noch).* Zugriff am 10.05.2024. Verfügbar unter: https://www.zeit.de/arbeit/2018-10/bewerbungsroboter-kuenstliche-intelligenz-amazon-frauen-diskriminierung

Lauver, K. J. & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between Employees‘ Perceptions of Person-Job and Person-Organizational Fit. *Journal of Vocational Behavior, 59*(1), 454-470.

Leary, M. R. (1995). *Self-presentation: Impression management and interpersonal behavior.* Madison, WI: Brown & Benchmark Publishers.

Lee, I. (2006). E-Recruiting: Opportunities and challenges. *Information Management 19*(3/4), 24-25.

Lee, C.-H., Hwang, F.-M. & Yeh, Y.-C. (2013). The impact of publicity and subsequent intervention in recruitment advertising on job searching freshmen’s attraction to an organization and job pursuit intention. *Journal of Applied Social Psychology, 43*(1), 1-13.

Lee, E.-S., Park, T.-Y. & Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin, 141*(5), 1049-1080.

Leithäuser, T. & Volmerg, B. (1988). *Psychoanalyse in der Sozialforschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Leventhal, G. S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? In K. J. Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Willis (Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (pp. 27-55). New York: Plenum.

Lewin, K., Lippit, R. & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimental created social climates. *Journal of Social Psychology, 10*(2), 271-299.

Liebes, T. & Katz. E. (1993). *The Export of Meaning.* Oxford, Cambridge: Blackwell.

Lienert, G. A. & Raatz, U. (1998). *Testaufbau und Testanalyse* (6. Aufl.). Weinheim: Beltz.

Lieske, C. (2020). Digitalisierung im Bereich Human Resources. In L. Fend & J. Hoffmann (Hrsg.), *Digitalisierung in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen: Konzepte – Lösungen – Beispiele* (2. Aufl., S. 149-160). Wiesbaden: Springer Gabler.

Lievens, F. & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology, 56*(1), 75-102.

Lievens, F., Van Hoye, G. & Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management, 18*(1), 45-59.

Lilli, W. & Frey, D. (1993). Die Hypothesentheorie der sozialen Wahrnehmung. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie. Band I: Kognitive Theorien* (2. Aufl., S. 49-78). Göttingen: Hogrefe.

Link, S. (2015). *DISG in der Personalauswahl*. Zugriff am 03.09.22. Verfügbar unter: https://www.disg-modell.de/disg-personalauswahl/

LinkedIn Corporation (2022). LinkedIn Jobs. Zugriff am 21.06.2022. Verfügbar unter: https://business.linkedin.com/de-de/talent-solutions

Lochner, K. (2018). Mögen die Spiele beginnen. *Personalwirtschaft Special E-Recruiting, 11,* 18-20.

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 4*(4)*,* 309-336.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1350). Chicago: Rand McNally.

Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance.* NJ: Prentice Hall.

Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist, 57*(9), 705-717.

Lohaus, D. & Habermann, W. (2016). *Integrationsmanagement – Onboarding neuer Mitarbeiter* (2. Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Lohaus, D. & Rietz, C. (2020). Arbeitgeberattraktivitätsinventar (AGA-I) – Ein deutschsprachiges Instrument zur Messung der Arbeitgeberattraktivität. *Wirtschaftspsychologie, 22*(2), 87-108.

Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L. & Fitzgerald, M. P. (1985). A Meta-Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 70*(2), 280-289.

Lohff, A. (2018). *Recruitment – Time up your game.* Zugriff am 23.05.2023. Verfügbar unter: https://hrreview.co.uk/analysis/recruitment-time-to-up-your-game/111596

López Bóo, F., Rossi, M. A. & Urzúa, S. S. (2013). The Labor Market Return to an Attractive Face: Evidence from a Field Experiment. *Economics Letters, 118*(1), 170-172.

Lord, F. M. & Novick, M. R. (1968). *Statistical theories of mental test scores.* Reading, Mass: Addison-Wesley.

Lowman, R. L. (1998). *The ethical practice of psychology in organizations*. Washington: American Psychological Association.

Lunt, P. & Livingstone, S. (1996). Rethinking the focus group in media and communications research. *Journal of Communication, 46*(2), 79-98.

Luxen, M. F. & van der Vijver, F. J. R. (2006). Facial attractiveness, sexual selection, and personnel selection: When evolved preferences matter. *Journal of Organizational Behavior, 27*(2), 241-255.

Maas, O. (1991). Arbeits- und Anforderungsanalyse. In H. Schuler & U. Funke (Hrsg.), *Eignungsdiagnostik in Forschung und Praxis* (S. 256-259). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Machwirth, U., Schuler, H. & Moser, K. (1996). Entscheidungsprozesse bei der Analyse von Bewerbungsunterlagen. *Diagnostica, 42*(3), 220-241.

Mäder, M. (2017). Stellenanzeigen: Die Möglichkeiten der Werbeinserate nutzen. In J. Buckmann (Hrsg.), *Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können. Frische Ideen für Personalmarketing und Employer Branding* (2. Aufl., S. 153-172). Wiesbaden: Springer Gabler.

Makarova, E. & Keller, C. (2019). Berufswahl von Schülerinnen und Schülern mit Serious Games fördern. Das Spiel like2be und seine Wirksamkeit. *Berufsbildung, 180,* 14-16.

Mangold, W. (1960). *Gegenstand und Methode des Gruppendiskussionsverfahrens*. Frankfurt: Europäische Verlagsanstalt.

Mannes, A. E. (2013). Shorn scalps and perceptions of male dominance. *Social Psychological and Personality Science, 4*(2)*,* 198-205.

Marcus, B. (2009). ‘Faking’ from the applicant’s perspective: A theory of self-presentation in personnel selection settings. *International Journal of Selection and Assessment, 17*(4)*,* 417-430.

Martens, J. (2017). Always connected – Personalgewinnung und Candidate Experience im Zeitalter der Digitalisierung. In T. Hagemann (Hrsg.), *Gestaltung des Sozial- und Gesundheitswesens im Zeitalter von Digitalisierung und technischer Assistenz* (S. 475-496). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

Martins, L. L. (2011). Organizational change and development. In S. Zedeck (Eds.), *Maintaining, expanding, and contracting the organization. APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 691-728). Washington DC: APA.

Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim, Basel: Beltz.

Mayring, P. (2022a). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (13., überarb. Auflage)*.* Weinheim, Basel: Beltz.

Mayring, P. (2022b). *Qualitative content analysis. A step-by-step guide.* London: Sage.

Mayring, P. (2023). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (7., überarb. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz.

Melchers, K. G. & Basch, J. M. (2021). Fair play? Sex-, age-, and job-related correlates of performance in a computer-based simulation game. *International Journal of Selection and Assessment, 30*(1), 48-61.

Meuser, M. & Nagel. U. (1997). Das ExpertInneninterview – Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung. In B. Friebertshäuser & A. Prengel (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden* (S. 481-491). Weinheim, München: Juventa.

Meuser, M. & Nagel, U. (2002). ExpertInenninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (S. 71-94). Wiesbaden: Springer.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review 1*(1), 61-89.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application.* Thousand Oak: Sage.

Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 538-551.

Meyer, A. M. & Bartels, L. K. (2017). The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support. *Journal of Organizational Psychology, 17*(5), p. 10-27.

Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D. & Jackson, D. N. (1989). Organizational Commitment and Job Performance. It's the Nature of the Commitment that counts. *Journal of Applied Psychology, 74*(3), 152-156.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*(1)*,* 20-52.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. A., McInnis, K. J., Maltin, E. R. & Sheppard, L. (2012). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior, 80*(2)*,* 225-245.

Michaelson, C., Pratt, M., Grant, A. & Dunn, C. (2014). Meaningful Work: Connecting Business Ethics and Organization Studies. *Journal of Business Ethics, 121*(1), 77-90.

Miles, S. J. & McCamey, R. (2018). The candidate experience: Is it damaging your employer brand? *Business Horizons, 61*(5)*,* 755-764.

Milgram, S. (1982). *Das Milgram-Experiment: Zur Gehorsamsbereitschaft gegenüber Autorität.* Reinbek: Rowohlt.

Miller, C. E. & Barrett, G. V. (2008). The coachability and fakability of personality-based selection tests used for police selection. *Public Personnel Management, 37*(3)*,* 339-351.

Misoch, S. (2019). *Qualitative Interviews* (2., erw. u. akt. Aufl.). Berlin: De Gruyter Oldenbourg.

Moe, N. B., Stray, V. G. & Goplen, M. R. (2020). Studying Onboarding in Distributed Software Teams: A Case Study and Guidelines. *Proceeding of the Evaluation and Assessment in Software Engineering (EASE), 15-17*(1)*,* 150-159.

Moosbrugger, H. & Kelava, A. (Hrsg.) (2008). *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*. Heidelberg: Springer.

Morgan, D. L. (1988). *Focus Groups as Qualitative Research.* Newbury Park, London, New Delphi: Sage.

Morgan, D. L. (2019). *Basic and advanced focus groups*. Los Angeles: Sage.

Morley, M. J. (2007). Person-organization fit. *Journal of Managerial Psychology, 22*(2), 109-117.

Moser, K. & Sende, C. (2014). Personalmarketing. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3., überarb. u. erw. Aufl., S. 99-148). Göttingen: Hogrefe.

Moser, K. & Zempel, J. (2006). Personalmarketing. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 69-96). Göttingen: Hogrefe.

Moser, K., Zempel, J. & Göritz, A. (2003). Personalmarketing im Internet: Ziele, Strategien, Praktiken und Erfahrungen. In U. Konradt & W. Sarges (Hrsg.), *E-Recruitment und E-Assessment* (S. 19-36). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Mullen, B., Brown, R. & Smith, C. (1992). Ingroup bias as a function of salience, relevance, and status: An integration. *European Journal of Social Psychology, 22*(2), 103-122.

Mummendey, H. D. & Grau, I. (2014). *Die Fragebogen-Methode* (6., korr. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Murphy, K. R. (1986). When your top choice turns you down: Effect of rejected offers on the utility of selection tests. *Psychological Bulletin, 99*(1)*,* 133-138.

Murphy, K. R. & Davidshofer, C. O. (1998). *Psychological Testing: Principles and Applications* (4th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Musolesi, F. & Knöpfel, M. (2018). Personalauswahl. In R. Brinckmann (Hrsg.), *Angewandte Wirtschaftspsychologie* (S. 189-237). München: Pearson.

Nerdinger, F., W., Blickle, G. & Schaper, N. (Hrsg.) (2019). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4., vollst. überarb. Aufl.). Berlin: Springer.

Ng, T. W. H. (2015). The incremental validity of organizational commitment, organizational trust, and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior, 88*(1), 154-163.

Nied, J., Bilger, R. & Ferdinand, H.-M. (2018). Candidate Experience: Eine empirische Analyse der Recruiting-Prozesse am Beispiel der Generation Y. *Markenbrand, 7*(1)*,* 35 -46.

Niketta, R. (1993). Das Stereotyp der physischen Attraktivität. In M. Hassebrauck & R. Niketta (Hrsg.), *Physische Attraktivität* (S. 163-200). Göttingen: Hogrefe.

Obermann, C. (1992). *Assessment Center: Entwicklung, Durchführung, Trends.* Wiesbaden: Gabler.

Obermann, C., Serocka, I. & Kriebel, E. (2020). Digitalisierung im Assessment Center. In K. P. Stulle (Hrsg.), *Digitalisierung in der Management-Diagnostik* (S. 127-154). Wiesbaden: Springer Gabler.

Oberstebrink, M. (2018). Matching for success. In A. Ternès und C.-D. Wilke (Hrsg.), *Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership* (S. 127-136). Wiesbaden: Springer Gabler.

Ones, D. S., Viswesvaran, C. & Reiss, A. D. (1996). Role of social desirability in personality testing for personal selection: The red herring. *Journal of Applied Psychology, 81*(6)*,* 660-679.

Ott, M., Ulfert, A. & Kersting, M. (2017). „Online-Assessments“ und „Self-Assessments” in der Eignungsdiagnostik. In D. E. Krause (Hrsg.), *Personalauswahl* (S. 215-242). Wiesbaden: Springer Gabler.

Paffrath, A., Lochner, K. & Siemsen, A. (2020). Gamifizierte Assessments in der Personalauswahl – Eine empirische Studie zur Wirkung auf die Arbeitgeberattraktivität und Testfairness. In T. Bäumer & C. P. Müller (Hrsg.), *Abstracts – 24. Fachtagung der Gesellschaft für angewandte Wirtschaftspsychologie* (S. 138-139). Lengerich: Pabst.

Palmer, J. & Loveland, J. (2008). The Influence of Group Discussion on Performance Judgements: Rating Accuracy, Contrast Effects, and Halo. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied, 142*(2)*,* 117-130.

Papernot, N., McDaniel, P., Goodfellow, I., Jha, S., Berkay Celik, Z. & Swami, A. (2017). *Practical black-box attacks against machine learning.* Zugriff am 02.05.2024. Verfügbar unter: https://www.cs.purdue.edu/homes/bb/2020-fall-cs590bb/docs/at/attacks-against-machine-learning.pdf

Parkinson, B. (2014). Soziale Wahrnehmung und Attribution. In K. Jonas, W. Stroebe & M. Hewstone (Hrsg.), *Sozialpsychologie* (S.65-106). Berlin: Springer.

Parship (2023). *Unsere Mission*. Zugriff am 02.03.2023. Verfügbar unter: https://www.parship.de/

Patrzek, A. (2017). *Systematisches Fragen* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Payne, B. K. (2001). Prejudice and perception: The role of automatic and controlled processes in misperceiving a weapon. *Journal of Personality Social Psychology, 81*(2), 181-192.

Pendry, L. (2014). Soziale Kognition. In K. Jonas, W. Stroebe & M. Hewstone (Hrsg.), *Sozialpsychologie* (S. 107-140). Berlin: Springer.

Peng, Y. & Mao, C. (2015). The impact of person-job-fit and job satisfaction: The mediator role of self-efficacy. *Social Indicators Research, 121*(3), 805-813.

Petry, T. (2016). Digital Leadership – Unternehmens- und Personalführung in der Digital Economy. In T. Petry (Hrsg.), *Digital Leadership – Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy* (S. 21-82). Freiburg: Haufe.

Petry, T. (2021). Führung im Digitalzeitalter – Darstellung einer Digital-Leadership-Toolbox. In T. Petry & W. Jäger (Hrsg.), *Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement* (2. Aufl., S. 353-371). Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Group.

Petry, T. & Jäger W. (2021). Digital HR – Gesamtkomplex im Überblick. In T. Petry & W. Jäger (Hrsg.), *Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement* (2. Aufl., S. 27-122). Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Group.

Petschar, S. & Zavrel, J. (2016). Candidate experience im e-recruiting. In T. Verhoeven (Hrsg.), *Candidate Experience – Ansätze für eine positiv erlebte Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess und darüber hinaus*. Wiesbaden: Springer.

Pfadenhauer, M. (2007). Das Experteninterview. Ein Gespräch auf gleicher Augenhöhe. In R. Buber & H. H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen* (S. 449-462). Wiesbaden: Gabler.

Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L. & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 32*(3), 622-648.

Pierce, J. L. & Gardner, D.G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management, 30*(5), 591-622.

Pohl, C. (2015). Der zukünftige Bedarf an Pflegefachkräften im Bereich Altenpflege: Berechnungen für die Bundesländer bis zum Jahr 2030. In R. Helmrich & E. Krekel (Hrsg.), *Chancen und Risiken aus der demografischen Entwicklung für die Berufsbildung* (S. 171-186). Bielefeld: Bertelsmann-Verlag.

Preiss, M., Mejzlikovo, T., Ruda, A., Kramsky, D. & Pitakova, J. (2015). Testing the level of social desirability during job interview on white-collar profession. *Frontiers in Psychology, 6,* 1-10.

Promerit (2016). *Benchmarking HR Digital. (Wie) schafft HR die Transformation? Personalwirtschaft Studie.* Zugriff am 14.04.2022. Verfügbar unter: https://www.researchgate.net/publication/332780900_Benchmarking_HR_Digital_-_Wie_schafft_HR_die_Transformation/link/5de55de64585159aa45ca322/download

Promerit (2019). *Benchmarking HR Digital 2019. DACH.* Zugriff am 14.04.2022. Verfügbar unter: https://promerit.de/2019/06/benchmarking-hr-digital-2019-dach/

Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2014). *Qualitative Sozialforschung* (4., erw. Aufl.). München: Oldenbourg.

Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2019). Forschungsdesign für die qualitative Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (2. Aufl., S. 105-123). Wiesbaden: Springer VS.

Pulverich, G. (1996). *Rechts-ABC für Psychologinnen und Psychologen. Psychologisches Berufungsrecht in Stichworten.* Bonn: Deutscher Psychologen Verlag.

Püttner, I. (1999). Rechtsfragen beim Einsatz von psychologischen Tests. *Personalführung 32*(4)*,* 54-57.

Raeder, S. & Grote, G. (2012). *Der psychologische Vertrag*. Göttingen: Hogrefe.

Rastetter, D. (1996). *Personalmarketing, Bewerberauswahl und Arbeitsplatzsuche*. Stuttgart: Ferdinand Enke.

Rastetter, D. (2020). Diversity – Diskriminierung – Digitalisierung: Kann digitalisierte Arbeit Diskriminierung abbauen und Diversity fördern? In W. Frieß, A. Mucha & D. Rastetter (Hrsg.), *Diversity Management und seine Kontexte. Celebrate Diversity?!* (S. 159-172). Opladen: Verlag Barbara Budrich.

Rauchfleisch, U. (1992). Diagnostik, Ethik, Macht und Verantwortung. In U. Imoberdorf, R. Kaeser & R. Zihlman (Hrsg.), *Psychodiagnostik heute* (S. 19-26). Stuttgart: Hirzel.

Reimann, G., Frenzel, T., Michalke, S. & Peper, M. (2008). Verbreitung und Akzeptanz der DIN 33430: Eine Stellungnahme. *Zeitschrift für Personalpsychologie, 7*(4)*,* 178-180.

Reinhardt, A. (2016). Personalmanagement im Zeitalter der Industrie 4.0. In K. Schwuchow & J. Gutmann (Hrsg.), *Personalentwicklung, Themen, Trends, Best Practices 2017* (S. 34-43). Freiburg: Haufe Lexware.

Richter, R. (2008). Individualität und Individualisierung. In H. Willems (Hrsg.), *Lehr(er)buch Soziologie* (S. 721-744). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Rixecker, K. (2018). *Diskriminierung: Deshalb platzte Amazons Traum vom KI-gestützten Recruiting*. Zugriff am 10.05.2024. Verfügbar unter: https://t3n.de/news/diskriminierung-deshalb-platzte-amazons-traum-vom-ki-gestuetzten-recruiting-1117076/

Rodeck, M. (2015). *Der Wertewandel in der Arbeitswelt durch die Generation Y: Wie Unternehmen bei der Personalführung sinnvoll reagieren und agieren können.* Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.

Rodrigo, M. F. & Ato, M. (2002). Testing the group polarization hypothesis by using logit models. *European Journal of Social Psychology, 32*(1)*,* 3-18.

Rohrlack, K. (2019). *Lösungsorientierte Mitarbeitergewinnung: Praktisches Vorgehen und theoretische Grundlagen.* Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Rosenstiel, L. v. (2000). Potentialanalyse und Potentialentwicklung. In L. von Rosenstiel & T. Lang von Wins (Hrsg.), *Perspektiven der Potentialbeurteilung* (S. 3-25). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Rosenstiel, L. v. & Kaschube, J. (2014). Führung. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 677-724). Göttingen: Hogrefe.

Rosenstiel, L. v. & Nerdinger, F. W. (2011). *Grundlagen der Organisationspsychologie* (7. überarb. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Rosenthal, R. (2002). The Pygmalion effect and its mediating mechanisms. In J. Aronson (Ed.), *Improving academic achievement: Impact of psychological factors on education* (pp. 25-36). San Diego: Academic Press.

Ross, L. D. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 173-222). New York: Academic Press.

Ross, L. & Nisbett, R. E. (2011). *The Person and the Situation: Perspectives of Social Psychology* (2nd ed.). London: Pinter & Martin.

Ruffle, B. J. & Shtudiner, Z. (2015). Are Good-Looking People More Employable? *Management Science, 61*(8), 1760-1776.

Russell, C. J. (2001). A longitudinal study of top-level executive performance. *Journal of Applied Psychology, 86*(4), 560-573.

Rust, U. & Parages, V. (2002). E-Recruitment in nationaler und internationaler Perspektive. *Personal, 54*(5), 24-27.

Ryan, A. M., Ali, A. A., Hauer, T. & French-Vitet, J. (2017). Timeliness is Key to the Candidate Experience. *Personnel Assessment and Decisions, 3*(1), 38-50.

Rynes, S. L., Giluk, T. L. & Brown, K. G. (2007). The very separate worlds of academic and practitioner periodicals in human resource management: Implications for evidence-based management. *Academy of Management Journal, 50*(5), 987-1008.

Sackett, P. R., Zhang, C., Berry, C. M. & Lievens, F. (2022). Revisiting Meta-Analytic Estimates of Validity in Personnel Selection: Addressing Systematic Overcorrection for Restriction of Range. *Journal of Applied Psychology, 107*(11), 2040-2068.

Schaper, N. (2019a). Selbstverständnis, Gegenstände und Aufgaben der Arbeits- und Organisationspsychologie. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4., vollst. überarb. Aufl., S. 271-286). Berlin: Springer.

Schaper, N. (2019b). Theoretische Modelle des Arbeitshandelns. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4., vollst. überarb. Aufl., S. 359-383). Berlin: Springer.

Scheidegger, N. & Müller, A. (2015). Arbeitgeberattraktivität im Drei-Ländervergleich: adaptive Conjoint-Analyse der Job-Präferenzen bei Fachkräften. *Wirtschaftspsychologie, 17*(3), 15-27.

Schinkel, S., Vianen, A. v. & Dierendonck, D. v. (2013). Selection Fairness and Outcomes: A field study of interactive effects on applicants' reactions*. International Journal of Selection and Assessment, 21*(1), 22-31.

Schmidt, K.-H., Hollmann, S. & Sodenkamp, D. (1998). Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des Commitment-Fragebogens von Allen und Meyer (1990). *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie, 19*(2), 93-106.

Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin, 124*(2)*,* 262-274.

Schmidt, F. L., Hunter, J. E., McKenzie, R. C. & Muldrow, T. W. (1979). Impact of valid selection procedures on work-force productivity. *Journal of Applied Psychology, 64*(6)*,* 609-626.

Schmidt, F. L., Oh, I.-S. & Shaffer, J. A. (2016). *The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 100 Years of Research Findings.* Zugriff am 03.03.2022. Verfügbar unter: https://www.researchgate.net/publication/309203898

Schmitt, B. H. (2003). *Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers.* Hoboken: Wiley.

Schmitt, N. & Gilliland, S. W. (1992). Beyond differential prediction: Fairness in selection. In D. Saunders (Ed.), *Human rights and employment: Interdisciplinary perspectives* (pp. 21-46). Greenwich: JAI.

Schmohr, M. & Bierhoff, H.-W. (2006). Sozialer Austausch. In H.-W. Bierhoff & D. Frey (Hrsg.), *Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie* (S. 717-726). Göttingen: Hogrefe.

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology, 58*(3), 437-453.

Schneider, B., Goldstein, H. W. & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology, 48*, 747– 773.

Schneider, B., Smith, D. B. & Paul, M. C. (2001). P-E-fit and the attraction-selection-attrition model of organizational functioning: introduction and overview. In U. Kleinbeck & M. Erez (Hrsg.), *Work motivation in the context of a globalizing economy* (pp. 231-246). Mahwah: Erlbaum.

Scholz, R. (2009). Demografischer Wandel und die langanhaltenden Auswirkungen auf die deutsche Bevölkerungsstruktur. In D. Döring & E. J. M. Kroker (Hrsg.), *Alter und Gesellschaft* (S. 33-47). Frankfurt: Societäts-Verlag.

Schuler, H. (1990). Personenauswahl aus der Sicht der Bewerber: Zum Erleben eignungsdiagnostischer Situationen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 34*(4)*,* 184-191.

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). Hillsdale: Erlbaum.

Schuler, H. (1996). *Psychologische Personalauswahl*. Göttingen: Hogrefe.

Schuler, H. (1999). Erstmals gemeinsame Ethische Richtlinien für BDP und DGPs. *Psychologische Rundschau, 50*(4)*,* 243-244.

Schuler, H. (Hrsg.). (2004). *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung* (2., vollst. überarb. u. erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Schuler, H. (2013). Personalauswahl. Eine eignungsdiagnostische Perspektive. In R. Stock-Homburg (Hrsg.), *Handbuch Strategisches Personalmanagement* (2., überarb. u. erw. Aufl., S. 29-55). Wiesbaden: Springer Gabler.

Schuler, H. (2014a). *Psychologische Personalauswahl: Eignungsdiagnostik für Personalentscheidungen und Berufsberatung* (4., vollst. überarb. u. erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Schuler, H. (2014b). Arbeits- und Anforderungsanalyse. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3., überarb. u. erw. Aufl., S. 61-98). Göttingen: Hogrefe.

Schuler, H. (2018). *Das Einstellungsinterview* (2. überarb. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Schuler, H. & Berger, W. (1979). Physische Attraktivität als Determinante von Beurteilung und Einstellungsempfehlung. *Psychologie und Praxis, 23,* 59-70.

Schuler, H. & Funke, U. (1993). Diagnose beruflicher Eignung und Leistung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (2. Aufl., S. 235-283). Bern: Huber.

Schuler, H., Höft, S. & Hell, B. (2014). Eigenschaftsorientierte Verfahren der Personalauswahl. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 149-213). Göttingen: Hogrefe.

Schuler, H. & Marcus, B. (2006). Biographieorientierte Verfahren der Personalauswahl. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2., überarb. u. erw. Aufl., S. 189-226). Göttingen: Hogrefe.

Schuler, H. & Prochaska, M. (2001). *Leistungsmotivationsinventar (LMI). Dimensionen berufsbezogener Leistungsorientierung.* Göttingen: Hogrefe.

Schuler, H. & Stehle, W. (1983). Neuere Entwicklungen des Assessment-Center-Ansatzes – beurteilt unter dem Aspekt der sozialen Validität. *Psychologie und Praxis, 27*(1)*,* 33-44.

Schulte, S. & Hiltmann, M. (Hrsg.) (2023). *Eignungsdiagnostische Interviews. Standards der professionellen Interviewführung.* Wiesbaden: Springer Gabler.

Schulz, A. (2009). *Strategisches Diversitätsmanagement. Unternehmensführung im Zeitalter der kulturellen Vielfalt.* Wiesbaden: Gabler.

Schulz, M., Mack, B. & Renn, O. (Hrsg.) (2012). *Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft. Von der Konzeption bis zur Auswertung.* Wiesbaden: Springer VS.

Schütz, A. & Luckmann, T. (1979). *Strukturen der Lebenswelt.* Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Schwarz, N. (1990). Feelings as Information: Informational and motivational functions of affective states. In E. T. Higgins & R. M. Sorrentino (Eds.), *Handbook of Motivation and Cognition: Foundations of Social Behavior* (Vol. 2, pp. 527-561). New York: Guilford Press.

Schwarz, T. (2008). Integrierte Kommunikation. In C. Belz, O. Schlögel, O. Arndt & V. Walter (Hrsg.), *Interaktives Marketing. Neue Wege zum Dialog mit Kunden* (S. 83-96). Wiesbaden: Gabler.

Schwarzenbart, U. & Grabmeier, S. (2021). Digitalisierung von Performance Management und Feedbackinstrumenten – Darstellung am Beispiel der Daimler AG. In T. Petry & W. Jäger (Hrsg.), *Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement* (2. Aufl., S. 411-422). Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Group.

Scuzzarello-Eichmeier, G. (2021). *Onboarding: Unterstützung betrieblicher Einarbeitungs- und Sozialisationsprozesse: Empirische Studien zum Erleben neuer Anforderungssituationen.* Wuppertal: Universitätsbibliothek Wuppertal.

Sczesny, S. & Stahlberg, D. (2002). Geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führungskräften. *Wirtschaftspsychologie, 4*(1)*,* 36-41.

Sears, G. J. & Rowe, P. M. (2003). A personality-based similar-to-me effect in the employment interview: Conscientiousness, affect-versus competence-mediated interpretations, and the role of job relevance. *Canadian Journal of Behavioural Science, 35*(1)*,* 13-24.

Sechrest, L. (1963). Incremental validity: A recommendation. *Educational and Psychological Measurement, 23*(1)*,* 153-158.

Semet, S. & Hilberer, L. (2018). Potenziale von künstlicher Intelligenz in HR. In P. Thorsten & J. Wolfgang (Hrsg.). *Digital HR – Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement.* Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.

Seng, A., Fiesel, L. & Krol, B. (2012). *Erfolgreiche Wege der Rekrutierung in Social Networks*. Essen: KCS (Kompetenzzentrum für Statistik und Empirie) Schriftenreihe.

Seong, J. Y. & Kristof-Brown, A. L. (2012). Testing multidimensional models of person-group fit. *Journal of Managerial Psychology, 27*(6), 536-556.

Shaw, R. B. (1997). *Trust in the Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity, and Concern.* San Francisco: Jossey-Bass.

Shute, V. J. (2011). Stealth assessment in computer-based games to support learning. *Computer games and instruction, 55*(2), 503-524.

Sireci, S. G. (2003). Validity: Content. In R. Fernández-Ballesteros (Ed.), *Encyclopedia of Psychological Assessment* (pp. 1057-1077). London: Sage.

Six, B. (2022). Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung. In P. Ozimek, H.-W. Bierhoff, E. Rohmann & S. Hanke (Hrsg.). *Angewandte Sozialpsychologie. Ein Lehrbuch*. Stuttgart: Kohlhammer.

Solga, M., Ryschka, J. & Mattenklott, A. (2011). Personalentwicklung: Gegenstand, Prozessmodell, Erfolgsfaktoren. In J. Ryschka, M. Solga & A. Mattenklott (Hrsg.), *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele* (3., vollst. überarb. u. erw. Aufl., S. 19-34). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Sonntag, K. (2014). *Arbeit und Privatleben harmonisieren. Life Balance Forschung und Unternehmenskultur: Das WLB Projekt.* Kröning: Asanger.

Sonntag, K., Frieling, E. & Stegmaier, R. (2012). *Lehrbuch Arbeitspsychologie* (3. vollst. überarb. Aufl.). Bern: Huber.

Sonntag, K. & Schaper, N. (2006). Förderung beruflicher Handlungskompetenz. In K. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen* (3. überarb. u. erw. Aufl., S. 270-311). Göttingen: Hogrefe.

Sonntag, K., Stegmaier, R. & Schaper, N. (2016). Organisationsdiagnose: Strukturale und kulturelle Merkmale. In K. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen* (4., vollst. überarb. u. erw. Aufl., S. 255-294). Göttingen: Hogrefe.

Spada, H. (Hrsg.). (2006). *Lehrbuch Allgemeine Psychologie* (3., vollst. überarb. u. erw. Aufl.). Bern: Huber.

Spears, R. & Tausch, N. (2014). Vorurteile und Intergruppenbeziehungen. In K. Jonas, W. Stroebe & M. Hewstone (Hrsg.), *Sozialpsychologie* (S. 507-564). Berlin: Springer.

Spector, P. E. (2003). *Industrial & Organizational Psychology. Research and Practice* (3rd Ed.). New York: Wiley.

Staffler, F. (2013). Mobile: Die Zukunft liegt in der Hand. In J. Buckmann (Hrsg.), *Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können: Frische Ideen für Personalmarketing und Employer Branding* (S. 165-179). Wiesbaden: Springer Gabler.

Staufenbiel, Th. (1999). Personalentwicklung. In C. Graf Hoyos & D. Frey (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 510-525). Weinheim: Psychologie Verlag Union.

Statista (2019). *Arbeitgeber-Studie 2019. Wie attraktiv sind Unternehmen für Mitarbeiter und warum?* Zugriff am 23.03.2021. Verfügbar unter: https://de.statista.com/statistik/studie/id/62998/dokument/arbeitgeber-studie-2019/#

Statistisches Bundesamt (2021). *Definition von Unternehmensgrößen nach tätigen Personen und Jahresumsatz.* Zugriff am 03.04.2021. Verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/Glossar/kmu.html#:~:text=Der%20Begriff%20KMU%20umfasst%20Kleinstunternehmen,Kommission%20nach%20Umsatz%2D%20und%20Besch%C3%A4ftigtengr%C3%B6%C3%9Fenklassen.

Statistisches Bundesamt (2022a). *Demographischer Wandel*. Zugriff am 01.06.2022. Verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/_inhalt.html

Statistisches Bundesamt (2022b). *Bevölkerung nach Nationalität und Bundesländern*. Zugriff am 01.06.2022. Verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/Tabellen/bevoelkerung-nichtdeutsch-laender.html

Steiner, D. D. & Gilliland, S. W. (1996). Fairness reactions to personnel selection techniques in France and the United States. *Journal of Applied Psychology, 81*(2), 134-141.

Stephan, U. & Westhoff, K. (2002). Personalauswahlgespräche im Führungskräftebereich des deutschen Mittelstandes: Bestandsaufnahme und Einsparungspotential. *Wirtschaftspsychologie, 4*(3)*,* 3-17.

Stepstone (2021). *Der Bewerbungsprozess ist der Erfolgsfaktor im Wettbewerb um Talente.* Zugriff am 20.01.2022. Verfügbar unter: https://www.stepstone.de/wissen/erfolgsfaktor-bewerbungsprozess/

Stieglitz, S. (2017). Enterprise Gamification – Vorgehen und Anwendung. In S. Strahringer & C. Leyh (Hrsg.), *Gamification und Serious Games – Grundlagen, Vorgehen und Anwendung* (S. 3-13). Wiesbaden: Springer Vieweg.

Stindl, B. (2010). *Leitfaden CEM.* Zugriff am 15.05.2021. Verfügbar unter: http://www.ec4u.de/wp-content/uploads/2012/01/Leitfaden-CEM.pdf.

Stippler, S., Burstedde, A., Hering, A. T., Jansen, A. & Pierenkemper, S. (2019). *Wie Unternehmen trotz Fachkräftemangel Mitarbeiter finden (KOFA-Studie 1/2019).* Zugriff am 05.07.2021. Verfügbar unter: https://www.kofa.de/media/Publikationen/Studien/1_2019_Engpasstalente.pdf

Stock-Homburg, R. (2013). *Handbuch Strategisches Personalmanagement* (2., überarb. u. erw. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Strauss, A. (1987). *Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung*. München: Wilhelm Fink Verlag.

Streichert, D. (2022). *DISG-Modell – Welche Persönlichkeit der 4 Farben habe ich?* Zugriff am 03.09.2022. Verfügbar unter: https://dennis-streichert.de/disg-modell/

Stulle, K. P. (2020). Einleitung. In K. P. Stulle (Hrsg.), *Digitalisierung der Management-Diagnostik* (S. 1-41). Wiesbaden: Springer Gabler.

Swiaczny, F. (2015). Demografischer Wandel und Migration in Deutschland. Diversität und Heterogenisierung der Bevölkerung. In P. Genkova & T. Ringeisen (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenz. Perspektiven und Anwendungsfelder* (S. 1-15). Wiesbaden: Springer.

Tajfel, H. (Ed.). (1978). *Differentiation between social groups*. London: Academic Press.

Tajfel, H. & Turner, J. C. (1986). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations* (2nd ed., pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.

Tallgauer, M., Festing, M. & Fleischmann, F. (2020). Big Data im Recruiting. In T. Verhoeven (Hrsg.). *Digitalisierung im Recruiting: Wie sich Recruiting durch künstliche Intelligenz, Algorithmen und Bots verändert* (S. 25–50). Wiesbaden: Springer Gabler.

Tang, T. L.-P. & Ibrahim, A. H. S. (1998). Antecedents of Organizational Citizenship Behavior Revisited: Public Personnel in The United States and in The Middle East. *Public Personnel Management, 27*(4), 529-550.

Taylor, H. C. & Russell, J. F. (1939). The relationship of validity coefficients to the practical effectiveness of tests in selection: discussion and tables. *Journal of Applied Psychology, 23*(5), 565-578.

Tedeschi, J. T., Lindskold, S. & Rosenfield, P. (1985). *Introduction to social psychology.* St. Paul, MN: West.

Teger, A. L. & Pruitt, D. G. (1967). Components of Group Risk Taking. *Journal of Experimental Social Psychology, 3*(2)*,* 189-205.

Ternès, A. & Wilke, C.-D. (Hrsg.) (2018). *Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Tett, R. P. & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based in meta-analytic findings. *Personnel Psychology, 46*(2), 259-293.

Thomas, D. A. & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review, 74*(5), 79-91.

Thomas, B. J. & Jenifer, S. C. (2016). Measurement model of employer brand personality a scale construction. *Journal of Contemporary Management Research, 10*(1), 58-78.

Thorndike, E. L. (1920). A constant error in psychological ratings. *Journal of Applied Psychology, 4*(1)*,* 25-29.

Truffls GmbH (2022). *Hol Dir den Job, den Du verdienst.* Zugriff am 21.06.2022. Verfügbar unter: https://truffls.de/de/

Truxillo, D. M., Steiner, D. D. & Gilliland, S. W. (2004). The Importance of Organizational Justice in Personnel Selection: Defining When Selection Fairness Really Matters. *International Journal of Selection and Assessment, 12*(1-2)*,* 39-53.

Turban, D. B. & Jones, A. P. (1988). Supervisor-subordinate similarity: Types, effects and mechanisms. *Journal of Applied Psychology, 73*(2)*,* 228-234.

Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D. & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford: Basil Blackwell.

Ullah, M. & Ullah, R. (2015). *Erfolgsfaktor Candidate Experience. Der Perspektivwechsel im Recruiting.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Van Dick, R. & Stegmann, S. (2016). Diversity, Social Identity und Diversitätsüberzeugungen. In P. Genkova & T. Ringeisen (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenz* (S. 3-15). Wiesbaden: Springer.

Van Hoye, G., Bas, T., Cromheecke, S. & Lievens, F. (2013). The instrumental and symbolic dimensions of organisations' image as an employer. A large-scale feld study in employer branding in Turkey. *Applied Psychology: An International Review, 62*(4), 543-557.

Van Iddekinge, C. H., Lanivich, S. E., Roth, P. L. & Junco, E. (2016). Social media for selection? Validity and adverse impact potential of a Facebook-based assessment. *Journal of Management, 42*(7), 1811-1835.

Vaßen, M. & Petry, T. (2011). Social Media kann mehr. *Personalmagazin, 9,* 60-62.

Verhoeven, T. (Hrsg.) (2016a). *Candidate Experience*. *Ansätze für eine positiv erlebte Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess und darüber hinaus.* Wiesbaden: Springer Gabler.

Verhoeven, T. (2016b). Die Theorie der Candidate Experience. In T. Verhoeven (Hrsg.), *Candidate Experience. Ansätze für eine positiv erlebte Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess und darüber hinaus* (S. 7-16). Wiesbaden: Springer Gabler.

Verhoeven, T. (2016c). Die Candidate Journey und Touchpoints. In T. Verhoeven (Hrsg.), *Candidate Experience. Ansätze für eine positiv erlebte Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess und darüber hinaus* (S. 33-44). Wiesbaden: Springer Gabler.

Verhoeven, T. (2016d). Onboarding als integraler Bestandteil eines systematischen Candidate Experience Managements. In T. Verhoeven (Hrsg.), *Candidate Experience. Ansätze für eine positiv erlebte Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess und darüber hinaus* (S. 109-120). Wiesbaden: Springer Gabler.

Verhoeven, T. (Hrsg.) (2020a). *Digitalisierung im Recruiting. Wie sich Recruiting durch künstliche Intelligenz, Algorithmen und Bots verändert.* Wiesbaden: Springer Gabler.

Verhoeven, T. (2020b). Digitale Candidate Experience. Wie sich das Modell der Candidate Experience in den letzten Jahren durch die Auswirkungen der Digitalisierung gewandelt hat. In T. Verhoeven (Hrsg.), *Digitalisierung im Recruiting. Wie sich Recruiting durch künstliche Intelligenz, Algorithmen und Bots verändert* (S. 51-65). Wiesbaden: Springer Gabler.

Verhoeven, T. (2020c). Künstliche Intelligenz im Recruiting. In T. Verhoeven (Hrsg.), *Digitalisierung im Recruiting. Wie sich Recruiting durch künstliche Intelligenz, Algorithmen und Bots verändert* (S. 113-128). Wiesbaden: Springer Gabler.

Verhoeven, T. & Goldmann, P. (2020). Digitalisierung im Recruiting: Der Status quo. In T. Verhoeven (Hrsg.), *Digitalisierung im Recruiting: Wie sich Recruiting durch Künstliche Intelligenz, Algorithmen und Bots verändert* (S. 7-24). Wiesbaden: Springer Gabler.

Verquer, M. L., Beehr, T. A. & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior, 63*(3), 473-489.

Viswesvaran, C. & Ones, D. S. (1999). Meta-analyses of fakability estimates: Implications for personality measurement. *Educational and Psychological Measurement, 59*(2)*,* 197-210.

Vogl, S. (2022). Gruppendiskussion. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3. Aufl., S. 913-920). Wiesbaden: Springer VS.

Wagner, U. & Zick, A. (1993). Selbstdefinitionen und Intergruppenbeziehungen: Der Social Identity Approach. In B. Pörzgen & E. Witte (Hrsg.), *Selbstkonzept und Identität. Beiträge des 8. Hamburger Symposions zur Methodologie der Sozialpsychologie* (S. 109-129). Braunschweig: Schmidt.

Wald, P. M., Athanas, C. & Schimek, T. (2018). *Recruiter Experience Studie 2018. Recruiting und Recruiter zwischen klassischen und digitalen Herausforderungen. Einblicke in Arbeitsweisen, Selbstverständnis, Tools und Entwicklungsfelder.* Zugriff am 23.04.2021. Verfügbar unter: https://www.metahr.de/downloads/

Walter, M. & Kanning, U. P. (2003). Wahrgenommene soziale Kompetenzen von Vorgesetzten und Mitarbeiterzufriedenheit. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 47*(3), 152-157.

Warszta, T. (2017). Personalrekrutierung. In L. Bildat & T. Warszta (Hrsg.), *Psychologie im Human Resource Management* (S. 53-80). Lengerich: Pabst.

Warszta, T. (2019). Spielerisch im Job: Mit Game-Based-Assessments Bewerber gewinnen. *Wirtschaftspsychologie aktuell, 1,* 43-56.

Watkins, L. M. & Johnston, L. (2002). Screening Job Applicants: The Impact of Physical Attractiveness and Application Quality. *International Journal of Selection and Assessment, 8*(2)*,* 76-84.

Watzka, K. (2003). Hochschulmarketing. Arbeitgeberattraktivität und Rekrutierungskanäle. *Zeitschrift für Human Resource Management, 55*(7), 8-11.

Wayne, S. J., Liden, R. C., Graf, I. K. & Ferris, G. R. (1997). The role of upward influence tactics in human resource decisions. *Personnel Psychology, 50*(4), 979-1006.

Wegenberger, O. & Wegenberger, J. (2021). *Talent- und Kompetenzmanagement*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Wegge, J. (2014). Gruppenarbeit und Management von Teams. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3. überarb. u. erw. Aufl., S. 933-983). Göttingen: Hogrefe.

Weinhardt, F. (2017). Ursache für Frauenmangel in MINT-Berufen? Mädchen unterschätzen schon in der fünften Klasse ihre Fähigkeiten in Mathematik. *Deutsches Institut für Wirtschaftspsychologie, 84*(45), 1009-1014.

Weitzel, T., Maier, C., Oehlhorn, C., Weinert, C., Wirth, J. & Laumer, S. (2018). *Mobile Recruiting.* Zugriff am 26.06.2021. Verfügbar unter: https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Studien_2018_3_Mobile_Recruiting_20180220.pdf

Wenderdel, M. & Kanning, U. P. (2008). Wer mehr weiß beurteilt anders. *Personalwirtschaft, 8,* 52-54.

Westhoff, K., Hellfritsch, L. J., Hornke, L. F., Kubinger, K. D., Lang, F., Moosbrugger, H., Püschel, A. & Reimann, G. (Hrsg.). (2004). *Grundwissen für berufsbezogene Eignungsbeurteilung nach DIN 33430.* Lengereich: Pabst.

Westhoff, K. & Koch, A. (2013). Erfassung der Anforderungen einer konkreten Position. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (4., vollst. überarb. u. erw. Aufl., S. 191- 200). Göttingen: Hogrefe.

Westmeyer, H. (2003). Objectivity. In R. Fernández-Ballesteros (Ed.), *Encyclopedia of Psychological Assessment* (pp. 629-632). London: Sage.

Weuster, A. (2012). *Personalauswahl I: Internationale Forschungsergebnisse zu Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl, Vorstellungsgespräch und Referenzen* (3., akt. u. überarb. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Wick, A. (2005). *Urteiler in der Personalauswahl. Einflüsse persönlicher Vorstellungen über Eignung und Personalauswahl auf Informationsnutzung, Beurteilung und Entscheidung* (1. Aufl.). München: Hampp.

Wiesenfeld, B. M., Brockner, J. & Thibault, V. (2000). Procedural fairness, managers‘ self-esteem, and managerial behaviors following a layoff. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 83*(1), 1-32.

Willis, J. & Todorov, A. (2006). First Impressions. Making Up Your Mind After a 100-Ms Exposure to a Face. *Psychological Science, 17*(7), 592-598.

Wills, T.A. (1981). Downward comparison principles in social psychology. *Psychological Bulletin, 90*(2), 245-271.

Witzel, A. (1982). *Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen.* Frankfurt am Main: Campus.

Witzel, A. (1985). Das problemzentrierte Interview. In G. Jüttemann (Hrsg.), *Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 227-256). Weinheim: Beltz.

Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview. Forum Qualitative Social Research – Theories, *Methods, Applications, 1*(1), 2-13.

Witzel, A. & Reiter, H. (2022). *Das problemzentrierte Interview – eine praxisorientierte Einführung.* Weinheim: Beltz Juventa.

Wolf, G. (2020). *Mitarbeiterbindung. Strategie und Umsetzung im Unternehmen* (4. Aufl.). Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Group.

Wolter, U. (2021). *Stellenanzeigen: Was Kandidaten wollen, was sie an einer Bewerbung hindert.* Zugriff am 20.01.2022. Verfügbar unter: https://www.personalwirtschaft.de/news/stellenanzeigen-wuensche-ansprueche-kandidaten-portale-95665/

Woods, S. A., Ahmed, S., Nikolaou, J., Costa, A. C. & Anderson, N. R. (2020). Personnel selection in the digital age: A review of validity and applicant reactions and future research challenges. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 29*(1), 64-77.

Wottowa, H. (2008). Effektive Eignungdiagnostik mit Online-Tools. In W. Sarges & D. Scheffer (Hrsg.), *Innovative Ansätze für die Eignungsdiagnostik* (S. 305-317). Göttingen: Hogrefe.

Wottawa, H. & Oenning, S. (2002). Von der Anforderungsanalyse zur Eignungsbeurteilung: Wie praktikabel ist die neue DIN 33430 bei der Bewerberauswahl? *Wirtschaftspsychologie, 4*(3), 43-56.

Wottawa, H. & Thierau, H. (1998). *Lehrbuch Evaluation*. Bern: Huber.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2007). The Role of Personal Resources in the Job Demand Resources Model. *International Journal of Stress Management, 14*(2), 121-141.

Zaltman, G. & Higie R. A. (1993). *Seeing the Voice of the Customer: The Zaltman Metaphor Elicitation Technique*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

Ziden, A. A. & Joo, O. C. (2020). Exploring Digital Onboarding for Organisations: A Concept Paper. *International Journal of Innovation, Creativity and Change, 13*(9), 734-750.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Aufbau der Dissertation	20
Abbildung 2:	Die Anwendungsbereiche der Personaldiagnostik	22
Abbildung 3:	Die Relevanz personaldiagnostischer Verfahren – Ein Überblick zu möglichen Ursachen, die zu Fehleinschätzungen, einer desolaten Personalauswahl und Umsetzung diagnostischer Methoden führen können (vgl. Anhang I)	27
Abbildung 4:	Qualitätskriterien der Personaldiagnostik (vgl. Anhang II)	35
Abbildung 5:	Beispiel für die inkrementelle Validität	41
Abbildung 6:	Der Prozess der Personaldiagnostik im Kontext der Personalauswahl sowie die Zusammenhänge mit dem Personalmarketing, mit dem Employer Branding, mit der Mitarbeiter:innenbindung und mit dem Candidate (und Employee) Experience Managementansatz	56
Abbildung 7:	Klassifikation eignungsdiagnostischer Verfahren nach dem trimodalen Ansatz	72
Abbildung 8:	Illustration einer sukzessiven / sequentiellen Personalauswahl	77
Abbildung 9:	Übersicht zur zunehmenden Digitalisierung im Rahmen der Personalgewinnung	84
Abbildung 10:	E-Recruiting Wertschöpfungskette sowie Querbezug zur Candidate Experience im Kontext des eigenen Forschungsinteresses	91
Abbildung 11:	Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Passung einer Person und verschiedenen Variablen	103
Abbildung 12:	Online-Recrutainment: Klassifikationsansatz	111
Abbildung 13:	Methodische Ansätze und Zielsetzungen von Self-Assessments	113
Abbildung 14:	Online-Assessments im Kontext von Recrutainment	126
Abbildung 15:	Ausmaß der Konstruktvalidität und des Anforderungsbezugs von Online-Assessments im Kontext von Recrutainment	127

Abbildung 16:	Vertrauensprägung im Rahmen der Candidate Experience	142
Abbildung 17:	Die Candidate Journey	145/146
Abbildung 18:	Studienergebnisse zu präferierten Online-Informationskanälen	151
Abbildung 19:	Informationserwartungen und -wünsche der Kandidat:innen	153
Abbildung 20:	Präferierte Übermittlungsformen	156
Abbildung 21:	Dauer einer Online-Bewerbung – zwischen Anspruch und Realität	157
Abbildung 22:	Prozess und Richtungen der Mitarbeiter:innenbindung	172
Abbildung 23:	Zentrale Maßnahmen zur Mitarbeiter:innenbindung im Kontext von New Work und der Person-Environment Fit Theorie	180
Abbildung 24:	Deduktiv entwickeltes Bewerbungs- und Personalauswahlkonzept	195
Abbildung 25:	Darstellung des Samplings und der Erhebungsmethoden – Eine Methodentriangulation	200
Abbildung 26:	Verwendete Abbildung im Rahmen der Datenerhebung für die kritische Analyse des deduktiven Konzepts	216
Abbildung 27:	Verwendete Abbildung im Rahmen der Datenerhebung für die kritische Analyse von „Jobship als One-Click-Bewerbung 2.0“	217
Abbildung 28:	Ablaufmodell induktiver Kategorienbildung (Nach Mayring, 2023)	220
Abbildung 29:	Das „3-Stufen-Modell“ im Rahmen von „Jobship“	290

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Metaanalysen zur Validität von Personalauswahlverfahren	40
Tabelle 2:	Methoden des Personalmarketings	61
Tabelle 3:	Gemeinsamkeiten und Abgrenzungen zwischen Personalmarketing und Employer Branding	62
Tabelle 4:	Überblick über die personaldiagnostischen Methoden und der jeweiligen Anwendung	69
Tabelle 5:	Der trimodale Ansatz der Eignungsdiagnostik	71
Tabelle 6:	Chancen und Grenzen von One-Click-Bewerbungen	97
Tabelle 7:	Ziele des Recrutainments	108
Tabelle 8:	Chancen und Grenzen von Online-Assessments	120
Tabelle 9:	Chancen und Grenzen von „Jobship“ als digitales Anwendungsbeispiel	361

Anhangsverzeichnis

Anhang I:	Phänomene der Urteilsbildung im Kontext der Personalauswahl (vgl. Abbildung 3)	442
Anhang II:	Qualitätskriterien der Personaldiagnostik (vgl. Abbildung 4)	455
Anhang III:	Grundlegende Führungsstile (Nach Kanning, 2017a, S. 230)	475
Anhang IV:	Deduktiv entwickeltes Bewerbungs- und Personalauswahlkonzept als Kategoriensystem inkl. aller Unterkategorien	476
Anhang V:	Übersicht Proband:innen	507
Anhang VI:	Leitfaden für die problemzentrierten Interviews (MINT-Fachkräfte)	510
Anhang VII:	Leitfaden für die HR-Expert:inneninterviews	525
Anhang VIII:	Leitfaden für die Gruppendiskussion	539
Anhang IX:	Modifiziertes Bewerbungs- und Personalauswahlkonzept in Form des Kategoriensystem nach deduktiver sowie induktiver Vorgehensweise	547

Anhang

Anhang I: Phänomene der Urteilsbildung im Kontext der Personalauswahl

(vgl. Abbildung 3)

Phänomene der Urteilsbildung (ausführliche Beschreibung im Kontext der Personalauswahl)	**Weiterführende Literatur**	**Konkrete Beispiele und diagnostische Möglichkeiten** (nach Kanning, 2019; S. 83-85)
Selektive Wahrnehmung *Selektive Wahrnehmung* bedeutet, dass die Aufnahme von Informationen in unser Bewusstsein begrenzt ist. Da minütlich eine große Menge an Informationen auf unseren Organismus einwirkt, verfügt jeder Körper über einen individuellen Selektionsprozess, der die Informationsmenge nach unterschiedlichen Kriterien filtert. Dieser Selektionsprozess verfolgt das Ziel, den Organismus nicht zu überfordern. Demzufolge erhält nur ein vergleichsweiser kleiner Teil der wahrgenommen Informationen Einzug in unser Bewusstsein (Becker-Carus, 1981; Gazzaniga, Ivry & Mangun, 2008; Kanning, 2019; Spada, 2006). Für die Bewerbungs- und Auswahlprozesse bedeutet dies, dass die Personaler:innen ohne jegliche diagnostische Hilfsmittel nur einen Bruchteil der (relevanten) Informationen wirklich bewusst wahrnehmen. Ein Großteil der (relevanten) Informationen wird hingegen ausgeblendet und kann zur späteren Bewertung der Bewerber:innen nicht mehr herangezogen werden. Insbesondere Informationen, die von den Bewerber:innen besonders akzentuiert werden (z.B. eine außergewöhnliche Position im Lebenslauf) und / oder eine hohe Aufmerksamkeit bei den Personaler:innen erhalten (z.B. Klärung einer Unstimmigkeit im Lebenslauf), überstehen den Selektionsprozess und bleiben den Verantwortlichen im Gedächtnis. Wie hoch der Grad der Aufmerksamkeit der Personaler:innen ist, ist wiederum vom aktuellen Wohlbefinden abhängig (Kanning, 2019).	• Becker-Carus (1981) • Gazzaniga, Ivry & Mangun (2008) • Kanning (2019) • Spada (2006)	<u>Beispiel:</u> Wichtige Informationen über eine:n Bewerber:in werden im Interview übersehen, während andere Informationen, die besonders markant, aber letztendlich ohne diagnostischen Wert sind, den Personaler:innen auffallen und später ihr Urteil prägen. <u>Gegenmaßnahme</u>: Auf der Grundlage einer Anforderungsanalyse wird zuvor verbindlich festgelegt, welche Informationen über die Bewerber:innen erfasst werden müssen.
Selektive und verzerrte Erinnerung Ähnlich wie bei der selektiven Wahrnehmung (s.o.) ist es für unseren Organismus nicht möglich, alle re-	• Craik & Lockhart (1972)	<u>Beispiel:</u>

levanten Informationen auch zu *erinnern*. Informationen, die bewusst und intensiv wahrgenommen werden, bleiben öfter im Gedächtnis des Menschen (Craik & Lockhart, 1972; Spada, 2006) als „alltäglich gewohnte“ Informationen, die kaum noch bewusst wahrgenommen werden (Kanning, 2019). Folglich kann eine *selektive Erinnerung* im Kontext der Personalauswahl dazu führen, dass eine auffällige Eigenschaft, die eigentlich für die vakante Position keine Relevanz hat, den Personaler:innen in Erinnerung bleibt, während relevante, jedoch „alltägliche“ Informationen im Gedächtnis verblassen oder erst gar keinen Zugang erhalten. Eine fehlende Verschriftlichung der Bewertungsergebnisse kann demzufolge zu einer selektiven Erinnerung bei den Personaler:innen führen, welche zudem die Gefahr einer *verzerrten Erinnerung* mit sich bringt (Fiske & Taylor, 1991; Kanning, 2019). Das Phänomen der *verzerrten Erinnerung* ist vom „Vergessen“ deutlich abzugrenzen: Werden Informationen nur sehr selten abgerufen, kann dies dazu führen, dass die Inhalte *vergessen* und somit vollständig aus unserem Gedächtnis eliminiert werden. Bei einer *verzerrten Erinnerung* handelt es sich hingegen um eine „Verzerrung bzw. Verfälschung“ der Informationen. Das bedeutet: Kann sich der Mensch nur noch an einen Bruchteil der Informationen erinnern (z.B. durch das Phänomen der selektiven Wahrnehmung), werden häufig die Gedächtnislücken unbewusst mit *Erwartungen* und *Stereotypen* gefüllt (Fiske & Taylor, 1991). Im Hinblick auf die Personaldiagnostik birgt dieses Phänomen das Risiko, dass auch die Personaler:innen ihre Gedächtnislücken „plausibel“ gemäß der Informationen ergänzen, die sie sonst im Bewerbungs- und Auswahlprozess von den Bewerber:innen wahrgenommen haben. Können sich die Personalverantwortlichen beispielsweise nicht mehr detailliert an die Leistungen einzelner Arbeitsproben erinnern, wird den Kandidat:innen mit einem sonst positiven Gesamteindruck (z.B. durch einen eindrucksvollen Lebenslauf und / oder gute Leistungen im Interview) auch eine gute Leistung für die Arbeitsproben angerechnet. Umgekehrt wird die Bewertung der Arbeitsproben von den Bewerber:innen mäßiger ausfallen, die im übrigen Bewerbungs- und Auswahlprozess schwächere Leistungen gezeigt haben (Kanning, 2019). Dieses „Vervollständigen“ der Gedächtnislücken erfolgt unbewusst im Rahmen eines psychologisch-kognitiven Prozesses, sodass sich die Personaler:innen zumeist nicht über die „Verzerrung“ ihrer Gedächtnisinhalte bewusst sind (Fiske & Taylor, 1991).	• Fiske & Taylor (1991) • Kanning (2019) • Spada (2006)	Nach dem Führen von Einstellungsgesprächen haben die Personalverantwortlichen bedeutsame Informationen über die Bewerber:innen vergessen oder erinnern sie nur noch unvollständig / verzerrt, die für die Auswahlentscheidung eigentlich wichtig wären. <u>Gegenmaßnahme:</u> Die erhobenen Daten werden schriftlich festgehalten bzw. im laufenden Prozess direkt mit Hilfe von Einschätzungsskalen bewertet.

Bezugssystem-Effekt / Contrast effect Jeder Mensch nutzt für seine Bewertungen ein individuelles, subjektives Bezugssystem. Im Kontext der Personalauswahl kann das Bezugssystem bspw. der Vergleich mit bisherigen Stelleninhaber:innen (z.B. Bezugssystem A) oder der Vergleich mit anderen Bewerber:innen (z.B. Bezugssystem B) sein (Kanning, 2019). Das Bezugssystem liefert den *Wertmaßstab*, anhand dessen die Antworten der Bewerber:innen (…) eingeordnet werden" (Kanning, 2019; S. 62). Ist beispielsweise im Rahmen von unstrukturierten Einstellungsinterviews kein einheitliches Bezugssystem vorhanden, bewerten die Personaler:innen die Eignung der Bewerber:innen nach ihren individuell subjektiven Bezugssystemen. Dies bedeutet, dass ein:e Personaler:in bspw. die Kommunikationsfähigkeit der Bewerber:innen im Vergleich zu den bisherigen Stelleninhaber:innen bewertet (Bezugssystem A), während ein:e andere:r Personaler:in die Kommunikationsfähigkeit zwischen den Bewerber:innen vergleicht (Bezugssystem B). Unterschiedliche Bezugssysteme können demzufolge zu einer mangelnden Objektivität bei der Entscheidungsfindung und zu einer verzerrten Personalauswahl führen (George & Jones, 2012; Kanning, 2019).	• George & Jones (2012) • Kanning (2019)	<u>Beispiel:</u> Nach einem Assessment Center kommen die Personaler:innen zu sehr unterschiedlichen Bewertungen einer Person, weil sie kein einheitliches Bezugssystem verwenden. <u>Gegenmaßnahme:</u> Vor dem Assessment Center wird genau und verbindlich festgelegt, für welches Verhalten in einer Übung wie viele Punkte auf welcher Anforderungsdimension zu vergeben sind. Die individuellen Bezugssysteme der Beobachter:innen werden hierdurch ersetzt. → Ein einheitliches Bezugssystem mit konkreten Bewertungsskalen ermöglicht eine objektive Einordnung der Kompetenzen und Leistungen, welche die Bewerber:innen im Laufe des Bewerbungs- und Auswahlprozesses zeigen.
Stereotype Allen Mitgliedern einer bestimmten Gruppe (z.B. Frauen, Männer, Ältere) werden pauschalisiert Eigenschaften zugeschrieben. Interindividuelle Unterschiede zwischen den einzelnen Personen einer Gruppe werden hierbei außer Acht gelassen (Aronson, Wilson & Akert, 2014; Kessler & Fritsche, 2018; Tajfel, 1978; Tajfel & Turner, 1986). Ähnlich wie bei dem zuvor beschriebenen Phänomen der verzerrten Erinnerung, handelt es sich bei der Bildung von Stereotypen und deren Aktivierung ebenfalls um unbewusste, automatisierte, kognitive Prozesse (Payne, 2001). Stereotypen können sowohl positiv als auch negativ assoziiert werden (Aronson, Wilson & Akert, 2014). Wie wir Menschen „kategorisieren" (stereotypisieren) wird uns durch die Erziehung, unser soziales Umfeld und (teils implizit) durch die gesellschaftlichen Normen vermittelt, die unter anderem durch die Medien kommuniziert und fortlaufend verbreitet werden (Aronson,	• Aronson, Wilson & Akert (2014) • Ertl, Luttenberger & Paechter (2014) • Hosoda, Stone-Romero & Coats (2003) • Kanning (2019) • Kessler & Fritsche (2018) • Payne (2001) • Pendry (2014) • Spears & Tausch (2014) • Tajfel (1978) • Tajfel & Turner (1986)	<u>Beispiel:</u> Bewerber:innen werden allein aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe (z.B. Alter, Geschlecht, Generation, etc.) mit bestimmten Eigenschaften belegt, die man allen Mitgliedern der Gruppe zuschreibt. <u>Gegenmaßnahme</u>: Jede:r Bewerber:in wird als Individuum betrachtet und durchläuft dieselbe Auswahlprozedur. Hierdurch werden zum einen die Unterschiede zwischen den Kandidat:innen deutlich, zum anderen ergibt sich ein Bild von ihrer Eignung für die vakante Position.

Wilson & Akert, 2014). (siehe ausführliche Beschreibung: Kapitel 2.1.2; vgl. Ertl, Luttenberger & Paechter, 2014; Hosoda, Stone-Romero & Coats, 2003; Kanning, 2019; Pendry, 2014; Spears & Tausch, 2014)		
Halo-Effekt Bei dem „*Halo-Effekt*“ (aus dem Englischen „halo“ = Heiligenschein; Thorndike, 1920) handelt es sich um eine kognitive Wahrnehmungsverzerrung gegenüber einer Person mit einem besonderen Merkmal, welches die anderen Merkmale wie ein Heiligenschein „überstrahlt“. Das hervorstechende, auffällige Merkmal kann sich sowohl positiv als auch negativ auf das Gesamturteil einer Person auswirken (Gräf, 2012; Thorndike, 1920). Im Kontext der Personalauswahl birgt dieser Effekt die Gefahr, dass die Personaler:innen die vielseitigen (und hinsichtlich der Vakanz relevanten) Merkmale der Bewerber:innen *nicht differenziert* betrachten – sondern aufgrund eines auffälligen Attributes auf andere Merkmale der Person schließen und sich auf Basis dessen *für* oder *gegen* sie entscheiden (Kanning, 2019). **Attraktivitätseffekt** In den vergangenen Jahren konnte die Empirie zahlreiche Beispiele für den Halo-Effekt nachweisen. Der *Attraktivitätseffekt* stellt eines der bekanntesten Beispiele dar. Wie der Name des Effekts vermuten lässt, werden gutaussehende Menschen oftmals positiv verzerrt wahrgenommen. Attraktive Personen werden beispielsweise häufig als intelligenter und / oder sozial verträglicher eingestuft als weniger gutaussehende Personen (Desrumaux, DeBoscher & Léonie, 2009; Hamermesh, 2011; Hosoda, Stone-Romero & Coats, 2003; Johnson et al., 2010; López Bóo, Rossi & Urzúa, 2013; Niketta, 1993). Im Bewerbungs- und Auswahlverfahren kann der Attraktivitätseffekt bereits zu Beginn des Prozesses bei der Sichtung der Bewerbungsunterlagen einsetzen. Studien belegen, dass die Personaler:innen dazu neigen, bei gleichermaßen qualifizierten Bewerber:innen, die Personen einzuladen, die ihren Unterlagen ein attraktives Bewerbungsfoto beigefügt haben. Gutaussehende Bewerber:innen werden demnach bei gleicher Qualifikation signifikant positiver bewertet (Schuler & Berger, 1979; Watkins	• Gräf (2012) • Kanning (2019) • Thorndike (1920) • Aghte, Spörrle & Maner (2010) • Binckli (2022) • Braun, Peus & Frey (2012) • Desrumaux, DeBosscher & Léoni (2009) • Hamermesh (2011) • Heilmann (1983) • Hosoda, Stone-Romero & Coats (2003) • Johnson et al. (2010) • Kanning (2019) • López Bóo, Rossi & Urzúa (2013) • Luxen & Vijver (2006) • Niketta (1993) • Ruffle & Shtudiner (2015)	Beispiel: Halo-Effekt / Attraktivitätseffekt / voreilige Schlussfolgerungen aufgrund äußerer Merkmale einer Person: Ausgehend von einem bestimmten Merkmal (z.B. Attraktivität, unhöfliche Umgangsformen; Besuch einer Elitehochschule, o. Ä.) wird die Person auf mehreren Anforderungsdimensionen (positiv oder negativ) verzerrt wahrgenommen, obwohl diese Dimensionen nicht gründlich untersucht wurden. Gegenmaßnahme: Halo-Effekt / Attraktivitätseffekt /voreilige Schlussfolgerung aufgrund äußerer Merkmale einer Person: Auf der Grundlage einer Anforderungsanalyse wird für jede Anforderungsdimension festgelegt, mit welcher diagnostischen Methode sie untersucht wird und nach welchen Kriterien die Ausprägung der jeweiligen Dimension zu bewerten ist.

& Johnston, 2002) und infolge des Attraktivitätseffekts bevorzugt behandelt (Binckli, 2022; Kanning, 2019). Jedoch kann der Attraktivitätseffekt insbesondere bei weiblichen Bewerberinnen auch zu einer negativen Wahrnehmungsverzerrung führen: Die Befunde von Braun, Peus und Frey (2012) sowie Heilmann (1983) zeigen auf, dass besonders gutaussehende Frauen in Bewerbungs- und Auswahlprozessen benachteiligt werden, bei denen es um die Besetzung von Positionen geht, in denen männliche Rollenbilder vorherrschen. Dieses Phänomen lässt sich beispielsweise bei *technischen Berufen* beobachten und mindert folglich die Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern im Personalauswahlverfahren.	• Schuler & Berger (1979) • Watkins & Johnston (2002)	
Voreilige Schlussfolgerungen aufgrund äußerer Merkmale einer Person Neben den attraktiven Erscheinungsmerkmalen einer Person, können weitere äußere Merkmale der Bewerber:innen zu einer Urteilsverzerrung bei den Personaler:innen führen. Die Forschung hat diesbezüglich eine Vielzahl von äußeren Merkmalen aufgedeckt, die zu einer *voreiligen Schlussfolgerung* und folgend zu *Beurteilungsfehlern* im Rahmen von Auswahlverfahren beitragen können: Beispielsweise postuliert Argyle (2013), dass oftmals Bewerber:innen, die eine Brille tragen, als intelligent, zuverlässig sowie fleißig von den Personaler:innen eingeschätzt werden. Diese Schlussfolgerung entsteht fälschlicherweise nur auf Basis *eines* äußeren Merkmals – der Brille – und steht wissenschaftlich nicht im Zusammenhang mit den zugeschriebenen Eigenschaften (Argyle, 2013). Des Weiteren wird eine hohe Stirn mit einer ausgeprägten Intelligenz, dünne Lippen mit einer hohen Gewissenhaftigkeit und verschränkte Arme während eines Vorstellungsgesprächs mit einer eher selbstschützenden und / oder ablehnenden Haltung der Bewerber:innen assoziiert (Argyle, 2013). Während ein häufig gesuchter Blickkontakt seitens der Bewerber:innen bei den Personalverantwortlichen eine (unbewusst) überzeugende Wirkung hat, wird ein ausweichender Blickkontakt mit Lügen und der Haltung, etwas verbergen zu wollen, verbunden (Argyle, 2013). Weitere empirische Befunde zeigen auf, dass ein maskuliner Körperbau sowie ein herbes Parfüm der Bewerber:innen oftmals als implizite Indizien für	• Aghte, Spörrle & Maner (2010) • Argyle (2013) • Bald & Kanning (2019) • Burgess & Clark (2010) • Giel et al. (2012) • Halpert, Wilson & Hickman (1993) • Herrmann & Kanning (2017) • Kaas & Manger (2010) • Kanning (2019) • Mannes (2013) • Ruffle & Shtudiner (2015) • Sczesny & Stahlberg (2002)	

eine ausgeprägte Führungsstärke gedeutet werden (Sczesny & Stahlberg, 2002). Hingegen wird eine Schwangerschaft häufig mit einer mangelnden Fachlichkeit der Bewerberin assoziiert (Halpert, Wilson & Hickman, 1993). Darüber hinaus wird ein rasierter Kopf mit einem dominanten Charakter (Mannes, 2013) und ein Adelstitel mit einer ausgeprägten Durchsetzungs- und Führungskompetenz verbunden (Herrmann & Kanning, 2017). Personen mit einem Migrationshintergrund leiden oftmals unter der voreiligen Schlussfolgerung der Personaler:innen, dass sie nur aufgrund dieses Merkmals – ihrem Migrationshintergrund – für die Vakanz als mangelnd geeignet eingeschätzt werden (Kaas & Manger, 2010). Darüber hinaus wird den Bewerber:innen mit Akzent eine geringe Leistungsorientierung und Sozialkompetenz zugeschrieben (Bald & Kanning, 2019). Auch übergewichtige Personen werden als weniger leistungsorientiert eingeschätzt (Giel et al., 2012). Des Weiteren zeigte eine Studie von Burgess und Clark (2010) auf, dass die Beurteilung der Eignung der Kandidat:innen durch ein Tattoo (als äußeres Merkmal) maßgeblich beeinflusst werden kann: Die Personaler:innen hatten zur Aufgabe, im Rahmen der Untersuchung die Eignung von fotografierten Personen einzuschätzen. Das Ergebnis verdeutlicht die intuitive Stigmatisierung sowie das hieraus folgende Stereo-Typen-Denken und -Handeln vieler Personaler:innen: Nicht tätowierte Bewerber:innen wurden insgesamt am positivsten von den Personalverantwortlichen beurteilt und dementsprechend für den weiteren Auswahlprozess bevorzugt (Burgess & Clark, 2010). Die aufgezählten Personenmerkmale und die hiermit häufig verbundenen Beurteilungsfehler seitens der Personaler:innen sind sicherlich nicht vollständig. Vielmehr sollen diese empirisch belegten Beispiele aufzeigen, wie es durch unbewusste kognitive Prozesse und voreilige Schlussfolgerungen zu *Bevorzugungen sowie Benachteiligungen bestimmter Personengruppen aufgrund (lediglich) äußerer Merkmale der Bewerber:innen* kommen kann (vgl. Abbildung 3; Kapitel 2.1.2).		

Attributionsfehler Neben den bisher beschriebenen Phänomenen kann der *fundamentale Attributionsfehler* (Heider, 1958; Jones, 1990; Ross, 1977; Ross & Nisbett, 2011) ebenfalls zu einer verzerrten Urteilsbildung bei den Personalverantwortlichen führen: Das Verhalten sowie die Leistungen einer Person werden sowohl durch externale Faktoren (der Umwelt) als auch durch internale Faktoren (in der Person selbst) beeinflusst (Heider, 1958). Als *Attribution* wird die Suche nach Ursachen zur Erklärung eines bestimmten Verhaltens einer Person bezeichnet. Die Attributionsforschung beschäftigt sich demnach mit der Frage, wie Menschen ihr eigenes Verhalten sowie das Verhalten anderer Personen erklären – und welche Fehler bei der Ursachenzuschreibung auftreten können (Heider, 1958; Parkinson, 2014; Ross, 1977; Ross & Nisbett, 2011). Bei einer internalen Attribution werden das Verhalten und die Leistungen auf internale Ursachen wie bspw. auf die Kompetenzen, Intelligenz und die Persönlichkeit einer Person zurückgeführt. Bei einer externalen Attribution stehen hingegen die externalen Ursachen wie bspw. die Merkmale der Situation im Vordergrund, die nichts mit der handelnden Person selbst zu tun haben. Da die Ursachenzuschreibung intuitiv erfolgt, können bei diesem Prozess Fehler unterlaufen (Heider, 1958). Im Hinblick auf die Beurteilung der Bewerber:innen in Bewerbungs- und Auswahlverfahren kann insbesondere der *fundamentale Attributionsfehler* zu Fehleinschätzungen der Verhaltensweisen und Leistungen der Kandidat:innen führen (Kanning, 2019). Der fundamentale Attributionsfehler besagt, dass die Menschen dazu neigen, das Verhalten und die Leistungen anderer Personen auf internale Ursachen zurückzuführen und hierbei externale Ursachen auszublenden (Heider, 1958; Jones, 1990; Ross, 1977; Ross & Nisbett, 2011). Wenn beispielsweise ein:e Bewerber:in im Vorstellungsgespräch eine schwächere Leistung zeigt, neigen die Personalverantwortlichen dazu, diese Leistung internal zu attribuieren – und demzufolge die Bewerber:innen allein für ihre Leistung verantwortlich zu machen. Externe Umweltfaktoren – wie beispielsweise die Gesprächsführung seitens der Personaler:innen – werden hingegen seltener bei der Ursachenzuschreibung für das gezeigte Verhalten der Bewerber:innen eruiert (Kanning, 2019).	• Heider (1958) • Jones (1990) • Kanning (2019) • Parkinson (2014) • Ross (1977) • Ross & Nisbett (2011)	Beispiel: Bei der Sichtung der Bewerbungsunterlagen werden einzelne biografische Fakten zu 100 % auf die Persönlichkeit der Bewerber:innen zurückgeführt. Die Einflüsse der Umwelt werden dabei ausgeblendet. Gegenmaßnahme: Die Entscheidungsträger:innen berücksichtigen nur die biografischen Fakten, die nachweislich für den beruflichen Erfolg von Bedeutung sind. Zudem werden die eigentlich interessierenden Kompetenzen so weit wie möglich nicht aus vorliegenden Daten erschlossen, sondern im Auswahlverfahren direkt untersucht.

Des Weiteren finden bereits während der Sichtung der Bewerbungsunterlagen oftmals (teils unbewusst) Attributionsprozesse statt: Entdecken Personaler:innen eine Lücke im Lebenslauf, wird diese häufig mit einer schwächeren Leistungsorientierung sowie -fähigkeit assoziiert. Hier zeigt sich demzufolge ebenfalls der fundamentale Attributionsfehler, indem externe Faktoren, die ggf. zu dieser Lücke im Lebenslauf geführt haben, oftmals keine Berücksichtigung erfahren (Kanning, 2019). Auf Basis dieser Erkenntnis empfiehlt Kanning (2019) den Personaler:innen, sich bei der Sichtung der Bewerbungsunterlagen auf biographische Faktoren zu konzentrieren, die nachweislich Prädiktoren für die berufliche Leistung darstellen. Darüber hinaus ist es bedeutsam, in einzelne Fakten nicht zu viel hineinzuinterpretieren, sondern im Rahmen eines wissenschaftlich fundierten Auswahlprozesses die für die Position relevanten Anforderungsdimensionen – wie beispielsweise die Leistungsfähigkeit einer Person – evidenzbasiert mit Hilfe von berufsbezogenen Tests, Interviewfragen sowie AC-Übungen zu ermitteln (Kanning, 2019).		
Erwartungseffekt Bei der Sichtung der Bewerbungsunterlagen kann ein weiteres Phänomen zu einer verzerrten Urteilsbildung bei den Personalverantwortlichen führen: Die *erwartungsgeleitete Urteilsbildung* – auch benannt als *Erwartungseffekt* (Bruner & Postman, 1951; George & Jones, 2012; Kanning, 2019; Lilli & Frey, 1993; Parkinson, 2014). Positive Vorinformationen wie bspw. Bestnoten, eine verkürzte Studienzeit, Auszeichnungen sowie Stipendien führen zumeist zu einer positiven Erwartungshaltung den Bewerber:innen gegenüber. Ein abgebrochenes Studium oder eine längere Studienzeit zählen hingegen zu den Beispielen, die häufig eine eher negative Erwartungshaltung schüren (Kanning, 2019). Bestimmte Erwartungen sind hinsichtlich der Personalbeurteilung noch nicht problematisch. Sie werden es jedoch, wenn die Personalverantwortlichen sie nicht bewusst als solche wahrnehmen und sie nicht kritisch hinterfragen (Kanning, 2019): Der Erwartungseffekt besagt, dass die Menschen dazu neigen, ihre Erwartungen in der Realität bestätigen zu wollen – auch dann, wenn ihre Erwartungen objektiv betrachtet nicht korrekt sind (Bruner & Postman, 1951; Kanning, 2019; Lilli & Frey, 1993; Parkinson, 2014). Infolgedessen wird im Zuge der erwartungsgeleiteten Urteilsbildung die Realität im	• Bruner & Postman (1951) • George & Jones (2012) • Harris & Rosenthal (1985) • Kanning (2019) • Kanning & Klinge (2005) • Lilli & Frey (1993) • Parkinson (2014) • Rosenthal (2002) • Wenderdel & Kanning (2008)	<u>Beispiel:</u> <u>Erwartungseffekt / „erster Eindruck“:</u> Nach der Sichtung der Bewerbungsunterlagen, glauben die Personaler:innen, die Bewerber:innen schon weitgehend richtig einschätzen zu können. Im Interview stellen sie daher bestimmte Fragen erst gar nicht und schätzen die Bewerber:innen anschließend so ein, wie sie es zuvor auch schon erwartet haben. <u>Gegenmaßnahme:</u> <u>Erwartungseffekt / „erster Eindruck“:</u> In den einzelnen Schritten des Auswahlprozesses werden die Bewerber:innen immer unabhängig von den zuvor erhobenen Daten bewertet. Dies fällt besonders leicht, wenn z.B. die AC-Beobachter:innen im Vorwege nichts über die Teilnehmer:innen und ihr Abschneiden in den vorgeschalteten Auswahlschritten wissen. Zudem sind die Bewertungskriterien konkret auf das sichtbare Verhalten zugeschnitten.

Wahrnehmungsprozess an die vorab gebildeten Erwartungen angeglichen – und demnach die Personalbeurteilung positiv oder negativ verzerrt (Kanning, 2019). Das Phänomen kann nicht nur auf Basis von Vorinformationen auftreten. Auch eigene Erfahrungen und Stereotypen können bestimmte Erwartungen an die Merkmale einer Person bilden und folgend den Auswahlprozess verzerren. Personaler:innen, die aufgrund von Stereotypen oder eigener Erfahrungen bei Frauen und Männern unterschiedliche Merkmale (z.B. Kompetenzen, Verhaltensweisen, Persönlichkeitseigenschaften) erwarten, werden diese auch bei den Bewerber:innen „wahrnehmen" – da sie ihre Realität ihren Erwartungen angleichen (Kanning, 2019). Eine Vielzahl empirischer Studien belegen, dass Erwartungen sowohl die *Urteilsbildung* als auch das *Verhalten der urteilenden Personalverantwortlichen* beeinflussen können (Harris & Rosenthal, 1985; Kanning, 2019; Kanning & Klinge, 2005; Rosenthal, 2002; Wenderdel & Kanning, 2008). **„Der erste Eindruck"/ Primacy Effekt** Mit der *erwartungsgeleiteten Urteilsbildung* eng verbunden ist das Phänomen des *ersten Eindrucks* (Gawronski et al., 2002; Willis & Todorov, 2006). Die Studien von Asch (1946) sowie Anderson (1965) zeigten bereits vor Jahren auf, dass bei der Personenbeurteilung insbesondere *der erste Eindruck* eine bedeutsame Rolle spielen kann. Durch den ersten Eindruck eines Menschen werden bestimmte Erwartungen an die Merkmale dieser Person geweckt. Im weiteren Verlauf des Kennenlernens werden im Zuge der erwartungsgeleiteten Urteilsbildung die neuen Informationen oftmals an den ersten Eindruck angepasst, sodass auch an dieser Stelle eine Wahrnehmungsverzerrung sowie eine Fehleinschätzung der Person resultieren können (Asch, 1946, 1952; Gawronski et al., 2002). Da der erste Eindruck einer Person in einem Auswahlverfahren empirisch betrachtet keinen signifikanten Zusammenhang mit der beruflichen Leistungsfähigkeit einer Person hat (Borman, 1982), ist es empfehlenswert, die Personalverantwortlichen auch bezüglich dieses Phänomens zu informieren und zu sensibilisieren (Kanning, 2019). Des Weiteren erweist sich eine Aufgabenteilung im Bewerbungs- und Auswahlprozess als vorteilhaft: Die Personaler:innen, die die Bewerber:innen im Interview (oder im Assessment Center) beurteilen, haben bestenfalls die Bewerbungsunterlagen *nicht* gesichtet	• Anderson (1965) • Asch (1946, 1952) • Borman (1982) • Gawronski et al. (2002) • Kanning (2019) • Willis & Todorov (2006)	

und demzufolge im Vorwege keine Erwartungshaltung gebildet. Zudem können sehr konkrete, klar definierte Bewertungskriterien die Folgen des Erwartungseffekts mindern (Kanning, 2019).		
Ähnlichkeits-Attraktivitäts-Effekt/ Similar-to-me-effect Ein weiteres Phänomen, welches zu einer verzerrten Wahrnehmung sowie zu Fehleinschätzungen von Bewerber:innen führen kann, ist der *Ähnlichkeits-Attraktivitäts-Effekt* – auch bekannt als *Similar-to-me effect* (Byrne, 1971; George & Jones, 2012; Wayne et al., 1997). Dieser Effekt besagt, dass wir Menschen, die uns in bestimmten Eigenschaften ähneln, positiver beurteilen als solche, die uns weniger ähnlich sind. Im Hinblick auf Bewerbungs- und Personalauswahlprozesse zeigen die empirischen Befunde auf, dass die Personaler:innen diejenigen Bewerber:innen im Interview besser beurteilen, die der eigenen Person hinsichtlich der Persönlichkeitseigenschaften und / oder des Kommunikationsstils ähneln (Gallois, Callan & Palmer, 1992; Goldberg, 2005; Sears & Rowe, 2003). Turban und Jones (1988) konnten den Effekt ebenso in der Personalführung nachweisen: Führungskräfte neigen dazu, die Mitarbeiter:innen besser zu bewerten, die über ähnliche Einstellungen, Werthaltungen oder demographische Hintergründe verfügen wie sie selbst. Der Ähnlichkeits-Attraktivitäts-Effekt ist im *Selbstbild der Beurteilenden* (Kanning, 2000) sowie in ihren *sozialen Identitäten* begründet (Kanning, 2019; Tajfel & Turner, 1986). Für die meisten Menschen ist es sehr bedeutsam, im Laufe ihres Lebens ein positives Selbstwertgefühl auszubilden sowie ein *positives Selbstbild* zu vermitteln (Kanning, 2000). Da infolgedessen auch die Personaler:innen ihr eigenes, positives Selbstbild fortlaufend stärken bzw. wahren möchten, bevorzugen sie oftmals Bewerber:innen, die beispielsweise eine ähnliche Berufslaufbahn, ähnliche Persönlichkeitseigenschaften oder einen ähnlichen Kommunikationsstil aufweisen (Gallois, Callan & Palmer, 1992; Goldberg, 2005; Kanning, 2019; Sears & Rowe, 2003). Andersherum betrachtet: Würden Personaler:innen die Bewerber:innen, die ihnen ähnlich sind, negativ bewerten, wäre diese Bewertung zugleich eine Abstufung des eigenen Selbstbilds. Da die Personalverantwortlichen ihr eigenes positives Selbstbild schüt-	• Byrne (1971) • Gallois, Callan & Palmer (1992) • George & Jones (2012) • Goldberg (2005) • Kanning (2000) • Kanning (2019) • Sears & Rowe (2003) • Schneider (1987) • Tajfel (1978) • Tajfel & Turner (1986) • Turban & Jones (1988) • Wayne et al. (1997)	<u>Beispiel:</u> Der:die Personaler:in glaubt, in einer Person eine:n besonders gute:n Bewerber:in zu sehen, da die Person in mehreren Punkten so ist wie der:die Personaler:in selbst (z.B. Bildungsbiografie, Einstellungen, Ziele, o.Ä.). <u>Gegenmaßnahme:</u> Der:die Personaler:in fällt die Entscheidung nicht allein. Zudem liegt der Auswahlentscheidung ein standardisiertes Auswahlverfahren zugrunde, in dem eindeutig festgelegt ist, über welche Merkmale ein:e zukünftige:r Mitarbeiter:in verfügen muss.

zen möchten, ist der Ähnlichkeits-Attraktivitäts-Effekt ein häufig auftretendes Phänomen in Personalauswahlprozessen (Kanning, 2019). Des Weiteren ist der Effekt in der *sozialen Identität* begründet (Kanning, 2019; Tajfel, 1978; Tajfel & Turner, 1986). Durch das Gefühl der Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen (Berufs-) Gruppe, neigen Menschen dazu, die Mitglieder der eigenen Gruppe (Ingroup) positiver zu bewerten als die Mitglieder anderer Gruppen (Outgroups). Vielmehr noch – die Personen der Outgroups werden – zum Teil im Rahmen unbewusster, kognitiver Prozesse – systematisch abgewertet, um die Mitglieder der eigenen Gruppe aufzuwerten (Tajfel, 1978; Tajfel & Turner, 1986). Übertragen auf Personalauswahlprozesse werden demzufolge oftmals Bewerber:innen positiver bewertet, die „der eigenen Gruppe" entsprechen – als Personen, die eher den Eindruck eines Mitglieds einer Outgroup vermitteln (Kanning, 2019). Die hiermit (teils implizite) Ablehnung von Personen diverser Gruppen stellt eine Chancenungleichheit für eine Vielzahl an Menschen dar und kann zur Homogenisierung der Belegschaft in Unternehmen führen. Infolgedessen steht der Ähnlichkeits-Attraktivitäts-Effekt mit dem *Attraction-Selection-Attrition-Model* (Schneider, 1987; folgend auch *ASA-Model*) eng im Zusammenhang. Das ASA-Model wird nachfolgend im Kapitel 6.2 detailliert beschrieben und im Hinblick auf die Diversität in MINT-Berufen kritisch diskutiert.		
Emotionsbasierte Urteilsverzerrung Neben den bisher beschriebenen Phänomenen können auch *Emotionen* zu verzerrten Urteilsbildungen führen (Bless, Bohner & Schwarz, 1992; Bodenhausen, Kramer & Süsser, 1994; Kanning, 2019; Keltner & Horberg, 2015; Schwarz, 1990). Sehr positiv gestimmte Menschen beschäftigen sich tendenziell weniger mit Fakten. Ihre Urteilsbildung wird vielmehr durch äußere Merkmale der Bewerber:innen, wie beispielsweise durch die Attraktivität beeinflusst (Bless, Bohner & Schwarz, 1992) und durch Stereotypen (Bodenhausen, Kramer & Süsser, 1994) verzerrt. Um *emotionsbasierte Urteilsverzerrungen* zu vermeiden, ist es nach den Befunden von Schwarz (1990) empfehlenswert, dass sich die Personalverantwortlichen ihrer Emotionen bewusst sind – und zwar bereits *vor* einem Personalauswahlverfahren (z.B. *vor* einem Einstellungsinterviews / Assessment Center). Durch die aktive Wahrneh-	• Bless, Bohner & Schwarz (1992) • Bodenhausen, Kramer & Süsser (1994) • Kanning (2019) • Keltner & Horberg (2015) • Schwarz (1990)	<u>Beispiel:</u> Ein:e Personaler:in kommt in ausgesprochen guter Stimmung zum Einstellungsinterview, sieht die Bewerber:innen gewissermaßen „durch die rosarote Brille" und nimmt am Ende stark positiv verzerrte Bewertungen der jeweiligen Eignung vor. <u>Gegenmaßnahme:</u> Die Entscheidungsträger:innen müssen sich ihre Emotionalität vor der Situation bewusst machen und verstehen, dass hiervon ein verzerrender Einfluss ausgeht. Bei starker Emotionalität sollte der:die Beurteiler:in nicht an der Auswahlentscheidung beteiligt werden.

mung der eigenen Gefühlslage können die Bewertungen der Bewerber:innen reflektiert und somit Urteilsverzerrungen reduziert werden (Kanning, 2019; Schwarz, 1990).		
Soziale Beeinflussung und Gruppenpolarisierung Des Weiteren ist es im Hinblick auf die Auswahlentscheidungen von großer Bedeutung, dass die Bewertungen der Bewerber:innen von den Personalverantwortlichen *einzeln* vorgenommen werden, um weitere Phänomen – wie die *soziale Beeinflussung* (Cialdini, 2017; Hewstone & Martin, 2014) und *die Gruppenpolarisierung* (Brown, 1965; Hewstone & Martin, 2014; Palmer & Loveland, 2008; Rodrigo & Ato, 2002; Teger & Pruitt, 1967) – zu vermeiden (Kanning, 2019). Die Empirie zeigt, dass sich Menschen sehr leicht und häufig unbewusst sozial beeinflussen lassen (Cialdini, 2017; Hewstone & Martin, 2014). Die *soziale Beeinflussung* durch andere Personen kann eine Veränderung des eigenen Verhaltens, der eigenen Wahrnehmung sowie Einstellung herbeiführen, indem die eigene Denkweise *an die (erwartete) der anderen Personen angeglichen wird*. Diese Art der Anpassung durch den Einfluss Dritter wird in der Sozialpsychologie als *Konformität* bezeichnet (Aarts & Dijksterhuis, 2003; Aronson, Wilson, & Akert, 2014; Kiesler & Kiesler, 1969) und findet oftmals (unbewusst) auch in Personalauswahlprozessen statt (Kanning, 2019). Die *soziale Beeinflussung* kann durch autoritäre Personen (Bandura, 1971; Milgram, 1982), durch Mehrheitsmeinungen (Asch, 1951) sowie durch die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe (Avermaet, 2002; Spears & Tausch, 2014; Tajfel, 1978) erfolgen. In Bezug auf Personalauswahlverfahren könnte ein *Austausch zwischen den personalverantwortlichen Entscheidungsträger:innen* demzufolge zu einer sozialen Beeinflussung führen: Stellt ein:e Personaler:in fest, dass eine Autoritätsperson (z.B. die Führungskraft) oder die Mehrheit der Gruppe eine andere Bewertung vorgenommen hat, wird die einzelne Person ihre Beurteilung in den meisten Fällen durch den äußeren Druck anpassen (Kanning, 2019). Darüber hinaus neigen insbesondere unsichere Menschen dazu, ihre individuellen Meinungen mit denen der anderen abzugleichen. Stimmen die eigenen Denkweisen mit denen der anderen überein, fühlen sie sich durch den *sozialen Vergleich* abgesichert. Andernfalls wird oftmals die eigene Meinung an die der anderen Personen angepasst	• Aarts & Dijksterhuis (2003) • Aronson, Wilson & Akert (2014) • Asch (1951) • Avermaet (2002) • Bandura (1971) • Brown (1965) • Cialdini (2017) • Festinger (1954) • Hewstone & Martin (2014) • Kanning (2019) • Kiesler & Kiesler (1969) • Milgram (1982) • Palmer & Loveland (2008) • Rodrigo & Ato (2002) • Spears & Tausch (2014) • Tajfel (1978) • Teger & Pruitt (1967)	Beispiel: In einem Assessment Center diskutieren die Beobachter:innen nach jeder Übung, wie sie die Kandidat:innen erlebt haben. Dabei werden unsichere Beobachter:innen in die Richtung der betont selbstsicherer argumentierenden Kolleg:innen gelenkt. Gegenmaßnahme: Alle Beobachter:innen beurteilen die Kandidat:innen für sich, ohne sich zwischenseitig auszutauschen. In der anschließenden Diskussion sorgt ein:e neutrale:r Moderator:in dafür, dass alle Beobachter:innen das gleiche Stimmrecht bekommen.

(Festinger, 1954). Infolgedessen kann das Phänomen der *sozialen Beeinflussung* zu einer Abweichung zwischen dem ursprünglichen Durchschnitt der Einzelbewertungen der Personaler:innen und dem Ergebnis der Gruppenentscheidung führen. Diese Abweichung wird in der Sozialpsychologie als *Gruppenpolarisierung* bezeichnet. Das Phänomen der Gruppenpolarisierung besagt, dass Gruppen bei der Urteilsbildung zu extremeren Entscheidungen neigen als Individuen. Der anfängliche Durchschnitt der Einzelbeurteilungen wird demzufolge durch Absprachen in der Gruppe (und der hiermit einhergehenden sozialen Beeinflussung) in die eine oder andere Richtung verzerrt (Brown, 1965; Hewstone & Martin, 2014; Palmer & Loveland, 2008; Rodrigo & Ato, 2002; Teger & Pruitt, 1967). Auf Basis dieser wissenschaftlichen Erkenntnisse lässt sich für die Personalpraxis ableiten, dass die Beurteiler:innen die Bewertungen der Bewerber:innen bestenfalls zunächst *ohne* Absprachen mit den Kolleg:innen vornehmen sollten (Kanning, 2019). Beim Zusammentragen der Einzelbewertungen, um einen durchschnittlichen Gesamtwert aller Beurteiler:innen zu erhalten, könnte eine neutrale, moderierende Person eingesetzt werden, die auf ein gleichberechtigtes Stimmrecht aller Beteiligten achtet (Kanning, 2019). Indem hierdurch beim Zusammentragen der Einzelbewertungen ein äußerer, sozialer Druck reduziert wird und die anfänglichen Einzelbeurteilungen gewahrt werden, könnte eine durchschnittliche Einschätzung zu den Bewerber:innen errechnet und das Phänomen der Gruppenpolarisierung eingedämmt werden (Kanning, 2019).		

Anhang II: Qualitätskriterien der Personaldiagnostik

(vgl. Abbildung 4)

Qualitätskriterien der Personaldiagnostik (ausführliche Beschreibung im Kontext der Personalauswahl)	**Weiterführende Literatur**
Objektivität Zu den „klassischen Gütekriterien“ (auch sog. Hauptgütekriterien) zählen die *Objektivität, Reliabilität* und *Validität* (vgl. Abbildung 4; Eck, Jöri & Vogt, 2016). „Unter *Objektivität* als Gütekriterium von Instrumenten der Personalauswahl versteht man, dass die Ergebnisse einer begutachteten Person unabhängig davon sein sollen, wer das Auswahlinstrument administriert, Verhaltensübungen beobachtet oder ein Interview durchführt (*Durchführungsobjektivität*), auswertet (*Auswertungsobjektivität*) oder interpretiert (*Interpretationsobjektivität*)“ (vgl. Abbildung 4; Blickle, 2019b, S. 281). Im Rahmen der Personalauswahl können *Standardisierungen* und *verbindliche Regeln* zur *Durchführung* (z.B. hinsichtlich der räumlichen Situation, Kommunikation, Hilfestellungen), *Auswertung* (z.B. durch standardisierte Auswertungsschablonen, computergestützte Auswertungen, Berechnung von Punktwertsummen, Einschätzungen auf Ratingskalen) und *Interpretation* (z.B. anhand des Anforderungsprofils, des Einsatzes statistischer Normen) die Objektivität in Auswahlprozessen erhöhen und subjektive Urteilsbildungen (Kapitel 2.1.2) reduzieren (Bortz, Lienert, Boehnke, 1990; Fisseni, 2004; Westmeyer, 2003). Je weniger eine Methode von den Personaler:innen subjektiv beeinflusst werden kann, desto höher ist die Objektivität dieses Instruments. Dies bedeutet umgekehrt, dass *„ein Verfahren, das nicht objektiv ist, nur per Zufall zu fairen und nützlichen Ergebnissen führen kann“* (Kanning, 2019, S. 196). Da standardisierte Fragebogen sowie Testverfahren den geringsten subjektiven Gestaltungsspielraum bieten, zählen diese Instrumente zu den Methoden mit der insgesamt höchsten Objektivität. Hochstrukturierte Interviews weisen ebenfalls eine hohe Objektivität auf, während unstrukturierte Interviews oftmals durch die fehlende Standardisierung subjektiven Verzerrungen bei der Durchführung, Auswertung und Interpretation der Ergebnisse unterliegen und hierdurch in diesem Fall eine geringe Objektivität gegeben ist (Kanning, 2019). Das Ausmaß der Beobachter:innen- bzw. Urteiler:innenübereinstimmungen kann mit Hilfe der Intraklassenkorrelation bestimmt werden (vgl. ausführlich Bortz, Lienert & Boehnke, 1990; Fisseni, 2004). Westmeyer (2003) zählt diese bereits als Teilaspekt der *Reliabilität* (Interrater-Reliabilität; vgl. ausführlich Westmeyer, 2003).	• Blickle (2019b) • Bortz, Lienert & Boehnke (1990) • Eck, Jöri & Vogt (2016) • Fisseni (2004) • Kanning (2019) • Westmeyer (2003)
Reliabilität Unter *Reliabilität* (vgl. Abbildung 4) als Gütekriterien von Instrumenten der Personalauswahl wird die *Zuverlässigkeit bzw. Genauigkeit eines Instruments* verstanden (Bühner, 2010; Eck, Jöri & Vogt, 2016; Kanning, 2019; Krauth, 1996; Lienert & Raatz, 1998; Lord & Novick, 1968). Dem liegt die Annahme zugrunde, dass jede personaldiagnostische Messung unvermeidlich durch einen Messfehler kontaminiert wird (Bühner, 2010; Lienert & Raatz,	• Blickle (2019b) • Bühner (2010) • Eck, Jöri & Vogt (2016) • Fisseni (2004) • Kanning (2019) • Krauth (1996) • Lienert & Raatz (1998)

1998; Lord & Novick, 1968). Der Messfehler kann beispielsweise durch die Bewerber:innen (z.B. aktuelle Tagesform) als auch durch die Rahmenbedingungen (z.B. Verhalten der Personaler:innen ggü. den Kandidat:innen) entstehen (Kanning, 2019). Infolgedessen setzt sich nach der „klassischen Testtheorie" der gemessene Wert (= Messerergebnis) additiv aus dem wahren Wert (= die wahre Merkmalsausprägung der untersuchten Person) und einem Messfehler zusammen (Lienert & Raatz, 1998). Lord und Novick (1968) bezeichnen die Reliabilität entsprechend als Anteil der wahren Varianz an der Gesamtvarianz. Die Höhe der Reliabilität wird durch die Kennzahl des „Reliabilitätskoeffizienten" ausgedrückt, der empirisch ermittelt werden kann. Der Reliabilitätskoeffizient nimmt Werte zwischen *0* (d.h. das Ergebnis wird ausschließlich durch Messfehler determiniert) und *1* (d.h. es liegt kein Messfehler vor) an (Krauth, 1996). Ein Reliabilitätskoeffizient von 1 wäre für die Unternehmen zwar erstrebenswert, in der Praxis ist die Erreichung dieses Wertes jedoch nicht realisierbar (vgl. ausführlich Kanning, 2019). Nach Fisseni (2004) gelten Werte unter .80 als niedrig, Werte zwischen .80 und .90 als mittel und über .90 als hoch (= sehr zuverlässige Messergebnisse). Neben der Interrater-Reliabilität (s.o., vgl. ausführlich Westmeyer, 2003) zählen die *Interne Konsistenz*, *Split-Half-Reliabilität*, *Paralleltest-Reliabilität* und die *Retest-Reliabilität* (vgl. Abbildung 4) zu den Reliabilitäts-Formen. Sie implizieren unterschiedliche Wege zur Ermittlung der Zuverlässigkeit einer Untersuchung: Bei der *Internen Konsistenz* wird die durchschnittliche Korrelation aller Erhebungselemente (z.B. Items eines Tests) berechnet. Wenn beispielsweise ein Persönlichkeitstest das Konstrukt Gewissenhaftigkeit mit insgesamt 10 Items untersucht, dann sollten die Antworten der Proband:innen bei den einzelnen Items sehr ähnlich ausfallen, da diese dasselbe Konstrukt erheben. Demzufolge sollten die 10 Items untereinander eine hohe Korrelation aufweisen. Ist dies gegeben, wird das Instrument als homogen bezeichnet. Andernfalls gilt der Test als inhomogen – in diesem Fall ist der Einsatz des Tests nicht zu empfehlen. Die Items sollten überarbeitet und die interne Konsistenz erneut überprüft werden (Blickle, 2019b; Kanning, 2019). Zur *Ermittlung der Internen Konsistenz* empfiehlt Kanning (2019) eine größere (ab ca. 50 Personen), recht homogene Stichprobe. Bewerber:innen könnten bspw. im Rahmen eines Auswahlverfahrens den Fragebogen ausfüllen – ohne, dass die Ergebnisse in die Bewertung einbezogen werden. Im Anschluss können die erhobenen Daten in ein IT-Statistikprogramm transferiert und analysiert werden (Kanning, 2019). Handelt es sich um dichotom zu beantwortende Items (ja/nein), wird für die Analyse die Kuder-Richardson-Formel 20 verwendet (vgl. ausführlich Blickle, 2019b). Bei einer mehrstufigen Antwortskala (Intervallskala) hat sich als Maß zur Analyse der internen Konsistenz das „Cronbachs Alpha" etabliert (Blickle, 2019b; Kanning, 2019). Der Cronbachs Alpha-Wert bewegt sich zwischen 0 und 1 (0 = keine Übereinstimmung (= interne Konsistenz) zwischen mehreren Fragen in einem Fragebogen; 1 = exzellente interne Konsistenz), wobei Lienert und Raatz (1998) sowie Bühner (2010) einen Wert ab .70 als akzeptabel und ab .80 als gut ansehen. Während bei der *Internen Konsistenz* die einzelnen Items alle miteinander korreliert werden, erfolgt für die Ermittlung der *Split-Half-Reliabilität* vor der Analyse am Computer eine Einteilung der Items in zwei Gruppen. Anschließend wird die Korrelation zwischen der ersten und zweiten Item-Hälfte ermittelt (vgl. ausführlich Moosbrugger & Kelava, 2008). Bei Leistungstests ist der Schwierigkeitsgrad der Fragen / Aufgaben zu beachten, um den Wert des Reliabilitätskoeffizienten nicht zu verfälschen (Kanning, 2019). Wenn in Personalauswahlverfahren ein bestimmtes Merkmal einer Person eine besonders große Gewichtung hinsichtlich der Auswahlentscheidung hat, werden des Öfteren sog. *Paralleltests* (vgl. Abbildung 4) eingesetzt. Dies bedeutet, dass zwei	• Lord & Novick (1968) • Moosbrugger & Kelava (2008) • Schuler (2014a) • Westmeyer (2003)

Tests mit unterschiedlichen Items dasselbe Konstrukt / dasselbe Merkmal messen. Ist der *Paralleltest-Reliabilitätskoeffizient* zwischen den zwei Tests einer Person hoch, gelten die Ergebnisse als zuverlässig und ebenso als Gütekriterium der Vergleichbarkeit (vgl. ausführlich Lienert & Raatz, 1998).

Durch die Ermittlung der *Retest-Reliabilität* (vgl. Abbildung 4) soll die Zuverlässigkeit einer Untersuchung über Zeiträume hinweg überprüft werden. Hierfür füllen die Proband:innen dasselbe Instrument zu zwei unterschiedlichen Zeitpunkten aus. Im Anschluss werden die Ergebnisse der zwei Erhebungszeitpunkte korreliert (Blickle, 2019b; Kanning, 2019). Die Berechnung des Retest-Korrelationskoeffizienten ist demzufolge nur für die Ermittlung zeitlich stabiler Merkmale (z.B. Intelligenz, Persönlichkeitsmerkmale) sinnvoll und geeignet (vgl. ausführlich Kanning, 2019).

Insgesamt ist die *Reliabilität* (= eine zuverlässige Messung der Merkmale einer Person) für *alle diagnostischen Verfahren* (vgl. Kapitel 2.3) von großer Bedeutung (Kanning, 2019; Schuler, 2014a). Die anhand eines Tests / Fragebogens zuvor genannten Prinzipien können auf das jeweilige Instrument übertragen werden (Kanning, 2019). Für die Personalauswahl ist eine möglichst genaue und zuverlässige Messung bedeutsam, denn je größer der Messfehler ist, desto weniger aussagekräftig sind die Ergebnisse des Verfahrens (Bühner, 2010). Infolgedessen führen Auswahlverfahren, die stark durch Messfehler kontaminiert sind, sehr viel häufiger zu *Fehlentscheidungen* (Kapitel 2.1.2), als Verfahren mit geringem Messfehler (Bühner, 2010; Kanning, 2019, Schuler, 2014a).

Validität

Neben der Objektivität und der Reliabilität zählt die *Validität* zu den klassischen Gütekriterien bzw. Hauptgütekriterien in der Personaldiagnostik (Eck, Jöri & Vogt, 2016; Schuler, 2014a). Das Qualitätskriterium der *Validität* (vgl. Abbildung 4) beschreibt die *Gültigkeit* eines Instruments und ist demnach *für ein Personalauswahlverfahren maßgebend:* Ein Instrument, welches eine hohe Objektivität und Reliabilität aufweist, jedoch nicht die Merkmale einer Person erfasst, welche es erfassen soll (= geringe Validität), hat für ein Unternehmen keinen Mehrwert (Blickle, 2019b; Kanning, 2019; Schuler, 2014a). Vielmehr können durch die geringe Gültigkeit des Instruments sogar personelle Fehlentscheidungen gefördert werden (Kapitel 2.1.2; Kanning, 2019). Infolgedessen ist es von höchster Relevanz, dass die im Bewerbungs- und Personalauswahlverfahren eingesetzten Instrumente eine hohe Objektivität, Reliabilität sowie Validität aufweisen, um defizitäre Personalauswahlentscheidungen (vgl. Abbildung 3; Kapitel 2.1.2) möglichst zu vermeiden (Blickle, 2019b; Kanning, 2019; Lienert & Raatz, 1998; Schuler, 2014a).

Bei den meisten Validitätsformen (vgl. Abbildung 4) kann mit Hilfe der Ermittlung des *Validitätskoeffizienten* eine Aussage darüber getätigt werden, *inwiefern* ein personaldiagnostisches Verfahren *zutreffend die Merkmale erfasst*, zu deren Messung es entwickelt wurde (Blickle, 2019b; Kanning, 2019; Schuler, 2014a).

Bei dem *Validitätskoeffizienten* (r) handelt es sich um eine *Korrelation*, die den Zusammenhang zwischen zwei Variablen aufzeigt. Theoretisch betrachtet kann der Validitätskoeffizient Werte zwischen -1 und +1 annehmen: Ein Wert von +1 würde bedeuten, dass die Untersuchung das Merkmal einer Person vollständig erfasst, für welches es konzipiert wurde. Bei einem Wert von 0 besteht kein Zusammenhang und ein Wert von -1 würde einen negativen Zusammenhang aufzeigen. Da in der Realität die Validitätswerte der psychologischen Auswahlinstrumente nicht die Extremwerte +1 und -1 annehmen, sondern stets im Bereich $0 < I r I < 1$ liegen (Maximalwert bei Kombination mehrerer Verfahren ist .78), können personelle Fehlentscheidungen auch mit Hilfe valider Instrumente nicht gänzlich verhindert werden.

- Anastasi (1976)
- Blickle (2019b)
- Borkenau & Ostendorf (2008)
- Campbell & Fiske (1959)
- Cronbach & Meehl (1955)
- Dunbar & Ordman (2003)
- Eck, Jöri & Vogt (2016)
- Fisseni (2004)
- Formazin et al. (2011)
- Hunter & Schmidt (2004)
- Kanning (2019)
- Lienert & Raatz (1998)
- Sackett et al. (2022)
- Schmidt & Hunter (1998)
- Schmidt, Oh & Shaffer (2016)
- Schuler (2014a)
- Sechrest (1963)
- Sireci (2003)

Jedoch gilt: „Je höher die Validität des Auswahlinstruments, desto geringer ist der Anteil der Fehlentscheidungen“ (Blickle, 2019b; S. 291; vgl. auch Kanning, 2019; Sackett et al., 2022; Schmidt & Hunter, 1998).

Die Wissenschaft unterscheidet unterschiedliche Formen der Validität: Die *Augenscheinvalidität*, die *Inhaltsvalidität*, die *kriterienbezogene Validität*, die *prognostische Validität*, die *Konstruktvalidität* sowie die *inkrementelle Validität* (vgl. Abbildung 4).

Bei der *Augenscheinvalidität* wird die Gültigkeit eines Instruments lediglich nach dem Augenschein der Diagnostiker:innen eingeschätzt. Da hierbei eine subjektive Verzerrung nicht ausgeschlossen werden kann und zugleich auch kein Validitätskoeffizient berechnet wird, liefert die Augenscheinvalidität oftmals keine hinreichende Indikation für die Gültigkeit eines Instruments. Aus diesem Grund sollte diese Form der Validität nur bei Merkmalsmessungen in Betracht gezogen werden, die eindeutig sind (beispielsweise misst die Frage nach dem höchsten Schulabschluss zweifellos den höchsten Schulabschluss) (Kanning, 2019).

Auch bei der *Inhaltsvalidität* (Abbildung, 4; vgl. ausführlich Sireci, 2003) wird kein Validitätskoeffizient berechnet. Im Vergleich zur Augenscheinvalidität wird die Einschätzung, inwiefern das Instrument das zu ermittelnde Merkmal inhaltlich abbildet, nicht von den Diagnostiker:innen, sondern von Berufsexpert:innen vorgenommen. Um eine hohe Inhaltsvalidität zu erreichen, ist es von hoher Relevanz, dass die involvierten Berufsexpert:innen eine große Expertise in Bezug auf das zu ermittelnde Merkmal aufweisen (Sireci, 2003). Sie sollten bspw. abschätzen können, inwiefern mittels einer Arbeitsprobe, die im Rahmen eines Assessment Centers eingesetzt wird, diejenigen Merkmale einer Person analysiert werden können, die für den spezifischen Berufsalltag bedeutsam sind. Um subjektive Verzerrungen zu vermeiden, empfiehlt es sich, mehrere Berufsexpert:innen in die Entwicklung und Überprüfung einzubinden sowie im Nachhinein die Höhe des Ausmaßes der Übereinstimmung zu berechnen. Der Übereinstimmungskoeffizient kann hierbei als Ersatz für den fehlenden Validitätskoeffizienten angesehen werden (Fisseni, 2004).

Im Gegensatz zu den zwei zuvor beschriebenen Validitätsformen, wird bei der *kriterienbezogenen (auch kriteriumsorientierten) Validität* (vgl. Abbildung 4) ein Validitätskoeffizient errechnet. Der empirisch ermittelte Wert zeigt auf, inwiefern die Ergebnisse des zu überprüfenden Instruments mit konkreten Erfolgs*kriterien* des Jobs korrelieren (Dunbar & Ordman, 2003). Da hierbei in den meisten Fällen das Ziel verfolgt wird, mit Hilfe von *Vorhersagevariablen (sog. Prädiktoren) die zukünftige Arbeitsleistung* bzw. den zukünftigen Berufserfolg (oder ein bestimmtes Kriterium von diesem) *zu ermitteln*, besteht zwischen der kriterienbezogenen und der *prognostischen Validität* (vgl. Abbildung 4) ein enger Zusammenhang (vgl. ausführlich Dunbar & Ordman, 2003; Lienert & Raatz, 1998). Um einen Stichprobenfehler zu vermeiden, der den Validitätskoeffizienten kontaminieren könnte, ist es empfehlenswert, die einzelnen Studien statistisch quantitativ in Form einer *Metaanalyse* zusammenzufassen. Hierdurch ist es möglich, einen durchschnittlichen Validitätskoeffizienten zu errechnen, der die diversen Stichprobengrößen, die Reliabilitäten von Prädiktor und Kriterium, eine mögliche Varianzverzerrung, die Validität der Kriterien sowie mögliche Fehler bei der Datenerhebung und -auswertung berücksichtigt (Hunter & Schmidt, 2004).

Im Kapitel 2.2 wurden bereits die *Ergebnisse der Metaanalysen von Sackett et al. (2022) sowie Schmidt & Hunter (1998) zur kriterienbezogenen / prognostischen Validität von Personalauswahlinstrumenten* ausführlich erläutert (vgl. Abbildung 5 sowie nachfolgender Text).

Während bei der kriterienbezogenen Validität zumeist *ein bestimmtes Kriterium* im Fokus der Untersuchung steht, ist es das Ziel mit Hilfe der Berechnung der *Konstruktvalidität* (Abbildung 4) zu ermitteln, inwiefern ein komplexes *Konstrukt* im Sinne „eines ganzen Netzwerks an Beziehungen" (Kanning, 2019; S. 222) durch ein personaldiagnostisches Verfahren erfasst werden kann. Die *Konstruktvalidität* eines Instruments zeigt demnach auf, inwieweit ein Instrument das zugrundeliegende *theoretische Modell* (*das Konstrukt* – z.B. Persönlichkeitsdimensionen – „Big Five") tatsächlich erfasst (Cronbach & Meehl, 1955; Kanning, 2019). Cronbach und Meehl (1955) bezeichnen das Beziehungsgeflecht eines Konstrukts als sog. *nomologisches Netzwerk*. Aufgrund dieses Ausmaßes stellt die Konstruktvalidität die *komplexeste* Validitätsform dar (Kanning, 2019).

Die *Konstruktvalidität eines Instruments* kann mit Hilfe einer (konfirmatorischen) *Faktorenanalyse* untersucht werden (Cronbach & Meehl, 1955). Sie prüft, inwiefern *die verschiedenen Items des Instruments* das jeweilige Konstrukt tatsächlich erfassen: Die Items sollten nur mit den anderen Items korrelieren, die dasselbe Konstrukt erfassen – und nicht mit denen, die ein anderes Konstrukt messen sollen (Blickle, 2019b; Cronbach & Meehl, 1955).

Beispielsweise können die Persönlichkeitsmerkmale eines Menschen im Rahmen eines Personalauswahlverfahrens mit Hilfe des NEO-Fünf-Faktoren-Inventars (NEO-FFI) von Borkenau und Ostendorf (2008) ermittelt werden. Als *Konstrukt* gelten hier die Persönlichkeitsmerkmale, die anhand von fünf Dimensionen (Faktoren) gemessen und bewertet werden (auch bekannt als „Big 5": Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Offenheit für Erfahrung, Verträglichkeit, Neurotizismus; vgl. ausführlich Borkenau & Ostendorf, 2008). Mit Hilfe einer Faktorenanalyse konnte empirisch nachgewiesen werden, dass beim NEO-FFI nur die Items miteinander hoch korrelieren, die dieselbe Dimension (z.B. Gewissenhaftigkeit) messen. Items unterschiedlicher Dimensionen weisen eine geringe Korrelation untereinander auf. Da die Items die Dimension erfassen, der sie zugeordnet sind, bestätigen die Ergebnisse die sog. *faktorielle Validierung* (Blickle, 2019b; Cronbach & Meehl, 1955) im Rahmen der *Konstruktvalidität* des Instruments NEO-FFI (Borkenau & Ostendorf, 2008).

Neben der Untersuchung der *Konstruktvalidität eines einzelnen Instruments*, ist die Überprüfung der *Konstruktvalidität eines gesamten personaldiagnostischen Verfahrens* (mit mehreren Instrumenten, die überschneidend dasselbe Konstrukt / dieselben Merkmale einer Person messen sollen) für valide Personalentscheidungen von hoher Relevanz. Um diese zu überprüfen, haben Campbell und Fiske (1959) zwei weitere Formen der Konstruktvalidität vorgeschlagen: Die *konvergente* und die *diskriminante Validität*.

Eine *konvergente Validität* liegt vor, wenn alle Instrumente, die dasselbe Konstrukt messen sollen, untereinander eine hohe positive Korrelation aufweisen. Eine *diskriminante Validität* ist gegeben, wenn alle Instrumente, die unterschiedliche Konstrukte messen sollen, idealerweise im Nullbereich miteinander korrelieren (Campbell & Fiske, 1959). Als besonders aussagekräftig gelten die zuvor genannten Ergebnisse, wenn es sich bei den eingesetzten Instrumenten um unterschiedliche Methoden (bspw. Testverfahren, Selbst- und Fremdeinschätzung, strukturierte Interviews; Kapitel 2.3) handelt – und / oder unterschiedliche Gruppen von Begutachter:innen (z.B. Führungskräfte, Kolleg:innen, Mitarbeiter:innen der Zielperson) einbezogen werden (Campbell & Fiske, 1959).

Abschließend ist die Erläuterung der *inkrementellen Validität* (vgl. Abbildung 4) hinsichtlich der Forschungsziele (vgl. Kapitel 1.2; Kapitel 4.1) der vorliegenden Arbeit bedeutsam: Die *inkrementelle Validität* bezieht sich im Rahmen der Personalauswahl auf die *Kombination mehrerer diagnostischer Instrumente*. Es geht um die Überprüfung, inwiefern ein zusätzliches Messinstrument einen nennenswerten Gewinn für die Ermittlung eines bestimmten Kriteriums (z.B. die berufliche Leistung)

liefert (vgl. ausführlich Anastasi, 1976; Formazin et al., 2011; Kanning, 2019; Sechrest, 1963; vgl. Abbildung 6 im Kapitel 2.2). Die Abbildung 6 veranschaulicht das Prinzip der inkrementellen Validität anhand des Beispiel-Kriteriums „berufliche Leistung“: Jedes im Auswahlverfahren eingesetzte Instrument weist eine eigene Validität hinsichtlich der Vorhersage der beruflichen Leistungen der Bewerber:innen auf (vgl. Abbildung 5; Sackett et al., 2022; Schmidt & Hunter, 1998). Wenn ein Unternehmen bspw. für die Prognose der zukünftigen, beruflichen Leistung einer Person bisher die Bewerbungsunterlagen analysiert und ein Einstellungsinterview geführt hat (vgl. Kapitel 2.3), kann durch den zusätzlichen Einsatz eines Intelligenztests ein weiterer Anteil der beruflichen Leistung einer Person prognostiziert werden (Abbildung 6; Kanning, 2019). Überträgt man die Auffassung von Anastasi (1976), Sechrest (1963) und Formazin et al. (2011) auf das Beispiel, wird der Intelligenztest als ein *weiterer Prädiktor* betrachtet, der einen *zusätzlichen Varianzanteil des Kriteriums* „berufliche Leistung“ aufklärt. Die zusätzliche Varianzaufklärung stellt die inkrementelle Validität des Intelligenztests dar (vgl. ausführlich Anastasi, 1976; Formazin et al., 2011; Sechrest, 1963). Entsprechend kann die Kombination mehrerer diagnostischer Instrumente im Rahmen eines Auswahlverfahrens zu einer insgesamt höheren Vorhersagekraft des Kriteriums („multivariate validity“ = multivariate Validität; Schmidt, Oh & Shaffer, 2016) führen (Anastasi, 1976; Formazin et al., 2011). Die Befunde der Metaanalyse von Schmidt, Oh und Shaffer (2016) zeigen auf, dass insbesondere die Kombinationen aus einem kognitiven Fähigkeitstest (Intelligenztest) und einem strukturierten Interview (r = .76) sowie einem kognitiven Fähigkeitstest (Intelligenztest) und einem Integritätstest (r = .78) die höchste zusammengesetzte Validität für die Vorhersagekraft der zukünftigen Arbeitsleistung aufweisen (vgl. ausführlich Schmidt, Oh & Shaffer, 2016; S. 65) Die bisher beschriebenen sog. *Hauptgütekriterien* (vgl. Abbildung 4; *klassische Gütekriterien*) sind für eine qualitativ hochwertige und professionelle Personaldiagnostik entscheidend. Erst wenn eine hinreichende Objektivität, Reliabilität sowie Validität für ein personaldiagnostisches Verfahren vorliegt, ist es aufgrund der zuvor aufgeführten Erläuterungen sinnvoll, die *weiteren Qualitätskriterien* der Abbildung 4 näherliegend zu betrachten (Blickle, 2019b; Kanning, 2019).	
DIN 33430 In der *DIN 33430* wurden *konkrete Prinzipien* und *Standards* einer professionellen Personalauswahl festgelegt (vgl. Abbildung 4; Deutsches Institut für Normung, 2002, 2016; Kersting & Püttner, 2018; Westhoff et al., 2004). Sie definiert einerseits die *Anforderungen an eignungsdiagnostische Verfahren* (z.B. Anforderungsbezug, Objektivität, Reliabilität, Validität, explizite Entscheidungsregeln, Dokumentation, Datenschutz) – sowie andererseits die *Anforderungen an das diagnostische Personal* (z.B. Fachwissen, Methodenwissen, praktische Erfahrungen, Zertifizierung). Ausführliche Diskussionen hinsichtlich der Verbreitung, Umsetzung und Akzeptanz der DIN 33430 in der Personalpraxis wurden in den vergangenen Jahren bspw. von Frintrup (2008), Kersting und Püttner (2018), Klehe (2008) sowie Reimann et al. (2008) publiziert.	• Deutsches Institut für Normung (2002, 2016) • Frintrup (2008) • Kersting & Püttner (2018) • Klehe (2008) • Reimann et al. (2008) • Westhoff et al. (2004)

Normierung

Zu den *weiteren Qualitätskriterien* für personaldiagnostische Auswahlverfahren zählt das Vorliegen einer *Normierung* (vgl. Abbildung 4; Kanjee, 2003). Die Normierung stellt ein *allgemeines Bezugsystem* dar, mit dessen Hilfe die individuellen Ergebnisse der Bewerber:innen besser interpretiert und eingeordnet werden können (Kanjee, 2003).

Für die Entwicklung eines solchen Bezugssystems wird eine standardisierte Untersuchung mit einer repräsentativen Stichprobe durchgeführt. Auf Basis der Stichproben-Befunde können Normwerte und -tabellen für die gesamte Bezugsgruppe (z.B. Mittelwert, Standardabweichung) oder für bestimmte Subgruppen (z.B. Aufteilung nach Geschlecht) ermittelt werden (Blickle, 2019b; Kanjee, 2003). Zu den bekanntesten Normierungen gehören die IQ-Skala (Holling & Kanning, 1999), die Standardwert-Skala, die T-Skala (z.B. Verwendung in Persönlichkeitstest und Schulleistungstests), die Stanine-Skala (z.B. Verwendung im BIP; Hossiep & Paschen, 2003) und der Prozentrang (vgl. ausführlich Kanning, 2019). Bedeutsam ist hierbei die Aktualität der Daten. In der DIN 33430 wird empfohlen, die Normwerte mindestens alle acht Jahre zu überprüfen (Deutsches Institut für Normung, 2002, 2016; Westhoff et al., 2004).

Mit Hilfe der Normwerte und -tabellen (als Bezugssystem) wird im Rahmen von Auswahlverfahren die Interpretation der individuellen Ergebnisse erleichtert: Anhand der Normierung wird ersichtlich, in welchem Verhältnis das individuelle Ergebnis einer Person zu den Ergebnissen anderer Personen steht (z.B. Rangfolge: Beste:r Bewerber:in, zweitbeste:r Bewerber:in, ...) – und ob es sich um eine (weit) überdurchschnittliche, mittelmäßige oder (weit) unterdurchschnittliche Leistung im Vergleich zur Normierungsstichprobe handelt (vgl. ausführlich Blickle, 2019b; Kanjee, 2003; Kanning, 2019; Murphy & Davidshofer, 1998). Da die Normierung lediglich bei der *Interpretation der Ergebnisse* hilft, ist eine hinreichende Qualität der Messung essenziell: „Auch die beste Norm ist nicht in der Lage, Defizite im Bereich der Objektivität, Reliabilität oder Validität zu kompensieren“ (Kanning, 2019, S. 238).

- Blickle (2019b)
- Deutsches Institut für Normung (2002, 2016)
- Holling & Kanning (1999)
- Hossiep & Paschen (2003)
- Kanjee (2003)
- Kanning (2019)
- Murphy & Davidshofer (1998)
- Westhoff et al. (2004)

Ökonomie, Effektivität, Effizienz

Darüber hinaus werden die *Ökonomie,* die *Effektivität* und *Effizienz* als weitere Qualitätskriterien eines personaldiagnostischen Verfahrens vorgeschlagen (vgl. Abbildung 4). Wie bei der Normierung handelt es sich hierbei ebenfalls um Nebengütekriterien. Erst wenn die Hauptgütekriterien für ein Instrument empirisch bestätigt sind, ist es sinnvoll, die Effizienz und die Ökonomie eines Verfahrens weitergehend zu betrachten (Blickle, 2019b; Kanning, 2019).

Lienert und Raatz (1998) bezeichnen ein Auswahlinstrument als *ökonomisch,* wenn dessen Durchführung und die anschließende Auswertung der Befunde möglichst wenig Zeit in Anspruch nehmen und zeitgleich eine Vielzahl an Bewerber:innen untersucht werden können. Demnach nimmt insbesondere die einfache Handhabung eines Auswahlinstruments eine bedeutsame Rolle ein. Nach Lienert und Raatz (1998) gibt es für die Ökonomie eines Verfahrens keinen zahlenmäßigen Kennwert, vielmehr werden für die Einschätzung der Ökonomie mehrere Verfahren ähnlicher Validität verglichen. Demzufolge zählen gemäß der Auffassung von Lienert und Raatz (1998) Assessment-Center eher zu den unökonomischen Verfahren, während sie den Intelligenztest den ökonomischen Instrumenten zuordnen.

- Barthel & Schuler (1989)
- Blickle (2019b)
- Boudreau (1983a,b, 1991)
- Brogden (1949)
- Brogden & Taylor (1950)
- Campion, Palmer & Campion (1997)
- Cronbach & Gleser (1965)
- Görlich & Schuler (2006, 2014)
- Herrnstein & Murray (1994)
- Hoffmann & Thornton (1997)
- Höft (2001)
- Hunter & Hunter (1984)
- Kanning (2017a, 2019)
- Lienert & Raatz (1998)
- Moser & Sende (2014)

Die *Effizienz* grenzt sich von der zuvor geschilderten ökonomischen Betrachtung eines Verfahrens (Auffassung nach Lienert & Raatz, 1998) aufgrund der Berücksichtigung weiterer Faktoren deutlich ab: Für die Ermittlung der *Effizienz* eines Verfahrens wird das Verhältnis zwischen den entstandenen *Kosten* und dem aus dem Verfahren resultierenden *Nutzen* ermittelt: Zu den *potenziellen Kostenquellen* eines Personalauswahlverfahrens zählen *Entwicklungskosten* (z.B. für externe Berater:innen, für die Ermittlung einer Anforderungsanalyse, für den Kauf standardisierter Tests/Fragebögen, für den Kauf von Hard- und Software, für Lizenzgebühren und Schulungen des diagnostischen Personals) sowie *Kosten für die Durchführung und Auswertung* (z.B. Miete für die Räumlichkeiten, Personalkosten für die Diagnostiker:innen, Übernahme der Kosten für die An- und Abreise, Unterbringung und Verpflegung der Bewerber:innen, Imageverlust im Fall einer schlechten Personaldiagnostik) (vgl. ausführlich Kanning, 2019; S. 239-242, Kanning, 2017a, Schuler, 2014a). Auf der anderen Seite steht der *Nutzen* eines personaldiagnostischen Verfahrens den Kosten gegenüber. Der Nutzen kann aus mehreren Perspektiven definiert werden: Ein Auswahlverfahren kann bspw. einen *Nutzen* für das *Unternehmen,* für die *Bewerber:innen,* für die *Diagnostiker:innen* und/oder für die *Gesellschaft* bieten (vgl. ausführlich Cronbach & Gleser, 1965; Görlich & Schuler, 2006). Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich auf den *Nutzen für Unternehmen:* In den vergangenen Jahren hat die Wissenschaft einige Modelle für die Nutzenanalyse eines Auswahlinstruments hervorgebracht (vgl. ausführlich Görlich & Schuler, 2006). Die Basis für die wissenschaftliche Auseinandersetzung schufen Taylor und Russel bereits im Jahr 1939: Im Rahmen ihrer umfangreichen Forschung haben sie mit Hilfe mathematischer Analysen untersucht, inwiefern neben der Validität eines Auswahlinstruments weitere Faktoren und Rahmenbedingungen einen Einfluss auf den *Nutzen* (= *Effektivität*) personaldiagnostischer Verfahren haben. Ihre Forschungsbefunde wurden in den sog. *Taylor-Russel-Tafeln* zusammengefasst (vgl. ausführlich Taylor & Russel, 1939). Diese umfassen folgende drei Einflussgrößen: Den *Validitätskoeffizienten* r (xy) (= Zusammenhang zwischen Auswahlverfahren (x) und Berufserfolg (y)), die *Selektionsquote* p (= Anteil der ausgewählten Personen unter den Bewerber:innen) sowie die *Grundquote G* (= Anteil der objektiv geeigneten Personen unter den Bewerber:innen) (vgl. ausführlich Taylor & Russel, 1939; Görlich & Schuler, 2006, S. 807-810). Anhand der Taylor-Russel-Tafeln wird ersichtlich, welche Kombinationen der drei Einflussgrößen für eine „richtige Personalauswahlentscheidung" (d.h.= „geeignete" Personen werden eingestellt – und für die Vakanz „ungeeignete" Personen werden abgelehnt) besonders erfolgsversprechend sind – und welche hingegen nicht. Hierfür werden die Werte in der Mitte der Taylor-Russel-Tafeln betrachtet: Sie geben die sog. „Trefferquoten" an, d.h. den Anteil der eingestellten Bewerber:innen, die tatsächlich „geeignet" sind (Taylor & Russel, 1939). Kritisch sei an dieser Stelle anzumerken, dass *nicht* der differenzierte Grad der Eignung berücksichtigt – sondern lediglich zwischen „geeignet" und „nicht geeignet" unterschieden wird (vgl. Kanning, 2019). Insgesamt liefern die Befunde von Taylor und Russel (1939) folgende Erkenntnisse: *Je höher die Validität eines Auswahlinstruments ist, desto höher ist in der Regel die „Trefferquote" und somit auch der Nutzen (= Effektivität) eines Auswahlverfahrens*. Des Weiteren wird anhand der Taylor-Russel-Tafeln (1939) deutlich, dass *neben der Validität* auch die *Selektionsrate* und die *Grundquote* eine entscheidende Rolle einnehmen: *Die Trefferquote ist umso höher, je niedriger die Selektionsrate und je höher die Grundquote ist* (Taylor & Russel, 1939). Um personelle Fehlentscheidungen zu reduzieren, ist demzufolge die Beachtung weiterer Rahmenbedingungen (Grund- und Selektionsquote) bedeutsam:	• Moser, Zempel & Göritz (2003) • Murphy (1986) • Obermann (1992) • Russell (2001) • Schmidt & Hunter (1998) • Schmidt, Hunter, McKenzie & Muldrow (1979) • Schuler (2014a, 2018) • Stephan & Westhoff (2002) • Taylor & Russel (1939)

Beispielsweise kann ein hoch valides Verfahren zu keiner Nutzensteigerung führen, wenn sich ausschließlich „ungeeignete“ Kandidat:innen (Grundquote = 0) bewerben. Umgekehrt sinkt die Wahrscheinlichkeit einer Fehlentscheidung erster Art (institutioneller Fehler, vgl. Kapitel 2.1.2), je höher die Grundquote (= der Anteil der objektiv geeigneten Personen unter den Bewerber:innen) ist (Taylor & Russel, 1939).
Sowohl der Anteil objektiv „geeigneter“ Personen unter den Bewerber:innen (= Grundquote) als auch die Selektionsrate können durch *Personalmarketingmaßnahmen* (Kapitel 2.3) optimiert werden. Beispielsweise ist durch die bewusste Ansprache bestimmter Zielgruppen eine erhebliche Steigerung der Grundquote möglich (vgl. Kapitel 2.3; vgl. ausführlich Kanning, 2017a; Kirbach et al., 2004; Moser & Sende, 2014; Moser, Zempel & Göritz, 2003).

Nachdem sich Taylor und Russel (1939) bei der Nutzenanalyse zunächst auf die *Effektivität* von Auswahlverfahren konzentrierten, folgten im vergangenen Jahrhundert viele weitere Studien und Modelle, welche das *Kosten-Nutzen-Verhältnis* – demnach die *Effizienz* personaldiagnostischer Verfahren – weitergehend betrachteten:
Das Modell von Brogden (1949) beinhaltete die ersten Berechnungen, um den Nutzen in *Geldeinheiten* auszudrücken (Brogden, 1949; Brogden & Taylor, 1950). In den nachfolgenden Jahren wurde das Brogden-Modell (1949; Brogden & Taylor, 1950) von Cronbach und Gleser (1965), Schmidt, Hunter, McKenzie und Muldrow (1979), Boudreau (1983a,b, 1991) sowie durch Murphy (1986) fortlaufend modifiziert (vgl. ausführlich Görlich & Schuler, 2006, 2014).

Durch die Berechnung des *monetären Nutzens* eines Auswahlverfahrens (Nutzen in Geldeinheiten) können die entstehenden *Kosten* mit dem resultierenden *Nutzen* ins Verhältnis gesetzt und die *Effizienz* eines Verfahrens ermittelt werden. Die Effizienzberechnung eines personaldiagnostischen Verfahrens ist sehr komplex und umfasst auf Basis der zuvor aufgeführten Modelle sowie weiterer Studien (z.B. Höft, 2001; Schmidt & Hunter, 1998) eine *Vielzahl von Variablen*. Zu diesen zählen beispielsweise:

- Validität des Verfahrens
  = die Höhe des Validitätskoeffizienten r(xy), der den Zusammenhang zwischen den Ergebnissen einer Person im Auswahlverfahren und dem Leistungskriterium angibt. Je höher der Validitätskoeffizient ist, desto höher ist der monetäre Nutzen der Personalauswahl für das einstellende Unternehmen

- Inkrementelle Validität
  = die Validitätssteigerung, die durch den Einsatz eines neuen (oder zusätzlichen) Verfahrens im Vergleich zum bisherigen Verfahren bewirkt wurde (s.o.)

- Selektionsquote
  = je strenger die Auswahlkriterien sind, desto kleiner ist der Fehler erster Art (institutioneller Fehler = Anteil der „ungeeigneten“ eingestellten Personen) und umso höher ist die Trefferquote. Die Selektionsquote kann als durchschnittlicher z-standardisierter Prädiktorwert der ausgewählten Personen angegeben werden. Je größer dieser Wert ist, desto höher ist der monetäre Nutzen der Personalauswahl für die Organisation

- Leistungsstreuung der Mitarbeitenden
  = eine bedeutsame Größe ist der in Geldeinheiten ausgedrückte Unterschied der erbrachten Leistung verschiedener Mitarbeiter:innen. Je größer

die Leistungsstreuung, desto höher ist der monetäre Nutzen der Personalauswahl für die Organisation. Die Leistungsstreuung kann als Standardabweichung des Leistungskriteriums in Geldeinheiten ausgedrückt werden • Zeitabschnitt = Zeitdauer, in denen das Verfahren eingesetzt und evaluiert wird • Personalbestand, -zuwachs und -reduzierung im definierten Zeitabschnitt • Variable Kosten des Auswahlverfahrens = abhängig von der Anzahl der Personen, die am Auswahlverfahren teilnehmen • Fixe Kosten = z.B. Entwicklungs-, Implementations- und Evaluationskosten • Kalkulationszinsfuß (Zinssatz) • Steuersatz Die Auflistung liefert einen Einblick in die Vielzahl möglicher Variablen, die in die Effizienzberechnung einfließen können (vgl. vollständige Nutzenformeln Görlich & Schuler, 2006; S. 817-818; Höft, 2001). Mit Hilfe derartiger, umfangreicher Berechnungen konnte die *wirtschaftliche Effizienz personaldiagnostischer Verfahren* vielfach empirisch belegt werden (z.B. vgl. ausführlich Barthel & Schuler, 1989; Herrnstein & Murray, 1994; Hoffmann & Thornton, 1997; Hunter & Hunter, 1984; Kanning, 2019; Obermann, 1992; Russell, 2001; Stephan & Westhoff, 2002). Insgesamt lässt sich die Effizienz eines Verfahrens steigern, indem die Kosten gesenkt und der Nutzen erhöht werden. Eine Nutzensteigerung ist bspw. mit Hilfe des Einsatzes einer Anforderungsanalyse (Campion, Palmer & Campion, 1997; Schuler, 2018; vgl. Kapitel 2.3), durch eine hohe Objektivität, Reliabilität sowie Validität der Verfahren (s.o.) sowie durch gezielte Personalmarketingmaßnahmen zur Steigerung der Grundquote möglich (z.B. Kanning, 2017a; Moser & Sende, 2014). Kosten können hingegen eingespart werden, wenn bspw. das Niveau der Qualifikation der internen Personalverantwortlichen so hoch ist, dass keine zusätzlichen Kosten für den Einkauf externer Diagnostiker:innen anfallen (Kanning, 2019).	
Ethische und rechtliche Standards Des Weiteren zählen *ethische sowie rechtliche Standards* zu den Qualitätskriterien der Personaldiagnostik (vgl. Abbildung 4). Während sich die zuvor beschriebenen Qualitätskriterien vor allem auf die Perspektive des einstellenden Unternehmens beziehen, werden bei den ethischen und rechtlichen Standards die Interessen der Bewerber:innen in den Fokus gerückt (Arnold, 2013; Blickle, 2013; Kanning, 2019; Lowman, 1998; Rauchfleisch, 1992; Westhoff et al., 2004). *Das Ziel besteht darin, eine moralisch ungerechtfertigte Diskriminierung im Rahmen von Personalauswahlprozessen zu vermeiden* und zugleich Fehlentscheidungen durch valide Auswahlprozesse zu reduzieren. Folglich sollten bei der Eignungsdiagnostik gemäß § 1 AGG des Gesetzes zur allgemeinen Gleichbehandlung, (AGG, 2006, 2013) *keine* für die Position *irrelevanten* Merkmale einer Person wie bspw. das Geschlecht, das Alter, die sexuelle Identität, die ethnische Herkunft, die Religion oder Weltanschauung, die Rasse oder eine Behinderung zu einer Benachteiligung führen (§ 1 AGG). Vielmehr ist es das Ziel, mit Hilfe der *ethischen und rechtlichen Standards*	• Arnold (2013) • Berufsverband Deutscher Psychologen (1988a,b) • Blickle (2013, 2019b) • Buckley et al. (1998) • Campion, Palmer & Campion (1997) • Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2005) • Deutsches Institut für Normung (2002, 2016) • Fisseni (2004) • Gaul (1990)

die für die Vakanz relevanten Merkmale einer Person in den Fokus zu rücken und diese im Rahmen der Auswahlverfahren konzentriert zu analysieren. Dies gelingt, indem im Vorwege eine Anforderungsanalyse durchgeführt und auf Basis derer *objektive, reliable* und *valide* Messungen erfolgen (Campion, Palmer & Campion, 1997; Schuler, 2018; vgl. Kapitel 2.3). Wie bereits zuvor beschrieben sind diese Qualitätskriterien maßgeblich, um personelle Fehlentscheidungen zu reduzieren.

Aus *ethischer* Perspektive stellen *richtige* Personalentscheidungen nicht nur einen (finanziellen) Mehrwert für die einstellenden Organisationen dar (Holling, 1998; Schmidt & Hunter, 1998) – vielmehr prägen sie auch wegweisend das (Arbeits-) Leben eines jeden Individuums: Ein *misfit* zwischen der Person und der Tätigkeit kann eine anhaltende Unter- oder Überforderung zur Folge haben, die oftmals zu einer geringen Arbeitszufriedenheit und Kündigung führt (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005; vgl. Kapitel 4).

Demnach ist es auch aus der Perspektive der Bewerber:innen bedeutend, personelle Fehlentscheidungen mit Hilfe professioneller Auswahlverfahren bestmöglich zu vermeiden. Wenn es ein Auswahlverfahren zulässt, dass eine Person bspw. aufgrund äußerer Merkmale benachteiligt wird, obwohl sie objektiv betrachtet für die Position besser geeignet wäre als die Person, die eingestellt wurde, ist dieses Auswahlverfahren und die hieraus resultierende Personalentscheidung kaum ethisch vertretbar (Kanning, 2019).

Um systematische Benachteiligungen bestimmter Personengruppen zu vermeiden, hat der Gesetzgeber in den vergangenen Jahren einige *rechtliche Standards* definiert, die die Entscheidungs- und Handlungsfreiheit von Personaler:innen in eine ethisch vertretbare Richtung lenken sollen (vgl. ausführlich Arnold, 2013; Blickle, 2013; Gaul, 1990; Lowman, 1998; Pulverich, 1996; Püttner, 1999; Westhoff et al., 2004). Auch die zuvor beschriebene DIN 33430 (Normen zum Einsatz von Verfahren der Eignungsbeurteilung; Deutsches Institut für Normung, 2002, 2016; Westhoff et al., 2004) verfolgt diesen Zweck.

Neben der Vermeidung moralisch ungerechtfertigter Diskriminierungen aufgrund bestimmter Merkmale (§ 1 AGG; Blickle, 2013; Westhoff et al., 2004) sind weitere Faktoren für eine *ethisch verantwortungsvolle Personaldiagnostik* bedeutsam, welche nachfolgend in Kürze aufgeführt werden (vgl. ausführlich Blickle, 2013; Blickle, 2019b; Deutsches Institut für Normung, 2002, 2016; Fisseni, 2004; Gaul, 1990; Häcker, Leutner & Amelang, 1998; Kanning, 2019; Schuler, 2014a; Westhoff et al., 2004).

- Anforderungsbezug (DIN 33430)
  = jedes Personalauswahlverfahren ist zielgerichtet und verfolgt einen klar definierten Zweck. Die Eignungsdiagnostik beruht auf einer Anforderungsanalyse und hat demzufolge einen eindeutigen Anforderungsbezug. Das impliziert, dass nur für die Vakanz relevante Merkmale einer Person erfasst und bei der Personalentscheidung berücksichtigt werden (Deutsches Institut für Normung, 2002, 2016; Westhoff et al., 2004)

- Freiwillige Teilnahme an personaldiagnostischen Untersuchungen (DIN 33430)

- Objektive, reliable, valide Personaldiagnostik
  = durch eine realistische Abbildung der interessierenden Merkmale einer Person können Fehlentscheidungen reduziert werden. Bei der Entwicklung, Durchführung und Auswertung der Auswahlverfahren wird der aktuelle wissenschaftliche Standard berücksichtigt. Dies setzt hinreichende Kompetenzen der Diagnostiker:innen, fortlaufende Weiterbildung oder/und extern eingebundene Expert:innen voraus.

- Gesetz zur allgemeinen Gleichbehandlung / AGG (2006, 2013)
- Häcker, Leutner & Amelang (1998)
- Holling (1998)
- Kanning (2019)
- Lowman (1998)
- Pulverich (1996)
- Püttner (1999)
- Rauchfleisch (1992)
- Schmidt & Hunter (1998)
- Schuler (1999, 2014a, 2018)
- Westhoff et al. (2004)

- Beachtung der Menschenwürde und Intimsphäre der Bewerber:innen
  = während des gesamten personaldiagnostischen Verfahrens wird die Menschenwürde sowie Intimsphäre der Bewerber:innen respektiert (Fisseni, 2004). Diese Regel impliziert beispielweise angemessene Pausenzeiten, keine unnötigen Wartezeiten, keine irrelevanten (Verhaltens-) Übungen, keine Fragen zu einer möglichen Schwangerschaft.

- Schutz ethisch-moralischer Grundrechte (Blickle, 2019b; S. 297)

  - Schutz der rationalen Selbstbestimmung
    … durch eine transparente Kommunikation sowie Vorabinformationen hinsichtlich der Durchführung, Ziele und möglichen Folgen des Verfahrens. Nach diesen Vorabinformationen sollen die Bewerber:innen entscheiden können, ob sie am Verfahren teilnehmen und über ihre Ergebnisse informiert werden möchten (Blickle, 2019b).

    Ergänzend Fisseni (2004):
    - Wahrheitsgemäße Aufklärung über den Sinn, Zweck und Ablauf
      = Im Rahmen einer wahrheitsgemäßen Aufklärung über den Sinn, Zweck und Ablauf des weiteren Vorgehens erhalten die Bewerber:innen im Vorwege Informationen darüber, inwiefern eine Anforderungsanalyse durchgeführt wurde, welche Instrumente folgend eingesetzt werden, wie lange der Prozess insgesamt dauern wird, auf welcher Basis die Personalentscheidung getroffen und in welcher Form die Rückmeldung erfolgen wird (Fisseni, 2004).

- Schutz der psychischen und sozialen Unversehrtheit (Blickle, 2019b)
  … durch respektvolle Vorabinformationen, Durchführung, Bewertung und Rückmeldung zum Auswahlverfahren. Dieses Vorgehen impliziert bspw., dass in den Erhebungsinstrumenten keine diskriminierenden Ausdrücke verwendet werden und dass die Bewerber:innen individuell entscheiden dürfen, ob sie zum Schutz ihrer psychischen Unversehrtheit ein Feedback zu ihren Ergebnissen wünschen. Um die soziale Unversehrtheit zu schützen, haben die Personaler:innen eine Schweigepflicht im Sinne des Datenschutzes einzuhalten.

- Realistische Tätigkeitsvorschau (Buckley et al., 1998)
  = im Rahmen von Personalauswahlverfahren liegt es in der Verantwortung der Personalverantwortlichen, den Bewerber:innen keine relevanten Information zur vakanten Position vorzuenthalten. Eine geschönte Darstellung stellt eine Verletzung des ethisch-moralischen Grundrechtes der rationalen Selbstbestimmung der Bewerber:innen dar (Blickle, 2019b). Eine realistische Tätigkeitsvorschau fördert einerseits die Arbeitszufriedenheit sowie die Identifikation mit dem neuen Arbeitgeber – und mindert andererseits die Fluktuation neuer Mitarbeiter:innen (Buckley et al., 1998; vgl. Kapitel 4).

- Feedback / Rückmeldung zu den Ergebnissen (DIN 33430)
  = die Bewerber:innen erhalten nach dem Auswahlverfahren ein detailliertes Feedback zu ihren Leistungen und zur Auswahlentscheidung. Ihnen wird erläutert, auf welcher Basis die Entscheidung getroffen wurde. Zugleich bietet die Rückmeldung Anregungen zur Weiterentwicklung (Gaul, 1990).

- Datenschutz
  = die Daten und Ergebnisse der Bewerber:innen müssen vertraulich behandelt werden (Gaul, 1990; Fisseni, 2004). Erhobene Daten sind nur für die Personaler:innen zugänglich, die das Auswahlverfahren aktiv begleiten. Andere Personenkreise (z.B. Führungskräfte, Betriebsrat) dürfen keine Einsicht erlangen. Die Daten der abgelehnten Personen werden vernichtet (Gaul, 1990).

Die zuvor beschriebenen Standards können des Weiteren durch die berufsethischen Richtlinien ergänzt werden (bspw. Berufsverband Deutscher Psychologen, 1988a, b; Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2005; Schuler, 1999).

Das Ziel ist es, mit Hilfe der ethisch und rechtlich definierten Standards einen *Interessensausgleich* zwischen beiden Parteien zu schaffen und infolgedessen auch aus der Perspektive der Bewerber:innen die Personalauswahlverfahren und -entscheidungen moralisch korrekt sowie *fair bzw. gerecht* (vgl. Abbildung 4) zu gestalten.

Fairness bzw. Gerechtigkeit

- Anderson (2004)
- Blickle (2019b)
- Conlon, Porter & Parks (2004)
- Derous, Born & DeWitte (2004)
- Deutsch (1975)
- Gaul (1990)
- Gilliland (1993)
- Görlich & Schuler (2006, 2014)
- Kanning (2019)
- Schmohr & Bierhoff (2006)
- Schuler (2013, 2014a)
- Schuler & Stehle (1983)

Die Wissenschaft ist in den vergangenen Jahren der Frage nachgegangen, was unter einem *fairen bzw. gerechten Personalauswahlverfahren* zu verstehen ist (z.B. Conlon, Porter & Parks, 2004; Deutsch, 1975; Gilliland, 1993; Görlich & Schuler, 2006, 2014; Schuler, 2013; Schuler & Stehle, 1983). Das Adjektiv *fair* hat seinen Ursprung in der englischen Sprache und bedeutet zu Deutsch *gerecht.* Der Begriff *Fairness* wird sowohl umgangssprachlich als auch in der Fachsprache sehr vielseitig eingesetzt. Im Kontext der Personal- und Organisationspsychologie wird „*Fairness* oft unter der theoretischen Perspektive *organisationaler Gerechtigkeit* beschrieben (Andersen, 2004) und als das Erleben von *Austauschgerechtigkeit* verstanden" (Schmohr & Bierhoff, 2006; zit. n. Schuler, 2014a; S. 373).

Im Rahmen der Gerechtigkeitsforschung wurden einige Bemühungen unternommen, Prinzipien der Fairness in Personalauswahlsituationen als theoretische Konzepte zu formulieren. Beispielsweise haben Deutsch (1975) sowie Conlon, Porter und Parks (2004) die drei grundlegenden Prinzipien *Need*, *Equality*, *Equity* definiert:

Das *Need*-Prinzip impliziert, dass die vakante Position nicht an die Person vergeben wird, die insgesamt die beste Eignung aufweist, sondern diejenige Person den Job erhält, die nach dem Bedürfnisprinzip die Position am meisten benötigt (bspw. hat sie hohe Schulden und eine große Familie, die es zu versorgen gilt).

Das *Equality*-Prinzip bedeutet, dass alle Bewerber:innen unabhängig von ihrer Ausbildung, Fähigkeiten oder Leistungen die gleiche Chance auf die vakante Position erhalten. Nach diesem Prinzip wäre eine Zufallsauswahl am besten geeignet (die den zuvor beschriebenen Qualitätskriterien der Personaldiagnostik ausdrücklich widerspricht).

Das *Equity*-Prinzip impliziert, dass die für die Vakanz am besten geeignetste Person die Stelle erhält. In unserem Kulturkreis wird das Equity-Prinzip von den meisten Menschen als sinnvoll und gerecht empfunden (Conlon, Porter & Parks, 2004; Deutsch, 1975), sodass hierauf basierend in den vergangenen Jahren die zuvor aufgeführten Qualitätskriterien definiert wurden (vgl. Abbildung 4).

Blickle (2019b) weist auf das *Problem der Beitragsgerechtigkeit* und *der Verteilungsgerechtigkeit* hin. Unter der *Störung der Beitragsgerechtigkeit* ist zu verstehen, dass

bei einem Auswahlverfahren eine Vielzahl von Bewerber:innen einen großen Beitrag leisten, jedoch im Nachhinein abgelehnt werden, da sich das Unternehmen (optimalerweise) für die Person mit der besten Passung entscheidet. Die einstellende Organisation hat demzufolge einen wesentlichen Vorteil ggü. den abgelehnten Bewerber:innen, da sie ihr Ziel – die Einstellung einer geeigneten Person – erreicht hat, wohingegen die abgelehnten Bewerber:innen leer ausgehen. Um das Missverhältnis auszugleichen, schlägt Blickle (2019b) vor, den abgelehnten Personen bei der Entscheidungskommunikation ein ausführliches Feedback zu ihren Leistungen zu geben sowie konkrete Entwicklungspotenziale aufzuzeigen.

Dieses Vorgehen deckt sich mit dem zuvor beschriebenen ethischen und rechtlichen Standard „Feedback / Rückmeldungen zu den Ergebnissen" nach der DIN 33430 sowie Gaul (1990). Darüber hinaus *erhöht* eine ausführliche, individuelle Rückmeldung die *Akzeptanz* des Auswahlprozesses bei den Bewerber:innen (vgl. Abbildung 4; Kapitel 2.2) und kann zugleich einem möglichen Imageverlust entgegenwirken (Blickle, 2019b; vgl. auch Schuler, 2014a).

Das *Problem der Verteilungsgerechtigkeit* kann auf der *Item*- und auf der *Instrumentenebene* auftreten. Um das *Problem der Verteilungsgerechtigkeit auf der Itemebene* zu umgehen, ist es bedeutsam, dass im Rahmen von biographischen Fragebögen ausschließlich Items verwendet werden, die Situationen erfassen, welche die Person in ihrer Vergangenheit selbst beeinflussen und steuern konnte. Bspw. dürfen die Bewerber:innen keinen Nachteil erfahren, wenn ihre Eltern kriminell oder suchtkrank waren oder sind (Blickle, 2019b).

Auf der *Instrumentenebene* nimmt die *sogenannte Testfairness* (als Teilaspekt der prognostischen Validität) eine bedeutsame Rolle ein: Um auf Basis von Messungen (vgl. Kapitel 2.3) eine faire / gerechte Auswahlentscheidung zu treffen, ist es entscheidend, dass *keine Personengruppe* bei der Erhebung und Auswertung der Daten *benachteiligt wird*. Beispielsweise könnte ein bestimmter Test zwar bei den *jungen* Bewerber:innen, jedoch *nicht* bei den älteren Bewerber:innen den individuellen Berufserfolg prognostizieren. In diesem Fall wäre der Einsatz dieses Tests als unfair für die älteren Bewerber:innen zu bewerten. Die unterschiedliche Aussagekraft resultiert aus der prognostischen Validität (hier als prädiktive Validität bezeichnet): Liegen eine „differenzielle prädiktive Validität (unterschiedliche Steigungen der Regressionsgeraden) und / oder eine systematische Validitätsüberschätzung oder -unterschätzung (Abszissen der Regressionsgeraden) vor", gilt ein Auswahlinstrument als unfair (Blickle, 2019b; S. 285; 298). Jedoch ist eine rechnerische Testwertkorrektur möglich, wenn „die Steigung der Regressionsgeraden in allen Gruppen von null verschieden ist" (Blickle, 2019b; S. 285; 298). Hieraus lässt sich ableiten, dass bereits *vor* dem Auswahlverfahren die Item- und Instrumentenwahl achtsam und im fairen Sinne gewissenhaft erfolgen sollte.

Um Personalauswahlverfahren sowie die anschließenden Personalauswahlentscheidungen insgesamt möglichst fair bzw. gerecht zu gestalten, schlagen Görlich und Schuler (2014a; S. 1181; Kanning, 2019; S. 257) folgende fünf *Fairness-/ Gerechtigkeits-Prinzipien* vor:

- „Statistische Fairness (prognostische Validität)
    - Einsatz von Methoden, die die wissenschaftlichen Standards der Objektivität, Reliabilität und Validität aufweisen (insbesonders prognostisch valide Verfahren)
    - Quotenregelungen
    - Sicherstellung gleicher Anteile Erfolgreicher in Prädiktor und Kriterium
    - Regressionsprinzip (gleicher Verlauf der Regressionsgeraden für Angehörige verschiedener Personengruppen)
    - Vermeidung einseitiger Auswahl

• Biographische Fairness (Konstruktvalidität)
  • Prinzip der Eigenverantwortlichkeit. Dies bedeutet, die Auswahlentscheidung erfolgt auf Basis von Fakten, die in der Verantwortung der Bewerber:innen liegen. Biographische Indikatoren (z.B. der Beruf der Eltern oder der soziodemographische Hintergrund der Bewerber:innen) dürfen kein Auswahlkriterium darstellen (Querbezug zu Blickle, 2019b, s.o. Problem der Verteilungsgerechtigkeit auf der Itemebene)
  • Verjährungsprinzip → Einräumen einer neuen Chance
 	
• Anforderungsbezogene Fairness (Inhaltsvalidität)
  • Konzentration auf berufserfolgsrelevante Merkmale: Die Auswahlkriterien werden anhand der Anforderungen des Arbeitsplatzes (der vakanten Position) definiert
  • Repräsentativitätsprinzip: Erfassung einer ausreichenden Breite an Anforderungsaspekten
 	
• Prozedurale Fairness / „Soziale Validität“ (s.u. „Akzeptanz“; Kapitel 2.2.7)
  • Information
  • Partizipation / Kontrolle
  • Transparenz
  • Urteilskommunikation / Feedback
 	
• Gesellschaftliche Fairness (Austauschgerechtigkeit)
  • Grundsätzlich gilt das Leistungsprinzip – jedoch erhalten Personen mit einer Benachteiligung (z.B. körperliche Behinderung) darüber hinaus eine Chance, auch wenn sie absolut gesehen weniger Leistung erbringen können (= Sozialprinzip)“
 	
Die *prozedurale Fairness* (Görlich & Schuler, 2006; 2014) weist viele Gemeinsamkeiten mit dem Konzept der *sozialen Validität* (vgl. Abbildung 4; Schuler & Stehle, 1983) auf (Derous, Born & DeWitte, 2004; Schuler, 2014a). Beide Modelle haben einen maßgeblichen Einfluss auf die *Akzeptanz* (vgl. Abbildung 4; Kapitel 2.2.7) von Auswahlverfahren aus der Perspektive der Bewerber:innen.	

Akzeptanz Während die *Fairness* mit der Frage im Zusammenhang steht, inwiefern bestimmte Personengruppen durch Auswahlverfahren systematisch benachteiligt werden könnten, geht es bei der *Akzeptanz* (vgl. Abbildung 4) um die Frage, wie ein personaldiagnostisches Verfahren von den Bewerber:innen akzeptiert und bewertet wird (Anderson, Born & Cunningham-Snell, 2001; Hausknecht, Day & Thomas, 2004; Kanning, 2017b; Schuler, 2014a). Die Befunde der Metaanalyse von Anderson, Salgado und Hülsheger (2010) zeigen auf, dass insbesondere *Arbeitsproben, Einstellungsinterviews*, die *Bewertung des Lebenslaufs* sowie *Leistungstests* eine *hohe Akzeptanz* bei den Bewerber:innen erfahren, während graphologische Gutachten sowie Beziehungen (d.h. Stellenbesetzungen über „Vitamin B“) von den Kandidat:innen negativ bewertet werden (vgl. Kapitel 2.2). Die von den Bewerber:innen akzeptierten Methoden (s.o.) decken sich mit den Befunden von Schuler (2014a), Steiner und Gilliland (1996) sowie Haus-	• Ababneh, Hackett & Schat (2014) • Anderson (2004) • Anderson, Born & Cunningham-Snell (2001) • Anderson, Salgado & Hülsheger (2010) • Chapman et al. (2005) • Derous, Born & DeWitte (2004) • Gilliland (1993, 1995) • Hausknecht, Day & Thomas (2004) • Kanning (2017b)

knecht, Day und Thomas (2004), die ebenfalls die Akzeptanz unterschiedlicher Auswahlmethoden untersucht haben: Auch hier befinden sie sich jeweils unter den ersten sechs Rankingplätzen.

Neben der *Art des Auswahlinstruments* gibt es noch weitere Faktoren, welche die Akzeptanz der Bewerber:innen gegenüber einem Auswahlverfahren prägen. In den vergangenen Jahrzehnten wurden mehrere empirische Modelle entwickelt, die sich mit der Frage beschäftigten, wie man ein *möglichst hohes Maß an Akzeptanz bei den Bewerber:innen* erreichen kann. Zu den renommiertesten Modellen zählen insbesondere das *Modell der sozialen Validität* (vgl. Abbildung 4; Schuler & Stehle, 1983; Schuler, 2014a), das *Modell von Gilliland* (1993, 1995) sowie das *Modell von Hausknecht, Day und Thomas* (2004; Kanning, 2017b).

Das *Modell der sozialen Validität* wurde 1983 von Schuler und Stehler vorgeschlagen. Seitdem wird das *Modell der sozialen Validität* bei der Entwicklung, Durchführung und Bewertung von Auswahlverfahren in vielen Organisationen berücksichtigt, um eine möglichst hohe Akzeptanz bei den Bewerber:innen zu erzielen (vgl. ausführlich Köchling, 2000; Schuler, 1990, 1993, 2014a, 2018).

Das Modell umfasst vier Dimensionen: *Informationen*, *Partizipation / Kontrolle, Transparenz* und *Urteilskommunikation / Feedback* (Schuler, 1990, 2014a, 2018; Schuler & Stehle, 1983), deren inhaltlichen Aspekte nachfolgend aufgeführt und anschließend beschrieben werden (nach Schuler, 1990; S. 185; Schuler, 2014a; S. 370-371):

- „Informationen
  - über die Aufgabenbereiche der Tätigkeit,
  - über erfolgskritische Anforderungen,
  - über die wichtigsten Organisationsmerkmale und -ziele,
  - über Organisationskultur und -stil (z.B. Interaktion, Führung, Klima),
  - über Möglichkeiten persönlicher und beruflicher Entwicklung und weitere Aspekte, die sich als bedeutsam für die Leistung und das Befinden erwiesen haben und die Selbstselektion erleichtern.

- Partizipation / Kontrolle
  - im engeren Sinn als Beteiligung an der Gestaltung der Auswahlsituation oder -instrumente oder an der Entscheidung (in entweder direkter oder repräsentativer Form, also etwa mittels Arbeitnehmervertretung),
  - im weiteren Sinn als Möglichkeit, Kontrolle über die Situation auszuüben oder über das eigene Verhalten, oder über das Verhalten oder die Entscheidung relevanter anderer, oder verstanden als Freiheit von der Machtausübung anderer.

- Transparenz
  - der Auswahlsituation incl. der handelnden Personen, ihrer Rollen, Intentionen und Kompetenzen sowie der Verhaltenserwartungen an die Bewerber:innen,
  - der Bedeutung und des Aufgabenbezugs der diagnostischen Instrumente (dieser Aspekt ist mit der Augenscheinvalidität eng verwandt),
  - des Bewertungsprozesses und der Bewertungsregeln, d.h. der Beurteilungskriterien, Standards, Prinzipien des diagnostischen Schlusses und der Aggregation von Daten sowie der Transformation der Daten in Urteile oder der Urteile in Entscheidungen,
  - des diagnostischen Prozesses in einer Form, die Selbstbeurteilung begünstigt (und in deren Konsequenz Selbstselektion erleichtert wird,

- Kanning (2019)
- Köchling (2000)
- Köchling & Körner (1996)
- Schinkel, Vianen & Dierendonck (2013)
- Schmitt & Gilliland (1992)
- Schuler (1990, 1993, 2014a, 2018)
- Schuler & Stehle (1983)
- Steiner & Gilliland (1996)
- Truxillo, Steiner & Gilliland (2004)

wie beispielsweise durch Arbeitsproben oder via sozialen Vergleichs im Assessment Center).

- Urteilskommunikation/Feedback
    - diagnostische Information durch die Verfahren und die Beurteiler:innen,
    - inhaltlich: offen, wahrhaftig, bezogen auf Erfolgswahrscheinlichkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten,
    - formal: verständlich (semantisch und pragmatisch), rücksichtsvoll, unterstützend; Selbsteinsicht, Integration in das Selbstkonzept und informierte Entscheidung der Kandidat:innen erleichternd“ (Schuler, 2014a, S. 370-371).

Die zuvor aufgeführten Inhalte führen nachweislich zu einem signifikant positiveren Erleben der Auswahlprozesse bei den Bewerber:innen (Köchling & Körner, 1996). Indem die Bewerber:innen über die Aufgabenbereiche, Arbeitsinhalte und Anforderungen der vakanten Position sowie über Organisationsmerkmale und Entwicklungsmöglichkeiten *informiert* werden, erhalten sie die Chance, sich bewusst für oder gegen die vakante Position zu entscheiden (= Selbstselektion).

Durch ein hohes Maß an *Partizipation* und *Transparenz* wird es den Bewerber:innen ermöglicht, die Situationen im Auswahlprozess mitzugestalten / zu kontrollieren sowie nachvollziehen zu können. Hierdurch wird die einseitige Machtausübung vermindert (Schuler, 2014a).

Ähnlich wie bei der *Beitragsgerechtigkeit* (s.o., Blickle, 2019b; DIN 33430 - Deutsches Institut für Normung, 2002; 2016; Gaul, 1990) nimmt die *Urteilskommunikation / das Feedback* auch beim *Modell der sozialen Validität* eine entscheidende Rolle ein. Auch an dieser Stelle wird ein ausführliches Feedback zur Auswahlentscheidung sowie das Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten als sog. Gegenleistung betrachtet (Schuler, 2014a).

Das Ziel ist es, unter Berücksichtigung der *Parameter der sozialen Validität* „Machtgefälle, Intransparenz und mangelnde Situationskontrolle auszugleichen“ (Schuler, 2014, S. 370). Da die Parameter der sozialen Validität dazu beitragen sollen, faire und humane Auswahlsituationen für die Bewerber:innen zu schaffen, lässt sich das Modell ebenfalls den *ethischen Standards* (vgl. Abbildung 4, s.o.) zuordnen (Schuler, 2014). Darüber hinaus hängt das individuelle *Fairness- / Gerechtigkeitsempfinden* (vgl. Abbildung 4) stark mit der Berücksichtigung der oben aufgeführten Parameter des Konzepts der *sozialen Validität* zusammen (Schuler, 2014a).

Die *soziale Validität* wird auch als verwandter Ansatz der *prozeduralen Gerechtigkeit* (vgl. ausführlich Gilliland, 1993, 1995; Schmitt & Gilliland, 1992) betrachtet (Schuler, 2014a). Die drei Prinzipien der *prozeduralen Gerechtigkeit* nach Gilliland (1993, 1995) umfassen:

- „Formal rules (formale Regeln)
    - Anforderungsbezug (des Auswahlverfahrens)
    - Möglichkeit, die relevanten Fähigkeiten und Fertigkeiten unter Beweis zu stellen (d.h. Leistung zu zeigen)
    - Einflussmöglichkeit auf den Bewertungs- und Entscheidungsprozess (auch Möglichkeit zur Korrektur)
    - Gleichbehandlung bei der Personalauswahl (Konsistenz der Untersuchungsbedingungen)

- Explanation rules (Erklärungs-/ Erläuterungsregeln)
    - Feedback

- Erklärung der Auswahlentscheidung (d.h. Transparenz im Hinblick auf Auswahlprozedur)
- Ehrlichkeit gegenüber den Bewerber:innen

- Interpersonal treatment rules (Regeln für die zwischenmenschliche Behandlung)
  - Freundliche Behandlung sowie respektvoller Umgang ggü. den Bewerber:innen
  - Fragen, die nicht in die Persönlichkeitssphäre eindringen (d.h. Angemessenheit der Fragen, die während des Auswahlverfahrens gestellt werden)
  - Zwei-Weg-Kommunikation“ (Kanning, 2019; S. 251; Schuler, 2014a; S. 372)

Neben den aufgeführten Variablen *prozeduraler Gerechtigkeit* gehören die bereits oben aufgeführten Regeln *distributiver Gerechtigkeit* (Equity, Equality, Need, vgl. Abschnitt „Fairness bzw. Gerechtigkeit“) zum Modell von Gilliland (1993, 1995).

Derous, Born und DeWitte (2004) haben sich mit den Gemeinsamkeiten der zwei Konzepte *soziale Validität* (Schuler & Stehle, 1983; Schuler, 1990, 1993, 2014a) und *prozedurale Gerechtigkeit* (Schmitt & Gilliland, 1992; Gilliland, 1993, 1995) näherliegend beschäftigt. Ihr Fragebogen *„Social Process Questionnaire on Selection“* beinhaltet die wichtigsten Parameter beider Konzepte (Derous, Born & DeWitte, 2004).

Weitere, verwandte Modelle finden sich in den Übersichten von Anderson (2004) sowie Anderson, Born und Cunningham-Snell (2001).

Anders als bei dem *Modell der sozialen Validität* (Schuler & Stehle, 1983; Schuler, 1990, 1993, 2014a) und dem *Modell von Gilliland* (1993, 1995; Schmitt & Gilliland, 1992) werden im *Modell von Hausknecht, Day und Thomas* (2004) auch Merkmale des Bewerbers berücksichtigt (Kanning, 2017b, S. 286; Kanning, 2019, S. 251):

- „Merkmale des Bewerbers:
  - Berufserfahrung
  - Auswahlerfahrung
  - Persönlichkeit
  - Demographie

- Merkmale des Auswahlverfahrens:
  - Prozedurale Gerechtigkeit
  - Respektvoller Umgang mit den Bewerber:innen
  - Information
  - Länge des Verfahrens
  - Wahrung der Privatsphäre
  - Transparenz
  - Schwierigkeitsniveau
  - Ergebnis des Verfahrens

- Merkmale der Stelle:
  - Anforderung der Stelle
  - Job-Stereotype
  - Attraktivität des Arbeitsplatzes
  - Einhaltung von Bestimmungen

- Merkmale der Organisation:
  - Geschichte

- Ressourcen
- Selektionsrate“

(vgl. ausführlich Hausknecht, Day & Thomas, 2004; zit. n. Kanning, 2017b; S. 286)

Die Befunde der Metaanalyse von Hausknecht, Day und Thomas (2004) zeigen auf, dass den Merkmalen der Bewerber:innen im Vergleich zu den Merkmalen des Auswahlverfahrens eine eher untergeordnete Bedeutung zukommt.

Besonders bedeutsam für die vorliegende Forschungsarbeit sind zwei Befunde der Metaanalyse von Hausknecht, Day und Thomas (2004): Zum einen zeigen die Studienergebnisse auf, dass die Proband:innen großen Wert darauf legen, dass im Rahmen des Auswahlprozesses *ausschließlich Variablen* erfasst werden, die im *direkten Zusammenhang mit dem Berufsalltag* stehen (d.h. z.B. keine Interviewfragen zu privaten Hobbies). Zum anderen erfahren diejenigen Auswahlmethoden von den Bewerber:innen eine höhere Akzeptanz, denen sie eine *prognostische Validität* (s.o. Anhang II) zutrauen (Hausknecht, Day & Thomas, 2004). Kommen *prognostisch valide Instrumente* zum Einsatz, die eine *geringe Augenscheinvalidität* (s.o. Anhang II) aufweisen (z.B. ein Intelligenztest), wäre es demnach empfehlenswert, den Bewerber:innen den Hintergrund zum Einsatz dieses Verfahrens zu erläutern (Kanning, 2019).

Die drei beschriebenen Modelle weisen einige Variablen auf, die für die Akzeptanz von Personalauswahlverfahren relevant sind. Insbesondere Parameter wie die Transparenz, ein respektvoller Umgang mit den Bewerber:innen, dass das Auswahlverfahren einen Bezug zu den tatsächlichen Anforderungen der Arbeitsstelle aufweist und dass die Bewerber:innen im Nachgang des Verfahrens ein ausführliches Feedback zu ihrer erbrachten Leistung erhalten, werden in mehreren Modellen hervorgehoben (s.o.; vgl. Kanning, 2017b).

Die Berücksichtigung des Nebengütekriteriums *Akzeptanz* (vgl. Kapitel 2.2) ist bei der Entwicklung oder Modifizierung von Bewerbungs- und Personalauswahlprozessen auch für die Arbeitgeber aufgrund mehrerer Aspekte relevant und eng mit der von den Bewerber:innen empfundenen Fairness / Gerechtigkeit (s.o. Anhang II) verbunden: Von Bewerber:innen akzeptierte *und* als fair erlebte Auswahlverfahren haben bspw. einen positiven Einfluss auf die empfundene *Arbeitgeberattraktivität* (Ababneh, Hackett & Schat, 2014; Hausknecht, Day & Thomas, 2004; Schinkel, Vianen & Dierendonck, 2013), auf die *Weiterempfehlung des Arbeitgebers* an Bekannte (vgl. ausführlich Hausknecht, Day & Thomas, 2004; Truxillo, Steiner & Gilliland, 2004) sowie – im Falle einer Absage – auf eine *Wiederbewerbung* bei dem Unternehmen (vgl. ausführlich Truxillo, Steiner & Gilliland, 2004).

Im Falle einer Einstellung ist das subjektiv empfundene *Commitment* der neuen Mitarbeiter:innen gegenüber ihrem neuen Arbeitgeber höher, wenn sie das Auswahlverfahren als fair / gerecht wahrgenommen und akzeptiert haben (Truxillo, Steiner & Gilliland, 2004). Hingegen steigt bei unfair / ungerecht erlebten und infolgedessen *nicht* akzeptierten Auswahlverfahren die Wahrscheinlichkeit, dass die Bewerber:innen ihre Bewerbung zurückziehen (Truxillo, Steiner & Gilliland, 2004) oder ein Stellenangebot ausschlagen (Chapman et al., 2005). Demnach nimmt die von den Bewerber:innen empfundene Fairness / Gerechtigkeit während eines Auswahlverfahrens, dessen Akzeptanz sowie die ethischen und rechtlichen Standards (vgl. Abbildung 4 - Querbezüge) im Kontext des eigenen Forschungsinteresses eine bedeutsame Rolle ein (vgl. Kapitel 1.2; Kapitel 3.5; Kapitel 4.1).

Summa summarum … werden anhand des Kapitels 2.2 sowie des Anhangs II die Komplexität der Qualitätskriterien der Personaldiagnostik sowie die hohe Anzahl von Interdependenzen deutlich. Die Berücksichtigung aller Haupt- und Nebengütekriterien bei der Entwicklung oder Modifizierung eines Personalauswahlverfahrens stellt für viele Unternehmen in der Praxis eine große Herausforderung dar. Hinzu kommen die in Kapitel 2.1 und Anhang I aufgeführten psychologischen Phänomene und die nachteiligen Rahmenbedingungen, die den Einsatz wissenschaftlich fundierter Auswahlmethoden behindern können. Die zuvor beschriebenen Gütekriterien stellen die personaldiagnostische Basis des Bewerbungs- und Personalauswahlkonzepts dar (vgl. Kapitel 2.5; Kapitel 4.1; Kapitel 5; Kapitel 6).	

Anhang III: Grundlegende Führungsstile (Nach Kanning, 2017a, S. 230)

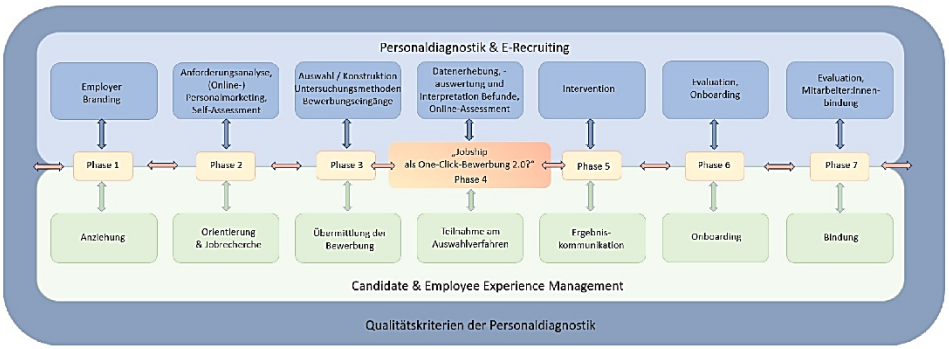
Führungsstil	Grundlegende Merkmale
laissez faire (Lewin, Lippit & White, 1939)	Die Führungskraft nimmt keinerlei Einfluss auf ihre Mitarbeiter:innen (…), in der Erwartung, dass die Mitarbeiter:innen jede:r für sich allein oder in der Kooperation miteinander die Arbeitsaufgaben lösen werden. Laissez faire beschreibt im Kern eigentlich die Abwesenheit von Führung.
mitarbeiterorientiert / kooperativ (Blake & Mouton, 1964; Lewin, Lippit & White, 1939)	Die Führungskraft lässt Mitarbeiter:innen an wichtigen Entscheidungen partizipieren und räumt jeder Person Spielräume ein, in denen sie autonom für sich entscheiden kann, ohne sich vorher die Zustimmung des Vorgesetzten holen zu müssen. Sie sorgt sich um das Wohl ihrer Mitarbeitenden und baut eine individuelle Beziehung auf. Bei der Verteilung der Arbeitsaufgaben werden die Interessen und Motive der Mitarbeiter:innen berücksichtigt.
transformational (Avolio & Bass, 1991)	Die Führungskraft versucht, die Mitarbeiter:innen in ihren Werten und Einstellungen zur Arbeit zu verändern und dadurch auf eine gemeinsame Sache einzuschwören. Die Mitarbeiter:innen sollen stolz sein können, an einer gemeinsamen Aufgabe mitwirken zu können. Dabei lässt die Führungskraft viele Freiheiten und interveniert nur, wenn es notwendig erscheint. Insgesamt ist der Führungsstil durch Emotionalität geprägt.
aufgabenorientiert / transaktional (Blake & Mouton, 1964; Avolio & Bass, 1991)	Die Führungskraft achtet darauf, dass die Arbeitsaufgaben qualitativ gut und zeitlich fristgerecht erfüllt werden. Hierzu verteilt sie gezielt nach Eignung der Mitarbeiter:innen Arbeitsaufgaben, setzt klare Arbeitsziele und kontrolliert deren Erreichung. Sie drängt auf Leistung und hat ansonsten ein nüchtern-rationales Verhältnis zu den Mitarbeitenden. Im Zentrum des Strebens steht die effiziente Erfüllung der Arbeit. Die Mitarbeitenden werden leistungsbezogen entlohnt (= kontingente Belohnung)
autoritär (Lewin, Lippit & White, 1939)	Die Führungskraft ordnet an und erwartet, dass die Mitarbeitenden ihre Anweisungen eins zu eins umsetzen. Es gibt keine Mitsprachemöglichkeiten.

Anhang IV: Deduktiv entwickeltes Bewerbungs- und Personalauswahlkonzept als Kategoriensystem inkl. aller Unterkategorien

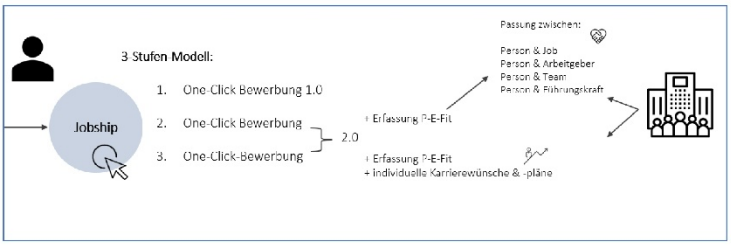
(= deduktiver Codebaum in MAXQDA; vgl. digitaler Datenträger)

Deduktiv entwickeltes Bewerbungs- und Personalauswahlkonzept / Kategoriensystem inkl. aller Unterkategorien

In Anlehnung an die Abbildung 24 (vgl. Kapitel 4.1; s.u.) werden nachfolgend die deduktiv entwickelten Kategorien sowie Unterkategorien illustriert. Die Definitionen und Beschreibungen der einzelnen Begriffe und Dimensionen befinden sich in den Kapiteln 2 und 3 der vorliegenden Dissertation. Sie dienen als wissenschaftliche Grundlage für die eigene Forschung (vgl. deduktiver Codebaum in MAXQDA). Im Folgenden erweisen sich die Dimensionen der HR-Expert:innen und der MINT-Fachkräfte als weitgehend übereinstimmend, da sie in der Dissertation systematisch aus beiden Perspektiven untersucht werden (vgl. Kapitel 1.2; Kapitel 4.1).



„Jobship" wird im Rahmen der vorliegenden Studie als digitales Anwendungsbeispiel (als Ergänzung zu den bisherigen analogen Verfahren) verstanden, welches über alle Phasen hinweg bzgl. seiner möglichen Inhalte, Gestaltung, Chancen und Grenzen explorativ erforscht und kritisch analysiert wird. Im Hinblick auf die Forschungsfragen (vgl. Kapitel 1.2; Kapitel 4.1) ist es das Ziel zu untersuchen, inwiefern durch ein digitales Tool wie bspw. „Jobship" evidenzbasierte, antidiskriminierende Personalauswahlentscheidungen gefördert werden können (Forschungsfrage 1), inwiefern die Passung zwischen Person und potenziellem Arbeitsumfeld möglichst ganzheitlich ermittelt werden kann (Forschungsfrage 2) und inwieweit der Einsatz einer derartigen digitalen Anwendung die Candidate Experience (Forschungsfrage 3) sowie die Recruiter Experience (Forschungsfrage 4) positiv prägen könnte. Für eine umfassende Beantwortung der Forschungsfragen enthält „Jobship" die wesentlichen, wissenschaftlich fundierten Inhalte der Kapitel 2 und 3 (vgl. nachfolgendes Kategoriensystem). In den Phasen 1 und 2 gilt es insbesondere zu untersuchen, inwiefern „Jobship" als Self-Assessment zu einer besseren Selbstselektion beitragen und hierdurch die Vorauswahl der Bewerber:innen optimiert und objektiver gestaltet werden kann. Es werden Aspekte sowie positive Erfolgsfaktoren aus den Bereichen Employer Branding, Personalmarketing und Candidate Experience Management aufgegriffen und im Kontext des eigenen Forschungsinteresses kritisch betrachtet sowie mögliche Chancen und Grenzen aus der Perspektive der eigenen Zielgruppen analysiert. In der Phase 3 steht via „Jobship" die digitale Übermittlung der Bewerbung im Fokus. In Anlehnung an die bisherige Empirie wurde als Bestandteil von „Jobship" für diese Phase das sogenannte „3-Stufen-Modell" entwickelt:



In Stufe 1 können sich die Bewerber:innen „mit einem Click" durch die Übermittlung des Lebenslaufes auf eine Vakanz bewerben. Die Stufe 2 bietet durch Inhalte eines Self- und Online-Assessments die Möglichkeit, die Eignung sowie die Passung zum potenziellem Arbeitsumfeld zu ermitteln. Die Ergebnisse werden der Person im Nachhinein angezeigt, sodass sie sich auf Basis der Ergebnisse für oder gegen eine Fortsetzung der Bewerbung entscheiden kann. Entscheidet sie sich für eine Bewerbung, werden der Lebenslauf sowie die Ergebnisse aus Self- und Online-Assessment an den potenziellen Arbeitgeber übermittelt. Die Personalverantwortlichen haben anschließend die Möglichkeit, auf Basis der objektiv ermittelten Daten, die zur Vakanz passendsten und geeignetsten Kandidat:innen zur nächsten Auswahlrunde (z.B. zu einem persönlichen Interview) einzuladen. Darüber hinaus können die Ergebnisse als Grundlage für die Gestaltung der nachfolgend eingesetzten Untersuchungsmethoden und Messinstrumente dienen (z.B. Gestaltung von Arbeitsproben, des Interviewleitfadens etc.), um auf bestimmte Faktoren (z.B. Kompetenzen, bisherige Erfahrungen) noch detaillierter eingehen zu können. Die Stufe 3 des Modells beinhaltet ebenfalls die Inhalte der Stufe 2 – sowie, darüber hinaus – die Frage nach den individuellen Karrierewünschen und -plänen der Bewerber:innen. Durch diese zusätzliche Abfrage könnte (im Hinblick auf eine mittel- und langfristige Bindung der neuen Mitarbeitenden an das Unternehmen) eine Tendenz aufgezeigt werden, inwieweit die Karrierewünsche und -pläne der Bewerber:innen zu den (aktuellen) Möglichkeiten bei dem potenziellen Arbeitgeber passen. Demnach könnten die Stufen 2 und 3 im Rahmen der Konzept-Phasen 3 und 4 eine solide Basis für die nachfolgenden Schritte des Bewerbungs- und Personalauswahlprozesses bieten. Nach der Teilnahme am Auswahlverfahren (Phase 4) könnte die Ergebniskommunikation (Phase 5) über „Jobship" erfolgen. Im Falle eines Jobangebots seitens des Arbeitgebers und der Jobannahme seitens der Bewerberin / des Bewerbers könnte das nachfolgende Onboarding (Phase 6) sowie die Evaluation und Mitarbeiter:innenbindung (Phase 7) durch „Jobship" auf Basis der bis dahin vorhandenen Daten unterstützt werden.

Summa summarum beinhaltet das nachfolgende Bewerbungs- und Personalauswahlkonzept einerseits die in Kapitel 2 und 3 aufgeführten (*analogen*) Inhalte, die als (Ober-)Kategorien (Dimensionen) sowie Unterkategorien (Subdimensionen) dargestellt werden – und andererseits „Jobship" als *digitales* Anwendungsbeispiel, welches zum einen die Merkmale von *Self- und Online-Assessments im Kontext von Recrutainment im engeren Sinne* umfasst (vgl. Kapitel 2.4; Kapitel 2.5; Kapitel 4.1) und zum anderen weitere innovative Überlegungen in Bezug auf den Person-Environment Fit und die Ermittlung der Passung auf allen vier Fit-Ebenen beinhaltet (vgl. Phase 3; Kapitel 2.4; Kapitel 2.5; Kapitel 4.1). Das Konzept wird mittels einer umfangreichen qualitativen Studie (vgl. Kapitel 4) hinsichtlich möglicher Chancen und Grenzen kritisch analysiert, induktiv ergänzt sowie modifiziert (vgl. Kapitel 5). Es bietet nachfolgend die Basis für eine umfassende Beantwortung der Forschungsfragen sowie der Ableitung theoretischer und praktischer Implikationen (vgl. Kapitel 6).

Phase 1

Employer Branding

Anziehung & Bekanntheit

Empirische Grundlage und Ausgangssituation für Phase 1:

- Kapitel 2.3.2 (*Employer Branding* – Personaldiagnostik und -auswahl) und Kapitel 3.3.1 (*Anziehung* – Candidate (und Employee) Experience Management)

Ziele der eigenen Studie:

- Analyse der Medien und Kanäle, über die sich die MINT-Fachkräfte im ersten Schritt angesprochen fühlen (Vor- und Nachteile / Chancen und Grenzen)
- Analyse, inwiefern „Jobship" als digitale Anwendung Aufmerksamkeits-/ Anziehungs- und Bekanntheitsfaktoren vermitteln (vgl. auch Phase 2) und zu einer weiteren Recherche (Phase 2 – Orientierung und Jobrecherche) und / oder einer direkten Bewerbung (Phase 3 – Übermittlung der Bewerbung) beitragen kann

HR-Expert:innen	MINT-Fachkräfte
• **Medien / Kanäle für die Vermittlung von Aufmerksamkeits- / Anziehungs- und Bekanntheitsfaktoren** ○ Werbung und Präsenz des Arbeitgebers online ▪ Unternehmenswebseite ▪ Pop-Ups ▪ Internet-Stellenbörsen (z.B. Stepstone) ▪ Karriereplattformen (z.B. LinkedIn, Xing) ▪ Plattformen zur Arbeitgeberbewertung (z.B. Kununu) ▪ Sonstige digitale Tools ○ Werbung und Präsenz des Arbeitgebers offline ▪ Informationsveranstaltungen an z.B. Universitäten, Schulen, Messen ▪ Plakate ▪ Erfahrungsberichte von Mitarbeitenden und Bewerber:innen ○ Bekannte Erfolgsfaktoren ▪ Zielgruppenspezifische Ansprache (Plakate, Werbung mit Texten, Inhalten, Bildern, die die jeweilige Zielgruppe ansprechen)	• **Medien / Kanäle für die Vermittlung von Aufmerksamkeits- / Anziehungs- und Bekanntheitsfaktoren** ○ Werbung und Präsenz des Arbeitgebers online ▪ Unternehmenswebseite ▪ Pop-Ups ▪ Internet-Stellenbörsen (z.B. Stepstone) ▪ Karriereplattformen (z.B. LinkedIn, Xing) ▪ Plattformen zur Arbeitgeberbewertung (z.B. Kununu) ▪ Sonstige digitale Tools ○ Werbung und Präsenz des Arbeitgebers offline ▪ Informationsveranstaltungen an z.B. Universitäten, Schulen, Messen ▪ Plakate ▪ Erfahrungsberichte von Mitarbeitenden und Bewerber:innen ○ Bekannte Erfolgsfaktoren ▪ Zielgruppenspezifische Ansprache (Plakate, Werbung mit Texten, Inhalten, Bildern, die die jeweilige Zielgruppe ansprechen)
▪ Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale (vgl. Phase 2) ▪ Positive Erfahrungsberichte von Kandidat:innen und Mitarbeiter:innen • **„Jobship" als digitale Anwendung** (explorative, zielgruppenspezifische Analyse → fließender Übergang zur Phase 2 → Self-/Online-Assessment – Recrutainment im engeren Sinne) ○ **Inhalte, Gestaltung und Ziele** (in Bezug auf die oben aufgeführten Aspekte) ○ **Chancen / Vorteile** ○ **Grenzen / Nachteile**	▪ Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale (vgl. Phase 2) ▪ Positive Erfahrungsberichte von Kandidat:innen und Mitarbeiter:innen • **„Jobship" als digitale Anwendung** (explorative, zielgruppenspezifische Analyse → fließender Übergang zur Phase 2 → Self-/Online-Assessment – Recrutainment im engeren Sinne) ○ **Inhalte, Gestaltung und Ziele** (in Bezug auf die oben aufgeführten Aspekte) ○ **Chancen / Vorteile** ○ **Grenzen / Nachteile**

Phase 2

Anforderungsanalyse, (Online-) Personalmarketing, **Self-Assessment**

Orientierung & Jobrecherche

Empirische Grundlage und Ausgangssituation für Phase 2:

- Kapitel 2.3.1 (*Anforderungsanalyse*), Kapitel 2.3.2 (*(Online-)Personalmarketing/Employer Branding*), Kapitel 2.4.5.2.1 (*Self-Assessment: Recruiting Games und Matcher* – Personaldiagnostik und -auswahl) und Kapitel 3.3.2 (*Orientierung und Jobrecherche* – Candidate (und Employee) Experience Management)

Ziele der eigenen Studie:

- Analyse, inwieweit eine Anforderungsanalyse von den Personalverantwortlichen durchgeführt wird und das Anforderungsprofil als Basis für den nachfolgenden Bewerbungs- und Personalauswahlprozess dient
- Analyse, welche Faktoren neben der Eignung (insbesondere in Bezug auf den PE-Fit) für den nachfolgenden Bewerbungs- und Personalauswahlprozess von den Personalverantwortlichen berücksichtigt werden
- Analyse der Faktoren (und der erwarteten Informationen), die bei MINT-Fachkräften ein hohes Maß an Aufmerksamkeit und Interesse bewirken, um sich nachfolgend zu bewerben (Phase 3 – Übermittlung der Bewerbung)
- Analyse, inwiefern die von den MINT-Fachkräften gewünschten Informationen über die Informationskanäle vermittelt werden
- Analyse der Vor- und Nachteile / Chancen und Grenzen der jeweiligen Informationskanäle aus der Perspektive der MINT-Recruiter:innen und der MINT-Fachkräfte
- Analyse, inwiefern „Jobship" als digitale Anwendung im Kontext von Self-Assessments die Orientierung und Jobrecherche für die MINT-Fachkräfte erleichtern kann, welche Inhalte „Jobship" in diesem Kontext beinhalten und wie es gestaltet sein sollte (→ siehe oben: „3-Stufen-Modell"; Recrutainment im engeren Sinne)
- Analyse, inwiefern „Jobship" als digitale Anwendung im Kontext von Self-Assessments zunächst die Grundquote (und folgend die Trefferquote) erhöhen könnte

HR-Expert:innen	MINT-Fachkräfte
Anforderungsprofil als Basis für den nachfolgenden Bewerbungs- und Personalauswahlprozess: • **Durchführung einer Anforderungsanalyse** ○ **Ja** ▪ **Intuitive Methode** ▪ **Arbeitsplatzanalytische Methode** ▪ **Personenanalytische Methode** ▪ **Weitere** ○ **Nein**	
Faktoren, die für den nachfolgenden Bewerbungs- und Personalauswahlprozess berücksichtigt werden: • **Person-Environment Fit** ○ **Person-Job Fit** ▪ **Anforderungs-/Fähigkeits-Fit (demands-abilities fit, Eignung)** (Passung der Arbeitsinhalte zu den individuellen Merkmalen der Mitarbeitenden) • hoher Fit, wenn die **Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten** der Person dem **Anforderungsprofil** entsprechen ▪ **Bedürfnis-Erfüllungs-Fit (needs-supplies fit)** • hoher Fit, wenn **berufsbezogene Bedürfnisse und Wünsche** einer Person durch die **bereitgestellten Attribute einer Tätigkeit** erfüllt werden können ▪ **Passung steht positiv im Zusammenhang mit** • Arbeitszufriedenheit (0.31) • Commitment (0.19)	**Faktoren, auf die MINT-Fachkräfte viel Wert legen, um sich nachfolgend bei einem (potenziellen) Arbeitgeber zu bewerben (und um anschließend ein Jobangebot anzunehmen, vgl. Phase 5):** • **Person-Environment Fit** ○ **Person-Job Fit** ▪ **Anforderungs-/Fähigkeits-Fit (demands-abilities fit, Eignung)** (Passung der Arbeitsinhalte zu den individuellen Merkmalen der Mitarbeitenden) • hoher Fit, wenn die **Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten** der Person dem **Anforderungsprofil** entsprechen ▪ **Bedürfnis-Erfüllungs-Fit (needs-supplies fit)** • hoher Fit, wenn **berufsbezogene Bedürfnisse und Wünsche** einer Person durch die **bereitgestellten Attribute einer Tätigkeit** erfüllt werden können ▪ **Passung steht positiv im Zusammenhang mit** • Arbeitszufriedenheit (0.31) • Commitment (0.19)

- Leistung (0.19)

- **(Bewerbungs-)Faktoren → Job / Tätigkeit**
  - **berufliche Qualifikation** – die Arbeitsinhalte passen zur beruflichen Qualifikation der Person
  - **persönliche Fähigkeiten und Fertigkeiten** – die Arbeitsaufgaben passen zur Persönlichkeit der Person (weder Über- noch Unterforderung)
  - **Arbeitsmotive** – der Arbeitsplatz kann die individuellen Arbeitsmotive / berufsbezogenen Bedürfnisse eines Menschen erfüllen
  - **Anforderungsvielfalt** (durch Aufgabenvielfalt, d.h. Übernahme abwechslungsreicher Aufgaben)
  - **Ganzheitlichkeit der Aufgaben** (d.h. die Übernahme einer verantwortungsvollen, ganzheitlichen Aufgabe)
  - **Bedeutsamkeit der Aufgabe** (d.h. den Sinn und die Bedeutsamkeit in den eigenen Aufgaben zu erkennen)
  - **Sinnstiftung der Arbeit / der Aufgaben**
  - **Interessen –** die Arbeitsinhalte passen zu den Interessen des Individuums
  - **Freude** bei der Ausübung der Tätigkeit
  - **Partizipation und Formen der Selbstorganisation**
  - **das Erleben von *Autonomie*** (d.h. der Erhalt von (Entscheidungs-) Freiräumen hinsichtlich der Arbeitszeit und -mittel – „das Ergebnis zählt" – so viel Autonomie / Entscheidungsfreiräume wie möglich, so wenig Vorgaben wie nötig)
  - **Möglichkeit, Initiative und eigene Ideen einzubringen**
  - **Feedback – einerseits aus der Aufgabenerfüllung** (d.h. nach der Aufgabenerfüllung wird automatisch ersichtlich, in welcher Qualität die Aufgabe erledigt wurde) **– andererseits durch Vorgesetzte und Kolleg:innen**

- Leistung (0.19)

- **(Bewerbungs-)Faktoren → Job / Tätigkeit**
  - **berufliche Qualifikation** – die Arbeitsinhalte passen zur beruflichen Qualifikation der Person
  - **persönliche Fähigkeiten und Fertigkeiten** – die Arbeitsaufgaben passen zur Persönlichkeit der Person (weder Über- noch Unterforderung)
  - **Arbeitsmotive** – der Arbeitsplatz kann die individuellen Arbeitsmotive / berufsbezogenen Bedürfnisse eines Menschen erfüllen
  - **Anforderungsvielfalt** (durch Aufgabenvielfalt, d.h. Übernahme abwechslungsreicher Aufgaben)
  - **Ganzheitlichkeit der Aufgaben** (d.h. die Übernahme einer verantwortungsvollen, ganzheitlichen Aufgabe)
  - **Bedeutsamkeit der Aufgabe** (d.h. den Sinn und die Bedeutsamkeit in den eigenen Aufgaben zu erkennen)
  - **Sinnstiftung der Arbeit / der Aufgaben**
  - **Interessen –** die Arbeitsinhalte passen zu den Interessen des Individuums
  - **Freude** bei der Ausübung der Tätigkeit
  - **Partizipation und Formen der Selbstorganisation**
  - **das Erleben von *Autonomie*** (d.h. der Erhalt von (Entscheidungs-) Freiräumen hinsichtlich der Arbeitszeit und -mittel – „das Ergebnis zählt" – so viel Autonomie / Entscheidungsfreiräume wie möglich, so wenig Vorgaben wie nötig)
  - **Möglichkeit, Initiative und eigene Ideen einzubringen**
  - **Feedback – einerseits aus der Aufgabenerfüllung** (d.h. nach der Aufgabenerfüllung wird automatisch ersichtlich, in welcher Qualität die Aufgabe erledigt wurde) **– andererseits durch Vorgesetzte und Kolleg:innen**
  - **Entlohnung** – angemessene Höhe des Gehalts in Relation zur beruflichen Qualifikation und zur erbrachten Leistung sowie im Vergleich mit Kolleg:innen und Vorgesetzten

  - **Entlohnung** – angemessene Höhe des Gehalts in Relation zur beruflichen Qualifikation und zur erbrachten Leistung sowie im Vergleich mit Kolleg:innen und Vorgesetzten
  - **Ansehen im Job**
  - **klare Definition der beruflichen Rolle**
  - **perspektivisch: Möglichkeit der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung**
    - **Arbeitsinhalte**
      - **Erhöhung der Passung der Arbeitsinhalte zu den individuellen Merkmalen der Mitarbeiter:innen im Hinblick auf**
        - berufliche Qualifikation
        - Fähigkeiten, Fertigkeiten
        - Arbeitsmotive
        - Interessen
      - Steigerung der Anforderungsvielfalt
      - Schaffung ganzheitlicher Aufgaben
      - Steigerung der Bedeutsamkeit der Aufgaben
      - Steigerung der Autonomie der Mitarbeiter:innen
      - verstärkter Einsatz von Feedback

  - **Ansehen im Job**
  - **klare Definition der beruflichen Rolle**
  - **perspektivisch: Möglichkeit der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung**
    - **Arbeitsinhalte**
      - **Erhöhung der Passung der Arbeitsinhalte zu den individuellen Merkmalen der Mitarbeiter:innen im Hinblick auf**
        - berufliche Qualifikation
        - Fähigkeiten, Fertigkeiten
        - Arbeitsmotive
        - Interessen
      - Steigerung der Anforderungsvielfalt
      - Schaffung ganzheitlicher Aufgaben
      - Steigerung der Bedeutsamkeit der Aufgaben
      - Steigerung der Autonomie der Mitarbeiter:innen
      - verstärkter Einsatz von Feedback

- **Person-Organization Fit**

  - hoher Fit, wenn die **individuellen Merkmale** einer Person mit den **organisationalen Merkmalen** eines (potenziellen) Arbeitgebers in Bezug auf **Werte und Ziele** übereinstimmen

  - **Passung steht positiv im Zusammenhang mit**
    - Arbeitszufriedenheit (0.56)
    - Commitment (0.47)
    - Arbeitgeberattraktivität (0.48)
    - Leistung (0.2)

- **Person-Organization Fit**

  - hoher Fit, wenn die **individuellen Merkmale** einer Person mit den **organisationalen Merkmalen** eines (potenziellen) Arbeitgebers in Bezug auf **Werte und Ziele** übereinstimmen

  - **Passung steht positiv im Zusammenhang mit**
    - Arbeitszufriedenheit (0.56)
    - Commitment (0.47)
    - Arbeitgeberattraktivität (0.48)
    - Leistung (0.2)

- **Passung steht negativ im Zusammenhang mit**
  - Kündigungsbereitschaft (- 0.46)
  - tatsächliche Kündigung (- 0.08)

- **(Bewerbungs-)Faktoren → Arbeitgeber**
  (Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale und Arbeitsbedingungen → Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und Bleibeabsicht)
  - angenehmes Arbeits- und Betriebsklima
  - bedürfnisorientierte Gestaltung der Arbeitsbedingungen
    - ausgewogene Balance zwischen Arbeits- und Privatleben
    - Unterstützung unterschiedlicher Lebenslagen
  - agile und projektorientierte Organisationsformen → Enthierarchisierung, Partizipation und Formen der Selbstorganisation
  - Arbeitsplatzsicherheit
  - Arbeitszeitflexibilität
  - Arbeitsortflexibilität
  - leistungsbezogene sowie gerechte Bezahlung
  - professionelle Leistungsbeurteilung (präzise Messung der Arbeitsleistung mit Hilfe eines validen Leistungsbeurteilungssystems)
  - Wertschätzung
  - Realisierung von Gerechtigkeitsprinzipien
  - Förderung sozial kompetenten Verhaltens unter den Mitarbeitenden
  - Kein unnötiger Stress und Stärkung der Stressresistenz (z.B. Vermeidung von Zeitdruck, unklar definierter Arbeitsaufgaben und beruflichen Rollen; Vermittlung von Stressbewältigungstechniken)
  - Professionelle Personalentwicklung
    - Möglichkeiten der Aus- und Weiterbildung
    - Aufstiegschancen / Beförderung

- **Passung steht negativ im Zusammenhang mit**
  - Kündigungsbereitschaft (- 0.46)
  - tatsächliche Kündigung (- 0.08)

- **(Bewerbungs-)Faktoren → Arbeitgeber**
  (Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale und Arbeitsbedingungen → Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und Bleibeabsicht)
  - angenehmes Arbeits- und Betriebsklima
  - bedürfnisorientierte Gestaltung der Arbeitsbedingungen
    - ausgewogene Balance zwischen Arbeits- und Privatleben
    - Unterstützung unterschiedlicher Lebenslagen
  - agile und projektorientierte Organisationsformen → Enthierarchisierung, Partizipation und Formen der Selbstorganisation
  - Arbeitsplatzsicherheit
  - Arbeitszeitflexibilität
  - Arbeitsortflexibilität
  - leistungsbezogene sowie gerechte Bezahlung
  - professionelle Leistungsbeurteilung (präzise Messung der Arbeitsleistung mit Hilfe eines validen Leistungsbeurteilungssystems)
  - Wertschätzung
  - Realisierung von Gerechtigkeitsprinzipien
  - Förderung sozial kompetenten Verhaltens unter den Mitarbeitenden
  - Kein unnötiger Stress und Stärkung der Stressresistenz (z.B. Vermeidung von Zeitdruck, unklar definierter Arbeitsaufgaben und beruflichen Rollen; Vermittlung von Stressbewältigungstechniken)
  - Professionelle Personalentwicklung
    - Möglichkeiten der Aus- und Weiterbildung
    - Aufstiegschancen / Beförderung

    - Wechselmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens
    - Unterstützung individueller Lebenswege
    - Aufnahme in ein Talent Pool
      - Status Quo
      - Wünsche und Erwartungen
  - Identifikation mit den Wertevorstellungen, Produkten, Zielen, Strategien des Unternehmens → Aufbau einer positiven emotionalen Beziehung zum Arbeitgeber (**Soziale Identität –** Stärkung des positiven Selbstbilds einer Person über soziale Identifikation mit dem eigenen Team / dem Arbeitgeber)
  - authentische Selbstdarstellung der Unternehmenswerte und -kultur im Außen
  - angebotene Zusatzleistungen

- **Person-Group / Team Fit**

- hoher Fit bei **zwischenmenschlicher Kompatibilität** einer Person und ihren Arbeitsgruppenmitgliedern:
  - **Persönlichkeitsmerkmale** (Person-Group Personality Fit)
  - **Wertevorstellungen** (Person-Group Values Fit)
  - **Arbeitsstil** (Person-Group Work Stile Fit)
  - **Ziele** (Person-Group Goals Fit)

- **Passung steht positiv im Zusammenhang mit**
  - Arbeitszufriedenheit (0.44)
  - Commitment (0.51)
  - Arbeitgeberattraktivität (0.46)
  - Leistung (0.07)

- **Passung steht negativ im Zusammenhang mit**
  - Kündigungsbereitschaft (- 0.35)
  - tatsächliche Kündigung (- 0.14)

    - Wechselmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens
    - Unterstützung individueller Lebenswege
    - Aufnahme in ein Talent Pool
      - Status Quo
      - Wünsche und Erwartungen
  - Identifikation mit den Wertevorstellungen, Produkten, Zielen, Strategien des Unternehmens → Aufbau einer positiven emotionalen Beziehung zum Arbeitgeber (**Soziale Identität –** Stärkung des positiven Selbstbilds einer Person über soziale Identifikation mit dem eigenen Team / dem Arbeitgeber)
  - authentische Selbstdarstellung der Unternehmenswerte und -kultur im Außen
  - angebotene Zusatzleistungen

- **Person-Group / Team Fit**

- hoher Fit bei **zwischenmenschlicher Kompatibilität** einer Person und ihren Arbeitsgruppenmitgliedern:
  - **Persönlichkeitsmerkmale** (Person-Group Personality Fit)
  - **Wertevorstellungen** (Person-Group Values Fit)
  - **Arbeitsstil** (Person-Group Work Stile Fit)
  - **Ziele** (Person-Group Goals Fit)

- **Passung steht positiv im Zusammenhang mit**
  - Arbeitszufriedenheit (0.44)
  - Commitment (0.51)
  - Arbeitgeberattraktivität (0.46)
  - Leistung (0.07)

- **Passung steht negativ im Zusammenhang mit**
  - Kündigungsbereitschaft (- 0.35)
  - tatsächliche Kündigung (- 0.14)

- **(Bewerbungs-) Faktoren → Team**
  - Wertschätzung
  - Kommunikation
  - Vertrauen
  - gutes Verhältnis zwischen den Mitarbeitenden
  - soziale Integration neuer Mitarbeiter:innen im Team

- **Person-Supervisor Fit**
  - hoher Fit bei **zwischenmenschlicher Kompatibilität** zwischen einer Person und ihrer Führungskraft:
    - **Persönlichkeitsmerkmale**
    - **Wertevorstellungen**
    - **Arbeits-/Lebensstil**
    - **Führungsstil**

  - **Passung steht positiv im Zusammenhang mit**
    - Arbeitszufriedenheit (0.44)
    - Commitment (0.09)
    - Leistung (0.18)

  - **(Bewerbungs-) Faktoren → Führungskraft**
    (und Führungsverhalten der direkten Vorgesetzten)
    - **Wertschätzung/Anerkennung**
    - **Kommunikation**
    - **gute Beziehung** zwischen Mitarbeitenden und der Führungskraft
    - **Emotionale Ansprache** – emotional geprägtes Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden
    - **Kontingente Belohnung von Leistung** – Belohnung entsprechend der erbrachten Arbeitsleistung
    - **Leistung wird eingefordert**
    - **Förderung sozial kompetenten Verhaltens unter den Mitarbeiter:innen**

- **(Bewerbungs-) Faktoren → Team**
  - Wertschätzung
  - Kommunikation
  - Vertrauen
  - gutes Verhältnis zwischen den Mitarbeitenden
  - soziale Integration neuer Mitarbeiter:innen im Team

- **Person-Supervisor Fit**
  - hoher Fit bei **zwischenmenschlicher Kompatibilität** zwischen einer Person und ihrer Führungskraft:
    - **Persönlichkeitsmerkmale**
    - **Wertevorstellungen**
    - **Arbeits-/Lebensstil**
    - **Führungsstil**

  - **Passung steht positiv im Zusammenhang mit**
    - Arbeitszufriedenheit (0.44)
    - Commitment (0.09)
    - Leistung (0.18)

  - **(Bewerbungs-) Faktoren → Führungskraft**
    (und Führungsverhalten der direkten Vorgesetzten)
    - **Wertschätzung/Anerkennung**
    - **Kommunikation**
    - **gute Beziehung** zwischen Mitarbeitenden und der Führungskraft
    - **Emotionale Ansprache** – emotional geprägtes Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden
    - **Kontingente Belohnung von Leistung** – Belohnung entsprechend der erbrachten Arbeitsleistung
    - **Leistung wird eingefordert**
    - **Förderung sozial kompetenten Verhaltens unter den Mitarbeiter:innen**

- Förderung der emotionalen Bindung der Mitarbeitenden durch eine **gemeinsame Aufgabe**
- Unterstützung bei der **persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung**
  - Besprechung und Förderung individueller Karriereziele und -pläne
  - Weiterbildungsseminare / Coaching
  - Übertragung verantwortungsvoller Aufgaben
- **Orientierung an den Interessen der Mitarbeitenden** – Aufgabenverteilung gemäß den Interessen (sowie Qualifikationen) der Mitarbeiter:innen
- **Partizipation** – die Mitarbeitenden haben die Möglichkeit, eigene Ideen sowie Bedenken einzubringen
- **Feedback**
  - – präzise (positive sowie negative) Rückmeldung der Führungskraft an die jeweilige Person hinsichtlich der Erreichung der Leistungsziele und Vermittlung konkreter Verbesserungsvorschläge
  - regelmäßige Feedbackgespräche
- **Zielsetzung**
  - Vereinbarung konkreter und anspruchsvoller Ziele
  - Erläuterung der Sinnhaftigkeit
  - Möglichkeit der Quantifizierbarkeit
  - Steigerung des bisherigen Leistungsniveaus aufgrund (in Maßen) gestiegenen Anspruchs

Faktoren / Informationen, die bei der Stellenausschreibung genannt werden:

- **Informationen zum Bewerbungs- und Personalauswahlverfahren**
  - Ansprechpartner:in aus der Personalabteilung
  - Liste aller aktuell offenen Positionen

- Förderung der emotionalen Bindung der Mitarbeitenden durch eine **gemeinsame Aufgabe**
- Unterstützung bei der **persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung**
  - Besprechung und Förderung individueller Karriereziele und -pläne
  - Weiterbildungsseminare / Coaching
  - Übertragung verantwortungsvoller Aufgaben
- **Orientierung an den Interessen der Mitarbeitenden** – Aufgabenverteilung gemäß den Interessen (sowie Qualifikationen) der Mitarbeiter:innen
- **Partizipation** – die Mitarbeitenden haben die Möglichkeit, eigene Ideen sowie Bedenken einzubringen
- **Feedback**
  - – präzise (positive sowie negative) Rückmeldung der Führungskraft an die jeweilige Person hinsichtlich der Erreichung der Leistungsziele und Vermittlung konkreter Verbesserungsvorschläge
  - regelmäßige Feedbackgespräche
- **Zielsetzung**
  - Vereinbarung konkreter und anspruchsvoller Ziele
  - Erläuterung der Sinnhaftigkeit
  - Möglichkeit der Quantifizierbarkeit
  - Steigerung des bisherigen Leistungsniveaus aufgrund (in Maßen) gestiegenen Anspruchs

Faktoren / Informationen, die sich MINT-Fachkräfte bei einer Stellenausschreibung wünschen/erwarten:

- **Informationen zum Bewerbungs- und Personalauswahlverfahren**
  - Ansprechpartner:in aus der Personalabteilung
  - Liste aller aktuell offenen Positionen

○ Hinweise zum Umfang der gewünschten Bewerbungsunterlagen ○ Hinweise zur Initiativ-Bewerbung ○ Informationen über genutzte Auswahlverfahren (z.B. Interviews, Tests etc.) ○ Darstellung des Einstellungsverfahrens im Überblick ○ Tipps zur Vorgehensweise bei der Online-Bewerbung ○ Hinweise zum Datenschutz und dem Umgang mit den Bewerbungsunterlagen ○ Informationen über die ungefähre zeitliche Dauer der jeweiligen Auswahlschritte ○ Übersicht zu „häufig gestellten Fragen" im Hinblick auf das Bewerbungsverfahren ○ Hinweise hinsichtlich der nächsten Karriereevents, an dem das Unternehmen vertreten sein wird	○ Hinweise zum Umfang der gewünschten Bewerbungsunterlagen ○ Hinweise zur Initiativ-Bewerbung ○ Informationen über genutzte Auswahlverfahren (z.B. Interviews, Tests etc.) ○ Darstellung des Einstellungsverfahrens im Überblick ○ Tipps zur Vorgehensweise bei der Online-Bewerbung ○ Hinweise zum Datenschutz und dem Umgang mit den Bewerbungsunterlagen ○ Informationen über die ungefähre zeitliche Dauer der jeweiligen Auswahlschritte ○ Übersicht zu „häufig gestellten Fragen" im Hinblick auf das Bewerbungsverfahren ○ Hinweise hinsichtlich der nächsten Karriereevents, an dem das Unternehmen vertreten sein wird
• **Informationen zum spezifischen Jobangebot** ○ konkrete Jobbeschreibung (Aufgaben / Verantwortlichkeiten) ○ Informationen zu geforderten Fähigkeiten, fachlichen und persönlichen Anforderungen ○ Angaben über mögliche Arten der Anstellung (z.B. Befristung, Teil- / Vollzeit) ○ Nennung einer konkreten Ansprechperson für diese Stelle ○ Angaben zum gewünschten Ausbildungs- und Erfahrungslevel ○ Informationen über das Gehalt (Höhe, Spanne, Boni etc.) ○ Angaben darüber, für wen es nicht sinnvoll ist, sich auf die Vakanz zu bewerben ○ Informationen zur Einarbeitung in diesen Job ○ Informationen zu den wesentlichen Arbeitsbedingungen (z.B. Großraumbüro, Filiale) ○ Informationen zur Abteilung / zum Team ○ Informationen zum Vorgesetzten	• **Informationen zum spezifischen Jobangebot** ○ konkrete Jobbeschreibung (Aufgaben / Verantwortlichkeiten) ○ Informationen zu geforderten Fähigkeiten, fachlichen und persönlichen Anforderungen ○ Angaben über mögliche Arten der Anstellung (z.B. Befristung, Teil- / Vollzeit) ○ Nennung einer konkreten Ansprechperson für diese Stelle ○ Angaben zum gewünschten Ausbildungs- und Erfahrungslevel ○ Informationen über das Gehalt (Höhe, Spanne, Boni etc.) ○ Angaben darüber, für wen es nicht sinnvoll ist, sich auf die Vakanz zu bewerben ○ Informationen zur Einarbeitung in diesen Job ○ Informationen zu den wesentlichen Arbeitsbedingungen (z.B. Großraumbüro, Filiale) ○ Informationen zur Abteilung / zum Team ○ Informationen zum Vorgesetzten

• **Informationen zum potenziellen Arbeitgeber** ○ Informationen zu den Unternehmenswerten und zur Unternehmenskultur ○ Informationen über die Produkte des Unternehmens ○ Informationen über Möglichkeiten der Aus- und Weiterbildung ○ Aussagen von Mitarbeitenden (z.B. „Warum ich hier arbeite") ○ Informationen zur Vereinbarung von Familie und Beruf ○ Informationen über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens (Bilanz, GuV etc.) ○ Informationen über die geographische Lage des Unternehmens (Umgebung, Nahverkehr etc.) ○ Informationen über die Personen in der Geschäftsführung / im Vorstand ○ Bilder von realen Mitarbeitenden ○ Bilder von den Geschäfts-/ Büroräumen ○ Informationen über soziales Engagement des Unternehmens ○ Video mit Unternehmensvorstellung ○ Angaben über erhaltene Arbeitgeberauszeichnungen (z.B. Great Place to Work etc.) ○ aktuelle Pressemitteilungen	• **Informationen zum potenziellen Arbeitgeber** ○ Informationen zu den Unternehmenswerten und zur Unternehmenskultur ○ Informationen über die Produkte des Unternehmens ○ Informationen über Möglichkeiten der Aus- und Weiterbildung ○ Aussagen von Mitarbeitenden (z.B. „Warum ich hier arbeite") ○ Informationen zur Vereinbarung von Familie und Beruf ○ Informationen über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens (Bilanz, GuV etc.) ○ Informationen über die geographische Lage des Unternehmens (Umgebung, Nahverkehr etc.) ○ Informationen über die Personen in der Geschäftsführung / im Vorstand ○ Bilder von realen Mitarbeitenden ○ Bilder von den Geschäfts-/ Büroräumen ○ Informationen über soziales Engagement des Unternehmens ○ Video mit Unternehmensvorstellung ○ Angaben über erhaltene Arbeitgeberauszeichnungen (z.B. Great Place to Work etc.) ○ aktuelle Pressemitteilungen
(Online-) Personalmarketing / Employer Branding Maßnahmen und Informationskanäle, welche die MINT-Recruiter:innen nutzen:	**(Online-) Personalmarketing / Employer Branding Maßnahmen und Informationskanäle, welche die MINT-Fachkräfte bevorzugen:**
• **allgemein** ○ basierend auf den Ergebnissen der Anforderungsanalyse ▪ ja ▪ nein ○ realistische Darstellung der Merkmale ▪ der vakanten Position • ja • nein ▪ des Unternehmens	• **allgemein** ○ basierend auf den Ergebnissen der Anforderungsanalyse ▪ ja ▪ nein ○ realistische Darstellung der Merkmale ▪ der vakanten Position • ja • nein ▪ des Unternehmens

- ja
- nein

- Ziel: geeignete Personen „anziehen“, ungeeignete Personen von einer Bewerbung abhalten (Selbstselektion → Erhöhung der Grundquote)
  - ja
  - nein

- **Online-Informationskanäle**
  - **Online-Stellenbörsen**
    - allgemein (z.B. Stepstone)
      - Vorteile / Chancen
      - Nachteile / Grenzen
    - spezifisch (z.B. branchenspezifische Stellenbörsen)
      - Vorteile / Chancen
      - Nachteile / Grenzen

  - **Unternehmens- und Karrierewebseiten des potenziellen Arbeitgebers**
    - Vorteile / Chancen
      - multimediale Vermittlung bedeutsamer Informationen zum Unternehmen
      - multimediale Vermittlung bedeutsamer Informationen zu vakanten Positionen
      - Möglichkeit der direkten Bewerbung auf eine Vakanz
      - Verknüpfung der Unternehmenswebseite und Bewerber:innenmanagementsystem → Erleichterung / Beschleunigung administrativer Prozesse
    - Nachteile / Grenzen
      - begrenzte Reichweite

  - **Online-Angebote der Arbeitsagentur**
    - Vorteile / Chancen
    - Nachteile / Grenzen

  - **Soziale Medien als Informationskanäle**
    - privat (z.B. Facebook, Instagram)

- ja
- nein

- Ziel: geeignete Personen „anziehen“, ungeeignete Personen von einer Bewerbung abhalten (Selbstselektion → Erhöhung der Grundquote)
  - ja
  - nein

- **Online-Informationskanäle**
  - **Online-Stellenbörsen**
    - allgemein (z.B. Stepstone)
      - Vorteile / Chancen
      - Nachteile / Grenzen
    - spezifisch (z.B. branchenspezifische Stellenbörsen)
      - Vorteile / Chancen
      - Nachteile / Grenzen

  - **Unternehmens- und Karrierewebseiten des potenziellen Arbeitgebers**
    - Vorteile / Chancen
      - multimediale Vermittlung bedeutsamer Informationen zum Unternehmen
      - multimediale Vermittlung bedeutsamer Informationen zu vakanten Positionen
      - Möglichkeit der direkten Bewerbung auf eine Vakanz
      - Verknüpfung der Unternehmenswebseite und Bewerber:innenmanagementsystem → Erleichterung / Beschleunigung administrativer Prozesse
    - Nachteile / Grenzen
      - begrenzte Reichweite

  - **Online-Angebote der Arbeitsagentur**
    - Vorteile / Chancen
    - Nachteile /Grenzen

  - **Soziale Medien als Informationskanäle**
    - privat (z.B. Facebook, Instagram)

- Vorteile / Chancen
  - insbesondere Ansprache junger Personen

- Nachteile / Grenzen
  - keine zielgruppenspezifische Ansprache (geeigneter) Personen und dadurch weniger qualitativ hochwertige Bewerbungen

- beruflich (Business-Netzwerke wie LinkedIn, XING)
  - Vorteile / Chancen
    - Direktansprachen potenzieller Kandidat:innen
  - Nachteile / Grenzen

  - **Analyse von Social-Media-Profilen**
    - privat (z.B. Facebook, Instagram)
      - Vorteile / Chancen
      - Nachteile / Grenzen
        - keine kriterienbezogene Validität
        - Risiko der Bevorzugung / Benachteiligung / Diskriminierung aufgrund für die Vakanz nicht relevanter Merkmale
    - beruflich (z.B. LinkedIn, XING)
      - Vorteile / Chancen
        - Analyse der biographischen Daten, die gemäß des Anforderungsprofils relevant sind
      - Nachteile / Grenzen

  - **Plattformen zur Arbeitgeberbewertung (z.B. kununu)**
    - Vorteile / Chancen
      - transparenter Austausch zu den Arbeitsbedingungen beim (potenziellen) Arbeitgeber → hierdurch Einblick für die (potenziellen) Bewerber:innen
      - positive Auswirkungen auf die Reputation des Arbeitgebers

- Vorteile / Chancen
  - insbesondere Ansprache junger Personen

- Nachteile / Grenzen
  - keine zielgruppenspezifische Ansprache (geeigneter) Personen und dadurch weniger qualitativ hochwertige Bewerbungen

- beruflich (Business-Netzwerke wie LinkedIn, XING)
  - Vorteile / Chancen
    - Direktansprachen potenzieller Kandidat:innen
  - Nachteile / Grenzen

  - **Analyse von Social-Media-Profilen**
    - privat (z.B. Facebook, Instagram)
      - Vorteile / Chancen
      - Nachteile / Grenzen
        - keine kriterienbezogene Validität
        - Risiko der Bevorzugung / Benachteiligung / Diskriminierung aufgrund für die Vakanz nicht relevanter Merkmale
    - beruflich (z.B. LinkedIn, XING)
      - Vorteile / Chancen
        - Analyse der biographischen Daten, die gemäß des Anforderungsprofils relevant sind
      - Nachteile / Grenzen

  - **Plattformen zur Arbeitgeberbewertung (z.B. kununu)**
    - Vorteile / Chancen
      - transparenter Austausch zu den Arbeitsbedingungen beim (potenziellen) Arbeitgeber → hierdurch Einblick für die (potenziellen) Bewerber:innen
      - positive Auswirkungen auf die Reputation des Arbeitgebers

- Nachteile / Grenzen
  - negative Auswirkungen auf die Reputation des Arbeitgebers → die Bewertung kann negativ für den (potenziellen) Arbeitgeber ausfallen (ggf. auch unverschuldet, wenn individuelle Bewertung ggf. aufgrund persönlicher Befindlichkeiten negativ ausfiel)

- **Suchmaschinen wie z.B. Google**
  - Vorteile / Chancen
  - Nachteile / Grenzen

- **Stellenausschreibungen im (internen) Intranet**
  - Vorteile / Chancen
    - Ansprache eigener Mitarbeiter:innen, die bereits die internen Strukturen, Unternehmenskultur etc. kennen
    - Möglichkeit für eigene Mitarbeitende sich intern beruflich weiterzuentwickeln
  - Nachteile / Grenzen
    - Kein neues Know-how von außen

- **Offline-Informationskanäle**
  - Print (z.B. Stellenausschreibungen in Zeitungen)
    - Vorteile / Chancen
    - Nachteile / Grenzen
      - geringe Reichweite (insbesondere bei jüngeren Personen)

  - Persönliche Kontakte / Empfehlungen von Freund:innen / Bekannten / Familie, (ehemalige) Kolleg:innen und Vorgesetzte
    - Vorteile / Chancen
    - Nachteile / Grenzen

  - Job-/ Karrieremessen
    - Vorteile / Chancen

- Nachteile / Grenzen
  - negative Auswirkungen auf die Reputation des Arbeitgebers → die Bewertung kann negativ für den (potenziellen) Arbeitgeber ausfallen (ggf. auch unverschuldet, wenn individuelle Bewertung ggf. aufgrund persönlicher Befindlichkeiten negativ ausfiel)

- **Suchmaschinen wie z.B. Google**
  - Vorteile / Chancen
  - Nachteile / Grenzen

- **Stellenausschreibungen im (internen) Intranet**
  - Vorteile / Chancen
    - Ansprache eigener Mitarbeiter:innen, die bereits die internen Strukturen, Unternehmenskultur etc. kennen
    - Möglichkeit für eigene Mitarbeitende sich intern beruflich weiterzuentwickeln
  - Nachteile / Grenzen
    - Kein neues Know-how von außen

- **Offline-Informationskanäle**
  - Print (z.B. Stellenausschreibungen in Zeitungen)
    - Vorteile / Chancen
    - Nachteile / Grenzen
      - geringe Reichweite (insbesondere bei jüngeren Personen)

  - Persönliche Kontakte / Empfehlungen von Freund:innen / Bekannten / Familie, (ehemalige) Kolleg:innen und Vorgesetzte
    - Vorteile / Chancen
    - Nachteile / Grenzen

  - Job-/ Karrieremessen
    - Vorteile / Chancen

- Nachteile / Grenzen

  - Active Sourcing / Head Hunting
    - Vorteile / Chancen
    - Nachteile / Grenzen

  - Inhouse-Bewerber:innentage
    - Vorteile / Chancen
    - Nachteile / Grenzen

  - Praktika
    - Vorteile / Chancen
    - Nachteile / Grenzen

- **Bekannte Erfolgsfaktoren**
  - authentisches und transparentes Auftreten des Arbeitgebers
  - Qualität und Umfang der Informationen zum Bewerbungsverfahren, zum Arbeitgeber sowie zum spezifischen Jobangebot
    - konkrete Jobbeschreibung
    - Informationen zu geforderten Fähigkeiten, fachlichen und persönlichen Anforderungen
    - authentische Selbstdarstellung der Unternehmenswerte und -kultur
    - Informationen zu den Produkten
    - Informationen zu den Möglichkeiten der Aus- und Weiterbildung
    - Angabe von Ansprechpartner:innen
    - Liste offener Vakanzen

- **„Jobship" als digitale Anwendung/ Self-Assessment im Kontext von Recrutainment im Personalmarketing (Recruiting Games und Matcher, Stufe 2)**

  - **Inhalte, Gestaltung und Ziele**

- Nachteile / Grenzen

  - Active Sourcing / Head Hunting
    - Vorteile / Chancen
    - Nachteile / Grenzen

  - Inhouse-Bewerber:innentage
    - Vorteile / Chancen
    - Nachteile / Grenzen

  - Praktika
    - Vorteile / Chancen
    - Nachteile / Grenzen

- **Bekannte Erfolgsfaktoren**
  - authentisches und transparentes Auftreten des Arbeitgebers
  - Qualität und Umfang der Informationen zum Bewerbungsverfahren, zum Arbeitgeber sowie zum spezifischen Jobangebot
    - konkrete Jobbeschreibung
    - Informationen zu geforderten Fähigkeiten, fachlichen und persönlichen Anforderungen
    - authentische Selbstdarstellung der Unternehmenswerte und -kultur
    - Informationen zu den Produkten
    - Informationen zu den Möglichkeiten der Aus- und Weiterbildung
    - Angabe von Ansprechpartner:innen
    - Liste offener Vakanzen

- **„Jobship" als digitale Anwendung/ Self-Assessment im Kontext von Recrutainment im Personalmarketing (Recruiting Games und Matcher, Stufe 2)**

  - **Inhalte, Gestaltung und Ziele**

- Basis: Anforderungsanalyse / -profil, um Selbstselektionsfähigkeit zu fördern und die Grundquote möglichst zu erhöhen
- zielgruppenspezifische Ansprache (möglichst geeigneter) Personen
- richtet sich an Personen, die sich noch nicht beworben haben
- bisher „nur" die Ermittlung des Person-Job Fits und / oder des Person-Organisation Fits bei Recruiting Games und Matcher → Forschungslücke: Ermittlung des Person-Team und Person-Supervisor Fits
- aufzuwendende Zeit: 10 - 60 Minuten
  - „so kurz wie möglich" (im Hinblick auf die Candidate Experience) und „so umfangreich wie nötig" (Diagnostik-Perspektive)
- Teilnahme
  - anonymisiert vs. nicht anonymisiert
  - kostenlos vs. nicht kostenlos
  - auf freiwilliger Basis
- Sichtbarkeit der Ergebnisse
  - nur für die Nutzer:innen ersichtlich: Keine Weiterleitung an die personalsuchenden Unternehmen (wie bei bisherigen Self-Assessments üblich)
  - für die Nutzer:innen ersichtlich: Weiterleitung an die personalsuchenden Unternehmen anwählbar (innovativer Gedanke für „Jobship")
- (potenzielle) Bewerber:innen erhalten ein umfassendes Ergebnis zur Passung von ihrer Person zum Job, zum Arbeitgeber (bisherige Self-Assessments) sowie zum potenziellen Team und Führungskraft (innovativer Gedanke für „Jobship") sowie eine Empfehlung, ob eine bestimmte Stelle oder welche Stellen besonders passend für sie wäre/n
- Beurteilung der Passung wird von den (potentiellen) Bewerber:innen auf Basis der Erlebnisse (RG) und/oder der Ergebnisse (Matcher) (selbst) vorgenommen / letztendliche Entscheidung für oder gegen eine Bewerbung liegt bei den Nutzer:innen

- Basis: Anforderungsanalyse / -profil, um Selbstselektionsfähigkeit zu fördern und die Grundquote möglichst zu erhöhen
- zielgruppenspezifische Ansprache (möglichst geeigneter) Personen
- richtet sich an Personen, die sich noch nicht beworben haben
- bisher „nur" die Ermittlung des Person-Job Fits und / oder des Person-Organisation Fits bei Recruiting Games und Matcher → Forschungslücke: Ermittlung des Person-Team und Person-Supervisor Fits
- aufzuwendende Zeit: 10 - 60 Minuten
  - „so kurz wie möglich" (im Hinblick auf die Candidate Experience) und „so umfangreich wie nötig" (Diagnostik-Perspektive)
- Teilnahme
  - anonymisiert vs. nicht anonymisiert
  - kostenlos vs. nicht kostenlos
  - auf freiwilliger Basis
- Sichtbarkeit der Ergebnisse
  - nur für die Nutzer:innen ersichtlich: Keine Weiterleitung an die personalsuchenden Unternehmen (wie bei bisherigen Self-Assessments üblich)
  - für die Nutzer:innen ersichtlich: Weiterleitung an die personalsuchenden Unternehmen anwählbar (innovativer Gedanke für „Jobship")
- (potenzielle) Bewerber:innen erhalten ein umfassendes Ergebnis zur Passung von ihrer Person zum Job, zum Arbeitgeber (bisherige Self-Assessments) sowie zum potenziellen Team und Führungskraft (innovativer Gedanke für „Jobship") sowie eine Empfehlung, ob eine bestimmte Stelle oder welche Stellen besonders passend für sie wäre/n
- Beurteilung der Passung wird von den (potentiellen) Bewerber:innen auf Basis der Erlebnisse (RG) und/oder der Ergebnisse (Matcher) (selbst) vorgenommen / letztendliche Entscheidung für oder gegen eine Bewerbung liegt bei den Nutzer:innen

- **Person-Environment Fit (Details siehe oben)**
  → Integration „Jobship"
  - realistische Tätigkeitsvorschau (Position; typische Arbeitsfelder)
  - realistische Darstellung des potenziellen Arbeitgebers
  - realistische Darstellung des potenziellen Teams
  - realistische Darstellung der potenziellen Führung

- **Recrutainment im engeren Sinne:**
  (als integraler Bestandteil der Stufe 2 im Rahmen von „Jobship")
  Zwei Verfahren → Recruiting Games und Matcher

Recruiting Games
(spielerisch-simulative Praktika→ vermitteln Erlebnisse)

- simulieren im Rahmen eines Spiels:
  - bestimmte Aspekte eines potenziellen Arbeitgebers
  - spezifische Anforderungen einer vakanten Position
  - Forschungslücke: Simulieren bestimmter Aspekte eines potenziellen Teams und einer potenziellen Führungskraft (siehe oben P-E Fit – Analyse → Welche Aspekte?)
  - Ziel: auf spielerische Art und Weise (bspw. in Form eines virtuellen Kurzzeitpraktikums) relevante Faktoren über die Stelle, das Unternehmen (zudem Führungskraft und Team → „Jobship") kennenlernen und sich nachfolgend auf Basis dieser „erlebbar gemachten" Tätigkeitsvorschau für oder gegen eine Bewerbung entscheiden

- **Person-Environment Fit (Details siehe oben)**
  → Integration „Jobship"
  - realistische Tätigkeitsvorschau (Position; typische Arbeitsfelder)
  - realistische Darstellung des potenziellen Arbeitgebers
  - realistische Darstellung des potenziellen Teams
  - realistische Darstellung der potenziellen Führung

- **Recrutainment im engeren Sinne:**
  (als integraler Bestandteil der Stufe 2 im Rahmen von „Jobship")
  Zwei Verfahren → Recruiting Games und Matcher

Recruiting Games
(spielerisch-simulative Praktika→ vermitteln Erlebnisse)

- simulieren im Rahmen eines Spiels:
  - bestimmte Aspekte eines potenziellen Arbeitgebers
  - spezifische Anforderungen einer vakanten Position
  - Forschungslücke: Simulieren bestimmter Aspekte eines potenziellen Teams und einer potenziellen Führungskraft (siehe oben P-E Fit – Analyse → Welche Aspekte?)
  - Ziel: auf spielerische Art und Weise (bspw. in Form eines virtuellen Kurzzeitpraktikums) relevante Faktoren über die Stelle, das Unternehmen (zudem Führungskraft und Team → „Jobship") kennenlernen und sich nachfolgend auf Basis dieser „erlebbar gemachten" Tätigkeitsvorschau für oder gegen eine Bewerbung entscheiden

Matcher
(spielerisch-simulative Selbsttests → generieren Ergebnisse)

- digitale Selbsttests, die eignungsdiagnostisch konstruiert sind
- sie bestehen aus einem Fragenkatalog, bei dem die Antworten nach einem bestimmten Algorithmus verdichtet werden
- Beurteilung der Passung wird bei Matchern von einem Algorithmus vorgenommen; letztendliche Entscheidung für oder gegen eine Bewerbung liegt bei den Nutzer:innen

- **Ziele (Chancen) für personalsuchende Unternehmen**
  - Förderung der Selbstselektionsfähigkeit der Bewerber:innen
  - Abschreckung nicht passender Personen
  - Erhöhung der Anzahl passender Bewerbungen
  - Verbesserung der gesamten Personalgewinnung durch Erhöhung der Grundquote
  - Verbesserung der Candidate Experience
  - Verbesserung der Wahrnehmung des Unternehmens, positives Employer Branding
- **Ziele (Chancen) für (potenzielle) Bewerber:innen**
  - niedrigschwellig, freudebringend
  - Kennenlernen der Anforderungen und relevanter Aspekte des potenziellen Arbeitgebers, der potenziellen Position (bei „Jobship": zudem der Führung und des Teams)
  - Einblicke in Abläufe und Aufgaben bei einem potenziellen Arbeitgeber
  - Erwartungs- und Passungsabgleich zwischen sich selbst und den Anforderungen eines potenziellen Arbeitgebers, einer potenziellen Position
  - Verbesserung der beruflichen Entscheidung für oder gegen einen potenziellen Arbeitgeber, einer potenziellen Stelle

Matcher
(spielerisch-simulative Selbsttests → generieren Ergebnisse)

- digitale Selbsttests, die eignungsdiagnostisch konstruiert sind
- sie bestehen aus einem Fragenkatalog, bei dem die Antworten nach einem bestimmten Algorithmus verdichtet werden
- Beurteilung der Passung wird bei Matchern von einem Algorithmus vorgenommen; letztendliche Entscheidung für oder gegen eine Bewerbung liegt bei den Nutzer:innen

- **Ziele (Chancen) für personalsuchende Unternehmen**
  - Förderung der Selbstselektionsfähigkeit der Bewerber:innen
  - Abschreckung nicht passender Personen
  - Erhöhung der Anzahl passender Bewerbungen
  - Verbesserung der gesamten Personalgewinnung durch Erhöhung der Grundquote
  - Verbesserung der Candidate Experience
  - Verbesserung der Wahrnehmung des Unternehmens, positives Employer Branding
- **Ziele (Chancen) für (potenzielle) Bewerber:innen**
  - niedrigschwellig, freudebringend
  - Kennenlernen der Anforderungen und relevanter Aspekte des potenziellen Arbeitgebers, der potenziellen Position (bei „Jobship": zudem der Führung und des Teams)
  - Einblicke in Abläufe und Aufgaben bei einem potenziellen Arbeitgeber
  - Erwartungs- und Passungsabgleich zwischen sich selbst und den Anforderungen eines potenziellen Arbeitgebers, einer potenziellen Position
  - Verbesserung der beruflichen Entscheidung für oder gegen einen potenziellen Arbeitgeber, einer potenziellen Stelle

- **Forschungslücken:**
  - bisher gibt es wenig empirische Befunde zur Nutzung sowie zu den Chancen und Grenzen von Recruiting Games und Matcher
  - erste Befunde weisen im Kontext des eigenen Forschungsinteresses darauf hin, dass ein spielerisch-simulierter Anforderungs- und Unternehmensbezug im Rahmen von Recrutainment-Anwendungen die Candidate Experience sowie die Akzeptanz des Verfahrens seitens der (MINT-)Bewerber:innen positiv prägen könnten
    - Ziel der eigenen qualitativen Studie ist es, diese Annahme qualitativ für die MINT-Fachkräfte zu untersuchen.
    - Zudem: Analyse, inwiefern neben dem Person-Job Fit und dem Person-Organization Fit auch die Ermittlung des Person-Group Fits und des Person-Supervisor Fits seitens der MINT-Fachkräfte und der MINT-Recruiter:innen erwünscht ist und welche Chancen und Grenzen mit der Ermittlung weiterer Fit-Ebenen verbunden sein könnten.
- **Chancen / Vorteile** (explorative, zielgruppenspezifische Analyse)
- **Grenzen / Nachteile** (explorative, zielgruppenspezifische Analyse)

- **Forschungslücken:**
  - bisher gibt es wenig empirische Befunde zur Nutzung sowie zu den Chancen und Grenzen von Recruiting Games und Matcher
  - erste Befunde weisen im Kontext des eigenen Forschungsinteresses darauf hin, dass ein spielerisch-simulierter Anforderungs- und Unternehmensbezug im Rahmen von Recrutainment-Anwendungen die Candidate Experience sowie die Akzeptanz des Verfahrens seitens der (MINT-)Bewerber:innen positiv prägen könnten
    - Ziel der eigenen qualitativen Studie ist es, diese Annahme qualitativ für die MINT-Fachkräfte zu untersuchen.
    - Zudem: Analyse, inwiefern neben dem Person-Job Fit und dem Person-Organization Fit auch die Ermittlung des Person-Group Fits und des Person-Supervisor Fits seitens der MINT-Fachkräfte und der MINT-Recruiter:innen erwünscht ist und welche Chancen und Grenzen mit der Ermittlung weiterer Fit-Ebenen verbunden sein könnten.
- **Chancen / Vorteile** (explorative, zielgruppenspezifische Analyse)
- **Grenzen / Nachteile** (explorative, zielgruppenspezifische Analyse)

Phase 3

Auswahl / Konstruktion der Untersuchungsmethoden / Messinstrumente (vgl. Phase 4)

Bewerbungseingänge

Übermittlung der Bewerbung

Empirische Grundlage und Ausgangssituation für Phase 3:

- Kapitel 2.3.3 (*Auswahl und Konstruktion der Untersuchungsmethoden und Messinstrumente* – Personaldiagnostik und -auswahl), Kapitel 2.3.4 (*personaldiagnostisch professioneller Umgang mit Bewerbungseingängen → Datenerhebung, -auswertung und Interpretation der Befunde für die Personalauswahlentscheidung* – Personaldiagnostik und -auswahl), Kapitel 3.3.3 (*Übermittlung der Bewerbung* – Candidate (und Employee) Experience Management)

Ziele der eigenen Studie:

- Analyse, welche Übermittlungsformen der Bewerbung seitens der MINT-Organisationen angeboten werden
- Analyse, welche Übermittlungsformen der Bewerbung seitens der MINT-Fachkräfte präferiert werden
- Multiperspektivische Analyse (MINT-Recruiter:innen und MINT-Fachkräfte) der Chancen und Grenzen / Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Übermittlungsformen
- Analyse, inwiefern „Jobship" die Übermittlung der Bewerbung für die MINT-Fachkräfte erleichtern kann (siehe oben: 3-Stufen-Modell), welche Informationen aus der Perspektive der MINT-Personaler:innen und der MINT-Fachkräfte relevant sind und welche Anforderungen an die digitale Gestaltung gestellt werden sollten
- Multiperspektivische Analyse der Inhalte, der Gestaltung sowie der möglichen Chancen und Grenzen bzw. Vor- und Nachteile von „Jobship" im Kontext der Bewerbungsübermittlung (siehe oben: „3-Stufen-Modell"; Recrutainment im engeren Sinne)

HR-Expert:innen	**MINT-Fachkräfte**
• **Dauer einer Online-Bewerbung** ○ unter 5 Minuten (11,4 %) ○ 5-15 Minuten (55,5%) ○ 16-30 Minuten (23 %) ○ 31-60 Minuten (9 %) ○ über 60 Minuten (0,3 %)	• **gewünschte Dauer einer Online-Bewerbung** ○ unter 5 Minuten (11,4 %) ○ 5-15 Minuten (55,5%) ○ 16-30 Minuten (23 %) ○ 31-60 Minuten (9 %) ○ über 60 Minuten (0,3 %)
• **positive Einflüsse auf die Candidate Experience im Rahmen der Bewerbungsübermittlung:** ○ schnelle und effiziente Übermittlungsformen (z.B. One-Click-Bewerbung) ○ zeitnahe Eingangsbestätigung	• **positive Einflüsse auf die Candidate Experience im Rahmen der Bewerbungsübermittlung:** ○ schnelle und effiziente Übermittlungsformen (z.B. One-Click-Bewerbung) ○ zeitnahe Eingangsbestätigung
• **negative Einflüsse auf die Candidate Experience im Rahmen der Bewerbungsübermittlung** ○ Komplexität der geforderten Angaben ○ häufig vorkommende Kapazitätseinschränkungen der Online-Tools	• **negative Einflüsse auf die Candidate Experience im Rahmen der Bewerbungsübermittlung** ○ Komplexität der geforderten Angaben ○ häufig vorkommende Kapazitätseinschränkungen der Online-Tools
Übermittlungsformen der Bewerbung	**Übermittlungsformen der Bewerbung**
• **Präferierte Übermittlungsformen** ○ E-Mail (Platz 1) ○ One-Click-Bewerbung (Platz 2) ○ Online-Formular (Platz 3) ○ Briefpost (Platz 4)	• **Präferierte Übermittlungsformen** ○ E-Mail (Platz 1) ○ One-Click-Bewerbung (Platz 2) ○ Online-Formular (Platz 3) ○ Briefpost (Platz 4)
• **One-Click-Bewerbung (Stufe 1 des „3-Stufen-Modells")** ▪ **Vorteile / Chancen für Bewerber:innen** • Zeitersparnis: schnelle bzw. beschleunigte Bewerbung durch einen Klick	• **One-Click-Bewerbung (Stufe 1 des „3-Stufen-Modells")** ▪ **Vorteile / Chancen für Bewerber:innen** • Zeitersparnis: schnelle bzw. beschleunigte Bewerbung durch einen Klick

- räumliche Flexibilität
- sehr geringer Aufwand
  - durch die Verwendung des zumeist bereits bestehenden Lebenslaufs / Online-Profils
  - da keine weiteren Dokumente (wie bspw. Anschreiben) individuell auf die Position und Unternehmen bezogen erstellt / versendet werden
- aufgrund der Benutzer:infreundlichkeit während der Bewerbung → positive Auswirkung auf die Candidate Experience

- **Vorteile / Chancen für Personaler:innen / personalsuchende Unternehmen**
  - positive Candidate Experience hat eine positive Auswirkung auf die Arbeitgeberattraktivität, die Arbeitgeberwahl und die Annahme eines Jobangebots
  - erhöhte Reichweite und Sichtbarkeit auf dem (internationalen) Arbeitsmarkt
  - Ansprache neuer Zielgruppen und hierdurch:
    - erhöhte Anzahl an Bewerbungen
    - Ansprache latent Suchender
  - weniger Absprünge während der Bewerbungsübermittlung aufgrund geringen (Zeit-) Aufwands seitens der Bewerber:innen
  - übersichtliche Darstellung und Begrenzung auf relevante Informationen (Lebenslauf / kein Anschreiben)
  - (zunächst) reduzierter Personal-/Zeitaufwand

- räumliche Flexibilität
- sehr geringer Aufwand
  - durch die Verwendung des zumeist bereits bestehenden Lebenslaufs / Online-Profils
  - da keine weiteren Dokumente (wie bspw. Anschreiben) individuell auf die Position und Unternehmen bezogen erstellt / versendet werden
- aufgrund der Benutzer:infreundlichkeit während der Bewerbung → positive Auswirkung auf die Candidate Experience

- **Vorteile / Chancen für Personaler:innen / personalsuchende Unternehmen**
  - positive Candidate Experience hat eine positive Auswirkung auf die Arbeitgeberattraktivität, die Arbeitgeberwahl und die Annahme eines Jobangebots
  - erhöhte Reichweite und Sichtbarkeit auf dem (internationalen) Arbeitsmarkt
  - Ansprache neuer Zielgruppen und hierdurch:
    - erhöhte Anzahl an Bewerbungen
    - Ansprache latent Suchender
  - weniger Absprünge während der Bewerbungsübermittlung aufgrund geringen (Zeit-) Aufwands seitens der Bewerber:innen
  - übersichtliche Darstellung und Begrenzung auf relevante Informationen (Lebenslauf / kein Anschreiben)
  - (zunächst) reduzierter Personal-/Zeitaufwand

- (zunächst) reduzierte Kosten / geringere Kosten als bei Alternativmöglichkeiten

- (zunächst) reduzierte Kosten / geringere Kosten als bei Alternativmöglichkeiten

- soziale Medien als Kontrollfunktion (hierdurch Reduzierung sozial erwünschter Selbstdarstellung)
- im Falle einer anonymisierten One-Click-Bewerbung → weniger Urteilsverzerrungen sowie verbesserte Chancengleichheit

- **Nachteile / Grenzen für Bewerber:innen**
  - ggf. voreilige Bewerbung auf nicht passende Vakanz (ggf. fehlende Passung / Eignung)
  - verspätete Rückmeldungen seitens der Recruiter:innen aufgrund erhöhter Bewerbungszahl, hierdurch nach der One-Click-Bewerbung ggf. negative Candidate Experience
  - weitere Dokumente (z.B. Anschreiben, Zeugnisse) werden meistens im zweiten Schritt von den Personalverantwortlichen nachgefordert – somit ggf. doch derselbe/ähnlicher Aufwand wie bei einer Bewerbung per Online-Bewerbungsformular / E-Mail

- **Nachteile / Grenzen für Personaler:innen / personalsuchende Unternehmen**
  - mangelnde Qualität der Bewerbungen
    - fehlende Eignung / fehlende Passung aufgrund verringerter Bewerbungshürden
    - hierdurch erschwerte Selektionsbedingungen und zeitlicher Mehraufwand (mehr ungeeignete Personen im Bewerber:innenpool)
  - mangelnde Motivation und mangelndes Commitment seitens der Bewerber:innen

- soziale Medien als Kontrollfunktion (hierdurch Reduzierung sozial erwünschter Selbstdarstellung)
- im Falle einer anonymisierten One-Click-Bewerbung → weniger Urteilsverzerrungen sowie verbesserte Chancengleichheit

- **Nachteile / Grenzen für Bewerber:innen**
  - ggf. voreilige Bewerbung auf nicht passende Vakanz (ggf. fehlende Passung / Eignung)
  - verspätete Rückmeldungen seitens der Recruiter:innen aufgrund erhöhter Bewerbungszahl, hierdurch nach der One-Click-Bewerbung ggf. negative Candidate Experience
  - weitere Dokumente (z.B. Anschreiben, Zeugnisse) werden meistens im zweiten Schritt von den Personalverantwortlichen nachgefordert – somit ggf. doch derselbe/ähnlicher Aufwand wie bei einer Bewerbung per Online-Bewerbungsformular / E-Mail

- **Nachteile / Grenzen für Personaler:innen / personalsuchende Unternehmen**
  - mangelnde Qualität der Bewerbungen
    - fehlende Eignung / fehlende Passung aufgrund verringerter Bewerbungshürden
    - hierdurch erschwerte Selektionsbedingungen und zeitlicher Mehraufwand (mehr ungeeignete Personen im Bewerber:innenpool)
  - mangelnde Motivation und mangelndes Commitment seitens der Bewerber:innen

- erhöhter Zeitaufwand aufgrund insgesamt erhöhter Anzahl an Bewerbungen
    - vorhandene Zeit- und Personalressourcen reichen ggf. nicht aus
    - durch Wartezeit nach der Bewerbung ggf. negative Candidate Experience
- Prozessverschlankung beschränkt sich nur auf den ersten Schritt → Optimierungsbedarf: ganzheitliche Anpassung des Bewerbungs- und Personalauswahlprozesses, funktionierende Parsing, Back-End-Programmierung
- seitens der Personaler:innen fehlende Veränderungsbereitschaft hinsichtlich digitaler Arbeitsweisen und -prozesse; Ablegen veralteter Denkmuster und Verhaltensweisen notwendig

- **E-Mail (Anhang meistens: Anschreiben, Lebenslauf, Zeugnisse)**
    - **Vorteile / Chancen**
        - hoher Grad an Flexibilität für die Bewerber:innen
    - **Nachteile / Grenzen**
        - erhöhte Gefahr von Urteilsverzerrungen bei der Bewertung der Bewerbungsunterlagen durch mehr Freiheitsgrade bei der Einreichung der Bewerbung (z.B. durch individuelles Anschreiben sowie freie Gestaltungsmöglichkeit des E-Mail-Textes)
- **Online-Bewerbungsformular**
    - **Vorteile / Chancen**
        - Daten werden meist direkt im Bewerber:innenmanagementsystem erfasst
            - hierdurch: Strukturierung der Daten und administrative Erleichterung
            - Online-Fragebögen: Datenübermittlung wird auf die wesentlichen Informationen begrenzt – bessere Vergleichbarkeit und Objektivität bei der Bewertung der Bewerbungsunterlagen (Reduzierung möglicher Urteilsverzerrungen)
        - über die Karriere-Webseite erhalten Bewerber:innen umfangreiche Informationen zum potenziellen Arbeitgeber und zur Vakanz
    - **Nachteile / Grenzen**
        - mangelnde Verbreitung, wenn Stellenausschreibungen lediglich über die Unternehmens-Webseiten verfügbar sind
- **Bewerbungsmappe in Papierform**
    - **Vorteile / Chancen**
    - **Nachteile / Grenzen**
        - Kosten für Papier, Druck, Versand
        - Zeitaufwand
- **Übermittelte Dokumente / Daten / Informationen**
    - allgemeine Qualitätskriterien:
        - möglichst kein Anschreiben, Lichtbild, um Phänomene der Urteilsverzerrungen zu vermeiden
        - Checkliste → gemäß Anforderungsprofil sollten alle Bewerber:innen nach denselben Kriterien bewertet werden
        - Vorauswahl: Neben den Bewerbungsunterlagen sollten nach dem akt. Stand der Forschung zudem onlinebasierte Tests zur Eignungsbeurteilung verwendet werden (insbesondere Reduzierung Fehler 2. Art) → Online-Assessments (Phase 4)
    - Anschreiben
        - Vorteile / Chancen
        - Nachteile / Grenzen
            - Gefahr der sozial erwünschten Selbstdarstellung
            - nicht nachvollziehbar, wer das Anschreiben verfasst hat

- erhöhter Zeitaufwand aufgrund insgesamt erhöhter Anzahl an Bewerbungen
    - vorhandene Zeit- und Personalressourcen reichen ggf. nicht aus
    - durch Wartezeit nach der Bewerbung ggf. negative Candidate Experience
- Prozessverschlankung beschränkt sich nur auf den ersten Schritt → Optimierungsbedarf: ganzheitliche Anpassung des Bewerbungs- und Personalauswahlprozesses, funktionierende Parsing, Back-End-Programmierung
- seitens der Personaler:innen fehlende Veränderungsbereitschaft hinsichtlich digitaler Arbeitsweisen und -prozesse; Ablegen veralteter Denkmuster und Verhaltensweisen notwendig

- **E-Mail (Anhang meistens: Anschreiben, Lebenslauf, Zeugnisse)**
    - **Vorteile / Chancen**
        - hoher Grad an Flexibilität für die Bewerber:innen
    - **Nachteile / Grenzen**
        - erhöhte Gefahr von Urteilsverzerrungen bei der Bewertung der Bewerbungsunterlagen durch mehr Freiheitsgrade bei der Einreichung der Bewerbung (z.B. durch individuelles Anschreiben sowie freie Gestaltungsmöglichkeit des E-Mail-Textes)
- **Online-Bewerbungsformular**
    - **Vorteile / Chancen**
        - Daten werden meist direkt im Bewerber:innenmanagementsystem erfasst
            - hierdurch: Strukturierung der Daten und administrative Erleichterung
            - Online-Fragebögen: Datenübermittlung wird auf die wesentlichen Informationen begrenzt – bessere Vergleichbarkeit und Objektivität bei der Bewertung der Bewerbungsunterlagen (Reduzierung möglicher Urteilsverzerrungen)
        - über die Karriere-Webseite erhalten Bewerber:innen umfangreiche Informationen zum potenziellen Arbeitgeber und zur Vakanz
    - **Nachteile / Grenzen**
        - mangelnde Verbreitung, wenn Stellenausschreibungen lediglich über die Unternehmens-Webseiten verfügbar sind
- **Bewerbungsmappe in Papierform**
    - **Vorteile / Chancen**
    - **Nachteile / Grenzen**
        - Kosten für Papier, Druck, Versand
        - Zeitaufwand
- **Übermittelte Dokumente / Daten / Informationen**
    - allgemeine Qualitätskriterien:
        - möglichst kein Anschreiben, Lichtbild, um Phänomene der Urteilsverzerrungen zu vermeiden
        - Checkliste → gemäß Anforderungsprofil sollten alle Bewerber:innen nach denselben Kriterien bewertet werden
        - Vorauswahl: Neben den Bewerbungsunterlagen sollten nach dem akt. Stand der Forschung zudem onlinebasierte Tests zur Eignungsbeurteilung verwendet werden (insbesondere Reduzierung Fehler 2. Art) → Online-Assessments (Phase 4)
    - Anschreiben
        - Vorteile / Chancen
        - Nachteile / Grenzen
            - Gefahr der sozial erwünschten Selbstdarstellung
            - nicht nachvollziehbar, wer das Anschreiben verfasst hat

- durch irrelevante Informationen -> Gefahr von Urteilsverzerrungen

- Lebenslauf
  - Vorteile / Chancen
    - biographische Daten und Fakten, die mit dem Anforderungsprofil abgeglichen werden können
  - Nachteile / Grenzen

- Zeugnisse
  - Vorteile / Chancen
    - biographische Daten und Fakten, die mit dem Anforderungsprofil abgeglichen werden können
  - Nachteile / Grenzen
    - Zeugnissprache – dualer Risikofaktor (einerseits bei der Formulierung und andererseits bei der Interpretation)

- **Bekannte Erfolgsfaktoren**
  - unterschiedliche Bewerbungsmöglichkeiten (alternative Wege)
  - möglichst geringer Zeitaufwand der Bewerbung: One-Click-Bewerbung oder möglichst kurze Formularbewerbung
  - → andererseits jedoch auch: Möglichkeit, Kompetenzen und Fähigkeiten zu zeigen
  - Karrierewebseiten, Jobportale, Online-Stellenanzeigen sind ohne Medienbruch über mobile Endgeräte verfügbar, sodass nachfolgend auch eine mobile Bewerbung möglich ist (via Smartphone oder Tablet)
  - zeitnahe Eingangsbestätigung / Rückmeldung zum Bewerbungseingang

- durch irrelevante Informationen -> Gefahr von Urteilsverzerrungen

- Lebenslauf
  - Vorteile / Chancen
    - biographische Daten und Fakten, die mit dem Anforderungsprofil abgeglichen werden können
  - Nachteile / Grenzen

- Zeugnisse
  - Vorteile / Chancen
    - biographische Daten und Fakten, die mit dem Anforderungsprofil abgeglichen werden können
  - Nachteile / Grenzen
    - Zeugnissprache – dualer Risikofaktor (einerseits bei der Formulierung und andererseits bei der Interpretation)

- **Bekannte Erfolgsfaktoren**
  - unterschiedliche Bewerbungsmöglichkeiten (alternative Wege)
  - möglichst geringer Zeitaufwand der Bewerbung: One-Click-Bewerbung oder möglichst kurze Formularbewerbung
  - → andererseits jedoch auch: Möglichkeit, Kompetenzen und Fähigkeiten zu zeigen
  - Karrierewebseiten, Jobportale, Online-Stellenanzeigen sind ohne Medienbruch über mobile Endgeräte verfügbar, sodass nachfolgend auch eine mobile Bewerbung möglich ist (via Smartphone oder Tablet)
  - zeitnahe Eingangsbestätigung / Rückmeldung zum Bewerbungseingang

- **„Jobship" als digitale Anwendung für die Übermittlung der Bewerbung (siehe oben „3-Stufen-Modell" → Stufe 1, Stufe 2 und 3 → fließender Übergang von Phase 2 (Self-Assessment) über Phase 3 zur Phase 4 → inkl. Online-Assessment)**

  - **Inhalte, Gestaltung und Ziele**
    - Stufe 1, Stufe 2, Stufe 3 (Beschreibung → siehe oben)
      - Stufe 1 (One-Click-Bewerbung, s.o. Analyse)
      - Stufe 2 (Self-/ Online-Assessments im Kontext von Recrutainment im engeren Sinne sowie PE-Fit; vgl. Phase 2 und Phase 4)
      - Stufe 3 (Inhalte wie Stufe 2 und zudem Ermittlung der Karrierewünsche/ -pläne im Kontext der Mitarbeitendenbindung → Phase 7)
    - alle Prozessschritte sollten aufeinander abgestimmt sein
    - spielerische Elemente / gamifiziert (vgl. Phase 2, Phase 4)
    - Einsatz diagnostischer Testverfahren (vgl. Phase 4)
  - **Chancen / Vorteile**
  - **Grenzen / Nachteile**

- **„Jobship" als digitale Anwendung für die Übermittlung der Bewerbung (siehe oben „3-Stufen-Modell" → Stufe 1, Stufe 2 und 3 → fließender Übergang von Phase 2 (Self-Assessment) über Phase 3 zur Phase 4 → inkl. Online-Assessment)**

  - **Inhalte, Gestaltung und Ziele**
    - Stufe 1, Stufe 2, Stufe 3 (Beschreibung → siehe oben)
      - Stufe 1 (One-Click-Bewerbung, s.o. Analyse)
      - Stufe 2 (Self-/ Online-Assessments im Kontext von Recrutainment im engeren Sinne sowie PE-Fit; vgl. Phase 2 und Phase 4)
      - Stufe 3 (Inhalte wie Stufe 2 und zudem Ermittlung der Karrierewünsche/ -pläne im Kontext der Mitarbeitendenbindung → Phase 7)
    - alle Prozessschritte sollten aufeinander abgestimmt sein
    - spielerische Elemente / gamifiziert (vgl. Phase 2, Phase 4)
    - Einsatz diagnostischer Testverfahren (vgl. Phase 4)
  - **Chancen / Vorteile**
  - **Grenzen / Nachteile**

Phase 4

Datenerhebung, -auswertung und Interpretation der Befunde, **gamifiziertes Online-Assessment** (Serious Gamified Assessment)

Teilnahme am Auswahlverfahren

Empirische Grundlage und Ausgangssituation für Phase 4:

- Kapitel 2.3.4 *(Datenerhebung, -auswertung und Interpretation der Befunde – Personaldiagnostik und -auswahl)*, Kapitel 2.4.5.2.2 *(Online-Assessments)*, Kapitel 3.3.4 *(Teilnahme am Auswahlverfahren* – Candidate (und Employee) Experience Management)

Ziele der eigenen Studie:

- Analyse, welche Auswahlverfahren derzeit in der MINT-Branche eingesetzt werden
- Analyse, welche Auswahlverfahren von den MINT-Bewerber:innen und MINT-Recruiter:innen präferiert werden und aus welchen Gründen (Chancen/Vorteile und Grenzen/Nachteile)
- Analyse, auf welche Aspekte die MINT-Bewerber:innen in Bezug auf eine positive Candidate Experience in dieser Phase besonderen Wert legen
- Analyse, wie die erhobenen Daten von den Personalverantwortlichen ausgewertet und interpretiert werden, um nachfolgend die Personalauswahlentscheidung zu treffen (vgl. Phase 5)
- Analyse, welche Faktoren „Jobship" als digitale Anwendung / gamifiziertes Online-Assessment (Serious Gamified Assessment / „3-Stufen-Modell") im Kontext des Person-Environment Fits erheben sollte
- Analyse, wie „Jobship" in dieser Phase im Kontext von Recrutainment gestaltet sein sollte
- Analyse, inwiefern „Jobship" die anschließende Auswertung der Bewerbungen – inkl. der Ergebnisse des Serious Gamified Assessments – für die Personalverantwortlichen erleichtern und zu einer qualifizierteren Personalauswahl beitragen könnte (Ziel: Förderung (möglichst) evidenzbasierter Personalauswahlentscheidungen und Erhöhung der Trefferquote → Analyse, inwiefern „Jobship" evidenzbasierte Personalauswahlentscheidungen fördern könnte (vgl. Phase 5))

HR-Expert:innen	MINT-Fachkräfte
• **Kommunikation / Einladung der Bewerber:innen zum weiteren Auswahlprozess** ○ Medium / Art und Weise ▪ persönlich / Anruf ▪ E-Mail ▪ Postfach Bewerbungsportal ○ Zeit / Dauer zwischen Bewerbungseingang und Einladung möglichst gering halten	• **Kommunikation / Einladung zum weiteren Auswahlprozess** ○ Medium / Art und Weise ▪ persönlich / Anruf ▪ E-Mail ▪ Postfach Bewerbungsportal ○ Zeit / Dauer zwischen Bewerbungseingang und Einladung möglichst gering halten
• **Wünsche / Erwartungen seitens der Bewerber:innen (bekannte Erfolgsfaktoren und Status quo)** ○ persönliche:r Ansprechpartner:in ○ verbindliches und wertschätzendes Verhalten der Kontaktpersonen ▪ gute und individuelle Vorbereitung auf die Bewerber:innen ▪ Bewerber:in wird mit individuellen Stärken und Fähigkeiten wahrgenommen ▪ faire Gesprächsführung während des Interviews ○ stetige Kommunikation über den aktuellen Bewerbungsstatus → kontinuierliche, zeitnahe und wertschätzende Kommunikation hat einen positiven Einfluss auf die Candidate Experience und auf den Beziehungs- und Vertrauensaufbau ○ Dauer des Auswahlprozesses ▪ kurzweilige Auswahlprozesse (von der Übermittlung der Bewerbung bis hin zur Ergebniskommunikation möglichst max. zwei Wochen) ▪ zeitnahe Ergebniskommunikation ○ Kennenlernen des Teams (bereits während der Teilnahme am Auswahlverfahren) ○ beliebte Auswahlverfahren seitens der Bewerber:innen ▪ Interviews ▪ Arbeitsproben ▪ Bewertung des Lebenslaufs	• **Wünsche / Erwartungen seitens der Bewerber:innen (bekannte Erfolgsfaktoren und Status quo)** ○ persönliche:r Ansprechpartner:in ○ verbindliches und wertschätzendes Verhalten der Kontaktpersonen ▪ gute und individuelle Vorbereitung auf die Bewerber:innen ▪ Bewerber:in wird mit individuellen Stärken und Fähigkeiten wahrgenommen ▪ faire Gesprächsführung während des Interviews ○ stetige Kommunikation über den aktuellen Bewerbungsstatus → kontinuierliche, zeitnahe und wertschätzende Kommunikation hat einen positiven Einfluss auf die Candidate Experience und auf den Beziehungs- und Vertrauensaufbau ○ Dauer des Auswahlprozesses ▪ kurzweilige Auswahlprozesse (von der Übermittlung der Bewerbung bis hin zur Ergebniskommunikation möglichst max. zwei Wochen) ▪ zeitnahe Ergebniskommunikation ○ Kennenlernen des Teams (bereits während der Teilnahme am Auswahlverfahren) ○ beliebte Auswahlverfahren seitens der Bewerber:innen ▪ Interviews ▪ Arbeitsproben

- Leistungstests

- Auswahlinstrumente in der HR-Praxis
  - häufiger Einsatz:
    - Interview (98 %) / Telefon-Interview (61 %)
      → 44 % standardisiert
      → 35 % halbstandardisiert
      → 21 % vollkommen individuell
  - in der Regel selten:
    - Arbeitsproben
    - Fach-/Leistungstests
    - Persönlichkeitstests
    - Assessment Center
    - Cultural Fit Test / Matching

- **Wichtige Aspekte des Auftretens der Personalverantwortlichen**
  - transparente Kommunikation
  - wertschätzender, wohlwollender und respektvoller Umgang (angenehme Atmosphäre)
  - Bezug des Auswahlverfahrens zu den tatsächlichen Anforderungen des Berufsalltags
  - Phänomene der Urteilsbildung
    - selektive Wahrnehmung
    - selektive und verzerrte Erinnerung
    - Bezugssystem-Effekt
    - Stereotype
    - Halo-Effekt
    - Attraktivitätseffekt
    - voreilige Schlussfolgerungen aufgrund äußerer Merkmale einer Person
    - Attributionsfehler
    - Erwartungseffekt
    - „Der erste Eindruck"
    - Ähnlichkeits-Attraktivitäts-Effekt

- Bewertung des Lebenslaufs
- Leistungstests

- Auswahlinstrumente in der HR-Praxis
  - häufiger Einsatz:
    - Interview (98 %) / Telefon-Interview (61 %)
      → 44 % standardisiert
      → 35 % halbstandardisiert
      → 21 % vollkommen individuell
  - in der Regel selten:
    - Arbeitsproben
    - Fach-/Leistungstests
    - Persönlichkeitstests
    - Assessment Center
    - Cultural Fit Test / Matching

- **Wichtige Aspekte des Auftretens der Personalverantwortlichen**
  - transparente Kommunikation
  - wertschätzender und respektvoller Umgang (angenehme Atmosphäre)
  - Bezug des Auswahlverfahrens zu den tatsächlichen Anforderungen des Berufsalltags
  - Phänomene der Urteilsbildung
    - selektive Wahrnehmung
    - selektive und verzerrte Erinnerung
    - Bezugssystem-Effekt
    - Stereotype
    - Halo-Effekt
    - Attraktivitätseffekt
    - voreilige Schlussfolgerungen aufgrund äußerer Merkmale einer Person
    - Attributionsfehler
    - Erwartungseffekt
    - „Der erste Eindruck"
    - Ähnlichkeits-Attraktivitäts-Effekt
    - emotionsbasierte Urteilsverzerrung

- emotionsbasierte Urteilsverzerrung
- soziale Beeinflussung und Gruppenpolarisierung

- Objektivität / Gleichbehandlung aller Bewerber:innen
  - Erfahrungen bezüglich Bevorzugung / Benachteiligung / Diskriminierung betreffend
    - Alter
    - Geschlecht (Geschlechts-/Stellenstereotype)
    - ethnische Herkunft
    - Religion / Weltanschauung
    - Behinderung
    - Familienstand
    - sexuelle Identität
    - äußeres Erscheinungsbild
    - elterliche oder sozioökonomische Status
    - Sprachbarriere / Akzent
    - Entscheidung nach „subjektivem Bauchgefühl"
  - Erfahrungen der Gleichbehandlung
  - Skepsis ggü. validen Auswahlmethoden
  - Lösungsansätze für eine evidenzbasierte und antidiskriminierende Personalauswahl

- **Faktoren, die sich negativ auf den Einsatz wissenschaftlich fundierter Personaldiagnostik auswirken**
  - Zeit- und Kostendruck
  - hohe Arbeitsbelastung der Personalverantwortlichen
  - Rücksicht auf / Einfluss von Betriebsrat und Führungskräfte/n
  - Niedrige/r Stellenwert / Machtposition im Unternehmen
  - Arbeitsmarkt: MINT-Fachkräftemangel (Befürchtung, Bewerber:innen mit personaldiagnostischen Verfahren „abzuschrecken")
  - Soziale Norm / „Mode"
  - fehlender Zugang zu wissenschaftlich fundierter Fachliteratur und Weiterbildungsmöglichkeiten
  - fehlende Ausbildung / Studium und hierdurch Einsatz nicht wissenschaftlich fundierter Methoden

- soziale Beeinflussung und Gruppenpolarisierung

- Objektivität / Gleichbehandlung aller Bewerber:innen
  - Erfahrungen bezüglich Bevorzugung / Benachteiligung / Diskriminierung betreffend
    - Alter
    - Geschlecht (Geschlechts-/Stellenstereotype)
    - ethnische Herkunft
    - Religion / Weltanschauung
    - Behinderung
    - Familienstand
    - sexuelle Identität
    - äußeres Erscheinungsbild
    - elterliche oder sozioökonomische Status
    - Sprachbarriere / Akzent
    - Entscheidung nach „subjektivem Bauchgefühl"
  - Erfahrungen der Gleichbehandlung
  - Skepsis ggü. validen Auswahlmethoden
  - Lösungsansätze für eine evidenzbasierte und antidiskriminierende Personalauswahl

- **Faktoren, die sich negativ auf den Einsatz wissenschaftlich fundierter Personaldiagnostik auswirken**
  - Zeit- und Kostendruck
  - hohe Arbeitsbelastung der Personalverantwortlichen
  - Rücksicht auf / Einfluss von Betriebsrat und Führungskräfte/n
  - Niedrige/r Stellenwert / Machtposition im Unternehmen
  - Arbeitsmarkt: MINT-Fachkräftemangel (Befürchtung, Bewerber:innen mit personaldiagnostischen Verfahren „abzuschrecken")
  - Soziale Norm / „Mode"
  - fehlender Zugang zu wissenschaftlich fundierter Fachliteratur und Weiterbildungsmöglichkeiten
  - fehlende Ausbildung / Studium und hierdurch Einsatz nicht wissenschaftlich fundierter Methoden

- fehlende Evaluation der Verfahren
- selbstwertdienliche Attribution auf Seiten der Personaler:innen in Form von Selbstüberschätzung und Selbstwertschutz

- **Übersicht Methoden Auswahlverfahren**
  - **Allgemein: zielbezogene Auswahl, Konstruktion und Einsatz der Untersuchungsmethoden und Messinstrumente (Basis: Anforderungsprofil)**
    - ja
    - nein

  - **Einstellungsinterview**

    - **strukturiert/unstrukturiert**
      - strukturiert
        - Vorteile / Chancen
          - Validität (r = .51 / .42)
          - hohe Akzeptanz seitens der Bewerber:innen
          - geringes Ausmaß der Verfälschbarkeit der Ergebnisse durch sozial erwünschte Selbstdarstellung (in Bezug auf Fachfragen)
        - Nachteile / Grenzen

      - unstrukturiert
        - Vorteile / Chancen
        - Nachteile / Grenzen
          - Validität (r = .38 / .19)

    - **Medium**
      - persönlich
        - Vorteile / Chancen
          - Beziehungs- und Vertrauensaufbau
          - hohe Akzeptanz seitens der Bewerber:innen
        - Nachteile / Grenzen

- fehlende Evaluation der Verfahren
- selbstwertdienliche Attribution auf Seiten der Personaler:innen in Form von Selbstüberschätzung und Selbstwertschutz

- **Übersicht Methoden Auswahlverfahren**
  - **Allgemein: zielbezogene Auswahl, Konstruktion und Einsatz der Untersuchungsmethoden und Messinstrumente (Basis: Anforderungsprofil)**
    - ja
    - nein

  - **Einstellungsinterview**

    - **strukturiert/unstrukturiert**
      - strukturiert
        - Vorteile / Chancen
          - Validität (r = .51 / .42)
          - hohe Akzeptanz seitens der Bewerber:innen
          - geringes Ausmaß der Verfälschbarkeit der Ergebnisse durch sozial erwünschte Selbstdarstellung (in Bezug auf Fachfragen)
        - Nachteile / Grenzen

      - unstrukturiert
        - Vorteile / Chancen
        - Nachteile / Grenzen
          - Validität (r = .38 / .19)

    - **Medium**
      - persönlich
        - Vorteile / Chancen
          - Beziehungs- und Vertrauensaufbau
          - hohe Akzeptanz seitens der Bewerber:innen

        - Nachteile / Grenzen

      - telefonisch
        - Vorteile / Chancen
        - Nachteile / Grenzen
          - keine Gestik und Mimik

      - virtuell
        - Vorteile / Chancen
        - Nachteile / Grenzen

  - **Testverfahren**
    - Kognitive Leistungstests (Intelligenztests)
      - Vorteile / Chancen
        - Validität (r = .51 / .31)
        - geringes Ausmaß der Verfälschbarkeit der Ergebnisse durch sozial erwünschte Selbstdarstellung
      - Nachteile / Grenzen
        - geringe Augenscheinvalidität: für die Bewerber:innen ist der Bezug zur Position ggf. nicht eindeutig erkennbar

    - Berufskenntnistests (Wissens-/ Fähigkeitstests)
      - Vorteile / Chancen
        - Validität (r = .48 / .40)
        - hohe Akzeptanz seitens der Bewerber:innen
        - geringes Ausmaß der Verfälschbarkeit der Ergebnisse durch sozial erwünschte Selbstdarstellung
      - Nachteile / Grenzen

    - Persönlichkeitstests
      - Vorteile / Chancen
      - Nachteile / Grenzen

        - Nachteile / Grenzen

      - telefonisch
        - Vorteile / Chancen
        - Nachteile / Grenzen
          - keine Gestik und Mimik

      - virtuell
        - Vorteile / Chancen
        - Nachteile / Grenzen

  - **Testverfahren**
    - Kognitive Leistungstests (Intelligenztests)
      - Vorteile / Chancen
        - Validität (r = .51 / .31)
        - geringes Ausmaß der Verfälschbarkeit der Ergebnisse durch sozial erwünschte Selbstdarstellung
      - Nachteile / Grenzen
        - geringe Augenscheinvalidität: für die Bewerber:innen ist der Bezug zur Position ggf. nicht eindeutig erkennbar

    - Berufskenntnistests (Wissens-/ Fähigkeitstests)
      - Vorteile / Chancen
        - Validität (r = .48 / .40)
        - hohe Akzeptanz seitens der Bewerber:innen
        - geringes Ausmaß der Verfälschbarkeit der Ergebnisse durch sozial erwünschte Selbstdarstellung
      - Nachteile / Grenzen

    - Persönlichkeitstests
      - Vorteile / Chancen
      - Nachteile / Grenzen

- Interessenstests
  - Vorteile / Chancen
    - Validität (r = .24)
  - Nachteile / Grenzen
- Integritätstests
  - Vorteile / Chancen
    - Validität (r = .41 / .31)
  - Nachteile / Grenzen
- Situationsbezogene Beurteilungstests (Wissen / Verhalten) / Situational Judgment Tests
  - Vorteile / Chancen
    - Validität (r = .26)
    - geringes Ausmaß der Verfälschbarkeit der Ergebnisse durch sozial erwünschte Selbstdarstellung
  - Nachteile / Grenzen

- Interessenstests
  - Vorteile / Chancen
    - Validität (r = .24)
  - Nachteile / Grenzen
- Integritätstests
  - Vorteile / Chancen
    - Validität (r = .41 / .31)
  - Nachteile / Grenzen
- Situationsbezogene Beurteilungstests (Wissen / Verhalten) / Situational Judgment Tests
  - Vorteile / Chancen
    - Validität (r = .26)
    - geringes Ausmaß der Verfälschbarkeit der Ergebnisse durch sozial erwünschte Selbstdarstellung
  - Nachteile / Grenzen

- **Arbeitsprobe**
  - Vorteile / Chancen
    - Validität (r = .54 / .33)
    - hohe Akzeptanz seitens der Bewerber:innen
    - geringes Ausmaß der Verfälschbarkeit der Ergebnisse durch sozial erwünschte Selbstdarstellung
  - Nachteile / Grenzen

- **Arbeitsprobe**
  - Vorteile / Chancen
    - Validität (r = .54 / .33)
    - hohe Akzeptanz seitens der Bewerber:innen
    - geringes Ausmaß der Verfälschbarkeit der Ergebnisse durch sozial erwünschte Selbstdarstellung
  - Nachteile / Grenzen

- **Assessment Center**
  - Vorteile / Chancen
    - Validität (r = .37 / .29)
    - geringes Ausmaß der Verfälschbarkeit der Ergebnisse durch sozial erwünschte Selbstdarstellung
  - Nachteile / Grenzen

- **Assessment Center**
  - Vorteile / Chancen
    - Validität (r = .37 / .29)
    - geringes Ausmaß der Verfälschbarkeit der Ergebnisse durch sozial erwünschte Selbstdarstellung
  - Nachteile / Grenzen

- **Auswertung der erhobenen Daten der Bewerber:innen**
  - standardisierte vs. nicht standardisierte Datenauswertung
    - Festlegung verbindlicher Auswertungsregeln
      - ja
      - nein
    - unmittelbare Auswertung der Interviews und Verhaltensbeobachtungen nach der Messung
      - ja
      - nein
    - Anwendung einheitlich definierter Skalen, Checklisten und Auswertungsschablonen
      - ja
      - nein
    - Auswertung durch geschulte Personen
      - ja
      - nein
  - beteiligte Personen
  - digitale Anwendungen / Prozesse
  - inhaltliche Interpretation der Befunde und Integration in ein Gesamturteil für die Personalauswahlentscheidung
    - standardisierte Regeln (z.B. Cut-off-Werte, Interpretationsbeispiele, Profile, Toleranzwerte, Gewichtungen der Merkmalsdimensionen, kritische Differenzen, statistische Normen, mathematische Verrechnungsregeln)
      - ja
      - nein

- **„Jobship" als digitale Anwendung / Online-Assessment im Kontext von Recrutainment im engeren Sinne → Serious Gamified Assessment (Fremdselektion, fließender Übergang von Phase 2 über Phase 3 zur Phase 4 → „3-Stufen-Modell")**
  (explorative, zielgruppenspezifische Analyse)
  - **Inhalte, Gestaltung und Ziele**
    - **Serious Gamified Assessment → gamifiziertes Online-Assessment**

- **„Jobship" als digitale Anwendung / Online-Assessment im Kontext von Recrutainment im engeren Sinne → Serious Gamified Assessment (Fremdselektion, fließender Übergang von Phase 2 über Phase 3 zur Phase 4 → „3-Stufen-Modell")**
  (explorative, zielgruppenspezifische Analyse)
  - **Inhalte, Gestaltung und Ziele**
    - **Serious Gamified Assessment → gamifiziertes Online-Assessment**

- Einsatz wissenschaftlich fundierter, eignungsdiagnostischer, internetgestützter Testverfahren zum Zwecke der Personalauswahl, die durch zusätzliche spielerische Elemente angereichert sind (→ standardisierte Datenerhebung → auch nach Gamifizierung stehen weiterhin die Qualitätskriterien der Personaldiagnostik im Fokus → insb. Objektivität, Reliabilität, Validität)

- realistische, da unternehmens- und anforderungsnah gestaltete spielerisch-simulative Tests

- Anlehnung an den Trimodalen Ansatz: Kombination unterschiedlicher, eignungsdiagnostischer Tests/Verfahren, die auf Basis einer Anforderungsanalyse zusammengestellt werden:

  - **Eigenschaftsansatz**
    - **kognitive Leistungs-/Fähigkeits-/Wissenstests für die Erfassung**
      - des Intelligenzquotienten
      - des fachspezifischen Wissens

      → der differenzierte Grad der Eignung wird ersichtlich („Besser-schlechter-Charakter") → Fokus: **Ermittlung der Eignung** in Bezug auf die vakante Position

    - **berufsbezogene Persönlichkeits- und Interessenstests:**
      - Erfassung berufsrelevanter Personenmerkmale
      - Tests zur Überprüfung unternehmenskultureller Passung

      → Fokus: **Ermittlung der Passung (PE-Fit)** zwischen den individuellen Merkmalen einer Person und den Merkmalen der Position sowie des potenziellen Arbeitgebers (s.o.) sowie innovativer Ansatz → „Jobship": Ermittlung der Passung zwischen den Merkmalen einer Person und den Merkmalen der potenziellen Führung, Merkmalen des potenziellen Teams

    - **Simulationsansatz**
      - gamifizierte Arbeitsprobe / Fallstudie / Rollenspiel

    - **Biographischer Ansatz**
      - Zeugnisse
      - Biographischer Fragebogen
      - Biographisches Interview

- **Teilnahme**
  - **bisherige Serious Gamified Assessments:**
    - Teilnahme erfolgt nach expliziter Einladung des personalsuchenden Unternehmens
    - keine anonyme Teilnahme → Ergebnisse werden an das personalsuchende Unternehmen übermittelt
    - Dauer ca. 45 - 90 Minuten (kann unterbrochen und zu einem späteren Zeitpunkt fortgesetzt werden)

  - **„3-Stufen-Modell" im Rahmen von „Jobship":**
    - Teilnahme erfolgt durch die Auswahl im Rahmen des „3-Stufen-Modells" (s.o.)
    - Anonyme Teilnahme möglich → die Nutzer:innen können entscheiden, ob die Ergebnisse an das personalsuchende Unternehmen übermitteln werden sollen
    - explorative Analyse der gewünschten und benötigten Dauer

- Einsatz wissenschaftlich fundierter, eignungsdiagnostischer, internetgestützter Testverfahren zum Zwecke der Personalauswahl, die durch zusätzliche spielerische Elemente angereichert sind (→ standardisierte Datenerhebung → auch nach Gamifizierung stehen weiterhin die Qualitätskriterien der Personaldiagnostik im Fokus → insb. Objektivität, Reliabilität, Validität)

- realistische, da unternehmens- und anforderungsnah gestaltete spielerisch-simulative Tests

- Anlehnung an den Trimodalen Ansatz: Kombination unterschiedlicher, eignungsdiagnostischer Tests/Verfahren, die auf Basis einer Anforderungsanalyse zusammengestellt werden:

  - **Eigenschaftsansatz**
    - **kognitive Leistungs-/Fähigkeits-/Wissenstests für die Erfassung**
      - des Intelligenzquotienten
      - des fachspezifischen Wissens

      → der differenzierte Grad der Eignung wird ersichtlich („Besser-schlechter-Charakter") → Fokus: **Ermittlung der Eignung** in Bezug auf die vakante Position

    - **berufsbezogene Persönlichkeits- und Interessenstests:**
      - Erfassung berufsrelevanter Personenmerkmale
      - Tests zur Überprüfung unternehmenskultureller Passung

      → Fokus: **Ermittlung der Passung (PE-Fit)** zwischen den individuellen Merkmalen einer Person und den Merkmalen der Position sowie des potenziellen Arbeitgebers (s.o.) sowie innovativer Ansatz → „Jobship": Ermittlung der Passung zwischen den Merkmalen einer Person und den Merkmalen der potenziellen Führung, Merkmalen des potenziellen Teams

    - **Simulationsansatz**
      - gamifizierte Arbeitsprobe / Fallstudie / Rollenspiel

    - **Biographischer Ansatz**
      - Zeugnisse
      - Biographischer Fragebogen
      - Biographisches Interview

- **Teilnahme**
  - **bisherige Serious Gamified Assessments:**
    - Teilnahme erfolgt nach expliziter Einladung des personalsuchenden Unternehmens
    - keine anonyme Teilnahme → Ergebnisse werden an das personalsuchende Unternehmen übermittelt
    - Dauer ca. 45 - 90 Minuten (kann unterbrochen und zu einem späteren Zeitpunkt fortgesetzt werden)

  - **„3-Stufen-Modell" im Rahmen von „Jobship":**
    - Teilnahme erfolgt durch die Auswahl im Rahmen des „3-Stufen-Modells" (s.o.)
    - Anonyme Teilnahme möglich → die Nutzer:innen können entscheiden, ob die Ergebnisse an das personalsuchende Unternehmen übermitteln werden sollen
    - explorative Analyse der gewünschten und benötigten Dauer

- remote (online, ortsunabhängig) via Smartphone, Tablet, Laptop

- **Ergebnisauswertung / Interpretation der Befunde und Integration in ein Gesamturteil**
  - Ergebnisauswertung erfolgt vollautomatisiert durch den Einsatz von Algorithmen – die automatisierte Auswertung impliziert jedoch keine anschließende, von der Technik selbstgesteuerte Auswahlentscheidung. Die Einzelfallentscheidung, ob ein:e Bewerber:in am weiteren Auswahlprozess teilnimmt, sollte – insbesondere aus ethischen Gründen (vgl. Kapitel 2.2.6; Anhang II) – „auf Basis aller bis dahin vorliegenden Informationen einer Person ganzheitlich und multimethodal von den Recruiter:innen getroffen werden" (Diercks, 2020, S. 89).
  - Ergebnisse werden an personalsuchendes Unternehmen zurückgemeldet und fließen in die Auswahlentscheidung mit ein (wenn Bewerber:in dem zuvor zugestimmt hat; s.o.)
  - Ergebnisse liefern neben den Bewertungsunterlagen zusätzliche Beurteilungsperspektive → kann im Kontext des eigenen Forschungsinteresses Fehler erster und Fehler zweiter Art reduzieren.
  - Cut-off-Wert für jede Merkmalsdimension
    - als Mindestanforderung
    - als Idealprofil (ggf. mit Toleranzzone)
    - zwei Werte pro Dimension, in dessen Bereich die Merkmalsausprägungen liegen sollten
    - multiple Cut-off-Werte
    - Kompensation und Gewichtung von Cut-off-Werten
  - Sukzessive Personalauswahl → gamifiziertes Self-/Online-Assessment / das „3-Stufen-Modell" wird im Rahmen von „Jobship" zur Vorauswahl eingesetzt

- Ziel: Verbesserung der Fremdselektion: Einsatz digitaler Personalauswahlinstrumente zum Zwecke der beruflichen Eignungsbeurteilung sowie Ermittlung der Passung zwischen Person und potenziellem Arbeitsumfeld

- **Chancen / Vorteile des „3-Stufen-Modells" als gamifiziertes (Self-/) Online-Assessment im Rahmen von „Jobship" für personalsuchende Unternehmen**
  - Verbesserung der Auswahlqualität durch den Einsatz (weiterer) eignungsdiagnostischer Verfahren
    - + standardisierte und schnellere Vorauswahl
    - + geringes Ausmaß der sozial erwünschten Selbstdarstellung durch:
      - Bitten um ehrliches Antwortverhalten
      - Messung der sozial erwünschten Selbstdarstellung („Lügenitems")
      - Konstruktion weniger anfälliger Items
      - Überprüfung gleicher Kompetenzen mit unterschiedlichen personaldiagnostischen Methoden
    - + Steigerung der inkrementellen Validität durch die Kombination mehrerer personaldiagnostischer Instrumente
    - + keine Erfassung von Merkmalen, die nicht für die Vakanz relevant sind → hierdurch Vermeidung / Reduzierung von Bevorzugung / Benachteiligung / Diskriminierung
    - Reduzierung von Beurteilungsfehlern
    - durch die Digitalisierung:

- remote (online, ortsunabhängig) via Smartphone, Tablet, Laptop

- **Ergebnisauswertung / Interpretation der Befunde und Integration in ein Gesamturteil**
  - Ergebnisauswertung erfolgt vollautomatisiert durch den Einsatz von Algorithmen – die automatisierte Auswertung impliziert jedoch keine anschließende, von der Technik selbstgesteuerte Auswahlentscheidung. Die Einzelfallentscheidung, ob ein:e Bewerber:in am weiteren Auswahlprozess teilnimmt, sollte – insbesondere aus ethischen Gründen (vgl. Kapitel 2.2.6; Anhang II) – „auf Basis aller bis dahin vorliegenden Informationen einer Person ganzheitlich und multimethodal von den Recruiter:innen getroffen werden" (Diercks, 2020, S. 89).
  - Ergebnisse werden an personalsuchendes Unternehmen zurückgemeldet und fließen in die Auswahlentscheidung mit ein (wenn Bewerber:in dem zuvor zugestimmt hat; s.o.)
  - Ergebnisse liefern neben den Bewertungsunterlagen zusätzliche Beurteilungsperspektive → kann im Kontext des eigenen Forschungsinteresses Fehler erster und Fehler zweiter Art reduzieren.
  - Cut-off-Wert für jede Merkmalsdimension
    - als Mindestanforderung
    - als Idealprofil (ggf. mit Toleranzzone)
    - zwei Werte pro Dimension, in dessen Bereich die Merkmalsausprägungen liegen sollten
    - multiple Cut-off-Werte
    - Kompensation und Gewichtung von Cut-off-Werten
  - Sukzessive Personalauswahl → gamifiziertes Self-/Online-Assessment / das „3-Stufen-Modell" wird im Rahmen von „Jobship" zur Vorauswahl eingesetzt

- Ziel: Verbesserung der Fremdselektion: Einsatz digitaler Personalauswahlinstrumente zum Zwecke der beruflichen Eignungsbeurteilung sowie Ermittlung der Passung zwischen Person und potenziellem Arbeitsumfeld

- **Chancen / Vorteile des „3-Stufen-Modells" als gamifiziertes (Self-/) Online-Assessment im Rahmen von „Jobship" für personalsuchende Unternehmen**
  - Verbesserung der Auswahlqualität durch den Einsatz (weiterer) eignungsdiagnostischer Verfahren
    - + standardisierte und schnellere Vorauswahl
    - + geringes Ausmaß der sozial erwünschten Selbstdarstellung durch:
      - Bitten um ehrliches Antwortverhalten
      - Messung der sozial erwünschten Selbstdarstellung („Lügenitems")
      - Konstruktion weniger anfälliger Items
      - Überprüfung gleicher Kompetenzen mit unterschiedlichen personaldiagnostischen Methoden
    - + Steigerung der inkrementellen Validität durch die Kombination mehrerer personaldiagnostischer Instrumente
    - + keine Erfassung von Merkmalen, die nicht für die Vakanz relevant sind → hierdurch Vermeidung / Reduzierung von Bevorzugung / Benachteiligung / Diskriminierung
    - Reduzierung von Beurteilungsfehlern
    - durch die Digitalisierung:

▪ Kosten- und Zeitersparnis im Rahmen der Vorauswahl ▪ sofortige Verfügbarkeit der Auswertung ▪ hohe Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität ▪ Unabhängigkeit von Raum, Zeit und Ressourcen, da zu jedem Zeitpunkt und an jedem Ort unter der Voraussetzung eines Internetzugangs eine Teilnahme erfolgen kann ▪ Möglichkeit des adaptiven Testens ▪ standardisierte Datenerhebung und automatisierte Ergebnisauswertung erhöhen Objektivität und können subjektiv-verzerrte Personalauswahlentscheidungen reduzieren ▪ Verbesserung der Candidate Experience, der sozialen Validität / Akzeptanz des Personalauswahlprozesses seitens der Bewerber:innen → (gamifizierte) Online-Assessments haben in aller Regel eine positive Auswirkung auf die Candidate Experience und Akzeptanz des Verfahrens seitens der Bewerber:innen: • durch eine reduzierte Dauer des gesamten Personalauswahlprozesses • durch die digitale, zeit- und ortsunabhängige Teilnahme • durch die gleichen Ausgangsbedingungen (d.h. alle Teilnehmer:innen haben dieselbe Chance, die eigenen Fähigkeiten unter Beweis zu stellen) • durch Offenheit und Transparenz (Recrutainment im engeren Sinne → Serious Gamified Assessment) ▪ Transparenz → Serious Gamified Assessment → Anforderungsbezug im Sinne eines Zusammenhangs zwischen dem eingesetzten Online-Verfahren und der vakanten Position sind für die Bewerber:innen zu erkennen → positiver Einfluss auf die wahrgenommene Fairness, auf die Akzeptanz des Verfahrens sowie auf die Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit	• Kosten- und Zeitersparnis im Rahmen der Vorauswahl • sofortige Verfügbarkeit der Auswertung • hohe Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität • Unabhängigkeit von Raum, Zeit und Ressourcen, da zu jedem Zeitpunkt und an jedem Ort unter der Voraussetzung eines Internetzugangs eine Teilnahme erfolgen kann • Möglichkeit des adaptiven Testens • standardisierte Datenerhebung und automatisierte Ergebnisauswertung erhöhen Objektivität und können subjektiv-verzerrte Personalauswahlentscheidungen reduzieren ▪ Verbesserung der Candidate Experience, der sozialen Validität / Akzeptanz des Personalauswahlprozesses seitens der Bewerber:innen → (gamifizierte) Online-Assessments haben in aller Regel eine positive Auswirkung auf die Candidate Experience und Akzeptanz des Verfahrens seitens der Bewerber:innen: • durch eine reduzierte Dauer des gesamten Personalauswahlprozesses • durch die digitale, zeit- und ortsunabhängige Teilnahme • durch die gleichen Ausgangsbedingungen (d.h. alle Teilnehmer:innen haben dieselbe Chance, die eigenen Fähigkeiten unter Beweis zu stellen) • durch Offenheit und Transparenz (Recrutainment im engeren Sinne → Serious Gamified Assessment) ▪ Transparenz → Serious Gamified Assessment → Anforderungsbezug im Sinne eines Zusammenhangs zwischen dem eingesetzten Online-Verfahren und der vakanten Position sind für die Bewerber:innen zu erkennen → positiver Einfluss auf die wahrgenommene Fairness, auf die Akzeptanz des Verfahrens sowie auf die Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit

▪ Verbesserung der Wahrnehmung des Unternehmens / positives Employer Branding → (gamifizierte) Online-Assessments haben in aller Regel eine positive Auswirkung auf die Arbeitgebermarke / das Unternehmensimage ▪ Verbesserung der gesamten Personalgewinnung durch Reduzierung von Absprüngen während des Personalauswahlprozesses ○ **Chancen / Vorteile des „3-Stufen-Modells" als gamifiziertes Online-Assessment im Rahmen von „Jobship" für die (potenziellen) Bewerber:innen** ▪ bringt (mehr) Freude ▪ fühlt sich kurzweilig(er) an ▪ geringeres Stressempfinden ▪ Transparenz → Serious Gamified Assessment → Anforderungsbezug im Sinne eines Zusammenhangs zwischen dem eingesetzten Online-Verfahren und der vakanten Position sind für die Bewerber:innen zu erkennen → positiver Einfluss auf die wahrgenommene Fairness, auf die Akzeptanz des Verfahrens sowie auf die Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit (Überprüfung der bisherigen empirischen Befunde im Rahmen der eigenen Forschung) ▪ spielerisch-simulative Elemente haben positive Auswirkungen auf: • die Akzeptanz des Verfahrens seitens der Bewerber:innen sowie auf deren Candidate Experience → z.B. videobasierter SJT schneidet bei den Bewerber:innenreaktionen positiver ab als textbasierter (Kanning et al., 2006) • die Wahrnehmung des Unternehmens / der Employer Brand (Hillers & Dries, 2016; Hillers, Dries & Hedderich, 2017) (Recrutainment im engeren Sinne) ▪ informativ, spielerisch-simulatives Kennenlernen relevanter Anforderungen und Inhalte der potenziellen Position und des potenziellen Arbeitsumfelds (Arbeitgeber, Team, Führung)	▪ Verbesserung der Wahrnehmung des Unternehmens / positives Employer Branding → (gamifizierte) Online-Assessments haben in aller Regel eine positive Auswirkung auf die Arbeitgebermarke / das Unternehmensimage ▪ Verbesserung der gesamten Personalgewinnung durch Reduzierung von Absprüngen während des Personalauswahlprozesses ○ **Chancen / Vorteile des „3-Stufen-Modells" als gamifiziertes Online-Assessment im Rahmen von „Jobship" für die (potenziellen) Bewerber:innen** ▪ bringt (mehr) Freude ▪ fühlt sich kurzweilig(er) an ▪ geringeres Stressempfinden ▪ Transparenz → Serious Gamified Assessment → Anforderungsbezug im Sinne eines Zusammenhangs zwischen dem eingesetzten Online-Verfahren und der vakanten Position sind für die Bewerber:innen zu erkennen → positiver Einfluss auf die wahrgenommene Fairness, auf die Akzeptanz des Verfahrens sowie auf die Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit (Überprüfung der bisherigen empirischen Befunde im Rahmen der eigenen Forschung) ▪ spielerisch-simulative Elemente haben positive Auswirkungen auf: • die Akzeptanz des Verfahrens seitens der Bewerber:innen sowie auf deren Candidate Experience → z.B. videobasierter SJT schneidet bei den Bewerber:innenreaktionen positiver ab als textbasierter (Kanning et al., 2006) • die Wahrnehmung des Unternehmens / der Employer Brand (Hillers & Dries, 2016; Hillers, Dries & Hedderich, 2017) (Recrutainment im engeren Sinne)

○ **Grenzen / Nachteile des „3-Stufen-Modells" als gamifiziertes Online-Assessment im Rahmen von „Jobship"** ▪ Inflation der Testwerte ▪ ggf. geringere Durchführungsobjektivität bei der Bearbeitung via Smartphone ▪ Manipulation • Reduzierung durch: ▪ Einsatz und Aufbau des Online-Assessments: ▪ einmaliger Login für registrierte Bewerber:innen ▪ begrenzte Dauer des Zugangs ▪ permutierende Testinhalte ▪ adaptive Tests ▪ Kommunikation ▪ Teilnehmer:innen müssen Eigenleistungserklärung (digital) unterzeichnen ▪ spezifische Fragen zur eigenen Person ▪ Technische Prüfung ▪ Authentifizierung (d.h. technische Prüfung der Identität der Testperson z.B. über Bilder, Videos, Audio oder Fingerabdruck) ▪ Tracking des Verhaltens während der Bearbeitung (z.B. Screenshots) → Kritik → Datenschutz und technische Überwachung kann negative Auswirkung auf die Candidate Experience und auf die Akzeptanz des Verfahrens haben	▪ informativ, spielerisch-simulatives Kennenlernen relevanter Anforderungen und Inhalte der potenziellen Position und des potenziellen Arbeitsumfelds (Arbeitgeber, Team, Führung) ○ **Grenzen / Nachteile des „3-Stufen-Modells" als gamifiziertes Online-Assessment im Rahmen von „Jobship"** ▪ Inflation der Testwerte ▪ ggf. geringere Durchführungsobjektivität bei der Bearbeitung via Smartphone ▪ Manipulation • Reduzierung durch: ▪ Einsatz und Aufbau des Online-Assessments: ▪ einmaliger Login für registrierte Bewerber:innen ▪ begrenzte Dauer des Zugangs ▪ permutierende Testinhalte ▪ adaptive Tests ▪ Kommunikation ▪ Teilnehmer:innen müssen Eigenleistungserklärung (digital) unterzeichnen ▪ spezifische Fragen zur eigenen Person ▪ Technische Prüfung ▪ Authentifizierung (d.h. technische Prüfung der Identität der Testperson z.B. über Bilder, Videos, Audio oder Fingerabdruck) ▪ Tracking des Verhaltens während der Bearbeitung (z.B. Screenshots) → Kritik → Datenschutz und technische Überwachung kann negative Auswirkung auf die Candidate Experience und auf die Akzeptanz des Verfahrens haben

Phase 5

Intervention – Kommunikation der Entscheidung an die Bewerber:innen

Ergebniskommunikation

Empirische Grundlage und Ausgangssituation für Phase 5:

- Kapitel 2.3.5 (*Intervention* – Personaldiagnostik und -auswahl), Kapitel 3.3.5 (*Ergebniskommunikation* – Candidate (und Employee) Experience Management)

Ziele der eigenen Studie:

- Analyse, nach welchen Kriterien die Personalauswahlentscheidungen getroffen werden
- Analyse, wie das Feedback und die Ergebniskommunikation bisher umgesetzt wurden (Inhalte sowie Aspekte der Kommunikation)
- Analyse, auf welche Faktoren die MINT-Bewerber:innen bei der Kommunikation der Entscheidung besonderen Wert legen
- Analyse, welche Inhalte „Jobship" im Kontext der Ergebniskommunikation beinhalten sollte und wie es gestaltet sein sollte
- Analyse, welche möglichen Chancen / Vorteile und Grenzen / Nachteile „Jobship" als digitale Anwendung in Bezug auf die Ergebniskommunikation mit sich bringen könnte
- Analyse, inwiefern „Jobship" evidenzbasierte sowie antidiskriminierende Personalauswahlentscheidungen fördern könnte

HR-Expert:innen	MINT-Fachkräfte
Kriterien für die Personalauswahlentscheidungen (aus HR-Perspektive) • Entscheidungsgrundlage (vgl. Phase 4 – fließender Übergang) ○ objektiv (auf Grundlage vorab definierter, relevanter Faktoren gemäß des Anforderungsprofils sowie Einsatz personaldiagnostischer Methoden) ○ subjektiv (auf Grundlage des persönlichen Eindrucks / des Bauchgefühls / der Intuition der Personalverantwortlichen) • Ablehnungskriterien ▪ fehlende Passung • zur vakanten Position / fehlende Eignung (Fachkompetenz, Berufserfahrung etc.) • zum Team	**Kriterien für die Personalauswahlentscheidungen (aus Bewerber:in-Perspektive)** • Entscheidungsgrundlage (vgl. Phase 4 – fließender Übergang) ○ objektiv (auf Grundlage vorab definierter, relevanter Faktoren gemäß des Anforderungsprofils sowie Einsatz personaldiagnostischer Methoden) ○ subjektiv (auf Grundlage des persönlichen Eindrucks / des Bauchgefühls / der Intuition der Personalverantwortlichen) • Ablehnungskriterien ▪ fehlende Passung • zur vakanten Position / fehlende Eignung (Fachkompetenz, Berufserfahrung etc.) • zum Team

- zur Unternehmenskultur
- zur Führungskraft

- fehlende Softskills (z.B. soziale Kompetenzen, Teamfähigkeit)
- persönlicher Eindruck
- Gehaltsforderung

Feedback und Ergebniskommunikation (Jobzusage / -absage)
(explorative, zielgruppenspezifische Analyse)

- **Medium**
  - persönlicher Kontakt / Anruf
    - personalisiert
      - Vorteile / Chancen
      - Nachteile / Grenzen
    - standardisiert
      - Vorteile / Chancen
      - Nachteile / Grenzen
  - schriftlicher Kontakt – E-Mail / Brief
    - personalisiert
      - Vorteile / Chancen
      - Nachteile / Grenzen
    - standardisiert
      - Vorteile / Chancen
      - Nachteile / Grenzen
  - Postfach Bewerbungsportal
    - personalisiert
      - Vorteile / Chancen
      - Nachteile / Grenzen
    - standardisiert
      - Vorteile / Chancen
      - Nachteile / Grenzen

- zur Unternehmenskultur
- zur Führungskraft

- fehlende Softskills (z.B. soziale Kompetenzen, Teamfähigkeit)
- persönlicher Eindruck
- Gehaltsforderung

Feedback und Ergebniskommunikation (Jobzusage / -absage)
(explorative, zielgruppenspezifische Analyse)

- **Medium**
  - persönlicher Kontakt / Anruf
    - personalisiert
      - Vorteile / Chancen
      - Nachteile / Grenzen
    - standardisiert
      - Vorteile / Chancen
      - Nachteile / Grenzen
  - schriftlicher Kontakt – E-Mail / Brief
    - personalisiert
      - Vorteile / Chancen
      - Nachteile / Grenzen
    - standardisiert
      - Vorteile / Chancen
      - Nachteile / Grenzen
  - Postfach Bewerbungsportal
    - personalisiert
      - Vorteile / Chancen
      - Nachteile / Grenzen
    - standardisiert
      - Vorteile / Chancen
      - Nachteile / Grenzen

- **Inhalte des Feedbacks und der Ergebniskommunikation sowie Aspekte der (zeitigen) Kommunikation für eine positive Candidate Experience**
  - **allgemein**
    - zeitnahe und kontinuierliche Kommunikation über den aktuellen Stand der Bewerbung
    - Entscheidung möglichst zeitnah mitteilen: je kürzer der Zeitraum zwischen der Teilnahme am Auswahlverfahren und der Ergebniskommunikation ist, desto positiver fällt die Candidate Experience aus
    - personalisierte und persönliche Übermittlung des Ergebnisses
      - → positive Candidate Experience, wenn die Ergebniskommunikation individualisiert und per Anruf oder persönlicher E-Mail bzw. persönlichem Schreiben erfolgt (in der Regel negative Candidate Experience bei standardisierter E-Mail oder standardisiertem Brief)
      - → um insbesondere auch bei abgelehnten Personen einen abschließend möglichst guten Gesamteindruck zu hinterlassen
    - im Falle eines Jobangebots: zeitnahe Vertragsabwicklung und eine fortlaufend konsistente Kommunikation
  - **Inhalte und Aspekte der Kommunikation**
    - individuelles Feedback zur erbrachten Leistung
    - Anregungen zur Weiterentwicklung
    - transparente Erläuterung der Entscheidung sowie für die Bewerber:innen inhaltlich nachvollziehbares Feedback
      - Bezug auf die konkreten Merkmale, die im Auswahlverfahren gemessen wurden
    - verständliche, rücksichtsvolle, umsichtige und möglichst persönliche Kommunikation
    - Bewerber:innen haben die Möglichkeit, Nachfragen zu stellen
    - Bewerber:innen um Feedback zum Auswahlprozess bitten
      - Generierung von Verbesserungsvorschlägen
      - Bewerber:innen fühlen sich wertgeschätzt

- **Inhalte des Feedbacks und der Ergebniskommunikation sowie Aspekte der (zeitigen) Kommunikation für eine positive Candidate Experience**
  - **allgemein**
    - zeitnahe und kontinuierliche Kommunikation über den aktuellen Stand der Bewerbung
    - Entscheidung möglichst zeitnah mitteilen: je kürzer der Zeitraum zwischen der Teilnahme am Auswahlverfahren und der Ergebniskommunikation ist, desto positiver fällt die Candidate Experience aus
    - personalisierte und persönliche Übermittlung des Ergebnisses
      - → positive Candidate Experience, wenn die Ergebniskommunikation individualisiert und per Anruf oder persönlicher E-Mail bzw. persönlichem Schreiben erfolgt (in der Regel negative Candidate Experience bei standardisierter E-Mail oder standardisiertem Brief)
      - → um insbesondere auch bei abgelehnten Personen einen abschließend möglichst guten Gesamteindruck zu hinterlassen
    - im Falle eines Jobangebots: zeitnahe Vertragsabwicklung und eine fortlaufend konsistente Kommunikation
  - **Inhalte und Aspekte der Kommunikation**
    - individuelles Feedback zur erbrachten Leistung
    - Anregungen zur Weiterentwicklung
    - transparente Erläuterung der Entscheidung sowie für die Bewerber:innen inhaltlich nachvollziehbares Feedback
      - Bezug auf die konkreten Merkmale, die im Auswahlverfahren gemessen wurden
    - verständliche, rücksichtsvolle, umsichtige und möglichst persönliche Kommunikation
    - Bewerber:innen haben die Möglichkeit, Nachfragen zu stellen
    - Bewerber:innen um Feedback zum Auswahlprozess bitten
      - Generierung von Verbesserungsvorschlägen
      - Bewerber:innen fühlen sich wertgeschätzt

• **Auswirkungen (der Art und Weise) der Ergebniskommunikation** ○ (Positiver oder negativer) Einfluss auf eine erneute Bewerbung beim Arbeitgeber ○ (Positiver oder negativer) Einfluss auf das virale Arbeitgeberimage	• **Auswirkungen (der Art und Weise) der Ergebniskommunikation** ○ (Positiver oder negativer) Einfluss auf eine erneute Bewerbung beim Arbeitgeber ○ (Positiver oder negativer) Einfluss auf das virale Arbeitgeberimage
• **„Jobship" als digitale Anwendung im Kontext der Ergebniskommunikation** (explorative, zielgruppenspezifische Analyse) ○ **Inhalte, Gestaltung und Ziele** (in Bezug auf die oben aufgeführten Aspekte) ○ **Chancen / Vorteile** ○ **Grenzen / Nachteile**	• **„Jobship" als digitale Anwendung im Kontext der Ergebniskommunikation** (explorative, zielgruppenspezifische Analyse) ○ **Inhalte, Gestaltung und Ziele** (in Bezug auf die oben aufgeführten Aspekte) ○ **Chancen / Vorteile** ○ **Grenzen / Nachteile**

Phase 6

Evaluation (vgl. Phase 7), Onboarding

Onboarding

Empirische Grundlage und Ausgangssituation für Phase 6:

- Kapitel 2.3.6 (*Evaluation* – Personaldiagnostik und -auswahl), Kapitel 3.3.6 (*Onboarding* – Candidate (und Employee) Experience Management)

Ziele der eigenen Studie:

- Analyse, welche Informationen zu welchem Zeitpunkt und auf welchem Wege (online / persönlich) im Kontext einer positiven Candidate / Employee Experience zugänglich gemacht werden sollten
- Analyse des aktuellen Ist-Zustands des Onboardings in der MINT-Branche (in Bezug auf Ablauf, Maßnahmen, Verantwortliche)
- Analyse der Erwartungen und Wünsche der MINT-Fachkräfte in der Onboarding-Phase
- Analyse der Inhalte und Gestaltungsmöglichkeiten von „Jobship" als mögliche digitale Anwendung im Rahmen des Onboardings
- Analyse, inwiefern „Jobship" als digitale Anwendung (auf Basis der im Einstellungsverfahren erhobenen Daten) anschließend das Onboarding erleichtern kann
- Analyse der möglichen Chancen / Vorteile und Grenzen / Nachteile von „Jobship" in der Onboarding-Phase

HR-Expert:innen	MINT-Fachkräfte
• **vor dem ersten Arbeitstag** ○ Bereitstellung weiterer Informationen zum Unternehmen und zur neuen Position mit Hilfe eines Onboarding-Portals (vgl. z.B. „Jobship") ▪ allgemeine Inhalte (z.B. aktuelle Unternehmenszahlen, Organigramme, Informationen zur Unternehmenskultur) ▪ spezielle Inhalte (z.B. bereichsspezifische Informationen wie Kennzahlen und Ziele eines bestimmten Bereichs / Teams / einer Fachabteilung, detaillierte Bereichsorganigramme, spezielle Vergütungsrichtlinien) ▪ individuelle Inhalte (z.B. individuelle Informationen zum Arbeitsvertrag, persönliche Ansprechperson, detaillierte Informationen zur Position) ○ Einladung zu Unternehmensveranstaltungen	• **vor dem ersten Arbeitstag** ○ Bereitstellung weiterer Informationen zum Unternehmen und zur neuen Position mit Hilfe eines Onboarding-Portals (vgl. z.B. „Jobship") ▪ allgemeine Inhalte (z.B. aktuelle Unternehmenszahlen, Organigramme, Informationen zur Unternehmenskultur) ▪ spezielle Inhalte (z.B. bereichsspezifische Informationen wie Kennzahlen und Ziele eines bestimmten Bereichs / Teams / einer Fachabteilung, detaillierte Bereichsorganigramme, spezielle Vergütungsrichtlinien) ▪ individuelle Inhalte (z.B. individuelle Informationen zum Arbeitsvertrag, persönliche Ansprechperson, detaillierte Informationen zur Position) ○ Einladung zu Unternehmensveranstaltungen ○ Vorbereitung des Arbeitsplatzes

○ Vorbereitung des Arbeitsplatzes ○ persönliche:r Ansprechpartner:in vor und während des Einstiegs	○ persönliche:r Ansprechpartner:in vor und während des Einstiegs
• **an/nach dem ersten Arbeitstag – Einführung ins Unternehmen** ○ offizielle Begrüßung ○ eingerichteter Arbeitsplatz ○ Einführungsveranstaltung ○ Einarbeitung ▪ Tätigkeit / Aufgaben • ausführliche Erläuterung der neuen Tätigkeit/Aufgaben sowie der Arbeitsabläufe • E-Learning • interne Schulungen ▪ Kennenlernen und Integrierung in das Team (ggf. Kolleg:in als Pat:in / Mentor:in) ▪ Einführungsgespräch mit der neuen Führungskraft über Erwartungen und Ziele ▪ Integration bei dem neuen Arbeitgeber / Kennenlernen des Unternehmens und der Unternehmenskultur ▪ Insgesamt: Erfüllung der Erwartungen durch zuvor authentisch vermittelte Informationen in den Phasen 1 bis 5	• **an/nach dem ersten Arbeitstag – Einführung ins Unternehmen** ○ offizielle Begrüßung ○ eingerichteter Arbeitsplatz ○ Einführungsveranstaltung ○ Einarbeitung ▪ Tätigkeit / Aufgaben • ausführliche Erläuterung der neuen Tätigkeit/Aufgaben sowie der Arbeitsabläufe • E-Learning • interne Schulungen ▪ Kennenlernen und Integrierung in das Team (ggf. Kolleg:in als Pat:in / Mentor:in) ▪ Einführungsgespräch mit der neuen Führungskraft über Erwartungen und Ziele ▪ Integration bei dem neuen Arbeitgeber / Kennenlernen des Unternehmens und der Unternehmenskultur ▪ Insgesamt: Erfüllung der Erwartungen durch zuvor authentisch vermittelte Informationen in den Phasen 1 bis 5
• **Beziehungs- und Vertrauensaufbau** ○ positive Erfahrungen ▪ die zuvor entstandenen Erwartungen werden erfüllt ○ negative Erfahrungen ▪ die zuvor entstandenen Erwartungen werden nicht erfüllt	• **Beziehungs- und Vertrauensaufbau** ○ positive Erfahrungen ▪ die zuvor entstandenen Erwartungen werden erfüllt ○ negative Erfahrungen ▪ die zuvor entstandenen Erwartungen werden nicht erfüllt
• **Gefühl der Passung zum Arbeitsumfeld (P-E-Fit) nach dem Einstieg** ○ positive Erfahrungen ▪ mittel-/langfristige Bindung der neuen Mitarbeiter:innen an das Unternehmen ○ negative Erfahrungen ▪ frühzeitige oder mittelfristige Kündigung nach dem Einstieg	• **Gefühl der Passung zum Arbeitsumfeld (P-E-Fit) nach dem Einstieg** ○ positive Erfahrungen ▪ mittel-/langfristige Bindung der neuen Mitarbeiter:innen an das Unternehmen ○ negative Erfahrungen ▪ frühzeitige oder mittelfristige Kündigung nach dem Einstieg

• **Evaluation: Potenzielle Entwicklungsfelder** (vgl. Studien → Kapitel 3.3.6) ○ Optimierung der Candidate Experience ○ Networking mit den Zielgruppen ○ Ausbau der Unternehmenskultur ○ Automatisierung ○ Intelligentes Job-Bewerber:in-Matching (vgl. z.B. „Jobship“)	• **Evaluation: Potenzielle Entwicklungsfelder** (vgl. Studien → Kapitel 3.3.6) ○ Optimierung der Candidate Experience ○ Networking mit den Zielgruppen ○ Ausbau der Unternehmenskultur ○ Automatisierung ○ Intelligentes Job-Bewerber:in-Matching (vgl. z.B. „Jobship“)
• **„Jobship“ als digitale Anwendung im Rahmen des Onboardings** (explorative, zielgruppenspezifische Analyse) ○ **Inhalte, Gestaltung und Ziele** (in Bezug auf die oben aufgeführten Aspekte) ○ **Chancen / Vorteile** ○ **Grenzen / Nachteile**	• **„Jobship“ als digitale Anwendung im Rahmen des Onboardings** (explorative, zielgruppenspezifische Analyse) ○ **Inhalte, Gestaltung und Ziele** (in Bezug auf die oben aufgeführten Aspekte) ○ **Chancen / Vorteile** ○ **Grenzen / Nachteile**

Phase 7

Evaluation, Mitarbeiter:innenbindung

Bindung

Empirische Grundlage und Ausgangssituation für Phase 7:

- Kapitel 3.3.7 *(Mitarbeiter:innenbindung)*; Kapitel 2.3.6 (*Evaluation* – Personaldiagnostik und -auswahl)

Ziele der eigenen Studie:

- Analyse, auf welche Faktoren MINT-Fachkräfte besonderen Wert legen, um sich mittel-/ langfristig an einen Arbeitgeber zu binden
- Analyse, inwiefern „Jobship" als digitale Anwendung die Bindung der MINT-Fachkräfte zum Arbeitgeber stärken könnte und durch welche Inhalte und Gestaltung
- Analyse der möglichen Chancen / Vorteile und Grenzen / Nachteile von Jobship in der Bindungsphase
- Analyse, inwiefern der Bewerbungs-, Personalauswahl- und Einstellungsprozess bisher evaluiert wird
- Analyse, inwiefern „Jobship" die Evaluation des Prozesses erleichtern könnte und welche Inhalte und Gestaltungen hierbei nutzenbringend wären

HR-Expert:innen	MINT-Fachkräfte
Bindungsfaktoren und Maßnahmen, die in der Regel einen positiven Einfluss auf die Employee Experience und Bindung der neuen Mitarbeitenden ans Unternehmen haben:	**Bindungsfaktoren und Maßnahmen**, die in der Regel einen positiven Einfluss auf die Employee Experience und Bindung der neuen Mitarbeitenden ans Unternehmen haben:
• **erfüllte Erwartungen**, die sich im Laufe des vorherigen Prozesses gebildet haben → Je mehr die berufliche Realität den individuellen Erwartungen und Wünschen der neuen Mitarbeitenden entspricht, desto höher ist deren Zufriedenheit und Bleibeabsicht	• **erfüllte Erwartungen**, die sich im Laufe des vorherigen Prozesses gebildet haben → Je mehr die berufliche Realität den individuellen Erwartungen und Wünschen der neuen Mitarbeitenden entspricht, desto höher ist deren Zufriedenheit und Bleibeabsicht
• **empfundene Verbundenheit (Commitment) zum Unternehmen** ○ affektives Commitment (emotionale Verbundenheit, d.h. die Person empfindet Stolz und Freude, für den Arbeitgeber tätig zu sein und ist ihm ggü. loyal) ○ normatives Commitment (d.h. die Verbundenheit zum Arbeitgeber resultiert aus einem Verpflichtungsgefühl, da dieser z.B. die Ausbildung finanziert hat)	• **empfundene Verbundenheit (Commitment) zum Unternehmen** ○ affektives Commitment (emotionale Verbundenheit, d.h. die Person empfindet Stolz und Freude, für den Arbeitgeber tätig zu sein und ist ihm ggü. loyal) ○ normatives Commitment (d.h. die Verbundenheit zum Arbeitgeber resultiert aus einem Verpflichtungsgefühl, da dieser z.B. die Ausbildung finanziert hat)
○ kalkulatorisches Commitment (d.h. die Person wägt Vor- und Nachteile ab)	○ kalkulatorisches Commitment (d.h. die Person wägt Vor- und Nachteile ab)
• **Person-Environment Fit** → Wahrgenommene Passung der Mitarbeiter:innen zu ihrem Arbeitsumfeld	• **Person-Environment Fit** → Wahrgenommene Passung der Mitarbeiter:innen zu ihrem Arbeitsumfeld
○ **Person-Job Fit** ▪ **Anforderungs-/ Fähigkeits-Fit (demands-abilities fit, Eignung)** (Passung der Arbeitsinhalte zu den individuellen Merkmalen der Mitarbeitenden) • hoher Fit, wenn die **Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten** der Person dem **Anforderungsprofil** entsprechen ▪ **Bedürfnis-Erfüllungs-Fit (needs-supplies fit)** • hoher Fit, wenn **berufsbezogene Bedürfnisse und Wünsche** einer Person durch die **bereitgestellten Attribute einer Tätigkeit** erfüllt werden können ▪ **Passung steht positiv im Zusammenhang mit** • Arbeitszufriedenheit (0.31) • Commitment (0.19) • Leistung (0.19) ▪ **(Bindungs-) Faktoren → Job / Tätigkeit** • **berufliche Qualifikation** – die Arbeitsinhalte passen zur beruflichen Qualifikation der Person • **persönliche Fähigkeit und Fertigkeiten** – die Arbeitsaufgaben passen zur Persönlichkeit der Person (weder Über- noch Unterforderung) • **Arbeitsmotive** – der Arbeitsplatz kann die individuellen Arbeitsmotive / berufsbezogenen Bedürfnisse eines Menschen erfüllen • **Anforderungsvielfalt** (durch Aufgabenvielfalt; d.h. Übernahme abwechslungsreicher Aufgaben)	○ **Person-Job Fit** ▪ **Anforderungs-/ Fähigkeits-Fit (demands-abilities fit, Eignung)** (Passung der Arbeitsinhalte zu den individuellen Merkmalen der Mitarbeitenden) • hoher Fit, wenn die **Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten** der Person dem **Anforderungsprofil** entsprechen ▪ **Bedürfnis-Erfüllungs-Fit (needs-supplies fit)** • hoher Fit, wenn **berufsbezogene Bedürfnisse und Wünsche** einer Person durch die **bereitgestellten Attribute einer Tätigkeit** erfüllt werden können ▪ **Passung steht positiv im Zusammenhang mit** • Arbeitszufriedenheit (0.31) • Commitment (0.19) • Leistung (0.19) ▪ **(Bindungs-) Faktoren → Job / Tätigkeit** • **berufliche Qualifikation** – die Arbeitsinhalte passen zur beruflichen Qualifikation der Person • **persönliche Fähigkeit und Fertigkeiten** – die Arbeitsaufgaben passen zur Persönlichkeit der Person (weder Über- noch Unterforderung) • **Arbeitsmotive** – der Arbeitsplatz kann die individuellen Arbeitsmotive / berufsbezogenen Bedürfnisse eines Menschen erfüllen • **Anforderungsvielfalt** (durch Aufgabenvielfalt; d.h. Übernahme abwechslungsreicher Aufgaben)

- **Ganzheitlichkeit der Aufgaben** (d.h. die Übernahme einer verantwortungsvollen, ganzheitlichen Aufgabe)
- **Bedeutsamkeit der Aufgabe** (d.h. den Sinn und die Bedeutsamkeit in den eigenen Aufgaben zu erkennen)
- **Sinnstiftung der Arbeit / der Aufgaben**
- **Interessen** – die Arbeitsinhalte passen zu den Interessen des Individuums
- **Freude** bei der Ausübung der Tätigkeit
- **Partizipation und Formen der Selbstorganisation**
- **das Erleben von *Autonomie*** (d.h. der Erhalt von (Entscheidungs-) Freiräumen hinsichtlich der Arbeitszeit und -mittel – „das Ergebnis zählt" – so viel Autonomie / Entscheidungsfreiräume wie möglich, so wenig Vorgaben wie nötig)
- **Möglichkeit, Initiative und eigene Ideen einzubringen**
- **Feedback – einerseits aus der Aufgabenerfüllung selbst** (d.h. nach der Aufgabenerfüllung wird automatisch ersichtlich, in welcher Qualität die Aufgabe erledigt wurde) **– andererseits durch Vorgesetzte und Kolleg:innen**
- **Entlohnung** – angemessene Höhe des Gehalts in Relation zur beruflichen Qualifikation, zur erbrachten Leistung sowie im Vergleich mit Kolleg:innen und Vorgesetzten
- **Ansehen im Job**
- **klare Definition der beruflichen Rolle**

- Perspektivisch: Möglichkeit der **persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung**
  - **Arbeitsinhalte**
    - **Erhöhung der Passung der Arbeitsinhalte zu den individuellen Merkmalen der Mitarbeiter:innen im Hinblick auf**
      - berufliche Qualifikation
      - Fähigkeiten, Fertigkeiten
      - Arbeitsmotive
      - Interessen
    - Steigerung der Anforderungsvielfalt
    - Schaffung ganzheitlicher Aufgaben
    - Steigerung der Bedeutsamkeit der Aufgaben
    - Steigerung der Autonomie der Mitarbeiter:innen
    - verstärkter Einsatz von Feedback

- **Ganzheitlichkeit der Aufgaben** (d.h. die Übernahme einer verantwortungsvollen, ganzheitlichen Aufgabe)
- **Bedeutsamkeit der Aufgabe** (d.h. den Sinn und die Bedeutsamkeit in den eigenen Aufgaben zu erkennen)
- **Sinnstiftung der Arbeit / der Aufgaben**
- **Interessen** – die Arbeitsinhalte passen zu den Interessen des Individuums
- **Freude** bei der Ausübung der Tätigkeit
- **Partizipation und Formen der Selbstorganisation**
- **das Erleben von *Autonomie*** (d.h. der Erhalt von (Entscheidungs-) Freiräumen hinsichtlich der Arbeitszeit und -mittel – „das Ergebnis zählt" – so viel Autonomie / Entscheidungsfreiräume wie möglich, so wenig Vorgaben wie nötig)
- **Möglichkeit, Initiative und eigene Ideen einzubringen**
- **Feedback – einerseits aus der Aufgabenerfüllung selbst** (d.h. nach der Aufgabenerfüllung wird automatisch ersichtlich, in welcher Qualität die Aufgabe erledigt wurde) **– andererseits durch Vorgesetzte und Kolleg:innen**
- **Entlohnung** – angemessene Höhe des Gehalts in Relation zur beruflichen Qualifikation, zur erbrachten Leistung sowie im Vergleich mit Kolleg:innen und Vorgesetzten
- **Ansehen im Job**
- **klare Definition der beruflichen Rolle**

- Perspektivisch: Möglichkeit der **persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung**
  - **Arbeitsinhalte**
    - **Erhöhung der Passung der Arbeitsinhalte zu den individuellen Merkmalen der Mitarbeiter:innen im Hinblick auf**
      - berufliche Qualifikation
      - Fähigkeiten, Fertigkeiten
      - Arbeitsmotive
      - Interessen
    - Steigerung der Anforderungsvielfalt
    - Schaffung ganzheitlicher Aufgaben
    - Steigerung der Bedeutsamkeit der Aufgaben
    - Steigerung der Autonomie der Mitarbeiter:innen
    - verstärkter Einsatz von Feedback

- **Person-Organization Fit**
  - hoher Fit, wenn die **individuellen Merkmale** einer Person mit den **organisationalen Merkmalen** eines (potenziellen) Arbeitgebers in Bezug auf **Werte und Ziele** übereinstimmen

  - **Passung steht positiv im Zusammenhang mit**
    - Arbeitszufriedenheit (0.56)
    - Commitment (0.47)
    - Arbeitgeberattraktivität (0.48)
    - Leistung (0.2)

  - **Passung steht negativ im Zusammenhang mit**
    - Kündigungsbereitschaft (- 0.46)
    - tatsächliche Kündigung (- 0.08)

  - **(Bindungs-) Faktoren → Arbeitgeber**
    (Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale und Arbeitsbedingungen → Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und Bleibeabsicht)
    - angenehmes Arbeits- und Betriebsklima
    - bedürfnisorientierte Gestaltung der Arbeitsbedingungen
      - ausgewogene Balance zwischen Arbeits- und Privatleben
      - Unterstützung unterschiedlicher Lebenslagen

- **Person-Organization Fit**
  - hoher Fit, wenn die **individuellen Merkmale** einer Person mit den **organisationalen Merkmalen** eines (potenziellen) Arbeitgebers in Bezug auf **Werte und Ziele** übereinstimmen

  - **Passung steht positiv im Zusammenhang mit**
    - Arbeitszufriedenheit (0.56)
    - Commitment (0.47)
    - Arbeitgeberattraktivität (0.48)
    - Leistung (0.2)

  - **Passung steht negativ im Zusammenhang mit**
    - Kündigungsbereitschaft (- 0.46)
    - tatsächliche Kündigung (- 0.08)

  - **(Bindungs-) Faktoren → Arbeitgeber**
    (Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale und Arbeitsbedingungen → Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und Bleibeabsicht)
    - angenehmes Arbeits- und Betriebsklima
    - bedürfnisorientierte Gestaltung der Arbeitsbedingungen
      - ausgewogene Balance zwischen Arbeits- und Privatleben
      - Unterstützung unterschiedlicher Lebenslagen

- agile und projektorientierte Organisationsformen → Enthierarchisierung, Partizipation und Formen der Selbstorganisation
- Arbeitsplatzsicherheit
- Arbeitszeitflexibilität
- Arbeitsortflexibilität
- leistungsbezogene sowie gerechte Bezahlung
- professionelle Leistungsbeurteilung (präzise Messung der Arbeitsleistung mit Hilfe eines validen Leistungsbeurteilungssystems)
- Wertschätzung
- Realisierung von Gerechtigkeitsprinzipien
- Förderung sozial kompetenten Verhaltens unter den Mitarbeitenden
- Reduzierung unnötigen Stresses und Stärkung der Stressresistenz (z.B. Vermeidung von Zeitdruck, unklar definierten Arbeitsaufgaben und beruflichen Rollen; Vermittlung von Stressbewältigungstechniken)
- Professionelle Personalentwicklung
  - Möglichkeiten der Aus- und Weiterbildung
  - Aufstiegschancen / Beförderung
  - Wechselmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens
  - Unterstützung individueller Lebenswege
  - Aufnahme in einen Talent Pool
    - Status Quo
    - Wünsche und Erwartungen
- Identifikation mit den Wertevorstellungen, Produkten, Zielen, Strategien des Unternehmens → Aufbau einer positiven emotionalen Beziehung zum Arbeitgeber (**Soziale Identität** – Stärkung des positiven Selbstbilds einer Person über soziale Identifikation mit dem eigenen Team / dem Arbeitgeber)
- authentische Selbstdarstellung der Unternehmenswerte und -kultur im Außen
- angebotene Zusatzleistungen

- agile und projektorientierte Organisationsformen → Enthierarchisierung, Partizipation und Formen der Selbstorganisation
- Arbeitsplatzsicherheit
- Arbeitszeitflexibilität
- Arbeitsortflexibilität
- leistungsbezogene sowie gerechte Bezahlung
- professionelle Leistungsbeurteilung (präzise Messung der Arbeitsleistung mit Hilfe eines validen Leistungsbeurteilungssystems)
- Wertschätzung
- Realisierung von Gerechtigkeitsprinzipien
- Förderung sozial kompetenten Verhaltens unter den Mitarbeitenden
- Reduzierung unnötigen Stresses und Stärkung der Stressresistenz (z.B. Vermeidung von Zeitdruck, unklar definierten Arbeitsaufgaben und beruflichen Rollen; Vermittlung von Stressbewältigungstechniken)
- Professionelle Personalentwicklung
  - Möglichkeiten der Aus- und Weiterbildung
  - Aufstiegschancen / Beförderung
  - Wechselmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens
  - Unterstützung individueller Lebenswege
  - Aufnahme in einen Talent Pool
    - Status Quo
    - Wünsche und Erwartungen
- Identifikation mit den Wertevorstellungen, Produkten, Zielen, Strategien des Unternehmens → Aufbau einer positiven emotionalen Beziehung zum Arbeitgeber (**Soziale Identität** – Stärkung des positiven Selbstbilds einer Person über soziale Identifikation mit dem eigenen Team / dem Arbeitgeber)
- authentische Selbstdarstellung der Unternehmenswerte und -kultur im Außen
- angebotene Zusatzleistungen

- **Person-Group / Team Fit**
  - hoher Fit bei **zwischenmenschlicher Kompatibilität** einer Person und ihren Arbeitsgruppenmitgliedern:
    - **Persönlichkeitsmerkmale** (Person-Group Personality Fit)
    - **Wertevorstellungen** (Person-Group Values Fit)
    - **Arbeitsstil** (Person-Group Work Stile Fit)
    - **Ziele** (Person-Group Goals Fit)
  - **Passung steht positiv im Zusammenhang mit**
    - Arbeitszufriedenheit (0.44)
    - Commitment (0.51)
    - Arbeitgeberattraktivität (0.46)
    - Leistung (0.07)
  - **Passung steht negativ im Zusammenhang mit**
    - Kündigungsbereitschaft (- 0.35)
    - tatsächliche Kündigung (- 0.14)
  - **(Bindungs-) Faktoren → Team**
    - Wertschätzung
    - Kommunikation
    - Vertrauen
    - gutes Verhältnis zwischen den Mitarbeitenden
    - soziale Integration neuer Mitarbeiter:innen im Team
- **Person-Supervisor Fit**
  - hoher Fit bei **zwischenmenschlicher Kompatibilität** zwischen einer Person und ihrer Führungskraft:
    - **Persönlichkeitsmerkmale**
    - **Wertevorstellungen**
    - **Arbeits-/Lebensstil**
    - **Führungsstil**

- **Person-Group / Team Fit**
  - hoher Fit bei **zwischenmenschlicher Kompatibilität** einer Person und ihren Arbeitsgruppenmitgliedern:
    - **Persönlichkeitsmerkmale** (Person-Group Personality Fit)
    - **Wertevorstellungen** (Person-Group Values Fit)
    - **Arbeitsstil** (Person-Group Work Stile Fit)
    - **Ziele** (Person-Group Goals Fit)
  - **Passung steht positiv im Zusammenhang mit**
    - Arbeitszufriedenheit (0.44)
    - Commitment (0.51)
    - Arbeitgeberattraktivität (0.46)
    - Leistung (0.07)
  - **Passung steht negativ im Zusammenhang mit**
    - Kündigungsbereitschaft (- 0.35)
    - tatsächliche Kündigung (- 0.14)
  - **(Bindungs-) Faktoren → Team**
    - Wertschätzung
    - Kommunikation
    - Vertrauen
    - gutes Verhältnis zwischen den Mitarbeitenden
    - soziale Integration neuer Mitarbeiter:innen im Team
- **Person-Supervisor Fit**
  - hoher Fit bei **zwischenmenschlicher Kompatibilität** zwischen einer Person und ihrer Führungskraft:
    - **Persönlichkeitsmerkmale**
    - **Wertevorstellungen**
    - **Arbeits-/Lebensstil**
    - **Führungsstil**

▪ **Passung steht positiv im Zusammenhang mit** • Arbeitszufriedenheit (0.44) • Commitment (0.09) • Leistung (0.18) ▪ **(Bindungs-) Faktoren → Führungskraft** (und Führungsverhalten der direkten Vorgesetzten) • **Wertschätzung / Anerkennung** • **Kommunikation** • **gute Beziehung** zwischen Mitarbeitenden und der Führungskraft • **Emotionale Ansprache** – emotional geprägtes Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden • **Kontingente Belohnung von Leistung** – Belohnung entsprechend der erbrachten Arbeitsleistung • **Leistung wird eingefordert** • **Förderung sozial kompetenten Verhaltens unter den Mitarbeiter:innen** • Förderung der emotionalen Bindung der Mitarbeitenden an eine **gemeinsame Aufgabe** • **Unterstützung bei der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung** ▪ Besprechung und Förderung individueller Karriereziele und -pläne ▪ Weiterbildungsseminare / Coaching ▪ Übertragung verantwortungsvoller Aufgaben • **Orientierung an den Interessen der Mitarbeitenden** – Aufgabenverteilung gemäß den Interessen (sowie Qualifikationen) der Mitarbeiter:innen • **Partizipation** – die Mitarbeitenden haben die Möglichkeit, eigene Ideen sowie Bedenken einzubringen • **Feedback** ▪ präzise (positive sowie negative) Rückmeldung der Führungskraft an die jeweilige Person hinsichtlich der Erreichung der	▪ **Passung steht positiv im Zusammenhang mit** • Arbeitszufriedenheit (0.44) • Commitment (0.09) • Leistung (0.18) ▪ **(Bindungs-) Faktoren → Führungskraft** (und Führungsverhalten der direkten Vorgesetzten) • **Wertschätzung / Anerkennung** • **Kommunikation** • **gute Beziehung** zwischen Mitarbeitenden und der Führungskraft • **Emotionale Ansprache** – emotional geprägtes Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden • **Kontingente Belohnung von Leistung** – Belohnung entsprechend der erbrachten Arbeitsleistung • **Leistung wird eingefordert** • **Förderung sozial kompetenten Verhaltens unter den Mitarbeiter:innen** • Förderung der emotionalen Bindung der Mitarbeitenden an eine **gemeinsame Aufgabe** • **Unterstützung bei der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung** ▪ Besprechung und Förderung individueller Karriereziele und -pläne ▪ Weiterbildungsseminare / Coaching ▪ Übertragung verantwortungsvoller Aufgaben • **Orientierung an den Interessen der Mitarbeitenden** – Aufgabenverteilung gemäß den Interessen (sowie Qualifikationen) der Mitarbeiter:innen • **Partizipation** – die Mitarbeitenden haben die Möglichkeit, eigene Ideen sowie Bedenken einzubringen • **Feedback** ▪ präzise (positive sowie negative) Rückmeldung der Führungskraft an die jeweilige Person hinsichtlich der Erreichung der

Leistungsziele und Vermittlung konkreter Verbesserungsvorschläge ▪ regelmäßige Feedbackgespräche • **Zielsetzung** ▪ Vereinbarung konkreter und anspruchsvoller Ziele ▪ Erläuterung der Sinnhaftigkeit ▪ Möglichkeit der Quantifizierbarkeit ▪ Steigerung des bisherigen Leistungsniveaus aufgrund (in Maßen) gestiegenen Anspruchs **(Explorative) Analyse der Bindungsabsichten sowie der Fluktuations- / Wechselgründe von MINT-Fachkräften (aus der Perspektive der HR-Expert:innen)** • **Bindungsabsichten** ○ Vorteile / Chancen ○ Nachteile / Grenzen • **Fluktuations-/Wechselgründe:** ○ Aufgaben sind anders als erwartet ○ Unzufriedenheit hinsichtlich der Zusammenarbeit mit der direkten Führungskraft ○ Unzufriedenheit hinsichtlich der Zusammenarbeit im Team ○ fehlende Karrieremöglichkeiten ○ mangelnde Identifikation mit der Unternehmenskultur ○ mangelnde Identifikation mit den Unternehmenszielen ○ Unzufriedenheit mit den Verdienstmöglichkeiten **Evaluation des Bewerbungs-, Personalauswahl- und Einstellungsprozesses** • (systematische) Evaluation als Erfolgskontrolle ○ Durchführung einer Evaluation ▪ ja ▪ nein	Leistungsziele und Vermittlung konkreter Verbesserungsvorschläge ▪ regelmäßige Feedbackgespräche • **Zielsetzung** ▪ Vereinbarung konkreter und anspruchsvoller Ziele ▪ Erläuterung der Sinnhaftigkeit ▪ Möglichkeit der Quantifizierbarkeit ▪ Steigerung des bisherigen Leistungsniveaus aufgrund (in Maßen) gestiegenen Anspruchs **(Explorative) Analyse der Bindungsabsichten sowie der Fluktuations- / Wechselgründe von MINT-Fachkräften (aus der Perspektive der MINT-Fachkräfte)** • **Bindungsabsichten** ○ Vorteile / Chancen ○ Nachteile / Grenzen • **Fluktuations-/Wechselgründe:** ○ Aufgaben sind anders erwartet ○ Unzufriedenheit hinsichtlich der Zusammenarbeit mit der direkten Führungskraft ○ Unzufriedenheit hinsichtlich der Zusammenarbeit im Team ○ fehlende Karrieremöglichkeiten ○ mangelnde Identifikation mit der Unternehmenskultur ○ mangelnde Identifikation mit den Unternehmenszielen ○ Unzufriedenheit mit den Verdienstmöglichkeiten **Evaluation des Bewerbungs-, Personalauswahl- und Einstellungsprozesses** • (systematische) Evaluation als Erfolgskontrolle ○ Durchführung einer Evaluation ▪ ja ▪ nein

- Analyse der Effektivität / Effizienz des Prozesses und anschließende Modifizierung
  - praktische Durchführbarkeit
  - subjektives Erleben (Bewerber:innen / Personaler:innen) → Candidate und Recruiter Experience
  - Analyse möglicher Ursachen für Fehlentscheidungen
  - kriterienbezogene Vorhersagevalidität / Evaluationskriterien (für „berufliche Leistung" → z.B.):
    - Leistungsbeurteilungen durch die Führungskräfte
    - Kund:innenzufriedenheit
    - Anzahl abgeschlossener Verträge
    - Teamklima
    - Arbeitszufriedenheit der neuen Mitarbeitenden
    - Fluktuationsquote (nach bestimmten Zeitabständen)
- beteiligte Personen
- Häufigkeit der Evaluation

- **„Jobship" als digitale Anwendung im Kontext der Mitarbeiter:innenbindung** (explorative, zielgruppenspezifische Analyse)
  - **Inhalte, Gestaltung und Ziele**
    - „Jobship" als digitaler „Career Coach"?
      - analog zur 3. Stufe (s.o. „3-Stufen-Modell") → Ermittlung der Passung zwischen den Merkmalen einer Person und den Merkmalen eines Arbeitsumfeldes (P-E Fit)
      - → Aufzeigen von internen, offenen Vakanzen, die eine Passung ergeben.
      - Ermittlung der kurz-/ mittel- und langfristigen Karriereerwartungen und -wünsche und Matching mit passenden Weiterbildungsmöglichkeiten sowie internen, vakanten Positionen

- Analyse der Effektivität / Effizienz des Prozesses und anschließende Modifizierung
  - praktische Durchführbarkeit
  - subjektives Erleben (Bewerber:innen / Personaler:innen) → Candidate und Recruiter Experience
  - Analyse möglicher Ursachen für Fehlentscheidungen
  - kriterienbezogene Vorhersagevalidität / Evaluationskriterien (für „berufliche Leistung" → z.B.):
    - Leistungsbeurteilungen durch die Führungskräfte
    - Kund:innenzufriedenheit
    - Anzahl abgeschlossener Verträge
    - Teamklima
    - Arbeitszufriedenheit der neuen Mitarbeitenden
    - Fluktuationsquote (nach bestimmten Zeitabständen)
- beteiligte Personen
- Häufigkeit der Evaluation

- **„Jobship" als digitale Anwendung im Kontext der Mitarbeiter:innenbindung** (explorative, zielgruppenspezifische Analyse)
  - **Inhalte, Gestaltung und Ziele**
    - „Jobship" als digitaler „Career Coach"?
      - analog zur 3. Stufe (s.o. „3-Stufen-Modell") → Ermittlung der Passung zwischen den Merkmalen einer Person und den Merkmalen eines Arbeitsumfeldes (P-E Fit)
      - → Aufzeigen von internen, offenen Vakanzen, die eine Passung ergeben.
      - Ermittlung der kurz-/ mittel- und langfristigen Karriereerwartungen und -wünsche und Matching mit passenden Weiterbildungsmöglichkeiten sowie internen, vakanten Positionen

- **Chancen / Vorteile**
  - durch den Einsatz personaldiagnostischer Verfahren: evidenzbasierte(re) und objektive(re) Personalentscheidungen bei Nachfolgebesetzungen
  - Transparenz
  - Aufzeigen von Entwicklungspotenzialen
- **Grenzen / Nachteile**

- **„Jobship" als digitale Anwendung im Kontext der Evaluation** (explorative, zielgruppenspezifische Analyse)
  - **Inhalte, Gestaltung und Ziele** (in Bezug auf die oben aufgeführten Aspekte)
  - **Chancen / Vorteile**
  - **Grenzen / Nachteile**

- **Chancen / Vorteile**
  - durch den Einsatz personaldiagnostischer Verfahren: evidenzbasierte(re) und objektive(re) Personalentscheidungen bei Nachfolgebesetzungen
  - Transparenz
  - Aufzeigen von Entwicklungspotenzialen
- **Grenzen / Nachteile**

- **„Jobship" als digitale Anwendung im Kontext der Evaluation** (explorative, zielgruppenspezifische Analyse)
  - **Inhalte, Gestaltung und Ziele** (in Bezug auf die oben aufgeführten Aspekte)
  - **Chancen / Vorteile**
  - **Grenzen / Nachteile**

Anhang V: Übersicht Proband:innen (Reihenfolge nach dem Datum der Erhebung)

Proband:innen Zielgruppe HR	Proband:innen Zielgruppe MINT	aktuelle Berufsbezeichnung	Wie lange bereits im aktuellen Beruf tätig?	Datum der Erhebung+ Dauer des Interviews	Geschlecht	Alter	Branche des Unternehmens	Größe des Unternehmens in Mitarbeiter:innen	Einordnung des Unternehmens
P1 (HR)		Diversity and Employer Branding Managerin im Kontext der digitalgestützten Personalrekrutierung und -auswahl	1 Jahr	12.05.2021 0:27 h	weiblich	25	HR-Branche (HR-IT)	10 MA	Start-up
	P1 (MINT)	Konstrukteur (Ingenieur)	1 Jahr + 8 Monate	17.05.2021 1:40 h	männlich	31	Defence / Verteidigung und Sicherheit	25.000 MA weltweit 1500 MA am Standort	Konzern
	P2 (MINT)	Medizintechnikerin mit Vertiefung Werkstoffkunde	derzeit auf Jobsuche	18.05.2021 1:38 h	weiblich	26	Wunsch: Medizintechnik	100 MA	KMU
P2 (HR)		Technical Recruiterin	4 Jahre	18.05.2021 1:36 h	weiblich	26	IT	220 MA	KMU
	P3 (MINT/HR)	Senior IT Consultant & Team Lead (Führungskraft)	10 Jahre	18.05.2021 1:44 h	männlich	32	IT	220 MA	KMU
	P4 (MINT)	Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der TUHH (Ingenieurs-wissenschaften)	2 Jahre + 3 Monate	19.05.2021 1:12 h	weiblich	26	Forschung im Bereich der Umwelttechnik (Ingenieurs-wissenschaften)	1475 MA	Universität / Öffentlicher Dienst
P3 (HR)		Senior Talent Acquisition Consultant	4 Jahre	21.05.2021 2:32 h	männlich	28	Defence / Verteidigung und Sicherheit	25.000 MA weltweit	Konzern
	P5 (MINT/HR)	Senior Consultant Data Center (Führungskraft)	15 Jahre	21.05.2021 1:07 h	männlich	41	IT	220 MA	KMU
	P6 (MINT)	IT-Support-Spezialistin	1,5 Jahre	25.05.2021 1:50 h	weiblich	24	IT	220 MA	KMU
	P7 (MINT/HR)	Managerin Collaboration (Führungskraft)	26 Jahre in dem Berufsfeld Seit 04/21 bei dem KMU	25.05.2021 1:47 h	weiblich	53	Informations- und Kommunikations-Technologie	220 MA	KMU
P4 (HR)		People & Culture Managerin (auch Recruiting)	5 Jahre	25.05.2021 1:40 h	weiblich	29	IT-Beratung / Digitalisierung	110 MA	KMU

P5 (HR)		Human Resources Managerin	3,5 Jahre	26.05.2021 1:32 h	weiblich	27	Software-entwicklung	45 MA	Start-up
P6 (HR)		Senior Talent Acquisition Consultant	3 Jahre	26.05.2021 2:19 h	weiblich	30	Mobilität & Sicherheit	25.000 MA weltweit 1500 MA am Standort	Konzern
	P8 (MINT)	Maschinenbau-Ingenieur (Studium) (Vertiefung Mechatronik)	3,5 Jahre	27.05.2021 1:24 h	männlich	22	Metall Recycling Unternehmen	50 bis 100 MA	KMU
	P9 (MINT)	Elektrotechnik-Ingenieur / Anwendungs-Entwickler	2 Jahre	28.05.2021 1:53 h	männlich	25	Industrielle Bildverarbeitung	10 MA	KMU
P7 (HR)		Head of HR / Personalleiter	4 Jahre als Leiter, 18 Jahre im HR-Umfeld	28.05.2021 1:26 h	männlich	40	IT	220 MA	KMU
P8 (HR)		Senior Talent Acquisition Consultant	3 Jahre	31.05.2021 1:33 h	weiblich	26	Defence / Verteidigung und Sicherheit	25.000 MA weltweit	Konzern

	P10 (MINT)	Engineering Consultant	3 Jahre	31.05.2021 1:15 h	weiblich	28	Engineering - Dienstleistung	30.000 MA weltweit	Konzern
	P11 (MINT)	Entwicklungsingenieur Prozess- und System-Entwicklung	1,5 Jahre	01.06.2021 1:22 h	männlich	26	Maschinenbau	400 MA	Start-up/ KMU
	P12 (MINT/HR)	Fullstack-Entwickler/ Tech-Lead	6 Jahre	01.06.2021 1:07 h	männlich	31	IT-Beratung	700 MA (aktuell)	KMU/ vorher Start-up
P9 (HR)		Personalreferentin/ Personalakquise IT	6 Jahre	02.06.2021 1:15 h	weiblich	27	Handel / IT	1.700 MA	KMU, welches einem Konzern angehört
P10 (HR)		Tech Recruiting	2,5 Jahre	07.06.2021 1:25 h	weiblich	26	E-Commerce	1.100 MA	KMU / Start-up
P11 (HR)		Professor für Wirtschaftspsychologie	11 Jahre Professor; 23 Jahre Wissen-schaftler/ Dozent	08.06.2021 0:55 h	männlich	55	Bildung / Wissenschaft	1.300 MA	Hochschule/ Öffentlicher Dienst

	P13 (MINT)	Junior Technical Product Owner	4 Jahre	09.06.2021 1:12 h	weiblich	28	IT	220 MA	KMU
P12 (HR)		Junior HR Business Partner (Konzern); Vorher: Tech-Recruiterin (Start-up)	3 Monate/ vorher Start-up 7 Monate	09.06.2021 1:22 h	weiblich	27	Gesundheitsbranche (Konzern) IT-Branche (Start-up)	4.500 MA	Konzern / vorherige Tätigkeit im Start-up
P13 (HR)		Manager HR-Data & Systems Recruiting	4 Jahre	10.06.2021 1:29 h	männlich	27	Tech / E-Commerce	1.200 MA	KMU / Start-up
	P14 (MINT)	Bauingenieur, Projektleiter IT-Entwicklungsleiter	4,5 Jahre	21.07.2021 GD 2:42 h	männlich	28	Baubranche	80 MA	KMU / Start-up
	P15 (MINT)	Studentin (Master) der Verfahrenstechnik (Duales Studium)	5 Jahre	21.07.2021 GD 2:42 h	weiblich	25	Lebensmittelindustrie / Verfahrenstechnik	1200 MA	KMU
P14 (HR)		Team Lead Talent Acquisition	9 Jahre	21.07.2021 GD 2:42 h	männlich	36	Rüstungs- / Automotive Branche	25.000 MA weltweit	Konzern
P15 (HR)		Personalreferentin	2,5 Jahre	21.07.2021 GD 2:42 h	weiblich	27	Wirtschaftsprüfung/ Steuer- und Unternehmens-beratung	12.300 MA	Konzern

Anhang VI: Leitfaden für die problemzentrierten Interviews (MINT-Fachkräfte)

Universität Hamburg
DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG

Leitfaden für die Interviews mit den MINT-Fachkräften

Dissertation: *„Jobship als One-Click-Bewerbung 2.0? "*
Eine empirische Analyse der Chancen und Grenzen eines wissenschaftlich basierten sowie innovativen Bewerbungs- und Personalauswahlkonzepts für MINT-Fachkräfte im digitalen Zeitalter

Forschungsfragen:

Wie sieht der „optimale" (digitale) Bewerbungs- und Personalauswahlprozess für MINT-Bewerber:innen aus, um...

... evidenzbasierte und antidiskriminierende Personalentscheidungen in Bewerbungs- und Auswahlverfahren zu fördern?

... die Passung zwischen Person und potenziellem Arbeitsumfeld (Person-Environment Fit) möglichst ganzheitlich zu ermitteln?
→ Welche Aspekte sind für die MINT-Fachkräfte in dem jeweiligen Bereich (Person-Job, Person-Team, Person-Organisation, Person-Führungskraft Fit) relevant, um sich für ein Jobangebot zu entscheiden und mittel-/ langfristig an einen Arbeitgeber zu binden?

... eine möglichst positive Candidate Experience (ein positives Bewerber:innenerlebnis) zu erreichen?

... eine möglichst positive Recruiter Experience (ein positives Recruitingerlebnis) bei den Personaler:innen zu schaffen?

Warming-up (Vorstellung & Einleitung in das Thema)

Liebe:r Teilnehmer:in (Frau / Herr XY),
vielen Dank, dass Sie sich heute Zeit für das Interview nehmen.
Bevor wir beginnen, würde ich mich freuen, wenn wir uns kurz einander vorstellen. Zu meiner Person: Mein Name ist Sarah Bartsch. Im Rahmen meines Bachelors habe ich Wirtschaftspsychologie mit dem Schwerpunkt Personal und hierauf aufbauend im Zuge meines Masters Human Resource Management an der Universität Hamburg studiert. Seit März 2020 bin ich als wissenschaftliche Mitarbeiterin für die Universität Hamburg tätig und beschäftige mich im Rahmen meiner Dissertation mit der digitalen Entwicklung von Bewerbungs- und Personalauswahlprozessen und deren Chancen, Risiken und Grenzen. Nun würde ich mich sehr freuen, wenn Sie ein paar Worte zu Ihrer Person und Ihrer beruflichen Entwicklung sagen könnten. 😊 (Vielen Dank für Ihre Vorstellung...)

Im Hinblick auf das heutige Interview interessiert es mich sehr, welche Erfahrungen Sie bereits mit (digitalen) Bewerbungs- und Personalauswahlprozessen gemacht haben, was Ihnen besonders gut oder gar nicht gefallen hat und welche Chancen (Vorteile) und Risiken (Nachteile, Grenzen) Sie rund um dieses Thema sehen.
Es gibt diesbezüglich keine „falschen" Antworten, denn im Fokus stehen Ihre Gedanken und Sichtweisen.

Das Interview wird ca. 1 bis 2 Stunden dauern und per Tonbandaufnahme für die spätere Datenauswertung aufgezeichnet. Ihre Aussagen werden im Zuge dessen anonymisiert, sodass keine Rückschlüsse auf Ihre Person möglich sind. (Unterzeichnung der Datenschutzerklärung, evtl. Pause nach ca. 1 Std.)

Nochmals herzlichen Dank für Ihre Teilnahme – ich freue mich nun sehr auf das Interview mit Ihnen.

Stimuli

Die Digitalisierung und die damit einhergehenden technologischen Entwicklungen waren in den vergangenen Jahren auch im Bereich der Bewerbungsprozesse deutlich wahrnehmbar. Während man vor einigen Jahren noch die Bewerbungsunterlagen in Papierform, mit einem Bewerbungsfoto, Bewerbungsschreiben, Lebenslauf und Kopien der Zeugnisse einreichte, ist es heutzutage bei vielen Unternehmen bereits möglich, sein Interesse an einer vakanten Position mit einer sogenannten „One-Click-Bewerbung" zu signalisieren.
Sie gehören als eines der Talente der MINT-Berufe zu einer besonders gefragten Berufsgruppe auf dem aktuellen Arbeitsmarkt. Infolgedessen interessiert es im Rahmen dieser Erhebung sehr, wie Sie sich in der heutigen Zeit den „optimalen" (digitalen) Bewerbungs- und Auswahlprozess vorstellen. 😊

Bevor wir gleich auf Details sowie auf einzelne Phasen eines Bewerbungsprozesses eingehen, würde ich mich sehr freuen, wenn Sie mir einmal kurz beschreiben, was Ihnen bei einem Bewerbungs- und Auswahlprozess besonders wichtig ist. Denken Sie gerne an Ihre gesammelten Erfahrungen, um zu beschreiben, was Ihnen bei bisherigen Bewerbungs- und Auswahlverfahren besonders gut gefallen hat und weshalb dies bedeutsam für Sie war. (Nachfassfrage: Weshalb ist dies für Sie so bedeutsam?)

Vielen Dank für diesen ersten Einblick.

Für den weiteren Ablauf und als Visualisierung dient die folgende Abbildung: „Candidate Journey" (vgl. Kapitel 4; Abbildung 26).

Anhand der Abbildung können wir detailliert auf die einzelnen Phasen eingehen. Das Ziel ist es, Ihre vergangenen Erlebnisse und Erfahrungen zu reflektieren und zukunftsorientiert Ideen für einen aus Ihrer Sicht „optimalen" Bewerbungs- und Auswahlprozess zu kreieren.

Inhaltliche Leitfragen	Nachfassfragen	Aufrechterhaltungsfragen
Phase 1 Employer Branding & Self-Assessments Anziehung & Bekanntheit		
Wie sind Sie bisher auf potenzielle Arbeitgeber und Stellenangebote aufmerksam geworden?	Über welche Medien bzw. Kanäle wurde Ihr Interesse an einer vakanten Position geweckt? (z.B. Werbung der Unternehmen, Informationen an Universitäten, Plakate, Pop-Ups, Stepstone, LinkedIn, Unternehmenswebseiten etc.)	Können Sie das Medium noch weiter beschreiben?
Welche Informationen sind für Sie besonders bedeutsam, wenn Sie sich nach einer neuen Position / einem neuen Arbeitgeber umschauen?	Was macht für Sie eine Position „anziehend"? Wodurch wurde insbesondere Ihr Interesse geweckt? / Welche Details haben Sie besonders angesprochen? (z.B. Layout der Anzeige, Art und Weise der Beschreibung der Tätigkeit, Unternehmenskultur, Arbeitszeiten, Höhe des Gehalts, Verantwortungsbereiche etc.) Welche Gründe gab es, dass Sie Stellenangebote als nicht interessant empfunden haben?	Können Sie die Details, die Sie besonders angesprochen haben, noch weiter beschreiben? (z.B. Jobbeschreibung, Arbeitsgestaltung, z.B. Home Office, Auftritt des Unternehmens etc.) Mögen Sie die Aspekte, die Sie von einer Bewerbung abgehalten haben, noch weiter ausführen?

Phase 2 Anforderungsanalyse, (Online-)Personalmarketing, Self-Assessment Orientierung & Jobrecherche		
Über welche Medien und Kanäle haben Sie bisher aktiv nach Jobs gesucht bzw. sich über Jobs informiert?	Weshalb haben Sie konkret diesen Weg gewählt? Welche Vor- und Nachteile sehen Sie hier? Von welchem Portal sind Sie am meisten begeistert und weshalb? Welche Schwachstellen sehen Sie hier? Welches Portal hat Sie bisher nicht überzeugt und weshalb?	Welche Informationsquelle haben Sie am geeignetsten empfunden und weshalb? Aus welchen Gründen empfanden Sie diese als besonders ergiebig? Welche Informationsquellen empfanden Sie als nicht geeignet und weshalb?
Wie gehen Sie weiter vor, wenn eine vakante Position Ihr Interesse geweckt hat?	Inwiefern informieren Sie sich über die Stellenanzeige hinaus über den potenziellen Arbeitgeber? Wo und über welche Medien und Kanäle informieren Sie sich? (z.B. Unternehmenswebsite, Kanunu, Telefonat mit dem Recruiter?)	Wie sind Ihre bisherigen Erfahrungen mit diesen Informationsquellen? • Welche Chancen und Grenzen haben Sie bemerkt? (Vor- und Nachteile)
Studien zeigen, dass viele Personen • Internet-Stellenbörsen (z.B. Stepstone)	Internet-Stellenbörsen: • Welche Vor- und Nachteile sehen Sie bei Internet-Stellenbörsen?	

• Unternehmens-Websites (spezifische Arbeitgeberprofile mit relevanten Informationen) • Social Media (z.B. XING, LinkedIn) als Quellen für ihre Jobrecherche nutzen. Welche Erfahrungen haben Sie jeweils gesammelt? (Drei Karten mit den Begriffen werden zur Veranschaulichung gezeigt)	• Welche Internet-Stellenbörsen sind Ihnen bekannt? Welche nutzen Sie am häufigsten und weshalb? • Mit welchen Stellenbörsen haben Sie schon negative Erfahrungen gemacht und aus welchen Gründen? Unternehmens-Websites: • Welche Vor- und Nachteile sehen Sie in Unternehmens-Websites? Social Media: • Inwieweit informieren Sie sich über eine vakante Position / einen potentiellen Arbeitgeber über Social Media? • Welche Erfahrungen haben Sie diesbezüglich schon gesammelt? • Inwieweit wurden Sie via Social Media bereits hinsichtlich einer vakanten Position aktiv angesprochen bzw. angeschrieben? (z.B. über Xing oder LinkedIn) ○ Falls ja, welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht? Welche Vor- und Nachteile empfinden Sie diesbezüglich? Welche weiteren Informationsquellen haben Sie bisher genutzt? (z.B. Persönliche Kontakte)	

	• Welche Erfahrungen haben Sie mit diesen gemacht? • Welche Chancen (Vorteile) und Grenzen (Nachteile) haben Sie hier wahrgenommen?	Wie könnte man Ihrer Meinung nach die Informations- und Jobrecherche durch die heutigen digitalen Möglichkeiten noch weiter optimieren?
Es gibt eine Vielzahl an Faktoren, die dazu motivieren können, sich auf eine vakante Position zu bewerben. Welche Informationen spielen für Sie eine besonders große Rolle bei der Job- und Arbeitgeberwahl? (z.B. Jobbeschreibung, Unternehmenskultur, Arbeiten im Team)	Weshalb empfinden Sie diese Informationen als besonders relevant? Wie wichtig ist es für Sie zu wissen, welche beruflichen Entwicklungen (Karriereaufstieg) und Weiterbildungsmöglichkeiten der potenzielle Arbeitgeber Ihnen anbieten kann? Inwieweit haben Sie das Gefühl, dass Sie über die bisherigen Recherche-Möglichkeiten ausreichend Informationen zu Ihren Aspekten erhalten konnten? Inwiefern haben Sie diesbezüglich Optimierungsvorschläge / Ideen? Wie wichtig sind Ihnen klare Fakten zu Aufgaben, Arbeitgeber und Kultur? • Inwieweit haben Sie das Gefühl, dass Sie diese ausreichend bei ihrer bisherigen Recherche ermitteln konnten?	Welche Informationen sind für Sie bedeutsam, um ein Gefühl dafür zu bekommen, ob Sie zur vakanten Position und zum potenziellen Arbeitgeber „passen“? • Welche Informationen sind Ihnen hinsichtlich der Job-Wahl besonders wichtig? • Welche Informationen sind Ihnen hinsichtlich Ihres potenziellen Arbeitgebers wichtig?

Welche Informationen würden Sie als eher „unwichtig“ einstufen? Bzw. welche Aspekte haben hinsichtlich Ihrer Job- und Arbeitgeberwahl weniger Relevanz?	Weshalb würden Sie diese Informationen als eher „unwichtig“ einstufen? Aus welchen Gründen legen Sie darauf weniger wert?	Können Sie dies noch näher beschreiben?
Was ist für Sie ausschlaggebend, um sich im nächsten Schritt auf eine vakante Position bei einem Unternehmen zu bewerben?	Weshalb hat dies so einen hohen Stellenwert bei Ihnen? Welchen Stellenwert hat bei Ihnen ein nachvollziehbarer Jobtitel, um sich zu bewerben?	Können Sie die Gründe noch weiter ausführen? Inwieweit hat Sie ein nicht nachvollziehbarer Jobtitel schon mal von einer Bewerbung abgehalten?
Phase 3 Auswahl / Konstruktion der Untersuchungsmethoden / Bewerbungseingänge Übermittlung der Bewerbung		
Wie haben Sie sich bisher bei Unternehmen auf vakante Positionen beworben?	Welche Übermittlungsformen haben Sie konkret verwendet? (z.B. One-Click, E-Mail, Online-Formular) • Welche Vor-/ Nachteile haben Sie bei der jeweiligen Form festgestellt? • Welche Nachteile / Grenzen haben Sie konkret festgestellt? • Welche Optimierungsvorschläge haben Sie für die Zukunft?	Inwiefern war der Bewerbungsprozess für Sie nutzerfreundlich gestaltet? • Was hat Ihnen besonders gut gefallen? • Was hat Ihnen weniger gut gefallen? • Was wünschen Sie sich für die Zukunft? Welche Dokumente wurden jeweils von Ihnen gewünscht?

	• Welche weiteren Chancen sehen Sie? Welche Bewerbungsform präferieren Sie? (z.B. E-Mail, Online-Formular auf der Website, One-Click) • Weshalb präferieren Sie diese Form? Welche Vorteile sehen Sie? • Welche möglichen Nachteile / Risiken / Grenzen sehen Sie? Welche Veränderungen haben Sie bei den Bewerbungsprozessen in den vergangenen Jahren wahrgenommen? (z.B. von der Bewerbermappe bis hin zur digitalen One-Click-Bewerbung) Welche Veränderungen haben Sie als positiv empfunden? (Welche Vorteile sehen Sie bei digitalen Bewerbungsprozessen?) Welche Veränderungen haben Sie als negativ empfunden? (Welche Nachteile, Risiken und Grenzen sehen Sie bei digitalen Bewerbungsprozessen?)	Welche Erfahrungen haben Sie bereits mit „One-Click-Bewerbungen“ gesammelt? • Was hat Ihnen (besonders) gut gefallen? • Welche Vorteile sehen Sie? • Was hat Ihnen evtl. nicht so gut gefallen? • Welche möglichen Nachteile sehen Sie? • Welche Ideen haben Sie, um One-Click-Bewerbungen zu optimieren? Wie aufwendig haben Sie bisher Online-Bewerbungsformulare empfunden? Wie viel Zeit haben Ihre vergangenen Bewerbungen in Anspruch genommen? • Wie haben Sie den zeitlichen Umfang empfunden? (angemessen, zu lang…) • Wie lange sollte der Prozess einer Online-Bewerbung aus Ihrer Sicht maximal dauern?
Welche (digitalen) Tools wurden in den Phasen 1 bis 3 im Rahmen Ihrer letzten Bewerbungsverfahren konkret angewendet? (Abbildung „Candidate Journey“)	Was haben Sie im Rahmen des Prozesses als positiv empfunden? Was haben Sie als negativ empfunden?	

	Inwiefern hatten Sie das Gefühl, dass Sie Ihre individuellen Fähigkeiten und Kompetenzen bereits im Rahmen der Bewerbung ausreichend darstellen konnten? • Wie haben Sie diese darstellen können? • Was empfanden Sie hier als gut und weniger gut geeignet? • Welche Optimierungsvorschläge haben Sie hier für die Zukunft? Wie weitgehend wurden im Rahmen der Bewerbungseinreichung Ihre individuellen Karrierepläne und -wünsche (z.B. Weiterbildungen) erfragt und berücksichtigt? • Inwieweit konnten Sie diese in Ihren Bewerbungsunterlagen ausreichend darstellen? • Inwiefern würden Sie es begrüßen, dass bereits in der Bewerbungsphase Ihre zukünftigen Karrierewünsche und -erwartungen berücksichtigt werden, um bereits zu Beginn Ihrer Tätigkeit zu wissen, ob Sie langfristige Perspektiven bei dem potenziellen Arbeitgeber haben? • Wie würden Sie es empfinden, wenn diesbezüglich eine Tendenz gezeigt werden kann, die erkennen lässt, ob Ihre beruflichen Wünsche und Ziele (z.B. Führungsposition in x Jahren,	Inwiefern waren „spielerische Elemente“ bei der Bewerbungseinreichung eingebaut? • Inwieweit würden Sie es begrüßen, wenn im Rahmen der Bewerbungseinreichung mit „Games“ ermittelt wird, in welchem Maße Sie zur vakanten Position „passen“?

	Weiterentwicklungsprogramme etc.) in dem Unternehmen umsetzbar sind? Welche weiteren Ideen und Optimierungsvorschläge haben Sie für die Stufen 1 bis 3?	Können Sie diese noch näher beschreiben? Welche Chancen und Vorteile sehen Sie dadurch?
Inwiefern haben Sie sich bisher im Zuge der Informationsbeschaffung und Bewerbung mit dem Gedanken beschäftigt, ob Sie nicht nur zur Position an sich – sondern auch - zur Unternehmenskultur, - zum Team - zur Führungskraft mit Ihren Fähigkeiten, Eigenschaften und Werten „passen“? (Abbildung 26)	Welche Gedanken haben Sie diesbezüglich konkret? Welche Passung ist Ihnen besonders wichtig und weshalb? • Welche positiven Auswirkungen könnten Sie sich aufgrund einer guten Passung zwischen Ihnen als Person und der Organisation, des Teams, des Jobs und der Führungskraft vorstellen? • Welche Passung(en) empfinden Sie als besonders wichtig, um langfristig zufrieden mit ihrer Arbeitssituation zu sein? Welche konkreten Aspekte sind Ihnen bei den einzelnen Matches besonders wichtig? Auf welche Passung legen Sie hingegen weniger Wert und weshalb?	Können Sie dies noch weiter ausführen? Können Sie Ihre Gedanken hierzu noch weiter erläutern?

	Welche Erfahrungen haben Sie bereits persönlich im Hinblick auf eine **gute** Passung zwischen Ihnen und dem Job, der Unternehmenskultur, der Führungskraft und dem Team gesammelt? • Welche positiven Folgen und Auswirkungen hatten die einzelnen Passungen jeweils für Sie? • Welche Einzelheiten haben dazu geführt? Welche Erfahrungen haben Sie bereits persönlich im Hinblick auf eine **geringe** Passung zwischen Ihnen und dem Job, der Unternehmenskultur, der Führungskraft und dem Team gesammelt? • Welche Folgen und Auswirkungen hatten die einzelnen Passungen jeweils für Sie? • Welche Einzelheiten haben dazu geführt?	
Inwieweit hatten Sie bis zu diesem Zeitpunkt der Bewerbung das Gefühl, dass Sie bereits ausreichend einschätzen können, ob Sie als Person… … zur vakanten Position … zum potenziellen Arbeitsgeber (z.B. im Hinblick auf die Unternehmenskultur) … zur zukünftigen Führungskraft … zum zukünftigen Team	Wodurch haben Sie dieses Gefühl der Passung erhalten? Welche Informationen haben dazu geführt? Inwiefern hat dieses Gefühl der Passung Sie zu Ihrer Bewerbung motiviert? Für welche der Bereiche war das Gefühl der Passung bereits ausgeprägt?	Können Sie dies noch näher beschreiben?

„passen“? Gehen Sie gerne auf alle vier Bereiche detailliert ein.	Für welche Bereiche eher weniger? Welche Informationen haben Ihnen ggf. gefehlt? Welche Optimierungsvorschläge haben Sie? Was hätten Sie sich zu diesem Zeitpunkt gewünscht? Wie stellen Sie sich persönlich das optimale (digitale) Bewerbungstool vor? • Was sollte dieses können? • Welche Inhalte sollten konkret abgefragt werden?	
Stellen Sie sich folgendes Szenario vor: Sie möchten sich auf eine vakante Position bewerben und haben hierfür drei Möglichkeiten: 1. One-Click-Bewerbung 2. One-Click-Bewerbung + (P-E-Fit, Matching) 3. One-Click-Bewerbung ++ (P-E-Fit, Matching + Berücksichtigung der Karrierewünsche und -ziele & -erwartungen) (Abbildung 27 und Erläuterung der Idee des 3-Stufen-Modells → P-E-Fit wird nicht wörtlich genannt, sondern im Zuge der Erläuterung des Konzepts umschrieben)	Welche Vorteile und Chancen sehen Sie bei diesem „3-Stufen-Modell“? • Welche Vorteile und Chancen sehen Sie pro Stufe? • Wie würden Sie sich Stufe 2 und Stufe 3 konkret wünschen? (z.B. App – Ermittlung der relevanten Information auf spielerische Art und Weise) Welche Ideen haben Sie hier konkret? • Welche Aspekte und Inhalte wären Ihnen bei den jeweiligen Stufen wichtig? (Was sollte Ihrer Meinung nach für ein gutes Matching nicht fehlen?)	Welche Nachteile und Grenzen könnten Sie sich vorstellen?

	Welche Aspekte müssten für Sie erfüllt sein, damit für Sie das „3-Stufen-Modell“ „optimal“ wäre? Insgesamt bedeutet jede weitere Stufe zeitlich einen zusätzlichen Aufwand, dafür wird jedoch in Stufe 2 sichtbar, wie gut das Match zwischen Ihnen und dem Job, der Unternehmenskultur, der Führungskraft und dem Team ist und in Stufe 3 finden zusätzlich Ihre Karrierewünsche Berücksichtigung. • Welche Stufe präferieren Sie und weshalb? • Welche weiteren Ideen und Vorschläge haben Sie, wenn Sie sich Ihr eigenes „optimales Bewerbungstool“ selbst kreieren könnten?	
Phase 4 Datenerhebung, -auswertung & Interpretation der Befunde Teilnahme am Auswahlverfahren Phase 5 Intervention Ergebniskommunikation		
Wenn Sie an Ihre vergangenen Bewerbungsprozesse zurückdenken…	Wann haben Sie die Informationen zum weiteren Verfahren konkret erhalten und auf welchem Weg (z.B. Anruf, E-Mail, Postfach Bewertungsportal)?	Haben Sie sich wertschätzend behandelt gefühlt?

…wie ging es nach der Einreichung der Bewerbung im Rahmen des Auswahlprozesses weiter? (Abbildung 26: „Candidate Journey, Phase 4“)	• Wie haben Sie die Zeitdauer und die Art und Weise der Kommunikation gefunden? • Was würden Sie sich für die Zukunft anders wünschen? • Wie konkret waren die Information zum weiteren Prozess? Welche Methoden / Instrumente wurden bei Ihnen im Auswahlverfahren eingesetzt? z.B. • Einstellungsinterview (Bewerbungsgespräch) • Testverfahren (digital oder Paper & Pencil) ○ Welche Art von Test? Was wurde abgefragt? (Persönlichkeits-, Intelligenztest etc.) • Arbeitsprobe / Case Study • Assessment Center • Weitere Methoden? Inwiefern erschienen Ihnen die angewendeten Verfahren als sinnvoll und zielführend? Wie lange hat das Auswahlverfahren (Phase 4) insgesamt gedauert? • Wie haben Sie die Dauer empfunden? • Was würden Sie sich für die Zukunft wünschen?	Welche Vorteile und Chancen sehen Sie bei der jeweiligen Methode? Welche Nachteile, Grenzen und Risiken haben Sie jeweils wahrgenommen? Wie haben Sie sich bei den jeweiligen Methoden gefühlt? • Inwiefern hatten Sie das Gefühl gut und respektvoll behandelt sowie gewertschätzt zu werden? • Wann haben Sie sich gut behandelt und gewertschätzt gefühlt? (Welche Methoden haben dazu beigetragen?) • Inwieweit gab es Situationen, in denen Sie sich unwohl oder nicht gut behandelt bzw. gewertschätzt gefühlt haben? • Wie würden Sie das Auftreten der Unternehmensvertreter:innen insgesamt bewerten?

Wie wurde Ihnen bisher nach dem Auswahlverfahren die Entscheidung (Job-Zusage / -Angebot bzw. Absage) mitgeteilt? (schriftlicher Kontakt / persönlicher Kontakt?)	Inwiefern gab es Unterschiede zwischen Zu- und Absagen? • Welche Kommunikationskanäle wurden für die Ergebniskommunikation jeweils genutzt? • Welche Vor- und Nachteile sehen Sie bei dem jeweiligen Medium? • Welche Art und Weise der Ergebniskommunikation präferieren Sie für die Zukunft? • Aus welchen Gründen wünschen Sie sich diese Art der Ergebniskommunikation? Welche Vorteile und Chancen sehen Sie hier? Inwiefern wurden Sie im Falle einer Absage über die Gründe informiert? • Was wurde Ihnen genau mitgeteilt? • Inwieweit wurde auf Sie als Person (mit Ihren Fähigkeiten, Kompetenzen etc.) detaillierter eingegangen? • Wenn ja, waren die Gründe für Sie nachvollziehbar und transparent? • Was würden Sie sich für die Zukunft wünschen?	Wie viel Zeit lag jeweils zwischen den jeweiligen Auswahlverfahren und der Ergebniskommunikation? Auf welche Art und Weise der Ergebniskommunikation möchten Sie in Zukunft lieber verzichten und weshalb? Welche Nachteile sehen Sie hier? Inwiefern haben die Art und Weise der Ergebniskommunikation heute noch Einfluss auf Ihre Einstellung gegenüber dem jeweiligen Unternehmen? Welchen Einfluss hatte der Bewerbungs- und Auswahlprozess (Phase 1 bis 4) auf Ihr gesamtes Bild über das jeweilige Unternehmen? • Inwieweit hat sich Ihr Bild / Image der jeweiligen Organisation ins Positive oder Negative verändert? • Welche Gründe waren hierfür ausschlaggebend? • Wie sollte aus Ihrer Sicht ein Unternehmen den Auswahl- und Bewerbungsprozess

	Inwiefern wurden Sie im Falle einer Zusage über die Gründe informiert? • Was wurde Ihnen genau mitgeteilt? • Inwieweit wurde auf Sie als Person (mit Ihren Fähigkeiten, Kompetenzen etc.) detailliert eingegangen? • Inwiefern waren die Gründe für Sie nachvollziehbar und transparent? • Was würden Sie sich für die Zukunft wünschen?	gestalten, um eine möglichst positive Außenwahrnehmung bei den Bewerber:innen zu generieren? Inwiefern würden Sie sich bei den Unternehmen, von denen Sie in der Vergangenheit eine Absage erhalten haben, nochmals bewerben? • Aus welchen Gründen würden Sie sich nochmals bewerben? • Inwieweit hat dies mit Ihrem vorherigen Bewerbererlebnis zu tun? (Phasen 1-4)
Inwiefern hatten Sie schon einmal das Gefühl, dass Sie unberechtigter Weise die vakante Position nicht angeboten bekommen haben?	Inwieweit wurden Sie in dieser Situation über die Gründe informiert? • Wie haben Sie die Art und den Umfang der Kommunikation empfunden? • Was hat Ihnen gut gefallen? • An welchen Stellen sehen Sie noch Verbesserungspotenzial?	Inwiefern konnten Sie die genannten Gründe nachvollziehen?
Inwiefern haben Sie sich im Rahmen eines Auswahlverfahrens schon mal benachteiligt gefühlt?	Weshalb haben Sie sich benachteiligt gefühlt?	Können Sie die Situation / Gründe noch näher beschreiben?
Inwieweit haben Sie sich bei einem Auswahlverfahren schon mal diskriminiert gefühlt?	Wie ist dieses Gefühl entstanden? Welche Situation(en) haben dazu geführt?	Wie könnte man dieses aus Ihrer Sicht in Zukunft vermeiden?

(z.B. hinsichtlich Ihres Geschlechts, Ihres Alters, Ihres Familienstands (Kinder), Herkunft etc.)	Wie sind Sie damit umgegangen?	Wie hoch würden Sie die Frauenquote in Ihrem Unternehmen und bei Ihren vergangenen Arbeitgebern einschätzen? • Inwiefern nimmt diese Ihrer Meinung nach Einfluss auf Ihre Arbeit und auf das Unternehmen an sich? • Welche Veränderungen würden Sie sich für die Zukunft wünschen? Wie ist ca. die Altersverteilung bei Ihrem jetzigen Arbeitgeber und bei Ihren vergangenen Arbeitgebern? • Inwiefern nimmt diese Ihrer Meinung nach Einfluss auf Ihre Arbeit auf das Unternehmen an sich? • Was würden Sie sich für die Zukunft wünschen?
Inwieweit haben Sie allgemein im Rahmen von Bewerbungsprozessen bereits Diskriminierungen oder Bevorzugungen von Gruppen und Personen mit gewissen Merkmalen erfahren?	Welche Personen werden in Ihrem Arbeitsumfeld ggf. bevorzugt? Aus welchen Gründen werden diese Personen bevorzugt? (z.B. Eigenschaften, Kompetenzen – oder Herkunft, Geschlecht, Alter etc.) Welche Personen haben es aus Ihrer Sicht in Ihrem Umfeld schwerer? (oder werden gar diskriminiert?)	Können Sie die Gründe noch näher beschreiben?

Wenn Sie in die Zukunft blicken: Welche Ideen haben Sie, um Bevorzugungen oder Diskriminierungen keinen Raum mehr im Rahmen von Auswahl- und Bewerbungsprozessen zu geben?	Inwiefern könnte aus Ihrer Sicht der Einsatz eines objektiven Bewerbungs- und Auswahlverfahrens (z.B. „3-Stufen-Modell“) zu weniger Diskriminierung / Bevorzugung führen? Welche weiteren Ideen haben Sie, um die Individualität und Diversität in Unternehmen noch weiter auszubauen?	Welche Chancen sehen Sie dadurch? Welche möglichen Grenzen gibt es?
Die Studien besagen, dass bei der Personalauswahl standardisierte Methoden eingesetzt werden sollten, um die Subjektivität des einzelnen Personalers bzw. der einzelnen Personalerin möglichst auf ein Minimum zu reduzieren und somit zu einer möglichst objektiven und „fairen“ Personalentscheidung zu gelangen (d.h. Vermeidung von Bevorzugungen und Diskriminierungen) Inwiefern haben Sie das Gefühl, dass die von Ihnen bereits genannten Auswahlmethoden (z.B. Einstellungsinterview, Assessment Center, Testverfahren) zu einer objektiveren Auswahl geführt haben?	Aus welchen Gründen schätzen Sie dies so ein? Bei welchen Methoden und in welchen Situationen hatten Sie eher das Gefühl, dass die Personaler:innen subjektiv (nach ihrem Bauchgefühl) – und nicht nach gesetzten Standards – gehandelt und entschieden haben? • Wie ist dieser Eindruck konkret bei Ihnen entstanden?	Können Sie diese noch weiter beschreiben?

	• Wie haben Sie sich damit gefühlt? • Welche Nachteile, Risiken und Grenzen können Ihrer Meinung nach aus subjektiven Entscheidungen folgen? • Inwiefern waren Sie schon mal selbst davon betroffen?	
Wenn Sie jetzt an mögliche zukünftige Bewerbungs- und Auswahlprozesse denken: Inwiefern würden Sie sich den Einsatz standardisierter Auswahlinstrumente wünschen, um möglichst objektiv im Rahmen des Bewerbungsprozesses beurteilt zu werden?	Welche Auswahlmethoden präferieren Sie hier? • Aus welchen Gründen präferieren Sie diese Methoden? • Welche Vorteile und Chancen sehen Sie hier? • Welche Nachteile und Grenzen können Sie sich trotz Ihrer Präferenz evtl. vorstellen? • Inwieweit haben Sie das Gefühl, dass das „3 Stufen-Modell" und hiermit einhergehende Matching in Stufe 2 und 3 eine objektive Basis für eine faire Bewerberauswahl schaffen könnten?	Inwiefern gibt es noch weitere Ideen, Anregungen und Wünsche für die Phasen 1 - 4, die wir bisher noch nicht thematisiert haben?

Phase 6 Evaluation & Onboarding Onboarding		
Denken Sie nun an den jeweiligen Beginn Ihrer bisherigen Tätigkeiten. Wie ging es nach der Vertragsunterzeichnung weiter? Gehen Sie gerne detailliert auf die einzelnen Schritte Ihres Onboardings / Ihres Einstiegs ein. Was hat Ihnen jeweils gut gefallen und an welchen Stellen sehen Sie noch Verbesserungspotenzial?	Welche Erwartungen und Wünsche haben Sie generell beim Einstieg in ein neues Unternehmen? • Inwiefern wurden Ihre Erwartungen in der Vergangenheit erfüllt? • Was wünschen Sie sich für die Zukunft? Wie haben Sie die Organisation Ihres Onboardings / Einstiegs im Allgemeinen empfunden? • Was hat Ihnen besonders gut gefallen? • Wo sehen Sie noch Optimierungsbedarf für die Zukunft? Wie wurden Sie im Unternehmen begrüßt und von wem? • Wie haben Sie sie Begrüßung empfunden? • Was hat Ihnen gut gefallen? • Was hat Ihnen nicht gefallen? • Wie würden Sie sich eine Begrüßung in Zukunft wünschen?	Inwiefern könnten Sie sich vorstellen, dass das Onboarding durch weitere digitale Möglichkeiten noch optimiert wird? • Welche Ideen und Tools fallen Ihnen diesbezüglich ein? Inwiefern gab es unerwartete Tätigkeiten, die vorher nicht kommuniziert worden sind? • Wie sind Sie mit der Situation umgegangen? • Was würden Sie sich für die Zukunft wünschen?

	Wie haben Sie die Einarbeitung in Ihre neuen Aufgaben empfunden? • Was hat Ihnen gut gefallen? • Weshalb fanden Sie dieses Vorgehen zielführend? • Was hat Ihnen weniger gut gefallen? • Wo sehen Sie noch Verbesserungspotenzial für die Zukunft? • Inwiefern haben die Aufgaben Ihren Erwartungen entsprochen? • Inwieweit haben die tatsächlichen Aufgaben mit den vorab im Bewerbungsverfahren besprochenen Aufgaben übereingestimmt? • Inwiefern hatten Sie das Gefühl, dass Ihre Kompetenzen, Fähigkeiten und Skills vorab im Bewerbungsverfahren ausreichend analysiert worden sind, um eine möglichst hohe Passung zwischen diesen und den Anforderungen an die Position zu erreichen?	Inwiefern gab es im Rahmen Ihres Onboardings Fachwissen, Kenntnisse oder Kompetenzen, die Sie zusätzlich für Ihre neue Position erlernt haben? • Welche Kenntnisse haben Sie zusätzlich erworben? • Welcher Umfang dessen war davon abzusehen? • Wie viel dessen kam eher „unerwartet"? • Wie haben Sie sich damit gefühlt? • Was würden Sie sich für die Zukunft wünschen?
	Wie haben Sie die Einarbeitung in das Team empfunden? • Was hat Ihnen bei der Einarbeitung gut gefallen und weshalb?	Gehen Sie gerne näher auf Ihr Team und Ihre Teammitglieder ein: • Würden Sie Ihr Team eher als „heterogen" oder eher als homogen (viele ähnliche Charaktere, Eigenschaften, Kompetenzen)

	• Wo sehen Sie für die Zukunft noch Optimierungsbedarf? • Inwieweit haben Sie das Gefühl, dass Sie als Person mit Ihrem Charakter, Ihren Eigenschaften, Kompetenzen und Fähigkeiten in Ihr Team „passen" und weshalb? • Inwieweit hatten Sie im Rahmen des Bewerbungsverfahren bereits Kenntnisse über das Team erhalten? • Inwiefern passen diese zu den im Anschluss gemachten Erfahrungen?	einstufen? Beschreiben Sie Ihre Einschätzung gerne genauer… Inwiefern standen Ihnen während des Einstiegs Pat:innen bzw. Mentor:innen zur Verfügung? • Was hat Ihnen gut gefallen? • Wo sehen Sie Optimierungsbedarf?
	Wie haben Sie die Führung im Rahmen des Onboardings empfunden? • Inwieweit hatten Sie im Rahmen des vorherigen Bewerbungsprozesses bereits Ihre Führungskraft kennengelernt? • Inwiefern stimmten Ihre Erwartungen gegenüber der Führungskraft mit der Realität überein? • Inwiefern haben Sie das Gefühl, dass Sie zu Ihrer Führungskraft „passen"? (Abbildung) Wie war Ihr erster Eindruck von der Unternehmenskultur während Ihres Einstiegs? • Was bedeutet für Sie Unternehmenskultur?	Was würden Sie sich konkret von einer Führungskraft im Rahmen des Onboardings wünschen?

	• Was ist Ihnen hinsichtlich der Unternehmenskultur besonders wichtig? • Welchen Eindruck hatten Sie zwischen den Phasen 1 bis 4 von der Unternehmenskultur und wie hat sich der Eindruck im Rahmen des Einstiegs (Phase 5) bestätigt bzw. verändert? • Inwieweit hatten Sie das Gefühl, dass im Rahmen des Auswahlverfahrens die Passung zwischen Ihnen und der Unternehmenskultur ausreichend berücksichtigt worden ist? Wenn Sie insgesamt an Ihren Einstieg zurückdenken: Inwieweit haben Sie im Bewerbungsprozess die für Sie relevanten Informationen erhalten? • Welche waren besonders hilfreich? • Welche Informationen haben Ihnen gefehlt? • Was würden Sie sich hier für die Zukunft wünschen?	Was hätten Sie sich an dieser Stelle noch mehr gewünscht? Wo sehen Sie Optimierungsbedarf?
Inwiefern haben Sie schon einmal im Rahmen des Einstiegs (Onboardings / Phase 5) Ihren neuen Arbeitgeber nach kurzer Zeit wieder verlassen?	<u>Falls ja</u>: Welches waren die ausschlaggebenden Gründe hierfür? Inwieweit hatten Sie das Gefühl, dass Sie nicht • …zum Unternehmen	Können Sie diese noch näher beschreiben?

	• … zur Tätigkeit • … zum Team • … zu Ihrer Führungskraft passen? Gehen Sie gerne detailliert auf die einzelnen Punkte ein. Inwiefern haben Sie das Gefühl, dass hier im Rahmen des vorherigen Bewerbungs- und Auswahlprozesses zu wenig Rücksicht genommen wurde? <u>Falls nein</u>: Welche Gründe wären für Sie ausschlaggebend, um ein Unternehmen im Rahmen des Onboardings bereits schon wieder zu verlassen? • Wie oft haben Sie bereits Ihren Arbeitgeber gewechselt? • Wie kam es zu dem Arbeitgeberwechsel? (Ansprache von außen? Eigene Unzufriedenheit beim derzeitigen Arbeitgeber?)	Was könnte man aus Ihrer Sicht diesbezüglich noch verbessern? Inwiefern wurde auf die einzelnen Matching-Bereiche eingegangen? Können Sie diese noch näher beschreiben?

Phase 7 Evaluation & Mitarbeiter:innenbindung Bindung		
Wenn wir nun auf die 6. Phase „Integration & Bindung“ schauen (auf die Abbildung zeigen) … Welche Aspekte sind Ihnen besonders wichtig, um sich bei einem Unternehmen gut integrieren zu können?	Was bedeutet für Sie „Integration“? Wie wichtig ist es Ihnen, sich zu integrieren? Inwiefern ist dies bei Ihren bisherigen Arbeitgebern gelungen und durch welche Maßnahmen? • Was ist besonders gut gelungen? • In welchen Bereichen sehen Sie noch Optimierungsbedarf und weshalb? Inwiefern spielt die Integration eine Rolle für Ihre Bindung an eine Organisation?	Inwiefern könnten Sie sich vorstellen, dass digitale Tools die Integration noch erleichtern könnten? • Welche Ideen haben Sie diesbezüglich? • Welche Chancen könnten diese mit sich bringen?
Welche Aspekte sind für Sie besonders bedeutsam, um sich mittel- oder langfristig an eine Organisation „zu binden“ (bzw. mittel- oder langfristig für ein Unternehmen tätig zu sein)?	Was bedeutet für Sie mittel- und langfristig in diesem Kontext? • Welche Aspekte sind für Sie bedeutsam, um sich mittelfristig an einen Arbeitgeber zu binden? • Welche Aspekte sind für Sie wichtig, um sich langfristig an einen Arbeitgeber zu binden? • Inwiefern möchten Sie gerne mittel- oder langfristig für einen Arbeitgeber tätig sein?	Was müsste für Sie konkret erfüllt sein, damit Sie Ihren Arbeitgeber nicht mehr wechseln?

	○ Was spricht für Sie dafür? ○ Was spricht für Sie dagegen? Welche Bedeutung hat für Sie in diesem Kontext das Thema „Wertschätzung“? • Wie definieren Sie für sich persönlich „Wertschätzung“? • In welcher Form und von wem entgegengebracht ist Ihnen Wertschätzung wichtig? Welche Rolle spielt die Möglichkeit der privaten und beruflichen Weiterentwicklung für Sie im Hinblick auf die Bindung zu Ihrem Arbeitgeber? • Wie definieren Sie für sich „persönliche Entfaltung“? Was ist Ihnen hier besonders wichtig und weshalb? • Welche Karriereziele und -pläne verfolgen Sie in den kommenden Jahren? Inwiefern haben Sie das Gefühl, dass die Möglichkeit, die individuellen Karrierepläne und -wünsche bei dem Arbeitgeber zukünftig ausleben zu können, eine positive Auswirkung auf die Bindung an das Unternehmen haben kann? • Was könnte hier noch seitens Ihres Arbeitgebers optimiert werden?	Wie stellen Sie sich konkret einen wertschätzenden Umgang vor? Welchen Stellenwert haben für Sie Ihre persönliche und berufliche Entfaltung und Weiterentwicklung? Wie häufig finden Mitarbeiter:innengespräche statt und mit wem? (Führungskraft oder HR-Abteilung) • Welche Inhalte werden besprochen? • Inwiefern werden Ihre persönlichen Wünsche, Ziele und Erwartungen sowie Ihre Karrierepläne thematisiert? • Was gefällt Ihnen gut?

	Inwiefern werden Sie bzw. wurden Sie in der Vergangenheit bei Ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung vom Arbeitgeber und von der Führungskraft unterstützt? • In welcher Form wurden Sie unterstützt? (z.B. Weiterbildungsseminare; Coaching durch die Führungskraft; Übertragung verantwortungsvoller Aufgaben etc.) • Inwiefern wurden in diesem Zusammenhang Ihre persönlichen Kompetenzen, Fähigkeiten, Interessen, Wünsche und Vorstellungen detailliert analysiert / betrachtet? • Was hat Ihnen besonders gut gefallen und weshalb? • Wo sehen Sie noch Optimierungsbedarf für die Zukunft? Inwieweit gibt bzw. gab es bei Ihrem Arbeitgeber ein „Talent Pool" für Arbeitnehmer:innen, die sich beruflich weiterentwickeln möchten? • Wie wird bzw. wurde dieser eingesetzt? • Welches (digitale) Tool wird hier verwendet? • Was gefällt Ihnen hieran gut? • Wo sehen Sie noch Optimierungsbedarf?	• Was würden Sie sich darüber hinaus für die Zukunft wünschen? • Welche (digitalen) Tools werden verwendet? Wie könnte ein digitales Tool hier unterstützen? • Inwiefern wünschen Sie sich ein regelmäßiges Feedback von Ihrer Führungskraft? (wie häufig und welche Inhalte?) Wie ist Ihre Führungskraft bisher mit Veränderungswünschen umgegangen? • Wie offen und transparent können bzw. konnten Sie über Ihre Erwartungen und Wünsche an den Berufsverlauf mit Ihrer Führungskraft, Ihrem HR-Team und mit Ihrem Team sprechen? Wie erfolgen bzw. erfolgten Ihrer Meinung nach Stellen- und Nachfolgebesetzungen bei Ihrem Arbeitgeber (heute und in der Vergangenheit)? • Inwiefern haben Sie das Gefühl, dass Positionen auch mal „über Vitamin B" vergeben werden? • Was läuft Ihrer Meinung nach gut? • Was würden Sie sich hier noch für die Zukunft wünschen?

	Inwiefern spielen die Unternehmensziele und -strategien für Sie hinsichtlich der Bindung an das Unternehmen eine bedeutsame Rolle? • Wie wurden Sie im Laufe der sechs Phasen darüber informiert? • Inwieweit werden Sie aktiv bei der zukünftigen Planung und Ausrichtung dieser eingebunden? • Was gefällt Ihnen gut? • Was würden Sie sich ergänzend noch für die Zukunft wünschen?	Welche weiteren Faktoren sind für Sie von hoher Bedeutung, um langfristig zufrieden bei einem Arbeitgeber arbeiten zu können?
Vielen Dank, dass Sie mir so detailliert berichtet haben, welche Aspekte für Sie besonders bedeutsam in „Phase 6" sind. Inwiefern denken Sie, könnte auch hier ein digitales („Matching"-) Tool nützlich sein? Wie würden Sie sich so ein Tool konkret vorstellen und wünschen?	Stellen Sie sich folgendes Szenario vor: Aufbauend auf dem „3-Stufen-Modell" gibt es ein digitales Tool, z.B. eine App, als „Career Coach" zwischen Mitarbeiter:in und Personalabteilung. Auf der einen Seite hinterlegen Sie Ihre Karriereerwartungen und -wünsche, auf der anderen Seite werden Weiterbildungsprogramme sowie offene Vakanzen von der Personalabteilung eingestellt. Der „Career Coach" führt ein Matching durch und zeigt für Sie individuell passende, offene Vakanzen (Passung zwischen Ihnen und der Tätigkeit, Team und Führungskraft) sowie Weiterbildungsmöglichkeiten auf.	Inwiefern denken Sie, könnte dadurch im Unternehmen die Transparenz hinsichtlich vakanter Positionen und Weiterbildungmöglichkeiten erhöht werden?

	• Welche Vorteile und Chancen sehen Sie hier? • Welche möglichen Grenzen und Nachteile könnten damit verbunden sein? • Wie würden Sie so ein Tool kreieren, sodass es Ihrer Meinung nach optimal wäre?	Welche weiteren Vorteile und Nachteilen könnten damit einhergehen? Inwiefern denken Sie, könnte das „3-Stufen-Modell“ (inkl. Career Coach) interne sowie externe Quereinstiege fördern?
Abschlussfragen & Schlussformel		
Gibt es zum Schluss noch etwas, was Sie gerne ergänzend einbringen möchten?	Oder gibt es noch Themen, die Sie im Kontext noch als wichtig ansehen, die wir bisher nicht angesprochen haben?	

Nochmals ganz herzlichen Dank für Ihre Teilnahme.

Anhang VII: Leitfaden für die HR-Expert:inneninterviews

Universität Hamburg
DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG

Leitfaden für die Interviews mit den HR-Expert:innen

Dissertation: *„Jobship als One-Click-Bewerbung 2.0? "*
Eine empirische Analyse der Chancen und Grenzen eines wissenschaftlich basierten sowie innovativen Bewerbungs- und Personalauswahlkonzepts für MINT-Fachkräfte im digitalen Zeitalter

Forschungsfragen:

Wie sieht der „optimale" (digitale) Bewerbungs- und Personalauswahlprozess für MINT-Bewerber:innen aus, um...

... evidenzbasierte und antidiskriminierende Personalentscheidungen in Bewerbungs- und Auswahlverfahren zu fördern?

... die Passung zwischen Person und potenziellem Arbeitsumfeld (Person-Environment Fit) möglichst ganzheitlich zu ermitteln?
→ Welche Aspekte sind für die MINT-Fachkräfte in dem jeweiligen Bereich (Person-Job, Person-Team, Person-Organisation, Person-Führungskraft Fit) relevant, um sich für ein Jobangebot zu entscheiden und mittel-/ langfristig an einen Arbeitgeber zu binden?

... eine möglichst positive Candidate Experience (ein positives Bewerber:innenerlebnis) zu erreichen?

... eine möglichst positive Recruiter Experience (ein positives Recruitingerlebnis) bei den Personaler:innen zu schaffen?

Warming-up (Vorstellung und Einleitung in das Thema)

Liebe:r Teilnehmer:in (Frau/Herr XY),
vielen Dank, dass Sie sich heute Zeit für das Interview nehmen.
Bevor wir beginnen, würde ich mich freuen, wenn wir uns kurz einander vorstellen. Zu meiner Person: Mein Name ist Sarah Bartsch. Im Rahmen meines Bachelors habe ich Wirtschaftspsychologie mit dem Schwerpunkt Personal und hierauf aufbauend im Zuge meines Masters Human Resource Management an der Universität Hamburg studiert. Seit März 2020 bin ich als wissenschaftliche Mitarbeiterin für die Universität Hamburg tätig und beschäftige mich im Rahmen meiner Dissertation mit der digitalen Entwicklung von Bewerbungs- und Personalauswahlprozessen und deren Chancen, Risiken und Grenzen. Nun würde ich mich sehr freuen, wenn Sie ein paar Worte zu Ihrer Person und Ihrer beruflichen Entwicklung sagen könnten. 😊 (Vielen Dank für Ihre Vorstellung...)

Im Hinblick auf das heutige Interview interessiert es mich sehr, welche Erfahrungen Sie bereits als HR-Expert:in mit (digitalen) Bewerbungs- und Personalauswahlprozessen gemacht haben, was Ihnen besonders gut oder gar nicht gefallen hat und welche Chancen (Vorteile) und Risiken (Nachteile, Grenzen) Sie rund um dieses Thema sehen. Es gibt diesbezüglich keine "falschen" Antworten, denn im Fokus stehen Ihre Gedanken und Sichtweisen.

Das Interview wird ca. 1 bis 2 Stunden dauern und per Tonbandaufnahme für die spätere Datenauswertung aufgezeichnet – Ihre Aussagen werden im Zuge dessen anonymisiert, sodass keine Rückschlüsse auf Ihre Person möglich sind. (Unterzeichnung der Datenschutzerklärung, evtl. Pause nach ca. 1 Std.)

Nochmals herzlichen Dank für Ihre Teilnahme, ich freue mich nun sehr auf das Interview mit Ihnen.

Stimuli

Die Digitalisierung und die damit einhergehenden technologischen Entwicklungen waren in den vergangenen Jahren auch im Bereich der Bewerbungsprozesse deutlich wahrnehmbar. Während man vor einigen Jahren noch die Bewerbungsunterlagen in Papierform, mit einem Bewerbungsfoto, Bewerbungsschreiben, Lebenslauf und Kopien der Zeugnisse, einreichte, ist es heutzutage bei vielen Unternehmen bereits möglich, sein Interesse an einer vakanten Position mit einer sogenannten „One-Click-Bewerbung" zu bekunden.
Insbesondere Talente der MINT-Berufe sind auf dem aktuellen Arbeitsmarkt hart umkämpft. Infolgedessen interessiert es mich sehr von Ihnen als HR-Expert:in für diesen Bereich zu erfahren, wie Sie sich in der heutigen Zeit den „optimalen" (digitalen) Bewerbungs- und Auswahlprozess vorstellen. 😊

Bevor wir gleich auf Details sowie auf einzelne Phasen eines Bewerbungsprozesses eingehen, würde ich mich sehr freuen, wenn Sie mir einmal kurz beschreiben, worauf Sie generell bei einem Bewerbungs- und Auswahlprozess besonderen Wert legen.

Vielen Dank für diesen ersten Einblick.

Für den weiteren Ablauf und als Visualisierung dient die folgende Abbildung: „Candidate Journey" (vgl. Kapitel 4; Abbildung 26).

Anhand der Abbildung können wir detailliert auf die einzelnen Phasen eingehen. Das Ziel ist es, Ihre vergangenen Erlebnisse und Erfahrungen zu reflektieren und zukunftsorientiert Ideen für einen aus Ihrer Sicht „optimalen" Bewerbungs- und Auswahlprozess zu kreieren.

Inhaltliche Leitfragen	Nachfassfragen	Aufrechterhaltungsfragen
Phase 1 Employer Branding Anziehung & Bekanntheit		
Wie sind bisher Ihre Bewerber:innen auf Ihr Unternehmen aufmerksam geworden?	Über welche Medien und Kanäle wurde das Interesse Ihrer Bewerber:innen an Ihrem Unternehmen geweckt? (z.B. Werbung, Informationen und Messen an Universitäten, Plakate, Pop-Ups, Stepstone, LinkedIn, Unternehmenswebseiten etc.) • Wie schätzen Sie die Bekanntheit Ihres Unternehmens ein? • Wie schätzen Sie das (Arbeitgeber-) Image Ihres Unternehmens ein? Welche weiteren Maßnahmen und Tools werden genutzt, um Ihr Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt zu platzieren? • Welche Vor- und Nachteile sehen Sie bei den bisherigen Maßnahmen? • An welchen Stellen gibt es aus Ihrer Sicht noch Optimierungsbedarf für die Zukunft?	Können Sie das Medium noch weiter beschreiben? Wie kommen Sie zu dieser Einschätzung? Was könnte man aus Ihrer Sicht noch verbessern? Welches Potenzial könnten aus Ihrer Sicht diesbezüglich digitale Tools mit sich bringen? • Welche Chancen und Vorteile sehen Sie hier? • Inwiefern sehen Sie diesbezüglich auch Grenzen, Risiken und Nachteile?

Phase 2 Anforderungsanalyse, (Online-)Personalmarketing, Self-Assessment Orientierung & Jobrecherche		
Bevor Sie eine Vakanz veröffentlichen… Welche Arbeitsschritte werden Ihrerseits getätigt?	Auf welche Art und Weise werden Anforderungsprofile erstellt? • Welche Methoden verwenden Sie? • Welche digitalen Tools und Prozesse werden hierfür unterstützend verwendet? (oder „Paper & Pencil"?) • Inwiefern empfinden Sie dieses Vorgehen als zielführend? • Welche Vorteile sehen Sie? • Welche Nachteile und Grenzen sind Ihnen aufgefallen? • Was würden Sie sich für die Zukunft wünschen? Wer wird für die Ermittlung der jeweiligen Arbeitsanforderungen mit einbezogen? • Inwiefern wird die zukünftige Führungskraft hierzu befragt? • Inwiefern wird das Team befragt?	Inwiefern werden neben den fachlichen Anforderungen noch weitere gewünschte Anforderungen, Kompetenzen, Eigenschaften der MINT-Fachkraft definiert? • Welche sind diese konkret? • Weshalb wird Ihrerseits darauf viel Wert gelegt? • Inwiefern sehen Sie hier noch Optimierungsbedarf für die Zukunft?

Inwiefern achten Sie darauf, dass die MINT-Fachkräfte nicht nur zur Position an sich – sondern auch - zur Unternehmenskultur, - zum Team - zur Führungskraft als Mensch mit Ihren Fähigkeiten, Eigenschaften und Werten „passen"?	Welche Passung und welche konkreten Aspekte sind Ihnen bei den einzelnen Bereichen besonders wichtig und weshalb? (Abbildung) Welche Erfahrungen haben Sie bereits persönlich im Hinblick auf eine **gute** Passung zwischen Mitarbeiter:innen und dem Job, der Unternehmenskultur, der Führungskraft und dem Team gesammelt? • Welche positiven Folgen und Auswirkungen hatten die einzelnen Passungen jeweils? • Welche Einzelheiten haben dazu geführt? Welche Erfahrungen haben Sie bereits persönlich im Hinblick auf eine **geringe** Passung zwischen Mitarbeiter:innen und dem Job, der Unternehmenskultur, der Führungskraft und dem Team gesammelt? • Welche Folgen und Auswirkungen hatten die geringen Passungen jeweils? • Welche Einzelheiten haben dazu geführt? Welche Passung(en) empfinden Sie als besonders bedeutsam, damit die Mitarbeiter:innen langfristig zufrieden mit ihrer Arbeitssituation sind?	Inwiefern legen Sie ggf. auf eine Passung weniger Wert? Beschreiben Sie Ihren Eindruck gerne genauer.

	Wie gehen Sie im Rahmen der Entwicklung der Stellenbeschreibung vor, um in den Bereichen eine hohe Passung zu erreichen?
	• Auf welche Details wird besonders geachtet? Was rückt eher in den Hintergrund?
	• Welche Methoden werden eingesetzt, um die Unternehmenskultur, das Team und die Führungskraft möglichst realistisch in der Stellenbeschreibung darstellen zu können?
	  ○ Welche (digitalen) Tools werden hierfür eingesetzt?
	  ○ Welche Vorteile und Chancen sehen Sie hier?
	  ○ Wo sehen Sie noch Optimierungsbedarf? Was würden Sie sich für die Zukunft wünschen?	

Wenn Sie im nächsten Schritt die vakanten Positionen veröffentlichen: Welche Informationen enthalten konkret die Stellenbeschreibungen?	Inwiefern haben Sie das Gefühl, dass bei den veröffentlichten Stellenausschreibungen bereits ein realistischer Einblick zur Unternehmenskultur, zum Team, zur Führungskraft sowie zur Tätigkeit gegeben wird? • Gehen Sie gerne auf die einzelnen Bereiche detaillierter ein. • Wo sehen Sie Optimierungsbedarf und weshalb?	Welche Informationen enthalten die Stellenausschreibungen konkret zur Tätigkeit? • Inwiefern sehen Sie hier noch Optimierungsbedarf? Welche Informationen enthalten die Stellenausschreibungen konkret zu Ihrem Unternehmen als potenziellen Arbeitgeber? • Inwiefern sehen Sie hier Optimierungsbedarf?

		Welche Informationen enthalten die Stellenausschreibungen zum zukünftigen Team? • Inwiefern sehen Sie hier noch Optimierungsbedarf? Welche Informationen enthalten die Stellenausschreibungen zur zukünftigen Führungskraft? • Inwiefern sehen Sie hier noch Optimierungsbedarf?
	Es gibt eine Vielzahl an Faktoren, die MINT-Fachkräfte dazu motivieren können, sich auf eine vakante Position bei Ihnen zu bewerben. • Auf welche Informationen legen Sie bei der Veröffentlichung von vakanten Positionen besonders viel Wert? • Weshalb empfinden Sie diese Informationen als besonders relevant? Inwiefern erhalten interessierte MINT-Fachkräfte im Rahmen der Stellenausschreibung bereits Kenntnisse über Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten? • Welche Informationen erhalten sie konkret zu Weiterbildungsmöglichkeiten?	Welche weiteren Informationen könnten für die MINT-Fachkräfte Ihrer Meinung nach bei der Job- und Arbeitgeberwahl eine große Rolle spielen? • Inwiefern könnte man diese bei zukünftigen Stellenausschreibungen noch besser platzieren?

	• Welche Informationen erhalten sie konkret zu Aufstiegsmöglichkeiten? • Inwiefern sehen Sie hier Optimierungsbedarf? Inwiefern haben Sie das Gefühl, dass die MINT-Fachkräfte über die bisherigen Recherche-Möglichkeiten ausreichend Informationen zu allen Aspekten erhalten, welche für ihre Job- und Arbeitgeberwahl relevant sind? Inwiefern haben Sie diesbezüglich Optimierungsvorschläge und Ideen?	
Über welche Medien und Kanäle haben Sie bisher vakante Positionen veröffentlicht? (Welches sind aus Ihrer Sicht die erfolgreichsten Rekrutierungskanäle?)	Weshalb haben Sie konkret diesen Weg gewählt? Welche Vorteile sehen Sie hier? Welche weiteren Chancen sehen Sie hier für die Zukunft? Welche möglichen Grenzen und Nachteile sind hiermit verbunden?	Aus welchen Gründen fanden Sie diese als besonders ergiebig?
Studien zeigen, dass viele Personen • Internet-Stellenbörsen (z.B. Stepstone)	Internet-Stellenbörsen: • Welche Vor- und Nachteile sehen Sie bei Internet-Stellenbörsen? • Welche Internet-Stellenbörsen sind Ihnen bekannt? Welche nutzen Sie für die	

• Unternehmens-Websites (spezifische Arbeitgeberprofile mit relevanten Informationen) • Social Media (z.B. XING, LinkedIn) als Quellen für ihre Jobrecherche nutzen. Welche Erfahrungen haben Sie jeweils aus der HR-Perspektive gesammelt? (Drei Karten mit den Begriffen werden zur Veranschaulichung gezeigt)	Veröffentlichung von Vakanzen am häufigsten und weshalb? • Mit welchen Stellenbörsen haben Sie ggf. schon negative Erfahrungen gemacht und aus welchen Gründen? Unternehmens-Websites: • Welche Vor- und Nachteile sehen Sie für Ihre Unternehmens-Website? • Welche Informationen finden potenzielle Bewerber:innen auf Ihrer Unternehmenswebsite zu Ihrer Unternehmenskultur? • Welche Faktoren spielen für Sie diesbezüglich eine besonders wichtige Rolle? • Welche Aspekte stehen dagegen eher im Hintergrund? Social Media: • Inwieweit veröffentlichen Sie vakante Positionen über Social Media? • Wie gehen Sie hier konkret vor? • Welche Erfahrungen haben Sie diesbezüglich schon gesammelt? • Inwieweit sprechen Sie via Social Media aktiv Talente an? (Stichwort: „Active Sourcing", z.B. über Xing oder LinkedIn)	Welche weiteren Informationsquellen haben Ihre Bewerber:innen bisher genutzt? (z.B. Persönliche Kontakte, Mitarbeiter:innen-Empfehlungen) • Welche Erfahrungen haben Sie mit diesen gemacht? • Welche Chancen (Vorteile) und Grenzen (Nachteile) haben Sie hier wahrgenommen?

	○ Falls ja, welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht? Welche Vorteile und Chancen empfinden Sie diesbezüglich? ○ Welche Nachteile und Grenzen haben Sie wahrgenommen? Inwiefern gibt es noch weitere Medien, Portale, Tool, die Sie für die Veröffentlichungen Ihrer vakanten Positionen nutzen? • Wenn ja, welche sind dies konkret? • Welche Vorteile sehen Sie hier? • Inwiefern gibt es Optimierungsbedarf für die Zukunft?	Inwiefern könnte man Ihrer Meinung nach die Informations- und Jobrecherche für die MINT-Fachkräfte durch die heutigen digitalen Möglichkeiten noch optimieren?
Phase 3 Auswahl / Konstruktion der Untersuchungsmethoden / Bewerbungseingänge Übermittlung der Bewerbung		
Wie können sich MINT-Fachkräfte auf vakante Positionen bei Ihnen bewerben?	Welche Übermittlungsformen werden konkret verwendet? (z.B. One-Click, E-Mail, Online-Formular auf der Unternehmens-Website, App) • Welche Vor- und Nachteile sehen Sie bei der jeweiligen Form? • Welche Nachteile und Grenzen haben Sie konkret festgestellt?	Beschreiben Sie gerne einmal konkreter Ihren Bewerbungsprozess. • Inwiefern ist Ihr Bewerbungsprozess aus Ihrer Sicht nutzerfreundlich gestaltet? • Welche Dokumente werden jeweils von den MINT-Fachkräften gewünscht?

	• Welche Optimierungsvorschläge haben Sie? • Welche weiteren Chancen sehen Sie? Welche Bewerbungsform präferieren Sie? (z.B. E-Mail, Online-Formular, One-Click etc.) • Weshalb präferieren Sie diese Form? Welche Vorteile sehen Sie? • Welche möglichen Nachteile, Risiken, Grenzen sehen Sie? Wie viel Zeit benötigen die MINT-Fachkräfte in etwa für eine Bewerbung bei Ihnen? • Wie empfinden Sie diesen zeitlichen Umfang? (angemessen, zu lang…) • Wie lang sollte der Prozess einer Online-Bewerbung aus Ihrer Perspektive maximal dauern? Welche Veränderungen haben Sie bei den Bewerbungsprozessen in den vergangenen Jahren wahrgenommen? (z.B. von der Bewerbermappe hin zur digitalen One-Click-Bewerbung)	• Inwieweit sind „spielerische" Elemente in den Prozess integriert? • Was gefällt Ihnen gut? • Was gefällt Ihnen weniger gut? • Was wünschen Sie sich für die Zukunft? Welche Erfahrungen haben Sie bereits mit „One-Click-Bewerbungen" gesammelt? • Was hat Ihnen (besonders) gut gefallen? • Welche Vorteile sehen Sie? • Was hat Ihnen evtl. nicht so gut gefallen? • Welche möglichen Nachteile sehen Sie? Wie zufrieden sind Sie mit dem Digitalisierungsgrad des Recruitings in Ihrem Unternehmen? • Was würden Sie sich konkret darüber hinaus für die Zukunft noch wünschen?

	Welche Veränderungen haben Sie als positiv empfunden? (Welche Vorteile sehen Sie bei digitalen Bewerbungsprozessen?) Welche Veränderungen haben Sie als negativ empfunden? (Welche Nachteile, Risiken und Grenzen sehen Sie bei digitalen Bewerbungsprozessen?)	
Welche (digitalen) Tools und Prozesse werden für die Bewerbungsphase seitens Ihres Unternehmens genutzt?	Wie heißt Ihr Personalinformationssystem bzw. Ihr digitales Tool konkret? • Welche Vorteile und Möglichkeiten bietet es? • Welche Nachteile und Grenzen sind Ihnen aufgefallen? • Inwiefern sind im Rahmen der Bewerbungseinreichungen Testverfahren, z.B. Persönlichkeitstest und Intelligenztest, bereits integriert? • Inwiefern könnte man das Tool bzw. einzelne Bausteine optimieren? (aus Ihrer HR-Perspektive sowie aus Bewerber:innen-Perspektive) Inwiefern haben die MINT-Fachkräfte die Möglichkeit, ihre individuellen Fähigkeiten und Kompetenzen bereits im Rahmen der Bewerbung ausreichend darzustellen?	Welche Vorteile sehen Sie hier? Welche Optimierungsvorschläge haben Sie?

	• Wie können sie diese darstellen? • Was empfinden Sie hier als gut und als weniger gut geeignet? • Welche Optimierungsvorschläge haben Sie hier für die Zukunft? Inwiefern werden im Rahmen der Bewerbungseinreichung bereits die individuellen Karrierepläne und -wünsche (z.B. Weiterbildungen) der MINT-Fachkräfte bereits abgefragt und berücksichtigt? • Inwiefern würden Sie es begrüßen, dass bereits in der Bewerbungsphase die zukünftigen Karrierewünsche und -erwartungen der MINT-Fachkräfte berücksichtigt werden, um bereits zu Beginn der Tätigkeit zu eruieren, ob es für die Bewerber:innen eine mittel- oder langfristige Perspektive im Unternehmen gibt? • Wie würden Sie es beurteilen, wenn diesbezüglich eine Tendenz gezeigt werden kann, ob die beruflichen Wünsche und Ziele der Bewerber:innen (z.B. Führungsposition in x Jahren oder Weiterentwicklungsprogramme) in dem Unternehmen zukünftig umsetzbar sind? Welche weiteren Ideen und Optimierungsvorschläge haben Sie für die Stufen 1 bis 3?	Können Sie diese noch näher beschreiben? Welche Chancen und Vorteile sehen Sie dadurch?

Wie stellen Sie sich persönlich das optimale Bewerbungstool vor?	Was sollte dieses alles können? Welche Inhalte sollten konkret abgefragt werden?	Mögen Sie dies noch näher erläutern?
Stellen Sie sich folgendes Szenario vor: MINT-Fachkräfte haben die Möglichkeit, sich über drei verschiedene Wege bei Ihnen zu bewerben: 1. One-Click-Bewerbung 2. One-Click-Bewerbung + (P-E-Fit, Matching) 3. One-Click-Bewerbung ++ (P-E-Fit, Matching + Berücksichtigung der Karrierewünsche und -ziele und -erwartungen) (Abbildung zeigen und Erläuterung der Idee des „3- Stufen-Modells“ → P-E-Fit wird nicht wörtlich genannt, sondern im Zuge der Erläuterung des Konzepts umschrieben)	Welche Vorteile und Chancen sehen Sie bei diesem „3-Stufen-Modell“? • Welche Vorteile und Chancen sehen Sie pro Stufe? • Welche Aspekte und Inhalte wären Ihnen bei den jeweiligen Stufen wichtig? (Was sollte Ihrer Meinung nach für ein gutes Matching nicht fehlen?) Welche Nachteile und Grenzen könnten Sie sich vorstellen? Welche Aspekte müssten für Sie erfüllt sein, damit für Sie das „3-Stufen-Modell“ „optimal“ wäre? Insgesamt bedeutet jede weitere Stufe zeitlich mehr Aufwand, dafür wird jedoch in Stufe 2 sichtbar, wie gut die Passung zwischen Bewerber:in und dem Job, der Unternehmenskultur, der Führungskraft und dem Team ist und in Stufe 3 finden zusätzlich die Karrierewünsche Berücksichtigung.	

	• Wie ist Ihre Einschätzung: Welche Stufe präferieren Ihre Bewerber:innen und weshalb? • Welche weiteren Ideen und Vorschläge haben Sie, wenn Sie sich Ihr eigenes „optimales Bewerbungstool" selbst kreieren könnten?	
Phase 4 Datenerhebung, -auswertung & Interpretation der Befunde Teilnahme am Auswahlverfahren Phase 5 Intervention Ergebniskommunikation		
Wie geht der Bewerbungs- und Auswahlprozess nach Eingang der Bewerbungen bei Ihnen weiter?	Wie werden konkret die Bewerbungsunterlagen analysiert? • Welche Methode(n) werden hierfür eingesetzt? • Inwiefern erfolgt die Analyse der Bewerbungsunterlagen durch eine:n Recruiter:in und / oder durch ein digitales Tool? • Welche Inhalte der Bewerbungen werden für die Bewertung herangezogen?	Für welche Bereiche werden welche Analysen eingesetzt?

	• Wie erfolgt die Bewertung konkret? Worauf wird insbesondere viel Wert gelegt? Worauf hingegen weniger? • Inwiefern werden Standards für die Bewertung der Bewerbungen vorab festgelegt?	Was läuft bei der Bewertung der Bewerbungen bzw. der Bewerbungsunterlagen aktuell sehr gut? • Welche Vorteile sehen Sie hier konkret? Inwiefern gibt es bei der Analyse der Bewerbungsunterlagen ggf. Optimierungsbedarf? • Was würden Sie sich hier konkret für die Zukunft wünschen? • Inwieweit würden Sie den Einsatz digitaler Möglichkeiten hier befürworten? (z.B. CV-Parsing-Technologien, Matching etc.)
Welche Methoden und Instrumente werden neben der Analyse der Bewerbungsunterlagen nachfolgend im Rahmen des Auswahlprozesses eingesetzt? (Bsp. Einstellungsinterviews, Tests etc.)	Beschreiben Sie die einzelnen Methoden gerne genauer. Inwieweit werden: … computergestützte Diagnostik … Testverfahren (digital oder Paper & Pencil?) o Welche Art von Test? Was wird abgefragt? (Persönlichkeits-, Intelligenztest, Cultural Fit-Test) … Fragebögen … Einstellungsinterviews (persönlich / telefonisch) … Arbeitsprobe / Case Study … Assessment Center in Ihrem Auswahlprozess eingesetzt?	Welche Vorteile und Chancen sehen Sie bei der jeweiligen – bisher eingesetzten – Methode? Inwiefern haben Sie ggf. Nachteile, Grenzen und Risiken wahrgenommen? Wo sehen Sie Optimierungsbedarf? Was würden Sie sich für die Zukunft wünschen?

Inwiefern wird neben der Passung zwischen Person und Job, ebenfalls die Passung zwischen Person und Unternehmenskultur, Führungskraft und Team im Auswahlprozess näherliegend betrachtet?	Welche Aspekte werden hier insbesondere betrachtet? • Welche Methoden werden im Auswahlverfahren für die Ermittlung der jeweiligen Passung eingesetzt? • Inwiefern werden für die Analyse der jeweiligen Passung digitale Möglichkeiten mit eingebunden?	Welche Ebenen der Passung werden ermittelt? Wie erfolgt die Ermittlung der Passung jeweils konkret? (z.B. Künstliche Intelligenz, Algorithmen etc.) Welche Informationen werden hierfür herangezogen? • Welche Chancen und Vorteile sehen Sie hier? • Welche Nachteile, Grenzen und Risiken sind Ihnen bekannt? • Wie würden Sie sich die Ermittlung der Passung in Zukunft wünschen?
Wie werden die Leistungen, Fähigkeiten und einzelnen Passungen im Auswahlprozess konkret bewertet?	Wer bewertet die jeweiligen Ergebnisse? (z.B. Antworten der Bewerber:innen im Einstellungsinterview oder AC) Inwiefern werden vorab Standards für die Bewertung festgelegt? Welche (digitalen) Tools werden für die Bewertung genutzt? Wer trifft die finale Entscheidung über die Einstellung der Bewerber:innen?	Welche Vorteile sehen Sie bei dem aktuellen Vorgehen? Inwiefern sehen Sie hier ggf. auch Nachteile, Grenzen und Risiken? Was würden Sie sich hier noch für die Zukunft wünschen?

Welches sind Ihrer Erfahrung nach die häufigsten Ablehnungskriterien?	• Persönlicher Eindruck • Gehaltsforderung • Harte Kriterien (z.B. fehlende Fachkompetenz, Berufserfahrung) • Soft Skills (z.B. soziale Kompetenzen, Teamfähigkeit) • Fehlender Cultural Fit	Inwieweit können die Personaler:innen nach „ihrem Bauchgefühl" handeln und entscheiden? • Welche Nachteile, Risiken und Grenzen können Ihrer Meinung nach aus solchen Entscheidungen folgen?
Inwiefern haben Sie das Gefühl, dass im Rahmen des Auswahlverfahrens bestimmte Personen ggf. bessere Chancen haben als andere?	Aus welchen Gründen denken Sie so darüber? • Welche Personen haben aus Ihrer Sicht die besten Chancen und weshalb? • Welche Personen haben aus Ihrer Sicht eher geringere Chancen und weshalb?	Wie hoch würden Sie die Frauenquote in Ihrem Unternehmen einschätzen? • Wie kommt es dazu? • Inwiefern nimmt diese Ihrer Meinung nach Einfluss auf Ihre Arbeit und auf das Unternehmen an sich? • Welche Entwicklung würden Sie sich für die Zukunft wünschen? Wie ist ca. die Altersverteilung bei Ihrem jetzigen Arbeitgeber? • Wie kommt es dazu? • Inwiefern nimmt diese Ihrer Meinung nach Einfluss auf Ihre Arbeit und auf das Unternehmen an sich? • Welche Entwicklung würden Sie sich für die Zukunft wünschen?

Inwieweit haben Sie allgemein im Rahmen von Bewerbungsprozessen bereits Bevorzugungen von gewissen Gruppen oder Personen mit gewissen Merkmalen mitbekommen?	Welche Personen werden in Ihrem Arbeitsumfeld ggf. bevorzugt? Welche Personen haben es dahingehend aus Ihrer Sicht in Ihrem Umfeld schwerer? (oder werden gar diskriminiert?)	Aus welchen Gründen werden diese Personen bevorzugt? (z.B. Eigenschaften, Kompetenzen – oder Herkunft, Geschlecht, Alter etc.) Inwiefern haben das Geschlecht, das Alter, der Familienstand (Kinder), die Herkunft und Religion einen Einfluss auf die Personalentscheidung? (Gehen Sie gerne auf die einzelnen Punkte detaillierter ein)
Welche Ideen haben Sie, um Bevorzugungen oder Diskriminierungen zukunftsorientiert generell keinen Raum mehr im Rahmen von Auswahl- und Bewerbungsprozessen zu geben?	Inwiefern würden Sie sich den Einsatz standardisierter Auswahlinstrumente wünschen, um möglichst objektiv im Rahmen des Bewerbungsprozesses beurteilen zu können? Welche Auswahlmethoden präferieren Sie hierfür? • Aus welchen Gründen präferieren Sie diese Methoden? • Welche Vorteile und Chancen sehen Sie hier? • Welche Nachteile und Grenzen können Sie sich trotz Ihrer Präferenz evtl. vorstellen? Welche Chancen bieten diesbezüglich auch digitale Tools? • Inwiefern haben Sie das Gefühl, dass beispielsweise das „3 Stufen-Modell“ und das	Welche Chancen sehen Sie dadurch? Welche möglichen Grenzen gibt es aus Ihrer Sicht? Inwiefern könnte hierdurch die Individualität und Diversität in Ihrem Unternehmen gefördert werden?

	hiermit einhergehende Matching in Stufe 2 und 3 eine objektive Basis für eine faire Bewerberauswahl schaffen könnte? o Inwiefern könnte der Einsatz dieses Tools zu weniger Bevorzugungen und Diskriminierungen führen? Auf welche Auswahlinstrumente würden Sie hingegen verzichten? • Weshalb würden Sie auf diese gerne verzichten? • Welche Nachteile, Grenzen und Risiken sehen Sie hier? • Auch, wenn Sie auf diese Auswahlinstrumente lieber verzichten würden: Sehen Sie trotzdessen Chancen und Vorteile dieser Instrumente? Welche weiteren Ideen haben Sie, um die Individualität und Diversität in Unternehmen weiter auszubauen?	Welche Chancen und Vorteile sehen Sie hierdurch für Quereinsteiger:innen? Welche weiteren Chancen und Vorteile bietet das „3 Stufen-Modell“ im Hinblick darauf, dass in Stufe 2 für alle 4 Bereiche (Abbildung) die Passung ermittelt wird und in Stufe 3 zudem die individuellen Karriereerwartungen, -wünsche und -pläne berücksichtigt werden? • Welche möglichen Grenzen sehen Sie bei dem Modell? • Wie könnte man diese aufbrechen? • Welche weiteren Ideen haben Sie, um das Tool aus Ihrer Sicht „optimal“ zu gestalten? Inwiefern denken Sie, könnte man auf Basis dessen eine langfristig erfolgreiche Geschäftsbeziehung sichern? • Was wäre aus Ihrer Sicht hier besonders bedeutsam? • Wo sehen Sie noch Optimierungsbedarf?
Wenn die Auswahlentscheidungen getroffen wurden, wie geht es im nächsten Schritt weiter?	Auf welchem Weg (z.B. Anruf, E-Mail, Postfach Bewertungsportal) erhalten die Bewerber:innen die Jobzusage bzw. Jobabsage mitgeteilt? • Welche Vor- und Nachteile sehen Sie hier?	Inwieweit werden die Bewerber:innen im Falle einer Absage über die Gründe informiert? • Was wird ihnen mitgeteilt?

	• Inwiefern besteht ein Unterschied bei der Kommunikation von Jobzusagen und Jobabsagen? • Wie viel Zeit liegt zwischen dem Auswahlverfahren und der Ergebniskommunikation? • Wo sehen Sie noch Optimierungsbedarf? Was würden Sie sich für die Zukunft wünschen? Wie lange dauert das Auswahlverfahren (Phase 4) insgesamt? • Wie empfinden Sie die Dauer? • Was würden Sie sich für die Zukunft wünschen? Inwiefern gibt es noch weitere Ideen, Anregungen und Wünsche für die Phasen 1-5, die wir bisher noch nicht thematisiert haben?	• Inwieweit wird auf die jeweilige Person (mit ihren Fähigkeiten, Kompetenzen etc.) detaillierter eingegangen? • Inwieweit sind die Gründe für eine Absage für die Bewerber:innen nachvollziehbar und transparent? • Inwiefern sehen Sie hier Optimierungspotenzial? Inwiefern werden die Bewerber:innen im Falle einer Zusage über die Gründe informiert? • Was wird ihnen mitgeteilt? • Inwieweit wird auf die jeweilige Person (mit Ihren Fähigkeiten, Kompetenzen etc.) detaillierter eingegangen? • Was würden Sie sich für die Zukunft wünschen?
Phase 6 Evaluation & Onboarding Onboarding		
Wie geht es nach der Vertragsunterzeichnung für die neuen Mitarbeiter:innen in Ihrem	Was gefällt Ihnen an Ihrem aktuellen Onboarding-Prozess besonders gut?	Welche Vorteile sehen Sie hier konkret?

Unternehmen weiter? Gehen Sie gerne detailliert auf die einzelnen Schritte Ihres Onboarding-Prozesses ein.	An welchen Stellen sehen Sie noch Verbesserungspotenzial?
	
	Wie werden die neuen Mitarbeiter:innen im Unternehmen begrüßt und von wem?
	
	Wie werden die neuen Mitarbeiter:innen konkret eingearbeitet?
	• Wie und von wem wird die Einarbeitung vorbereitet? Welche (digitalen) Tools werden hierfür genutzt?
	• Wer übernimmt die Einarbeitung im Anschluss hauptverantwortlich?
	• Welche Aufgaben übernimmt die jeweilige Führungskraft im Rahmen der Einarbeitung?
	• Wie erfolgt die Integration in das Team?
	  ○ Inwieweit haben die neuen Mitarbeiter:innen ihr Team bereits im Bewerbungs- und Auswahlverfahren zuvor kennenlernen können?
	
	  ○ Welche Unstimmigkeiten haben Sie schon einmal im Rahmen eines Onboardings und in der weiteren Zusammenarbeit zwischen den neuen Mitarbeiter:innen und dem Team / der Führungskraft miterlebt?
		Inwiefern stehen den neuen Mitarbeiter:innen Pat:innen bzw. Mentor:innen zur Verfügung?
		
		Inwiefern hat sich dieses Vorgehen bisher bewährt? Welche Vorteile sehen Sie hier?
		
		Wo sehen Sie ggf. Verbesserungspotenzial für die Zukunft?

Wenn Sie an die fachliche und inhaltliche Einarbeitung denken: Auf welcher Informationsbasis wird die Einarbeitung vorbereitet? Inwiefern werden die im vorherigen Bewerbungs- und Auswahlprozess erhobenen Kenntnisse und Fähigkeiten der neuen Mitarbeiter:innen bei der Einarbeitung berücksichtigt?	Inwieweit kam es schon einmal vor, dass die Kompetenzen und Fähigkeiten (Abbildung Passung), welche im Rahmen des Bewerbungs- und Auswahlprozesses erhoben wurden, in der Realität nicht von den neuen Mitarbeiter:innen erbracht werden konnten? (d.h. Abbildung: Geringe Passung zwischen Person und Job) • Welche Folgen hatte diese konkret? • Wie ist Ihr Unternehmen damit umgegangen? Welche Maßnahmen werden angeboten um evtl. fachliche Diskrepanzen auszugleichen? In welchen der anderen Bereiche (Abbildung Passung) haben Sie ebenfalls schon einmal trotz erfolgreichen Bewerbungsverfahrens im Nachhinein eine geringe Passung festgestellt? • Welche Folgen hatte diese konkret? • Wie sind Sie damit im Unternehmen umgegangen? • Welche Maßnahmen wurden angeboten? Inwiefern könnten Sie sich vorstellen, dass das Onboarding durch weitere digitale Möglichkeiten noch optimiert werden könnte? • Bsp. anhand des „3 Stufen-Modells“ werden minimale Defizite bspw. beim	Wie häufig kommt es vor, dass neue Mitarbeiter:innen Ihr Unternehmen kurz- oder mittelfristig (z.B. im Rahmen des Onboardings / der Probezeit) bereits schon wieder verlassen? • Welche Gründe stehen hier möglicherweise im Vordergrund? • Wie schätzen Sie die Fluktuation in Ihrer Branche generell ein? • Was führt aus Ihrer Sicht zu einem häufigen Arbeitgeberwechsel und wie könnte man diesen vermeiden?

	Fachwissen aufgezeigt, sodass hier konkrete Maßnahmen im Rahmen des Onboardings geplant werden könnten. Inwiefern würden Sie diese zusätzliche Hilfestellung begrüßen? Welche weiteren Ideen und Tools fallen Ihnen darüber hinaus ein, um Onboarding-Prozesse erfolgreich zu gestalten?	
Phase 7 Evaluation & Mitarbeiter:innenbindung Bindung		
Wenn wir nun auf die 6. Phase „Integration & Bindung“ schauen (auf die Abbildung zeigen) … Welche Maßnahmen bietet Ihr Unternehmen konkret an, um die neuen Mitarbeiter:innen ins Unternehmen zu integrieren sowie langfristig ans Unternehmen zu binden?	Gehen Sie gerne detailliert auf die einzelnen Maßnahmen ein. • Welche Maßnahmen empfinden Sie als besonders erfolgreich und weshalb? • Bei welchen Maßnahmen sehen Sie noch Optimierungsbedarf für die Zukunft? • Welche weiteren Maßnahmen könnten Sie sich vorstellen zu implementieren, um die Integration und Bindung noch weitergehender zu fördern?	Wie erfolgt konkret zunächst die Integration? Welche Maßnahmen zur Bindung erfolgen im Anschluss?

Welche Aspekte sind Ihrer Ansicht nach für MINT-Fachkräfte besonders bedeutsam, um sich mittel- und langfristig an eine Organisation „zu binden“? (bzw. mittel- oder langfristig für ein Unternehmen tätig zu sein)?	Inwiefern haben die MINT-Fachkräfte die Möglichkeit, sich in Ihrem Unternehmen persönlich und beruflich weiterzuentwickeln?
	• In welcher Form werden die berufliche und persönliche Weiterentwicklung unterstützt? (z.B. Weiterbildungsseminare, Coaching durch die Führungskraft, Übertragung verantwortungsvoller Aufgaben…)
	• Inwieweit wird über Karrierewünsche, -ziele und -pläne für die kommenden Jahre gesprochen?
	• Mit wem können die MINT-Fachkräfte darüber sprechen? Wer unterstützt die individuellen Pläne?
	• Wie offen und transparent können die MINT-Fachkräfte über ihre Erwartungen und Wünsche betreffend den Berufsverlauf mit ihrer Führungskraft, ihrem HR-Team oder mit ihrem Team sprechen?
	  ○ Wie gehen Führungskräfte mit Veränderungswünschen um?
	  ○ Inwiefern haben Sie das Gefühl, dass die MINT-Fachkräfte ihre Wünsche ggf. nicht offen ansprechen können?
	  ○ Wie könnte man dies in Zukunft umgehen?
		Was gefällt Ihnen hier besonders gut und weshalb?
		
		Wo sehen Sie künftigen Optimierungsbedarf für die Zukunft?
		
		Wie häufig finden Mitarbeiter:innengespräche statt?
		• Zwischen wem finden die Mitarbeiter:innengespräche statt? (zwischen MINT-Talent und Führungskraft oder MINT-Talent und HR-Abteilung?)
		• Inwiefern werden die persönlichen Wünsche, Ziele und Erwartungen der MINT-Fachkräfte thematisiert?
		• Über welche Themen wird gesprochen?
		• Wie häufig und in welchem Umfang erhalten die Mitarbeiter:innen Feedback von ihrer Führungskraft?
		• Inwiefern werden für die Feedback-/ Mitarbeiter:innengespräche digitale Tools eingesetzt?
		• Welche Tools werden eingesetzt?
		• Welche Vorteile hat das Tool Ihrer Meinung nach?
		• Welche Nachteile und Grenzen sehen Sie?

	• Inwiefern werden in diesem Zusammenhang die individuellen Kompetenzen, Fähigkeiten, Interessen, Wünsche und Vorstellungen detailliert analysiert und betrachtet? • Welche (digitalen) Tools werden hierfür eingesetzt? Inwiefern können die Mitarbeiter:innen bei der zukünftigen Ausrichtung der Unternehmensziele und -strategie mitwirken?	• Wie könnte der Prozess mit Hilfe eines digitalen Tools weitergehend optimiert werden?
Inwieweit gibt es bei Ihnen ein „Talent Pool“ für Arbeitnehmer:innen, die sich beruflich weiterentwickeln möchten?	Wie wird Ihr „Talent Pool“ konkret eingesetzt? • Welches Tool wird genutzt? • Welche Daten werden erfasst? • Wie werden die MINT-Fachkräfte darin unterstützt, ihre individuellen Karriereziele zu verfolgen? • Inwiefern ist Ihr „Talent Pool“ mit der Personalplanung bzw. Nachfolgeplanung Ihres Unternehmens verknüpft? • Was gefällt Ihnen am „Talent Pool“ gut? • Wo sehen Sie noch Optimierungsbedarf?	Wie erfolgen bei Ihnen Stellen- und Nachfolgebesetzungen? • Welches Tool wird dafür verwendet? • Inwiefern haben Sie das Gefühl, dass Positionen auch mal „über Vitamin B“ vergeben werden? • Was läuft Ihrer Meinung nach gut? • Was würden Sie sich ergänzend noch für die Zukunft wünschen?
	Wie würden Sie sich so ein Tool konkret vorstellen und wünschen?	Inwiefern könnte aus Ihrer Sicht ein digitales („Matching“-) Tool nützlich sein kann?

Inwieweit könnten digitale Tools aus Ihrer Sicht die Personalentwicklung und das Talent Management in Zukunft (noch mehr) unterstützen?	• Welche Chancen und Vorteile hätte das Tool aus Ihrer Sicht? • Inwiefern könnte dadurch aus Ihrer Sicht im Unternehmen die Transparenz hinsichtlich vakanter Positionen und Weiterbildungmöglichkeiten erhöht werden?	Welche weiteren Vorteile und Nachteile könnten damit einhergehen?
Stellen Sie sich bitte folgendes Szenario vor: Es gibt aufbauend auf der Basis des „3 Stufen-Modells“ ein digitales Tool, z.B. eine App, als „Career Coach“ zwischen Mitarbeiter:in und Personalabteilung / Führungskraft. Auf der einen Seite hinterlegen die Mitarbeiter:innen ihre individuellen Karriereerwartungen und -wünsche (z.B. auch Wunsch nach Auslandserfahrung, Familie etc.) – auf der anderen Seite werden Weiterbildungsprogramme sowie offene Vakanzen von der Personalabteilung eingespielt.	Der „Career Coach“ führt ein Matching durch und zeigt für die Mitarbeiter:innen individuell passende, offene Vakanzen (Passung zwischen Person und der Tätigkeit, Team und Führungskraft) sowie Weiterbildungsmöglichkeiten auf. • Welche Vorteile und Chancen sehen Sie hier? • Welche möglichen Grenzen und Nachteile könnten damit verbunden sein? • Wie würden Sie so ein Tool kreieren, sodass es Ihrer Meinung nach optimal wäre?	Inwiefern könnte aus Ihrer Sicht der Einsatz eines solchen Tools die Individualität und Diversität in Ihrem Unternehmen erhöhen? • Welche Chancen bietet dieses Tool für interne Quereinstiege? (z.B. in andere Fachabteilungen) sowie externe Quereinstiege? • Inwieweit könnte dieses Tool – Ihrer Meinung nach – die Chancengleichheit erhöhen? (im Hinblick auf die Teilnahme an Weiterbildungsmöglichkeiten und / oder attraktive Vakanzen) • Inwiefern könnten hierdurch evidenzbasierte Personalentscheidungen hinsichtlich der Nachfolgebesetzungen gestärkt werden?

Abschlussfragen & Schlussformel		
Inwieweit werden der Bewerbungs- und Auswahlprozess (sowie die einzelnen besprochenen Phasen der Candidate Journey) in Ihrem Unternehmen evaluiert?	Beschreiben Sie gerne die Evaluationen für die einzelnen Phasen. Von wem erhalten Sie konkret Feedback? • Fachabteilung (und Führungskraft) • Nach Interviews abgelehnte Bewerber:innen • Neu eingestellte Personen	
Welches sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Rekrutierungsthemen in den folgenden 3 bis 5 Jahren?	Abbildung zeigen.	
Gibt es zum Schluss noch etwas, was Sie gerne ergänzend einbringen möchten?	Oder gibt es darüber hinaus Themen, die Sie im Kontext wichtig finden und die wir bisher nicht angesprochen haben?	

Nochmals ganz herzlichen Dank für Ihre Teilnahme.

Anhang VIII: Leitfaden für die Gruppendiskussion

Universität Hamburg
DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG

Leitfaden für die Gruppendiskussion

Dissertation: *„Jobship als One-Click-Bewerbung 2.0? "*
Eine empirische Analyse der Chancen und Grenzen eines wissenschaftlich basierten sowie innovativen Bewerbungs- und Personalauswahlkonzepts für MINT-Fachkräfte im digitalen Zeitalter

Forschungsfragen:

Wie sieht der „optimale" (digitale) Bewerbungs- und Personalauswahlprozess für MINT-Bewerber:innen aus, um...

... evidenzbasierte und antidiskriminierende Personalentscheidungen in Bewerbungs- und Auswahlverfahren zu fördern?

... die Passung zwischen Person und potenziellem Arbeitsumfeld (Person-Environment Fit) möglichst ganzheitlich zu ermitteln?
→ Welche Aspekte sind für die MINT-Fachkräfte in dem jeweiligen Bereich (Person-Job, Person-Team, Person-Organisation, Person-Führungskraft Fit) relevant, um sich für ein Jobangebot zu entscheiden und mittel-/ langfristig an einen Arbeitgeber zu binden?

... eine möglichst positive Candidate Experience (ein positives Bewerber:innenerlebnis) zu erreichen?

... eine möglichst positive Recruiter Experience (ein positives Recruitingerlebnis) bei den Personaler:innen zu schaffen?

Warming-up (Vorstellung und Einleitung in das Thema)
Liebe Gruppendiskussions-Teilnehmer:innen,

vielen Dank, dass Sie sich heute für das Interview Zeit nehmen. Bevor wir beginnen, würde ich mich freuen, wenn wir uns kurz einander vorstellen. Zu meiner Person: Mein Name ist Sarah Bartsch. Im Rahmen meines Bachelors habe ich Wirtschaftspsychologie mit dem Schwerpunkt Personal und hierauf aufbauend im Zuge meines Masters Human Resource Management an der Universität Hamburg studiert. Seit März 2020 bin ich als wissenschaftliche Mitarbeiterin für die Universität Hamburg tätig und beschäftige mich im Rahmen meiner Dissertation mit der digitalen Entwicklung von Bewerbungs- und Auswahlprozessen und deren Chancen, Risiken und Grenzen. Nun würde ich mich sehr freuen, wenn Sie ein paar Worte zu Ihrer Person und Ihrer beruflichen Entwicklung sagen könnten. (Vielen Dank für Ihre Vorstellung...)

Im Hinblick auf das heutige Fokusgruppeninterview interessiert es mich sehr, welche Erfahrungen Sie bereits als HR-Expert:in und als MINT-Fachkraft mit (digitalen) Bewerbungs- und Auswahlprozessen gemacht haben, was Ihnen besonders gut und gar nicht gefallen hat und welche Chancen (Vorteile), Risiken (Nachteile, Grenzen) Sie rund um dieses Thema sehen.

Es gibt diesbezüglich keine "falschen" Antworten, denn im Fokus stehen Ihre Gedanken und Sichtweisen.

Die Gruppendiskussion wird ca. 1,5 bis 2 Stunden dauern und per Ton- und Videoaufnahme für die spätere Datenauswertung aufgezeichnet – Ihre Aussagen werden im Zuge dessen anonymisiert, sodass keine Rückschlüsse auf Ihre Person möglich sind. (Unterzeichnung der Datenschutzerklärung, evtl. Pause nach ca. 1 Std.)

Nochmals herzlichen Dank für Ihre Teilnahme – ich freue mich nun sehr auf das Fokusgruppeninterview mit Ihnen.

Stimuli

Die Digitalisierung und die damit einhergehenden technologischen Entwicklungen waren in den vergangenen Jahren auch im Bereich der Bewerbungsprozesse deutlich wahrnehmbar. Während man vor einigen Jahren noch eine Bewerbermappe in Papierform (mit einem Bewerbungsfoto, Bewerbungsschreiben, Lebenslauf und Kopien der Zeugnisse) einreichte, ist es heutzutage bei vielen Unternehmen bereits möglich, sein Interesse an einer vakanten Position mit einer sogenannten „One-Click-Bewerbung" zu bekunden.
Insbesondere Talente der MINT-Berufe sind auf dem aktuellen Arbeitsmarkt hart umworben. Infolgedessen interessiert es mich sehr – einerseits von Ihnen als HR-Expert:innen – sowie andererseits von Ihnen als MINT-Fachkräften – zu erfahren, wie Sie sich in der heutigen Zeit den „optimalen" (digitalen) Bewerbungs- und Auswahlprozess vorstellen.

Bevor wir gleich auf Details sowie auf einzelne Phasen eines Bewerbungsprozesses eingehen, würde ich mich sehr freuen, wenn Sie einmal kurz beschreiben, worauf Sie generell bei einem Bewerbungs- und Auswahlprozess besonders viel Wert legen.

Vielen Dank für diesen ersten Einblick.

Für den weiteren Ablauf und als Visualisierung dient die folgende Abbildung: „Candidate Journey“ (Abbildung zeigen). Anhand der Abbildung können wir detailliert auf die einzelnen Phasen eingehen. Das Ziel ist es, Ihre vergangenen Erlebnisse und Erfahrungen zu reflektieren und zukunftsorientiert Ideen für einen aus Ihrer Sicht „optimalen“ Bewerbungs- und Auswahlprozess zu kreieren.	
Inhaltlich: Diskussionsimpulse & offene Fragen	**Nachfassfragen**
Phase 1 Employer Branding Anziehung & Bekanntheit	
Welche Aspekte finden Ihrer Meinung nach Sie und MINT-Fachkräfte bei einem Arbeitgeber besonders anziehend?	Über welche Medien / Kanäle kann das Interesse an einem potenziellen Arbeitgeber aus Ihrer Sicht am meisten geweckt werden? (z.B. Werbung, Informationen und Messen an Universitäten, Plakate, Pop-Ups, Stepstone, LinkedIn, Unternehmenswebseiten etc.) • Wie kommen Sie zu dieser Einschätzung? • Was könnte man aus Ihrer Sicht mit den heutigen digitalen Möglichkeiten weitergehend optimieren? Welche Chancen und Risiken sehen Sie diesbezüglich?
Phase 2 Anforderungsanalyse, (Online-)Personalmarketing, Self-Assessment Orientierung & Jobrecherche	
Welche sind aus Ihrer Sicht die erfolgreichsten Informationsquellen, wenn sich MINT-Fachkräfte hinsichtlich einer neuen Position orientieren und Jobs recherchieren möchten?	Studien zeigen, dass viele Personen • Internet-Stellenbörsen (z.B. Stepstone)

	• Unternehmens-Websites (spezifische Arbeitgeberprofile mit relevanten Informationen) • Social Media (z.B. XING, LinkedIn) als Quellen für ihre Jobrecherche nutzen. (Abbildung wird gezeigt). Welche Erfahrungen haben Sie mit diesen Tools bereits gesammelt? Welche Vor- und Nachteile sehen Sie jeweils? Inwiefern gibt es noch weitere Portale und Tools, die Sie nutzen? Welche Vor- und Nachteile sehen Sie bei diesen?
Inwiefern ist es Ihrer Meinung nach von Bedeutung, dass Sie / die MINT-Fachkräfte nicht nur zur Position – sondern auch - zur Unternehmenskultur - zum Team - zur Führungskraft als Mensch mit Ihren Fähigkeiten, Eigenschaften und Werten „passen“? (Abbildung zeigen)	Welche Passung empfinden Sie als besonders wichtig und weshalb? Wie gehen Sie als HR-Expert:innen im Rahmen der Erstellung des Anforderungsprofils vor, um eine möglichst hohe Passung in den jeweiligen Bereichen zu erreichen? Worauf achten Sie als MINT-Fachkraft, wenn Sie nach einer neuen Position suchen?
Welche Informationen sind aus Ihrer Sicht besonders wichtig, die in einer Stellenausschreibung nicht fehlen sollten?	Weshalb empfinden Sie diese Informationen als besonders wichtig? Inwiefern vertreten Sie die Auffassung, dass Sie / die MINT-Fachkräfte anhand der Informationen in den Stellenausschreibungen bereits ein Gefühl für die Passungen in den vier Bereichen erhalten können?

	Inwiefern haben Sie das Gefühl, dass die MINT-Fachkräfte über die bisherigen Recherche-Möglichkeiten ausreichend Informationen zu allen Aspekten erhalten, welche für ihre Job- und Arbeitgeberwahl relevant sind? Inwiefern haben Sie diesbezüglich Optimierungsvorschläge und Ideen?
Phase 3 Auswahl / Konstruktion der Untersuchungsmethoden / Bewerbungseingänge Übermittlung der Bewerbung	
Welche Bewerbungs-Übermittlungsformen haben Sie bisher verwendet? (z.B. Online-Formular auf der Unternehmenswebsite, E-Mail, One-Click, App, Papierform)	Welche Vor- und Nachteile sehen Sie bei der jeweiligen Form? Welche präferieren Sie und weshalb? Welche Optimierungsvorschläge haben Sie? Welche Form fanden Sie besonders nutzerfreundlich? Wie lang hat eine Bewerbung im Durchschnitt gedauert? Wie viel Zeit darf Ihrer Meinung nach eine Bewerbung heutzutage dauern?
Welche (digitalen) Tools und Tests wurden genutzt?	Inwieweit sind im Rahmen der Bewerbungseinreichungen Testverfahren (z.B. Persönlichkeitstest, Intelligenztest) bereits integriert gewesen? Inwiefern hatten Sie / haben die MINT-Fachkräfte die Möglichkeit, ihre individuellen Fähigkeiten und Kompetenzen bereits im Rahmen der Bewerbung ausreichend darzustellen?

	• Wie können sie diese darstellen? • Was empfinden Sie hier als gut und weniger geeignet? • Welche Optimierungsvorschläge haben Sie in diesem Kontext für die Zukunft? Inwiefern werden im Rahmen der Bewerbungseinreichung bereits die individuellen Karrierepläne und -wünsche (z.B. Weiterbildungen) der MINT-Fachkräfte abgefragt und berücksichtigt? • Inwiefern würden Sie es begrüßen, dass bereits in der Bewerbungsphase die zukünftigen Karrierewünsche und -erwartungen der MINT-Fachkräfte berücksichtigt werden, um bereits zu Beginn der Tätigkeit zu eruieren, ob es für die Bewerber:innen eine mittel- oder langfristige Perspektive im Unternehmen gibt?
Wie stellen Sie sich persönlich das optimale Bewerbungstool vor?	Mit welchen Fähigkeiten sollte dieses ausgestattet sein? Welche Inhalte sollten konkret abgefragt werden?
Stellen Sie sich folgendes Szenario vor: Sie / MINT-Fachkräfte haben die Möglichkeit, sich über drei verschiedene Wege zu bewerben: 1. One-Click-Bewerbung 2. One-Click-Bewerbung + (P-E-Fit, Matching) 3. One-Click-Bewerbung ++ (P-E-Fit, Matching + Berücksichtigung der Karrierewünsche und -ziele & -erwartungen)	Welche Vorteile und Chancen sehen Sie bei diesem „3-Stufen-Modell“? • Welche Vorteile und Chancen sehen Sie pro Stufe? • Welche Aspekte und Inhalte wären Ihnen bei den jeweiligen Stufen wichtig? (Was sollte Ihrer Meinung mit Blick auf ein gutes Matching nicht fehlen?) Welche Nachteile und Grenzen könnten Sie sich vorstellen?

(Abbildung zeigen + Erläuterung der Idee des 3 Stufen-Modells → P-E-Fit wird nicht wörtlich genannt, sondern im Zuge der Erläuterung des Konzepts umschrieben)	Welche Aspekte müssten für Sie erfüllt sein, damit Sie das „3-Stufen-Modell" als „optimal" ansähen? Insgesamt bedeutet jede weitere Stufe zeitlich mehr Aufwand, dafür wird jedoch in Stufe 2 sichtbar, wie gut die Passung zwischen Bewerber:in und dem Job, der Unternehmenskultur, der Führungskraft und dem Team ist und in Stufe 3 finden zusätzlich die Karrierewünsche Berücksichtigung. • Wie ist Ihre Einschätzung: Welche Stufe würden Sie / bzw. Ihre Bewerber:innen präferieren und weshalb? • Welche weiteren Ideen und Vorschläge haben Sie, wenn Sie sich Ihr eigenes „optimales Bewerbungstool" selbst kreieren könnten? Ideen und Anmerkungen aus den bisher geführten Interviews: • Das „3-Stufen-Modell" / das integrierte Matching-Verfahren biete insbesondere eine große Chance für kleine und mittelständische Unternehmen, um sich gegen bekannte Konzerne durchzusetzen • App und Desktop-Version erwünscht • Bei der Übermittlung keine Angabe von Geschlecht und Alter, kein Foto → Förderung von Diversität und Konzentration auf die Fähigkeiten und Stärken des Individuums • Zitat einer Probandin: „Ich würde mir die App sofort holen, um in der Wüste besser klar zu kommen" → Viele Interview-Teilnehmer:innen würden „Jobship" sehr gerne nutzen, um einen besseren Überblick betreffend vakanter Positionen zu erhalten und gleichzeitig den Vorteil
	zu nutzen, zu sehen, ob und inwiefern Sie in den vier Bereichen zum potenziellen Arbeitgeber passen • Durch Matching und der Ermittlung der Passung in den 4 Bereichen größere Chance für Quereinstiege in den MINT-Berufen (?) • „Limit" einbauen, nur Matching-Ergebnisse ab 60/70 % anzeigen, damit die Qualität der Bewerbungen für Personaler:innen gut ist (?) • Design: „Spielerische" Ermittlung der Kompetenzen, Fähigkeiten (Bewertung von Bildern, Videos, Antwortmöglichkeiten; keine klassischen Fragebögen, eher „Baukasten-Prinzip") • Zeitlicher Umfang der Analyse: ca. 15 bis 45 MIN → im Vergleich zur Online-Bewerbung (+ Anschreiben etc.) deutliche Zeitersparnis • Person-Environment-Fit: Ermittlung anhand alltäglicher Situationsbeschreibungen; zudem Einbindung von Intelligenz-, Leistungstests, die eine gute Basis für das darauffolgende Auswahlverfahren bieten → „E-Assessment"
Phase 4 Datenerhebung, -auswertung & Interpretation der Befunde Teilnahme am Auswahlverfahren Phase 5 Intervention Ergebniskommunikation	

Welche Potenziale und Vorteile könnte die Einbindung des „3 Stufen-Modells“ (Jobship) für den weiteren Auswahlprozess mit sich bringen?	Inwiefern könnte die Analyse und Sichtung der Bewerbungsunterlagen erleichtert werden? Inwiefern sehen Sie diesbezüglich auch Grenzen und Risiken?
Welche Methoden – wie z.B. Bewerbungsgespräche / Einstellungsinterviews, Tests, Arbeitsproben, Assessment Center – wurden bisher bei Ihnen / den MINT-Fachkräften im Rahmen des Auswahlprozesses eingesetzt?	Welche Vor- und Nachteile sehen Sie jeweils? Inwiefern hatten Sie das Gefühl, dass auf die Passung in den vier Bereichen Rücksicht genommen wurde? Ideen und Anmerkungen aus den bisherigen Interviews: • Inwiefern haben Sie das Gefühl, dass die „Vorab-Analyse“ über Jobship hier eine erste Basis für das weitere Auswahlverfahren schaffen könnte? • „Kurze Vorstellungs-Videos“ des Teams / der Führungskraft falls persönliches Kennenlernen im Rahmen des Auswahlverfahrens nicht möglich ist.
Welche Personengruppen haben aus Ihrer Sicht die besten Chancen im Rahmen von Bewerbungs- und Auswahlprozessen?	Inwiefern haben Sie das Gefühl, dass im Rahmen des Auswahlverfahrens bestimmte Personen (z.B. Männer oder Jüngere) eine bessere Chance haben als andere? (z.B. Frauen, Ältere) Wie hoch würden Sie die Frauenquote in Ihrem Unternehmen einschätzen? • Wie kommt es dazu? • Inwiefern nimmt diese Ihrer Meinung nach Einfluss auf die Arbeit? / + auf das Unternehmen an sich? • Welche Änderungen würden Sie sich für die Zukunft wünschen?

	Wie nehmen Sie die Altersverteilung wahr? • Wie kommt es zu dieser? • Inwiefern nimmt diese Einfluss auf die Arbeit und auf das Unternehmen an sich? Inwiefern könnte „Jobship“ eine Hilfe sein, um die Diversität (z.B. hinsichtlich des Geschlechts, des Alters, der Rasse, der Herkunft, der Religion…) im Unternehmen zu fördern? Welche Chancen sehen Sie? Welche Grenzen sehen Sie? Wenn Sie in die Zukunft blicken: Welche Ideen haben Sie, um Bevorzugungen und Diskriminierungen im Rahmen von Bewerbungs- und Auswahlprozesse keinen Raum mehr zu geben? (Stichwort: Standardisierte Auswahlinstrumente und Bewertungsskalen, Arbeitsproben „Opportunity to perform“) Welche Chancen und Vorteile könnte „Jobship“ im Hinblick auf Quereinstiege bieten?
Inwiefern haben Sie das Gefühl, dass die Personal- und Einstellungsentscheidungen insbesondere von dem jeweiligen „Bauchgefühl“ der Personaler:innen abhängig ist?	Welche Chancen bietet diesbezüglich ggf. ein digitales Tool / das „3-Stufen-Modell“ wie „Jobship“? Inwiefern haben Sie das Gefühl, dass beispielsweise das „3 Stufen-Modell“ und das hiermit einhergehende Matching in Stufe 2 und 3 eine objektive Basis für eine faire Bewerberauswahl schaffen könnte?

	Inwiefern könnte „Jobship“ eine Hilfe sein, um die Leistungen, Fähigkeiten und Passungen im Auswahlprozess noch konkreter (fairer) zu bewerten? Wie würden Sie sich die Bewertungsskala wünschen?
Wenn die Auswahlentscheidung getroffen wurde: Welchen Kommunikationsweg (E-Mail, Anruf, Tool) würden Sie für die Entscheidung (Jobzusage / -absage) präferieren?	Idee und Anmerkungen aus den bisherigen Interviews: • Wie würden Sie es beurteilen, wenn die Bewerber:innen die Jobzusage / -absage in dem Tool „Jobship“ erhalten? • Inwiefern würden Sie es begrüßen, wenn der Stand des Bewerbungsprozesses im Tool ersichtlich ist? (z.B. „Bewerbung eingereicht“ (Match und CV versendet), „Bewerbung wird vom potenziellen Arbeitgeber gesichtet“, „Einladung zum Gespräch“, „Stellenangebot…“ → Zeitstrahl) • Inwiefern würden Sie es befürworten, dass im Falle einer Absage für die Bewerber:innen die Gründe (AGG-konform) in dem Tool erkennbar sind?
Phase 6 Evaluation & Onboarding Onboarding	
Inwiefern haben Sie den Eindruck, dass „Jobship“ als digitales Tool beim Onboarding (bei der Einarbeitung) einer neuen MINT-Fachkraft behilflich sein könnte?	Welche Chancen und Vorteile könnte der Einsatz von „Jobship“ im Rahmen des Onboardings bieten? (Stichworte: Fachliche und inhaltliche Einarbeitung auf Basis der vorab erhobenen Informationen, Kennenlernen des Teams und der Führungskraft; Einarbeitungsplan erstellen)

	Welche Grenzen und Risiken sehen Sie? Ideen / Anmerkungen aus den bisherigen Interviews: • Kurze Steckbriefe der einzelnen Teammitglieder und der Führungskraft • Einarbeitungsplan gemäß der Vorab-Analyse und -Informationen • „Lern-Videos“ • Partizipationsmöglichkeiten bei Unternehmenszielen
Inwieweit kam es bei Ihnen schon einmal vor, dass im Rahmen der Einarbeitung die Passung in den vier Bereichen nicht in dem Ausmaß gegeben war, wie vorher erwartet?	Welche Folgen hatte dies? Haben Sie / MINT-Fachkräfte den neuen Arbeitgeber aufgrunddessen verlassen? Inwiefern denken Sie, könnte die Diskrepanz hier durch den vorherigen Einsatz von „Jobship“ verringert oder sogar eliminiert werden?
Phase 7 Evaluation & Mitarbeiter:innenbindung Bindung	
Welche Aspekte sind Ihrer Auffassung nach für MINT-Fachkräfte besonders bedeutsam, um sich mittel- und langfristig an eine Organisation „zu binden“? (bzw. mittel- oder langfristig für ein Unternehmen tätig zu sein)?	Welche Rolle spielt die Möglichkeit der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung? (Stichworte: Fach- und/oder Führungskraft-Karrieren, Beförderungen, Weiterbildungen, Aufstiegschancen)

	Wie wichtig sind Ihrer Meinung nach regelmäßige Gespräche mit der Führungskraft bzgl. der individuellen Karrierewünsche und -ziele der MINT-Fachkräfte? • Wie häufig sollten diese Ihrer Meinung nach stattfinden? • Welche Inhalte sollten besprochen werden? • Inwiefern könnte ein digitales Tool hier die Planung sowie das Sichern der Informationen noch unterstützen und den Prozess optimieren?
Inwieweit denken Sie, könnte ein digitales Tool dazu beitragen, eine langfristig erfolgreiche Geschäftsbeziehung zwischen MINT-Fachkraft und Arbeitgeber zu sichern?	Welche Inhalte und Informationen sollten im Tool hinterlegt sein? Was wäre diesbezüglich besonders bedeutsam? Welche Vorteile und Chancen sehen Sie? Welche Grenzen gibt es?
Stellen Sie sich bitte folgendes Szenario vor: Es gibt auf Basis des „3 Stufen-Modell" nachfolgend ein digitales Tool – z.B. eine App – als „Career Coach" zwischen Mitarbeiter:in und Personalabteilung / Führungskraft. Auf der einen Seite hinterlegen die Mitarbeiter:innen ihre individuellen Karriereerwartungen und -wünsche (z.B. auch Wunsch nach Auslandserfahrung, Familie) – auf der anderen Seite werden Weiterbildungsprogramme sowie offene Vakanzen von der Personalabteilung eingespielt.	Der „Career Coach" führt ein Matching durch und zeigt für die Mitarbeiter:innen individuell passende, offene Vakanzen (Passung zwischen Person und der Tätigkeit, Team und Führungskraft) sowie Weiterbildungsmöglichkeiten auf. • Welche Vorteile und Chancen sehen Sie hier? • Welche möglichen Grenzen und Nachteile könnten damit verbunden sein? • Wie würden Sie so ein Tool kreieren, sodass es Ihrer Meinung nach optimal wäre?

	Inwiefern könnte aus Ihrer Sicht der Einsatz eines solchen Tools die Individualität und Diversität in Ihrem Unternehmen erhöhen?
	• Welche Chancen bietet dieses Tool für interne Quereinstiege? (z.B. in andere Fachabteilungen) sowie externe Quereinstiege?
	• Inwieweit könnte dieses Tool – Ihrer Meinung nach – die Chancengleichheit erhöhen? (im Hinblick auf die Teilnahme an Weiterbildungsmöglichkeiten und / oder attraktive Vakanzen)
	• Inwiefern könnten hierdurch evidenzbasierte Personalentscheidungen hinsichtlich der Nachfolgebesetzungen gestärkt werden?
	
	Ideen und Anmerkungen aus den bisherigen Interviews:
	• MINT-Fachkräfte trauen sich eher, ihre Karrierewünsche und -pläne über das Tool zu kommunizieren
	• Personaler:innen können diese Informationen hinsichtlich der Personal- und Nachfolgeplanung nutzen
	• Interner Stellenmarkt wird für alle Mitarbeiter:innen transparenter
	  • Nutzen des digitalen Tools / „Career Coach" abhängig von der Unternehmensgröße (sehr viele Vorteile / Transparenz für Konzerne (?))
	• Bzgl. Weiterbildungsmöglichkeiten → Vorschläge:
	  • MINT-Fachkräfte können Weiterbildungswünsche bei der HR-Abteilung einreichen (vorteilhaft, da es für die Personaler:innen häufig schwierig einzuschätzen sei, welche Weiterbildungen sich MINT-Fachkräfte wünschen)

Abschlussfragen & Schlussformel	
Wie stellen Sie sich unter Berücksichtigung der digitalen Möglichkeiten den optimalen Bewerbungs- und Auswahlprozess für MINT-Fachkräfte vor?	Abbildung Candidate Journey.
Gibt es zum Schluss noch etwas, was Sie gerne ergänzend sagen möchten?	Oder gibt es weitere Themen, die Sie im Kontext bedeutsam finden, die wir bisher nicht angesprochen haben?

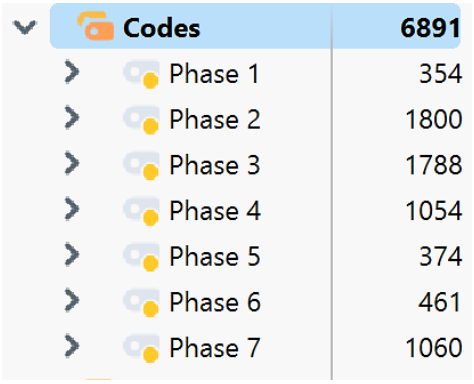
Nochmals ganz herzlichen Dank für Ihre Teilnahme.

Anhang IX: Modifiziertes Bewerbungs- und Personalauswahlkonzept in Form des Kategoriensystems nach deduktiver sowie induktiver Vorgehensweise (vgl. ausführlich Kapitel 5; Kapitel 6.1)

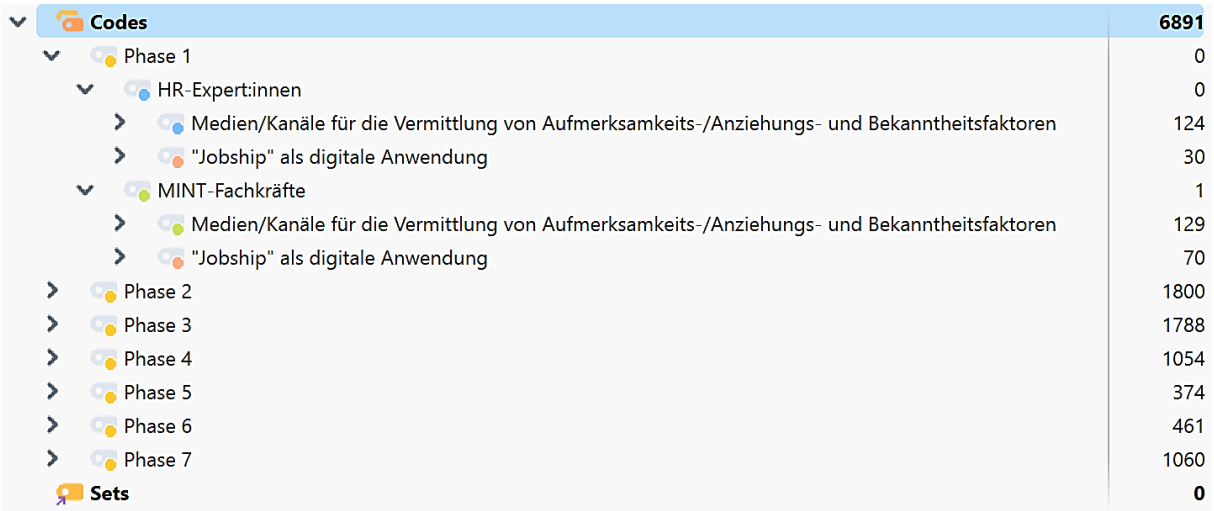
(= Codebaum in MAXQDA nach deduktiver und induktiver Vorgehensweise)

Aufgrund des begrenzten Umfangs der vorliegenden Dissertation illustrieren die nachfolgenden Abbildungen die Oberkategorien nach deduktiver und induktiver Vorgehensweise gemäß dem Codebaum des Datenauswertungsprogramms MAXQDA. Die Unterkategorien können dem digitalen Datenträger entnommen werden. Die detaillierten Inhalte zu den einzelnen Kategorien sowie Unterkategorien sind in Kapitel 5 dargelegt.

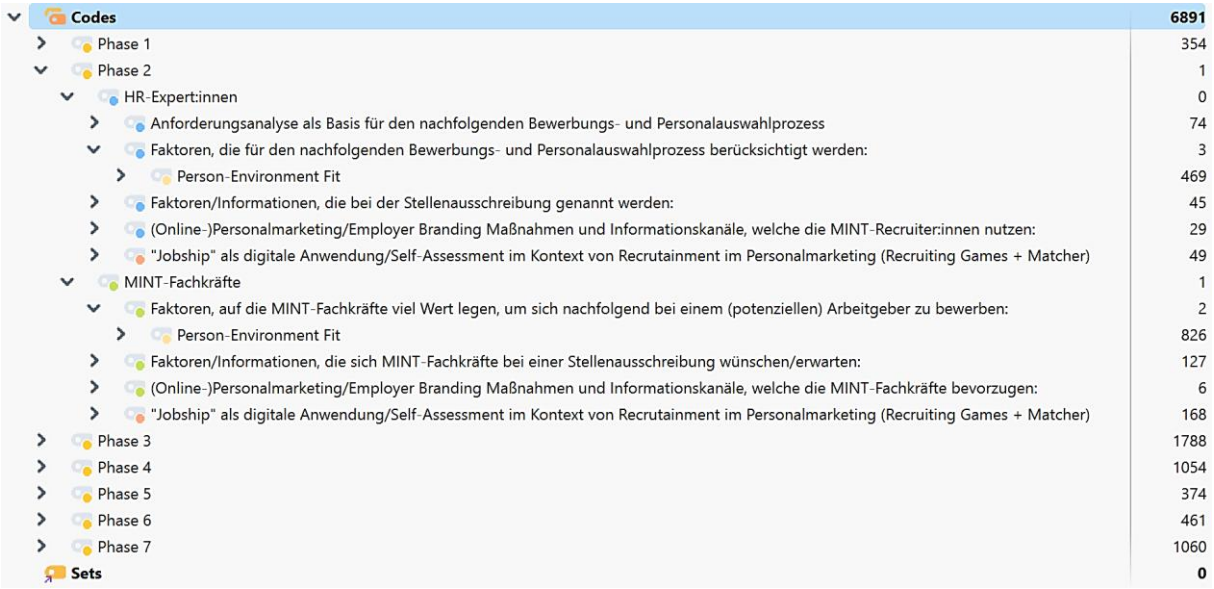
Codes zu den einzelnen Phasen im Überblick:



Phase 1:

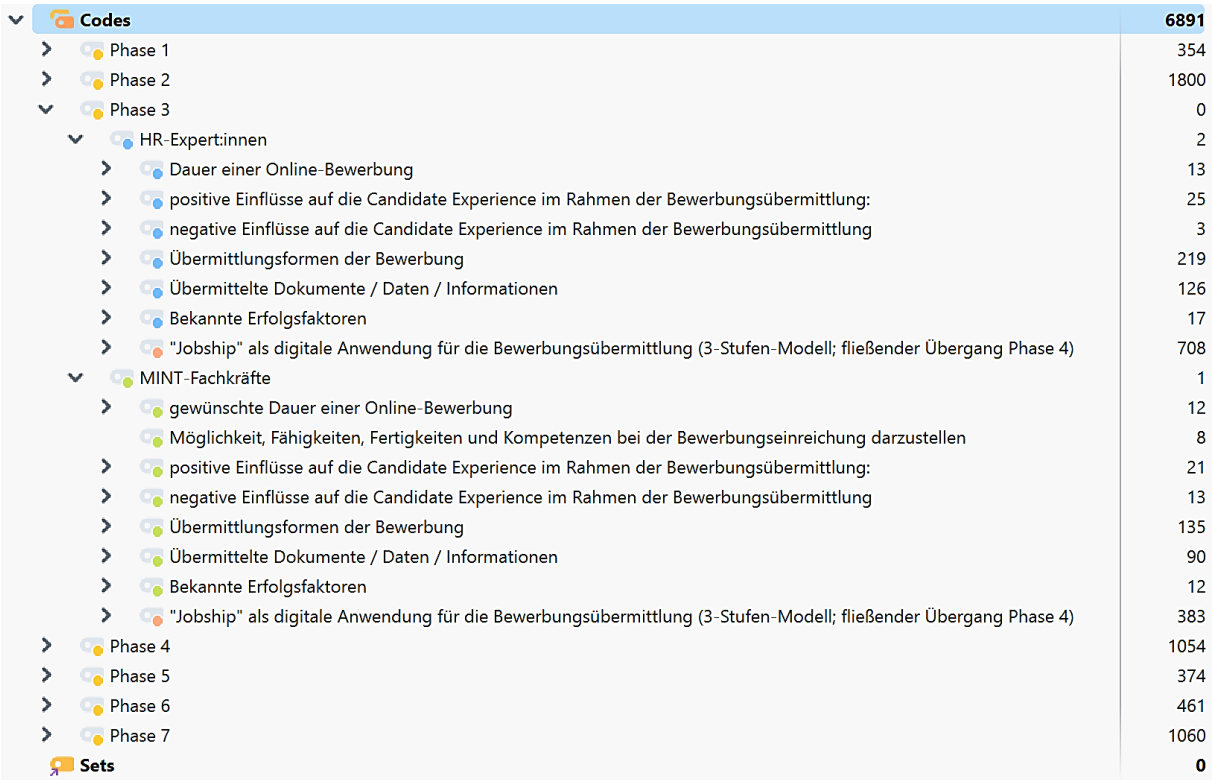


Phase 2:



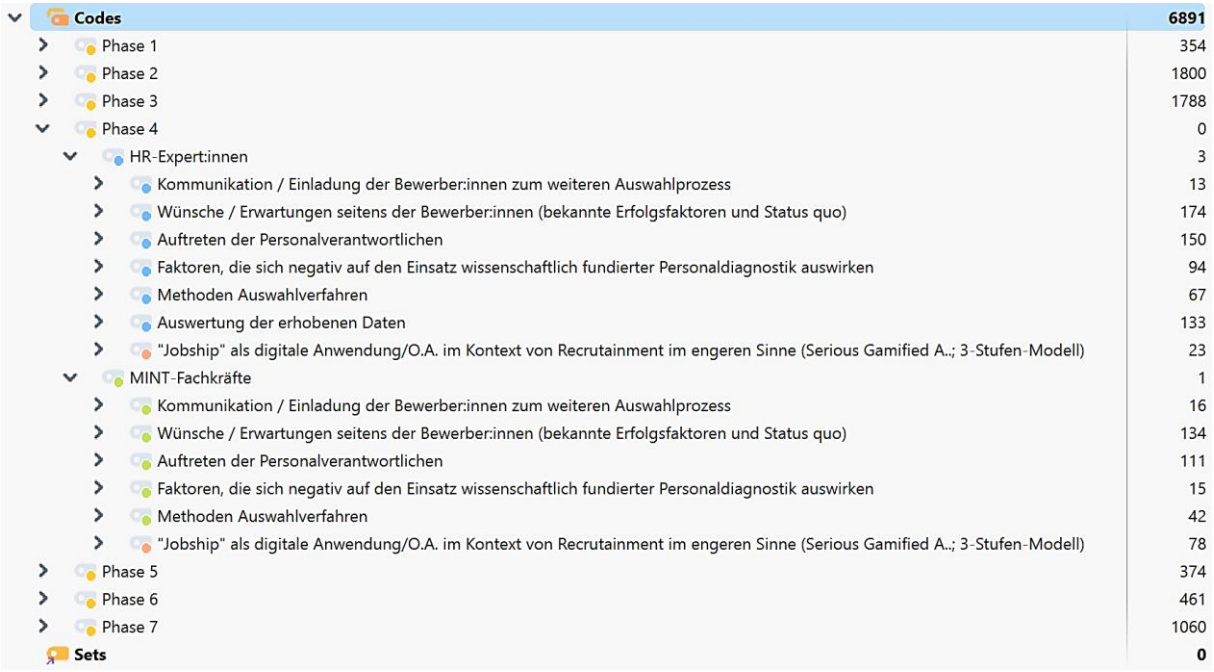
Codes	6891
Phase 1	354
Phase 2	1
HR-Expert:innen	0
Anforderungsanalyse als Basis für den nachfolgenden Bewerbungs- und Personalauswahlprozess	74
Faktoren, die für den nachfolgenden Bewerbungs- und Personalauswahlprozess berücksichtigt werden:	3
Person-Environment Fit	469
Faktoren/Informationen, die bei der Stellenausschreibung genannt werden:	45
(Online-)Personalmarketing/Employer Branding Maßnahmen und Informationskanäle, welche die MINT-Recruiter:innen nutzen:	29
"Jobship" als digitale Anwendung/Self-Assessment im Kontext von Recrutainment im Personalmarketing (Recruiting Games + Matcher)	49
MINT-Fachkräfte	1
Faktoren, auf die MINT-Fachkräfte viel Wert legen, um sich nachfolgend bei einem (potenziellen) Arbeitgeber zu bewerben:	2
Person-Environment Fit	826
Faktoren/Informationen, die sich MINT-Fachkräfte bei einer Stellenausschreibung wünschen/erwarten:	127
(Online-)Personalmarketing/Employer Branding Maßnahmen und Informationskanäle, welche die MINT-Fachkräfte bevorzugen:	6
"Jobship" als digitale Anwendung/Self-Assessment im Kontext von Recrutainment im Personalmarketing (Recruiting Games + Matcher)	168
Phase 3	1788
Phase 4	1054
Phase 5	374
Phase 6	461
Phase 7	1060
Sets	0

Phase 3:



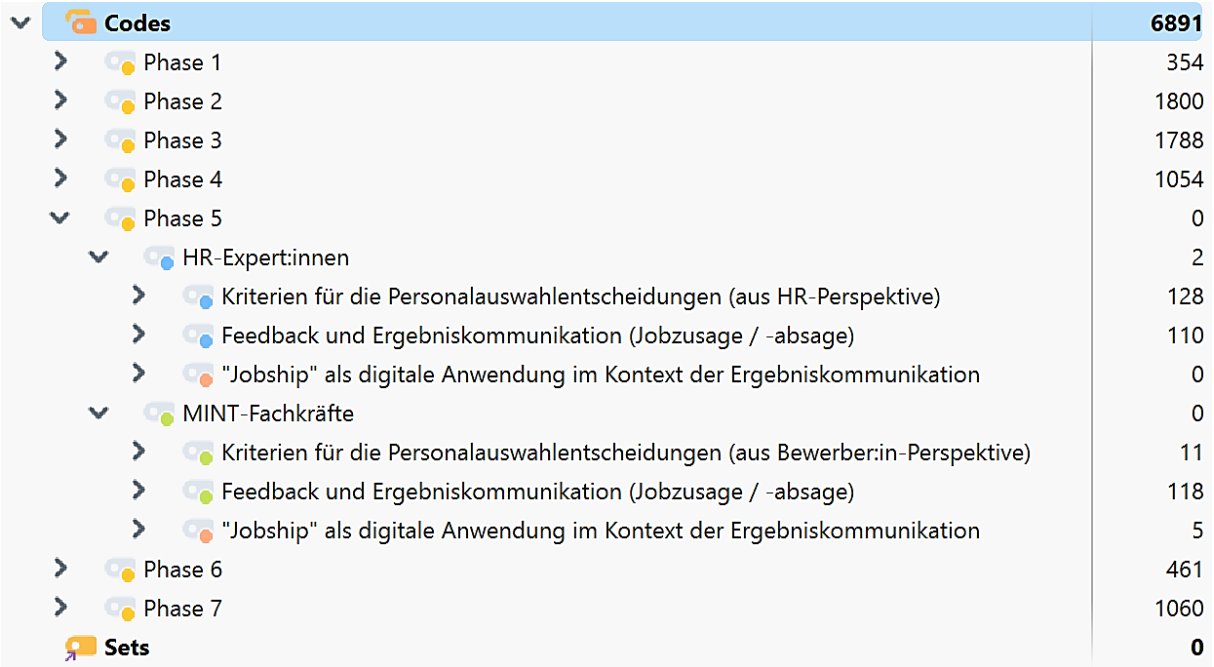
Codes	6891
Phase 1	354
Phase 2	1800
Phase 3	0
HR-Expert:innen	2
Dauer einer Online-Bewerbung	13
positive Einflüsse auf die Candidate Experience im Rahmen der Bewerbungsübermittlung:	25
negative Einflüsse auf die Candidate Experience im Rahmen der Bewerbungsübermittlung	3
Übermittlungsformen der Bewerbung	219
Übermittelte Dokumente / Daten / Informationen	126
Bekannte Erfolgsfaktoren	17
"Jobship" als digitale Anwendung für die Bewerbungsübermittlung (3-Stufen-Modell; fließender Übergang Phase 4)	708
MINT-Fachkräfte	1
gewünschte Dauer einer Online-Bewerbung	12
Möglichkeit, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen bei der Bewerbungseinreichung darzustellen	8
positive Einflüsse auf die Candidate Experience im Rahmen der Bewerbungsübermittlung:	21
negative Einflüsse auf die Candidate Experience im Rahmen der Bewerbungsübermittlung	13
Übermittlungsformen der Bewerbung	135
Übermittelte Dokumente / Daten / Informationen	90
Bekannte Erfolgsfaktoren	12
"Jobship" als digitale Anwendung für die Bewerbungsübermittlung (3-Stufen-Modell; fließender Übergang Phase 4)	383
Phase 4	1054
Phase 5	374
Phase 6	461
Phase 7	1060
Sets	0

Phase 4:



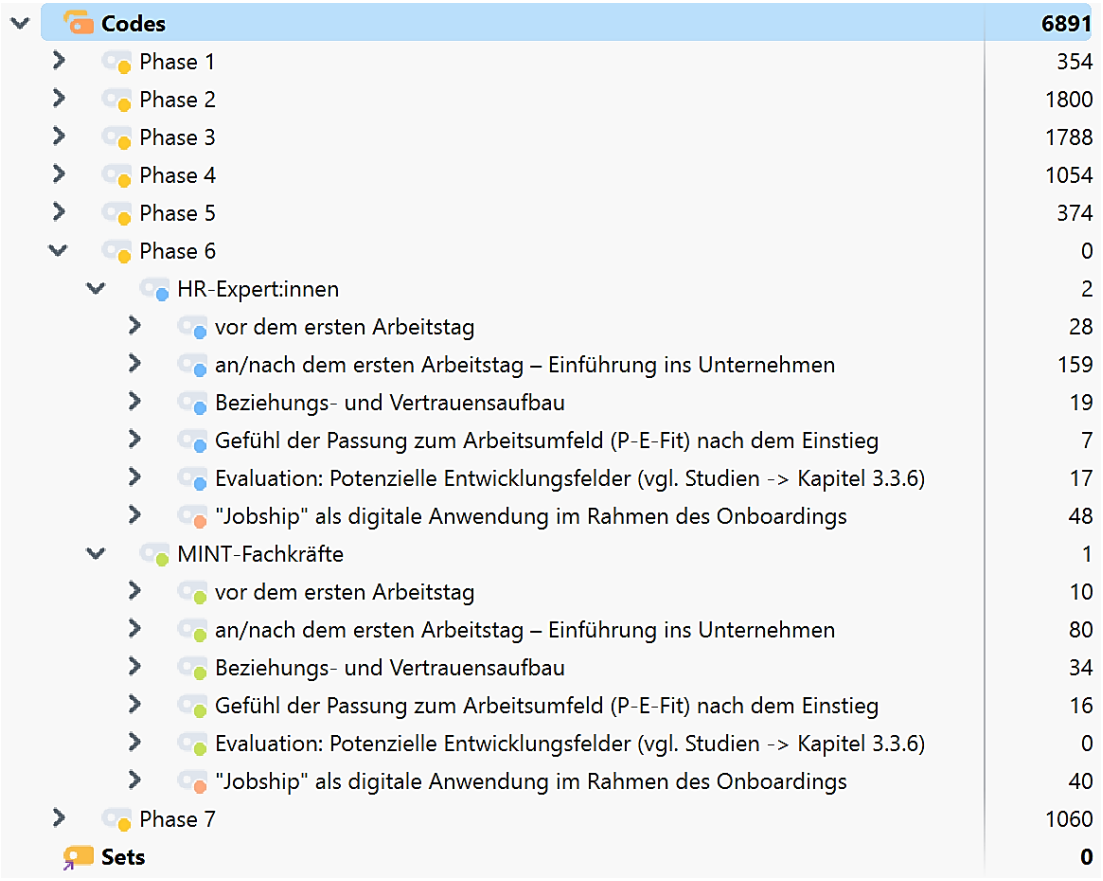
Codes	6891
Phase 1	354
Phase 2	1800
Phase 3	1788
Phase 4	0
HR-Expert:innen	3
Kommunikation / Einladung der Bewerber:innen zum weiteren Auswahlprozess	13
Wünsche / Erwartungen seitens der Bewerber:innen (bekannte Erfolgsfaktoren und Status quo)	174
Auftreten der Personalverantwortlichen	150
Faktoren, die sich negativ auf den Einsatz wissenschaftlich fundierter Personaldiagnostik auswirken	94
Methoden Auswahlverfahren	67
Auswertung der erhobenen Daten	133
"Jobship" als digitale Anwendung/O.A. im Kontext von Recrutainment im engeren Sinne (Serious Gamified A..; 3-Stufen-Modell)	23
MINT-Fachkräfte	1
Kommunikation / Einladung der Bewerber:innen zum weiteren Auswahlprozess	16
Wünsche / Erwartungen seitens der Bewerber:innen (bekannte Erfolgsfaktoren und Status quo)	134
Auftreten der Personalverantwortlichen	111
Faktoren, die sich negativ auf den Einsatz wissenschaftlich fundierter Personaldiagnostik auswirken	15
Methoden Auswahlverfahren	42
"Jobship" als digitale Anwendung/O.A. im Kontext von Recrutainment im engeren Sinne (Serious Gamified A..; 3-Stufen-Modell)	78
Phase 5	374
Phase 6	461
Phase 7	1060
Sets	0

Phase 5:



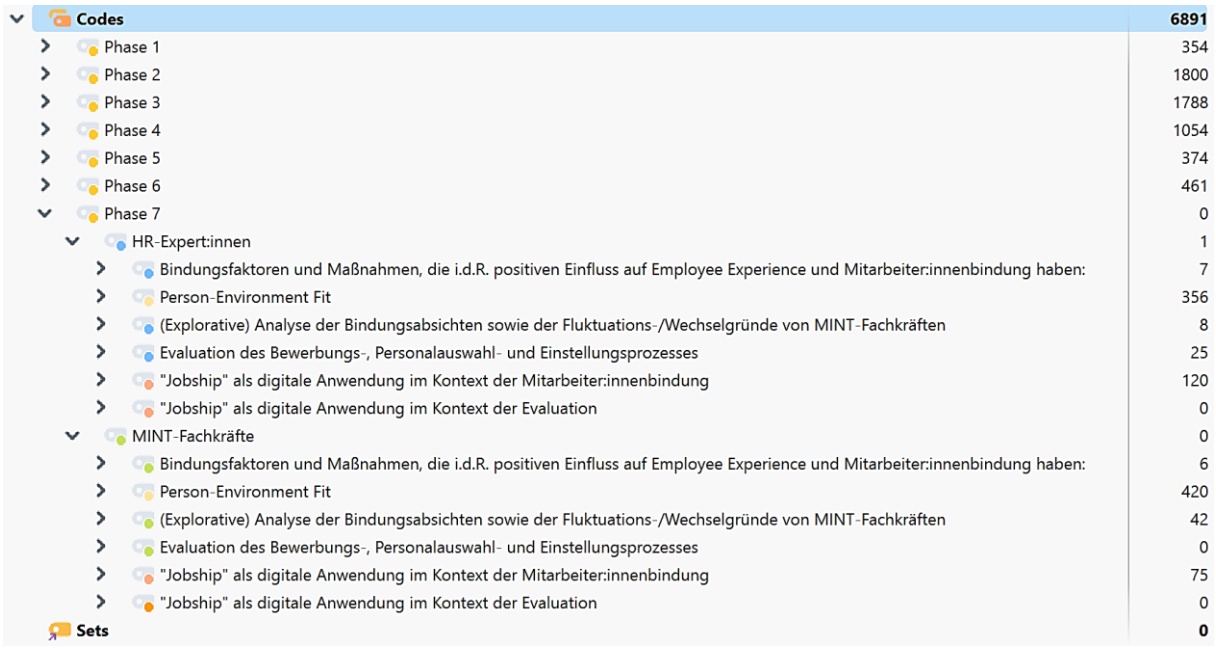
Codes	6891
Phase 1	354
Phase 2	1800
Phase 3	1788
Phase 4	1054
Phase 5	0
HR-Expert:innen	2
Kriterien für die Personalauswahlentscheidungen (aus HR-Perspektive)	128
Feedback und Ergebniskommunikation (Jobzusage / -absage)	110
"Jobship" als digitale Anwendung im Kontext der Ergebniskommunikation	0
MINT-Fachkräfte	0
Kriterien für die Personalauswahlentscheidungen (aus Bewerber:in-Perspektive)	11
Feedback und Ergebniskommunikation (Jobzusage / -absage)	118
"Jobship" als digitale Anwendung im Kontext der Ergebniskommunikation	5
Phase 6	461
Phase 7	1060
Sets	0

Phase 6:



Codes	**6891**
Phase 1	354
Phase 2	1800
Phase 3	1788
Phase 4	1054
Phase 5	374
Phase 6	0
HR-Expert:innen	2
vor dem ersten Arbeitstag	28
an/nach dem ersten Arbeitstag – Einführung ins Unternehmen	159
Beziehungs- und Vertrauensaufbau	19
Gefühl der Passung zum Arbeitsumfeld (P-E-Fit) nach dem Einstieg	7
Evaluation: Potenzielle Entwicklungsfelder (vgl. Studien -> Kapitel 3.3.6)	17
"Jobship" als digitale Anwendung im Rahmen des Onboardings	48
MINT-Fachkräfte	1
vor dem ersten Arbeitstag	10
an/nach dem ersten Arbeitstag – Einführung ins Unternehmen	80
Beziehungs- und Vertrauensaufbau	34
Gefühl der Passung zum Arbeitsumfeld (P-E-Fit) nach dem Einstieg	16
Evaluation: Potenzielle Entwicklungsfelder (vgl. Studien -> Kapitel 3.3.6)	0
"Jobship" als digitale Anwendung im Rahmen des Onboardings	40
Phase 7	1060
Sets	**0**

Phase 7:



Codes	**6891**
Phase 1	354
Phase 2	1800
Phase 3	1788
Phase 4	1054
Phase 5	374
Phase 6	461
Phase 7	0
HR-Expert:innen	1
Bindungsfaktoren und Maßnahmen, die i.d.R. positiven Einfluss auf Employee Experience und Mitarbeiter:innenbindung haben:	7
Person-Environment Fit	356
(Explorative) Analyse der Bindungsabsichten sowie der Fluktuations-/Wechselgründe von MINT-Fachkräften	8
Evaluation des Bewerbungs-, Personalauswahl- und Einstellungsprozesses	25
"Jobship" als digitale Anwendung im Kontext der Mitarbeiter:innenbindung	120
"Jobship" als digitale Anwendung im Kontext der Evaluation	0
MINT-Fachkräfte	0
Bindungsfaktoren und Maßnahmen, die i.d.R. positiven Einfluss auf Employee Experience und Mitarbeiter:innenbindung haben:	6
Person-Environment Fit	420
(Explorative) Analyse der Bindungsabsichten sowie der Fluktuations-/Wechselgründe von MINT-Fachkräften	42
Evaluation des Bewerbungs-, Personalauswahl- und Einstellungsprozesses	0
"Jobship" als digitale Anwendung im Kontext der Mitarbeiter:innenbindung	75
"Jobship" als digitale Anwendung im Kontext der Evaluation	0
Sets	**0**