

# Recruiting 4.0: Moderne Methoden und Künstliche Intelligenz im Fokus der Arbeitgeberberatung

EVA M. BRÜNING

## Kernbotschaften

- Moderne Rekrutierung profitiert erheblich von der Nutzung digitaler Plattformen. Social-Media-Plattformen, Business-Netzwerke und Karriereseiten ermöglichen eine gezielte Ansprache von Kandidatinnen und Kandidaten.
- Eine positive Candidate Experience, also die Gesamtheit der Erfahrungen, die Bewerberinnen und Bewerber im Rahmen des Recruiting-Prozesses mit dem Unternehmen machen, ist entscheidend für den Erfolg moderner Rekrutierungsstrategien.
- Die Sicherstellung der Einhaltung ethischer Standards sowie des Datenschutzes sind relevante Bestandteile der Rekrutierungsstrategie.

## 1 Einleitung

Die Potenziale eines Einsatzes von Künstlicher Intelligenz werden in diversen Kontexten diskutiert. Im Personalmanagement werden diese bislang jedoch kaum bzw. gar nicht genutzt, obgleich der Personalabteilung ein großer Pool an mitarbeiterbezogenen Daten zur Verfügung steht, mit Hilfe derer eine strategische und damit vorausschauende Personalarbeit aufgebaut werden kann (vgl. Roedenbeck, Qari & Herold 2021, S. 220). Vor allem die Gewinnung von Mitarbeitenden hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Unternehmen stehen in einem andauernden Kampf um die besten Talente, die wiederum ihre Macht kennen und entsprechende Anforderungen an die zukünftigen Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen stellen (vgl. Böhm, Linnyk, Jäger u. a. 2021, S. 196). Um die jeweiligen Zielgruppen zu erreichen, müssen neue Wege beschritten und neue Technologien angewandt werden. Das Recruiting ist auf dem Weg zum Recruiting 4.0.

Was genau unter „Recruiting 4.0“ verstanden wird, soll ein fiktives Gespräch zwischen einem Unternehmensberater und ChatGPT veranschaulichen.

Unternehmensberater: *Ich habe gehört, Recruiting 4.0 sei wichtig, aber ich kenne mich damit noch nicht so gut aus. Könntest du mir etwas darüber erzählen?*

ChatGPT: *Natürlich, ich helfe gerne! Recruiting 4.0 bezieht sich auf die Nutzung modernster Technologien und Strategien im Rekrutierungsprozess. Es umfasst Dinge wie den*

*Einsatz von künstlicher Intelligenz, digitale Plattformen und innovative Methoden, um den Auswahlprozess effizienter und effektiver zu gestalten.*

Unternehmensberater: *Das klingt interessant. Aber wie genau kann Recruiting 4.0 Unternehmen beeinflussen?*

ChatGPT: *Zum einen kann es den Auswahlprozess beschleunigen. Automatisierte Tools können bei der Vorauswahl von Bewerbungen und dem Matching von Fähigkeiten helfen. Das spart Zeit und Ressourcen. Gleichzeitig ermöglichen digitale Plattformen eine gezieltere Ansprache von potenziellen Kandidaten sowie Kandidatinnen.*

Unternehmensberater: *Das klingt effizient. Aber gibt es nicht auch Risiken oder Bedenken, die ich im Auge behalten sollte?*

ChatGPT: *Absolut! Der Datenschutz und ethische Aspekte sind auf jeden Fall zu berücksichtigen. Der Einsatz von künstlicher Intelligenz birgt das Potenzial für Vorurteile, wenn nicht sorgfältig darauf geachtet wird. Es ist entscheidend, transparente und faire Prozesse zu gewährleisten und sicherzustellen, dass die Technologien ethisch eingesetzt werden.*

Unternehmensberater: *Das verstehe ich. Wie können Unternehmen sicherstellen, dass sie Recruiting 4.0 effektiv und ethisch einsetzen?*

ChatGPT: *Eine klare Strategie ist entscheidend. Unternehmen sollten ihre Rekrutierungsprozesse analysieren, die Bedürfnisse ihrer Zielgruppe verstehen und dann die passenden Technologien auswählen. Es ist auch wichtig, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu schulen und sicherzustellen, dass ethische Standards eingehalten werden.*

Unternehmensberater: *Gibt es Branchen oder Unternehmen, die besonders von Recruiting 4.0 profitieren?*

ChatGPT: *Tatsächlich profitieren viele Branchen davon, besonders solche mit einem hohen Bedarf an qualifizierten Fachkräften. Technologieunternehmen, Finanzdienstleister und Gesundheitsorganisationen sind oft Vorreiter. Aber letztendlich kann jede Branche von den Effizienzgewinnen und der Verbesserung der Talentsakquise profitieren.*

Unternehmensberater: *Vielen Dank für die Informationen! Gibt es noch etwas, worauf ich besonders achten sollte, wenn ich mich weiter in das Thema einarbeite?*

ChatGPT: *Sicher, achte darauf, die sich ständig weiterentwickelnde Technologielandschaft im Auge zu behalten. Es kann auch hilfreich sein, Best Practices von Unternehmen zu studieren, die erfolgreich auf Recruiting 4.0 umgestellt haben. Und vergiss nicht, die Bedürfnisse der Kandidaten und Kandidatinnen im Blick zu behalten, um eine positive Candidate Experience sicherzustellen.*

Unternehmensberater: *Das sind großartige Ratschläge, vielen Dank! Ich werde mich definitiv weiter in das Thema vertiefen.*

ChatGPT: *Gern geschehen! Wenn du weitere Fragen hast oder mehr Informationen benötigst, stehe ich dir jederzeit zur Verfügung. Viel Erfolg bei deiner Recherche! (ChatGPT, Version 3.5, 27.11.2023)*

Im Dialog zwischen dem Unternehmensberater und ChatGPT werden verschiedene Aspekte des Recruiting 4.0 angesprochen, auf die im folgenden Beitrag aus wissenschaftlicher Perspektive näher eingegangen wird. Im zweiten Kapitel wird die Relevanz moderner Rekrutierungsmethoden aus unternehmerischer Perspektive beleuchtet.

tet und es erfolgt eine kurze Betrachtung ihrer Entwicklung. Im dritten Kapitel werden ausgewählte Rekrutierungsstrategien vorgestellt, gefolgt von einer Darstellung des Einsatzes von Künstlicher Intelligenz (KI) im Bewerbungsprozess im vierten Kapitel. Der Artikel schließt mit Handlungsempfehlungen für die Arbeitgeberberatung, die beleuchten, was mit Blick auf Recruiting 4.0 zu beachten ist und welche Vorteile der Einsatz moderner Technologien für Unternehmen mit sich bringt.

## 2 Entwicklung und Relevanz moderner Rekrutierungsmethoden

Die Entwicklung des digital unterstützten Recruitings begann Anfang der 2000er Jahre mit der Möglichkeit, analoge und kostenintensive Stellenausschreibungen auf digitalen Jobportalen zu veröffentlichen. Dies führte zu einer Reduzierung der Kosten für Stellenanzeigen und ermöglichte gleichzeitig eine größere Reichweite. In den 2010er Jahren erweiterten sich die Möglichkeiten durch die Verbreitung von sozialen und Business-Netzwerken wie Facebook und LinkedIn. Die geschalteten Stellenanzeigen wurden über diese Netzwerke verbreitet, was zu einem Anstieg an Bewerbungen führte und die Auswahl passender Kandidaten und Kandidatinnen für Unternehmen erschwerte. Erst durch die technischen Fortschritte im automatisierten Screening und KI-gestützten Methoden zur Ansprache, Vorauswahl und Bewertung von Kandidatinnen und Kandidaten ab dem Jahr 2015 (z. B. das Führen von Bewerbungsgesprächen mit einer künstlichen Intelligenz<sup>1</sup>) konnte der Rekrutierungsprozess effizienter gestaltet werden (vgl. Wilke & Bendel 2022, S. 649 f.).

Die Relevanz der Nutzung moderner Rekrutierungsmethoden ergibt sich nicht zuletzt aufgrund der Situation auf dem deutschen Arbeitsmarkt, der seit Jahren einen Bewerbermarkt darstellt. Unternehmen stehen in ständiger Konkurrenz um qualifizierte Fachkräfte und müssen neue Wege gehen, um passende Kandidatinnen und Kandidaten zu finden, zu akquirieren und an das eigene Unternehmen zu binden. Moderne Rekrutierungsmethoden können hier einen wertvollen Beitrag leisten, indem potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten effektiver, weil im individuellen emotionalen Erleben passend, angesprochen werden und Unternehmen dank digitaler Plattformen sowie sozialer Medien Zugang zu einem größeren Talentpool bekommen (vgl. Fink 2021, S. 84 f.). Zudem ermöglicht die Automatisierung von Routineaufgaben eine effizientere Ressourcennutzung. Ein Beispiel hierfür ist der Einsatz von KI bei der Vorauswahl von Bewerberinnen und Bewerbern, indem z. B. die Lebensläufe automatisiert ausgewertet werden, das sogenannte CV-Parsing, Sprach- und Persönlichkeitsanalysen durchgeführt werden oder eine Bewertung der Online-Präsenz in Sozialen

1 Unter künstlicher Intelligenz wird eine Wissenschaftsdisziplin verstanden, „die computergestützte Verfahren einsetzt, die eine automatisierte und der menschlichen Intelligenz nachempfundene Lösung von Problemen ermöglichen.“ (Böhm, Linnyk, Jäger u. a. 2021, S. 197). Dies schließt ebenfalls das maschinelle Lernen (Machine Learnings) mit ein, bei dem der menschliche Lernprozess durch adaptive Algorithmen nachgebildet wird, um Muster in Daten zu identifizieren und diese klassifizieren zu können. Weitere Ausführungen zum Thema Künstliche Intelligenz (KI) finden sich im vierten Kapitel dieses Aufsatzes.

Medien durch die KI stattfindet. Auch im Bereich des Matchings ist der Einsatz von KI zur Effizienzsteigerung denkbar, indem z. B. ein „Skill-Matching“ durchgeführt wird. Die KI gleicht hierbei die vom Arbeitgeber oder von der Arbeitgeberin geforderten Fähigkeiten mit den Lebensläufen in Online-Profilen ab (vgl. Böhm, Linnyk, Jäger u. a. 2021, S. 205; Wilke & Bendel 2022, S. 651). Ein besonders wichtiger Aspekt ist die Fokussierung auf die Zielgruppe. Eine schnelle und feedbackorientierte Kommunikation kann die Interaktion zwischen Unternehmen und Kandidaten sowie Kandidatinnen verbessern, was zu einem positiven Eindruck des Bewerbungsprozesses führen und sich folglich positiv auf das Arbeitgeberimage auswirken kann (vgl. Biemann & Weckmüller 2017, S. 4 f.). Im nachfolgenden Kapitel werden die beiden Rekrutierungsstrategien Active Sourcing und Mobile Recruiting erläutert.

### **3 Mit Active Sourcing und Mobile Recruiting zur modernen Personalgewinnung**

#### **3.1 Active Sourcing**

„Unter Active Sourcing, Reverse Recruiting oder Scouting versteht man die zielgerichtete Recherche nach oder Ansprache von Kandidaten für offene Stellen“ (Bröckermann 2021, S. 59). Häufig werden qualifizierte Personen auch ohne konkrete Vakanz kontaktiert, um diese für das Unternehmen zu gewinnen und damit zukünftig relevante Kompetenzen zu sichern (vgl. Bröckermann 2021, S. 59). Eine Studie von Weitzel et al. aus dem Jahr 2020 unterstreicht die Bedeutung dieses aktiven Vorgehens der Unternehmen: zwei von zehn Befragten geben an, ihren aktuellen Arbeitsplatz aufgrund einer Direktansprache gewechselt zu haben, obwohl weder ein Wechselwunsch bestand noch die Kandidatinnen und Kandidaten aktiv auf der Suche nach einer neuen Beschäftigung waren. Hinzu kommt, dass „jeder zweite Kandidat [...] lieber von einem Unternehmen angesprochen werden [möchte], als sich selbst aktiv zu bewerben“ (Weitzel, Maier, Weinert u. a. 2020a, S. 17f.). Die Nutzung von Active Sourcing erhöht die Chance, gut qualifizierte Personen auf sich aufmerksam zu machen und Interesse für das Unternehmen zu wecken. Ein überraschendes Ergebnis ergab sich jedoch aus einer Befragung von 1.000 Personalleitenden im ersten Quartal 2022 zur Bedeutung unterschiedlicher Rekrutierungskanäle für die Ausschreibung offener Stellen. Während für 56 % die externe Stellenausschreibung eine große Bedeutung hat, gaben lediglich 14 % dies für das Active Sourcing an (vgl. Freudig & Garnitz 2022, S. 70). Falls Unternehmen auf Active Sourcing setzen, geschieht dies häufig in Form von Karriere-Events, Personalmessen oder Karrierenetzwerken. Die Neueinstellungsquoten über diese Kanäle liegen jedoch im einstelligen Prozentbereich (vgl. Weitzel, Maier, Weinert u. a. 2020a, S. 7, 10). Als weitere Strategie steht den Unternehmen das Guerilla-Recruiting zur Verfügung, bei welchem unkonventionelle Wege beschritten werden, um als Unternehmen auf sich aufmerksam zu machen. Eine Möglichkeit stellen hier Maßnahmen am Arbeitsort von Konkurrenzunternehmen dar. So hat beispielsweise die Deutsche Telekom vor der Konzernzentrale von IBM einen mobilen Eiswagen auf-

gestellt sowie mit einem Graffiti auf dem Gehweg „*Sie hier? Sie sollten doch dort sein: www.telekom.com*“ die Aufmerksamkeit der Mitarbeitenden des Konkurrenten auf sich gezogen. Ebenfalls bekannt ist die Suche von Google nach Entwicklern und Entwicklerinnen mittels einer numerischen Aufgabe, die auf einer großflächigen Anzeige ohne Firmenlogo auf die Lösung wartet. Wer die Aufgabe löste, kam auf die Recruiting-Webseite. Eine Extremstrategie hat das Deutsche Rote Kreuz verfolgt, das am unteren Ende einer Treppe einen lebensgroßen 3D-Sticker einer am Boden liegenden verletzten Frau platzierte und mit dem Spruch „Know what to do.“ auf sich aufmerksam machte. Als letztes Beispiel soll die Aktion einer Agentur vorgestellt werden, die Mitarbeitenden von Konkurrenzunternehmen einen 365-Tage- Abreißkalender schenkte. Jedes Kalenderblatt war mit einer anderen Kündigungserklärung versehen, sodass die Mitarbeitenden jeden Tag auf die Möglichkeit eines Unternehmenswechsels hingewiesen wurden.<sup>2</sup> Weiterhin können die einstellenden Unternehmen Talent Scouts einsetzen, also Personen, die aktiv nach talentierten Nachwuchskräften suchen, ehemalige Beschäftigte erneut einstellen (sog. „Rehiring“) oder eine systematische Wettbewerbsforschung betreiben, was eine legale Konkurrenzanalyse und -beobachtung beinhaltet. Die so gesammelten Informationen liefern wichtige Indikatoren der Wettbewerbsentwicklung, sodass Veränderungen frühzeitig erkannt werden können (Competitive Intelligence<sup>3</sup>) (vgl. Bröckermann 2021, S. 59).

### 3.2 Mobile Recruiting

Mobile Recruiting, als Variante des E-Recruiting, bezeichnet die „Kommunikation mit potenziellen Bewerbern über mobile Endgeräte“ (Böhm & Meurer 2021, S. 184). Aus Sicht fast aller TOP-1.000-Unternehmen suchen Kandidatinnen und Kandidaten auf ihren mobilen Endgeräten nach Stellenanzeigen und würden sich in den meisten Fällen auch über das mobile Endgerät auf die Vakanz bewerben wollen (vgl. Weitzel, Maier, Weinert u. a. 2020b, S. 7). Zusätzlich befürchten knapp 86 % der befragten Unternehmen, potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten zu verlieren, wenn die Option des Mobile Recruiting nicht angeboten wird. Allerdings scheint das Mobile Recruiting erst bei etwa einem Drittel der Unternehmen im Tagesgeschäft etabliert zu sein (vgl. Weitzel, Maier, Weinert u. a. 2020b, S. 8).

Um ein erfolgreiches Mobile Recruiting zu betreiben, ist es aus Sicht von Böhm und Meurer (2021, S. 185) wichtig, die optimale „Mobile Candidate Experience“ zu kennen und zu realisieren. Medienbrüche sollten vermieden werden, um negative Nutzererlebnisse zu verhindern, die wiederum das Interesse der Bewerberinnen und Bewerber am Unternehmen beeinträchtigen könnten. Insbesondere für jüngere Generationen ist ein "umfassendes, mobiles Angebot an Inhalten ein absolutes Muss, sodass Unternehmen ohne ein solches Angebot inzwischen ein negatives Arbeitgeber-Image zugeschrieben bekommen" (Böhm & Meurer 2021, S. 185).

2 Diese und weitere Unternehmensbeispiele zum Guerilla Recruiting können nachgelesen werden unter: [www.persoblogger.de/2019/03/04/guerilla-recruiting-definition-beispiele-und-praxistipps](http://www.persoblogger.de/2019/03/04/guerilla-recruiting-definition-beispiele-und-praxistipps)

3 Competitive Intelligence bezeichnet die Wettbewerbskundung, bei der wettbewerbsrelevantes Wissen durch das legale Sammeln und Analysieren unternehmensexterner Daten erworben wird.

### 3.3 Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Recruiting

Unter dem Begriff künstliche Intelligenz versteht man das Ausstatten eines Computers mit intelligenten Fähigkeiten, um eigenständig Probleme zu lösen (vgl. Jäger & Teetz 2021, S. 268). Im Gegensatz zu einem herkömmlichen Algorithmus liegt bei KI der Fokus auf der Eigenständigkeit. „Eine KI ist [...] in der Lage zu lernen und logische Schlussfolgerungen zu ziehen“ (Jäger & Teetz 2021, S. 268). Die Grundlage dafür ist, dass die KI Daten aus verschiedenen Quellen verstehen kann – nicht nur in Textform, sondern auch in gesprochener Sprache. Die KI kann Inhalte aus dem Kontext verstehen, relevante Informationen extrahieren, kombinieren und Schlussfolgerungen ziehen. Um eigenständig Probleme zu lösen, muss das System außerdem in der Lage sein zu lernen. Die KI trifft Entscheidungen hierbei nicht auf Basis vordefinierter Regeln, sondern erlernt anhand von Trainingsdaten und der Interaktion mit Menschen ein eigenes Entscheidungsverhalten. Werden die Trainingsdaten regelmäßig genutzt, ist die KI in der Lage, eigenständig Neues zu lernen. Im Kontext der Rekrutierung sind die Fähigkeiten der KI besonders interessant: Sie kann sehen, sprechen und zuhören, was die Interaktion mit Menschen ermöglicht (vgl. Semet & Hilberer 2021, S. 215; Böhm, Linnyk, Jäger u. a. 2021, S. 197).

Die Einsatzmöglichkeiten von KI im Bewerbungsprozess sind vielfältig. Beispielsweise kann die KI im Rahmen der Stellenausschreibung die Stellenanforderungen beim Fachbereich abfragen, die Ergebnisse strukturiert auswerten und in ein Anforderungsprofil überführen. Die KI kann auch bei der Erstellung von Texten für Stellenausschreibungen unterstützen, indem sie beispielsweise auf gendergerechte Sprache achtet. Bereits vorhandene Texte können von der KI analysiert und Verbesserungsvorschläge erarbeitet werden (vgl. Jäger & Teetz 2021, S. 272). Während des Bewerbungsprozesses kann die KI häufige Anfragen mithilfe von Chatbots bearbeiten oder beim Ausfüllen von Fragebögen unterstützen. Außerdem ist es möglich, Lebensläufe automatisiert zu erfassen, auszulesen und eine Vorauswahl der Bewerberinnen und Bewerber mittels CV-Parsing durchzuführen (vgl. Jäger & Teetz, 2021, S. 273).

Der Einsatz von KI im Recruiting ist nicht unumstritten. In KI-geführten Bewerbungsgesprächen lernen die Bewerberinnen und Bewerber das Unternehmen zunächst nicht kennen. Sie können keine Rückfragen stellen und bauen auch keine (erste) Bindung zum Unternehmen auf. Es fehlt folglich der erste Eindruck zur Kommunikations- und Unternehmenskultur. Die damit verbundene Gefahr ist ein Qualitätsverlust auf beiden Seiten und eine schwindende Akzeptanz auf Seiten der Bewerberinnen und Bewerber. Werden zudem Ton- und Videoaufnahmen durchgeführt, die eine Emotionserkennung oder Stimmanalyse zur Persönlichkeitsermittlung beinhalten, kann das Recht auf die informationelle Selbstbestimmung (informationelle Autonomie) verletzt sein. Bei Videoaufzeichnungen wird darüber hinaus in den privaten Bereich der Bewerberinnen und Bewerber eingedrungen, da es nicht mit jedem System möglich ist, einen Hintergrundfilter einzustellen. Die sichtbaren Einrichtungsgegenstände könnten potenziell ebenfalls zur Analyse herangezogen und hieraus Rückschlüsse auf den Bildungsstand, auf die Einkommenssituation oder auf den familiären Hintergrund gezogen werden (vgl. Wilke & Bendel 2022, S. 658 ff.). Die Ausführungen

verdeutlichen, dass insbesondere die Themen Datenschutz und Ethik bei einer Implementierung von KI-Lösungen berücksichtigt und transparent kommuniziert werden sollten. Dies erhöht die Akzeptanz sowohl auf Seiten der Mitarbeitenden als auch auf Seiten der potenziellen Bewerberinnen und Bewerber.

Ebenfalls relevant beim Einsatz von KI ist die Beachtung der Datenqualität. Ist die Datenbasis, mit Hilfe derer die KI gelernt hat, bereits verzerrt, wird auch das Ergebnis der KI-Auswertung diese Verzerrung beinhalten. In der Folge werden aktuell bestehende Diskriminierungen fortgeschrieben.

Letztendlich sind auch die betriebswirtschaftlichen Aspekte nicht zu vernachlässigen. Die Einführung KI-basierter Systeme ist mit Kosten verbunden. Neben den Anschaffungskosten sind Betriebs- und Wartungskosten sowie Kosten der Einarbeitung und Schulung zu berücksichtigen. Um wirtschaftlich mit der KI zu arbeiten, müssen sich die Kosten durch die Einsparpotenziale relativieren (vgl. Wilke & Bendel 2022, S. 655).

## 4 Implikationen für die Arbeitgeberberatung

Im Kontext der Beratung von Arbeitgebern und Arbeitgeberinnen ist es wichtig, dass Beratungsfachkräfte mit den aktuellen Trends und technologischen Möglichkeiten im Bereich des Recruiting vertraut sind. Dies ist erforderlich, um Arbeitgeberkundinnen und -kunden optimal bei der Identifizierung, Anwerbung und Bindung qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu unterstützen. Die Identifikation potenzieller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgt hierbei zielgruppenspezifisch über verschiedene soziale Netzwerke sowie Business-Plattformen. Es ist unerlässlich, ein fundiertes Wissen über die zielgruppenspezifische Nutzung dieser Dienste zu haben und die Kompetenz zu besitzen, aktiv nach potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten in diesen Netzwerken zu suchen.

Um Personen für das Unternehmen zu gewinnen, ist es notwendig, die verschiedenen Möglichkeiten des Active Sourcing zu kennen und anwenden zu können. Hierzu gehört auch das Wissen über unterschiedliche Social-Media Plattformen und das Nutzungsverhalten der jeweiligen Zielgruppen. Zielgruppengerechte Recruiting-Maßnahmen verbessern die eigene Reichweite und beeinflussen positiv die Bewerbererfahrung („candidate experience“). Auch sollte ein Überblick über die Möglichkeiten KI-gestützter Recruitingverfahren vorhanden sein, um den Arbeitgebenden neue Impulse zur Optimierung und Effizienzsteigerung mitzugeben. Aufgrund der Schnelllebigkeit der technologischen Entwicklung ist eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit den genannten Themenbereichen unumgänglich.

Beraterinnen und Berater sollten auch die internen Prozesse bei der Implementierung digitaler Rekrutierungsprozesse berücksichtigen. Es handelt sich dabei um einen Change-Prozess, der sorgfältig geplant, umgesetzt und kommuniziert werden muss. Bei ausreichender Expertise kann die Arbeitgeberberatung diesen Prozess begleiten und unterstützen. Dies gilt auch für die Gewährleistung und Einhaltung ethi-

scher Standards, gesetzlicher Vorschriften und von Datenschutzbestimmungen sowie die Umsetzung eines diskriminierungsfreien Verfahrens.

## Literatur

- Biemann, T. & Weckmüller, H. (2017). Candidate Experience – Arbeitgeberattraktivität im Bewerbungsprozess. *Personal Quarterly*, 69/2017, 1, S. 54–57.
- Böhm, S., Linnyk, O., Jäger, W. & Teetz, I. (2021). KI im Recruiting: Anwendungsfelder, Entwicklungsstand und Anwendungsbeispiele aus der Praxis. In: T. Barton & C. Müller (Hg.), *Künstliche Intelligenz in der Anwendung. Rechtliche Aspekte, Anwendungspotenziale und Einsatzszenarien*, S. 195–218. Wiesbaden: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-30936-7\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-658-30936-7_11)
- Böhm, S. & Meurer, S. (2021). Potenziale mobiler Technologien für HR (Mobile HR). In: T. Petry & W. Jäger (Hg.), *Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement* (2. Aufl.), S. 161–198. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe.
- Bröckermann, R. (2021). *Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management* (8. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel. <https://doi.org/10.34156/9783791051741>
- Fink, V. (2021). *Künstliche Intelligenz in der Personalarbeit. Potenziale nutzen und verantwortungsbewusst handeln*. Stuttgart: Schäffer Poeschel. <https://doi.org/10.34156/9783791052212>
- Freudig, J. & Garnitz, J. (2022). Klassisches Recruiting vs. Active Sourcing: Externe Stellungnausschreibung weiterhin dominierend. *ifo Schnelldienst* 4/2022, S. 70–73.
- Jäger, W. & Teetz, I. (2021). Digitalisierung im Recruiting. In: T. Petry & W. Jäger (Hg.), *Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement* (2. Aufl.), S. 265–282. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe.
- Roedenbeck, M., Qari, S. & Herold, M. (2021). Künstliche Intelligenz im Recruiting: Performancevergleiche des (un-)supervised Learnings bei Bewerbungsdokumenten. In: T. Barton & C. Müller (Hg.), *Künstliche Intelligenz in der Anwendung*, S. 219–237. Wiesbaden: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-30936-7\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-658-30936-7_12)
- Semet, S. & Hilberer, L. (2021). Potenziale von künstlicher Intelligenz für HR. In: T. Petry & W. Jäger (Hg.), *Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement* (2. Aufl.), S. 213–224. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe.
- Weitzel, T., Maier, C., Weinert, C., Pflügner, K., Oehlhorn, C., Wirth, J. & Laumer, S. (2020a). *Social Recruiting und Active Sourcing. Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2020. Research Report*. Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Verfügbar unter: [https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai\\_lehrstuhle/isdl/Recruiting\\_Trends\\_2020/Studien\\_2020\\_01\\_Social\\_Recruiting\\_Web.pdf](https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuhle/isdl/Recruiting_Trends_2020/Studien_2020_01_Social_Recruiting_Web.pdf) (Zugriff am 01.02.2024).

- Weitzel, T., Maier, C., Weinert, C., Pflügner, K., Oehlhorn, C., Wirth, J. & Laumer, S. (2020b). *Mobile Recruiting. Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2020. Research Report*. Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Verfügbar unter: [https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai\\_lehrstuehle/isdl/Recruiting\\_Trends\\_2020/Studien\\_2020\\_02\\_Mobile\\_Recruiting\\_Web.pdf](https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Recruiting_Trends_2020/Studien_2020_02_Mobile_Recruiting_Web.pdf) (Zugriff am 01.02.2024).
- Wilke, G. & Bendel, O. (2022). KI-gestütztes Recruiting – technische Grundlagen, wirtschaftliche Chancen und Risiken sowie ethische und soziale Herausforderungen. *HMD- Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 59, S. 647–666. <https://doi.org/10.1365/s40702-022-00849-w>

