

Technische Universität Kaiserslautern  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
Lehrstuhl für Personalmanagement, Führung und Organisation  
Prof. Dr. Tanja Rabl

## **Bachelorarbeit**

zum Thema

### **Konsequenzen von E-HRM in Organisationen**

Betreut durch:

**Nina Lehmann, M.A.**

Vorgelegt von:

**Cynthia Friedrich**

Abgabetermin:

17.03.2017

**Inhaltsverzeichnis**

|   |     |
|---|-----|
| Abbildungsverzeichnis .....   | II  |
| Abkürzungsverzeichnis.....  | III |
| Abstract.....   | IV  |
| 1. Einleitung.....  | 1   |
| 1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit .....                | 1   |
| 1.2 Aufbau der Arbeit .....   | 2   |
| 2. Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen von E-HRM.....        | 3   |
| 2.1 Definition.....   | 3   |
| 2.2 Begriffsabgrenzung.....   | 7   |
| 2.3 Instrumente .....   | 12  |
| 3. Konsequenzen von E-HRM.....                                      | 23  |
| 3.1 Organisationale Ebene .....                                     | 23  |
| 3.1.1 Operational .....   | 24  |
| 3.1.2 Relational.....   | 31  |
| 3.1.3 Transformational .....  | 35  |
| 3.2 Individualebene.....  | 40  |
| 3.2.1 Mitarbeiter .....   | 40  |
| 3.2.2 Bewerber .....  | 43  |
| 4. Zusammenfassung und Implikationen für Forschung und Praxis ..... | 48  |
| 5. Fazit .....  | 51  |
| Anhang.....   | 52  |
| Literaturverzeichnis .....  | V   |

**Abbildungsverzeichnis**

|   |    |
|---|----|
| Abbildung 1: 3-Stufen Integrationsmodell des E-HRM.....       | 11 |
| Abbildung 2: E-Recruitment in der Personalbeschaffung.....    | 13 |
| Abbildung 3: Varianten des E-Recruitment 1.0 .....            | 14 |
| Abbildung 4: Methodische Ansätze des E-Assessment.....        | 17 |
| Abbildung 5: Ebenen des E-Learning.....                       | 19 |
| Abbildung 6: E-Learning als Teil der Distance Education.....  | 21 |
| Abbildung 7: Kategorisierung von Employee-Self-Services ..... | 22 |
| Abbildung 8: Kontextmodell des E-HRM.....                     | 46 |

**Abkürzungsverzeichnis**

|       |  |
|-------|--|
| CBT   | Computer-based training                |
| E-HRM | Electronic Human Resource Management   |
| ESS   | Employee-Self-Service                  |
| HRIS  | Human Resource Information System      |
| HRM   | Human Resource Management              |
| ICT   | Information & Communication Technology |
| IT    | Information Technology                 |
| WBT   | Web-based Training                     |
| WMS   | Workflow-Management-System             |

**Abstract**

Ziel der Arbeit ist es, auf Basis einer Literaturrecherche mögliche Konsequenzen des Electronic Human Resource Management (E-HRM) in Organisationen darzulegen. Dazu wird zuerst die theoretische Basis geschaffen und die Begriffe HRM und E-HRM definiert. Zusätzlich werden andere synonym verwendete Begriffe (HRIS, web-based HRM, virtual HRM) abgegrenzt und darauf aufbauend ein 3-Stufen-Integrationsmodell des E-HRM entwickelt. Daneben werden vier konkrete Instrumente mit ihren wichtigsten Merkmalen kurz beleuchtet um später darauf aufbauend potentielle Konsequenzen begründen zu können. Die Analyse der Konsequenzen erfolgt schließlich nach der Kategorisierung von Strohmeier (2007) auf der organisationalen und der Individualebene. Die Ergebnisse auf der organisationalen Ebene zeigen dabei vor allem positive Einflüsse in den Bereichen Kosten, Effizienz und Serviceleistung. Auf der Individualebene ist primär mit Veränderungen im Arbeitsalltag, dem Übergang von Verantwortlichkeiten und Bedenken in Bezug auf den Datenschutz zu rechnen.

The aim of this thesis is to unveil possible consequences of E-HRM in organization based on a literature research. For this purpose, a theoretical basis is provided first and the terms HRM and E-HRM are defined. In addition, other terms (HRIS, web-based HRM, virtual HRM) interchangeably used with E-HRM are delineated and a 3-step-integration model of E-HRM is developed. Besides that, four concrete instruments with their most important characteristics are examined in order to be able to establish potential consequences. According to the categorization of Strohmeier (2007), the analysis of the consequences is proceeded on the organizational and individual level. The results on the organizational level show particularly positive impacts in the section of costs, efficiency and service delivery. On the individual level, changes in everyday work, transfer of responsibilities and concerns about data security are aspects to be expected.

## **1. Einleitung**

Zum thematischen Einstieg in diese Arbeit sollen in Kapitel 1.1 zunächst die Hintergründe der Fragestellung erläutert und danach in Kapitel 1.2 kurz der Aufbau der Arbeit beschrieben werden.

### **1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit**

Informations- und Kommunikationstechnologien, darunter vornehmlich das Internet, entwickeln sich in einem rasanten Tempo und haben dabei Einfluss auf fast jeden Bereich unseres Lebens. Daher ist es nicht verwunderlich, dass Informations- und Kommunikationstechnologien auch Einzug in das Human Resource Management gefunden haben (Stone, Deadrick, Lukaszewski, & Johnson, 2015; Strohmeier, 2006).

So hat beispielsweise bereits eine Studie von Hils und Bahner (2005) im Jahr 2005 in Deutschland gezeigt, dass das Internet von durchschnittlich 73% der befragten Unternehmen bei der Personalgewinnung und von 60% bei der Personalentwicklung genutzt wird. Informationstechnologie in Form von Software wurde zum damaligen Zeitpunkt bereits bei 93% der Unternehmen zur Unterstützung bei Lohn- und Gehaltsabrechnungen eingesetzt.

Eine Studie von Forschern der Otto-Friedrich-Universität in Bamberg zum Thema E-Recruitment kam zu dem Ergebnis, dass im Jahr 2014 mehr als 90% der befragten Unternehmen Bewerber über ihre eigene Homepage akquirierten, knapp über 70% nutzten Internet-Stellenbörsen und bei der Akquisition über Printmedien konnte im Vergleich zum Jahr 2012 ein Rückgang von 6,5% auf 11,9% festgestellt werden (Weitzel et al., 2015).

Zweifelloos geht die Einführung der Informations- und Kommunikationstechnologie im Human Resource Management mit gewissen Veränderungen hinsichtlich der stattfindenden Prozesse einher. Ganz allgemein ist bei einer Veränderung von Prozessen auch immer mit Konsequenzen zu rechnen. Manche davon sind vielleicht das Ziel der Veränderung, andere möglicherweise unerwartet und/oder ungewollt, aber in der Regel sind alle Konsequenzen relevant und sollten daher möglichst abgeschätzt werden können.

Genau an diesem Punkt soll die vorliegende Arbeit angreifen und im Rahmen einer Literaturrecherche mögliche Konsequenzen dieser neuen Form des HRM, dem E-HRM darlegen. Diese sollen zudem auf Grundlage der Veränderungen in den Bereichen der Personalgewinnung, -auswahl, -entwicklung und -administration begründet werden.

## **1.2 Aufbau der Arbeit**

Der Hauptteil der Arbeit beginnt in Kapitel 2 mit den begrifflichen und konzeptionellen Grundlagen des E-HRM. Im Rahmen dieses Kapitels werden unter dem Punkt 2.1 zunächst die relevanten Begriffe *Human Resource Management* und *Electronic Human Resource Management* definiert. Im Unterpunkt 2.2 werden anschließend die in der Literatur zu E-HRM synonym verwendeten Begriffe *Human Resource Information System*, *web-based HRM* und *virtual HRM* beleuchtet und ein Modell zur Begriffsabgrenzung entwickelt. In Kapitel 2.3 werden vier konkrete Instrumente des E-HRM in Form des *E-Recruitment*, des *E-Assessment*, des *E-Learning* und der *Employee-Self-Services* mit ihren wichtigsten Merkmalen vorgestellt.

Die Behandlung der Konsequenzen beginnt in Kapitel 3, wo zunächst die Kategorisierung derer auf die organisationale Ebene und die Individualebene erklärt wird. Im Punkt 3.1 werden nachfolgend die Konsequenzen auf der organisationalen Ebene im Hinblick auf operationale, relationale und transformationale Tätigkeiten untersucht. Im weiteren Verlauf behandelt Kapitel 3.2 dann die Konsequenzen, die sich auf der Individualebene jeweils für die Mitarbeiter einer Organisation und potentielle Bewerber ergeben.

In Kapitel 4 werden anschließend die wichtigsten Erkenntnisse noch einmal zusammengefasst und Implikationen für die Forschung und für die Praxis dargelegt.

Zuletzt folgt in Kapitel 5 noch ein abschließendes Fazit.

## **2. Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen von E-HRM**

Die begrifflichen Grundlagen des E-HRM umfasst zum einen die Definition des Begriffs E-HRM, aber auch die des HRM als ursprüngliche Basis. Daneben existieren andere, in der Literatur in ähnlichen oder denselben Zusammenhängen verwendete Begriffe, die erläutert und abgegrenzt werden. Zu den konzeptionellen Grundlagen gehören die konkreten Ausführungsvarianten des E-HRM in Form verschiedener Instrumente.

### **2.1 Definition**

„Electronic Human Resource Management“, kurz E-HRM, ist seit etwa fünfzehn bis zwanzig Jahren ein immer stärker aufkommendes Thema in der Human Resource Management Forschung und damit noch ein relativ junger Begriff (Marler & Fisher, 2013; Ruël, Bondarouk, & Looise, 2004; Strohmeier, 2007). Neben der Abkürzung E-HRM ist in der Literatur auch noch die bekanntere Abkürzung e-HR bzw. eHR zu finden, die aber markenrechtlich geschützt ist und daher durch E-HRM ersetzt wurde (Hertel & Konradt, 2004; Strohmeier, 2002; Strohmeier, 2007). Rein formal betrachtet, handelt es sich dabei um eine wörtliche Ergänzung zu dem Begriff des „Human Resource Management“, kurz HRM. Aus diesem Grund soll der Definition von E-HRM eine Definition von Human Resource Management vorangestellt werden.

#### Human Resource Management

Die Bezeichnung Human Resource Management geht auf den viel älteren und in der früheren Forschung weit verbreiteten Begriff „Personnel Management“ zurück (Bratton & Gold, 2012; Storey, 1996). Diese beiden unterschiedlichen Begriffe sind jedoch nicht nur in der englischsprachigen Literatur zu finden, auch im deutschsprachigen Raum gibt es mit dem Personalmanagement und dem Personalwesen eine solche Zweiteilung der Bezeichnungen. Dabei entspricht, entgegen der wörtlichen Übersetzung, der Begriff Personalmanagement dem des Human Resource Management und Personalwesen ist mit Personnel Management gleichzusetzen (Nicolai, 2014; Scholz, 1996).



Tiedtke (2007) definiert Personalwesen als “Summe aller Vorgänge und Maßnahmen, die sich mit den Mitarbeitern . . . von der Einstellung über den Einsatz und die Betreuung bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses befassen“ (S. 343). Eine Definition von Personalmanagement als deutsches Äquivalent zum HRM liefert Kaufman (2016): „The function of human resource management (HRM) is in its broadest conception the generic activity of acquiring, motivating, and coordinating employees inside business organizations“ (S. 338). Vergleicht man beide Definitionen miteinander, lässt sich im Kerngedanken eine Kongruenz oder zumindest eine sehr starke Ähnlichkeit zwischen dem Human Resource Management und dem Personnel Management feststellen. Scholz (1996) betont jedoch, dass die Begriffe nicht synonym zu verwenden sind. Nach ihm zielt „Human Resource(s) Management (HRM) . . . auf die ganzheitlich-strategische Dimension der Personalfunktion ab“ (Scholz, 1996, S. 2), wohingegen Personnel Management „die (eher traditionellen) Aufgaben der Personaladministration“ (Scholz, 1996, S. 2) beschreibt. HRM kann also vielmehr als Erweiterung des Personnel Management im Hinblick auf eine strategische Komponente angesehen werden (Armstrong, 2006; Legge, 1995; Nicolai, 2014; Scholz, 1996). Armstrong (2006) greift diesen strategischen Charakter in seiner Definition von HRM auf, vernachlässigt dabei aber die Einbeziehung der ursprünglichen Definition von Personnel Management: „Human resource management is defined as a strategic and coherent approach to the management of an organization’s most valued assets – the people working there“ (S. 3). Soll HRM jedoch als Erweiterung des Personnel Management angesehen werden, ist die Berücksichtigung des Ursprungs in der Definition von Bedeutung. Daher soll HRM aufbauend auf der Unterscheidung nach Scholz (1996) und in Anlehnung an die Definitionen von Bratton und Gold (2012, S. 7), Kaufman (2016, S. 338), Storey (2007, S. 7) und Strauss (2001, S. 874) im Rahmen dieser Arbeit wie folgt definiert werden:

Das Human Resource Management umfasst als strategischer Ansatz des konventionellen Personalwesens zum einen traditionelle Aufgaben wie die Personalgewinnung, -auswahl, -entwicklung, -entlohnung und -freisetzung und versucht ergänzend durch die Verflechtung dieser Aufgaben miteinander sowie durch die Weiterentwicklung, Förderung und adäquate Nutzung des Humankapitals mit Hilfe von in einen organisatorischen und gesellschaftlichen Kontext

eingebauten Personalpolitiken, -programmen und -praktiken einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen.

### Electronic Human Resource Management

Nach der grundlegenden Definition von Human Resource Management, soll nun geklärt werden, was unter der adjektivischen Ergänzung des Begriffs zum *Electronic* Human Resource Management zu verstehen ist.

Basierend auf der formal sprachlichen Ergänzung beschreiben Ruël et al. (2004) E-HRM ganz allgemein als „way of ‚doing‘ HRM“ (S. 366). Diese Aussage impliziert, dass E-HRM keinesfalls als eine fundamentale Neu- oder Weiterentwicklung des dem HRM zugrundeliegenden Gedankens angesehen werden kann. Es handelt sich also vielmehr um eine Variante zur Umsetzung, der mit dem HRM assoziierten Aufgaben (Srivastava, 2010). In einem ersten engeren Verständnis, welches die Komponente ‚Electronic‘ näher spezifiziert, wird E-HRM als Oberbegriff für die Unterstützung der traditionellen Personalaufgaben durch die Technologie des Inter- und Intranets angesehen (Hopkins & Markham, 2003; Lengnick-Hall & Moritz, 2003; Voermans & van Velhoven, 2007). Eine Ergänzung dieser Auffassung, im Hinblick auf den Gedanken der Unterstützung, sind Definitionen, die auch eine Automatisierung der Personalarbeit in gewissen Teilen mit Hilfe der Internettechnologie in Betracht ziehen (Ghazzawi, Al-Khoury, & Saman, 2014; Hertel & Konradt, 2004; Srivastava, 2010; Strohmeier, 2007). Weiterhin ausgehend von der Komponente ‚Electronic‘, existieren Auffassungen, die die Unterstützung nicht nur auf die Technologie des Internets beschränken, sondern die Informationstechnologie<sup>1</sup> (IT) in ihrer vollen Gänze einbeziehen (Bondarouk & Ruël, 2009; Srivastava, 2010). So definieren Bondarouk und Ruël (2009) E-HRM „as an umbrella term covering all possible integration mechanisms and contents between HRM and Information Technologies“ (p. 507). Auch andere Autoren legen die Gesamtheit der Informationstechnologie als unterstützenden Faktor zugrunde, betonen aber die Vorrangigkeit des Internets (Eisele, Fellmann, & Festerling, 2003; Hils & Bahner, 2005). So konkretisieren Hils und Bahner (2005): „Unter E-HRM

---

<sup>1</sup> Der Begriff der Informationstechnologie umfasst die Komponenten Hardware (Computer, Drucker, etc.), Software (Betriebssystem, Office-Anwendung, Spezialsoftware etc.) und Netzwerkgeräte (Modem, Netzwerkkarte, etc.) (Attaran, 2003; Onn & Sorooshian, 2013; Sarosa & Zowghi, 2003; Tan, Chong, Lin, & Eze, 2009; Thong & Yap, 1995).

verstehen wir die Unterstützung aller Funktionsfelder des Personalmanagements durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien, darunter vorrangig Inter- und Intranet, aber auch nicht netzwerkfähige Anwendungen“ (S. 29). Strohmeier (2007) geht in seiner Definition von E-HRM, die neben der Definition von Ruël et al. (2004) in der aktuellen Literatur meist zitiert ist, noch einen Schritt weiter (Marler & Fisher, 2013; Nivlouei, 2014). Er greift, wie auch Marler und Fisher (2013), die durch die Informationstechnologie ermöglichte Vernetzung verschiedener Akteure auf und hebt hervor, dass E-HRM vor allem dann als unterstützende Komponente des HRM nützlich und sinnvoll ist, wenn es darum geht Personalaufgaben in Zusammenarbeit zwischen mindestens zwei verschiedenen Akteuren durchzuführen: „e-HRM is the (planning, implementation and) application of information technology for both networking and supporting at least two individual or collective actors in their shared performing of HR activities“ (Strohmeier, 2007, p. 20). Heikkilä und Smale (2011) knüpfen in ihrer Definition an die von Strohmeier (2007) angesprochene Zusammenarbeit verschiedener Akteure an und beschreiben E-HRM als Anwendung der Internettechnologie im HRM mit dem Ziel die Interaktion der beteiligten Akteure dahingehend zu verändern, dass der persönliche Kontakt immer weiter durch die Kommunikation über technologische Kanäle ersetzt wird.

Die vorherigen Ausführungen zeigen ganz deutlich, dass sich die Forschung derzeit noch nicht gänzlich einig darüber ist, wie genau E-HRM zu definieren ist (Nivlouei, 2014). Auch wenn der den Begriffsbestimmungen zu Grunde liegende Kerngedanke meistens übereinstimmt, wird die fehlende einheitliche Definition von einigen Autoren bemängelt (Eisele et al., 2003; Hils & Bahner, 2005; Ruël & Lake, 2014; Strohmeier, 2007). Als Grundlage für alle weiteren Ausführungen im Rahmen dieser Arbeit soll, aufbauend auf den vorherigen, teils unterschiedlichen Darlegungen über die Bedeutung des Begriffs E-HRM, folgende Definition dienen: E-HRM beschreibt die Verflechtung von Informationstechnologie, insbesondere der Netzwerktechnologie, und dem Human Resource Management mit dem Ziel der Vernetzung verschiedener Akteure (inner- und außerhalb der Organisation) und deren Unterstützung bei der Planung, Gestaltung und Ausübung von Personalaufgaben, -programmen und -praktiken.

In Kapitel 2.2 soll nun eine Begriffsabgrenzung von E-HRM zu anderen, in ähnlichen Zusammenhängen verwendeten Termini vorgenommen werden, da diese nicht zuletzt mit ursächlich für das bemängelte Fehlen einer einheitlichen Definition sind (Bondarouk & Ruël, 2009; Strohmeier, 2007; Strohmeier & Kabst, 2009).

## **2.2 Begriffsabgrenzung**

In der Literatur sind neben E-HRM noch einige weitere Begriffe zu finden, die in ähnlichen bzw. denselben Zusammenhängen angeführt werden, also im Grunde synonym zu E-HRM verwendet werden (Bondarouk & Ruël, 2009; Ghazzawi et al., 2014; Lau & Hooper, 2009; Strohmeier, 2007). Dazu gehören u.a. die Begriffe:

- Human Resource Information Systems (HRIS)
- Web-based HRM
- Virtual HRM

Diese sollen im Folgenden erklärt und von E-HRM abgegrenzt bzw. in das Konzept von E-HRM integriert werden.

### Human Resource Information Systems (HRIS)

Der Begriff ‘Human Resource Information Systems’ geht zurück in die 1980er Jahre, ist also älter als der des E-HRM (Bondarouk & Ruël, 2009). Eine der ersten Definitionen dieses Begriffs lieferte DeSanctis (1986): „HRIS is designed to support the planning, administration, decision-making, and control activities of human resources management” (p. 15). Ein Vergleich dieser Ausführung mit den eher allgemeineren Definitionen von E-HRM lässt es nicht verwunderlich erscheinen, dass beide Begriffe in der Literatur teils synonym verwendet werden; die Ähnlichkeit ist zweifellos. Dennoch merken einige Autoren ganz klar an, dass eine Unterscheidung zwischen E-HRM und HRIS vorgenommen werden sollte (Bondarouk & Ruël, 2009; Heikkilä & Smale, 2011; Marler & Fisher, 2013; Shilpa & Gopal, 2011; Swaroop, 2012; Thite & Kavanagh, 2009). Ein Grund dafür wird deutlich, wenn man sich andere Interpretationen des Begriffs anschaut, die HRIS vielmehr als Computeranwendung bzw. Software zur Sammlung, Speicherung und Verarbeitung der HRM-relevanten Daten verstehen (Broderick & Boudreau, 1992;

Hendrickson, 2003; Tannenbaum, 1990). Thite und Kavanagh (2009) teilen diese Auffassung und erklären, dass sich HRIS mehr auf die Technologie konzentriert, die als Grundlage für die Unterstützung der Personalarbeit dient, wohingegen sich E-HRM mehr auf die Art der Durchführung bezieht. Sie sehen HRIS also eher als die technologische Basis, die bestimmte Vorgehensweisen bei der Personalarbeit ermöglicht. Dennoch ist auch die menschliche Komponente in Verbindung mit HRIS nicht auszuschließen (Hendrickson, 2003). Genau da greift der nächste Grund zur Unterscheidung von E-HRM und HRIS an: die Anwendung von Human Resource Information Systems beschränkt sich auf die Mitarbeiter der Personalabteilung (Ruël et al., 2004). Bondarouk und Ruël (2009) sehen diesen Aspekt als Hauptunterscheidungsmerkmal zwischen E-HRM und HRIS, da E-HRM ein viel größeres und weitreichenderes Konzept als HRIS ist, welches neben den direkten Mitarbeitern der Personalabteilung auch andere Akteure einschließt. Diese können sowohl Teil der Organisation sein, wie beispielsweise Mitarbeiter anderer Abteilungen und das Management, als auch organisationsextern, wie z. B. Bewerber (Marler & Fisher, 2013; Shilpa & Gopal, 2011; Stone & Dulebohn, 2013). Ruël et al. (2004) fassen diesen Hauptunterschied sehr treffend zusammen: „Technically speaking, it can be said that e-HR is the technical unlocking of HRIS for all employees of an organization” (S. 365) “and external stakeholders” (Stone & Dulebohn, 2013, S. 2).

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass HRIS zwar nicht gleichbedeutend mit E-HRM ist, es jedoch auch kein vollkommen alleinstehendes, differenziertes Konzept darstellt. Vielmehr kann HRIS als Teil und in gewissem Maße als Grundlage des weitaus größeren Wirkungskreises von E-HRM angesehen werden (Marler & Fisher, 2013).

### Web-based HRM

Trotz der Bemängelung einer fehlenden einheitlichen Definition von E-HRM aufgrund der synonymen Verwendung anderer Begriffe, wird von den Autoren eine Begriffsabgrenzung oft nur für HRIS vorgenommen (Bondarouk & Ruël, 2009; Ghazzawi et al., 2014; Ruël et al., 2004). Dennoch soll auch eine getrennte Betrachtung von E-HRM und web-based HRM durchgeführt werden. Zunächst ist es dafür wichtig einzugrenzen, was das Präfix ‚web-based‘ genau bedeutet.

„A web-based . . . system can be defined as the system which uses the web (*intranet and internet*) [Hervorhebung durch den Verfasser]” (Swaroop, 2012, S. 137). Die Definition von Swaroop (2012) eines ‘web-based system’ soll deutlich machen, dass diese Komponente neben dem für jeden zugänglichen Internet auch das exklusive Intranet einer Organisation umfasst; ein Fakt, der bei einer ersten Idee über die Bedeutung von ‚web-based‘ eventuell nicht berücksichtigt werden könnte. Zudem sind eigenständige Definitionen des Begriffs ‚web-based‘ trotz der häufigen Verwendung in der Literatur kaum zu finden. Eine der wenigen liefert Fein (2001): „*Web-based Human Resources* is a practical compendium of knowledge, principles and best-practice approaches to effective HR management, with an emphasis on how Web-based technology provides the infrastructure for fully implementing these principles and practices” (S. viii-ix). Die Definition hat unverkennbar starke Ähnlichkeit mit denen von E-HRM, die sich auf die Unterstützung der traditionellen Personalaufgaben mit Hilfe der Technologie des Inter- und Intranets beschränken (Hopkins & Markham, 2003; Lengnick-Hall & Moritz, 2003; Voermans & van Velhoven, 2007). Dennoch ist in Anbetracht der dieser Arbeit zu Grunde gelegten Definition von E-HRM eine Abgrenzung notwendig.

E-HRM beschreibt die Verflechtung von Informationstechnologie und dem Human Resource Management. Da Netzwerke, egal ob in Form von Inter- oder Intranet, nur ein Teilgebiet der Informationstechnologie darstellen, ist auch das web-based HRM nur als Teilgebiet des E-HRM zu verstehen bzw. vielmehr als konkrete Ausprägungsform.

### Virtual HRM

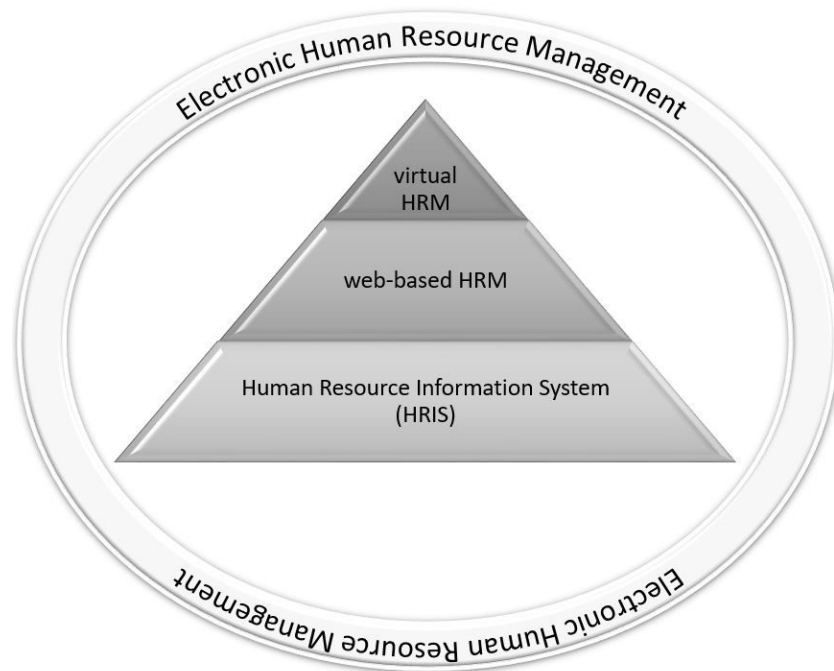
Der Begriff virtual HRM wurde vor allem durch Lepak und Snell (1998) geprägt (Bondarouk & Ruël, 2009; Kashive, 2011; Strohmeier, 2007). Sie definieren virtual HRM als „network-based structure built on partnerships and typically mediated by information technologies to help the organization acquire, develop, and deploy intellectual capital” (Lepak & Snell, 1998, S. 216). Es geht dabei also vorrangig um die Vernetzung verschiedener Akteure zur Ermöglichung der gemeinschaftlichen Personalarbeit, welche auch schon von Strohmeier (2007) in seiner Definition von E-HRM hervorgehoben wurde. Die Vernetzung kann dabei so weit gehen, dass die Existenz einer konventionellen Personalabteilung nicht mehr nötig ist; sie wird

virtuell (Strohmeier, 2007; Suchitra, 2014). Und nicht nur die Personalabteilung wird dabei virtuell, auch das darin arbeitende Team muss zwangsläufig virtuell werden. Dabei versteht man unter virtuellen Teams Menschen, die sehr eng miteinander zusammenarbeiten, obwohl sie räumlich oder sogar geographisch voneinander entfernt sind (Harvey, Novicevic, & Garrison, 2005). Scholz (1999) spricht in diesem Zusammenhang von einer Entgrenzung der Organisation und hat das Konzept der virtuellen Personalabteilung entwickelt. Kennzeichnend für diese ist zum einen das Entfallen der räumlichen Verbundenheit und zum anderen die Tatsache, dass das Mitarbeiter-Führungskräfte-Verhältnis innerhalb der Personalabteilung aufgelöst wird (Scholz, 1998, 1999). Dieses Verhältnis wird durch das Kernelement des Netzwerks abgelöst: die Mitarbeiter der ursprünglichen Personalabteilung verteilen sich auf andere Bereiche des Unternehmens, nehmen dort personalwirtschaftliche Aufgaben nur noch nebenbei zu anderen Aufgabenfeldern wahr und stehen durch Netzverbindungen in Kontakt zu den jeweiligen Abteilungsleitern und anderen ursprünglichen Mitarbeitern der Personalabteilung (Bröckermann, 2009; Nicolai, 2014; Scholz, 1998, 1999).

Virtual HRM konzentriert sich also, ebenso wie das web-based HRM, sehr stark auf die Unterstützung des Human Resource Management durch die Netzwerktechnologie. Die Unterschiede zwischen den beiden Konzepten lassen sich jedoch deutlich erkennen. Das web-based HRM nutzt sowohl das Inter- als auch das Intranet als Teile der Netzwerktechnologie, wohingegen man bei der Betrachtung von virtual HRM eher eine Tendenz in Richtung des organisationalen Intranets erkennen kann, da es sich dabei mehr um eine interne Gestaltungsvariante des HRM handelt (Swaroop, 2012). Es geht bei dem Konzept des virtual HRM um eine organisationsinterne Umstrukturierung der gesamten Personalabteilung, die durch Netzwerke ermöglicht wird (Scholz, 1998). Virtual HRM kann also auch als Teil bzw. Variante des E-HRM betrachtet werden und weniger als eigenständiges Konzept, auch wenn es sich dabei um eine sehr konkrete und weitreichende Ausprägung im Hinblick auf die Einbeziehung von Netzwerken handelt.

Zur Verdeutlichung und Zusammenfassung der vorherigen Erklärungen über die Unterschiede der Begrifflichkeiten soll Abbildung 1 dienen, welche das Electronic Human Resource Management als umfassenden Begriff unter dem sowohl HRIS, web-based HRM, als auch virtual HRM einzuordnen sind, zeigt. Alle drei Konzepte

stellen lediglich Teilbereiche bzw. konkrete Ausprägungsformen des viel größeren Konzepts des E-HRM dar. Innerhalb des E-HRM sind die drei anderen Begriffe pyramidenförmig angeordnet: HRIS als Basis, über das web-based HRM weiter aufsteigend, hin zum virtual HRM. Die pyramidenförmige Anordnung ist dabei bewusst gewählt, da sie die Integration der Idee des E-HRM in drei Stufen widerspiegelt.



**Abbildung 1:** 3-Stufen Integrationsmodell des E-HRM (Quelle: Eigene Abbildung)

HRIS ist dabei bewusst, als ältester der Begriffe, die Basis der Pyramide. Im Hinblick auf die Definition als technologische Grundlage des E-HRM im Sinne von Softwareanwendungen zur Datensammlung und -verarbeitung, stellt es die einfachste, am wenigsten ausgeprägte Form des E-HRM dar (Broderick & Boudreau, 1992; Hendrickson, 2003). Nach diesem Verständnis von HRIS wird die Personalarbeit in ihrem Kern nicht verändert, sondern lediglich durch Informationstechnologie unterstützt bzw. erleichtert.

Das web-based HRM geht einen Schritt weiter und konzentriert sich auf die Netzwerktechnologie und bezieht damit auch andere Akteure, als lediglich die Mitarbeiter der Personalabteilung, mit in das Human Resource Management ein (Fein, 2001; Strohmeier, 2007). Dadurch verändert sich die traditionelle Personalarbeit schon in einem größeren Rahmen, als es lediglich bei der Nutzung von spezieller HRM-Software der Fall ist. Auch die Art wie bestimmte Aufgaben



erledigt werden, kann sich verändern (z. B. der Wechsel von einem traditionellen Bewerbungsverfahren über schriftlich eingesendete Bewerbungsmappen hin zu einem internetbasierten Bewerberportal). Es handelt sich beim web-based HRM im Vergleich zum HRIS um eine weitere Vertiefung der Idee des E-HRM.

Mit dem virtual HRM, als Spitze der Pyramide, spitzt sich auch die Idee des E-HRM zu. Das HRM wird nicht nur mit Hilfe der Informationstechnologie unterstützt, sondern Netzwerke werden zur vollkommenen Umstrukturierung der Personalabteilung genutzt, was die größte Veränderung in Bezug auf die klassische Personalarbeit und im Vergleich zu den anderen beiden Modellen ist (Bondarouk & Ruël, 2009).

Abbildung 1 kann letztlich als 3-Stufen Integrationsmodell des E-HRM angesehen werden und soll dazu dienen Klarheit in das Begriffschaos rund um E-HRM, HRIS, web-based HRM und virtual HRM zu bringen.

In Kapitel 2.3 sollen nun konkrete Instrumente zur praktischen Umsetzung von E-HRM vorgestellt werden.

### **2.3 Instrumente**

Die Transformation vom traditionellen HRM zum E-HRM kann grundsätzlich in allen Aufgabenbereichen des HRM erfolgen. Zu den gängigsten Einsatzbereichen von IT im HRM gehören jedoch die folgenden:

- Personalbeschaffung
- Personalauswahl
- Personalentwicklung
- Personaladministration

(Strohmeier, 2007). Konkrete Instrumente zur Verwirklichung des E-HRM innerhalb dieser Aufgabenbereiche sind:

- E-Recruitment
- E-Assessment
- E-Learning
- Employee-Self-Service

Diese vier Instrumente sollen nun im Folgenden mit ihren wichtigsten Merkmalen kurz vorgestellt werden, da die konkrete Umsetzung von E-HRM auch eine entscheidende Rolle für die später behandelten Konsequenzen innerhalb der Organisation spielt.

### E-Recruitment

Ebenso wie bei dem Oberbegriff E-HRM existieren auch für das E-Recruitment weitere synonym verwendete Begriffe, wie z. B. internet recruitment, online recruitment und web-based recruitment, bei welchen jedoch auch definitionsgemäß keine Unterscheidung vorzunehmen ist (Barber, 2006; Kapse, Patil, & Patil, 2012; Kerrin & Kettley, 2003). Grundsätzlich kann das E-Recruitment definiert werden als „the utilisation of the Internet for candidate sourcing, selection, communication and management throughout the recruitment process“ (Musaa, Junaini, & Bujang, 2006, S. 507). Diese Definition lässt deutlich werden, dass das E-Recruiting nicht den gesamten Prozess der Personalauswahl abdeckt, sondern wie in Abbildung 2 ersichtlich, nur einen Teilbereich. Dabei ist vor allem die Bewerberakquisition als Haupteinsatzbereich des E-Recruitment zu betrachten. Eine Vorauswahl wird beim E-Recruitment meist nur in direkter Verbindung mit E-Assessments getroffen, woraufhin die Kontaktaufnahme bei entsprechender Übereinstimmung des Bewerbers mit den durch die Organisation festgelegten Vorgaben über Computersysteme oft automatisch abläuft (Dhamija, 2012; Pin, Laorden, & Sáenz-Diez, 2001).



**Abbildung 2:** E-Recruitment in der Personalbeschaffung (Quelle: Pin et al., 2001, S. 15)

Generell lässt sich das E-Recruitment in drei verschiedene Varianten unterteilen:

- E-Recruitment 1.0
- Mobile Recruitment
- E-Recruitment 2.0 (Social Media<sup>2</sup> Recruitment)

(Böhm & Jäger, 2016; Däfler, 2015; Doherty, 2010; Eckhardt, 2014; Girard & Fallery, 2009; Henderson & Bowley, 2010; Madia, 2011).

E-Recruitment 1.0 bezeichnet das klassische E-Recruitment unter Verwendung des Desktop PCs (Böhm & Jäger, 2016). Zu den Kernvarianten des E-Recruitment 1.0 gehören die Bewerberakquisition über die organisationseigene Homepage, über externe Internetjobbörsen oder über spezielle Bewerberdatenbanken. Wichtig dabei ist, dass sich die drei Varianten keinesfalls gegenseitig ausschließen, sondern parallel genutzt werden können (Hertel & Konradt, 2004). Ein entscheidender Unterschied zwischen der Bewerberakquisition über die eigene Homepage und den anderen beiden Varianten ist die Tatsache, dass der Bewerber bereits im Voraus das entsprechende Unternehmen als möglichen Arbeitgeber in Betracht ziehen muss, um dessen Homepage zu besuchen. Auf etwaigen Jobbörsen hingegen kann er gezielt und unabhängig von einem Unternehmen nach einer bestimmten Position in einem gewissen örtlichen Umkreis suchen (Grund, 2006). Abbildung 3 zeigt das Prinzip jeder der drei Varianten des E-Recruitment 1.0.



**Abbildung 3:** Varianten des E-Recruitment 1.0 (Quelle: Grund, 2006, S. 455)

<sup>2</sup> "Social media can be defined as social interaction via the use of Web-based and mobile technologies, to turn scalable communication into interactive dialog" (Sui & Goodchild, 2011, p. 1738)

Das Mobile Recruitment als zweite Variante ist nicht gänzlich losgelöst vom E-Recruitment 1.0, stellt jedoch ein neues „technisches Instrumentarium“ dar und bezeichnet den Zugriff auf eine Unternehmenshomepage oder Jobbörse über mobile Endgeräte wie Smartphones oder Tablets (Böhm & Jäger, 2016, S. 788). Wichtig dabei ist, dass definitionsgemäß nur der Zugriff über speziell auf den mobilen Zugriff optimierte Internetseiten zum Mobile Recruitment zu zählen ist (Dannhäuser, 2015). Ein weiteres Charakteristikum des Mobile Recruitment sind so genannte One-Klick-Bewerbungen. Da das Übermitteln der Bewerbungsunterlagen meist noch nicht über mobile Endgeräte erfolgt, sondern lediglich das Abrufen von Informationen, dient das Mobile Recruitment auch als Schnittschnelle zwischen E-Recruitment 1.0 und 2.0. Bei diesen One-Klick-Bewerbungen wird dem Personalreferenten im Bewerbungsverfahren dann lediglich über einen Link der Zugriff auf Plattformen des E-Recruitment 1.0 oder 2.0 gewährt, auf denen dann die entsprechenden Bewerbungsunterlagen hinterlegt sind (Dannhäuser, 2015; Mäder, 2013).

Die dritte Variante ist das E-Recruitment 2.0 oder auch Social Media Recruitment. Hierbei werden weder die eigene Homepage, noch andere Jobportale oder Datenbanken genutzt, sondern es wird auf Social-Media-Kanäle als Rekrutierungsplattform zurückgegriffen (Däfler, 2015; Doherty, 2010; Henderson & Bowley, 2010; Madia, 2011). Unter Social-Media-Kanälen versteht man gemeinschaftlich genutzte Onlineanwendungen, deren Hauptcharakteristikum das mögliche Mitwirken aller Nutzer ist (Henderson & Bowley, 2010). In Bezug auf den Personalbeschaffungsprozess bieten solche Kanäle die Möglichkeit auf einer informelleren Ebene als bei anderen Prozessen den Kontakt zwischen Organisationen und potentiellen Angestellten herzustellen (Doherty, 2010).

### E-Assessment

Unter E-Assessments oder auch Online Assessments sind internetgestützte Verfahren zur Personalauswahl zu verstehen mit deren Hilfe beruflich relevante Daten des Bewerbers erfasst, ausgewertet und beurteilt werden, um so Aussagen über die Eignung des Bewerbers für die jeweilige Arbeitsstelle treffen zu können (Eckhardt, Laumer, & Vornewald, 2013; Gnams, Batinic, & Hertel, 2011; Hertel & Schroer, 2008; Kanning, 2016; Kröll, 2009; Laumer, Stetten, & Eckhardt, 2009;

Strohmeier, 2008). Das E-Assessment kann damit Teil des Personalbeschaffungsprozesses (Abbildung 2) sein und in seiner Funktion direkt mit dem E-Recruitment verknüpft werden (Eckhardt et al., 2013; Hertel & Schroer, 2008; Laumer & Eckhardt, 2010). Zudem lässt sich das E-Assessment in zwei verschiedene Ausführungsvarianten unterteilen:

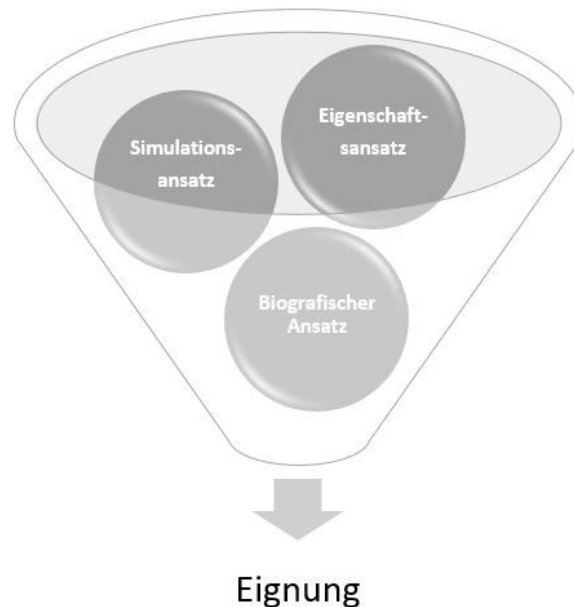
- External-Assessment
- Self-Assessment

(Laumer & Eckhardt, 2010). External-Assessments dienen zur Fremdbeurteilung des Bewerbers durch das Unternehmen wohingegen Self-Assessments dem Bewerber dabei helfen sollen, sich selbst und seine Eignung für eine bestimmte Stelle zu überprüfen, zu bewerten und gegebenenfalls von einer Bewerbung Abstand zu nehmen. Self-Assessments können der eigentlichen Bewerbung also sogar zeitlich vorgelagert sein und die Bewerberanzahl bereits in einer sehr frühen Phase reduzieren (Caligiuri & Philips, 2003; Eckhardt et al., 2013; Weiss, 1990). External-Assessments werden oft direkt mit dem E-Recruitment-Prozess verknüpft, indem z. B. das auszufüllende Bewerbungsformular vom Unternehmen so gestaltet wird, dass alle oder zumindest die meisten entscheidungsrelevanten Informationen direkt abgefragt werden. Bei der klassischen Bewerbung hingegen liegt die Entscheidung darüber, welche Informationen mitgeteilt werden, zu einem Großteil bei dem Bewerber (Kanning, 2016).

E-Assessments können daneben ebenso wie klassische Assessments als eignungsdiagnostisches Instrument, wie in Abbildung 4 ersichtlich, nach ihrer Methodik unterteilt werden. Dabei sollten alle drei Ansätze genutzt werden, um möglichst genaue Aussagen über die Eignung eines Bewerbers treffen zu können (Laumer & Eckhardt, 2010; Laumer et al., 2009; Schuler & Höft, 2006).

Beim Eigenschaftsansatz geht es darum bestimmte Merkmale und Attribute einer Person zu erkennen. Dies kann mit Hilfe von Persönlichkeits-, Einstellungs- und Motivationstests umgesetzt werden, die in ihrer einfachsten Form im Rahmen des E-Assessment mittels computergestützten Fragebögen durchgeführt werden. Eine erweiterte, durch die Informationstechnologie sehr vereinfachte Variante simpler Fragebögen sind adaptive Test, die sich dadurch auszeichnen, dass iterative Feedbackschleifen angewandt werden und damit die Fragen dem Antwortverhalten

des Getesteten angepasst werden (Hertel, Konradt, & Orlikowski, 2003; Schuler & Höft, 2006).



**Abbildung 4:** Methodische Ansätze des E-Assessments (Quelle: in Anlehnung an Laumer et al., 2009, S. 264)

Der Simulationsansatz versucht das zu erwartende Verhalten eines Bewerbers in bestimmten Arbeitssituationen vorherzusagen. Um dies zu erreichen wird der Bewerber in eine möglichst realistische Situation versetzt und muss dort, z. B. im Rahmen einer computergestützten Postkorb-Übung<sup>3</sup>, stellenspezifische Aufgaben lösen (Hertel et al., 2003; Laumer et al., 2009).

Zweck des biografischen Ansatzes ist es, die Biografie des Bewerbers mit als Entscheidungsgrundlage über eine mögliche Einstellung zu betrachten. Relevante biografische Daten werden dabei oft schon direkt innerhalb des Bewerbungsformulars abgefragt, können jedoch auch im Rahmen eines Interviews ermittelt werden, welches beispielsweise in Form einer Videokonferenz stattfindet (Laumer & Eckhardt, 2010).

---

<sup>3</sup> Die Postkorb-Übung ist eine Methode der Eignungsdiagnostik in welcher der Teilnehmer einen Postkorb mit einer bestimmten Anzahl an Schriftstücken (15-30 Stück) erhält, die für den Posteingang einer Stelle typisch sind. Er muss diese in vorgeschriebener Zeit analysieren und die darin enthaltenen Daten und Informationen entsprechend ihrer Dringlichkeit, Wichtigkeit und Komplexität bearbeiten (Rahn & Moser, 2000).

Neben der Unterscheidung nach der Ausführungsvariante und der Methodik, kann auch danach unterschieden werden, wie sich der Zugang zu dem Eignungstest gestaltet:

- Open Mode
- Controlled Mode
- Supervised Mode
- Managed Mode

(Bank, 2003; Konradt & Hertel, 2004). Die Unterschiede zwischen den verschiedenen Zugangsmethoden liegen in dem Schutz der Inhalte und der Beaufsichtigung der Tests. Während beim Open, Controlled und Supervised Mode der Zugang zu dem Test von jedem beliebigen Computer möglich ist, kann der Zugriff beim Managed Mode nur über speziell autorisierte Computer erfolgen. Die Testinhalte sind bei allen Varianten mit Ausnahme des Open Modes passwortgeschützt und die Passwortfreigabe erfolgt erst nach vorheriger Identifizierung des Kandidaten. Zudem werden die Kandidaten beim Supervised und beim Managed Mode von einem Testleiter überwacht (Konradt & Hertel, 2004).

### E-Learning

Das E-Learning ist heutzutage bereits ein wichtiges Instrument in der Personalentwicklung (Hertel & Schroer, 2008). Unter dem Begriff werden alle Lehr- und Lernaktivitäten zusammengefasst, die mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologie (ICT) unterstützt werden (Miebach, 2017; Panayotopoulou, Vakola, & Galanaki, 2007). E-Learning lässt sich generell, wie in Abbildung 5 verdeutlicht, in zwei Ebenen kategorisieren.

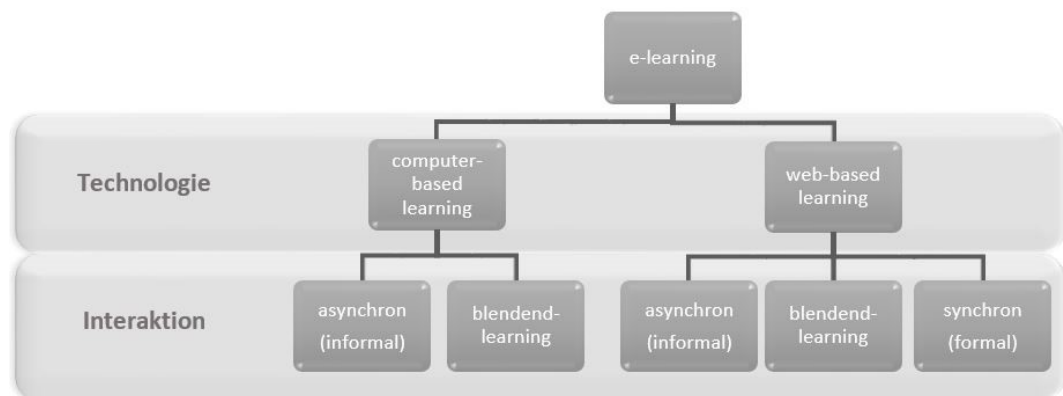
Die erste Ebene ist die Technologie-Ebene, auf der sich E-Learning in folgende Varianten unterscheiden lässt:

- Computer-based learning / Computer-based training (CBT)
- Web-based learning / Web-based training (WBT)

(DeRouin, Fritzsche, & Salas, 2005; Hils & Bahner, 2005; Miebach, 2017; Nivlouei, 2014).

Entscheidendes Merkmal des CBT ist dabei, dass das Lernen offline stattfindet, d.h. weder eine Verbindung zum Internet oder einem Intranet vorhanden ist (Hils & Bahner, 2005). Bei der Frage durch die Nutzung welcher elektronischen Medien

normales Lernen zum CBT transformiert wird, sind sich die Autoren nicht ganz einig. Während einige Medien wie Fernsehen, Videofilme und Tonkassetten explizit mit in das Konzept des CBT einbeziehen (DeRouin et al., 2005; Guy & Wishart, 2012; Hils & Bahner, 2005; Kahiigi, Ekenberg, Hansson, Tusubira, & Danielson, 2008; Nivlouei, 2014), schließen andere diese Medien aus und verstehen unter CBT lediglich die Nutzung spezieller Lernsoftware, welche zwar auch Video- und Tonmaterial unterstützend nutzen kann, allerdings interaktiver ist als z. B. ein reines Lehrvideo (Bürg & Mandl, 2004; Miebach, 2017; Schaper & Konradt, 2004).



**Abbildung 5:** Ebenen des E-Learning (Quelle: Eigene Abbildung)

Das WBT zeichnet sich dadurch aus, dass das Lernen online stattfindet, also in einer vernetzten Form, egal ob über Internet, Intranet oder kombiniert (Hils & Bahner, 2005). Beispiele für Web-basiertes Lernen wären ein per Videostream live übertragener Lehrvortrag oder Online-Tutorials (DeRouin et al., 2005; Schaper & Konradt, 2004). Würde bei dem live übertragenen Lehrvortrag zudem die Möglichkeit bestehen über schriftliche (via Textchat) oder verbale Kommunikation (via Headset) Fragen zu stellen, wird die zweite Unterteilungsebene des E-Learning relevant, die Interaktionsebene.

Unterschieden werden auf dieser Ebene drei verschiedene Interaktionsvarianten:

- Asynchronous E-Learning / Informal E-Learning
- Synchronous E-Learning / Formal E-Learning
- Blended E-Learning

Während beim CBT nur das asynchrones und das blended E-Learning möglich sind, können beim WBT alle drei Interaktionsvarianten vorkommen und genutzt werden (Alghafri, 2015; Beamish, Armistead, Watkinson, & Armfield, 2002; Chiu,



Hsu, Sun, Lin, & Sun, 2005; Hrastinski, 2008; Welsh, Wanberg, Brown, & Simmering, 2003; Zornada, 2005).

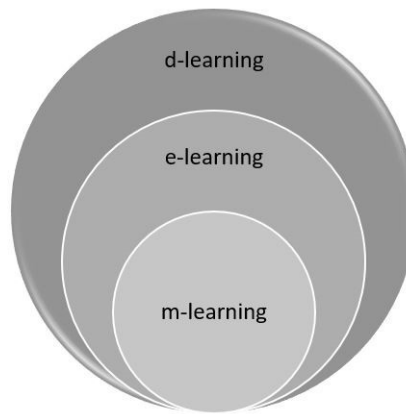
Kennzeichnend für asynchronous E-Learning ist, dass der Lernvorgang selbstbestimmt stattfindet. Der Lernende hat dabei die Möglichkeit zu jeder Zeit auf bestimmte Lerninhalte zuzugreifen und den jeweiligen Inhalt in seinem individuellen Lerntempo abzuarbeiten. Interaktion mit einem Lehrenden findet, wenn überhaupt, beispielsweise nur über E-Mail oder eigens eingerichtete Lernforen statt (Beamish et al., 2002; Hrastinski, 2008; Welsh et al., 2003). Man spricht in diesem Fall von „non-real-time interaction“ (Chiu et al., 2005, S. 406).

Das kennzeichnende Merkmal von synchronous E-Learning ist die „real-time interaction“ (Chiu et al., 2005, S. 406). Das Lernen findet in einer virtuellen Gemeinschaft statt und wird von einem Lehrenden begleitet und strukturiert. Beispiel hierfür sind Unterrichtsstunden via Videokonferenz oder virtuelle Klassenzimmer (Beamish et al., 2002; Chiu et al., 2005; Zornada, 2005).

Blended E-Learning beschreibt eine Mischung aus asynchronous und synchronous E-Learning, bei der Präsenzphasen und Phasen des eigenständigen Lernens kombiniert werden. (Erpenbeck, Sauter, & Sauter, 2015; Kahiigi et al., 2008; Miebach, 2017; Oiry, 2009; Welsh et al., 2003).

Neben den zuvor ausgeführten Kategorisierungen des E-Learning hinsichtlich der genutzten Technologie und der Interaktionsvariante kann, wie Abbildung 6 zeigt, noch eine weitere Einordnung vorgenommen werden, die sich auf die räumliche Distanz zwischen Lernendem und Lehrendem bezieht.

Der Kerngedanke hinsichtlich der örtlichen Unabhängigkeit entspringt einem viel älteren Prinzip, welches als Ursprung des E-Learning angesehen werden kann: dem Distance Learning oder auch Distance Education. Distance Learning ist ebenso wie synchronous E-Learning selbstbestimmt, jedoch unabhängig von elektronischen Medien. (Case, Dick, & Van Slyke, 2009; Georgiev, Georgieva, & Smrikarov, 2004; Moore, Dickson-Deane, & Galyen, 2011). Die dritte Stufe dieser Unterteilung ist das Mobile Learning, welches das Lernen mittels Computer auf mobile Endgeräte ausweitet, ähnlich zum E-Recruitment (Corbeil & Valdes-Corbeil, 2007).



**Abbildung 6:** E-Learning als Teil der Distance Education (Quelle: Georgiev et al., 2004, S.1)

### Employee-Self-Service

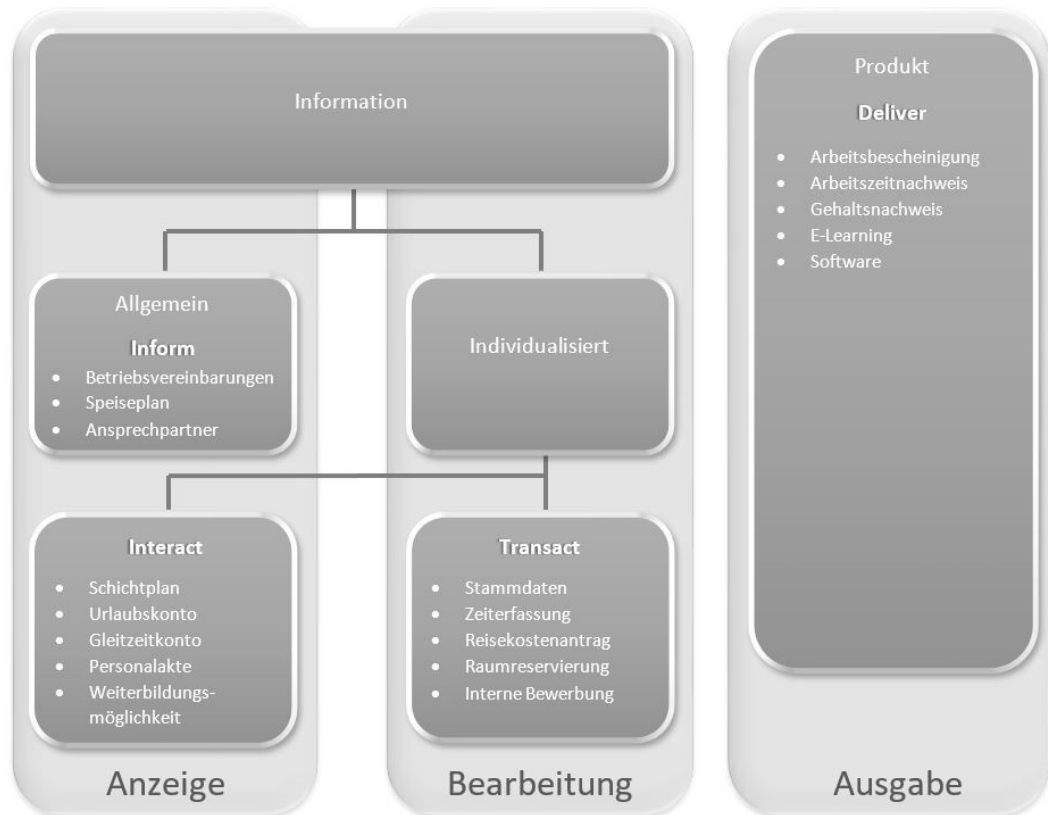
Employee-Self-Services, oder auch ESS, stellen einen der größten Anwendungsbereiche des E-HRM dar (Gueutal & Falbe, 2005; Koopman & Batenburg, 2009; Strohmeier, 2008). ESS sind netzbasierte Lösungen in Form von Portalen, deren Kernelement die Möglichkeit zum Zugriff und der Veränderung personenbezogener Daten durch den Mitarbeiter selbst ist (Dorel & Bradic-Martinovic, 2011; Hertel & Schroer, 2008). Die Portale können dabei sowohl über das Internet, als auch über das organisationsinterne Intranet zu Verfügung gestellt werden (Dorel & Bradic-Martinovic, 2011; Hawking, Stein, & Foster, 2004). ESS stellen also einen dezentralen Zugriff auf zentrale Informationen dar und sind ein Selbstbedienungskonzept für Mitarbeiter (Lohse, 2016).

Neben der reinen administrativen Stammdatenverwaltung können in weiterentwickelte ESS-Portale auch andere Bausteine integriert werden, wie z. B. E-Learning Elemente oder Aspekte, die die Vergütung des Mitarbeiters betreffen (Gascó, Llopis, & Gonzalez, 2004). Je nachdem welche Informationen und Nutzungsmöglichkeiten ein ESS-Portal bietet, kann eine Kategorisierung der Inhalte vorgenommen werden.

Die Inhalte eines ESS-Portals sind als eine Art Entwicklungsstufen zu sehen und untergliedern sich in:

- Inform
- Interact
- Transact
- Deliver

(Konradt, Christophersen, & Schäffer-Külz, 2006; Lohse, 2016; Schäffer-Külz, 2004). Abbildung 7 verdeutlicht diese Kategorisierung noch einmal und liefert zudem für jede der vier Entwicklungsstufen Beispiele.



**Abbildung 7:** Kategorisierung von Employee-Self-Services (Quelle: in Anlehnung an Lohse, 2016, S.873 und Schäffer-Külz, 2004)

*Inform* ist die erste Entwicklungsstufe. Darunter wird das zur Verfügung stellen von ganz allgemeinen, nicht mitarbeiterbezogenen Informationen verstanden. *Interact* ist die zweite Entwicklungsstufe eines ESS-Portals. Diese Stufe enthält explizit mitarbeiterbezogene Informationen, die nicht für jeden zugänglich sind. Die dritte Stufe *Transact* ermöglicht dann weitergehend auch die Änderung der auf Stufe 2 enthaltenen Daten. Die letzte Stufe *Deliver* bietet dem Angestellten dann sogar die Möglichkeit bestimmte Anliegen direkt über das Mitarbeiterportal zu erledigen und er erhält sofort einen Output.

Nach der kurzen Erläuterung der vier gängigsten E-HRM-Instrumente sollen nun im folgenden Kapitel die sich durch den Einsatz von E-HRM ergebenden Konsequenzen auf verschiedenen Ebenen betrachtet und deren Gründe mit Bezug auf die Instrumente erläutert werden.

### **3. Konsequenzen von E-HRM**

Konsequenzen von Electronic Human Resource Management sind generell alle Begebenheiten, Besonderheiten oder Phänomene, die mit der Einführung der Informationstechnologie in das Human Resource Management einhergehen, unabhängig davon ob sie positiv oder negativ sind (Strohmeier, 2006). Die Konsequenzen lassen sich dabei in zwei verschiedene Ebenen kategorisieren:

- Organisationale Ebene
- Individualebene

Die organisationale Ebene, auch Makroebene, umfasst die Konsequenzen, die sich für große Gemeinschaften wie Organisationen ergeben und die Individualebene, auch Mikroebene, umfasst jene für Individuen oder kleine Gruppen (Markus & Robey, 1988; Strohmeier, 2006, 2007).

Auf dieser Basis sollen in den folgenden Kapiteln die Konsequenzen von E-HRM auf beiden Ebenen analysiert werden.

#### **3.1 Organisationale Ebene**

Die organisationale Ebene schließt alle Konsequenzen ein, welche die Organisation an sich betreffen. Dahingehend lassen sie sich in drei Kategorien aufteilen:

- Operational
- Relational
- Transformational

(Lepak & Snell, 1998; Ruël et al., 2004; Strohmeier, 2007). Operationale Konsequenzen sind solche, die sich hauptsächlich auf die administrativen Tätigkeiten in der Personalabteilung beziehen, wie beispielsweise die Stammdatenpflege oder die Erstellung von Gehaltsabrechnungen (Ruël et al., 2004). Diesbezüglich sind vor allem Kosten, Effizienz und Effektivität Aspekte, die es zu untersuchen gilt (Strohmeier, 2007).

Relationale Konsequenzen stehen in Zusammenhang mit Veränderungen hinsichtlich der Interaktionen und der Beziehung zwischen der Personalabteilung und anderen Personen der Organisation, sowie Bewerbern (Strohmeier, 2006). Sie

betreffen damit Aktivitäten, die über die reine Administration und Buchhaltung hinausgehen und erstrecken sich folglich mehr auf die klassischen weiterführenden Aufgaben, bei denen eine Interaktion zwischen den verschiedenen involvierten Personen stattfindet (Bondarouk, Ruël, & van der Heijden, 2009).

Die dritte und letzte Kategorie sind die transformationalen Konsequenzen. Diese umfassen Veränderungen des HRM, die einen wertschöpfenden Charakter für die Organisation haben. Solche Konsequenzen sind vorrangig bei Aktivitäten zu erwarten, welche die Personalabteilung hin zu einem strategischen Geschäftsfeld transformieren und damit einen Wettbewerbsvorteil für die Organisation darstellen (Bondarouk et al., 2009; Strohmeier, 2007).

### **3.1.1 Operational**

Operationale Konsequenzen auf der organisationalen Ebene beziehen sich vor allem auf die Folgen des E-HRM hinsichtlich administrativer Tätigkeiten der Personalabteilung (Ruël et al., 2004). Dahingehend sollen die Aspekte Kosten, Effizienz und Effektivität betrachtet werden.

#### Kosten

Die Folgen von E-HRM im Hinblick auf die Kosten sind ein von vielen Autoren angesprochener und für die Einführung solcher Systeme entscheidender Faktor. Dabei werden vor allem mögliche Kosteneinsparungen als positiver Effekt dargelegt (Alghafri, 2015; Beulen, 2009; Bondarouk, Parry, & Furtmueller, 2017; Buckley, Minette, Joy, & Michaels, 2004; Oiry, 2009; Olivas-Lujan, Ramirez, & Zapata-Cantu, 2007; Panayotopoulou et al., 2007; Parry, 2011; Reddick, 2009; Ruël et al., 2004; Stone et al., 2015). Die Gründe, die für etwaige Kosteneinsparungen genannt werden, sind dabei vielfältig und variieren je nach Zugrundelegung des entsprechenden E-HRM Instruments.

Betrachtet man das E-Recruitment, so sind die Einsparungen vor allem mit den geringeren Kosten für Online-Anzeigen im Vergleich zu Zeitungsannoncen zu begründen (Barber, 2006; Singh & Finn, 2003). Jobportale sind oft nicht nur günstiger als Zeitungen und Zeitschriften, sondern manchmal sogar kostenlos (Pin et al., 2001). Zudem können aufgrund der vielfältigeren Möglichkeiten zur

Mitarbeiterrekrutierung Kosten für evtl. engagierte Headhunting-Agenturen reduziert werden (Miebach, 2017).

Beim E-Assessment werden die sinkenden Kosten als Folge von Raum-, Personal- und Materialeinsparungen erklärt, da durch die online durchgeführten Tests Assessment-Center Aktivitäten verringert werden können (Laumer et al., 2009).

Legt man das E-Learning als Instrument zu Grunde, ergeben sich mögliche Kosteneinsparungen zum einen aufgrund eines geringeren Bedarfs an externen Trainern und Lehrgängen (Alghafri, 2015; Case et al., 2009; Welsh et al., 2003; Zornada, 2005), zum anderen sind Einsparungen aber auch dadurch zu begründen, dass der Bedarf an Trainingsmaterial in Papierform deutlich gesenkt werden kann bzw. je nach Nutzungsgrad des E-Learning vollkommen entfällt (Alghafri, 2015; Welsh et al., 2003). Daneben kann auch der Ausfall der Mitarbeiter aufgrund der in Anspruch genommenen Arbeitszeit für Anreise und den Lehrgang selbst als Einsparpotential angesehen werden. Das E-Learning ermöglicht die Personalentwicklung vom Arbeitsplatz aus, was die dafür aufgewendete Arbeitszeit zumindest um die Anreise verkürzt (Alghafri, 2015; Beamish et al., 2002; Zornada, 2005). Die Anreise zu Lehrgängen und Weiterbildungen ist zudem, auch unabhängig von dem unvermeidlichen Arbeitsausfall, generell einer der größten Kostenfaktoren bei der Personalentwicklung und kann durch das E-Learning erheblich gesenkt werden (Beamish et al., 2002; DeRouin et al., 2005; Zhang & Nunamaker, 2003).

Für Employee-Self-Services ergeben sich die Möglichkeiten zur Kostenreduktion vor allem aufgrund von Personaleinsparungen, die wiederum durch den Verantwortungsübergang einiger administrativer Tätigkeiten auf den jeweiligen Mitarbeiter und die Automatisierung von Prozessen mittels Softwarelösungen zurückzuführen sind (Hawking et al., 2004; Lohse, 2016; Lohse & Morczinek, 2004; Marler & Dulebohn, 2005).

Neben den vornehmlich positiven Konsequenzen hinsichtlich der Kosten für die Organisation merken jedoch einige Autoren an, dass diese Kosteneinsparungen nicht zwangsläufig realisiert werden. Die Implementationskosten für E-HRM Systeme sind im Allgemeinen nicht zu vernachlässigen und auch die Kosten für die Instandhaltung und Aktualisierung müssen in finanzielle Erwägungen

miteingerechnet werden, vor allem dann, wenn dafür externe Dienstleister in Anspruch genommen werden. Ein Unternehmen sollte also vorher genau überlegen, ob die Einführung von E-HRM Lösungen allein aus Kostensicht rentabel ist (Haines & Lafleur, 2008; Kehoe, Dickter, Russell, & Sacco, 2005; Lang, Laumer, Maier, & Eckhardt, 2011; Martin & Reddington, 2010).

### Effizienz

Ein weiterer Punkt hinsichtlich der operationalen Konsequenzen auf der organisationalen Ebene ist die Effizienz innerhalb des Personalwesens (Bissola & Imperatori, 2014; Hendrickson, 2003; Lukaszewski, Stone, & Stone-Romero, 2008; Maier, Laumer, Eckhardt, & Weitzel, 2013; Parry & Tyson, 2011; Strohmeier, 2007). Auch hier werden von den Autoren hauptsächlich positive Folgen attestiert, also eine Effizienzsteigerung. Diese resultiert dabei zum Großteil aus Zeiteinsparungen bei den unterschiedlichsten Prozessen der Personalarbeit (Bondarouk & Ruël, 2013).

Beim E-Recruitment sind Zeiteinsparungen zum einen dadurch zu erwarten, dass etwaige Stellenanzeigen innerhalb von Minuten online gestellt werden können, wohingegen konventionelle Anzeigenschaltungen in Zeitungen und Zeitschriften erheblich mehr Zeit in Anspruch nehmen (Barber, 2006; Lang et al., 2011; Pin et al., 2001; Singh & Finn, 2003). Zum anderen ist eine zügigere Antwort des Bewerbers möglich, da Bewerbungsunterlagen in Sekundenschnelle per Email oder über ein entsprechendes Web-Portal versandt werden können anstatt den langsamen Postweg nutzen zu müssen (Lang et al., 2011; Pin et al., 2001). Ein weiterer Punkt bezüglich Zeiteinsparungen innerhalb des E-Recruitment ist die Automatisierung von Antwortprozessen und die Integration einer Vorselektion der Bewerber. Aufgrund der von der Organisation vorgeschriebenen und vom Bewerber auszufüllenden Felder bei einem Bewerbungsportal, können Bewerbungen bereits direkt beim Eingang nach bestimmten Kriterien gefiltert werden, was eine erhebliche Zeitersparnis für die Mitarbeiter der Personalabteilung nach sich zieht. Auch kann dem Bewerber ohne Zutun eines Mitarbeiters sofort eine automatisierte Empfangsbestätigung zugesandt werden (Barber, 2006; Melanthiou, Pavlou, & Constantinou, 2015; Pin et al., 2001; Singh & Finn, 2003).

Die letzten beiden Punkte lassen sich dabei auch auf die Zeiteinsparungen hinsichtlich der E-Assessment Methoden übertragen. Auch dort bieten die automatische Vorselektion anhand bestimmter vom Unternehmen festgelegter Kriterien und die darauffolgende automatische Antwort an den Bewerber die größten Potentiale zur Zeiteinsparung (Eckhardt et al., 2013; Hertel & Schroer, 2008; Laumer et al., 2009). Aber auch der reduzierte Aufwand für die Organisation von Präsenzveranstaltungen zur Bewerberselektion und -bewertung sowie die schnellere Auswertung von Eignungstest durch den Computer im Vergleich zum Menschen sind dabei zu nennen (Laumer et al., 2009).

Für das E-Learning ergeben sich Zeiteinsparpotentiale vor allem durch die Reduktion von Reisezeiten, da Mitarbeiter an Online-Weiterbildungen direkt von ihrem Arbeitsplatz aus teilnehmen können. Des Weiteren kann dadurch Zeit eingespart werden, dass durch das E-Learning viele Mitarbeiter auf einmal an Weiterbildungen und Lehrgängen teilnehmen können. Ohne die Einführung von netzbasierten Trainingsmethoden müssten für eine große Anzahl von Mitarbeitern womöglich mehrere Termine festgelegt werden, was wiederum mehr Zeit in Anspruch nimmt (Alghafri, 2015; Macpherson, Elliot, Harris, & Homan, 2004; Welsh et al., 2005).

Im Bereich der Employee-Self-Services ist der Verantwortungsübergang hinsichtlich administrativer Tätigkeiten von dem Mitarbeiter der Personalabteilung hin, zu dem betroffenen Mitarbeiter der Hauptgrund für Zeiteinsparungen. Den Mitarbeitern der Personalabteilung wird durch den Wegfall manch rein administrativer Tätigkeiten ermöglicht, sich um für die Organisation bedeutendere Aufgaben zu kümmern, wie z. B. die Personalgewinnung oder -entwicklung (Bennett & McWhorter, 2014; Hawking et al., 2004; Hertel & Schroer, 2008; Koopman & Batenburg, 2009; Lohse & Morczinek, 2004; Stone et al., 2015). Allerdings kann diese Zeiteinsparung nur dann erreicht werden, wenn die Systeme von den Mitarbeitern angenommen werden und diese auch bereit sind, sich damit auseinanderzusetzen, da ansonsten mit einem enormen Anstieg der Arbeit für die Personalabteilung aufgrund von Hilfeanfragen zu rechnen ist (Koopman & Batenburg, 2009).

Neben diesen funktionsbezogenen Gründen für die Zeiteinsparungen, die durch E-HRM realisiert werden können, ist generell und funktionsübergreifend die



Reduktion des Verwaltungsaufwands aufgrund von automatisierten Softwarelösungen ein wichtiger Aspekt (Bondarouk et al., 2017; Kerrin & Kettley, 2003; Lengnick-Hall & Moritz, 2003; Ruël et al., 2004). Zudem ermöglicht spezielle HR-Software durch ihren unterstützenden Charakter eine Produktivitätssteigerung der Mitarbeiter der Personalabteilung hinsichtlich administrativer Aufgaben (Broderick & Boudreau, 1992; Reddick, 2009; Ruël & van der Kaap, 2012).

### Effektivität

Neben den Kosten und der Effizienz ist auch die Effektivität ein wichtiger Aspekt, der bei der Betrachtung der operationalen Konsequenzen miteinbezogen werden muss. Dabei ist zunächst die Steigerung der „technical HRM effectiveness“ zu nennen (Huselid, Jackson, & Schuler, 1997), also die Effektivitätsverbesserung bei der Ausführung rein administrativer Tätigkeiten aufgrund der Unterstützung von Softwaresystemen (Haines & Lafleur, 2008; Ruël, Bondarouk, & Van der Velde, 2007; Ruta, 2009).

Ein effektivitätsbeeinflussender Faktor beim E-Recruitment ist zum einen die große Reichweite von Online-Stellenanzeigen, sei es in geographischer Hinsicht oder angesichts der erreichbaren Zielgruppen. Das E-Recruitment eröffnet der Organisation die Möglichkeit auf einen weitaus größeren Bewerber-Pool zuzugreifen als mittels konventioneller Stellenanzeigen, da geographische Grenzen irrelevant sind und jeder von überall Zugang auf die Online-Stellenanzeigen hat (Barber, 2006; Kapse et al., 2012; Melanthiou et al., 2015). Zudem werden auch bestimmte Kandidatengruppen über spezifische Jobportale besser angesprochen und auch die passiven Kandidaten<sup>4</sup> werden mit Hilfe des E-Recruitment eher erreicht (Dhamija, 2012; Pin et al., 2001). Diese größere Reichweite führt zwangsläufig zu einer höheren Anzahl an Bewerbern, was aus einer ersten Sicht durchaus positiv für die Organisation ist, da schlichtweg mehr Auswahlmöglichkeiten bestehen (Lang et al., 2011). Jedoch führt die große Anzahl an Bewerbern oft auch zu einer gesteigerten Anzahl an ungeeigneten Kandidaten, was wiederum einem erhöhten Selektionsaufwand nach sich zieht und damit

---

<sup>4</sup> Unter passiven Kandidaten werden bereits arbeitende Personen verstanden, die zwar explizit keinen Wechsel der Arbeitsstelle geplant haben, jedoch offen für neue Angebote sind und gelegentlich Stellenanzeigen durchsehen (Pin et al., 2001).

hinsichtlich der Effizienz und Effektivität nachteilig sein kann (Barber, 2006; Kapse et al., 2012; Lang et al., 2011).

Bei E-Assessment sind positive Auswirkungen auf die Effektivität der Auswahlverfahren vor allen im Hinblick auf die gesteigerte Objektivität bei der Auswertung mittels computer- und internetgestützten Verfahren zu erkennen (Gnambs et al., 2011; Hertel & Schroer, 2008; Konradt & Hertel, 2004). Zudem kann bei einem online durchgeführten Eignungstest die gewohnte Umgebung des Bewerbers aufgrund von evtl. geringerer Nervosität dazu beitragen, dass die Testergebnisse positiver ausfallen als bei einer klassischen Präsenzveranstaltung in einem Assessment-Center (Gnambs et al., 2011; Konradt & Hertel, 2004). Ob dieser Aspekt als positiv oder negativ einzustufen ist, muss dabei allerdings jede Organisation selbst für sich entscheiden. Ein großer Kritikpunkt an der Effektivität von E-Assessments ist der mögliche Betrug, welcher vornehmlich bei unbeaufsichtigten Tests auftreten kann (Laumer et al., 2009). Die Organisation kann bei unbeaufsichtigten Online-Test nicht sicherstellen, dass auch tatsächlich der eigentliche Bewerber den Test absolviert bzw. er keine Hilfestellung durch eine dritte Person bekommt (Chapman & Webster, 2003; Hertel & Schroer, 2008; Lang et al., 2011). Zudem besteht auch die Möglichkeit, dass die Testinhalte abgespeichert und an andere mögliche Kandidaten zur Vorbereitung weitergegeben werden, was die Testergebnisse verfälschen würde (Chapman & Webster, 2003). Mittels beaufsichtigter Tests kann einem solchen Betrug zwar vorgebeugt werden, allerdings schwindet damit auch zu einem Großteil der Effizienzvorsprung von E-Assessments im Vergleich zu konventionellen Auswahlmethoden (Konradt & Hertel, 2004).

Ein Faktor, der die Effektivität der Personalentwicklung mittels E-Learning beeinflusst, ist die Flexibilität (Guy & Wishart, 2012; Macpherson et al., 2004). Mitarbeiter können selbst entscheiden wann sie E-Learning Angebote nutzen und das Lernen damit ganz genau an ihre persönlichen Vorlieben und Gegebenheiten anpassen, was zu besseren Lernergebnissen führen kann. Auch wie schnell die Inhalte bearbeitet werden, kann die jeweilige Person selbst entscheiden und den gesamten Prozess ihrem individuellen Lerntempo anpassen. Zudem können die Onlinekurse zu jeder Zeit und so oft wie nötig oder gewollt wiederholt werden, so dass ebenfalls der Lerneffekt gesteigert werden kann. Ein weiterer Aspekt ist die

Konsistenz der vermittelten Inhalte (Alghafri, 2015; Oiry, 2009; Panayotopoulou et al., 2007; Zhang & Nunamaker, 2003). Computer- bzw. internetgestützte Weiterbildungen sind inhaltlich in der Regel immer exakt identisch; ein Umstand, der durch eine klassische Präsenzveranstaltung mit einem Lehrenden niemals gewährleistet werden kann (Alghafri, 2015; Shilpa & Gopal, 2011). Zhang und Nunamaker (2003) führen zudem an, dass die anonymere Umgebung des Internets Teilnehmer dazu anregen kann Fragen zu stellen, die sie womöglich in konventionellen Veranstaltungen nicht stellen würden. Daneben können durch das E-Learning, abgesehen von den fachlichen Inhalten, gleichzeitig auch die Fähigkeiten im Umgang mit Computern und Software verbessert werden, was wiederum von allgemeinem Vorteil ist (Alghafri, 2015). Ferner der positiven Konsequenzen hinsichtlich der Effektivität von E-Learning, sind schlechtere Lernerfolge zu erwarten, wenn die Online-Lernangebote von den Mitarbeitern nicht angenommen werden, weil die Lernpräferenzen der Mitarbeiter sich unterscheiden und manche möglicherweise klassische Weiterbildungen bevorzugen (Alghafri, 2015; DeRouin et al., 2005; Macpherson et al., 2004; Martin, Kolomitro, & Lam, 2014).

Das größte Potential von Employee-Self-Services in Bezug auf die Effektivität bieten die Dateneingabe und -aktualisierung. Aufgrund der Dateneingabe durch den betroffenen Mitarbeiter selbst, können Fehler und damit Korrekturen vermieden werden, was insgesamt zu einer Effektivitätssteigerung führt (Hawking et al., 2004; Lohse, 2016; Lohse & Morczinek, 2004; Strohmeier, 2006). Zudem ist auch eine schnellere Aktualisierung der Daten zu erwarten, da bürokratische Zwischenschritte entfallen und der Mitarbeiter unmittelbar nach Veränderungen seiner persönlichen Daten auf das System zugreifen kann, um diese zu korrigieren (Hertel & Schroer, 2008). Diese positiven Effekte können jedoch, genau wie die der Effizienz, nur erreicht werden, wenn der Mitarbeiter sich zur Nutzung der Systeme bereit erklärt. Ist dies, z. B. aufgrund mangelnder Motivation sich mit Themen zu beschäftigen, die mit der eigentlichen Kernfunktion der Arbeitsstelle nichts zu tun haben, nicht gegeben, so können die Auswirkungen der Employee-Self-Services genau gegensätzlich sein (Marler & Dulebohn, 2005; Marler, Fisher, & Ke, 2009).

Die Analyse der operationalen Konsequenzen von E-HRM haben gezeigt, dass sich diese je nach zu Grunde gelegtem Aspekt unterscheiden können. Während bei der

Betrachtung der Kosten Einsparungen als positive Folge überwiegen, sind Effizienz- und Effektivitätssteigerung zwar durchaus realistisch, jedoch abhängig von anderen Gegebenheiten, wie z. B. der Akzeptanz durch die Mitarbeiter.

### **3.1.2 Relational**

Relationale Konsequenzen stehen in Verbindung mit den Beziehungen und Interaktionen zwischen den verschiedenen in das Personalmanagement involvierten Akteuren (Strohmeier, 2006). Dementsprechend sollen die Konsequenzen hinsichtlich der Aspekte Service, Kommunikation und Beziehung analysiert werden.

#### Service

Der Aspekt Service bezieht sich auf die Konsequenzen, die sich im Hinblick auf den Dienstleistungscharakter der Personalabteilung ergeben. Generell wird der Personalabteilung eine Verbesserung ihres Service als Folge der Einführung von E-HRM attestiert (Girard & Fallery, 2009; Hawking et al., 2004; Panayotopoulou et al., 2007; Parry & Tyson, 2011; Reddick, 2009). Ein Grund dafür liegt in den bereits im vorherigen Kapitel angesprochenen Zeitersparnissen, die sich u.a. durch die Reduktion von administrativen Aufgaben ergeben. Aufgrund derer steht den Mitarbeitern der Personalabteilung mehr Zeit zur Verfügung, um ihren internen und externen Kunden in wichtigen Angelegenheiten ausreichende Beratung zu liefern (Bell, Lee, & Yeung, 2006; Cronin, Morath, Curtin, & Heil, 2006). Ein weiterer Grund für die allgemeine Serviceverbesserung liegt in der möglichen Bearbeitungsgeschwindigkeit von Anliegen, die sich vor allem aus der Automatisierung von Teilprozessen durch Computersysteme ergibt. (Al-Dmour, Obeidat, Masa'deh, & Almajali, 2015; Bell et al., 2006; Chiu et al., 2005; Olivas-Lujan et al., 2007; Reddick, 2009; Sharma, 2011). Diese lässt sich insbesondere beim E-Recruitment und den Employee Self Services erkennen (Barber, 2006; Hertel & Schroer, 2008; Strohmeier, 2009).

Die Serviceverbesserung im E-Recruitment resultiert daneben aus der Mehrung des Informationsangebots für den Bewerber. So bieten sowohl die Variante des E-Recruitment 1.0, als auch des E-Recruitment 2.0 der Organisation im Vergleich zu konventionellen Anzeigenschaltungen viel mehr Möglichkeiten Informationen über

die konkrete Stelle und die Organisation an sich anzubieten. Es können Werte und Ziele vermittelt oder z. B. konkrete Vergütungsinformationen bereitgestellt werden (Stone, Stone-Romero, & Isenhour, 2004). Das E-Recruitment 2.0 bietet zudem die Möglichkeit sich über Videosequenzen, als eine Art virtuelle Vorschau, einen genaueren Eindruck über die Organisation zu machen, um so besser über eine mögliche Bewerbung entscheiden zu können (Stone et al., 2004). Neben dem verbesserten Informationsangebot, können durch die Arbeit mit elektronischen Bewerbungsunterlagen auch leichter Archive eingerichtet werden, in denen die Dokumente aufbewahrt werden, um gegebenenfalls später auf die Bewerbung zurückzugreifen (Barber, 2006).

Im Rahmen des E-Assessment können vor allem die Angebote von Self-Assessments als Verbesserung des Service der Personalabteilung erachtet werden, da der Bewerber dadurch bereits vor einer Bewerbung und einem möglichen Durchlaufen eines traditionellen Assessment-Centers für sich persönlich entscheiden kann, ob er für die Position geeignet ist. Diese Möglichkeit erspart potentiell nicht nur der Personalabteilung Arbeit, sondern auch dem Bewerber (Eckhardt et al., 2013; Fontanillas, Romero, & Catasús, 2016).

Im Bereich des E-Learning ist die bereits zuvor angesprochene Flexibilität Hauptursache für die Verbesserung im Hinblick auf den Service der Weiter- und Fortbildung. Diese Flexibilität führt nicht nur zu einer erhöhten Effektivität (Guy & Wishart, 2012; Macpherson et al., 2004), sondern ist angesichts der potentiell ständigen Verfügbarkeit von Lerninhalten und der individuell anpassbaren Nutzung als Serviceverbesserung zu erachten (Beulen, 2009; Oiry, 2009).

Durch Employee-Self-Services wird dem Mitarbeiter z. B. der direkte Zugriff auf bestimmte benötigte Dokumente ermöglicht, die er dann auch sofort downloaden kann, ohne sich an die Personalabteilung wenden zu müssen (Schäffer-Külz, 2004). Dies ist im Besonderen im Hinblick auf sehr oft anfallende Anliegen als eine Serviceverbesserung zu erachten, da der Mitarbeiter dadurch Zeit und Laufwege einsparen kann.

### Kommunikation

Ein weiterer Aspekt auf der Ebene der relationalen Konsequenzen ist die Kommunikation mit der Personalabteilung. Auch diesbezüglich werden in der Literatur positive Folgen des E-HRM in Form einer allgemeinen Verbesserung der Kommunikation hervorgehoben (Bondarouk et al., 2017; Marler & Fisher, 2013; Panayotopoulou et al., 2007; Ruël et al., 2004). Diese ergeben sich daraus, dass durch das E-HRM neue Kommunikationskanäle zur Verfügung stehen und diese gleichzeitig schneller und effektiver sind (Bondarouk et al., 2017; Gainey & Klaas, 2008; Hertel & Schroer, 2008; Kratzer, Leenders, & Van Engelen, 2009). Zudem trägt auch die Vernetzung innerhalb der Organisation über das Intranet und standardisierte Prozesse zur Verbesserung der Kommunikation bei. Die Standardisierung kann dabei generell Missverständnissen in der Verständigung vorbeugen (Singh & Finn, 2003; Strohmeier, 2007). Gleichzeitig können neue Kommunikationsmöglichkeiten nützlich sein um sprachliche und kulturelle Hürden zu überwinden (Corbeil & Valdes-Corbeil, 2007; Ruël, Bondarouk, & Looise, 2004; Strohmeier, 2007).

Im Bereich des E-Recruitment ist vor allem die Kommunikation über Social-Media-Kanäle ein wichtiges Instrument, da dadurch eine ständige Verbindung zu den Kandidaten gehalten werden kann (Henderson & Bowley, 2010) und auch die durch das E-Recruitment ermöglichte Zwei-Wege-Kommunikation ist eine deutliche Verbesserung im Vergleich zum traditionellen Bewerbungsprozess (Al-Dmour et al., 2015; Girard & Fallery, 2010; Holm, 2012). Daneben ist über Online-Jobbörsen auch eine sehr frühe, dem Bewerbungsprozess vorgezogene, Kommunikation mit den Bewerbern möglich (Barber, 2006).

Beim E-Learning ist durch neue Kommunikationsmöglichkeiten wie beispielsweise Chatrooms<sup>5</sup> eine Echtzeit-Diskussion mit dem Lehrenden oder anderen Lernenden möglich, obwohl man sich nicht am selben Ort befindet. Auch Foren, die zum nachträglichen Informations- und Fragensaustausch genutzt werden können, tragen zur Kommunikationsverbesserung in der Personalentwicklung bei (DeRouin et al., 2005).

---

<sup>5</sup> "Chatrooms . . . are generally multi-user, multi-channel and multiserver chat-systems which run over the Internet and provide a protocol for real-time text-based conferencing between users all over the world" (Çamtepe, Goldberg, & Magdon-Ismail, 2005, p. 89).

Employee-Self-Services werden nach Hawking et al. (2004) von 95% der Angestellten vor allem zur Kommunikation genutzt und stellen damit selbst ein wichtiges und neues Medium dar. Der Hauptvorteil liegt in der Informationszentralisierung: die Personalabteilung kann über solche Portale alle, sie betreffenden und wichtigen Informationen kommunizieren und erreicht dabei gleichzeitig alle Mitarbeiter (Bondarouk et al., 2009; Schäffer-Külz, 2004).

Daneben können in der Organisation Workflow-Management-Systeme<sup>6</sup> (WMS) zum Einsatz kommen und mit anderen, die Kommunikation und Zusammenarbeit unterstützenden Applikationen, verknüpft sein. So kann durch interne Workflow-Chat-Systeme die auftragsbezogene Kommunikation verbessert werden (Hertel & Schroer, 2008).

### Beziehung

Neben dem Service und der Kommunikation ist auch die Beziehung zwischen der Personalabteilung und anderen Interaktionspartnern und derer untereinander ein wichtiger Aspekt bei der Betrachtung der relationalen Konsequenzen.

Sowohl Alleyne, Kakabadse, und Kakabadse (2007), als auch Reddick (2009), attestieren im Rahmen ihrer durchgeführten Studien eine allgemeine Verbesserung der Beziehungen zwischen der Personalabteilung und anderen Interaktionspartnern. Alleyne et al. (2007), die in ihrer Studie die Auswirkungen des Intranets untersucht haben, konnten feststellen, dass durch Einführung des Intranets überhaupt erst eine Beziehung zwischen den Mitarbeitern und der Personalabteilung entstanden ist: „We work very closely with an immediate HR colleague . . . Before the HR intranet, I would never have thought about them . . . (HR Customer 7)“ (S. 304). Auch Panayotopoulou et al. (2007) bestätigen die verstärkte Zusammenarbeit.

Daneben lassen sich jedoch auch einige negative Folgen hinsichtlich der Beziehungen zwischen den einzelnen Interaktionspartnern erkennen. Vor allem beim E-Recruitment und E-Assessment geht durch die Automatisierung von Prozessen die persönliche Komponente verloren (Barber, 2006; Chapman & Webster, 2003). Chapman und Webster (2003) sprechen diesbezüglich sogar von einer möglichen Dehumanisierung des Personalauswahlprozesses. Gerade im

---

<sup>6</sup> Workflow-Management-Systeme (WMS) sind „computergestützte Systeme, die den konkreten Ablauf von Arbeitsschritten festlegen und kontrollieren“ (Hertel & Schroer, 2008, S. 462).

Bereich des E-Assessment kann der fehlende persönliche Kontakt bei den Kandidaten zu einem Gefühl von mangelnder Fairness führen, da deren zwischenmenschliche Fähigkeiten nicht ausreichend berücksichtigt werden, was sich nicht nur negativ auf die Beziehung zu der Personalabteilung auswirken kann, sondern auch auf die zu der gesamten Organisation (Gnambs et al., 2011; Lang et al., 2011; Sylva & Mol, 2009; Thielsch, Träumer, & Pytlik, 2012).

Im Rahmen des E-Learning spricht Oiry (2009) von einer Verschlechterung der Beziehung zwischen Mitarbeitern und deren Vorgesetzten, sowie Kollegen aufgrund von Rollenkonflikten, die sich vor allem dann ergeben, wenn das E-Learning direkt am Arbeitsplatz genutzt wird. Die Rollenkonflikte äußern sich derart, dass Vorgesetzte evtl. nicht akzeptieren, dass sich der Mitarbeiter in einer Lernsituation befindet und deshalb mehr Arbeitseinsatz erwartet. Der Mitarbeiter auf der anderen Seite fühlt sich auf Grund dessen möglicherweise unsicher, wem er in dieser spezifischen Situation untergeben ist: dem Trainer oder dem Vorgesetzten.

Insgesamt sind die relationalen Konsequenzen des E-HRM im Hinblick auf eine Wertung durchwachsen. Im Bereich des Service und der Kommunikation werden von den Autoren einige Verbesserungen hervorgehoben, welche zum Teil aus den operationalen Konsequenzen resultieren. So führen Effizienz- und Effektivitätssteigerungen innerhalb der Personalabteilung fast zwangsläufig auch zu einer Verbesserung im Service. Positive Folgen für die Kommunikation ergeben sich hauptsächlich aus den durch die Informationstechnologie ermöglichten neuen Kommunikationskanälen. Im Bereich der Beziehungen können diese neuen Kommunikationsmöglichkeiten jedoch sowohl positive als auch negative Auswirkungen haben.

### **3.1.3 Transformational**

Transformationale Konsequenzen ergeben sich aus all jenen Aktivitäten der Personalabteilung, die sich durch das E-HRM dahingehend verändern, dass sie die Personalabteilung zu einem strategischen Partner in der Organisation transformieren und im Hinblick auf potentielle Wettbewerbsvorteile oder -nachteile relevant sind (Bondarouk et al., 2009; Strohmeier, 2007).



### Strategische Rolle

Ob das Human Resource Management durch die Wandlung hin zum E-HRM überhaupt einen strategischen Charakter aufweist, ist jedoch ein großer Streitpunkt in der Literatur. Während einige Autoren ganz klar eine veränderte Rolle der Personalabteilung hin zu einem strategischen Partner in der Organisation bescheinigen (Bell et al., 2006; Bondarouk & Ruël, 2013; Ghazzawi et al., 2014; Haines & Lafleur, 2008; Panayotopoulou et al., 2007; Reddick, 2009; Ruël et al., 2004), können andere dies nicht bestätigen (Kinnie & Arthurs, 1996; Tansley, Newell, & Williams, 2001) und wieder andere erachten diese Wandlung nur unter bestimmten Bedingungen und in begrenztem Maße für realistisch (Marler, 2009; Parry & Tyson, 2011; Wahyudi & Park, 2014). Heikkilä und Smale (2011) sprechen in diesem Zusammenhang von der „magic transformation“ (S. 231) und betonen damit ebenso wie Marler (2009), als auch Wahyudi und Park (2014), dass das HRM zwar eine strategische Rolle in der Organisation übernehmen kann, dies aber nicht allein mit der Einführung des E-HRM zu verwirklichen ist. Vielmehr muss dem HRM auch zuvor schon eine strategische Rolle innerhalb der Organisation eingeräumt worden sein und das E-HRM kann dann dabei helfen diesen Charakter noch zu verstärken und voranzutreiben. Die der Transformation zustimmenden Autoren, wie Ruël et al. (2004), begründen die Wandlung mit der Verringerung der administrativen Tätigkeiten, wodurch der Fokus der Personalabteilung mehr auf den strategischen Zielen der Organisation liegt und deren Mitarbeiter zum „Denker“ (S. 369) werden (Gardener, Lepak, & Bartol, 2003; Haines & Lafleur, 2008; Reddick, 2009).

### Funktionsbezogene Wettbewerbsvorteile

Trotz der Diskussion in der Literatur, ob das HRM durch die Einbindung von Informationstechnologie eine strategische Rolle in der Organisation einnimmt, ist ein Fakt unbestreitbar: Das Human Resource Management hat die Verwaltung des wichtigsten Produktionsfaktors einer Organisation zur Aufgabe – dem Humankapital (Achouri, 2015; Barney, 1991; Findikli & Bayarçelik, 2015). Damit sind Verbesserungen oder Verschlechterungen im HRM, egal ob operational oder relational, auch immer wettbewerbsrelevant. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass

grundsätzlich jede durch das E-HRM beeinflusste Tätigkeit der Personalabteilung transformationale Konsequenzen nach sich ziehen kann.

Das E-Recruitment ermöglicht beispielsweise eine viel globaler ausgerichtete Suche nach Angestellten, was zwangsläufig den Bewerberpool und damit die Auswahl vergrößert. Eine größere Auswahl an potentiellen Mitarbeitern bedeutet immer einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Organisationen. Auch die Möglichkeit der persönlicheren Ansprache über Jobportale oder auch Social-Media-Kanäle bieten im „War for Talents“ Vorteile gegenüber Organisationen, die kein E-Recruitment nutzen (Böhm & Jäger, 2016; Hertel & Schroer, 2008). Daneben besteht jedoch bei ausschließlicher Nutzung von E-Recruitment die Gefahr bestimmte Bewerber nicht zu erreichen, weil sie entweder über keinen Internetzugang verfügen oder solche Angebote schlichtweg nicht nutzen (wollen) (Barber, 2006; Hertel & Schroer, 2008; Melanthiou et al., 2015; Stone et al., 2004). Darüber hinaus kann aber vor allem das E-Recruitment 2.0 dabei behilflich sein, die Organisation auf dem Bewerbermarkt zu positionieren und das Ansehen bzw. Image zu steigern (Girard & Fallery, 2009; Kapse, et al., 2012; Lang et al., 2011). Gerade, wenn vorzugsweise junge Leute angesprochen werden sollen, ist es für die Organisation wichtig zeitgemäß aufzutreten (Dhamija, 2012; Pin et al., 2001).

Das E-Assessment hat im Hinblick auf den Wettbewerb mit anderen Organisation Vor- und Nachteile. Der Hauptvorteil liegt in den in Kapitel 3.1.1 bereits angesprochenen positiven Auswirkungen auf die Effizienz. Durch die frühe Vorselektion im bzw. noch vor dem eigentlichen Bewerbungsprozess kann die Organisation enorm viel Zeit und Ressourcen einsparen, die anderweitig genutzt werden können (Eckhardt et al., 2013; Hertel & Schroer, 2008; Laumer et al., 2009). Allerdings besteht durch die automatisierte Auswertung der Tests nach bestimmten zuvor festgelegten Kriterien immer die Gefahr, dass Bewerber abgelehnt werden, die trotzdem enormes Potential für die Organisation haben. Psychologische Aspekte, wie beispielsweise Nervosität, können im Rahmen dieser Tests nicht berücksichtigt werden, was zur Folge haben kann, dass ein Kandidat durchfällt, dessen Fähigkeiten und Kenntnisse eigentlich ausreichend gewesen wären (Kröll, 2009). Bei lokal durchgeführten Einstellungstest mit persönlichem Kontakt zu einem Personalmitarbeiter können solche Faktoren miteinbezogen werden. Aber auch Kandidaten, die die fachlichen und kognitiven Anforderungen zwar nicht zu

100% erfüllen, jedoch auf der zwischenmenschlichen Ebene besonders positiv agieren und dadurch möglicherweise sehr gut in das Team passen würden, bleiben evtl. durch E-Assessments in der Endauswahl unberücksichtigt. Daneben können Self-Assessments und deren Ergebnisse potentiell gute Bewerber auch abschrecken, weil sie die automatisiert erhaltenen Ergebnisse fehl- oder überinterpretieren und daraufhin von einer Bewerbung absehen (Gnambs et al., 2011). All diese Faktoren sind im Hinblick auf den Wettbewerb mit anderen Organisationen eher als negativ zu bewerten.

Das E-Learning als Personalentwicklungsinstrument kann ebenfalls mit Wettbewerbsvorteilen für die Organisation einhergehen, sofern dadurch im Vergleich zu herkömmlichen Weiter- und Fortbildungen bessere Trainingsresultate erzielt werden können. Unstrittig ist, dass durch E-Learning die Flexibilität der Mitarbeiter erhöht wird, da prinzipiell der ständige Zugriff auf Trainingsinhalte möglich ist und die Mitarbeiter in ihrem ganz individuellen Lerntempo agieren können (Guy & Wishart, 2012; Macpherson, Elliot, Harris, & Homan, 2004). Dieser Fakt kann grundsätzlich zu einer Verbesserung des Lernerfolgs beitragen. Allerdings ist es für das Erreichen von Wettbewerbsvorteilen durch das E-Learning erforderlich, dass die Organisation eigene, individuelle Lernprogramme und -inhalte anbietet und nicht ausschließlich „off-the-shelf“-Angebote externer Dienstleister für die Personalentwicklung nutzt (Macpherson et al., 2004, S. 309).

#### Wissensmanagement (Knowledge Management)<sup>7</sup>

Neben der möglichen Fokussierung der Personalabteilung auf strategische Fragestellung und den funktionsbezogenen Wettbewerbsvorteilen, die durch das E-HRM erreicht werden können, konnten einige Autoren auch Einflüsse auf das Wissensmanagement der Organisation feststellen. Reddick (2009) spricht dahingehend von einer generellen Verbesserung des Wissensmanagements in Bezug auf die Generierung, die Erfassung, die Weiterleitung und die Nutzung von Wissen<sup>8</sup>. Im Bereich der Generierung von Wissen, ist sicherlich das E-Learning der Haupteinflussfaktor des E-HRM, da es eine potenziell global verfügbare

---

<sup>7</sup> “Knowledge management can be defined as a strategic, systematic management process of an organization knowledge asset that assists the creating values, storage, distribution and application of knowledge” (Rahman, Tay, & Aziz, 2016, p. 45).

<sup>8</sup> Wissen (Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse) des Humankapitals als Teil des intellektuellen Kapitals einer Organisation (Moon & Kym, 2006)

Wissensressource verkörpert (Svoboda & Schröder, 2001). Bei der Erfassung des Wissens ist vor allem die erste Integrationsstufe des E-HRM relevant, die Human Resource Information Systems. Spezielle HRM-Software und Datenbanken ermöglichen eine viel präzisere und leichtere Informationserfassung als Papierarchive und stellen zweifellos eine Verbesserung in diesem Bereich des Wissensmanagements dar. Bezüglich der Weiterleitung des Wissens konnte Ruta (2009) im Rahmen seiner Studie positive Einflüsse durch die Nutzung von HR-Portalen feststellen und attestiert eine darauf beruhende Entwicklung einer Kultur des „knowledge sharing“ (S. 570). Zudem stellen HR-Portale eine gute Grundlage für die Nutzung und den Einsatz des Wissens dar. Die darin enthaltenen Datenbanken bieten beispielsweise eine qualitativ gute Informationsbasis für weiterführende Analysen und Bewertungen, wie Leistungsbewertungen von Mitarbeitern. Durch diese kann wiederum der adäquate und für die Organisation vorteilhafteste Einsatz eines konkreten Mitarbeiters gewährleistet werden. Hustad und Munkvold (2005) machen in diesem Zusammenhang die Potentiale im Hinblick auf Effizienz- und Effektivitätsverbesserungen durch IT-unterstütztes Kompetenzmanagement deutlich.

#### Nachfolgeplanung (Succession Planning)<sup>9</sup>

Der Einfluss des E-HRM erstreckt sich auf der transformationalen Ebene nicht nur auf das Wissensmanagement, sondern auch auf die Nachfolgeplanung der Organisation. Beulen (2009) kommt in seiner Studie zu dem Schluss, dass E-HRM ein unterstützender Faktor bei der Mitarbeiterbindung sein kann. Als Grund dafür nennt er z. B. den optimalen Einsatz der Mitarbeiter, welcher wie bereits zuvor erwähnt, durch das IT-gestützte Kompetenzmanagement gewährleistet werden kann, und die durch das E-Learning vorangetriebene Personalentwicklung. Beide Faktoren führen letztlich zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit und schlussendlich zu einer Reduktion der Fluktuation. Auch Buckley et al. (2004) bestätigt in seiner Studie die durch den Einsatz von E-HRM verringerte Fluktuation, jedoch aus anderen Gründen. Nach den Ergebnissen seiner Studie basiert die geringe Fluktuation bereits auf der durch das E-Recruitment und E-Assessment

---

<sup>9</sup> “Succession planning can be defined as the attempt to plan for the right number and quality of managers and key-skilled employees to cover retirements, death, serious illness or promotion, and any new positions which may be created in future organisation plans” (Sambrook, 2005).

verbesserten Akquisition und Auswahl der Bewerber, die auch Reddick (2009) bestätigt. Ruël et al. (2004) berichten zudem von einem transparenten und flexiblen organisationsinternen Stellenmarkt, was ebenfalls vorteilhaft für die Nachfolgeplanung ist.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass das E-HRM durchaus transformationale Konsequenzen nach sich zieht. Die Frage ob die Personalabteilung durch die Integration von Informationstechnologie zu einem strategischen Partner innerhalb der Organisation transformiert wird, lässt sich jedoch nicht pauschal beantworten. Es kann allerdings festgehalten werden, dass das E-HRM durchaus einen unterstützenden Charakter dahingehend aufweist. Nichtsdestotrotz können durch die Nutzung der Möglichkeiten, die das E-HRM bietet, Wettbewerbsvorteile verwirklicht werden.

### **3.2 Individualebene**

Die Individualebene umfasst alle Konsequenzen, die sich für die einzelne Person oder kleinere Gruppen ergeben (Strohmeier, 2007). Bezogen auf die Personengruppen, können die Konsequenzen wie folgt weiter aufgeteilt werden:

- Mitarbeiter
- Bewerber

Die Trennung in Mitarbeiter und Bewerber ermöglicht eine organisationsinterne und -externe Betrachtung.

#### **3.2.1 Mitarbeiter**

Für die Mitarbeiter der Organisation ergeben sich teils unterschiedliche Konsequenzen, je nachdem ob der Fokus auf dem Mitarbeiter der Personalabteilung selbst oder auf den restlichen Mitarbeitern der Organisation liegt.

##### Mitarbeiter der Personalabteilung

Die Konsequenzen für die Mitarbeiter der Personalabteilung, im Folgenden kurz als „Personaler“ bezeichnet, ergeben sich zum Teil bereits aus denen, die sich auch für die Organisation ergeben. Die operationalen Folgen auf der organisationalen

Ebene hinsichtlich der Zeitersparnis durch die Reduktion von administrativen Tätigkeiten ziehen zwangsläufig eine Veränderung des Arbeitsalltags der Personaler nach sich. Nach Ruël et al. (2004) und anderen Autoren wird die gewonnene Zeit für die Fokussierung auf die strategischen Unternehmensziele genutzt (Gardener, Lepak, & Bartol, 2003; Haines & Lafleur, 2008; Reddick, 2009). Gardener et al. (2003) konnten im Rahmen ihrer Studie allerdings feststellen, dass durch die Einführung der Informationstechnologie in das HRM auch mehr Zeit benötigt wird um IT-bezogenen Tätigkeiten nachzugehen, wie beispielsweise der technischen Beratung anderer Mitarbeiter beim Umgang mit ESS. Unabhängig davon in Richtung welcher Tätigkeiten sich der Arbeitsalltag der Personaler verändert, müssen die entsprechenden Fähigkeiten und Kenntnisse zur Wahrnehmung dieser veränderten Fähigkeiten vorhanden sein. Folglich führt das E-HRM zu einem veränderten Anforderungsprofil an die Personaler (Gardener et al., 2003; Gueutal & Falbe, 2005; Heikkilä, 2010). Die rein administrativen Kompetenzen rücken in den Hintergrund, während technische und servicebezogene Kenntnisse und Fähigkeiten immer wichtiger werden (Bell et al., 2006). Auch im Bereich des E-Recruitment lässt sich ein verändertes Anforderungsprofil feststellen. Vor allem bei der Personalakquisition über Social-Media-Kanäle werden Kommunikations- und Beratungsfähigkeiten immer wichtiger (Heikkilä, 2010; Parry & Tyson, 2009). Ein sich wandelndes Anforderungsprofil an die Personaler kann je nach Mitarbeiter zu einem erhöhten Schulungsbedarf zum Erwerb der neuen Kenntnisse und Fähigkeiten führen (Heikkilä, 2010). Ob dieser Fakt von den Mitarbeitern als positiv oder negativ angesehen wird, hängt wiederum von der individuellen Person ab.

Neben Veränderungen im Arbeitsalltag, kann der reduzierte Verwaltungsaufwand allerdings auch dazu führen, dass die Organisation weitere Kosten einspart, indem sie die Belegschaft der Personalabteilung reduziert, was für den einzelnen betroffenen Mitarbeiter natürlich als extrem negative Folge der Einführung des E-HRM angesehen wird. (Heikkilä, 2010; Maier et al., 2013; Parry & Tyson, 2011; Ruël et al., 2004). Dafür, ob aufgrund des E-HRM überhaupt ein Personalabbau stattfindet, konnten allerdings weder Parry (2011) noch Reddick (2009) in ihren Studien Unterstützung finden, was darauf schließen lässt, dass dieser Punkt organisationsabhängig ist.

### Mitarbeiter anderer Abteilungen

Für die Mitarbeiter der Organisation, die nicht Teil der Personalabteilung selbst sind, wird in der Literatur eine allgemeine Steigerung der Zufriedenheit als Folge des E-HRM attestiert (Hawking et al., 2004; Heikkilä, 2010; Lepak & Snell, 1998; Nivlouei, 2014; Panayotopoulou et al., 2007; Ruël et al., 2004). Als Grund dafür werden die generellen Serviceverbesserungen der Personalabteilung genannt (Hawking et al., 2004; Panayotopoulou et al., 2007; Parry & Tyson, 2011; Ruta, 2009; Tansley et al., 2001).

Vor allem das Intranet der Organisation in Verbindung mit Employee-Self-Services stellen ein großes Potential zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit dar. ESS ermöglichen zum einen jederzeit die Einsicht in die hinterlegten persönlichen Daten des Mitarbeiters und deren Änderung, was mit einer gesteigerten Datentransparenz einhergeht (Hertel & Schroer, 2008; Lohse & Morczinek, 2004). Zum anderen können bestimmte Formulare oder Abrechnungen direkt von den Angestellten aus dem Portal heruntergeladen werden, ohne die Personalabteilung kontaktieren zu müssen und damit evtl. Wartezeiten in Kauf zu nehmen.

Auf der anderen Seite zieht der Verantwortungsübergang bzgl. administrativer Aufgaben vom Personaler auf den Mitarbeiter auch einen erhöhten Arbeitsaufwand für den einzelnen Mitarbeiter nach sich, was sich je nachdem wieder negativ auf die Zufriedenheit auswirken kann. (Bondarouk et al., 2017; Martin & Reddington, 2010). Zudem muss der Mitarbeiter im Umgang mit den Systemen geschult sein, um die potentiellen Vorteile ausschöpfen zu können (Lohse, 2016). Gerade im Hinblick auf den verringerten persönlichen Kontakt durch die automatisierten Prozesse über das Intranet (Oiry, 2009), kann sich der Mitarbeiter auch hilflos im Umgang mit den ESS fühlen (Lohse, 2016). Aber auch Bedenken in Bezug auf den Datenschutz können die Mitarbeiterzufriedenheit beeinflussen (Bondarouk et al., 2017). Lukaszewski et al. (2008) haben im Rahmen ihrer Studie den Einfluss der Freigabe und Sicherheit von Daten auf die Mitarbeiterzufriedenheit untersucht und konnten feststellen, dass die Zufriedenheit umso geringer ist, je höher der empfundene Eingriff in die Privatsphäre ist. Zudem war auch die Speicherung von medizinischen Daten und die mögliche Mitentscheidung bei der Frage, welche Systeme genutzt werden, eine beeinflussende Variable. Letztlich muss der

Mitarbeiter aber in Kauf nehmen, dass seine persönlichen und sensiblen Daten über das Intranet verwaltet werden.

Eine weitere, vornehmlich positive Konsequenz für die Mitarbeiter geht mit der Einführung des E-Learning einher. Die zuvor schon erwähnte und durch das E-Learning erreichte Flexibilität im Personalentwicklungsprozess ist nicht nur für die Organisation an sich von Vorteil, auch für den Mitarbeiter ändert sich dahingehend viel zum Positiven. Er kann jederzeit auf Lerninhalte zugreifen, deren Inhalt in seinem ganz persönlichen Lerntempo abarbeiten und ist zudem örtlich ungebunden, da der Zugriff entweder direkt über den Computer am Arbeitsplatz möglich ist oder im Idealfall über das Inter- oder Intranet auch von überall sonst, wodurch Anfahrtswege zu Schulungen und Fortbildungen entfallen (Alghafri, 2015; Corbeil & Valdes-Corbeil, 2007; Macpherson et al., 2004). Daneben erfordert die Personalentwicklung über E-Learning aber auch ein relativ hohes Maß an Selbstdisziplin, da es sich dabei um ein eigenverantwortliches Lernen handelt (Schaper & Konradt, 2004). Zudem kann vor allem das Training am Arbeitsplatz und während der regulären Arbeitszeit, wie zuvor bereits erwähnt, zu Rollenkonflikten mit direkten Vorgesetzten und anderen Kollegen führen (Oiry, 2009).

Die Konsequenzen für die Mitarbeiter der Organisation äußern sich letztlich dahingehend, dass sich sämtliche Prozesse innerhalb des HRM verändern. Für die Personaler selbst ergibt sich ein veränderter Arbeitsalltag, verbunden mit einem differenzierten Anforderungsprofil an sie. Für die Mitarbeiter, die „Kunden“ der Personalabteilung sind, verändert sich das Serviceangebot und die Verteilung von Verantwortlichkeiten.

### **3.2.2 Bewerber**

Für die potentiellen Bewerber der Organisation, als externer Kunde der Personalabteilung, sind ebenfalls Konsequenzen durch die Einführung des E-HRM zu erwarten, jedoch tendenziell nur im Bereich des E-Recruitment und E-Assessment.

Das E-Recruitment bietet dem Bewerber zunächst einen erweiterten Zugang zu Stellenanzeigen und ein viel größeres Angebot als Zeitungsannoncen (Van Rooy,



Alonso, & Fairchild, 2003). Zusätzlich zu dem größeren Angebot sind auch die Informationen der Stellenanzeigen in der Regel viel ausführlicher als die von konventionellen Anzeigen (Stone et al., 2004). Grund dafür ist der Kostenvorteil von Internet-Jobbörsen oder Stellenanzeigen auf der eigenen Organisationshomepage (Barber, 2006; Singh & Finn, 2003). Das bedeutet, dass der potentielle Bewerber sich im Vorhinein viel besser über die Organisation und die Stelle informieren kann, um so abzuschätzen, ob eine Bewerbung für ihn überhaupt in Frage kommt. Zudem führen zusätzliche Informationen zur Organisation, zu Weiterbildungsmöglichkeiten oder der Vergütung zu einer positiven Einstellung der Bewerber zum E-Recruitment (Cober, Brown, Levy, Cober, & Keeping, 2003). Daneben kann der Bewerber durch die automatisierten Prozesse ein schnelleres Feedback zu seiner Bewerbung bekommen (Barber, 2006). Ein weiterer Aspekt sind automatisch versendete Empfangsbestätigungen oder Zwischenberichte zum Status der Bewerbung, die zu einer gesteigerten Transparenz des Bewerbungsprozesses führen (Pin et al., 2001). Zusätzlich können durch die Arbeit mit elektronischen Bewerbungsunterlagen auch leichter Archive eingerichtet werden, in denen die Dokumente aufbewahrt werden, um gegebenenfalls später auf die Bewerbung zurückzukommen (Barber, 2006).

Trotz dieser zu erwartenden positiven Konsequenzen, konnten Zusman und Landis (2002) feststellen, dass traditionelle Stellenangebote in Zeitungen und Zeitschriften teilweise bevorzugt werden. Manche Bewerber verfügen evtl. über keinen Internetzugang und werden dadurch von Unternehmen ausgeschlossen, die ausschließlich E-Recruitment zur Bewerberakquisition nutzen (Barber, 2006; Hertel & Schroer, 2008; Melanthiou et al., 2015; Stone et al., 2004). Allerdings kann diese Komponente mit zunehmender Verbreitung von Internetzugängen, vor allem in der westlichen Welt, vernachlässigt werden (Hertel & Schroer, 2008). Nichtsdestotrotz ist der potentielle Ausschluss bestimmter Personengruppen, wie beispielsweise älterer Personen oder bestimmten Kulturen, eine mögliche Konsequenz (Stone et al., 2004). Um das Angebot und die damit verbundenen Vorteile nutzen zu können, setzt dies für den Bewerber also voraus, dass er überhaupt erst Zugang zum Internet hat und zudem sind Kenntnisse und Fähigkeiten im Umgang mit Internetangeboten vorteilhaft. Vor diesem Hintergrund sind die Anforderungen an den Bewerber umso geringer je einfacher und

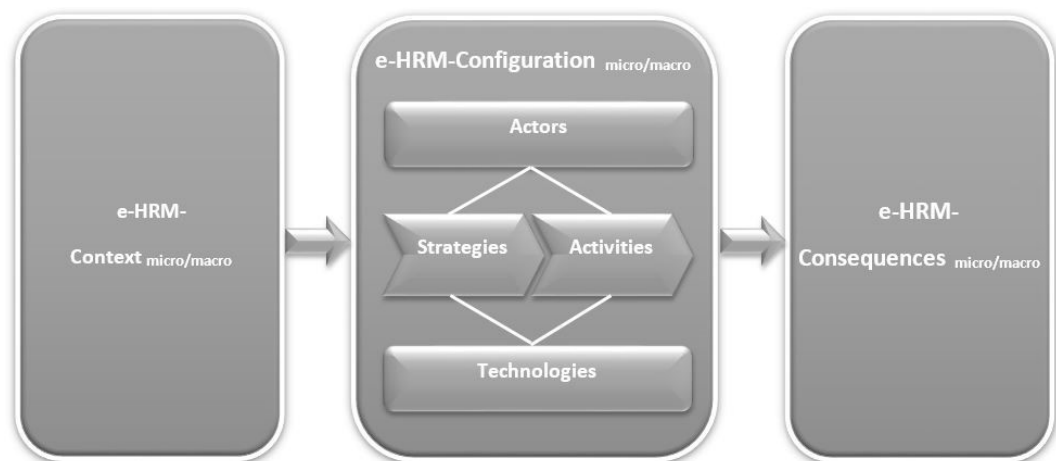
benutzerfreundlicher Jobportale oder die Homepage der Organisation gestaltet sind, was wiederum zu einer gesteigerten Zufriedenheit führt (Braddy, Meade, & Kroustalis, 2008).

Weiterhin ist die Frage des Datenschutzes, ebenso wie bei der Datenverwaltung von den Mitarbeitern der Organisation, ein wichtiger Aspekt. Personen, die sich über die Möglichkeiten die das E-Recruitment bietet, bei einer Organisation bewerben wollen, sind gezwungen persönliche und sensible Daten über das Internet weiterzugeben. Vor allem dann, wenn Zweifel an einem ausreichenden Datenschutz bestehen, werden daher konventionelle Bewerbungen bevorzugt (Lang et al., 2011).

Im Bereich der E-Assessment ergeben sich für den Bewerber neue Möglichkeiten in Form der elektronischen Self-Assessments, die ihm erlauben eine eigenständige Bewertung seiner Eignung für eine bestimmte Stelle vorzunehmen (Eckhardt et al., 2013). Bei effektiver Nutzung und korrekter Interpretation der Ergebnisse aus Self-Assessment, kann der Bewerber Zeit einsparen, indem er von Stellenangeboten Abstand nimmt, bei denen kein positives Ergebnis zu erwarten ist. Daneben können für den Bewerber auch Anfahrtszeiten und -wege entfallen, wenn die Organisation E-Assessments in ihrem Personalauswahlprozess nutzt (Laumer et al., 2009). Jedoch muss der Bewerber auch über die technischen Voraussetzungen verfügen, um die E-Assessments durchführen zu können. Neben dem Zugang zu einem Computer und dem Internet generell sind beispielsweise auch die Leistungsfähigkeit und Stabilität der Internetverbindung relevante Faktoren. Vor allem dann, wenn der Test oder bestimmte Teile davon unter Zeitvorgabe ablaufen, kann eine langsame Internetverbindung nachteilige Auswirkungen auf das Testergebnis des Bewerbers haben (Laumer et al., 2009).

Die Konsequenz für den Bewerber ist letztlich die komplette Wandlung des Bewerbungsprozesses. Bereits bei der Suche nach Stellenangeboten eröffnet sich ein quantitativ und qualitativ besseres Angebot. Daneben können Applikationen zur selbstständigen Eignungsbeurteilung genutzt werden. Auf der anderen Seite müssen bestimmte technische Voraussetzungen erfüllt sein, um alle Angebote in vollem Umfang wahrnehmen zu können.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass das Electronic Human Resource Management auf den unterschiedlichen Ebenen sehr verschiedene Konsequenzen für die Organisation und deren Mitarbeiter haben *kann*. Um noch einmal alle in dieser Arbeit angesprochenen Konsequenzen in übersichtlicher Form betrachten zu können, sind diese in Anhang A tabellarisch zusammengefasst. Es muss jedoch angemerkt werden, dass keine allgemeingültigen Aussagen über die Konsequenzen des E-HRM getroffen werden können, denn wie sich anhand einiger in dieser Arbeit erwähnten Punkte erkennen lässt, gibt es Faktoren, welche die Konsequenzen beeinflussen. So sind beispielsweise die attestierten Kostenvorteile des E-HRM nur solange als Konsequenz zu erwarten, solange Implementations- und Aktualisierungskosten der Systeme in einem angemessenen Verhältnis stehen (Haines & Lafleur, 2008; Kehoe et al., 2005; Lang et al., 2011; Martin & Reddington, 2010), was wiederum von anderen Faktoren abhängig sein kann, wie z. B. der Größe der Organisation (Hendrickson, 2003; Strohmeier, 2006). Strohmeier (2007) hat diesbezüglich ein Rahmenmodell für das E-HRM (Abbildung 8) entwickelt, welches die verschiedenen Einflussfaktoren auf dessen Konsequenzen aufzeigt.



**Abbildung 8:** Kontextmodell des E-HRM (Quelle: Strohmeier, 2007, S. 21)

Sein Modell macht deutlich, dass nicht nur die Konsequenzen auf verschiedenen Ebenen betrachtet werden können und müssen, sondern auch die Kontextfaktoren und die genaue E-HRM-Konfiguration. Auf der individuellen Kontextebene sind beispielsweise Aspekte wie der Zugang zu Computern oder auch die technischen Kenntnisse und Fähigkeiten von einzelnen Personen relevant. Auf der organisationalen Kontextebene sind die Kultur oder auch rechtliche

Rahmenbedingungen von Bedeutung. Daneben müssen die Konsequenzen auch im Hinblick auf die betroffenen Personen oder Gruppen, die verwendete Technologie und den Einsatzbereich analysiert werden.

Zur konkreten Analyse der Konsequenzen von E-HRM sollten also viele Faktoren miteinbezogen werden und dennoch können keine pauschalen Aussagen getroffen werden. So merken Heikkilä (2010) und Strohmeier (2006, 2009) an, dass sich die Konsequenzen dynamisch verhalten und mit der Zeit verändern können.

Da eine Analyse der Einflussfaktoren im Rahmen dieser Arbeit allerdings zu weit führen würde und auch nicht das Ziel ist, es sich dabei aber dennoch um einen wichtigen Aspekt handelt, wird an dieser Stelle auf die Arbeiten von Bondarouk et al. (2017) und Furtmueller (2012) verwiesen, die sich ausführlich mit den relevanten Einflussfaktoren auseinandersetzen.

#### 4. Zusammenfassung und Implikationen für Forschung und Praxis

Ziel dieser Arbeit war es, mögliche Konsequenzen des Electronic Human Resource Management in Organisationen auf Basis einer Literaturrecherche zu analysieren.

Dazu wurde zunächst das Fundament für die Analyse in Form der begrifflichen und konzeptionellen Grundlagen geschaffen. Im Hinblick darauf wurde in einem ersten Schritt die Grundlage für die spätere Definition des E-HRM geschaffen, indem der Begriff des Human Resource Management und dessen Bedeutung erläutert wurde. Danach folgte die Herausarbeitung einer Definition des E-HRM<sup>10</sup> anhand einer Gegenüberstellung verschiedener in der Literatur anzutreffender Definitionen.

Daneben wurde der Begriff des E-HRM von anderen, in der Literatur synonym verwendeten Begriffen, abgegrenzt und darauf aufbauend ein 3-Stufen-Integrationsmodell (Abbildung 1) entwickelt. In einem zweiten Schritt wurden dann die vier konkreten Instrumente *E-Recruitment*, *E-Assessment*, *E-Learning* und *Employee-Self-Services* mit ihren wichtigsten Merkmalen erläutert, um auf dieser Basis später Gründe für mögliche Konsequenzen darlegen zu können.

Folgend wurden die potentiellen Konsequenzen, in Anlehnung an die Kategorisierung von Strohmeier (2007), auf der organisationalen Ebene und der Individualebene untersucht.

Auf der organisationalen Ebene fand gemäß Lepak und Snell (1998) eine weitere Unterscheidung in operationale, relationale und transformationale Konsequenzen statt. Operationale Konsequenzen beziehen sich auf die Folgen im Bereich administrativer Tätigkeiten, relationale Konsequenzen stehen in Zusammenhang mit Beziehungen und Interaktionen zwischen verschiedenen Akteuren und transformationale Konsequenzen sind solche, die im Hinblick auf Wettbewerbsvorteile und die strategische Rolle der Personalabteilung relevant sind.

Mit dem Fokus auf operationale Aspekte konnten im Wesentlichen drei Konsequenzen festgestellt werden: Kosteneinsparungen, Effizienzsteigerungen und Effektivitätsverbesserungen.

---

<sup>10</sup> E-HRM beschreibt die Verflechtung von Informationstechnologie, insbesondere der Netzwerktechnologie, und dem Human Resource Management mit dem Ziel der Vernetzung verschiedener Akteure (inner- und außerhalb der Organisation) und deren Unterstützung bei der Planung, Gestaltung und Ausübung von Personalaufgaben, -programmen und -praktiken.

Bei der Betrachtung der relationalen Konsequenzen wurden zum einen Verbesserungen im Service der Personalabteilung festgestellt, zum anderen ergibt sich durch das E-HRM eine verbesserte, aber veränderte Kommunikation. Die Veränderungen stellen sich im Wesentlichen in Form eines Rückgangs an persönlichen Kontakten dar, was sich im Hinblick auf die Beziehungen zwischen den verschiedenen Akteuren auch negativ äußern kann.

Bei der Analyse der transformationalen Konsequenzen hat sich eine gegensätzliche Meinung einiger Forscher bzgl. der Frage, ob sich die Rolle der Personalabteilung durch Einführung des E-HRM dahingehend verändert, dass sie von strategischer Bedeutung ist, herauskristallisiert. Es lässt sich jedoch festhalten, dass die Mehrheit diese Frage mit ‚Ja‘ beantwortet. Daneben konnten positive Einflüsse auf das Wissensmanagement und die Nachfolgeplanung der Organisation festgestellt werden.

Auf der Individualebene wurden die Konsequenzen für die Mitarbeiter und die Bewerber der Organisation getrennt analysiert, um so einen organisationsinterne und -externe Sichtweise abzudecken. Für die Mitarbeiter der Personalabteilung selbst sind die Konsequenzen, die das E-HRM nach sich zieht, enorm und äußern sich in einer starken Veränderung des Arbeitsalltags und einem veränderten Anforderungsprofil an die Personaler betrifft. Für die restlichen Mitarbeiter führt das E-HRM beispielsweise zu einer Verbesserung des allgemeinen Service, aber auch zu mehr Verantwortung und evtl. damit verbundener Mehrarbeit. Für die Bewerber eröffnet das E-HRM die Möglichkeit zu einem verbesserten Informationszugang, allerdings ist auch die Preisgabe persönlicher und sensibler Daten über das Internet mit der Nutzung des Angebots verbunden.

### Implikationen für die Forschung

Implikationen für die Forschung ergeben sich bereits aus der Definition des E-HRM. Die von einigen Autoren (Eisele et al., 2003; Hils & Bahner, 2005; Ruël & Lake, 2014; Strohmeier, 2007) beklagte fehlende einheitliche Definition des Begriffs und die zusätzliche, teils synonyme, Verwendung anderer Begriffe ist definitiv ein Punkt, an dem die Forschung zukünftig angreifen sollte. Im Rahmen dieser Arbeit wurde bereits mit dem 3-Stufen-Integrationsmodell ein Vorschlag zum zukünftigen Umgang mit den Begriffen rund um das E-HRM gemacht.

Aber auch die Abgrenzung operationaler, relationaler und transformationaler Tätigkeiten ist in der Literatur nicht immer ganz eindeutig. Gerade in Bezug auf die Konsequenzen verschwimmen die Grenzen zwischen diesen Aspekten oft, was eine genaue Zuordnung schwierig macht. Eine tiefer gehende Beschreibung der drei Kategorien ist für die Zukunft wünschenswert (Strohmeier & Kabst, 2014)

Daneben konnte im Rahmen der Literaturanalyse festgestellt werden, dass der Fokus oft nur auf die organisationale Ebene gerichtet ist und die Konsequenzen für das Individuum vernachlässigt werden. Besonders auffällig war dieser Aspekt bei eher allgemeineren Studien, also denen, die nicht auf die Konsequenzen eines konkreten Instruments ausgelegt waren. Auch an diesem Punkt sollte die Forschung zukünftig angreifen, da die einzelnen Personen letztlich den ausführenden Faktor darstellen (Strohmeier, 2006).

Weitergehend sollte, neben den bereits erwähnten Einflussfaktoren auf die Konsequenzen, zukünftig untersucht werden, inwieweit die verschiedenen Konsequenzen untereinander korrelieren. Schließen sich bestimmte Konsequenzen beispielsweise komplett aus oder führt eine bestimmte Konsequenz zwangsläufig zu einer anderen? Das sind Fragen die bisher weitestgehend unerforscht sind und Potentiale für die Zukunft bieten.

#### Implikationen für die Praxis

Bei der Überlegung ob das E-HRM in der eigenen Organisation genutzt werden soll, egal ob nur in Form eines einzigen Instruments oder in sehr ausgeprägter Form, sollte immer die zuvor erwähnte Dynamik der möglichen Konsequenzen beachtet werden. Es sollte also regelmäßig untersucht werden, ob die angestrebten und erreichten Konsequenzen noch Bestand haben und gegebenenfalls mit geeigneten Maßnahmen interveniert werden (Strohmeier, 2009).

Aufbauend darauf ist es für die Organisation unabdinglich sich über die verschiedensten Einflussfaktoren der Konsequenzen bewusst zu sein, um in entsprechenden Situationen lenkend eingreifen zu können. Vor der Einführung entsprechender Systeme sollte sich die Organisation also auch sehr genau über den aktuellen Forschungsstand diesbezüglich informieren.

## 5. Fazit

Am Ende dieser Arbeit kann bereits aus der Aufarbeitung der begrifflichen Grundlagen ein Fazit gezogen werden: Das E-HRM ist ein weitläufiger Begriff, dem es nicht an der Menge von Definitionen mangelt, jedoch an einer allgemein anerkannten. Um die gesamte Idee des E-HRM herum herrscht ein Begriffschaos, das es zu beseitigen gilt.

Für die potentiellen Konsequenzen von E-HRM in Organisationen kann festgehalten werden, dass auch diese zahlreich sind, aber dennoch nicht durchweg positiv. Der Grund für die Einführung von E-HRM liegt oft und hauptsächlich in dem Versuch Kosten einzusparen (Parry & Tyson, 2011). Dahingehend ist das Erreichen dieses Ziels als sehr wahrscheinlich einzustufen. Dennoch dürfen auch andere Konsequenzen nicht vernachlässigt und auch das Zusammenspiel verschiedener Faktoren sollte von Organisationen berücksichtigt werden, die sich durch den Einsatz von E-HRM Vorteile erhoffen.



**Anhang****Anhang A:** Konsequenzen von E-HRM in Organisationen

## Organisationale Ebene – Operationale Konsequenzen

| <b>Aspekt</b> | <b>Konsequenz</b>  | <b>Gründe</b>  |   |  |
|---------------|--------------------|--|---|--|
| Kosten        | Kosteneinsparungen | E-Recruitment:   | Stellenangebote über das Internet sind günstiger, oft kostenlos       | (Barber, 2006; Pin et al., 2001; Singh & Finn, 2003)                   |
|               |                    |  | Kosten für evtl. Headhunting-Agenturen können gesenkt werden          | (Miebach, 2017)  |
|               |                    | E-Assessment:  | Raum-, Personal- und Materialeinsparungen                             | (Laumer et al., 2009)  |
|               |                    | E-Learning:  | gesenkter Bedarf an externen Trainern und Lehrgängen                  | (Alghafri, 2015; Case et al., 2009; Welsh et al., 2003; Zornada, 2005) |
|               |                    |  | weniger Trainingsmaterial in Papierform                               | (Alghafri, 2015; Welsh et al., 2003)                                   |
|               |                    | Reduktion der Opportunitätskosten durch verlorene Arbeitszeit aufgrund von Reisezeiten | (Alghafri, 2015; Beamish et al., 2002; Zornada, 2005)                 |  |
|               |                    | weniger Reisekosten  | (Beamish et al., 2002; DeRouin et al., 2005; Zhang & Nunamaker, 2003) |  |

**Anhang A:** Fortsetzung

## Organisationale Ebene – Operationale Konsequenzen

| Aspekt    | Konsequenz          | Gründe                 |  |
|-----------|---------------------|------------------------|--|
|           |                     | Employee-Self-Service: | Personaleinsparungen aufgrund der Reduktion administrativer Tätigkeiten<br>(Hawking et al., 2004; Lohse, 2016; Lohse & Morczinek, 2004; Marler & Dulebohn, 2005)   |
|           | unerwartete Kosten  | Allgemein:             | hohe Implementation- und Aktualisierungskosten<br>Inanspruchnahme externer Dienstleister zur Systemaufrechterhaltung und Aktualisierung<br>(Haines & Lafleur, 2008; Kehoe et al., 2005; Lang et al., 2011; Martin & Reddington, 2010)  |
| Effizienz | Effizienzsteigerung | E-Recruitment:         | Stellenanzeigen über das Internet innerhalb von Minuten möglich<br>(Barber, 2006; Lang et al., 2011; Pin et al., 2001; Singh & Finn, 2003)<br><br>schnellere Rückmeldung von Bewerbern durch den Versand der Bewerbung über das Internet<br>(Lang et al., 2011; Pin et al., 2001)<br><br>automatisierte Empfangsbestätigungen und Feedback-Prozesse<br>(Barber, 2006; Melanthiou et al., 2015; Pin et al., 2001; Singh & Finn, 2003) |

**Anhang A:** Fortsetzung

## Organisationale Ebene – Operationale Konsequenzen

| Aspekt | Konsequenz | Gründe   |
|--------|------------|--|
|        |            | E-Assessment: automatische Vorselektion der Bewerber anhand zuvor festgelegter Kriterien<br><br>reduzierter Organisationsaufwand für Präsenzveranstaltungen<br><br>schneller Testauswertung durch Computer |
|        |            | (Eckhardt et al., 2013; Hertel & Schroer, 2008; Laumer et al., 2009)<br><br>(Laumer et al., 2009)  |
|        |            | E-Learning: Reduktion von Reisezeiten<br><br>Trainingsmöglichkeit für viele Mitarbeiter gleichzeitig   |
|        |            | (Alghafri, 2015; Macpherson et al., 2004; Welsh et al., 2003; Zornada, 2005)   |
|        |            | Employee-Self-Service: Verantwortungsübergang für administrative Tätigkeiten vom Personaler auf den Mitarbeiter<br><br>mehr Zeit für andere Aufgaben aufgrund des Rückgangs administrativer Aufgaben       |
|        |            | (Bennett & McWhorter, 2014; Hawking et al., 2004; Hertel & Schroer, 2008; Koopman & Batenburg, 2009; Lohse & Morczinek, 2004; Stone et al., 2015)  |
|        |            | Allgemein: reduzierter Verwaltungsaufwand aufgrund der Unterstützung durch Softwarelösungen  |
|        |            | (Bondarouk et al., 2017; Kerrin & Kettley, 2003; Lengnick-Hall & Moritz, 2003; Ruël et al., 2004)  |

**Anhang A:** Fortsetzung

## Organisationale Ebene – Operationale Konsequenzen

| Aspekt       | Konsequenz              | Gründe  |   |
|--------------|-------------------------|---|---|
|              |                         |   | Produktivitätssteigerung der Mitarbeiter<br>(Broderick & Boudreau, 1992; Reddick, 2009; Ruël & van der Kaap, 2012)          |
| Effektivität | Effektivitätssteigerung | Allgemein:  | Unterstützung administrativer Arbeit durch Softwaresysteme<br>(Haines & Lafleur, 2008; Ruël et al., 2007; Ruta, 2009)       |
|              |                         | E-Recruitment:  | große Reichweite von Online-Stellenanzeigen<br>(Barber, 2006; Kapse et al., 2012; Melanthiou et al., 2015)                  |
|              |                         |   | bessere Erreichbarkeit bestimmter Kandidatengruppen<br>(Dhamija, 2012; Pin et al., 2001)                                    |
|              |                         |   | höhere Bewerberzahl<br>(Lang et al., 2011)  |
|              |                         | E-Assessment:   | höhere Objektivität von Auswertungen über Computer<br>(Gnambs et al., 2011; Hertel & Schroer, 2008; Konradt & Hertel, 2004) |
|              |                         | positiver Einfluss der gewohnten Umgebung auf den Kandidaten<br>(Gnambs et al., 2011; Konradt & Hertel, 2004) |   |
|              |                         | E-Learning:   | Flexibilität<br>(Guy & Wishart, 2012; Macpherson et al., 2004)  |

**Anhang A:** Fortsetzung

Organisationale Ebene – Operationale Konsequenzen

| Aspekt | Konsequenz                    | Gründe                 |   |
|--------|-------------------------------|------------------------|---|
|        |                               |                        | Konsistenz der Trainingsinhalte<br>(Alghafri, 2015; Oiry, 2009; Panayotopoulou et al., 2007; Zhang & Nunamaker, 2003)   |
|        |                               |                        | Verbesserung der Computerfähigkeiten<br>(Alghafri, 2015)  |
|        |                               | Employee-Self-Service: | Geringere Fehleranfälligkeiten bei Daten aufgrund der Eingabe durch den Bewerber selbst<br>(Hawking et al., 2004; Lohse, 2016; Lohse & Morczinek, 2004; Strohmeier, 2006) |
|        |                               |                        | Wegfall bürokratischer Zwischenschritte<br>(Hertel & Schroer, 2008)   |
|        | Effektivitätsverschlechterung | E-Assessment:          | Betrug durch den Kandidaten<br>(Chapman & Webster, 2003; Hertel & Schroer, 2008; Lang et al., 2011; Laumer et al., 2009)  |

**Anhang A:** Fortsetzung

## Organisationale Ebene – Relationale Konsequenzen

| <b>Aspekt</b> | <b>Konsequenz</b>   | <b>Gründe</b>          |   |   |
|---------------|---------------------|------------------------|---|---|
| Service       | Serviceverbesserung | Allgemein:             | mehr Zeit für Beratung der Mitarbeiter<br><br>gesteigerte Bearbeitungsgeschwindigkeit von Anliegen                  | (Bell et al., 2006; Cronin et al., 2006)<br><br>(Al-Dmour et al., 2015; Bell et al., 2006; Chiu et al., 2005; Olivas-Lujan et al., 2007; Reddick, 2009; Sharma, 2011) |
|               |                     | E-Recruitment:         | Mehrung des Informationsangebots<br>Virtuelle Vorschau der Organisation<br>Archive zur Aufbewahrung der Bewerbungen | (Stone et al., 2004)<br><br>(Barber, 2006)  |
|               |                     | E-Assessment:          | Angebot von Self-Assessments  | (Eckhardt et al., 2013; Fontanillas et al., 2016)   |
|               |                     | E-Learning:            | Flexibilität  | (Beulen, 2009; Guy & Wishart, 2012; Macpherson et al., 2004; Oiry, 2009)  |
|               |                     | Employee-Self-Service: | Einsparung von Zeit und Laufwegen durch direkten Zugriff auf benötigte Dokumente                                    | (Schäffer-Külz, 2004)   |

**Anhang A:** Fortsetzung

## Organisationale Ebene – Relationale Konsequenzen

| <b>Aspekt</b> | <b>Konsequenz</b>               | <b>Gründe</b>  |  |   |
|---------------|---------------------------------|----------------|--|---|
| Kommunikation | Kommunikations-<br>verbesserung | Allgemein:     | neue Kommunikationskanäle                                      | (Bondarouk et al., 2017;<br>Gainey & Klaas, 2008; Hertel<br>& Schroer, 2008; Kratzer et<br>al., 2009) |
|               |                                 |                | Vernetzung über das Intranet                                   | (Singh & Finn, 2003;<br>Strohmeier, 2007)   |
|               |                                 |                | Überwindung sprachlicher und kultureller<br>Hürden             | (Corbeil & Valdes-Corbeil,<br>2007; Ruël et al., 2004;<br>Strohmeier, 2007)                           |
|               |                                 | E-Recruitment: | Ständiger Kontakt über Social-Media-<br>Kanäle                 | (Henderson & Bowley, 2010)  |
|               |                                 |                | Zwei-Wege-Kommunikation  | (Al-Dmour et al., 2015; Girard<br>& Fallery, 2010; Holm, 2012)  |
|               |                                 |                | Kommunikation sehr früh im<br>Bewerbungsprozess möglich        | (Barber, 2006)  |
|               |                                 | E-Learning:    | ortsunabhängige Kommunikation über<br>Chatrooms                | (DeRouin et al., 2005)  |
|               |                                 |                | Foren zum nachträglichen Informations-<br>und Fragensaustausch |   |

**Anhang A:** Fortsetzung

## Organisationale Ebene – Relationale Konsequenzen

| <b>Aspekt</b> | <b>Konsequenz</b>              | <b>Gründe</b>          |   |
|---------------|--------------------------------|------------------------|---|
| Beziehung     | Verbesserung der Beziehung     | Employee-Self-Service: | Informationszentralisierung<br>(Bondarouk et al., 2009; Schäffer-Külz, 2004)      |
|               |                                | Allgemein:             | erstmalige Entstehung von Beziehungen über das Intranet<br>(Alleyne et al., 2007) |
|               | Verschlechterung der Beziehung | E-Recruitment:         | Reduktion von persönlichen Kontakten<br>(Barber, 2006; Chapman & Webster, 2003)   |
|               |                                | E-Assessment:          | Dehumanisierung des Personalauswahlprozesses<br>(Chapman & Webster, 2003)         |
|               |                                | E-Learning:            | Rollenkonflikte<br>(Oiry, 2009)   |



**Anhang A:** Fortsetzung

## Organisationale Ebene – Transformationale Konsequenzen

| <b>Aspekt</b>       | <b>Konsequenz</b>                        | <b>Gründe</b>  |   |
|---------------------|--|----------------|---|
| Strategische Rolle  | Transformation zum strategischen Partner | Allgemein:     | Verringerung administrativer Tätigkeiten<br><br>Personaler als "Denker"   |
|                     |  |                | (Bell et al., 2006; Bondarouk & Ruël, 2013; Ghazzawi et al., 2014; Haines & Lafleur, 2008; Panayotopoulou et al., 2007; Reddick, 2009; Ruël et al., 2004) |
| Wettbewerbsvorteile | Steigerung der Wettbewerbsvorteile       | E-Recruitment: | globalere Ausrichtung<br><br>größerer Bewerberpool<br><br>Imageverbesserung   |
|                     |  |                | (Ruël et al., 2004)   |
|                     |  |                | (Böhm & Jäger, 2016; Hertel & Schroer, 2008)  |
|                     |  |                | (Girard & Fallery, 2009; Kapse et al., 2012; Lang et al., 2011)   |
|                     |  | E-Assessment:  | Ressourceneinsparungen durch frühe Vorselektion   |
|                     |  |                | (Eckhardt et al., 2013; Hertel & Schroer, 2008; Laumer et al., 2009)  |
|                     |  | E-Learning:    | verbesserter Lernerfolg aufgrund der Flexibilität   |
|                     |  |                | (Guy & Wishart, 2012; Macpherson et al., 2004)  |

**Anhang A:** Fortsetzung

## Organisationale Ebene – Transformationale Konsequenzen

| <b>Aspekt</b>     | <b>Konsequenz</b>                | <b>Gründe</b>  |  |
|-------------------|----------------------------------|----------------|--|
|                   | Rückgang der Wettbewerbsvorteile | E-Recruitment: | Ausschluss von Bewerbern aufgrund technischer Voraussetzungen<br>(Barber, 2006; Hertel & Schroer, 2008; Melanthiou et al., 2015; Stone et al., 2004) |
|                   |                                  | E-Assessment:  | Ablehnung grundsätzlich geeigneter Bewerber<br>(Kröll, 2009)   |
|                   |                                  |                | Abschreckung von Bewerbung durch Self-Assessments<br>(Gnambs et al., 2011)   |
|                   |                                  | E-Learning:    | Nutzung von standardisierten Trainings externer Anbieter<br>(Macpherson et al., 2004)  |
| Wissensmanagement | Verbesserung                     | Allgemein:     | durch Software unterstützte Erfassung<br>(Reddick, 2009)   |
|                   |                                  | E-Learning:    | Generierung von Wissen<br>(Svoboda & Schröder, 2001)   |
|                   |                                  | HR-Portale:    | Datenbanken als Informationsbasis<br>(Ruta, 2009)  |
| Nachfolgeplanung  | Planungsverbesserung             | Allgemein:     | Mitarbeiterbindung durch optimalen Einsatz<br>(Beulen, 2009; Hustad & Munkvold, 2005)  |
|                   |                                  | E-Recruitment: | Reduktion der Fluktuation durch gezielte Bewerberansprache<br>(Buckley et al., 2004; Reddick, 2009)  |
|                   |                                  |                | transparenter interner Stellenmarkt<br>(Ruël et al., 2004)   |

**Anhang A:** Fortsetzung

Organisationale Ebene – Transformationale Konsequenzen

| <b>Aspekt</b> | <b>Konsequenz</b> | <b>Gründe</b> |  |
|---------------|-------------------|---------------|--|
|               |                   | E-Assessment: | Reduktion der Fluktuation durch präzise Vorselektion (Buckley et al., 2004; Reddick, 2009) |
|               |                   | E-Learning:   | Mitarbeiterbindung aufgrund der Weiterbildungsmöglichkeiten (Beulen, 2009)                 |

**Anhang A:** Fortsetzung

## Individualebene – Konsequenzen für den Mitarbeiter

| <b>Aspekt</b> | <b>Konsequenz</b>              | <b>Gründe</b>  |  |   |
|---------------|--------------------------------|----------------|--|---|
| Personaler    | Veränderung des Arbeitsalltags | Allgemein:     | Reduktion administrativer Tätigkeiten                | (Bell et al., 2006; Bondarouk & Ruël, 2013; Ghazzawi et al., 2014; Haines & Lafleur, 2008; Panayotopoulou et al., 2007; Reddick, 2009; Ruël et al., 2004) |
|               |                                |                | Fokussierung auf strategische Unternehmensziele      | (Gardener et al., 2003; Haines & Lafleur, 2008; Reddick, 2009; Ruël et al., 2004)   |
|               | Verändertes Anforderungsprofil | Allgemein:     | technische Beratung der Mitarbeiter                  | (Gardener et al., 2003)   |
|               |                                |                | administrative Tätigkeiten rücken in den Hintergrund | (Bell et al., 2006)   |
|               |                                | E-Recruitment: | technische und servicebezogene Fähigkeiten relevant  |   |
|               | Jobverlust                     | Allgemein:     | erforderliche Kommunikationsfähigkeiten              | (Heikkilä, 2010; Parry & Tyson, 2009)   |
|               |                                | Allgemein:     | reduzierter Verwaltungsaufwand                       | (Heikkilä, 2010; Maier et al., 2013; Parry & Tyson, 2011; Ruël et al., 2004)  |

**Anhang A:** Fortsetzung

## Individualebene – Konsequenzen für den Mitarbeiter

| <b>Aspekt</b>                      | <b>Konsequenz</b>                        | <b>Gründe</b>              |  |
|------------------------------------|--|----------------------------|--|
| Sonstige<br>Mitarbeiter            | gesteigerte<br>Zufriedenheit             | Allgemein:                 | Serviceverbesserung<br><br>(Hawking et al., 2004;<br>Panayotopoulou et al., 2007;<br>Parry & Tyson, 2011; Ruta,<br>2009; Tansley et al., 2001) |
|                                    |  | E-Learning:                | Flexibilität<br><br>(Alghafri, 2015; Corbeil &<br>Valdes-Corbeil, 2007;<br>Macpherson et al., 2004)  |
|                                    |  | Employee-Self-<br>Service: | Datentransparenz<br><br>(Hertel & Schroer, 2008;<br>Lohse & Morczinek, 2004)   |
|                                    | Mehrarbeit                               | Employee-Self-<br>Service: | selbstverantwortliche Pflege der<br>persönlichen Daten<br><br>(Bondarouk et al., 2017;<br>Martin & Reddington, 2010)                           |
|                                    | Bedenken in Bezug<br>auf den Datenschutz | Allgemein:                 | Verwaltung von Mitarbeiterdaten über das<br>Intranet<br><br>(Bondarouk et al., 2017;<br>Lukaszewski et al., 2008)                              |
| Erfordernis von<br>Selbstdisziplin |  | E-Learning:                | eigenverantwortliche Weiterbildung<br><br>(Schaper & Konradt, 2004)  |

**Anhang A:** Fortsetzung

Individualebene – Konsequenzen für den Bewerber

| <b>Aspekt</b> | <b>Konsequenz</b>                     | <b>Gründe</b>  |  |   |   |                       |
|---------------|---------------------------------------|----------------|--|---|---|-----------------------|
| Bewerber      | Serviceverbesserung                   | E-Recruitment: | größeres Stellenangebot                            | (Van Rooy et al., 2003)   |   |                       |
|               |                                       |                | Mehrung des Informationsangebots                   | (Stone et al., 2004)  |   |                       |
|               |                                       |                | schnelleres Feedback durch automatisierte Prozesse | (Pin et al., 2001)  |   |                       |
|               |                                       |                | Archive zur Aufbewahrung der Bewerbungen           | (Barber, 2006)  |   |                       |
|               |                                       |                | E-Assessment:                                      | Angebot von Self-Assessments  | (Eckhardt et al., 2013)   |                       |
|               | Bedenken in Bezug auf den Datenschutz | Ausschluss     | Allgemein:   | Wegfall von Anreisezeiten und -kosten                               | (Laumer et al., 2009)   |                       |
|               |                                       |                |  | E-Recruitment:  | Weiterleitung persönlicher Information über das Internet                            | (Lang et al., 2011)   |
|               |                                       |                |  | fehlender Zugang zu Computer und/oder Internet                      | (Barber, 2006; Hertel & Schroer, 2008; Melanthiou et al., 2015; Stone et al., 2004) |                       |
|               |                                       |                |  | unzureichende Fähigkeiten und Kenntnisse im Umgang mit dem Internet | (Braddy et al., 2008)   |                       |
|               |                                       |                |  | E-Assessment:   | unzureichende Internet-Bandbreite   | (Laumer et al., 2009) |

**Literaturverzeichnis**

- Achouri, C. (2015). *Human Resources Management. Eine praxisbasierte Einführung* (2. Aufl.). Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler.
- Al-Dmour, R. H., Obeidat, B. Y., Masa'deh, R., & Almajali, D. A. (2015). The practice of HRIS applications in business organizations in Jordan: an empirical study. *European Journal of Business and Management*, 7(33), 37-51.
- Alghafri, A. A. (2015). Literature review on: 'the advantages and disadvantages of implementing E-HRM for an organisation, E-Learning as an example'. *American Journal of Economics*, 5(2), 51-55.
- Alleyne, C., Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2007). Using the HR intranet: an exploratory analysis of its impact on managerial satisfaction with the HR function. *Personnel Review*, 36(2), 295-310.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of Human Resource Management practice* (10th ed.). London: Kogan Page Publishers.
- Attaran, M. (2003). Information Technology and business-process redesign. *Business Process Management Journal*, 9(4), 440-458.
- Bank, J. (2003). Erfahrungen und Positionen aus der Sicht eines psychometrischen Internet Serviceanbieters in den USA. In U. Konradt & W. Sarges (Hrsg.), *E-Recruitment und E-Assessment* (S. 275-290). Göttingen, Deutschland: Hogrefe.
- Barber, L. (2006). *E-Recruitment developments* (HR Network Paper MP63). Brighton, England: Institute for Employment Studies.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Beamish, N., Armistead, C., Watkinson, M., & Armfield, G. (2002). The development of E-Learning in UK/European corporate organisations. *European Business Journal*, 14(3), 105-115.

- Bell, B. S., Lee, S.-W., & Yeung, S. K. (2006). The impact of E-HR on professional competence in HRM: implications for the development of HR professionals. *Human Resource Management, 45*(3), 295-308.
- Bennett, E. E., & McWhorter, R. R. (2014). Virtual HRD. In N. E. Chalofsky, T. S. Rocco, & M. L. Morris (Eds.), *Handbook of Human Resource Development* (pp. 567-589). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Beulen, E. (2009). The contribution of global service provider's Human Resources Information System (HRIS) to staff retention in emerging markets: comparing issues and implications in six developing countries. *Information, Technology & People, 22*(3), 270-288.
- Bissola, R., & Imperatori, B. (2014). The unexpected side of relational E-HRM. *Employee Relations, 36*(4), 376-397.
- Böhm, S., & Jäger, W. (2016). Mobile Candidate Experience: Anforderungen an eine effiziente Bewerberansprache über mobile Karriere-Websites. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, 53*(6), 785-801.
- Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2017). Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of Human Resource Management, 28*(1), 98-131.
- Bondarouk, T., & Ruël, H. (2009). Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management, 20*(3), 505-514.
- Bondarouk, T., & Ruël, H. (2013). The strategic value of E-HRM: results from an exploratory study on a governmental organization. *The International Journal of Human Resource Management, 24*(2), 391-414.
- Bondarouk, T., Ruël, H., & van der Heijden, B. (2009). E-HRM effectiveness in a public sector organization: a multi-stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management, 20*(3), 578-590.
- Braddy, P. W., Meade, A. W., & Kroustalis, C. M. (2008). Online recruiting: the effects of organizational familiarity, website usability, and website attractiveness on viewers' impression of organizations. *Computers in Human Behavior, 24*(6), 2992-3001.



- Bratton, J., & Gold, J. (2012). *Human Resource Management: theory and practice* (5th ed.). London, England: Palgrave Macmillan.
- Bröckermann, R. (2009). *Personalwirtschaft: Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management* (5. Aufl.). Stuttgart, Deutschland: Schäffer-Poeschel.
- Broderick, R., & Boudreau, J. W. (1992). Human Resource Management, Information Technology, and the competitive edge. *Academy of Management Executive*, 6(2), 7-17.
- Buckley, P., Minette, K., Joy, D., & Michaels, J. (2004). The use of an automated employment recruiting and screening system for temporary professional employees: a case study. *Human Resource Management*, 43(2&3), 233-241.
- Bürg, O., & Mandl, H. (2004). *Akzeptanz von E-Learning in Unternehmen* (Bericht Nr.167). München, Deutschland: Ludwig-Maximilians-Universität, Department Psychologie, Institut für Pädagogische Psychologie.
- Caligiuri, P. M., & Philips, J. M. (2003). An application of self-assessment realistic job previews to expatriate assignments. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1102-1116.
- Çamtepe, S. A., Goldberg, M., & Magdon-Ismail, M. (2005). Detecting conversing groups of chatters: a model, algorithms, and tests. In N. Guimarães & P. Isaiás (Eds.), *Proceedings of the IADIS International Conference on Applied Computing* (pp. 89-96). Algarve, Portugal: International Association for Development of the Information Society.
- Case, T. L., Dick, G. N., & Van Slyke, C. (2009). Expediting personalized just-in-time training with E-Learning Management System. In T. Torres-Coronas & M. Arias-Oliva (Eds.), *Encyclopedia of Human Resources Information Systems: challenges in e-HRM* (Vol. I, pp. 378-385). Hershey, PA: IGI Global.
- Chapman, D. S., & Webster, J. (2003). The use of technologies in the recruiting, screening and selection processes for job candidates. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(2-3), 113-120.

- Chiu, C.-M., Hsu, M.-H., Sun, S.-Y., Lin, T.-C., & Sun, P.-C. (2005). Usability, quality, value and E-Learning continuance decisions. *Computers & Educations*, 45(4), 399-416.
- Cober, R. T., Brown, D. J., Levy, P. E., Cober, A. B., & Keeping, L. M. (2003). Organizational web sites: web site content and style as determinants of organizational attraction. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(2/3), 158-169.
- Corbeil, J. R., & Valdes-Corbeil, M. E. (2007). Are you ready for mobile learning? *Educause Quarterly*, 30(2), 51-58.
- Cronin, B., Morath, R., Curtin, P., & Heil, M. (2006). Public sector use of technology in managing Human Resources. *Human Resource Management Review*, 16(3), 416-430.
- Däfler, M. N. (2015). Vorwort von Professor Dr.Martin-Niels Däfler: Sieben Thesen zu Social Media (Recruiting). In R. Dannhäuser (Hrsg.), *Praxishandbuch Social Media Recruiting: Experten Know-How/Praxistipps/Rechtshinweise* (2. Aufl., S. V-IX). Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler.
- Dannhäuser, R. (2015). Trends im Recruiting. In R. Dannhäuser (Hrsg.), *Praxishandbuch Social Media Recruiting: Experten Know-How/Praxistipps/Rechtshinweise* (2. Aufl., S. 1-32). Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler.
- DeRouin, R. E., Fritzsche, B. A., & Salas, E. (2005). E-Learning in organizations. *Journal of Management*, 31(6), 920-940.
- DeSanctis, G. (1986). Human Resource Information Systems: a current assessment. *MIS Quarterly*, 10(1), 15-27.
- Dhamija, P. (2012). E-Recruitment: a roadmap towards E-Human Resource Management. *Journal of Arts, Science & Commerce*, 3(2), 33-39.
- Doherty, R. (2010). Getting social with recruitment. *Strategic HR Review*, 9(6), 11-15.

- Dorel, D., & Bradic-Martinovic, A. (2011). The role of information systems in Human Resource Management. *MRPA Paper* (No.35286), 1-20. Retrieved from [https://mpra.ub.uni-muenchen.de/35286/1/MPRA\\_paper\\_35286.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/35286/1/MPRA_paper_35286.pdf)
- Eckhardt, A. (2014). The transformation of people, processes, and IT in E-Recruiting: insights from an eight-year case study of a German media corporation. *Employee Relations*, 36(4), 415-431.
- Eckhardt, A., Laumer, S., & Vornewald, K. (2013). Bewertung von Self- und E-Assessments durch Kandidaten und Unternehmen. In J. Diercks & K. Kupka (Hrsg.), *Recruitment: Spielerische Ansätze in Personalmarketing und -auswahl* (S. 19-32). Wiesbaden, Deutschland: Springer.
- Eisele, D., Fellmann, H., & Festerling, S. (2003). Strategischer Einsatz des E-HRM - Analyse empirischer Ergebnisse. In P. Speck & D. Wagner (Hrsg.), *Personalmanagement im Wandel: Vom Dienstleister zum Businesspartner* (S. 171-190). Wiesbaden, Deutschland: Gabler.
- Erpenbeck, J., Sauter, S., & Sauter, W. (2015). *E-Learning und Blended Learning: Selbstgesteuerte Lernprozesse zum Wissensaufbau und zur Qualifizierung*. Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler.
- Fein, S. (2001). Preface. In A. J. Walker (Ed.), *Web-Based Human Resources: the technologies and trends that are transforming HR* (pp. vii-ix). New York, NY: McGraw-Hill.
- Findıklı, M. A., & Bayarçelik, E. B. (2015). Exploring the outcomes of Electronic Human Resource Management (E-HRM)? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 424-431.
- Fontanillas, T. R., Romero, M., & Catasús, M. G. (2016). E-Assessment process: giving a voice to online learner. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 13(20), 1-14.
- Furtmueller, E. (2012). *Using technology for global recruitment. Why HR/OB scholars need IS knowledge?* (Doctoral dissertation). University of Twente, Enschede.
- Gainey, T. W., & Klaas, B. S. (2008). The use and impact of E-HR: a survey of HR professionals. *People and Strategy*, 31(3), 50-55.

- Gardener, S. D., Lepak, D. P., & Bartol, K. M. (2003). Virtual HR: the impact of Information Technology on the human resource professional. *Journal of Vocational Behaviour*, 63(2), 159-179.
- Gascó, J., Llopis, J., & Gonzalez, R. (2004). The use of Information Technology in training Human Resources: an E-Learning case study. *Journal of European Industrial Training*, 28(5), 370-382.
- Georgiev, T., Georgieva, E., & Smrikarov, A. (2004). M-Learning - a new stage of E-Learning. In *Proceedings of the International Conference on Computer Systems and Technologies - CompSysTech*, 4(28), 1-4.
- Ghazzawi, K., Al-Khoury, P., & Saman, J. (2014). The effect of implementing technology in HRM on the level of employee motivation. *Human Resource Management Research*, 4(2), 33-39.
- Girard, A., & Fallery, B. (2009). E-Recruitment: new practices, new issues. An exploratory study. In T. Bondarouk & H. Ruël (Eds.), *Human Resource Information Systems* (pp. 39-48). INSTICC Press.
- Girard, A., & Fallery, B. (2010). Human Resource Management on internet: new perspectives. *The Journal of Contemporary Management Research*, 4(2), 1-14.
- Gnambs, T., Batinic, B., & Hertel, G. (2011). Internetbasierte psychologische Diagnostik. In L. F. Hornke, M. Amelang, & M. Kersting (Hrsg.), *Verfahren zur Leistungs-, Intelligenz- und Verhaltensdiagnostik, Enzyklopädie der Psychologie, Psychologische Diagnostik* (Bd. II/3, S. 448-498). Göttingen, Deutschland: Hogrefe.
- Grund, C. (2006). Mitarbeiterrekrutierung über das Internet - Marktanalyse und empirische Untersuchung von Determinanten und Konsequenzen für die Arbeitnehmer. *Journal of Business Economics*, 76(5), 451-472.
- Gueutal, H. G., & Falbe, C. M. (2005). eHR: trends in delivery methods. In H. G. Gueutal & D. L. Stone (Eds.), *The brave new world of eHR: Human Resources Management in the digital age* (pp. 190-225). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Guy, R., & Wishart, C. (2012). Using action research to assess student performance in traditional vs. E-Learning formats. In Information Resources Management Association (Ed.), *Human Resources Management: concepts, methodologies, tools, and applications* (Vol. I, pp. 718-730). Hershey, PA: IGI Global.
- Haines, V. Y., & Lafleur, G. (2008). Information Technology usage and human resource roles and effectiveness. *Human Resource Management*, 47(3), 525-540.
- Harvey, M., Novicevic, M. M., & Garrison, G. (2005). Global virtual teams: a Human Resource Capital architecture. *International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1583-1599.
- Hawking, P., Stein, A., & Foster, S. (2004). e-HR and Employee Self Service: a case study of a Victorian public sector organisation. *Journal of Issues in Informing Science and Information Technology*, 1, 1019-1026.
- Heikkilä, J.-P. (2010). A delphi study on E-HRM: future directions. In S. Strohmeier & A. Diederichsen (Ed.), *Proceedings of the 3rd European academic workshop on Electronic Human Resource Management*, (pp. 229-249). Bamberg, Deutschland: Saarland University, Chair for Management-Informationssysteme.
- Heikkilä, J.-P., & Smale, A. (2011). The effects of 'language standardization' on the acceptance and use of E-HRM systems in foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, 46, 305-313.
- Henderson, A., & Bowley, R. (2010). Authentic dialogue? The role of "friendship" in a Social Media Recruitment campaign. *Journal of Communication Management*, 14(3), 237-257.
- Hendrickson, A. R. (2003). Human Resource Information Systems: backbone technology of contemporary Human Resources. *Journal of Labor Research*, 24(3), 381-394.

- Hertel, G., & Konradt, U. (2004). Human Resource Management im Inter- und Intranet: Inhalte und Überblick. In G. Hertel & U. Konradt (Hrsg.), *Human Resource Management im Inter- und Intranet* (Bd. 7, S. 9-15). Göttingen, Deutschland: Hogrefe.
- Hertel, G., Konradt, U., & Orlikowski, B. (2003). Ziele und Strategien von E-Assessment aus Sicht der psychologischen Personalauswahl. In U. Konradt & W. Sarges (Hrsg.), *E-Recruitment und E-Assessment* (S. 37-54). Göttingen, Deutschland: Hogrefe.
- Hertel, G., & Schroer, J. (2008). Electronic Human Resource Management (E-HRM): Personalarbeit mit netzbasierten Medien. In B. Batinic & M. Appel (Hrsg.), *Medienpsychologie* (S. 449-476). Heidelberg, Deutschland: Springer.
- Hils, M., & Bahner, J. (2005). Electronic Human Resource Management (E-HRM) in Deutschland - Stand und Entwicklung. In *Wechselwirkungen, Jahrbuch aus Lehre und Forschung der Universität Stuttgart* (S. 29-41). Stuttgart, Deutschland: Universität Stuttgart, Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Abgerufen von [http://elib.uni-stuttgart.de/bitstream/11682/5491/1/Matthias\\_Hils\\_Jens\\_Bahner.pdf](http://elib.uni-stuttgart.de/bitstream/11682/5491/1/Matthias_Hils_Jens_Bahner.pdf)
- Holm, A. B. (2012). E-Recruitment: towards an ubiquitous recruitment process and candidate relationship management. *Zeitschrift für Personalforschung*, 26(3), 241-259.
- Hopkins, B., & Markham, J. (2003). *e-HR: using intranets to improve the effectiveness of your people*. Hampshire, England: Gower Publishing Ltd.
- Hrastinski, S. (2008). Asynchronous & Synchronous E-Learning: a study of asynchronous and synchronous E-Learning methods discovered that each supports different purposes. *Educause Quarterly*, 31(4), 51-55.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic Human Resource Management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Hustad, E., & Munkvold, B. E. (2005). It-supported Competence Management: a case study at Ericsson. *Information Systems Management*, 22(2), 78-88.

- Kahiigi, E. K., Ekenberg, L., Hansson, H., Tusubira, F. F., & Danielson, M. (2008). Exploring the E-Learning state of art. *The Electronic Journal of e-Learning*, 6(2), 77-88.
- Kanning, U. P. (2016). Personalauswahl im 21. Jahrhundert - E-Recruitment & E-Assessment. In H. Klaus & H. J. Schneider (Hrsg.), *Personalperspektiven: Human Resource Management und Führung im ständigen Wandel* (S. 293-314). Wiesbaden, Deutschland: Springer.
- Kapse, A. S., Patil, V. S., & Patil, N. V. (2012). E-Recruitment. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 1(4), 82-86.
- Kashive, N. (2011). Managing today's workforce: Human Resource Information System (HRIS), its challenge and opportunities. *International Journal of Research in Finance & Marketing*, 1(6), 38-66.
- Kaufman, B. E. (2016). Globalization and convergence-divergence of HRM across nations: new measures, explanatory theory, and non-standard predictions from bringing in economics. *Human Resource Management Review*, 26, 338-351.
- Kehoe, J. F., Dickter, D. N., Russell, D. P., & Sacco, J. M. (2005). E-Selection. In H. G. Gueutal & D. L. Stone (Eds.), *Human Resources Management in the digital age* (pp. 54-103). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kerrin, M., & Kettleby, P. (2003). *E-Recruitment: is it delivering?* (Report No.402). Brighton, England: Institute for Employment Studies.
- Kinnie, N. J., & Arthurs, A. J. (1996). Personnel specialists' advanced use of Information Technology: evidence and explanations. *Personnel Review*, 25(3), 3-19.
- Konradt, U., Christophersen, T., & Schäffer-Külz, U. (2006). Predicting user satisfaction, strain and system usage of Employee Self-Services. *International Journal of Human-Computer Studies*, 64, 1141-1153.
- Konradt, U., & Hertel, G. (2004). Personalauswahl, Platzierung und Potenzialanalyse mit internetbasierten Verfahren. In G. Hertel & U. Konradt (Hrsg.), *Human Resource Management im Inter- und Intranet* (S. 55-71). Göttingen, Deutschland: Hogrefe.

- Koopman, G., & Batenburg, R. (2009). Early user involvement and participation in Employee Self-Service application deployment: theory and evidence from four Dutch governmental cases. In T. Bondarouk, E. Oiry, K. Guiderdoni-Jourdain, & H. Ruël (Eds.), *E-Transformation and Human Resources Management Technologies: organizational outcomes and challenges* (pp. 56-77). Hershey, PA: IGI Global.
- Kratzer, J., Leenders, R. T. A. J., & Van Engelen, J. M. L. (2009). Orchestrating the multi-channel character of formal and informal communication in "virtual teams". In T. Torres-Coronas & M. Arias-Oliva (Eds.), *Encyclopedia of Human Resources Information Systems: challenges in E-HRM* (Vol. 1, pp. 676-681). Hershey, PA: IGI Global.
- Kröll, M. (2009). E-Assessment: a suitable alternative for measuring competences? In J. A. Jacko (Ed.), *Human-computer interaction. Interacting in various application domains. 13th International Conference, HCI International 2009, San Diego, CA, USA, July 19-24, 2009, Proceedings, Part IV* (Vol. 5613, pp. 543-550). Berlin/Heidelberg, Deutschland: Springer.
- Lang, S., Laumer, S., Maier, C., & Eckhardt, A. (2011). Drivers, challenges and consequences of E-Recruiting - a literature review. In *Proceedings of the 49th SIGMIS annual conference on computer personnel research* (S. 26-35). New York, NY: ACM.
- Lau, G., & Hooper, V. (2009). Adoption of E-HRM in large New Zealand organizations. In T. Torres-Coronas & M. Arias-Oliva (Eds.), *Encyclopedia of Human Resources Information Systems: challenges in E-HRM* (pp. 31-41). Hershey, PA: IGI Global.
- Laumer, S., & Eckhardt, A. (2010). Online gaming platforms to apply for jobs - proposing a research model to investigate job seekers' behavior. In *3rd European Academic Workshop on Electronic Human Resource Management* (pp. 112-127). Bamberg, Deutschland: Chair of Management Information Systems (MIS), Saarland University.
- Laumer, S., Stetten, A. von, & Eckhardt, A. (2009). E-Assessment. *Business & Information Systems Engineering*, 1(3), 263-265.



- Legge, K. (1995). *Human Resource Management: rhetorics and realities*. London, England: Macmillan Education UK.
- Lengnick-Hall, M. L., & Moritz, S. (2003). The impact of e-HR on the Human Resource Management function. *Journal of Labor Research*, 14(3), 365-379.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1998). Virtual HR: Strategic Human Resource Management in the 21st century. *Human Resource Management Review*, 8(3), 215-234.
- Lohse, M. (2016). Von der Selbstbedienung zum Self-Service - Wege zur Integration von Prozessbeteiligten. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 53(6), 866-878.
- Lohse, M., & Morczinek, M. (2004). Vom Employee-Self-Service zum Enterprise-Self-Service. *WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 33(3), 186-190.
- Lukaszewski, K. M., Stone, D. L., & Stone-Romero, E. F. (2008). The effects of the ability to choose the type of Human Resources System on perceptions of invasion privacy and system satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 23(3-4), 73-86.
- Macpherson, A., Elliot, M., Harris, I., & Homan, G. (2004). E-Learning: reflections and evaluation of corporate programmes. *Human Resource Development International*, 7(3), 295-313.
- Mäder, M. (2013). Stellenanzeigen: Die Möglichkeit der Werbeinserate nutzen. In J. Buchmann (Hrsg.), *Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können, Frische Ideen für Personalmarketing und Employer Branding* (S. 149-164). Wiesbaden, Deutschland: Springer.
- Madia, S. A. (2011). Best practices for using social media as a recruitment strategy. *Strategic HR Review*, 10(6), 19-24.
- Maier, C., Laumer, S., Eckhardt, A., & Weitzel, T. (2013). Analyzing the impact of HRIS implementations on HR personnel's job satisfaction and turnover intention. *Journal of Strategic Information Systems*, 22(3), 193-207.

- Markus, M. L., & Robey, D. (1988). Information Technology and organizational change: causal structure in theory and research. *Management Science*, 34(5), 583-598.
- Marler, J. H. (2009). Making Human Resources strategic by going to the Net: reality or myth? *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 515-527.
- Marler, J. H., & Dulebohn, J. H. (2005). A model of Employee Self-Service technology acceptance. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 24, pp. 137-180). New York, NY: Elsevier.
- Marler, J. H., Fisher, S. L., & Ke, W. (2009). Employee Self-Service technology acceptance: a comparison of pre-implementation and post-implementation relationships. *Personnel Psychology*, 62(2), 327-358.
- Marler, J., & Fisher, S. (2013). An evidence-based review of E-HRM and Strategic Human Resource Management. *Human Resource Review*, 23, 18-36.
- Martin, B. O., Kolomitro, K., & Lam, T. C. M. (2014). Training methods: a review and analysis. *Human Resource Development Review*, 13(1), 11-35.
- Martin, G., & Reddington, M. (2010). Theorizing the links between E-HR and strategic HRM: a model, case, illustration and reflections. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1553-1574.
- Melanthiou, Y., Pavlou, F., & Constantinou, E. (2015). The use of social network sites as an E-Recruitment tool. *Journal of Transnational Management*, 20(1), 31-49.
- Miebach, B. (2017). *Handbuch Human Resource Management: Das Individuum und seine Potentiale für die Organisation*. Wiesbaden, Deutschland: Springer.
- Moon, Y. J., & Kym, H. G. (2006). A model for the value of intellectual capital. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 23(3), 253-269.
- Moore, J. L., Dickson-Deane, C., & Galyen, K. (2011). E-Learning, online learning, and distance learning environments: are they the same? *The Internet and Higher Education*, 14(2), 129-135.

- Musaa, N., Junaini, S. N., & Bujang, Y. R. (2006). Improving usability of E-Recruitment website: a preliminary study on Sarawak Government website. *Pacific Asia Conference on Information Systems*, 56, 507-515.
- Nicolai, C. (2014). *Personalmanagement* (3. Aufl.). Konstanz/München, Deutschland: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Nivlouei, F. B. (2014). Electronic Human Resource Management System: the main element in capacitating globalization paradigm. *International Journal of Business and Social Science*, 5(2), 147-159.
- Oiry, E. (2009). Electronic Human Resource Management: organizational responses to role conflicts created by E-Learning. *International Journal of Training and Development*, 13(2), 111-123.
- Olivas-Lujan, M. R., Ramirez, J., & Zapata-Cantu, L. (2007). E-HRM in Mexico: adapting innovations for global competitiveness. *International Journal of Manpower*, 28(5), 418-434.
- Onn, C. W., & Sorooshian, S. (2013). Mini literature analysis on Information Technology definition. *Information and Knowledge Management*, 3(2), 139-140.
- Panayotopoulou, L., Vakola, M., & Galanaki, E. (2007). E-HR adoption and the role of HRM: evidence from Greece. *Personnel Review*, 36(2), 277-294.
- Parry, E. (2011). An examination of E-HRM as a means to increase the value of the HR function. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(5), 1146-1162.
- Parry, E., & Tyson, S. (2009). What is the potential of E-Recruitment to transform the recruitment process and the role of the resourcing team? In T. Bondarouk, H. Ruël, K. Guiderdoni-Jourdain, & E. Oiry (Eds.), *Handbook of research on E-Transformation and Human Resources Management technologies: organizational outcomes and challenges* (pp. 202-217). Hershey, PA: IGI Global.
- Parry, E., & Tyson, S. (2011). Desired goals and actual outcomes of E-HRM. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 335-354.

- Pin, J. R., Laorden, M., & Sáenz-Diez, I. (2001). Internet recruiting power: opportunities and effectiveness. (*Research Paper No.439*). Barcelona, Spain: IESE University of Navarra.
- Rahman, A. A., Tay, M. Y., & Aziz, Y. A. (2016). Potential of Knowledge Management as antecedence of sustainable Supply Chain Management practices. *International Journal of Supply Chain Management*, 5(2), 43-50.
- Rahn, B., & Moser, K. (2000). Beiträge verschiedener Prädikatoren zur Kriteriumsvalidität eines Assessment Centers. *German Journal of Human Resource Management*, 14(2), 177-190.
- Reddick, C. G. (2009). Human Resources Information Systems in Texas City governments: scope and perception of its effectiveness. *Public Personnel Management*, 38(4), 19-34.
- Ruël, H., Bondarouk, T., & Looise, J. (2004). E-HRM: innovation or irritation. An explorative study in five large companies on web-based HRM. *Management Revue*, 15(3), 364-380.
- Ruël, H., Bondarouk, T., & Van der Velde, M. (2007). The contribution of E-HRM to HRM effectiveness: results from a quantitative study in a Dutch Ministry. *Employee Relations*, 29(3), 280-291.
- Ruël, H. J., & Lake, C. (2014). Global Talent Management in MNC's in the digital age: conceptualizing the GTM-ICT relationship. In T. Bondarouk & M. R. Olivas-Luján (Eds.), *Human Resource Management, social innovation and technology* (pp. 155-178). Bingley, England: Emerald Group Publishing Limited.
- Ruël, H., & van der Kaap, H. (2012). E-HRM usage and value creation. Does a facilitating context matter? *Zeitschrift für Personalforschung*, 26(3), 260-281.
- Ruta, C. D. (2009). HR portal alignment for the creation and development of intellectual capital. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 562-577.
- Sambrook, S. (2005). Exploring succession planning in small, growing firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(4), 579-594.

- Sarosa, S., & Zowghi, D. (2003). Strategy for adopting Information Technology for SMEs: experience in adopting email within an Indonesian furniture company. *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, 6(2), 165-176.
- Schäffer-Külz, U. G. (2004). Employee-Self-Services und Mitarbeiterportale. In G. Hertel & U. Konradt (Hrsg.), *Human Resource Management im Inter- und Intranet* (Bd. 7, S. 253-273). Göttingen, Deutschland: Hogrefe.
- Schaper, N., & Konradt, U. (2004). Personalentwicklung mit E-learning. In G. Hertel & U. Konradt (Hrsg.), *Human Resource Management im Inter- und Intranet* (Bd. 7, S. 274-293). Göttingen, Deutschland: Hogrefe.
- Scholz, C. (1996). *Human Resource Management = Personalmanagement? Eine persönliche Stellungnahme* (Bericht Nr.45). Saarbrücken, Deutschland: Universität des Saarlandes, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement.
- Scholz, C. (1998). Die Virtuelle Personalabteilung. In J. Freimuth & A. Meyer (Hrsg.), *Fraktal, fuzzy oder darf es ein wenig virtueller sein?* (S. 103-122). München/Mering, Deutschland: Rainer Hampp Verlag.
- Scholz, C. (1999). Die virtuelle Personalabteilung als Zukunftsvision? In C. Scholz (Hrsg.), *Innovative Personalorganisation* (S. 233-253). Köln, Deutschland: Luchterhand-Verlag.
- Schuler, H., & Höft, S. (2006). Konstruktorientierte Verfahren der Personalauswahl. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. Aufl., S. 101-144). Göttingen, Deutschland: Hogrefe.
- Sharma, V. (2011). Modelling factors influencing employer for adoption of internet recruiting: typology and determining factors. *Asia-Pacific Business Review*, 7(1), 161-171.
- Shilpa, V., & Gopal, R. (2011). The implications of implementing Electronic-Human Resource Management (E-HRM) systems in companies. *Journal of Information Systems and Communication*, 2(1), 10-29.
- Singh, P., & Finn, D. (2003). The effects of Information Technology on recruitment. *Journal of Labor Research*, 24(3), 395-408.

- Srivastava, S. K. (2010). Shaping organization with e-HRM. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 1(1), 47-50.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216-231.
- Stone, D. L., & Dulebohn, J. H. (2013). Emerging issues in theory and research on Electronic Human Resource Management (eHRM). *Human Resource Management Review*, 23, 1-5.
- Stone, D. L., Stone-Romero, E. F., & Isenhour, L. C. (2004). Die Zukunft von eHR: Potenzielle Vorteile, Nachteile und kulturelle Einflüsse auf ihre Akzeptanz und Effektivität. In G. Hertel & U. Konradt (Hrsg.), *Human Resource Management im Inter- und Intranet* (Bd. 7, S. 326-346). Göttingen, Deutschland: Hogrefe.
- Storey, J. (1996). From Personnel Management to HRM: the implications for teaching. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 33(3), 4-14.
- Storey, J. (2007). Human Resource Management today: an assessment. In J. Storey (Ed.), *Human Resource Management: a critical text* (3rd ed., pp. 3-20). London, England: Thomson.
- Strauss, G. (2001). HRM in the USA: correcting some British impressions. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 873-897.
- Strohmeier, S. (2002). eHR: Begriff, Konzept und Praxis. *IM: die Fachzeitschrift für Information, Management und Consulting*, 1, 6-14.
- Strohmeier, S. (2006). Coping with contradictory consequences of E-HRM. In University of Twente (Ed.), *Proceedings of the First European Academic Workshop on Electronic Human Resource Management*. Enschede, The Netherlands.
- Strohmeier, S. (2007). Research in E-HRM: review and implications. *Human Resource Management Review*, 17, 19-37.
- Strohmeier, S. (2008). *Informationssysteme im Personalmanagement: Architektur - Funktionalität - Anwendung*. Wiesbaden, Deutschland: Vieweg+Teubner.

- Strohmeier, S. (2009). Concepts of E-HRM consequences: a categorisation, review and suggestion. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 528-543.
- Strohmeier, S., & Kabst, R. (2009). Organizational adoption of e-HRM in Europe: an empirical exploration of major adoption factors. *Journal of Managerial Psychology*, 24(6), 482-501.
- Strohmeier, S., & Kabst, R. (2014). Configurations of E-HRM - an empirical exploration. *Employee Relations*, 36(4), 333-353.
- Suchitra, P. (2014). E-HRM: conceptual implications. *International Journal of Human Resource*, 4(2), 31-38.
- Sui, D., & Goodchild, M. (2011). The convergence of GIS and social media: challenges for GIScience. *International Journal of Geographical Information Science*, 25(11), 1737-1748.
- Svoboda, M., & Schröder, S. (2001). Transforming Human Resources in the new economy: developing the next generation of global HR managers at Deutsche Bank AG. *Human Resource Management*, 40(3), 261-273.
- Swaroop, K. R. (2012). E-HRM and how it will reduce the cost in organisation. *Asia Pacific Journal of Marketing & Management Review*, 1(4), 133-139.
- Sylva, H., & Mol, S. T. (2009). E-Recruitment: a study into applicant perceptions of an online application system. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(3), 311-323.
- Tan, K. S., Chong, S. C., Lin, B., & Eze, U. C. (2009). Internet-based ICT adoption: evidence from Malaysian SMEs. *Industrial Management and Data Systems*, 109(2), 224-244.
- Tannenbaum, S. I. (1990). Human Resource Information Systems: user group implications. *Journal of Systems Management*, 41(1), 27-32.
- Tansley, C., Newell, S., & Williams, H. (2001). Effecting HRM-style practices through an integrated Human Resource Information System. An e-greenfield site? *Personnel Review*, 30(3), 351-370.

- Thielsch, M. T., Träumer, L., & Pytlik, L. (2012). E-Recruiting and fairness: the applicant's point of view. *Information Technology and Management, 13*(2), 59-67.
- Thite, M., & Kavanagh, M. (2009). Evolution of Human Resource Management & Human Resource Information Systems: the role of Information Technology. In M. Kavanagh & M. Thite (Eds.), *Human Resource Information Systems: basics, applications, and future directions* (pp. 3-24). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- Thong, J. L., & Yap, C. S. (1995). CEO characteristics, organizational characteristics and Information Technology adoption in small businesses. *Omega, 23*(4), 429-442.
- Tiedtke, J. R. (2007). Das Personalwesen und seine Funktion. In J. R. Tiedtke (Hrsg.), *Allgemeine BWL: Betriebswirtschaftliches Wissen für kaufmännische Berufe - Schritt für Schritt* (2. Aufl., S. 343-357). Wiesbaden, Deutschland: Gabler.
- Van Rooy, D. L., Alonso, A., & Fairchild, Z. (2003). In with the new, out with the old: has the technological revolution eliminated the traditional job search process? *International Journal of Selection and Assessment, 11*(2/3), 170-174.
- Voermans, M., & van Velhoven, M. (2007). Attitude towards E-HRM: an empirical study at Philips. *Personnel Review, 36*(6), 887-902.
- Wahyudi, E., & Park, S. M. (2014). Unveiling the value creation process of Electronic Human Resource Management: an Indonesian Case. *Public Personnel Management, 43*(1), 83-117.
- Weiss, E. A. (1990). Self-Assessment. *Communications of the ACM, 33*(11), 110-132.
- Weitzel, T., Eckhardt, A., Laumer, S., Maier, C., Stetten, A. von, Weinert, C., & Wirth, J. (2015). *Recruiting Trends 2015: eine empirische Untersuchung mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland sowie den Top-300-Unternehmen aus den Branchen Finanzdienstleistung, Health Care und IT.*



Bamberg, Deutschland: Otto-Friedrich-Universität, Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS).

Welsh, E. T., Wanberg, C. R., Brown, K. G., & Simmering, M. J. (2003). E-Learning: emerging uses, empirical results and future directions. *International Journal of Training and Development*, 7(4), 245-258.

Zhang, D., & Nunamaker, J. F. (2003). Powering E-Learning in the new millennium: an overview of E-Learning and enabling technology. *Information Systems Frontiers*, 5(2), 207-218.

Zornada, M. (2005). E-Learning and the changing face of corporate training and development. *Managing Global Transitions*, 3(1), 5-21.

Zusman, R. R., & Landis, R. S. (2002). Applicant preferences for web-bases versus traditional job postings. *Computers in Human Behavior*, 18(3), 285-296.

**Ehrenwörtliche Erklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne die Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe.

Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder unveröffentlichten Schriften entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht und im Literaturverzeichnis aufgeführt.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Kaiserslautern, den 17.03.2017

---

Cynthia Friedrich