

Giardini, Angelo; Kabst, Rüdiger

**Article**

## Recruitment Process Outsourcing: Eine Szenariostudie zur Akzeptanz von Outsourcing-Maßnahmen in der Personalauswahl

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Giardini, Angelo; Kabst, Rüdiger (2008) : Recruitment Process Outsourcing: Eine Szenariostudie zur Akzeptanz von Outsourcing-Maßnahmen in der Personalauswahl, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 22, Iss. 4, pp. 370-387

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/70964>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Angelo Giardini, Rüdiger Kabst\*

## **Recruitment Process Outsourcing: Eine Szenariostudie zur Akzeptanz von Outsourcing-Maßnahmen in der Personalauswahl\*\***

Mit dem Outsourcing von Personalfunktionen und -prozessen wird in der Unternehmenspraxis versucht, Kosten- und Flexibilisierungsvorteile zu generieren. Während die wissenschaftliche Auseinandersetzung zu den Determinanten von Outsourcing-Aktivitäten weit vorangeschritten ist, sind empirische Studien zu den Wirkungen von Outsourcing allerdings noch immer selten. Insbesondere Effekte auf der Mikroebene (z.B. auf Mitarbeiter und/oder Kunden) wurden bislang kaum untersucht. Die vorliegende Studie ergänzt und erweitert die bisherige Forschung, indem wir untersuchen, wie die Auslagerung von Rekrutierungsaktivitäten an einen externen Dienstleister (Recruitment Process Outsourcing, RPO) von Bewerbern wahrgenommen und bewertet wird. Bei der Formulierung der Hypothesen stützen wir uns auf gerechtigkeitspsychologische sowie signaltheoretische Überlegungen. Wir führen eine experimentelle Untersuchung durch, bei der wir mit Hilfe der Szenariotechnik unterschiedliche Ausprägungsgrade des RPO simulieren und resultierende Einstellungen und Reaktionen von 160 Studierenden erfassen. Die Ergebnisse zeigen, dass mit einem zunehmenden Ausmaß von RPO die Bewertung des Bewerbungsprozesses, die Attraktivität des Unternehmens und die Intention, ein Stellenangebot anzunehmen, sinken. Wissenschaftliche und praktische Implikationen der Ergebnisse werden diskutiert.

### **Recruitment Process Outsourcing: A Scenario Study on the Acceptance of Outsourcing in Personnel Selection**

By outsourcing their HR functions, organisations try to reduce costs at the same time as increasing flexibility and quality. While there are some studies on the determinants of outsourcing decisions in the HR context, empirical work on the effects of outsourcing are scarce. In particular, studies on how HR outsourcing affects organisational stakeholders (e.g., customers, job applicants) are lacking. The present study tries to fill this gap. Based on justice theory and signalling theory we hypothesize that Recruitment Process Outsourcing (RPO) has a negative effect on the perceptions and evaluations of job applicants. To test our hypotheses we developed four recruitment process scenarios with an increasing level of outsourcing. In an experimental study, 160 students were asked to assume the role of a job applicant while reading one of the scenarios and to evaluate the recruitment process and the organisation. In support of our hypotheses, results indicated that the satisfaction of participants with the process, the attractiveness of the organisation, and the intention to accept a job offer decreased with increasing levels of RPO. Empirical and practical implications of the results are discussed.

**Key words:** Recruitment, Outsourcing, Scenario

---

\* Dr. Angelo Giardini, Prof. Dr. Rüdiger Kabst, beide Justus-Liebig-Universität Gießen, Lehrstuhl für Allgemeine BWL VIII (insbesondere Personalmanagement), Licher Str. 66, D – 35394 Gießen. E-mail: [angelo.giardini@wirtschaft.uni-giessen.de](mailto:angelo.giardini@wirtschaft.uni-giessen.de), [Ruediger.Kabst@wirtschaft.uni-giessen.de](mailto:Ruediger.Kabst@wirtschaft.uni-giessen.de).

\*\* Artikel eingegangen: 25.4.2006  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 17.10.2008.

## 1. Einleitung

Das Outsourcing, also die Auslagerung von Unternehmensteilen oder -prozessen, hat sich als eine mögliche Strategie etabliert, der gestiegenen Dynamik der Unternehmensumwelt und dem zunehmenden Kosten- und Innovationsdruck gerecht zu werden (Matiaske/Mellewigt 2002). Auch im Personalbereich findet diese Strategie zunehmend ihren Niederschlag. Das Human Resource Outsourcing bezeichnet das Outsourcing von Personalprozessen und -verantwortlichkeiten, wie zum Beispiel die Lohn- und Gehaltsabrechnungen oder die Durchführung von Trainingsmaßnahmen (Adler 2003; Alewell et al. 2007; Cooke/Shen/McBride 2005; Matiaske/Kabst 2002).

In den vergangenen Jahren ist der Grad der Institutionalisierung von Outsourcing weit vorangeschritten (Matiaske/Mellewigt 2002; Kabst 2006). Dennoch – oder gerade deshalb – stellt sich die Frage, ob und wo Grenzen des Einsatzes von Outsourcing im Personalbereich liegen. Verschiedene Autoren weisen auf mögliche Gefahren des Outsourcings hin, wie zum Beispiel den Verlust von Know-how innerhalb der Personalabteilung oder die Abhängigkeit vom externen Dienstleister (z.B. Alewell et al. 2007, 280-286; Belcourt 2006, 269-279; Scholz 2004, 15-16). Des Weiteren kann festgestellt werden, dass – trotz der hohen Bedeutung des Themas in der Praxis – quantitative Forschungsarbeiten zu (positiven oder negativen) Wirkungen des HR-Outsourcings nach wie vor selten sind (Alewell et al. 2007, 273). Einschlägige Studien thematisieren typischerweise nicht die Wirkung von Outsourcing-Aktivitäten an sich. Auf Überlegungen der Transaktionskostentheorie basierend, gehen sie meist der Frage nach, unter welchen Rahmenbedingungen Unternehmen HR-relevante Tätigkeiten auslagern oder nicht („make or buy“; z.B. Klaas/Clendon/Gainey 1999; Matiaske/Kabst 2002).

Im Rahmen der oft von Kosten- und Qualitätsargumenten dominierten Diskussion von Outsourcing-Maßnahmen werfen Alewell und Kollegen die bislang wenig diskutierte Frage auf, inwieweit sich das Outsourcing von Personalfunktionen auch auf die Beziehung zu organisationalen *Stakeholders* auswirkt, wie zum Beispiel auf Bewerber (Alewell et al. 2007, 283-285). Dieser Frage wollen wir im Folgenden nachgehen, denn in zunehmendem Maße greifen auch im Recruiting Überlegungen, Aufgaben ganz oder teilweise an externe Dienstleister zu geben (Hollekamp 2005). Dieser Vorgang wird mit dem Begriff des „Recruiting Process Outsourcing“ (RPO) beschrieben (Riedl 2003, 7).

Ziel dieser Studie ist es also zu analysieren, wie *Bewerber* auf die gesamte oder teilweise Auslagerung von Schritten des Recruiting-Prozesses reagieren. Zu dieser Thematik fehlen weitestgehend empirische Arbeiten, obwohl sie eine offenkundige praktische Relevanz hat. Angesichts der demographischen Entwicklung wird die Gewinnung einer ausreichenden Anzahl qualifizierter Nachwuchskräfte eine der größten Herausforderungen der nächsten Jahre für das strategische Personalmanagement sein (z.B. Braun 2007; Caye et al. 2007). Insofern müssen alle Aktivitäten rund um das Thema Recruiting daraufhin überprüft werden, ob sie einen Beitrag dazu leisten, qualifizierte Bewerber an das Unternehmen zu binden. Ob RPO mit diesem Ziel vereinbar ist, soll diskutiert werden. Zum einen kann aus Bewerbersicht RPO gegen grundlegende Regeln der Fairness im Bewerbungsverfahren verstoßen (gerechtigkeitspsycho-

logischer Ansatz), zum Beispiel weil der Bewerber vermutet, dass ein externer Dienstleister Spezifika seines Auftraggebers unter Umständen nicht ausreichend kennt, um die Passung des Kandidaten auf die Stelle valide beurteilen zu können. Zum anderen thematisieren wir die Problematik, dass ein sichtbares RPO dem Bewerber „Signale“ aussendet, die er für das Unternehmen nachteilig interpretiert (signaltheoretischer Ansatz), zum Beispiel mangelndes Interesse am individuellen Bewerber.

Im Folgenden soll zunächst ein kurzer Überblick zum Thema RPO gegeben werden, gefolgt von generellen Überlegungen zum Einfluss des Rekrutierungsprozesses auf Einstellungen und Bewertungen von Bewerbern. Anschließend werden theoriegestützt Hypothesen zur Wirkung von RPO abgeleitet. Zur Überprüfung unserer Annahmen führen wir eine experimentelle Untersuchung durch, bei der mit Hilfe von Szenarien unterschiedliche Ausprägungsgrade des RPO simuliert und resultierende Einstellungen und Reaktionen erfasst werden.

## **2. Recruiting Process Outsourcing**

Zur Beschreibung von Outsourcing-Aktivitäten im Bereich Recruiting hat sich der Begriff „Recruiting Process Outsourcing“ etabliert. RPO bezeichnet die Auslagerung einzelner oder mehrerer Prozesse der Personalbeschaffung auf einen oder mehrere externe Dienstleister (Riedl 2003, 7). Während Praktiker versuchen, durch die Gründung von Organisationen, wie die RPO Alliance oder die RPO Association (Berkowitz 2005), das RPO-Konzept zu standardisieren und „Best Practices“ zu entwickeln, ist in der Wissenschaft dieses Thema bislang nur wenig aufgegriffen worden (vgl. z.B. die Überblicksarbeiten von Breaugh/Starke 2000 und Chapman/Webster 2006).

Aus einer praxisorientierten Unternehmenssicht sprechen auf den ersten Blick sowohl Effizienzargumente als auch Qualitätsargumente für das Outsourcing im Recruiting. Effizienzüberlegungen fußen zum einen auf der Erkenntnis, dass ein großer Teil des Recruiting administrative Prozesse sind, wie beispielsweise das Matching von Kandidaten auf offene Stellen, Vorauswahl durch Telefoninterviews oder Organisation eines Bewerberpools für gute Bewerber (Sommer/Brauner/Simon 2005; Waitzinger/Cottone 2005). Zudem unterliegen Bewerbungseingänge und Stelleneröffnungen oft großen Mengenschwankungen (z.B. saisonalen Schwankungen). Für Personalabteilungen ist es dann schwierig, die häufig kurzfristig auftretende hohe Anzahl an Stelleneröffnungen in einer angemessenen Zeit zu bearbeiten. Dazu kommt, dass insgesamt die Anzahl der eingehenden Bewerbungen bei den Unternehmen steigt (König et al. 2007). Zusammenfassend betrachtet muss also für das Recruiting ein hoher administrativer Aufwand betrieben werden, während gleichzeitig hohe Ansprüche an die Flexibilität und Schnelligkeit der Bearbeitung der Bewerbungen gestellt werden. Gerade bei solchen Aufgaben wird externen Dienstleistern ein Kostenvorteil zugesprochen (vgl. z.B. Alewell et al. 2007, 281-282; Greer/Youngblood/Gray 1999, 88).

Bezüglich der Qualitätsargumente wird häufig darauf verwiesen, dass beispielsweise durch den Trend zu verstärktem „internen Unternehmertum“ die steigende Bedeutung des Qualifikationsniveaus besonders in Hochlohnländern wie Deutschland sowie die Europäisierung und Globalisierung zunehmend höhere Anforderungen an Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter gestellt werden. Um diese hochqualifizier-

ten Mitarbeiter zu gewinnen, kommt dem Recruiting eine bedeutende Rolle zu (Beck 2008; Capgemini 2004). Dies gilt umso mehr, als für die Zukunft durch den demographischen Wandel ein Mangel an hochqualifizierten Absolventen prognostiziert wird (vgl. Braun 2007; Institut der deutschen Wirtschaft 2005). Die Personalsuche und -auswahl verlangt daher in zunehmendem Maß Expertenwissen (z.B. Ansprache geeigneter Zielgruppen, Durchführung eines Assessment Centers), welches durch die eigenen Mitarbeiter oftmals nicht in der notwendigen Qualität geleistet werden kann. In vielen Organisationen gilt das Hinzuziehen externen Know-hows als eine sinnvolle Lösung, um die Qualität der Personalarbeit zu erhöhen (z.B. Alewell et al. 2007, 281; Greer/Youngblood/Gray 1999, 87-88).

Es scheint also auf den ersten Blick überzeugende Kosten- und Qualitätsargumente für die Auslagerung von Rekrutierungsaktivitäten zu geben. Allerdings gelten die oben zum Outsourcing gemachten kritischen Punkte, beispielsweise die Gefahr eines Know-how-Abflusses (z.B. Scholz 2004), auch hier. Des Weiteren kann das RPO Wirkungen haben, die nicht unmittelbar auf der Hand liegen, nämlich die oben kurz skizzierten Wirkungen des ausgelagerten Bewerbungsprozesses auf den konkreten Bewerber (vgl. Alewell et al. 2007, 285). Im Folgenden widmen wir uns deshalb zunächst der generellen Frage, warum Merkmale des Bewerbungsprozesses eine Rolle für die Einstellungen und Entscheidungen von Bewerbern spielen, um dann wieder zum Spezialfall des RPO zurückzukehren.

### **3. Der Einfluss des Rekrutierungsprozesses auf Einstellungen und Bewertungen von Bewerbern**

In der einschlägigen Literatur gab es lange Zeit eine Debatte darüber, welche Bedeutung der Rekrutierungsprozess für die Entscheidung eines Bewerbers hat, ein Stellenangebot zu verfolgen beziehungsweise auch tatsächlich anzunehmen (vgl. Chapman/Webster 2006; Harris/Fink 1987; Rynes/Barber 1990). Dabei ging es insbesondere um die Frage, ob die wahrgenommene Attraktivität einer Stelle (z.B. Aufgabenfeld, Bezahlung, Umfeld) so bedeutend ist, dass Charakteristika des Rekrutierungsprozesses bei einer Entscheidung kaum mehr ins Gewicht fallen (z.B. Powell 1984). Mittlerweile geht man in der Forschung allerdings davon aus, dass der Rekrutierungsprozess durchaus eine Wirkung auf die Einstellungen des Bewerbers hat und damit für seine Entscheidung, ein Stellenangebot anzunehmen, eine wichtige Rolle spielt (Chapman/Webster 2006; Rynes/Cable 2003). Studien zeigen, dass negativ wahrgenommene Abläufe während der Bewerbung dazu führen können, dass insbesondere hochqualifizierte Bewerber den Bewerbungsprozess abbrechen beziehungsweise ein Job-Angebot nicht annehmen (z.B. Ployhart/Ryan 1998). Gleichzeitig hat die Güte von Auswahlprozessen Auswirkungen auf das Firmenimage im Allgemeinen (Gilliland 1994) und auf die Bereitschaft anderer qualifizierter Kandidaten, sich zu bewerben, im Speziellen (z.B. Smither et al. 1993).

Des Weiteren zeigen Chapman et al. (2005) in ihrer Meta-Analyse, dass Merkmale des Rekrutierungsprozesses ähnlich hohe Zusammenhänge zur wahrgenommenen Attraktivität der Organisation oder der Intention, ein Stellenangebot anzunehmen, aufweisen wie Stellenmerkmale oder Organisationsmerkmale. Zu den untersuchten Faktoren des Bewerbungsprozesses gehörten beispielsweise Merkmale und Verhal-

tensweisen des „Rekrutierers“, also der Person, die den Bewerber befragt oder anleitet (z.B. Goltz/Giannantonio 1995), aber auch bestimmte Auswahlinstrumente (z.B. Assessment Center) und Verfahrensweisen der Selektion (etwa bestimmte Fragetypen im Bewerbungsinterview) (vgl. Saks/McCarthy 2006).

Basierend auf einem extensiven Literaturüberblick legen Chapman und Webster (2006) ein Modell vor, das den Zusammenhang zwischen dem Rekrutierungsprozess und Bewerberreaktionen theoretisch beschreibt. Danach wird der Zusammenhang zwischen Prozess und Reaktion im Wesentlichen durch drei Mechanismen vermittelt (Chapman/Webster 2006, 1034-1039): durch die Wahrnehmung der Fairness des Prozesses (gerechtigkeitspsychologischer Ansatz), durch die Wahrnehmung von Signalen über die Organisation (signaltheoretischer Ansatz) und durch die subjektive Wahrscheinlichkeit für ein Jobangebot (Erwartungsansatz). Der Erwartungsansatz soll im Folgenden keine Rolle spielen, weil in unserer Studie die Wahrscheinlichkeit, ein Jobangebot zu erhalten, konstant gehalten wird. Wie im nächsten Kapitel ausführlicher erläutert wird, sind aber insbesondere der gerechtigkeitspsychologische und der signaltheoretische Ansatz geeignet, um die mögliche Wirkung von RPO zu beschreiben und um konkrete Hypothesen abzuleiten.

#### 4. RPO und Reaktionen auf das Bewerbungsverfahren

Sowohl die gerechtigkeitspsychologische wie auch die signaltheoretische Perspektive geben uns Hinweise darauf, wie Bewerber auf die sichtbare Auslagerung von Bestandteilen des Bewerbungsprozesses reagieren können.

Der *gerechtigkeitspsychologische Ansatz* betont, dass der Ablauf des Bewerbungsverfahrens von den Bewerbern auf seine Fairness hin überprüft wird („prozedurale Gerechtigkeit“). Prozesse werden dann als fair wahrgenommen, wenn Verfahrensweisen sorgsam angewendet werden und in Entscheidungen alle notwendigen Informationen einbezogen werden (Leventhal 1980). Im Kontext von Personalauswahlprozessen spezifiziert Gilliland (1993), was Bewerber als „fairen“ Umgang wahrnehmen. Die gefundenen Dimensionen unterteilt er in drei Kategorien: Formale Charakteristika des Bewerbungsprozesses (z.B. Konsistenz der Prozesse über Personen und Zeit hinweg), Erklärungen (z.B. Bereitstellung von Rückmeldungen, Ehrlichkeit) und zwischenmenschliches Verhalten (z.B. Respekt). Die Ergebnisse von Meta-Analysen unterstreichen, dass subjektiv als unfair wahrgenommene Prozesse die Attraktivität einer Organisation verringern beziehungsweise die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass Bewerber den Bewerbungsprozess abbrechen oder Jobangebote nicht annehmen (Chapman et al. 2005; Hausknecht/Day/Thomas 2004).

Man kann nun argumentieren, dass beim RPO in der Wahrnehmung von Bewerbern unter Umständen Fairnessprinzipien verletzt werden, insbesondere dann, wenn nicht nur administrative Bestandteile des Bewerbungsprozesses ausgelagert werden, sondern bestimmte Entscheidungen über den Verbleib von Bewerbern im Bewerberpool auf den externen Dienstleister delegiert werden (z.B. nach dem Screening der Bewerbungsunterlagen oder nach Telefoninterviews). Es können zunächst aus Bewerbersicht Zweifel entstehen, ob der externe Dienstleister ausreichende Kenntnisse über das Unternehmen (Auftraggeber) im Allgemeinen und die ausgeschriebene Stelle im Speziellen besitzt. Ist dieses Wissen nicht oder nur unge-



nügend vorhanden, kann eine valide und damit faire Bewertung der Passung von Bewerber, Unternehmen und Stelle nicht gewährleistet werden. Autoren bezeichnen diesen Aspekt als „Job-Bezogenheit“ (*job relatedness*, Gilliland 1993) oder „Akkuratheit“ (*accuracy*, Arvey/Sackett 1993). Nach Gilliland (1993, 702) ist dieser Aspekt einer der wichtigsten für die Fairnessbewertung eines Bewerbers.

Auch in Bezug auf die Konsistenz der Anwendung von Selektionskriterien (*consistency*, Gilliland 1993) mag es auf Bewerberseite Unsicherheiten geben. Der Bewerber könnte befürchten, dass der externe Dienstleister zur Realisierung von Skaleneffekten partiell andere Kriterien für die Bewertung heranzieht, als es Mitarbeiter des Unternehmens tun würden. Zum anderen kann er befürchten, dass die Ansprechpartner bei einem externen Dienstleister eher wechseln. In beiden Fällen kommt es unter Umständen zu einer nicht konsistenten Anwendung von Kriterien oder Richtlinien über verschiedene Situationen oder Personen hinweg. Eine inkonsistente Anwendung von Regeln beim Bewerbungsprozess wird von Personen generell als unfair empfunden (Arvey/Sackett 1993; Gilliland 1993).

Dies können Überlegungen der Bewerber sein, die zunächst unabhängig von der *tatsächlichen* Kompetenz des Dienstleisters sind. Sie würden aber aus gerechtigkeitspsychologischer Sicht dazu führen, dass das RPO insgesamt eher kritisch bewertet wird und dies umso stärker, je mehr Prozessschritte ausgelagert werden. Entsprechend lautet unsere erste Hypothese:

H1: Je mehr Teile im Bewerbungsprozess ausgegliedert werden, umso negativer wird der Bewerbungsprozess vom Bewerber beurteilt.

Beim *signaltheoretischen Ansatz* wird argumentiert, dass Bewerber Charakteristika des Bewerbungsverfahrens als Attribute der Organisation selbst interpretieren (Highhouse/Hause 1995; Rynes/Bretz/Gerhart 1991). Dies bedeutet, dass ein Bewerber von seinen Wahrnehmungen während des Bewerbungsverfahrens auf ansonsten unbeobachtbare Merkmale der Organisationen schließt und daraus ableitet, wie es ist, in dieser Organisation zu arbeiten (Chapman/Webster 2006, 1036-1037). Forschungsergebnisse deuten auf eine empirische Absicherung der Mechanismen hin (vgl. Chapman/Webster 2006, 1036-1037). Studien zeigten beispielsweise, dass Bewerber von der Freundlichkeit des Interviewers darauf schließen, wie angenehm es ist, in einem Unternehmen zu arbeiten (z.B. Campion 1980; Goltz/Giannantonio 1995). Der Einfluss von wahrgenommenen Signalen des Rekrutierungsprozesses scheint umso größer zu sein, je weniger Vorinformationen ein Bewerber über eine Stelle und/oder eine Organisation besitzt (Gatewood/Gowan/Lautenschlager 1993).

Es stellt sich also die Frage, welche Botschaften ein Unternehmen an einen Bewerber sendet, wenn es – für den Bewerber sichtbar – im Bewerbungsverlauf den Ablauf bestimmter Prozesse aus der Hand gibt. Der Großteil der signaltheoretisch fundierten Forschung in diesem Kontext hat thematisiert, wie das wahrgenommene *Verhalten des Interviewers* (z.B. Freundlichkeit) auf die Einschätzung der Attraktivität des Unternehmens wirkt (Chapman/Webster 2006). Diese Perspektive kann erweitert werden, in dem argumentiert wird, dass auch *Merkmale des Bewerbungsprozesses* als Signale wahrgenommen werden, die Informationen über das Unternehmen beinhalten (Rynes/Bretz/Gerhart 1991). So fanden Rynes und Kollegen (1991) in ihrer Feldstudie,

dass Bewerber von Verzögerungen im Bewerbungsprozess auf die (In-) Effizienz der Organisation schließen. Ähnlich kann auch hier argumentiert werden. Bewerber erwarten in der Regel, dass sich der „Wunsch“-Arbeitgeber selbst mit der eigenen Bewerbung auseinandersetzt. Dies mag als ein Zeichen der Wertschätzung an den potentiellen neuen Mitarbeiter verstanden werden. In Zeiten, in denen der Wettbewerb um die besten Talente aufblüht, setzen viele Unternehmen im Sinne der Attraktivität gerade auf einen frühzeitigen und persönlichen Kontakt zu Bewerbern (vgl. DGFP 2006; Zirnsack 2008). Falls ein Unternehmen jedoch Teile des Bewerbungsprozesses an einen externen Dienstleister auslagert, kann vermutet werden, dass Bewerber es als unpersönlich oder wenig wertschätzend empfinden, wenn sie in den ersten Schritten des Bewerbungsprozesses keinen direkten Kontakt mit dem Unternehmen haben. Des Weiteren kann der Bewerber den Eindruck gewinnen, dass das Unternehmen durch Auslagerung versucht, die Massen an Bewerbungen zu kanalisieren beziehungsweise möglichst effizient „auszusortieren“. In einem solchen Unternehmen, so ein möglicher Schluss des Bewerbers, ist nicht Individualität gefragt, sondern Mitarbeiter sind austauschbar, was insgesamt betrachtet die Attraktivität des Unternehmens senkt. Die negative Signalwirkung des Outsourcings sollte hierbei mit dem Umfang des Outsourcings der Bewerbungsprozesse steigen. Deshalb formulieren wir unsere zweite Hypothese:

H2: Je mehr Teile im Bewerbungsprozess ausgegliedert werden, umso weniger attraktiv wird das Unternehmen vom Bewerber eingeschätzt.

Sowohl der gerechtigkeitspsychologische wie auch der signaltheoretische Ansatz legen nahe, dass durch die Auslagerung von Rekrutierungsaktivitäten Bewertungen und Einstellungen gegenüber dem Unternehmen negativ beeinflusst werden (Chapman/Webster 2006). Dies gilt umso mehr, je umfangreicher die Aktivitäten sind, die durch das RPO ausgelagert werden. Trifft das RPO nur auf administrative Prozesse zu, ist ein eher geringer Zusammenhang zur Bewertung des Bewerbungsprozesses und der Attraktivität der Organisation zu erwarten. Je mehr entscheidungsrelevante Prozessschritte (z.B. Interviews) jedoch von einem externen Dienstleister übernommen werden, desto eher sind negative Bewertungen des Bewerbers zu erwarten. Bewerber, die Prozesse als unfair und eine Organisation als unpersönlich wahrnehmen, sollten somit eine weniger stark ausgeprägte Neigung haben, den Bewerbungsprozess fortzusetzen beziehungsweise ein Jobangebot in die engere Wahl zu ziehen (Ralston/Brady 1994). Unsere dritte Hypothese lautet deshalb:

H3: Je mehr Teile im Bewerbungsprozess ausgegliedert werden, desto schwächer ausgeprägt ist die Intention des Bewerbers, das Unternehmen als Arbeitgeber zu wählen.

## 5. Methode

### 5.1 Überblick über die Studie

Die vorgenannten Hypothesen zum Zusammenhang zwischen dem Ausmaß der Auslagerung von Bewerbungsprozessen und Bewerberreaktionen überprüften wir mit Hilfe einer Szenariostudie. In Szenariostudien werden den Befragten Informationen über eine fiktive aber realistische Situation vorgegeben. Sie werden gebeten, sich in diese Situation als Akteur oder Beobachter hineinzuversetzen und Fragen dazu zu beantworten.



ten. Szenariostudien besitzen eine hohe Akzeptanz bei den Befragten, sofern sie realitätsnahe gestaltet sind (vgl. z.B. Maute/Dubé 1999). In der Forschung zu Bewerberreaktionen sind Szenariostudien, bei denen Befragte die Rolle eines Bewerbers auf eine konkrete Stelle übernehmen, weit verbreitet (vgl. Hausknecht/Day/Thomas 2004). Die Validität des Ansatzes zeigt sich in der Tatsache, dass in der Regel in hypothetischen und natürlichen Bewerbersettings gleichsinnige Zusammenhänge zwischen Prädiktoren und abhängigen Variablen gefunden werden (Hausknecht/Day/Thomas 2004). Allerdings ist zu berücksichtigen, dass in hypothetischen Settings diese Zusammenhänge in der Regel etwas höher ausfallen als in Feldstudien (Hausknecht/Day/Thomas 2004), was auf die Möglichkeit einer gewissen Überschätzung der Effekte in Szenariostudien hinweist.

In den Szenarien dieser Studie sollten sich die Befragten in die Lage eines Bewerbers versetzen, der sich auf eine Stelle eines (fiktiven) Unternehmens bewirbt. Hierfür entwickelten wir vier Szenarien eines typischen Ablaufes eines Bewerbungsprozesses. Die vier Szenarien unterschieden sich darin, in welchem Ausmaß die Schritte (für den Bewerber sichtbar) ausgelagert waren. Jedem Befragten wurde *eines* dieser Szenarien vorgelegt. Im Anschluss beantworteten die Befragten einen Fragebogen, der Items zu den Reaktionen und zur eigenen Person enthielt.

Dadurch, dass den Befragten nur eines der Szenarien vorgelegt wurde, handelt es sich beim vorliegenden Experiment um ein einfaktorielles *between-subject*-Design, dass im Gegensatz zum *within-subject*-Design (jedem Befragten werden alle vier Szenarien vorgelegt) eine konservative Art der Hypothesentestung darstellt, gleichzeitig aber Reihenfolge-Effekte ausschließt.

## 5.2 Szenarien

Wie oben ausgeführt hängt die Validität von Szenarien wesentlich davon ab, ob sie hinreichend realistisch formuliert sind. Bei der Konstruktion der hier verwendeten Szenarien wurden deshalb zum einen Personalexperten zu Rate gezogen, um zu gewährleisten, dass die dargestellten Situationen möglichst gut die organisationale Realität darstellen. Zum anderen wurden die Szenarien von Personen aus der Zielgruppe der Befragten ausführlich auf Verständlichkeit getestet und von uns entsprechend angepasst.

Die Befragten sollten sich in die Lage einer Person versetzen, die sich auf eine Stelle der fiktiven „Liebermann GmbH“ beworben hat. Um Verzerrungen zu vermeiden, wurde die ausgeschriebene Stelle nicht weiter spezifiziert, außer, dass angenommen werden sollte, dass sie genau den Fähigkeiten und Erwartungen des Bewerbers entspricht. Die vier Szenarien beschrieben den Verlauf eines Bewerbungsprozesses aus Sicht des Bewerbers. Dabei folgten alle Szenarien der gleichen Ablaufstruktur. Beschrieben waren die Schritte Stellenausschreibung, Eingangsbestätigung, Einladung zu einem Telefoninterview, Telefoninterview, Einladung zu einem Vorstellungsgespräch und Vorstellungsgespräch.

Szenario 1 war dadurch gekennzeichnet, dass alle Prozessschritte von der Firma „Liebermann GmbH“ durchgeführt wurden. Im zweiten Szenario wurden – für den Bewerber deutlich ersichtlich – die Schritte bis inklusive der Vorauswahl von dem externen Dienstleister „PERSO“ übernommen. Im dritten Szenario wurde zusätzlich auch das Telefoninterview von der Firma „PERSO“ übernommen. Im vierten Szenario

rio schließlich wurde neben Eingangsbestätigung, Vorauswahl und Telefoninterview auch das eigentliche Vorstellungsgespräch vom externen Dienstleister durchgeführt (allerdings gemeinsam mit einem Fachabteilungsleiter der „Liebermann GmbH“).

Im Anhang findet sich zur Illustration das vierte Szenario (größtes Ausmaß an Outsourcing).

### 5.3 Stichprobe und Prozedur

Teilnehmer der Studie waren 175 Studierende der BWL im Hauptstudium. 15 Fragebögen wurden aufgrund fehlender Angaben für die Berechnungen nicht berücksichtigt, woraus ein endgültiges Sample von  $N = 160$  resultiert. Die Teilnehmer waren annähernd gleichmäßig auf die vier Szenarien verteilt (Gruppengröße zwischen  $n = 39$  und  $n = 42$ ). 47 Prozent der Teilnehmer waren weiblich. Das Durchschnittsalter war 24,2 Jahre. Die mittlere Studiendauer betrug 7,4 Semester. Die Teilnehmer hatten im Schnitt 2,6 Jahre Berufserfahrung (inklusive Praktika).

Die Studierenden wurden zufällig auf eines der vier Szenarien verteilt. Sie füllten einen mehrseitigen Fragebogen (Dauer ca. 15 Minuten) aus, der im ersten Teil die Darstellung des Szenarios enthielt. Im zweiten Teil wurden dann Fragen gestellt, die sich auf die Bewertung der Situation und auf demographische Informationen bezogen.

### 5.4 Messinstrumente

*Bewertung des Bewerbungsprozesses.* Für die Messung der Bewertung des Bewerbungsprozesses wurden zwei Items entwickelt: „Alles in allem bin ich mit dem Bewerbungsprozess sehr zufrieden“ und „Der Bewerbungsprozess entspricht meinen Vorstellungen eines idealen Bewerbungsprozess“. Es wurde ein siebenstufiges Antwortformat verwendet ( $1 = \text{ich stimme überhaupt nicht zu}$  und  $7 = \text{ich stimme völlig zu}$ ). Die beiden Items wiesen mit  $r = .71$  ( $p < .001$ ) eine hohe Korrelation auf und wurden deshalb für einen Gesamtscore gemittelt.

*Attraktivität des Unternehmens.* Die Attraktivität des Unternehmens wurde mit vier Items der Skala von Highhouse, Lievens und Sinar (2003) gemessen (Beispielitem: „Die Liebermann GmbH ist für mich als Arbeitgeber sehr attraktiv“). Dabei wurden von den fünf Items der Ursprungsskala die vier ladungsstärksten Items ausgewählt. Es wurde ein siebenstufiges Antwortformat verwendet ( $1 = \text{ich stimme überhaupt nicht zu}$  und  $7 = \text{ich stimme völlig zu}$ ). Cronbach's Alpha für die Skala betrug .87.

*Intention.* Die Intention, ein Jobangebot zu akzeptieren, wurde mit vier Items der Skala von Highhouse, Lievens und Sinar (2003) gemessen (Beispielitem: „Ich würde ein Jobangebot der Liebermann GmbH sofort annehmen.“). Dabei wurden von den fünf Items der Ursprungsskala die vier ladungsstärksten Items ausgewählt. Es wurde ein siebenstufiges Antwortformat verwendet ( $1 = \text{ich stimme überhaupt nicht zu}$  und  $7 = \text{ich stimme völlig zu}$ ). Cronbach's Alpha für die Skala betrug .84.

### 5.5 Kontrollvariablen, offene Frage

*Studienleistung.* Rynes, Bretz und Gerhart (1991) zeigten, dass so genannte „high potentials“ sensibler auf den Bewerbungsprozess reagieren. Entsprechend fragten wir die Teilnehmer nach der Vordiplomnote, um überprüfen zu können, ob in den Untersuchungsgruppen eine Gleichverteilung bezüglich der Studienleistung vorliegt.

*Wahrgenommene Chancen auf dem Arbeitsmarkt.* Bewerber, die ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt als weniger gut ansehen, werden ein Jobangebot tendenziell positiver bewerten und eher bereit sein, ein Jobangebot anzunehmen (Liden/Parsons 1986). Rynes, Bretz und Gerhart (1991) beispielsweise fanden, dass die Bedeutung des Recruiting bei der Organisationswahl stieg, je größer die Freiheit war, unter verschiedenen Stellenangeboten auszuwählen. Entsprechend operationalisierten wir die subjektive Einschätzung der persönlichen Situation auf dem Arbeitsmarkt mittels der Frage „Wie schätzen Sie im Vergleich zu Ihren Kommilitonen momentan ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt ein?“. Die Frage stellt eine leicht abgewandelte Form der Operationalisierung von Cable und Judge (1996) dar. Die Antwortskala reicht von 1 (sehr gut) bis 5 (sehr schlecht).

*Geschlecht, Alter, Semesterzahl, Berufserfahrung.* Abgefragt wurden auch Geschlecht, Alter und bisher absolvierte Semester sowie die Berufserfahrung in Jahren (inklusive Praktika).

*Offene Frage.* Am Ende des Fragenblocks wurde dem Teilnehmer die Möglichkeit gegeben, in einem offenen Format positive und negative Aspekte des dargestellten Bewerbungsprozesses darzustellen. Gefragt wurde: „Was gefällt Ihnen beziehungsweise was gefällt Ihnen nicht an dem dargestellten Bewerbungsprozess?“.

## 6. Ergebnisse

In Tabelle 1 werden die Mittelwerte und die Standardabweichungen der abhängigen Variablen für jedes Szenario dargestellt.

**Tab. 1: Mittelwerte und Standardabweichungen der abhängigen Variablen für die Szenarien 1 – 4.**

| Szenario  | Variable                            | N  | M    | SD   |
|---|-------------------------------------|----|------|------|
| 1 Kein Outsourcing  | Zufriedenheit mit Bewerbungsprozess | 42 | 3.87 | 1.41 |
|   | Einstellung zum Unternehmen         | 42 | 4.58 | 1.08 |
|   | Intention                           | 42 | 4.82 | 0.87 |
| 2 Outsourcing Vorauswahl  | Zufriedenheit mit Bewerbungsprozess | 39 | 3.51 | 1.25 |
|   | Einstellung zum Unternehmen         | 39 | 4.56 | 0.90 |
|   | Intention                           | 39 | 4.85 | 0.81 |
| 3 Outsourcing Vorauswahl und Telefoninterview                     | Zufriedenheit mit Bewerbungsprozess | 39 | 3.24 | 1.36 |
|   | Einstellung zum Unternehmen         | 39 | 4.17 | 0.87 |
|   | Intention                           | 39 | 4.56 | 0.76 |
| 4 Outsourcing Vorauswahl, Telefoninterview und Bewerbungsgespräch | Zufriedenheit mit Bewerbungsprozess | 40 | 2.96 | 1.12 |
|   | Einstellung zum Unternehmen         | 40 | 3.80 | 1.02 |
|   | Intention                           | 40 | 4.29 | 1.05 |

(Skala von 1 = ich stimme überhaupt nicht zu bis 7 = ich stimme völlig zu)

### 6.1 Inferenzstatistische Auswertung

Eine Varianzanalyse ergab keine signifikanten Unterschiede zwischen den Teilnehmern in den vier Versuchsgruppen (Szenarien) bezüglich der Variablen Geschlecht, Alter, Semesterzahl, Berufserfahrung, Vordiplomnote und wahrgenommene Chancen

auf dem Arbeitsmarkt (alle  $p > .05$ ), so dass auf eine statistische Kontrolle dieser Variablen verzichtet werden konnte.

Zur Überprüfung unserer Hypothesen führten wir eine Varianzanalyse mit dem Faktor „Szenario“ und den drei abhängigen Variablen durch (Tab. 2). Levene-Tests zeigten, dass die Varianzen der Untergruppen für alle drei abhängigen Variablen homogen waren. Gemäß Hypothese 1 erwarteten wir einen negativen Zusammenhang zwischen Ausmaß des Outsourcings und der Bewertung des Beurteilungsprozesses. Die Varianzanalyse ergab einen signifikanten Haupteffekt für den Faktor „Szenario“ ( $F(3; 156) = -3,67, p < .014$ ). Die Richtung der Mittelwerte (siehe Tab. 1) entspricht dabei dem vorhergesagten Effekt. Post-hoc-Tests (Tukey) zeigten, dass der Haupteffekt auf den signifikanten Unterschied zwischen dem Szenario 1 (kein Outsourcing) und Szenario 4 (höchstes Ausmaß an Outsourcing) zurückzuführen war.

**Tab. 2: Varianzanalyse über den Faktor „Szenario“**

| Abhängige Variable                      |                       | Quadrat-summe | df  | Mittel der Quadrate | F     | Signifikanz |
|---|-----------------------|---------------|-----|---------------------|-------|-------------|
| Zufriedenheit mit dem Bewerbungsprozess | Zwischen den Gruppen  | 18.345        | 3   | 6.115               | 3.670 | .014        |
|   | Innerhalb der Gruppen | 259.903       | 156 | 1.666               |       |             |
|   | Gesamt                | 278.248       | 159 |                     |       |             |
| Einstellung zum Unternehmen             | Zwischen den Gruppen  | 16.524        | 3   | 5.508               | 5.813 | .001        |
|   | Innerhalb der Gruppen | 147.820       | 156 | .948                |       |             |
|   | Gesamt                | 164.344       | 159 |                     |       |             |
| Intention                               | Zwischen den Gruppen  | 8.087         | 3   | 2.696               | 3.460 | .018        |
|   | Innerhalb der Gruppen | 121.531       | 156 | .779                |       |             |
|   | Gesamt                | 129.619       | 159 |                     |       |             |

Hypothese 2 prognostizierte einen negativen Zusammenhang zwischen dem Ausmaß des Outsourcings und der wahrgenommenen Attraktivität des Unternehmens voraus. Die Varianzanalyse ergab ebenfalls einen signifikanten Haupteffekt für den Faktor „Szenario“ ( $F(3; 156) = -5,813, p < .001$ ). Die Betrachtung der Mittelwerte (Tab. 1) zeigt, dass dieser Effekt die erwünschte Richtung hat. Post-hoc-Tests zeigten signifikante Mittelwertsunterschiede zwischen Szenario 1 (kein Outsourcing) und Szenario 3 (Outsourcing von Vorauswahl und Telefoninterview) sowie zwischen Szenario 1 und Szenario 4 (Outsourcing von Vorauswahl, Telefoninterview und Bewerbungsgespräch).

Gemäß Hypothese 3 erwarteten wir einen negativen Zusammenhang zwischen dem Ausmaß des Outsourcings und der Intention, ein Stellenangebot dieses Unternehmens anzunehmen. Auch dieser Effekt konnte mit einem entsprechenden Verlauf der Mittelwerte bestätigt werden ( $F(3; 156) = -3,46, p < .018$ ). Post-hoc-Tests zeigten ebenfalls signifikante Mittelwertsunterschiede zwischen Szenario 1 (kein Outsourcing) und Szenario 3 (Outsourcing von Vorauswahl und Telefoninterview) sowie zwischen Szenario 1 und Szenario 4 (Outsourcing von Vorauswahl, Telefoninterview und Bewerbungsgespräch).

## 6.2 Auswertung der offenen Frage

Für die Auswertung der offenen Frage „Was gefällt Ihnen beziehungsweise was gefällt Ihnen nicht an dem dargestellten Bewerbungsprozess?“ wurden die Antworten der Probanden zu inhaltlich homogenen Kategorien zusammengefasst und die Antworthäufigkeiten getrennt nach Szenarien ausgezählt. Dabei wurde jede negative Antwort einzeln gezählt, womit potentiell mehrere Antworten einer einzelnen Versuchsperson in die Auswertung einfließen konnten. Wie aus Tabelle 3 ersichtlich wird, gab es die wenigsten negativen Antworten für Szenario 1 ( $n = 5$ ), mit ansteigenden Werten bis zu Szenario 4 ( $n = 35$ ). Die meisten negativen Antworten bezogen sich auf den unzureichenden, zu späten und/oder unpersönlichen Kontakt. Gefühle von Geringschätzung und die Befürchtung mangelnder Ungenauigkeit wurden ebenfalls vergleichsweise häufig genannt. Die vorgenannten negativen Antworten traten erwartungsgemäß in den beiden Szenarien mit dem höchsten Ausmaß an Outsourcing auf. Nur sehr vereinzelt wurden auch positive Punkte genannt: Objektivität, Effizienz und Spezialisierung des externen Dienstleisters wurden als vorteilhaft bewertet.

**Tab. 3: Negative und positive Aspekte des Bewerbungsprozess in den vier Szenarien.**

| Was gefällt Ihnen bzw. was gefällt Ihnen nicht an dem dargestellten Bewerbungsprozess? | 1<br>kein<br>Outsourcing | 2<br>Outsourcing<br>Vorauswahl | 3<br>Outsourcing<br>Telefoninterview<br>+ Vorauswahl | 4<br>komplettes<br>Outsourcing | Total     |
|--|--------------------------|--------------------------------|--|--------------------------------|-----------|
| <b>Negative Aspekte</b>  |                          |                                |  |                                |           |
| zu wenig Kontakt   | 1                        | 0                              | 10   | 9                              | 20        |
| mangelnde Genauigkeit  | 0                        | 6                              | 3  | 6                              | 15        |
| unpersönlich   | 0                        | 3                              | 3  | 7                              | 13        |
| Geringschätzung  | 0                        | 2                              | 2  | 5                              | 9         |
| zu später Kontakt  | 2                        | 0                              | 4  | 2                              | 8         |
| fehlende / unklare Kontaktperson   | 2                        | 1                              | 3  | 1                              | 7         |
| zu starre Auswahlkriterien   | 0                        | 1                              | 1  | 2                              | 4         |
| zu wenig Information   | 0                        | 0                              | 1  | 2                              | 3         |
| Einfluss des Dienstleisters zu groß  | 0                        | 1                              | 0  | 1                              | 2         |
| Verunsicherung   | 0                        | 2                              | 0  | 0                              | 2         |
| <b>Summe</b>   | <b>5</b>                 | <b>16</b>                      | <b>27</b>  | <b>35</b>                      | <b>82</b> |
| <b>Positive Aspekte</b>  |                          |                                |  |                                |           |
| Weiterempfehlung   | 0                        | 0                              | 1  | 0                              | 1         |
| Effektivität, Effizienz  | 0                        | 1                              | 0  | 1                              | 2         |
| Objektivität   | 0                        | 1                              | 2  | 0                              | 3         |
| Spezialisierung  | 0                        | 2                              | 0  | 0                              | 2         |
| <b>Summe</b>   | <b>0</b>                 | <b>4</b>                       | <b>3</b>   | <b>1</b>                       | <b>8</b>  |

## 7. Diskussion

Mit Hilfe von Szenarien untersuchten wir den Zusammenhang zwischen dem Ausmaß, in dem ein Unternehmen Teile des Bewerbungsprozesses an einen externen Dienstleister ausgelagert hat, und den Reaktionen der Bewerber. Basierend auf ge-

rechtheits- und signaltheoretischen Überlegungen erwarteten wir, dass Einstellungen und Intentionen von Bewerbern umso ungünstiger ausfallen, je mehr Teile des Bewerbungsprozesses (für den Bewerber sichtbar) ausgelagert werden. Quantitative wie qualitative Ergebnisse bestätigten unsere Hypothesen: Die Zufriedenheit mit dem Bewerbungsprozess, die Attraktivität des Unternehmens sowie die Intention, ein Stellenangebot des Unternehmens anzunehmen, sanken mit dem Ausmaß des Outsourcings.

Die Einzelvergleiche zwischen den Szenarien erlauben zudem differenziertere Aussagen. Zwar deuten die Verläufe der Mittelwerte über die Szenarien hinweg auf eine monotone Funktion der Wirkung von Outsourcing hin, aber es scheint dabei auch eine Relevanzschwelle zu geben. Statistisch abgesicherte Unterschiede in den Bewerberreaktionen gab es zwischen Szenario 1 (kein Outsourcing) und den Szenarien 3 (Outsourcing von Vorauswahl und Telefoninterview) beziehungsweise Szenario 4 (Outsourcing von Vorauswahl, Telefoninterview und Auswahlgespräch). Dies könnte darauf hinweisen, dass ein gewisses Maß an Outsourcing (hier: nur die Vorauswahl) für die Bewerber durchaus akzeptabel erscheint. Outsourcing ist somit nicht *per se* mit signifikant negativen Reaktionen des Bewerbers verbunden. Ein sichtbares Outsourcing im Sinne des Szenarios 2 (Vorauswahl) könnte also durchaus den Effizienzinteressen des Unternehmens nachkommen und gleichzeitig die Einstellungen sowie Reaktionen des Bewerbers zum Unternehmen zumindest nicht deutlich negativ beeinflussen. Allerdings legen unsere Ergebnisse die Vermutung nahe, dass spätestens nach der Phase der Vorauswahl von den Bewerbern ein stärkeres Involvement durch das Zielunternehmen erwartet wird.

Die vorliegende Studie bietet praktische und forschungsbezogene Implikationen. Zum einen zeigt sie, dass unternehmerische Entscheidungen zum Outsourcing, die zunächst auf der Grundlage von Effizienzüberlegungen getroffen werden, auch im Hinblick auf die Effekte in der Außenwirkung betrachtet werden müssen. Dies gilt insbesondere dann, wenn aus Kostengründen der komparativ günstige externe Dienstleister beauftragt wird, der, um die Dienstleistung entsprechend „schlank“ erbringen zu können, nur bedingt mögliche Informationsasymmetrien oder Prozessunterschiede im Bezug zum Auftragsunternehmen aufarbeiten kann. Negative Reaktionen auf einen Bewerbungsprozess führen im schlimmsten Falle dazu, dass geeignete Bewerber den Bewerbungsprozess abbrechen (Chapman/Webster 2006, 1032).

Allerdings kann die von uns durchgeführte Studie auch dahingehend gedeutet werden, dass ein Outsourcing bis zur Vorauswahl der Kandidaten durchaus für den Bewerber kenntlich durchgeführt werden kann, ohne negative Reaktionen größeren Ausmaßes erwarten zu müssen. Darüber hinaus sollte es möglich sein, anfängliche negative Reaktionen aufzufangen, wenn man sich an den in der Forschung formulierten Fairness-Dimensionen orientiert (Arvey/Sackett 1993; Gilliland 1993). Dazu gehört es beispielsweise, den Bewerbern zu verdeutlichen, dass der externe Dienstleister bestens über das Auftragsunternehmen und insbesondere über die ausgeschriebene Stelle informiert ist. Die Kommunikation mit den Bewerbern sollte mit dem Ziel gestaltet werden, dass die Zwischenschaltung des externen Dienstleisters positiv, beispielsweise als Leistungsverbesserung, gesehen wird. Den Bewerbern sollte also der Nutzen des RPO gezielt übermittelt werden. Ob ein solches Vorgehen tatsächlich einen positiven Effekt auf Bewerber hat, könnte in einer Folgestudie überprüft werden. Interessant



wäre es beispielsweise, in einer weiteren Studie den zusätzlichen Faktor „Kompetenz des RPO“ zu variieren, um zu überprüfen, ob die in dieser Studie festgestellte negative Wirkung des RPO teilweise oder ganz durch professionelle Prozesse kompensiert werden könnte.

### 7.1 Limitationen

Die Ergebnisse dieser Studie müssen zunächst vor dem Hintergrund der Verwendung von Szenarien gesehen werden. Trotz aller Sorgfalt bei der Erstellung kann der Einwand nie ganz von der Hand gewiesen werden, dass die Szenarien die Komplexität der Realität nicht ausreichend abbilden. Zudem liegt es in der Natur solcher experimentellen Anordnungen, dass nur auf einer sehr begrenzten Anzahl von Dimensionen Variationen eingeführt werden können. Auf der anderen Seite muss aber auch betont werden, dass sich die vier verwendeten Szenarien nur in der Benennung der jeweils verantwortlichen Organisation (also „Liebermann GmbH“ oder „PERSO“) unterscheiden. Ansonsten ist der Text – damit der Ablauf des Bewerbungsprozesses – in jedem Szenario *identisch*. Der mögliche Einwand, dass die gefundenen Unterschiede die Güte oder Qualität des Bewerbungsprozesses selbst widerspiegeln und nicht die eigentlich interessierende Frage, *von wem* die Durchführung der einzelnen Prozessteile verantwortet werden, (d.h. Dienstleister vs. Ziel-Organisation), verfängt hier also nicht, denn die Qualität wird über die Szenarien hinweg konstant gehalten. Darüber hinaus wurde versucht, den Ablauf bewusst neutral zu gestalten, d.h. weder zu vorbildlich noch zu mangelhaft, um Decken- oder Bodeneffekte zu vermeiden.

Es kann auch kritisch eingewandt werden, dass in der Praxis Unternehmen zwar Rekrutierungsaktivitäten ausgelagert haben, sie dies aber gegenüber dem Bewerber nicht transparent machen. In diesem Falle würden in der Tat die hier gemachten Überlegungen zur subjektiven Wirkung des Outsourcings größtenteils nicht greifen, weil der Bewerber diese Aktivitäten ja nicht wahrnehmen kann. Leider gibt es keine belastbaren Daten zur Ausgestaltung von RPO in der Praxis, zum Beispiel darüber, wie verbreitet offenes gegenüber „unsichtbarem“ RPO ist. Die hier verwendete experimentelle Anordnung kann aber notwendigerweise nur eine von vielen Möglichkeiten, RPO in Unternehmen zu realisieren, abbilden.

Die Tatsache, dass nur Studierende an der Studie teilnahmen, ist für die Frage der Generalisierbarkeit der Ergebnisse von Bedeutung. Zum einen bedeutet dies, dass die Gültigkeit der Resultate zunächst auf Berufseinsteiger beschränkt werden sollte. Allerdings ist auch zu berücksichtigen, dass eine gewisse Passung von Fragestellung und Stichprobe festzustellen ist. Dadurch, dass es sich bei der Stichprobe ausnahmslos um Studierende im Hauptstudium handelt, ist davon auszugehen, dass die Bewerbungsthematik bereits eine große Relevanz besitzt. Des Weiteren ist in Anbetracht der relativ langen mittleren Berufserfahrung davon auszugehen, dass die meisten der Studierenden schon Erfahrungen mit Bewerbungsverfahren gemacht haben (z.B. bei der Bewerbung um Lehrstellen oder Praktika).

Schließlich kann die Güte der verwendeten Messinstrumente kritisch beleuchtet werden. Die Messung der Einstellung zum Unternehmen und der Intention, ein Jobangebot anzunehmen, beruht auf Items von Highhouse, Lievens und Sinar (2003), welche die beiden Skalen einer teilweisen Validierung unterzogen. Zwar kann die in-

terne Konsistenz und Konstruktvalidität dieser beiden Skalen als gegeben angesehen werden (es wurden jeweils die ladungsstärksten Items der Ursprungsskala verwendet), allerdings steht der Nachweis der Kriteriumsvalidität noch aus. Die Skala zur Zufriedenheit mit dem Bewerbungsprozess ist noch keiner Validitätsuntersuchung unterzogen worden. Für die Aussagekraft der Items spricht ihre hohe Augenscheinvalidität. Des Weiteren darf auch nicht vergessen werden, dass quantitative und qualitative Analysen zu gleichsinnigen Ergebnissen kommen. Dennoch sollten vor dem Hintergrund des nur teilweisen Nachweises der Validität der Skalen die Befunde vorsichtig interpretiert werden.

## 7.2 Ausblick

Fragen, welche die Reaktionen der Bewerber auf den Rekrutierungsprozess und somit die Attraktivität als potentieller Arbeitgeber betreffen, werden in den kommenden Jahren an Bedeutung gewinnen. Studien zur Prognose der größten Herausforderungen des Personalmanagements der nächsten Jahre haben wiederholt die Gewinnung der talentiertesten Bewerber als kritische Aufgabe identifiziert (Braun 2007; Capgemini 2004; Caye et al. 2007). Im Gegensatz zu anderen in den letzten Jahren eingeführten „modernen“ Konzepten der Rekrutierung, die von Bewerbern durchaus positiv beurteilt werden, wie beispielsweise das Assessment Center, bringt das Outsourcing des Rekrutierungsprozesses die Gefahr mit sich, dass das Unternehmen aus Bewerbersicht an Attraktivität verliert und insbesondere die besten Bewerber, die über mehrere Vertragsangebote verfügen, sich gegen das Unternehmen entscheiden. Outsourcing-Entscheidungen sind insofern nicht nur anhand von Effizienzgesichtspunkten zu beurteilen, sondern die potentiellen Konsequenzen auf die Einstellung und Beitrittswilligkeit des Bewerbers sind mit in das Kalkül aufzunehmen.

## Literatur

- Adler, Paul S. (2003): Making the HR Outsourcing Decision. In: MIT Sloan Management Review, 45, 53-60.
- Alewel, Dorothea / Bähring, Kathrin / Canis, Anne / Hauff, Sven / Thommes, Kirsten (2007): Outsourcing HR functions. Development of an explanatory approach to firms' (non-existent) demand for personnel services. In: Management Review, 18(3), 271-292.
- Arvey, Richard D. / Sackett, Peter R. (1993): Fairness in Selection: Current Developments and Perspectives. In: Schmitt, Neil / Borman, Walter C. (eds.): Personnel Selection in Organizations, 171-202.
- Beck, Christoph (2008): Personalmarketing 2.0: Vom Employer Branding zum Recruiting. Köln.
- Belcourt, Monica (2006): Outsourcing – The benefits and risks. In: Human Resource Management Review, 16 (2), 269-279.
- Berkowitz, Jason (2005): The Birth of the RPO Alliance. In: HRO Today. Online: <http://www.hrotoday.com/Magazine.asp?artID=991>, July/August 2005.
- Braun, Marcel (2007): Demographischer Wandel auf Personalebene: Auswirkungen auf die strategische Personalentwicklung. Saarbrücken.
- Breaugh, James A. / Starke, Mary (2000): Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. In: Journal of Management, 26, 405-434.
- Caye, Jean-Michel / Leicht, Michael / Strack, Rainer / Villis, Ulrich (2007): The Future of HR in Europe: Key Challenges Through 2015. Studie der Boston Consulting Group.
- Cable, Daniel M. / Judge, Timothy A. (1996): Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes, 67, 294-331.
- Campion, Michael A. (1980): Relationship between interviewers' and applicants' reciprocal evaluations. In: Psychological Reports, 47, 1335-1338.

- Capgemini (2004): HR-Barometer 2004/2006 – Bedeutung, Strategien, Trends in der Personalarbeit. Berlin.
- Chapman, Derek S. / Uggerslev, Krista L. / Carroll, Sarah A. / Piasentin, Kelly A. / Jones, David A. (2005): Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. In: *Journal of Applied Psychology*, 90, 928-944.
- Chapman, Derek S. / Webster, Jane. (2006): Toward an integrated model of applicant reactions and job choice. In: *International Journal of Human Resource Management*, 17, 1032-1057.
- Cooke, Fang L. / Shen, Jie / McBride, Anne (2005): Outsourcing HR as a competitive strategy? A Literature Review and an Assessment of Implications. In: *Human Resource Management*, 44, 413-432.
- DGFP (Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.) (2006): Erfolgsorientiertes Personalmarketing in der Praxis. Bielefeld.
- Gatewood, Robert D. / Gowan, Mary A. / Lautenschlager, Gary J. (1993): Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. In: *Academy of Management Journal*, 36, 414-427.
- Gilliland, Stephen W. (1993): The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. In: *Academy of Management Review*, 18, 694-734.
- Gilliland, Stephen W. (1994): Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system. In: *Journal of Applied Psychology*, 79, 691-701.
- Goltz, Sonia M. / Giannantonio, Christina M. (1995): Recruiter friendliness and attraction to the job: The mediating role of inferences about the organization. In: *Journal of Vocational Behavior*, 46, 109-118.
- Greer, Charles R. / Youngblood, Stuart A. / Gray, David A. (1999): Human resource management outsourcing: The make or buy decision. In: *Academy of Management Review*, 13, 85-96.
- Harris, Michael M. / Fink, Laurence S. (1987): A field study of applicant reactions to employment opportunities: Does the recruiter make a difference? In: *Personnel Psychology*, 40, 765-784.
- Hausknecht, John P. / Day, David V. / Thomas, Scott C. (2004): Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. In: *Personnel Psychology*, 57, 639-683.
- Highhouse, Scott / Hause, Emily L. (1995): Missing information in selection: An application of the Einhorn-Hogarth ambiguity model. In: *Journal of Applied Psychology*, 80, 86-93.
- Highhouse, Scott / Lievens, Filip / Sinar, Evan F. (2003): Measure the attraction to organizations. In: *Educational and Psychological Measurement*, 63, 986-1001.
- Hollekamp, Marco (2005): Strategisches Outsourcing von Geschäftsprozessen: Eine empirische Analyse der Wirkzusammenhänge und der Erfolgswirkungen von Outsourcingprojekten am Beispiel von Grossunternehmen in Deutschland. Mering.
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2005): Deutschland in Zahlen – Ausgabe 2005. Essen.
- Kabst, Rüdiger (2006): HR Outsourcing: Ein trojanisches Pferd für die Personalfunktion? In: *Lohn und Gehalt*, 8, 69-71.
- Klaas, Brian S. / McClelland, John / Gainey, Thomas W. (1999): HR outsourcing and its impact: The role of transaction costs. In: *Personnel Psychology*, 52, 113-136.
- König, Wolfgang / Weitzel, Tim / Eckhardt, Andreas / von Westarp, Falk (2007): Recruitment Trends 2007. Frankfurt.
- Leventhal, Gerald S. (1980): What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships. In: Gergen, Kenneth J. / Greenberg, M. S. / Willis, R.H. (eds.): *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, 27-53.
- Liden, Robert C. / Parsons, Charles K. (1986): A field study of job applicant interview perceptions, alternative opportunities, and demographic characteristics. In: *Personnel Psychology*, 39, 109-122.
- Matiaske, Wenzel / Kabst, Rüdiger (2002): Outsourcing und Professionalisierung in der Personalarbeit: Eine transaktionskostentheoretisch orientierte Studie. In: Martin, Albert / Nienhäuser, Werner (Hg.): *Neue Formen der Beschäftigung – neue Personalpolitik?* 247-271.
- Matiaske, Wenzel / Mellewig, Thomas (2002): Motive, Erfolge und Risiken des Outsourcings – Befunde und Defizite der empirischen Outsourcing-Forschung. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 72, 641-659.
- Maute, Manfred F. / Dubé, Laurette (1999): Patterns of emotional responses and behavioural consequences of dissatisfaction. In: *Applied Psychology: An International Review*, 48, 349-66.

- Ployhart, Robert E. / Ryan, Ann Marie (1998): Applicants' reactions to the fairness of selection procedures: the effects of positive rule violation and time of measurement. In: *Journal of Applied Psychology*, 83, 3-16.
- Powell, Gary N. (1984): Effects of job attributes and recruiting practices on applicant decisions: a comparison. In: *Personnel Psychology*, 37, 721-732.
- Ralston, Steven M. / Brady, Robert (1994). The relative influence of interview communication satisfaction on applicants' recruitment interview decisions. In: *The Journal of Business Communication*, 31, 61-77.
- Riedl, René (2003): Begriffliche Grundlagen des Business Process Outsourcing. In: *Information Management & Consulting*, 18, 6-10.
- Rynes Sara L. / Barber Alison E. (1990): Applicant attraction strategies: An organizational perspective. In: *Academy of Management Review*, 15, 286-310.
- Rynes, Sara L. / Bretz, Robert D. / Gerhart, Barry (1991): The importance of recruitment in job choice: a different way of looking. In: *Personnel Psychology*, 44, 487-521.
- Rynes, Sara L. / Cable, Daniel M. (2003): Recruitment Research in the Twenty-First Century. In: Borman, Walter C. / Ilgen, Daniel R. / Klimoski, Richard J. / Weiner, Irving B. (eds.): *Handbook of Psychology*, Vol.12, Industrial and Organizational Psychology. Hoboken, NJ, 55-76.
- Saks, Alan M. / McCarthy, Julie M. (2006): Effects of discriminatory interview questions and gender on applicant reactions. In: *Journal of Business and Psychology*, 21, 175-192.
- Scholz, Christian (2004): Outsourcing: Strategisches Konzept oder operative Selbstaflösung? In: *Personal*, 1, 14-17.
- Smither, James W. / Reilly, Richard R. / Millsap, Roger E. / Pearlman, K. / Stoffey, R.W. (1993): Applicants reactions to selection procedures. In: *Personnel Psychology*, 46, 49-75.
- Sommer, Claus-Peter / Brauner, Claus. / Simon, Sandra (2005): Erfolgreiches Recruitment Outsourcing – Praxisbeispiel Infineon Technologies AG. In: Wald, Peter M. / Ulrich, Dave / Beitner, Ralf P. (Hg.) (2005): *Neue Herausforderungen im Personalmanagement – Best Practices – Reorganisation – Outsourcing*. Wiesbaden, 287-307.
- Waitzinger, Christiane / Cottone, Stefan (2005): Business Process Outsourcing (BPO) – mehr als selektives Outsourcing. In: Wald, Peter M. / Ulrich, Dave / Beitner, Ralf P. (Hg.) (2005): *Neue Herausforderungen im Personalmanagement – Best Practices – Reorganisation – Outsourcing*. Wiesbaden, 265-281.
- Zirnsack, Eik (2008): Employer Branding als Ausprägung des Personalmarketings: Eine Betrachtung vor dem Hintergrund des (prognostizierten) Fachkräftemangels in Deutschland. Saarbrücken.

## Anhang 1: Szenario 4

*Bitte lesen Sie sich zunächst das dargestellte Szenario sorgfältig durch. Versuchen Sie, sich **möglichst gut** in die entsprechende Situation **hineinzuversetzen**. Beantworten Sie dann die folgenden Fragen so, als ob Sie den Bewerbungsprozess genau so erlebt hätten.*

Sie haben erfahren, dass die Liebermann GmbH eine Stelle ausgeschrieben hat, die genau Ihren Fähigkeiten und Erwartungen entspricht. Sie beschließen sich auf diese Stelle zu bewerben.

In der Anzeige wird darum gebeten die Bewerbung per e-mail zu übersenden. Folgende E-Mail-Adresse wird Ihnen genannt: *recruiting@perso-ag.de*.

Am Ende der Anzeige steht „Bitte senden Sie ihre Bewerbung an unseren Recruitingpartner die **PERSO AG**.“ Nachdem Sie Ihre Bewerbung verschickt haben erhalten Sie nach drei Tagen von der **PERSO AG** eine Eingangsbestätigung per e-mail.

**Von:** recruiting@PERSO-AG.de>

**An:** XXX

**Betreff:** Ihre Bewerbung für die Position „xyz“

**Datum:** Thu, 18. May 2006 11:35:17 +0200

Sehr geehrte/r Frau / Herr XXX,

Vielen Dank für Ihre Bewerbung und Ihr damit verbundenes Vertrauen und Interesse an einer Mitarbeit in der Liebermann GmbH.

Die PERSO AG ist ein Dienstleistungsunternehmen, das sich auf die Personalsuche und -auswahl spezialisiert hat und die Liebermann GmbH bei der Besetzung dieser Stelle unterstützt.

Ihre Unterlagen werden von uns eingehend geprüft. Wir bitten Sie daher um etwas Geduld.

Wir werden uns in den nächsten Wochen wieder mit Ihnen in Verbindung setzen.

Mit freundlichen Grüßen

**PERSO AG**

Hauptstr. 25

45236 Dortmund

Zwei Wochen später bekommen Sie einen Anruf von der **PERSO AG**. Die Mitarbeiterin erläutert Ihnen zunächst nochmals, dass es sich bei der **PERSO AG** um einen externen Dienstleister handelt, der Teile der Personalauswahl für die Liebermann GmbH übernimmt. Sie vereinbart mit Ihnen einen Termin für ein Telefoninterview, das mit einem Personalberater der **PERSO AG** stattfinden wird.

Im Telefoninterview zwei Tage später werden Sie nach einzelnen Punkten in Ihrem Lebenslauf und der Motivation, sich um diese Stelle zu bewerben, gefragt.

Nach einer Woche erhalten Sie wieder einen Anruf von der **PERSO AG**.

Die Mitarbeiterin der **PERSO AG** teilt Ihnen mit, dass die **PERSO AG** nun die Telefoninterviews aller potentiellen Bewerber für diese Stelle ausgewertet hätte und Sie in engere Auswahl für die Stelle kämen.

Die Mitarbeiterin lädt Sie dann, im Namen der Liebermann GmbH zu einem Vorstellungsgespräch in die Zentrale der Liebermann GmbH ein.

Am nächsten Mittwoch fahren Sie in die Zentrale der Liebermann GmbH nach Frankfurt.

Dort werden Sie von einer Mitarbeiterin der **PERSO AG** und dem zuständigen Fachabteilungsleiter der Liebermann GmbH begrüßt.

Die Mitarbeiterin der **PERSO AG** erklärt Ihnen zunächst den Verlauf des Vorstellungsgesprächs. Dann erzählt sie Ihnen einige Details über die Liebermann GmbH und erläutert Einzelheiten der Stelle.

Sie werden gefragt, warum gerade Sie geeignet sind für diese Position und wo Sie Ihre Schwächen und Stärken sehen.

Der Fachabteilungsleiter der Liebermann GmbH beschreibt Ihnen das Team, in dem sie tätig sein werden, und die Aufgaben die Sie übernehmen sollen.

Danach stellt er Ihnen einige fachliche Fragen. Dann gibt er Ihnen die Möglichkeit selber Rückfragen zu stellen. Nach einer Stunde ist das Vorstellungsgespräch beendet. Die Mitarbeiterin der **PERSO AG** verabschiedet Sie und bringt Sie zur Tür.

Auf der Rückfahrt überlegen Sie, ob Sie sich vorstellen könnten, in der Liebermann GmbH zu arbeiten, und lassen noch einmal alle Eindrücke dieses Unternehmens Revue passieren.