

Bedeutung von One-Click-Bewerbung als innovative Form digitaler Personalrekrutierung

**Welche Chancen und Risiken stellen One-Click-Bewerbungen aus
Sicht von Recruiter*innen dar?**

vorgelegt von

One-Click-Expertinnen

Fakultät: Wirtschafts- & Sozialwissenschaften

Fachbereich: Sozialökonomie

Studiengang: M. A. Human Resource Management

Veranstaltung: Studienprojekt

Dozentinnen: Prof. Dr. Daniela Rastetter & Dr. Anna Mucha

Datum: 15.09.2020

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abstract	1
1. Einleitung	2
2. Theoretische Aspekte des Forschungsvorhabens	3
2.1 Theoretische Aspekte und Forschungsstand	3
2.1.1 Definition und Prozess der One-Click-Bewerbung	3
2.1.2 Verbreitung und Praxisbeispiele der One-Click-Bewerbung in Deutschland	7
2.1.3 Befunde zu digitalem Recruiting und One-Click-Bewerbungen.....	8
2.2 Forschungsfrage und Forschungsziel	13
2.3 Anwendung und Praxisrelevanz	14
3. Methode	15
3.1 Forschungsfeld, Sampling, Feldzugang	15
3.2 Interviewdurchführung und -transkription	16
3.3 Untersuchungsgruppe.....	17
3.4 Auswertung	18
4. Darstellung und Diskussion der Ergebnisse	19
4.1 Darstellung der Ergebnisse.....	19
4.1.1 unzureichende Bewerbungshürden vs. Gewinn des War for Talents	19
4.1.2 negative Candidate Experience vs. positive Candidate Experience	23
4.1.3 Widerstand im HR vs. Akzeptanz im HR.....	25
4.1.4 erhöhter Aufwand vs. geringerer Aufwand	26
4.1.5 Optimierungsbedarf vs. Erfüllung derzeitiger Anforderungen der Arbeitswelt.....	31
4.1.6 Zusammenfassung: Trade-Off und Verhältnis zu anderen Bewerbungsformen	32
4.2 Diskussion der Ergebnisse	33
5. Fazit	39
5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse	39
5.2 Limitationen	40
5.3 Ausblick für die Forschung und praktische Implikationen	42
Quellenverzeichnis	V
Literaturverzeichnis.....	V
Gesetze und Richtlinien	XIV
Abbildungsquellen	XV

Anhang	XVI
Anhang A: Anschreiben mit Erläuterung.....	XVI
Anhang B: Interviewleitfaden mit Erläuterung.....	XVII
Anhang C: Transkriptionsregeln	XIX
Anhang D: Beispiel-Kodierung eines Transkriptausschnittes mittels MAXQDA.....	XX
Anhang E: Codebaum aus MAXQDA	XXI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1

Beispiel für Widgets einer One-Click-Bewerbung.....4

Abbildung 2

One-Click-Bewerbungsmöglichkeiten des Unternehmens Postcon.....4

Abbildung 3

Demonstration einer One-Click-Bewerbungsmöglichkeit über die Unternehmenswebseite
mit Einbindung des Karrierenetzwerkes XING.....5

Abbildung 4

Beispiel einer One-Click-Bewerbung auf LinkedIn.....5

Abbildung 5

Beispiel einer One-Click-Bewerbung auf XING.....5

Abbildung 6

Import von XING-Profildaten im Rahmen einer One-Click-Bewerbung auf XING.....6

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1

Detaillierte Übersicht der Untersuchungsgruppe.....18

Abstract

Die zunehmende Digitalisierung der Arbeitswelt beeinflusst auch Prozesse im Human Resource Management (HRM), darunter die Personalrekrutierung. Aus Unternehmenssicht scheinen digitale One-Click-Bewerbungen vielversprechend, den War for Talents durch einen schnellen, einfachen Bewerbungsprozess zu gewinnen. Weitgehend unklar ist hingegen, wie Recruiter*innen die Nutzung von One-Click-Tools empfinden und deren Einsatz künftig einschätzen. Da die Recruiter Experience kaum erforscht ist, stehen Erkenntnisse zur Bedeutung von One-Click-Bewerbungen als innovative Form digitaler Personalrekrutierung noch aus.

Im Rahmen einer qualitativen Studie mit problemzentrierten Interviews wurden Chancen und Risiken von One-Click-Bewerbungen aus Sicht von Recruiter*innen analysiert. Es ergaben sich Hinweise, dass One-Click-Bewerbungen eine positive Candidate Experience fördern und die Anzahl von Bewerbungen erhöhen können. Hinzu kommt die Erfüllung derzeitiger Anforderungen der Arbeitswelt durch diese Bewerbungsform, was die vorhandene Akzeptanz und überwiegend positive Recruitingenerfahrung unter den Befragten erklären könnte. Im Gegensatz dazu sind Risiken – insbesondere infolge verringerter Bewerbungshürden – wie eine mangelnde Bewerbungsqualität und der Mehraufwand bei der Selektion zu nennen. Neben der Notwendigkeit von Change Management, ist auch der Optimierungsbedarf der One-Click-Tools zu betonen.

Nach Abwägung von Chancen und Risiken bemaßen die meisten Befragten One-Click-Bewerbungen im Rahmen der Personalrekrutierung eine hohe Bedeutung zu. Diese wird durch den zunehmenden Ersatz traditioneller Bewerbungsformen künftig als weiter steigend eingeschätzt. Trotz überwiegender Chancen müssen bei One-Click-Tools erhebliche Risiken eingegangen werden, die unter anderem mit dem Mangel an Alternativmöglichkeiten zur Generierung vieler Bewerbungen gerechtfertigt werden. Die Studie liefert somit erste Erkenntnisse zur Recruiter Experience mit One-Click-Verfahren und bietet Ausblicke auf den Umgang mit zukünftigen, digitalen Rekrutierungswegen.

Keywords: One-Click-Bewerbung, One-Click-Tool, digitale Bewerbung, digitale Personalrekrutierung, digitales Recruiting, Recruiter Experience, Digitalisierung im HRM

1. Einleitung

Entwicklungen wie der digitale Wandel, eine immer größere zeitlich-räumliche Flexibilisierung und eine zunehmend schnelllebige Arbeitswelt beeinflussen nicht nur Mitarbeitende in Unternehmen, sondern auch Recruiter*innen und deren Arbeitsweisen im HRM. Insbesondere digitales Recruiting wird vermehrt als nötige Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen betrachtet (Sylva & Mol 2009: 312). In diesem Zusammenhang stellen Brickwedde et al. (2016: 154) fest, dass „die Zukunft des Recruitings (...) von zwei Elementen geprägt werden [wird]¹: Von Technologien und von den handelnden Menschen“. Zu diesen Technologien zählen u. a. digitale Recruiting-Software oder Matching-Algorithmen, die die Kontaktaufnahme von Bewerber*innen zu Firmen sowie die Bewerbungsmöglichkeiten vereinfachen (ebd.). Auch Forschungsliteratur legt nahe, dass postalische Bewerbungen an Bedeutung verlieren und Bewerbungsunterlagen vorwiegend per E-Mail oder über Online-Formulare angenommen werden (Ollinger 2018: 54; Rohrlack 2019: 175).

In Einklang mit der Aussage, dass sich niemand gerne über komplizierte Online-Formulare bewirbt (Wamsteker 2018: 102), weisen Forschungsergebnisse darauf hin, dass Bewerber*innen bei digitalen Bewerbungssystemen besonderen Wert auf Effizienz und Benutzerfreundlichkeit legen (Davis 1989: 320; Sylva & Mol 2009: 312). Bewerber*innen begrüßen somit Möglichkeiten, sich – kostengünstig und schnell – mehrfach zu bewerben und nur die tatsächlich notwendigen Bewerbungsinformationen übermitteln zu müssen (Thielsch et al. 2012: 60-64).

Mit Blick auf diese Bewerberpräferenzen und die zunehmende Digitalisierung wird – sowohl in der Fachwelt als auch der Presse – seit einigen Jahren ein Tool diskutiert, das diesen Anforderungen gerecht werden soll (Fedossov 2012; Jäger 2016: 25-27; Allmann 2018): Mithilfe der *One-Click-Bewerbung* können sich Bewerber*innen mit einem oder wenigen Klicks online bewerben. Als einfache, zeitoptimierte Bewerbungsmöglichkeit scheint dies ein vielversprechendes, digitales Instrument der Personalrekrutierung, das sich positiv auf die Candidate Experience auswirken kann (Brickwedde et al. 2016: 154; Petschar & Zavrel 2016: 103, 105; Jäger 2018: 216; Ollinger 2018: 55).

¹ Bei Inhalten in eckigen Klammern handelt es sich nachfolgend um Anmerkungen der Autorinnen, die zum besseren Verständnis eingefügt wurden.

Welchen Einfluss One-Click-Bewerbungen auf die Recruiter Experience haben, d. h. wie Recruiter*innen das Arbeiten mit One-Click-Bewerbungen wahrnehmen und einschätzen, ist hingegen kaum erforscht. Eine Untersuchung der Wünsche und Hoffnungen (nachfolgend Chancen) sowie der Zweifel, Befürchtungen und Ängste (nachfolgend Risiken) von Recruiter*innen gegenüber One-Click-Bewerbungen steht bisher noch aus. Eine solche Analyse könnte Erkenntnisse darüber liefern, welche Bedeutung One-Click-Bewerbungen als innovative Form digitaler Personalrekrutierung aus Sicht von Recruiter*innen zukommt. Aus welchen Gründen sie die Arbeit mit diesem Bewerbungstool unterstützen bzw. welche Aspekte sie kritisch sehen, kann ebenfalls untersucht werden. In Bezug auf künftige Entwicklungen in der Personalarbeit besteht im Rahmen einer solchen Studie zudem die Möglichkeit, zu diskutieren, ob klassische Bewerbungsformen in Zukunft von One-Click-Bewerbungen abgelöst werden könnten. In diesem Zusammenhang könnte zudem abgeleitet werden, welche Anforderungen im Rahmen digitaler Bewerbungsformen auf Recruiter*innen zukommen und welche neuen Arbeits- und Verhaltensweisen im HRM zu erwarten sind.

Hierfür werden theoretische Grundlagen der One-Click-Bewerbung vorgestellt, bisherige Erkenntnisse präsentiert und Forschungslücken aufgezeigt. Anschließend wird die Methodik der vorliegenden Arbeit erläutert. Nach der Darstellung und Diskussion der Ergebnisse schließt das Fazit mit Limitationen und einem Ausblick für Wissenschaft und Praxis.

2. Theoretische Aspekte des Forschungsvorhabens

2.1 Theoretische Aspekte und Forschungsstand

2.1.1 Definition und Prozess der One-Click-Bewerbung

Nach Weitzel et al. (2018: 16) ermöglichen One-Click-Bewerbungen potenziellen Kandidat*innen „den Lebenslauf, das eigene Bewerberprofil oder andere hinterlegte Dokumente aus einem Karrierenetzwerk, einer App, einer Lebenslaufdatenbank oder einer anderen Quelle² mit nur einem Klick an den Wunscharbeitgeber zu senden“. Dabei werden Daten, z. B. per E-Mail, an Firmen versandt oder automatisch in deren Datenbank übernommen (Roedenbeck Schäfer 2017: 47; Weitzel 2017: 59; Eisenreich 2019: 11). Praxisbeispiele für Online-Karrierenetzwerke mit derartigen Systemen sind LinkedIn (LinkedIn Corporation 2019a) und XING (Wald & Athanas 2016: 14), während zu besagten Job-Apps u. a. Truffls zählt (Truffls GmbH 2019). Zudem kann die Bewerbung auch direkt über die Firmenwebseite erfolgen (Wamsteker 2018: 102). Petschar und Zavrel (2016: 96)

² Hierzu zählen lokale Ordner und Cloud Services wie Dropbox/Google Drive (Petschar & Zavrel 2016: 99).

fassen den Begriff der One-Click-Bewerbung etwas weiter, indem sie definieren, dass die „Bewerbung (...) in bis zu drei Schritten (auch von unterwegs^{[3])} abgeschlossen werden“ kann. Wir folgen dieser Ausweitung und definieren One-Click-Bewerbungen für diese Forschungsarbeit nach Weitzel et al. (2018: 16) mit der Anpassung auf maximal *drei* Klicks.

Ein einfacher Button („Widget“) stellt häufig den Ausgangspunkt für den Bewerbungsprozess dar, weshalb Petschar und Zavrel (2016: 99) auch von „Apply-with-Widgets“ sprechen. Abbildung 1 zeigt, wie eine solche One-Click-Bewerbung aussehen kann.

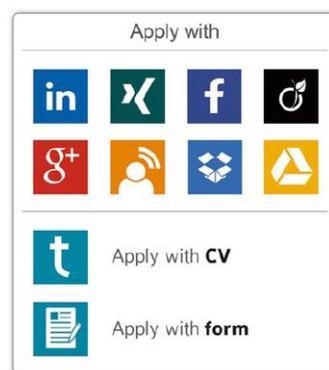


Abbildung 1 Beispiel für Widgets einer One-Click-Bewerbung (Petschar & Zavrel 2016: 99).

Alternativ kann eine One-Click-Bewerbung über die Unternehmenswebseite per Klick auf einen beschrifteten „Startknopf“ begonnen werden, wie auf der Karriereseite des Briefdienstleisters Postcon zu sehen ist („CV-Upload“; Abbildung 2).



Abbildung 2 One-Click-Bewerbungsmöglichkeiten des Unternehmens Postcon (Postcon, 2020).

Es besteht auch die Möglichkeit, Karrierenetzwerke wie XING oder LinkedIn einzubinden („Mit XING/LinkedIn-Profil bewerben“; Abbildung 2 & 3).

³ Als Teil mobilen Recruitings können Smartphones oder Tablets zum Einsatz kommen (Ollinger 2018:54-55), was eine erhöhte zeitlich-räumliche Flexibilität ermöglicht.

HR-Manager (m/w)

für Mobile Recruiting gesucht

Wir sind ein innovatives Unternehmen im Bereich Mobile Recruiting und suchen Kandidaten mit Weitblick, die sich von unserem neuen Tool „Mit XING-Profil bewerben“ überzeugen möchten.

Sie sind

- aufgeschlossen für moderne Wege in der Personalentwicklung, im operativen Personalmanagement und im Recruiting,
- einschlägig erfahren im Bereich HR und
- fasziniert von den Möglichkeiten im Social Web.

Wenn Sie sich angesprochen fühlen, dann freuen wir uns auf Ihre „Bewerbung mit XING“!

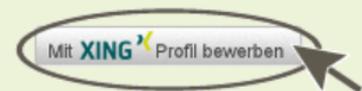


Abbildung 3 Demonstration einer One-Click-Bewerbungsmöglichkeit über die Unternehmenswebseite mit Einbindung des Karrierenetzwerkes XING (Ferber Personalberatung, 2020).

Bei direkt über LinkedIn veröffentlichten Stellenanzeigen beginnen Bewerber*innen den Auswahlprozess durch einen Klick auf „Einfach bewerben“ (Abbildung 4). Da die Bewerbung direkt an das Unternehmen gesendet wird, muss die LinkedIn-Webseite nicht verlassen werden (LinkedIn Corporation 2019b).



Abbildung 4 Beispiel einer One-Click-Bewerbung auf LinkedIn (LinkedIn Corporation 2019c).

Ähnlich funktionieren One-Click-Bewerbungen über XING: Dort starten Bewerber*innen den Prozess über den Klick auf „Bewerben“ (Abbildung 5), können ihre vorab ausgefüllten Lebenslaufdaten aus dem Profil importieren (Abbildung 6) und eventuell nötige Dokumente hochladen.

Technical Product Manager (m/f/x)

XING GmbH & Co. KG, Hamburg

★★★★☆ 4,12 | Von 588 Mitarbeitern bewertet **KUNUNU**[®]

Eingestellt am 05.02.2020

Beschäftigungsart: Vollzeit

Karrierestufe: Mit Berufserfahrung

Branche: Internet und Onlinemedien



Abbildung 5 Beispiel einer One-Click-Bewerbung auf XING (New Work SE 2020a).

Technical Product Manager (m/f/x)

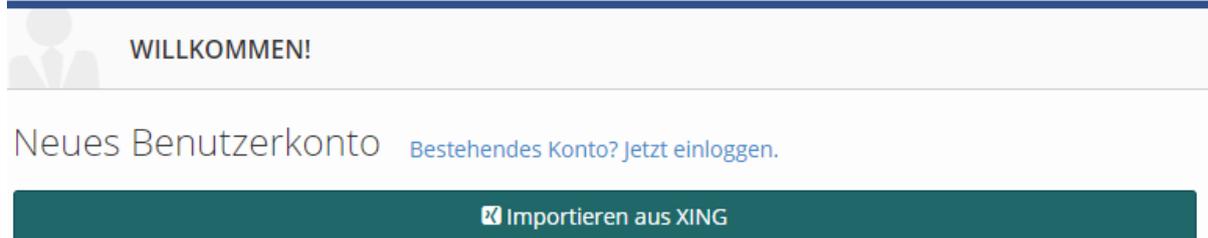


Abbildung 6 Import von XING-Profildaten im Rahmen einer One-Click-Bewerbung auf XING (New Work SE 2020b).

Das auf dem Lebenslauf basierende Profil bildet meist die Grundlage der Personalauswahl, weshalb bei One-Click-Bewerbungen häufig kein Anschreiben gefordert wird (Roedenbeck Schäfer 2017: 47; Eisenreich 2019: 11). Bei vielen One-Click-Bewerbungen wird im nächsten Schritt eine Parsing-Technologie⁴ angewandt, um Daten zu analysieren, zu strukturieren und in das Bewerbermanagementsystem der Firmen zu übertragen. Die Datenfelder werden dabei automatisch mit den Profilinhalten ausgefüllt (Petschar & Zavrel 2016: 99-102; Mäder 2017: 166). Zu beachten ist, dass unterschiedliche Parsing-Technologien existieren (Petschar & Zavrel 2016: 101) und diese nicht in allen One-Click-Bewerbungen zum Einsatz kommen (Verhoeven & Goldmann 2020: 13). Auch Jäger (2018: 216) weist darauf hin, dass verschiedene One-Click-Verfahren denkbar sind – je nachdem, welche Form der Datenübermittlung (z. B. gespeicherte Daten⁵ aus Karrierenetzwerken, direktes Hochladen von Unterlagen über die Webseite) gewählt wird. Nach einer positiven Bewertung der One-Click-Bewerbung durch das Unternehmen, können zusätzliche Unterlagen eingeholt (Mäder 2017: 166) und weitere Auswahlsschritte, wie Interviews, eingeleitet werden. Aufgrund der nötigen, auf die One-Click-Bewerbung folgenden Schritte weist Schahinian (2018: 16) darauf hin, dass es „mit einem Klick (...) nicht getan [ist], wengleich die Kontaktaufnahme (...) denkbar einfach ist“.

Zusammenfassend gelten One-Click-Bewerbungen als eine standardisierte, beschleunigte Bewerbungsform, die sowohl für Bewerber*innen als auch Recruiter*innen simple und mobil handzuhabende Prozesse ermöglichen soll (Weitzel et al. 2017: 13; Jäger 2018: 216; Ollinger 2018: 55).

⁴ Für eine ausführliche Beschreibung der auf Sprachtechnologie und Dokumentenverständnis basierenden Methode, in deren Rahmen mithilfe statistischer, regelbasierter Sprachverarbeitungstechniken ein Text in eine neue Struktur „übersetzt“ wird, sei auf Petschar und Zavrel (2016: 99-102) verwiesen.

⁵ Mithilfe gespeicherter Antworten können Lebenslauf- und andere Anwendungsinformationen für künftige Bewerbungen wieder verwendet werden (LinkedIn Corporation 2019b).

2.1.2 Verbreitung und Praxisbeispiele der One-Click-Bewerbung in Deutschland

Da One-Click-Bewerbungen vergleichsweise neu sind, werden diese in Deutschland bisher nur begrenzt angeboten: So gaben in einer Studie nur knapp 10 % der befragten Top-1.000-Unternehmen an, One-Click-Bewerbungen zum Zeitpunkt der Befragung anzubieten und nur knapp 18 % hatten vor, diese zukünftig einzusetzen. In mittelständischen Unternehmen waren die Zahlen mit 2.6 % bzw. 10 % sogar noch geringer. Mögliche Gründe für die niedrigen Zahlen könnten die reduzierte Individualität von One-Click-Bewerbungen und die dadurch erschwerte Bewerberselektion sein (Weitzel et al. 2017: 14). Ob diese Risiken tatsächlich bestehen, kann eine Befragung von Recruiter*innen klären.

Petschar und Zavrel (2016: 94, 96) berichten, dass von 47 befragten, deutschen Unternehmen – darunter 19 der DAX-30 Unternehmen – immerhin 23 % One-Click-Bewerbungen anbieten. One-Click-Bewerbungen, bei denen Daten aus sozialen Netzwerken übernommen werden, bieten nach Furkel (2017: 65) weniger als ein Fünftel der Unternehmen an. Dannhäuser (2017: 29) führt als Erklärung für das geringe Angebot die zuvor notwendige, bewusste Entscheidung von Firmen an, „dass für die erste Sichtung des Bewerbers reduzierte Informationen ausreichend sind“. In einer Studie von Weitzel et al. (2017: 12) gaben jedoch nur 12.9 % der befragten Unternehmen an, auf das Anschreiben – das in One-Click-Bewerbungen häufig kein Bestandteil ist (Roedenbeck Schäfer 2017: 47; Eisenreich 2019: 11) – verzichten zu können.

Trotz eher niedriger Verbreitungszahlen von One-Click-Bewerbungen in Deutschland zeigen Praxisbeispiele deren Nutzungsmöglichkeiten auf: Accenture bietet eine One-Click-Bewerbung an, bei der sich Bewerber*innen mit Namen sowie Handynummer durch nur *einen* Klick online bewerben. Innerhalb von 48 Stunden nehmen Recruiter*innen Kontakt auf, besprechen die Einstiegsposition und geben Ratschläge für den Bewerbungsablauf (Wamsteker 2018: 102).

Auch beim Wettbewerb um Klinikpersonal kommen One-Click-Bewerbungen zum Einsatz, wie eine unkonventionelle Kampagne der Rems-Murr-Kliniken zeigt: Interessierte können sich mit einem Selfie als Bewerbungsfoto, Name und Handynummer bewerben. Sie erhalten automatisch eine Eingangsbestätigung sowie eine digitale Personalbroschüre der Kliniken. Nach einem Telefonat folgt ein persönliches Bewerbungsgespräch – erst dort werden Lebenslauf und Zeugnisse vorgelegt (Rems-Murr-Kliniken gGmbH 2019). Als Folge wurde von mehr Bewerbungseingängen sowie Einstellungsverfahren berichtet (Heeser 2019: 38-39).

Zu betonen ist, dass eine Bewerbung auch ohne Foto möglich ist und sich nicht nachteilig auswirkt (Rems-Murr-Kliniken gGmbH 2019). Dennoch stellt sich die Frage, ob Chancengleichheit mit One-Click Bewerbungen vereinbar ist.

Die Scheer GmbH (2019) setzt One-Click-Tools gezielt auf Messen ein: Kandidat*innen können sich „mit ihren Smartphones oder Tablets direkt am Messestand bewerben“ (Schaus & Klingelhöfer 2018: 145).

Auch Fresenius, die Deutsche Telekom (Jäger 2018: 216) und der Personaldienstleister DIS AG (siehe Abbildung 4) nutzen externe Karriereplattformen, um One-Click-Bewerbungen anzubieten und anzunehmen. Beliebt scheint dabei die Nutzung von LinkedIn zur direkten Bewerbung auf eine ausgeschriebene Stelle (LinkedIn Corporation 2019b).

2.1.3 Befunde zu digitalem Recruiting und One-Click-Bewerbungen

Präferenzen von Bewerber*innen im Rahmen des digitalen Recruitings wurden bereits ausgiebig untersucht (Parry & Wilson 2009: 656; Anderson et al. 2010: 292; Furtmueller et al. 2011: 244). Aspekte wie Effizienz und Benutzerfreundlichkeit (siehe Abschnitt 1) können dabei unter dem Begriff der *Candidate Experience* zusammengefasst werden, die sich „aus der Summe der Erfahrungen mit (...) Unternehmen [bildet]“ (Rode & Brickwedde 2016: 56-57) und weitere Faktoren, wie Transparenz und Beziehungsorientierung, beinhaltet (ebd.). Bezogen auf die Personalauswahl ziehen Bewerber*innen aus den Erfahrungen im Recruitingprozess Rückschlüsse auf die Arbeitsbedingungen (Biemann & Weckmüller 2017: 55). Die Nutzung digitaler Bewerbungsformen kann somit die Annahme eines vorliegenden Jobangebots durch die Bewerber*innen, das Unternehmensimage (Anderson et al. 2010: 291) und damit auch die Arbeitgeberattraktivität (Anderson et al. 2004: 494) beeinflussen. Ob One-Click-Bewerbungen diese Wirkungen aufgrund einer möglicherweise positiven Candidate Experience mit sich bringen, soll ebenfalls untersucht werden.

Auch auf Unternehmensseite existieren Faktoren, die den Einsatz digitaler Recruiting-Systeme bestimmen. Forschende gehen bspw. davon aus, dass die Nutzung von Daten aus Karrierenetzwerken Vorteile für Recruiter*innen bereithält: Demnach könnten Online-Profile mehr Informationen bereitstellen und weniger anfällig für Manipulationen sein, da soziale Netzwerke eine Kontrollfunktion ausüben (Hartwell & Campion 2019: 4-6). Im Gegensatz dazu könnte es jedoch auch zu vermehrtem Impression Management kommen. Besonders die Impression Management Theories leisten hierzu einen Erklärungsbeitrag: Als Impression Management wird die Anstrengung einer Person bezeichnet, ein bestimmtes Fremdbild zu

kreieren, aufrechtzuerhalten und zu kontrollieren (Bolino et al. 2008: 1080). Profile in sozialen Karrierenetzen erzeugen mit ausgewählten Lebenslaufdaten, Angaben zu persönlichen Eigenschaften und Fotos ein spezifisches Fremdbild und können dadurch die Personalauswahl beeinflussen (Stock-Homburg et al. 2012: 38, 40). Nachfolgend soll daher auch untersucht werden, ob Recruiter*innen von reduziertem oder vermehrtem Impression Management bei One-Click-Bewerbungen berichten.

Eine Studie zum Design digitaler Bewerbungen legt nahe, dass für Recruiter*innen v. a. übersichtliche Darstellungen sowie die Begrenzung auf relevante Informationen wichtig sind (Furtmueller et al. 2011: 249). Standardisierte Online-Lebensläufe können Recruiter*innen demnach viel Zeitaufwand ersparen (ebd.: 255) und es somit ermöglichen, mehr Zeit in Personalmarketing oder Kundenservice zu investieren (Holm 2012: 254). Ferner kann digitales Recruiting zu Kosteneinsparungen führen (Lee 2006: 24) und die Ansprache von Zielgruppen effektiver gestalten (Kim & Scott 2018: 97). Inwiefern One-Click-Tools den Zeiteinsatz, die Kosten sowie die gezielte Ansprache von Personen beeinflussen, ist bisher noch unklar.

Digitales Recruiting birgt jedoch auch Herausforderungen für Recruiter*innen: Eine höhere Bewerbungsanzahl kann Recruiter*innen zusätzlich belasten und dazu führen, dass vorhandene Ressourcen nicht ausreichen, um alle Unterlagen zu bearbeiten (Singh & Finn 2003: 404). Da die Bewerbungskommunikation beim digitalen Recruiting stark an Bedeutung gewinnt, sollten sich Recruiter*innen vermehrt Kompetenzen in diesem Bereich aneignen (Holm 2012: 256). Um die Vorteile der Digitalisierung zu nutzen, müssen alle Personalprozesse darauf ausgerichtet werden, wobei Diversitätseffekte nicht unterschätzt werden sollten (Lee 2006: 24-25). Eine Studie von Schleife (2010: 179) ergab bspw., dass Internetnutzende eher jünger, gebildeter und wohlhabender sind als Personen, die kein Internet nutzen. Dies könnte die Diversität von Bewerber*innen im digitalen Recruiting beschränken. Im Gegensatz dazu zeigte sich bei Accenture nach Einführung der One-Click-Bewerbung (siehe Abschnitt 2.1.2) eine vom Unternehmen als positiv bewertete Änderung bzgl. der Geschlechterverteilung: Nach Einführung der One-Click-Bewerbung bewarben sich nicht mehr 75 % männliche, sondern 75 % weibliche Personen (Wamsteker 2018: 102).

Unter Diversität als mehrdimensionales Konstrukt versteht man die Vielfalt von Personen bzgl. unterschiedlicher Dimensionen, wie Alter oder Geschlecht (Vgl. „Big 8“; Plummer 2003: 25-27; Krell et al. 2007: 9). Diversity Management ist ein Steuerungsinstrument von

Personalvielfalt in Firmen (Krell 2010: 3) mit dem Ziel, „Unterschiede und Gemeinsamkeiten bestmöglich für das Unternehmen zu nutzen“ (Süß & Kleiner 2006: 58). Die Bewertung von Profilen durch Recruiter*innen kann jedoch Wahrnehmungsfehlern und -verzerrungen, wie dem Halo- oder Primacy-Effekt, unterliegen und zu einer fehlerhaften Personalauswahl führen (Voß 2010: 36-38). Derzeit ist noch unklar, inwiefern Recruiter*innen die One-Click-Verfahren bzgl. der Diversität von Bewerber*innen sowie als konkrete Maßnahme des Diversity Managements einschätzen.

Viele der Befunde über digitales Recruiting, wie Standardisierung, Übersichtlichkeit und Zeitersparnis, scheinen sich mit den Vorteilen der One-Click-Bewerbung zu decken. Da dieses Tool ein vergleichsweise neues Phänomen der digitalen Personalrekrutierung ist, liegen empirische Erkenntnisse und Erfahrungswerte aus der Praxis bisher nur in begrenztem Umfang vor. Die Relevanz von One-Click-Bewerbungen und die Notwendigkeit diese – auch aus Unternehmenssicht – zu erforschen, zeigen jedoch Ergebnisse der Recruiting Trends 2018⁶ und der Bewerbungspraxis 2018⁷, nach denen knapp 44 % der befragten Top-1.000-Unternehmen und ca. 30 % der befragten Kandidat*innen One-Click-Bewerbungen zum Zeitpunkt der Befragung als wichtige Bewerbungsmöglichkeit ansahen (Weitzel et al. 2018: 16-17). Für die Zukunft schätzten sogar 74 % der befragten Top-1.000-Unternehmen und 46 % der befragten Kandidat*innen diese als wichtig ein (ebd.). Die Zahlen werfen die Frage auf, ob One-Click-Bewerbungen – insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen Wandels (Klausk 2012: 41-42) und des Fachkräftemangels (Stippler et al. 2019: 6, 9) – einen Beitrag zur Existenzsicherung von Unternehmen liefern können.

Obwohl über 67 % der befragten Top-1.000-Unternehmen angaben, erst eigene Prozesse verbessern zu müssen, realisierte dies nicht einmal jede fünfte Firma. Zudem würden fast 19 % der befragten Top-1.000-Unternehmen, 31 % der befragten IT-Unternehmen und fast 21 % der Kandidat*innen – darunter mehr Personen der Generationen X und Y als aus der Baby-Boomer-Generation – die One-Click-Bewerbung einer klassischen Bewerbung vorziehen (Weitzel et al. 2018: 16-17). Weshalb One-Click-Tools von manchen Firmen gegenüber klassischen Bewerbungsformen bevorzugt werden und warum hierfür nötige, organisationale Prozesse dennoch meist nicht umgesetzt werden, ist bisher unklar.

⁶ Hierbei handelt es sich um eine empirische „Unternehmens-Studie mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland sowie den Top-300-Unternehmen aus der Branche IT“ (Weitzel et al. 2018: 1).

⁷ Dies war eine empirische Studie mit mehr als 2.800 Kandidat*innen (Weitzel et al. 2018: 1).

Forschung bzgl. One-Click-Bewerbungen aus Sicht von Bewerber*innen wurde bereits umfassend betrieben: So wurden bspw. Attraktivität/Akzeptanz von One-Click-Bewerbungen seitens der Kandidat*innen untersucht (z. B. Wald & Athanas 2016: 14, 17; Jäger 2018: 216). Zudem wurden Studien zur Nutzung dieser Bewerbungsform durchgeführt (z. B. StepStone Deutschland GmbH 2017: 14; Weitzel et al. 2017: 14-15). Auch zur Datensicherheit im Rahmen des Mobile Recruitings liegen Forschungserkenntnisse vor (Weitzel et al. 2016b: 15). Weitere Untersuchungen hatten die Erfolgseinschätzung bzgl. One-Click-Bewerbungen (z. B. Weitzel et al. 2018: 18) und die Zeitersparnis seitens der Kandidat*innen (z. B. Petschar & Zavrel 2016: 105) zum Forschungsgegenstand. Die Forschungslage zu One-Click-Bewerbungen aus Sicht von Recruiter*innen ist hingegen begrenzt. Dies ist besonders verwunderlich, da v. a. Recruiter*innen die Entscheidungsträger*innen bei der Nutzung von Online-Services sind (Furtmueller et al. 2011: 244). Daher thematisiert diese Forschungsarbeit die Perspektive von Recruiter*innen in Unternehmen. Die folgenden – ausschließlich quantitativen – Erkenntnisse liegen aus bisherigen Studien vor und bieten Anknüpfungspunkte für die vorliegende Arbeit.

In den Recruiting Trends 2018 und der Bewerbungspraxis 2018 gab etwa „ein Drittel der Top-1.000-Unternehmen an, durch die One-Click-Bewerbung mehr Bewerbungen als früher zu erhalten“ (Weitzel et al. 2018: 18). Zugleich waren mehr als 60 % der Firmen der Auffassung, „dass ihnen durch die One-Click-Bewerbung weniger Daten über die Kandidaten zur Verfügung stehen und (...) die Bewerberselektion erschwert [wird]“ (ebd.). Unklar bleibt, ob Recruiter*innen die erhöhte Bewerbungsanzahl mit geringerer Datenmenge begrüßen oder kritisch sehen: Die reduzierte Datenmenge könnte mit einer Zeitersparnis bei der Bearbeitung einhergehen, zugleich jedoch die Selektion erschweren. Insbesondere vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels (Stippler et al. 2019: 6, 9) bleibt zu klären, ob mehr Bewerbungseingänge im aktuellen War for Talents (Beechler & Woodward 2009: 273-274) förderlich sind oder vorhandene Kapazitäten übersteigen.

Im Vergleich zu den Unternehmen ist auffallend, dass nur rund ein Viertel der Bewerber*innen angab, sich aufgrund von One-Click-Bewerbungen häufiger zu bewerben (Weitzel et al. 2018: 18). Es besteht daher eine Diskrepanz zwischen der Wahrnehmung von Recruiter*innen auf der Unternehmensseite und der Aussage von Bewerber*innen bzgl. der Bewerbungshäufigkeit mit One-Click-Bewerbungen. Weitzel et al. (2017: 15) nehmen an, dass die Sorge von Firmen vor zu vielen Bewerbungen aufgrund von One-Click-Bewerbungen eher unberechtigt ist. Dennoch gingen 2016 durchschnittlich mehr als 60 % der

befragten Unternehmen davon aus, dass One-Click-Bewerbungen eine Bewerbungsflut auslösen könnten (Weitzel et al. 2016a: 13-14). Dies ist auch deshalb problematisch, da es häufig nicht an der Quantität, sondern an der Qualität von Bewerbungen mangelt (Petschar & Zavrel 2016: 99-100). Unklar ist, wie Recruiter*innen diese Befürchtungen aktuell sowie zukünftig einschätzen.

Bei der Bewerbungsqualität scheinen u. a. Aspekte wie der Person-Organization-Fit (Kristof 1996: 2-5; Kristof-Brown et al. 2005: 285-286) und Person-Job-Fit (Kristof-Brown et al. 2005: 284-285) relevant, da bei diesen Konstrukten positive Zusammenhänge mit Arbeitszufriedenheit und Commitment sowie negative Korrelationen mit Kündigungsabsichten erhoben wurden (ebd.: 299, 310-311). Diese Fitausprägungen könnten daher auch bei One-Click-Bewerbungen von Bedeutung sein. Für die Analyse der Qualität von One-Click-Bewerbungen könnten zudem Konzepte wie organisationales Commitment (Meyer & Allen 1991: 61-89) oder Arbeitsmotivation (Kauffeld & Schermuly 2011: 180), die u. a. mit Gesundheit und Leistung korrelieren (ebd.: 185-186), betrachtet werden und sich als aufschlussreich erweisen.

In einer Umfrage von Weitzel et al. (2017: 11) gab die Hälfte der befragten Top-1.000-Unternehmen an, bei der Personalauswahl das Anschreiben als wichtiges Kriterium zu werten. Auch Bauer (2020: 146) zitiert eine Studie der StepStone Deutschland GmbH (2017), nach der 67 % der Firmen eine ausführliche, vollständige Bewerbung inklusive Anschreiben verlangen. Da bei One-Click-Bewerbungen jedoch häufig auf Anschreiben verzichtet wird (Roedenbeck Schäfer 2017: 47; Eisenreich 2019: 11), bleibt unklar, inwieweit es Recruiter*innen unterstützen, im Rahmen von One-Click-Bewerbungen auf das Anschreiben zu verzichten, anhand dessen sie die Bewerber*innen meist gut differenzieren können (Weitzel et al. 2017: 11).

Mäder (2017: 166) vermutet, dass One-Click-Bewerbungen nicht bei allen Positionen genutzt werden, „da es (...) Bewerber[*innen] sehr einfach gemacht wird und (...) Recruiter[*innen] tendenziell mehr Bewerbungen“ erhalten als erwünscht. Bauer (2020: 146) legt nahe, dass One-Click-Bewerbungen v. a. bei schwierig zu besetzenden Stellen sinnvoll sind, wenn intern keine passenden Profile existieren.

Der Schritt vom klassischen Bewerbungsformular zur One-Click-Bewerbung ist laut Müller (2017: 273) mehr „als nur eine technologische Anpassung“. Der Forscher stellt fest, dass „vor allem der Prozess und die dahintersteckende Denkhaltung (...) erneuert werden muss“ (ebd.).

Auch Bauer (2020: 146) weist darauf hin, dass „die technischen Möglichkeiten (...) längst gegeben [sind], allerdings (...) oft noch die Akzeptanz seitens der Unternehmen“ bzgl. One-Click-Bewerbungen fehlt. Recruiter*innen müssen alte Muster ablegen, „wenn sie künftig im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter bestehen wollen“ (ebd.: 147). Welche positiven und negativen Erwartungen Recruiter*innen an diesen Veränderungsprozess haben und wie sie die bisherige Nutzung einschätzen, ist derzeit noch unklar.

Zusammenfassend zeigt der vorgestellte Literaturüberblick, dass quantitative Befunde aus dem Bereich des digitalen Recruitings und der One-Click-Bewerbung in begrenztem Umfang vorliegen. V. a. auf Unternehmensseite bleiben in den Studien jedoch einige Fragen unbeantwortet, wie die aufgezeigten Unklarheiten bzgl. Chancen und Risiken von One-Click-Bewerbungen aus Sicht von Recruiter*innen nahelegen.

2.2 Forschungsfrage und Forschungsziel

Derzeit ist weitgehend unklar, inwieweit One-Click-Bewerbungen Einfluss auf die Recruiter Experience nehmen, d. h. wie Recruiter*innen die Arbeit mit One-Click-Tools wahrnehmen und bewerten. Eine Analyse der Wünsche und Hoffnungen sowie der Befürchtungen und Ängste von Recruiter*innen gegenüber One-Click-Bewerbungen steht noch aus. Dies ist erstaunlich, da Recruiter*innen von der Digitalisierung im HRM direkt betroffen sind und mit den einhergehenden Veränderungsprozessen und neuen Anforderungen umgehen müssen. Aus diesem Grund ist eine Befragung dieser Betroffenenengruppe notwendig und praxisrelevant.

Zudem mangelt es im Forschungsbereich von One-Click-Bewerbungen an *qualitativen* Studien, da der bisherige Fokus auf quantitativer Forschung⁸ lag. Den persönlichen Erfahrungen, Einschätzungen und Sichtweisen von Recruiter*innen, die die Bearbeitung von One-Click-Bewerbungen betrifft, wurde bisher kaum Aufmerksamkeit geschenkt. Vor dem Hintergrund der Recruiter Experience und der damit zusammenhängenden, für eine erfolgreiche Implementierung und Nutzung notwendigen Akzeptanz digitaler Recruiting-Tools, scheint das Einholen subjektiver Empfindungen und Erlebnisse der Betroffenen vielversprechend. Hierfür bietet sich qualitative Forschung an, da sie – anders als quantitative Forschung – eine besonders detaillierte Erhebung von Erfahrungen, Einstellungen und subjektiven Deutungen ermöglicht (Helsper et al. 2001: 256; Przyborski & Wohlrab-Sahar 2014: 18-19).

⁸ Diese bezieht sich v. a. auf quantitative Kennzahlen zur Verbreitung und Nutzung von One-Click-Verfahren.

Um die aufgezeigten Forschungslücken (Abschnitt 2.1.3) zu verkleinern, wird unter dem Überthema „Bedeutung von One-Click-Bewerbungen als innovative Form digitaler Personalrekrutierung“ folgende Forschungsfrage bearbeitet:

*Welche Chancen und Risiken stellen One-Click-Bewerbungen
aus Sicht von Recruiter*innen dar?*

Durch die Analyse erlebter Chancen und Risiken dieser Bewerbungsform soll herausgefunden werden, ob und aus welchen Gründen Recruiter*innen deren Nutzung unterstützen oder kritisch sehen. Dies ist relevant, um den Einfluss von One-Click-Bewerbungen auf die Recruiter Experience einzuschätzen, deren Rolle im digitalen Wandel des Personalbereichs zu klären und künftig notwendige Anpassungsprozesse im Recruiting abzuleiten.

2.3 Anwendung und Praxisrelevanz

Anhand der Forschungsfrage wird die zunehmende Digitalisierung von Bewerbungsprozessen – am Beispiel der One-Click-Bewerbung – untersucht, die das Arbeiten im HRM verändert. So könnten sich neue Anforderungen und veränderte Arbeits- und Verhaltensweisen für Recruiter*innen ergeben, die identifiziert und umgesetzt werden müssen (z. B. Nutzung bestimmter Online-Kanäle, Einführung verschiedener One-Click-Verfahren). Dies scheint notwendig, um wettbewerbsfähig zu bleiben und ausreichend viele Bewerber*innen zu erreichen. Hierfür könnten praktische Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

Je nach Erfahrung und Einschätzung der Recruiter*innen könnten die Ergebnisse auch Hinweise geben, ob die One-Click-Bewerbung „analoge“ Papierbewerbungen ergänzen oder vollständig ersetzen kann. Dies ist bedeutsam für die Praxis, da die zukünftige Gestaltung von Bewerbungsprozessen von der Art der Bewerbungsform abhängt. Sollten in Zukunft bspw. nur noch digitale Bewerbungen angenommen werden, wäre ein verändertes Ausschreibungs- und Bearbeitungsverhalten der Recruiter*innen (z. B. verstärkte Nutzung externer Karriereplattformen, Entscheidung auf Basis geringerer Bewerbungsinformationen) notwendig. Die Forschungsarbeit könnte auch hierzu praktische Implikationen hervorbringen.

Da Recruiter*innen direkt von der Digitalisierung in Unternehmen betroffen und für die erfolgreiche Implementierung und Nutzung der One-Click-Bewerbung mitverantwortlich sind, ist die Analyse von Erfahrungen, Einschätzungen und Sichtweisen der Betroffenen

notwendig und praxisrelevant. Denn die Sicherstellung von Akzeptanz und einer erfolgreichen Nutzung der verwendeten Verfahren durch Recruiter*innen ist – ohne die Perspektive der Betroffenen zu kennen und miteinzubeziehen – zumindest fraglich.

Die Analyse der Sichtweisen von Recruiter*innen liefert zusätzlichen Nutzen, da sie den digitalen Wandel im HRM aktiv mitgestalten. Anhand der Erkenntnisse beteiligter Recruiter*innen kann ein Beitrag zur Sicherung der organisationalen Wettbewerbsfähigkeit geleistet und notwendige Änderungsmaßnahmen aufgezeigt werden. Zudem kann die Notwendigkeit von Personalentwicklung und Change Management zur erfolgreichen Einführung und Nutzung von One-Click-Tools sowie dem Abbau möglicher Widerstände thematisiert werden. Nach Lieske (2020: 157) sind bspw. häufig Personalschulungen im Umgang mit neuen Technologien nötig, um die Industrie 4.0 bestmöglich zu nutzen. Eine Befragung von Recruiter*innen könnte zusätzlich klären, ob existierende One-Click-Tools angemessen aufgesetzt sind oder ob (technische) Verbesserungspotenziale bestehen.

Der Mehrwert der Studie liegt insbesondere in der qualitativen Perspektive, die nicht nur die bisherige, quantitativ geprägte Studienlage ergänzt, sondern auch Erkenntnisse über subjektive Aspekte, wie Erfahrungen, Einstellungen und Deutungen (Helsper et al. 2001: 256; Przyborski & Wohlrab-Sahr 2014: 18-19), liefern kann. Die durch den qualitativen, explorativen Ansatz gewonnenen Erkenntnisse über den Umgang mit One-Click-Bewerbungen im Recruiting können in nachfolgenden Studien vertieft und – auch in Kombination mit geeigneten quantitativen Verfahren – weiterführend untersucht werden.

3. Methode

3.1 Forschungsfeld, Sampling, Feldzugang

Um die Forschungslücken im Bereich der One-Click-Bewerbungen (Abschnitt 2.1.3) zu untersuchen, werden leitfadengestützte, problemzentrierte Betroffenen-Interviews geführt. Mithilfe dieser Erhebungsmethode werden positive und negative Erwartungen vor der Implementierung von One-Click-Bewerbungen, Erfahrungen und Empfindungen während des Einführungs- und Nutzungsprozesses sowie Einschätzungen zur zukünftigen Relevanz von One-Click-Bewerbungen anonymisiert erfragt. Das Forschungsfeld umfasst die Gesamtheit der Ansprechpartner*innen, die One-Click-Bewerbungen anbieten.

Im Rahmen eines kriteriengeleiteten Stichprobensamplings gelten als Voraussetzungen für die Auswahl der Interviewpartner*innen zum Zeitpunkt der Befragung das Arbeiten als

Recruiter*in in einer Personalabteilung und ausreichend Erfahrung mit One-Click-Bewerbungen durch eine aktive Nutzung seit mindestens sechs Monaten. Dies soll sicherstellen, dass die Befragten One-Click-Bewerbungen aktiv nutzen und über ein Mindestmaß an Erfahrung mit diesem Tool verfügen, um angemessen Auskunft geben zu können. Darüber hinaus werden keine weiteren Einschränkungen vorgenommen, um möglichst viele, unterschiedliche Interviewpartner*innen ansprechen zu können.

Hierzu werden verschiedene Zugangswege genutzt: Zum einen wird der persönliche Zugang über sogenannte „Gatekeeper“ (Helfferich 2011: 175) gewählt, zum anderen werden „Selbstmelder“ (ebd.: 176) über Anzeigen in HRM-Gruppen sozialer Netzwerke erreicht. Zudem erfolgt der Feldzugang mittels persönlicher Nachricht über LinkedIn und XING sowie über das Schneeballverfahren (ebd.: 174-177). Bei letzterem werden Befragte gebeten, die Kontaktdaten der Forschenden an mögliche Interviewpartner*innen weiterzugeben (in Einklang mit Artikel 6 Datenschutz-Grundverordnung 2018). Durch die Ansprache weiterer Interviewpartner*innen wird die Stichprobe zirkulär vervollständigt (Merkens 2000: 291-292), sodass der vorschnellen Bildung von Annahmen während der Interviews vorgebeugt (Gläser & Laudel 2009: 118) und neue sowie umfassendere Informationen eingeholt werden können.

Für die Kontaktaufnahme wird ein Anschreiben (Anhang A mit zusätzlichen Erläuterungen) genutzt, das dem jeweiligen Zugangsweg angepasst wird.

3.2 Interviewdurchführung und -transkription

Für die Interviewführung wird ein Interviewleitfaden (Anhang B) erstellt, um gleichartige Informationen zu erhalten, in jedem Interview alle wichtigen Informationen zu erheben (Przyborski & Wohlrab-Sahr 2014: 126-127) und der subjektiven Theoriebildung der Interviewerinnen (ebd.: 75-78), Gewöhnungsprozessen und Veränderungen im Erkenntnisinteresse vorzubeugen (Gläser & Laudel 2009: 142-143). Die Einschätzungen der Befragten werden durch offene, neutrale und klare Fragen erhoben (Patton 1990: 295), die im Leitfaden chronologisch geordnet sind. Die Reihenfolge der Fragen im Interview wird dem Gesprächsverlauf angepasst und kann variieren (Gläser & Laudel 2009: 69-70). Zudem werden quantitative Kerndaten, wie die Berufserfahrung, sowie Informationen zu den Firmen erhoben⁹.

⁹ Zusätzliche Erläuterungen zum Aufbau des Leitfadens sind Anhang B zu entnehmen.

An jedem Interview nehmen jeweils eine Interviewerin und ein/e Interviewpartner*in teil, um die Aufmerksamkeit auf die Befragung zu erhöhen und Störungen zu vermeiden (Helfferich 2011: 177). Um das Risiko fehlerhafter Erhebungen und Auswertungen zu minimieren, wird der Leitfaden vorab mittels zweier Probeinterviews auf Verständlichkeit und Vollständigkeit geprüft, um ggfs. zirkuläre Anpassungen vorzunehmen (Bogner et al. 2014: 34).

Persönliche Interviews werden aufgrund des hohen Informationsgehalts angestrebt, da eine vertraute Situation Erzählungen seitens der Befragten fördern kann (Gläser & Laudel 2009: 153-154). Aufgrund der Corona-Pandemie finden auch telefonische Gespräche statt, die den Befragten aufgrund begrenzter zeitlicher Verfügbarkeiten entgegenkommen.

Die Interviews werden aufgezeichnet und nach festen Transkriptionsregeln (Anhang C) angelehnt an Kuckartz (2016: 166-168; Fuß & Karbach 2019: 13) verschriftlicht. Diese finden sich im beigelegten Dokument „Transkripte zum Studienbericht“.

3.3 Untersuchungsgruppe

Von den mehr als 100 kontaktierten Personen haben 15 Recruiter*innen an einem Interview im Zeitraum von Februar bis April 2020 teilgenommen. Die statistische Auswertung der quantitativen Kerndaten erfolgt mithilfe des Programms SPSS. Das Geschlechterverhältnis ist mit acht Frauen und sieben Männern ausgeglichen, wobei die Befragten im Durchschnitt über knapp acht Jahre Berufserfahrung im Personalbereich verfügen ($M = 7.90$, $SD = 7.60$). Die Firmen der Befragten sind vielseitig aufgestellt, da unterschiedliche Branchen, wie Beratung oder Chemie, vertreten sind. Die Unternehmensgrößen variieren mit acht bis 500.000 Mitarbeitenden ($M = 45\ 053.46$, $SD = 127\ 857.75$) stark, daher lohnt sich die Angabe des Medians von 700. Die durchschnittliche Zeit seit Einführung der One-Click-Bewerbung beträgt ca. 4 Jahre ($M = 4.18$, $SD = 4.49$). Tabelle 1 ist eine detaillierte Übersicht der Untersuchungsgruppe zu entnehmen.

Interview	Geschlecht	Branche	Unternehmensgröße	Berufserfahrung	Tooleinführung (vor/seit)
1	w	Chemie	1.000 MA	15 Jahre	1.5 Jahren
2	m	Beratung	9 MA	5 Jahre	6 Monaten
3	w	Beratung	22 MA	16 Jahre	2008/2009
4	m	Internet	1.700 MA	3 Jahre	ca. 18 Jahren
5	w	Elektronik	5.500 MA	6 Jahre	3 Jahren
6	m	Energie	20 MA	5 Jahre	1.25 Jahren
7	w	Beratung	1.600 MA	1 Jahr	1.5 Jahren
8	m	Software-Entwicklung	25 MA	10 Jahre	2 Jahren
9	m	Online-Marketing/ Beratung	8 MA	2 Jahre	2 Jahren
10	m	Software/ Künstliche Intelligenz	18 MA	10 Jahre	3 Jahren
11	w	Anlagenbau	160.000 MA	31 Jahre	ca. 1.5 Jahren
12	w	Personal-dienstleistung	300 MA	5 Jahre	2015
13	w	E-Commerce	700 MA	4 Jahre	4.5 Jahren
14	w	E-Commerce	4.900 MA	1 Jahre	ca. 3.5 Jahren
15	m	Beratung	500.000 MA	4.5 Jahre	4 Jahren

Table 1 Detaillierte Übersicht der Untersuchungsgruppe (w = weiblich, m = männlich, MA = Mitarbeitende).

3.4 Auswertung

Als Auswertungsmethode wird auf die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) zurückgegriffen, da diese ein systematisches, regelgeleitetes Vorgehen (ebd.: 50-51) und die Bearbeitung großer Materialmengen (ebd.: 131) zulässt. Auf Basis einer induktiven Kategorienbildung werden Kategorien aus dem Material abgeleitet, um explorativ und möglichst unvoreingenommen eine „gegenstandsnahe Abbildung des Materials ohne Verzerrungen durch Vorannahmen des Forschers“ (ebd.: 86) zu ermöglichen. Ein rein deduktives Vorgehen erscheint aufgrund der begrenzten Forschungslage und des Mangels an Theorien nicht erstrebenswert.

Das Kategoriensystem als zentrales Instrument der Analyse soll die Vergleichbarkeit und Reliabilität der Auswertung sicherstellen (Mayring 2015: 51-52). Vor der Durchführung der

finalen Auswertung werden vorab drei Interviews durch die Forschenden – voneinander unabhängig – in Excel probekodiert und die Ergebnisse vor dem Hintergrund der Intercoderreliabilität (ebd.: 53) miteinander verglichen und diskutiert. Dies soll ein möglichst einheitliches Verständnis fördern. Anschließend werden alle Interviews gemeinsam diskutiert, kodiert und ausgewertet, um die Intersubjektivität des Vorgehens und die Nachvollziehbarkeit der Analyse zu ermöglichen (ebd.: 51).

Die Auswertung aller Interviews wird mithilfe der Software MAXQDA durchgeführt, da diese umfassende Auswertungsleistungen bietet (Mayring 2015: 118), die Analyse theoriegenerierender, informatorischer Interviews unterstützt und im deutschsprachigen Raum als geläufiges Programm gilt (Bogner et al. 2014: 85-86). Anhang D erlaubt einen beispielhaften Einblick in die Kodierung eines Transkriptausschnittes.

Als Selektionskriterium werden die Chancen und Risiken der One-Click-Bewerbung bestimmt. Bei der ersten Erfüllung des Kriteriums wird „unter Beachtung des Abstraktionsniveaus die erste Kategorie als Begriff oder Kurzsatz formuliert“ (Mayring 2015: 87) und bei der nächsten Textstelle geprüft, ob diese unter die bereits formulierte Kategorie subsummiert oder eine Neue gebildet wird. Zwischenzeitlich werden zirkulär die Kongruenz mit dem Analyseziel und die Sinnhaftigkeit des Selektionskriteriums sowie des Abstraktionsniveaus überprüft (ebd.: 87). Nach Bearbeitung des gesamten Materials werden die Kategorien zusammengefasst, dimensionalisiert und ausdifferenziert (Kuckartz 2010: 60). Hieraus resultiert ein Kategoriensystem mit Haupt- und Unterkategorien (Anhang E).

4. Darstellung und Diskussion der Ergebnisse

4.1 Darstellung der Ergebnisse

Nachfolgend werden ausgewählte Ergebnisse der Studie präsentiert. Die Auswahl basiert auf der praktischen Relevanz sowie einer Frequenzanalyse (Mayring 2015: 13-15).

4.1.1 unzureichende Bewerbungshürden vs. Gewinn des War for Talents

Als Einführungsgrund für One-Click-Verfahren wird häufig der demografische Wandel (Klauk 2012: 41-42) und damit einhergehend der bestehende Fachkräftemangel (Stippler et al. 2019: 6, 9) angeführt:

„Dann das Thema Generation Y, wo man gesagt hat, dass der Fachkräftemangel und die wenigen Bewerbungen oder Kandidaten, die es noch geben wird, die muss man relativ einfach dazu gewinnen, um sich zu bewerben, um einfach einen effizienten Prozess für die Leute zu haben.“ (Interview 11)

Dennoch bietet die Nutzung von One-Click-Tools sowohl Chancen als auch Risiken, die nachfolgend gegenübergestellt werden.

Als Risiko wird die Herabsenkung der Bewerbungshürden – u. a. durch die reduzierte Datenabfrage – genannt. Dies kann mit einer geringen Qualität von Bewerbungen einhergehen und steht damit in Einklang mit dem von Petschar und Zavrel (2016: 99-100) kritisierten Mangel an Bewerbungsqualität:

*„dass der Prozess so stark vereinfacht und (...) die Hürde so heruntergesetzt wird, dass man viele Leute oder viele Anfragen reinholt, die nicht hochwertig oder relevant sind.“
(Interview 9)*

*„dass die Qualität der Bewerbungen nachlässt, je weniger Daten du abfragst.“
(Interview 12)*

Mit Skepsis wird unter dem Mangel der Bewerbungsqualität auch der Aspekt des Person-Organization-Fits betrachtet, der nicht bei jeder One-Click-Bewerbung hoch ausgeprägt zu sein scheint:

„Natürlich ist nicht jede Anfrage qualitativ hochwertig oder passt zum Unternehmen und zur Stelle“ (Interview 9)

In diesem Zitat wird zugleich ein mangelnder Person-Job-Fit als Risiko erkennbar, den die Befragten häufig auch separat ansprechen:

„Ganz klarer Nachteil (...) ist natürlich, dass sehr viele Bewerbungen reinkommen, die gar nicht passen oder den Anforderungen nicht entsprechen, weil man sich so schnell bewerben kann.“ (Interview 12)

„dass ein Bewerber einfach durch sämtliche Stellenanzeigen durchgeht und überall mal auf ‚Jetzt bewerben‘ klickt, ohne sich den Text durchzulesen, sondern lediglich den Titel. Der Titel klingt vielleicht passend, aber das heißt nicht, dass der Rest auch passend ist.“ (Interview 5)

Zudem wird die Problematik der mangelnden Motivation und des mangelnden Interesses der Bewerber*innen in den Interviews deutlich:

„was noch dagegenspricht, ist, die bewerben sich mit einem Klick – das heißt nicht, die haben sich im Vorfeld viele Gedanken gemacht oder sich super viel erkundet (...) sie haben vielleicht 20 One-Click-Bewerbungen rausgeschickt, innerhalb von einer halben Stunde. (...) sich dann aber herausstellt, dass die gar nicht so motiviert sind und sich gar nicht so informiert haben, über das Unternehmen, weil sie sich einfach nur per One-Click-Bewerbung beworben haben“ (Interview 7)

„Aber wenn ich eine Rückfrage habe, ist es manchmal der Fall, dass – weil eben die Bewerbung nicht so ernst genommen wurde, weil es so einfach ging – gar keine Rückmeldung auf die Rückfrage mehr kommt.“ (Interview 5)

„Viele klopfen ja auch nur mal an, um zu gucken, was ihr Marktwert ist.“ (Interview 6)

Auch im Vergleich zu früher scheint das Commitment von Bewerber*innen von geringerem Ausmaß zu sein:

„die committen sich gar nicht mehr so sehr mit der Firma, bei der sie sich beworben haben. Früher lief das anders ab.“ (Interview 5)

In Bezug auf den Fachkräftemangel sind One-Click-Bewerbungen dennoch eine schnelle und daher besonders wichtige Möglichkeit zum Gewinn des War for Talents:

„Die Chance liegt darin, dass der Bewerber sich sehr unkompliziert bewerben kann und man als Unternehmen den War of Talents, also den Kampf um die besten Mitarbeiter, leichter gestalten und besser gewinnen kann. Am Ende muss es vor allem schnell gehen für den Bewerber. Der Bewerber hat keine Lust mehr, sich lange mit irgendwelchen Bewerbungsprozessen zu befassen“ (Interview 4)

Dabei werden über One-Click-Tools durchaus auch geeignete, d. h. qualitativ gute Kandidat*innen rekrutiert:

„Ich muss echt sagen, wir haben darüber richtig gute Kandidaten gefunden. Also durchaus Kandidaten, die sich auf normalem, konventionellem Wege nicht beworben hätten.“ (Interview 1)

Aussagen wie diese scheinen auf den ersten Blick im Widerspruch zu der zuvor kritisierten fehlenden Eignung von Bewerber*innen zu stehen. Diese Diskrepanz könnte durch den Einsatz verschiedener One-Click-Tools oder -Anbieter mit unterschiedlicher Eignung erklärt werden:

„Facebook bietet ja auch solche One-Click-Lösungen an. Wir haben da aber leider keine guten Ergebnisse erzielt, weil die Qualität nicht zufriedenstellend war. LinkedIn war quasi das perfekte Gleichgewicht von qualitativ hochwertigen Anfragen (...) plus einem sehr angenehmen Prozess.“ (Interview 9)

Bestimmte Tools (wie LinkedIn) scheinen laut vieler Befragter geeigneter in Bezug auf eine höhere Bewerbungsqualität, während andere Tools (wie Facebook) eher Bewerbungseingänge mit niedrigerer Qualität produzieren.

Abgesehen von der Bewerbungsqualität wird auch die höhere Anzahl an Bewerbungen durch One-Click-Tools von einigen Recruiter*innen als positiv gewertet. Eine befragte Person begründet die Einführung der One-Click Bewerbung wie folgt:

„Bei uns waren es eigentlich ganz einfache Gründe: Wir wollten natürlich möglichst viele Bewerbungen haben.“ (Interview 15)

Im Quantitätsvergleich mit anderen Bewerbungsformen scheinen One-Click-Tools besonders gut abzuschneiden:

„Da habe ich auf jeden Fall immer festgestellt, dass die Jobs mit Schnellbewerbungen einfach auch mehr Bewerber hatten (...) Und der andere Job mit der größeren Hürde wurde natürlich mit viel weniger Bewerbern bespielt.“ (Interview 12)

Vorteile von One-Click-Tools liegen somit darin begründet, dass durch die schnelle und einfache Bewerbungsform mehr Personen angesprochen werden. Für die Befragten stellen auch latent Suchende eine wichtige zusätzliche Zielgruppe dar:

„wenn man einen Arbeitnehmermarkt mit über 70 % latent Suchenden hat, die erste Hürde eben nicht sein kann: ‚Gehen Sie bitte auf unser Stellenportal‘.“ (Interview 6)

Da latent Suchende keine aktiven Bewerber*innen sind, bietet sich die One-Click-Bewerbung besonders an, um jene anzusprechen, die *„sich mit mehr Zeitaufwand nicht beworben hätte[n]“ (Interview 8)*. Zudem können Absprünge von Personen im Bewerbungsprozess durch One-Click-Verfahren reduziert werden, was laut den Befragten insbesondere auf die Zeitersparnis der Bewerber*innen zurückzuführen ist:

„Bei Bewerbungsformularen ist es statistisch zumindest so, dass Sie für jede Seite eines Bewerbungsformulars zehn Prozent der Bewerber verlieren. Die springen ab, weil die das einfach nicht ausfüllen. Bei einem 16-Seiten-Bewerbungsformular wundern sich Recruiter dann, dass sie keine Bewerber kriegen.“ (Interview 10)

Auch die erhöhte Reichweite von One-Click-Bewerbungen wird als positiv bewertet. Die Befragten berichten von einer besseren Sichtbarkeit auf dem Arbeitsmarkt – *„Dadurch, dass wir eine sehr coole und andere Art der One-Click-Bewerbung haben, sind wir zumindest auffällig“ (Interview 10)* – sowie einer besseren internationalen Aufstellung:

„Du kannst auch spannende Bewerber erreichen, die sich aus Spanien, Frankreich und so weiter bewerben, und sie darauf aufmerksam machen. Die Reichweite ist um einiges höher.“ (Interview 7)

Für einige Unternehmen stellen One-Click-Tools erstmals die Möglichkeit dar, auch international zu rekrutieren:

„wir konnten europaweit vorher auch gar nicht rekrutieren.“ (Interview 1)

Die Befragten sind sich einig, dass die niedrigeren Bewerbungshürden der One-Click-Bewerbung Grund für den Anstieg der Bewerbungszahlen sind:

„Die Quantität steigt, weil die Hürde so gering ist und man einfach deutlich mehr Anfragen kriegt – was ja prinzipiell schon einmal positiv ist.“ (Interview 9)

Jedoch bergen die höheren Bewerbungszahlen auch Risiken. So berichten einige Recruiter*innen von einer zu hohen Anzahl an Bewerbungen:

„Wir haben letztendlich hunderte von Bewerbungen auf dem Tisch und sind natürlich mit der Masse total überfordert.“ (Interview 5)

„wir haben eine Bewerberflut an Kandidaten, die wir überhaupt nicht benötigen.“ (Interview 3)

Die Überforderung ist daher groß, wenn sich bis zu 1 200 Kandidat*innen pro Tag bewerben (Interview 15).

Die wohl größte Befürchtung der Befragten ist, dass als Konsequenz die Arbeitsqualität leidet. Dies äußert sich u. a. darin, dass die Kandidat*innen nicht oder unzureichend informiert und betreut werden:

„Es ist schnelllebig und man vergisst vielleicht auch mal eine Rückmeldung (...) da passiert es auch mal, dass einem etwas durchrutscht.“ (Interview 1)

4.1.2 negative Candidate Experience vs. positive Candidate Experience

Die beschriebene Überforderung durch die vielen Bewerbungen kann dazu führen, dass Prozesse – im Anschluss an die Bewerbung – deutlich länger dauern, woraus eine negative Candidate Experience resultiert:

„Es ist dann auch mal vorgekommen, dass es dann vielleicht eine Woche gedauert hat. Das hat dann natürlich zu negativen Erlebnissen geführt, weil wir (...) versprochen haben, dass wir uns innerhalb von 48 Stunden melden.“ (Interview 15)

Eine weitere Aussage verdeutlicht die weitreichenden Konsequenzen:

„dann fiel es natürlich schwer zu argumentieren, dass es einfach mal ein bisschen länger gedauert hat. Das hat dann eher einen negativen Effekt für uns, negative Candidate Experience oder negatives Image der Firma, weil wir uns an unsere eigenen Prozesse nicht halten konnten.“ (Interview 15)

Dem gegenüber steht die positive Candidate Experience während der Online-Bewerbung als wichtiger, strategischer Aspekt bei der Entscheidung für One-Click-Tools:

„Das Wichtigste ist aber, dass es die Candidate Experience für den Bewerber verbessern muss.“ (Interview 10)

„damit man diese Candidate Journey so kurz und so schmal wie es nur irgendwie geht und so einfach für den Kandidaten hält“ (Interview 2)

Es wird deutlich, dass der Fokus der Recruiter*innen auf den Bewerber*innen und dem möglichst schnellen Bewerbungsprozess für diese liegt:

„da sind eher wir in der Position, dass wir uns darum bemühen müssen, es den Bewerberinnen recht zu machen.“ (Interview 14)

„Am Ende muss es vor allem schnell gehen für den Bewerber. Der Bewerber hat keine Lust mehr, sich lange mit irgendwelchen Bewerbungsprozessen zu befassen – sondern dass er sich innerhalb von fünf Minuten bewerben kann.“ (Interview 4)

Wichtig ist hierbei nicht nur die zeitliche, sondern auch die räumliche Flexibilität:

„Du sitzt in der Bahn, du bist unterwegs. Das ist halt cool, du kannst das easy nebenbei machen. (...) Dann kannst du die Stellenanzeige direkt einfach mal runterscrollen und durchlesen (...) und dann hast du dich mit einem Klick beworben und dann bist du ja schon im Prozess“ (Interview 7)

„Dann muss ich nicht die ganzen Unterlagen bei mir haben. Ich muss nicht immer was Neues schreiben. Es ist einfach vom Zeitaufwand, vom Ort, viel viel flexibler.“ (Interview 11)

Neben der schnellen, flexiblen Datenübermittlung scheint auch der Aspekt, dass *„man sich nicht hinsetzen und da irgendwie lange an Formulierungen arbeiten muss oder diese Floskeln raussucht“ (Interview 14)* für One-Click-Bewerbungen zu sprechen. Viele Befragte sind zudem der Meinung, dass die Formfreiheit von One-Click-Verfahren (z. B. kein Anschreiben) relevant für Bewerber*innen ist:

„es gibt ein ganz wichtiges Paradigma, dass moderne Bewerbungsmöglichkeiten – eine komplette Formfreiheit – für einen Menschen, der einen Job annehmen soll, bieten müssen. Die Formfreiheit halte ich für super wichtig.“ (Interview 10)

Eine positive Candidate Experience kann demnach durch das Vereinfachen des Bewerbungsprozesses erreicht werden, wobei auch die Zielgruppe bzw. Position eine wichtige Rolle spielen:

„Je komplizierter das Anforderungsprofil, umso schwieriger wird es, Leute dafür zu finden. Und gerade denen muss ich die Hürde nehmen und darf ihnen keine Steine in den Weg legen.“ (Interview 6)

Doch nicht nur die Hürden auf Bewerber- sondern auch auf Unternehmensseite werden gemindert, insbesondere im Rahmen der meist zeitaufwändigen Kandidatenkommunikation, um die Candidate Experience zu verbessern:

„der größte Vorteil der ganzen One-Click-Geschichte ist, dass nicht nur der Prozess für die potenziellen Mitarbeiter beschleunigt wird, sondern eben auch für uns als Unternehmen. Im Endeffekt ist das eine Win-Win-Situation für alle, weil gerade

kommunikative Engpässe, die bei konservativen Methoden entstehen, gelöst werden. Und nichts ist wichtiger“ (Interview 9)

4.1.3 Widerstand im HR vs. Akzeptanz im HR

Aus den Interviews wird ersichtlich, dass die Nutzung von One-Click-Bewerbungen sowohl mit Widerstand als auch Akzeptanz auf Seiten der Recruiter*innen einhergeht.

Dem nötigen Change-Prozess steht bspw. Widerstand aufgrund mangelnder Offenheit und geringer Veränderungsbereitschaft von Recruiter*innen gegenüber – u. a. aufgrund traditioneller Denkmuster oder mangelndem Bezug zur Digitalisierung:

„Viele HR-Ansprechpartner sind einfach etwas konservativer eingestellt beziehungsweise kennen nur das, was sie irgendwie schon seit 20 Jahren kennen. Dementsprechend muss da auf jeden Fall auch eine Öffnung stattfinden, auch sicherlich im digitalen Bereich.“ (Interview 12)

„das Risiko für die One-Click-Bewerbung ist der Recruiter – dass der es nicht schafft umzudenken, sich zu verändern und am Ende verlangt, dass doch wieder der Lebenslauf, ein Formular und und und ausgefüllt wird.“ (Interview 10)

Diese Aussagen stehen in Einklang mit der in der Theorie beleuchteten Notwendigkeit, veraltete Denk- und Verhaltensmuster abzulegen bzw. zu verändern (Müller 2017: 273; Bauer 2020: 146-147). Dabei kann Change Management (Vgl. Personalentwicklung, Lieske 2020: 157) Widerstände von Recruiter*innen verringern:

„das muss man natürlich über ein vernünftiges Change Management intern auch den Mitarbeitern verständlich machen und rüberbringen, dass das nicht wehtut und nichts Böses ist, sondern eher unterstützt.“ (Interview 2)

In Bezug auf die Erfahrungen mit und Akzeptanz von One-Click-Bewerbungen geben viele Befragte positive Rückmeldungen:

„Meine Erfahrungswerte sind sehr gut. Das ist so ziemlich das Einfachste, was man machen kann.“ (Interview 1)

Zugleich kann die überwiegend positiv berichtete Recruiting-Erfahrung die Akzeptanz unter Recruiter*innen weiter steigern:

„Ich glaube, das zeigt der Erfolg nachher. Wenn die unerfahreneren Recruiter erfolgreich darüber rekrutieren, dass dann die Erfahreneren kommen und sagen: ‚Okay, offensichtlich funktioniert das schon‘.“ (Interview 11)

Aus ähnlichen Zitaten wird ersichtlich, dass häufig der aus One-Click-Tools resultierende Erfolg in der Praxis zu Akzeptanz im Unternehmen führen kann und auch Skeptiker im Nutzungsverlauf umgestimmt werden. Nicht nur die theoretischen Vorteile dieser

Bewerbungsform, sondern auch der konkrete praktische Nutzen scheint für Recruiter*innen ausschlaggebend.

Im Rahmen der Digitalisierung bewerten die meisten Befragten One-Click-Bewerbungen insgesamt vergleichsweise positiv und nehmen diese – auch durch den Vergleich zu klassischen Bewerbungswegen – als Unterstützung statt Bedrohung wahr (Vgl. Jansen et al. 2020: 233):

„Das ist ja eher eine Unterstützung. Das ist nichts, was unsere Jobs hier in Gefahr bringt. Überhaupt nicht! Das interessiert uns ja und unterstützt uns.“ (Interview 2)

„Sodass du erst einmal sagst: ‚Vielleicht sind doch die konservativen Methoden klüger oder richtiger‘. In der Praxis hat sich sofort herausgestellt, dass das ist nicht der Fall ist. (...) Von daher wurde ich einfach von dem Teil [One-Click-Tool] überzeugt und zur Nutzung motiviert.“ (Interview 9)

Die positiven Erfahrungen mit und Akzeptanz von One-Click-Tools führen häufig zu vielversprechenden Einschätzungen für die künftige Nutzung:

„Wir werden das [One-Click-Tool] bestimmt noch weiter nutzen.“ (Interview 1)

„Im Endeffekt entspricht das einfach dem Zukunftsideal.“ (Interview 9)

4.1.4 erhöhter Aufwand vs. geringerer Aufwand

In Bezug auf die Nutzung von One-Click-Bewerbungen zeigen sich sowohl Chancen als auch Risiken, die sich v. a. auf Kosten und den Personal- sowie Zeitaufwand beziehen.

Mehrfach wird das Risiko des hohen Kostenaufwands beim Einsatz externer One-Click-Tools genannt:

„Das kostet richtig Geld diesen ‚Recruiter‘ [LinkedIn-Tool] zu kaufen. Das kostet tausende von Euro pro Nutzer pro Jahr. (...) Das kostet wirklich sehr sehr viel Geld“ (Interview 5)

Auch das Verhältnis von Angebot und Nachfrage auf dem Markt ist bedeutsam, da der Preis vom zunehmenden Interesse an One-Click-Tools bestimmt wird. Derzeit scheint die Nachfrage nach diesen Tools hoch, was sich in den Kosten widerspiegelt:

„Ich kann mir auch vorstellen, dass das gerade auch eine Kostenfrage ist. Ich glaube, dass die Bewerberportale oder Softwarefirmen das zu einem entsprechenden Preis anbieten, weil sie wissen, dass da jeder gerade scharf drauf ist.“ (Interview 11)

Aussagen wie diese unterstreichen, dass die Nachfrage innerhalb der letzten Jahre gestiegen ist, da wenige Jahre zuvor noch von vergleichsweise geringer Nutzung der One-Click-Tools berichtet wurde (Petschar & Zavrel 2016: 94, 96; Weitzel et al. 2017: 14).

Im Gegensatz zum Kostenaufwand werden durch die Befragten auch Kostenersparnisse und positive Erfahrungen in Bezug auf Kosten-Nutzen-Verhältnisse aufgezeigt. Erstaunlich ist, dass die Ausgaben für One-Click-Tools – trotz hoher Kosten – dennoch als preiswerter eingeschätzt werden als die Kosten traditioneller Recruitingwege:

„Die Preise sind absolut deutlich günstiger als bei den Alternativmöglichkeiten beziehungsweise im Vergleich zu den konservativen Methoden.“ (Interview 9)

Das Kosten-Nutzen-Verhältnis von One-Click-Tools wird von den meisten Befragten tendenziell positiv betrachtet:

„Das [One-Click-Tool] finde ich auch vom Nutzen-Leistungs-Charakter richtig gut“ (Interview 6)

Somit werden die theoretischen Annahmen, dass die Digitalisierung von Recruitingprozessen zu Kosteneinsparungen führen (Lee 2006: 24) und eine effektivere Zielgruppenansprache ermöglichen kann (Kim & Scott 2018: 97), von den meisten Befragten gestützt.

In Bezug auf einen erhöhten Zeit- und Personalaufwand scheint besonders die erschwerte Selektion von One-Click-Bewerbungen – aufgrund mangelnder Aussagekraft und Aktualität der Bewerbungen, Impression Management seitens der Bewerber*innen sowie des veränderten Selektionsverhaltens der Recruiter*innen – ein großes Risiko darzustellen.

Die erschwerte Selektion liegt zum einen an der mangelnden Aussagekraft der Bewerbungen, da weniger Informationen verpflichtend abgefragt werden:

„Die Infos, die ich habe, reichen nicht aus.“ (Interview 12)

„Diese Vereinfachung für alle ist natürlich ein Nachteil, die richtig Qualifizierten zu filtern.“ (Interview 3)

Demnach scheinen die reduzierten Informationen aufgrund der geringeren Individualität tatsächlich nicht immer ausreichend für die Personalauswahl, wie bereits Weitzel et al. (2017: 12, 14) annahm.

Zum anderen ist ein nicht aktuelles, unvollständiges Profil auf Karrierenetzwerken bei One-Click-Bewerbungen problematisch, da veraltete Daten die Selektion erschweren. Aktuelle

Bewerbungsdaten sind daher ein Pflichtelement seitens der Bewerber*innen beim Nutzen von One-Click-Bewerbungen:

„Voraussetzung ist, dass dieses Profil gepflegt ist.“ (Interview 11)

Die Aktualität von Unterlagen ist von besonderer Relevanz, da auch in der Praxis – wie in der Literatur berichtet (Roedenbeck Schäfer 2017: 47; Eisenreich 2019: 11) – der Lebenslauf häufig die Entscheidungsgrundlage in der Personalauswahl darstellt.

Die Masse an eingehenden Bewerbungen sowie die beschriebenen, erschwerten Selektionsbedingungen scheinen zu einer Veränderung des Selektionsverhaltens seitens der Befragten zu führen:

„Du musst im ersten Schritt gucken, dass die Lebensläufe, die Profile und die Nachrichten relativ schnell und aus dem Bauch heraus abwägt werden. Und relativ schnell sagen: ‚Lassen wir die Person zum nächsten Schritt durch oder pausieren wir das jetzt hier?‘“ (Interview 9)

„Da musst du einfach im ersten Schritt ein Auge entwickeln und sehen, welche Anfrage ist gut, welche passt und welche passt nicht.“ (Interview 9)

Wie von Singh und Finn (2003: 404) angenommen und von den Befragten gestützt, führen die höheren Bewerbungszahlen zu einer Mehrbelastung von Recruiter*innen. Aufgrund der oft nicht ausreichenden Personalressourcen und des veränderten Selektionsverhaltens wird von einem erhöhten Personal- und Zeitaufwand berichtet:

„im ersten Schritt hat man erst einmal mehr zu tun. (...) Da muss man erst einmal mehr sondieren.“ (Interview 6)

„Viel viel mehr Bewerbungen sind eine große Umstellung. Viel viel mehr Bewerbungen, die ich sichten muss“ (Interview 5)

Daher scheint der Fokus einiger Befragter auf der Schnelligkeit der ersten Selektion anstatt einer detaillierten Bewertung der Bewerbungen zu liegen. In Zusammenhang damit steigt auch das Risiko, dass die Selektion durch gezieltes Impression Management der Bewerber*innen beeinflusst werden kann:

„es wird nicht mehr viel Aufmerksamkeit dem Gesamteindruck gewidmet werden, sondern es wird nur die Aufmerksamkeit dem gewidmet, der sich richtig darstellt.“ (Interview 3)

„Die Vergleichbarkeit der Bewerber (...) wird durch One-Click vielleicht nicht gegeben, weil One-Click heißt ja immer: Der Bewerber gibt das, was er gerne geben will.“ (Interview 10)

Im Gegensatz dazu wird jedoch auch die Chance eines geringeren Personal- und Zeitaufwands genannt: Dieser bezieht sich auf die einfache Handhabung von One-Click-Tools und das schnellere, einfachere Arbeiten, was auch von Forschenden angenommen wurde (Weitzel et al. 2017: 13; Jäger 2018: 216; Ollinger 2018: 55). Im Rahmen der einfachen Handhabung stellen die Befragten einen geringeren administrativen Aufwand nach der Implementierung (siehe auch Petschar & Zavrel 2016: 99-102; Mäder 2017: 166) und die Vereinfachung des ersten Recruitingsschrittes fest:

„für die HR-Kollegen ist das eine sehr viel einfachere Lösung. Es ist sehr viel weniger Administration.“ (Interview 1)

„Wenn ich den Prozess vergleiche, ist es mit One-Click definitiv schlanker und einfacher.“ (Interview 14)

Dies steht in Einklang mit der im Rahmen des theoretischen Hintergrunds beschriebenen Verwendung von Parsing, das durch die automatische Dateneinspeisung Zeit- und Personalaufwand einspart:

„Es ist definitiv sinnvoll, ein gutes Parsing Tool zu haben. Das hilft auf jeden Fall schon einmal.“ (Interview 13)

*„[die Bewerber*innen] klicken einfach einmal auf ‚Bewerben‘ und dann sind sie schon bei uns im System“ (Interview 12)*

Das Fehlen von Parsing wird von den Befragten hingegen als problematisch betrachtet und sogar als Überforderung in der Prozessgestaltung empfunden, weshalb eine Einführung wünschenswert erscheint:

„Der Lebenslauf wird nicht direkt in unser System eingespielt.“ (Interview 5)

„Das Problem bei Unternehmen ist, dass sie komplett überfordert sind, die Menschen, die sich bewerben, überhaupt in ein System zu bekommen.“ (Interview 3)

Unter die Chance des schnelleren, einfacheren Arbeitens, das im Gegensatz zur erschwerten Selektion steht, fällt u. a. die einfachere und – von einigen berichtete – objektivere Bewertung der Bewerbungen. Eine einfachere Bewertung basiert besonders auf der Abschaffung des Anschreibens und der Konzentration auf relevante Informationen, v. a. dem Lebenslauf:

„Wir empfehlen jedem Kandidaten mittlerweile: ‚Verzichtet bitte auf ein Anschreiben.‘ Das brauchen wir nicht. Das ist nicht zeitgemäß. Das passt einfach nicht mehr. Was für uns eher wichtig ist, ist der Lebenslauf“ (Interview 15)

Zudem vereinfacht die standardisierte, auf relevante Informationen konzentrierte One-Click-Bewerbung das Arbeiten der Befragten, was mit einer Zeitersparnis der Recruiter*innen einhergeht (siehe auch Furtmueller et al. 2011: 255):

„ich finde es super, wenn man direkt eine Übersicht hat und sich das alles direkt angucken kann.“ (Interview 13)

„da ist alles gleich strukturiert aufgebaut, das macht es einfacher.“ (Interview 11)

„Ich habe ja auf LinkedIn pro Stelle ein Profil, wo die Bewerber reinlaufen – da kann man das relativ schnell automatisieren, aussondieren, absagen. Dann hat man nur noch eine erlesene Auswahl“ (Interview 6)

Eine von manchen Befragten berichtete objektivere Bewertung wird durch die Möglichkeit anonymisierter One-Click-Verfahren und einer damit einhergehenden, verbesserten Chancengleichheit begründet. Wie bereits Krell et al. (2007: 3) aufzeigten, kann Diversity Management zur Steuerung von Personalvielfalt in Unternehmen eingesetzt werden:

„auch gerade im Hinblick auf Vielfalt und Diversitätsprojekte (...) kein Geschlecht, keine Religion, kein Foto – dass man all diese Sachen anonymisiert und dass es wirklich nur um Qualifikationen geht: Passe ich von meiner Qualifikation zu der Stelle oder nicht?“ (Interview 6)

„das fällt bei einer guten One-Click-Bewerbung, wo es diese ganzen Informationen eben nicht mehr gibt, komplett weg – die Beurteilungsfehler sind weg.“ (Interview 10)

„demensprechend sehe ich von der Chancengestaltung her da das langfristige Potenzial“ (Interview 9)

Die bei Accenture aufgetretenen Diversitätseffekte durch die Nutzung von One-Click-Bewerbungen (veränderte Geschlechterverteilung, Abschnitt 2.1.3) werden somit auch von einigen Befragten als Potenzial einer verbesserten Chancengestaltung angegeben.

Des Weiteren wird die Chance einer objektivere Bewertung durch die Verknüpfung mit sozialen Medien, die als Kontrollinstanz fungieren und dadurch den Einsatz von Impression Management begrenzen können, angeführt:

„One-Click heißt: Es gibt Informationen über mich, die sind im Internet verfügbar. Die sind, wie sie sind. Die kann ich nicht tunen. (...) Ich kann das nicht mehr optimieren. Deswegen glauben wir schon, dass die Qualität insgesamt besser wird, weil Bewerber sich weniger verkaufen.“ (Interview 10)

Die Annahme von Hartwell und Campion (2019: 4-6) zu sozialen Medien als Kontrollfunktion und der damit einhergehend geringeren Manipulationsmöglichkeit von Informationen wird somit von einigen Befragten gestützt. Bemerkenswert ist, dass die

scheinbar objektivere Bewertung durch Recruiter*innen dem bereits genannten Risiko des vermehrten Impression Managements entgegensteht.

Insgesamt scheinen die Chancen bzgl. Kosten sowie dem Personal- und Zeitaufwand gegenüber den Risiken aus Sicht der Befragten zu überwiegen. Es werden jedoch Optimierungsmöglichkeiten der One-Click-Tools für ein noch schnelleres, einfacheres Arbeiten und einen noch kostengünstigeren Arbeitsprozess der Recruiter*innen aufgezeigt.

4.1.5 Optimierungsbedarf vs. Erfüllung derzeitiger Anforderungen der Arbeitswelt

Im Rahmen des Zukunftsausblicks werden der bestehende Optimierungsbedarf und die Erfüllung derzeitiger Anforderungen der Arbeitswelt durch die Nutzung von One-Click-Bewerbungen gegenübergestellt.

Viele Befragte sehen generellen Optimierungsbedarf von One-Click-Tools:

„man müsste sicherlich die One-Click-Bewerbung ein wenig verbessern.“ (Interview 5)

„das ist erst der Anfang. Es ist noch nicht wirklich ausgereift“ (Interview 11)

Aber auch die Anpassung des gesamten Bewerbungsprozesses auf das One-Click-Verfahren scheint bisher nicht erfolgt, da sich die Prozessverschlinkung durch One-Click-Tools auf den ersten Bewerbungsschritt beschränkt und nachfolgende Schritte vernachlässigt werden. Da es „mit einem Klick (...) nicht getan [ist]“ (Schahinian 2018: 16) und weitere Schritte ebenfalls relevant sind, müsste die Vereinfachung des One-Click-Verfahrens auf den gesamten Recruitingablauf ausgeweitet werden:

„der ganze Prozess, der dahinterkommt, der ganze Auswahlprozess, Bewertungen und die Einschätzung, das ist nach wie vor da.“ (Interview 2)

Dass alle, mit digitalisiertem Recruiting verbundenen Personalprozesse aufeinander abzustimmen sind (Lee 2006: 24-25), trifft demnach auch auf One-Click-Prozesse zu. Die Aussage der Person zeigt jedoch auch, dass die vorab notwendige Anpassung von Unternehmensprozessen oftmals nicht stattfindet (siehe Weitzel et al. 2018: 16-17). Zudem werden technische Probleme als Risiken angeführt:

„Am Ende bedeutet eine One-Click-Bewerbung immer eine technische Programmierung vom Back-End. Das darf man natürlich nicht vergessen, dass das sauber und gut gemacht werden muss (...) das funktioniert nicht, wenn das technisch nicht gut umgesetzt ist.“ (Interview 4)

„dass es ab und zu auch technische Probleme mit One-Click-Bewerbungen gibt.“ (Interview 4)

Als Gegenpart zu diesen nötigen Optimierungsaspekten werden die kontinuierlichen Weiterentwicklungen von One-Click-Tools als positiv bewertet, um Verbesserungspotenziale auszuschöpfen:

„Es gibt immer wieder Aktualisierungen, Änderungen“ (Interview 1)

„Was die schon gelöst haben, ist (...), dass der Lebenslauf direkt angehängt wird. Das ist so eins der besten Features aus meiner Sicht“ (Interview 9)

Zudem können Firmen mithilfe von One-Click-Tools den eigenen technischen Fortschritt vorantreiben und den Anforderungen der derzeitigen Arbeitswelt besser entsprechen:

„das wird innerhalb kürzester Zeit alles nur noch digital laufen.“ (Interview 3)

„dann haben wir (...) dieses Online-Recruiting-Tool eingeführt und das war schon ein riesen Schritt in die neue Zeit. Und jetzt sind wir in die modernste Zeit vorgedrungen.“ (Interview 1)

Insgesamt wird das Angebot von One-Click-Bewerbungen aus Sicht von Recruiter*innen als existenzsichernd angesehen, um einer drohenden Marktberreinigung durch den fehlenden Einsatz digitaler Tools vorzubeugen:

„Es könnte sein, dass dadurch eine gewisse Marktberreinigung durchgeführt wird. (...) Dann wird es ein Wegsterben geben – von den ganz kleinen Firmen oder denjenigen, die das nicht können oder dazu nicht bereit sind.“ (Interview 2)

Zudem existieren aktuell kaum alternative Rekrutierungsmöglichkeiten, die die Anforderungen eines unkomplizierten Prozesses erfüllen:

„Ich sehe da langfristiges Potenzial, weil mir gerade kein alternatives Modell vorschwebt, das sowohl für die Unternehmen als auch für die Bewerber den Prozess so vereinfacht und angenehm gestaltet“ (Interview 9)

4.1.6 Zusammenfassung: Trade-Off und Verhältnis zu anderen Bewerbungsformen

Zusammenfassend lassen sich One-Click-Bewerbungen als zweischneidiges Schwert beurteilen: Der Großteil der Befragten erörtert Chancen und Risiken abwägend und kommt – bis auf eine Person – zum Schluss, dass One-Click-Bewerbungen, trotz vorhandener kritischer Aspekte, insgesamt positiv bewertet werden. Die Befragten sind bereit, mögliche Risiken einzugehen und dadurch die Chancen von One-Click-Bewerbungen zu nutzen:

„sodass schon das Risiko besteht, zwei bis drei Gespräche mehr führen zu müssen. Man generiert eben mehr Anfragen. Aber ich glaube, da sollte man das Risiko eingehen. Am Ende des Tages lohnt es sich für alle. Man will ja auch, dass die Stelle von der richtigen Person belegt wird.“ (Interview 9)

„Das ist eigentlich kein Risiko. Es ist mehr Aufwand, aber das ist halt so. Wenn man sucht, dann muss man das eben in Kauf nehmen.“ (Interview 6)

In Bezug auf die im Theorieteil aufgeworfene Fragestellung nach dem Verhältnis von One-Click-Bewerbungen zu anderen Bewerbungsformen ergibt sich, dass One-Click-Tools derzeit v. a. als Ergänzung zu anderen Kanälen genutzt werden:

„wir werden mit einem Recruitingweg, One-Click, nicht alles abschöpfen können, was es an Fachkräften gibt. Wir brauchen auch andere Recruitingkanäle.“ (Interview 11)

„Deshalb glaube ich, dass das einfach eine zusätzliche Option ist, die wahrscheinlich auch zukünftig vieles andere ablösen wird.“ (Interview 1)

Wie von Ollinger (2018: 54) und Rohrlack (2019: 175) angenommen, geben die meisten Befragten an, sich zukünftig weg von klassischen (Papier-)Bewerbungen hin zu schnelleren, komplett digitalisierten Prozessen, wie der One-Click-Bewerbung, zu bewegen. Dabei scheint der Ersatz bisheriger Bewerbungsformen denkbar:

„Ich kenne kaum Firmen, die das nicht jetzt schon machen. Die Auswirkungen sind ja jetzt schon spürbar: weniger postalisch, alles elektronisch und das so simpel und schnell wie möglich. In der Wirtschaft ist das Normalität“ (Interview 4)

„Die postalische Bewerbung ist heutzutage schon raus. Da haben wir gar nichts mehr. Ich denke, die direkten E-Mail-Bewerbungen werden schon nach und nach ersetzt.“ (Interview 5)

4.2 Diskussion der Ergebnisse

Nachfolgend werden die dargestellten Forschungsergebnisse reflektiert und diskutiert, um Chancen und Risiken von One-Click-Bewerbungen aus Sicht von Recruiter*innen zu klären und auch widersprüchliche Aussagen der Befragten aufzudecken.

Die Interviews legen nahe, dass ein Hauptargument für die Einführung von One-Click-Bewerbungen höhere Bewerbungszahlen sind. Dies steht in Einklang mit dem Recruitingziel, möglichst viele, passende Bewerbungen zu generieren. Im Zuge des War for Talents sind Firmen vermehrt darauf angewiesen, auch latent Suchende anzusprechen. Meist geschieht dies über zeitintensives Active Sourcing. One-Click-Bewerbungen bieten hierzu eine Alternative, da den Unternehmen die aktive Profilsuche erspart wird und zugleich latent Suchende erreicht werden.

Jedoch kann die One-Click-Bewerbung u. U. einen enormen Mehraufwand verursachen: Einige Befragte berichten von Überforderung aufgrund zu vieler Bewerbungen sowie von einer mangelnden Bewerbungsqualität aufgrund verringerter Bewerbungshürden, was den

bisherigen Qualitätsmangel von Bewerbungen (Petschar & Zavrel 2016: 99-100) weiter verstärkt. Begründet wird der Mangel an Qualität zum einen mit fehlenden Informationen, zum anderen verfügen Bewerber*innen häufig über einen unzureichenden Person-Organization- (Kristof 1996: 2-5; Kristof-Brown et al. 2005: 285-286) und/oder Person-Job-Fit (Kristof-Brown et al. 2005: 284-285), da One-Click-Bewerber*innen die Anforderungen der Firmen und/oder Stellen nicht ausreichend erfüllen. Zudem bemängeln die Befragten ein geringeres Ausmaß an Commitment (Meyer & Allen 1991: 61-89) und Motivation (Kauffeld & Schermuly 2011: 180) von Bewerber*innen. Demnach scheinen sich Kandidat*innen vorab nicht ausreichend zu informieren, weniger ernsthaft zu interessieren und weniger motiviert zu sein, die Position tatsächlich anzutreten. Teilweise fehlende Rückmeldungen von Kandidat*innen (z. B. auf Anfragen zum Telefoninterview) erschweren den Prozess für Recruiter*innen und binden unnötig Ressourcen. Daher ist bei der Nutzung von One-Click-Verfahren zu prüfen, ob die schnellere Bewerbung solche Qualitätseinbußen rechtfertigt.

Im Gegensatz dazu werden durch One-Click-Verfahren auch qualitativ gute Profile gefunden, wie einige Befragte angeben. Besonders mit Blick auf den Fachkräftemangel und War for Talents scheint es unumgänglich, auf der Suche nach passenden Profilen auch Methoden zu nutzen, die mit Risiken seitens der Recruiter*innen einhergehen. Oft wird der *Arbeitnehmermarkt* genannt, nach dem Unternehmen in der Pflicht sind, Kandidat*innen einen schnellen, einfachen Prozess anzubieten und gute Profile unter weniger geeigneten auszusortieren. Passende Profile sind demnach vorhanden, müssen jedoch durch eine attraktive Bewerbungsform attrahiert und selektiert werden. Die gegensätzlichen Aussagen in Bezug auf die Qualität der Profile könnten durch den Einsatz von Tools/Anbietern mit unterschiedlicher Eignung erklärt werden: Laut den Befragten eignen sich berufliche Karriereplattformen mit speziellem Arbeitskontext (z. B. LinkedIn) besser für die Rekrutierung als soziale Medien mit hohem Freizeitkontext (z. B. Facebook). Daher scheinen Karriereplattformen sinnvoller, um eine angemessene Bewerbungsqualität zu erreichen.

In Bezug auf die Bewerbungsqualität bleibt fraglich, ob eine höhere Anzahl ungeeigneter Bewerbungen tatsächlich auf One-Click-Verfahren zurückzuführen ist. Alternativ könnte sich die (subjektive) Erhöhung unpassender Profile damit begründen lassen, dass generell mehr Bewerbungen eingehen und daher auch die absolute Anzahl ungeeigneter Profile steigt – nicht jedoch deren prozentualer Anteil am Bewerbungseingang. Auskunft hierzu könnte eine ergänzende quantitative Studie liefern, in der Kennzahlen zum Abgleich erhoben werden.

Die generell höhere Bewerbungsmenge kann mit einer positiven Candidate Experience durch einen schnelleren Prozess seitens der Kandidat*innen erklärt werden. Dies entspricht Studien, nach denen Bewerber*innen bei digitalen Bewerbungen v. a. Benutzerfreundlichkeit und Effizienz schätzen (Davis 1989: 320; Sylva & Mol 2009: 312). Die Effizienz der One-Click-Bewerbung zeigt sich in der Schnelligkeit der Datenübermittlung und in der Begrenzung auf relevante Informationen, sodass Bewerber*innen in kurzer Zeit viele One-Click-Bewerbungen, oft ohne den Aufwand eines Anschreibens, einreichen können. Die meisten Befragten sind sich einig, dass das Anschreiben nicht mehr zeitgemäß und notwendig ist, da der Zusatznutzen der geringen Glaubwürdigkeit der dargestellten Kompetenzen sowie einem hohen Zeitaufwand für die Bewertung gegenübersteht. Das Angebot von One-Click-Bewerbungen kann somit von Bewerber*innen als positives und bewerberfreundliches Signal gewertet werden. Gleichzeitig soll durch das digitale Angebot vermittelt werden, dass Unternehmen eine moderne, flexible Arbeitskultur pflegen. Diese Aspekte können den Gesamteindruck und die Arbeitgeberwahl von Bewerber*innen im Recruitingprozess positiv beeinflussen (Boswell et al. 2003: 23; Anderson et al. 2010: 291).

Andererseits können sich die vielen Bewerbungen nachteilig auf Bewerber*innen auswirken, wenn Recruiter*innen verspätet Rückmeldung geben oder im Rekrutierungsprozess weniger serviceorientiert sind. Auch können One-Click-Tools Bewerber*innen abschrecken, die mit digitalen Prozessen nicht oder weniger vertraut sind. Die wenigsten Befragten berichten jedoch von einer negativ wahrgenommenen Candidate Experience. Es stellt sich die Frage, ob dies auf die Branchen der untersuchten Unternehmen zurückzuführen ist: Da überwiegend digital aufgestellte Unternehmen, wie Beratungen und Softwarefirmen, in die Analysen eingehen, ist davon auszugehen, dass diese eher Kandidat*innen mit hoher IT-Affinität ansprechen und daher eine gute Candidate Experience zurückgemeldet bekommen. Im Gegensatz dazu könnten Branchen, wie das Handwerk, Schwierigkeiten bei der Rekrutierung über One-Click-Bewerbungen haben, da Personen entsprechender Berufszweige weniger auf Karriereportalen vertreten sind. Die Möglichkeit zu weiterführenden Analysen diesbezüglich ist somit gegeben und aussichtsreich. In diesem Zusammenhang legen die Interviews auch nahe, dass die Verschiebung hin zu einem Arbeitnehmermarkt zielgruppenorientierte Recruiting-Strategien notwendig macht.

Ebenso wie manche Bewerber*innen vor der Digitalisierung zurückschrecken, geben die Befragten an, dass es Recruiter*innen häufig an Offenheit für neue Tools und Veränderungsbereitschaft für entsprechende digitale Arbeitsweisen fehlt. Dies steht der

Notwendigkeit, veraltete Denk- und Verhaltensmuster abzulegen bzw. zu verändern (Müller 2017: 273; Bauer 2020: 146-147), entgegen. Der mangelnde Bezug zur Digitalisierung wird dabei auch mit Alter bzw. Erfahrung in Verbindung gebracht: Demnach stehen jüngere Recruiter*innen am Anfang der Karriere neuen Entwicklungen positiver gegenüber als ältere, erfahrene (Interview 11). Abhilfe kann ein entsprechendes Change Management schaffen (Vgl. Personalentwicklung, Lieske 2020: 157), das von Befragten als Möglichkeit angeführt wird, um Widerstände innerhalb der Firma abzubauen. Denkbar sind bspw. Schulungen zu digitalen Recruitingkanälen sowie die umfassende Einarbeitung in verwendete One-Click-Tools. Dadurch können unterschiedliche Vorerfahrungen von Recruiter*innen bei der Nutzung digitaler Tools und Medien auf einen Kenntnisstand gebracht werden.

Die Befragten geben überwiegend positive Erfahrungen mit One-Click-Tools und eine hohe Akzeptanz derer an. In diesem Zusammenhang wird berichtet, dass anfänglich bestehende Skepsis und Widerstände im Zeitverlauf durch die erfolgreiche Nutzung reduziert werden können. Der tatsächliche Erfolg mit One-Click-Verfahren scheint daher essenziell für die Akzeptanz unter Recruiter*innen. Auch wenn Digitalisierungsprozesse als Bedrohung für Mitarbeitende im Personalbereich diskutiert werden (siehe Jansen et al. 2020: 233), sehen die meisten Befragten One-Click-Tools als Unterstützung und ihre Arbeit durch den Einsatz solcher Tools nicht als überflüssig an.

Digitalisierungsmaßnahmen, wie One-Click-Bewerbungen, sollen den Zeiteinsatz pro Bewerbung (Screenen und Bewerten) reduzieren, sodass Personalressourcen freierwerden und anderweitig eingesetzt werden können. Da One-Click-Bewerbungen meist auf gespeicherten Lebenslaufdaten aus Karrierenetzwerken basieren, berichten viele Befragte jedoch von erschwerten Selektionsbedingungen aufgrund der mangelnden Aussagekraft von Profilen: Veraltete oder unvollständige Lebensläufe sind häufig nicht ausreichend für die Auswahl geeigneter Bewerber*innen, sodass zeitaufwändiges Nachfordern von Daten nötig wird. Aktuelle Profildaten sind daher eine notwendige Voraussetzung im One-Click-Prozess, da diese die Grundlage der Selektionsentscheidung bilden (Roedenbeck Schäfer 2017: 47; Eisenreich 2019: 11) und eine zügige Bearbeitung ermöglichen.

Darüber hinaus führen die geringeren Bewerberhürden zur Herausforderung, mit den Bewerbungsmassen umzugehen. Es wurden Veränderungen des Selektionsverhaltens im Sinne einer oft weniger detaillierten Bewertung genannt: Recruiter*innen stehen unter immenssem Zeitdruck, die vielen Bewerbungen zu bewerten. Einige Befragten entscheiden

daher auf Basis eines „Bauchgefühls“ (Interview 9), was zu schnelleren, möglicherweise weniger zutreffenden Bewertungen führt. Dies stützt die Annahme der Überlastung aufgrund hoher Bewerbungszahlen (Singh & Finn 2003: 404). Hierbei sind Impression Management sowie Beurteilungsfehler zu beachten, die die Selektionsentscheidung beeinflussen (Bolino et al. 2008: 1080) und verzerren können: U. u. werden geeignete Profile vorschnell aussortiert, ungeeignete erst in der nächsten Selektionsrunde genauer betrachtet. Die Folge ist eine fehlerhafte, verspätete Selektion im Interview – dies kostet Zeit, die effektiver in die Bewerbungssichtung investiert werden könnte. Eine Person nimmt an, Social Media könne bei One-Click-Bewerbungen als Kontrollinstanz genutzt werden, indem Bewerbungsdaten online auf Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit geprüft werden (Interview 10). Dadurch könne Impression Management aufgedeckt und eine objektivere Selektion ermöglicht werden, was die Annahme von Hartwell und Campion (2019: 4-6) stützt. Fraglich ist jedoch, ob Recruiter*innen für diesen Datenabgleich über ausreichend Zeit verfügen oder ob dieses Vorgehen erst künftig mit dem Einsatz von künstlichen (Recruiting-)Intelligenzen möglich wird.

Im Gegensatz zur zeitaufwendigen und erschwerten Selektion wird ein geringerer Personal- sowie Zeitaufwand aufgrund der einfachen Handhabung von One-Click-Tools genannt, wobei insbesondere die Reduktion des administrativen Aufwands sowie die Vorteile des Parsings hervorzuheben sind. Die Befragten stützen hierbei die Annahme, dass One-Click-Tools den Recruiter*innen ein schnelleres, einfacheres Arbeiten ermöglichen (Weitzel et al. 2017: 13; Jäger 2018: 216; Ollinger 2018: 55). Recruiter*innen, die Parsing bereits nutzen, berichten von einer zügigen, routinierten Bewertung, da die Daten direkt integriert, standardisiert und strukturiert dargestellt werden. Einige Befragte führen bzgl. der Chancengleichheit an, dass bei der Systemdarstellung durch Anonymisierung auf Diversitätsdimensionen (z. B. Geschlecht) verzichtet werden und somit objektiver beurteilt werden kann. Die in der Theorie dargestellte Förderung von Vielfalt (Krell et. al 2007: 3) scheint somit theoretisch möglich, wird den Interviews nach jedoch noch nicht gezielt genutzt.

Es kann festgehalten werden, dass bzgl. Personal- und Zeitaufwand zahlreiche Chancen und Risiken von One-Click-Tools aufeinandertreffen, die Firmen beim Einsatz berücksichtigen und gegeneinander abwägen sollten. Die Annahme, digitales Recruiting über One-Click-Tools spare Kosten und ermögliche eine effektivere Zielgruppenansprache, kann im Verhältnis zu traditionellen (postalischen) Recruitingprozessen gestützt werden. Fraglich

bleibt, welche digitalen Tools (bspw. One-Click-Tools vs. E-Mail-Bewerbungen) im Kosten-Nutzen-Verhältnis die höchste Rentabilität aufweisen. Ein quantitativer Vergleich im Bereich des Kostencontrollings digitaler Recruiting-Tools könnte hierzu Aufschluss geben. Festzustellen ist, dass One-Click-Bewerbungen bei der Bearbeitung derzeit einen höheren Selektionsaufwand mit sich bringen. Aufgrund des War for Talents und der organisationalen Notwendigkeit, mehr Bewerbungen zu erhalten, sind Recruiter*innen jedoch gewillt, einen gewissen Mehraufwand in Kauf zu nehmen.

Neben dem Personal- und Zeitaufwand sind die Beschaffungs- und Nutzungsgebühren der Tools zu diskutieren. Mehrere Befragte führen an, dass eigenproduzierte und externe One-Click-Tools mit hohen Kosten verbunden sind. Zudem wird aufgrund erhöhter Nachfrage und vergleichsweise wenigen Anbietern von einem steigenden Kostendruck berichtet. Die Befragten sind sich jedoch weitestgehend einig, dass sich die Kosten für One-Click-Tools lohnen, da diese im Vergleich zu traditionellen Recruitingkanälen (wie Printanzeigen) preiswerter sind. Zudem ist die Anzeigenschaltung variabel und die Anzeigengestaltung flexibel anpassbar. Das Kosten-Leistungs-Verhältnis von One-Click-Verfahren wird somit relativ positiv und als überzeugend bewertet.

Trotz der positiven Bewertung der Befragten sind bei One-Click-Tools noch Optimierungen insbesondere bzgl. der Programmierung und eines funktionierenden Parsings notwendig. So wird Parsing – in Einklang mit der Aussage von Verhoeven und Goldmann (2020: 13) – bisher noch nicht einheitlich genutzt. Mit dieser Technologie kann künftig jedoch die zügige, zeitsparende Bearbeitung für Recruiter*innen sowie eine benutzerfreundliche Bewerbung für Kandidat*innen unterstützt werden. Zu betonen ist, dass aufgrund von Aktualisierungen und Anpassungen Verbesserungspotenziale genutzt werden und der Optimierungsbedarf kontinuierlich reduziert wird.

Weiterhin geben einige Befragte in Einklang mit Schahinian (2018: 16) an, dass eine bloße Vereinfachung des ersten Bewerbungsschrittes nicht ausreicht. Nachfolgende Prozessschritte – wie die Bewertung und Auswahl – sind ebenso zu vereinfachen und aufeinander abzustimmen, wie auch Lee (2006: 24-25) bereits betonte. Unklar bleibt, wie die Befragten konkret vorgehen würden (z. B. vereinfachte, standardisierte Auswahlkriterien) und warum notwendige Anpassungen bisher nicht vorgenommen wurden.

Durch One-Click-Angebote passen sich Firmen laut den Befragten dem technischen Fortschritt sowie den derzeitige Anforderungen der Arbeitswelt an, sodass auch die

Existenzsicherung von Unternehmen durch die Nutzung von One-Click-Tools angesprochen wird: Da andere Bewerbungsformen meist nicht den heutigen Anforderungen eines schnellen, unkomplizierten Prozesses gerecht werden, werden One-Click-Bewerbungen aufgrund mangelnder Alternativen häufig zwangsläufig genutzt. Ein endgültiges Fazit, ob die von einigen Befragten angenommene Marktberreinigung von Firmen ohne diese Bewerbungsform stattfinden wird, kann zu diesem frühen Zeitpunkt noch nicht getroffen werden.

Derzeit nutzen die meisten Recruiter*innen One-Click-Tools als Ergänzung zu anderen Kanälen, da sie aktuell nicht davon ausgehen, alle Personen mit nur einer Bewerbungsform zu erreichen. Für die Zukunft gehen jedoch alle Befragten davon aus, dass ausschließlich digitale Recruiting-Tools, wie die One-Click-Bewerbung, genutzt werden. Dies steht in Einklang mit Ollinger (2018: 54) und Rohrlack (2019: 175), die eine Verschiebung weg von klassischen (Papier-)Bewerbungen hin zu schnelleren, komplett digitalisierten Prozessen annehmen. Wie zügig diese Entwicklung voranschreiten wird, bleibt derzeit noch offen: Der Einsatz künstlicher Intelligenzen im Rekrutierungsprozess oder eine Kombination dieser mit aktuellen, digitalen Tools bleiben zu prüfen.

Bisherige Forschung zu One-Click-Bewerbungen beleuchtet v. a. deren Chancen, von denen viele in den Interviews gestützt werden. Dennoch zeigen sich zahlreiche Risiken aus Sicht von Recruiter*innen, die in der Literatur bisher nur unzureichend beleuchtet wurden. Bei den meisten Befragten (bis auf eine Person) überwiegen die Chancen gegenüber den Risiken, sodass One-Click-Bewerbungen tendenziell positiv betrachtet werden. Auffallend ist, dass häufig auf den Fachkräftemangel (Stippler et al. 2019: 6, 9) verwiesen wird und der War for Talents (Beechler & Woodward 2009: 273-274) aus Sicht vieler Recruiter*innen nur mit dem Eingehen von Risiken, wie einer Bewerbungsflut, gewonnen werden kann. Das Abwägen der Vor- und Nachteile sowie eine gewisse Risikobereitschaft scheinen somit Voraussetzungen für die Nutzung von One-Click-Tools zu sein.

5. Fazit

5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Es zeigt sich, dass Firmen – v. a. aufgrund der zunehmenden Digitalisierung und des sich verstärkenden Fachkräftemangels – vermehrt in One-Click-Tools investieren und von höheren Bewerbungseingängen profitieren möchten. Insbesondere der Arbeitnehmermarkt fordert einen schnellen, einfachen Prozess, um möglichst viele Bewerbungen zu generieren und eine positive Candidate Experience zu ermöglichen.

Auf der Suche nach passenden Bewerber*innen stehen Recruiter*innen im Spannungsfeld zwischen der bewerberfreundlichen Senkung bestehender Bewerbungshürden und den damit einhergehenden Risiken, wie mangelnde Bewerbungsqualität, Mehraufwand und Überforderung bei der Selektion. Auf der einen Seite erfahren Recruiter*innen mit One-Click-Tools einen reduzierten Zeitaufwand, bspw. durch den Wegfall des Anschreibens, eine einfache Tool-Handhabung sowie den Einsatz von Parsing. Auf der anderen Seite zeigt sich jedoch ein erhöhter Selektionsaufwand, da die Bewerbungsprofile häufig eine mangelnde Aussagekraft aufweisen. Als risikobehaftet offenbart sich zudem die Veränderung des Selektionsverhaltens aufgrund der Bewerbungsmassen hin zu einer schnelleren, oftmals subjektiv geprägteren Bewertung.

Insgesamt äußern die Befragten dennoch überwiegend positive Erfahrungen mit der digitalisierten Bewerbungsform, insbesondere vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und des Strebens, den War for Talents zu gewinnen. Das Kosten-Nutzen-Verhältnis von One-Click-Tools wird im Vergleich zu traditionellen (Print-)Wegen als überzeugend angesehen. Ein Change Management zur Steigerung der Akzeptanz und zur Aneignung notwendiger Fähigkeiten stellt sich für Recruiter*innen als wesentlich heraus.

Derzeit nutzen Firmen One-Click-Tools als Ergänzung zu anderen Kanälen, wobei zukünftig eine Verschiebung zu ausschließlich digitalen Recruiting-Tools, wie One-Click-Verfahren, angestrebt wird. Die Interviews legen nahe, dass die Nutzung von One-Click-Tools – nach Abwägung von Chancen und Risiken – durch Recruiter*innen insgesamt eher positiv bewertet wird und deren Einsatz aufgrund fehlender Alternativen und des bestehenden War for Talents als unabdingbar gilt.

5.2 Limitationen

Nach dem Prinzip der Limitation werden nun Forschungsvorgehen und Geltungsbereich kritisch hinterfragt (Steinke 2000: 330). Beim Zugang zu den Befragten bergen die zu erfüllenden Voraussetzungen der Interviewpartner*innen das Risiko von Verzerrungen (Helfferich 2011: 75). Da alle Befragten seit mindestens sechs Monaten mit One-Click-Tools arbeiten, wurden Personen mit negativen Erfahrungen in einem kürzeren Zeitraum von vornherein ausgeschlossen. Bei negativen Erfahrungen ist davon auszugehen, dass das Tool nach kurzer Zeit bereits eingestellt wird. Demnach können Verzerrungen im Sinne einer zu positiven Bewertung von One-Click-Bewerbungen vorliegen.

Aufgrund der Corona-Pandemie wurden die meisten Interviews telefonisch durchgeführt. Daraus resultierte eine geringere Kontrolle über den Gesprächsverlauf seitens der Interviewerin und in einigen Gesprächen ergaben sich Störungen, wie bspw. eingehende Anrufe bei den Befragten. Im Vergleich zu persönlichen Interviews zeigte sich zudem, dass die Informationsmenge geringer war und sich die Gesprächsatmosphäre durch den Wegfall von Mimik und Gestik anonymer gestaltete (Gläser & Laudel 2009: 153). Daher besteht die Möglichkeit, dass nicht alle erlebten Erfahrungen der Befragten erhoben wurden.

Trotz der Wahl einer induktiv-explorative Vorgehensweise kann die Kategorisierung durch das Vor- und Kontextwissen der Forschenden beeinflusst werden (Kuckartz 2010: 58). Bei der gemeinsamen Kodierung im Forscherteam zeigten sich bspw. unterschiedliche Interpretationen von Textstellen, die durch Diskussionen zu einem einheitlichen Verständnis zusammengeführt wurden. Es kann bei mehrdeutigen Aussagen jedoch nicht mit vollständiger Sicherheit festgestellt werden, was der/die Befragte tatsächlich ausdrücken wollte.

Dass die Befragten unterschiedliche Anwendungsformen von One-Click-Tools nutzen, kann die Vergleichbarkeit der Aussagen begrenzen. Daher sind theoriegenerierende Schlüsse bei der qualitativen Methodik eher unsicher (Gläser & Laudel 2009: 26-27). Eine weitere Limitation bezieht sich auf die untersuchten Branchen, die bereits hauptsächlich digital aufgestellt sind und über das One-Click-Verfahren Personen mit hoher IT-Affinität ansprechen. Inwiefern daher Branchenunterschiede beim Einsatz digitaler Tools bestehen und ob sich One-Click-Verfahren auch für Bereiche, in denen sich Bewerber*innen noch überwiegend auf traditionellen Wegen bewerben (bspw. im Handwerk), rentieren, bleibt zu klären.

Die Aussagekraft der berichteten Erfahrungen ist noch begrenzt, da nur 15 Personen befragt wurden. Zudem waren die Aussagen der Befragten zu Quantität und Qualität der Bewerbungen rein subjektiv, da den Befragten keine kennzahlenbasierten Reportings vorlagen. Zukünftige quantitative Untersuchungen, auch mit statistischen Testungen, können hierzu ergänzende Aussagen liefern. Trotz begrenzter Generalisierbarkeit und Repräsentativität bieten die qualitativen Ergebnisse erste Erkenntnisse zur Schließung bestehender Forschungslücken und Ansatzpunkte für weitere Forschung (Przyborski & Wohlrab-Sahr 2014: 31).

5.3 Ausblick für die Forschung und praktische Implikationen

Die vorliegende Studie liefert erste Erkenntnisse über die Recruiter Experience bei One-Click-Bewerbungen im Rahmen digitaler Personalrekrutierung. Dennoch bleiben einige Forschungslücken bestehen – bspw. ob der subjektiv empfundene Anteil ungeeigneter Bewerbungen tatsächlich steigt und, falls zutreffend, ob dies kausal auf One-Click-Tools zurückzuführen ist. Zudem bleibt das Angebot von One-Click-Bewerbungen in bisher weniger digital aufgestellten Branchen (z. B. Handwerk, Gesundheitswesen) sowie die Akzeptanz und Nutzung durch Bewerber*innen mit unterschiedlich ausgeprägter IT-Affinität zu untersuchen.

Des Weiteren sind Anpassungen des *gesamten* Recruitingprozesses hin zu einer einfacheren, schnelleren Selektion im weiteren Verlauf (z. B. Bewertung, Auswahl) zu analysieren, um die Effektivität von One-Click-Verfahren zu steigern und Auswahlsschritte strategisch aufeinander abzustimmen. Auch ob der Einsatz standardisierter Online-Verfahren die Diversität in Bewerbungsprozessen tatsächlich beeinflusst (bspw. durch anonymisierte Verfahren, gezielte Ansprache bestimmter Zielgruppen) und künftig als konkrete Maßnahme des Diversity Managements genutzt werden wird, ist noch zu erforschen.

Ein weiteres Forschungsfeld ergibt sich aus der Verschiebung von traditionellen hin zu digitalen Recruitingtools (Ergänzung vs. Ersatz) sowie der Frage nach einer Marktberreinigung von Firmen ohne digitale One-Click-Angebote. Zudem wäre ein Vergleich der wahrgenommenen Recruiter Experience bei One-Click-Bewerbungen und anderen digitalen Recruitingtools sinnvoll: Einige Befragte betrachten künftige Entwicklungen – wie künstliche Intelligenz und Matching-Tools – als ebenfalls bedeutsame Veränderungen im Recruiting.

Weiterführende Studien, bspw. in Kombination mit qualitativen Methoden wie Gruppendiskussionen oder quantitativen Methoden (z. B. Reportings, Fragebögen, Hypothesentestungen), erscheinen vielversprechend, um die aufgezeigten, offenen Forschungslücken zu schließen und relevante Informationen für ein zukunftsorientiertes, digitales Recruiting zu erhalten.

Für die Praxis ergeben sich „best practice“-Implikationen zur sinnvollen Nutzung von One-Click-Verfahren. Um Bewerbungsfluten zu vermeiden, sollten bspw. Ausschreibungen präzisiert werden, indem konkret Pflicht- und optionale Anforderungen unterschieden und

separat genannt werden. Wenn Personen aufgrund fehlender Pflichtanforderungen von einer Bewerbung absehen, kann von vornherein der Eingang ungeeigneter Profile reduziert werden.

Des Weiteren sollte in eine technisch gut umgesetzte (Back-End-)Programmierung investiert werden, die eine schnelle, angemessene Datenverarbeitung ermöglicht. Zudem bieten sich Parsingtechnologien an, um Daten automatisch in Bewerbungssysteme zu übertragen und den administrativen Aufwand zu reduzieren. Die Einbindung von Karriereplattformen erscheint sinnvoll, wenn die Zielgruppen bereits Online-Profile nutzen. Dabei empfiehlt sich die Nutzung beruflicher Karriereplattformen mit speziellem Arbeitskontext (z. B. LinkedIn) anstatt sozialer Medien mit hohem Freizeitkontext (z. B. Facebook). Begründen lässt sich dies mit einer tendenziell höheren Bewerbungsqualität über entsprechende Kanäle.

Für die Zukunft wäre der gezielte Einsatz von One-Click-Bewerbungen als Maßnahme des Diversity Managements wünschenswert, um Chancengleichheit zu verbessern und Personalvielfalt im Rahmen digitaler Rekrutierung zu fördern. Laut der Befragten existieren hierzu Möglichkeiten, wie anonymisierte Verfahren, die weiter ausgebaut und künftig genutzt werden könnten. In diesem Zusammenhang ist auch die Schulung von Recruiter*innen bzgl. objektiver Bewertungen (z. B. Vermeidung von Beurteilungsfehlern, Aufdeckung von Impression Management) empfehlenswert, besonders mit Blick auf die reduzierten Bewerbungsinformationen in One-Click-Verfahren.

Auch ein Change Management mit Personalentwicklungsmaßnahmen zu neuen Anforderungen und Verhaltensweisen von Recruiter*innen bietet sich an. Hierbei könnte bspw. Wissen über die Nutzung verschiedener Online-Kanäle vermittelt werden, eine gemeinsame Einarbeitung in das jeweilige One-Click-Tool des Unternehmens erfolgen und ein standardisiertes Bearbeitungsverhalten (z. B. Ablaufschema, Kommunikation) erarbeitet werden. Der Einbezug von Recruiter*innen in den Prozess und deren Rückmeldungen zu Erfahrungen können wiederum für den weiteren, künftigen Einsatz von Tools berücksichtigt werden.

Quellenverzeichnis

Literaturverzeichnis

- Allmann, J. (2018) Digitalisierung verändert die Suche nach Arbeitskräften [Online-Artikel vom 28.10.2018]. *Die Welt*. Abgerufen am 10.01.2020 unter <https://www.welt.de/wirtschaft/webwelt/article182859554/Bewerbung-Digitalisierung-veraendert-die-Suche-nach-Arbeitskraeften.html>
- Anderson, N., Lievens, F., Van Dam, K. & Ryan, A. M. (2004) Future perspectives on employee selection: Key directions for future research and practice. *Applied Psychology* **53** (4), 487-501.
- Anderson, N., Salgado, J. & Hülshager, U. (2010) Applicant reactions in selection: Comprehensive meta-analysis into reaction generalization versus situational specificity. *International Journal of Selection and Assessment* **18** (3), 291-304.
- Bauer, R. (2020) Wie die Jobsuche zur Traumjobsuche wird – und wie HR Tech dabei hilft. In: Verhoeven, T. (ed.) *Digitalisierung im Recruiting: Wie sich Recruiting durch Künstliche Intelligenz, Algorithmen und Bots verändert*, 1st edn. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, pp. 135-148.
- Beechler, S. & Woodward, I. C. (2009) The global “war for talent”. *Journal of International Management* **15** (3), 273-285.
- Biemann, T. & Weckmüller, H. (2017) Candidate Experience – Arbeitgeberattraktivität im Bewerbungsprozess. *PERSONALquarterly* **69** (1), 54-57.
- Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2014) *Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung*, 1st edn. Springer Verlag, Wiesbaden.
- Bolino, M. C., Kacmar, K. M., Turnley, W. H. & Gilstrap, J. B. (2008) A multi-level review of impression management motives and behaviors. *Journal of Management* **34** (6), 1080-1109.
- Boswell, W., Roehling, M., LePine, M. & Moynihan, L. (2003) Individual job-choice decisions and the impact of job attributes and recruitment practices. *Human Resource Management* **42** (1), 23-37.

- Brickwedde, W., Gaedt, M., Knabenreich, H., Kraft, B., Verhoeven, T. & Zaborowski, H. (2016) Ausblick und eine Bestandsaufnahme von Experten zum Thema Candidate Experience. In: Verhoeven, T. (ed.) *Candidate Experience: Ansätze für eine positiv erlebte Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess und darüber hinaus*, 1st edn. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, pp. 149-156.
- Dannhäuser, R. (2017) Trends im Recruiting. In: Dannhäuser, R. (ed.) *Praxishandbuch Social Media Recruiting: Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise*, 3rd edn. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, pp. 1-40.
- Davis, F. (1989) Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *Management Information Systems Quarterly* **13** (3), 319-340.
- Eisenreich, T. (2019) Transformation. Personal digital gewinnen, binden und fördern. *Sozialwirtschaft* **29** (4), 10-13.
- Fedossov, A. (2012) One-Click-Bewerbung mit Mini-Assessment [Webseiteneintrag]. Abgerufen am 10.01.2020 unter <https://wollmilchsau.de/karrierewebseiten/one-click-bewerbung-mit-mini-assessment/>
- Furkel, D. (2017) Das Smartphone setzt sich durch. *Personalmagazin (SPEZIAL Recruiting)* **10**, 64-65. Abgerufen am 15.12.2019 unter https://www-1wiso-2net-1de-10042d2ac0f84.emedien3.sub.uni-hamburg.de/toc_list/PEMA/2017/PEMA__%3A2017%3A10/Heft%2B10%2B%252F%2B2017/PEMA?max=25&offset=25#PEMA__091719032
- Furtmueller, E., Wilderom, C. & Tate, M. (2011) Managing recruitment and selection in the digital age: e-HRM and resumes. *Human Systems Management* **30** (4), 243-259.
- Fuß, S. & Karbach, U. (2019) *Grundlagen der Transkription*, 2nd edn. Verlag Barbara Budrich, Opladen und Toronto.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2009) *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*, 3rd edn. Springer Verlag, Wiesbaden.
- Hartwell, C. & Campion, M. (2019) Getting social in selection: How social networking website content is perceived and used in hiring. *International Journal of Selection and Assessment* **00**, 1-16.

- Heeser, A. (2019) Neue Wege im Recruiting: Haben Sie heute ein Foto für uns? *kma-Klinik Management aktuell* **24** (07/08), 38-39.
- Helffferich, C. (2011) *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*, 4th edn. Springer Verlag, Wiesbaden.
- Helsper, W., Herwartz-Emden, L. & Terhart, E. (2001) Qualität qualitativer Forschung in der Erziehungswissenschaft. *Zeitschrift für Pädagogik* **14** (2), 251-269.
- Holm, A. (2012) E-recruitment: Towards an ubiquitous recruitment process and candidate relationship management. *Zeitschrift für Personalforschung* **26** (3), 241-259.
- Jäger, W. (2016) Mit einem Klick zum Job. *Personalwirtschaft (Recruiting Guide 2017)*, 25-27.
- Jäger, W. (2018) Digitalisierung im Recruiting (Recruiting 4.0). In: Petry, T. & Jäger, W. (eds.) *Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement*, 1st edn. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg, pp. 213-223.
- Jansen, A., Konrad, J., Schaltegger, C. & Zölch, M. (2020) Wo steht das HR in der digitalen Transformation? Handlungsempfehlungen für die HR-Praxis. In: Wörwag, S. & Cloots, A. (eds.) *Human Digital Work – Eine Utopie? Erkenntnisse aus Forschung und Praxis zur digitalen Transformation der Arbeit*, 1st edn. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, pp. 225-232.
- Kauffeld, S. & Schermuly, C. C. (2011) Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation. In: Kauffeld, S. (ed.) *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie*, 1st edn. Springer Medizin Verlag, Heidelberg, pp. 179-194.
- Kim, P. & Scott, S. (2018) Discrimination in Online Employment Recruiting. *St. Louis University Law Journal* **63** (1), 93-118.
- Klauk, B. (2012) HR-Consulting. In: Nissen, V. & Klauk, B. (eds.) *Studienführer Consulting*, 1st edn. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, pp. 37-48.
- Kristof, A. L. (1996) Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology* **49** (1), 1-49.

- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005) Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology* **58** (2), 281-342.
- Krell, G. (2010) Personelle Vielfalt in Organisationen und deren Management. In: Badura, B., Schröder, H., Klose, J. & Macco, K. (eds.) *Fehlzeiten-Report 2010 Vielfalt managen: Gesundheit fördern – Potenziale nutzen*, 1st edn. Springer Verlag, Berlin/Heidelberg, pp. 3-10.
- Krell, G., Riedmüller, B., Sieben, B. & Vinz, D. (2007) Einleitung – Diversity Studies als integrierende Forschungsrichtung. In: Krell, G., Riedmüller, B., Sieben, B. & Vinz, D. (eds.) *Diversity Studies: Grundlagen und disziplinäre Ansätze*, 1st edn. Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main, pp. 7-16.
- Kuckartz, U. (2010) *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten*, 3rd edn. VS Verlag, Wiesbaden.
- Kuckartz, U. (2016) *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*, 3rd edn. Beltz Juventa Verlag, Weinheim und Basel.
- Lee, I. (2006) E-Recruiting: Opportunities and challenges. *Information Management* **19** (3/4), 24-25.
- Lieske, C. (2020) Digitalisierung im Bereich Human Resources. In: Fend, L. & Hoffmann, J. (eds.) *Digitalisierung in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen: Konzepte – Lösungen – Beispiele*, 2nd edn. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, pp. 149-160.
- LinkedIn Corporation (2019a) Auf LinkedIn um Jobs bewerben [Webseiteneintrag]. Abgerufen am 02.11.2019 unter <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/82463/auf-linkedin-um-jobs-bewerben?lang=de>
- LinkedIn Corporation (2019b) Bewerben Sie sich direkt bei externen Jobs von LinkedIn [Webseiteneintrag]. Abgerufen am 13.12.2019 unter <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/71792>

- Mäder, M. (2017) Stellenanzeigen: Die Möglichkeiten der Werbeinserate nutzen. In: Buckmann, J. (ed.) *Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können. Frische Ideen für Personalmarketing und Employer Branding*, 2nd edn. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, pp. 153-172.
- Mayring, P. (2015) *Qualitative Inhaltsanalyse*, 12th edn. Beltz Verlag, Weinheim und Basel.
- Merkens, H. (2000) Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In: Flick, U., von Kardorff, E. & Steinke, I. (eds.) *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*, 4th edn. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg, pp. 286-299.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* **1** (1), 61-89.
- Müller, C. (2017) Arbeitsmarkt Internet: Das Potenzial der latent Suchenden nutzen. In: Buckmann, J. (ed.) *Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können. Frische Ideen für Personalmarketing und Employer Branding*, 2nd edn. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, pp. 263-276.
- Ollinger, T. (2018) Die Digitalisierung im Rekrutierungsprozess: Die Nutzung der digitalen Welt als Erfolgsfaktor bei der Franchisenehmer-Akquise. In: Martius, W., Hecker, A. & Spörrle, M. (eds.) *Erfolgreiche Rekrutierung von Franchisenehmern: Wie Sie Engpässe in der Akquise überwinden und die richtigen Partner auswählen*, 1st edn. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, pp. 49-57.
- Parry, E. & Wilson, H. (2009) Factors influencing the adoption of online recruitment. *Personnel Review* **38** (6), 655-673.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*, 2nd edn. Sage Publications, Newbury Park.
- Petschar, S. & Zavrel, J. (2016) Candidate Experience im E-Recruiting: Kann ein benutzerfreundlicher und effizienter Bewerbungsprozess mit technischen Hilfsmitteln erreicht werden? In: Verhoeven, T. (ed.) *Candidate Experience: Ansätze für eine positiv erlebte Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess und darüber hinaus*, 1st edn. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, pp. 91-107.

- Plummer, D. L. (2003) Overview of the field of Diversity Management. In: Plummer, D. L. (ed.) *Handbook of Diversity Management*, 1st edn. MD: University Press of America, Lanham u. a.: pp. 1-49.
- Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2014) *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch*, 4th edn. Oldenbourg Verlag, München.
- Rems-Murr-Kliniken gGmbH (2019) Haben Sie heute ein Foto für uns? [Online-Kampagne]. Abgerufen am 02.11.2019 unter <https://www.rems-murr-kliniken.de/foto/>
- Rode, H. & Brickwedde, W. (2016) Was Bewerber wollen. *Personalmagazin* **10**, 56-57.
- Roedenbeck Schäfer, M. (2017) *Recruiting to go für Sozial- und Pflegeeinrichtungen: Sofort umsetzbare Ideen, Tipps und Tools zur zeitgemäßen Personalgewinnung*, 1st edn. Walhalla und Praetoria Verlag, Regensburg.
- Rohrlack, K. (2019) *Lösungsorientierte Mitarbeitergewinnung: Praktisches Vorgehen und theoretische Grundlagen*, 1st edn. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Schahinian, D. (2018) Totgesagte leben länger. *Personalwirtschaft (Sonderheft)* **11**, 14-16. Abgerufen am 14.12.2019 unter <https://www.timocom.de/STATIC/mediapool/content/mediaappearance/Personalwirtschaft-SH-E-Recruiting%20Bewerbung%20ohne%20Anschreiben.pdf>
- Schaus, S. & Klingelhöfer, M. (2018) Das Recruiting ist tot, lang lebe das Recruiting – Trends moderner Personalbeschaffung. In: Appel, W. & Wahler, M. (eds.) *Die digitale HR-Organisation: Wo wir stehen, was wir brauchen*, 1st edn. Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Köln, pp. 135-149.
- Scheer GmbH (2019) Über uns [Webseiteneintrag]. Abgerufen am 05.01.2020 unter <https://www.scheer-group.com/unternehmen/ueber-scheer/ueber-uns/>
- Schleife, K. (2010) What really matters: Regional versus individual determinants of the digital divide in Germany. *Research Policy* **39** (1), 173-185
- Singh, P. & Finn, D. (2003) The effects of information technology on recruitment. *Journal of Labor Research* **24** (3), 395-408.

- Steinke, I. (2000) Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Flick, U., von Kardorff, E. & Steinke, I. (eds.) *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*, 1st edn. Rowohlt, Reinbek bei Hamburg, pp. 319-331.
- StepStone Deutschland GmbH (2017) Kandidaten im Fokus. Abgerufen am 18.11.2019 unter https://www.stepstone.de/ueber-stepstone/wp-content/uploads/2017/09/StepStone_Kandidaten-im-Fokus.pdf
- Stippler, S., Burstedde, A., Hering, A. T., Jansen, A. & Pierenkemper, S. (2019) Wie Unternehmen trotz Fachkräftemangel Mitarbeiter finden (KOFA-Studie 1/2019). Abgerufen am 21.07.2020 unter <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/194577/1/166250621X.pdf>.
- Stock-Homburg, R., Özbek-Pottfoff, G. & Wagner, M. M. (2012) Soziale Medien im Personalmanagement. *Die Unternehmung* **66** (1), 28-48.
- Süß, S. & Kleiner, M. (2006) Diversity Management: Verbreitung in der deutschen Unternehmenspraxis und Erklärungen aus neoinstitutionalistischer Perspektive. In: Krell, G. & Wächter, H. (ed.) *Diversity Management: Impulse aus der Personalforschung*, 1st edn. Rainer Hampp Verlag, München/Mering, pp. 57-79
- Sylva, H. & Mol, S. (2009) E-Recruitment: A study into applicant perceptions of an online application system. *International Journal of Selection and Assessment* **17** (3), 311-323.
- Thielsch, M., Träumer, L. & Pytlik, L. (2012) E-recruiting and fairness: The applicant's point of view. *Information Technology Management* **13** (2), 59-67.
- Truffls GmbH (2019) Hol dir den Job, den du verdienst [Webseiteneintrag]. Abgerufen am 02.11.2019 unter <https://truffls.de/de/>
- Verhoeven, T. & Goldmann, P. (2020) Digitalisierung im Recruiting: Der Status quo. In: Verhoeven, T. (ed.) *Digitalisierung im Recruiting: Wie sich Recruiting durch Künstliche Intelligenz, Algorithmen und Bots verändert*, 1st edn. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, pp. 7-24.

- Voß, E. (2010) Unconscious Bias im Recruiting – Wie sich vor allem bei Personalprozessen die Stereotypenfalle umgehen lässt. In: Charta der Vielfalt e.V. (ed.) *Vielfalt erkennen – Strategien für einen sensiblen Umgang mit unbewussten Vorurteilen*. Abgerufen am 27.08.2020 unter https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/Vielfalt_erkennen_BF.pdf
- Wald, P. M. & Athanas, C. (2016) Good Practices: Vom passenden Kandidaten zum loyalen Mitarbeiter. Candidate Journey Studie 2017. Abgerufen am 03.11.2019 unter https://www.metahr.de/wp-content/uploads/Candidate_Journey_Studie_2017.pdf
- Wamsteker, S. (2018) Accenture Deutschland GmbH – Ein Jahr Fokus auf Recruiting: „What you measure is what you get.“ In: Lutz, B. (ed.) *Frauen in Führung. Modernität und Agilität: Wie die Veränderung der Unternehmensprozesse und Kultur Innovation fördert*, 1st edn. Springer Gabler Verlag, Berlin/Heidelberg, pp. 99-105.
- Weitzel, T. (2017) Recruiting wird mobil und sozial. *Personalmagazin (SPEZIAL_Personal messen)* **4**, 58-49. Abgerufen am 15.12.2019 unter https://www-1wiso-2net-1de-10042d2ac0f7d.emedien3.sub.uni-hamburg.de/toc_list/PEMA/2017/PEMA__%3A2017%3A4/Heft%2B4%2B%252F%2B2017/PEMA?max=25&offset=25#PEMA__031721036
- Weitzel, T., Laumer, S., Maier, C., Oehlhorn, C., Wirth, J., Weinert, C. & Eckhardt, A. (2016a) Themenspecial Bewerbung der Zukunft. Abgerufen am 10.11.2019 unter https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Recruiting_Trends_2016_-_Bewerbung_der_Zukunft_v_WEB.PDF
- Weitzel, T., Laumer, S., Maier, C., Oehlhorn, C., Wirth, J., Weinert, C. & Eckhardt, A. (2016b) Themenspecial Mobile Recruiting. Abgerufen am 10.11.2019 unter https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Recruiting_Trends_2016_-_Mobile_Recruiting__v_WEB.pdf
- Weitzel, T., Laumer, S., Maier, C., Oehlhorn, C., Wirth, J., Weinert, C. & Eckhardt, A. (2017) Themenspecial Bewerbung der Zukunft. Abgerufen am 03.11.2019 unter https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/5_Bewerbung_der_Zukunft_20170210_WEB.pdf

Weitzel, T., Maier, C., Oehlhorn, C., Weinert, C., Wirth, J. & Laumer, S. (2018)

Themenspecial Mobile Recruiting. Abgerufen am 02.11.2019 unter

https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Studien_2018_3_Mobile_Recruiting_20180220.pdf

Gesetze und Richtlinien

Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) (2018) Verordnung (EU) 2016/679. Anwendbar seit dem 25. Mai 2018. Abgerufen am 01.12.2019 unter <https://dsgvo-gesetz.de/>

Deutsche Gesellschaft für Soziologie (DGS) & Berufsverband Deutscher Soziologinnen und Soziologen (BDS) (2014) Ethik-Kodex. Abgerufen am 01.12.2019 unter https://bds-soz.de/BDS/fachgruppen/ethik/Ethik-Kodex_Satzung_141003.pdf

Abbildungsquellen

Ferber Personalberatung (2020) Screenshot der Webseite. Abgerufen am 11.02.2020 unter <http://xing.willecke.com/test>

LinkedIn Corporation (2019c) Screenshot der Webseite. Abgerufen am 13.12.2019 unter https://www.linkedin.com/jobs/search/?currentJobId=1371682948&f_LF=f_AL&geoId=101282230&keywords=telekom&location=Deutschland

Petschar, S. & Zavrel, J. (2016) Candidate Experience im E-Recruiting: Kann ein benutzerfreundlicher und effizienter Bewerbungsprozess mit technischen Hilfsmitteln erreicht werden? In: Verhoeven, T. (ed.) *Candidate Experience: Ansätze für eine positiv erlebte Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess und darüber hinaus*, 1st edn. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, pp. 99.

Postcon (2020) Screenshot der Webseite. Abgerufen am 09.01.2020 unter <https://jobs.bewegen-sie-uns.de/Senior-Mitarbeiter-IT-Field-Service-Dienstsz-Frankfurt-w-de-f4509.html>

New Work SE (2020a) Screenshot der Webseite. Abgerufen am 11.02.2020 unter https://www.xing.com/jobs/hamburg-technical-product-manager-55421741?paging_context=company_postings&search_query%5Bfilter.company_id%5D%5B%5D=4&search_query%5Bfilter.publish_to_company%5D%5B%5D=true&search_query%5Blimit%5D=10&search_query%5Boffset%5D=0&search_query%5Bsort%5D=date%2Fdesc&itj=jb_15&paging_action=index&company_id=4

New Work SE (2020b) Screenshot der Webseite. Abgerufen am 11.02.2020 unter <https://xing-se.jobbase.io/apply/6sh2nmx0n24d6tqjr0s3oksnjmzi1d>

Anhang

Anhang A: Anschreiben mit Erläuterung

Sehr geehrte/r Frau/Herr [Name] / Sehr geehrte Damen und Herren,
als Masterstudentinnen im Bereich Human Resource Management an der Universität Hamburg arbeiten wir aktuell an einem interessanten Studienprojekt zum Thema „One-Click-Bewerbung“. Wir interessieren uns dabei besonders für die Sichtweise von Recruiter*innen, die mit diesem Tool arbeiten.

Der Karrierewebsite Ihres Unternehmens / Den Stellenausschreibungen Ihres Unternehmens auf XING/LinkedIn konnten wir entnehmen, dass Sie bereits One-Click-Bewerbungen anbieten. Da wir Ihre Erfahrungen sehr spannend finden, würden wir uns freuen, ein persönliches Interview mit Ihnen zu führen und dabei mehr über Ihre persönlichen Einschätzungen zu erfahren.

Das Interview ist mit einem Zeitrahmen von circa 45 Minuten angesetzt und wird mit Ihrer Genehmigung aufgezeichnet. Selbstverständlich werden Ihre Daten anonymisiert behandelt.

Wir freuen uns sehr, wenn Sie Ihren Erfahrungsschatz mit uns teilen würden. Zeitlich und räumlich richten wir uns gerne nach Ihnen. Teilen Sie uns hierfür bitte Ihre Präferenzen mit. Selbstverständlich stellen wir Ihnen unsere Studienergebnisse zur Verfügung.

Bei Fragen stehen wir jederzeit gerne zur Verfügung.

Vielen Dank im Voraus.

Mit freundlichen Grüßen

Laura, Fabienne, Samira, Elisabeth

Erläuterung zum Anschreiben

Entsprechend des Ethik-Kodexes wurde im Anschreiben das „Prinzip der informierten Einwilligung“ (Gläser & Laudel 2009: 159; Helfferich 2011: 49-51) angewandt und ausreichend Informationen zum Ziel, zur Relevanz der Arbeit und Teilnahme sowie zum zeitlichen Rahmen mitgeteilt. Bei der Formulierung des Anschreibens und der Interviewfragen wurde darauf geachtet, eine Beeinflussung der Interviewpartner*innen bzgl. des Forschungsgegenstandes zu vermeiden (Deutsche Gesellschaft für Soziologie und Berufsverband Deutscher Soziologinnen und Soziologen 2014). Des Weiteren wurde darauf hingewiesen, dass die Interviewpartner*innen und Unternehmen anonym bleiben und somit Rückschlüssen vorgebeugt wird (Artikel 8 Datenschutz-Grundverordnung 2018), damit den Befragten durch das Interview kein Schaden entsteht (Gläser & Laudel 2009: 49-51). Zudem kann durch die Anonymisierung sozial erwünschtem Antwortverhalten seitens der Interviewpartner*innen entgegengewirkt werden (ebd.: 158-160).

Anhang B: Interviewleitfaden mit Erläuterung

Der Interviewleitfaden muss in jedem Interview kontextspezifisch an das Gespräch angepasst werden (Fragenreihenfolge). Möglichst viele Informationen sollen selbstläufig von den Interviewpartner*innen präsentiert werden, um eventuelle Beeinflussungen durch die Interviewerin zu vermeiden.

Vorausgehende Recherche

Geschlecht

Position

Unternehmensgröße (Mitarbeiter-Anzahl)

Branche

angebotene Bewerbungsformen (soweit aus der Unternehmensdarstellung auf der Webseite ersichtlich)

Zu Beginn des Interviews

- Anonymisierung und Datenschutz
(keine Weitergabe und Löschung der Aufzeichnung nach Transkription)
- Einverständniserklärung der Aufzeichnung
- Kurze Einleitung: Studierende des HRM-Masters an der Universität Hamburg, Forschungsprojekt im Rahmen des Studiums
- Klärung des zeitlichen Rahmens und Ziel/Relevanz des Interviews

Bitte erzählen Sie mir von Ihrem Tätigkeitsbereich.

- Wie sieht ein One-Click-Bewerbungsprozess bei Ihnen aus?
- Inwieweit sind andere Abteilungen seit der Einführung von One-Click-Bewerbungen betroffen?

Welche Beweggründe gab es für die Einführung von One-Click-Bewerbungen?

- Wie haben Sie sich bei der Einführung von One-Click-Bewerbungen gefühlt?
- Welche Hoffnungen und Wünsche hatten Sie an One-Click-Bewerbungen?
- Wer hat *für* die Einführung von One-Click-Bewerbungen plädiert?
War jemand *dagegen*? Und wieso?
- Wie sah der Implementierungsprozess von One-Click-Bewerbungen aus?

Was sprach aus Ihrer Sicht gegen die Einführung von One-Click-Bewerbungen?

- Welche Risiken hatten Sie bereits vor der Einführung bedacht?
- Welche Zweifel und Befürchtungen hatten Sie gegenüber One-Click-Bewerbungen?

Schildern Sie bitte, welche Erfahrungen Sie mit One-Click-Bewerbungen gemacht haben.

- Welche Veränderungen von One-Click-Bewerbungen auf den Recruitingprozess haben Sie erlebt?
- Welche Veränderungen haben Sie persönlich als Recruiter*in im Umgang mit One-Click-Bewerbungen erfahren?
- Welche Chancen haben Sie als Recruiter*in mit One-Click-Bewerbungen erfahren?
- Welche Risiken haben Sie als Recruiter*in mit One-Click-Bewerbungen erfahren?

Welche Bedeutung werden One-Click-Bewerbungen in Zukunft haben?

- Wenn Sie an One-Click-Bewerbungen denken: Welche zukünftigen Entwicklungen fallen Ihnen ein?
- Welchen Einfluss werden One-Click-Bewerbungen Ihrer Meinung nach künftig auf das Angebot von Bewerbungsformen haben?
- Unter welchen Bedingungen lohnen sich One-Click-Bewerbungen Ihrer Einschätzung nach?
- Was denken Sie, wie hoch die Akzeptanz der Recruiter*innen hinsichtlich One-Click-Bewerbungen momentan ist?
Was muss passieren, damit die Akzeptanz der Recruiter*innen hinsichtlich One-Click-Bewerbungen steigt?

Fallen Ihnen noch Aspekte zum Thema One-Click-Bewerbungen ein, die im Interview nicht oder zu wenig berücksichtigt wurden?**Quantitative Fragen** (nach dem Interview)

- Wie viele Jahre Berufserfahrung haben Sie im Personalbereich? _____ Jahre
- Welche Bewerbungsformen bieten Sie in Ihrem Unternehmen an? _____
- Wann wurden One-Click-Bewerbungen in Ihrem Unternehmen eingeführt? _____ (Jahr)
- Würden Sie unsere E-Mail-Adresse (forschung.uni-hamburg@gmx.de) an potenzielle Interviewpartner*innen weitergeben?

Erläuterungen zum Leitfaden

Zu Beginn des Gesprächs wurde die Einwilligung zur Aufzeichnung eingeholt, das Ziel und die Relevanz des Interviews erläutert sowie Anonymisierung, Datenschutz und Löschung der Aufnahme nach der Transkription zugesichert. Als Einleitungsfrage wurde eine leicht zu beantwortende Frage gestellt, um Spannungen aufgrund der ungewohnten Situation seitens der Interviewpartner*innen zu lösen. Mit den Hauptfragen sollten die Befragten zur selbstläufigen Darstellung des zuvor geschilderten, interessierenden Sachverhalts angeregt werden. Bei Bedarf wurden die Ausführungen durch Nachfragen um Beispiele und Detaillierungen ergänzt. Mit der Abschlussfrage wurde den Interviewpartner*innen ermöglicht, Aspekte zu nennen, die ihrer Meinung nach im Interview nicht oder zu wenig berücksichtigt wurden. Dies ermöglichte es, im Vorfeld unvorhergesehene Informationen zu generieren (Przyborski & Wohlrab-Sahr 2014: 126-132).

Um Verzerrungen durch Interviewer-Effekte zu vermeiden, die Interviewsituationen möglichst standardisiert durchzuführen und alle Informationen strukturiert zu erfassen (Gläser & Laudel 2009: 118), wurde neben der Verwendung des Leitfadens sichergestellt, dass keine persönliche Beziehung zwischen der Interviewerin und dem/der jeweiligen Interviewpartner*in besteht.

Anhang C: Transkriptionsregeln

Nummer	Beschreibung der Regel
1	Es wird, soweit möglich, wörtlich transkribiert, wobei vorhandene Dialekte möglichst genau auf Hochdeutsch übersetzt werden.
2	Sprache und Interpunktion werden geglättet.
3	Deutliche Pausen werden in Klammern vermerkt. (5 Sekunden Pause)
4	Besonders betonte Begriffe werden durch <u>Unterstreichungen</u> gekennzeichnet.
5	Zustimmende Lautäußerungen der Interviewer („mhm“, „aha“ etc.) werden nicht transkribiert, sofern der Redefluss des/der Interviewpartners/-partnerin nicht unterbrochen wird.
6	Lautäußerungen des/der Interviewpartners/-partnerin, die dessen/deren Aussage unterstützen oder verdeutlichen (Lachen, Seufzen etc.), werden in Klammern notiert.
7	Jeder Sprechbeitrag wird als einzelner Absatz transkribiert und Sprecherwechsel mit einer Absatztrennung gekennzeichnet. Absätze der Interviewerinnen werden mit „I:“ gekennzeichnet. Absätze der Interviewpartner*innen werden mit einem eindeutigen Kürzel („B1“, „B2“, etc.) gekennzeichnet.
8	Eventuell auftretende Störungen werden unter Angabe der Ursache in Klammern notiert und der Zeitpunkt der Störung eingefügt (z. B. „Handy klingeln, 12:05 Uhr für 10 Sekunden“).
9	Unverständliche Passagen werden mit „(? unverständlich)“ kenntlich gemacht.
10	Angaben, die einen Rückschluss auf Interviewpartner*innen und Unternehmen erlauben, werden anonymisiert. (Löschung, da Rückschluss möglich)

Anhang D: Beispiel-Kodierung eines Transkriptausschnittes mittels MAXQDA

	40	I: Und wenn es jetzt – weg von den Karriereplattformen betrachtet, beispielsweise nur den Lebenslauf hinschicken – wenn man darunter One-Click-Bewerbungen fasst, wie würden Sie das in Zukunft einschätzen?
<p>..positive Zukunftsprognose</p> <p>..schnellere, einfachere Bewerbungsprozess/Interesse</p> <p>..Optimierungsbedarf</p> <p>..mangelnde Individualität der Bewerbungen und</p>	41	B 11: Also ich glaube, dass es sinnvoller wäre, weil dann muss der Kandidat für sich auch einen einzigen Lebenslauf anlegen und diesen kann er nehmen und kann er auch mit One-Click übernehmen lassen ins System. Ich würde aber die Möglichkeit noch offen lassen, da noch irgendwo, entweder über Bemerkungsfelder oder so, noch irgendwo Dinge, wenn er freiwillig noch etwas sagen will, noch irgendwas mit eintragen zu können: über das <u>heißt</u> ich mich hervor. Warum soll ich das ausschließen? Der klassische Recruitingkanal... kann ich ja auch mein Anschreiben, meine Motivation – also das Anschreiben kann ich ja auch mehr motivierend oder weniger motivierend schreiben – warum soll ich es bei One-Click-Bewerbungen nicht auch unterscheiden können? Die Möglichkeit würde ich offen lassen.
	42	I: Welchen Einfluss haben One-Click-Bewerbungen künftig auf das Angebot von anderen Bewerbungsformen?
<p>..Ersatz anderer Bewerbungsformen</p> <p>..Optimierungsbedarf</p>	43	B 11: Das ist eine gute Frage. Man vergleicht ja die Dinge momentan immer nur mit der klassischen Bewerbung. Es ist schon für den Kandidaten relativ schwierig, auf jedes Portal was er geht – jedes Portal ist irgendwie anders. Es gibt aber ja auch noch andere Dinge: Es gibt beispielsweise ja auch Bewerbungs-Apps namens Truffls. Das ist ja wieder ein anderer Weg, wo ich auch mein Profil anlege und wo man, wie bei Tinder, nur noch rechts links wischt. Habe ich Interesse? Habe ich nicht Interesse? Ich glaube, es wird für die Zukunft nicht mehr so aussehen, wie das klassische Recruiting mit Bewerbungen. Da diskutiert man schon in der Fachwelt drüber, was braucht es denn noch? Was braucht es nicht? Will ich überhaupt wissen, was ein Kandidat vor 20 Jahren im Lebenslauf hatte? Interessiert mich das? Ich glaube schon, es hat Einfluss, aber ich glaube, das ist erst der Anfang. Es ist noch nicht wirklich ausgereift, in welche Richtung es da wirklich gehen muss.
	44	I: Also quasi ein Weg von mehreren. Also es kann nicht die einzige Möglichkeit sein, sondern eher eine Ergänzung zu anderen Bewerbungsformen, die es noch auf dem Markt gibt?
	45	B 11: Ja, genau.
	46	I: Unter welchen Bedingungen lohnen sich One-Click-Bewerbungen Ihrer Meinung nach?
<p>..Verknüpfung zu Mobile Recruiting</p> <p>..schnellere, einfachere Bewerbungsprozess/Interesse</p>	47	B 11: Wenn ich keinen festen Standort oder Wohnort habe. Also wenn ich im Urlaub bin (Lachen) oder wenn ich im Ausland bin und sage: Eigentlich will ich mich bewerben und kann mich über eine One-Click dann bewerben. Dann muss ich nicht die ganzen Unterlagen bei mir haben. Ich muss nicht immer was Neues schreiben. Es ist einfach vom Zeitaufwand, vom Ort einfach viel flexibler.
	48	I: Wann lohnt es sich für die Recruiter One-Click-Bewerbungen einzuführen?
<p>..einfaches/schnelleres Arbeiten</p> <p>..Fachkräftemangel: Gewinn des War of Talents</p> <p>..Übersichtlichkeit</p>	49	B 11: Dann, wenn er auch keine Zeit hat. (Lachen) Dadurch, dass im Prinzip im Recruiting auch immer mehr und mehr offene Vakanzen sein werden und immer mehr, dass der Fachkräftemangel durch sind (unverständlich ab Minute 17:50) ist es vom Recruiter auch wichtig, relativ schnell auf gezielte Kandidaten zugreifen zu können. Im Durchsehen ist es auch einfacher, wenn ich einfach irgendwo draufklicke und sehe jetzt alle, die sich so beworben haben. Du weißt, da ist alles gleich strukturiert aufgebaut, dann ist es da auch einfacher.

Anhang E: Codebaum aus MAXQDA

- ▼ ● ☒ Risiken
 - ▼ ● ☒ Widerstand im Unternehmen
 - ☒ Generationenkonflikt
 - ☒ mangelnde Offenheit/Veränderungsbereitschaft
 - ☒ mangelnde Zufriedenheit
 - ☒ Widerstand in der Geschäftsführung
 - ▼ ● ☒ Ablehnung auf Bewerberseite
 - ☒ Offenheit Bewerber
 - ☒ negative Candidate Experience
 - ▼ ● ☒ Aufwand
 - ☒ Kostenaufwand
 - ▼ ● ☒ Personal- und Zeitaufwand
 - ☒ Zeitaufwand vor Einführung
 - ☒ Notwendigkeit der Eigeninitiative und Lernbereitschaft
 - ☒ administrativer Aufwand
 - > ● ☒ erschwerte Selektion
 - ▼ ● ☒ Verringerung der Bewerbungshürden
 - ▼ ● ☒ geringere Bewerberqualität
 - ☒ Mangel an Motivation und Interesse
 - ☒ mangelndes Commitment der Bewerber
 - ☒ mangelndes Engagement Bewerber
 - ☒ mangelnder P-O-Fit
 - ☒ mangelnder P-J-Fit
 - > ● ☒ überhöhte Bewerberquantität
 - ▼ ● ☒ Optimierungsbedarf
 - ▼ ● ☒ OCB als kurzfristiger Trend
 - ☒ Matching
 - ☒ Automatisierung und KI
 - ☒ Trend: talent pools
 - ☒ Verbindung mit Active Sourcing
 - > ● ☒ Notwendigkeit der Prozessanpassung
 - ☒ Ungenauigkeit Stellenanzeige
 - ☒ fehlendes Parsing
 - ☒ Abhängigkeit externer Dienstleister
 - ☒ rechtliche Aspekte
 - ☒ technische Aspekte

- ▼ ● ☉ Chancen
 - ▼ ● ☉ Fachkräftemangel: Gewinn des War of Talents
 - ☉ höhere Bewerberqualität
 - ▼ ● ☉ höhere Bewerberquantität
 - ☉ erweiterte/internationale Reichweite
 - ☉ Ansprache von latent Suchenden
 - ☉ weniger Absprünge auf Kandidatenseite
 - ▼ ● ☉ geringerer Aufwand
 - ▼ ● ☉ Kostenvorteile
 - ☉ Tracking-Möglichkeit
 - ☉ Kostenersparnis
 - ☉ Kosten-Nutzen-Verhältnis
 - ☉ Kosten Planbarkeit
 - ▼ ● ☉ geringerer Personal- und Zeitaufwand
 - ▼ ● ☉ einfache Handhabung
 - ☉ einfache Einarbeitung
 - ☉ einfache technische Implementierung
 - ☉ geringer administrativer Aufwand
 - ☉ weniger Active Sourcing
 - ▼ ● ☉ einfaches/schnelleres Arbeiten
 - ▼ ● ☉ Selektionsvorteile
 - ▼ ● ☉ objektivere Bewertung
 - ☉ weniger Impression Management (Kontrollinstanz Social Media)
 - ☉ Diversity
 - ▼ ● ☉ einfachere Bewertung
 - > ● ☉ Konzentration auf relevante Informationen
 - ☉ Übersichtlichkeit
 - ☉ Verknüpfung mit Social Media
 - ☉ einfache/schnellere Kontaktaufnahme

- ▼ ● ☑ Akzeptanz im HR
 - ▼ ● ☑ flexibles Arbeiten
 - ☑ Eigenproduktion
 - ☑ flexible Anzeigenschaltung und -anpassung
 - ☑ Individualisierbarkeit der Einstellungen
 - ☑ Positive/spannende Recruitererfahrung
 - ☑ Anstoß durch und Miteinbezug von HR
 - ▼ ● ☑ positive Zukunftsprognose
 - ☑ Ergänzung anderer Bewerbungsformen
 - ☑ Ersatz anderer Bewerbungsformen
 - ☑ Unterstützung statt Bedrohung
 - ▼ ● ☑ positive Candidate Experience
 - ☑ modernes Arbeitgeberimage
 - ☑ Transparenz
 - ☑ direkte / persönliche Beziehung Kandidat
 - ▼ ● ☑ schnellere, einfachere Bewerbungsprozess/Interessensabgleich
 - ☑ Verknüpfung zu Mobile Recruiting
 - ☑ Formfreiheit
 - ☑ niedrige Hürden
 - ☑ kein Anschreiben (pro Bewerber)
 - ☑ Zufriedenheit der Bewerber
 - ☑ einfache/schnelle Rückmeldung
 - ▼ ● ☑ Erfüllung derzeitiger Anforderungen der Arbeitswelt
 - ☑ Existenzsicherung
 - ☑ Datenschutz
 - ▼ ● ☑ Automatisierung/Digitalisierung
 - ☑ automatische Übertragung ins System
 - ☑ Einsatz von Parsing
 - ☑ Umweltfreundlichkeit
 - ☑ kontinuierliche (technische) Weiterentwicklung