

Eberz, Lisa-Marie; Baum, Matthias; Kabst, Rüdiger

## Article

# Der Einfluss von Rekrutiererverhaltensweisen auf den Bewerber: Ein medierter Prozess

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

## Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Eberz, Lisa-Marie; Baum, Matthias; Kabst, Rüdiger (2012) : Der Einfluss von Rekrutiererverhaltensweisen auf den Bewerber: Ein medierter Prozess, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 26, Iss. 1, pp. 5-29, [https://doi.org/10.1688/1862-0000\\_ZfP\\_2012\\_01\\_Eberz](https://doi.org/10.1688/1862-0000_ZfP_2012_01_Eberz)

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/93011>

### 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.*

Lisa-Marie Eberz, Matthias Baum, Rüdiger Kabst\*

## **Der Einfluss von Rekrutiererverhaltensweisen auf den Bewerber: Ein medierter Prozess\*\***

In dieser Studie wird die Wirkung der Rekrutiererfreundlichkeit und -kompetenz auf den Bewerber und dessen Absicht, den Bewerbungsprozess weiter zu verfolgen, empirisch analysiert. Als theoretisches Fundament dienen das Signaling und die Theory of Reasoned Action. Unter Zuhilfenahme eines Strukturgleichungsmodells kann gezeigt werden, dass die wahrgenommene Freundlichkeit und Kompetenz des Rekrutierers entgegen bisheriger Annahmen keine direkten Auswirkungen auf den Bewerbungsprozess haben, sondern vollständig durch die Arbeitgeberattraktivität und die subjektive Norm mediert werden. Dies zeigt, dass Rekrutierer indirekt auf Bewerbungsprozesse wirken und, dass die zugrundeliegenden Einstellungen des Bewerbers berücksichtigt werden müssen, um genaue Verhaltensvorhersagen zu treffen. Basierend auf diesen Ergebnissen können Arbeitgeber innerhalb des Rekrutierungskontexts Maßnahmen und Verhaltensweisen entwickeln, die die Attraktivität des Unternehmens und die subjektive Norm steigern und subsequent zu einer höheren Absicht führen, den Bewerbungsprozess weiter zu verfolgen.

### **The Influence of Recruiter Behavior on Job Seekers: A Mediated Model**

In this study we empirically analyze the effects of recruiter friendliness and recruiter competence on job pursuit intentions. Drawing on signaling and the theory of reasoned action we develop a model to determine the effects of recruiter behavior. Our results contrast with prior studies since we find no direct effects of recruiter friendliness and competence on job pursuit intentions. By means of structural equation modeling we show the effects of recruiter behavior on job pursuit intentions are rather indirect and mediated through organizational attractiveness and subjective norms. Accordingly, recruiters show comparable effects to other recruiting channels. This study therefore outlines that there is a need to consider the internal attraction building process to better predict job pursuit intentions.

**Key words:** recruiting, structural equation model, recruiter behavior, mediator, indirect effects (JEL: M12, M31, M50)

---

\* Dipl.-Kffr. Lisa-Marie Eberz, Dr. Matthias Baum und Prof. Dr. Rüdiger Kabst, Justus-Liebig Universität Gießen, Lehrstuhl für Personalmanagement, Mittelstand und Entrepreneurship, Licher Straße 62, D – 35394 Gießen.  
E-Mail: lisa-marie.eberz@wirtschaft.uni-giessen.de,  
matthias.baum@wirtschaft.uni-giessen.de, ruediger.kabst@wirtschaft.uni-giessen.de.

\*\* Artikel eingegangen: 17.3.2011  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 30.11.2011.

## 1. Einleitung

Unternehmen versuchen mithilfe ihrer Rekrutierungsbemühungen qualifizierte Mitarbeiter und damit nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu gewinnen (Baum & Kabst, 2011; Cox & Blake, 1991; Wright, Ferris, Hiller, & Kroll, 1995). Im Rekrutierungsprozess spielen dabei unter anderem die Rekrutierer eines Unternehmens eine fokale Rolle, da sie in einer repräsentativen Funktion tätig sind und somit Signalcharakter besitzen (Bitner, Boom, & Mohr, 1994; De Chernatony & Segal-Horn, 2003; McDonald, De Chernatony, & Harris, 2001).

Um einen großen Talentpool in Zeiten des „war for talent“ (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001) zu generieren, sind die vom Unternehmen gesendeten Signale so zu gestalten, dass der Bewerber einen optimalen Eindruck vom Unternehmen erhält. Der Rekrutierer nimmt dabei eine zentrale Repräsentations- und Informationsfunktion ein und stellt einen kritischen Kontakt innerhalb von Rekrutierungsmethoden dar (Goltz & Giannantonio, 1995; Rynes, 1991).

Die Wirkung eines Rekrutierers auf die Arbeitgeberattraktivität wird zum Großteil von dessen Verhaltensweisen determiniert (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin, & Jones, 2005). Dieser Einfluss ist entsprechend dem *Signaling* begründbar, wonach die Verhaltensweisen des Rekrutierers als Signale gesehen werden, wie es ist, in dem Unternehmen zu arbeiten (Coleman & Irving, 1997; Rynes, Bretz Jr., & Gerhart, 1991; Saks, 1989). Somit versuchen Bewerber, ein genaues Bild über die Stelle anhand des Verhaltens des Rekrutierers zu bilden (Schwab, Rynes, & Aldag, 1987; Taylor & Bergmann, 1987). So beeinflusst das Rekrutiererverhalten in großem Ausmaß die Entscheidungsprozesse des Bewerbers.

Diese Studie versucht, zur bisherigen Rekrutierungsliteratur in folgender Weise beizutragen: Zunächst werden zwei theoretische Konzepte, das *Signaling* und die *Theory of Reasoned Action* (TRA) (Ajzen & Fishbein, 1980; Fishbein & Ajzen, 1975) miteinander kombiniert, um die Wirkung des Rekrutiererverhaltens zu beschreiben. Die Kombination dieser Theorien ermöglicht eine holistischere Betrachtung der durch das Rekrutiererverhalten ausgelösten inneren Evaluationsprozesse des Bewerbers, als dies durch die Verwendung nur einer dieser Theorien möglich wäre. So lässt sich aus dem Signaling ableiten, dass von dem Unternehmen (bzw. dem Rekrutierer) gesendete Signale durch den Bewerber evaluiert werden und diese innere Evaluation zu Intentionen bezüglich der Annahme oder der Ablehnung eines Stellenangebots führt (Allen, Mahto, & Otondo, 2007). Allerdings wird nicht beschrieben, welche inneren Evaluationsprozesse ablaufen und welchen Stellenwert sie besitzen. Die TRA hingegen beschreibt diese inneren Prozesse, die zu Intentionen führen, detaillierter und erlaubt somit eine feinkörnigere Betrachtung des Intentionsbildungsprozesses als das Signaling alleine.

Basierend auf dem aus der Kombination von Signaling und TRA entstehenden Modell wird in dieser Studie empirisch überprüft, ob und wenn ja, über welche inneren Evaluationsprozesse das Verhalten des Rekrutierers auf die Absicht wirkt, den Bewerbungsprozess weiter zu verfolgen. Bisherige Studien zum Rekrutiererverhalten geben keinen eindeutigen Aufschluss darüber, ob der Effekt auf die Absicht, den Bewerbungsprozess weiter zu verfolgen, direkter Natur ist, nicht vorhanden ist oder von

weiteren Stellgrößen mediiert wird. Daher werden in dieser Studie anhand eines Strukturgleichungsmodells sowohl indirekte als auch direkte Effekte des Rekrutiererverhaltens auf die Absicht, den Bewerbungsprozess weiter zu verfolgen, getestet, um somit zur Diskussion über die Wirkungsweise des Rekrutiererverhaltens beizutragen.

Um die Wirkungen des Rekrutiererverhaltens zu untersuchen, wurde eine Szenariostudie durchgeführt ( $N=422$ ), die eine realitätsnahe Situation in einem Bewerbungsgespräch darstellt, welche hinsichtlich der beiden zentralen Dimensionen des Rekrutiererverhaltens, Freundlichkeit und Kompetenz, variiert wird. Ziel soll es sein, die Relevanz des ersten persönlichen Unternehmenskontakts aufzuzeigen, um daraus Handlungsweisen für Unternehmen abzuleiten. Aus dieser Vielzahl von angesprochenen Bewerbern kann das Unternehmen die potentiell besten Kandidaten daraufhin für sich auswählen.

Im weiteren Verlauf soll zunächst ein kurzer Überblick zum Thema Rekrutierung und dem Verhalten des Rekrutierers gegeben werden, gefolgt von der Hypothesenbildung basierend auf den genannten Theorien. Im Anschluss an den theoretischen Teil folgen die Vorgehensweise sowie die Methodik und die Operationalisierung. Die Analyse findet in Form eines Strukturgleichungsmodells statt. Abschließend werden die generierten Ergebnisse diskutiert sowie Limitationen und Implikationen für die Forschung und Praxis abgeleitet.

## **2. Zusammenfassung des bisherigen Forschungsstandes**

Innerhalb des Bewerbungsgesprächs suchen Bewerber nach Informationen, um sich eine fundierte Meinung über das Unternehmen zu bilden (Allen, Van Scotter, & Otondo, 2004; Williamson, Cable, & Aldrich, 2003).

Der Rekrutierer stellt meist einen der ersten persönlichen und intensiven Kontaktpunkte zu einem Unternehmen dar. Somit handelt es sich um einen kritischen Kontakt innerhalb des Rekrutierungsprozesses, welcher bei der Bildung von Arbeitgeberattraktivität (Behling, Labovitz, & Gainer, 1968) und der Intention, den Bewerbungsprozess weiter zu verfolgen (Collins & Han, 2004), eine wichtige Rolle einnimmt. Durch limitiertes Wissen über das Unternehmen ist der Bewerber besonders anfällig für bestimmte Verhaltensweisen des Rekrutierers. Die Signale, die während des Bewerbungsgesprächs vom Rekrutierer gesendet und daraufhin vom Bewerber interpretiert werden, stellen daher eine Vielzahl kritischer Kontakte dar (Harn & Thornton, 1985; Ralston & Brady, 1994).

Der Einfluss des Rekrutierers auf die Wahrnehmung des Unternehmens wurde anhand mehrerer Studien untersucht (Harn & Thornton, 1985; Harris, 1989; Rynes, Henemann, & Schwab, 1980; Rynes & Miller, 1983). Allerdings führten die bisherigen Studien zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen. Einige Autoren sprechen von einem geringen Einfluss des Rekrutierers auf den Bewerbungsprozess. So wird das Verbleiben im Bewerbungsprozess zu ca. 4% durch die Wirkung des Rekrutiererverhaltens auf den Bewerber erklärt (Rynes & Miller, 1983). Powell (1984) konnte in seiner Studie keinen Effekt des Rekrutierers auf die Absicht, den Bewerbungsprozess weiter zu verfolgen, identifizieren. Harris und Fink (1987) hingegen konnten sowohl einen direkten als auch einen indirekten Einfluss des Rekrutierers auf den Bewerbungsprozess belegen. Ebenso Taylor und Bergmann (1987), welche anhand einer Längsschnittun-

tersuchung einen minimalen Effekt des Rekrutiererverhaltens feststellen konnten. Churchill, Ford, Hartley und Walker (1985) sprechen von einem indirekten Effekt, in welchem der Rekrutierer durch seine Verhaltensweisen zunächst auf die Einstellungsbildung und diese wiederum auf den Bewerbungsprozess einwirkt. In dieser Studie soll der vorherrschenden Uneinigkeit hinsichtlich der Wirkungszusammenhänge des Rekrutiererverhaltens dahingehend begegnet werden, dass sowohl direkte als auch indirekte Effekte des Rekrutierers auf die Absicht, den Bewerbungsprozess weiter zu verfolgen, untersucht werden.

Der Rekrutierer spiegelt durch sein Verhalten unterschiedliche Komponenten wider, die in spezielle Verhaltensweisen aufgeteilt werden können. Chapman und Kollegen (2005) konnten in ihrer Metaanalyse belegen, dass die Faktoren Freundlichkeit, Vertrauenswürdigkeit, Informationsreichtum und Kompetenz, die ein Rekrutierer ausstrahlt, zu stärkerer Arbeitgeberattraktivität führen. So kann das Verhalten des Rekrutierers das positive Gedankenbild des Bewerbers gegenüber dem ausgewählten Unternehmen stärken und ihn in seinen Absichten bekräftigen, Mitarbeiter im Unternehmen zu werden. Umgekehrt ist es daher auch möglich, dass sich ein Bewerber aufgrund des Verhaltens eines Rekrutierers von dem Unternehmen abwendet (Breaugh, 2008; Chapman et al., 2005; Rynes et al., 1980).

In der bisherigen Rekrutier erforschung werden den beiden Faktoren Freundlichkeit und Kompetenz die größten Auswirkungen auf die Bewerberreaktion zugesprochen (Connerley & Rynes, 1997). Goltz und Giannantonio (1995) gehen davon aus, dass seitens der Bewerber die Freundlichkeit des Rekrutierers als Signal für attraktive organisationale Charakteristiken des Unternehmens gesehen wird. So steigt die Wahrscheinlichkeit ein Arbeitsangebot anzunehmen an, wenn der Bewerber den Rekrutierer sympathisch findet (Kennan, 1978). Die Kompetenz hingegen setzt sich aus Erfahrung, Expertentum, Informationsreichtum und Vorbereitung zusammen. Rogers und Sincoff (1978) sowie Schmitt und Coyle (1976) konnten in ihren Studien belegen, dass die Kompetenz des Rekrutierers einen Einfluss auf den Bewerber hat. Bei der Auswahl der untersuchten Verhaltensweisen wurde weiterhin darauf geachtet, zwei verschiedene Komponenten zu wählen, um mögliche Unterschiede in den Wirkungsbeziehungen zu identifizieren (Chapman et al., 2005).

### **3. Theoretischer Bezugsrahmen**

#### **3.1 Signaling**

Das Signaling erlaubt es, die Wirkung von Rekrutierungsmethoden zu erklären. Es beschreibt, wie Signale eines Akteurs (z. B. des Arbeitgebers) von einem anderen Akteur (z. B. dem potentiellen Arbeitnehmer) interpretiert werden, um unvollständige Informationen und daraus resultierende Unsicherheit zu kompensieren (z. B. Behrend, Baker, & Thompson, 2009; Rynes, 1991; Spence, 1973). Seitens der Arbeitgeber besteht Unsicherheit über die wirkliche Produktivität des Arbeitnehmers, Arbeitnehmer hingegen haben kein genaues Wissen über das Arbeits- und Aufgabenumfeld (Spence, 1973). Somit sind die innerhalb von Rekrutierungsmethoden gesendeten Informationen eine kritische Ressource, wenn der Bewerber sich ein Bild über die Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens bildet (Mecan, Avedon, Paese, & Smith, 1994; Richman-Hirsch, Olson-Buchanan, & Drasgow, 2000; Smither, Reilly, Millsap,

Pearlman, & Stoffey, 1993). Dahingehend werden sämtliche Signale in die Informationsverarbeitung und somit in die Entscheidungsfindung mit einbezogen, um Informationsasymmetrien auszugleichen (Turban & Greening, 1996) und Unsicherheiten zu reduzieren (Daft & Lengel, 1986).

Aufgrund dessen, dass der Bewerber sich innerhalb des Bewerbungsgesprächs in einer Situation von unvollständigen Informationen befindet, kann diese Konstellation auf den Bewerber übertragen werden. Die Bewerber versuchen dementsprechend innerhalb des Bewerbungsgesprächs Informationsasymmetrien anhand der gesendeten Signale des Rekrutierers auszugleichen (Rynes & Miller, 1983). Auf Basis der Verhaltensweisen des Rekrutierers versucht der Bewerber, Rückschlüsse auf die Charakteristika des Jobs und des jeweiligen Unternehmens zu ziehen (Schwab et al., 1987). Daher werden bestimmte Handlungen des Rekrutierers als Signale gesehen, wie es ist, in dem Unternehmen zu arbeiten (Chapman & Webster, 2006; Coleman & Irving, 1997; Rynes et al., 1991; Saks, 1989; Turban, Forret, & Hendrickson, 1998). Der Effekt der übermittelten Signale hängt dabei von der Stärke und der Art der kommunizierten Information ab (Zottoli & Wanous, 2000) sowie von den mit den Signalen verbundenen Kosten (Spence, 1973). Freundliches Auftreten und Kompetenz sind Signale, die zur Umsetzung im Gespräch Ressourcen bedürfen (z. B. Geduld und Hinwendung zu dem Bewerber für die wahrgenommene Freundlichkeit; Ausbildung oder Gesprächsschulung für die Kompetenzwahrnehmung) und dadurch mit Kosten verbunden sind. Ein unvorbereiteter Rekrutierer könnte somit als ein Signal für organisationale Ineffizienz interpretiert werden (Rynes, 1991) und in Folge dessen die Arbeitgeberattraktivität sinken. Damit sind Rekrutiererverhaltensweisen wirksame Signale, welche sich darauf auswirken, wie ein Bewerber einen potentiellen Arbeitgeber wahrnimmt und diesen evaluiert (Turban, 2001; Turban, Campion, & Eyring, 1995).

### ***3.2 Theory of Reasoned Action***

Der durch Unternehmenssignale ausgelöste Evaluationsprozess findet nach der TRA (Ajzen & Fishbein, 1980; Fishbein & Ajzen, 1975) über zwei zentrale Wege statt: Die eigene Einstellung (Arbeitgeberattraktivität) zu einem Unternehmen und die subjektive Einschätzung des Bewerbers über die Meinung des Umfeldes (subjektive Norm; im vorliegenden Fall bezüglich einer potentiellen Stellenannahme in diesem Unternehmen). Die TRA (Ajzen & Fishbein, 1980; Fishbein & Ajzen, 1975) wird in dieser Studie auf den Rekrutierungskontext transferiert, um zu beschreiben, wie die Absicht, den Bewerbungsprozess weiter zu verfolgen, zustande kommt. Nach der TRA sind die eigene Haltung zu einem Sachverhalt sowie die subjektive Norm direkte Antezeden-ten, eine Handlung auszuführen (Ajzen & Fishbein, 1980; Fishbein & Ajzen, 1975). Auf den Bewerbungskontext bezogen bedeutet dies, dass die Absicht, den Bewerbungsprozess weiter zu verfolgen, stark von der eigens eingeschätzten Arbeitgeberattraktivität und der wahrgenommenen subjektiven Norm abhängt (Highhouse, Lievens, & Sinar, 2003).

Subjektive Normen entstehen dadurch, dass ein Individuum durch gewisse Ansprüche von Personen oder einer Gruppe implizit unter Druck gesetzt wird, ein erwartetes Verhalten zu zeigen (Van Hove & Lievens, 2007). In Bezug auf das Bewerbungsgespräch bedeutet dies, dass sich die wahrgenommene subjektive Norm nicht



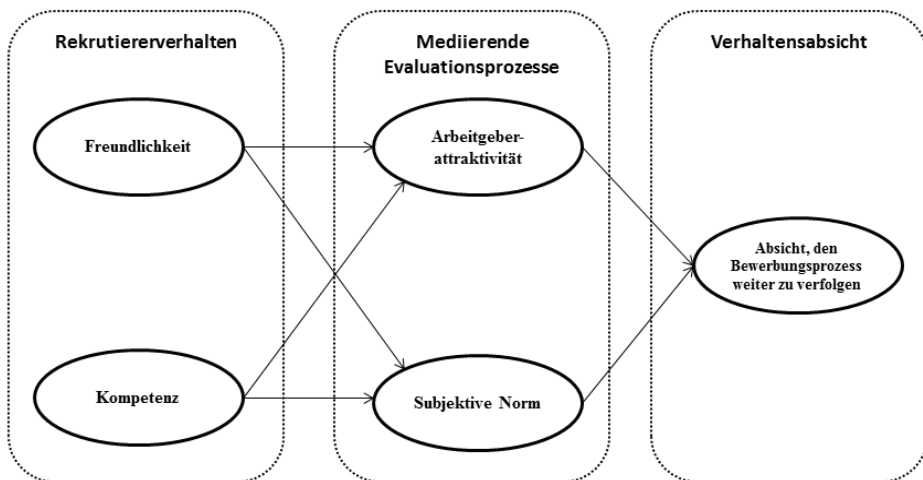
auf den tatsächlich ausgeübten Druck von relevanten Bezugspersonen und -gruppen bezieht, sondern auf die individuelle Interpretation von implizit vorhandenen (Verhaltens-)Regeln durch den jeweiligen Bewerber. Da Individuen sich durch die Gruppe identifizieren, in der sie partizipieren (Tajfel & Turner, 1986), versuchen sie, sich konform zu den Regeln dieser Gruppe zu verhalten (Cohen & Golden, 1972; Wooten & Reed, 1998). Dies betrifft auch Situationen, die nicht innerhalb der relevanten Bezugsgruppe stattfinden. In solchen Situationen werden aufgenommene Signale hinsichtlich der potentiellen Gruppenreaktion bewertet. Dabei stehen die vom Rekrutierer vermittelten Verhaltensweisen im Vordergrund und werden als Signale vom Bewerber aufgenommen. Auf das Bewerbungsgespräch bezogen bedeutet dies, dass sich ein Bewerber die Frage stellt: „Was wird mein Umfeld darüber denken?“. Die angenommene Reaktion des Umfelds wirkt verhaltenssteuernd und beeinflusst die Absicht, den Bewerbungsprozess weiter zu verfolgen. Das Resultat dieses inneren Prozesses besteht darin, dass Individuen vermehrt bei Unternehmen arbeiten möchten, die überwiegend Charakteristika an den Tag legen, die von der Bezugsgruppe potentiell akzeptiert werden.

Der zweite innere Evaluationsprozess, welcher anhand der TRA abläuft, ist die Attraktivitätsbildung. Hierbei bildet sich der Bewerber ein eigenes Bild über das Unternehmen anhand von externen Signalen (Schwab et al., 1987). Diese Signale werden durch die Verhaltensweisen des Rekrutierers abgebildet. Dementsprechend werden bestimmte Handlungen des Rekrutierers als Signale gesehen, wie es wäre, in dem Unternehmen zu arbeiten (Chapman & Webster, 2006; Coleman & Irving, 1997; Rynes et al., 1991; Saks, 1989; Turban et al., 1998). Das Verhalten des Rekrutierers steht somit repräsentativ für das Unternehmen und besitzt Einfluss auf die individuellen Einstellungen zum Unternehmen seitens des Bewerbers, welche in direktem Zusammenhang mit der Absicht, den Bewerbungsprozess weiter zu verfolgen, stehen (Belt & Paolillo, 1982; Gatewood, Gowan, & Lautenschlager, 1993; Knox & Freeman, 2006; Tom, 1971).

Verknüpft man die Annahmen von Signaling und TRA, so erlaubt dies, die Wirkungen des Rekrutiererverhaltens zu untersuchen und den sequentiellen Charakter des Wirkungsprozesses zu belegen. Die TRA unterstellt, dass die Intention, eine Handlung durchzuführen, durch die eigene Einstellung zu dieser Handlung und die subjektiv wahrgenommenen gesellschaftlichen Normen beeinflusst wird (Highhouse et al., 2003). Wie der Abbildung 1 zu entnehmen ist, wirken die vom Rekrutierer gesendeten Signale, welche durch die wahrgenommene Kompetenz und Freundlichkeit spezifiziert werden, indirekt auf die Absicht, den Bewerbungsprozess weiter zu verfolgen. Die gesendeten Informationen über die vorherrschenden Arbeitsbedingungen werden vom Bewerber aufgenommen und verarbeitet (Goltz & Giannantonio, 1995; Turban et al., 1998). Die Verhaltensweisen beeinflussen die subjektive Norm und die Arbeitgeberattraktivität aus Sicht des Bewerbers, woraufhin die Informationsbewertung auf Basis des Signalings im günstigsten Fall zum Verbleib im Bewerbungsprozess führt. Auch Allen und Kollegen (2007) unterstützen diese Annahmen mit ihrer Studie, in der gezeigt wurde, dass subjektive Bewertungen der Informationsquelle, deren Wirkung auf die Arbeitgeberattraktivität mediiert. Durch Verknüpfung des Signalings und der TRA können folgende Hypothesen abgeleitet werden.

- H1: Die Freundlichkeit des Rekrutierers wirkt sich positiv auf die Absicht, den Bewerbungsprozess weiter zu verfolgen, aus. Dieser Effekt wird durch die subjektive Norm mediert.
- H2: Die Freundlichkeit des Rekrutierers wirkt sich positiv auf die Absicht, den Bewerbungsprozess weiter zu verfolgen, aus. Dieser Effekt wird durch die Arbeitgeberattraktivität mediert.
- H3: Die Kompetenz des Rekrutierers wirkt sich positiv auf die Absicht, den Bewerbungsprozess weiter zu verfolgen, aus. Dieser Effekt wird durch die subjektive Norm mediert.
- H4: Die Kompetenz des Rekrutierers wirkt sich positiv auf die Absicht, den Bewerbungsprozess weiter zu verfolgen, aus. Dieser Effekt wird durch die Arbeitgeberattraktivität mediert.

**Abb. 1: Sequentielles Modell des Rekrutierereinflusses**



## 4. Methodik

### 4.1 Stichprobe und Vorgehensweise

Zur Überprüfung der aufgestellten Hypothesen wurde eine Onlinebefragung durchgeführt, die in einer finalen Stichprobe von  $N=422$  Personen resultierte. Insgesamt wurden 4500 Personen zur Befragung eingeladen (Rücklauf: 9,4%). Die Erhebung erfolgte mittels eines Online-Fragebogens, welcher von den Probanden am Computer ausgefüllt wurde. Zum Teil fand die Befragung in einem PC-Labor statt und zum anderen Teil wurde der Link für die Umfrage über E-Mail Verteilerlisten von verschiedenen nationalen studentischen Initiativen versendet. Die Kombination dieser beiden Erhebungsmodalitäten ist dann anzuwenden, wenn beide Modalitäten metrische Invarianz aufweisen und wenn die unterschiedlichen Modalitäten nicht systematisch unterschiedlich auf verschiedene Szenarien verteilt werden. Beide Voraussetzungen werden in dieser Studie erfüllt. Zudem konnten De Beuckelaer & Lievens (2009) in ihrer Stu-



die zeigen, dass Online-Erhebungen prinzipiell mit anderen konventionelleren Erhebungsmethoden vergleichbar sind. Weiterhin wurden die Probanden in dieser Studie, unabhängig von Zeit, Ort und Modalität, mit Hilfe eines html-Protokolls mit Zufallsgenerator einer Versuchsgruppe zugeordnet. Somit fand die Zuordnung komplett randomisiert statt, was sich in der relativ gleich großen Anzahl an Probanden je Gruppe widerspiegelt.

Zudem wurden die einzelnen Gruppen (Szenarien) mithilfe eines t-Tests bezüglich signifikanter Unterschiede in den sozio-demographischen Merkmalen (Alter, Geschlecht und Studiendauer der Probanden) untersucht. Es zeigten sich keine Unterschiede im Mittelwert zwischen den Gruppen. Weiterhin wurden „Kolmogorov-Smirnov Two-Sample Tests“ (nach Siegel & Castellan, 1988) angewendet, welche Verteilungsunterschiede von Stichproben aufzeigen, wenn der Test signifikant ist. Für keine der sozio-demographischen Merkmale gibt es signifikante Verteilungsunterschiede zwischen den Gruppen (alle p-Werte  $>0,05$ ; niedrigster Wert:  $p=0,21$ ), welche damit prinzipiell vergleichbar sind (Siegel & Castellan, 1988).

Die Stichprobe setzt sich aus Studenten (54,98%) und berufstätigen Personen (45,02%) zusammen. Bei den Studenten dominieren die Studiengänge Wirtschaftswissenschaften (31,04%), Fremdsprachen (8,06%), Rechtswissenschaften (4,03%), Ingenieurwesen (7,11%), Psychologie (2,61%) und Lehramt (2,13%). Die Geschlechteraufteilung ist mit 51% männlicher und 49% weiblicher Probanden relativ ausgeglichen. Im Durchschnitt lag das Alter bei 27 Jahren, wobei eine große Spannweite zwischen dem jüngsten (20 Jahre) und dem ältesten Probanden (56 Jahre) anzumerken ist. Außerdem befanden sich ca. 25% der Befragten auf Jobsuche.

Um die Wirkung des Rekrutierers auf die Probanden und die damit verbundenen Reaktionen zu testen, wurde eine Szenariostudie durchgeführt (Giardini & Kabst, 2008). Dieses experimentelle Design ermöglicht es, wichtige Prämissen über Verhalten in Organisationen zu testen (Highhouse, 2009). Eine realitätsnahe Gestaltung der Szenarien sichert dabei eine hohe Akzeptanz bei den Probanden (Maute & Dubé, 1999). Die Szenarien wurden anhand von Beispielsituationen und Beispieladjektiven entwickelt (Goltz & Giannantonio, 1995; Harris & Fink, 1987; Liden & Parsons, 1986; Rynes & Miller, 1983). Bei der Entwicklung der Szenarien wurde darauf geachtet, dass eine möglichst realistische Situation eines Bewerbungsgesprächs abgebildet wird, welche für jede Bewerbungssituation, Stelle und Fachrichtung eines Bewerbers beispielhaft ist. Als Auswahlmethode wurde das Interview herangezogen, da es eine feste Komponente im Auswahlverfahren eines jeden Unternehmens darstellt (Arvey & Campion, 1982). Die Unternehmen und deren Vertreter können durch das Bewerbungsgespräch nicht nur den Kandidaten evaluieren, sondern auch größere Informationsmengen zu einer Stelle und der Organisation übermitteln.

Insgesamt wurden vier verschiedene Szenarien entwickelt (s. Anhang), die sich hinsichtlich der Ausprägungsgrade der Komponenten Freundlichkeit und Kompetenz unterscheiden. Dabei wurde darauf geachtet, dass aus der Literatur beschriebene Merkmale zur Freundlichkeit, Unfreundlichkeit, Kompetenz und Inkompetenz verwendet wurden. Die finale Stichprobe von 422 Probanden teilt sich relativ gleichmäßig auf die vier Szenarien auf. Als Untersuchungsplan wurde ein ‚between subject design‘ verwendet.

Die Studie teilt sich in eine Vorher- und eine Nachhermessung auf, welche den gleichen Aufbau vorweisen und in denen jeweils die Arbeitgeberattraktivität, die subjektive Norm und die Absicht, den Bewerbungsprozess weiter zu verfolgen, gemessen wurden. Zwischen der Vorher- und der Nachhermessung wird der Stimulus eingesetzt, in dem eines der vier Szenarien aufgezeigt wird. Die Szenarien unterscheiden sich hinsichtlich der beiden Ausprägungen Freundlichkeit und Kompetenz des Rekrutierers. Im Anschluss an den Stimulus werden die Freundlichkeit und die Kompetenz des Rekrutierers gemessen, worauf die Nachhermessung mit den gleichen Komponenten der Vorhermessung folgt. Am Ende der Befragung werden die demographischen Daten der Probanden erfasst. Unter Zuhilfenahme eines Manipulation Checks wurde untersucht, ob sich die Szenarien wirklich trennscharf hinsichtlich der Verhaltensdimensionen Freundlichkeit und Kompetenz unterscheiden. Dazu wurden im Vorfeld der Hauptstudie 40 Personen anhand eines separaten Fragebogens zu den vier Szenarien befragt (Szenario 1: N=10; Szenario 2: N=10; Szenario 3: N=10; Szenario 4: N=10). Den Probanden wurde dazu das Szenario aufgezeigt, welches sie mit Hilfe der Items zur Dimension Freundlichkeit und Kompetenz beurteilten. Bei der Auswertung des Manipulation Checks zeigte ein t-Test signifikante Unterschiede zwischen den Szenarien. Alle getesteten Items wurden auf einer 7-stufigen Skala von 0 (stimme gar nicht zu) bis 6 (stimme voll und ganz zu) bewertet und wurden aus bewerteten Skalen adaptiert. Die Güte der Messungen wird durch Faktorladungen und Cronbachs Alpha Werte unterstrichen (Tab. 1). Die niedrigste standardisierte Faktorladung ist 0,81, das niedrigste Cronbachs Alpha liegt bei 0,94. Damit liegen sämtliche Werte für Faktorladungen und Skalenreliabilitäten über generell akzeptierten Grenzwerten.

#### 4.2 Operationalisierung

*Subjektive Norm.* Die Items der subjektiven Norm sind adaptiert von Ajzen (1991), Ajzen (2001), Ajzen und Fishbein (1977) und Madden, Ellen und Ajzen (1992) (siehe Tab. 1). Die Items lauten „Menschen, die mir wichtig sind, denken, ich sollte bei der XY arbeiten.“, „Menschen, die mir wichtig sind, würden es begrüßen, wenn ich bei der XY arbeiten würde.“ und „Menschen, die mir wichtig sind, würden es erwarten, dass ich einen Job bei der XY annehme.“.

*Arbeitgeberattraktivität.* In der Studie von Highhouse und Kollegen (2003) wurde eine Fünf-Item-Skala anhand von vorangegangenen Studien (z. B. Fisher, Ilgen, & Hoyer, 1979; Turban & Keon, 1993) identifiziert. Diese Skala wurde in dieser Studie zu einer Zwei-Item-Skala reduziert (Tab. 1). Die Items dienen dazu, die Relevanz des Unternehmens seitens des Bewerbers abzufragen, wie interessant der Arbeitgeber für den Bewerber ist („Bei der XY ist es für mich reizvoll zu arbeiten.“, „Ein Job bei der XY ist für mich sehr reizvoll“).

*Absicht, den Bewerbungsprozess weiter zu verfolgen.* In Anlehnung an die Fünf-Item-Skala von Highhouse und Kollegen (2003) wurde die Absicht, den Bewerbungsprozess weiter zu verfolgen, anhand von drei Items gemessen. Highhouse und Kollegen (2003) adaptieren in ihrer Studie die Items aus vorangegangenen Studien (z. B. Ployhart & Ryan, 1998; Rynes & Miller, 1983; Schwoerer & Rosen, 1989). Die Items sollen die Einstellung der Bewerber gegenüber dem Unternehmen darlegen („Ich

würde ein Jobangebot der XY sofort annehmen.“, „Das Jobangebot der XY käme in meine nähere Auswahl.“, „Es wäre eine große Leistung für die XY zu arbeiten.“).

**Tab. 1: Faktoren, Items, Faktorladungen und Cronbachs Alpha**

Quelle	Faktoren	Items	Faktorladungen	Cronbachs Alpha
Liden & Parsons (1986)	Freundlichkeit	Der Rekrutierer war an meiner Person interessiert.	0,89	0,94
Schmitt & Coyle (1976)		Der Rekrutierer ist eine Person, die die meisten Menschen mögen.	0,88	
		Der Rekrutierer hat auf mich einen freundlichen und entspannten Eindruck gemacht.	0,95	
Harris & Fink (1987)		Der Rekrutierer konnte sich gut in meine Lage versetzen.	0,89	
Powell (1984)	Kompetenz	Das Gespräch vermittelte mir relevante Informationen über die Stelle.	0,92	0,97
		Das Gespräch ermöglichte mir, den potentiellen Arbeitsplatz besser kennen zu lernen.	0,81	
		Der Rekrutierer war bestens mit den Aufgaben der potentiellen Stelle vertraut.	0,96	
Harris & Fink (1987)	Der Rekrutierer war in der Lage, Fragen zu beantworten.	0,96		
	Der Rekrutierer war gut auf das Gespräch vorbereitet.	0,96		
Highhouse et al. (2003)	Arbeitgeberattraktivität	Die XY ist für mich als Arbeitgeber sehr attraktiv.	0,96	0,96
		Ein Job bei der XY ist für mich sehr reizvoll.	0,97	
Madden et al. (1992)	Subjektive Norm	Menschen, die mir wichtig sind, denken, ich sollte bei der XY arbeiten.	0,91	0,93
		Menschen, die mir wichtig sind, würden es begrüßen, wenn ich bei der XY arbeiten würde.	0,94	
		Menschen, die mir wichtig sind, würden es erwarten, dass ich einen Job bei der XY annehme.	0,86	
Highhouse et al.(2003)	Absicht, den Bewerbungsprozess weiter zu verfolgen	Ich würde ein Jobangebot der XY GmbH sofort annehmen.	0,88	
		Das Jobangebot der XY käme in meine nähere Auswahl.	0,92	
		Es wäre eine große Leistung für die XY zu arbeiten.	0,88	

*Freundlichkeit und Kompetenz:* Zur Überprüfung der Szenariowirkung wurden Items zu den Dimensionen Freundlichkeit und Kompetenz aus vorangegangenen Studien abgeleitet. In Anlehnung an Harris und Fink (1987), Liden und Parsons (1986) und Schmitt und Coyle (1976) wurden äquivalente Items in deutscher Sprache entwickelt. Bei der Kompetenz wurden die Items aus den Studien von Harris und Fink (1987), Liden und Parsons (1986) und Powell (1984) adaptiert. Insgesamt weisen alle Items der Freundlichkeit und der Kompetenz ausreichend hohe Faktorladungen auf. Die Items zur Messung der *Freundlichkeit* lauten: „Der Rekrutierer war an meiner Person interessiert.“, „Der Rekrutierer ist eine Person, die die meisten Menschen mögen.“, „Der Rekrutierer hat auf mich einen freundlichen und entspannten Eindruck ge-

macht.“, „Der Rekrutierer konnte sich gut in meine Lage versetzen.“. Die Messung der *Kompetenz* erfolgt über folgende Items: „Das Gespräch vermittelte mir relevante Informationen über die Stelle.“, „Das Gespräch ermöglichte mir, den potentiellen Arbeitsplatz besser kennen zu lernen.“, „Der Rekrutierer war bestens mit den Aufgaben der potentiellen Stelle vertraut.“, „Der Rekrutierer war in der Lage, Fragen zu beantworten.“, „Der Rekrutierer war gut auf das Gespräch vorbereitet“.

## 5. Analyse

Es wurden mehrere Verfahren zur Qualitätssicherung der Analyse eingesetzt bevor das Strukturmodell zum Hypothesentest mithilfe der Software MPLUS (Version 5.0) geschätzt wurde. Zunächst wurde das theoretisch unterstellte Messmodell anhand einer konfirmatorischen Faktorenanalyse (CFA) untersucht und die Faktorladungen der jeweiligen Konstrukte<sup>1</sup> ermittelt. Das theoretisch abgeleitete Messmodell mit 5-Faktorlösung weist einen ausreichenden Modell-Fit auf ( $\chi^2(df)=325,72(105)$   $p<0,05$ ; RMSEA=0,07; SRMR=0,04; CFI=0,98; TLI=0,97). Das Modell besitzt eine ausreichende Güte, wenn der Chi-Quadrat-Test nicht signifikant, der CFI >0,95, der TLI >0,95, der RMSEA ≤ 0,06 und der SRMR ≤ 0,08 ist. Zwar ist die Chi-Quadrat Statistik signifikant, allerdings ist dieser Test sehr sensitiv für die Stichprobengröße. Daher kann der signifikante Wert auch mit der relativ hohen Fallzahl zusammenhängen (Allen et al., 2007). Um die Faktorstruktur weiter zu untermauern, wurden weitere CFAs mit unterschiedlichen Faktoralösungen (verschiedene 2-, 3- und 4-Faktormodelle) gerechnet. Diese zeigten aber durchweg schlechtere Fitwerte als die unterstellte 5-Faktorlösung, was das unterstellte Messmodell weiter unterstützt.

Zum Ausschluss von Multikollinearität wurden Variance Inflation Factors (VIF) berechnet. Wie in Tabelle 2 zu erkennen, liegen die VIF der Konstrukte deutlich unter dem kritischen Grenzwert von >5 (vgl. Neter, Wassermann, & Kutner, 1983). Es kann somit angenommen werden, dass Multikollinearität kein Problem für die Analysen darstellt.

Weiterhin wurden die diskriminante und die konvergente Validität der Konstrukte überprüft. Die Analyse erfolgte nach den Kriterien von Fornell und Larcker (1981). Die Konvergenzvalidität kann anhand der Average Variance Extracted (AVE) der jeweiligen Konstrukte berichtet werden. Alle Konstrukte weisen einen Wert deutlich über dem Grenzwert (AVE > 0,5) (Fornell & Larcker, 1981) auf (siehe Tab. 2). Den geringsten AVE haben die Absicht, den Bewerbungsprozess weiter zu verfolgen, und die Freundlichkeit mit 0,81. Durch den Vergleich der AVE mit den Inter-Faktor-Korrelationen kann die Diskriminanzvalidität ermittelt werden (Chin, 1998). Die Inter-Faktor-Korrelationen der Konstrukte sind bei allen Konstrukten kleiner als die AVE. Dies lässt auf ausreichende Konvergenz- und Diskriminanzvalidität schließen.

---

<sup>1</sup> Im Vorfeld wurde die Eindimensionalität der einzelnen Konstrukte mithilfe von mehreren explorativen Faktoranalysen überprüft. Auch das Rotationsverfahren wurde variiert und alle Faktoranalysen jeweils auch mit Oblimin-Rotation durchgeführt. Diese Analysen kommen zu nahezu identischen Werten und bestätigen die Eindimensionalität der jeweiligen Faktoren.

**Tab. 2: Mittelwerte, Standardabweichungen, Korrelationen, AVE und VIF**

Konstrukte	Mittelwert	S.D.	VIF	AVE	Arbeitgeberattraktivität	Subjektive Norm	Absicht, den Bewerbungsprozess weiter zu verfolgen	Freundlichkeit	Kompetenz
Arbeitgeberattraktivität	2,62	1,90	4,36	0,93	1				
Subjektive Norm	2,08	1,67	2,39	0,82	0,75**	1			
Absicht, den Bewerbungsprozess weiter zu verfolgen	2,56	1,76	4,71	0,81	0,57**	0,18**	1		
Freundlichkeit	2,54	2,01	1,32	0,81	0,27**	0,14**	0,02	1	
Kompetenz	2,62	2,18	1,28	0,85	0,12**	0,06†	0,04†	0,43**	1

N=422. \*\*\*p<0,001; \*\* p < 0,01; \* p < 0,05.

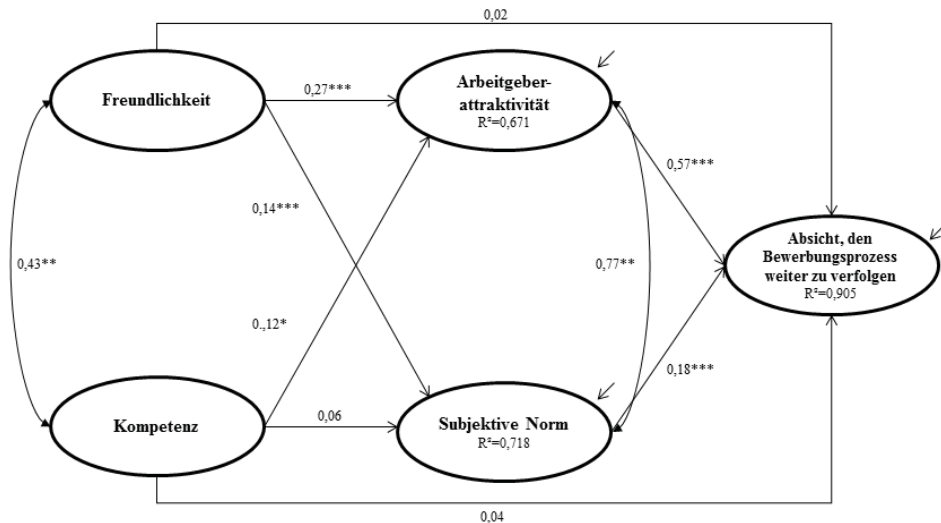
Einleitend soll auf die Ergebnisse der deskriptiven Statistik hingewiesen werden. Innerhalb der Datenauswertung wurden die Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen aller einbezogenen Variablen analysiert (siehe Tab. 2).

Die Rechnung fand mit Hilfe des Statistikprogramms MPLUS in der Version 5.0 statt. Structural Equation Modeling (SEM) ermöglicht, ein komplexes Untersuchungs-konstrukt besser abzubilden und genauer auf die Zusammenhänge der beinhalteten Variablen einzugehen (Byrne, 2001; Maruyama, 1998). Weiterhin wird die Aussagekraft des zu testenden Modells durch ein SEM merklich erhöht (Byrne, 2001), welches in Abbildung 2 zu finden ist.<sup>2</sup>

Basierend auf der Vorher- und der Nachhermessung wurde daraufhin ein SEM mit partieller skalarer Invarianz aufgestellt, welches einen guten Fit aufweist ( $\chi^2(df)=561,88(241)$   $p<0,05$ ; RMSEA=0,06; SRMR=0,04; CFI=0,98; TLI=0,97). Dies lässt auf die Robustheit der Ergebnisse schließen. Im Folgenden kann nun näher auf die Hypothesentestung eingegangen werden. In Abbildung 2 ist das Strukturgleichungsmodell mit den getesteten Effekten sowie den Korrelationen der Faktoren zu finden.

<sup>2</sup> In dem berichteten Modell sind Korrelationen zwischen subjektiver Norm (SN) t1, Arbeitgeberattraktivität (ATT) t1 und Absicht, den Bewerbungsprozess weiter zu verfolgen (INT) t1, berücksichtigt. Weiterhin wurde getestet, ob sich das Modell verändert, wenn anstelle der Korrelationen SN t1  $\leftrightarrow$  INT t1 und ATT t1  $\leftrightarrow$  INT t1 die Effekte SN t1  $\rightarrow$  INT t1 und ATT t1  $\rightarrow$  INT t1 spezifiziert werden. Dies war nicht der Fall. Außerdem wurden im Ursprungsmodell bereits die Effekte SN t1  $\rightarrow$  SN t2, ATT t1  $\rightarrow$  ATT t2 und INT t1  $\rightarrow$  INT t2 berechnet (um die von der Kompetenz und Freundlichkeit induzierte Veränderungsvarianz zu bestimmen und die Effekte damit von vorherigen Wahrnehmungen zu bereinigen). Daraufhin wurden die Effekte SN t1  $\rightarrow$  INT t2 und ATT t1  $\rightarrow$  INT t2 in die Rechnung mit einbezogen. Durch die Beachtung der ex-ante Messungen der subjektiven Norm (SN t1) und der Arbeitgeberattraktivität (ATT t1) hat sich weder der Modell-Fit verbessert, noch haben sich die Effekte von Freundlichkeit und Kompetenz verändert.

Abb. 2: Structural Equation Modeling (SEM)



Modell-Fit: ( $\chi^2 = 561,88$  (241)  $p = 0,000$ ; RMSEA = 0,06; CFI = 0,98; TLI = 0,97; SRMR = 0,04)  
 N=422. \*\*\* $p < 0,001$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$ .

Neben den einzelnen direkten Effekten wurden mithilfe von Bootstrapping die Stärke und die Signifikanz der indirekten Effekte mit robusten Standardfehlern untersucht. Bootstrapping wurde gegenüber anderen Verfahren, wie dem Mediationstest nach Baron und Kenny (1986) vorgezogen, da nur bei Bootstrapping die Nicht-Normalität der Verteilung von mediierten Effekten berücksichtigt wird (Preacher & Hayes, 2008; Shrout & Bolger, 2002).<sup>3</sup>

Diese Analyse zeigt im Allgemeinen, dass die Hypothesen 1, 2 und 4 bestätigt und Hypothese 3 verworfen werden kann. Weiterhin zeigt diese Analyse, dass die indirekten Effekte von Freundlichkeit ( $\beta = 0,18$ ;  $p \leq 0,001$ ) deutlich stärker ausfallen als die indirekten Effekte von der wahrgenommenen Kompetenz des Rekrutierers ( $\beta = 0,08$ ;  $p \leq 0,001$ ). Im Folgenden wird auf die einzelnen Hypothesen eingegangen.

In Hypothese 1 wird unterstellt, dass sich die Freundlichkeit des Rekrutierers auf die Absicht, den Bewerbungsprozess weiter zu verfolgen, auswirkt und dieser Effekt durch die subjektive Norm mediiert wird. Diese Mediation kann bestätigt werden, da der indirekte Effekt signifikant ist ( $\beta = 0,03$ ;  $p \leq 0,05$ ). Zudem sind beide direkten Effekte signifikant positiv. Die Freundlichkeit wirkt sich signifikant auf die subjektive Norm aus ( $\beta = 0,14$ ;  $p \leq 0,001$ ) und diese signifikant auf die Absicht, den Bewerbungsprozess weiter zu verfolgen ( $\beta = 0,18$ ;  $p \leq 0,001$ ).

<sup>3</sup> Ergänzend wurde zudem ein Sobel-Test berechnet. Dieser wurde noch um den Aroian Test ergänzt, wie von Baron und Kenny (1986) vorgeschlagen, welcher aber zu nahezu identischen Ergebnissen führte (H1, 2 und 4 wurden bestätigt). Die Ergebnisse beider zusätzlicher Tests bestätigen die Resultate, die mit Hilfe von Bootstrapping erzielt wurden.



Die Annahme aus Hypothese 2, dass sich die Freundlichkeit des Rekrutierers auf die Absicht auswirkt, den Bewerbungsprozess weiter zu verfolgen, und dieser Effekt durch die Arbeitgeberattraktivität mediert wird, kann bestätigt werden. Hier liegt ein signifikanter indirekter Effekt vor ( $\beta=0,15$ ;  $p\leq 0,001$ ). Die Freundlichkeit wirkt sich signifikant auf die Arbeitgeberattraktivität ( $\beta=0,27$ ;  $p\leq 0,001$ ) aus und diese wiederum signifikant auf die Absicht, den Bewerbungsprozess weiter zu verfolgen ( $\beta=0,57$ ;  $p\leq 0,001$ ).

Hypothese 3 unterstellt, dass sich die Kompetenz des Rekrutierers positiv auf die Absicht auswirkt, den Bewerbungsprozess weiter zu verfolgen, und dieser Effekt durch die subjektive Norm mediert wird. Der medierende Effekt der subjektiven Norm ist nicht zu erkennen (indirekter Effekt:  $\beta=0,01$ ; n.s.).

In Hypothese 4 wurde unterstellt, dass sich die Kompetenz auf die Arbeitgeberattraktivität ( $\beta=0,12$ ;  $p\leq 0,01$ ) und demnach auf die Absicht, den Bewerbungsprozess weiter zu verfolgen ( $\beta=0,57$ ;  $p\leq 0,001$ ), auswirkt. Auch diese Hypothese kann mit einem signifikanten indirekten Effekt bestätigt werden ( $\beta=0,07$ ;  $p\leq 0,01$ ).

## 6. Diskussion

Ziel der vorliegenden Studie war es zu analysieren, ob und wie sich Verhaltensdimensionen des Rekrutierers in einem frühen Stadium des Bewerbungsprozesses auf die Arbeitgeberattraktivität und die subjektive Norm und infolgedessen auf die Absicht, den Bewerbungsprozess weiter zu verfolgen, auswirken. Anhand einer Kombination der Rekrutierungsforschung und der Verhaltenstheorien können die vorliegenden Studienergebnisse erfolgreich interpretiert werden. Hierzu wurden zunächst zwei Verhaltensdimensionen identifiziert, denen in der bisherigen Literatur die größten Auswirkungen auf die Bewerberreaktion zugesprochen wurden (Connerley & Rynes, 1997), die Freundlichkeit und die Kompetenz des Rekrutierers.

Die Studienergebnisse bestätigen die Annahme, dass das Verhalten des Rekrutierers die Absicht, den Bewerbungsprozess weiter zu verfolgen, nicht direkt beeinflusst, sondern über die Arbeitgeberattraktivität und die subjektive Norm mediert wird. Damit wird das bisherige Wissen über die Wirkungen des Rekrutiererverhaltens insofern erweitert, dass gezeigt werden konnte, dass die Arbeitgeberattraktivität und die subjektive Norm als Mediatoren fungieren. Rekrutierer üben dementsprechend nur einen Einfluss auf das Bewerberverhalten aus, wenn die Eindrücke zu Assoziationen zu einem Unternehmen transformiert werden, also Bewerber die Verhaltensweisen des Rekrutierers interpretieren (Turban, 2001) und ihre Empfindungen auf die Bildung von Arbeitgeberattraktivität und der subjektiven Norm projizieren. Die subjektive Norm wird dabei weniger stark durch das Rekrutiererverhalten beeinflusst als die Arbeitgeberattraktivität. Dies ist damit zu begründen, dass die subjektive Norm eher längerfristig und spezifisch veränderbar ist. Die Arbeitgeberattraktivität ist dahingehend leichter beeinflussbar. Somit kann die bestehende Uneinigkeit in der Literatur (Harris & Fink, 1987; Turban et al., 1998), ob das Rekrutiererverhalten einen direkten oder einen indirekten Effekt auf die Absicht, den Bewerbungsprozess weiter zu verfolgen, hat, mit dieser Studie weiter aufgelöst werden. Die Ergebnisse zeigen, dass die Kompetenz und die Freundlichkeit des Rekrutierers keinen direkten Effekt auf die Absicht haben, den Bewerbungsprozess weiter zu verfolgen. Eine Auswirkung des

Verhaltens wird erst durch die Faktoren Arbeitgeberattraktivität und subjektive Norm ermöglicht. Damit werden Ergebnisse aus vorherigen Studien aus dem Bereich Rekrutierung unterstützt, die von einem indirekten Effekt in Bezug auf allgemeine Rekrutierungsmethoden ausgehen (z. B. Allen et al., 2007). Die vorliegende Studie zeigt, dass dieses Rational auch im speziellen Fall auf die Wirkungsweisen von Rekrutierern zutrifft.

Weiterhin liefert die Studie Belege dafür, dass die Freundlichkeit des Rekrutierers eine stärkere Wirkung entfaltet als die Kompetenz des Rekrutierers. Auf Basis des Signalings ist dieser Unterschied damit zu erklären, dass die innerhalb des Bewerbungsgesprächs aufgenommenen Signale widerspiegeln, welchen Stellenwert Mitarbeiter bzw. der zwischenmenschliche Umgang im rekrutierenden Unternehmen einnimmt (Behrend et al., 2009). Freundliches Verhalten kann in diesem Zusammenhang als ein freundlicher Umgang zwischen den Mitarbeitern des Unternehmens gesehen und somit als Signal für eine freundliche Arbeitsumgebung des potentiellen Jobs interpretiert werden. Betrachtet man die Wirkung der Kompetenz, so kann festgehalten werden, dass eine nicht so starke Signalwirkung vorliegt. Eventuell ist dies damit begründet, dass Kompetenzen differenzierter ausgestaltet sein können und individueller gefärbt sind als ein generelles Arbeitsklima. Daher wirkt ein weniger kompetenter Rekrutierer zwar negativ, allerdings nicht so stark wie ein unfreundlicher Rekrutierer.

## 7. Implikationen

### 7.1 Implikationen für die Forschung

Die vorliegende Studie leistet einen theoretischen Beitrag und Implikationen durch die Kombination von Signaling und TRA. Diese Kombination erwies sich als äußerst hilfreich zur Untersuchung der Wirkungen des Rekrutierers auf der individuellen Wahrnehmungsebene. Auf Basis der vom Rekrutierer gesendeten Signale entwickelt der Bewerber ein genaueres Bild über das Unternehmen (Rynes et al., 1980; Turban & Dougherty, 1992). Die vom Bewerber gewonnenen Eindrücke bezüglich des Rekrutierers wirken auf die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität und die subjektive Norm und infolgedessen auf die Absicht, den Bewerbungsprozess weiter zu verfolgen (Mecan et al., 1994; Richman-Hirsch et al., 2000; Smither et al., 1993).

In dieser Studie wurde das Framework aus Signaling und TRA exemplarisch an der Wirkung von Rekrutiererverhaltensweisen getestet. Es ist allerdings durchaus möglich, dass dieses Framework eine geeignete Forschungsgrundlage für die Untersuchung weiterer Rekrutierungsmethoden darstellt. Daher erscheint es sinnvoll, diese Theoriekombination auch in weiteren Studien im Bereich der Rekrutierung einzusetzen. Auf Basis dieser Erkenntnisse gilt es in der Zukunft herauszufinden, welche weiteren Aspekte Einfluss auf die Bewertung des Bewerbungsgesprächs und die in dieser Studie genannten Dimensionen nehmen (Arbeitgeberattraktivität, subjektive Norm und Absicht, den Bewerbungsprozess weiter zu verfolgen).

Zudem wäre es möglich, in zukünftigen Studien die untersuchten Dimensionen des Rekrutiererverhaltens zu erweitern. Hier bietet die Glaubwürdigkeit einen interessanten Ansatz, welche von Maurer, Howe und Lee (1992) als wichtiges Attribut identifiziert wurde. Zukünftige Forschungen sind dahingehend gefordert, das Verhalten des

Rekrutierers detaillierter zu untersuchen und in weitere zusätzliche Verhaltensweisen zu untergliedern.

Der Einbezug von weiteren Stellgrößen (z. B. Moderatoren) stellt ebenso ein interessantes Untersuchungsfeld für zukünftige Forschungen dar. So wäre es denkbar, dass vorherige Eindrücke zu einem Unternehmen einen Einfluss auf die Interpretation neuer Signale nehmen. Bereits in der Studie von Zeithamel (1988) konnte gezeigt werden, dass externe (neue) Eindrücke anders bzw. stärker wirken, wenn keine inneren (bereits vorhandenen) Eindrücke zu einem Sachverhalt bzw. zu einem Unternehmen existieren. Weiterhin zeigten Collins und Han (2004), dass die Unternehmensreputation die Wirkung von Rekrutierungsstrategien moderiert. Daher bietet es sich für die zukünftige Rekrutierer-Forschung an, Rekrutiererverhalten in Verbindung mit vorab generierten Eindrücken (z. B. vermittelte Informationen in Stellenanzeigen oder HR-Websites) oder durch das Unternehmensimage zu untersuchen. Auch Lerntheorien (vgl. Anderson, 2001; Rundus, 1971) könnten in diesem Zusammenhang nutzenstiftende Erkenntnisse generieren. Anhand dieser Theorien kann erklärt werden, wie durch die im Rekrutierungsprozess gewonnenen Eindrücke Wissensstrukturen zum Unternehmen aufgebaut werden können und wie diese verschiedenen Eindrücke miteinander interagieren. Einige Studien konnten zeigen, dass sich die Wirkungen von einzelnen Rekrutierungsmethoden gegenseitig verstärken, wenn sie gemeinsam verwendet werden (Baum & Kabst, 2011; Collins & Stevens, 2002). Es bleibt allerdings noch zu klären, ob und inwiefern das Bewerbungsgespräch mit vorab gewonnenen Eindrücken interagiert.<sup>4</sup>

Für die zukünftige Forschung im Bereich des Rekrutiererverhaltens bedeutet dies einen weiteren Ansatzpunkt. So wäre es möglich, dass bereits vorherige Erfahrung mit dem jeweiligen Arbeitgeber oder das kommunizierte Image Einfluss auf die Wirkungsbeziehungen haben und sich die Effekte im gesamten Rekrutierungskontext verändern. Die zukünftige Forschung sollte demnach die Konzentration auf die Analyse von komplexen Sachverhalten legen (Breaugh & Starke, 2000), um den diversen Wirkungsweisen innerhalb des Rekrutierungsprozesses gerecht zu werden.

---

<sup>4</sup> Zur Überprüfung, dass bei einer sehr schlechten oder sehr guten (ex ante) Arbeitgeberattraktivität das Rekrutiererverhalten einen geringeren Einfluss entfalten könnte als bei Unsicherheit (bzw. einer ambivalenten Einstellung), wurden weitere Rechnungen durchgeführt. Dazu wurden drei Subgruppen anhand der Skala zur ex ante Arbeitgeberattraktivität definiert. Mit diesen Gruppen wurde daraufhin ein Multigruppen-SEM gerechnet (vgl. Anderson & Gerbing, 1988) und die jeweiligen Effekte über die Gruppen durch Chi-Quadrat Differenztests verglichen. Dabei werden nacheinander alle einzelnen Effekte in beiden Gruppen gleichgesetzt, wobei gezeigt werden kann, ob die Gleichsetzung der Effekte eine signifikante Verschlechterung des Modell-Fits bewirkt (vgl. Baum & Kabst, 2011). Unsere Berechnungen haben ergeben, dass nur zwei Effekte von 18 getesteten signifikant unterschiedlich zwischen mindestens zwei Gruppen sind. Die beiden signifikanten Effektunterschiede sind jeweils zwischen dem Modell mit mittlerer und dem Modell mit hoher ex ante Arbeitgeberattraktivität zu finden.

## 7.2 Implikationen für die Praxis

Aus den vorliegenden Studienergebnissen sind zentrale Implikationen für die Praxis abzuleiten. Das Resultat, dass die Verhaltensdimensionen des Rekrutierers einen Einfluss auf die Absicht haben, den Bewerbungsprozess weiter zu verfolgen, fordert den Einsatz von qualifizierten Rekrutierern. Es besteht die Möglichkeit für Unternehmen, ihr Personal darin zu schulen, welche Informationen an den Bewerber kommuniziert werden müssen, um das Unternehmen in seiner Entscheidungsfindung zu berücksichtigen (Turban et al., 1998). Obwohl Experten immer wieder darauf hinweisen, dass Rekrutierertraining effektiv ist (Breaugh, 1992; Davis, Giles, & Feild, 1985), findet dies laut bisherigen Studien geringe Berücksichtigung bei der Schulung des Rekrutierungspersonals (Rynes & Boudreau, 1986). Rynes und Boudreau (1986) berichten in ihrer Studie, dass Rekrutierer Trainings in der Praxis durchlaufen, jedoch nur in 10% der Trainings das Erlernen der qualitativen und quantitativen Informationsvermittlung innerhalb eines Bewerbungsgesprächs vorgesehen ist. Dahingehend sollten Unternehmen in der Praxis ihre Rekrutierer genau schulen, die Absicht, den Bewerbungsprozess weiter zu verfolgen, positiv zu beeinflussen, um im „war for talent“ erfolgreich zu agieren und konkurrenzfähig zu bleiben.

Gerade in Bezug auf die kommunizierten Signale und Informationen, die die Außenwirkung des Unternehmens beeinflussen, ist besonderes Augenmerk zu legen, um die besten potentiellen Arbeitnehmer für sich zu gewinnen. Neben dem Fachwissen ein Bewerbungsgespräch erfolgreich zu führen, ist ein freundliches Auftreten des Rekrutierers wesentlich wichtiger. Dies liegt darin begründet, dass Bewerber die vom Rekrutierer gesendeten Signale als organisationale Charakteristiken interpretieren (Goltz & Giannantonio, 1995). Insbesondere die Freundlichkeit ist in dieser Hinsicht leicht auf die Stimmung innerhalb des Unternehmens übertragbar und gibt somit Indizien darüber, wie es ist, in dem Unternehmen zu arbeiten. Die Kompetenz des Rekrutierers wird demgegenüber stärker mit dem Individuum verknüpft angesehen und weniger intensiv auf das gesamte Unternehmen transferiert. Dadurch ist sie für die Bewerbungsentscheidung weniger relevant als die Freundlichkeit. Unternehmen können daraus ableiten, dass sie die Interaktion zwischen Unternehmen und Bewerber beachten müssen und der Aufbau der Absicht, den Bewerbungsprozess weiter zu verfolgen, durch vielseitige Stellgrößen beeinflusst wird (Chapman et al., 2005; Keon, Latack, & Wanous, 1982; Kristof-Brown, Barrick, & Franke, 2002).

## 8. Limitationen

Diese Studie beinhaltet einzelne Limitationen, welche in zukünftigen Studien beachtet werden sollten. Zu Beginn muss erwähnt werden, dass unterschiedliche Erhebungsmodalitäten verwendet wurden. Zum Teil wurde die Studie in einem PC-Labor, zum Teil als Online-Fragebogen ausgefüllt. Damit waren manche Probanden in einem nicht kontrollierbaren Umfeld, während sie an der Studie teilnahmen. Dies ermöglicht Verzerrungen im Antwortverhalten durch eine abweichende Motivation der Teilnehmer im nicht kontrollierten Setup. Allerdings verteilten sich die Probanden, welche den Fragebogen online beantworteten, gleichmäßig auf alle Szenarien durch einen eingebauten Zufallsgenerator. Durch diese randomisierte Zuordnung sind Probleme durch die unterschiedlichen Erhebungssituationen minimiert, wenn auch nicht voll-

ständig ausschließbar. Dies impliziert, dass zukünftige Forschungen darauf achten sollten, die Befragung in einem kontrollierten Umfeld durchzuführen.

Die Verwendung von Szenariostudien geht ebenfalls mit potentiellen Limitationen einher. Daher wurde bei der Erstellung der verwendeten Szenarien darauf geachtet, ein möglichst realistisches Bild eines Bewerbungsprozesses wiederzugeben. Der herrschenden Komplexität bei diesem Prozess kann dabei allerdings nur bedingt Rechnung getragen werden. Generell werden in diesen experimentellen Anordnungen nur ausgewählte Einflussgrößen berücksichtigt. Deshalb wurden die vier Szenarien standardisiert und anhand eines Pretest auf signifikante Unterschiede überprüft.

Interessant wäre auch, ob die in dieser Studie präsentierten Ergebnisse in einer Feldstudie replizierbar sind. Das heißt, ob in natürlicher Umgebung vergleichbare Beobachtungen gemacht werden können. So konnten sowohl Rynes und Miller (1983) als auch Harris und Fink (1987) in ihren Studien belegen, dass der Rekrutierer in einer Feldstudie größere Wirkung entfaltet als in einer Laborstudie. Aufgrund der Tatsache, dass Feldexperimente enorme Kosten nach sich ziehen, konzentrierte sich die bisherige Rekrutierungsforschung nur auf Laborstudien.

Weiterhin ist anzumerken, dass nur ca. 25% der Probanden während der Durchführung der Studie auf Jobsuche waren. Es ist möglich, dass Personen, die sich aktuell in der Bewerbungsphase befinden, sensibler auf die dargebotenen Stimuli reagieren, da diese eine Situation mit aktueller Relevanz darbieten. Um dieses Problem zu kontrollieren, wurde die Stichprobe in „Jobsuchende“ und „Nicht-Jobsuchende“ untergliedert und anschließend ein Multigruppen-Strukturgleichungsmodell aufgestellt (Anderson & Gerbing, 1988). Um zu ermitteln, ob sich die beiden Gruppen hinsichtlich einzelner Effekte signifikant voneinander unterscheiden, wurden Chi-Quadrat Differenztests durchgeführt. Dabei wurden sukzessive alle einzelnen Effekte in beiden Gruppen gleichgesetzt, wobei gezeigt werden kann, ob die Gleichsetzung der Effekte eine signifikante Verschlechterung des Modell-Fits bewirkt (vgl. Baum & Kabst, 2011). Bei keinem der getesteten Effekte gab es signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen. Damit kann angenommen werden, dass selbst durch die relativ hohe Anzahl an Probanden, welche nicht auf Jobsuche waren, die Ergebnisse nicht verzerrt werden. Dieser Test wurde ebenso durchgeführt, um Studenten und bereits arbeitende Probanden miteinander zu vergleichen. Auch hier zeigten sich keine signifikanten Wirkungsunterschiede zwischen den Gruppen.

## 9. Fazit

Zusammenfassend konnte in dieser Studie gezeigt werden, dass die Freundlichkeit und Kompetenz des Rekrutierers einen entscheidenden Einfluss auf die subjektive Norm und die Arbeitgeberattraktivität und somit auf die Absicht haben, den Bewerbungsprozess weiter zu verfolgen. Die Wirkungen des Rekrutiererverhaltens auf die Intention, einem Unternehmen beizutreten, sind somit indirekter Natur und werden durch innere Evaluationsprozesse mediiert. Insbesondere die Freundlichkeit des Rekrutierers entfaltet eine große Wirkung. Aus diesen Erkenntnissen lässt sich für die Praxis ableiten, dass schon bei der Auswahl des Rekrutierers auf dessen Eigenschaften von Unternehmensseite aus geachtet werden und nicht nur dessen Kompetenzausstrahlung, sondern insbesondere die Freundlichkeit im Auftreten geschult werden



muss. Demnach sollte die Personalabteilung eines Unternehmens mit Bedacht die eingesetzten Rekrutierungsmethoden planen und ihre Rekrutierer in ihrem Verhalten schulen, denn die Ressource Rekrutierer ist im Bewerbungsgespräch bzw. im Bewerbungsprozess als ein kritischer Faktor anzusehen.

## Literatur

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Ajzen, I. (2001). Nature and operation of attitude. *Annual Review of Psychology*, 52, 27-58.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 84, 888-918.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behaviour*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Allen, D.G., Mahto, R.V., & Otondo, R.F. (2007). Web-based recruitment: Effects of information, organizational brand, and attitudes toward a web site on applicant attraction. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1696-1708.
- Allen, D.G., Van Scotter, J.R., & Otondo, R. (2004). Recruitment communication media features: Impact on pre-hire outcomes. *Personnel Psychology*, 57, 143-171.
- Anderson, J.R. (2001). *Kognitive Psychologie*. 3. Aufl. Heidelberg, Spektrum Akad. Verl. (Spektrum-Lehrbuch).
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Arvey, R.D., & Campion, J.E. (1982). The employment interview: A summary and review of recent research. *Personnel Psychology*, 35, 281-322.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Baum, M., & Kabst, R. (2011). Arbeitgebermarkenaufbau durch informelle Hochschul-Personalmarketingmaßnahmen: Eine empirische Analyse im deutschen Mittelstand. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 81, 327-349.
- Behling, O., Labovitz, G., & Gainer, M. (1968). College recruiting: A theoretical base. *Personnel Journal*, 47, 13-19.
- Behrend, T.S., Baker, B.A., & Thompson, L.F. (2009). Effects of pro-environmental recruiting messages: The role of organizational reputation. *Journal of Business and Psychology*, 24, 341-350.
- Belt, J.A., & Paolillo, J.G. (1982). The influence of corporate image and specificity of candidate qualifications on response to recruitment advertisement. *Journal of Management*, 8, 105-112.
- Bitner, M., Boom, B., & Mohr, L. (1994). Critical service encounters: The employee's viewpoint. *Journal of Marketing*, 58, 95-106.
- Breaugh, J.A. (1992). *Recruitment: Science and Practice*. Kent Series in Human Resource Management, Boston, MA: PWS-Kent.
- Breaugh, J.A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18, 103-118.
- Breaugh, J.A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 26, 405-434.
- Byrne, B.M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Multivariate applications book series. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- 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-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 928-944.
- Chapman, D., & Webster, J. (2006). Toward an integrated model of applicant reactions and job choice. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 1032-1057.



- Chin, W.W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modelling. In Marcoulides, G. A. (Ed.), *Modern methods for business research* (S. 295-336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Churchill, G.A., Ford, N.M., Hartley, S.W., & Walker, O.C. Jr. (1985). The determinants of sales-person performance: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 22, 103-118.
- Cohen, J. B., & Golden, E. (1972). Informational social influence and product evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 56, 54-59.
- Coleman, D.F., & Irving, P.G. (1997). The influence of source credibility attributions on expectancy theory predictions of organizational choice. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 29, 122-131.
- Collins, C.J., & Han, J. (2004). Exploring applicant pool quantity and quality: The effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation. *Personnel Psychology*, 57, 685-717.
- Collins, C.J., & Stevens, C.K. (2002). The relationship between early recruitment related activities and the application decisions of new market labor entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1121-1133.
- Connerley, M.L., & Rynes, S.L. (1997). The influence of recruiter characteristics and organizational recruitment support on perceived recruiter effectiveness: Views from applicants and recruiters. *Human Relations*, 50, 1563-1586.
- Cox, T.H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management executive*, 5, 45-56.
- Daft, R.L., & Lengel, R.H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32, 554-571.
- Davis, K.R., Giles, W.F., & Feild, H.S. (1985). Recruiter assessments of job applicants' preferences: How accurate are they? *Vocational Guidance Quarterly*, 33, 315-323.
- De Beuckelaer, A., & Lievens, F. (2009). Measurement equivalence of paper-and-pencil and internet organisational surveys: A large scale examination in 16 Countries. *Applied Psychology*, 58, 336-361.
- De Chernatony, L., & Segal-Horn, S. (2003). The criteria for successful service brands. *European Journal of Marketing*, 37, 1095-1118.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fisher, C.D., Ilgen, D.R., & Hoyer, W.D. (1979). Source credibility, information favorability, and job offer acceptance. *Academy of Management Journal*, 22, 94-103.
- Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Gatewood, R.D., Gowan, M.A., & Lautenschlager, G.J. (1993). Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*, 36, 414-427.
- Giardini, A., & Kabst, R. (2008). Recruitment Process Outsourcing: Eine Szenariostudie zur Akzeptanz von Outsourcing-Maßnahmen im Recruitment. *Zeitschrift für Personalforschung*, 22, 4, 370-387.
- Goltz, S.M., & Giannantonio, C.M. (1995). Recruiter friendliness and attraction to the job: The mediating role of inferences about the organization. *Journal of Vocational Behavior*, 46, 109-118.
- Harn, T.J., & Thornton, G.C. (1985). Recruiter counselling behaviours and applicant impressions. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 57-65.
- Harris, M.M. (1989). Reconsidering the employment interview: A review of recent literature and suggestions for future research. *Personnel Psychology*, 42, 691-727.
- Harris, M.M., & Fink, L.S. (1987). A field study of applicant reactions to employment opportunities: Does the recruiter make a difference? *Personnel Psychology*, 40, 765-784.
- Highhouse, S. (2009). Designing experiments that generalize. *Organizational Research Methods*, 12, 554-566.
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E.F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63, 986-1001.
- Kennan, A. (1978). The selection interview: Candidates' reactions and interviewers' judgments. *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 17, 201-209.
- Keon, T.L., Latack, J.C., & Wanous, J.P. (1982). Image congruence and the treatment of difference scores in organizational choice research. *Human Relations*, 35, 155-166.
- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22, 695-716.

- Kristof-Brown, A., Barrick, M.R., & Franke, M. (2002). Applicant impression management: dispositional influences and consequences for recruiter perceptions of fit and similarity. *Journal of Management*, 28, 27-46.
- Liden, R.C., & Parsons, C.K. (1986). A field study of job applicant interview perceptions, alternative opportunities, and demographic characteristics. *Personnel Psychology*, 39, 109-122.
- Madden, T.J., Ellen, P.S., & Ajzen, I. (1992). A comparison of the theory of planned behavior and the theory of reasoned action. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18, 3-9.
- Maruyama, G.M. (1998). *Basics of Structural Equation Modeling*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Maurer, S.D., Howe, V., & Lee, T.W. (1992). Organizational recruiting as marketing management: An interdisciplinary study of engineering graduates. *Personnel Psychology*, 45, 807-833.
- Maute, M.F., & Dubé, L. (1999). Patterns of emotional responses and behavioural consequences of dissatisfaction. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 349-366.
- McDonald, M.H. B., de Chernatony, L., & Harris, F. (2001). Corporate marketing and service brands – Moving beyond the fast-moving consumer goods model. *European Journal of Marketing*, 35, 335-352.
- Mecan, T.H., Avedon, M.J., Paese, M., & Smith, D.E. (1994). The effects of applicants' reactions to cognitive ability tests and an assessment center. *Personnel Psychology*, 47, 715-735.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Neter, J., Wassermann, W., & Kutner, M. (1983). *Applied linear regression models*. Homewood, IL: Irwin.
- Ployhart, R.E., & Ryan, A.M. (1998). Applicants' reactions to the fairness of selection procedures: The effect of positive rule violations and time of measurement. *Journal of Applied Psychology*, 83, 3-16.
- Powell, G.N. (1984). Effects of job attributes and recruiting practices on applicant decisions: A comparison. *Personnel Psychology*, 37, 721-732.
- Preacher, K.J., & Hayes, A.F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879-891.
- Ralston, S.M., & Brady, R. (1994). The relative influence of interview communication satisfaction on applicants' recruitment interview decisions. *The Journal of Business Communication*, 31, 61-77.
- Richman-Hirsch, W.L., Olson-Buchanan, J. B., & Drasgow, F. (2000). Examining the impact of administration medium on examinee perceptions and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 880-887.
- Rogers, D.P., & Sincoff, M.Z. (1978). Favorable impression characteristics of the recruitment interviewer. *Personnel Psychology*, 31, 495-504.
- Rundus, D.J. (1971). Analysis of rehearsal processes in free recall. *Journal of Experimental Psychology*, 89, 63-77.
- Rynes, S.L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. In Dunnette, M.D., & Hough, L.M. (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (vol. 2, S. 399-444). Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- Rynes, S.L., & Boudreau, J.W. (1986). College recruiting in large organizations: Practice, evaluation, and research implications. *Personnel Psychology*, 39, 729-757.
- Rynes, S.L., Bretz Jr., R.D., & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, 44, 487-521.
- Rynes, S.L., Heneman, H.G., & Schwab, D.P. (1980). Individual reactions to organizational recruiting: A review. *Personnel Psychology*, 33, 529-542.
- Rynes, S.L., & Miller, H.E. (1983). Recruiter and job influences on candidates for employment. *Journal of Applied Psychology*, 68, 147-154.
- Saks, A.M. (1989). An examination of the combined effects of realistic job previews, job attractiveness and recruiter affect on job acceptance decisions. *Applied Psychology: An International Review*, 38, 145-163.
- Schmitt, N., & Coyle, B.W. (1976). Applicant decisions in the employment interview. *Journal of Applied Psychology*, 61, 184-192.
- Schwab, D.P., Rynes, S.L., & Aldag, R.J. (1987). Theories and research on job search and choice. In Rowland, K., & Ferris, G. (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (vol. 5, S. 129-166). Greenwich, CT: Jai Press.

- Schwoerer, C., & Rosen, B. (1989). Effects of employment-at-will policies and compensation policies on corporate image and job pursuit intentions. *Journal of Applied Psychology*, 74, 653-656.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7, 422-445.
- Siegel, S., & Castellan, N.J. Jr. (1988). *Nonparametric statistics for the behavioral science* (second edition). New York: McGraw-Hill.
- Smither, J.W., Reilly, R.R., Millsap, R.E., Pearlman, K., & Stoffey, R.W. (1993). Applicant reactions to selection procedures. *Personnel Psychology*, 46, 49-76.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87, 355-374.
- Tajfel, H., & Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. In: Worchel, S., & Austin, W.G. (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (S. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Taylor, S.M., & Bergmann, T.J. (1987). Organizational recruitment activities and applicants' reactions different stages of the recruitment process. *Personnel Psychology*, 40, 261-285.
- Tom, V.R. (1971). The role of personality and organizational images in the recruiting process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 573-592.
- Turban, D. B. (2001). Organizational attractiveness as an employer on college campuses: An examination of the applicant population. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 293-312.
- Turban, D. B., Campion J.E., & Eyring, A.R. (1995). Factors related to job acceptance decisions of college recruits. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 193-213.
- Turban, D. B., & Dougherty, T.W. (1992). Influences of campus recruiting on applicant attraction to firms. *Academy of Management Journal*, 35, 739-765.
- Turban, D. B., Forret, M.L., & Hendrickson, C.L. (1998). Applicant attraction to firms: Influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 52, 24-44.
- Turban, D. B., & Greening, D.W. (1996). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40, 658-672.
- Turban, D. B., & Keon, T.L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78, 184-193.
- Van Hove, G., & Lievens, F. (2007). Social influences on organizational attractiveness: Investigating if and when word of mouth matters. *Journal of Applied Psychology*, 37, 2024-2047.
- Williamson, I.O., Cable, D.M., & Aldrich, H.E. (2003). Smaller but not necessarily weaker: How small businesses can overcome barriers to recruitment. In: Katz, J. & Welbourne, T. (Eds.), *Research in Entrepreneurship and Firm Growth* (Vol. 5, S. 83-106), Greenwich, CT: JAI Press.
- Wooten, D. B., & Reed, A. II. (1998). Informational influence and the ambiguity of product experience: Order effects on the weighting of evidence. *Journal of Consumer Psychology*, 7, 79-99.
- Wright, P., Ferris, S.P., Hiller, J.S., & Kroll, M. (1995). Competitiveness through management of diversity: Effects of stock price valuation. *Academy of Management Journal*, 38, 272-287.
- Zeithamel, V.A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2-22.
- Zottoli, M.A., & Wanous, J.P. (2000). Recruitment source research: Current status and future directions. *Human Resource Management Review*, 10, 353-382.

## Anhang

### Beispielszenarien

#### Szenario 1: „Freundlicher und kompetenter Rekrutierer“

Sie haben sich bei der XY auf eine Stelle beworben, deren Stellenausschreibung Ihren Erwartungen entspricht. Nach einer Woche erhalten Sie eine Einladung von der XY. Ein Mitarbeiter der Personalabteilung lädt Sie zu einem Vorstellungsgespräch in die Zentrale der XY ein.

Am nächsten Mittwoch fahren Sie in die Zentrale der XY. Dort werden Sie Ihr Vorstellungsgespräch mit Herrn Walter der XY haben, welcher aus der Abteilung stammt, in der die Stelle sich befindet, für die Sie sich beworben haben. Sie warten am Empfang auf Herrn Walter, der Sie dort abholen soll. Sie bemerken, wie sich der Fahrstuhl öffnet und Herr Walter mit einem Lächeln auf Sie zukommt. Erfreut Sie zu sehen, begrüßt Herr Walter Sie mit Ihrem Nachnamen und einem festen Händedruck. Während Sie Herrn Walter zu seinem Büro folgen, erkundigt er sich nach Ihrem Befinden und ob Sie eine angenehme Anreise hatten. Im Büro bietet Herr Walter Ihnen etwas zu trinken an und erläutert Ihnen den Ablauf des Gesprächs. Herr Walter ist Leiter der Abteilung, in der sich die Stelle, für die Sie sich beworben haben, befindet. Herr Walter gibt Ihnen eine kurze Einführung über seine Person und die spezifischen Merkmale der Stelle. Dabei erfahren Sie, dass Herr Walter schon lange bei dem Unternehmen XY tätig ist und über einen großen Wissens- und Erfahrungsschatz in seinem Themengebiet verfügt. Während des Gesprächs hält Herr Walter Augenkontakt und zeigt Interesse an Ihnen und Ihren Ausführungen. Dabei stellt Herr Walter Ihnen spezifische Fragen zu Ihren Kenntnissen, um Sie als geeigneten Kandidaten für diese Stelle zu identifizieren. Sie bemerken, dass sich Herr Walter auf das Bewerbungsgespräch vorbereitet hat. Am Ende des Gesprächs fasst Herr Walter nochmals die wichtigsten Punkte zusammen und gibt Ihnen die Möglichkeit, Ihrerseits Fragen zu stellen. Diese kann Herr Walter zu Ihrer vollsten Zufriedenheit eingängig beantworten. Zum Schluss geleitet Sie dann Herr Walter zum Ausgang. Dort verabschiedet sich Herr Walter mit einem freundlichen Händedruck und wünscht Ihnen eine gute Heimreise.

#### Szenario 2: „Unfreundlicher und kompetenter Rekrutierer“

Sie haben sich bei der XY auf eine Stelle beworben, deren Stellenausschreibung Ihren Erwartungen entspricht. Nach einer Woche erhalten Sie eine Einladung von der XY. Ein Mitarbeiter der Personalabteilung lädt Sie zu einem Vorstellungsgespräch in die Zentrale der XY ein.

Am nächsten Mittwoch fahren Sie in die Zentrale der XY. Dort werden Sie Ihr Vorstellungsgespräch mit Herrn Walter der XY haben, welcher aus der Abteilung stammt, in der die Stelle sich befindet, für die Sie sich beworben haben. Sie warten am Empfang auf Herrn Walter, der Sie dort abholen soll. Sie bemerken, wie sich der Fahrstuhl öffnet und Herr Walter auf Sie zukommt. Während Herr Walter mit seinem Handy ein Telefonat führt, deutet er Ihnen an, ihm zu folgen. Auf dem Weg in sein Büro würdigt er Sie keines Blickes, sondern telefoniert unbeirrt weiter. Im Büro beendet Herr Walter sein Telefonat und beginnt mit dem Bewerbungsgespräch. Herr Walter ist Leiter der Abteilung, in der sich die Stelle, für die Sie sich beworben haben, be-

findet. Herr Walter gibt Ihnen eine kurze Einführung über seine Person und die spezifischen Merkmale der Stelle. Dabei erfahren Sie, dass Herr Walter schon lange bei dem Unternehmen XY tätig ist und über ein weites Wissen in seinem Themengebiet verfügt. Sie bemerken während des Gesprächs, dass Herr Walter über Ihre Person und Ihren Lebenslauf informiert ist. Dabei stellt Herr Walter Ihnen in harschem Ton spezifische Fragen zu Ihren Kenntnissen, um Sie als geeigneten Kandidaten für diese Stelle zu identifizieren. Allerdings fällt Herr Walter Ihnen immer wieder ins Wort und unterbricht somit Ihre Ausführungen. Am Ende des Gesprächs fasst Herr Walter nochmals die wichtigsten Punkte zusammen und gibt Ihnen die Möglichkeit, Ihrerseits Fragen zu stellen. Diese kann Herr Walter zu Ihrer vollsten Zufriedenheit eingängig beantworten. Nachdem Herr Walter sich über Ihre Kenntnisse und Fähigkeiten informiert hat, macht er noch eine unpassende Bemerkung über Ihre Person. Am Ende des Gesprächs fragt Herr Walter, ob Sie den Weg zum Ausgang alleine finden und schließt dann die Tür des Büros hinter Ihnen, ohne sich von Ihnen zu verabschieden.

### **Szenario 3: „Freundlicher und inkompetenter Rekrutierer“**

Sie haben sich bei der XY auf eine Stelle beworben, deren Stellenausschreibung Ihren Erwartungen entspricht. Nach einer Woche erhalten Sie eine Einladung von der XY. Ein Mitarbeiter der Personalabteilung lädt Sie zu einem Vorstellungsgespräch in die Zentrale der XY ein.

Am nächsten Mittwoch fahren Sie in die Zentrale der XY. Dort werden Sie Ihr Vorstellungsgespräch mit Herrn Walter der XY haben, welcher aus der Abteilung stammt, in der die Stelle sich befindet, für die Sie sich beworben haben. Sie warten am Empfang auf Herrn Walter, der Sie dort abholen soll. Sie bemerken, wie sich der Fahrstuhl öffnet und eine Person mit einem Lächeln auf Sie zukommt. Erfreut Sie zu sehen, begrüßt Sie, entgegen Ihrer Erwartung, Herr Berger und nicht Herr Walter mit einem festen Händedruck. Während Sie Herrn Berger zu seinem Büro folgen, erfahren Sie, dass dieser aus der Personalabteilung kommt und den Abteilungsleiter Herrn Walter bei dem Bewerbungsgespräch vertritt. Herr Berger erkundigt sich nach Ihrem Befinden und ob Sie eine angenehme Anreise hatten. Im Büro bietet er Ihnen etwas zu Trinken an und erläutert Ihnen den Ablauf des Gesprächs. Sie erfahren, dass Herr Berger seit kurzer Zeit bei dem Unternehmen XY tätig ist. Sie bemerken während des Gesprächs, dass Herr Berger über Ihre Person und Ihren Lebenslauf nicht informiert ist und keine spezifischen Angaben über die Anforderungen der Stelle machen kann. Während des Gesprächs hält Herr Berger Augenkontakt und zeigt Interesse an Ihnen und Ihren Ausführungen. Am Ende des Gesprächs fasst Herr Berger nochmals die wichtigsten Punkte zusammen und gibt Ihnen die Möglichkeit, Ihrerseits Fragen zu stellen. Allerdings kann Herr Berger diese nicht zufrieden stellend beantworten. Dabei bemerken sie, dass Herr Berger bemüht ist, Ihnen Rede und Antwort zu stehen, allerdings an seinen Fachkenntnissen scheitert und die Fragen zu sehr ins Detail gehen. Zum Schluss geleitet Sie dann Herr Berger zum Ausgang. Dort verabschiedet sich Herr Berger mit einem Händedruck und wünscht Ihnen eine gute Heimreise.

#### **Szenario 4: „Unfreundlicher und inkompetenter Rekrutierer“**

Sie haben sich bei der XY auf eine Stelle beworben, deren Stellenausschreibung Ihren Erwartungen entspricht. Nach einer Woche erhalten Sie eine Einladung von der XY. Ein Mitarbeiter der Personalabteilung lädt Sie zu einem Vorstellungsgespräch in die Zentrale der XY ein.

Am nächsten Mittwoch fahren Sie in die Zentrale der XY AG nach Berlin.

Dort werden Sie Ihr Vorstellungsgespräch mit Herrn Walter der XY haben, welcher aus der Abteilung stammt, in der die Stelle sich befindet, für die Sie sich beworben haben. Sie warten am Empfang auf Herrn Walter, der Sie dort abholen soll. Sie bemerken, wie sich der Fahrstuhl öffnet und eine Person auf Sie zukommt. Entgegen Ihrer Erwartung begrüßt Sie Herr Berger und nicht, wie angekündigt, Herr Walter mit einem festen Händedruck. Während Herr Berger mit seinem Handy ein Telefonat führt, deutet er Ihnen an, ihm zu folgen. Auf dem Weg in sein Büro würdigt er Sie keines Blickes, sondern telefoniert unbeirrt weiter. Im Büro beendet Herr Berger sein Telefonat und beginnt direkt mit dem Bewerbungsgespräch, ohne sich eingängig vorzustellen und Ihnen zu erklären, warum er Herrn Walter vertritt. Sie erfahren lediglich, dass Herr Berger den eigentlichen Abteilungsleiter bei der Auswahl der Bewerber vertritt und Herr Berger erst seit kurzer Zeit bei dem Unternehmen XY tätig ist. Sie bemerken während des Gesprächs, dass Herr Berger über Ihre Person und Ihren Lebenslauf nicht informiert ist und keine spezifischen Angaben über die Anforderungen der Stelle machen kann. Am Ende des kurzen Gesprächs gibt Ihnen Herr Berger jedoch die Möglichkeit, Ihrerseits Fragen zu stellen. Allerdings kann Herr Berger diese nicht komplett beantworten, da sie zu spezifisch sind und Herr Berger nicht im Detail darüber informiert ist. Dabei bemerken Sie, dass Herr Berger auch nicht gewillt ist, Ihnen diese Fragen zu beantworten. Nachdem Herr Berger sich über Ihre Kenntnisse und Fähigkeiten informiert hat, macht er noch eine unpassende Bemerkung über Ihre Person. Von einem auf den anderen Moment springt Herr Berger auf, um entsetzt festzustellen, dass das Gespräch zu lange gedauert hat und er wegen Ihnen einen sehr wichtigen Termin verpasst hat. Herr Berger verlässt das Büro mit einer kurzen Verabschiedung und lässt Sie zurück.