

Die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Recruiting von IT-Fachkräften aus Sicht der Personaldienstleistungsunternehmen

Masterthese zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Business Administration (MBA)
an der Universität für Weiterbildung (Donau-Universität Krems)
und der Technischen Universität Wien, Academy for Continuing Education

eingereicht von

Mag. (FH) Verena El-Rayes

12034174

BetreuerIn

Mag. Stefan Bammer, MBA, MSc

Eidesstattliche Erklärung

Ich, MAG. (FH) VERENA EL-RAYES,

erkläre hiermit,

1. dass ich meine Masterthese selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Masterthese bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,
3. dass ich, falls die Arbeit mein Unternehmen betrifft, meine/n ArbeitgeberIn über Titel, Form und Inhalt der Masterthese unterrichtet und sein Einverständnis eingeholt habe.

Wien, 08.03.2023

Unterschrift

Vorwort

„Nichts ist so beständig wie der Wandel.“ (Heraklit von Ephesus)

Auf die heutige Zeit umgelegt betont dieses Zitat, dass Veränderungen von Technologien, Märkten und Gesellschaften allgegenwärtig und ständige Anpassung an neue Gegebenheiten daher unerlässlich sind. Es unterstreicht, dass die Digitalisierung und der technologische Fortschritt die Arbeitswelt rasant verändern und es besonders wichtig ist, diesen Entwicklungen proaktiv zu begegnen und diese effizient zu steuern, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Die Digitalisierung hat in den letzten Jahren zu erheblichen Veränderungen in vielen Bereichen der Wirtschaft geführt, einschließlich des Recruitings. Angesichts des zunehmenden Wettbewerbs um hochqualifizierte IT-Fachkräfte ist es für Unternehmen von entscheidender Bedeutung, Talente zu gewinnen und zu halten. Eine erfolgreiche Anwendung digitaler Tools und Strategien kann dazu beitragen, diesen Bedarf zu decken und folglich den Erfolg eines Unternehmens maßgeblich zu fördern. In der vorliegenden Masterarbeit werden daher die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Recruiting von IT-Fachkräften untersucht und vielfältige Handlungsempfehlungen für Personaldienstleistungsunternehmen abgeleitet.

Mein besonderer Dank gilt:

- meinem Betreuer, Mag. Stefan Bammer, MBA, MSc, für die von Engagement geprägte Begleitung sowie die wertvollen Anregungen und schnelle Erreichbarkeit,
- den Vortragenden der Technischen Universität Wien und der Universität für Weiterbildung Krems, welche durch ihre sehr lehrreichen Vorträge und ihren engagierten Austausch dazu beitragen haben, mein Fachwissen und meine Fähigkeiten im Bereich General Management maßgeblich zu vertiefen,
- meinen Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern, die mir im Rahmen von sehr spannenden Interviews außerordentlich interessante Einblicke in ihre Expertise und Erfahrungen gewährt haben,
- meiner Familie, insbesondere meinem Ehemann Alexander, für die liebevolle Unterstützung und den bedingungslosen Rückhalt während des Studiums.

Ich wünsche allen Leserinnen und Lesern eine erkenntnisreiche Befassung mit dem Thema.

Mag. (FH) Verena El-Rayes

Wien, 8. März 2023

Abstract

In der vorliegenden Masterarbeit werden die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Recruiting von IT-Fachkräften aus Sicht der Personaldienstleistungsunternehmen untersucht. Zur wissenschaftlichen Beantwortung der Forschungsfrage wurden der aktuelle Stand der Forschung umfassend analysiert sowie teilstrukturierte, leitfadengeführte, qualitative Befragungen mit Expertinnen und Experten durchgeführt und auf Basis der qualitativen Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring ausgewertet.

Den Personaldienstleistungsunternehmen stehen eine Reihe von digitalen Instrumenten für das Recruiting von IT-Fachkräften zur Verfügung:

- Bewerbermanagement-Systeme, die die Steuerung von Bewerbungsprozessen erleichtern und den Aufbau von Talent-Pools ermöglichen,
- Job-Plattformen und Karriere-Websites, die in Verbindung mit Social Media die effizientesten Recruiting- und Active-Sourcing-Kanäle darstellen,
- Künstliche-Intelligenz-basierte Tools wie Chatbots und Online-Assessments mit Gamification-Ansätzen zur (Vor-)Selektion von Bewerberinnen und Bewerbern.

Personaldienstleistungsunternehmen sind daher gefragt, die Instrumente und Möglichkeiten der Digitalisierung zu nutzen, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

The present master's thesis examines the impact of digitization on the recruitment of IT-professionals from the perspective of personnel services corporations. In order to scientifically answer the research question, the current state of research was comprehensively analyzed as well as semi-structured, guided, qualitative interviews with experts conducted and evaluated based on the qualitative content analysis of Philipp Mayring.

Personnel services corporations dispose a range of digital tools for the recruiting of IT-professionals:

- Applicant management systems which facilitate the steering of application processes and enable the creation of talent pools,
- Job portals and career websites which, in conjunction with social media, represent the most efficient recruiting and Active Sourcing channels,
- Artificial-intelligence-based tools such as Chatbots and online-assessments with gamification characteristics for the (pre-)selection of applications.

Personnel services corporations are therefore required to utilize the instruments and opportunities of digitization in order to remain competitive in the long term.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
Executive Summary	VII
1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	2
1.3 Forschungsfrage	3
1.4 Methodische Vorgehensweise	3
1.5 Aufbau der Arbeit	4
2. Fachkräftemangel im IT-Sektor	5
2.1 Entwicklung und Ursache	6
2.2 Situation am österreichischen Arbeitsmarkt	8
2.3 Der Fachkräftemangel und seine Auswirkungen	10
3. Recruiting von IT-Fachkräften trotz Fachkräftemangels	12
3.1 Recruiting vs. Sourcing von IT-Fachkräften	12
3.2 Herausforderungen für Unternehmen	14
3.3 Geschäftsmodell der Personaldienstleistungsunternehmen	16
4. Die digitale Transformation im Recruiting	20
4.1 Begriffsdefinitionen	21
4.2 Einsatzmöglichkeiten bei der Bewerberinnen- und Bewerberansprache	24
4.2.1 Mobile-Recruiting	24
4.2.2 Programmatic Job Advertising	25
4.3 Einsatzmöglichkeiten im Active Sourcing	27
4.3.1 Talentwunder	27
4.3.2 Flynn	29
4.4 Einsatzmöglichkeiten bei der Bewerberinnen- und Bewerberselektion	31
4.4.1 Chatbots	31
4.4.2 Gamification – Online-Assessment	33

4.5	Die Auswirkungen der Digitalisierung auf Personaldienstleistungsunternehmen	36
5.	Empirische Untersuchung	38
5.1	Untersuchungsgegenstand	38
5.2	Forschungsdesign und Methodenwahl	38
5.3	Datenerhebung – Qualitative Interviews	39
5.4	Auswertungsmethode – Qualitative Inhaltsanalyse	41
6.	Interpretation und Auswertung der empirischen Untersuchung	43
6.1	Digitalisierung & Recruiting	44
6.1.1	Berührungspunkte mit der Digitalisierung	44
6.1.2	Digitalisierung als Effizienzgewinn	45
6.1.3	Digitalisierung als potenzielles Risiko	47
6.2	Faktoren, die das Recruiting erschweren	48
6.2.1	Demografische Veränderung	48
6.2.2	Wertewandel der Generation Y	49
6.2.3	Fachkräftemangel	50
6.3	Herausforderungen im IT-Recruiting	51
6.4	Initiativen zur Personalgewinnung	53
6.5	Digitale Werkzeuge und Methoden	55
6.5.1	Kommunikationskanäle	55
6.5.2	Mobile fit	58
6.5.3	Active Sourcing	59
6.5.4	Chatbot	60
6.5.5	Gamification	62
6.6	Ausblick für die Personaldienstleistungsbranche	63
7.	Conclusio & Handlungsempfehlungen	66
8.	Ausblick	69
	Literaturverzeichnis	VIII
	Anhang	XXII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bevölkerungspyramide Österreich 2022.....	6
Abbildung 2: Entwicklung von Bevölkerung und Beschäftigung nach Altersgruppen.....	8
Abbildung 3: Bruttowertschöpfung, Beschäftigung und Löhne des IT-Sektors	9
Abbildung 4: Regionale Verteilung der totalen Bruttowertschöpfung im IT-Sektor.....	10
Abbildung 5: Auswirkungen des Fachkräftemangels auf österreichische Unternehmen	11
Abbildung 6: Prozessunterschiede Recruiting und Sourcing	13
Abbildung 7: Übersicht über die 7 Stufen des Sourcing-Prozesses.....	14
Abbildung 8: Exponentielles Wachstum der digitalen Entwicklung	20
Abbildung 9: Internet der Dinge	21
Abbildung 10: Arbeitsschritte einer CV-Parsing-Technologie	25
Abbildung 11: IFTTT-Prinzip	26
Abbildung 12: Job-2-Skill-Suche und Job-2-Job-Suche	27
Abbildung 13: Ähnlichkeitssuche und Wechselwahrscheinlichkeit	28
Abbildung 14: Gespräche führen	29
Abbildung 15: Potenzialanalyse	30
Abbildung 16: Interviewprozess mit Chatbot	32
Abbildung 17: Airbus Online-Assessment	34
Abbildung 18: BearingPoint Online-Assessment	35
Abbildung 19: QualiMatcher von CYQUEST	35
Abbildung 20: Prozessmodell induktiver Kategorienbildung	42
Abbildung 21: Kategorienbildung nach Mayring	43

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Interviewpartnerinnen und –partner	40
Tabelle 2: Aggregierte qualitative Einschätzung nach Best-Effort-Prinzip	XXV
Tabelle 3: Auszug der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring	XXVI

Executive Summary

Durch die Digitalisierung etablieren sich Trends im Recruiting und verändern die Prozesse in Hinblick auf die Personalgewinnung. Big Data, künstliche Intelligenz (KI) und maschinelles Lernen gelten dabei als Transformatoren im Recruiting. In der vorliegenden Masterarbeit werden die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Recruiting von IT-Fachkräften aus Sicht der Personaldienstleistungsunternehmen untersucht sowie evaluiert, inwieweit digitale Werkzeuge und Methoden für das Recruiting von IT-Fachkräften geeignet sind.

Zur wissenschaftlichen Beantwortung der Forschungsfrage wurden der aktuelle Stand der Forschung umfassend analysiert sowie teilstrukturierte, leitfadengeführte, qualitative Befragungen mit Expertinnen und Experten durchgeführt und auf Basis der qualitativen Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring ausgewertet.

Sowohl in der theoretischen als auch empirischen Betrachtung wird deutlich, dass Personaldienstleistungsunternehmen die digitale Transformation nutzen sollen, um Prozesse effizienter zu gestalten und auf veränderte Anforderungen des Marktes reagieren zu können.

Dafür stehen den Personaldienstleistungsunternehmen eine Reihe von digitalen Instrumenten zur Verfügung:

- Bewerbermanagement-Systeme, die die Steuerung von Bewerbungsprozessen erleichtern und den Aufbau von Talent-Pools ermöglichen,
- Job-Plattformen und Karriere-Websites, die in Verbindung mit Social Media die effizientesten Recruiting- und Active-Sourcing-Kanäle darstellen,
- KI-basierte Tools wie Chatbots und Online-Assessments mit Gamification-Ansätzen zur (Vor-)Selektion von Bewerberinnen und Bewerbern.

Diese Instrumente ermöglichen es Personaldienstleistungsunternehmen, eine nachhaltige Kandidatinnen- und Kandidatenansprache zu realisieren und Bewerbungsprozesse automatisch zu steuern. Personaldienstleistungsunternehmen sind gefragt, die Möglichkeiten der Digitalisierung frühzeitig zu erkennen und ihre Geschäftsmodelle entsprechend anzupassen, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Big Data und Analytics kann hilfreich sein, indem sie Daten zu Arbeitsmarkttrends, Bewerbungsmustern und dem Verhalten von Kandidatinnen und Kandidaten sammeln, um dadurch ein besseres Verständnis für die Anforderungen der Unternehmen sowie Präferenzen der Bewerberinnen und Bewerber zu erhalten. Dadurch kann das Personaldienstleistungsunternehmen einen individuellen Bezug zu Kundinnen und Kunden sowie Kandidatinnen und Kandidaten aufbauen und eine höhere Expertise darlegen.

1. Einleitung

Die fortschreitende Digitalisierung hat das Recruiting von IT-Fachkräften signifikant verändert. In den letzten Jahren ist ein Rückgang der Bedeutung klassischer Recruiting-Kanäle zu beobachten (Saller & Terber, 2020, S. 88) und betrifft beispielsweise Zeitungsannoncen, welche zu Beginn der 2000er Jahre als wichtigstes Recruiting-Instrument etabliert waren (Neumann, 2020, S. 152).

Insbesondere im IT-Sektor versetzt eine zunehmend knappe Verfügbarkeit von Expertinnen und Experten die Unternehmen in einen Wettbewerb um qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber, zudem steigt die Nachfrage nach IT-Fachkräften kontinuierlich (Rechsteiner, 2016, S. 1). Angesichts der Auswirkungen des Fachkräftemangels steigt die Verhandlungsmacht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und die Folge daraus ist ein Paradigmenwechsel am Arbeitsmarkt. Hochqualifizierte Kandidatinnen und Kandidaten lassen sich zunehmend von Unternehmen und Personaldienstleistungsunternehmen ansprechen und werden ohne aktiver Bewerbungstätigkeit in ein neues Arbeitsverhältnis vermittelt. Diese aktive (Online)-Suche nach Talenten und deren gezielte individuelle Ansprache wird als Active Sourcing bezeichnet (Braehmer, 2019, S. 27) und bedeutet einen erheblichen Ressourcenaufwand für die Personalabteilungen vieler Unternehmen (Pietsch, 2022). Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bereich Personalbeschaffung stehen vor der Herausforderung, dass sie sich im digitalen Zeitalter zusätzlich zur Interviewführung mit komplexen Datenbankabfragen und Befehlen zur Steuerung von Suchmaschinen wie Booleschen Suchstrings (Braehmer, 2019, S.179) beschäftigen müssen. Aufgrund dieser Komplexität wird häufiger der Einsatz von Personaldienstleistungsunternehmen in Erwägung gezogen (Buchheim & Weiner, 2014, S. 33).

1.1 Problemstellung

Durch die Digitalisierung etablieren sich viele Trends im Recruiting (Rehm 2014, S. 15) und verändern langfristig deren Prozesse. Bewerbermanagementsoftware sowie Candidate Experience, dazu zählen alle Erfahrungen, die eine Bewerberin/ein Bewerber während der Bewerbungsphase mit einem Unternehmen sammelt, gehören bereits zum Standard. Big Data, Robotik und künstliche Intelligenz gelten hingegen als Transformatoren der Branche (Verhoeven, 2020, S. 2-4).

Die Entwicklungen und KI-getriebene Softwareprogramme implizieren, dass sich in Zukunft die Arbeit der Personaldienstleistungsunternehmen in einigen Prozessschritten von der heutigen unterscheiden, beziehungsweise zunehmend obsolet werden könnte (Wefers,

2018, S. 62). Künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen hilft Personaldienstleistungsunternehmen, den menschlichen Aspekt des Geschäfts wieder stärker in den Vordergrund zu rücken. Durch die Abnahme von Routinetätigkeiten erfolgt eine Entlastung von Vertrieb und Recruiting, wodurch mehr Zeit für Kundinnen und Kunden sowie Kandidatinnen und Kandidaten bleibt (McHugh, 2021). Jedoch gibt es Branchenexpertinnen und –experten, die die Ansicht vertreten, dass Personaldienstleistungsunternehmen, die mittel- und langfristig erfolgreich sein wollen, in die richtigen Personen und Systeme investieren müssen, um nicht von der digitalen Konkurrenz überholt zu werden.

Die Digitalisierung verändert somit die Art und Weise wie Unternehmen IT-Fachkräfte suchen und einstellen. Eine Untersuchung der Auswirkungen der Digitalisierung auf das Recruiting von IT-Fachkräften kann daher dazu beitragen, die Herausforderungen dabei für diese Zielgruppe besser zu verstehen. Dies gilt ebenso für die Personaldienstleistungsbranche, bei der eine entsprechende Untersuchung dazu beitragen kann, ihre Rolle und Bedeutung innerhalb dieses Wandels zu definieren und zukunftsfähige Strategien zu entwickeln.

Die vorliegende Masterarbeit spannt einen Bogen zwischen den Themen „Recruiting von IT-Fachkräften“ und „künstlicher Intelligenz im Recruiting“ und zeigt neue Herangehensweisen, mit dem Fokus auf die Branche der Personaldienstleistungsunternehmen, auf.

1.2 Zielsetzung

Veränderungen, die die Digitalisierung mit sich bringt, haben das Potenzial, den Markt der Personaldienstleistungen zu wandeln. Neben Risiken birgt die Digitalisierung vor allem auch sehr viele Chancen, insbesondere für diejenigen Unternehmen, die sich rechtzeitig mit den möglichen Auswirkungen beschäftigen (Neumann, 2020, S. 154).

Die Transformation der Branche ermöglicht Personaldienstleistungsunternehmen eine strategische Differenzierung, Markenpositionierung, zielgerichteten Kundennutzen sowie eine effizientere Prozessgestaltung gegenüber Kandidatinnen und Kandidaten (Neumann, 2020, S.158-159).

Zielsetzung der Masterarbeit ist es, Auswirkungen der Digitalisierung auf das Recruiting von IT-Fachkräften aus der Sicht der Personaldienstleistungsunternehmen zu analysieren und Handlungsempfehlungen für Personaldienstleistungsunternehmen abzuleiten.

1.3 Forschungsfrage

Basierend auf der beschriebenen Problemstellung und der Zielsetzung behandelt die vorliegende wissenschaftliche Arbeit folgende Forschungsfrage:

Welche Auswirkungen der digitalen Transformation auf das Recruiting von IT-Fachkräften sind aus Sicht der Personaldienstleistungsunternehmen in Zukunft zu erwarten?

Zusätzlich werden folgende Subfragen beantwortet:

- *Welche Instrumente der Digitalisierung stehen im Bereich Suche, Active Sourcing und Selektion von Bewerbungen zur Verfügung?*
- *Wie wird sich die Branche der Personaldienstleistung in den nächsten Jahren durch die Digitalisierung verändern?*

Es wird somit dargelegt, welche Instrumente und Methoden, bedingt durch den Trend der Digitalisierung, besonders geeignet sind, IT-Fachkräfte zu rekrutieren.

1.4 Methodische Vorgehensweise

Zur wissenschaftlichen Beantwortung der Forschungsfrage wurden:

- der aktuelle Stand der Forschung umfassend analysiert und Schlussfolgerungen abgeleitet (u.a. Literaturrecherche),
- teilstrukturierte, qualitative Befragungen mit Expertinnen und Experten der Branche mittels Interviewleitfaden durchgeführt.

Qualitative Interviews ermöglichen es, detaillierte Informationen mittels offener Fragestellung zu erhalten, dadurch können unsichere Rückschlüsse ausgeschlossen werden. Im Rahmen der qualitativen Interviews wurden acht Expertinnen und Experten befragt, welche über mehrjährige Branchenerfahrung in Personaldienstleistungsunternehmen bzw. Personalabteilungen von Unternehmen verfügen.

Die empirischen Ergebnisse wurden auf Basis der qualitativen Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring mittels Kategorienbildung ausgewertet. Diese Art der Auswertung wurde gewählt, da es sich um eine flexible Methode handelt, um große Textmengen zu interpretieren und die Analyse intersubjektiv überprüfbar zu machen (Mayring, 2022, S. 60-64). Mittels der qualitativen empirischen Untersuchung wurden Erkenntnisse aus Literatur und Empirie gegenübergestellt und die Forschungsfrage umfassend beantwortet.

1.5 Aufbau der Arbeit

Nach der Darlegung der Problemstellung, Forschungsfrage und methodischer Vorgehensweise (*Kapitel 1*) wird in *Kapitel 2* der Fachkräftemangel im IT-Bereich betrachtet. Neben Entwicklung und Ursache wird die aktuelle Situation am österreichischen Arbeitsmarkt analysiert und Auswirkungen des IT-Fachkräftemangels dargelegt.

Kapitel 3 widmet sich dem Recruiting und betrachtet die durch Fachkräftemangel bedingte Transformation zum Sourcing. Weiters wird das Geschäftsmodell der Personaldienstleistungsunternehmen behandelt. *Kapitel 4* befasst sich mit Auswirkungen der Digitalisierung auf Personaldienstleistungsunternehmen sowie Einsatzmöglichkeiten von Big Data und künstlicher Intelligenz im Active Sourcing sowie der Selektion von Bewerbungen.

In *Kapitel 5* wird die qualitative Untersuchung mit Untersuchungsgegenstand, Forschungsdesign und Methodenwahl vorgestellt sowie die Ergebnisse ausführlich dargelegt. *Kapitel 6* befasst sich mit der Auswertung und Interpretation der empirischen Untersuchung.

Kapitel 7 und *Kapitel 8* fassen die Erkenntnisse des Theorie- und Empirie Teils zusammen. Durch die Verknüpfung der Ergebnisse lassen sich im Fazit konkrete Handlungsempfehlungen für die Personaldienstleistungsbranche ableiten und im Ausblick zukünftige Perspektiven für weitere Forschung darlegen.

2. Fachkräftemangel im IT-Sektor

Fachkräftemangel, vor allem im Bereich der Informationstechnologie (IT), ist ein allgegenwärtiges Thema. Nach Kägi et al. (2014, S. 2) manifestiert sich ein Fachkräftemangel im Zuge

„des Abgleich[s] von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt [...]. Das Arbeitsangebot ergibt sich aus den Erwerbspersonen (Erwerbstätige und Erwerbslose) einer bestimmten Qualifikation (erlernter Beruf), die Nachfrage aus den besetzten (ausgeübter Beruf) und offenen Stellen im betreffenden Beruf. Ein Fachkräftemangel besteht dann, wenn die Nachfrage das Angebot bei den vorherrschenden Arbeitsbedingungen übersteigt.“

Insbesondere im IT-Sektor versetzt eine zunehmend knappe Verfügbarkeit von Expertinnen und Experten Unternehmen in einen Wettbewerb um qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber, zudem steigt die Nachfrage nach IT-Fachkräften kontinuierlich. Die fortschreitende Digitalisierung der Wirtschaft sowie der demografische Wandel werden den Bedarf zusätzlich multiplizieren (Rechsteiner, 2016, S. 1).

Bereits eine Beschäftigungsprognose aus 2017 vom Wirtschaftsforschungsinstituts in Kooperation mit dem Arbeitsmarktservice Österreich zeigte bis 2023 einen zusätzlichen Bedarf von mehr als 23.000 IT-Spezialistinnen und IT-Spezialisten in Österreich (Fink et al., 2017, S. 25). Aktuelle Untersuchungen der Wirtschaftskammer Österreich zeigen auf, dass gegenwärtig mehr als 24.000 IT-Fachkräfte in Österreich fehlen, in den nächsten fünf Jahren könnten es bis zu 30.000 sein (WKO, 2022). In der IT-Branche wird die höchste relative Zuwachsrate aller Branchen erwartet (+ 4,9 Prozent p.a.), gefolgt von der Arbeitskräfteüberlassung (+ 3,2 Prozent p.a.) (Fink et al., 2017, S. 25).

Dieser Strukturwandel der österreichischen Wirtschaft hat erhebliche Konsequenzen für den Arbeitsmarkt (Fink et al., 2017, S. 18) und bewirkt durch die fortschreitende Digitalisierung Veränderungen im Recruiting-Prozess von IT-Fachkräften.

Im vorliegenden Kapitel werden Ursachen und Auswirkungen des IT-Fachkräftemangels dargelegt sowie die aktuelle Situation am österreichischen Arbeitsmarkt analysiert.

2.1 Entwicklung und Ursache

Veränderte wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen wie Geburtenrückgang, Wissensgesellschaft und Wertewandel machen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zunehmend zu einer knappen Ressource in der Unternehmensführung (Forster et al., 2012, S. 279). Demografische Veränderung, Wertewandel und Digitalisierung hängen zudem zusammen und erzeugen in ihren Wechselwirkungen eine Mischung aus Komplexität und Dynamik (Armutat, 2018, S. 4).

Die demografische Entwicklung in Österreich wird maßgeblich von den Tendenzen: steigende Lebenserwartung, niedrige Fertilität und zunehmende Migration geprägt (WKO, 2022), wodurch ein sinkender Anteil der jüngeren Generation gegeben ist:

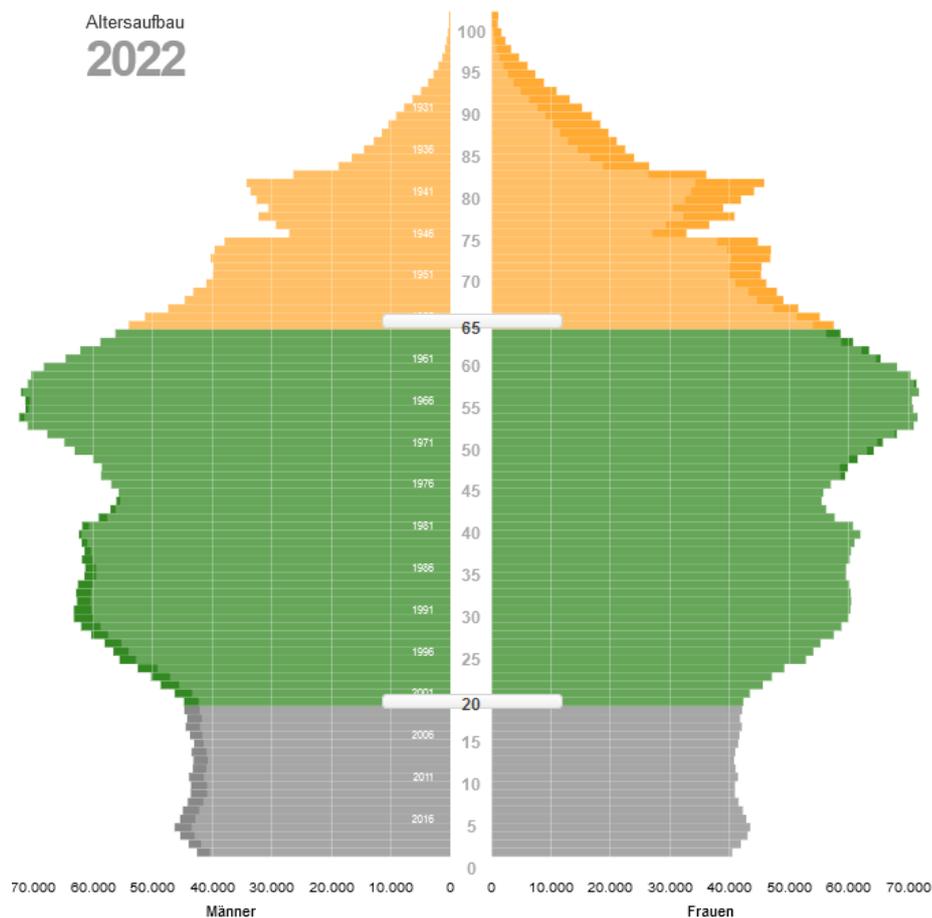


Abbildung 1: Bevölkerungspyramide Österreich 2022 (Statistik Austria, 2022)

Unternehmen werden vom demografischen Wandel in vielfacher Weise beeinflusst. Während einerseits das Durchschnittsalter der Beschäftigten steigt, ist andererseits bei Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger sowie Bewerberinnen und Bewerber ein Rückgang zu verzeichnen (Armutat, 2016, S. 25). Da der Anteil älterer erwerbstätiger Personen deutlich steigen und sich die Akquirierung jüngerer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zunehmend schwierig gestalten wird, müssen sich Unternehmen auf die Veränderung der Struktur ihrer Belegschaft einstellen. Zukünftig wird es notwendig sein, das gesamte Erwerbspotenzial, insbesondere Frauen, ältere Bevölkerungsschichten und Personen mit Migrationshintergrund, zu nutzen (WKO, 2022).

Im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel ebenfalls relevant ist ein Wertewandel der Generation Y (nach 1980 Geborene), welcher zu Veränderungen in der Berufswahl und in vielen Arbeitsmarktsegmenten zu einem Fachkräftmangel führt (Armutat, 2016, S. 25). Dieser Wertewandel der IT-Expertinnen und IT-Experten manifestiert sich in vielfältiger Form:

- höherer Stellenwert von Vereinbarkeit Beruf mit Familie sowie Freizeitinteressen (Albert et al., 2016, S. 244) gegenüber Prestige und finanzieller Erfolg (Armutat, 2018, S. 4) sowie intrinsische Motivation mit größerer Bedeutung als beruflicher Status (Thiede, 2018, S. 201),
- Wunsch nach persönlicher Entfaltung, Weiterentwicklung (17. Shell-Studie) sowie Förderung, Wertschätzung und individuellen Perspektiven. Unternehmen müssen attraktive Arbeitsbedingungen anbieten, um den Bedürfnissen zu entsprechen und bei qualifizierten Bewerberinnen und Bewerber als attraktives Unternehmen zu gelten (Kempin, 2022),
- IT-Expertinnen und IT-Experten, welche aufgrund ihrer Chancen am Arbeitsmarkt hohe Anforderungen an Unternehmen stellen (Rechsteiner, 2016, S. 1) und am Arbeitsmarkt insgesamt passiver auftreten (Buchheim & Weiner, 2014, S. 1).

Somit werden Recruiting sowie Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung im digitalen Zeitalter aufgrund demografischer Veränderungen und höherer Ansprüche der Bewerberinnen und Bewerber für Unternehmen zunehmend komplexer (Buchheim & Weiner, 2014, S. 1).

Die digitale Transformation ist omnipräsent: Automatisierung, Robotisierung, Virtualisierung und Vernetzung eröffnen erhebliche Potenziale beispielsweise in der Datenverarbeitung (Ternès, 2018, S. 3). Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler diskutierten darüber, ob diese insgesamt zu einem Anstieg oder einer Reduktion von Arbeitsplätzen führt. Bestehende Studien berücksichtigen dazu verschiedene Szenarien und kommen zu unterschiedlichen Schlussfolgerungen. Dadurch ergibt sich als zentrale Fragestellung, ob in den nächsten Jah-

ren das Risiko von Freisetzungseffekten größer sein wird als technologisch induziertes Wachstum an Arbeitsplätzen bzw. die Möglichkeit, dem Fachkräftemangel durch höhere Arbeitsproduktivität zu begegnen. Neben Zuwanderung und Geburtenziffer stellt die Digitalisierung daher einen weiteren Regulator zur Abfederung des demografischen Wandels dar, wobei der Erfolg dessen auch von gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen abhängt (Düll, 2016, S. 6).

Der Arbeitsmarkt wird sich in zwei Blöcke aufteilen (Ternès, 2018, S. 5):

- Reduktion klassischer Tätigkeiten durch Automatisierung und Standardisierung,
- neue Arbeitsplatzmodelle und Berufsbilder zur Erfüllung der Anforderungen der digitalen Transformation.

Digitalisierung in der Arbeitswelt erfordert somit auch eine bestmögliche Ausgestaltung der Zusammenarbeit zwischen menschlicher Dienstleistung und technologiebasierter Unternehmensprozesse (Verein Industrie 4.0 Österreich, 2017, S. 5).

2.2 Situation am österreichischen Arbeitsmarkt

Der in vielen Sektoren erhebliche Fachkräftemangel resultiert aus an sich positiv zu bewertenden wirtschaftlichen Entwicklungen: eine geringere Arbeitslosenquote ermöglicht Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern eine größere Flexibilität in der Arbeitsplatzsuche sowie eine stärkere Verhandlungsposition (Agentur Junges Herz, 2022). Veränderungen der Altersstrukturen bei Beschäftigten haben ebenso Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt:

	2008	2016	2023	2008-2016	2016-2023	2008-2016	2016-2023
				absolut	in % pro Jahr		
Unselbständig aktiv Beschäftigte¹⁾							
15-24 Jahre	490.700	441.000	412.400	-49.700	-28.600	-1,3	-1,0
25-49 Jahre	2.170.000	2.138.300	2.274.800	-31.700	136.500	-0,2	0,9
50 Jahre und älter	620.000	922.000	1.139.400	302.000	217.400	5,1	3,1
15 Jahre und älter	3.280.700	3.501.300	3.826.600	220.600	325.300	0,8	1,3
Bevölkerung im Jahresdurchschnitt							
15-24 Jahre	1.019.900	1.015.400	960.500	-4.500	-55.000	-0,1	-0,8
25-49 Jahre	3.103.400	3.039.800	3.066.400	-63.600	26.600	-0,3	0,1
50-64 Jahre	1.492.500	1.816.100	1.989.400	323.600	173.300	2,5	1,3
15-64 Jahre	5.615.800	5.871.300	6.016.300	255.500	145.000	0,6	0,3

Abbildung 2: Entwicklung von Bevölkerung und Beschäftigung nach Altersgruppen (Hauptverband, Statistik Austria, WIFO-Berechnungen, 2017, S. 14)

Ein deutlicher Anstieg der Beschäftigung Älterer (50-64) wurde in der dargestellten Prognose erwartet: ca. + 217.400 Personen bis 2023 bedeutet ein Plus von 3,1 Prozent jährlich. Die Zahl der jüngeren Beschäftigten (15-24) ist rückläufig (ca. 28.600 Personen bzw. 1,1 Prozent jährlich). Im Haupterwerbssalter (25-49) wird die Beschäftigung unterdurchschnittlich zunehmen: ca. + 136.500 Personen bzw. + 0,9 Prozent jährlich bis 2023. Absolut betrachtet sank die Anzahl der 25- bis 49-Jährigen um ca. 63.600 Personen, jene der jüngeren Beschäftigten um 4.500 Personen, während die Bevölkerung im Alter von 50 bis 64 Jahren um rund 323.600 Personen anstieg (Fink, 2017, S. 13).

Eine Studie aus 2021 vom Verband Österreichischer Software Industrie (VÖSI) in Kooperation mit der Wirtschaftskammer Österreich (WKO) zeigt, dass insgesamt ca. 234.000 Beschäftigungsverhältnisse in Österreich direkt oder indirekt dem IT-Sektor zuordenbar ist, das sind 5,1 Prozent der Gesamtbeschäftigung bzw. jeder 20. Arbeitsplatz (Fichtinger et al., 2021, S. 4) und ca. 12,1 Mrd. Euro an Gehaltsaufwendungen (Fichtinger et al., 2021, S. 16). Aktuelle Untersuchungen zeigen auf, dass gegenwärtig mehr als 24.000 IT-Fachkräfte in Österreich fehlen, in den nächsten fünf Jahren könnten es bis zu 30.000 sein (WKO, 2022).

Der IT-Sektor Österreichs leistet einen substantziellen Beitrag zur heimischen Wirtschaft:

	Bruttowertschöpfung in Mrd. Euro	Beschäftigungs- verhältnisse	Löhne und Gehälter in Mrd. Euro
Kerndefinition (nur IT), direkter Effekt (nur IT)			
absolut	10,9	87.141	5,7
in % (AT)	3,1%	1,9%	3,7%
Weite Definition (IT und Umfeld), totaler Effekt (IT, Vorleister, Konsumeffekte)			
absolut	26,4	234.365	12,1
in % (AT)	7,4%	5,1%	7,8%

Abbildung 3: Bruttowertschöpfung, Beschäftigung und Löhne des IT-Sektors (Fichtinger, S. 3, 2021)

Im Kerngeschäft, dazu zählen Softwareentwicklung und IT-spezifische Beratungsdienstleistungen, generiert der Sektor in Österreich ca. 10,9 Mrd. Euro Bruttowertschöpfung. Im Verhältnis zur gesamten Bruttowertschöpfung entspricht das einem Anteil von 3,1 Prozent (Fichtinger et al., 2021, S. 3). Wird der gesamte IT-Sektor betrachtet, das heißt inklusive Softwarehandel, Telekommunikation, Universitäten und Forschungseinrichtungen, ergibt sich eine Bruttowertschöpfung von 26,4 Mrd. Euro bzw. 7,4 Prozent, somit wird jeder 13. in Österreich erwirtschaftete Euro in der IT-Branche generiert (Fichtinger et al., 2021, S. 4).

Die regionale Verteilung stellt sich wie folgt dar:

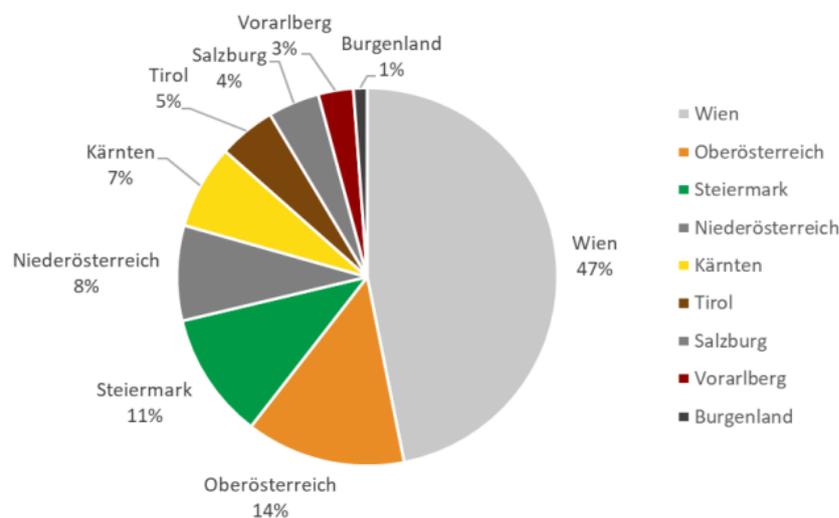


Abbildung 4: Regionale Verteilung der totalen Bruttowertschöpfung im IT-Sektor (Fichtinger, S. 24, 2021)

Deutlicher Spitzenreiter ist mit 47,2 Prozent Wien, gefolgt von Oberösterreich mit 13,7 Prozent sowie der Steiermark mit 10,9 Prozent (Fichtinger et al., 2021, S. 23). Der überproportionale Bruttowertschöpfungsanteil belegt zudem die überdurchschnittliche Effizienz des IT-Sektors.

Die Verfügbarkeit von Fachkräften ist für die österreichische, exportorientierte Volkswirtschaft im globalen Standortwettbewerb eine Voraussetzung für nachhaltiges Wirtschaftswachstum und Wohlstand (Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft, 2022). Aufgrund des Fachkräftemangels gestaltet sich das weitere Wachstum jedoch zunehmend schwierig (Schubert, 2022).

2.3 Der Fachkräftemangel und seine Auswirkungen

Eine im Februar 2022 von der Unternehmensberatung Ernst & Young (EY) durchgeführte Studie zum Thema „Beschäftigung und Fachkräftemangel im österreichischen Mittelstand“ zeigt, dass 39 Prozent der Unternehmen infolge des Fachkräftemangels Umsatzeinbußen verzeichnen bzw. nicht alle Umsatzpotenziale realisieren können. Damit hat sich die Situation gegenüber 2021 verschärft (35 Prozent). Aktuell beklagt dadurch sogar jeder 10. Betrieb signifikante Umsatzeinbußen von mehr als fünf Prozent (Lehner, 2022, S. 13). In Österreich bedeutet Fachkräftemangel somit eine erhebliche Herausforderung für die Wirtschaft.

Auch die Ergebnisse einer jährlichen Befragung im Juni 2021 von mehr als 4.200 Unternehmen im Auftrag der WKO zeigen, dass rund 63 Prozent vom Mangel an Fachkräften, zumindest schwach, betroffen waren (Dornmayr & Riepl, 2021, S. 3):

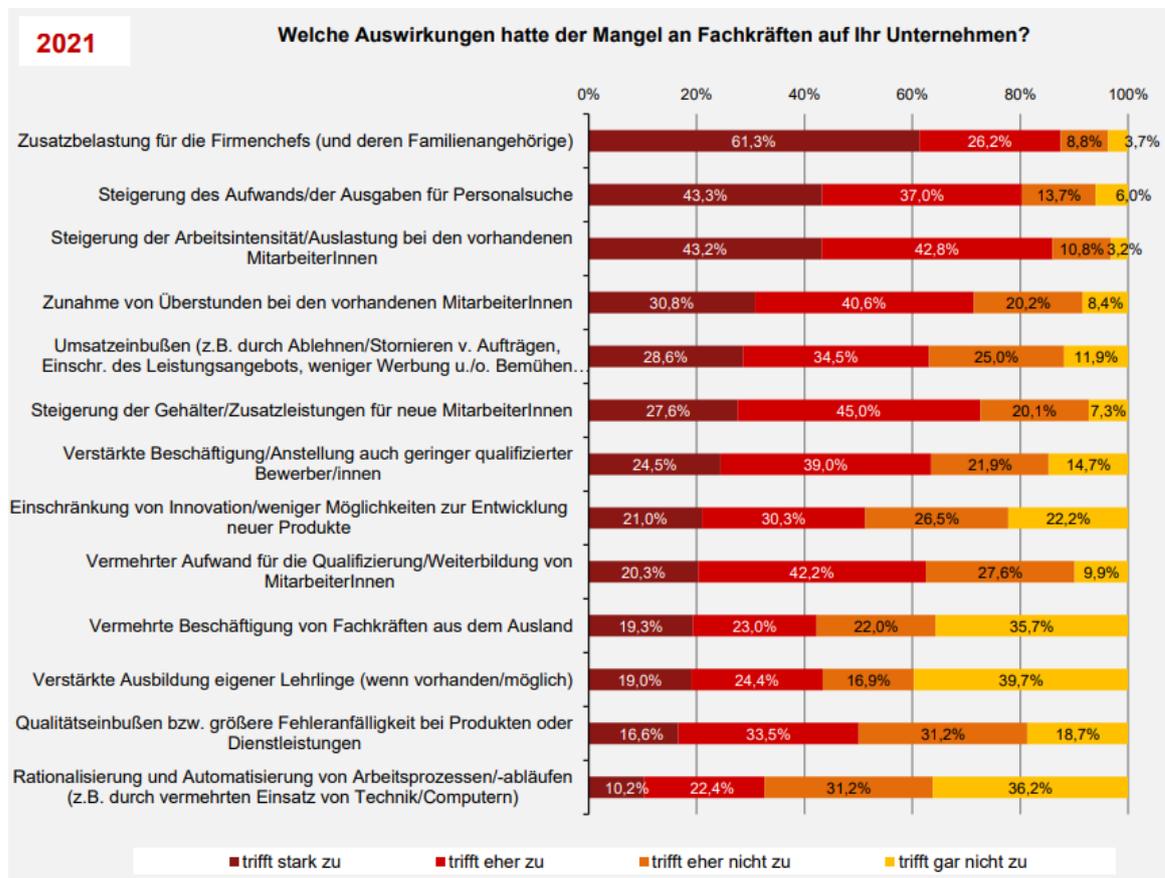


Abbildung 5: Auswirkungen des Fachkräftemangels auf österreichische Unternehmen (Dornmayr & Riepl, 2021, S. 3)

Steigende Aufwendungen für Personalsuche (80 Prozent), Gehälter (73 Prozent) und Weiterbildung (63 Prozent) der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden als Auswirkungen des Fachkräftemangels genannt. Häufig müssen auch geringer qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber eingestellt werden (73 Prozent) und die Möglichkeiten zur Innovation bzw. Entwicklung neuer Produkte sind eingeschränkt (51 Prozent) (Dornmayr & Riepl, 2021, S. 3).

Die zukünftige Position Österreichs bei internationalen Investitions- und Standortentscheidungen sowie der nachhaltige Erfolg des Wirtschaftsstandortes sind auch von der weiteren Entwicklung des Fachkräftemangels abhängig (Dornmayr & Riepl, 2021, S. 4). Klassische Personalbeschaffungsmethoden werden dabei nicht als erfolgversprechend bewertet (Truchseß & Brandl, 2020, S. 18). Sinnvoller und wertschöpfender ist es den aktuellen Zustand der „War of Talents“ zu akzeptieren und die Konkurrenzsituation rund um exzellente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anzuerkennen (Buchheim & Weiner, 2014, S. 3).

3. Recruiting von IT-Fachkräften trotz Fachkräftemangels

Recruiting, auf Deutsch Personalbeschaffung (Berthel & Becker, 2017, S. 327), „umfasst alle Bestrebungen eines Unternehmens, gezielt [Bewerberinnen und] Bewerber aus definierten Zielgruppen zur Deckung eines spezifischen Personalbedarfs zu werben“ (Armutat, 2018, S. 11).

Personalabteilungen vieler Unternehmen stehen vor der Herausforderung, dass sie bedingt durch Fachkräftemangel und der Entwicklung hin zum Bewerbermarkt, ihre Kandidatinnen und Kandidaten zunehmend selbst rekrutieren müssen, was einen erheblichen Ressourcenaufwand darstellt (Pietsch, 2022). Nur durch klassische Methoden wie zum Beispiel Stellenanzeigen erreichen sie die geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten oftmals nicht mehr (Zeylmans van Emmichoven, 2017, S. 152). Dadurch wird auch häufiger der Einsatz von externen Dienstleistern in Erwägung gezogen (Buchheim & Weiner, 2014, S. 33).

Kapitel 3 betrachtet daher die Transformation vom Recruiting zum Sourcing, Herausforderungen aufgrund des IT-Fachkräftemangels sowie das Geschäftsmodell der Personaldienstleistungsunternehmen.

3.1 Recruiting vs. Sourcing von IT-Fachkräften

Recruiting hat sich immer den Veränderungen im Markt und der Gesellschaftsstruktur anpassen müssen. Ein kurzer Überblick der Methoden bzw. Entwicklung ist nachfolgend dargestellt:

- Online-Stellenanzeigen ab den 2000er Jahren sowie Anzeigen auf Unternehmens-Webseiten sorgen für einen Rückgang von Bewerbungen mittels Zeitungsinserate,
- individuelle Profile in Social-Media-Portalen wie XING und LinkedIn ab 2003, dadurch zunehmend proaktive und erfolgreiche Online-Recherche nach Kandidatinnen und Kandidaten (Dannhäuser & Braehmer, 2020, S. 532-534),
- seit 2010 ist von Big Data die Rede (Braehmer, 2019, S. 23) und Keyword-Suchmaschinen wurden 2013 durch Semantische Algorithmen ersetzt (Braehmer, 2019, S. 58): „Semantische Suchmaschinen sind intelligente, selbstlernende Programmsysteme, genannt Algorithmen“ (Dannhäuser & Braehmer, 2020, S. 544) und verknüpfen Sucheingaben mit gewählten Ergebnissen, da das Anklicken durch die Nutzer als richtiges Ergebnis interpretiert wird (Braehmer, 2019, S. 61).

Daher muss zwischen Recruiting im herkömmlichen Sinn und Sourcing klar differenziert werden: während Recruiting den gesamten Personalbeschaffungsprozess vom Selektieren bis zum Einstellen von Kandidatinnen und Kandidaten darstellt (Bernauer et al., 2011, S. 31), beschreibt Active Sourcing die aktive (Online-) Suche nach Talenten und deren gezielte individuelle Ansprache (Braehmer, 2019, S. 27).

Recruiting und Active-Sourcing-Prozesse unterscheiden sich in Inhalt, Ablauf und Einsatz von Instrumenten und Methoden. Während der Recruiting-Prozess linear ist (eine Phase folgt schrittweise der anderen), ist der Active-Sourcing-Prozess iterativ und besteht aus drei sich wiederholenden Phasen:



Abbildung 6: Prozessunterschiede Recruiting und Sourcing (Dannhäuser & Braehmer, 2020, S. 537)

Die Linearität des Recruitings ist hilfreich, um aus einer großen Anzahl von Kandidatinnen und Kandidaten Schritt für die Schritt zu selektieren. Der effiziente Sourcing-Prozess ist hingegen an die Digitalisierung angepasst und verhält sich flexibel, iterativ und agil (Braehmer, 2019, S.39). Recruiting hat sich somit zu einem komplexen Berufsbild entwickelt, welches mit der Sourcerin/dem Sourcer eine weitere Spezialisierung hervorgebracht hat (Ullah & Witt, 2018, S. 345).

Während die Recruiterin/der Recruiter für die Personalgewinnung verantwortlich ist, welche bei der Stellenplanung beginnt und mit der Vertragsunterzeichnung bzw. Onboarding endet, hat sich eine Sourcerin/ein Sourcer auf die Direktansprache spezialisiert und betreut innerhalb des Recruiting-Prozesses diesen Teilabschnitt (Ullah et al., 2017, S. 16). Ein Erfolgskriterium für eine Sourcerin/einen Sourcer kann dabei die Fähigkeit sein, virtuos zwischen den

Prozessen im Recruiting und im Sourcing zu wechseln (Braehmer, 2019, S. 13), da beides letztlich zur Einstellung führen kann.

Active Sourcing ist ein systematischer Prozess, dabei greifen die einzelnen Prozessschritte ineinander (Braehmer & Dannhäuser, 2020, S. 492):

7 STUFEN SOURCING PROZESS



Abbildung 7: Übersicht über die 7 Stufen des Sourcing-Prozesses (Braehmer, 2019, S. 42)

Voraussetzungen sind eine durchdachte Sourcing-Strategie, fundierte Planung, Wissen um die Vorgehensweise, die Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie das Know-how, die Instrumente und Methoden virtuos einzusetzen (Braehmer & Dannhäuser, 2020, S. 512). Professionelles Know-how bzgl. Steuerung und Ansprache ist als Erfolgskriterium hervorzuheben (Dannhäuser & Braehmer, 2020, S. 536), denn bedingt durch den IT-Fachkräftemangel ist ein Rückgang der Bedeutung von klassischen Recruiting-Kanälen wie Zeitungsannoncen (Neumann, 2020, S. 152) gegenüber Active Sourcing zu beobachten (Saller & Terber, 2020, S. 88).

3.2 Herausforderungen für Unternehmen

Unternehmen stehen wie beschrieben vor allem zwei Möglichkeiten zur Verfügung, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf sich aufmerksam zu machen: das traditionelle Recruiting und das Active Sourcing (Folger & Welpke, 2022, S. 139). Somit stehen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bereich Personalbeschaffung vor der Herausforderung, dass sie sich im digitalen Zeitalter zusätzlich zur Interviewführung mit komplexen Datenbankabfragen und Befehlen zur Steuerung von Suchmaschinen wie Booleschen Suchstrings (Braehmer, 2019, S.179)

beschäftigten müssen. Neben fachlicher und persönlicher Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist natürlich deren Interesse an dem potenziellen neuen Arbeitgeber von wesentlicher Bedeutung (Neumann, 2020, S. 153). Dieses Interesse hängt, gerade bei der Generation Y, von der Arbeitgebermarke und deren Wahrnehmung ab (Armutat, 2018, S. 163). Die Gestaltung dieser Marke ist für Unternehmen daher von wesentlicher Bedeutung für die erfolgreiche Personalsuche (Blazek, 2019, S. 4).

Ein wichtiges Konzept zur Verbesserung des Fach- und Führungskräftemangels ist das Employer Branding (Nelke, 2018, S. 143), darunter wird „der Auf- und Ausbau einer unterscheidbaren, attraktiven Arbeitgebermarke (...)“ verstanden (Stippler et al., 2019, S. 23). Eine Arbeitgebermarke wirkt intern auf die Bindung und Motivation der bestehenden [Mitarbeiterinnen und] Mitarbeiter sowie extern auf das Recruiting passender [Bewerberinnen und] Bewerber“ (Stippler et al., 2019, S. 23). Employer Branding versucht somit Antworten auf die Fragen zu finden, wie sich ein Unternehmen vom Markt und anderen Unternehmen erfolgreich abheben kann und beschäftigt sich mit der Ausgestaltung einer Employer Value Proposition (EVP), den einzigartigen Merkmalen eines Arbeitgebers (Ullah & Witt, 2018, S. 47). Die Arbeitgebermarke wird dabei zunehmend auch durch digitale Beiträge geprägt (Grothe, 2020, S. 747).

Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor in Hinblick auf den „War for Talents“ stellt das Talent Relationship Management dar (Nelke, 2018, S. 149), welches nach Stippler et al. (2019, S. 23) folgendermaßen definiert wird:

„Talent Relationship Management verfolgt das Ziel, vielversprechende [Kandidatinnen und] Kandidaten sowie talentierte [Mitarbeiterinnen und] Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Dabei umfasst das Talent Relationship Management den ganzen Prozess vom ersten Kontakt (...) über differenzierte Bindungsmaßnahmen bis hin zu Recruiting und Einarbeitung“.

In der Praxis profitiert das Talent Relationship Management von einer starken Arbeitgebermarke, denn damit positioniert sich das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber gegenüber ihrer/seiner Zielgruppen.

Im Recruiting findet eine detaillierte Auseinandersetzung mit einzelnen Bewerberinnen und Bewerbern statt (Nelke, 2018, S. 149). Die verschiedenen Berührungspunkte zwischen Bewerberinnen und Bewerbern sowie dem Unternehmen bzw. Erfahrungen und Wahrnehmungen bilden die sogenannte Candidate Experience (Olberding, 2021, S.45). Dies bezeichnet

„den Gesamteindruck, [...] [den potenzielle Bewerberinnen und Bewerber] im Rahmen des Rekrutierungsprozesses vom potenziellen Arbeitgeber [...] [erhalten]. Es geht dabei um das individuelle Erleben in einem Bewerbungs- und Auswahlprozess an allen direkten und indirekten Kontaktpunkten mit dem Unternehmen“ (Verhoeven, 2016, S. 11).

Eines der Ziele des Talent Relationship Management ist der Aufbau eines Talent-Pools, also einer Liste oder Datenbank von Personen, zu denen ein Unternehmen Kontakt halten möchte. Ein Unternehmen verfolgt dabei das Ziel, die im Talent-Pool befindlichen Kandidatinnen und Kandidaten zu einem späteren Zeitpunkt, zum Beispiel für eine zu besetzende Stelle, kontaktieren zu können (Trost, S. 125-133). Ein Talent-Pool wird daher durch Sourcing-Aktivitäten des Unternehmens gespeist (Braehmer, 2019, S. 220), in enger Rückkoppelung mit dem Employer Branding, denn die intensive Nutzung dieser Methode zur Personalbeschaffung könnte im Widerspruch zu Werten der Unternehmenskultur stehen (Armutat, 2018, S. 180).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass im IT-Sektor ein strategisches Talent Relationship Management als Kern der Personalstrategie zunehmend als Erfolgskriterium einzustufen ist (Bittlingmaier, 2019, S. 18). Es ist daher davon auszugehen, dass Unternehmen dies in Form von Förder- und Personalbindungsprogrammen weiter ausbauen werden, was jedoch auch zu einer sinkenden Wechselbereitschaft von Hochqualifizierten führen könnte und dadurch die Bedeutung der Rolle der Personaldienstleistungsunternehmen steigen lässt (Schmidt, 2014, S. 33).

3.3 Geschäftsmodell der Personaldienstleistungsunternehmen

Die Branche der Personaldienstleistungsunternehmen bildet sich aus der Personalberatung, der Personalvermittlung und den Zeitarbeitsfirmen. Die Begriffe *Personalberatung*, *Headhunting*, *Direct Search* und *Executive Search* sind weitestgehend als Synonyme zu verwenden. Ihr gemeinsamer Nenner ist die direkte Kandidatinnen- und Kandidatenansprache (Buchheim & Weiner, 2014, S. 34) und somit die Herstellung des Erstkontakts zur Zielperson (Truchseß & Brandl, 2017, S. 11).

Bei der Direktsuche wird mit den Klienten ein klares Anforderungsprofil vereinbart, danach werden Bewerberinnen- und Bewerberprofile identifiziert und mittels Interviews überprüft, ob die Profile den gesuchten Anforderungen entsprechen (Hillebrecht, 2019, S.76-77). Da die Direktsuche mandatsbezogen ist, führt die Personalberatung diesen Prozess in der Regel nur für ein Unternehmen aus, wodurch der Prozess auf der Beratungsseite aufwändig ist. Auf Seiten der Mandanten ist daher mit Zielhonoraren von 25 Prozent bis 33 Prozent des ersten Jahreszielgehalts der/des Vermittelten zu rechnen (Buchheim & Weiner, 2014, S. 34). Die Fälligkeit der Zahlung erfolgt in der Regel in drei Tranchen: Auftragserteilung, Präsentation von x relevanten Kandidatinnen und Kandidaten und Unterschrift des Arbeitsvertrags mit der/dem Vermittelten (Truchseß & Brandl, 2017, S. 11).

Personalvermittlungen ermöglichen den Zugang zu mehreren Kandidatinnen- und Kandidatenprofilen mittels Netzwerks bzw. Datenbank. Am Beginn steht üblicherweise kein aufwändiger, direkter Suchprozess, sondern die Prüfung der Vakanz mit bestehenden Kontakten. Durch den Fokus auf weniger komplexe bzw. selektive Profile können für die Kandidatinnen und Kandidaten mehrere geeignete Vakanzen bestehen. Durch ein geringeres Risiko kann die Dienstleistung weitestgehend erfolgsabhängig, mit Honoraren in der Regel von 15 Prozent bis 25 Prozent des Jahreszielgehalts, angeboten werden (Buchheim & Weiner, 2014, S. 35).

Die Beauftragung von *Zeitarbeitsfirmen* ist meist bei kurzfristigem Personalbedarf oder zeitlich begrenzten Auslastungsschwankungen sinnvoll. Hierbei wird zwischen Leasing (öfter auch als Temporärarbeit bezeichnet) und der Arbeitskräfteüberlassung von Fach- und Führungskräften, dem Interims-Management, unterschieden (Hillebrecht, 2019, S.90-92). Je nach Qualifikation werden dafür Tagsätze zwischen 500 und 2.000 Euro in Rechnung gestellt (Buchheim & Weiner, 2014, S. 38). Daher ist die langfristige Inanspruchnahme dieser Dienstleistung ökonomisch aufgrund der hohen Kosten weniger sinnvoll, weshalb manche Zeitarbeitsfirmen auch die Möglichkeit der Übernahme der Arbeitskraft (mit einer vertraglich festgelegten Erfolgsgebühr) anbieten (Hillebrecht, 2019, S.111).

Der Beratungsprozess eines Personaldienstleistungsunternehmens gliedert sich in mehrere Schritte. Am Beginn steht die Anbahnung von Klientenbeziehungen und die Auftragsvereinbarung mit Festlegung von Auftragsziel und Honorar. Im nächsten Schritt erfolgt die Auftragsklärung, bei dem mit der Kundin/dem Kunden das Anforderungsprofil besprochen und die Prozessschritte abgestimmt werden.

Danach erfolgt die Bewerberinnen- und Bewerberansprache mittels verschiedener Methoden:

- Stellenausschreibung,
- Suche im eigenen Netzwerk bzw. Datenbank,
- Suche auf öffentlich zugänglichen Social-Media-Plattformen wie beispielsweise XING oder LinkedIn,
- Direktansprache.

Nach der Vorauswahl werden Bewerbungsgespräche geführt. Nach der Präsentation und Gespräche beim Auftraggebenden unterstützt die Personalberaterin/der Personalberater bei der Entscheidungsfindung sowie gegebenenfalls der Angebots- und Vertragsunterzeichnung mit der/dem am besten geeigneten Kandidatin/Kandidaten. Nach erfolgreicher Besetzung erfolgen Coachinggespräche nach Arbeitsaufnahme bzw. vor Ende der Probezeit, die auch

als Controllingfunktion der eigenen Arbeitsqualität und zur Klientenbindung dienen (Hillebrecht & Peininger, 2018, S. 13). Weitere Dienstleistungen bzw. Prozessdetails können vereinbart werden, zum Beispiel Nachbesetzung von Stellen, falls die vermittelte Arbeitskraft frühzeitig wieder ausscheidet oder ob die Entlohnung der Dienstleistung erfolgsabhängig oder in Tranchen erfolgt (Truchseß & Brandl, 2017, S. 11).

Der Verlust der Reichweite von klassischen Print-Stellenanzeigen, aber auch der Rückgang der elektronischen Variante, führte dazu, dass sich der Direct Search auch bei der Suche nach mittleren Managementpositionen sowie IT-Fachkräften als Methode durchsetzte (Kracht & Siebert, 2014, S. 114).

Die im englischen Sprachraum gebräuchliche Redewendung „Post & Pray“, zu Deutsch „hoffen und beten“, beschreibt den Vorgang Stellenanzeigen zu schalten und darauf zu vertrauen, dass sich geeignete Kandidatinnen und Kandidaten bewerben (Dannhäuser, 2020, S. 5). Personaldienstleistungsunternehmen werden oftmals erst hinzugezogen, wenn dieser Zugang zu keinem Erfolg geführt hat. Eine identische Stellenanzeige zu veröffentlichen, wird in solchen Fällen nicht als erfolgsversprechend erachtet (Truchseß & Brandl, 2017, S. 16).

Die Etablierung von sozialen Netzwerken wie beispielsweise XING oder LinkedIn hat seit 2003 die Arbeitsweise von Personaldienstleistungen nachhaltig verändert (Neumann, 2020, S. 152) und Active Sourcing erleichtert. Diese bieten für Personalberaterinnen/Personalberater unter anderem die Möglichkeit der Ansprache von latenten Kandidatinnen und Kandidaten, das sind Expertinnen und Experten in einem aufrechten Beschäftigungsverhältnis, welche potenziell Interesse an einer neuen Herausforderung haben, insofern die Bedingungen ihren Vorstellungen entsprechen (Schmidt, 2014, S. 28). Der Nutzen für Personalberaterinnen/Personalberater liegt darin diese Kontakte für eine aktuelle oder spätere Vermittlung in die Datenbank aufnehmen zu dürfen (Dannhäuser, 2014, S. 3). Erschwert wird die Zulässigkeit der Datengewinnung über soziale Netzwerke durch die EU-Datenschutzgrundverordnung, kurz DSGVO (Braehmer, 2019, S. 84). Dazu zählen (Ulbricht, 2020, S. 738):

- datenschutzrechtliche Fragen: unter welchen Voraussetzungen Unternehmen die Daten potenzieller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erheben, verwerten bzw. diese direkt über das jeweilige soziale Netzwerk ansprechen dürfen,
- wettbewerbsrechtliche Fragen: inwiefern Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Konkurrenten angesprochen bzw. abgeworben werden dürfen (Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb).

Es bestehen daher für Unternehmen wesentliche Gründe, diese Tätigkeit von einem Personaldienstleistungsunternehmen übernehmen zu lassen (Hillebrecht, 2019, S. 13). Talent Sourcing und Online-Direktansprache sind nach dem aktuellen Stand der DSGVO weiterhin für beide Seiten möglich, denn die Unternehmen können ein berechtigtes Interesse anbringen, Online-User zu kontaktieren, um ihr Unternehmenswachstum durch diese Recruiting-Maßnahme zu unterstützen. Gleichzeitig haben potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten ein berechtigtes Interesse daran entsprechende Angebote zu erhalten (Braehmer, 2019, S. 88). Halten sich Personaldienstleistungsunternehmen an die Informationspflichten nach Artikel 12 und Artikel 13 DSGVO sowie die in Artikel 32 und Artikel 34 DSGVO beschriebenen technischen und organisatorischen Maßnahmen zur Datensicherheit (jusline, 2022) agieren diese rechtskonform bzw. können die Geschäftstätigkeit Datenschutz konform ausüben.

4. Die digitale Transformation im Recruiting

„Daten sind das Rohöl des 21. Jahrhunderts“ - diese Redewendung ist im Kontext von zukunftsfähigen Geschäftsmodellen womöglich aktueller denn je (Ullah & Witt, 2018, S. 65). Nachfolgende Abbildung verdeutlicht die digitale Entwicklung, welche exponentiell verläuft (Harwardt & Schmutte, 2020, S. 4) und die das Internet of Things (IoT), Robotics, Big Data, künstliche Intelligenz oder die Kombination dieser Technologien umfasst:

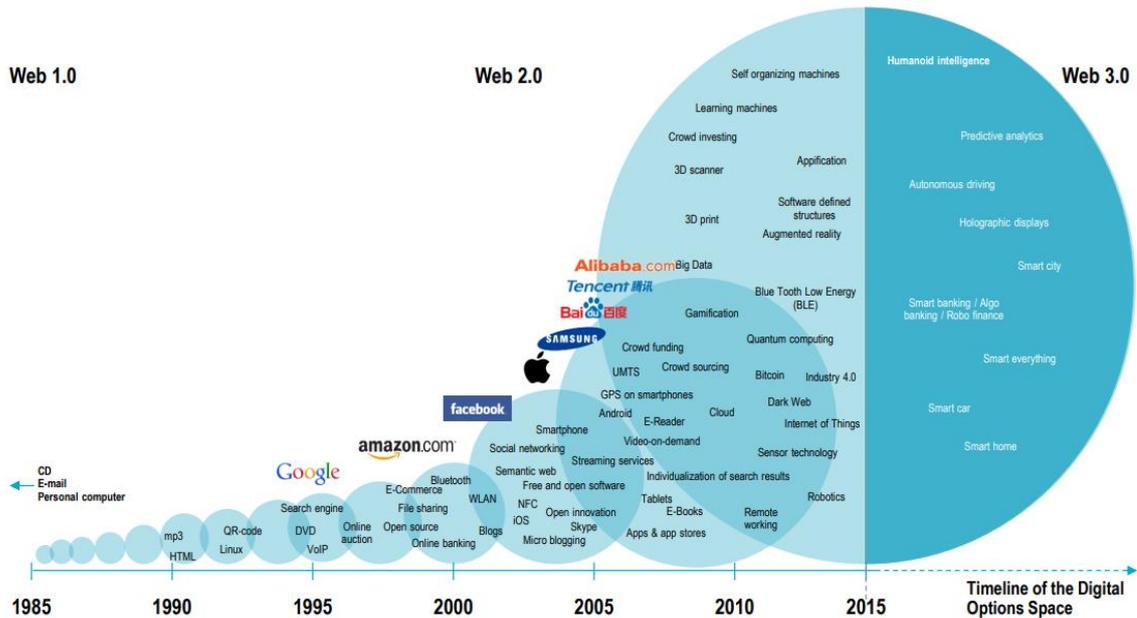


Abbildung 8: Exponentielles Wachstum der digitalen Entwicklung (Krys & Fuest, 2017, S. 24)

Die Dynamik und Auswirkungen der digitalen Umwälzung bzw. „Industrie 4.0“ verändern Arbeitsprozesse und erfordern auf die neuen Rahmenbedingungen zugeschnittene Geschäftsmodelle und Unternehmenskulturen (Harwardt & Schmutte, 2020, S. 4-7).

Big Data bietet eine Vielzahl von Anwendungsmöglichkeiten, welche im Recruiting zur Business-Exzellenz beitragen können. Automatisierte und digitale Verarbeitung von Daten und Aufgaben (künstliche Intelligenz) sowie digitale Arbeitskollegen (Bots) können zu einem werthaltigeren Recruiting beitragen (Ullah & Witt, 2018, S. 64-66). Während beispielsweise bereits Algorithmen passende Kandidatinnen und Kandidaten für eine zu besetzende Stelle identifizieren, sind Chatbots in der Lage selbstständig mit diesen in Kontakt zu treten. Moderne Softwarelösungen ermöglichen zudem den Bewerbungsmanagementprozess, vom Sourcing bis zur Einstellung, zu optimieren und zu beschleunigen. Die steigende Bedeutung solcher Lösungen ist ebenfalls im Kontext des Fachkräftemangels im IT-Sektor einzuordnen (Bastam et al., 2020, S. 236-240).

Der Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) im Recruiting wird aktuell sowohl mit Chancen als auch mit Risiken assoziiert, so wird beispielweise die Möglichkeit, dass ein Algorithmus Personalentscheidungen trifft, von Expertinnen und Experten teilweise kritisch betrachtet (Ullah & Witt, 2018, S. 66). Klar scheint jedoch, dass in den Recruiting-Prozess integrierte Technologien insgesamt eine höhere Wertschöpfung erzeugen (Ullah & Witt, 2018, S. 301).

Der Hauptteil (Kapitel 4) der vorliegenden Arbeit widmet sich daher den Begriffsdefinitionen der digitalen Transformation, Einsatzmöglichkeiten von Big Data und künstlicher Intelligenz im Recruiting-Prozess sowie Auswirkungen der Digitalisierung auf Personaldienstleistungsunternehmen.

4.1 Begriffsdefinitionen

„Der Begriff Digitalisierung bezeichnet [...] traditionell die Überführung analoger Inhalte in eine digitale Form“ (Bastam et al., 2020, S. 237).

Im Folgenden wird ein Auszug der relevantesten Technologien für das Recruiting und ihre Potenziale vorgestellt:

Internet of Things (IoT)

Internet of Things, oder auf Deutsch „Das Internet der Dinge“, ist Voraussetzung für die Industrie 4.0. IoT „bezeichnet ein System von miteinander vernetzten Maschinen, Anlagen und Geräten über und mit dem Internet“ (Moßner & Bergmann, 2022). Wie folgende Abbildung zeigt, kommunizieren diese Gegenstände selbstständig über das Internet und sind so in der Lage, Aufgaben für die Besitzerin/den Besitzer zu erledigen (Lackes & Siepermann, 2018):

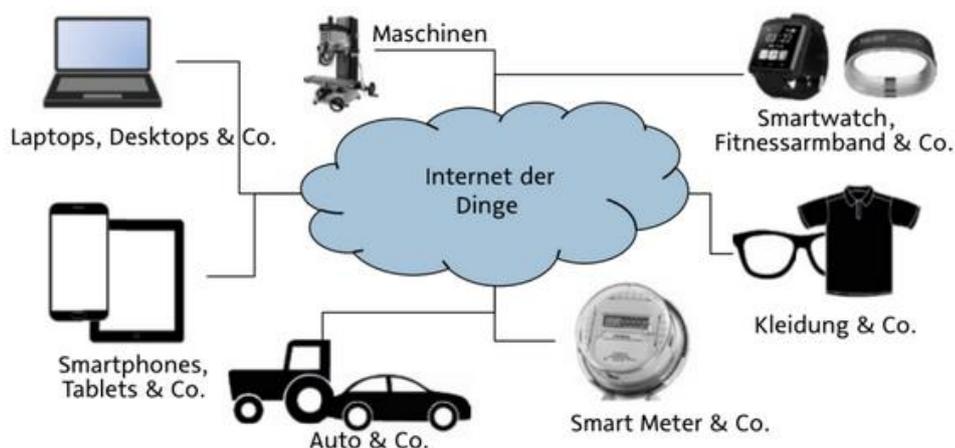


Abbildung 9: Internet der Dinge (Petry & Jäger, 2021, S. 39)

Die Smartphone-Technologie ist ein Beispiel von IoT: Smartphones bieten die Funktionalität, neue Stellenanzeigen zu veröffentlichen und Kandidatinnen und Kandidaten direkt zu kontaktieren (Ubeid, 2022). IT-Expertinnen und IT-Experten sehen beispielsweise ihre Candidate Experience als erfüllt an, wenn sie durch unkompliziertes Hochladen ihres Lebenslaufes ihr Interesse am Job signalisieren können (Jäger & Teetz, 2021, S. 265), was ebenfalls einen wichtigen Aspekt vor dem Hintergrund des IT-Fachkräftemangels bzw. Active Sourcing darstellt.

Big Data

IoT gilt aufgrund des erzeugten Datenvolumens mittlerweile als wichtige Quelle für Big Data (DeTore, 2022). Unter Big Data wird ein großes Volumen an komplexen Daten mit hoher Geschwindigkeit verstanden, für dessen Erfassung, Verteilung und Analyse fortschrittlichste Technologien erforderlich sind (TechAmerica Foundation's Federal Big Data Commission, 2012, S. 7).

Big Data nimmt ebenso Einfluss auf das Recruiting: durch die Nutzung vorhandener Datensätze und mithilfe von Verwendung historischer Daten, um zukünftige Ereignisse vorherzusagen (prädiktiver Analytik), entstehen neue Möglichkeiten in der Personalbeschaffung. Beispielsweise werden Talentmärkte identifiziert, potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten proaktiv angeworben oder die Bewerberinnen- und Bewerberauswahl kann evidenzbasierter und zielsicherer gestaltet werden. Durch eine digitale Recruiting-Strategie entstehen Synergieeffekte zwischen Big Data, KI-Technologien und menschlichen Entscheidungsträgern, welche zu enormen Produktivitätssteigerungen führen kann (Tallgauer et al., 2020, S. 25-26).

Künstliche Intelligenz (KI)

Künstliche Intelligenz (KI), [auf Englisch Artificial Intelligence (AI)], „beschäftigt sich mit Methoden, die es einem Computer ermöglichen, [...] Aufgaben zu lösen, die, wenn sie vom Menschen gelöst werden, Intelligenz erfordern" (Lackes & Siepermann, 2018).

Ein Teilbereich von künstlicher Intelligenz ist maschinelles Lernen, auf Englisch Machine Learning. Dabei handelt es sich um „Methoden, die Computerprogramme in die Lage versetzen sollen, nicht nur auf der Basis des bereits vorhandenen, repräsentierten Wissens zu agieren, sondern durch Auswertung von bekannten Problemen und ihren Lösungen das Wissen selbsttätig zu erweitern" (Lackes & Siepermann, 2018).

Es soll somit menschliche Lernfähigkeit auf den Computer übertragen werden, um die Leistung bestimmter Aufgaben zu verbessern. Künstliche Intelligenz wird meist mit Robotics assoziiert, doch zwischen intelligenten Robotern und reiner künstlicher Intelligenz gibt es einen Unterschied: Roboter stellen die Hardware dar, künstliche Intelligenz versteht sich als die Software bzw. "Gehirn". Diese Software ist ein Gerüst aus komplexen Algorithmen, Datenbanken und lernenden Systemen und kann nicht nur auf PCs, sondern auch auf Hardwarekomponenten, wie zum Beispiel Robotern, ausgeführt werden. (Uni Oldenburg, 2022).

Im Recruiting ergeben sich viele Möglichkeiten, wo mit KI-basierten Lösungen ein signifikanter Mehrwert erzielt werden kann:

- KI-unterstützte Auswahl und Steuerung von Online-Kanälen bzw. Direct-Sourcing-Lösungen,
- selbstlernende Chatbots, die Fragen von Bewerberinnen und Bewerber beantworten,
- Matching-Lösungen und Bewerbungsassistentinnen und –assistenten (Bots),
- Analyse-Tools für Lebensläufe oder Auswahl mittels Tests und Assessments, die auf künstlicher Intelligenz basieren (Verhoeven, 2020, S. 119-120).

Chatbots

Chatbots sind „Text- bzw. sprachbasierte Dialogsysteme, die [der Nutzerin bzw.] dem Nutzer über entsprechende Ein- und Ausgabemasken in natürlicher Sprache eine Kommunikation mit dem dahinterstehenden System ermöglichen“ (Petry & Jäger, 2021, S. 47).

Eingebunden in Messaging-Anwendungen interagieren sie mit der Nutzerin/dem Nutzer mittels Text und bieten die Möglichkeit, Kommunikationsvorgänge mit Bewerberinnen und Bewerbern über den Einsatz von Computersystemen zu automatisieren (Jäger & Teetz, 2020, S. 279). Chatbots können weiters Lebensläufe prüfen und Kandidatinnen und Kandidaten mit dem Suchprofil des Unternehmens abgleichen. Auch zielgerichtete Fragen per Chat sind intuitiv möglich. War die Kandidatin/der Kandidat erfolgreich, kann mittels Chatbot ein erster Arbeitstag ermöglicht werden, indem beispielsweise Onboarding-Dokumente und Accountzugänge per Chat zur Verfügung gestellt werden. Der Nutzen für Personalabteilungen liegt in der Automatisierung und Beschleunigung von Prozessen, um eine persönliche Beziehung zu relevanten Kandidatinnen und Kandidaten aufzubauen, wodurch sich die Candidate Experience deutlich verbessern kann (Dudler, 2020, S. 104-107).

4.2 Einsatzmöglichkeiten bei der Bewerberinnen- und Bewerberansprache

Als KI-gestützte Einsatzmöglichkeiten bei der klassischen Bewerberinnen- und Bewerberansprache werden im folgenden Abschnitt Mobile-Recruiting und Programmatic Job Advertising näher betrachtet.

4.2.1 Mobile-Recruiting

Ein Bewerbermanagement-System ist eine Softwareapplikation, mit der Unternehmen ihren Recruiting-Prozess steuern können. Das beinhaltet beispielsweise die Verarbeitung von Bewerbungen sowie die Erstellung einer Datenbank der Kandidatinnen und Kandidaten, sogenannte Talent-Pools (Bullhorn, 2022). Bewerbermanagement-Systeme umfassen digitale Prozesse wie zum Beispiel Mobile-Recruiting, CV-Parsing und Matching (Jäger & Teetz, 2021, S. 266):

- Mobile-Recruiting bedeutet die mobile Form der Personalbeschaffung. Die direkte Ansprache der Bewerberin/des Bewerbers erfolgt über mobile Endgeräte, wie Smartphone und Tablet beispielsweise via Apps oder mobil-optimierten Webseiten. Nutzer haben so die Möglichkeit, Stellenanzeigen mobil zu finden und sich direkt und unkompliziert über ihr jeweiliges Gerät zu bewerben (Kaufmann, 2022),
- ein zentraler Bestandteil der mobilen Bewerbung ist die Möglichkeit, Daten der Bewerberin/des Bewerbers aus dem Profil sozialer Netzwerke oder dem Lebenslauf (CV-Parsing) zu übernehmen. Auf diese Weise ersparen sich die Bewerbenden das manuelle Eingeben ihrer Daten (Haufe, 2022) und Unternehmen verhindern, dass die Person gegebenenfalls ihre Bewerbung abbricht. CV-Parsing beschreibt somit ein Werkzeug zur automatischen Analyse und Speicherung von Daten in das Bewerbermanagement-System mittels Algorithmen (Plücker, 2022). Die CV-Parsing-Technologie arbeitet mit künstlicher Intelligenz bzw. einem Algorithmus, welcher strukturelle Beziehungen in der Syntax erkennt, um die Informationen im Lebenslauf zu ordnen (Personio, 2022). Der Vorteil besteht darin, dass es durch strukturiertes Auslesen und semantische Interpretation die Datengrundlage für weitere Technologien bereitstellt, wie folgende Abbildung verdeutlicht (Personio, 2022):



Abbildung 10: Arbeitsschritte einer CV-Parsing-Technologie (Daxtra, 2022)

- Matching-Lösungen als auch Recruiting-Analytics-Systeme, die auf künstlicher Intelligenz basieren, profitieren davon (Verhoeven & Goldmann, 2020, S. 14).

Webseiten, die nicht für mobile Endgeräte optimiert sind, werden bei mobilen Suchergebnissen nach hinten gereiht (Google, 2022). Unternehmen müssen daher mit Benutzerfreundlichkeit und einfacher Bedienbarkeit punkten, dies zeigte bereits eine 2015 von karriere.at durchgeführte Studie (karriere.at, 2015).

4.2.2 Programmatic Job Advertising

Ein weiterer KI-getriebener Trend ist Programmatic Job Advertising. Der Begriff stammt aus dem Online-Marketing und bedeutet, dass Werbebanner online und individuell auf eine vordefinierte Zielgruppe automatisch ausgespielt werden (Rechsteiner, 2019, S. 93). Wesentliche Charakteristika sind nachfolgend zusammengefasst:

- mittels Algorithmen wird die Stellenanzeige erfasst und in Kanälen wie Online-Suchmaschinen, sozialen Netzwerken und Medien veröffentlicht (Jäger & Wickel-Kirsch, 2020, S. 124). Die Entscheidung über die Plattform funktioniert datengetrieben, wodurch Streuverluste gering gehalten und somit die größtmögliche Reichweite der Zielgruppe generiert wird (Lorber & Kummer, 2020, S. 215),
- das Verhältnis von Personen, die die Anzeige gelesen und Personen, die sich auf die Stelle beworben haben, wird als „Conversion Rate“ bezeichnet. Maßgeblichen Einfluss auf diese Kennzahl haben die Nachfrage bzgl. der zu besetzenden Stelle, die Benutzerfreundlichkeit des Recruiting-Prozesses, das Image des Unternehmens sowie die Situation der Fachkräfte am Arbeitsmarkt (Rechsteiner, 2019, S. 93),
- Programmatic Job Advertising funktioniert auf Basis historischer Daten wie Profildaten, Webseiten-Besuche und Klickmuster. Die verwendete Software, zum Beispiel Taledo Jobsreader von Wollmilchsau, überwacht mittels Machine-Learning Algorithmen den Erfolg der Anzeigen in den ausgewählten Kanälen mittels Klickraten und Bewerbungszahlen (Kirchner & Hennings, 2020, S. 688-689),

- neben demografischem und geografischem Targeting gibt es auch Kontext-Targeting. Dafür wird ein Text-Mining-Verfahren eingesetzt, das Stellenanzeigen anhand von Keywords einsetzt. Dabei erkennt die Software zum Beispiel für die Suche nach einem Software Entwickler Schlagwörter wie Java oder J2EE (Gärtner, 2020, S. 82).

Eine kostenlose Plattform dafür ist die IFTTT-Bibliothek:

IFTTT steht für „If This Then That“ und stellt eine Plattform dar, auf der kleine Automatisierungen „programmiert“ bzw. zusammengestellt werden können. So kann IFTTT das Posten von Inhalten, wie Stellenanzeigen, auf verschiedenen Plattformen automatisieren. Wenn ein Inserat auf Instagram mit einem bestimmten Schlagwort veröffentlicht wird, kann dieses automatisch auf LinkedIn oder Twitter gepostet werden (Ullah & Witt, 2018, S. 63)

IFTTT folgt dem Prinzip, dass am Anfang ein Auslöser (Trigger) stehen muss:

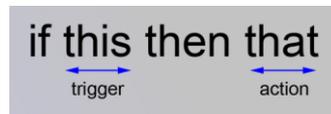


Abbildung 11: IFTTT-Prinzip (Harvard Business School, 2022)

- im Recruiting bietet die Anbindung von LinkedIn interessante Möglichkeiten. Mittels IFTTT kann beispielsweise eine Tabelle gebaut werden, die Veränderungen im Profil der Kontakte einpflegt und so über Profil updates informiert. Dadurch ergibt sich möglicherweise ein guter Moment, interessante Kandidatinnen und Kandidaten anzusprechen,
- über Aktivitäten der Konkurrenz kann IFTTT ebenfalls informieren, indem ein Hashtag auf Twitter oder LinkedIn automatisch per E-Mail über das Posting informiert (Verhoeven & Goldman, 2020, S. 18),
- IFTTT kann auch genutzt werden, so dass jeder Follower auf Twitter eine automatisch generierte LinkedIn Einladung erhält (Leary, 2015), um so das Netzwerk zu vergrößern,
- auch für Sales-Lead-Generierung, die für Personaldienstleistungsunternehmen essentiell ist, kann IFTTT genutzt werden, indem sich die Beraterin/der Berater automatisch verständigen lässt, wenn ein Unternehmen, der sie/er zum Beispiel auf LinkedIn folgt, einen neuen Job veröffentlicht (Leary, 2015).

4.3 Einsatzmöglichkeiten im Active Sourcing

Als KI-gestützte Einsatzmöglichkeiten im Active Sourcing werden im folgenden Abschnitt zwei automatisierte Tools für die Kandidatinnen- und Kandidatenansprache, Talentwunder und Flynne, näher betrachtet.

4.3.1 Talentwunder

Das 2015 in Berlin gegründete Unternehmen fokussiert sich auf das Active Sourcing mittels KI-gestützter Lösung (Welpé & Folger, 2022, S. 229). Dafür nutzt es öffentlich zugängliche Daten aus über 75 sozialen Netzwerken und bereitet diese in einer eigens entwickelten Suchmaschine auf, welche bereits 1,7 Mrd. Profile umfasst. In einer Suchmaske, basierend auf Booleschen Operatoren, werden die Anforderungen für die vakante Stelle erfasst und die Recruiterin/der Recruiter erhält eine Liste mit potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten (Gärtner, S. 66-67).

Talentwunder hilft Recruiterinnen und Recruiter mittels künstlicher Intelligenz einen Jobtitel um die wesentlichen Fähigkeiten zu ergänzen (Job-2-Skill-Suche). Zudem ist die künstliche Intelligenz in der Lage unterschiedliche Jobtitel für die gleichen Aufgaben zu erweitern (Job-2-Job-Suche) und somit geeignete Profile vorzuschlagen:

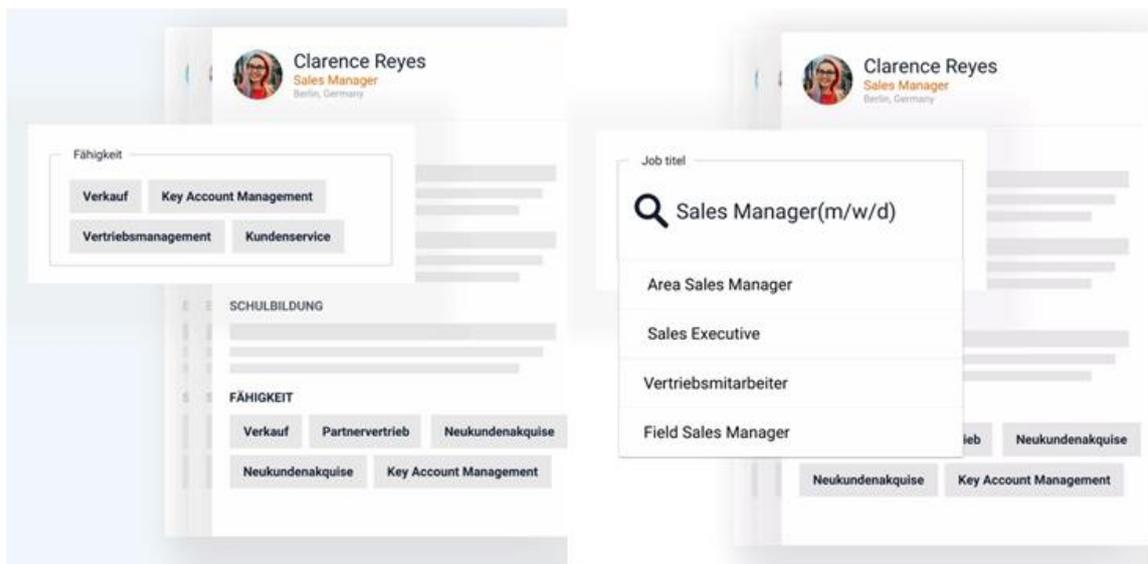


Abbildung 12: Job-2-Skill-Suche und Job-2-Job-Suche (Talentwunder, 2022)

Somit können auch Kandidatinnen und Kandidaten, die keinen Jobtitel angegeben oder eine andere Berufsbezeichnung haben, aber dennoch zum Stellenprofil passen, gefunden werden (Talentwunder, 2022).

Sobald das ideale Profil identifiziert ist, schlägt die KI-basierte Ähnlichkeitssuche weitere potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten mit gleichen Schwerpunkten vollautomatisiert vor. Da jedoch für Active Sourcing nicht nur die Relevanz eines Profils, sondern auch die Wechselwahrscheinlichkeit der potenziellen Kandidatin/des potenziellen Kandidaten wichtig ist, hilft das intelligente Scoring dabei, Kandidatinnen und Kandidaten besser einzuschätzen:

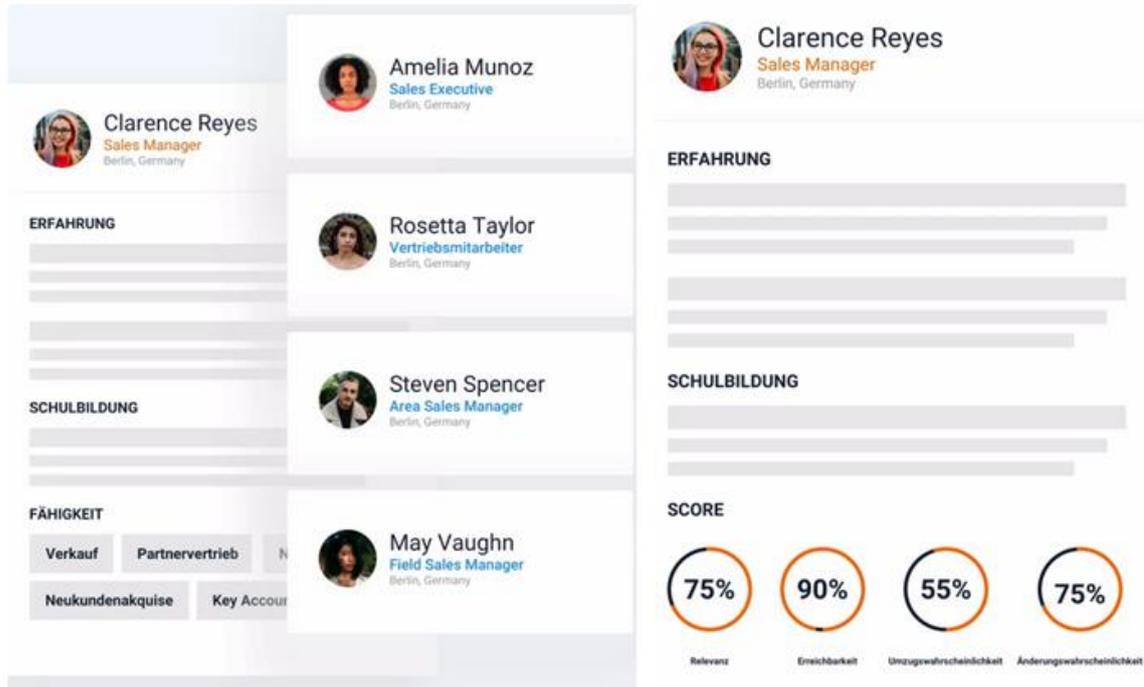


Abbildung 13: Ähnlichkeitssuche und Wechselwahrscheinlichkeit (Talentwunder, 2022)

Die Einzigartigkeit des Tools zeigt sich in der Zusatzfunktion, bei der für jedes Profil auf Basis von statistischen Modellen und sozialen Signalen errechnet wird, wie hoch die Wechselwahrscheinlichkeit ist (Dannhäuser, 2020, S. 28). Wer zum Beispiel sein Profilfoto kürzlich geändert hat, war höchstwahrscheinlich vorher beim Fotografen, weil eine Wechselbereitschaft vorhanden ist (Gärtner, S. 67). Die Software unterstützt beim Active Sourcing durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz und schafft eine Zeitersparnis, da nicht wechselbereite Personen im Vorhinein ausgeschlossen werden (Dittes 2018, S. 219). Durch die Indexierung sämtlicher Plattformen und sozialen Netzwerken kann im Active Sourcing somit erheblich Zeit eingespart werden (Talentwunder, 2022).

4.3.2 Flynne

Einen anderen Zugang, um im Kontext von Fachkräftemangel geeignete Kandidatinnen und Kandidaten an Unternehmen zu vermitteln, hat die Managementberatung Brandmonks mit ihrer KI-gesteuerten Plattform Flynne. Das Unternehmen sieht die Lösung in der gezielten Suche nach Talenten aus anderen Branchen, um das Arbeitsmarktpotenzial voll auszuschöpfen und nicht darin, dass sich Unternehmen mittels Headhunter oder Active Sourcing Kandidatinnen und Kandidaten gegenseitig abwerben (Birkner, 2022).

Flynne, eine cloudbasierte Ready-to-Run-Lösung, die über jeden Internetbrowser via Desktop- oder Mobilgerät abrufbar ist, wurde inmitten der Corona-Pandemie programmiert mit dem Leitbild, dass Nationalität, Alter, Geschlecht oder Berufserfahrung keine Ausschlusskriterien bei der Auswahl darstellen sollen. Stattdessen möchte das Unternehmen unentdeckte Talente aufspüren, Menschen mit Potentialen Karrierechancen ermöglichen und Unternehmen dazu verhelfen, diese zu erkennen (Brandmonks, 2022).

Der Suchprozess startet, indem das Unternehmen eine Persona erstellt. Mit wenigen Clicks wird eine neu zu besetzende Stelle angelegt. Danach wird die gesuchte Stelle mit Anforderungen an die Bewerberin/den Bewerber befüllt. Matching und Kontaktaufnahme erfolgen automatisiert, das Unternehmen erhält einen Report der Kandidatinnen und Kandidaten, die für ein Vorstellungsgespräch zur Verfügung stehen:

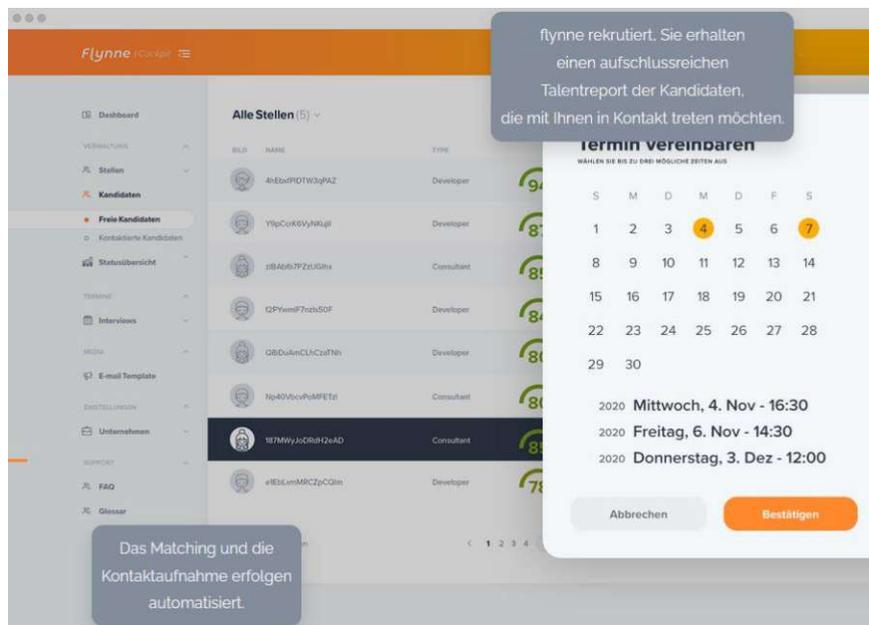


Abbildung 14: Gespräche führen (Flynne, 2022)

Auf der Seite der Bewerbenden erfolgt eine Ansprache von vorwiegend latenten Kandidatinnen und Kandidaten über diverse Online-Plattformen, welche anschließend eine kompakte und interaktive Potenzialanalyse durchführen:

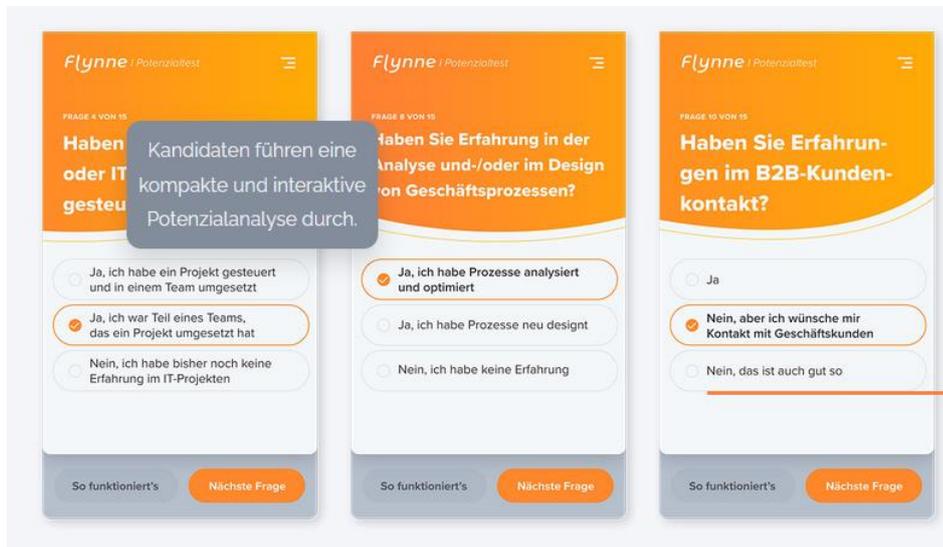


Abbildung 15: Potenzialanalyse (Flynné, 2022)

Im dritten Schritt verknüpft Flynné vollautomatisiert die Ergebnisse der Potenzialanalyse mit den Anforderungen und erstellt einen Talentreport. Nach Übermittlung des Talentreports kann das Unternehmen mit den potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten Vorstellungsgespräche führen.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass die KI-Plattform darauf abzielt, Menschen anzusprechen, die nicht aktiv auf Jobsuche sind. Dies passiert mittels zielgruppenspezifischer Online-Kampagnen, danach können Interessierte ihr Potenzial für die jeweiligen Stellenprofile testen. Das Analyseverfahren liefert Unternehmen in Echtzeit einen Pool potenzieller neuer Dienstnehmerinnen und Dienstnehmer. Neben Hard Facts zur Qualifikation bezieht Flynné auch Soft Skills wie Durchhaltevermögen, Selbstreflexion und Motivation mit ein. Bei dem Verfahren werden keine soziodemografischen Daten erhoben, um jegliche Art der Diskriminierung zu vermeiden. Der Auswahlprozess bleibt bis zum Kennenlernen anonym und hat eine Conversion Rate von 45 Prozent, das bedeutet, dass nahezu jede zweite Person am Ende des Prozesses auch für ein Vorstellungsgespräch zur Verfügung steht (Birkner, 2022).

Die Vorteile liegen in der aktiven Suche und Ansprache von potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten und der Auswahl nach der Potenzialanalyse. Mit diesen Informationen ist das erste Telefoninterview bereits abgedeckt. Für Suche, Ansprache sowie CV-Screening von 1.000 Profilen würde ein Mensch fast ein halbes Jahr benötigen. Flynné spart somit durch Vollautomatisierung bis zu 85 Prozent der Zeit bzw. 80 Prozent der Kosten und greift auf einen größeren Pool an potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten zu (HR-Talk, 2022).

4.4 Einsatzmöglichkeiten bei der Bewerberinnen- und Bewerberselektion

Als KI-gestützte Einsatzmöglichkeiten bei der Bewerberinnen- und Bewerberselektion werden im folgenden Abschnitt Chatbots und Online-Assessments näher betrachtet.

4.4.1 Chatbots

Der Begriff „Bot“ ist von „robot“ abgeleitet und bezeichnet eine Software, die für bestimmte Aufgaben erstellt wurde, diese in Eigenregie ausführt und wiederholt. Grundsätzlich existieren zwei Arten:

- „Rule-based-Bots“ sind Programme, die in definierten Programmparametern arbeiten und in Form von Entscheidungsbäumen Antworten oder Informationen zur Verfügung stellen,
- „Maschine-Learning-Bots“ sind in der Lage durch die Nutzung zu lernen und zunehmend autonome Entscheidungen zur Informationsbereitschaft zu treffen, sie sind also mit künstlicher Intelligenz ausgestattet (Alburger, 2018).

Im Recruiting sind beide Gattungen von Interesse und können für unterschiedliche Arbeitsbereiche eingesetzt werden um:

- administrative Tätigkeit zu reduzieren oder wachsende Informationen zu strukturieren,
- in sozialen Netzwerken tagesaktuell Nutzerprofile automatisiert zu durchsuchen, hinzuzufügen und die Recruiterin/den Recruiter darüber zu informieren,
- auf der Karriereseite mit Bewerbenden in Kontakt zu treten und Fragen zu beantworten.

Letzteres ist der sogenannte Chatbot und rückt immer stärker in den Fokus für Unternehmen. Chatbots im Recruiting sind nahezu alle „Rule-based-Bots“ und folgen vorgegebenen Mustern. Chatbots mit künstlicher Intelligenz bieten hingegen die Möglichkeit, nach einem erfolgreichen Training, wo das System dazu lernen kann, mit Bewerberinnen und Bewerber ein adäquates Gespräch zu führen (Ullah & Witt, 2018, S. 67-68).

Für das vorliegende Kapitel liegt der Fokus auf KI-gesteuerte Chatbots für die Vorselektion von Bewerbungen.

Entscheidet sich ein Unternehmen für die Selektion von Bewerbungen einen Chatbot zu verwenden, muss dieser im Sinne der Kultur und Werte des Unternehmens programmiert werden. Denn wie jedes Firmenmitglied repräsentiert auch der Chatbot das Unternehmen, weshalb sie/er eine konsistente und glaubwürdige „Persönlichkeit“ besitzen muss, die zur Arbeitgebermarke passt. Immerhin ist der Chatbot erste „persönliche“ Anlaufstelle für Bewerbende und die Anwenderin/der Anwender sollte nicht das Gefühl haben mit unterschiedlichen „Personen“ zu interagieren. (Weekes, 2017, S.15).

Ist der Chatbot anhand dieser Kriterien definiert, können diese Recruiterinnen und Recruiter beim Erfassen von Lebensläufen unterstützen. Definierte Schlüsselqualifikationen werden automatisiert erfasst und nur relevante Lebensläufe für die nächste Runde vorgemerkt. Bewirbt sich beispielsweise eine Kandidatin/ein Kandidat aus Salzburg für eine Stelle in Wien, wird vom Chatbot erfragt, ob sie/er denn bereit für einen Umzug sei, beantwortet diese/r die Frage mit Nein, wird sie/er ausgeschlossen:

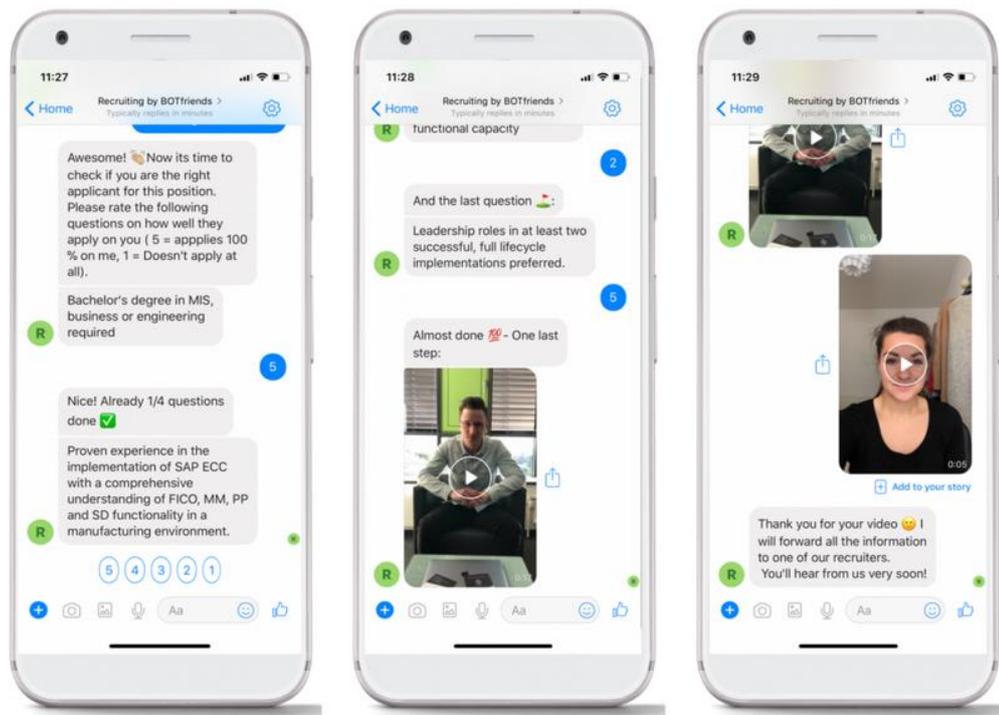


Abbildung 16: Interviewprozess mit Chatbot (Skodowski, 2022)

Der Chatbot kann weiters:

- in einem zweiten Schritt für diesen Jobsuchenden überprüfen, ob eine andere vakante Stelle in Frage kommt und ggfs. einen passenden Job vorschlagen (Dudler, 2020, S. 109),
- Emotionen erkennen und so beispielsweise bei verärgerten Bewerberinnen und Bewerber einfühlsame Worte zu finden (Petry & Jäger, 2021, S. 47),

- mehrere Gespräche gleichzeitig führen (Schikora et al., 2020, S. 274),
- im Pre-Screening von Lebensläufen so eingesetzt werden, dass dieser anhand von Algorithmen in der Lage ist, Kandidatinnen und Kandidaten zu identifizieren, deren Profilen den Top-Performern im Unternehmen am ähnlichsten sind (Schikora et al., 2020, S. 280),
- demografische Daten wie Staatsangehörigkeit, Alter oder Geschlecht nicht in die Auswahlentscheidung miteinbeziehen und so unbewusste Vorurteile reduzieren (Min, 2017).

Kritik den Chatbots gegenüber gibt es trotzdem, insbesondere dass ein Computer Kandidatinnen und Kandidaten klassifiziert und über deren Eignung entscheidet, wodurch die menschliche Komponente verloren geht (Dudler, 2020, S.109). Eine rein auf Algorithmen basierende Auswahl von Kandidatinnen und Kandidaten ist jedoch technisch noch nicht möglich (Schikora et al., 2020, S. 280) und in Bezug auf die deutsche Sprache muss in einigen Anwendungsgebieten noch Grundlagenarbeit geleistet werden (Jäger & Teetz, 2021, S. 282).

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass daher der Einsatz von künstlicher Intelligenz im Recruiting, insbesondere in der Bewerberinnen- und Bewerberselektion, noch am Anfang steht.

4.4.2 Gamification – Online-Assessment

Ein weiterer Trend ist Gamification, im Recruiting als eine Form des „Recruitainments“ (Reinhold, 2022) bezeichnet. Gamification ist „die Übertragung von spieltypischen Elementen und Vorgängen in spielfremde Zusammenhänge mit dem Ziel der Verhaltensänderung und Motivationssteigerung bei Anwenderinnen und Anwendern“ (Bendel, 2021). Beispielsweise herausfordernde Problemstellungen mit steigenden Schwierigkeitsgraden (Schmutte, 2020, S.55) oder einen Highscore in einer Lernsoftware zu knacken (Rexx, 2022).

Spielerisches Lernen hat sich im Arbeitsalltag integriert (Coppens, 2018), findet sich aber auch in anderen Bereichen wie der Personalbeschaffung wieder (Rexx, 2022):

- Unternehmen lassen beispielsweise Jobinteressierte Softwareentwicklerinnen und -entwickler im Bewerbungsprozess spielerisch Codes knacken (Gusche, 2022) und erhöhen so die Passgenauigkeit der Bewerbenden durch kreative Orientierungsspiele,

- Unternehmen erhöhen die Toleranz gegenüber Ausfüll- oder Upload-Prozessen, indem Kandidatinnen und Kandidaten mit Fortschrittsbalken im Online-Bewerbungsprozess motiviert werden.

Letztendlich kann Gamification auch als Entscheidungshilfe bei der Bewerbungsauswahl dienen. In Online-Assessments absolvieren Kandidatinnen und Kandidaten spielerisch einen kognitiven Leistungstest (Career Builder, 2018) oder ein eignungsdiagnostisches Testverfahren überprüft Persönlichkeit, Interessen und Wissen zur Abschätzung der Qualifizierung für den Job. Unternehmen verwenden diesen Recruitment-Gedanken in Online-Assessments, indem sie informative, simulative und zum Teil spielerische Elemente integrieren (Diercks, 2020, S. 88-94).

Die Beratungsfirma CYQUEST mit Sitz in Hamburg ist spezialisiert auf die unternehmens- und hochschulspezifischen Lösungen aus den Bereichen Eignungsdiagnostik sowie Berufs- und Studienorientierung.

Für Airbus wurde ein zu den Ausbildungsberufen passendes Testverfahren aus kognitiven, numerischen und verbalen Fertigkeiten erstellt. Um die komplexen Herausforderungen im Unternehmen meistern zu können, können Bewerberinnen und Bewerber ihre Problemlösekompetenz in einer Simulationsaufgabe unter Beweis stellen (Vogt, 2022):



Abbildung 17: Airbus Online-Assessment (CYQUEST, 2022)

Bei allen Leistungstests gibt Airbus auch Einblicke in den Arbeitsalltag von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und hinterlässt durch den Einsatz eines Imagevideos einen bleibenden Eindruck (Vogt, 2022).

Bearing Point, die Management- und Technologieberatung, setzt bei Neueinstellungen ebenso ein Online-Assessment ein. Angehende Beraterinnen und Berater können ihre kognitiven Fähigkeiten bei einem Logiktest und einer Planungsaufgabe aus dem Berater-Kontext unter Beweis stellen (Krahmer, 2022):

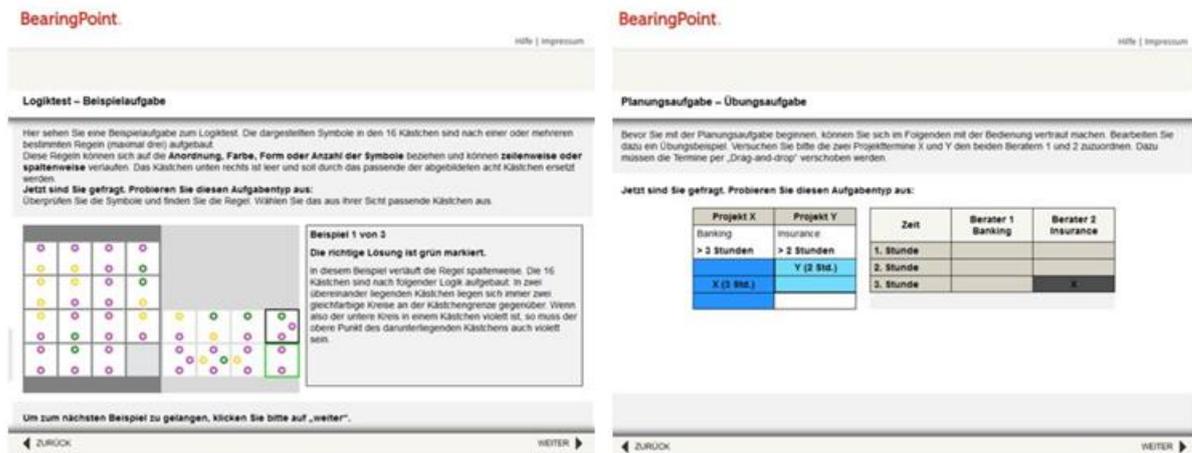


Abbildung 18: BearingPoint Online-Assessment (CYQUEST, 2022)

Im Sinne einer guten Candidate Experience gibt auch das Online-Assessment Einblicke in das Unternehmen. Bewerbenden erhalten zwischen den Tests Informationen zum Arbeitsalltag und werden mit einem Video über die Werte von BearingPoint verabschiedet (Krahmer, 2022).

Da die Nachfrage nach Online-Assessments bei Klein- und Mittelunternehmen gestiegen ist, hat CYQUEST das Out-of-the-Box-Online-Assessment QualiMatcher (Diercks, 2020, S. 96) entwickelt:

Technischer Grundverständnistest

Bei diesem Test geht es um die Fähigkeit, praktisch-technische Problemstellungen zu lösen. Die Aufgabe ist es, die Zusammenhänge und Wirkungsweisen komplexer Konstruktionen oder einzelner Bestandteile von Maschinen und elektrischen Schaltungen zu erkennen und die korrekte Lösung für die Aufgabenstellung zu finden.

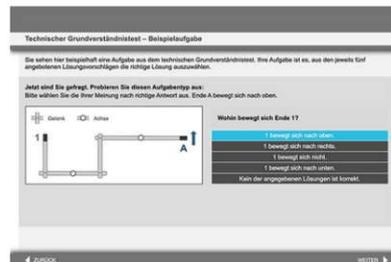


Abbildung 19: QualiMatcher von CYQUEST (CYQUEST, 2022)

Diese Testverfahren sind schnell einsatzbereit und mit geringeren Kosten verbunden (Diercks, 2020, S. 96).

Im Allgemeinen ist der Einsatz von Online-Assessments eine geeignete Möglichkeit, um von einer Kosten- und Zeitersparnis im Recruiting-Prozess zu profitieren (Recruitmenttech, 2022). Zwar wird diskutiert, dass Online-Tests manipuliert werden können, da beispielsweise nicht kontrolliert werden kann, ob die Kandidatin/der Kandidat den Test allein durchführt. Diese Argumente können jedoch bei seriösen Anbieterinnen/Anbietern grundsätzlich negiert werden, da eine Registrierung sowie Kameraaufzeichnungen und permutierende Testinhalte,

zum Beispiel durch Randomisierung der Fragenreihenfolge, zur Anwendung kommen (CYQUEST, 2022).

Wie die vorgelagerten Kapitel zeigen, sind für die Personaldienstleistungsbranche im Bereich der künstlichen Intelligenz insbesondere algorithmusgestützte Softwareprogramme interessant. Einerseits sollen diese im Active Sourcing unterstützen, andererseits sollen sie eine KI-gestützte Selektion von Bewerbungen mittels diagnostischer Verfahren ermöglichen.

4.5 Die Auswirkungen der Digitalisierung auf Personaldienstleistungsunternehmen

Die vorgestellten Entwicklungen und KI-getriebene Softwareprogramme implizieren, dass sich in Zukunft die Arbeit der Personaldienstleistungsunternehmen in einigen Prozessschritten von der heutigen unterscheiden, beziehungsweise zunehmend obsolet werden könnte (Wefers, 2018, S. 62). Unumstritten ist, dass sich die Personaldienstleistungsbranche durch die Digitalisierung in einer Zeitenwende befindet (Furkel, 2022).

Dennoch sind Personaldienstleistungsunternehmen durch neue Technologien kaum gefährdet, wie die aktuellen Zahlen belegen. In den letzten Jahren gab es nur wenige Branchen, die ein beinahe zweistelliges Umsatzwachstum hatten, eine davon sind Personaldienstleistungsunternehmen (Neumann, 2020, S.150), welche befristete Arbeitskräfteüberlassung (Interim Management oder Temporary Placement) und Vermittlung von Arbeitskräften (Permanent Placement, Fixanstellung, Personalberatung) beinhaltet (Mohr, 2022). Zwischen 2011 und 2019 nahm der Umsatz in der österreichischen Personaldienstleistung stetig zu, 2021 war er auf dem Höchststand und lag bei 5,11 Milliarden Euro (Mohr, 2022).

Durch den IT-Fachkräftemangel ist die Ausrichtung zeitgemäßer Kampagnen sowie Bewerberinnen- und Bewerberansprachen stark beeinflusst worden und so stieg die Bereitschaft innovative Technologien einzusetzen, um das Geschäft zu transformieren (Neumann, 2020, S. 154-156). Die digitale Transformation ist ein effektives Mittel, um mehr Zeit in die Pflege von Kundinnen- und Kunden- sowie Kandidatinnen- und Kandidatenbeziehungen zu investieren.

Künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen hilft Personaldienstleistungsunternehmen, den menschlichen Aspekt des Geschäfts wieder stärker in den Vordergrund zu rücken. Durch die Abnahme von Routinetätigkeiten erfolgt eine Entlastung von Vertrieb und Recruiting, wodurch mehr Zeit für Kundinnen und Kunden sowie Kandidatinnen und Kandidaten bleibt (McHugh, 2021). Die digitale Transformation hält Einzug in den Bereichen Talentan-

sprache und Interviewführung sowie Präsentation von Kandidatinnen- und Kandidatenprofilen an Klienten und spielt daher eine entscheidende Rolle.

Jedoch gibt es Branchenexpertinnen und -experten die die Ansicht vertreten, dass Personaldienstleistungsunternehmen, die mittel- und langfristig erfolgreich sein wollen, in die richtigen Personen und Systeme investieren müssen, um nicht von der digitalen Konkurrenz überholt zu werden oder sogar die Bedrohung besteht, die Branche obsolet zu machen, da digitale Instrumente nicht nur den Suchprozess erleichtern sondern die Selektion von Bewerbungen und das Beziehungsmanagement übernehmen können (Neumann, 2020, S. 155-157).

Die Zunahme der Personaldienstleistungsunternehmen und deren Geschäftsentwicklung zeigen, dass künstliche Intelligenz keine Bedrohung für den Beruf der Headhunterin/des Headhunters darstellt, sondern administrative Vorarbeit leistet, um die Entscheidungsfindung zu unterstützen (Verhoeven, 2020, S. 127) und auf künstlicher Intelligenz und Big Data beruhende digitale Prozesse die Vorauswahl erleichtern (Hesse, 2020, S. 806).

Denn bis heute ist die Stärke einer Recruiterin/eines Recruiters eines Personaldienstleistungsunternehmen ihre/seine auf Intuition und Gefühl basierende Selektionskompetenz (Braehmer, 2019, S. 22) und ihr/sein empathisches Kommunikationsvermögen, dass einen Unterschied im Recruiting-Prozess ausmacht (Hesse, 2020, S. 806).

Fakt ist auch, dass jede Form der algorithmischen Unterstützung voraussetzt, dass fundierte Kenntnisse über geeignete Bewerberinnen und Bewerber vorliegen, daher braucht jeder Algorithmus, jedes maschinell lernende System und jede künstliche Intelligenz Daten, auf denen es aufbauen bzw. von denen es lernen kann. Die Annahme, dass Systeme in der Lage wären, ohne diese Daten Zusammenhänge zu erkennen und zu bewerten ist technisch falsch und würde zu unerwünschten Resultaten führen (Diercks, 2020, S. 96). Daher verweisen auch viele aktuelle Blogs und Artikel auf eine Rückbesinnung auf den Faktor Mensch, auch im Recruiting (Hesse, 2020, S. 806).

Die Personaldienstleistungsunternehmen stehen vor der Herausforderung zwei Dinge auszubalancieren: die Möglichkeiten der Digitalisierung zu nutzen und den menschlichen Faktor, die individuelle Beratung einzubringen. Die richtige Kombination wird in Zukunft eine erfolgreiche Dienstleistung ermöglichen (Furkel, 2022).

5. Empirische Untersuchung

Im folgenden Kapitel wird der Untersuchungsgegenstand definiert sowie das Forschungsdesign und die Methodenwahl begründet. Abschließend wird die Datenerhebung und die Auswertungsmethode erläutert.

5.1 Untersuchungsgegenstand

Veränderungen, die die Digitalisierung mit sich bringt, haben das Potenzial, den Markt der Personaldienstleistungsunternehmen zu wandeln. Neben Risiken birgt die Digitalisierung auch sehr viele Chancen, insbesondere für diejenigen Unternehmen, die sich rechtzeitig mit den möglichen Auswirkungen beschäftigen (Neumann, 2020, S. 154).

Zielsetzung der Masterarbeit ist es, Auswirkungen der Digitalisierung auf das Recruiting von IT-Fachkräften aus der Sicht der Personaldienstleistungsunternehmen zu analysieren und Handlungsempfehlungen für Personaldienstleistungsunternehmen abzuleiten.

Durch die umfassende Beantwortung der Forschungsfrage wird dargelegt, welche Instrumente und Methoden, bedingt durch den Trend der Digitalisierung, besonders geeignet sind, IT-Fachkräfte zu rekrutieren und erfolgreich zu vermitteln.

5.2 Forschungsdesign und Methodenwahl

Zur wissenschaftlichen Beantwortung der Forschungsfrage wurden:

- der aktuelle Stand der Forschung umfassend analysiert und Schlussfolgerungen abgeleitet (u.a. Literaturrecherche),
- teilstrukturierte, qualitative Befragungen mit Expertinnen und Experten der Branche durchgeführt.

Qualitative Interviews ermöglichen es, detaillierte Informationen mittels offener Fragestellung zu erhalten, dadurch können unsichere Rückschlüsse ausgeschlossen werden.

Bei den im Zuge der vorliegenden Masterarbeit durchgeführten Interviews wurde der Grad der theoretischen Sättigung erreicht. Dies bedeutet, dass sich die Aussagen weitgehend wiederholen und durch das Hinzuziehen weiterer Informationen keine neuen Erkenntnisse erwartet werden können (Ludwig-Mayerhofer, 1999). Mit der Erreichung dieses Grades wurde zwischen dem siebten und achten Interview gerechnet.

Die empirischen Ergebnisse wurden auf Basis der qualitativen Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring mittels Kategorienbildung strukturiert und ausgewertet. Diese Art der Auswertung wurde gewählt, da es sich um eine flexible Methode handelt, um große Textmengen zu interpretieren und die Analyse intersubjektiv überprüfbar zu machen (Mayring, 2022, S. 61-64). Mittels der qualitativen empirischen Untersuchung wurden Erkenntnisse aus Literatur und Empirie gegenübergestellt und die Forschungsfrage umfassend beantwortet.

5.3 Datenerhebung – Qualitative Interviews

Für die Datenerhebung wurden teilstrukturierte, qualitative Interviews durchgeführt. Teilstrukturiert bedeutet, dass die interviewende Person die Möglichkeit hat, die Befragungssituation mitzustrukturieren. Diese Form der Befragung erlaubt es, bei bestimmten Themen genauer nachzufragen (Ebster und Stalzer 2017, S. 201).

Im Rahmen der Interviews wurden acht Expertinnen und Experten befragt. Vier Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Unternehmen, die unter anderem die Aufgabe der Personalgewinnung für IT-Fachkräfte innehaben, sowie Expertinnen und Experten von auf IT spezialisierten Personaldienstleistungsunternehmen, in der Rolle als Geschäftsführerin/Geschäftsführer, Abteilungsleiterin/Abteilungsleiter oder Consultant. Alle interviewten Personen verfügen über mehr als fünf Jahre Berufserfahrung. Für die Interviews wurden zwei Interviewleitfäden erstellt, die sich lediglich in der Frage unterscheiden, ob Personaldienstleistungsunternehmen beauftragt werden (Fragebogen für Unternehmen, Frage zwölf).

Es wurden für die Empirie bewusst auch Unternehmen befragt die IT-Stellen vakant haben und somit potenzielle Auftraggeberinnen und Auftraggeber für Personaldienstleistungsunternehmen darstellen, weil sie einen anderen Zugang zu bestimmten Themen haben und somit wichtige Impulsgeberinnen und Impulsgeber sind, um Handlungsempfehlungen für die Branche ableiten zu können.

Im November 2022 erfolgte die Kontaktaufnahme zu potenziellen Expertinnen und Experten. Dabei griff die Verfasserin auf Kontakte aus ihrem beruflichen Netzwerk zurück. Die qualitativen Interviews wurden von Dezember 2022 bis Jänner 2023 durchgeführt. Der Interviewleitfaden wurde den Interviewpartnerinnen und -partnern für die Vorbereitung im Vorfeld übermittelt.

Im Folgenden wird eine anonymisierte Aufstellung der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner dargestellt:

Tabelle 1: Übersicht Interviewpartnerinnen und –partner (eigene Darstellung, 2023)

Interview-nummer	Datum	Branche	Position	Berufserfahrung
1	21.12.2022	Personalberatung Banking & IT	Geschäftsführung	> 10 Jahre
2	21.12.2022	Personalberatung IT	Abteilungsleitung	> 15 Jahre
3	02.01.2023	Personalberatung Finance & IT	Geschäftsführung	> 20 Jahre
4	05.01.2023	Industriekonzern	HR Business Partner	> 15 Jahre
5	05.01.2023	IT-Dienstleistung	HR Business Partner	> 10 Jahre
6	26.01.2023	Industriekonzern	Senior Expert Talent Aquisition	> 10 Jahre
7	29.01.2023	Industriekonzern	HR Business Partner	> 10 Jahre
8	30.01.2023	Personalberatung IT	Consultant	> 5 Jahre

Die Befragungen erfolgten in Einzelgesprächen, persönlich oder via Microsoft Teams, mit einer Dauer von durchschnittlich 45 Minuten und wurden nach Zustimmung der Gesprächspartnerin/des Gesprächspartners aufgezeichnet. Um das Gesprächsmaterial auswerten zu können, wurde dieses in einheitlicher Form verschriftlicht. Dafür wurde die Software Transkriptor (<https://transkriptor.com/de>) ausgewählt und eine manuelle Nachbearbeitung durch die Verfasserin vorgenommen. Für die Transkription wurden die Regeln des einfachen, semantisch-inhaltlichen Transkriptionssystems nach Dresing & Pehl angewendet. Das bedeutet, dass die Satzform stets erhalten bleibt, die Sprache jedoch geglättet wird, indem Lückenfüller, Stotterer, Wortwiederholungen und abgebrochene Wörter weggelassen werden. Dialekte werden überwiegend ins Hochdeutsche übersetzt. Weiters erfolgt keine besondere Kennzeichnung von Lautstärke oder Betonungen und Pausen werden unabhängig von der Länge mit (...) gekennzeichnet. Nicht transkribiert werden zustimmende Lautäußerungen der interviewenden Person, sofern diese keine direkte Antwort auf eine gestellte Frage sind (Dresing & Pehl, 2015, S. 21-23).

5.4 Auswertungsmethode – Qualitative Inhaltsanalyse

Als Methode zur Auswertung der Interviews und der 65 transkribierten Seiten, wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring gewählt, die ein strukturiertes, qualitatives Verfahren zur Auswertung textbasierter Kommunikation darstellt. Der Auswertungsprozess ist geprägt von einem regelgeleiteten, systematischen Vorgehen, welches das Ziel verfolgt große Textmengen zu interpretieren und die Analyse intersubjektiv überprüfbar zu machen (Mayring, 2022, S. 12-13). Dennoch ist „die Inhaltsanalyse [...] kein Standardinstrument, das immer gleich aussieht, sie muss an den konkreten Gegenstand, das Material angepasst sein und auf die spezifische Fragestellung hin konstruiert werden.“ (Mayring, 2022, S. 50).

Mayring definiert dazu drei zentrale Grundformen (Mayring, 2022, S. 66-67):

- Zusammenfassung: das Material wird so reduziert, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben (induktive Kategorienbildung),
- Explikation: zu fraglichen Textteilen wird zusätzliches Material herangezogen, welches das Verständnis erweitert,
- Strukturierung: bestimmte Aspekte werden aus dem Material herausgefiltert, das Material wird kriterienorientiert eingeschätzt (deduktive Kategorienanwendung).

Die qualitative Inhaltsanalyse ist ein kodierendes Auswertungsverfahren. Gearbeitet wird einerseits mit einem theoretisch fundierten Kategoriensystem (deduktiv), andererseits können die Kategorien auch aus dem transkribierten Datenmaterial der Befragung entstehen (induktiv) (Mayring, 2022, S. 84).

Bei der qualitativen Inhaltsanalyse muss die Kategorienbildung vorab theoriegeleitet bestimmt werden. Es muss eine Festlegung des Selektionskriteriums erfolgen, das bestimmt, welches Material Ausgangspunkt der Kategoriendefinition sein soll. Danach erfolgen die Materialdurcharbeitung und die Kategorienformulierung (Mayring, 2022, S. 85).

Für die vorliegende Masterarbeit wurde die induktive Kategorienbildung gewählt:

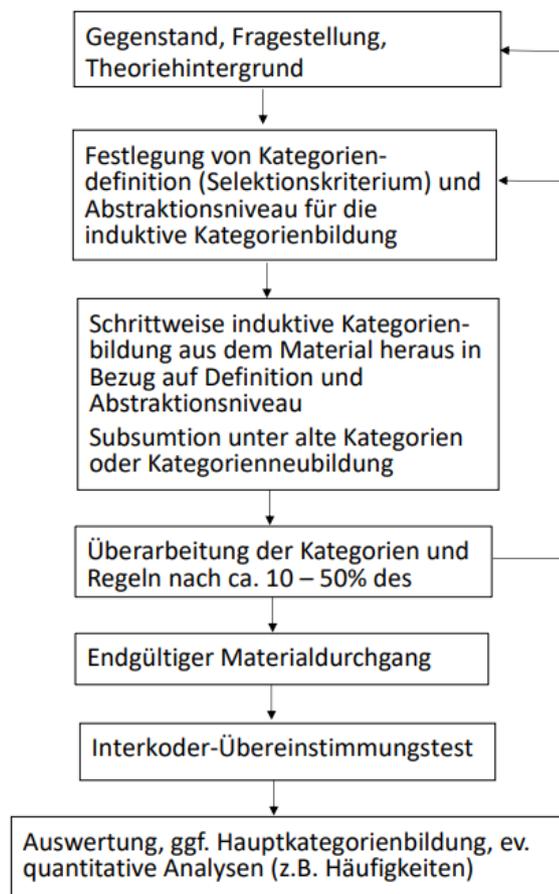


Abbildung 20: Prozessmodell induktiver Kategorienbildung (Mayring, 2022, S. 85)

Für die induktive Kategorienbildung wurden folgende Interpretationsregeln angewendet (Mayring, 2022, S. 71):

- Paraphrasierung: Ausschmückende, sich wiederholende Textbestandteile werden gestrichen,
- Generalisierung: Satzaussagen werden auf gleiche Weise generalisiert (Prädikate), bei Zweifelsfällen müssen theoretische Vorannahmen zu Hilfe genommen werden,
- Erste Reduktion: Bedeutungsgleiche Paraphrasen werden gestrichen, es werden nur Paraphrasen übernommen die als inhaltstragend erachtet werden (Selektion),
- Zweite Reduktion: Paraphrasen mit gleicher oder ähnlicher Aussage werden zusammengefasst (Bündelung).

Da die qualitative Inhaltsanalyse ein zirkuläres Verfahren ist, werden in Rückkopplungsschleifen die Definitionen der Kategorien überarbeitet. Dies wird empfohlen nach etwa 10-50 Prozent des gesichteten Materials. Danach kann die Interpretation und Analyse erfolgen (Mayring, 2022, S. 86).

6. Interpretation und Auswertung der empirischen Untersuchung

Im folgenden Kapitel werden die empirischen Ergebnisse dargestellt. Die Empirie ist in sechs Themengebiete gegliedert, die auf die Beantwortung der Haupt- sowie Subforschungsfragen abzielen.

1 DIGITALISIERUNG & RECRUITING	4 INITIATIVEN ZUR PERSONALGEWINNUNG
2 FAKTOREN, DIE DAS RECRUITING ERSCHWEREN	5 DIGITALE WERKZEUGE UND METHODEN
3 HERAUSFORDERUNGEN IM IT-RECRUITING	6 AUSBLICK FÜR DIE PERSONALDIENSTLEISTUNGSBRANCHE

Abbildung 21: Kategorienbildung nach Mayring (eigene Darstellung, 2023)

- In der 1. Kategorie werden Berührungspunkte der Expertinnen und Experten mit der Digitalisierung im Recruiting dargelegt,
- danach werden in der 2. Kategorie Faktoren, die das Recruiting erschweren, analysiert. Diese reichen von der demografischen Veränderung über den Wertewandel der Generation Y bis hin zum Fachkräftemangel,
- die 3. Kategorie hinterfragt Herausforderungen im IT-Recruiting,
- Kategorie 4 beschäftigt sich mit den von den Unternehmen gesetzten Initiativen zur Personalgewinnung,
- zu den digitalen Werkzeugen und Methoden wurden die Expertinnen und Experten ebenso befragt und die Erkenntnisse in der Kategorie 5 zusammengefasst,
- schlussendlich wird in der Kategorie 6 ein Ausblick der Expertinnen und Experten über künftige Entwicklungen im Themenbereich und für die Branche der Personaldienstleistungsunternehmen gegeben.

6.1 Digitalisierung & Recruiting

Im Rahmen der Expertinnen- und Experteninterviews wurden die befragten Personen zu ihren Berührungspunkten mit der Digitalisierung und ihrer Wahrnehmung hinsichtlich Effizienzgewinn oder potenziellen Risiken befragt.

6.1.1 Berührungspunkte mit der Digitalisierung

Alle interviewten Personen sind in ihrem Berufsalltag mit der Digitalisierung konfrontiert und verwenden digitale Werkzeuge als Hilfsmittel um ihre Tätigkeit als Personalberaterin/Personalberater bzw. Human-Resources-Mitarbeiterin/-Mitarbeiter ausüben zu können. Ein Bewerbermanagement-System gilt als Standard, um Daten von Bewerberinnen und Bewerbern effizient verwalten zu können. In den Interviews hat sich gezeigt, dass aktuell oder im nächsten Jahr, drei von acht Unternehmen ein neues Bewerbermanagement-System einführen. Bei allen ist, unabhängig von der Branche, die Wahl auf SAP SuccessFactors gefallen.

Wie die Theorie gezeigt hat, umfassen Bewerbermanagement-Systeme digitale Prozesse wie zum Beispiel Mobile-Recruiting, Matching und CV-Parsing (Jäger & Teetz, 2021, S. 266). Mobile-Recruiting und somit die Möglichkeit sich online zu bewerben, um Abbruchraten der Bewerbenden so gering wie möglich zu halten, haben alle befragten Unternehmen. Eine automatisierte Matching-Lösung verwendet hingegen keines der befragten Unternehmen. Die Personaldienstleistungsunternehmen sind fortschrittlicher bei der Integration des CV-Parsers in ihrem Bewerbermanagement-System:

„Was wir am stärksten haben, ist der CV-Parser, sprich das Auslesen von Lebensläufen, das automatisch passiert, das ist zu 80% gut würde ich sagen“ (Interview 8, 2023, S. 1).

Die genannten Vorteile beim Einsatz eines CV-Parsers sind:

- Standardisierung, mit der Daten erfasst und verwaltet werden, weil dadurch die Vergleichbarkeit von Bewerbungsdaten verbessert wird,
- Effizienz, weil das Verwalten und Suchen von Bewerbungsdaten erleichtert wird, indem CV-Parser die Daten automatisch sortieren.

Die Covid-19-Pandemie hat die Digitalisierung im Recruiting beschleunigt und die Notwendigkeit von Remote-Recruiting, aufgrund der sozialen Distanzierung und den Reisebeschränkungen, hervorgehoben. War vor der Pandemie Cyber-Security die Hürde für Skype-Interviews, so mussten in der Pandemie die Unternehmen rasch digitaler werden, wodurch die Verwendung von Videokonferenz-Tools zur Standardpraxis für virtuelle Interviews wurde. Dieser Trend hat nach der Pandemie angehalten und so berichten fünf von acht der befragten Unternehmen, dass viele Kandidatinnen und Kandidaten Online-Interviews einem persönlichen Gespräch vorziehen.

Die Digitalisierung hat zu einer Veränderung der Trends im Recruiting und zu neuen Prozessen in der Personalgewinnung geführt, da sind sich alle befragten Unternehmen einig. Durch die Verwendung von Bewerbermanagement-Systemen und anderen digitalen Tools können Personalistinnen und Personalisten viele Prozesse automatisieren, wie zum Beispiel das Verwalten von Bewerbungen. Die Verwendung digitaler Medien und Plattformen wie LinkedIn, Karriere-Websites oder Instagram hat dazu beigetragen, dass Unternehmen eine digitale Marke aufbauen und Bewerberinnen und Bewerber effektiver erreichen und rekrutieren können. Weiters sind sich die Expertinnen und Experten einig, dass durch die Verwendung von künstlicher Intelligenz und maschinellem Lernen Recruiting-Prozesse beschleunigt, Daten schneller analysiert und bessere Entscheidungen getroffen werden können, dennoch sind sie noch nicht sehr fortschrittlich im Einsatz dieser Tools.

6.1.2 Digitalisierung als Effizienzgewinn

Die Mehrheit der befragten Personen sieht die Digitalisierung im IT-Recruiting als Erleichterung, da die Technologien und digitalen Kanäle es ermöglichen, den Recruiting-Prozess effizienter und zeitsparender zu gestalten.

Eine der befragten Personen schätzt die Digitalisierung als unabdingbar ein, um konkurrenzfähig zu bleiben:

„Ich finde es persönlich als deutliche Erleichterung im Arbeitsalltag. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass wenn man konkurrenzfähig als Unternehmen bleiben möchte eine Digitalisierung unabdingbar ist. Wenn wir uns die heutige Arbeitswelt anschauen, das Recruiting bleibt einfach geschäftskritisch“ (Interview 7, 2023, S. 1).

Um im Wettbewerb um talentierte Bewerberinnen und Bewerber erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen ihre Prozesse somit digitalisieren. Digitale Tools und Plattformen ermöglichen es Unternehmen, bessere Einblicke in die Bedürfnisse und Präferenzen von Bewerbenden zu gewinnen. Darüber hinaus ermöglicht die Digitalisierung eine bessere Zusammenarbeit und Kommunikation innerhalb von Teams, was wiederum den Recruiting-Prozess beschleunigt und verbessert.

Diese Ansicht bestätigt eine weitere befragte Person. Sie/er sieht durch die Digitalisierung auch die Möglichkeit, im Recruiting schneller agieren zu können und dadurch den Zeitraum zwischen Erhalt der Bewerbung und Besetzung der Stelle verkürzen zu können:

„Ich sehe es erstmals als Erleichterung, da man einfach die Kandidaten schneller finden kann, man kann die time-to-hire dadurch verkürzen“ (Interview 5, 2023, S. 1).

Mithilfe von Datenbanken von Job Plattformen wie karriere.at, KI-basierten Suchalgorithmen und Social-Media-Monitoring, beispielsweise auf LinkedIn, können passive Kandidatinnen und Kandidaten, das sind jene, die nicht aktiv auf der Suche nach einer neuen Stelle sind, identifiziert und angesprochen werden. Die Direktansprache ist ein wichtiger Ansatz, um passive Kandidatinnen und Kandidaten zu gewinnen und hier spielt die Digitalisierung eine unterstützende Rolle in der Besetzung der Stelle und somit auch in der time-to-hire.

Lediglich eine der befragten Personen gab zu bedenken, dass kurzfristig ein Mehraufwand durch die Digitalisierung entsteht, da die Systeme und digitalen Werkzeuge aufgesetzt und gepflegt werden müssen. Dies ist ein berechtigter Einwand, denn die Einführung und Verwendung digitaler Tools und Technologien im Recruiting erfordert anfänglich einen gewissen Mehraufwand. Die Systeme und Werkzeuge müssen konfiguriert und stetig gepflegt werden, um ihre Funktionalität und Effizienz zu gewährleisten. Diese umfassen die Überwachung und Aktualisierung von Datenbanken nach DSGVO-Richtlinien, die Integration von Tools und Systemen, Cyber-Sicherheit und Datenschutz sowie die Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Verwendung der digitalen Tools. Auch die Kosten für die Anschaffung und den Betrieb digitaler Hilfsmittel müssen berücksichtigt werden.

Es ist jedoch wichtig zu betonen, dass die Vorteile, die die Digitalisierung im Recruiting bietet, in der Regel den Mehraufwand aufwiegen. So können Unternehmen durch die effizientere Verwaltung von Bewerbungen und auch die Verwendung von digitalen Kanälen zur Direktansprache von Talenten, die sich auf eine Stellenausschreibung nicht gemeldet hätten, wettbewerbsfähiger werden. Insgesamt, da sind sich alle befragten Personen einig, trägt die Digitalisierung zu einem besseren und effizienteren Recruiting-Erlebnis für Bewerberinnen und Bewerber als auch für Recruiterinnen und Recruiter bei, indem sie Zeit und Ressourcen

spart, den Zugang zu einem größeren Talent-Pool ermöglicht und die Kommunikation mit den Bewerbenden verbessert, wodurch eine erfolgreichere Kandidatinnen- und Kandidatenbetreuung ermöglicht wird.

6.1.3 Digitalisierung als potenzielles Risiko

Ein potenzielles Risiko durch die fortschreitende Digitalisierung nimmt keine der befragten Personen wahr, weder von Unternehmensseite noch aus Beratungssicht:

„Nein, das glaube ich nicht, weil im Endeffekt bleibt es immer ein People-Business. Du wirst immer Menschen brauchen, die noch etwas machen“ (Interview 2, 2022, S. 2).

Die Mehrheit ist sich einig, dass obwohl durch die Digitalisierung Prozesse schlanker werden, und dies als potenzielles Risiko gesehen werden könnte, die Zeitersparnis als etwas positives bewertet wird, weil die eingesparte Zeit für andere Aufgaben sinnvoll verwendet werden kann. Durch den Einsatz von automatisierten Prozessen wie CV-Parsern, Job-Matching-Tools und Talent-Datenbanken kann ein Teil der klassischen Aufgaben einer/s Recruiterin/Recruiters ersetzt werden. Dies kann zu einer Reduzierung der Bedeutung von Personaldienstleistungsunternehmen bzw. von Mitarbeitenden in HR-Abteilungen führen. Zugleich bietet die Digitalisierung jedoch neue Möglichkeiten für Beratungstätigkeiten bzw. für HR-Abteilungen. So können sie sich auf anspruchsvollere Aufgaben wie die Betreuung von Kandidatinnen und Kandidaten und die Kommunikation mit Kundinnen und Kunden sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fokussieren oder die Gestaltung von Employer-Branding-Maßnahmen vorantreiben.

Obwohl viele Prozesse im Recruiting durch die Digitalisierung automatisiert werden, bleibt die Bedeutung der menschlichen Expertise im Recruiting-Prozess bestehen. Systeme wie CV-Parser und Job-Matching-Tools können zwar eine Vorauswahl von Bewerberinnen und Bewerbern übernehmen, aber es bleibt die Aufgabe der Recruiterin/des Recruiters, die fachliche und persönliche Eignung der Kandidatinnen und Kandidaten zu bewerten und eine Entscheidung über ihre Einstellung zu treffen.

In der Praxis wird das Berufsbild der Recruiterin/des Recruiters durch die Digitalisierung also eher verändert, als dass es potenziell obsolet wird. Es ist daher bedeutsam, dass Recruiterinnen und Recruiter ihre Fähigkeiten und Kompetenzen anpassen, um auch in Zukunft eine wichtige Rolle im Recruiting-Prozess zu spielen, diesbezüglich sind sich die befragten Unternehmen einig.

6.2 Faktoren, die das Recruiting erschweren

Wie im Theorieteil erläutert, erschweren veränderte wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen, wie demografische Veränderung, Fachkräftemangel und der Wertewandel der Generation Y (Forster et al., 2012, S. 279), den Prozess der Personalbeschaffung und erzeugen in ihren Wechselwirkungen eine Mischung aus Komplexität und Dynamik (Armutat, 2018, S. 4).

Im Zuge der Empirie wurde erforscht, welche Faktoren das Recruiting erschweren. Dabei wurde deutlich, dass demografische Veränderungen wie ein alterndes Bevölkerungsspektrum und ein rückläufiger Arbeitskräftepool dazu führen, dass es für Unternehmen schwieriger wird, geeignete Bewerberinnen und Bewerber zu finden. Die Wertvorstellungen und Arbeitspräferenzen der Generation Y, die aktuell auf dem Arbeitsmarkt aktiv sind, haben sich geändert und erschweren die Personalbeschaffung zusätzlich. Außerdem ist der Fachkräftemangel in bestimmten Branchen und Fachrichtungen, insbesondere IT, ein Hauptfaktor und stellt für die befragten Expertinnen und Experten eine Herausforderung dar.

6.2.1 Demografische Veränderung

Die demografische Veränderung führt zu einem Anstieg des Rentenalters und einem Rückgang an erfahrenen Fachkräften, dies spüren alle befragten Unternehmen. Dies führt laut den befragten Unternehmen dazu, dass sie Schwierigkeiten haben, wichtige Stellen durch eine qualifizierte Nachfolge zu besetzen. Der Wettbewerb zwischen Unternehmen um talentierte Fachkräfte wird härter, wodurch es für Personalabteilungen schwieriger wird, geeignete Bewerberinnen und Bewerber zu finden. Dadurch wird eine häufigere Beauftragung von Personaldienstleistungsunternehmen notwendig oder Unternehmen versuchen latente Personen mittels Direktansprache zu gewinnen. Es ist daher wichtig, kreative und ansprechende Angebote für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber zu entwickeln, um sich zu differenzieren.

Natürlich bringen Pensionierungen und das Nachkommen der jüngeren Generation auch positive Aspekte zum Vorschein:

„Wir haben sehr viele Führungskräfte, die kommen eher aus älteren Generationen und verstehen nicht ganz, was die jüngeren Generationen brauchen. Das heißt wir in der HR-Abteilung sind Botschafter, um ein Umdenken generell im Unternehmen zu schaffen“ (Interview 4, 2023, S. 2).

Diese Aussage zeigt, dass die demografische Veränderung aber auch der Wertewandel der Generation Y zwar Herausforderungen für die Personalbeschaffung mit sich bringt, die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Altersklassen im Unternehmen aber als sehr belebend gesehen wird.

6.2.2 Wertewandel der Generation Y

Die Mehrheit der befragten Unternehmen sind mit den hohen Erwartungen der Generation Y konfrontiert. Einerseits, wie in der Theorie bereits dargelegt, mit dem Wunsch nach persönlicher Weiterentwicklung, Wertschätzung und individuellen Perspektiven (Kempin, 2022), andererseits mit dem höheren Stellenwert der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Freizeitinteressen (Albert et al., 2016, S. 244):

„Den Wertewandel merkt man vor allem bei den Jungen. Mobilität wird immer wichtiger“ (Interview 7, 2023, S. 2).

„Tendenz geht auch eher zu Teilzeit, nicht bei allen Jungen, aber bei einigen“ (Interview 8, 2023, S. 2).

Wiederum gibt es Unternehmen, die die Vorstellungen der Generation Y als übertrieben erleben und auch versuchen auf die Bewerbenden entsprechend einzuwirken. In den Expertinnen- und Experteninterviews hat sich gezeigt, dass die Personaldienstleistungsbranche stärker davon betroffen ist. Dies lässt sich dadurch erklären, dass sie als Vermittlerin/Vermittler eher mit den Anforderungen der gefragten IT-Expertinnen und IT-Experten konfrontiert werden.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass die Generation Y häufig andere Wertvorstellungen und Bedürfnisse im Beruf hat als die älteren Generationen. Um sie für einen Job zu begeistern sowie langfristig an das Unternehmen zu binden, ist es wichtig, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das ihre Wünsche und Bedürfnisse erfüllt. Die Digitalisierung kann hierbei helfen, indem sie eine bessere Einsicht in die Wünsche der Bewerbenden gibt und gleichzeitig eine einfachere und zeitgemäße Kommunikation ermöglicht. Beispielsweise können (Recruiting-)Tools wie YouTube und Instagram genutzt werden, um Kandidatinnen und Kandidaten einen Einblick in das Unternehmen und dessen Kultur zu geben. Zudem können Ansätze wie das Employer Branding und das Talent Management dabei unterstützen ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das für die Generation Y attraktiv ist und die Bindung und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöht.

6.2.3 Fachkräftemangel

Aufgrund des Fachkräftemangels lassen sich die Wünsche der Bewerberinnen und Bewerber beim zukünftigen Unternehmen oftmals leichter durchsetzen, denn in einem Umfeld von Talentknappheit haben Bewerbende eine stärkere Verhandlungsposition. Unternehmen müssen sich daher den Bedürfnissen und Wünschen der Bewerberinnen und Bewerber teilweise anpassen.

Die nachfolgenden Aussagen von Personaldienstleistungsunternehmen belegen, dass sie von den Schwierigkeiten der Besetzung profitieren, u.a. aufgrund des Fachkräftemangels. In der Tat haben Personaldienstleistungsunternehmen durch ihre spezialisierten Recruiting-Abteilungen und ihr Netzwerk an Kontakten in der Branche oft besseren Zugang zum Kandidatinnen- und Kandidatenmarkt und können somit ihren Kundinnen und Kunden bei Besetzungen helfen, insbesondere in Branchen mit Fachkräftemangel wie dem IT-Bereich.

Die verstärkte Nutzung von digitalen Recruiting-Kanälen ermöglicht den Personaldienstleistungsunternehmen außerdem passiv Jobsuchende über soziale Netzwerke, Karriereportale und Jobbörsen zu erreichen und erfolgreich zu vermitteln:

„Die Kunden denken immer wieder es geht einfacher. Was sie aber dann merken ist, dass sie am Schluss doch nicht auf die Kandidaten kommen, die sie benötigen, dadurch dass besonders jetzt, nicht nur im Informatikbereich sondern auch vielen anderen Bereichen, eine Talent Knappheit da ist“ (Interview 3, 2023, S. 1).

„Es ist im Endeffekt nicht die Position, sondern es ist der Arbeitgeber“ (Interview 2, 2022, S. 3).

Das letzte Zitat bestätigt den Zusammenhang, der im Kapitel 3.2 erwähnten Arbeitgebermarke und erfolgreichen Besetzung von Stellen. Eine starke Arbeitgebermarke kann Unternehmen helfen, in einem hart umkämpften Arbeitsmarkt wie dem IT-Bereich, besser geeignete Kandidatinnen und Kandidaten anzuziehen. Es kann ein positives Image schaffen, das es den Unternehmen erleichtert, ihre Stellen schneller und erfolgreicher zu besetzen. Wenn ein Unternehmen als attraktiver Arbeitgebender wahrgenommen wird, kann es auch potenzielle Bewerberinnen und Bewerber anziehen, die nicht aktiv auf Jobsuche sind.

6.3 Herausforderungen im IT-Recruiting

Die vorliegende Empirie zeigt, dass Unternehmen insgesamt Schwierigkeiten beim Besetzen ihrer IT-Stellen haben.

Dies äußert sich folgendermaßen:

- mangelnde Resonanz auf IT-Stellenanzeigen und geringer Bewerbungsandrang,
- Positionen mit langer Besetzungsdauer,
- Notwendigkeit, zukünftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in sozialen Medien aktiv anzusprechen, da sich Direktansprachen im IT-Bereich etabliert haben,
- keine geeigneten Bewerberinnen und Bewerber im Talent-Pool,
- Personaldienstleistungsunternehmen beauftragt werden müssen,
- Unternehmen versuchen, mit Gegenangeboten, wertvolle Arbeitskräfte zu halten,
- umfangreiche Karrierechancen für IT-Fachkräfte vorhanden sind,
- einem passiven Auftreten von IT-Expertinnen und IT-Experten am Arbeitsmarkt.

Erklärungen, die die Unternehmen dafür haben sind einstimmig und stimmen mit der Theorie überein, die besagt, dass IT-Expertinnen und IT-Experten passiver am Arbeitsmarkt auftreten (Buchheim & Weiner, 2014, S. 1) und die Chancen für diese Zielgruppe groß und vielfältig sind:

„Ich habe den Eindruck, dass der Trend bei den ITlern dahin geht, dass sie sich lieber vermitteln lassen als sich selbst zu bewerben (...) ITler sind heutzutage eher so, wenn sie einen Job suchen, erstellen sie ein LinkedIn Profil und schauen, wer sie anschreibt, das funktioniert auch“ (Interview 8, 2023, S. 2).

„Man merkt eine extreme Fluktuation in der IT-Aufteilung. Höher als in anderen Abteilungen. Es sind die externen Opportunitäten für IT-Experten wahnsinnig groß, da ist ein richtiger war for talents“ (Interview 7, 2023, S. 2).

Diese Einstellung der IT-Fachkräfte führt dazu, dass sieben der acht befragten Unternehmen Active Sourcing betreiben. Wie in Kapitel 4.3 dargelegt, stellt Active Sourcing eine Methode der Personalbeschaffung dar, bei der Unternehmen auf potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten zugehen, anstatt auf Bewerbungen zu warten. Dies ist bei IT-Fachkräften besonders wichtig, da sie oft passiver am Arbeitsmarkt auftreten und weniger auf Stellenangebote reagieren. Active Sourcing kann helfen, den Pool an qualifizierten Kandidatinnen und Kandidaten zu erweitern und so die Herausforderungen im IT-Recruiting effizienter zu bewältigen.

Active Sourcing beinhaltet für die befugten Unternehmen die Nutzung von verschiedenen Tools und Kanälen, wie Social Media, Karriere-Netzwerke und Jobbörsen, um die Sichtbarkeit des Unternehmens bei potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten zu erhöhen und direkt mit ihnen in Kontakt zu treten. Mit klarem Abstand zu den anderen Kanälen ist LinkedIn aufgrund der besten Rücklaufquote der Favorit. Lediglich ein Unternehmen schließt Active Sourcing aus Kapazitäts- und Know-how-Gründen aus und lagert die Besetzung von schwierigen Positionen an Personaldienstleistungsunternehmen aus.

Die Personaldienstleistungsbranche hingegen steht vor der Herausforderung, dass viele Unternehmen Gegenangebote machen, um wertvolle Arbeitskräfte zu halten. Hierbei werden in der Regel bessere Arbeitsbedingungen, ein höheres Gehalt oder andere Vorteile angeboten, um die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter zum Bleiben zu bewegen. Dadurch lehnen Kandidatinnen und Kandidaten die Angebote der Auftraggeberinnen und Auftraggeber der Personaldienstleistungsunternehmen häufiger ab, wodurch keine Besetzung und somit auch keine (vollständige) Bezahlung des vereinbarten Beratungshonorars stattfindet:

„Was wir in letzter Zeit gesehen haben, das ist das erste Mal in meiner sehr langjährigen Berufserfahrung, dass Kandidaten ein Angebot haben und der jetzige Arbeitgeber, bei dem sie sind, so extrem nachzieht, dass die dann sehr oft bleiben. Wir haben im Moment viele Absagen von unseren Kandidaten, weil der jetzige Arbeitgeber alles macht, dass die Kandidaten bleiben“ (Interview 2, 2022, S. 3).

Diese Praxis, genannt „Counter Offers“ oder Gegenangebote, kann für Personalberaterinnen und Personalberater problematisch sein. Wenn eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter mit einem besseren Angebot bei ihrem/seinem aktuellen Arbeitgeber von der Kündigung abgehalten wird, bedeutet dies, dass das Ziel der Personalberaterin/des Personalberaters, die Kandidatin/den Kandidaten erfolgreich zu vermitteln und dadurch ihr/sein Beratungshonorar zu verdienen, nicht erreicht wurde.

Die Wirksamkeit von Gegenangeboten ist jedoch umstritten, denn es ist keine Garantie für die Lösung des bestehenden Problems. Die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter kann für das Unternehmen langfristig zu teuer werden, wenn das Unternehmen einen höheren Gehaltsanspruch oder anderen finanziellen Zugeständnissen nachgehen muss. Weiters könnte die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter später trotzdem kündigen und das Image des Unternehmens negativ beeinflussen, wenn andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter davon erfahren, was auch zu einer Verschlechterung des Arbeitsklimas innerhalb des Unternehmens führen kann.

Somit ist IT-Recruiting eine anspruchsvolle Aufgabe, die eine Vielzahl von Herausforderungen mit sich bringt. Von unzureichendem Rücklauf auf Inserate und dem Active Sourcing bis hin zu Gegenangeboten, denen es entgegenzuwirken gilt.

6.4 Initiativen zur Personalgewinnung

Im Zuge der Empirie wurde erforscht, welche Initiativen zur Personalgewinnung von Unternehmen gesetzt werden. In den geführten Expertinnen- und Experteninterviews wurden folgende Bestrebungen genannt:

- Employer-Branding-Kampagnen,
- gezielte Talent-Pools im Bewerbermanagement-System (Praktikantinnen und Praktikanten, Lehrlinge, Fachkräfte),
- Karriereentwicklung durch Schulungen und Weiterbildungen,
- Kooperationen mit Bildungsträgern und Stipendien,
- Mitarbeiterempfehlungsprogramme,
- feel-good-Programme (u.a. mit Massageangeboten, Yoga, uvm.),
- Prozessverbesserungen wie Verkürzung der time-to-hire oder der Einsatz von künstlicher Intelligenz,
- flexible Arbeitszeiten, Home-Office, 4-Tage-Woche,
- innovative Recruiting-Methoden wie Social Media.

Am meisten genannt wurden Employer-Branding-Maßnahmen. Sechs von acht der befragten Unternehmen setzen auf den Aufbau einer starken Arbeitgebermarke, um für Bewerbende attraktiv zu sein und sehen im Employer Branding eine Möglichkeit, den Herausforderungen in der Personalbeschaffung zu begegnen:

„Im Fokus war in den letzten eineinhalb Jahre das Employer Branding komplett neu aufzusetzen. Eine Arbeitgebermarke zu präsentieren, zu erleben und mit den unterschiedlichsten Maßnahmen und Kampagnen auf den Boden zu bringen“ (Interview 4, 2023, S. 2).

„Unsere Punkte reichen von Active Sourcing, über Social-Media-Kanäle, über Datenbanken von diversen Jobplattformen bis hin zu Employer Branding“ (Interview 5, 2023, S. 1).

Wie die Ausführungen der Theorie gezeigt haben, ist die Gestaltung der Arbeitgebermarke für Unternehmen von wesentlicher Bedeutung für die erfolgreiche Personalsuche (Blazek, 2019, S. 4) und Employer Branding ein wichtiges Konzept zur Verbesserung des Fach- und Führungskräftemangels (Nelke, 2018, S. 143).

Für die befragten Unternehmen ist Employer Branding ein wichtiger Faktor für die erfolgreiche Personalsuche, da es die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber steigern kann. Es ist also von großer Bedeutung, dass Unternehmen sich aktiv um die Gestaltung ihrer Arbeitgebermarke bemühen, um ihre Chancen auf dem allgemein passiven Arbeitsmarkt zu verbessern, so die Expertinnen und Experten.

Am zweithäufigsten genannt wurde der gezielte Aufbau von Talent-Pools im Bewerbermanagement-System für bestimmte Zielgruppen wie Praktikantinnen und Praktikanten, Lehrlinge und IT-Fachkräfte. Vier der befragten Unternehmen sehen darin eine Möglichkeit IT-Positionen erfolgreich zu besetzen. Ein Talent-Pool ist eine Ansammlung von geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern, die für zukünftige Stellen in Betracht gezogen werden und somit für das Unternehmen potenziell interessant sein können. Im IT-Recruiting wird von den befragten Unternehmen ein Talent-Pool genutzt, um passende Kandidatinnen und Kandidaten für einen aktuellen oder zukünftigen Stellenbedarf schnell identifizieren und kontaktieren zu können. Dies kann eine Zeit- und Kosteneinsparung im Recruiting-Prozess bedeuten. Ein gut gepflegter Talent-Pool ist eine wertvolle Ressource, um Personalbeschaffung proaktiv und effizient zu gestalten. Empfehlungen von Mitarbeitenden oder Kontakte in der Branche durch ein großes Netzwerk können hilfreich sein, um geeignete Kandidatinnen und Kandidaten zu identifizieren. Mitarbeiterempfehlungsprogramme sind ein wertvoller Recruiting-Kanal, da Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Bekannte empfehlen, die zum Unternehmen und zur Arbeitskultur passen.

Aber auch für Personaldienstleistungsunternehmen sind ein Talent-Pool und ein großes Netzwerk umgänglich, denn:

- der Zugang zu einer größeren Anzahl an qualifizierten Bewerberinnen und Bewerbern bedeutet, den Kundinnen und Kunden eine größere Auswahl an Kandidatinnen und Kandidaten anbieten zu können,
- die Dienstleistung wird bekannter und zugänglicher für potenzielle Kundinnen und Kunden sowie Kandidatinnen und Kandidaten,
- sie ermöglichen bessere Chancen bei der Verhandlung mit Unternehmen, dadurch können sie eine starke Position einnehmen und bessere Angebote für ihre Kandidatinnen und Kandidaten erzielen,
- ein guter Ruf führt dazu, neue Kundinnen und Kunden sowie Kandidatinnen und Kandidaten zu gewinnen,
- Informationen aus dem Netzwerk über Entwicklungen und Trends auf dem Arbeitsmarkt helfen bessere Entscheidungen zu treffen.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass Unternehmen sowie Personaldienstleistungsunternehmen eine Vielzahl an Initiativen zur Personalgewinnung wie Talent-Pools, ein großes Netzwerk und auch Mitarbeiterempfehlungsprogramme nutzen, um erfolgreich IT-Fachkräfte zu gewinnen und zu vermitteln. Die Digitalisierung bietet dabei neue Lösungen und Ansätze.

6.5 Digitale Werkzeuge und Methoden

Das nachfolgende Kapitel analysiert die digitalen Werkzeuge und Methoden, die Unternehmen und Personaldienstleistungsunternehmen verwenden, um mit Bewerberinnen und Bewerbern in Kontakt zu treten und diese erfolgreich zu rekrutieren. Beginnend mit Kommunikationskanälen, wird dem Themenschwerpunkt Active Sourcing ein Kapitel gewidmet. Abschließend werden zwei KI-gestützte Hilfsmittel, der Chatbot und Gamification, näher beleuchtet.

6.5.1 Kommunikationskanäle

Durch die eigene Homepage, Talent-Pools und Social-Media-Kanäle können Unternehmen ihre Initiativen zur Personalgewinnung und Recruiting von IT-Fachkräften erfolgreicher gestalten. Hier können sie Expertise und ihre Netzwerke sichtbar machen, potenzielle Bewerberinnen und Bewerber ansprechen und Interesse für ihr (Klienten)unternehmen wecken. Zusätzlich können sie aktiv nach Kandidatinnen und Kandidaten suchen und diese gezielt ansprechen.

Kommunikationskanäle, die die meisten Unternehmen im Zuge der Empirie genannt haben, sind folgende:

- eigene Homepage,
- Talent-Pool im Bewerbermanagement-System,
- Stelleninserate auf Jobplattformen,
- Profile auf LinkedIn und XING,
- Social-Media-Auftritte auf Facebook, Instagram, YouTube und TikTok.

Die eigene Homepage, die auch mobile fit ist, wurde von allen befragten Unternehmen genannt. Obwohl alle Unternehmen ein Bewerbermanagement-System im Einsatz haben, haben bisher nur fünf Unternehmen Zeit in den Aufbau und der Pflege von eigenen Talent-Pools, zum Beispiel für Lehrlinge, Praktikantinnen/Praktikanten oder IT-Fachkräfte investiert. Das Bewerbermanagement-System durchsuchen sieben von acht der befragten Unternehmen. Stelleninserate sind nicht mehr das bevorzugte Mittel für Bewerbende, um sich über offene Stellen zu informieren. Dennoch schalten alle befragten Unternehmen ausgewählte Stelleninserate auf Jobplattformen, weil es eine traditionelle und gängige Methode der Personalbeschaffung ist. Weiteres ist es eine Möglichkeit ein positives Employer Branding aufzubauen, indem das Unternehmen einen Eindruck von seiner Arbeitskultur und seinen Jobanforderungen vermitteln kann. Statt Stelleninserate nutzen Bewerbende aktuell bevorzugt soziale Netzwerke, Karriere-Websites und Empfehlungen im Freundes- und Bekanntenkreis, um sich über offene Stellen zu informieren. Daher haben alle befragten Unternehmen ein Profil auf LinkedIn und XING, nutzen die Plattformen aber unterschiedlich stark und zu unterschiedlichen Zwecken. LinkedIn ist aufgrund der Rücklaufquote der Favorit.

Die Verwendung von sozialen Medien in Unternehmen variiert nach Alter, Zielgruppe und Branche. Einige Unternehmen setzen auf etablierte Kanäle wie Facebook und YouTube, während andere auf jüngere Plattformen wie Instagram setzen. TikTok wird von sechs der acht befragten Unternehmen nicht genutzt, sogar dezidiert ausgeschlossen, da es für bestimmte Branchen und Zielgruppen nicht relevant ist:

„Wir sind generell sehr vorsichtig, was Kommunikation angeht. TikTok ist für unser Unternehmen nach wie vor undenkbar“ (Interview 6, 2023, S. 4).

„Von den Kanälen ist es ganz wichtig, dass es zum Unternehmen passt und sie müssen auch die Unternehmenskultur widerspiegeln. Sich als TikTok Star zu präsentieren und intern etwas anderes zu leben hat keinen Sinn“ (Interview 5, 2023, S. 3).

„Ich bin kein Freund von TikTok (...), es ist schwierig die richtige Sprache zu finden, vom Professional zu den „coolen Kids“, auch die Dauer der Ansprache muss entsprechend kurz sein“ (Interview 3, 2023, S. 5).

Jede Unternehmenskultur hat ihre Art zu kommunizieren und sich zu präsentieren. Daher ist es wichtig, dass Kommunikationskanäle ausgewählt werden, die zur Kultur und Zielgruppe passen.

Automatisierung und künstliche Intelligenz, hier vor allem die KI-getriebenen Lösungen von LinkedIn, verwenden die Hälfte der Unternehmen:

„Was wir ausprobiert haben, ist künstliche Intelligenz einzusetzen, einen Algorithmus, der die passiven Kandidaten findet in sozialen Medien, also in LinkedIn Experten-Gruppen zum Beispiel. Über diesen Kanal versuchen wir auch die passiven Kandidaten zu finden, weil aktiv suchende qualifizierte ITler gibt es so gut wie nicht“ (Interview 7, 2023, S. 3).

Auch der in Kapitel 4.2.2 beschriebene KI-Trend von Programmatic Job Advertising findet Verwendung. Mittels Algorithmen werden Stellenanzeigen erfasst, in Kanälen wie sozialen Netzwerken veröffentlicht (Jäger & Wickel-Kirsch, 2020, S. 124) und mit der größtmöglichen Reichweite anhand soziodemografischer Merkmale der Zielgruppe gestreut (Lorber & Kummer, 2020, S. 215). Dadurch können Unternehmen ihre Stellenanzeigen zielgruppengerechter platzieren, um bessere Reaktionsraten und höhere Übereinstimmungen mit gewünschten Kandidatinnen und Kandidaten zu erzielen. Die Hälfte der befragten Unternehmen nutzt dies zur Ansprache der aktiv suchenden aber auch der latenten Profile beispielsweise auf LinkedIn, obwohl vielen die Technologie dahinter nicht bekannt ist:

*„In LinkedIn haben wir die normalen Job Slots, die eben auch beinhalten, dass Inse-
rate, die wir auf LinkedIn schalten, anhand von Schlüsselwörtern die richtige Ziel-
gruppe finden“ (Interview 7, 2023, S. 3).*

*„Der Standard ist in der Zwischenzeit LinkedIn, wobei XING erstaunlicherweise füh-
rend ist mit Vorschlägen von weiteren potenziellen Kandidaten, die auf die Stelle pas-
sen könnten“ (Interview 3, 2023, S. 6-7).*

Insgesamt kann man sagen, dass automatisierte Recruiting-Lösungen eine Unterstützung für die Personalbeschaffung sein können. Für Unternehmen ist es jedoch wichtig, eine umfassende Recruiting-Strategie zu entwickeln die mehrere Kommunikationskanäle einschließt, um ein breites Spektrum an Talenten anzusprechen. Auch gilt es in regelmäßigen Abständen die Kanäle sorgfältig zu evaluieren und zu überwachen, um sicherzustellen, dass sie nicht zu Nachteilen für die Bewerbenden und das Unternehmen führen.

6.5.2 Mobile fit

Wie in der Theorie dargelegt, bedeutet mobile fit, dass der Recruiting-Prozess auf mobile Geräte optimiert ist und eine benutzerfreundliche Erfahrung auf Handys und Tablets bietet.

Alle befragten Unternehmen bieten ihren Bewerbenden die Möglichkeit, sich über ein mobiles Endgerät zu bewerben. Sie sind sich einig, dass der Aufwand dafür möglichst gering sein sollte:

„Ich bin der Meinung, dass der Köder dem Fisch schmecken muss und nicht dem Angler. Das heißt Vorname, Nachname, E-Mail-Adresse und der Datenschutz Bestimmung zustimmen. Alles was darüber hinausgeht ist zu viel“ (Interview 6, 2023, S. 4).

Um eine mobile fit Lösung zu implementieren haben die befragten Unternehmen in erster Linie auf ein einfaches Bewerbungsformular, eine schnelle Ladezeit für ein gutes Benutzererlebnis sowie auf die Senkung der Abbruchraten als auch auf ein Responsive-Design geachtet. Dabei handelt es sich um ein Design-Konzept, das sich an unterschiedliche Bildschirmgrößen von Desktops, Laptops, Tablets und Smartphones anpasst und so garantiert, dass eine Stellenanzeige auf jedem Gerät gleich gut funktioniert.

Obwohl alle Unternehmen die Möglichkeit der Mobile-Bewerbung anbieten, bevorzugen viele Bewerberinnen und Bewerber die Bewerbung über einen PC, obwohl sie sich über mobile Endgeräte über das Unternehmen und den Job informieren. Dies kann auf verschiedene Faktoren zurückzuführen sein, wie beispielsweise bessere Bedienbarkeit, Übersicht und Formatierungsmöglichkeiten am PC. Daher ist es wichtig, dass Unternehmen sowohl Online- als auch Offline-Bewerbungsmöglichkeiten anbieten, um eine größere Reichweite und Zugänglichkeit für Bewerberinnen und Bewerber zu gewährleisten.

Es ist eine verbreitete Meinung, dass Bewerbungen, die über mobile Geräte erstellt werden, qualitativ niedriger sind. Zwei der befragten Unternehmen geben dies zu Bedenken:

„Ich habe das letzte Mal einfach nur ein Foto und einen Dreizeiler bekommen (...), die Qualität sinkt, allein schon von den Unterlagen. Ich habe die Person danach auch nicht erreicht“ (Interview 5, 2023, S. 5).

Eine Erklärung könnte sein, dass es schwieriger ist, Texte und umfangreiche Dokumente auf einem kleineren Bildschirm zu bearbeiten, insbesondere ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer oder technikunaffine Personen. Daher ist es wichtig, jede Bewerbung und die Qualität unabhängig von dem Gerät, auf dem sie erstellt wurde, zu beurteilen. Letztendlich

hängt die Qualität immer von dem Bewerbenden selbst ab und nicht von dem Gerät, das verwendet wird.

Indem Unternehmen diese Faktoren berücksichtigen, können sie den Recruiting-Prozess für Bewerberinnen und Bewerber auf mobilen Geräten optimieren und das Interesse an ihren Stellenanzeigen steigern.

6.5.3 Active Sourcing

Active Sourcing ist eine Methode der Personalgewinnung, die aktiv auf potenzielle Bewerberinnen und Bewerber zugeht, anstatt auf Reaktionen auf Stellenanzeigen zu warten. Dies kann eine wertvolle Alternative sein, wenn durch das Schalten von Stellenanzeigen keine ausreichende Anzahl an Bewerbungen erzielt wird. Active Sourcing beinhaltet die Identifizierung von geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten über Plattformen wie beispielsweise soziale Netzwerke, Jobbörsen oder Karriere-Websites. Ziel ist es, das Netzwerk des Unternehmens zu erweitern und direkte Kontakte zu potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern zu knüpfen, um die Personalbeschaffung zu verbessern.

Sieben der acht befragten Unternehmen betreiben Active Sourcing. Lediglich ein Unternehmen schließt dies aus Kapazitäts- und Know-how-Gründen aus und lagert schwer zu besetzende Positionen an Personaldienstleistungsunternehmen aus.

Die Vorgehensweise ist bei den Unternehmen unterschiedlich. Während die einen wenige Informationen preis geben, um Interesse zu wecken, haben andere die Erfahrung gemacht, dass die Kandidatinnen und Kandidaten bei konkreten Informationen eher gesprächsbereit sind. Die richtige Balance zu finden, ist speziell für Personaldienstleistungsunternehmen eine Herausforderung. Einerseits müssen genug Informationen bereitgestellt werden, um das Interesse der Bewerberinnen und Bewerber zu wecken, andererseits dürfen die Informationen nicht zu detailliert sein, um zu vermeiden, dass sich Kandidatinnen und Kandidaten direkt an das Unternehmen wenden, da dies einen erheblichen Einfluss auf den Besetzungserfolg haben kann. Eine Möglichkeit diese Balance zu finden ist die Verwendung einer zielgerichteten Kommunikation, bei der auf die Bedürfnisse der Zielgruppe eingegangen wird. Eine sorgfältige Recherche und Auswahl der Kontakte, die angesprochen werden, sowie eine personalisierte Ansprache können dabei helfen, das Interesse der Bewerberinnen und Bewerber zu wecken, ohne zu viele Informationen preiszugeben. Um eine positive Reaktion auf eine Active-Sourcing-Anfrage zu erzielen, ist es wichtig die Nachricht personalisiert zu gestalten. Durch eine gezielte Online-Recherche im Vorfeld kann versucht werden, Informationen über berufliche Ziele und Ambitionen der Kandidatin/des Kandidaten zu erhalten.

Active Sourcing ist jedoch auch ein Prozess der Zeit und Geduld erfordert. Die Rücklaufquote fällt bei den befragten Expertinnen und Experten sehr unterschiedlich aus, in der Regel liegt sie zwischen 20 und 50 Prozent:

„Meine Response-Rate hängt tatsächlich davon ab wieviel Mühe ich mir gebe beim Anschreiben, wie genau ich mir das anschaue und auf die Passgenauigkeit hin prüfe. Je mehr ich das mache, desto eher bin ich dann so bei 30-40%, wenn ich das weniger mache, bin ich bei um die 20%“ (Interview 8, 2023, S. 6).

Neben der Rücklaufquote variiert auch wie oft eine Kandidatin/ein Kandidat angeschrieben wird und ob auf eine verschickte Nachricht erneut nachgefragt wird. Die Mehrheit der befragten Unternehmen kontaktiert die latenten Kandidatinnen und Kandidaten in der Regel nur einmal. Es ist auch in diesem Punkt wichtig, eine angemessene Balance zu finden zwischen zu häufigen und zu seltenen Kontaktaufnahmen, um ein positives Image zu bewahren.

Neben der Preisgabe von Informationen über das Unternehmen oder die Position gehen andere Unternehmen den Weg, das Interesse der Zielgruppe über geeigneten „Content“ zu wecken und über den fachlichen Wissenszugang in den Austausch von Kontaktdaten zu gelangen. Andere lassen die Zielgruppe der IT-Expertinnen und IT-Experten direkt von der IT-Fachabteilung anschreiben, um eine bessere Verbindung aufzubauen und so die Rücklaufquote zu erhöhen. Dieser Weg ist allerdings für viele der befragten HR-Abteilungen undenkbar.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass Active Sourcing für Unternehmen die vorrangige Methode ist, um geeignete Kandidatinnen und Kandidaten für die Besetzung bzw. Vermittlung zu finden. Allerdings ist auch der Trend zu erkennen, dass Unternehmen mehr Zeit in die aktive Suche investieren und internes Know-how aufbauen. Die befragten Expertinnen und Experten sind sich einig, dass Active Sourcing viele Ressourcen bündelt und der Aufwand für Recherche, Ansprache sowie anschließende Betreuung der Talente nicht unterschätzt werden soll.

6.5.4 Chatbot

Lediglich ein Unternehmen hat bereits vor Jahren einen Chatbot getestet, der damals jedoch noch nicht ausgereift war und daher nach Abschluss der Testphase wieder deaktiviert wurde. Ansonsten ist der Einsatz eines Chatbots im Recruiting für die Mehrheit der befragten Unternehmen in der Tat eine technologische Neuheit. Zwei Unternehmen prüfen aktuell, ob ein Chatbot in der Vorselektion Sinn machen könnte, da sie entweder in der glücklichen Lage

sind, eine Vielzahl an Bewerbungen zu erhalten oder in der Implementierungsphase eines neuen Bewerbermanagement-Systems dieses in diesem Zusammenhang prüfen.

Chatbots, so die befragten Unternehmen, müssen in der Lage sein auf komplexe Fragen der Bewerberinnen und Bewerber angemessen zu antworten, um ein vertrauenswürdigen und authentisches Bild des Unternehmens zu vermitteln. Diese Aussagen unterstreichen die in Kapitel 4.4.1 dargelegte Meinung, dass der Chatbot im Sinne der Kultur und der Werte des Unternehmens programmiert werden und zur Arbeitgebermarke passen muss (Weekes, 2017, S.15).

Die weiteren Gründe, warum Unternehmen bis dato keinen Chatbot verwenden und sich dies in naher Zukunft nur schwer vorstellen können, sind vielfältig:

- zu wenig Bewerbungen,
- Recruiting-Prozess ist zu komplex,
- schlechte Erinnerungen an die Interaktion,
- Bedürfnisse und Erwartungen der Bewerberinnen und Bewerber sind nicht ausreichend erfüllt.

Insbesondere der zuletzt angeführte Punkt gibt drei von acht der befragten Unternehmen zu denken:

„Für ein schnelleres Anbahnen und um im Prozess möglicherweise noch schneller zu werden, ist es sicher ein gutes Tool. Ich glaube aber, dass (...) man am Ende wieder auf den persönlichen Kontakt zurückmuss, denn wir sagen ja, die neue Generation verlangt mehr Individualisierung“ (Interview 4, 2023, S. 5).

Obwohl die Generation Y eine digitale Generation ist, meinen die Expertinnen und Experten, dass sie im Recruiting-Prozess eher eine Abneigung dagegen haben. Zwar kann der Chatbot eine Möglichkeit sein, die Anforderungen dieser Generation zu erfüllen, indem er schnelle Antworten auf Fragen im Bewerbungsprozess bereitstellt und diesen somit vereinfacht. Allerdings kann ein fehlender persönlicher Kontakt dazu führen, dass sich die Generation Y eher mit einem anderen Unternehmen verbunden fühlt, das ihnen einen personalisierten Recruiting-Prozess bietet.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass Chatbots ein vielversprechender Ansatz sein können. In der Praxis gibt es aber noch Herausforderungen, die bei der Verwendung von künstlicher Intelligenz im Recruiting überwunden werden müssen. So muss sichergestellt werden, dass der Chatbot ethisch und rechtlich korrekt programmiert wird und in Übereinstimmung mit den Werten und der Kultur des Unternehmens handelt. Automatisierte Systeme

me können dazu führen, dass bestimmte Gruppen von Bewerbenden diskriminiert werden, wenn die Algorithmen mit unvollständigen oder ungenauen Daten trainiert wurden. Darüber hinaus muss gewährleistet sein, dass der Chatbot effizient und zuverlässig arbeitet, um eine hohe Klientenbindung und ein positives Image zu gewährleisten.

Wie unter Punkt 4.4.1 erörtert, erleben die Unternehmen, die Chatbots prüfen oder kurzweilig im Einsatz hatten, dass eine rein auf Algorithmen basierende Auswahl von Kandidatinnen und Kandidaten technisch noch nicht möglich ist (Schikora et al., 2020, S. 280) und der Einsatz von künstlicher Intelligenz im Recruiting, insbesondere in der Selektion von Bewerbungen, noch am Anfang steht. Der Einsatz von Chatbots sollte daher sorgfältig überdacht und gründlich geplant werden, um das Potenzial der Technologie im Recruiting voll auszuschöpfen.

6.5.5 Gamification

Waren vor ein paar Jahren Online-Assessments in Form von eignungsdiagnostischen Testverfahren, sowohl im Einsteiger als auch im Management Bereich, ein Teil des Auswahlprozesses, so zeichnet sich aktuell ein gegenwärtiger Trend ab. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass Unternehmen ein besseres Verständnis für die Bedürfnisse und der modernen Bewerbenden haben. Lediglich eines der befragten Unternehmen setzt bei der Auswahl von Führungspositionen noch auf einen Persönlichkeitstest, lagert diesen Prozess jedoch an ein Beratungsunternehmen aus.

Die Gründe für den Abwärtstrend sind folgende:

- zusätzliche Hürde, welche auf Bewerberinnen und Bewerber potenziell abschreckend wirkt,
- verlängert den Prozess unnötig,
- obsolet, da Interviews mit der Fachabteilung das vorhandene IT-Wissen feststellen,
- datenschutzrechtliche Probleme.

Gamification in Online-Assessments bezieht sich auf die Verwendung spielerischer Elemente, um die Motivation und das Engagement der Kandidatinnen und Kandidaten zu erhöhen. Dies kann, wie in Kapitel 4.4.2 dargelegt in Form von Imagevideos, Logiktests oder Planungsaufgaben erfolgen. Durch die Verwendung von Gamification soll es für die Bewerberinnen und Bewerber attraktiver werden an den Tests teilzunehmen und gleichzeitig eine genauere Einschätzung der Fähigkeiten und Kompetenzen ermöglichen.

Keines der befragten Unternehmen verwendet Gamification, weder im Online-Assessment noch in den anderen in der Theorie erwähnten Einsatzmöglichkeiten. Interessanterweise sehen zwei der befragten Unternehmen jedoch eine sinnvolle Einsatzmöglichkeit bei der Ansprache der jüngeren Zielgruppe, insbesondere bei der Lehrlingsauswahl. Sie erkennen, dass Gamification eine effektive Methode sein kann, um die Aufmerksamkeit und das Engagement von Bewerbenden aus der digitalen Generation zu gewinnen:

„Wir verwenden es nicht. Ich glaub Gamification könnte für gewisse Zielgruppen sicher relevant sein, also wenn ich da zum Beispiel an die Lehrlingsauswahl denke oder gerade an die Jungen, könnte das sicher im Sinne der Candidate Experience etwas sein, womit man gewinnen könnte“ (Interview 7, 2023, S.5).

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass die Verwendung von Gamification in der Praxis noch nicht sehr verbreitet ist und die Unternehmen Bedenken hinsichtlich der Wirksamkeit haben, weshalb sie traditionelle Methoden bevorzugen, um die fachliche Eignung der Bewerberinnen und Bewerber einzuschätzen. Einige Unternehmen sehen darin eine Möglichkeit, die jüngere Zielgruppe zu erreichen, aber es ist unklar, wie sich die allgemeine Akzeptanz dafür entwickeln wird. Es hängt auch von der technologischen Entwicklung und der Verfügbarkeit entsprechender Tools ab. Insgesamt ist es wichtig, den Einsatz von Gamification im Recruiting sorgfältig zu überdenken und auf seine Effektivität und Akzeptanz bei Bewerberinnen und Bewerbern zu prüfen. Es bleibt daher abzuwarten, ob Gamification in Zukunft eine größere Rolle im Recruiting spielen wird.

6.6 Ausblick für die Personaldienstleistungsbranche

Sowohl die Unternehmen als auch die befragten Expertinnen und Experten aus der Personaldienstleistungsbranche sehen durch die Digitalisierung mehrheitlich Chancen für die Branche. Wie jedoch in Kapitel 4.5 dargelegt, vertreten die befragten Branchenexpertinnen und -experten die Ansicht, dass Personaldienstleistungsunternehmen, die mittel- und langfristig erfolgreich sein wollen, in die richtigen Personen und Systeme investieren müssen, um nicht von der digitalen Konkurrenz überholt zu werden (Neumann, 2020, S. 155-157).

Ein weiterer Aspekt, der auch in der Theorie aufgegriffen wurde, befasst sich damit, dass durch künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen der menschliche Aspekt des Geschäfts einer Personaldienstleistung wieder stärker in den Vordergrund rücken kann (McHugh, 2021):

„Das persönliche geht da zum Teil unter Umständen verloren, das ist auch eine Chance für uns, dass wir eben auch Kandidaten anders abholen können (...). Wenn alle anderen auf Gamification setzen, wir eben diesen persönlichen Aspekt im Fokus haben“ (Interview 3, 2023, S. 9).

Die befragten Unternehmen erkennen die Bedeutung des persönlichen Kontakts und der Beratung in einer zunehmend digitalisierten Welt und sehen darin eine Chance, sich von der Konkurrenz zu differenzieren und ihr Geschäftsmodell zu erweitern. Hierbei kann es sich lohnen, die menschliche Komponente und die persönlichen Beziehungen zu den Kundinnen und Kunden sowie Bewerberinnen und Bewerbern zu stärken, um sich als vertrauenswürdige/r und kompetente/r Partnerin/Partner im Recruiting-Prozess zu positionieren.

Fünf der acht befragten Unternehmen sehen, wie auch in der Theorie beschrieben, die Stärke einer Recruiterin/eines Recruiters eines Personaldienstleistungsunternehmens in ihrer/seiner auf Intuition und Gefühl basierenden Selektionskompetenz (Braehmer, 2019, S. 22) sowie ihrem/seinem empathischen Kommunikationsvermögen, das einen Unterschied im Recruiting-Prozess ausmacht (Hesse, 2020, S. 806) und vertreten die Meinung, dass künstliche Intelligenz noch nicht in der Lage ist, die komplexen Entscheidungen und Bewertungen in einem Recruiting-Prozess vorzunehmen:

„Im Endeffekt bin ich der Meinung, kommt man eigentlich um das persönliche Interview nicht herum, weil eine KI eine Sympathie nicht richtig feststellen kann“ (Interview 8, 2023, S. 2).

Obwohl die zuvor ausgeführten Aspekte die Grundstimmung für die Zukunft der Personaldienstleistungsunternehmen positiv darstellen, gibt es Unternehmen, die aufgrund der Digitalisierung Bedenken hinsichtlich einem möglichen Geschäftseinbruch äußern. Beim Thema Personalbereitstellung gibt es unterschiedliche Meinungen zwischen den befragten Expertinnen und Experten. Einerseits wird argumentiert, dass eine Überlassung von Arbeitskräften zu einem sinkenden Ansehen des Jobs führen kann und aufgrund der Talentknappheit besser nicht in Erwägung gezogen werden soll. Andererseits gibt es die Ansicht, dass aufgrund der Headcount-Knappheit und dem volatilen, oft projektbezogenen Arbeitsaufkommen die Arbeitskräfteüberlassung das Mittel zur Wahl ist, um Stellen überhaupt besetzen zu können und daher die Nachfrage nach Personaldienstleistungsunternehmen immer gegeben sein wird.

Auf die Frage wie die digitale Zukunft der Personaldienstleistungsbranche aussehen könnte, wagen einige der befragten Personen den Blick in die Zukunft. Zwei der acht befragten Un-

ternehmen stellen Spezialisierung und Fokus auf eine bestimmte Branche bzw. Nische in den Vordergrund.

„Eine Spezialisierung in der Beratung sollte auf jeden Fall stattfinden, dass man nicht alles anbietet, sondern sich auf eine bestimmte Branche spezialisiert“ (Interview 1, 2022, S. 9).

In der Tat wird die spezialisierte Branchenausrichtung als eine Möglichkeit gesehen, sich von anderen Anbieterinnen und Anbietern abzuheben und eine höhere Expertise in einem bestimmten Bereich zu demonstrieren. Durch die Fokussierung auf eine Branche können die Personaldienstleistungsunternehmen eine tiefere Verbindung zu ihren Kundinnen und Kunden sowie Kandidatinnen und Kandidaten aufbauen und ein besseres Verständnis für die spezifischen Anforderungen entwickeln. Dies kann dazu beitragen, eine höhere Kundinnen- und Kundenzufriedenheit zu erreichen und eine stärkere Position am Markt zu etablieren.

Eine der befragten Personen vertritt die Meinung, dass Employer-Branding-Agenturen als Konkurrenz zur Personaldienstleistungsbranche angesehen werden können. Dies sind Unternehmen, die sich auf die Positionierung der Arbeitgebermarke und Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität spezialisiert haben. Sie helfen dadurch Unternehmen eine größere Anzahl an qualifizierten Bewerbenden anzuziehen und zu gewinnen. Durch den erfolgreichen Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke kann die Anzahl der Bewerbungen erhöht werden, wodurch die Notwendigkeit eine Personalberaterin/einen Personalberater zu beauftragen sinkt. Weiters vertritt sie/er die Meinung, dass Unternehmen dadurch einen größeren Pool an qualifizierten Bewerberinnen und Bewerbern anziehen und somit den Arbeitsmarkt stärker zu ihren Gunsten beeinflussen können. Hierdurch könnte sich langfristig eine Veränderung vom Bewerbermarkt hin zu einem Arbeitgebermarkt ergeben, bei dem Unternehmen diejenigen sind, die die Wahl haben, was wiederum für Personaldienstleistungsunternehmen nicht wünschenswert ist.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass in der Personaldienstleistungsbranche die Veränderungen durch die Digitalisierung unvermeidbar sind. Diese Veränderungen werden das Geschäftsmodell der Branche transformieren und neue Möglichkeiten für Recruiting und Active Sourcing eröffnen. Die Verwendung von Social-Media-Kanälen und KI-gestützten Technologien wie Chatbots und Gamification wird immer wichtiger, um die Anforderungen der modernen Arbeitswelt zu erfüllen und eine effektive Personalbeschaffung zu gewährleisten. Es wird erwartet, dass die Personaldienstleistungsunternehmen auf diese Entwicklungen entsprechend reagieren und ihre Geschäftsmodelle anpassen, um ihren Kundinnen und Kunden weiterhin eine hochwertige und effiziente Dienstleistung anbieten zu können.

7. Conclusio & Handlungsempfehlungen

Die Digitalisierung bietet neue Möglichkeiten und Herangehensweisen im Recruiting. Dazu gehören beispielsweise die KI-gestützte Verwendung von Social Media und Job-Plattformen zur Bewerberinnen- und Bewerberansprache, die Automatisierung von Prozessen sowie Big Data und künstlich Intelligenz in der Personalbeschaffung. Auf der anderen Seite entstehen durch die Digitalisierung neue Herausforderungen, wie die Sicherheit von Bewerbungsdaten durch die DSGVO-Richtlinie, die technische Integration der digitalen Tools sowie die Ausbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um digitale Prozesse effektiv zu nutzen.

Die empirische Methode der teilstrukturierten, leitfadengestützten Expertinnen- und Experteninterviews ermöglichte es, durch Diversität der Interviewteilnehmerinnen und -teilnehmer sowie Verwendung der qualitativen Inhaltsanalyse, verschiedene Perspektiven zu sammeln. Dadurch konnten ausreichend Informationen extrahiert werden, um die Haupt- und Subforschungsfragen vollumfänglich zu beantworten.

Die Digitalisierung hat einen signifikanten Einfluss auf das *Recruiting von IT-Fachkräften* und *Personaldienstleistungsunternehmen* müssen sich mit den Veränderungen auseinandersetzen, um langfristig erfolgreich zu bleiben. Einige der *erwarteten Auswirkungen* sind:

- die Digitalisierung bietet die Möglichkeit Recruiting-Prozesse zu automatisieren,
- die KI-gestützte Verwendung von Online-Netzwerken und sozialen Medien kann dazu beitragen, die Sichtbarkeit von Stellenangeboten zu erhöhen und den Zugang zu potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern zu erhöhen,
- Künstliche Intelligenz und Machine Learning können bei der Auswahl von Bewerberinnen und Bewerber eingesetzt werden, um eine effizientere Personalsuche sowie Entscheidungsfindung zu ermöglichen,
- virtuelle Assistenten (Chatbots) können bei der Kommunikation mit Bewerbenden und im Bewerbungsprozess eingesetzt werden, um eine bessere Kandidatinnen- und Kandidatenbetreuung zu bieten.

Sowohl in der theoretischen als auch in der empirischen Betrachtung wird deutlich, dass Personaldienstleistungsunternehmen die digitale Transformation nutzen sollen, um Prozesse zu verbessern und auf die verändernden Anforderungen des Marktes reagieren zu können.

Im Bereich *Bewerberinnen- und Bewerbersuche*, *Active Sourcing* und *Selektion* stehen *Personaldienstleistungsunternehmen* eine Reihe von *digitalen Instrumenten* für das *Recruiting von IT-Fachkräften* zur Verfügung, um effizienter arbeiten zu können. Dazu gehören:

- Job-Plattformen: Veröffentlichung von Stellenausschreibungen und zum Verwalten von Bewerbungen, für mobile Geräte optimiert und mit KI-gestützten Algorithmen,
- Bewerbermanagement-Systeme: das Steuern von Bewerbungen ist ein wesentlicher Bestandteil der digitalen Recruiting-Strategie, integrierte CV-Parser können automatische Analysen von Daten aus einem Lebenslauf vornehmen,
- Aufbau von Talent-Pools: Beziehungsaufbau zu potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten für zukünftige Stellenbesetzungen,
- Social-Media-Recruiting: (vollautomatisierte) Nutzung von Social-Media-Plattformen wie LinkedIn, XING, Facebook oder Instagram kann helfen passende Bewerberinnen und Bewerber zu identifizieren,
- Chatbots und KI-gestützte Tools können unterstützen die Kontaktaufnahme mit Bewerberinnen und Bewerber automatisch und personalisiert zu gestalten,
- Online-Assessments und Gamification: digitale Instrumente können genutzt werden, um die Kompetenzen und Fähigkeiten von Bewerbenden schnell und einfach zu bewerten. Spielerische Elemente erhöhen die Akzeptanz beim User.

Diese Instrumente ermöglichen es Personaldienstleistungsunternehmen eine nachhaltige Kandidatinnen- und Kandidatenansprache zu realisieren und durch automatisierte Steuerung der Bewerbungen Ressourcen zu sparen.

Die Digitalisierung hat einen großen Einfluss auf die Personaldienstleistungsbranche. Digitale Tools werden immer bedeutsamer, um den Personalbedarf für Klienten effizient zu erfüllen sowie Bewerbermanagement-Prozesse zu automatisieren, um so die Recruiting-Erfahrungen für Bewerbende und Unternehmen zu verbessern. Zudem wird sich die Art und Weise wie Stellensuchende und Personaldienstleistungsunternehmen kommunizieren verändern und es werden weitere Plattformen und Kanäle entstehen. Personalberaterinnen und Personalberater müssen sich auf die digitalen Anforderungen bestmöglich einstellen, um langfristig erfolgreich zu bleiben.

Daraus lassen sich für Personaldienstleistungsunternehmen folgende *Handlungsempfehlungen* ableiten:

- der Einsatz von Technologien wie künstliche Intelligenz und digitale Tools kann dazu beitragen Recruiting-Prozesse zu automatisieren,
- Fokus auf den Bedarf ihrer Kundinnen und Kunden, um möglichst personalisierte Lösungen anbieten zu können,
- durch eine personalisierte Beratung kann sich eine Personalberaterin/ein Personalberater differenzieren und dadurch einen individuellen Bezug zu seinen Kundinnen und Kunden sowie Kandidatinnen und Kandidaten aufbauen,
- Weiterbildungsmaßnahmen können dazu beitragen auf dem neuesten Stand zu bleiben und das Know-how zu erweitern,
- ebenso die Teilnahme an Messen und Netzwerkveranstaltungen, um den Bekanntheitsgrad zu steigern und das Netzwerk zu vergrößern,
- durch eine spezialisierte Branchenausrichtung gelingt eine Differenzierung von anderen Anbieterinnen und Anbietern und eine höhere Expertise kann darlegt werden,
- das Geschäftsmodell diversifizieren, indem sie zusätzliche Dienstleistungen, wie beispielsweise Employer-Branding-Konzepte anbieten oder auch neue Segmente und Märkte erschließen,
- Big Data und Analytics können hilfreich sein, indem sie Daten zu Arbeitsmarkttrends, Bewerbungsmustern und dem Verhalten von Kandidatinnen und Kandidaten sammeln, um ein besseres Verständnis für die Anforderungen der Klienten sowie Präferenzen der Bewerberinnen und Bewerber erhalten,
- Eigenentwicklungen auf den Markt bringen, um als Vorreiter der Digitalisierung im Recruiting-Bereich zu gelten.

Um in der Branche erfolgreich und wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Personaldienstleistungsunternehmen die Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen und ihr Geschäftsmodell an die sich verändernden Bedürfnisse des Marktes anpassen. Es ist weiters wichtig festzuhalten, dass es auch einen menschlichen Faktor braucht, um eine erfolgreiche Verbindung zwischen Unternehmen und Bewerbenden herzustellen, insbesondere in der Zielgruppe der IT-Fachkräfte.

8. Ausblick

Die Digitalisierung beeinflusst fast alle Branchen und Prozesse, einschließlich des Recruitings. Die Veränderungen im IT-Recruiting sind besonders relevant, da es einen immer größeren Bedarf an IT-Fachkräften gibt und die digitale Transformation die Art und Weise, wie Menschen arbeiten und miteinander kommunizieren, verändert. Daher ist es wichtig, auf wissenschaftlicher Basis zu untersuchen, wie die Digitalisierung das IT-Recruiting beeinflusst und welche Auswirkungen sie auf Personaldienstleistungsunternehmen hat. Die vorliegende Masterarbeit zeigt auf, welche Praktiken und Methoden für das IT-Recruiting entwickelt werden können, die auf den spezifischen Herausforderungen der Personaldienstleistungsbranche basieren, um eine bessere Recruiting-Erfahrung für alle Beteiligten zu schaffen.

Die Ergebnisse der vorliegenden Masterarbeit bieten eine solide Grundlage für weitere Forschung im Bereich der Digitalisierung und der Vermittlung von IT-Fachkräften und können als wertvolles Instrument für die Entwicklung zukünftiger Praxisbeispiele und Methoden dienen. Andere Forschende können die Ergebnisse auf folgende Weise nutzen:

- Überprüfung und Erweiterung der bestehenden Theorie: die Masterarbeit kann als Ausgangspunkt für weitere Forschungen zu den Themen Digitalisierung und IT-Recruiting dienen. Zukünftige Studien können die bestehenden Theorien auf ihre Gültigkeit hin überprüfen und erweitern,
- Vergleich mit anderen Branchen und Ländern: die Ergebnisse können als Basis für Vergleichsstudien verwendet werden. Zukünftige Forschungen können untersuchen, wie sich die Digitalisierung auf andere Branchen und Länder auswirkt,
- Vergleich von traditionellen und digitalen Recruiting-Methoden: die Masterarbeit kann als Basis für Vergleichsstudien verwendet werden, um die Stärken und Schwächen traditioneller und digitaler Recruiting-Methoden zu ermitteln,
- Erforschung von ethischen Aspekten: die Digitalisierung bringt auch ethische Herausforderungen mit sich, die in der Masterarbeit nicht als Schwerpunktthema behandelt wurden. Zukünftige Studien können sich mit diesen Aspekten im Detail beschäftigen.

Da die Ergebnisse der vorliegenden Masterarbeit auf persönlichen Erfahrungen und Meinungen der befragten Expertinnen und Experten basieren, kann die subjektive Wahrnehmung der interviewten Personen als eine mögliche Limitation angesehen werden. Diese kann zu einer potenziellen Verzerrung der Ergebnisse führen, wenn die Befragten bestimmte Aspekte unter- oder überschätzen. Darüber hinaus kann es auch zu einer Verzerrung kommen, wenn die Befragten aus bestimmten Gründen, zum Beispiel um Betriebsgeheimnisse zu wahren, nicht umfassend antworten. Um diese Limitation zu minimieren, wurde den befragten Exper-

tinnen und Experten im Vorfeld mitgeteilt, dass die Ergebnisse in anonymisierter Form in die Masterarbeit einfließen, wodurch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dazu ermutigt wurden, offene Antworten zu geben. Weiters wurden Expertinnen und Experten aus unterschiedlichen Branchen befragt und auf die Erreichung des Grades der theoretischen Sättigung geachtet. Dieser ist dann erreicht, wenn sich Aussagen der Befragten wiederholen und keine zusätzlichen Informationen gewonnen werden können. Mit der Erreichung dieses Grades wurde zwischen dem siebten oder achten Interview gerechnet, dies hat sich bei der Durchführung der empirischen Untersuchung bestätigt.

Es ist auch wichtig hervorzuheben, dass die Ergebnisse der Masterarbeit nicht abschließend und universell gültig sind, sondern als Anstoß für weitere Forschung und Diskussionen im Bereich der Digitalisierung und des IT-Recruitings angesehen werden sollten.

Zukünftige Forschungsarbeiten könnten sich auf folgende Aspekte konzentrieren:

- Überprüfung der bestehenden Technologien und Tools im Recruiting-Prozess auf ihre Effektivität und Effizienz,
- Analyse des Einflusses von kulturellen und rechtlichen Aspekten auf den Einsatz von Digitalisierung in Personalvermittlungen,
- Betrachtung der Perspektiven und Herausforderungen für Personaldienstleistungsunternehmen in Hinblick auf die Digitalisierung ihrer angebotenen Dienstleistungen und die Bewältigung des digitalen Wettbewerbs.

Insgesamt sollte das Ziel sein, den Einsatz der Digitalisierung in Recruiting-Prozessen und seine Auswirkungen auf die Personaldienstleistungsbranche fortlaufend zu untersuchen, um Personalberaterinnen und Personalberatern sowie auch Unternehmen eine erfolgreiche Nutzung der digitalen Möglichkeiten zu gewährleisten.

Literaturverzeichnis

Agentur Junges Herz (2022). *Der Bewerbermarkt: Wieso Unternehmen jetzt aktiv um Fachkräfte werben müssen*. Abgerufen am 19. Oktober 2022 von <https://www.agentur-jungesherz.de/blog/der-bewerbermarkt-wieso-unternehmen-jetzt-aktiv-um-fachkraefte-werben-muessen/>

Agentur Junges Herz (2022). *Fachkräftemangel Österreich – Zahlen, Daten und Analysen*. Abgerufen am 05. Oktober 2022 von <https://www.agentur-jungesherz.de/hr-glossar/fachkraeftemangel-oesterreich-zahlen-daten-und-analysen/>

Albert, M., Hurrelmann, K., Quenzel, G., & Schneekloth, U. (2016). *Die 17. Shell Jugendstudie - eine pragmatische Generation im Aufbruch. Diskurs Kindheits- und Jugendforschung*. Abgerufen am 18. Oktober 2022 von <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-48322-8>

Allburger, J. (2018). *Rule-Based Chatbots vs. AI Chatbots: Key Differences*. Abgerufen am 22. November 2022 von <https://www.hubtype.com/blog/rule-based-chatbots-vs-ai-chatbots>

Armutat, S. (2018). *Demografische Entwicklung, Wertewandel und Fachkräftesicherung*. In S. Armutat, N. Barthomlömäus, S. Franken, V. Herzig, & B. Helbich (Hrsg.), *Personalmanagement in Zeiten von Demografie und Digitalisierung: Herausforderungen und Bewältigungsstrategien für den Mittelstand*. (S. 23–56). Springer Gabler.

Armutat, S. (2018). *Employer Branding – die Arbeitgebermarke in mittelständischen Unternehmen gestalten*. In S. Armutat, N. Barthomlömäus, S. Franken, V. Herzig, & B. Helbich (Hrsg.), *Personalmanagement in Zeiten von Demografie und Digitalisierung: Herausforderungen und Bewältigungsstrategien für den Mittelstand*. (S. 163–191). Springer Gabler.

Armutat, S. (2018). *Personalmanagement im Mittelstand – Aufgaben und Besonderheiten*. In S. Armutat, N. Barthomlömäus, S. Franken, V. Herzig, & B. Helbich (Hrsg.), *Personalmanagement in Zeiten von Demografie und Digitalisierung: Herausforderungen und Bewältigungsstrategien für den Mittelstand*. (S. 7–20). Springer Gabler.

Armutat, S. (2018). *Warum sich Personalmanager in KMUs mit Trends beschäftigen sollten*. In S. Armutat, N. Barthomlomäus, S. Franken, V. Herzig, & B. Helbich (Hrsg.), *Personalmanagement in Zeiten von Demografie und Digitalisierung: Herausforderungen und Bewältigungsstrategien für den Mittelstand*. (S. 3–5). Springer Gabler.

Bastam, N., Bicker, C., Walf, J. & Nachtwei, J. (2020). *Recruiting 4.0 – Potenziale und Herausforderungen des Recruitings im Zeitalter der Digitalisierung*. In M. Harwardt, P. F.-J. Niermann, A.M. Schmutte, A. Steuernagel (Hrsg.), *Führen und Managen in der digitalen Transformation: Trends, Best Practices und Herausforderungen*. (S. 235–263). Springer Gabler.

Bendel, O. (2021). *Gamification*. Abgerufen am 23. November 2022 von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/gamification-53874/version-384606>

Bernauer, D., Hesse, G., Laick, S. & Schmitz, B. (2010). *Social Media im Personalmarketing. Erfolgreich in Netzwerken kommunizieren*. Hermann Luchterhand Verlag.

Birkner, H. (2022). *Wie die KI-Plattform Flynnne das Fachkräfteproblem lösen soll*. Abgerufen am 21. November 2022 von <https://www.horizont.net/tech/nachrichten/recruiting-2.0-wie-die-ki-loesung-flynnne-das-fachkraefteproblem-loesen-soll-198738?crefresh=1>

Bittlingmaier, T. (2019). *Talent Management erfolgreich implementieren: In 10 Schritten zur nachhaltigen Employee Experience*. Haufe

Blazek, Z. (2019). *Aufbau einer Arbeitgebermarke*. Abgerufen am 25. Oktober 2022 von <https://www.kofa.de/personalarbeit/Employer Branding/arbeitgebermarke/>

Braehmer, B. (2019). *Praxiswissen Talent Sourcing: Effiziente Kombination von Active Sourcing, Recruiting und Talent Management*. Haufe

Braehmer, B. & Dannhäuser, R. (2020). *Steigerung des Wirkungsgrades durch Social Recruiting und Active Sourcing in der Praxis*. In R. Dannhäuser (Hrsg.), *Praxishandbuch Social Media Recruiting: Experten Know-how, Praxistipps, Rechtshinweise*. (S. 487–530). Springer Gabler.

Brandmonks (2022). *Über uns*. Abgerufen am 21. November 2022 von <https://brandmonks.de/about/>

Buchheim, C. & Weiner, M. (2014). *HR-Basics für Start-ups: Recruiting und Retention im Digitalen Zeitalter*. Springer Gabler

Bullhorn (2022). *Was ist ein Bewerbermanagementsystem?* Abgerufen am 14. November 2022 von <https://www.bullhorn.com/de/was-ist-ein-bewerbermanagementsystem/>

Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft (2022). *Fachkräftebedarf*. Abgerufen am 17. Oktober 2022 von <https://www.bmaw.gv.at/Themen/Lehre-und-Berufsausbildung/FachkrProzentC3ProzentA4ftebedarf.html>

Career Builder (2018). *Kommt, lasst uns spielen! Gamification im Recruiting*. Abgerufen am 23. November 2022 von <https://arbeitsgeber.careerbuilder.de/blog/gamification-im-recruiting>

Coppens, A. (2018). *Die Arbeit als Spielplatz – Gamification in HR*. Abgerufen am 23. November 2022 von <https://www.karriere.at/c/a/gamification-hr>

CYQUEST (2022). *Manipulation bei Online-Tests*. Abgerufen am 25. November 2022 von <https://www.cyquest.net/online-assessment-verfahren/manipulationen-bei-online-tests/>

CYQUEST (2022). *QualiMatcher*. Abgerufen am 25. November 2022 von <https://www.qualimatcher.com/>

CYQUEST (2022). *Startseite*. Abgerufen am 25. November 2022 von <https://www.cyquest.net/>

Dannhäuser, R. & Braehmer, B. (2020). *Active Sourcing in der Praxis*. In R. Dannhäuser (Hrsg.), *Praxishandbuch Social Media Recruiting: Experten Know-how, Praxistipps, Rechtshinweise*. (S. 531-559). Springer Gabler.

Dannhäuser, R. (2020). *Trends im Recruiting*. In R. Dannhäuser (Hrsg.), *Praxishandbuch Social Media Recruiting: Experten Know-how, Praxistipps, Rechtshinweise*. (S. 1-35). Springer Gabler.

Daxtra (2022). *The Ultimate Guide to CV/Resume Parsing*. Abgerufen am 14. November 2022 von <https://info.daxtra.com/the-ultimate-guide-to-cv-resume-parsing>

DeTore, C. (2022). *Big Data Analytics und IoT - Zusammenhänge & Vorteile*. Abgerufen am 07. November 2022 von <https://www.ptc.com/de/blogs/iiot/how-is-iiot-related-to-big-data-analytics>

Diercks, J. (2020). *Online-Assessment: Von Orientierung und Matching über datengetriebene Personalauswahl bis hin zu People Analytics*. In T. Verhoeven (Hrsg.), *Digitalisierung im Recruiting: Wie sich Recruiting durch künstliche Intelligenz, Algorithmen und Bots verändert*. (S. 79-99). Springer Gabler

Dittes, A. (2018). *Die digitale Revolution: Neue Möglichkeiten im Recruiting*. In H. R. Fortmann & B. Kolocek (Hrsg.), *Arbeitswelt der Zukunft: Trends - Arbeitsraum - Menschen – Kompetenzen*. (S. 209–220). Springer Gabler.

Dornmayr, H., Riepl, M. (2021). *Fachkräftebedarf/-mangel in Österreich 2021*. [Befragung]. ibw – Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft

Dresing, T. & Pehl, T. (2015). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende*. 6. Aufl. Eigenverlag.

Dudler, L. (2020). *Wenn Bots übernehmen – Chatbots im Recruiting*. In T. Verhoeven (Hrsg.), *Digitalisierung im Recruiting: Wie sich Recruiting durch künstliche Intelligenz, Algorithmen und Bots verändert*. (S. 101-111). Springer Gabler

Düll, N. (2016). *Arbeitsmarktprognose 2030: Digitalisierung der Arbeitswelt*. Abgerufen am 30. November 2022 von <https://dx.doi.org/10.3278/6004559w>

Ebster, C. & Stalzer, L. (2017). *Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler*. (5. Aufl.). Facultas

Fichtinger, M., Grohall, G., Groß, M., Helmenstein, C., Schitnig, H., & Zalesak, M. (2021). *Die volkswirtschaftliche Bedeutung des österreichischen IT-Sektors*. Abgerufen am 17. Oktober 2022 von <https://www.economica.eu/studien/>

Flynn (2022). *Produkt*. Abgerufen am 21. November 2022 von <https://flynne.de/#how>

Folger, N. & Welpel, I. (2022). *Talent Management 5.0: Wie Sie die klügsten Köpfe finden und halten*. Campus Verlag

Forster, A., Erz, A. & Jenewein, W. (2012). *Employer Branding: Ein konzeptioneller Ansatz zur markenorientierten Mitarbeiterführung*. In T. Tomczak, F.-R. Esch, J. Kernstock & A. Herrmann (Hrsg.), *Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*. (3. Aufl., S. 277–294). Gabler Verlag.

Furkel, D. (2018). *Zeitenwende im People Business: Headhunter jagen digital*. Abgerufen am 29. November 2022 von https://www.haufe.de/personal/hr-management/digitalisierung-in-der-personalberatung_80_453996.html

Gärtner, C. (2020). *Smart HRM: Digitale Tools für die Personalarbeit*. Springer Gabler

Google (2022). *Website für Mobilgeräte optimieren*. Abgerufen am 14. November 2022 von <https://support.google.com/google-ads/answer/7323900?hl=de>

Gusche, V. (2022). *Gamification im Recruiting*. Abgerufen am 23. November 2022 von <https://www.one-click-recruiting.de/gamification-im-recruiting/>

Harvard Business School (2022). *If this, then that!* Abgerufen am 14. November 2022 von <https://d3.harvard.edu/platform-rctom/submission/if-this-then-that/>

Harwardt, M., & Schmutte, A.M. (2020). *Die Welt verändert sich rapide: „Industrie 4.0“ und die digitale Transformation*. In M. Harwardt, P. F.-J. Niermann, A. M. Schmutte, A. Steuernagel (Hrsg.), *Führen und Managen in der digitalen Transformation: Trends, Best Practices und Herausforderungen*. (S. 3–15). Springer Gabler.

Haufe (2022). *Definition und Vorteile von mobilem Recruiting*. Abgerufen am 09. November 2022 von https://www.haufe.de/personal/hr-management/digitales-recruiting-vorteile-formen-anforderungen/was-ist-mobiles-recruiting-definition-und-vorteile_80_539246.html

Hesse, G. (2020). *Gestern war heute noch morgen: Social Media Recruiting 2030*. In R. Dannhäuser (Hrsg.), *Praxishandbuch Social Media Recruiting: Experten Know-how, Praxistipps, Rechtshinweise*. (S. 801-818). Springer Gabler.

Hillebrecht, S. (2019). *Führung von Personaldienstleistungsunternehmen: Eine strukturierte Einführung*. (3. Aufl.). Springer Gabler

Hillebrecht, S. W. & Peininger, A.-A. (2018). *Grundkurs Personalberatung: Leitfäden, Checklisten und Beispiele für Personaldienstleister*. (6. Aufl.). Springer Gabler

HR-Talk (2022). *Mit flynne zum automatisierten Recruiting für Ihr HR-Team*. Abgerufen am 21. November 2022 von <https://hrtalk.de/mit-flynne-zum-automatisierten-recruiting-fuer-ihr-hr-team/>

Jäger, W., Teetz, I. (2021). *Digitalisierung im Recruiting*. In T. Petry, W. Jäger, (Hrsg.), *Digital HR: Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement*. (2. Aufl., S. 265–282). Haufe.

Jäger, W., Wickel-Kirsch, S. (2020). *Personalmarketing und Personalgewinnung (-beschaffung und -auswahl)*. In D. Wagner, (Hrsg.), *Praxishandbuch Personalmanagement*. (2. Aufl., S. 97-162). Haufe.

Jusline (2021). *Datenschutz-Grundverordnung: Artikel 12 Transparente Information, Kommunikation und Modalitäten für die Ausübung der Rechte der betroffenen Person*. Abgerufen am 27. Oktober 2022 von <https://www.jusline.at/gesetz/dsgvo/paragraf/12>

Jusline (2021). *Datenschutz-Grundverordnung: Artikel 13 Informationspflicht bei Erhebung von personenbezogenen Daten bei der betroffenen Person*. Abgerufen am 27. Oktober 2022 von <https://www.jusline.at/gesetz/dsgvo/paragraf/13>

Jusline (2021). *Datenschutz-Grundverordnung: Artikel 32 Sicherheit der Verarbeitung*. Abgerufen am 27. Oktober 2022 von <https://www.jusline.at/gesetz/dsgvo/paragraf/32>

Jusline (2021). *Datenschutz-Grundverordnung: Artikel 34 Benachrichtigung der von einer Verletzung des Schutzes personenbezogener Daten betroffenen Person*. Abgerufen am 27. Oktober 2022 von <https://www.jusline.at/gesetz/dsgvo/paragraf/34>

Kaufmann, C. (2022). *4 Gründe für Mobile Recruiting*. Abgerufen am 09. November 2022 von <https://www.talention.de/blog/gruende-fuer-mobile-recruiting>

Kägi, W., Lobsiger, M., Morlok, M., Frey, M., Oswald, A. (2014). *Fachkräftemangel in der Schweiz: Ein Indikatorensystem zur Beurteilung der Fachkräftenachfrage in verschiedenen Berufsfeldern*. [Studie]. Staatssekretariats für Wirtschaft, Basel

Karriere.at (2015). *Mehr Kandidaten durch mobile Recruiting. Größere Reichweite und Treffsicherheit für Ihr Stelleninserat. Fakten, Trends und Tipps*. Abgerufen am 14. November 2022 von https://content.karriere.at/uploads/images/210415_whitepaper_mobile_recruiting.pdf

Kempin, O. (2022). *Employer Branding für IT-Fachkräfte: So binden Arbeitgeber Experten – 8 Tipps*. Abgerufen am 14. Oktober 2022 von https://berufebilder.de/Employer_Branding-fachkraefte-it/

Kirchner, J. & Hennings, K. (2020). *Tschüss Post & Pray: Wie Analytics, Arbeitsmarktdaten und Automatisierung das Recruiting revolutionieren. Eine Praxis-Anleitung*. In R. Dannhäuser (Hrsg.), *Praxishandbuch Social Media Recruiting: Experten Know-how, Praxistipps, Rechtshinweise*. (S. 665-692). Springer Gabler.

Krahmer, C. (2022). *Berater mit Köpfchen und Persönlichkeit gesucht: BearingPoint geht mit neuem Online-Assessment an den Start*. Abgerufen am 25. November 2022 von <https://blog.recruitment.de/2017/02/21/berater-mit-koepfchen-und-persoenlichkeit-gesucht-bearingpoint-geht-mit-neuem-online-assessment-an-den-start/>

Kyrs, C., Fuest, K. (2017). *Roland Berger Trend Compendium 2030: Megatrend 5 - Dynamic technology & innovation*. [Studie]. Roland Berger. Abgerufen am 07. November 2022 von <https://www.rolandberger.com/de/Insights/Publications/#!?categories.country=Global>

Lackes, R., Siepermann, M. (2018). *Definition: Was ist "Künstliche Intelligenz (KI)"?*. Abgerufen am 08. November 2022 von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kuenstliche-intelligenz-ki-40285/version-263673>

Lackes, R., Siepermann, M. (2018). *Internet der Dinge*. Abgerufen am 07. November 2022 von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/internet-der-dinge-53187/version-276282>

Leary, R. (2015). *IFTTT: Automated Recruiting Tools For A Recruiter*. Abgerufen am 14. November 2022 von <https://recruitingdaily.com/ifttt-automated-connections-recruiter/>

Lehner, E. (2022). *EY-Studie: Beschäftigung und Fachkräftemangel im österreichischen Mittelstand Befragungsergebnisse*. [Studie]. Ernst & Young Österreich https://www.ey.com/de_at/private-business/fachkraeftemangel-grosse-belastung-fuer-den-oesterreichischen-mittelstand

Lippold, D. (2016). *Aspekte und Dimensionen der Bewerbermarkt-Segmentierung*. Springer Gabler

Lorber, C. & Kummer, H. (2020). *Playbook Recruiting: Mit erfolgreichen Spielzügen Mitarbeiter gewinnen*. Haufe

Ludwig-Mayerhofer, W. (1999). *Theoretische Sättigung*. Abgerufen am 20. Jänner 2023 von https://wlm.userweb.mwn.de/Ilmes/ilm_t7.htm

Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. (3. Aufl.). Beltz

McHugh, B. (2022). *Die digitale Transformation ist unabwendbar: Über den sprunghaften Anstieg in der Nutzung und Einführung von transformativen Technologien durch COVID-19*

Abgerufen 29. November 2022 von <https://grid.bullhorn.com/dach/spotlights/digitale-transformation-covid-19/>

Min, J.-A. (2017). *Enhancing recruitment through AI*. Abgerufen am 22. November 2022 von <https://www.hrreporter.com/focus-areas/hr-technology/enhancing-recruitment-through-ai/299160>

Mohr, M. (2022). *Statistiken zur Personalvermittlung in Österreich*. Abgerufen am 29. November 2022 von <https://de.statista.com/themen/5886/personalvermittlung-in-oesterreich/#dossierKeyfigures>

Mohr, M. (2022). *Umsatz in der Personaldienstleistung in Österreich von 2011 bis 2021*. Abgerufen am 29. November 2022 von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/715570/umfrage/umsatz-in-der-personaldienstleistung-in-oesterreich/>

Moßner, J., Bergmann, L. (2022). *Internet of Things (IoT): Definition, Technologie und Anwendung*. Abgerufen am 07. November 2022 von <https://www.industry-of-things.de/internet-of-things-iot-definition-technologie-und-anwendung-a-878883/>

Nelke, A. (2018). *Talentmanagement und Employer Branding: Zukunftsfähigkeit sichern – Wertschöpfung schaffen*. In A. Ternès & C-D. Wilke (Hrsg.), *Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership: Was Personalverantwortliche und Management jetzt nicht verpassen sollten*. (S. 137-156). Springer Gabler.

Neumann, O. (2020). *Auswirkungen der Digitalisierung auf Personalberatungen*. In T. Verhoeven (Hrsg.), *Digitalisierung im Recruiting: Wie sich Recruiting durch künstliche Intelligenz, Algorithmen und Bots verändert*. (S. 149-160). Springer Gabler

Personio (2022). *CV Parsing: Blitzschnell die richtigen Bewerber finden*. Abgerufen am 14. November 2022 von <https://www.personio.de/hr-lexikon/cv-parsing/>

Petry, T., Jäger, W. (2021). *Digital HR: Gesamtkomplex im Überblick*. In T. Petry, W. Jäger, (Hrsg.), *Digital HR: Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement*. (2. Aufl., S. 27–122). Haufe.

Pietsch, L. (2021). *Digitalisierung im HR: Neue Chancen für das Personalmanagement*. Abgerufen 02. Dezember 2022 von <https://hire.workwise.io/hr-praxis/organisationsentwicklung/hr-digitalisierung>

Plücker, M. (2022). *Was ist CV Parsing? Eine Erklärung und die Vorteile auf einen Blick!* Abgerufen am 09. November 2022 von <https://www.talention.de/blog/was-ist-cv-parsing-eine-erklaerung-und-die-vorteile-auf-einen-blick>

Rechsteiner, F. (2016). *Erfolgreiches IT-Recruiting trotz Fachkräftemangel: Methoden zur Personalbeschaffung und -bindung*. Springer Gabler

Rechsteiner, F. (2019). *Recruiting Mindset inkl. Augmented-Reality-App: Personalgewinnung in Zeiten der Digitalisierung*. Haufe

Recruitmenttech (2022). *Die 3 wichtigsten Vor- und Nachteile von Online-Einstellungstests*. Abgerufen am 25. November 2022 von <https://www.recruitmenttech.de/tools/e-assessments-praediktive-rekrutierung/die-3-wichtigsten-vor-und-nachteile-von-online-einstellungstests/>

Rehm, F. (2014). *Web 2.0 im Bereich der Personalbeschaffung*. Rainer Hampp Verlag

Rexx Systems (2022). *Gamification im Recruiting*. Abgerufen am 23. November 2022 von <https://www.rexx-systems.com/news/gamification-im-recruiting/>

Saller, T., Terber, V. (2020). *IT-Experten gewinnen, motivieren und binden: Erfolg in der digitalen Transformation durch Psychologie und Best Practice*. Haufe

Schikora, C., Galster, S. & Högerl, D. (2020). *Digitalisierung im Recruiting: Chatbots*. In M. Harwardt, P. F.-J. Niermann, A. M. Schmutte, A. Steuernagel (Hrsg.), *Führen und Managen in der digitalen Transformation: Trends, Best Practices und Herausforderungen*. (S. 265-283). Springer Gabler.

Schmidt, W. (2014). *Das Internet und die Zukunft der Executive-Search Branche*. In D. Hofmann & G. Bergert (Hrsg.), *Headhunter: Blick hinter die Kulissen einer verschwiegenen Branche*. (2. Aufl., S. 27-33). Springer Gabler.

Schmutte, A.M. (2020). *Digitale Transformation: Trends, Mythen und Konsequenzen für das Management*. In M. Harwardt, P. F.-J. Niermann, A. M. Schmutte, A. Steuernagel (Hrsg.), *Führen und Managen in der digitalen Transformation: Trends, Best Practices und Herausforderungen*. (S. 35-66). Springer Gabler.

Schubert, C. (2022). *Fachkräftemangel kann Wachstum gefährden*. Abgerufen am 19. Oktober 2022 von <https://noe.orf.at/stories/3147026/>

Skodowski, M. (2022). *Chatbots in HR: Bewerbungsprozesse mit Chatbots*. Abgerufen am 30. November 2022 von <https://botfriends.de/blog/bewerbungsprozesse-chatbot/>

Statistik Austria (2022). *Bevölkerungspyramide Österreich*. Abgerufen am 14. Oktober 2022 von https://www.statistik.at/atlas/bev_prognose/#!y=2020&v=2

Stippler, S., Burstedde, A., Hering, A., Jansen, A., Pierenkemper, S. (2019). *Wie Unternehmen trotz Fachkräftemangel Mitarbeiter finden*. Abgerufen am 25. Oktober 2022 von <https://www.kofa.de/daten-und-fakten/studien/wie-unternehmen-trotz-fachkraeftemangel-mitarbeiter-finden/>

Suder, K., Killius, N. (2011). *Wettbewerbsfaktor Fachkräfte: Strategien für Deutschlands Unternehmen*. [Studie]. McKinsey Deutschland.
https://www.fam2tec.de/html/img/pool/wettbewerbsfaktor_fachkaeften_McKinsey.pdf

Talentwunder (2022). *Smarte Algorithmen die dich unterstützen: das ist Talentwunder*. Abgerufen am 21. November 2022 von <https://talentwunder.com/smart/>

Tallgauer, M., Festing, M., Fleischmann, F. (2020). *Big Data im Recruiting*. In T. Verhoeven (Hrsg.), *Digitalisierung im Recruiting: Wie sich Recruiting durch künstliche Intelligenz, Algorithmen und Bots verändert*. (S. 25-39). Springer Gabler

TechAmerica Foundation's Federal Big Data Commission. (2012). *Demystifying Big Data: A Practical Guide To Transforming The Business of Government*. Abgerufen am 08. November 2022 von https://bigdatawg.nist.gov/uploadfiles/M0068_v1_3903747095.pdf

Ternès, A. (2018). *Digitale Transformation: HR vor enormen Herausforderungen*. In A. Ternès & C.-D. Wilke (Hrsg.), *Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership: Was Personalverantwortliche und Management jetzt nicht verpassen sollten*. (S. 3-12). Springer Gabler.

Thiede, K. (2018). *Selbstbestimmt arbeiten mit Kind*. In A. Ternès & C.-D. Wilke (Hrsg.), *Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership: Was Personalverantwortliche und Management jetzt nicht verpassen sollten*. (S. 199-209). Springer Gabler.

Trost, A. (2012). *Talent Relationship Management: Personalgewinnung in Zeiten es Fachkräftemangels*. Springer

Truchseß, N. & Brandl, M. (2017). *Erfolgreich in der Personalvermittlung: Vom Personalbeschaffer zum kompetenten Berater in HR-Fragen*. (2. Aufl.). Springer Gabler

Truchseß, N. & Brandl, M. (2020). *Mehr Bewerber: So begegnen Personaldienstleister erfolgreich dem Fachkräftemangel*. Wiley

Ubeid, L. (2022). *What does IoT mean for recruitment?* Abgerufen am 07. November 2022 von <https://www.volcanic.com/blog/2019/03/what-does-iot-mean-for-recruitment?source=google.at>

Ulbricht, C. (2020). *Social Media Recruiting & Recht: Rechtliche Rahmenbedingungen bei der Recherche und Gewinnung von Mitarbeiterin über XING, Facebook & Co*. In R. Dannhäuser (Hrsg.), *Praxishandbuch Social Media Recruiting: Experten Know-how, Praxistipps, Rechtshinweise*. (S. 721–745). Springer Gabler.

Ullah, R. & Witt, M., Ortner, T., Hawliczek, J. (2017). *Erfolgsfaktor Sourcing: Such- und Ansprachestrategien im World Wide Web*. Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ullah, R. & Witt, M. (2018). *Praxishandbuch Recruiting: Grundlagenwissen – Prozess-Know-how- Social Recruiting*. (2. Aufl.). Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Uni Oldenburg (2009). *Roboter und KI*. Abgerufen am 08. November 2022 von http://www.informatik.uni-oldenburg.de/~iug08/ki/Grundlagen_Roboter.html

Verein Industrie 4.0 Österreich (2017). Thesenpapier: *Arbeitsorganisation im Zeitalter der Digitalisierung*. Abgerufen am 19. Oktober 2022 von <https://plattformindustrie40.at/downloadcenter/>

Verhoeven, T. (2016). *Candidate Experience: Ansätze für eine positiv erlebte Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess und darüber hinaus*. Springer Gabler

Verhoeven, T., Goldmann, P. (2020). *Digitalisierung im Recruiting: Der Status Quo*. In T. Verhoeven (Hrsg.), *Digitalisierung im Recruiting: Wie sich Recruiting durch künstliche Intelligenz, Algorithmen und Bots verändert*. (S. 7-24). Springer Gabler

Verhoeven, T. (2020). *Künstliche Intelligenz im Recruiting*. In T. Verhoeven (Hrsg.), *Digitalisierung im Recruiting: Wie sich Recruiting durch künstliche Intelligenz, Algorithmen und Bots verändert*. (S. 113-128). Springer Gabler

Vogt, K. (2022). *The Sky's not the limit: Airbus Online-Test zur Azubi- und Duali-Auswahl bei Airbus Defence and Space*. Abgerufen am 25. November 2022 von <https://blog.recruitment.de/2017/09/21/the-skys-not-the-limit-airbus-online-test-zur-azubi-und-duali-auswahl-bei-airbus-defence-and-space/>

Weekes, S. (2017). *Time for a chat? Conversing with a virtual recruiter*. Abgerufen am 22. November 2022 von <https://www.proquest.com/docview/1990422652/fulltextPDF/5FA58251B8964246PQ/1?accountid=165729>

Wefers, D. (2022). *Personalberatung im Wandel: Der Einfluss der Digitalisierung auf die Personalberatungsbranche*. Disserta Verlag

Welppe, I. & Folger, N. (2022). *Talentmanagement 5.0: Wie Sie die klügsten Köpfe finden und halten*. Campus

Wirtschaftskammer Österreich (2022). *Demografische Entwicklung in Österreich: Mehr ältere und weniger jüngere Menschen*. Abgerufen am 14. Oktober 2022 von https://news.wko.at/news/oesterreich/Demografische_Entwicklung_in_Oesterreich.html

Wirtschaftskammer Österreich (2022). *IT-Fachkräftemangel: Weiterhin Bedarf an umfassender IT-Bildungsreform*. Abgerufen am 17. Oktober 2022 von <https://news.wko.at/news/oesterreich/it-fachkraeftemangel-weiterhin-bedarf-an-umfassender-it-.html>

Wirtschaftskammer Österreich (2022). *Software & IT: Struktur, Zukunft und Trends der Branche*. Abgerufen 14. Oktober 2022 von <https://www.wko.at/service/aussenwirtschaft/software-it-branche-struktur-zukunft-trends.html>

Wirtschaftskammer Österreich (2022). *Unternehmensberatung, Buchhaltung & Informationstechnologie: Branchendaten Mai 2021*. Abgerufen 14. Oktober 2022 von wko.at/statistik/BranchenFV/B_704.pdf

Zeylmans van Emmichoven, V. G. A. (2017). *Geheime Tricks für die Jobsuche: Warum die klassische Bewerbung nicht länger funktioniert*. Walhalla Fachverlag

Anhang

Anhang A – Interviewleitfaden für empirische Untersuchung

Durch die Digitalisierung etablieren sich Trends im Recruiting und verändern die Prozesse in Hinblick auf die Personalgewinnung. Bewerbermanagement-Systeme sowie die Candidate Experience gehören heutzutage zum Standard. Big Data, Robotik und künstliche Intelligenz gelten hingegen als Transformatoren im Recruiting.

Basierend auf der beschriebenen Ausgangssituation behandelt die wissenschaftliche Arbeit folgende Forschungsfrage:

Welche Auswirkungen der digitalen Transformation sind auf das Recruiting von IT-Fachkräften aus Sicht der Personaldienstleistungsunternehmen zukünftig zu erwarten?

Es wird dargelegt, welche digitalen Werkzeuge und Methoden es gibt und welche dafür geeignet sind um IT-Fachkräfte zu rekrutieren und zu vermitteln.

Digitalisierung & Recruiting:

Frage 1:

Digitalisierung im Human Resources Bereich, insbesondere Recruiting, ist ein aktuelles aber auch polarisierendes Thema. Welche Berührungspunkte haben Sie damit in Ihrem Berufsalltag?

Frage 2:

Erleben Sie die Digitalisierung in Ihrem Arbeitsalltag als Erleichterung (Zeitersparnis, Effizienz) oder sehen Sie potenzielle Risiken für Ihr Berufsbild?

Frage 3:

Demografische Veränderung, Fachkräftemangel und der Wertewandel der Generation Y erschweren den Prozess der Personalbeschaffung zunehmend. Wie erleben Sie diese Aspekte in Ihrem Arbeitsalltag als HeadhunterIn/PersonalistIn?

Frage 4:

Der Arbeitsmarkt hat sich zum Bewerbermarkt entwickelt, Unternehmen konkurrieren im „War for Talents“ um die besten Köpfe. Können Sie sich diesen Aussagen anschließen und welche Initiativen hat Ihr Unternehmen diesbezüglich gesetzt?

Frage 5:

Welche Herausforderungen im IT-Recruiting, zum Beispiel Fachkräftemangel, erleben Sie und wie meistern Sie diese?

Digitale Werkzeuge und Methoden:

Frage 6:

Auf welchen Kommunikationskanälen sollten Unternehmen heute vertreten sein?

Wie finden Sie die richtigen KandidatInnen?

Frage 7:

Welche neue Technologien bzw. Anbieter verwenden Sie aktuell im Recruiting oder können Sie sich vorstellen in naher Zukunft einzusetzen?

Fragen 8:

Wie mobile fit ist Ihre Personalsuche:

- Informationsbeschaffung und Stellensuche
- Online Bewerbungsmappe
- App

Mobile fit = Bewerbenden die Möglichkeit geben, sich per mobilem Endgerät zu bewerben und online auf ihrem Smartphone oder Tablet nach Stellen zu suchen

Frage 9:

Betreiben Sie Active Sourcing um geeignete BewerberInnen zu finden? Wenn ja, welche sozialen Medien, Tools oder digitale Hilfsmittel verwenden Sie?

Active Sourcing = die aktive (Online)-Suche nach einzelnen Talenten und deren gezielte individuelle Ansprache für eine Jobanzeige

Frage 10:

Verwenden Sie Chatbots oder können Sie sich vorstellen, dass ein Chatbot für Sie zukünftig die Vorselektion übernimmt?

Chatbot: programmierte Anwendung, die künstliche Intelligenz verwendet, um sich mit Menschen via Text- oder Audioeingabe zu unterhalten

Frage 11:

Wie ist Ihre Meinung zu Gamification im Auswahlprozess, zum Beispiel durch Online-Assessments?

Gamification im Online-Assessment: Integration von spielerischen Elementen in ein eignungsdiagnostisches Testverfahren

Frage 12: (Anmerkung: wurde nur den Unternehmen und nicht den Personaldienstleistungsunternehmen gestellt)

Beauftragen Sie Personaldienstleistungsunternehmen und wenn ja,

- wie häufig?
- für welche Positionen?

Ausblick:

Frage 13:

Welche Chancen und Risiken der Digitalisierung sehen Sie für Personaldienstleistungsunternehmen?

Frage 14:

Wie sieht Ihrer Meinung nach die (digitale) Zukunft der Personaldienstleistungsbranche aus? Mit welchen Auswirkungen der Digitalisierung müssen PersonalberaterInnen zukünftig rechnen?

Anhang B – Codierhäufigkeit

Tabelle 2: Aggregierte qualitative Einschätzung nach Best-Effort-Prinzip (eigene Darstellung, 2023)

Code	Pharaphrases
K1 Digitalisierung & Recruiting	29
K2 Faktoren, die das Recruiting erschweren	35
K3 Herausforderungen im IT-Recruiting	52
K4 Initiativen zur Personalgewinnung	44
K5 Digitale Werkzeuge und Methoden	65
K6 Ausblick für die Personaldienstleistungsbranche	32
SUMME	257

Anhang C – Auszug der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring

Tabelle 3: Auszug der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (eigene Darstellung, 2023)

Kategorie K 3 Herausforderung im IT-Recruiting					
Person	Seite	Wörtliches Zitat	Paraphrasen	Generalisierung	Reduktion
IV 2	3	„Was wir in letzter Zeit gesehen haben, das ist das erste Mal in meiner sehr langjährigen Berufserfahrung, dass Kandidaten ein Angebot haben und der jetzige Arbeitgeber, bei dem sie sind, so extrem nachzieht, dass die dann sehr oft bleiben. Also wir haben im Moment viele Absagen von unseren Kandidaten, weil der jetzige Arbeitgeber alles macht, dass die Kandidaten bleiben.“	Kandidatinnen und Kandidaten erhalten ein Angebot, jetziger Arbeitgeber zieht nach, wodurch Arbeitskräfte im Unternehmen bleiben, dadurch viele Absagen	Absagen, weil Kandidatinnen und Kandidaten Gegenangebot vom aktuellen Arbeitgeber bekommen	IT-Recruiting wird zunehmend zur Herausforderung: <ul style="list-style-type: none"> • Gegenangebot/Counter Offers • Positionen mit langer Besetzungsdauer
IV 4	3	„Wir erleben das insofern, dass wir gewisse Positionen offen haben, die wir lange nicht besetzen können (...), die sind wahrscheinlich 6 bis 12 Monate offen.“	gewisse Positionen lange offen, zwischen 6 bis 12 Monate	Positionen lange unbesetzt	
IV 5	3	„Ich sehe das gesamte IT-Recruiting aktuell als Herausforderung, wir haben auch einige Positionen offen. Aktuell setzen wir weiterhin auf die Kombination aus aktiver Suche und natürlich auch klassische Inseratsuche, Messen und Mitarbeiterbindung.“	IT-Recruiting als Herausforderung, einige Positionen offen, Besetzung durch Kombination aus aktiver Suche und Inseratsuche	Einige Positionen offen, aktive Ansprache von Kandidatinnen und Kandidaten über diverse Kanäle	

IV 7	2	„Man merkt eine extreme Fluktuation in der IT-Aufteilung. Höher als in anderen Abteilungen. Es sind die externen Opportunitäten für IT-Experten wahnsinnig groß, da ist ein richtiger War for Talents.“	Extreme Fluktuation in der IT-Abteilung, externe Opportunitäten für IT-Expertinnen und IT-Experten groß, „War for Talents“	zu viele externe Jobchancen für IT-Fachkräfte, Wettbewerb um Talente	<ul style="list-style-type: none"> • umfangreiche Karrierechancen für IT-Fachkräfte
IV 7	4	„Wir prüfen natürlich vorher immer unseren internen Bewerbermarkt, wenn da kein Potential vorhanden ist, dann gehen wir eben extern, meistens gleich über den Personalberater. Dies betrifft Jobs im mittleren Management und eben Experten Positionen wie zum Beispiel IT.“	Bei Management und IT-Positionen internen Bewerberinnen- und Bewerbermarkt prüfen, wenn externe Suche nötig, dann über Personaldienstleistungsunternehmen	Keine passenden Bewerberinnen und Bewerber im Talent-Pool, IT-Positionen werden an Personaldienstleistungsunternehmen ausgelagert	<ul style="list-style-type: none"> • keiner geeigneten Bewerberinnen und Bewerber im Talent-Pool • Beauftragung Personaldienstleistung
IV 8	2	„Ich habe den Eindruck, dass der Trend bei den ITlern dahin geht, dass sie sich lieber vermitteln lassen, als sich selber zu bewerben (...) ITler sind heutzutage eher so, wenn sie einen Job suchen, erstellen sie ein LinkedIn Profil und schauen, wer sie anschreibt, das funktioniert auch.“	ITler lassen sich lieber vermitteln als sich selbst zu bewerben, erstellen sich ein LinkedIn Profil und lassen sich anschreiben	IT-Expertinnen und IT-Experten sind gewohnt aktiv auf Vakanzen angesprochen zu werden und treten daher passiv am Arbeitsmarkt auf	<ul style="list-style-type: none"> • Direktansprachen, die sich im IT-Bereich etabliert haben • passiven Auftreten von IT-Expertinnen und IT-Experten am Arbeitsmarkt
IV 8	3	„Ja, ich erlebe die Herausforderungen, dass wenige Bewerbungen reinkommen. Wenn man dann mal so 5 im Monat hat, sind das schon viel, für verschiedene Stellen allerdings, nicht bloß für eine.“	wenige Bewerbungen als Herausforderung, 5 im Monat sind schon viel, auf verschiedene Stellen	Schwacher bis gar kein Rücklauf auf ausgeschriebene IT-Stellenanzeigen	<ul style="list-style-type: none"> • mangelnder Resonanz auf IT-Stellenanzeigen

Kategorie K 4 Initiativen zur Personalgewinnung					
Person	Seite	Wörtliches Zitat	Paraphrasen	Generalisierung	Reduktion
IV 1	4	„Wenn wir ähnliche Vakanzen haben, fragen wir nach Empfehlungen bei unseren Kandidaten, (...) schöpfen aus dem Netzwerk, um so wirklich diese 360 Grad auszuloten und kriegen auch viele Empfehlungen (...) aus dem Freundes- und Bekanntenkreis sind schon wieder keine kalten Kontakte und sind dadurch natürlich auch wieder hochwertiger und einfacher in der Vermittlung.“	Bei ähnlichen Vakanzen Frage nach Empfehlungen, aus dem Netzwerk, insbesondere dem Freundes- und Bekanntenkreis, dies sind keine kalten Kontakte und hochwertiger in der Vermittlung	Empfehlungsprogramm, persönliches Netzwerk	<p>Personalgewinnung durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> • (Mitarbeiter)empfehlungsprogramme, persönliches Netzwerk
IV 2	3-4	„Intern, ich glaub das geht die ganze Zeit durch die Medien und Social Media, haben wir eine Vier Tage Woche eingeführt. Im Moment haben wir den Freitag frei und arbeiten 34 Stunden (...). Wir haben jetzt 300 Mitarbeiter und davon sind wahrscheinlich 200 Generation Y und Z und die legen sehr viel Wert auf diese Work Life Balance, auf diese Flexibilität. [Firmenname] war schon immer Vorreiter, was jetzt Benefits angeht.“	Vier Tage Woche, dh. 34 Stunden arbeiten und Freitag frei geht durch die Medien, 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Generation Y und Z, legen Wert auf Work-Life Balance, Flexibilität, Unternehmen war immer schon Vorreiter in Sachen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Benefits	Vier Tage Woche, 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Generation Y und Z, Vorreiterrolle	<ul style="list-style-type: none"> • Attraktives Arbeitsplatzangebot: 4-Tage-Woche, flexible Arbeitszeiten, Home-Office

IV 3	3	„Definitiv eine größere Flexibilität als früher, also sprich eben auch Home-Office Möglichkeiten (...) und wir haben auch jemand, der 80% arbeitet. Und da haben wir ganz klar den Gedanken mit job – sharing.“	Größere Flexibilität durch Home-Office, Teilzeit mit 80%, Job- sharing Gedanke	Home-Office, Teilzeit, Job-sharing	<ul style="list-style-type: none"> • Employer-Branding-Kampagnen • Mitarbeiterempfehlungsprogramme • Gezielte Talent-Pools im Bewerbermanagement-System • Kooperationen mit Bildungsträgern
IV 4	2	„Im Fokus war in den letzten ein- einhalb Jahre das Employer Branding komplett neu aufzusetzen. Eine Arbeitgebermarke zu präsentieren, zu erleben und mit den unterschiedlichsten Maßnahmen und Kampagnen auf den Boden zu bringen.“	Fokus Employer Branding neu aufzusetzen, Arbeitgebermarke präsen- tieren, unterschiedliche Maßnah- men und Kampagnen	Fokus auf Employer Branding und Arbeitge- bermarke	
IV 4	3	„Der Mitarbeiter kennt da jeman- den und gibt interne Fachempfeh- lungen, zum Beispiel.“	Mitarbeiterin/Mitarbeiter kennt jemanden, gibt inter- ne Fachempfehlung	Empfehlung durch Mitar- beiterin/Mitarbeiter	
IV 4	5	„Wir haben sehr viele Praktikanten und da wollen wir viel mehr an internen Netzwerken schaffen, um die dann so früh wie möglich an das Unternehmen zu binden und Kooperationen mit Bildungs- trägern, das ist auch ein Schwer- punkt für 2023.“	Sehr viele Praktikantinnen und Praktikanten, interne Netzwerke schaffen, frühe Bindung an das Unterneh- men, Koopera- tionen mit Bildungsträger	Talent-Pool, Kooperatio- nen mit Bildungsträger	

IV 5	1	„Unsere Punkte reichen von Active Sourcing, über Social-Media-Kanäle, über Datenbanken von diversen Jobplattformen bis hin zu Employer Branding.“	Active Sourcing, Social-Media-Kanäle, Datenbanken, Employer Branding	Diverse Recruiting-Kanäle nutzen	<ul style="list-style-type: none"> • Innovative Recruiting-Methoden wie Social Media • Karriereentwicklung durch Weiterbildungen fördern • Feel-good-Programme mit Massagen, Yoga, uvm. • Scholarships (Stipendien) • Gezielte Talent-Pools im Bewerbermanagement-System
IV 5	2	„Ein feel-good-Programm, da gab es Umfragen im Unternehmen, was sich die Mitarbeiter wünschen würden, das reicht von Massagen bis hin zu Educational Days.“	Feel-good-Programm, Umfrage im Unternehmen, Angebot reicht von Massagen bis Weiterbildungsprogramm	Weiterbildungsmaßnahmen, Mitarbeiterumfrage führt zu Feel-good-Programm	
IV 6	2	„Es sind sehr viele AbsolventInnen des Scholarships mittlerweile bei uns. Was schön ist, weil man sieht, dass diese Art der frühen Bindung an ein Unternehmen wirklich gut funktioniert.“	Sehr viele AbsolventInnen vom Scholarship im Unternehmen, frühe Bindung funktioniert gut	Scholarship als Recruiting-Methode und zur Bindung	
IV 6	3	„Ein wirklich guter Kanal für uns ist das Praktikum. Leute, die ein Praktikum bei uns gemacht haben, halten meistens Kontakt zu den Abteilungen und werden immer wieder rekrutiert. Das sind auch dann die erfolgreichen Recruitings, weil die wissen in welches Unternehmen sie kommen, die kennen die Menschen dort und haben für sich selbst entschieden, passe ich dort hin oder nicht.“	Praktikum als Recruiting-Kanal, Praktikantinnen und Praktikanten halten Kontakt zur Fachabteilung, kennen Unternehmenskultur und wissen sie wollen dort arbeiten, weil sie in die Abteilung passen	Praktikum als Recruiting-Kanal, „Cultural-fit“ bekannt	

IV 6	3	<i>„Es gibt diese vielen Interviewrunden nicht mehr oder wo man erst nach 3 Wochen zu einem persönlichen Gespräch eingeladen wird. Bei den ITlern schon gar nicht. Aber auch in allen anderen Bereichen versuchen wir oder haben wir bereits den Prozess stark verkürzt.“</i>	Vielen Interviewrunden gibt es nicht mehr oder erst nach 3 Wochen ein persönliches Gespräch, Prozess stark verkürzt, gerade im IT-Bereich	Im IT-Bereich Interviewrunden und time-to-hire gekürzt	<ul style="list-style-type: none"> • Prozessverbesserungen (Verkürzung der time-to-hire)
IV 7	2	<i>„Wir haben jetzt zum Beispiel sehr viel in Employer Branding Maßnahmen investiert, fast eine halbe Million Euro für den Außenauftritt.“</i>	Hohe Investitionen in Employer Branding und den Außenauftritt	Fokus auf Employer Branding	<ul style="list-style-type: none"> • Employer-Branding-Kampagnen
IV 7	2	<i>„Da wo die menschliche Fähigkeit/Kompetenz aufhört, kann die künstliche Intelligenz ansetzen und dieser Weg ermöglicht uns einen Zugang zu Kandidaten.“</i>	Wo menschliche Kompetenz aufhört, kann KI ansetzen, dies ermöglicht Zugang zu Kandidatinnen und Kandidaten	Zugang zu Kandidatinnen und Kandidaten über KI	<ul style="list-style-type: none"> • Prozessverbesserungen (Einsatz von künstlicher Intelligenz)
IV 8	2	<i>„Im Prinzip geht es darum, sich einen großen Pool aufzubauen und aktiv auf die Leute zuzugehen. Auch versuchen, sich ein Netzwerk aufzubauen, über Empfehlungen und über Referenzen.“</i>	Großen Pool und Netzwerk aufbauen, Empfehlungen, Referenzen	Empfehlung und Talent-Pool	<ul style="list-style-type: none"> • Gezielte Talent-Pools im Bewerbermanagement-System