



## **Bewerbungsprozesse im Wandel Alte und neue Anforderungen an Bewerber\_innen in Niederösterreich**

Ursula Holtgrewe (Projektleitung), Martina Lindorfer, Irina Vana

Wien, 13. Oktober 2020



## **Impressum**

Arbeitsmarktservice Niederösterreich

Dienstleistungsunternehmen des öffentlichen Rechts

Hohenstaufengasse 2

1010 Wien

Telefon: +43 50 904 340

UID: ATU 38908009

DVR: 4013345

Durchgeführt von:

ZSI – Zentrum für Soziale Innovation GmbH

Linke Wienzeile 246

1150 Wien

Telefon: +43 1 4950 442 0

FN 401151d

## Inhalt

1. Die Themenstellung .....	5
2. Literaturüberblick .....	5
2.1. Bewerbungs- und Rekrutierungsprozesse .....	5
2.2. Digitale Verfahren und ihre Promotor_innen.....	7
2.3. Das Bild vom Recruiting und vom Arbeitsmarkt.....	8
2.4. Ein erster Blick auf die Realität in Niederösterreich .....	12
2.5. Von der Ausschreibung zur Einstellung: Digitale Techniken im Bewerbungsverfahren .....	12
2.6. Künstliche Intelligenz und Analytics .....	18
3. Bewerbungspraktiken in niederösterreichischen Betrieben .....	22
3.1. Das Sample: Branchen und Betriebsgrößen .....	22
3.2. Typologie des Einsatzes digitaler Bewerbungsverfahren .....	30
3.3. Die verschiedenen Arbeitsmärkte: Fachkräftemangel und andere Engpässe .....	32
3.4. Rekrutierungsstrategien allgemein .....	34
3.5. Stellenausschreibungen und Rekrutierungskanäle .....	37
3.5. Bewerbungen: Die Tools und Praxen .....	44
4. Die Zukunft .....	62
4.1. Digitalisierung auf bekannten Pfaden .....	63
4.2. Arbeitskräftemangel und die Suche nach spezialisierten Arbeitskräften .....	63
4.3. Vereinfachung und Beschleunigung.....	64
4.4. Standardisierung, Zentralisierung .....	65
4.5. Employer Branding als Zukunftsanforderung .....	65
4.6. Reichweite und neue Kandidat_innengruppen.....	67
4.7. Künstliche Intelligenz bei der Personalauswahl? .....	68

4.8. Das Persönliche vs. das Digitale oder alt gegen neu?.....	69
5. Anforderungen an Bewerber_innen aus Sicht des AMS .....	72
5.1. Das Sample der Befragten AMS-Berater_innen.....	72
5.2. Stellenausschreibungen im Stil der Digitalisierung .....	72
5.3. Bewerbungsprozesse zwischen klassisch, hybrid und digital. Neue Chancen, neue Hürden? ...	75
5.4. Die große Ungewissheit: der Einsatz von Algorithmen in der Bewerber_innen-Auswahl ....	77
Exkurs: Bemerkten AMS-Berater_innen einen „Corona-Effekt“ in der Beratungsarbeit? .....	78
5.5. Veränderte Anforderungen an AMS-Berater_innen .....	79
5.6. Anpassungsbedarf der Informationsmaterialien für Arbeitssuchende? .....	80
6. Fazit: Digitale Bewerbungen im Dreieck – was folgt daraus für Arbeitssuchende, das AMS und die Betriebe? .....	85
Stellen und Jobs suchen .....	85
Social Media .....	86
Bewerbungsformulare .....	86
Bewerbungsunterlagen allgemein .....	87
Algorithmen in der Personalauswahl.....	88
7. Literatur.....	89

# 1. Die Themenstellung

In der vorliegenden Studie werden Veränderungen von Bewerbungsprozessen in unterschiedlichen Branchen und Betrieben in Niederösterreich analysiert. Wir gehen der Frage nach, wie sich verschiedene Trends der Digitalisierung in Bewerbungsverfahren und bei der Personalauswahl in Niederösterreich branchen- und betriebsspezifisch niederschlagen. Von dieser Analyse ausgehend fragen wir anschließend, wie die Unterstützungs- und Beratungsangebote des AMS Niederösterreich auf diese Trends eingehen und wie diese zukünftig angepasst werden können.

Der folgende Literaturüberblick bietet eine Übersicht zu aktuellen Herausforderungen für Arbeitssuchende im Bewerbungsprozess, sowie zu den in der Literatur vorgestellten Trends. Dabei liegt der Fokus auf den Effekten digitaler Bewerbungsverfahren. Bei der Darstellung digitaler Techniken der Rekrutierung, die in der Literatur besprochen werden, folgen wir der Abfolge von Bewerbungsprozessen.

Die im fachspezifischen und wissenschaftlichen Diskurs thematisierten Trends werden in einem zweiten Teil den Ergebnissen der empirischen Erhebung unter 30 niederösterreichischen Betrieben bzw. Personalverantwortlichen gegenübergestellt. Diese wurden zur Praxis der Ausschreibung von zu besetzenden Stellen, zur Verwaltungspraxis von Bewerbungen, den Anforderungen, die sie an Bewerber\_innen und deren Unterlagen stellen und zu den Auswahlverfahren die sie anwenden befragt. Zudem wurden die Interviewten darum gebeten, die von ihnen erwarteten Trends in ihrer Branche und ihrem Betrieb, hinsichtlich der Anwendung computergestützter Verfahren im Bewerbungsprozess, zu beschreiben.

Ergänzend zu den Interviews mit Vertreter\_innen der Betriebe wurden Interviews mit AMS-Berater\_innen geführt. Der Fokus lag dabei insbesondere auf der Frage, welchen Schulungsbedarf die Mitarbeiter\_innen des AMS bei den Klient\_innen sehen und welchen Anpassungsbedarf sie für die beim AMS etablierten Prozesse angesichts der von ihnen beobachteten Bewerbungspraxis und der Trends in Niederösterreich wahrnehmen. Es folgt eine Analyse von AMS-Schulungs- und Informationsunterlagen hinsichtlich der Frage, inwieweit diese auf aktuelle Trends in Bewerbungsverfahren eingehen. Das abschließende Fazit zieht schließlich Bilanz zu der zentralen Frage welche neuen Anforderungen an Bewerber\_innen in Niederösterreich aufgrund von Digitalisierungsprozessen in Bewerbungsprozessen wahrzunehmen sind.

## 2. Literaturüberblick

### 2.1. Bewerbungs- und Rekrutierungsprozesse

Bewerbungen sind klassische Situationen der Entscheidung unter Unsicherheit für Betriebe und Bewerber\_innen. Keine Seite kann wissen, ob die andere im Zeitverlauf halten wird, was sie verspricht, ob Erwartungen erfüllt, übertroffen oder enttäuscht werden. Der Betrieb riskiert Geld, aber auch das Funktionieren seiner Arbeitsabläufe und sein Potenzial, zu reagieren und Innovationen hervorzubringen, wenn unpassende oder falsch qualifizierte Bewerber\_innen eingestellt werden. Arbeitnehmer\_innen riskieren ihr Einkommen, ihre soziale Sicherheit, ihre Lebensqualität und ggf. auch ihre Gesundheit, wenn der Betrieb sich als weniger stabil und zahlungskräftig erweist als erwartet, die Vorgesetzten und Kolleg\_innen als unangenehm, die Arbeit sich als unter- oder überfordernd herausstellt, und die erhofften Spielräume und Perspektiven als nicht vorhanden. Keine Partei kann dabei wissen, ob man mit der Entscheidung nicht eine bessere Kandidat\_in oder einen besseren Job knapp verpasst hat.

All das ist natürlich nichts Besonderes im wirtschaftlichen und sozialen Leben, sondern eher der Normalfall. Entscheidungen unter unvollständiger Information, deren Grundlagen und deren Nutzen

man erst in der Zukunft wird einschätzen können, markieren geradezu die durchlässige Grenze zwischen Wirtschaftlichem und Sozialem. Beide Parteien versuchen nämlich, die Ungewissheit über Leistungsfähigkeit und Ehrlichkeit des jeweils anderen durch „Signale“ zu überbrücken. Signale sind dabei genuin sozial und haben unterschiedliche Quellen. Bei der Entscheidungsfindung helfen Institutionen wie Bildungssysteme mit (hoffentlich) vergleichbaren Lerninhalten und Zeugnissen. Aber auch gesellschaftlich etablierte (Vor-)Urteile, die Ungewissheit verringern, sind bei der Entscheidungsfindung wirksam. Diese sind vielfach (unbewusst) diskriminierend und verhindern damit bereits im ersten Schritt, dass Bewerber\_innen weiter im Prozess bleiben.

Gern werden etwa längere Arbeitslosigkeitsperioden oder „Lücken“ im Lebenslauf als Signale für fehlende Arbeitsmotivation oder „Jobfitness“ interpretiert, und entsprechende Kandidat\_innen schon in der ersten Runde aussortiert (Eichmann/Eibl 2018), auch wenn es arbeitspsychologische Hinweise gibt, dass solche „Lücken“ keinen Zusammenhang mit geringem Berufserfolg aufweisen und man damit durchaus geeignete Bewerber\_innen verliert (Frank/Wach/Kanning 2017). Auch fremd klingende Namen und die Bewerbungsbilder beeinflussen den Auswahlprozess. Der Einsatz digitalisierter, standardisierter und anonymisierter Bewerbungsverfahren wird in diesem Zusammenhang einerseits als objektivere und diskriminierungsfreie Lösung empfohlen (vgl. Fiedler 2020). Andererseits aber können Verfahren, die von maschinellem Lernen und künstlicher Intelligenz unterstützt werden, auch vorgängige Ungleichheiten und Diskriminierungen reproduzieren (siehe Kapitel 2.6. Künstliche Intelligenz und Analytics).

Um Informationslücken zu verringern und Risiken klein zu halten, nutzen Menschen gut und gern soziale Beziehungen und Erfahrungen. Eine weitere Möglichkeit ist es, Vermittler\_innen oder Intermediäre einzuschalten: Das AMS, Zeitarbeitsfirmen oder Personalberatungen sind die Klassiker. Sie übernehmen nicht nur den Suchaufwand und eine gewisse Vorauswahl, sondern bringen eine weitere Perspektive und einen gewissen Überblick im Feld ein, der Unternehmen bei der Interpretation der erhaltenen Signale und Informationen unterstützen kann und so Unsicherheit verringert.

Dabei erzeugen die Konventionen des Bewerbungsprozesses – neben den darin mitgeteilten Informationen – selbst bestimmte Signale: Wer seinen den Regeln der Rechtschreibung entsprechenden Lebenslauf ansprechend, aber nicht über-originell layoutiert, übliche Details erwähnt und unübliche weglässt, und branchenüblich angemessen gekleidet zum Vorstellungsgespräch erscheint, zeigt damit einerseits eine grundsätzliche Kompetenz und Bereitschaft, sich auf Spielregeln und Erwartungen des Gegenübers einzulassen. Die umfangreiche Ratgeberliteratur zu Bewerbungen und die verschiedenen Tipps der Vermittler\_innen zielen auf genau solche Konventionen ab, die Unsicherheiten auf beiden Seiten reduzieren. Andererseits aber schaffen sie damit neue Ungewissheiten für die Unternehmen: indem Bewerber\_innen alle die gleichen, durch Ratgeber quasi standardisierten Konventionen einhalten, kann man sich mit formal fehlerfreien Bewerbungen, arbeitsmarktkompatiblen Hobbies und Bewerbungsstrategien auch nicht mehr von anderen Bewerber\_innen abheben. Kanning (2017) etwa schreibt in einer Untersuchung zu Bewerber\_innenstrategien, dass in einer Online-Befragung von 999 Personen mit Bewerbungserfahrungen 55,6% berichten, dass sie Bewerbungsunterlagen aus dem Internet heruntergeladen und für ihre Person und die angestrebte Stelle adaptiert hätten.

Die Personalauswahl stellt also einen sozial voraussetzungsvollen und anspruchsvollen Prozess dar, in dem explizite und implizite Erwartungen unter hohen Einsätzen für beide Seiten abgestimmt werden. Beide Seiten stellen Informationen strategisch bereit oder halten sie zurück. Die Einsätze sind durchaus asymmetrisch, da in den weitaus meisten Arbeitsmärkten der Arbeit suchende Mensch stärker auf einen Job angewiesen ist als das Unternehmen darauf, nun gerade ihn oder sie einzustellen.

Digitale Bewerbungsverfahren, die den Prozess des Informationsaustauschs zwischen Arbeitgeber\_innen und Arbeitssuchenden unterstützen, strukturieren und womöglich effektiver machen, klinken sich also in diese von Ungewissheit geprägten Prozesse ein. Ob und für wen sie Unsicherheit reduzieren, absorbieren oder einfach umverteilen, bleibt herauszufinden. Allgemein geht es bei der

Reduktion von Ungewissheit nicht allein um „objektiv“, also messbar erfolgreichere Entscheidungen, die zur Einstellung erfolgreicherer, produktiverer und lernfähigerer Bewerber\_innen führen. „Gefühle“ Unsicherheitsreduktion (das berühmte „Bauchgefühl“) und bessere Legitimation der getroffenen Entscheidungen reichen den Akteur\_innen oftmals aus. Unter Ungewissheit lohnt es sich häufig, hinreichend gute statt optimale Entscheidungen zu treffen, wenn der Aufwand für weitere Optimierungsschritte zu hoch und der Gewinn wieder zu ungewiss ist.

Aus diesem Grund gibt es auch die viel erforschten Lücken zwischen der Praxis der Bewerbung und Personalauswahl und dem Stand der Forschung über Auswahlkriterien und -verfahren, die erfolgreiche Verfahren identifiziert. Das ist ein traditionsreiches Thema der Arbeits- und Organisationspsychologie. Es ergibt sich, dass gängige Praxen und Kriterien wie die Sichtung des Motivationsschreibens, die Beurteilung formaler Standards der Unterlagen (Rechtschreibfehler), Bewerbungsfotos oder auch Informationen zu Lücken im Lebenslauf, eher wenig vorhersagekräftig für erfolgreiche Stellenbesetzungen sind – von der Handschrift ganz zu schweigen (Schmidt/Oh/Shaffer 2017; Kanning 2016). Nur wenige Personaler\_innen und Entscheider\_innen orientieren sich jedoch am wissenschaftlichen Stand der Personalforschung (in der Befragung von deutschen Personaler\_innen von Kanning waren es 3%, Kanning 2016).

## 2.2. Digitale Verfahren und ihre Promotor\_innen

Digitale Verfahren können einzelne Schritte des Auswahl- und Einstellungsprozesses unterstützen. Zudem können durch den Einsatz digitaler Verfahren neue Kommunikationsformen, -kanäle und Endgeräte (z. B. Smartphone statt Computer) genutzt werden. Das Instrumentarium künstlicher Intelligenz und maschinellen Lernens soll zu Optimierungszwecken eingesetzt werden, wie zum Beispiel für das bestmögliche „Matching“ zwischen Stellensuchenden und Stellenangeboten. Jedoch ist nicht alles, was an Tools und Dienstleistungen angeboten wird, von seiner Funktion her tatsächlich neu. Seit dem frühen 20. Jahrhundert haben Großorganisationen, nicht zuletzt solche des öffentlichen Sektors wie das Militär oder auch die Post versucht, mit Unterstützung der entstehenden Arbeitspsychologie die Eignung von Kandidat\_innen für bestimmte Aufgaben ebenso zu messen wie bestimmte Persönlichkeitszüge. Kriege, Personalmangel oder die Rekrutierung neuer Beschäftigtengruppen für neuartige und herausfordernde Tätigkeiten (z.B. Frauen in der Telefonvermittlung) haben solche Bemühungen befördert. Die Digitalisierung fügt sich daher in eine lange Geschichte der Versuche ein, Personalauswahlverfahren zu formalisieren und den Nutzen formalisierter und anderer Verfahren zu messen und zu vergleichen (Schmidt/Oh/Shaffer 2017). Dabei geht es darum, mit welchen Verfahren sich der berufliche Erfolg, die Eignung, die Leistung oder auch die Lernfähigkeit der Einstellenden am besten voraussagen lässt. Es geht aber, wie gesehen, auch darum, Entscheidungen abzusichern und zu legitimieren. Der Einsatz von digitalen Tools erlaubt es den Unternehmen zudem, sich als „modernes“ Unternehmen darzustellen.

Die meiste Literatur zu den Trends digitalisierter Bewerbungsverfahren ist von Vertreter\_innen spezialisierter Dienstleistungsfirmen verfasst worden. Solche Dienstleister betreiben ihrerseits digitale Plattformen, unterstützen Firmen bei der Gestaltung digitaler Vermittlungskanäle und beim Monitoring von deren Effektivität usw. Der Markt digitalisierter Personaldienstleistungen differenziert sich also aus, von der klassischen Personalberatung und Arbeitskräfteüberlassung zu Plattformen als Intermediären einerseits und Berater\_innen und Intermediären für Strategieentwicklung und den Einsatz von Plattformen, Social Media, Multimedia etc. andererseits. Für unsere Zwecke ist das deswegen wichtig, weil diese Akteur\_innen Trends nicht einfach beobachten, sondern qua Geschäftsmodell ein vitales Interesse daran haben, dass diese Trends sich möglichst in ihrem Sinn entwickeln. Digitalisierung und ausdifferenzierte Dienstleistungen greifen also ineinander. Auch im Bereich des unternehmensinternen Personalmanagements wird über Digitalisierung im Zusammenhang aufgewerteter, strategischer HR-Funktionen diskutiert, verbunden mit der Hoffnung, IT-gestützt die Beiträge der HR zur Unternehmenswertschöpfung mess- und sichtbarer zu machen (Freitas 2018; Strohmey-

er/Parry 2014; Verhoeven 2020b). Die Expertise für digitales HR, digitales Recruiting und digitale Personalpolitik ist also auch strategischer und interessengeleiteter Art. Das ist durchaus legitim und im Kontext gegenwärtiger Digitalisierungsdiskussionen geradezu unvermeidlich.

Es spricht auch dafür, dass Digitalisierung in Form einer schlichten Automatisierung von Personalfunktionen unwahrscheinlich ist. Diese müssen zum einen firmenspezifisch implementiert werden. Zum anderen aber bleibt häufig die Spezifikation für jede einzelne Stellenausschreibung und Besetzungsentscheidung ein Aushandlungsprozess zwischen unterschiedlichen Akteur\_innen innerhalb der Firma, ggf. durch Berater\_innen und Intermediäre moderiert. Dass also jede Firma, die eine Stelle zu besetzen hat, sich einfach KI-unterstützt die passendsten Bewerber\_innen von einer Plattform zusammensucht und alle externen und internen Vermittler\_innen wegfällt, ist unwahrscheinlich.

Interessant ist weiterhin, dass einige der Programme und der ihnen zugrundeliegenden Vorstellungen direkte Importe aus dem Dienstleistungsmarketing sind. Ca. Mitte bis Ende der 90er Jahre wurden in den Finanzdienstleistungen, dem Versandhandel, aber auch in den liberalisierten Dienstleistungen der Energieversorgung, Post und Telekommunikation die bereits damals anfallenden Kund\_innendaten als Instrumente des Beziehungsmanagements („customer relationship management“) entdeckt. Mit datengetriebenen Neu- und Zusatzangeboten, der Gestaltung von Tarifen usw. konnte man Rationalisierung im Service (Call- und Servicecenter) und individualisierte Ansprache der Kund\_innen verbinden (Holtgrewe/Kerst 2002; Sauer 2002).

Übertragen auf den Bewerbungskontext wird nun argumentiert, dass es in bestimmten Arbeitsmärkten mit knappen Arbeitskräfteangebot, etwa im Bereich der Facharbeiter\_innen und bei Hochqualifizierten nötig sei, Bewerber\_innen wie Kund\_innen zu behandeln, eine Beziehung zu ihnen zu kultivieren und auch wenn ein Beschäftigungsverhältnis nicht zustande kommt, als Firma einen guten Eindruck zu hinterlassen. Es geht um Beziehungsmanagement, „candidate centrality“ (Scherhag 2020) und die „candidate experience“ (s. u.), so wie man auch bei Dienstleistungen Erfahrungen oder Erlebnisse designt. Im „Employer Branding“, also der Pflege einer „Marke“ als Arbeitgeber\_in kommen Produkt- und Arbeitsmärkte quasi zusammen.

### 2.3. Das Bild vom Recruiting und vom Arbeitsmarkt

Online-Job Portale und diverse nationale und internationale Dienstleister und Beratungsfirmen im HR-Bereich berichten im Netz über Recruiting-Trends, die das Personalwesen in den kommenden Jahren beschäftigen werden oder sollen. Wir haben uns diese Trends im Vergleich angesehen und in Tabelle 1 zusammengefasst. Es lässt sich zusammenfassend sagen, dass sich die einzelnen Prognosen nur geringfügig voneinander unterscheiden. Ausgangspunkt der neuen Trends ist durchgängig der Fachkräftemangel, der ein Umdenken der Firmen bewirkt, die nunmehr die sich Bewerbenden umwerben müssen. Im „War for Talent“ müsse das Recruiting professioneller werden. Zudem werden durch automatisierte und digitale Prozesse im Recruiting Zeitressourcen frei, die in eine aktive und persönlichkeitszentrierte Suche nach den passendsten Bewerber\_innen investiert werden können.

Tabelle 1: Trends in der Rekrutierung und im Personalwesen

QUELLE	HR TRENDS 2019/2020	ERKLÄRUNGEN
Karriere.at <sup>1</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Holistic HR: digital getrieben und menschenzentriert</li> <li>(2) Data Driven, Active, Social Recruiting</li> <li>(3) CSR und Nachhaltigkeit: Generation Z gewinnen</li> </ul>	<p>Ad1) Digitalisierung, damit mehr Zeit bleibt, um sich ganzheitlich mit dem Menschen auseinanderzusetzen;</p> <p>Ad2) Aktives Ansprechen von Kandidat_innen über Talent Pools; People Analytics, also Big Data-Auswertung von Personal- und Recruiting-Daten;</p> <p>Ad3) Employer-Branding Strategie inkludiert Diversität und grüne Themen;</p>
LinkedIn, Global Talent Trend Report 2020 <sup>2</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Employee Experience</li> <li>(2) People Analytics</li> <li>(3) Internal Recruiting</li> <li>(4) Multigenerational Workforce</li> </ul>	<p>Ad1) Das Unternehmen arbeitet für seine Angestellten;</p> <p>Ad2) Datenbasierte Personalentscheidungen treffen;</p> <p>Ad3) Interne Besetzungen auch als Werkzeug, um gute Leute zu halten;</p> <p>Ad4) Stärken aller Generationen nutzen;</p>
Team Jobs / Stepstone <sup>3</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Authentisches Employer Branding</li> <li>(2) Cultural Fit</li> <li>(3) Dialogisches Recruiting</li> <li>(4) Digitalisierung der Recruiting Welt (darunter Social Recruiting, kreative Bewerbungsformate, digitale Jobbörsen)</li> <li>(5) E-Recruiting</li> </ul>	

<sup>1</sup> <https://www.karriere.at/blog/hr-trends-2020.html>

<sup>2</sup> <https://business.linkedin.com/talent-solutions/recruiting-tips/global-talent-trends-2020>

<sup>3</sup> <http://www.jobnews.at/recruiting-trends/>

QUELLE	HR TRENDS 2019/2020	ERKLÄRUNGEN
<b>Consulting Headlines – Das Karrieremagazin für Berater<sup>4</sup></b>	(1) Recruitment Marketing (2) Digitalisierung (3) Candidate-First-Ansatz (4) Ethik (5) New Work	Ad 1) wie Active Recruiting: Kontaktaufnahme, bevor sich die Kandidat_in auf Jobsuche macht ; h„Google for Jobs“; neue Recruiting-Eventformate (Online Recruiting-Messen, interaktive reale Eventformate); Ad2) Automatisierung und KI (Smarte Systeme, CV-Screening Tools, Recruiting Chatbots, Halb-digitale Job Interviews, Automatisierte Beantwortung, etc.); Active Sourcing; Digitalisierte Vermittlungsplattformen; Ad 3) Kandidat_in als Kund_in Ad 4) Candidate-Fit, wertmäßige Passung; Diversity Ad 5) Freiraum/Flexibilität/Freelance; Agile Führungskräfte; Work-Life Blending (statt -Balance) als neues Problem;
<b>epunkt<sup>5</sup></b>	(1) Candidate Experience (2) Professionalisierung in HR Abteilungen (3) People Analytics (4) Active Sourcing & Social Recruiting (5) Candidate Relationship Managemt	

Die Literatur über digitale Rekrutierung zeichnet ein spezifisches Bild der relevanten Arbeitsmärkte und Zielgruppen, das mit beachtlichen Mengen von Schlagwörtern aus der Beratungsszene dekoriert wird. Man stellt sich wohl nicht zu Unrecht eine Arbeits- und Geschäftswelt vor, die volatil, also unbeständig, unsicher, komplex und mehrdeutig ist (mit dem englischen Kürzel VUCA<sup>6</sup> bezeichnet) (Wald 2018; Jain 2019) und in der Firmen davon profitieren, unterschiedlichste Bewerber\_innengruppen anzusprechen. Mit dem demographischen Wandel, der Zunahme der Frauener-

<sup>4</sup> <https://www.consultingheads.com/blog/allgemein/hr-trends-2019/>

<sup>5</sup> <https://www.epunkt.com/r/blog/neueste-recruiting-trends/> 07.05.20

<sup>6</sup> Für volatile, uncertain, complex, ambiguous.

werbstätigkeit und der Migration werden potenzielle Beschäftigtengruppen diverser. Insgesamt wird die Erwerbsbevölkerung älter, und mehr ältere Beschäftigte (verstärkt durch höheres Pensionsalter) finden sich am Arbeitsmarkt. Unterschiedliche Typen von Migration von Hoch- bis Einfachqualifizierten bedingen diversere kulturelle Hintergründe der Belegschaften. Während Fachkräfte an vielen Standorten knapper werden, kann aber Digitalisierung auch bedeuten, dass Unternehmen ihre Standortentscheidungen sowie Entscheidungen über Insourcing oder Outsourcing vermehrt am jeweiligen Arbeitsmarkt orientieren und ggf. revidieren, etwa im Hinblick auf die Qualifikationslandschaft und die Verfügbarkeit von kostengünstigen Beschäftigten.

Dennoch oder deswegen meinen die digitalen Recruiter\_innen, dass der Arbeitsmarkt sich – zumindest bis zur Corona-Krise - zugunsten der Beschäftigten entwickelt und die Konkurrenz um gut qualifizierte, geeignete und „passende“ Beschäftigte zunimmt (War for Talent). Sie haben dabei naheliegenderweise gut oder hoch qualifizierte, junge Digital Natives, die Millennials und Generation Z mit beehrten, insbesondere technischen Abschlüssen im Auge, die bei aller Diversität die wohl begehrteste Gruppe sind. Diese jungen Leute fanden in vielen Branchen und Regionen des deutschsprachigen Raums im letzten Jahrzehnt einen einigermaßen günstigen Arbeitsmarkt vor. Das bedeutet, dass Unternehmen zumindest in der Außendarstellung und Rhetorik auch auf die Wünsche und Bedürfnisse dieser Gruppe eingehen müssen. Für diese seien die digitale Welt und (wechselnde) Social Media „natürlicher Lebensraum“, in dem man sie abholen müsse. Und sie wollten individuell und persönlich angesprochen und umworben werden. Auch für Arbeitgeber\_innen aber werde der „cultural fit“ von Beschäftigten und Unternehmen wichtiger. Werte und persönliche Dispositionen müssten passen, um unter den begehrten Beschäftigten Fluktuation zu mindern, Produktivität zu steigern und Zufriedenheit oder gar Glück am Arbeitsplatz zu maximieren.<sup>7</sup> Von beiden Seiten also stiegen die Ansprüche an bestmögliches Matching von Personen und Jobs (Diercks 2020) und dieses liege im beidseitigen Interesse.

Die Plattform karriere.at fasst in einem White Paper diese Veränderungen zusammen: *„Heutige Generationen – ob Y oder Z – haben aber andere Erwartungen an einen Job, an ihren Arbeitgeber und an Bewerbungsprozesse. Man bewegt sich immer mehr in Richtung eines gegenseitigen Kennenlernens. Das Bewerbungsgespräch ist im Idealfall ein echter Dialog, denn auch die Unternehmen müssen sich beim Kandidaten bewerben und von sich überzeugen. Waren es vor einigen Jahren noch die Unternehmen, die sich unter den Kandidaten die besten herauspicken konnten, sind High Potentials heute oftmals in der Position, dem bestbietenden Arbeitgeber den Zuschlag zu geben.“* (karriere.at 2015).

Joachim Diercks<sup>8</sup> macht deswegen in der Digitalisierung von Bewerbungsprozessen die Trends der Selbstselektion, Personalisierung, des Matching und einer „neuen Menschlichkeit“ aus (Diercks 2018). Durch authentische und realistische Selbstdarstellung (Employer Branding) sollen Unternehmen sicherstellen, dass sich bereits die für sie „Richtigen“ bei ihnen bewerben. Eine zielgenaue Ansprache von möglichen Kandidat\_innen erspare Aufwand bei der Auswahl. Ganz analog zum klassischen Marketing gehe es um Personalisierung der Ansprache. Verhoeven (2020) sieht dabei auch eine gewisse Informalisierung der Bewerbungsverfahren: Motivationsschreiben würden weggelassen, Kontaktaufnahme, Vorauswahl usw. könnten auch per Video erfolgen, um Bewerbungshürden zu verringern. Damit sinke der Aufwand für Kandidat\_innen wie für Betriebe.

---

<sup>7</sup> [https://de.wikipedia.org/wiki/Cultural\\_Fit](https://de.wikipedia.org/wiki/Cultural_Fit) Übrigens schließen diese Überlegungen an die Unternehmenskultur-Diskussionen der 1980er und 1990er Jahre an (Schein 1995;Krell 1994), die schon damals einerseits als subjektive Entfaltungsmöglichkeiten, andererseits als Übergriff der Unternehmen auf persönliche und „private“ Dispositionen der Beschäftigten gesehen wurden.

<sup>8</sup> Diercks ist Gründer und Geschäftsführer der Hamburger CYQUEST, die sich als Spezialist für Personalmarketing und Eignungsdiagnostik mit spielerischen Elementen und als „The Recruitment Company“ vorstellt. Er ist auch Autor des interessanten Recruitment-Blog, <https://blog.recruitment.de/>.

Diese Literatur zeigt also eine einerseits selektive, auf begehrteste Bewerber\_innengruppen fokussierte, andererseits naturgemäß sehr fortschrittsoptimistische und marketingorientierte Sicht auf digitale Bewerbungsprozesse. Wie sich diese für weniger begehrte Gruppen von Jobsuchenden und deren Beschäftigungsfelder darstellen, wird aus der Literatur weniger deutlich. Hier werden die im Projekt zu führenden Expert\_inneninterviews mit Personaler\_innen mehr Auskunft geben. Ehe wir dazu kommen, ziehen wir jedoch noch eine Untersuchung zur Personalrekrutierung in Niederösterreich heran und wenden uns dann den einzelnen Technologien und Verfahren zu, die im Bewerbungsprozess zum Einsatz kommen.

## 2.4. Ein erster Blick auf die Realität in Niederösterreich

Mit dem Fokus auf junge (Hoch-)Qualifizierte und das „Active Recruiting“ von Wechselbereiten, die anderswo beschäftigt sind, entspricht das Feld der digitalen Plattformen und Dienstleister durchaus dem Fokus von Personaler\_innen in **Niederösterreich**, wie Eichmann und Eibl (2018) berichten. In einer Phase der Hochkonjunktur kalkulieren auch diese „Fachkräftemangel, Höherqualifizierung, anhaltende Leistungsanforderungen bis zum (späteren) Pensionsantritt“ ein und konzentrieren sich auf die Suche nach „gut qualifizierten Wechselbereiten und jungen BerufseinsteigerInnen“ sowie (Pendel-)Migrant\_innen aus den Nachbarstaaten (S. 110). Weniger ähnlich sind die Einschätzungen bei der Nutzung unterschiedlicher und neuer Rekrutierungskanäle. Auf Basis einer repräsentativen Befragung niederösterreichischer Unternehmen im Jahr 2017 unterscheiden Eichmann und Eibl (2018) zwei Rekrutierungspfade: Den bekannten „informellen“ über die Nutzung sozialer Kontakte des Managements und der eigenen Mitarbeiter\_innen und den „formellen“ über Stellenanzeigen, Internet und das AMS. 38% der Befragten in dieser Untersuchung favorisieren den informellen Weg. An das AMS wenden sich 27% der Betriebe. Spezifisch das Internet nutzen in Niederösterreich 19% der Betriebe, wobei zwischen Jobplattformen, Anzeigen auf Social Media und eigenen Unternehmenswebsites nicht unterschieden wurde. Über dem Durchschnitt liegen die Branchen der Finanzdienstleistungen, das Sozial- und Gesundheitswesen und die NPOs. Auch im Wiener Umland und um St. Pölten wird mehr per Internet gesucht als anderswo. Bewerber\_innen finden Stellenangebote öfter über digitale Medien und insbesondere über Meta-Suchmaschinen (siehe Kapitel 2.5 Ausschreibung) und erst dann über den AMS-eJobroom.

## 2.5. Von der Ausschreibung zur Einstellung: Digitale Techniken im Bewerbungsverfahren

In der folgenden Darstellung zum Einsatz digitaler Techniken bei der Rekrutierung, die in der Literatur besprochen werden, folgen wir der Logik eines Bewerbungsverfahrens: Von der Ausschreibung, über die Bewerbung bis zur Auswahl der Kandidat\_innen.

Die Ausschreibung einer freien Stelle kann über verschiedene digitale Kanäle erfolgen, von der eigenen Firmenwebsite bis zu spezifischen Jobplattformen oder auch über Social Media und Apps. Solche Apps können auch die Nutzung von Empfehlungen durch Mitarbeiter\_innen unterstützen. Auch Rekrutierungs-Events können digital erweitert werden. Über Jobplattformen wie monster.com, karriere.at usw. hinaus gibt es Meta-Suchmaschinen, die eben diese Plattformen, Stellenanzeigen, durchsuchen und nach eigenen Kriterien zusammenstellen, wie etwa talentwunder.com. Dann kommt es zu Bewerbungen, die desgleichen digital erfolgen können. Hier gibt es das bereits konventionelle Format per E-Mail mit digitalisierten bzw. eingescannten Unterlagen, aber auch die Nutzung unternehmenseigener Formulare, die Anpassung an mobile Endgeräte oder die Bewerbung per Video mit mehr oder weniger Vorstrukturierung. Bei der Vorauswahl werden alle diese Unterlagen und Daten ausgewertet. Bei der Verwaltung von Bewerbungen kommen sowohl Workflow-Management-Systeme zum Einsatz (Application Tracking) als auch ggf. künstliche Intelligenz. Eine kleinere Auswahl von Bewerber\_innen wird in der Folge zum Bewerbungsgespräch eingeladen. Auch dieses kann per

Videokonferenz stattfinden – und eine Mischung aus unterschiedlichen Tests und Assessments enthalten. Schließlich erfolgt die Stellenbesetzung.

## Ausschreibung

In der Außendarstellung von Unternehmen im Hinblick auf aktuell oder potenziell offene Stellen, auch als **Employer Branding** oder Talent Marketing bezeichnet, beschreitet man bereits neue, multimediale Wege: Image-Videos und Testimonials von Beschäftigten werden eingesetzt (z.B. die des Waldviertler Luft- und Raumfahrtunternehmens Testfuchs<sup>9</sup>). Die Präsenz von Firmen bei Events wie Bewerbungsmessen wurde schon vor der Coronakrise virtuell komplementiert, etwa mit Arbeitsplatzrundgängen per Video, digitalen „Tagen der offenen Tür“ usw. (Lieske 2020). Hier dürften Weiterentwicklungen denen entsprechen, die man im Marketing findet, z.B. Einsatz von Virtual Reality usw. Karriere.at beschreibt auch diese Übertragung von Marketing-Logiken auf die Personalsuche: Job-Inserate dienen heute als „Einstieg in eine Arbeitgeber-Erlebniswelt, in der Interessierte alle relevanten Informationen zu einem Unternehmen erhalten. Anhand dieser Infos bewerten Kandidaten dann, ob der Job, aber auch die Firma dahinter zu ihnen passt. Bewerber erwarten heute, dass Arbeitgeber ihre Vorzüge auf dem silbernen Tablett präsentieren.“ (karriere.at 2016, S.11). Wenn die „Arbeitgebermarke“ im Vorfeld authentisch kommuniziert werde, verbessere das die Selbstselektion der richtigen Bewerber\_innen. Freilich meinen die Autor\_innen, dass „derzeit“<sup>10</sup> eine professionell erarbeitete gelebte „Arbeitgebermarke“ in Österreich nur vereinzelt und vor allem bei Großkonzernen zu finden sei ( Ebd., S. 8).

Weniger aufwändig können Chatbots Routinefragen zum Thema Karriere (etwa bei der deutschen Allianz-Versicherung) per Whatsapp oder anderen Messenger-Diensten beantworten (Dudler 2020). Sie eignen sich als erste Anlaufstelle (Zaborowski 2020). Dabei nähern sie sich durchaus schon einer einigermaßen natürlichen Gesprächsführung an und können auch Bewerbungsformulare ersetzen. In die Beantwortung von Standardanfragen lassen sich dabei durchaus auch erste Screening-Fragen für eine Vorauswahl einstreuen, die Interessent\_innen noch nicht als Testfragen auffallen.

Plattformen dürften die verbreitetsten digitalen Bewerbungs- oder Ausschreibungskanäle sein. Es gibt zum einen die allgemeinen wie monster.at, stepstone.com, meinjob.at, jobboerse.at, usw. experteer.at ist auf Fach- und Führungskräfte spezialisiert, und es gibt auch branchenmäßig spezialisierte Plattformen wie [techtalents.at](https://www.techtalents.at), [salecareer.at](https://www.salecareer.at), [itstellen.at](https://www.itstellen.at) oder [financejobs.at](https://www.financejobs.at). Neuere Startups haben sich weiter spezialisiert, etwa auf Mobile Recruiting (s.u.) ([www.hokify.com](https://www.hokify.com), das mittlerweile zu karriere.at gehört) oder auf bestimmte Altersgruppen wie für ältere Beschäftigte [growwiser.com](https://www.growwiser.com).<sup>11</sup> Diese werden nach einer ersten Durchsicht der Jobangebote von Arbeitgeber\_innen aus Handel, Gastgewerbe und Pflege und auch von Anbietern einfacher Unternehmensdienstleistungen wie *mystery shopping* (also das Testen der Dienstleistungsqualität im Handel) genutzt.

Wo Stellen über Jobplattformen oder über berufsorientierte soziale Netzwerke wie LinkedIn oder XING mit mehr oder weniger manueller Unterstützung durch Berater\_innen ausgeschrieben werden, werden diese Ausschreibungen auch für Metaanalysen zugänglich. Die **Optimierung von Stellenangeboten für Suchmaschinen**, um sie besser auffindig zu machen, ist ein ausbaufähiges Feld der digitalen Rekrutierung. Auf solche **Meta-Analysen** spezialisiert ist etwa gigajob.at oder die KI-unterstützte Plattform Talentwunder ([www.talentwunder.com](https://www.talentwunder.com)), die das „Active Sourcing“, also die proaktive Personalrekrutierung (Headhunting) durch Arbeitgeber\_innen und Personalberatungen

---

<sup>9</sup> <https://www.test-fuchs.com/de/karriere>

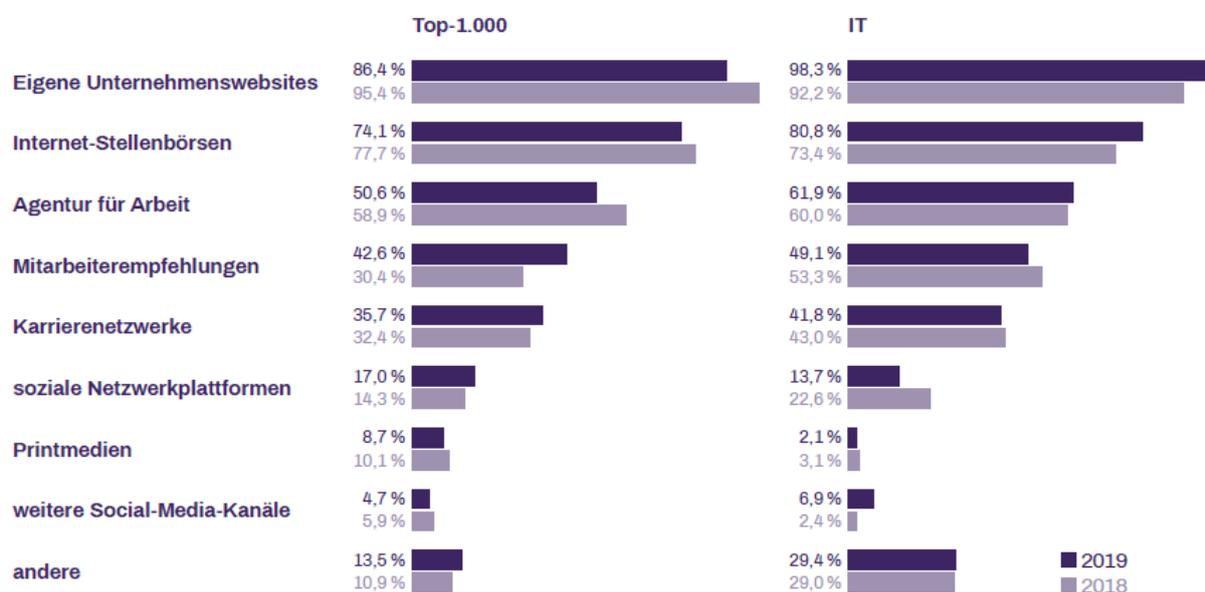
<sup>10</sup> Kein Datum der Publikation ersichtlich

<sup>11</sup> Eine Liste findet sich hier: [https://www.oesterreich.gv.at/themen/arbeit\\_und\\_pension/jobboersen\\_und\\_stellenangebote/Seite.2880120.html](https://www.oesterreich.gv.at/themen/arbeit_und_pension/jobboersen_und_stellenangebote/Seite.2880120.html). S. auch <https://www.jobspot.at/oesterreichs-online-jobportale-im-vergleich/>

unterstützt. Sie wirbt mit der Auswertung von über einer Milliarde Profilen von anderen Plattformen, und ergänzt die Suchfunktionen mit eigenen Big Data-Analysen über Wechsel- und Umzugswahrscheinlichkeiten interessanter Kandidat\_innen. Talentwunder kann auch die Suche und Ausschreibung selbst unterstützen, indem Skills, Qualifikationen und Kompetenzen sowie Berufsbezeichnungen systematisiert werden.

Gegenwärtig im Trend liegen Verhoeven und Goldmann (2020) zufolge digital unterstützte **Mitarbeiterempfehlungsprogramme**. Diese folgen der personalpolitischen Einsicht, dass die Rekrutierung über Empfehlungen von bereits im Unternehmen Beschäftigten den Rekrutierungserfolg erhöht, leistungsstärkere und auch besser in die Unternehmenskultur „passende“ Beschäftigte bringt, und auch die Fluktuation der neu Eingestellten senkt. Man überbrückt also den wechselseitigen Informationsmangel, indem man auf die verwandtschaftlichen und freundschaftlichen Netzwerke der eigenen Beschäftigten zurückgreift. Diese kennen die Kandidat\_innen, wissen, wie es in der Firma läuft, und können abschätzen, wie beide Seiten zusammenpassen. Im eigenen beruflichen wie privaten Interesse werden sie aussichtsreiche Empfehlungen abgeben. Oft sind explizite Empfehlungsprogramme mit Prämien ausgestattet. Auch für Mitarbeiter\_innen-Empfehlungen gibt es seit einigen Jahren digitale Plattformen. Firstbird.com rekrutiert Mitarbeiter\_innen für eine Firma als „Markenbotschafter“, die Stellenausschreibungen nach ihren Interessengebieten per App bekommen und diese sowohl in Social Media als auch direkt an Interessierte weiterleiten können. Sie bekommen Feedback zur Empfehlung und erhalten als Prämie erst einmal Punkte, die je nach Wunsch des Unternehmens dann in Gutscheine usw. konvertiert werden können. Ein eigener Prämienshop wird auch angeboten. Auch Teamwettbewerbe lassen sich einrichten. Laut den Unternehmensreferenzen nutzen in Österreich etwa Raiffeisen International, Generali, die Erste Bank Group oder Regionalmedien Austria den Dienstleister ([www.firstbird.com](http://www.firstbird.com)).

Abbildung 1: Anteile der in verschiedenen Recruiting-Kanälen von den größten Unternehmen in DE veröffentlichten Vakanzen (Weitzel u. a. 2020)

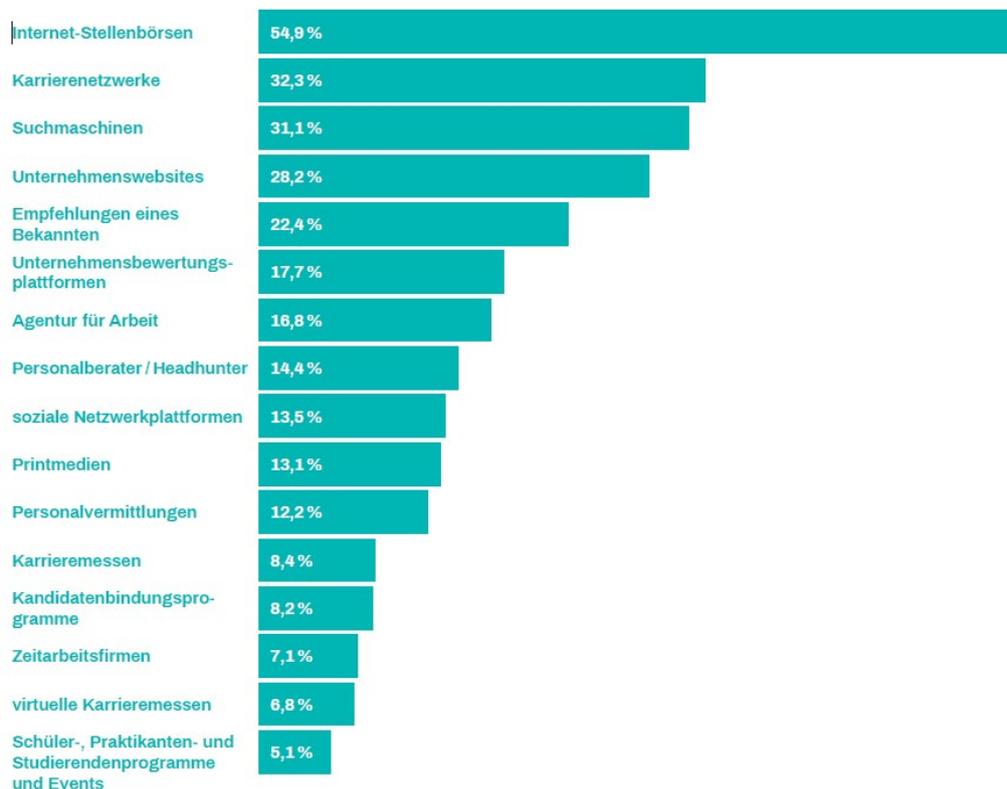


Die Befragung der 1000 größten deutschen Unternehmen sowie der 300 größten IT-Arbeitgeber durch die Jobplattform monster.com gemeinsam mit der Universität Erlangen-Nürnberg (Weitzel u. a. 2020b) zeigt, dass ähnlich wie in Niederösterreich (siehe Kapitel 2.4. Ein erster Blick auf die Realität in Niederösterreich) Stellenausschreibungen weiterhin auf erwartbaren Kanälen erfolgen (Abbildung 1): Unternehmenswebsites und direkte Stellenbörsen liegen, gefolgt von der Arbeitsagentur,

einiges vor Plattformen und Social Media, und die IT-Branche unterscheidet sich nur graduell von anderen Großbetrieben.

Für Kandidat\_innen sind hingegen Internet-Quellen wesentlich wichtiger (Abbildung 2). Jedoch erfolgen sechs von sieben Einstellungen über klassische Ausschreibungen und lediglich ein Siebtel der Stellenbesetzungen (in der IT-Branche ein Fünftel) gehen auf die aktive Ansprache von Kandidat\_innen zurück.

Abbildung 2: Von Kandidat\_innen genutzte Kanäle (Weitzel u.a. 2020)



## Bewerbung

Verhoeven und Goldman (Verhoeven/Goldman 2020) beschreiben den gegenwärtigen Stand des Einsatzes digitaler Bewerbungsverfahren und beziehen sich dabei auf den Stand der Diskussion im Feld. Als Standard in der Mehrzahl größerer Unternehmen gelten **Bewerbungsmanagementsysteme** (auch als Application Tracking bezeichnet), die den Arbeitsablauf bei der Einstellung strukturieren, Überblicke und Vergleiche zwischen Kandidat\_innen unterstützen, und Rück- und Nachfragen teils automatisieren. Das erhöht die Qualität der Abläufe und verringert die Durchlaufzeiten von Bewerbungen bis zur Entscheidung. Auch hier gibt es breite Einsatzfelder für digitale Instrumente und der Workflow des Recruiting dürfte absehbar weiter automatisiert werden, was besonders solche administrativen Funktionen betrifft, die derzeit in großen Unternehmen schon outsourct oder von *shared service centres* im kostengünstigeren Ausland erledigt werden. Agentensysteme, also kleine Softwarepakete mit mehr oder weniger Spracherkennung und maschineller Lernfähigkeit ausgestattet, können auch andere Routinefunktionen übernehmen, zum Beispiel die Beobachtung des Geschehens und auch der Konkurrenz auf LinkedIn oder anderen Job-Plattformen.

**Digitale Bewerbungen** sind desgleichen verbreitet. Dazu zählen sowohl Bewerbungen per E-Mail mit entsprechend gescannten Unterlagen als auch Bewerbungen per Formular auf der Firmenwebsite.

Firmen bevorzugen Formulare, weil die Daten dann gleich in strukturierter Form anfallen. Für Bewerber\_innen ist es natürlich mehr Aufwand, die eigenen Daten in ein unternehmensspezifisches Formular einzutragen als einen Lebenslauf an eine Mail anzuhängen.

Neuer ist das „**Mobile Recruiting**“, das heißt die Möglichkeit, sich per Smartphone (plus generische Kommunikations-Apps wie Whatsapp oder aufwändigere firmenspezifische Apps) zu bewerben. Das setzt voraus, dass Bewerber\_innen ihre Lebensläufe, Zeugnisse usw. digitalisiert abgespeichert haben. Wenn man unabhängig vom jeweiligen Endgerät operieren will, müssen diese in einer Cloud bzw. auf einer Bewerbungsplattform liegen (was technisch dasselbe ist). Eine Weiterentwicklung des „mobile Recruiting“ ist dann die **Bewerbung „mit einem Klick“**: Im technisch avancierten Fall können Bewerber\_innen auch unstrukturierte Lebensläufe hochladen, die KI-gestützt ausgewertet und mit den Anforderungen abgestimmt werden (CV-Parsing). In diesen Konstellationen muss man allerdings Bewerbungskonventionen verändern. Es wird auf Motivationsschreiben verzichtet, die am Smartphone schlecht zu verfassen sind und es ja erfordern, sich individuell auf das jeweilige Jobangebot zu beziehen. Laut einer Untersuchung der Job-Plattform Stepstone hält ein Drittel der befragten Betriebe Anschreiben für entbehrlich (Bauer 2020). Das entspricht dem Befund der Monster-Studie, dass unter den 1000 größten deutschen Unternehmen lediglich 36,8% berichten, das Mobile Recruiting sei bei ihnen im Tagesgeschäft „angekommen“ (Weitzel u. a. 2020a). Immerhin akzeptieren von den befragten IT-Unternehmen die Hälfte Bewerbungen über die App einer Stellenbörse, was nur 29,3% der 1000 größten Unternehmen tun.

Die Plattform Monster.at hat desgleichen eine smartphonetaugliche App aufgesetzt, die wie eine Dating-App per Swipe/Wisch-Technologie bedient wird. Jobs, die zum Profil passen, werden automatisch angezeigt und können entweder „weggewischt“ werden, oder man schickt mit wenigen Klicks ein persönliches Profil oder den Lebenslauf. Die Auswahl der angezeigten Stellen orientiert sich an Interessen und Ortsangaben, die von den Interessierten zunächst standardmäßig abgefragt werden. Danach optimiert ein lernender Algorithmus die Ergebnisse anhand des Suchverhaltens der Interessent\_in stetig weiter. Bewerber\_innen können auch Informationen vom Facebook-Account oder anderen Social Media Kanälen übertragen („mit nur 2 Klicks ist die größte Arbeit getan“). Es geht also darum, einfach und schnell den „perfekten Match“ zu finden: *„Die Zeit der stundenlangen Bewerbungsvorbereitungen ist vorbei. Um dich auf deine Traumjobs zu bewerben, genügt ein Swipe nach rechts und deine Bewerbung wird automatisch an das Unternehmen weitergeleitet.“*

Laut Monster.at sind Recruiter\_innen und Personaler\_innen allerdings noch sehr an Bewerbungen mit Lebenslauf gewöhnt (Lebenslauf schlägt Profil), jedoch legt die Plattform allen Beteiligten nahe, dass schon bald eine Profilbewerbung ausreichen werde. Recruiter\_innen müssten sich an das Bewerben per App erst gewöhnen, würden dann aber die klaren Vorteile erkennen. Die mobile Bewerbung per App sei nicht als unvollständige Bewerbung, sondern eher als eine Art Visitenkarte anzusehen, über die der erste Kontakt einfach und schnell hergestellt wird.

## Tests und Assessments

Mit digitaler Unterstützung scheint es, dass sich digitale Eignungstests und Assessments, die das klassische Vorstellungsgespräch vielfach ergänzen, ein Stück weit in die Vorauswahl von Bewerber\_innen verschieben. Bei Assessments geht es um *„die Vorhersage von Berufserfolg mittels einer möglichst effizienten und präzisen Messung bei maximaler Akzeptanz durch die Teilnehmer“* (Lochner/Preuß 2018). Tests enthalten häufig Elemente von Intelligenztests, aber auch von Tests auf Persönlichkeitsmerkmale, Soft Skills usw. Aus personalpsychologischer Sicht haben freilich nur Tests auf bestimmte Persönlichkeitsmerkmale (insbesondere auf Integrität, teils auch Gewissenhaftigkeit) einen statistisch signifikanten Mehrwert gegenüber den Tests auf kognitive Fähigkeiten (Intelligenztests), wenn es darum geht, Leistungs- und Lernfähigkeit im Job vorherzusagen (Schmidt/Oh/Shaffer 2017; Lochner/Preuß 2018). Am stärksten in der Vorhersage sind, wie diese Autor\_innen ausführen, die Ergebnisse, wenn man Tests auf Intelligenz oder kognitive Fähigkeiten mit strukturierten Interviews

verbindet. Für die Firma Talerio ([www.talerio.com](http://www.talerio.com)), welche digitale Eignungsdiagnostik und Rekrutierungsunterstützung anbietet, haben Nobbe und Jansen (2019) zeigen können, dass die dort verwendete Eignungsdiagnostik immerhin den Studienerfolg valide voraussagt. Mitunter werden Tests in spielerischer Form („Recrutainment“)<sup>12</sup> schon an den Anfang des Rekrutierungsprozesses gestellt, insbesondere dann, wenn Jugendliche in der Berufsorientierung oder auf Lehrstellensuche angesprochen werden. Dann dienen die Tests eher der Negativselektion und sollen zum Erhalt qualifizierterer Bewerbungen führen. Hier konzentriert sich auch das Interesse von KMUs (Diercks 2020). Auf den „cultural fit“, die Messung der Passung von Bewerber\_innen mit ihrer Persönlichkeit und ihren Wertorientierungen zu denen der Firma, haben sich desgleichen spezielle Dienstleister konzentriert. Sehr sichtbar ist die Hamburger Firma CYQUEST ([www.cyquest.com](http://www.cyquest.com), s. Fußnote 8), die spielerische Tests für Online- und Selbst-Assessment, Berufsorientierung usw. anbietet und auch das Employer Branding unterstützt.<sup>13</sup>

## Auswahl

Inwieweit die Personalauswahl digital unterstützt wird, kommt auf den Standardisierungsgrad der vorhandenen Unterlagen an. Spracherkennung und semantische Algorithmen können jedoch mittlerweile auch aus unstrukturierten Lebensläufen standardisierte und vergleichbare Daten extrahieren und automatisch vergleichbare Profile erstellen. Die Wiener Firma joinvision.com bietet entsprechende Programmpakete für Jobplattformen, Personalberatungen, Unternehmen und andere HR-Softwareanbieter an.

Von vermutlich sehr stark zunehmender Bedeutung sind **Auswahlgespräche per Video**. Diese ersetzen nicht nur das klassische Vorstellungsgespräch und sparen dabei allen Beteiligten Zeit und Kosten. Es gibt auch Videobewerbungen mit dem Anspruch, die Einstiegshürden für Bewerbungen zu verringern. Zeitversetzte Video-Interviews mit vordefinierten Fragen können bereits für die Vorauswahl eingesetzt werden und ermöglichen es, zeitunabhängig ganze Teams bei der Auswahl zu beteiligen, die sich die Videoaufzeichnungen zu beliebigen Zeitpunkten anschauen können. Sie gestatten gleichzeitig auch die Überwachung der Kandidat\_innen bei der Durchführung von Eignungstests (Lochner/Preuß 2018; Basch/Melchers 2020). Live-Video-Interviews können dann direkt das Vorstellungsgespräch ersetzen. Der europäische Anbieter viasto ([www.viasto.com](http://www.viasto.com)) unterstützt in seiner videobasierten Smart Interview Suite (die all diese Varianten enthält) mittels KI auch die Erstellung von Interviewleitfäden mit der Ambition, Video-Interviews generell zu strukturieren. Auch Bewertungsfunktionen sind integriert. Einige Autor\_innen sehen auch eine Funktion für Avatare (das sind durch animierte Figuren repräsentierte Sprachassistenten) bei der Durchführung strukturierter, standardisierter Video-Interviews.

Allzu verbreitet sind insbesondere zeitversetzte Video-Interviews im deutschsprachigen Raum noch nicht. Basch und Melchers berichten, dass in ihren eigenen Studien zwischen 13% und 25% der befragten Jobsuchenden Erfahrungen mit technisch vermittelten Bewerbungsgesprächen hatten. Die 25% berichteten dabei von Telefoninterviews, während mit zeitversetzten (Video-)Interviews nur zwischen 0,6 und 2% der befragten Jobsuchenden zu tun gehabt hatten (Basch/Melchers 2020). Interviews per Videokonferenz lagen dazwischen. Die Autoren stellen auch fest, dass sich derzeit (vor der Corona-Krise) die Akzeptanz von Video-Interviews durch die Bewerber\_innen in Grenzen hält. Sie nehmen persönliche Vorstellungsgespräche als besser und auch fairer wahr. Auch hier liegen Inter-

---

<sup>12</sup> Diercks (2020) weist allerdings darauf hin, dass auch für eher spielerische Tests in Deutschland die DIN-Norm 33430 gilt, die Standards für Angemessenheit und Testgüte setzt.

<sup>13</sup> Einen von CYQUEST entwickelten situationsbezogenen Test für die kulturelle Passung, der anscheinend so etwas wie Eigeninitiative misst (Selbstversuch), hat etwa die METRO-Gruppe auf ihrer Website: <http://principlesmatcher.metrogroup.de/>.

views per Videokonferenz in der Mitte. Interessanterweise werden Bewerber\_innen nach einem persönlichen Gespräch auch besser bewertet als nach einem Video-Interview. Ihre Präferenz ist also durchaus rational.

In Deutschland haben zu Video-Interviews Datenschutzbeauftragte aus den Bundesländern Berlin und Nordrhein-Westfalen Bedenken angemeldet, weil sie den Eingriff in die Privatsphäre der Bewerber\_innen durch ein Video-Interview im Vergleich mit anderen, datensparsameren Formaten für „nicht objektiv geboten“ halten.<sup>14</sup> Im Juni 2019 hat sich auf Initiative des europäischen Video-Recruiting-Marktführers viasto dort ein Konsortium aus Branchenvertreter\_innen, Nutzerfirmen und Expert\_innen gebildet, dass eine Spezifikation der deutschen DIN 33430 (Anforderungen der berufsbezogenen Eignungsdiagnostik) für video-gestützte Methoden der Eignungsbeurteilung entwickelt.<sup>15</sup> Wie bei der Regulierung der Leiharbeit in den 1990er Jahren suchen auch hier einflussreiche Marktakteure, durch proaktive Regulierung den Ruf der neuen Verfahren zu wahren, ihre eigene Position abzusichern, und unseriöse Dienstleistungen zu verhindern.

## 2.6. Künstliche Intelligenz und Analytics

Beim Einsatz von künstlicher Intelligenz und Big Data-Analysen in Bewerbungsverfahren gibt es einerseits Berichte, die sich entweder werbend oder kritisch an weitgehenden technischen Möglichkeiten orientieren, andererseits scheinen die derzeitigen Einsatzfelder im deutschsprachigen Raum speziell im Personalbereich eher klein zu sein und sich auf die Unterstützung der Abwicklung von Bewerbungsverfahren zu konzentrieren. Grundsätzlich verstehen wir unter Big Data die Analyse großer und heterogener Datenmengen, die in hoher Geschwindigkeit anfallen und analysiert werden (Strohmeier 2015). Künstliche Intelligenz meint den Einsatz von Algorithmen, die aus Daten lernen können, das heißt, statistische Zusammenhänge in großen Datenmengen auffinden und daraus Schlussfolgerungen ziehen. Sie können dabei zunehmend auch mit unstrukturierten Daten (etwa Sprache oder Bildern) umgehen und Bedeutungen daraus extrahieren. Während Menschen ihr Vorwissen einsetzen und, wenn sie Wissenschaftler\_innen sind, bei solchen Analysen methodisch kontrolliert Hypothesen über Ursachen und Wirkungen entwickeln und überprüfen, kann künstliche Intelligenz auch ohne ein Verständnis und eine Theorie der entdeckten Zusammenhänge auskommen. Sie kann Prognosen über zukünftige Ereignisse aufstellen, ohne Erklärungen dafür zu benötigen (Mayer-Schönberger/Cukier 2013). Entweder liegt dann die Interpretationsleistung weiterhin bei den Menschen, in unserem Fall den Personaler\_innen, oder die maschinell erzeugten Aussagen und Prognosen erscheinen ohne Kenntnis der dahinter liegenden Zusammenhänge als „objektiv“ und werden nicht mehr hinterfragt.

Ein aktuelles Beispiel wird auf der Website der Wirtschaftszeitschrift „BusinessPunk“ beschrieben: Die US-amerikanische Plattform Pymetrics kreierte auf der Basis von Testspielen und ohne Rückgriff auf Lebensläufe oder andere Bewerbungsunterlagen eine Bewerber\_innenauswahl für ihre Kund\_innen. Interessent\_innen sind eingeladen, am Rechner 12 „Spiele“ zu spielen, die beispielsweise die Aufmerksamkeitsdauer oder die Fähigkeit messen, Emotionen in Gesichtern zu erkennen. Die Kund\_innenunternehmen lassen als Referenz ihre in der jeweiligen Funktion besten Mitarbeiter\_innen dieselben Tests absolvieren. Dann werden die jeweiligen Testprofile verglichen und jene Bewerber\_innen empfohlen, die den bereits bewährten Mitarbeiter\_innen ähnlich sind (Krempin 2018). Auf diesem Weg umgeht man quasi die Notwendigkeit eines Verständnisses der Jobanforderungen und der notwendigen Kompetenzen und Eigenschaften der Kandidat\_innen. Ob die gemesse-

---

<sup>14</sup> <https://www.personalwirtschaft.de/recruiting/mobile-recruiting/artikel/video-interviews-erlaubt-oder-unzulaessig.html>

<sup>15</sup> <https://www.personalwirtschaft.de/recruiting/mobile-recruiting/artikel/entwicklung-eines-standards-fr-digitale-personalauswahl.html>

nen Fähigkeiten zeitlich stabil sind und etwas mit dem Erfolg im Job zu tun haben, muss man nicht mehr wissen.

Die Literatur, die sich kritisch mit dem Einsatz künstlicher Intelligenz nicht nur in Bewerbungsprozessen befasst, nennt eine Vielzahl weiterer Beispiele (Christl/Spiekermann 2016; Orwat 2020). Einige davon entstammen, wie bereits erwähnt, eher der Analyse von Kund\_innendaten. Was zur Vorhersage von Kaufentscheidungen (mehr oder weniger) taugt, wird auch zur Personalsuche und -auswahl eingesetzt. Die meisten Beispiele zum Einsatz solcher Verfahren kommen aus den USA, wo Datenschutzrecht und betriebliche Interessenvertretung bekanntlich wesentlich schwächer sind. Es scheint, dass die Beispiele sich vielfach auf die Rekrutierung für einigermaßen standardisierte Jobs beziehen. Die Rekrutierung von Callcenter-Agent\_innen etwa ist ein besonders populäres Einsatzgebiet. Dafür gibt es zwei Gründe: Zum einen handelt es sich insbesondere in den USA um eher standardisierte Tätigkeiten (Batt/Holman/Holtgrewe 2009). Zum anderen generieren diese eine gewaltige Menge von Leistungs- und Sprachdaten. Christl und Spiekermann nennen etwa die Firma HireIQ, die Video-Interviews mit verschiedenen Tests (u.a. für die Tippgeschwindigkeit) kombiniert, aber sich auf die Analyse von Stimme und Sprache konzentriert um „vocal energy, answer length, and pace“ zu messen und Kandidat\_innen zu finden, die (in den eher standardisierten Jobs) Energie und Persönlichkeit zeigen (Christl/Spiekermann 2016, S. 33f.). Auch aktives Zuhören und kritisches Denken sollen gemessen werden. Dieses Instrumentarium bedient sich ebenso der Daten erfolgreicher existierender Mitarbeiter\_innen der Auftraggebenden zur Kalibrierung.

Eine bekanntere Diskussion ist die um Diskriminierungsrisiken durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz. Aktuelle Beispiele versammelt die Studie für die deutsche Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Orwat 2020). Ein berüchtigtes Beispiel ist eine Software, die Amazon zur maschinellen Sortierung von Bewerber\_innen-Lebensläufen entwickelte. Diese stufte Frauen qua Geschlecht herunter, weil sie mit Lebensläufen erfolgreicher Bewerber\_innen des letzten Jahrzehnts trainiert worden war, und diese mehrheitlich männlich waren. Der Algorithmus hatte also „gelernt“, dass eine Frau zu sein, dem Einstellungserfolg bei Amazon nicht dienlich war. Auch für große Jobplattformen in den USA wurden (schwach) geschlechterdiskriminierende Suchergebnisse entdeckt. Wird wie bei den genannten Beispielen künstliche Intelligenz ohne ein Verständnis von Job-Anforderungen und Kompetenzen an vorhandenen Mitarbeiter\_innen-Profilen oder Daten trainiert, wird es hoch wahrscheinlich, dass damit auch die Ergebnisse früherer, diskriminierender Auswahlpraktiken reproduziert werden.

Etwas anders, nämlich absichtsvoller, funktioniert die diskriminierende Wirkung gezielt platzierter Stellenangebote in Social Media. Firmen, die bei Facebook Stellenanzeigen schalteten, und dessen Filterfunktionen nutzten, um diese nur auf den Profilen von Männern bzw. bestimmten Altersgruppen zu zeigen, wurden dafür in Dänemark und den USA gemäß der jeweiligen Antidiskriminierungsgesetzgebung verklagt. Auch Facebook gestattete seinen Kunden, die Daten ihrer bestehenden Beschäftigten zu übermitteln. Facebook identifizierte dann deren Facebook-Profile und gliederte für die gezielte Schaltung der Jobangebote die dort vorhandenen Daten über Standort, Alter, Geschlecht und Interessen mit denen potenziell Interessierter ab. Nach fünf Gerichtsverfahren wurde diese Praxis im März 2019 eingestellt. Gezielte Schaltungen sollen nur noch für Region, Beruf und Studienggebiet möglich sein.

Den drastischen Beispielen für KI-unterstützte Personalsuche und -auswahl steht beachtliche Skepsis wissenschaftlicher Beobachter\_innen gegenüber der Effektivität solcher Verfahren gegenüber. Der deutsche Arbeits- und Organisationspsychologe Uwe Peter Kanning etwa, ein aktiver und prägnanter Kritiker wissenschaftlich unbegründeter Verfahren der Personalauswahl, argumentiert in einem interessanten Videovortrag (Kanning 2018), dass die KI-gestützte Analyse von Sprachdaten so gut wie keine signifikanten Aussagen über möglicherweise beruflich relevante Persönlichkeitseigenschaften gestattet (vgl. auch Zaborowski 2020). Zudem klaffen wissenschaftliche Messungen der statistischen

Vorhersagekraft und die Studien von Software-Herstellern und Dienstleistern weit auseinander, was eine unabhängige Bewertung der digitalen Instrumente erschwert.

Strohmeier (2015) weist darauf hin, dass die Big Data Analyse im Personalmanagement – wie etwa im skizzierten Amazon-Beispiel – Gefahr läuft, lediglich existierende Personal- und Auswahlstrategien zu reproduzieren: *„Beispielsweise beruht die Personalauswahl in vielen Unternehmen auf vorgegebenen Einstellungspolitiken, die für bestimmte Positionskategorien bestimmte Bewerberkategorien bevorzugen. Die Analyse von historischen Beschaffungs- und Auswahldaten im Hinblick auf Informationen zu geeigneten Kandidaten spiegelt im Ergebnis lediglich diese Auswahlpolitik wider – sinnvolle Muster zu geeigneten und ungeeigneten Bewerbern ergeben sich nicht.“* Für praktisch relevante und informative Nutzungen hingegen müssten Personaler\_innen bessere Kenntnisse und höhere Arbeitskapazitäten in der Analyse großer Datenmengen mitbringen (Mühlbauer/Huff/Süß 2018).

Dann ist es nicht ausgeschlossen, dass künstliche Intelligenz und Big Data auch für transparentere und fairere Verfahren der Stellenbesetzung genutzt werden können (Stiller/Jäger/Gießler 2020; Loi 2020). Objektivierete und formalisierte Verfahren können grundsätzlich unbewusste Vorurteile und *biases* der Auswählenden korrigieren, sowohl um bestmöglich geeignete und qualifizierte Kandidat\_innen zu identifizieren als auch, um Diskriminierungen vorzubeugen. *„Menschliche Intuition, Erfahrung und Urteilsvermögen unterliegen vielen Schwächen, von denen HRA-Systeme [Human-Resource-Algorithmen] frei sind. Wenn die Kriterien von HRA-Systemen transparent gemacht werden, kann das zu mehr Verlässlichkeit und Fairness im Betrieb führen.“* (Stiller/Jäger/Gießler 2020). In der Tat gelten strukturierte Bewerbungs-Interviews als bestgeeignetes Vorgehen, auch um etwa Geschlechter- oder ethnische Diskriminierung zu verhindern (Bohnet 2018). Das freilich wird nicht im Blindflug künstlicher Intelligenz möglich sein, der statistische Zusammenhänge mit Ursachen verwechselt. Eher könnten KI-Programme die Erstellung von realistischen Anforderungsprofilen oder auch von strukturierten Interviews und validen Tests unterstützen. Womöglich können sie auch dazu beitragen, Diskriminierungsrisiken zu identifizieren.

In den Studien, die Branchenverbände und Jobplattformen selbst über die Verbreitung digitaler Rekrutierungs- und Personalauswahlverfahren durchführen, ist der Einsatz von Big Data- und KI-Systemen moderat. Zwei Befragungen des Video-Recruiting-Anbieters viasto berichten, dass Recruiter\_innen zwar zu 76% der KI in Zukunft eine große Wirkung zuschreiben, zugleich 71% aber sich selbst als nicht wirklich gut vorbereitet dafür empfinden. Zwei Drittel sehen auch ihr Unternehmen als eher nicht gut informiert an.<sup>16</sup> Für Bewerber\_innen sind die Zahlen ähnlich.

Abbildung 3: KI in der Personalauswahl in der Sicht von Recruiter\_innen und Bewerber\_innen (s. Fußnote 16)



In der viel zitierten deutschen LinkedIn/Bitkom Research-Studie (LinkedIn/Bitkom Research 2015), die Personalentscheider\_innen von deutschen Unternehmen befragte, meinten von den Unternehmen mit über 50 Beschäftigten insgesamt 9%, dass Big Data schon Teil der unternehmenseigenen Prozesse sei. 6% waren in der Planungsphase, 20% diskutierten den Einsatz, aber 65% hatten sich

<sup>16</sup> <https://www.viasto.com/blog/unternehmensbefragung-kuenstliche-intelligenz-in-hr/>

noch gar nicht damit befasst. Mehr als ein Viertel der Großunternehmen mit über 500 Beschäftigten setzte Big Data-Analysen bereits ein. An Branchen lagen Chemie/Pharma und Verkehr/Logistik vorn.

Bei Datenanalysen im Personalwesen allgemein (also nicht notwendigerweise Big Data), die 8 von 10 der Befragten bereits durchführten, lagen freilich Analysen von Daten vorhandener Mitarbeiter\_innen vorn. Im Hinblick auf die Rekrutierung analysierten 31% der Befragten ihre Rekrutierungs- und Marketingbudgets, 26% die benutzten Rekrutierungskanäle und der gleiche Anteil auch die einlangenden Bewerbungen. An externen Datenbeständen lagen Daten aus Jobportalen und Social Media vorn.

Es scheint also, dass in der Tat der bisherige Einsatz von Big Data und künstlicher Intelligenz eher im Vorfeld und Umfeld der Bewerbungs- und Personalauswahlverfahren stattfindet. Naheliegend ist es zunächst, die Wirkung der eigenen Social Media-Aktivitäten im Recruiting zu analysieren und zu untersuchen, über welche Kanäle sich welche wie geeigneten Bewerber\_innen finden. Weiters nutzt man, wenn man es denn tut oder Personalberatungen damit beauftragt, solche Programme beim proaktiven Recruiting, etwa bei der Analyse von Jobplattformen und Social Media auf das Vorkommen interessanter, aktiv zu rekrutierender Kandidat\_innen („Talent Mapping“). Das ist insbesondere in global orientierten und sichtbar vernetzten Branchen und Professionen sinnvoll. Dann können entsprechende Programme auch die Netzwerke bzw. das Sozialkapital dieser Kandidat\_innen analysieren – was freilich nur dann Sinn macht, wenn Vernetzung auch auf eine relevante Kompetenz hinweist (Tallgauer/Festing/Fleischmann 2020). Auf der anderen Seite experimentieren anscheinend die Anbieter eher standardisierter Jobs wie etwa McDonald's oder Ikea mit automatisierten Video-Interviews zumindest für die Vorauswahl (Verhoeven 2020a).

## 3. Bewerbungspraktiken in niederösterreichischen Betrieben

### 3.1. Das Sample: Branchen und Betriebsgrößen

Um Erfahrungen der Personaler\_innen mit der Anwendung computergestützter Verfahren im Rekrutierungsprozess zu erheben, wurden leitfadengestützte Interviews mit Personaler\_innen aus 30 niederösterreichischen Betrieben geführt. Für die Auswahl der Betriebe orientierten wir uns an dem zuvor entworfenen Schema, um Betriebe unterschiedlicher Branchen und mit Personalbedarf unterschiedlicher Qualifikation sowie aus unterschiedlichen Regionen Niederösterreichs zu erfassen. Insgesamt wurden 98 Betriebe kontaktiert.

Unsere Interviewpartner\_innen waren, je nach den Personalzuständigkeiten im Betrieb, teils Personalverantwortliche, teils Inhaber\_innen oder Niederlassungsleiter\_innen, teils auch spezialisierte Recruiter\_innen. Die Interviews fanden alle per Telefon oder Videotelefonie statt. Die meisten wurden aufgezeichnet und transkribiert. Waren die Befragten damit nicht einverstanden, so wurden handschriftliche Notizen gemacht und gleich im Anschluss ein Protokoll erstellt. Einige Befragte wurden im Homeoffice erreicht, ein Interview wurde auf Englisch geführt. Die meisten Interviews dauerten eine knappe Stunde. Bei 4 zeitknappen Interviewten musste der Leitfaden etwas kondensiert werden.

*Tabelle 2. Überblick der interviewten Betriebe*

Branche		Anzahl
Industrie	Elektronik	2
	Bau	1
	Baustoff	1
	Konsumgüter	1
	Metallverarbeitung	1
	IT	1
	Lebensmittelproduktion	4
		11
Infrastruktur und Logistik	Infrastruktur	3
	Logistik	1
		4
Öffentlicher Dienst	Polizei	1
Dienstleistung und Handel	Handel	3
	Sicherheit	1
	Sozial- und Pflegedienstleister	2
	Gastronomie und Hotel	1
	Reinigung	2
	Trainingsanbieter	1

	Personalberatung	3
	Kulturbetrieb	1
		15
Gesamt		30

Die 30 befragten Betriebe repräsentieren verschiedene Industrie- und Dienstleistungsbranchen (Tabelle 2). Eine genaue Auflistung der Betriebe und der im weiteren verwendeten Bezeichnungen für diese bieten die Fallübersichten am Ende dieses Kapitels (Tabelle 3 bis 5).

Unter den 11 Industriebetrieben sind Elektronik (Tech1 und 2) und Metallverarbeitung (1, Metall), IT (1), Bau (1) und Baustoffe (1), Konsumgüter (1) sowie Lebensmittel (Lebensmittel1-4) vertreten. 3 Betriebe sind österreichische Niederlassungen multinationaler Konzerne, 4 sind KMU. 3 große Infrastrukturunternehmen (Infrastruktur1-3) und ein kleiner Logistikbetrieb wurden befragt. Aus dem öffentlichen Dienst wurde die Polizei ausgewählt. Die 15 Dienstleistungsunternehmen im Sample umfassen 3 international aktive Handelsunternehmen (Handel1-3), 1 multinationales Sicherheitsunternehmen (Sicherheit) und 2 lokal aktive kleine Reinigungsfirmen (Reinigung1-2). 2 große Non-profit-Sozial- und Pflegedienstleister (Pflege1-2) sind desgleichen vertreten. 1 Hotelbetrieb, 1 landeseigenes Kulturunternehmen und ein Trainingsanbieter für das AMS wurden ebenso befragt. 3 Personalberatungen (Personalberatung1-3), die auch eigene Jobplattformen mit einem Fokus auf Fach- und Führungskräfte betreiben, sind auch im Sample vertreten. Leider konnten wir Vertreter\_innen neuer, spezialisierter Plattformen wie growwiser.com, das sich an ältere Arbeitsuchende richtet oder hokify.com, das mobile 1-click-Bewerbungen unterstützt, nicht für ein Interview gewinnen. Wir können jedoch von Erfahrungen der Betriebe berichten, die diese „neuen“ Plattformen nutzen.

Die folgenden Tabellen bieten eine detaillierte Fallübersicht der befragten Betriebe. Sie enthält Informationen zur Zahl der Mitarbeiter\_innen im Unternehmen, der Zahl der jährlich ausgeschriebenen Stellen der Unternehmen und listet die von den Interviewpartner\_innen genannten Such- und Personalstrategien sowie Praktiken des Recruiting exemplarisch auf. Die 11 interviewten KMU sind in den Tabellen blau unterlegt.

Tabelle 3: Fallübersicht Technologie- und Investitionsgüterindustrie

	Technologie			IT	Bau	Baustoffe
	Tech1	Tech2	Metall	IT <sup>17</sup>	Bau	Baustoffe
Anzahl Mitarbeiter_innen im Unternehmen	500 in Ö, insg 600	400 in Ö, insg > 160.000	230 VZÄ	15	7000 int. 350 Ö	90 in Ö
Anzahl Stelleninserate / Jahr	70/Jahr	40/Jahr	15-20, Produktion, Sales, F&E, Prozesstechnik Tech. Fachkräfte	3-5		Produktion, Vertrieb 3-4 Positionen /Jahr
Such- und Personalstrategien	Interne Qualifizierung		Attraktiv als Arbeitgeber, mehr um Bewerber bemühen	Ins Team passen	Einfache und kurze Bewerbungsverfahren, active sourcing, Reputation als Arbeitgeber	
Stellenausschreibungen	Online-Tool, regional Plattformen regional	Globales Tool, 2021 cloudbasiert	Outsourcing: Personalberatung, AKÜ	Fachkräfte über Personalberatung, Webseite, karriere.at, FB	Smartrecruiters, Plattformen, active sourcing, ggf. outsourcing	interner Pool in Personalinformationssystem integriert
Bewerbungsverfahren	Anschreiben, CV, Zeugnisse, Test bei Lehrlingen	Motivationsschreiben wichtig	„klassisch“ (Lebenslauf, Motivations schreiben, Zeugnisse)	Motivation, CV	Ki-basiertes Punktesystem bei CV, Online-Profile, hochladen von (CV, Anschreiben), Formular auf der HP	Lebenslauf, Motivations schreiben, Foto Eignungstests

<sup>17</sup> KMU sind blau markiert.

Tabelle 4: Fallübersicht: Lebensmittel- und Konsumgüterindustrie

	Lebensmittel				Konsumgüter
	Lebensmittel1	Lebensmittel2	Lebensmittel3	Lebensmittel4	Konsumgüter
Anzahl Mitarbeiter_innen im Unternehmen	87	840, davon 40 Lehrlinge	330 (280 + Handel)	200	150+90 Handel
Anzahl Stelleninsetrate / Jahr	17 in 2019, 60% Arbeiter, aber Spezialist_innen („fertige Leute“)	10-15 aktuell	30-40, ca. 350 Gespräche, 2200 Bewerbungen	5-10, Angestellte, Verkauf, Service, Abwicklung.	10-20/Jahr, Produktion, Handwerk, Gastro, Verwaltung
Such- und Personalstrategien	Langzeitperspektive und “Passung zum Team”, interne Entwicklung	Lehrlinge, Sozialleistungen, MA-Empfehlungen	Werte, Reputation	Arbeiter_innen über AKÜ, Werte, WLB	Leute, die aus Stadt zurückkehren
Stellenausschreibungen	Regional, Print	Homepage, Plattformen regional, Events, internes Bewerbermanagement-Tool	Website, regionale Plattformen, AMS, Hochschulen, Plattformen Digitales Bewerbermanagement-Tool Selektion manuell	AMS und Plattformen, Vorselektion intern, Bewerbermanagementsystem rein administrativ	AMS, regionale Plattform, Homepage, Ausgänge, Print
Bewerbungsverfahren	Lebenslauf, Motivations-schreiben	Lebenslauf, Motivationsschreiben für Führung oder Verwaltung	Online oder Unterlagen, Standard-Lebenslauf, Motivationsschreiben, Fragebogen, Intv mit Team	Lebenslauf, Dienstzeugnisse, Motivations-schreiben, Fachtests	Motivationsschreiben, Lebenslauf per Mail oder persönlich, Lehrlinge Wissenscheck

Tabelle 5: Fallübersicht: Infrastruktur und Öffentlicher Dienst

	Infrastruktur/Logistik				Öffentlicher Dienst
	Infrastruktur1	Infrastruktur2	Infrastruktur3	Logistik	Polizei
Anzahl Mitarbeiter_innen im Unternehmen	39137 Ö	7231 in 2019	7000 NÖ und SEE	< 30	
Anzahl Stellenin-serate / Jahr	Geplant 3000 in 2019 <sup>18</sup>	200: Alles, 2/3 körperlich schwere Arbeit, mitunter 200-300 für gleiche Position	180, Techniker_innen, IT kfm.		
Such- und Personalstrategien	Pensionierungswelle	Zunehmend proaktiv und Employer Branding	Kurzer angenehmer Bewerbungsprozess		Hochstandardisiert, Fokus auf Tests, Aufnahmeoffensive, dann interner Arbeitsmarkt
Stellen-ausschreibungen	Intern, Website, karriere.at, dann spezieller, selten active sourcing Bewerbung über Tool	Website, dann Karriereseiten, auch Social Media, Bewerbungen über Online-Portal/-formular, Bewerbungsworkflows internes System	Online, Print für Einsteiger, Personalberatungen, auch hokify E-Recruiting-Tool administrativ. Matching getestet	Persönliche Kontakte, Netzwerke	Eigene Jobbörse, Registrierung, nur noch Online, viel Werbung Social Media
Bewerbungs-verfahren	Manchmal nur Lebenslauf, Zeugnisse. Motivationsschreiben auf Wunsch von Führungsperson, Eignungspsychologische Untersuchung	Lebenslauf, Motivationsschreiben bei höheren Positionen, Eignungstests und AC	Lebenslauf, Zeugnisse, Anschreiben nicht verpflichtend Social Media Profile möglich, Potenzialanalyse vereinzelt	Nur per Mail	CV (eigentlich nicht bewertet), Staatsbürgerschaftsnachweis, Fahrtenschwimmer, 2 x 1 Tag Test

<sup>18</sup> <https://www.derstandard.at/story/2000105522563/gesucht-die-next-generation-eisenbahner>

Tabelle 6: Fallübersicht: Privatwirtschaftliche Dienstleistungen

	Reinigung		Security	Handel			Gastgewerbe
	Reinigung1	Reinigung2	Sicherheit	Handel1	Handel2	Handel3	Hotel
Anzahl Mitarbeiter_innen im Unternehmen	5 (wg Corona halbiert)	30	350-390 MA in NÖ	30.000/ lokal 120	Ca. 80.000	350	
Anzahl Stellenin-senrate / Jahr	3-4	Unregelmäßig	60, auch TZ und geringfügig	6 Lehrlinge, alles andere unregelmäßig, umsatzabhängig	1500-2000, Lehrlinge 900 hätte man gern, 700 bekommt man	5-10 Stellen online, kfm., kreativ, Callcenter, Technik	10-20
Such- und Personal-strategien	Sucht eher Jüngere	Regional, 30-35h Jobs, Langfristperspektive		Von Lehrlingen bis Führungskräfte, Admin, Tischler, Gastro	Alles in Großunternehmen		
Stellen-ausschreibungen	FB, AMS	AMS, Bezirksblatt	Website, verlinkt mit Plattformen, Formulare, Auswahlfragen je nach Anforderung	Auch informell, zb Kunden, pers. Eindruck	Niedrigschwellig, beschleunigt	Geschwindigkeit, Altersdivers	Gutes Arbeitgeberimage
Bewerbungs-verfahren				Bewerbungsmanagement-system, verteilt auf Plattformen	Bewerbungs-managementsystem, Social Media regional, Bewerber-App für walk-ins, sonst Verweis auf Job-Website	Eigene Plattform, Plattformen, Bewerbung über Recruiting-tool, Matchingtool sekundär	Regionale Plattformen, AMS
	Lebenslauf, Krankenkassa	Lebenslauf	Lebenslauf, Strafregisterauszug, Motivationsschreiben optional, Auswahlfragen im Formular, Führerschein, ggf. Waffenpass, Video selten	Lebenslauf, Zeugnisse, Motivationsschreiben weniger wichtig	Motivationsschreiben optional außer Führung	Lebenslauf, ggf. Portfolios, Referenzen zu Softskills konkret	Motivation und Lebenslauf

Tabelle 7: Öffentlich finanzierte / Non-Profit-Dienstleistungen

	Pflege- und Sozialdienstleister		Kultur	Training
	Pflege1	Pflege2	Kultur	Training
Anzahl Mitarbeiter_innen im Unternehmen	2500, 90% Betreuung Pflege	3.100	900+300 saisonal	180
Anzahl Stellenin-serate / Jahr	Ca. 300	Zurzeit 179, 20 versch. Berufsgruppen, Pflege	Von Verwaltung, Tech, Theater	projektabhängig
Such- und Personalstrategien	Pflege Einschlägige Ausbildungen zwingend,	Mitarbeiter_innenbindung, Quereinsteiger_innen, Begleitung durch Ausbildung		Trainer_innen, Studium /Ausbildung + Training, Diversity
Stellen-ausschreibungen	Praktika, professionelle und lokale communities	Homepage, regionale Plattformen, generische für Höherqualifizierte AMS, Experimente Ri. Social Media, mobile	Regional und Zielgruppe, Beschleunigung	
Bewerbungsverfahren	Internes Bewerbungsmanagement-system auf HP, regionale & professionelle Plattformen, auch Bewerbungsformulare gewünscht, aber Mail	Bewerbermanagementsystem, Online-Bewerbung schnell, oder Mail	Homepage, branchen- und regionalspez. Plattformen, HP auf Mobilbewerbungen, Bewerbungsmanagement-system (Kandidatenvergleich möglich, nicht verwendet)	Homepage, AMS, dann Plattformen
	Lebenslauf, Ausbildungsnachweise, Führerschein, Motivation optional Assessments vereinzelt, bei neuen Einrichtungen	Lebenslauf (gern standardisiert), Qualifikationsnachweise, Motivations-schreiben eher im Hintergrund	Motivations-schreiben, Lebenslauf	Lebenslauf, Anschreiben Gespräch auch per Video

Tabelle 8: Fallübersicht: Personalberatungen

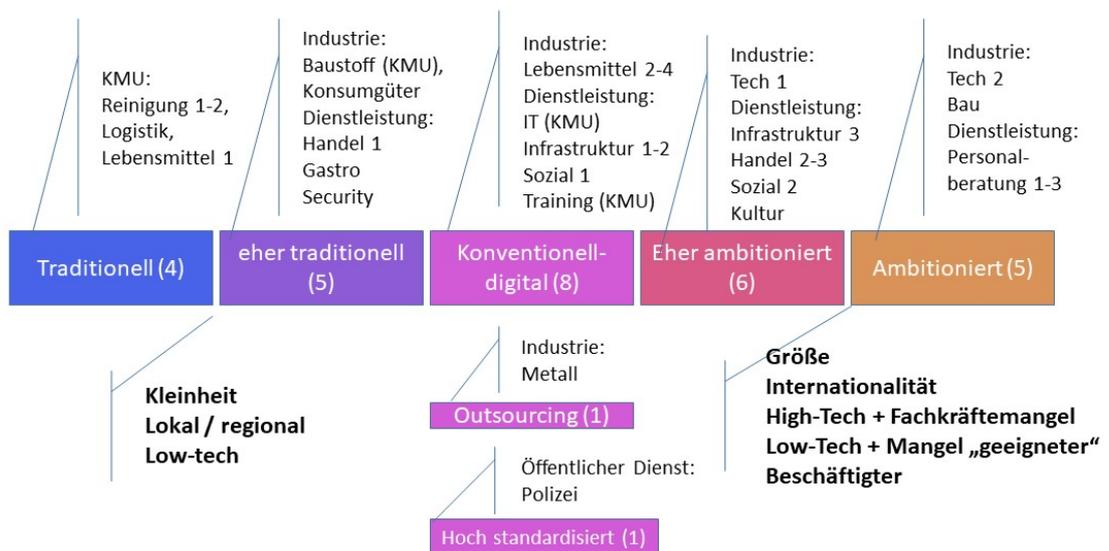
	Personalberatungen		
	Personalberatung1	Personalberatung2	Personalberatung3
Anzahl Mitarbeiter_innen im Unternehmen	220	85+ in Ö, 9 in NÖ	20
Anzahl Stelleninserate / Jahr	1800 in 2019 Zu 20% Arbeitskräfteüberlassung	800-1000/Monat	Ca. 200 Projekte/Jahr
Such- und Personalstrategien	Qualif Expert_innen, inbes. IT, Führungskräfte, HR auch, Markteintritte Auch „Bewerber_in als Kund_in“	Fach- und Führungskräfte	Führungskräfte & Spezialist_innen
Stellenausschreibungen	Plattformen, Active Sourcing, Headhunting	Plattformen, Active Sourcing, Headhunting	Plattformen, Active Sourcing, Headhunting

### 3.2 Typologie des Einsatzes digitaler Bewerbungsverfahren

Der Einsatz digitaler Rekrutierungs- und Bewerbungsverfahren in Niederösterreich unterscheidet sich durchaus von den in Teil 1 beschriebenen Trends und Projektionen. Das ist nicht überraschend (vgl. Eichmann/Eibl 2018) und dürfte auch keinen sehr markanten Technologierückstand Niederösterreichs gegenüber anderen Regionen oder Ländern bedeuten. Wie gesehen repräsentieren ja die zitierten Befragungen, die häufig von Plattformen selbst durchgeführt werden, überwiegend Großunternehmen und die Kunden eben dieser Plattformen.

Man kann die befragten Betriebe nach Intensität und Ambition des Einsatzes digitaler Bewerbungsverfahren in einer Typologie gruppieren, die jedoch nicht scharf abgegrenzt ist. Wir unterscheiden in einem Spektrum von schwächer bis stärker digitalisiert „traditionelle“, „eher traditionelle“, „konventionell-digitale“, „eher-ambitionierte“ und „ambitionierte“ Unternehmen (siehe Abbildung 4).

Abbildung 4: Einsatz digitaler Bewerbungsverfahren im Sample



Die „(eher) Traditionellen“ setzen überwiegend auf analoge Verfahren, persönliche Kontakte, lokale Aushänge und dergleichen, nehmen aber durchaus auch Bewerbungen per E-Mail entgegen. Die „konventionell-digitalen“ sind jene, die Stellen auf der Unternehmenswebsite und auf digitalen Plattformen ausschreiben und Bewerbungen meist auch in ein digitales Bewerbungs-Managementtool einspeisen, aber weiterhin konventionelle Dokumente verlangen. Schließlich finden wir eine Gruppe der „(eher) ambitionierten“ Nutzer digitaler Bewerbungsverfahren. Sie treiben die Digitalisierung voran, experimentieren teils mit KI-gestützten Verfahren und Funktionalitäten, oder verfolgen Pläne in Richtung schnellerer und vereinfachter Bewerbungsverfahren.

Wohlgermerkt nutzen die Betriebe über alle Typen hinweg weiterhin häufig und gern auch analoge Kanäle zur Stellenbesetzung. Empfehlungen durch Mitarbeiter\_innen und die Nutzung informeller Kontakte sind beliebt. Nicht immer ist die Anwerbung neuer Mitarbeiter\_innen durch Mitarbeiter\_innen mit Prämien oder formalen Systemen unterlegt und selten ist sie digitalisiert. Jobmessen

werden insbesondere zur Lehrlingssuche genutzt, Kontakte zu Schulen und Hochschulen desgleichen für Berufseinsteiger\_innen. Zeitungsannoncen setzt man ein, um ältere, mittel- bis weniger qualifizierte Beschäftigte ortsnah zu gewinnen, aber auch, um über die ältere Verwandtschaft potenzielle Lehrlinge zu erreichen. Teils werden Führungskräfte über die überregionale Presse gesucht. Bei Spezialist\_innen und Führungskräften nutzt man auch die Dienste von Personalberatungen. Umgekehrt ist es bei ortsgebundenen Jobs nicht unüblich, dass Bewerber\_innen auch initiativ vorbeikommen und ihre Unterlagen in Papierform abgeben.

Die Mehrheit der befragten Betriebe in Niederösterreich (10 insgesamt) setzt digitale Verfahren ein, tut dies aber auf gewissermaßen konventionelle Weise. Diese Gruppe nennen wir die „**konventionell Digitalen**“. Hier finden sich größere Lebensmittelproduzenten, Infrastrukturunternehmen aus dem Verkehrsbereich, ein Sozial- und Pflege-Anbieter, 1 KMU aus der IT und ein Trainingsanbieter. „Konventionell-digital“ bedeutet, dass Stellenausschreibungen auf der eigenen Website geschaltet, und gleichzeitig in verschiedene Plattformen sowie oft auch den AMS-eJob-Room eingespielt werden. Die Plattformen, die genutzt werden, unterscheiden sich je nach gesuchter Position: für Führungspositionen werden karriere.at und stepstone.at häufig genutzt. Für Fachkräfte werden berufs- und branchenspezifische Plattformen genutzt, für junge Fachkräfte auch entsprechende Hochschul-Websites. Zudem werden Plattformen mit regionalem Bezug häufig genannt. Ergänzend nutzen die Betriebe Social Media mehr oder weniger intensiv, um auf offene Stellen aufmerksam zu machen. Die Bewerbung erfolgt dann per Formular auf der Betriebs- oder Plattform-Website und wird von dort in ein Bewerbungs-Managementtool eingespeist. Vielfach ermöglichen die Firmen jedoch auch weiterhin Bewerbungen per E-Mail. Bewerbungs-Managementtools unterstützen vorwiegend den Workflow der Administration: Absagen, Terminvereinbarungen, Dokumentenverwaltung usw. Funktionalitäten zum Bewerber\_innen-Vergleich, zur Vorauswahl oder zur Bewertung sind mitunter vorhanden, aber werden merklich seltener genutzt. So oder so werden meist ganz konventionelle Unterlagen in digitaler Form verlangt: der Lebenslauf, meistens aber nicht immer auch ein Motivationsschreiben, berufsspezifisch unterschiedliche Zeugnisse und Zertifikate. Nur vereinzelt werden diese Dokumente durch Profile auf Plattformen ersetzt. Teilweise sind die Formulare auf der Website so gestaltet, dass wichtige Standard-Informationen aus den hochgeladenen Dokumenten herausgelesen werden: Der Name, das Geburtsdatum und die Anschrift beispielsweise. Das soll den Zeitaufwand für Bewerber\_innen reduzieren. Videobewerbungen – gemeint ist in diesem Fall das Einsenden eines vorab aufgenommenen Videos - sind unüblich. Gegebenenfalls werden in größeren Unternehmen Erstinterviews per Videokonferenz durchgeführt, aber es kommt auch vor, dass einfach telefoniert wird. Vorstellungsgespräche per Video haben erst mit dem ersten Corona-Lockdown im Frühjahr 2020 deutlich zugenommen und werden wohl auch beibehalten werden, weil sie Wegezeiten und Koordinationsaufwand einsparen.

Davon abweichend finden wir zur linken Seite des Spektrums in Abbildung 1 den Typus der „**Traditionellen**“. Sie setzen überwiegend auf persönliche Kontakte und allenfalls Aushänge oder Anzeigen an öffentlichen und frequentierten Orten am Standort der Betriebe. Gegebenenfalls nehmen sie Bewerbungen per E-Mail entgegen. Hier finden wir 4 KMU: die lokalen Reinigungsfirmen, den kleinen Logistiker und einen Lebensmittelproduzenten (Lebensmittel1).

An der Grenze zwischen „traditionell“ und „digital-konventionell“, bei den „**eher Traditionellen**“ finden wir 5 Betriebe, darunter auch zwei Industrieunternehmen, von denen einer Konsumgüter, der andere Baustoffe herstellt. Diese nutzen zwar Plattformen und eigene Websites bei der Suche nach geeignetem Personal, sie wickeln den Bewerbungsprozess aber weitestgehend händisch ab. Der Baustoffhersteller nutzt in erster Linie den internen Arbeitsmarkt, das digitale Bewerbungsmanagement fügt sich in sein Personalinformationssystem ein. Ähnlich agieren auch einige Dienstleister: Der Leiter einer Handels-Filiale und der Leiter des Hotels im Sample, die beide Wert auf regionale Verankerung und persönlichen Kontakt legen. Etwas überraschender ist, dass auch die Niederlassung eines multi-

nationalen Sicherheitsdienstleisters sich am „traditionellen“ Ende des „digital konventionellen“ Spektrums findet: Hier nimmt man Bewerbungen über digitale Formulare ebenso entgegen wie vor Ort vorbeigebrachte Unterlagen, und der restliche Prozess ist traditionell.

**Sonderfälle** in diesem Spektrum, aber wohl im „**digital-konventionellen**“ Bereich, sind der Metallverarbeiter und die Polizei: Der Metallverarbeiter hat seine Bewerbungsverfahren weitgehend ausgesourct: Fach- und Führungskräfte werden über Personalvermittlungen gesucht und eingestellt, Arbeiter\_innen über die Arbeitskräfteüberlassung. Die Polizei betreibt ein hoch standardisiertes und formalisiertes Bewerbungsverfahren, das grundsätzlich auf Eignungstests basiert und digital ohne Zusatzfunktionalitäten abgewickelt wird. Nach dem Einstieg in den Polizeidienst ist nur noch der interne Arbeitsmarkt relevant.

Schließlich gibt es zur rechten Seite des Spektrums die Gruppe der „**Ambitionierten**“. Hier finden sich zum einen zwei technologieintensive, international agierende Industrieunternehmen, Bau und Tech2, die insbesondere auf internationalen und ausländischen Fachkräfte-Arbeitsmärkten bereits mit KI-unterstützter Vorauswahl von Bewerber\_innen experimentieren. Die drei Personalberater sind, ihrer Profession entsprechend, auch unter den „Ambitionierten“ zu finden. Zum anderen finden sich „**eher ambitionierte**“ Dienstleister. Ein Infrastrukturunternehmen, ein großer Handelskonzern, ein Sozial- und Pflegedienstleister, und das Kulturunternehmen. Auch ein weiteres technologieintensives Industrieunternehmen, Tech1, ist unter den „eher ambitionierten“ zu finden. Diese experimentieren eher in Richtung Beschleunigung von Stellenbesetzungen und Vereinfachung von Bewerbungsprozessen als in Richtung optimiertes Matching, und haben auch schon Versuche mit bestimmten Technologien oder Funktionalitäten, die mitunter auch das Matching beinhalten, wieder eingestellt. Alle „Ambitionierten“ und „eher Ambitionierten“ streben die Beschleunigung von Bewerbungs- und Auswahlverfahren auf ihren jeweiligen Arbeitsmärkten an. Oftmals begründen sie das mit dem Wettbewerb um qualifizierte und geeignete Arbeitskräfte.

Schon zum jetzigen Zeitpunkt lässt sich aus dem Fallvergleich festhalten, was die „Treiber“ digitalisierter Bewerbungsverfahren sind: Größere und internationalere Unternehmen sind beim Einsatz digitaler Verfahren ambitionierter. In der Industrie sind es die High-Tech-Unternehmen, die digitale Bewerbungs- und Auswahlverfahren intensiver nutzen. Bei ihnen spielt der Fachkräftemangel bei hohen Qualifikationsanforderungen eine Rolle. Wo auch der Arbeitsmarkt bei einem spezialisierten Bauunternehmen international ist, experimentiert man bereits mit KI-Funktionalitäten für die Vorauswahl. Unter den weniger technologieintensiven, aber „eher ambitionierten“ Dienstleistern geht es weniger um optimale Qualifikation als darum, auch bei hoher Fluktuation Stellen schneller mit möglichst geeigneten Beschäftigten zu besetzen.

Dem stehen die Einflussgrößen auf traditionelle und eher traditionelle Bewerbungsverfahren gegenüber: Kleinheit, lokaler oder regionaler Charakter und niedrige Technologie-Intensität gehen einher mit einem eher eingeschränkten Einsatz digitaler Bewerbungs-Tools. Schnelle Stellenbesetzungen können auch hier wichtig sein, etwa in der Gastronomie, aber man sucht die Lösungen nicht im Digitalen: berufliche und lokale Netzwerke, die Reputation als Arbeitgeber oder auch der interne Arbeitsmarkt sind hier wichtiger.

### 3.3. Die verschiedenen Arbeitsmärkte: Fachkräftemangel und andere Engpässe

Die von uns befragten Unternehmen sind auf unterschiedlichen Arbeitsmärkten verankert, die im Folgenden kurz skizziert werden.

Personalberatungen befassen sich naturgemäß mit Hochqualifizierten, mit Führungskräften und Manager\_innen. Sie besetzen, je nach Spezialisierung österreichweit zwischen 10.000-12.000 (Personalberatung 2) und ca. 200 Positionen im Jahr. Technologieintensive und hochspezialisierte Industrieunternehmen suchen neben den generischen Administrationsjobs überwiegend technische Fachkräfte:

Facharbeiter\_innen, HTL-Absolvent\_innen oder Hochschulabsolvent\_innen. Sie besetzen zwischen 15 und 70 Stellen im Jahr. Nicht nur die Größe des Unternehmens, auch die Fluktuation der Arbeitskräfte spielt hier eine Rolle: Ein kleiner IT-Betrieb sucht auch 3-5 Fachleute im Jahr. Ein kleinerer Industriebetrieb mit geringer Fluktuation hingegen besetzt lediglich 3-4 Positionen im Jahr.

Die Lebensmittel- und Konsumgüterhersteller mit insgesamt zwischen 67 und 840 Beschäftigten besetzen zwischen 5 und 40 Stellen im Jahr. Bei den Infrastrukturunternehmen sind es größere Zahlen, zwischen 180 (in NÖ) und 3000 (österreichweit). Die beiden sehr kleinen Reinigungsunternehmen besetzen unregelmäßig, Reinigung1 hat „vor Corona“ 3-4 Stellen jährlich neu besetzt. Das Sicherheitsunternehmen hat in NÖ ca. 60 Stellen im Jahr zu besetzen, davon viele in Teilzeit oder geringfügiger Beschäftigung. Im Hotel sind es 10-20 Stellen im Jahr. Die großen Sozial- und Pflegedienstleister haben allein in Niederösterreich jährlich hunderte von offenen Stellen. Pflege1 hat 300 Stellen jährlich zu besetzen, bei Pflege 2 sind zum Zeitpunkt des Interviews 179 Stellen offen. Im Handel werden in den Filialen jeweils zwischen 5 und 10 Stellen im Jahr besetzt. Bei Handel2 sind es österreichweit 1500-2000 Stellen. Hier würde man gern 900 Lehrlinge jährlich einstellen, hat aber in den letzten Jahren nur jeweils 700 bekommen. Bei Kultur und Training sind die Einstellungen saison- bzw. projektabhängig.

Schwer zu finden, sind an erster Stelle (technische) Fachkräfte. IT-Kräfte sind insgesamt schwer zu finden, aber auch Ingenieur\_innen unterschiedlicher Spezialisierung, ebenso wie Ton- oder Bühnentechniker\_innen in der Kultur. Besonders herausfordernd stellt sich die Personalsuche auch in der Pflege dar. Lebensmittel- und Gastronomiebetriebe und Firmen mit angeschlossenen Restaurants klagen über fehlende Bäcker\_innen, Köch\_innen und Servicekräfte. In der Lebensmittelbranche wird auch darauf hingewiesen, dass LKW-Fahrer\_innen knapp sind. Im Handel sind bestimmte Funktionen mit intensivem Kundenkontakt und/oder speziellen Kompetenzen wie Feinkostverkäufer\_innen oder Küchenplaner\_innen schwer zu besetzen, denn

*dieser Servicegedanke, den wir bei der Feinkost brauchen, ist schwer zu finden.  
(Handel2, Pos. 8-10)*

Allgemein sind Administrations- und Bürostellen leichter zu besetzen, besonders in der Industrie. Ähnliches gilt für Hilfskräfte und einfache Produktionsjobs. Die Rekrutierung ist außerdem einfacher bei „nicht unqualifizierte“ Stellen in Callcenter oder Marketing, für die sich unterschiedliche Vorbildungen eignen. In den privatwirtschaftlichen Einfachdienstleistungen wie Reinigung und Sicherheit ist die Rekrutierung aus anderen Gründen nicht trivial. Häufige Stellenwechsel und längere Arbeitslosigkeit der Bewerber\_innen gelten hier (wie eigentlich überall) als problematisch. Sie werden sowohl in der Arbeitssituation als auch in der Beschäftigungsperspektive als Signale für Unzuverlässigkeit gedeutet und ganz pragmatisch will man sich erneute Suchkosten ersparen:

*Wann i wen such, dann hat der einen Langzeitjob, wenn wer beginnt und man sieht, dass man sich auf den verlassen kann. (Reinigung2, Pos. 4)*

Gerade in den Einfachdienstleistungen aber sind Berufsverläufe häufig diskontinuierlich und Episoden von Arbeitslosigkeit, Krankheit usw. kommen vor. Sie sind keineswegs immer von den Beschäftigten zu beeinflussen. Ironischerweise aber legen Arbeitgeber und Personaler\_innen gerade bei den potenziellen Jedermanns- und Jederfrau-Jobs umso größeren Wert darauf, nicht jedermann/-frau einzustellen. Um Kund\_innenanforderungen in knapp besetzten Teams und kompetitiven Dienstleistungsmärkten zu genügen, braucht es das „Mehr“ an Einsatz, Umsicht und Flexibilitätsbereitschaft, das Befragte unter dem Stichwort der Arbeitswilligkeit fassen. Dafür sucht man in den Lebensläufen Signale. Die kleinen Reinigungsunternehmen helfen sich mit „Arbeiten auf Probe“, wenn Unterlagen und Vorstellungsgespräch passen. Das Sicherheitsunternehmen kooperiert mit einem Sozialunter-

nehmen und setzt die dort betreuten Langzeitarbeitslosen zum Einstieg vorzugsweise im Teilzeit- und Geringfügigen-Bereich ein.

Reinigungsfirmen am Land verweisen auf saisonal unterschiedliche Nachfrage nach Jobs. Der Personalverantwortliche führt das anscheinend darauf zurück, dass die zu vergebenen Jobs vergleichsweise wenig attraktiv sind. Manche\_r, insbesondere unter den Herren, denke sich,

*den Sommer über bleib i lieber daham. Wenn man fürs Nichtstun noch Geld bekommt und dazu ein bisschen pfuschen geht, auf dem Bau oder im Garten oder irgendwas, geht sich das bei den Herren schon aus. (Reinigung2)*

Auch bei an sich leicht besetzbaren Stellen gibt es regional Engpässe: Eine Lohnverrechner\_in in einer ländlichen Region war für den Konsumgüterhersteller nicht leicht zu finden. Zudem konkurrieren die ansässigen Unternehmen um Arbeitskräfte: Der Sicherheitsdienstleister berichtet dort von Schwierigkeiten, wo es Industrie gibt, die Ungelernte zu höheren Löhnen einstellt, oder wo die Anfahrtswege lang sind:

*Nach einer 12 Stunden-Schicht noch je eine Stunde hin und her fahren, das will man dann nicht. (Sicherheit, Pos. 4)*

Personalberater\_innen, die per Definition die eher schwierig zu besetzenden Fach- und Führungskräfte suchen, sehen, aufgrund des Fachkräftemangels, einen grundsätzlichen Perspektivwechsel bei der Suche nach Fachpersonal:

*Die ersten 10 Jahre in den 2000er Jahre war ... in unserer Dienstleistung vor allem die Auswahl das Entscheidende. In den letzten 10 Jahren, und je nach Bereichen massiv, ist das Thema Suche im Mittelpunkt stehend, und es gibt Projekte, wo es genau einen Kandidaten gibt. ... deswegen sind wir sehr eng beim Kunden, ihn zu begleiten und einzufordern, dass er seine Prozesse umstellt, also effizienter ist, schneller in den Rückmeldungen und klarer ist und sich auch bewusst ist, wenn es dieser eine Kandidat nicht wird, dann kann es sehr lange dauern oder es wird ein deutlich schlechterer Kandidat. (Personalberatung1, Pos. 10)*

Das aber ist nicht nur eine Sache der Hochqualifizierten, auch das Gastgewerbe, wo es ebenso „Mangelberufe“ gibt, verzeichnet die Forderung nach Beschleunigung des Entscheidungsprozesses bei Bewerbungen:

*Schwierig ist im Moment die Geschwindigkeit, in der Bewerbende die Entscheidungen wollen. In Mangelberufen wie Köche muss man teilweise blind Leute nehmen, damit sie nicht zur Konkurrenz gehen. Oft haben sie am übernächsten Tag schon einen Job, wenn man sie nicht sofort erreicht. (Hotel, Pos. 46-47)*

Wir werden sehen, dass diese Beschleunigung sich auch als Treiber des Einsatzes digitaler Verfahren erweist.

### 3.4. Rekrutierungsstrategien allgemein

In der nicht nur bei Fachkräften, sondern auch in den personenbezogenen Dienstleistungen veränderten Arbeitsmarktsituation, die sich zurzeit jedoch mit der Covid-19-Krise und der resultierenden Arbeitslosigkeit erneut ändert, suchen die Betriebe ihre Rekrutierungsbasis auf unterschiedliche Weise zu verbreitern.

**Internationalisierung**, sowohl in der Rekrutierung als auch in der Verlagerung von Stellen, ist eine Option, die von einer international agierenden Personalberatung und vom multinationalen Konzern Tech2 genannt wird. Tech2 hat einmal eine Stelle verlagert, tut dies aber zurzeit nicht systematisch:

*Nur 1 Stelle wurde von [Tech2] Indien besetzt, weil sie nicht besetzt werden konnte: Fachkraft im Elektro/Elektronik/IT- Bereich (System-Steuerung, System-Optimierung und Software-Optimierung).*

Auf welche Weise die Internationalisierung möglich ist, ist auch von der Tätigkeit abhängig. Ein Personalberater meint beispielsweise, in der Softwareentwicklung könne man online arbeiten. Da es in Spanien sehr gut ausgebildete Software-Leute gebe, die auch gut Englisch sprächen, könne man international nach Kräften suchen. Im Automotive-Sektor böten sich Rekrutierungen aus Ungarn und Slowenien an, dort sei man mobil und „deutlich günstiger“, und diese Internationalität werde wohl weiter zunehmen (Personalberatung2, Pos. 17).

Der Industriebetrieb Tech1 setzt auf **interne Qualifizierung**:

*Gerade im Engineering Bereich haben wir viele junge HTL-Abgänger angestellt, durchaus mit dem Ziel, diese auszubilden. Aber das ist natürlich ein langer Weg, und es wäre besser sehr hochqualifiziertes Personal zu haben, das ist [in der Region] aber schwierig zu finden.*

Auch im Handel hilft man sich mit hausinterner Qualifizierung:

*Also wir sind schon so weit, dass wir 80% der [Spezialist\_innen] selbst rekrutieren und selbst ausbilden, seit dem 3. Lehrjahr z.B. oder bei Mitarbeiter\_innen, die in anderen Abteilungen schon erfolgreich waren, die haben einfach das Händchen dafür und wir bilden sie dann selbst aus. (Handel2, Pos. 15)*

In der Pflege ist es anders: Hier sind alle Stellenbesetzungen schwierig, und man ist an einschlägige Berufsausbildungen, ggf. auch Nostrifizierungen ausländischer Abschlüsse gebunden. Interne Qualifizierungen und Einarbeitungen sind also schlecht machbar, und es braucht in der Sicht der Personaler\_innen für Umqualifizierungen institutionelle Unterstützung:

*Die Frage sei eher, wie befähigen wir Menschen, da zu arbeiten. Das AMS müsse dazu ... umschulungswillige Personen finanziell unterstützen, um sich die Umschulung leisten zu können. ... Vielleicht habe Corona beim Sichtbarmachen der Berufe und der Notwendigkeiten geholfen, aber es brauche [institutionell] halt einen Partner, der eine Umschulung bezahlt, in der „Mitte des Lebens“, wo Leute sich umorientieren, kann man nicht sagen, man macht zwei Jahre Umschulung. (Pflege1, Pos. 26-27)*

In der Pflege wie in der Gastronomie, die in Sachen der Arbeitszeit und Work-Life-Balance ja als eher problematisch gilt, sind **gute Arbeitsbedingungen** ein hilfreiches Distinktionsmerkmal:

*Wir haben in den letzten Jahren viel getan, um ein sehr gutes Image zu bekommen, mit 5-Tage Woche, wenig Überstunden, 5 Wochen Urlaub, Zeitausgleich, Boni, Schulungen, Prämien, gutes Betriebsklima, Ausflüge. (Hotel, Pos. 7)*

Der Konsumgüterhersteller will gezielt **Rückkehrer\_innen aus der Stadt** ansprechen:

*Wir wollen natürlich auch attraktiv werden, für Leute, die aus der Stadt zurückkehren wollen. Da haben wir schon Initiativen gesetzt und schalten bewusst Inse-  
rate für diesen Bereich. Die Leut' aus der Stadt glauben ja oft, am Land gibt's keine  
Jobs. Und es ist aber nicht so massiv. In der Richtung kann man sicher noch einiges  
machen. (Konsumgüter, Pos. 31)*

In diese Überlegungen zur Attraktivität und Distinktion als Arbeitgeber fügen sich auch die Themen des **Employer Branding** und der verschiedenen analogen und digitalen Kanäle ein, über die eben nicht nur offenen Stellen ausgeschrieben, sondern gleichzeitig Image und Reputation vermittelt werden. Wir halten aber schon einmal fest, dass digitale und analoge Strategien nicht getrennt sind. Wer Plattformen nutzt, verzichtet deswegen keineswegs auf persönliche Empfehlungen, Kontakte zu Schulen und Hochschulen oder die Teilnahme an Karrieremessen.

### Employer Branding

Unter dem Stichwort „Employer Branding“ wird die Außendarstellungs- und Reputationsseite digitaler Bewerbungsprozesse verhandelt. Es geht dabei nicht nur darum, aktuelle Stellen zu besetzen, sondern aufgrund des Wettbewerbs um Arbeitskräfte auch darum, sich als potenziell attraktiver Arbeitgeber darzustellen. Für größere Unternehmen ist das seit längerem ein Thema. Es reicht von Job-Videos auf der Website oder auch auf Bewerbungs-Plattformen über die Präsenz auf Messen usw. bis zu Social Media. Sowohl Befragte, die hier schon länger Initiativen setzen als auch die eher kleineren, die das noch nicht explizit tun, meinen, man könnte und müsste hier mehr tun:

*Relevanz ist immer steigend. Das Marketing ist da zuständig, und die haben einen  
sehr tollen Job gemacht, dass das ein einheitliches Bild ist und die Website modern  
und ansprechend ist. Ansonsten versuchen wir auf Messen präsent zu sein, oder  
über einen Image Film, Instagram... Aber da kann man sicher noch was machen.  
Unser Unternehmen bietet den Mitarbeitern sehr, sehr vieles und wir arbeiten da-  
ran, das besser nach außen zu tragen, um die guten Mitarbeiter auf uns aufmerk-  
sam zu machen. (Metall, Pos. 27)*

*Employer Branding spielt bei uns noch leider fast keine Rolle. Aber das müssen wir  
absolut verbessern. (IT, Pos. 49)*

Lebensmittel<sup>4</sup> sieht das durch die Zunahme von Informationsquellen auf der Bewerber\_innenseite getrieben:

*Also ich glaub durch das Internet, durch die Transparenz, durch Plattformen wie  
kununu und dergleichen hat das an großer Bedeutung gewonnen, weil hier einfach  
jeder seine Meinung äußern kann und jeder, der sich wo bewirbt, bevor er wo ein-  
tritt überprüft das. ... Das ist schon sehr wichtig. Weil, auch die Werte der Mitar-  
beiter bei einem Arbeitgeber haben sich ein bisschen verändert. Das ist einfach  
wichtig transparent zu sein. Ausgleich zwischen Familie und Beruf, genauso wie  
gesundheitsfördernde Maßnahmen, das bekommt alles einen immer größeren  
Stellenwert. ...*

*I: Und wie fließt das bei Bewerbungen und wie Sie Bewerber\_innen ansprechen  
ein?*

*B: Also wir haben bei uns in den Inseraten das Angebot angepasst. Das heißt wir schreiben nicht nur das Gehalt rein, sondern auch, was es bei uns alles gibt. Also die Benefits die wir bieten können. Und daraus ableitbar eigentlich auch die Werte – also was ist uns wichtig, wofür stehen wir, was wollen wir – das steht jetzt eigentlich in einem kurzen Absatz in jedem Inserat drin. (Lebensmittel4, Pos. 34-36)*

Personalberater1 weist darauf hin, dass die Außendarstellung des Employer Branding mitunter nur wenig mit der Innensicht oder dem Betriebsklima und den Verkehrsformen im Unternehmen zu tun hat, die für das erfolgreiche Matching von Unternehmen und Kandidat\_innen wichtiger sind. Funktionierendes Branding könne deswegen eine Klärung und Reflexion von Erwartungen bei beiden Seiten nicht ersetzen, sondern würde sie eher erfordern. Auch die Unterstützung dieser Klärung ist Teil der Personalberatungsaufgabe.

*Ich bin immer dann sehr skeptisch, wenn Unternehmen sagen, wir investieren sehr viel in unser Employer-Branding, Schlagwort der letzten 5 Jahre, und du fragst dann was genau und dann kriegst du super Hochglanzbroschüren vorgelegt, ... und am Weg vom Empfang bis zum Besprechungsraum und ... wieder zurück ... siehst du keinen einzigen Mitarbeiter grinsen, ... keiner grüßt, also da stimmt manchmal Außen- und Innenwahrnehmung [nicht]. .. [Wichtig ist] nicht so sehr, dass sie sich verändern, sondern dass Erwartungen klar sind. ... wenn ich einen strengen Vorgesetzten habe, der auf das Siezen besteht, das kann mir jetzt gefallen oder nicht, nur ich muss es vorher wissen, um entscheiden zu können, möchte ich es machen oder nicht. ... darum ist aus meiner Sicht das Briefing auch eine gegenseitige Erwartungsnennung, das ist ganz wichtig. (Personalberatung1, Pos. 35)*

### 3.5. Stellenausschreibungen und Rekrutierungskanäle

Im Folgenden werden die unterschiedlichen, von den Betrieben genutzten Rekrutierungskanäle reflektiert. Im Fokus stehen die Fragen, welche Firmen welche Kanäle einsetzen und welche Zielgruppen sie hoffen damit zu erreichen. Nebst der Nutzung der digitalen Plattformen und von Social Media wird auch die Nutzung von konventionellen Kanälen wie Printmedien und persönlichen Kontakten dargestellt.

#### Digitale Plattformen und Kanäle

Alle Betriebe außer den ganz „traditionellen“ KMU verlinken Stellenausschreibungen auf der Betriebs- oder Unternehmenswebsite bereits mit bestimmten Plattformen wie karriere.at, stepstone.at, jobs.at usw., teils auch mit XING oder LinkedIn. Die Ausschreibungen werden auch standardmäßig an den eJob-Room des AMS gemeldet. Das Verlinken der Stellenausschreibungen mit den Plattformen wird meist über ein Bewerbungsmanagement-Tool abgewickelt. Mitunter, bei Infrastruktur1 und dem Baustoffhersteller, wird zuerst nur intern ausgeschrieben. Über das Bewerbungsmanagement-Tool werden auch die eintreffenden Bewerbungen gesammelt und der Workflow organisiert, wie zB das Aussenden von Standardbestätigungen und Absagen, Terminvereinbarungen usw.

Unter den **großen Plattformen** wird karriere.at am häufigsten genannt, aber die Präferenzen ändern sich im Zeitverlauf. Industrie 2 meint,

*Karriere.at ist absolute Nr.1, mit Abstand mit höchster Rücklaufquote, egal um welche Stelle/Niveau es sich handelt; XING ist gut, wenn wir Akademiker suchen; Monster haben wir früher genutzt, aber von Seiten der Bewerber wird das nicht mehr so genutzt und nun nutzen wir karriere.at als primäre Plattform. (Industrie2, Pos. 31)*

Eine wichtige Rolle spielen in Niederösterreich auch **regionale Plattformen** wie jobwald.at, jobwein.at und jobviertel.at.<sup>19</sup> Sie werden von Unternehmen mit einem dezidierten Regionalbezug gern verwendet, insbesondere bei Lebensmittel- und Konsumgüter-Herstellern, aber auch bei Tech1, Pflege 1, im Hotel und dem Kulturunternehmen. Besonders häufig wird im Waldviertel jobwald.at, die älteste der regionalen Plattformen, benutzt. In der Region suchen vermutlich vor allem diejenigen Jobs, die lange Wegzeiten vermeiden wollen oder müssen. Diese fallen bei Teilzeitstellen oder bei geteilten Diensten besonders ins Gewicht. Deswegen haben regionale Plattformen auch den Vorrang gegenüber den berufsspezifischen:

*Bei den großen Plattformen wie Karriere.at, Rollingpin, Hotelcareer, etc – das kann man bei uns [in der Region] vergessen. Eine Kellnerin sucht nicht auf hotelcareer ihre Stelle [in der Region]. (Hotel, Pos. 17)*

Unternehmen, die regional suchen, nutzen komplementär zu den Plattformen oder als Alternative analoge Medien. Lokale Aushänge nutzen der Konsumgüterhersteller und beide Pflegeunternehmen.

*Wir machen es übers AMS, jobwald und hängen es bei uns aus, ... Und posten es auf der Homepage. (Konsumgüter, Pos.10).*

Ähnlich wie die regionalen Plattformen werden **berufsbezogene Plattformen** für bestimmte Berufe und Communities genutzt: onetruck.tv für LKW-Fahrer\_innen, Kulturplattformen für Kulturschaffende, die Stellenausschreibungen auch gratis aufnehmen, behindertenarbeit.at für die entsprechenden Jobs bei den Sozialdienstleistern, IT-Karriereseiten oder Jurist\_innen-Plattformen werden genannt. Es ist also gut möglich, dass die regional- und berufsspezifischen Plattformen gerade wegen ihrer Spezifität auch die Grenzen der Suchfunktionen der großen Plattformen kompensieren, die bei Orten, Berufen und Funktionen ja nicht immer sehr feinkörnig suchen.

Bei **Social Media** nutzen mehr Betriebe (nämlich 14 im Sample) Facebook als die beruflichen Netzwerke LinkedIn und XING. Letztere sind zum Finden von Hochqualifizierten und Führungskräften und unter ihnen für die Älteren, die Stadtbewohner\_innen und die Beschäftigten großer und internationaler Unternehmen besser. Facebook hingegen erreicht auch einfacher Qualifizierte. Es wird daher quer durch die Branchen und Berufe eingesetzt, auch in der Lebensmittel- und Konsumgüterindustrie, bei Infrastruktur2, den einfachen Dienstleistungen bis hin zur Reinigung, und auch der kleine IT-Betrieb sucht über Facebook, ist aber vom Erfolg nicht beeindruckt. Facebook dient dabei auch der etwas weniger spezifischen Imagewerbung vom Hotel bis zur Polizei und der Pflege. Infrastruktur3 beschreibt eine nicht ganz typische, eher ambitionierte Nutzungsweise über die großen Plattformen hinweg:

*Wir verwenden Facebook, LinkedIn und XING und da kann man die Zielgruppen sehr eng einschränken, das macht das Marketing. Wir sagen, wen oder was wir suchen. Und die versuchen anhand der Algorithmen das einzuschränken und konkrete Personen zu finden die wir benötigen. Da sind wir aber auf die Unterstützung der Kolleg\_innen angewiesen. (Infrastruktur3, Pos. 15)*

---

<sup>19</sup> Die genannten Plattformen gehören zur 2006 gegründeten Horner Jobmedien GmbH. Neben regionalen Plattformen bietet das Unternehmen mit Smapp auch eine App für Videobewerbungen an: „Anstatt ein Motivationsschreiben zu verfassen, beantwortest Du einfach zwei Fragen und filmst Dich dabei mit der Kamera Deines Smartphones. Auf jede der beiden Fragen kannst Du 30 Sekunden lang antworten. Eine gute Chance, mit Deiner Persönlichkeit einen bleibenden Eindruck zu hinterlassen und bereits vor dem ersten Vorstellungsgespräch in die nähere Auswahl zu kommen.“, <http://www.smapp.at/> besucht am 13. 10. 2020.

Das Knowhow dazu ist in diesem Unternehmen interessanterweise eher im Marketing angesiedelt – dort kommen die Techniken avancierter Identifizierung und Analyse von Zielgruppen ja auch her. Die „traditionelle“ kleine Reinigungsfirma<sup>1</sup> macht es anders und verschränkt den digitalen und den informellen Weg:

*Inseriere auf FB und dem AMS. Die Mitarbeiter\_innen teilen den FB-post, damit wir mehr Reichweite in der Region haben. FB funktioniert besser als AMS. Online-Jobbörsen habe ich einmal probiert, aber habe es dann wieder gelassen. (Reinigung<sup>1</sup>, Pos. 4)*

XING und LinkedIn werden fast durchwegs parallel verwendet, im multinationalen Konzern Industrie<sup>2</sup> verschieben sich die Präferenzen:

*Der Konzern pusht LinkedIn sehr; da wird Österreich auch nachziehen, d.h. es geht sehr in die Richtung, dass der Konzern weltweit einen einheitlichen Auftritt hat und dass alles digital wird. (Industrie<sup>2</sup>, Pos. 26)*

Dabei sollen – wie bei der kleinen Reinigungsfirma – auch die Mitarbeiter\_innen stärker einbezogen werden und LinkedIn Profile haben und über diese offene Stellen promoten (damit es nicht nur von HR ausgeht). Die Suche wird somit mehr gemeinschaftlich organisiert (Industrie<sup>2</sup>, Pos. 100).

Ansonsten berichten natürlich die Personalberatungen von fortgeschrittenen Suchmethoden. Man kann mit entsprechenden, teils zugekauften, teils intern entwickelten Programmen und Werkzeugen plattformübergreifend suchen und unter Verwendung von Suchbegriffen und Verknüpfungen mit Boole'schen Operatoren wie UND, ODER, NICHT passende Profile von Kandidat\_innen finden. Auch auf bestimmten Websites, in Titeln oder URLs, oder nach bestimmten Dateitypen kann man suchen. Personalberatungen bieten auch Trainings und Weiterbildung zu diesen Techniken an. Wir sehen jedoch, dass fortgeschrittene Suchoperationen in Niederösterreich zurzeit eher eine Sache von einigen, aber nicht allen ambitionierten Unternehmen sind.

### Interne Pools

Stellenbesetzungen über den internen Arbeitsmarkt (mit oder ohne vorherige Ausschreibung) gibt es vornehmlich in großen Betrieben. Die Infrastrukturunternehmen 1 und 2 schreiben Stellen beispielsweise zuerst intern aus, ebenso wie der Baustoffhersteller. Der Handelskonzern Handel<sup>2</sup>, der mehrere Handelsketten betreibt, sucht seinen internen Arbeitsmarkt qua Stellenplattform weiterzuentwickeln, um Humankapital zu erhalten und sich externe Suchkosten zu ersparen:

*Hier haben wir auch mit einer Agentur uns überlegt wie wir das verbessern weil, das ist ganz wichtig für uns als Unternehmen, dass, wenn wir engagierte Personen bei uns im Unternehmen haben, dass wir die im Unternehmen behalten können, das Talent und die Erfahrung, das wollen wir nicht verschwenden. ... Nicht nur Aufstieg oder in eine andere Position vertikal oder horizontal zu wechseln, sondern auch die Möglichkeit, in einem anderen Bundesland das zu übernehmen, genau dieselbe Position. (Handel<sup>2</sup>, Pos. 40)*

Bei der Polizei erfolgt die Stellenbesetzung für alles, was keine Anfänger\_innenpositionen sind, intern. Gehobene Posten können nur nach einer absolvierten Grundausbildung angestrebt werden und setzen gegebenenfalls die Absolvierung bestimmter interner Lehrgänge voraus.

Das KMU Lebensmittel<sup>1</sup> ist einmal von seinem „traditionellen“ Pfad abgewichen und hat einen digitalen Rekrutierungsversuch gemacht. Letztlich aber wurde die Stelle doch per interner Weiterqualifizierung besetzt.

*Einmal sind wir daraus ausgebrochen, weil wir eine Managementposition offen hatten, einen Key Account Manager. Da haben wir doch über Stepstone inseriert. Gefunden haben wir eine Kollegin aus den eigenen Reihen. Da haben wir viel Geld umsonst investiert, und die besten Leute kommen oft aus dem eigenen Haus. (Lebensmittel1, Pos. 8)*

Allerdings dürfte das allgemein nicht so selten sein: Externe Ausschreibungen können durchaus die Funktion haben, interne Kandidat\_innen abzugleichen und so Entscheidungen abzusichern.

Ansonsten bestehen Bewerber\_innenpools insbesondere bei größeren Unternehmen aus Kandidat\_innen, die bei bestimmten Besetzungen nicht zum Zug gekommen, aber potenziell interessant sind. Die Datenschutzgrundverordnung sieht allerdings hier Beschränkungen vor: Kandidat\_innen müssen damit einverstanden in die Datenbank aufgenommen zu werden und können ihr Einverständnis widerrufen. Die Unternehmen setzen sich auch mit Einverständnis der Bewerber\_innen meist Aufbewahrungsfristen zwischen 6 und 12 Monaten, während denen Unterlagen in Evidenz gehalten werden. Handel3, in einem vermutlich dynamischeren Zweig des Versandhandels tätig, verweist aber auf die Grenzen seines Stellenpools:

*Wir behalten Bewerbungen max. 3 Monate. Aber nach 3 Monaten sind Evidenzen meist uninteressant. Wir haben damit aufgehört, Evidenzen durchzukontaktieren. Geben aber den Hinweis, dass sie sich gern wieder bewerben können. (Handel3, Pos. 16)*

Der Metallverarbeiter nutzt eine externe, digitale Dienstleistung für den „internen“ Talentepool: myveeta.com verwaltet für Firmen die Daten „ihrer Talente“, lädt also im Namen des Auftraggebers potenzielle Kandidat\_innen wie auch Praktikant\_innen oder Werkstudent\_innen ein, ihre Bewerbungsprofile und –unterlagen zu hinterlegen und regelmäßig zu aktualisieren. Wenn Stellen frei sind, können diese durchsucht und per E-Mail oder auch WhatsApp und SMS kontaktiert werden.

### Konventionelle Kanäle: Printmedien

Printmedien, lokale und überregionale Zeitungen, Karrieremagazine und Zeitschriften sind eine Sache von konsumnahen und regionalen bis lokalen Unternehmen. Lebensmittel- und Konsumgüterhersteller, Pflegedienstleister, die kleinen Reinigungsunternehmen und das Hotel schreiben in regionalen Zeitungen aus:

*Im Bezirksblatt schauen „Leute, die wirklich Arbeit suchen“. (Reinigung2, Pos. 3)*

Der Metallverarbeiter, die Infrastrukturunternehmen und die Pflegedienstleister suchen Führungskräfte auch in der überregionalen Presse. Meist sucht man über Print eher ältere Kandidat\_innen im Bezirk oder der Region. Infrastruktur3 aber weist auf die generationsübergreifende Kommunikation hin:

*Aber auch Print [ist] für manche Bereiche und vor allem im technischen Bereich noch ganz gut. Vor allem bei Beginnerpositionen. Das ist dann, wenn wir in der NÖN oder in Bezirkszeitungen inserieren, und sehr lokal suchen, dann wird das in der Familie weitergegeben, denn [das Infrastrukturunternehmen] hat ja in Niederösterreich einen Namen ... entgegen vielen anderen Meinungen funktioniert das wunderbar – also Print. (Infrastruktur3, Pos. 12)*

Neben Zeitungen nennen Unternehmen für lokale Jobs auch Aushänge vor Ort. Insbesondere Pflege- und Reinigungskräfte findet man so.

Der **eJob-Room** des AMS ist bei jenen Unternehmen, die Bewerbungswebsites und Plattformen nutzen, im Allgemeinen in ihren Prozessen vorgesehen. Auch KMU wie die Reinigungsunternehmen nutzen das Angebot des AMS. Typisch ist etwa die Handhabung des eJob-Room bei Lebensmittel1:

*Ein AMS Makro läuft 1x/Woche über unsere Homepage drüber, um neue offene Stellen zu erfassen; das funktioniert ganz gut und wir haben viele Bewerber, die direkt übers AMS kommen. Zusammenarbeit funktioniert gut und schnell. (Lebensmittel1, Pos. 28)*

Auch bei der Polizei berichtet man, dass „sehr viele“ durch das AMS auf Ausschreibungen aufmerksam werden.

Im Bereich einfacherer Qualifikationen ist die Zusammenarbeit mit dem AMS intensiver. Hotel, Pflege, Handel1 und 2, Lebensmittelindustrie und Sicherheitsunternehmen nutzen auch Förderungen für bestimmte Einstellungen oder veranstalten Events gemeinsam mit dem AMS. Einige arbeiten mit Qualifizierungs- und Trainingsanbietern zusammen, insbesondere um Langzeitarbeitslose und Teilzeitbeschäftigte zu erreichen.

Pflegedienstleister, Infrastruktur1 und auch ein Personalberater berichten, dass die Schnittstellen zum AMS-eJob-Room aufgrund der spezifischen Anforderungen der Unternehmen besser funktionieren könnten. In der Pflege liegt das im qualifizierten Bereich an den sehr spezifischen Qualifikationsanforderungen, die sich im eJob-Room nicht gut abbilden lassen. Auch ein Personalberater beschreibt die Systematik als schwer handhabbar:

*Es ist sicher nicht unser Hauptteil, Kandidaten aus dem z.B. AMS eJob-Room hinauszubekommen – wir sind da ungefähr seit 3-4 Jahren sehr aktiv, und machen dort eigentlich immer wieder überraschend gute Erfahrungen. Das ist die Systematik ... das habe ich immer mitgenommen, dass der eJob-Room von der Technologie natürlich seine Tücken der Handhabung hat im Vergleich zu moderneren Plattformen. (Personalberatung1, Pos. 27)*

Während sie die Zusammenarbeit mit den AMS-Ansprechpartner\_innen meist als vertrauensvoll und gut beschreiben, klagen Personaler\_innen im Handel, bei der Reinigung und beim Sicherheitsdienstleister über die Bewerber\_innen, die über das AMS vermittelt werden. Besonders Langzeitarbeitslose sind ihnen suspekt:

*Bei Verkauf z. B. melden sich leider sehr viel unqualifizierte Leute, oder es werden uns Leute geschickt, die schon seit 3 Jahren keinen Job haben und wo klar ist, dass die nicht arbeiten wollen. Die dann teilweise nicht zu den Bewerbungsgesprächen kommen oder Unterlagen nicht schicken. (Handel3, Pos. 34)*

Mitunter entsprechen die Bewerber\_innen anderen Kriterien nicht. Man denkt sich dann, dass „der Computer“ bzw. die Auswahl- und Matching-Algorithmen des AMS nicht besonders zielgenau sind.

*Da kämen dann von anderen Beratern manchmal Leute, „was überhaupt nicht passt oder die schwer überqualifiziert sind oder 40km weit weg wohnen und zwei kleine Kinder zuhause haben“. „Das selektiert auch ein Computer aus und das kostete eher Zeit“. (Reinigung2, Pos. 6)*

Bei Handel1 vermutet man eine technisch und bürokratisch implementierte Strategie, die nicht im Interesse der Betriebe ist:

*Da ist das Auswahlssystem des AMS wohl „mehr ist besser“, und ich sage eher „weniger ist besser“ (Handel1, Pos. 49)*

**Externe Personalberatungen** werden überwiegend für Führungskräfte oder technische Spezialist\_innen genutzt, oftmals dann, wenn sich die Suche als schwierig erweist. Der Metallverarbeiter setzt routinemäßig auf Personalberatungen, und lässt so auch die Ausschreibungen über Plattformen abwickeln.

*Wir können natürlich nur passiv auf Bewerbungen warten, während die Personalberatung aktiv passende Bewerberinnen ansprechen kann, die in einem aufrechten Dienstverhältnis sind. Bei schwierig zu besetzenden Positionen ... da holen wir uns gern Unterstützung. (Metall, Pos. 12)*

Lediglich die Pflege- und Sozialdienstleister, Handel 1 und das Kulturunternehmen nutzen keine Personalberatungen und verweisen dabei auf die damit verbundenen Kosten.

Die von uns befragten Personalberatungen nutzen für ihre Kund\_innen je nach Aufgabe das gesamte Spektrum an Ausschreibungs- und Suchkanälen, nicht nur digitaler Art. Sie können die Suche auf Plattformen durch aktive Recherche und Ansprache ergänzen:

*Das Unternehmen sagt, wir finden die Person nicht, bitte unterstützt uns, dann sagen wir, okay wir können auf XING und LinkedIn suchen, dann werden wir vielleicht von den 20 Kandidaten in Österreich 3 finden, und von den internationalen ca. 10%, also nein, wir gehen einen anderen Service an, was sind die 25 wichtigsten Unternehmen in einem gewissen Radius?, und beginnen dann dort mit verschiedensten Techniken die Organisationsstruktur ausfindig zu machen, und hinein zu telefonieren und die Personen zu finden und sie zu interessieren ... das ist also dann richtiges Headhunting, nicht bissl auf XING Leute anschreiben. (Personalberatung3, Pos. 19)*

Dabei verstehen sie sich durchaus als echte Intermediäre, die zwar vom Unternehmen als Kund\_innen bezahlt werden, aber dennoch auch die Interessen und Orientierungen der begehrten Bewerber\_innen berücksichtigen und abgleichen.

*Also der Software-Entwicklungs-Recruiter spricht dann mit einem Kandidaten aus der Software-Entwicklung und klärt im Vorfeld seine Interessen ab. Und wenn der ihm jetzt sagt, „ah ich will eher in einer kleinen Struktur arbeiten und ich möchte eigentlich in einem Technologie-Umfeld arbeiten“, dann wird er, wenn eine Anfrage kommt aus der Branche produzierende Industrie, Großunternehmen, diesen Kandidaten nicht ins Rennen bringen. Aber wenn ein Kundenberater aus einem IT-Software-Haus Mittelstand jemanden sucht, dann würde der Kandidat dort passen. (Personalberatung1, Pos. 17)*

Personalberatungen sind auch diejenigen, die ihre Kunden „antreiben“, ihre Entscheidungsprozesse zu beschleunigen:

*Wir hatten bis vor Corona natürlich auch das Thema, ..., also bis 2030 sinkt das Arbeitskräfteangebot massiv und in manchen Bereichen natürlich noch viel stärker (Personalberatung1, Pos. 12)*

**Arbeitskräfteüberlasser** spielen beim Metallverarbeiter, in der Lebensmittelindustrie und auch im Handel für eher Einfachqualifizierten-Jobs eine Rolle. Der Metallverarbeiter, der ja die Rekrutierung insgesamt weitgehend ausgelagert hat, tut dies auch im Produktionsbereich, ebenso wie Lebensmittel<sup>4</sup>. Gegebenenfalls werden die Beschäftigten dann vom Unternehmen übernommen. Während diese Unternehmen die Arbeitskräfteüberlassung als eine Art verlängerter Probezeit nutzen, betrachtet Handel<sup>2</sup> sie als hochflexible Ergänzung zum eigenen Recruiting, auf die man auch während des Lockdown wieder zurückgekommen ist:

*Das sind Hilfspositionen. Da steht kein Recruiting dahinter. Sondern es werden recht kurzfristig mit kurzer Einschulung Leute gesucht– wo sehr rasch Hire-and-Fire betrieben werden kann. ... In der Covidzeit hatten wir derzeit so genannte Aushilfsmitarbeiter\_innen geschaltet und angesprochen, dass wir Leute suchen die wir kurzfristig anstellen, befristet, die sehr kurz bei uns sind, um genau diese Situation dann abzudecken. Aber da haben wir gelernt, wir mussten dann dennoch einen Vertrag aufsetzen über eine bestimmte Zeit, und da war es über die Personalfirmen einfacher das zu lösen. (Handel<sup>2</sup>, Pos. 29)*

### Direkte Kontakte

Die Werbung und **Empfehlung potenzieller Kandidat\_innen durch eigene Mitarbeiter\_innen** ist unter den populärsten Rekrutierungsinstrumenten. Unser Befund bestätigt damit den unter anderem von Verhoeven und Goldmann (2020) beschriebenen Trend. 18 Betriebe nutzen solche Empfehlungen ausdrücklich, davon zahlen 11 auch Prämien für erfolgreiche Rekrutierungen. Der Baustoffhersteller, mit geringer Fluktuation, berichtet, dass etwa ein Drittel des Personalbedarfs durch Empfehlungen gedeckt würde. Auch die digital „Ambitionierten“ nutzen interne Empfehlungen. Sie zahlen aber keine Prämien. Das ambitionierte Bauunternehmen berichtet, dass ein Empfehlungsprogramm geplant war, aber in Österreich wegen Datenschutzproblemen nicht genutzt werden konnte. Ähnlich verfahren jene regionalen Unternehmen, die mit ihrer Reputation als Arbeitgeber punkten können:

*Prämien brauchen wir nicht, weil uns unsere Mitarbeiter gerne weiterempfehlen – und ihre Bekannten unsere Wohlfühl-Arbeitsumgebung kennenlernen. (Handel<sup>3</sup>, Pos. 10)*

In Handel<sup>1</sup> erweitert der Interviewte das Rekrutierungsfeld auch auf die Kund\_innen:

*Es gibt es auch manchmal, dass sich aus einer Kundschaft ein Mitarbeiter entwickelt, weil man im Gespräch draufkommt, dass der ganz gut zu uns passen könnte, ich nehme mich da auch nicht zurück und frag ganz direkt, wie es demjenigen beruflich geht und ob er es sich vorstellen könnte, auch in unserer Branche zu arbeiten. (Handel<sup>1</sup>, Pos. 29)*

Klassische analoge Kontakte zu Job-Kandidat\_innen sind weiters **Job- und Karrieremessen**, die insbesondere im Lehrlingsbereich in Industrie, Handel und Infrastruktur wichtig sind – allerdings sind diese Aktivitäten im Sommer 2020 weggefallen. Außerdem pflegen die meisten Unternehmen **Kontakte zu Schulen und Hochschulen**. Der Konzern Tech 2 unterstützt einen FH-Studiengang, der ländliche Lebensmittelhersteller<sup>1</sup> sponsert eine Schule, von der er schon einige Absolvent\_innen eingestellt hat. Zudem schreiben Industrie- und Infrastrukturunternehmen sowie die Sozialdienstleister Stellen für Fachkräfte auch auf Universitäts- und FH-Websites aus. Außerdem bilden die Absolvent\_innen von Praktika einen wichtigen Pool an Kandidat\_innen.

### 3.5. Bewerbungen: Die Tools und Praxen

Haben Arbeitssuchende eine passende Stelle gefunden, so folgt die Bewerbung. Die unterschiedlichen Wege, die sie dabei nutzen können, korrespondieren zum Teil mit den Ausschreibungswegen der Firmen. Obschon auch im Bereich der Bewerbungen zum Teil komplementäre Möglichkeiten bestehen (Bewerbung vor Ort, in der Filiale, per Telefon, Bewerbung per mail oder über ein Formular auf der Homepage,...) besteht hier, vor allem bei größeren Firmen, ein klarer Trend zur Standardisierung. Die Anforderungen, die sich daraus potenziell für Bewerber\_innen ergeben, werden im folgenden Kapitel dargestellt.

#### Kanäle der Bewerbungen

Bei den Bewerbungskanälen ist in Niederösterreich allgemein eine Verschiebung von der Bewerbung per Post oder E-Mail zur **Bewerbung über Formulare** auf der Homepage oder eben über Plattformen zu beobachten. Damit ersparen sich die Betriebe einen Schritt der Datenerfassung für das dahinterliegende Bewerbungsmanagement-Tool und können auch die datenschutzgemäßen Einwilligungen gleich abfragen:

*Wenn was per Mail geschickt wird, verweisen wir sie auf das Online-Portal, ist für uns verwaltungstechnisch leichter, auch wegen Datenschutz und Zustimmung zur Weiterverarbeitung der Daten. (Infrastruktur2, Pos. 34)*

In der Tat hat die DSGVO als Treiber für die Umstellung auf Bewerbungsformulare gewirkt. Beim „ehemaligen traditionellen“ Baustoffhersteller verlässt man sich noch auf E-Mail-Bewerbungen, aber der Druck vom Mutterkonzern Bewerbungen nur noch per Website-Formular zuzulassen, nimmt zu.

In der Pflege und bei KMUs bleibt es einstweilen überwiegend bei E-Mail-Bewerbungen. Formulare werden von den Bewerber\_innen hingegen ungern genutzt. Die Bewerbung per Post ist insgesamt recht selten geworden. Selbst vom „ambitionierten“ Konzern Tech2 wird jedoch berichtet, dass „analoge“ Bewerbungen durchaus noch vorkommen:

*Natürlich kommt es am Land immer noch vor, dass Leute die Bewerbung persönlich abgeben; das wird dann zu uns in die Zentrale geschickt und wir geben es manuell ins System ein. (Tech2, Pos. 15)*

Die persönliche Bewerbung kommt zudem in der Lebensmittelindustrie, im Handel, der Reinigung, beim Kultur- und beim Sicherheitsunternehmen unabhängig von der Größe des Betriebs vor. Beim Sicherheitsunternehmen meint die Recruiterin, wenn sie Zeit hätte, würde sie mit denen, die vorbeikommen, durchaus gleich ein erstes Gespräch führen, und das sei eigentlich auch „ideal“. Für genau diese Gruppe der persönlich Vorbeikommenden startet Handel2 gerade eine Spezial-App, die analoge Bewerbungen in den Filialen gleich in das Bewerbungsmanagement-Tool einspielt:

*Wir haben in der Launchphase eine Bewerber-App, das ist gedacht für Interessenten, die direkt in die Filiale kommen und sagen ich möchte mich gerne bewerben und auch teilweise die Bewerberunterlagen mithaben. ... das ist eine App wo ich, weil aus DSGVO-Datenschutzgründen darf an personenbezogenen Daten ja nix herumliegen, das heißt, wenn die Person kommt, kann ich das ganze fotografieren, in die App hochladen und das wird dann in die Bewerbungsdatenbank eingespielt. (Handel2, Pos. 31)*

Dieses Tool soll außerdem für Bewerbungen auf Messen etc. eingesetzt werden. Der Konzern experimentiert in Deutschland durchaus erfolgreich mit einer Bewerbungsplattform für die jüngere Zielgruppe, auf der Bewerber\_innendaten durch ein sprachgesteuertes Interview am Handy erfasst werden.

*Die haben rückgemeldet, dass sie mit betterheads.io, dass sie über Chatforum sehr junges Publikum erreichen wollten. ... Das ist noch nicht ganz spruchreif. Aber den Weg möchten wir auch gehen, ... dass auch hier eine weitere Alternative angeboten wird, wo es relativ schnell geht, das über Online-Chat das quasi zu absolvieren. Und in die Richtung –unser Ziel soll es sein, weil, bei den Jugendlichen haben wir festgestellt, man setzt sich heutzutage nicht mehr hin und füllt irgendwelche seitenlangen Online-Formulare aus. Sondern es muss schnell gehen und ich mag die Bewerbung schnell abgeben und schnell Rückmeldung zu machen. (Handel2, Pos. 33)*

Ansonsten wird **Mobile Recruiting**, also die Möglichkeit, sich vom Smartphone aus zu bewerben, entweder sehr inkrementell umgesetzt oder aber als baldiges Zukunftsthema gehandelt. Die inkrementelle Variante, etwa bei Tech1, Lebensmittel4 oder im Kulturunternehmen besteht darin, Unternehmenswebsites auch für Mobilgeräte lesbar zu machen:

*Wenn man über sein Handy auf unsere Website kommt, dann kann man sich sofort bewerben. (Tech1, Pos. 20)*

Auch das bislang konventionell-digital operierende IT-KMU und Infrastruktur2 streben an, Stellenausschreibungen per Handy abrufbar zu machen. Einige Unternehmen testen im Zusammenhang mit dem Einsatz von Bewerbungsplattformen auch neuere Plattformen, die sich auf vereinfachte, mobile Bewerbungsformate spezialisiert haben und mitunter auch Matchingfunktionen anbieten. Insbesondere hokify.com wird für die eher generischen, aber nicht leicht zu besetzenden Jobs im Handel (die oben zitierten Feinkostverkäufer\_innen!), in der Pflege, sowie in zwei Infrastruktur- und einem Lebensmittelunternehmen genutzt. Der Vorteil liegt in der Niederschwelligkeit und der Reichweite, gerade dann, wenn man viele Stellen auf einmal zu besetzen hat:

*Sie sagen, sie haben einen Pool von latent Suchenden, die relativ rasch dann zur Verfügung stehen. Für was verwenden wir das – für alles, wo man keine hoch qualifizierten Fachexperten sucht, sondern eher für Einstiegspositionen. (Infrastruktur3, Pos. 17)*

Bei Infrastruktur2 ist man sich jedoch auch der Nachteile bewusst, die aus der Niederschwelligkeit entstehen:

*Das Verbindlichkeitsgefühl des Bewerbers ist nicht da. Vergisst auf Bewerbung, welche Firma war das, ist zwar ein recht schnelles, unkompliziertes Verfahren, aber auch mit Bewerbern, die in der Regel nicht gut vorbereitet sind oder sich nicht gut mit der Stelle auseinandergesetzt haben. (Infrastruktur2, Pos. 20)*

**Chatbots** für die automatische Erteilung von Auskünften an Bewerber\_innen werden im Sample sehr selten eingesetzt. Lediglich im Infrastrukturunternehmen1, wo man die Technik auch im Kund\_innenkontakt einsetzt, gibt es einen, der die Recruiting-Hotline unterstützen soll:

*Weil wir haben das schon für den [standardisierten Kundenkontakt], da hatten wir schon eine Software und das waren keine großen Zusatzkosten. Ich hab dann die Fragen und Antworten in eine Datenbank gefüttert und wir haben das nach einer kurzen Testphase live geschaltet und wollen ihn .., weiter entwickeln. ... Aber jetzt haben wir auch nicht viel evaluiert, weil, da er nur auf der FAQ- Seite ist, halten sich auch die Anfragen gering. Aber wir würden uns halt erhoffen, dass viele Anfragen auf der Recruiting-Hotline, das sind 100 am Tag in etwa, dass viele die Info über den Chat Bot erhalten. (Infrastruktur1, Pos. 23)*

Tech2 plant einen Einsatz in 2021. Die Personalberatung1 hingegen hat den Einsatz wieder aufgegeben, nachdem man damit das Ausfüllen von Online-Formularen abkürzen wollte:

*Weil wir festgestellt haben, dass die Nutzungsfrequenz eine ganz geringe ist und der Aufwand zur Servicierung viel zu groß für das, was er bringt.*

Infrastruktur3 nutzt für dieselbe Funktionalität einen CV-Parser, also ein Programm, das hochgeladene Lebensläufe maschinell in formularkompatible, strukturierte Daten übersetzt, um den Bewerber\_innen Aufwand zu ersparen:

*Damit muss der Bewerber relativ wenig Info selbst eingeben. Das ist sicher sehr hilfreich und ich glaube, dass das auch noch relativ wenig Unternehmen haben. (Infrastruktur3, Pos. 56)*

## Bewerbungsunterlagen

Die in der Literatur berichtete Reduzierung der Bewerbungsunterlagen, mit einem Verzicht auf Motivationsschreiben, Fotos usw. finden wir bei den befragten niederösterreichischen Betrieben nicht überall. Dienstzeugnisse gelten jedoch nur dort als relevant, wo Berufserfahrung gegenüber Auftraggeber\_innen belegt werden muss, wie beim Trainingsunternehmen. Abschlusszeugnisse sind bei jüngeren Bewerber\_innen wichtig, danach nicht mehr. In der Sicht der Personalberater verliert das **Motivationsschreiben** etwas an Bedeutung:

*In einem kandidatenknappen Arbeitsmarkt wird ein Motivationsschreiben nicht gelegt. Da geht es darum, den Kandidaten möglichst einfach an sich zu binden und wenn ich dem sage, bitte setz dich hin und schreib eine Seite, warum du zu uns willst, sagt er, ja mache ich, wenn ich beim nächsten Arbeitgeber Zeit habe in der Mittagspause. Ich glaube, es ist eine sinnvolle Ergänzung, vor allem, wenn dann so Veränderungsschritte nicht klar und deutlich sind. (Personalberatung1, Pos. 51)*

Personalberater3 nutzt Motivationsschreiben als zusätzliche Informationsquelle.

*Motivationsschreiben hat bei mir dann immer die zweite Priorität, das ist schon wichtig, z.B. wenn man im Lebenslauf ein paar Dinge nicht findet oder nicht rauslesen kann. (Personalberatung3, Pos. 23)*

Personalberater2 weist auf ein Paradox digitalisierter Arbeitsmärkte hin: wenn beide Seiten, Bewerber\_innen und Unternehmen sich digital weitreichend informieren können, komme es umso mehr auf Aussagekraft und Prägnanz an. Lebensläufe und Motivationsschreiben müssten „besser, aussagekräftiger“ sein, auch bei High Potentials, „mit einem flotten Telefonat“ komme man hingegen nicht so gut weiter (Personalberatung2, Pos. 5).

In der Industrie (auch bei Konsumgütern) und im IT-KMU, die durchaus vom Fachkräftemangel betroffen sind, bei Kultur und Training bleiben Motivationsschreiben jedoch relevant. Wenn Anschreiben gewünscht werden, ist wichtig, dass diese auf die Stelle und das Unternehmen zugeschnitten sind.

*Wir schauen darauf: hat sich jemand mit dem Unternehmen auseinandergesetzt? Wobei man natürlich je nach Qualifikation unterscheiden muss. (Tech1, Pos. 45)*

Auch Individualität ist erwünscht:

*Was sie angesprochen hat im Inserat und warum sie denken, dass diese Position passen könnte. Was sie mitbringen, dass diese Position passen könnte. Und wenn*

*es noch ein bisschen individualisiert ist und nicht völlig standardisierte Floskeln aus dem Internet, dann finde ich das aussagekräftig. (Training, Pos. 48)*

Man kann den Umgang mit Motivationsschreiben wohl mit der (deutschen) Redensart „wenn schon, denn schon“ zusammenfassen: Dort wo sie verlangt sind, sollen sie dann auch signalisieren, dass sich die/der Bewerber\_in Mühe gegeben und einen gewissen Aufwand betrieben hat. Der Baustoffhersteller formuliert diese Signalfunktion so:

*Bei Bewerbungen achten wir stark auf Qualität, weil wir als Premiumanbieter auf einem hohen Level unterwegs sind und daher auch Leute brauchen, die selbst einen hohen Anspruch an Qualität haben. (Baustoffe, Pos. 22)*

Der **Wegfall der Motivationsschreiben** findet sich im Bereich eher einfachqualifizierter Jobs und auch bei den Infrastrukturunternehmen – also bei jenen Unternehmen, die generische Jobs und/oder große Zahlen an Stellen auf einmal besetzen. In der Reinigung, beim Sicherheitsunternehmen, in der Pflege und im Handel gelten Motivationsschreiben als optional.

*„Ich bin schon froh, wenn ich einen Lebenslauf habe“, meint die Personalerin bei Reinigung2 (Pos. 4)*

Bei den Infrastrukturunternehmen werden Motivationsschreiben nur für höhere Positionen oder auf Wunsch des für die Stelle zuständigen Managements verlangt. Trotz der abnehmenden Relevanz von Motivationsschreiben möchten weder die Infrastrukturunternehmen noch die Pflegedienstleister auf Motivationsschreiben verzichten. Bei Pflege2 gilt:

*Wichtig ist vor allem der Lebenslauf. Das Bewerbungsschreiben rutscht schon immer mehr in den Hintergrund. Wichtig ist für uns doch die Motivation, warum will ich dem Beruf nachgehen. (Pflege2, Pos. 43)*

Infrastruktur3 hingegen hat ebenso wie Handel2 die Motivationsschreiben mit Verweis auf die Einfachheit für die Bewerber\_innen tatsächlich abgeschafft:

*Wir legen weniger Wert auf ein Anschreiben. Wir sind sogar soweit, dass wir das nicht mehr verpflichtend einfordern. Weil der Bewerbungsprozess so kurz und angenehm wie möglich gestaltet sein soll für den Kandidaten. (Infrastruktur3, Pos. 22)*

Die Polizei verlangt neben dem Lebenslauf auch den Staatsbürgerschaftsnachweis, ggf. medizinische Befunde und den Fahrtenschwimmer. Dabei wird der Lebenslauf eigentlich nicht bewertet, für die Aufnahme kommt es ganz zentral auf die Ergebnisse des Testverfahrens an.

Hinsichtlich der **Lebensläufe** sind sich die Befragten einig, dass diese aussagekräftig sein müssen. Rechtschreib- und Formalfehler sind ungern gesehen. Mehrfach wird auch darauf hingewiesen, dass die Kontaktdaten brauchbar und die Kandidat\_innen auch erreichbar sein müssen. Bestimmte Informationen sind über die Jahre hinweg entfallen wie Beruf des Vaters bzw. der Eltern oder auch das Religionsbekenntnis. Die große Mehrheit vermisst sie nicht. Lediglich bei Lebensmittel1 bekennt der Interviewpartner:

*Ich weiß, das ist jetzt ganz konservativ, aber wenn es jüngere Leute sind, ist der Beruf der Eltern wirklich wichtig. Das Umfeld der Leute interessiert uns schon auch, weil wir daraus schließen, ob sie zu uns passen.... Es hilft z. B., wenn die Eltern aus der Landwirtschaft kommen. Wobei als Beispiel: Vater Eisenbahner heißt, das ist ein Roter, nehmen wir nicht – so ist es auch nicht. Das gibt es bei uns nimma. (Lebensmittel1, Pos.20- 22)*

Die meisten Befragten wünschen sich von Lebensläufen klare Struktur und Übersichtlichkeit:

*Ich mein, wenn ich mich bei einer [Werbe-]Agentur bewerbe ist es gut, dass man sieht, dass der oder die kreativ arbeiten kann. Aber wir wollen schnell Feedback geben. Das will die Bewerberin ja auch. Und deshalb ist es wichtig, dass das kurz und knackig alles da ist und ich nicht lange suchen muss und irgendwelche Grafiken hab. Also mir ist am liebsten der Europass. Da weiß ich, wo was ist. (Pfleger2, Pos. 45)*

„Lücken“ im Lebenslauf werden weiterhin kritisch gesehen. Sie sind nicht immer Ausschlusskriterien, aber müssen stimmig begründet werden.

*Lücken sind in Ordnung, solange sie erklärbar sind und man nicht einmal aus dem Arbeitsmarkt draußen war – weil es schwer ist, dann wieder hineinzufinden. (Lebensmittel4, Pos. 48)*

Die Recruiterin des Sicherheitsunternehmens rät zu „Ehrlichkeit“: Manche AMS-Berater\_innen schienen etwa zu empfehlen, Kinderbetreuungszeiten eher nicht anzuführen – sie meint, das schaue aber gerade bei Männern positiv aus und würde soziale Kompetenzen signalisieren.

**Fotos** bei der Bewerbung sind bei 7 der Betriebe quasi Pflicht. Interessanterweise begründen unsere Interviewpartner\_innen das mehrfach mit eher persönlichen Vorlieben als mit der Aussagekraft:

*Foto: ja, mir persönlich ist es wichtig. Ich merke mir Bilder auch besser als Namen. (Metall, Pos. 52).*

Weitere Befragte meinen, ein Foto „mache einen besseren Eindruck“ (Lebensmittel3 und 4) oder sei in Österreich überwiegend die Norm (Kultur). Auch für Fotos gilt dabei, dass sie gut und angemessen sein sollen, wenn man sie beilegt:

*Also ich sag immer so viele Puzzle[steine] wie möglich erleichtern eine Erstein-schätzung. Also, ich beurteile nicht wie die Person aussieht. Aber ich beurteile wie das Foto gemacht ist. Also, ob man sich auch damit Mühe gegeben hat. (Lebensmittel4, Pos. 60)*

Im Handel und bei Infrastruktur<sup>1</sup> werden Fotos nicht verlangt. Nur drei der Befragten meinen, sie würden Bewerbungen ohne Foto vorziehen oder Fotos bewusst ignorieren:

*Ich persönlich lege nicht viel Wert auf die Fotos im Lebenslauf, denn ich muss mir immer ein persönliches Bild von der Bewerberin, dem Bewerber machen und ich hab schon oft die Erfahrung gemacht, dass das Foto überhaupt nicht wiedergibt wie der Bewerber ist. Hab ich vorige Woche erst wieder gehabt. Da war für mich das Foto eher abschreckend und das Gespräch war super. Darum ist für mich ein Foto nicht sehr aussagekräftig. (Pfleger2, Pos. 55)*

## Bewerbungsmanagement

Gut zwei Drittel der befragten Unternehmen und auch einige KMU setzen ein Bewerbungsmanagement-Tool zur Steuerung des Stellenbesetzungsverfahrens ein. Meist sind diese Systeme relativ neu und auch Personalberater<sup>1</sup> meint, dass sich diese Tools erst mit der Datenschutzgrundverordnung seit ca. 2016 oder 2017 weit verbreitet hätten. Die verwendeten Tools sind zum Teil Entwicklungen der eigenen IT, überwiegend nutzt man aber Standardsoftware oder Plattformen. Handel<sup>1</sup> beschreibt das typische „konventionell-digitale“ Vorgehen:

*Bewerbungen werden gebündelt auf mein [System] zusammengefasst, wenn ich aktiv suche schaue ich fast täglich auf mein [System] nach, da sehe ich die Auflistung wen wir aktuell suchen, wenn ich zB jetzt nachschaue steht Führungskraft im Vertrieb, Top Verkäufer, Tischler, Küchenplaner, und der Punkt Initiativbewerbung, wenn der Bewerber sich nicht in den offenen Stellen findet. Aus dem Bewerbungstool heraus nehme ich dann die Bewerbungsunterlagen und kann gleich elektronisch eine Zu oder Absage oder Einladung zum Bewerbungsgespräch eingeben. (Handel1, Pos. 9)*

Im Wesentlichen nutzt man diese Systeme zur Unterstützung des Workflows, um Unterlagen allen Beteiligten zur Verfügung zu stellen, Termine zu vereinbaren und mit den Bewerber\_innen zu kommunizieren. Dort sparen sie Zeit und Koordinationsaufwand.

**Matching-Funktionalitäten** zur Abstimmung von Stelle und Bewerber\_in werden bislang selten genutzt. Lediglich das „ambitionierte“ Bauunternehmen setzt diese systematisch ein:

*The system allows to score applications, there is a general tool and scores you create for yourself, for specialist functions in particular, such as civil engineering in power plants or mobility when needed. There are scores for each step of the interview process. Also soft skills, client orientation that are a separate set of requirements. (Bau, Pos. 24)*

Auch die „eher Ambitionierten“ nutzen das Matching entweder punktuell wie Handel3, oder sie haben Matching-Algorithmen bereits getestet, aber einstweilen verworfen wie Infrastruktur3:

*Im Tool haben wir ein Matching-System, was wir aber zweitrangig behandeln, weil wir sehr auf Soft Skills schauen. Selbst wenn jemand die Voraussetzungen für eine Stelle mitbringt, aber im Persönlichen nicht passt – wir haben eher eine Familienkultur – dann wird er nicht eingestellt. (Handel3, Pos. 21)*

*Auch bei der Auswahl des [Systems] haben wir uns Matching-Algorithmen angeschaut und die auch ausprobiert – aber das ist meiner Meinung nach noch nicht so weit. Also, es war tatsächlich so, dass jeder Test ein unzufriedenstellendes Ergebnis gebracht hat. ... Eine total falsche Zuordnung des Kandidatenprofils mit dem Kandidaten. Uns wurden Kandidaten vorgeschlagen, die wir händisch nicht dem Job zugeordnet hätten, denen sie zugeordnet wurden. I: Und wie haben Sie das nachgeprüft? ... ganz simpel. Wir hatten einen Job, haben dem System gesagt, schlag uns Kandidaten vor. Und da gab es einfach keine Übereinstimmung. Also das Tool meinte, es passt. Aber aus Recruitingsicht hat es nicht gepasst. (Infrastruktur3, Pos. 34-38)*

Als einziges der befragten Unternehmen hat das Bauunternehmen Erfahrung mit dem Einsatz von lernfähiger, KI-basierter Software zur Unterstützung der Vorauswahl von Kandidat\_innen. Es benutzt ein Modul einer größeren Rekrutierungs-Plattform, das Lebensläufe analysiert und im Hinblick auf die zu besetzende Position bewertet. Meist kommt dies bei internationalen Rekrutierungen im asiatischen Markt zum Einsatz, wo man ggf. Hunderte von Lebensläufen vergleichen muss. In Österreich sind im Allgemeinen die Bewerbungszahlen zu klein als dass es sich lohnen würde. Das System wird daher genutzt, um Bewerbungen zu priorisieren:

*“to call those with the highest scores first” and test whether the highly scoring CVs really match the job. (Bau)*

Dennoch ist man vorsichtig bei der Nutzung von Matching-Algorithmen. Man vertraut der KI nicht vollständig und geht vor einer Ablehnung die entsprechenden Lebensläufe noch einmal manuell durch. Auch Personalberater3 sieht die Grenzen der Auswahl- und Matching-Algorithmen:

*Am meisten Effizienz gäbe es wahrscheinlich bei der Auswahl, ... das funktioniert aber immer nur dann, wenn ich hunderte Bewerber habe, und nicht, wenn ich die Nadel im Heuhaufen suche, da brauche ich nicht den Computer da brauche ich andere Kompetenzen, ... Das kann ich als Google machen, oder als BMW wo ich täglich tausende Bewerbungen bekomme und nicht mehr hinterherkomme. (Personalberatung3, Pos. 21)*

### Vorstellungsgespräche mit und ohne Video

Reine **Videobewerbungen** werden derzeit im Sample noch nicht eingesetzt. Es sind eher die Unternehmen, die unter dem Stichwort „Employer Branding“ Videos über das Arbeiten bei ihnen auf der eigenen Website und/oder auf Plattformen einstellen oder dies überlegen. Das Kulturunternehmen ist potenziell interessiert, beim „eher traditionell“ agierenden Baustoffhersteller ist man skeptisch und befürchtet, dass durch Videobewerbungen jobfremde und sozial ungleich verteilte Kriterien in das Verfahren Eingang finden könnten:

*Ich denke, es kommt viel darauf an, wies gemacht wird, wenn es ein Selfie Video ist in schlechtester Qualität, dann macht es wahrscheinlich nicht viel Sinn. Wer es sich leisten kann/besser damit umgehen kann, für den wird es auch schneller ein Medium werden, das er verschickt; es ist auch die Frage: wie kommen die Unterlagen tatsächlich zum Unternehmen? (Baustoff, Pos. 50)*

In der Personalberatung scheiden sich die Geister. Bei Personalberatung1 experimentiert man 2020 nicht zum ersten Mal mit Videobewerbungen:

*Video-Recruiting, auch das ist ein bisschen ein Schlagwort, immer wieder, auch da haben wir schon vor 5-6 Jahren die ersten Tools getestet, damit ich meine Recruiting-Prozesse über Video Tools anreichere, kann ich z.B. meinen Kandidaten 3 Fragen stellen, die er aufnehmen muss, da kommt was zurück und kann das ja auch meinem Kunden weiterspiegeln, so dass der einen Eindruck hat. Auch da haben wir jetzt wieder ein Projekt Anfang des Jahres stärker hineingenommen, weil wir gesagt haben, jetzt glauben wir, dass der Markt eher bereit ist und sind auch hier im Testen. (Personalberatung1, Pos. 21)*

Personalberater2 meint hingegen, das werde „nicht wirklich geschätzt, das kommt nicht wirklich“. (Personalberatung2, Pos. 15).

Allgemein sind meist zwei Interviews üblich, von denen das erste teilweise der Vorabklärung dient und nur mit der/dem Recruiter\_in oder Personaler\_in geführt wird, um Rahmenbedingungen abzuklären. Neben den Gehaltsvorstellungen, Arbeitszeiten usw. sind dabei häufig auch Pendeldistanzen, Führerschein und Auto wichtig. Vereinzelt werden im Erstgespräch auch soziale Kompetenzen und die kulturelle Passung zum Unternehmen geprüft. Mitunter ist der oder die Fachvorgesetzte schon beim ersten Interview dabei. Ein Videogespräch hat sich – verstärkt durch Covid-19 seit dem Frühjahr 2020 – zuerst bei den Erstinterviews durchgesetzt, die eine Vorauswahl ergeben. Dort wurde vorher eher telefoniert. Deutliche Vorteile sieht man in der Zeitersparnis und der Beschleunigung der Verfahren, wenn man die Beteiligten nicht physisch zusammenbringen muss. Die Befragten sind sich jedoch einig, dass Video die persönliche Begegnung und den Eindruck, den das Unternehmen bei dieser Begegnung bei den Kandidat\_innen hinterlässt, bzw. den Eindruck den die Unternehmen von der Begegnung haben, nicht ersetzen könne.

*Also, einerseits soll unser zukünftiger Mitarbeiter, gerade wenn er in [Ort] arbeitet, seinen Arbeitsplatz gesehen haben, ... die Mitarbeiter, ein Feeling bekommen wie seine Kollegen aussehen. Das sieht er halt nicht virtuell. Da sieht er mich und vielleicht die Führungskraft, aber mehr sieht er halt nicht im Normalfall. Und deswegen ist uns das auch ganz wichtig. Weil dann sehen wir, wie sieht er aus, wenn er dort ankommt, wie ist sein Blick, und so weiter. (Lebensmittel4, Pos. 38)*

Beim Infrastrukturunternehmen<sup>3</sup> denkt man über Lösungen für beides nach, die gleichzeitig Zeit sparen und persönliche Eindrücke ermöglichen:

*Es hat beides Vor- und Nachteile. Aber für die Vorauswahl ist es sicherlich geeignet, auch weil die Kandidaten erfahrungsgemäß schneller zur Verfügung stehen als bei persönlichen Interviews. Für den Kandidaten hat es natürlich den Nachteil, dass der Einblick ins Unternehmen nicht sofort gewährt werden kann – wir verknüpfen das oft mit einem Schnuppertag. (Infrastruktur3, Pos. 19)*

Handel<sup>3</sup>, desgleichen „eher ambitioniert“ und als Versandhändler bereits auf medialen Kundenkontakt ausgerichtet, legt durchaus Wert auf den digital vermittelten „ersten Eindruck“:

*Da kriegt man beim Telefonieren schon viel mit: 1-2 Minuten Smalltalk. Und im Vorstellungsgespräch, wenn per Skype, sind mir die ersten und letzten 5 Minuten mit Video wichtig. Da stellen wir auch Fragen, wo man ein bisschen was erzählen muss. (Handel3, Pos. 67-68)*

Personalberater<sup>2</sup> ist der Ansicht, dass digitale Bewerbungsformate bei aller Beschleunigung höhere Ansprüche an die kommunikativen Fähigkeiten der Bewerber\_innen stellen. Es sei dann umso wichtiger,

*wie jemand auf den Punkt kommt, qualitativ gut sich selbst zu vertreten und zu verkaufen. (Personalberatung2, Pos. 11)*

In Training, Pflege, Sicherheit und dem Gastgewerbe kommt es den Befragten noch stärker auf die **persönliche Begegnung** an, um soziale Kompetenzen zu erfassen. Wichtig ist im Sicherheitsgewerbe etwa:

*Offenheit, „sich ordentlich ausdrücken“, eine gewisse Souveränität, keine Angst vor Konfrontation, soziale Kompetenz. Auch „Ehrlichkeit“, dass gerade ältere Bewerber\_innen auch klar sagen, „das geht, das traue ich mir zu, das nicht“. (Sicherheit, Pos. 20)*

Bei Pflege<sup>1</sup> hat man während des Lockdowns dennoch pragmatisch agiert und es „so gemacht wie’s möglich war, per Telefon oder Zoom“ (Pflege1, Pos.13).

**Zum Unternehmen und zum Team passen: Softskills, Hobbies, Social Media**

Die „Passung“ der Kandidat\_innen zum Unternehmen oder zum Team wird von Personaler\_innen als wichtig eingeschätzt. Neben Softskills und sozialen Kompetenzen verlassen sich Personaler\_innen bei der Einschätzung des „cultural fit“ oftmals auf ihr „Bauchgefühl“ und ihr Beobachtungsvermögen. Man fügt Eindrücke aus den Unterlagen, der persönlichen und auch der digital vermittelten Interaktion zusammen.

Bei Unternehmen mit dezidierter Gestaltung der Produktmarke, etwa beim Baustoffhersteller mit hohem Qualitätsfokus oder beim Lebensmittelhersteller<sup>4</sup> suchen Personaler\_innen nach dieser persönlichen Passung der Bewerber\_innen:

*Wir merken es relativ klar am Aufbau des Lebenslaufs, ob da ein bisschen Markenfit da ist, weil [Lebensmittel4] sehr klar ist in seinem Auftreten und wofür es steht. Und dementsprechend kann man aufgrund der Gestaltung des Lebenslaufs und der gewählten Worte im Anschreiben das schon relativ gut sehen, ob da ein Markenfit da ist oder nicht, und dann im Gespräch, da kann man das vertiefen. (Lebensmittel4, Pos. 46)*

Digitale oder KI-basierte Unterstützung beim Testen des „cultural fit“, wie sie in der Literatur erwähnt werden, holt man sich unter den befragten Betrieben nicht. Allenfalls gehen Bewertungen des „Passens“ von Kandidat\_innen und Unternehmen in strukturierte Bewertungs- oder Scoring-Systeme ein (s.u.), aber die Einschätzung liegt einstweilen fest in der Hand der auswählenden Personaler\_innen und Führungskräfte. Zwei Interviewte berichten, dass sie für zusätzliche Informationen über Bewerber\_innen Auskünfte bei deren ehemaligen Arbeitgebern einholen:

*Wie man zufrieden war, wie die Arbeitsleistung war, das bringt eigentlich am meisten. (Personalberatung3, Pos. 35)*

Für die Personalberatungen stellt das Finden kulturell passender Kandidat\_innen eine der Kernkompetenzen dar. Hier hat man die Fähigkeit und das Selbstvertrauen aufgebaut, Lebenslauf- und Gesprächsdaten im Hinblick auf aussichtsreiche Passungen zu interpretieren.

*Man sieht beim Lebenslauf einer Person ja auch, wo war sie bereits, wo hat sie sich wohlfühlt, was sind die Rahmenbedingungen des Kandidaten, was sind seine Erwartungen, meistens erkennt man dann recht rasch, ob die Person passt oder nicht, ich frage zuerst die Person über ihre Werte aus bevor ich zu viel über das Unternehmen erzähle, weil, dann merke ich schon, was die Person so frei erzählt, ob es passt oder ob ich ein Problem hab, weil es nicht zum Unternehmen passt, oder wenn die Person Erwartungen nennt, wo ich schon weiß, das wird in dem Unternehmen nicht klappen, klare Prozesse z.B. erwartet und es ist aber ein kleiner Betrieb, wo es nicht immer so strukturiert ist, und es auch manchmal chaotisch zugehen kann, dann weiß ich schon, das wird nix. (Personalberatung3, Pos. 39)*

Anderswo ist die Passung ins jeweilige Team wichtiger, selbst dann, wenn wie in der Reinigung oder dem Sicherheitsunternehmen die Arbeit bei Kund\_innen stattfindet. Wo Bewerber\_innen knapp sind, wie in der Pflege, bleibt fraglich welche Auswahlkriterien jenseits der notwendigen Qualifikation überhaupt bedeutsam werden können:

*In welchen Bereichen können wir uns das leisten, in der Pflege freuen sie sich über jede passende Bewerbung. (Pflege1, Pos. 21).*

Softskills werden nicht nur im Kontext des „cultural fit“ bewertet. Sie gelten Personaler\_innen ganz allgemein als wichtige Information zur Person – insbesondere im Dienstleistungsbereich. Dabei geben Personaler\_innen wenig auf Selbstbeschreibungen. Gerade bei Stellen im Dienstleistungsbereich fragen sie nach konkreten Beispielen und Erfahrungen:

*Also, wenn ich Softskills angebe, dann will ich als Führungskraft, dass da auch aufscheint, warum denkt die Person, dass sie diese Skills hat. Also wenn da steht, ich bin teamfähig, will ich wissen, warum die Person das meint. Dann frag ich nach. (Pflege2, Pos. 47).*

*Referenzen zu Soft Skills habe ich sehr gerne in den Unterlagen: aber nur anhand von konkreten Tätigkeiten, an denen man Eigenschaften ablesen kann (z.B. wenn*

*jemand sagt, er ist sehr strukturiert, dass er angibt, er hat bei der ISO Zertifizierung mitgearbeitet usw.). (Handel3, Pos. 47).*

Angaben zu Hobbies und außerberuflichen Interessen werden überwiegend als „kein Muss“ betrachtet. Gern gesehen sind solche Informationen schon. Sie erleichtern Gesprächseinstiege und liefern zusätzliche Informationen, um das Gegenüber (ggf. auch gefühlt) besser einzuschätzen:

*Hobbies und dergleichen sind spannend, weil sie einfach ein Puzzlestück sind. Jede Info ist hilfreich. (Lebensmittel4, Pos. 44)*

Zudem bekennen sich die Personaler\_innen auch zu einem zwischenmenschlichen Interesse, das für sie die Arbeit interessant macht:

*Ich hab's schon gern, weil das was über die Person erzählt. Und es gibt ja sehr kreative und spannende Dinge und das sagt ja was über eine Person aus. Am Land gibt es ja viele Leute, die musizieren oder in der Kapelle spielen, und sowas gefällt mir einfach. Aber es ist kein Muss, aber es ist interessant für mich. (Konsumgüter, Pos. 21)*

Einige Personaler\_innen, gerade aus den Dienstleistungsbranchen, sehen Hobbies als Signale für bestimmte Softskills. In der Kinderbetreuung sind kreative Hobbies von Interesse, in der Sicherheitsbranche könnten „Natur und Tiere“ eine gewisse Verantwortungsbereitschaft signalisieren und auch, „dass man jemanden draußen einsetzen kann“ (Security, Pos. 21). Der Interviewpartner von Handel1 sieht in der typisch ländlichen Vernetzung und Freiwilligenarbeit einen Ausweis für Schlüsselqualifikationen:

*Verkauf z.B. ist ja eine Hauptaufgabe bei uns, dann schaue ich schon darauf, wie gut vernetzt eine Person z.B ist, ist er bei der Feuerwehr, oder bei der Blasmusikkappelle, weil man da herausfiltern kann ob er auch gern auf Menschen zugeht, geselliger Mensch, der vielleicht auch Kunden mit reinnimmt ins Unternehmen. (Handel1, Pos. 37)*

Pragmatischer betrachtet man die Vorzüge freiwilligen Engagements bei Lebensmittel2:

*Ersthelfer haben wir immer gern dabei. (z.B. von der Freiwilligen Feuerwehr) (Pos. 39)*

### Social Media-Auftritte der Bewerber\_innen

Bezugnehmend auf den Social Media Trend ist für Arbeitssuchende vor allem von Interesse, in welchem Maß Betriebe Daten aus (nicht berufsbezogenen) Social Media zur Beurteilung der Kandidat\_innen heranziehen. Befragte aus 11 Betrieben meinen ausdrücklich, es komme vor, dass sie Information zu Bewerber\_innen im Internet nachschlagen. Von diesen Betrieben beurteilen 6 die Social Media Profile ihrer Bewerber\_innen vereinzelt, bei bestimmten Positionen, „nur falls wir wirkliche Bedenken hätten“ (Metall, Pos. 41) oder auch

*wenn ich mir denke, mir fehlen hier Informationen und ich brauch noch mehr zum Einschätzen, dann durchaus. (Training, Pos. 58).*

*Nur wenn uns etwas komisch vorkommt oder die Durchgängigkeit im CV nicht gegeben ist. Aber nicht für jeden Job. Das ist sehr situationsabhängig. Überall da, wo auch kritische Positionen besetzt werden? Wir sind ja ein Infrastrukturunternehmen, und da gibt es dann z.B. einen System Operator, der halt wirklich sehr, sehr viele Möglichkeiten auch im negativen Sinn hätte. Da machen wir natürlich einen*

*Background Check. Oder auch im höher qualifizierten Bereich wo es tatsächlich auch um viel Geld geht, also dass wir da nachforschen, ob man da was findet. (Infrastruktur3, Pos. 48-50)*

5 Unternehmen schauen routinemäßig in Social Media. Gleichzeitig gelten nicht alle Informationen als relevant, Auftritte in Badekleidung oder Partybilder werden mit Nachsicht betrachtet und nicht wirklich gewertet. Der Baustoffhersteller macht es wie folgt:

*Ja, also Bewerber in der Endauswahl google ich immer, man findet ja heute schon vieles online, ich habe mir aber abgewöhnt, Dinge überzubewerten, z.B. Partyfotos, solange sie nicht komplett aus dem Rahmen fallen. Gerade je jünger, desto weniger streng würde ich sagen, kommt immer drauf an. Wenn jemand z.B. Waffenfotos postet ist das ein K.O.- Kriterium für uns, Schlagringe, Pistolenmarken, hatten wir auch schon, das war ein Ausschlusskriterium. (Baustoffe, Pos.30).*

Ansonsten werden „extreme politische Ansichten“ (IT, Pos. 90), „hate posts, not nice things“ (Bau, Pos. 25), „Posts, die nicht in ein Sicherheitsunternehmen passen“ (Sicherheit, Pos. 25) als Ausschlusskriterien genannt. Eher situativ, aber durchaus den Kontext zeitabhängiger Konventionen einbeziehend, beurteilt der Hotelier das Profil:

*Ich schaue eher, ob es sehr abnorme Sachen gibt. Hat sich natürlich gewandelt: vor 10 Jahren hätte ich keine Tätowierungen und Piercings gewollt, mittlerweile ist das einfach da. Das muss man sich von Fall zu Fall anschauen. Man kann ja durch den Eindruck vom Social Media Profil in einem persönlichen Gespräch anknüpfen, z.B. über ein Hobby. Natürlich, falls da nur esoterisch schwingende Bilder auftauchen und wir suchen eine gstandene Kellnerin, dann passt das nicht fürs Jobprofil. (Hotel, Pos. 36)*

Konkreter berufsbezogen schaut man bei Lebensmittel4:

*Auch darauf, wie geht der mit Daten um. Ich sage jetzt ein Beispiel. Hat der aus der vorigen Firma alle Türen fotografiert, also Datenschutz. Alles schon vorgekommen. (Lebensmittel4, Pos. 52)*

Es gibt auch noch fantasievollere Nutzungsformen von Social Media bei der Personalsuche, die in der Literatur berichtet werden. Spezialisierte Suchprogramme versuchen über Plattformen hinweg, aus der Auswertung von zugänglichen Posts und Daten die Umzugswilligkeit oder Jobwechsel-Wahrscheinlichkeit von Kandidat\_innen zu berechnen. Diese sind, so Personalberater1, eher im US-amerikanischen oder asiatischen Kontext zu finden und dort auch leichter einsetzbar. Einstweilen beobachtet man im deutschsprachigen Raum diese Entwicklung:

*Werden auf Social Media Plattformen sehr häufig und sehr viele Urlaubsphotos gepostet oder Freizeitaktivitätsphotos, dann unterstellt der Algorithmus, dass eine höhere Veränderungsbereitschaft da ist, weil mehr Zeit investiert wird in Freizeitaktivitäten. Wir haben dann auch für uns das am europäischen Markt – da muss man immer aufpassen, das ist schon vom angloamerikanischen zum europäischen Festlandbereich ein großer Unterschied, nämlich in der Nutzung der Social Media Plattformen, auch in der Bereitschaft und schlussendlich auch über den Datenschutz, haben wir im europäischen Bereich ganz andere Vorgaben im Vergleich zu Amerika, aber auch Asien. (Personalberatung1, Pos. 21)*

Für Jobsuchende heißt all das, dass durchaus davon auszugehen ist, dass Social-Media-Auftritte nicht als rein privat zu betrachten sind. Will man sie privat halten, müssen Privatsphäre-Einstellungen rest-

riktiv gesetzt und regelmäßig überprüft werden. Jedoch scheint es den Betrieben eher um Ausschlusskriterien zu gehen als um positive Selektion der Bewerber\_innen. Als Bewerber\_in das private Social Media-Profil auf die Arbeitsmarktauglichkeit hin zu optimieren, dürfte demnach in den meisten Bereichen wenig zielführend sein. Informationen über Freiwilligenarbeit, beruflich ggf. relevante Hobbies und Erfahrungen usw. erreichen ihre Adressat\_innen sicherer, wenn sie im Lebenslauf so konkret wie möglich ausgewiesen werden. Nicht immer aber kann oder will man Signale von Geschmack und Habitus auf Social Media rein privat halten. Zu denken ist an die „esoterisch schwingenden Bilder“ (Hotel) oder an ungewöhnliche oder riskante Sportarten. Das kann etwa ein Problem sein, wenn der oder die Jobsuchende gleichzeitig als Yogalehrer\_in, Trainer\_in oder Wettkampfsportler\_in öffentlich sichtbar ist. In solchen Fällen ist es ratsam, auf Nachfragen gefasst zu sein und für die Stelle stimmige Antworten parat zu haben.

### Formalisierung und Strukturierung der Personalauswahl

Strukturierte Interviews und überhaupt formalisierte Verfahren gelten in der HR-Literatur als beste Praxis, um Vorurteile, persönliche Voreingenommenheiten, Diskriminierung und Fehlinterpretationen bestimmter Signale zu vermeiden. Eingesetzt werden sie jedoch selten. Bei größeren Unternehmen folgen die Erstinterviews per Telefon oder Video einem Leitfaden. Persönliche Vorstellungsgespräche in Konzernen und Großunternehmen haben zwar ihre Routinen, aber soweit wir es erfasst haben, keine weitergehende Formalisierung.

Wohl finden sich teilweise **Tests** in Ergänzung zu den Gesprächen. Es gibt digital zu absolvierende Wissenschecks und Eignungstests für Lehrlinge (Tech1, Baustoffe, Konsumgüter), oder Fachtests (Lebensmittel4). Das Sicherheitsunternehmen verwendet Eignungstests selten und nur auf Wunsch der Firmen, bei denen die Bewerber\_innen tätig werden. Bei Lebensmittel4 und Handel3 werden kleine Fachtests durchgeführt:

*Aufgabenbezogene Tests, etwas rechnen, ein Kundenangebot schreiben, eine Präsentation erstellen, also Kompetenzen, alles was wirklich auf den Job bezogen ist. (Lebensmittel4, Pos. 40)*

Die KMU, die Lebensmittelhersteller1-3 und die Pflegeunternehmen verwenden keine Tests. Für potenziell interessant hält man sie beim Metallverarbeiter, bei Handel3 und im Kulturunternehmen. Ausführlichere Tests gibt es in den Infrastrukturunternehmen und bei der Polizei. Diese sind keine Erfindung des Digitalzeitalters, war doch der öffentliche Sektor etwa seit der Wende zum 20. Jahrhundert ein Vorreiter der psychologischen Eignungsdiagnostik. Bei Infrastruktur2 wird erläutert, wie die Bewertung funktioniert:

*Gibt ein Punktesystem, das wir im Vorhinein schon ausgearbeitet haben, und nach diesem Punktesystem werden sozusagen Noten vergeben, ab X % bin ich dabei in der Auswahl, unter X% nicht, so eine Art Notenschlüssel. ... manchmal wird trotz negativem Test eine Person zu Gespräch eingeladen, wenn z.B. eine Kompetenz sehr wichtig ist und die aber beim Test nicht abgefragt wurde. Sprachentests oder Tests, wo man sieht, der kann nicht rechnen, oder mit der Uhr nicht umgehen, das wirkt sich schon negativ aus, weil in Notfallsituationen diese Grundvoraussetzungen gegeben sein müssen. (Infrastruktur2, Pos. 52).*

Formalisierte, aber nicht unbedingt digitale Tests stehen bei der **Polizei** im Zentrum des gesamten Personalauswahlprozesses. Die Eignungstests umfassen zwei Tage und kombinieren psychologische Eignung, kognitive und sprachliche Fähigkeiten mit körperlichen Anforderungen:

*Und zwar ist das am einen Tag der computerbezogene Test, der schriftliche Aufnahmetest, wo man psychologische Tests erfragt und sehr viel Deutsch und*

*Grammatik und sehr viel Logik und am Nachmittag geht's dann weiter... mit dem sportlichen Aufnahmetest, wo man dann in einer Halle einen Pendellauf machen muss und Liegestütz und einen Achterlauf. Ist auch alles ganz genau beschrieben auf der Homepage – das kann man sich sogar daheim, oder in der Turnhalle nachbauen und den dann wirklich daheim durchgehen, dass man da wirklich vorbereitet ist. (ÖD-Polizei, Pos. 4).*

Am Tag 2 gibt es, wenn die Tests bestanden wurden, eine polizeiärztliche Untersuchung und das eigentliche, strukturierte Bewerbungsgespräch, ein „Eignungsinterview bei einem Psychologen, mit einem leitenden Beamten und einer Person aus der Personalabteilung“ (ÖD-Polizei, Pos. 4). Danach werden die Bewerber\_innen nach ihren je erreichten Punkten gereiht und entsprechend der Plätze in den nächsten Ausbildungsklassen aufgenommen. Trotz des Aufwands sucht die Polizei das Verfahren zeitlich schnell abzuwickeln:

*Die Aufnahmen sind wirklich laufend – bei der Jobbörse muss man halt aufpassen, das ist immer nur 1 Monat freigeschaltet, dass man sich bewerben kann – und dann kommen halt schon die Einladungen. (ÖD-Polizei, Pos. 4)*

Eine Alternative oder ein funktionales Äquivalent zu Eignungstests, um Leistungsfähigkeit und „Passung“ der Bewerber\_innen vor Vertragsabschluss zu antizipieren, sind die sogenannten „**Schnuppertage**“. Teils wird (etwa vom Sicherheitsunternehmen) auch die Arbeitserprobung mit Unterstützung des AMS genutzt. Schnuppertage oder Probearbeiten kommen in KMU und Einfachjobs ebenso vor wie für Lehrlinge (Tech1, Konsumgüter), im Handel und auch im Infrastrukturunternehmen<sup>3</sup>. Insbesondere haben Schnuppertage den Vorteil, dass man auch das Team der zukünftigen Kolleg\_innen in die Auswahl einbinden kann:

*Und dann sind Vorstellungsgespräch und Probearbeiten am wichtigsten, weil die Leut ja nicht mir schmecken müssen, sondern den Mitarbeitern. ... auf das Probearbeiten bereiten wir uns akribisch vor und da werden die wesentlichen Fähigkeiten gecheckt. So viele Bewerbungen hat man nicht im Tourismus, dass sich Online-Assessments auszahlen. (Hotel, Pos. 30, 34-35)*

Bei Infrastruktur<sup>3</sup> wird wieder deutlich, dass digitale Anwendungen die Möglichkeiten nicht ersetzen, im direkten und sozialen Kontakt Unsicherheiten zu verringern.

*Zum Teil – wir haben unseren Bewerbungsprozess so aufgesetzt, dass wir ganz stark auch auf den persönlichen Eindruck zählen. Wir haben üblicherweise ein Erstgespräch und ein Zweitgespräch und dann bieten wir einen Schnuppertag an – der ist natürlich nicht elektronisch unterstützt. Da geht es darum, das Büro kennenzulernen und die Kennenlernphase ist ein wenig erweitert, also auch aus Sicht des Arbeitgebers, und das Team, dass dann sich das Team einen Eindruck macht. Das bewährt sich sehr. Das wird von den Kandidaten und den Fachbereichen sehr positiv aufgenommen. (Infrastruktur3, Pos. 40).*

Für Führungskräfte kommen **diagnostische Tests** auf Arbeitsweisen, Kompetenzen und mitunter Persönlichkeitsmerkmale usw. eher bei den „ambitionierten“ Unternehmen vor (Bau, Handel<sup>2</sup>), aber auch der Baustoffhersteller nutzt sie. **Assessment Center** werden außerdem bei der Besetzung der Leitung neuer Einrichtungen bei Pflege<sup>1</sup> und beim Trainingsanbieter eingesetzt. Solche Instrumente sind nicht neu. Sie basieren auf verschiedenen Typologien von Persönlichkeit, Emotionen oder Verhaltensstilen, die schon früh im 20. Jahrhundert entwickelt wurden (Marston 1928). Sie wurden zu Tests entwickelt, die mittlerweile als digitale und automatisierte Dienstleistung für Personalauswahl, Personal- und Kompetenzentwicklung angeboten werden. Komplementär zur Automatisierung bie-

ten die entsprechenden Dienstleister (und auch Personalberatungen) Trainings und Zertifizierungen für die Anwendung dieser Tests an.<sup>20</sup>

Das Bauunternehmen hat seine Assessment Center, die dort eher als Hearings bezeichnet werden, aus verschiedenen Modulen je nach Position zusammengestellt und legt Wert darauf, dass die Ergebnisse unabhängig von einer eventuellen Einstellung für die Bewerber\_innen nützliches Feedback bieten:

*Behavioural and social parts, also online tests. However, online testing requires a lot of efforts by recruiters, explaining every step and what is supposed to happen. Some blocs are personality-related, communication, cooperation with a team, also favourable/preferred working environments and handling of change, management style for management positions, there is also a sales bloc exploring sales skills for these functions. All of it provides feedback and tips for the applicant, to mutually find out if the working environment and company situation fit for the candidate. For example, a situation of change all over may not be the best fit for someone who requires a more stable environment. (Bau, Pos. 24)*

Handel2 nutzt seine Tests auch zur konzernweiten Personalentwicklung. Die Auswertung durch einen externen Dienstleister bezieht die Ergebnisse auf „Wunschbereiche“ und Einsatzfelder:

*Test ist es in dem Sinn keiner, es ist eher ein persönlicher Fragebogen, kein Wissenstest, da gibt es Statements, ... alle mit derselben Skalierung von ‚stimme gar nicht zu‘ bis ‚stimme sehr zu‘, es geht einfach um eine Selbsteinschätzung der Arbeitsweise. Wird über alle Handelsfirmen für Führungskräfte verwendet und wird damit eine Vergleichbarkeit unter den Handelsfirmen auch gegeben sein. ... [Bei der Auswertung] wird schon auf Skalierungen, die wir definiert haben, abgestellt. In Wunschbereichen angezeigt, also man sieht, was ist der Wunschbereich für diese Fähigkeit oder das Persönlichkeitsmerkmal und wo liegt der Bewerber. Damit man einschätzen kann, wo bewegt der sich ungefähr, passt der mit den Vorstellungen und unserer Arbeitsweise überein. (Handel2)*

Bei Infrastruktur3 verwendet man keine Assessment Center, sondern individuelle Potenzialanalysen dann, wenn man zwischen mehreren guten Kandidat\_innen entscheiden muss:

*Wir sind kein Fan von Assessment Centern weil wir glauben, dass diese künstlichen Situationen gewissen Charakteren in die Hände spielen und andere vielleicht untergehen. Und das sind nicht unbedingt die schlechteren Mitarbeiter. (Infrastruktur3, Pos. 40)*

Hier ist man sich der Spannung zwischen „objektiver“ Personalauswahl und der Praxis, in der das Messbare und das Kontextbezogene ineinandergreifen, sehr bewusst. Tests und Potenzialanalysen erfordern es, zunächst ein Sollprofil für die Stelle zu definieren:

*Allerdings, in der Praxis ist es schon so, dass man sich die Berichte dann anschaut und sich überlegt, was harmoniert besser mit den Charakteren, die bereits im Team sind, und von welchen Eigenschaften können wir mehr profitieren als von anderen. (Infrastruktur3, Pos. 42)*

---

<sup>20</sup> Einen Überblick über die auch im Sample vorkommende Thomas-Verhaltensprofilanalyse gibt es hier: <https://arbeitplus.at/wordpress/wp-content/uploads/2013/10/Zusammenfassung-Thomas-Kompetenzfassung-2013s.pdf>.

Bei Handel<sup>2</sup> ebenso wie bei Infrastruktur<sup>2</sup> und 3 und dem Baustoffhersteller legt man Wert darauf, dass Testergebnisse nicht mechanisch, sondern im Zusammenhang mit dem Urteil von Personal\_innen und Vorgesetzten verwendet werden.

*Aber wir stellen es den Führungskräften vor Ort nur als Entscheidungsgrundlage zur Verfügung. Oder halt Anknüpfungspunkt für ein persönliches Gespräch. .... Das ist kein alleiniges Entscheidungskriterium und kein Knock-out-Kriterium. Das ist wichtig zu sagen. (Handel<sup>2</sup>, Pos. 60-64)*

Der/Die Interviewpartner\_in vom Baustoffhersteller nutzt die standardisierte und mehrsprachig verfügbare Thomas-Verhaltensprofilanalyse. Bei internationalen Ausschreibungen, wenn sich die Recruiter\_innen sprachlich oder kulturell über allfällige Signale nicht ganz so sicher sein können, oder sehr viele und diverse Bewerbungen kommen, bietet ein Test mehr Vergleichbarkeit, wenn man auf dessen kulturübergreifende Gültigkeit vertraut:

*Verwende ich gerne für Recruiting im Ausland, weil man aufgrund der Sprachbarriere dann doch noch gerne ein zusätzliches Indiz hat. (Baustoffe, Pos. 32)*

Ansonsten aber wird der Mehrwert gegenüber der eigenen Erfahrung als überschaubar eingeschätzt:

*Wenn Sie so wie ich Tausende Bewerbungsgespräche schon geführt haben, dann wissen Sie schon was der Test ca. ergibt, also wenn ich von 100mal 99mal richtig liege, dann brauche ich den Test nicht zu machen. (Baustoffe, Pos. 34).*

Für die Personalberatungen sind Tests und Eignungsdiagnostik unterschiedlich relevant. Bei Personalberatung<sup>1</sup> nutzt man solche Instrumente nur sehr begrenzt als „Ergänzungstool“. Außerdem speißt sich der Testaufwand mit den Vorstellungen begehrter Kandidat\_innen:

*Wo es Kandidatenknappheit gibt, [dann die] Bereitschaft da zu haben, die dann sagen, jetzt habe ich eh schon 1-2-3 Gespräche beim Unternehmen, warum soll ich jetzt noch einen Test machen. (Personalberatung<sup>1</sup>, Pos. 31)*

Personalberatung<sup>2</sup> ist hingegen auf Tests spezialisiert. Das Unternehmen bietet an, Test- und Eignungsinstrumente von Firmen zu integrieren und verwendet für Rekrutierung, Coaching und unternehmensinterne Potenzialanalysen bestimmte Persönlichkeitstests. Diese Instrumente seien schon kostenintensiv und aufwändig, aber es gebe auch einfachere und billigere Vorstufen, und sie würden insgesamt die Treffergenauigkeit verbessern, gerade dann, wenn Unternehmen weniger Leute in die engere Auswahl nehmen würden. Personalberatung<sup>3</sup> richtet sich ganz nach den Kundenwünschen, aber testet auch neuere KI-basierte Sprachanalyse-Verfahren:

*Sprachanalysen, wo Stimmen ausgewertet werden, um auf Persönlichkeiten Rückschlüsse machen zu können, ja, aber das setzen wir individuell ein, je nach Funktion und abhängig von der Position, aber es ginge alles schon und wir testen das laufend. (Personalberatung<sup>3</sup>, Pos. 21)*

Wo also Tests genutzt werden, sind es die eher bewährten, die aktuell digital ausgefüllt und ausgewertet werden. Deren Kategorien sind vergleichsweise überschaubar. Soll- oder Wunschergebnisse werden dann mit den jeweiligen Funktionsprofilen abgestimmt.

### Chancengleichheit, Diversität, Anonymität

Bei Fragen der Chancengleichheit von Bewerber\_innen und der Diversität im Betrieb, nach Geschlecht, Alter und Herkunft, hat man es im Interview unvermeidlich mit dem Problem von Er-

wünschtheitsantworten zu tun. Die Personaler\_innen machen jedoch deutlich, dass sich auch in den Betrieben zwischen allgemeiner Erwünschtheit von Diversität und konkreten Rekrutierungssituationen Lücken auftun. Dort wo Bewerber\_innen knapp sind, hat man wenig Auswahl und wenig Gestaltungsspielräume:

*Es ist die „Not so groß, dass es kein Kriterium ist“. (Pflege1, Pos.23).*

Zudem spießt sich beim **Geschlecht** in den frauendominierten und von Teilzeit geprägten Branchen, besonders der Pflege und dem Handel der formulierte Wunsch nach mehr Diversität mit den Arbeitsbedingungen, insbesondere was Arbeitszeit und Entlohnung betrifft: das „selektiert sich“ (ebda.) und Männer hätte man zwar gern, findet sie aber nicht. Für das **Alter** gilt ähnliches: Es ist kein Kriterium, „in keine Richtung“, aber hinge auch von der Arbeitsorganisation ab. Im Behindertenbereich, wo in Teams gearbeitet wird, sind die Beschäftigten eher jünger. In der mobilen Pflege gibt es fast keine Vollzeit und man arbeitet trotz einer Teamstruktur überwiegend allein, das brauche Leute mit Erfahrung. Von dezidierten Gleichstellungsmaßnahmen im Personalbereich berichten lediglich die Infrastrukturunternehmen 1 und 2. Diese auch an Bewerber\_innen zu vermitteln, ist jedoch noch eine Hürde:

*Wir haben eine Diversitymanagement-Beauftragte und wir haben Weiterbildungen im Recruiting, aber spezielle Vorgaben haben wir nicht. (Infrastruktur1, Pos. 41)*

*Wichtig ist immer wieder das, was man als Unternehmen bietet, darüber muss man auch öffentlich reden, haben tolle Frauenförderungsprogramme, tolle Arbeitszeitmodelle, Beruf & Familienprogramme zur Erhaltung der Work/Life Balance. (Infrastruktur2, Pos. 82)*

In den technologieintensiven Industrieunternehmen sind mehr Frauen aus Gleichstellungsgründen, aber auch aufgrund allgemeinen Fachkräftemangels erwünscht, und man setzt auch vereinzelte Initiativen wie die Teilnahme am Girls' Day einer örtlichen HTL.

*Gender ist wichtiges Thema und wir würden uns sehr mehr Frauen wünschen, aber wir bekommen nicht mehr Bewerbungen. (Tech1, Pos. 59)*

Auch Personalberatung<sup>3</sup> sieht das so:

*Es gibt aber auch Unternehmen die spezifisch wünschen, mehr Frauen im Unternehmen zu haben, die wären auch bereit mehr zu zahlen, wenn wir es schaffen, mal eine Frau als Technikerin zu bringen, man muss aber auch sagen, wenn es um das Geschlecht geht, es gibt aber einfach Funktionen, wo man sich noch so sehr Diversität wünschen könnte, aber es gibt da einfach keine Frauen die diesen Job trotz Kindern machen wollen, die sind da einfach in diesem Bereich eingeschränkt. (Pos. 41)*

Beim Baustoffhersteller hingegen schließen die Arbeitsbedingungen und die Anforderungen an die Mitarbeiter\_innen, wie der Personaler ausdrückt, Frauen und auch Ältere an verschiedenen Stellen direkt aus:

*Offiziell darf es keine Rolle spielen aufgrund von gesetzlichen Vorgaben, man darf keinen ausschließen, ich sage aber gleich dazu, bei manchen Positionen ist das schwierig außer Acht zu lassen, z.B. im Lager: Manipulation von 25kg Säcken, schwere physische Arbeit, wird bei Frauen Luft dünn aber auch bei Männern*

*schon, ... auch altersmäßig muss man sagen, ist auch manchmal eine Hürde, dass man nicht Klartext reden/schreiben darf in einem Inserat. (Baustoffe, Pos. 38)*

In der Lebensmittelindustrie und im Handel geht man das Thema eher beiläufig an:

*Wir achten in einer Abteilung, dass es eine gewisse Diversität gibt. Und schauen, wer würde dazu passen, um die Diversität zu erhöhen: Also, Geschlecht, Alter, usw., aber wir haben jetzt keine Quote oder oder. (Lebensmittel4, Pos. 54)*

Bei Lebensmittel1 sieht man bei aller Traditionalität einen Veränderungsbedarf, der aus Sicht der Personaler\_innen mit Bedacht anzugehen ist. Dennoch fungieren dort geschlechtsspezifische Zuschreibungen z.B. an die Rolle von Frauen und Männern im Zuge der Familiengründung, implizit der Orientierung:

*Was wir lernen müssen ist, dass wenn man Frauen um 25 anstellt, dass die irgendwann Kinder kriegen. Das ist aber unsere Bringschuld, das Arbeitsumfeld so aufzubereiten, dass da nahtlosere Übergänge zu neuen Mitarbeitern stattfinden. Wir können nicht sagen, wir nehmen nur Männer. Wir sind da organisationstechnisch gerade in einem Veränderungsprozess, der das nicht heute und nicht morgen aber hoffentlich übermorgen möglich machen wird. (Lebensmittel1, Pos.18)*

In den international operierenden oder ethnisch diversen Unternehmen wird gern auf die Zahl an **Nationalitäten** hingewiesen, die im Unternehmen beschäftigt sind:

*Ich habe 15 Leute und davon sind 1 Türkei, Bulgare, Afghane, 2 Serben... ich habe fast die ganze Welt in meinen 15 Leuten, weil es mir eben nicht wichtig ist. Mir ist wichtig, dass sie miteinander können. (IT, Pos. 92)*

Im global agierenden Bauunternehmen befasst man sich mit dem Beitrag der Diversität zum Geschäftserfolg. Teambuilding soll gegenseitiges Verstehen fördern, nach einer Lernkurve hofft man auf Produktivitätszuwächse in diverseren Teams im Vergleich zu den „kuscheligen“ eher homogenen Teams (Bau, Pos. 27). Dass Englisch als Arbeitssprache nicht mit uneingeschränkter kultureller Offenheit einhergeht, illustriert das Zitat von Personalberater1

*Die Richtung, wo wir mit unseren Kunden sehr streng sind, die dann sagen, ja wir sind ein englischsprachiges Unternehmen, die Abteilung ist eher englischsprechend, uns ist es egal, und dann schlussendlich bei der Einstellung kommt die Rückmeldung, ja aber der kann ja gar kein Deutsch. [...] Wie gehen wir dann [damit] um in der Kaffeepause und sonst was? Na, gibt es nicht andere Kandidaten? (Personalberatung1, Pos. 47)*

**Alter** wird teilweise, aber eher bei einfacheren Jobs mit Kundenkontakt, auch als vorteilhaft gesehen:

*Ich suche mittlerweile aber bewusst auch ältere Personen, wegen der Ruhe und Erfahrung. (Handel3, Pos. 72)*

Auch im Sicherheitsunternehmen, wo die körperlichen Anforderungen keineswegs überall hoch sind, werden Über-50-Jährige gern genommen: die würden „klar und offen kommunizieren, das geht, das will i ned“ (Pos. 26). Die Personalberater 1 und 3 konstatieren hingegen vielen Branchen, die sie bedienen Altersdiskriminierung:

*Alter, ja leider, spielt auch oft eine Rolle, wir versuchen auch oft ältere Personen die noch supergut sind und noch 8 Jahre arbeiten müssen, weil sie 56 oder 57 Jahre alt sind, die zu promoten, es ist aber teilweise sehr schwierig.*

*I: Scheitert es dann an der Höhe der Gehaltserwartungen?*

*P: Nein, da scheitert es an den klischeehaften Vorurteilen, will nimmer, kann nimmer, ist nicht flexibel, den habe ich nicht lange, obwohl ich immer sage genau den haben Sie sicher noch 8 Jahre, den Jungen haben sie sicher nicht 8 Jahre, es hilft alles nix (Personalberatung3, Pos. 41-43)*

**Anonyme Bewerbungen**, die der Diskriminierung nach Geschlecht und Herkunft vorbeugen sollen (Gächter 2015), sind in Niederösterreich kaum ein Thema. Lediglich bei Infrastruktur2 wäre man potenziell interessiert:

*Wenn man einen Namen, Foto oder Bild vor sich hat, gerade als Personaler weiß man, wie schnell man beeinflusst wird, auch unbewusst, dieses „Unbeeinflusst-Sein“, das wäre der große Vorteil (Infrastruktur2, Pos. 62)*

Ansonsten haben wir keine Hinweise, dass Personalberater1 zu widersprechen wäre:

*Anonyme Bewerbungen, das ist so ein bisschen eine Zeitgeistthematik, das wird eher mal angesprochen, gibt dann meistens Anlassfälle in der Presse, es beschäftigt sich auch die Wissenschaft ein bisschen damit. Im Operativen, nein hat sich das nicht verändert. (Personalberatung1, Pos. 47)*

Die Interviews lassen jedoch Schlüsse zu, warum das so ist: Personaler\_innen sehen die Interpretation und Integration von heterogenen Informationen und „Puzzlestücken“ zur Einschätzung ihrer Kandidat\_innen als eigene Kernkompetenz. „Objektive“ Daten werden dabei immer wieder mit dem sozialen Kontext innerhalb des Unternehmens in Beziehung gesetzt und gewichtet. Dazu greifen sie auch auf neue Informations- und Signalquellen wie Social Media zurück, gewichten ihre Informationen aber situationsabhängig. Vermutlich sind sie deswegen, weil sie selbst auf unterschiedlichen Ebenen Expert\_innen für das Matching und das Navigieren zwischen Personen, Profilen und Kontexten sind, ganz traditionell zögerlich dabei, sich auf mutmaßlich objektivere Messungen zu verlassen. Anonyme Bewerbungen, die für Personaler\_innen wichtige Informationen auslassen, wirken somit arbeitserschwerend.

## 4. Die Zukunft

Wie die voranstehenden Ausführungen zeigen, gehören Bewerbungen per E-mail aber auch über Bewerbungsformulare oft bereits zum Standard und können daher, im Verhältnis zu neueren computergestützten Verfahren eher als „konventionell“ bezeichnet werden. Vor diesem Hintergrund ist der allgemeine Trend zur Digitalisierung, wie ihn Personaler\_innen unterschiedlichster Branchen und auch die Berater\_innen des AMS wahrnehmen, durchaus manifest. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse, dass der Trend zur Digitalisierung in der HR-Praxis in Niederösterreich bisher weit weniger Einzug gehalten hat, als die Analyse von globalen Trends und deren Perzeption durch Personaler\_innen vermuten lassen würde. Das, was Personaler\_innen als zukünftige Neuerungen in ihrem Unternehmen anstreben, ist oftmals weniger ambitioniert als das, was Ratgeber und Literatur an großen Themen identifizieren, die das Personalwesen in den kommenden Jahren beschäftigen werden. Vermutlich bewegen sie sich – wie auch die vorliegende Studie – in zwei Bezugssystemen: Auf der einen Seite die globalen Annahmen disruptiver Veränderungen, die unter anderem durch Medien und die Tech-Anbieter und Plattformen selbst verbreitet werden. Dem steht auf der anderen Seite die betriebliche Erfahrung gegenüber, dass digitale Techniken und Tools sich merklich langsamer in bestehende Arbeitsabläufe einfügen. In Niederösterreich (wie vermutlich auch anderswo) tasten sich die Unternehmen im Sample vorsichtig an digitale Tools und Techniken heran und setzen sie deutlich zögerlicher ein, als die Trendprognosen es vermuten ließen. Mitunter werden sie auch als nicht zukunftsträchtig zur Seite geschoben.

Jene Unternehmen, die bei der Digitalisierung von Bewerbungsverfahren als „(eher) ambitionierte“ eine Vorreiterrolle einnehmen, erwarten einen weiteren Standardisierungs- und Digitalisierungsschub. Dieser wird jedoch, wie ein Interviewpartner ausführt, auch damit einhergehen, dass bestimmte Bereiche des Recruiting zunehmend „outgesourct“ (Tech 2) werden, weil es für den Einsatz zahlreicher diverser Kanäle und Suchmöglichkeiten Spezialist\_innen braucht. Insbesondere die Unternehmensgröße, der Grad der Internationalisierung, das Qualifikationsprofil der gesuchten Angestellten und Arbeiter\_innen und die Zahl der möglichen Bewerber\_innen (die von Unternehmensgröße und Fluktuation abhängt) beeinflussen, wie die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens eingeschätzt wird. Zugleich wird die Frage, wie stark digitale Verfahren zukünftig im eigenen Unternehmen verankert werden sollen und wie die Personaler\_innen diesen Verfahren gegenüberstehen, auch durch die Unternehmenskultur beeinflusst. Auch größere Unternehmen, die sich auf regionale Strukturen und Traditionen stützen, sehen die Digitalisierung von Bewerbungsverfahren mitunter skeptisch. Das KMU aus der IT, das branchenbedingt Modernität demonstrieren muss, aber derzeit konventionell-digital agiert, positioniert sich grundsätzlich sehr positiv gegenüber Technologien der Zukunft, verhält sich tatsächlich aber zurückhaltend bzw. bewusst abwartend. Hier merkt man ein gewisses Unbehagen, in der Region immer in die Rolle des Vorreiters schlüpfen zu müssen und sich im Alleingang in unbekanntes Terrain zu begeben (obwohl die gewohnte Praxis ja eigentlich funktioniert).

*Ich stehe den Entwicklungen des digitalen Recruiting extrem positiv gegenüber. Man muss nur aufpassen, dass man sich nicht selbst überholt. Wir sind da noch in den Kinderschuhen, aber es wird die Zukunft sein. (IT)*

Ein weiterer Digitalisierungsschub von Bewerbungsprozessen in Unternehmen ist aus Sicht der Personalverantwortlichen aus folgenden Gründen nötig, die miteinander teilweise zusammenhängen:

- der Mangel an Facharbeitskräften oder Bewerber\_innen in bestimmten Arbeitsmärkten

- Vereinfachung von Verwaltungsprozessen
- Standardisierung der Prozesse, insbesondere in größeren Unternehmen
- die Erhöhung der Reichweite und die De-lokalisierung der Bewerber\_innensuche
- die Beschleunigung von Bewerbungsprozessen

Diese von Personaler\_innen wahrgenommen Trends dienen uns auch als Leitfaden zur Darstellung möglicher zukünftiger Entwicklungen in den folgenden Kapiteln.

#### 4.1. Digitalisierung auf bekannten Pfaden

Erwartet wird von Personalverantwortlichen und Recruiter\_innen niederösterreichischer Firmen eine weiter wachsende Bedeutung von **Social Media und verschiedenen Netzwerkplattformen** wie XING und LinkedIn. Den jeweiligen Plattformen werden dabei unterschiedliche Einsatzbereiche und Vorzüge zugeschrieben. Während im hochqualifizierten Bereich Netzwerke wie XING und LinkedIn aus Sicht der Personaler\_innen noch relevanter werden, werden Facebook, Instagram und co. für die zukünftige Entwicklung eher als Plattformen gehandelt, die es Firmen ermöglichen, ihre eigene Marke zielgruppenspezifisch und modern darzustellen. Zudem werden manche Plattformen (Facebook eher nicht) wie Instagram und Tiktok als Möglichkeit gesehen, zukünftig jüngeres Publikum besser zu erreichen: Sie sollen daher ausgebaut werden. Personalberatungen erwarten demgegenüber, dass auch Facebook sich stärker zu einer „Business Plattform“ (Personalberatung3) entwickelt. Die Möglichkeiten **zielgruppenspezifischer Werbung** über Social Media Plattformen sollen dabei erweitert werden.

Als potenziell wichtig für die Beschleunigung von Bewerbungsprozessen werden vor allem **One-Klick-Bewerbungen**, wie auf Hokify.com üblich, gesehen. Obwohl sie beachtliche mediale Aufmerksamkeit bekommen und in dem Zusammenhang als zukunftsträchtiges Format gehandelt werden, scheinen diese Plattformen jedoch bisher wenig Bedeutung für die Firmen zu haben.

Alle weiteren Anwendungsmöglichkeiten, vor allem die Anwendung künstlicher Intelligenz sind aus Sicht der Personaler\_innen eher spannende Zukunftsvisionen, die sich aber nicht so rasch flächendeckend durchsetzen werden.

*Ich glaube da wird sehr viel gehen, die Algorithmen werden zunehmen, diese Möglichkeiten zu erkennen, wenn jemand offen ist für ein Angebot wird größer sein, ich kann zielgerichteter meine Angebote bespielen, das sind alles Themen, die zunehmen werden. (Personalberatung1)*

#### 4.2. Arbeitskräftemangel und die Suche nach spezialisierten Arbeitskräften

Auch Innovation im Bewerbungsverfahren, wozu auch die verstärkte Anwendung von digitalen Verfahren gezählt wird, ist vom Rekrutierungsvolumen des Unternehmens abhängig. Das Ausprobieren neuer Verfahren im Bewerbungsprozess wird von den Personaler\_innen, wie auch in der Fachliteratur betont, vor allem dort erwartet, wo Arbeitskräftemangel herrscht. Bei der Auswahl der Arbeitskräfte durch computergestützte Verfahren sind Vorstöße eher von großen Unternehmen, die aus einer Vielzahl von Bewerbungen schöpfen können, zu erwarten.

*Also wir haben nicht so das Problem, die Stellen nicht besetzen zu können. Also da müssen kleinere Unternehmen sicher kreativer sein, die am Markt nicht so etabliert sind. (Infrastruktur1)*

Andere sehen die Zukunft eher bei spezialisierten, neueren Plattformen

*Wo es um ganz spezifische Jobsuchen geht, ich denke, das wird auf jeden Fall in der Zukunft mehr werden. (Baustoffe)*

Plattformen und die Präsentation von Stellenausschreibungen auf Social Media werden insgesamt als Möglichkeit bewertet um zukünftig besser an bestimmte Zielgruppen – seien es Jugendliche, Facharbeiter\_innen oder ehemalige Angestellte bestimmter Firmen – herantreten zu können und die Ausschreibungen offener Stellen zielgenauer platzieren zu können. Vorbild sind dabei die zielgruppenspezifischen Werbungsformen, wie sie der Online-Handel bereits verwendet.

*Was ganz stark kommen wird (...) ist noch konkrete Zielgruppen zu definieren und arbeitgeberspezifische Werbung auszuspielen über Social Media oder beim Surfen auf der Seite von Tageszeitungen, also, sich in Erinnerung zu rufen, wie das Zalando auch macht. (Infrastruktur3)*

Gerade wenn es um die Ansprache von Lehrlingen und jungen Menschen geht wird Social Media Plattformen eine sehr vielversprechende Rolle zugewiesen.

*Social Media wird nochmal ein Punkt werden, speziell wenn es um Jugendliche geht; in der Suche nach Jugendlichen muss man noch moderner werden; aber auch sonst wird Social Media immer wichtiger – muss man natürlich entsprechend der Stelle anpassen. (Lebensmittel 2)*

### 4.3 Vereinfachung und Beschleunigung

Trends zur Vereinfachung des Bewerbungsprozesses gibt es sowohl bei den Bewerbungswegen als auch in Bezug auf die von Bewerber\_innen im Vorfeld verlangten Unterlagen. Digitale Tools können beitragen, den Aufwand der Bewerbung und die Bewerbungshürden besonders für einfachqualifiziertes Personal zu reduzieren. Das soll zum Beispiel durch den zukünftig stärkeren Einsatz von **Bewerbungs- und Matching-Apps** passieren. Diese Instrumente erhalten etwa im Bereich der Pflege und im Handel, wo viele Mitarbeiter\_innen mit vergleichsweise geringerem Qualifikationsniveau gesucht werden, zukünftig mehr Bedeutung. Sie dienen den Unternehmen im Wesentlichen dazu, generische Jobs zu besetzen. Details zu vorhandenen Qualifikationen und zur Motivation sind in diesem Zusammenhang wenig relevant:

*Einfach, ich möchte eine Stelle, ich schau mich um und kann innerhalb kürzester Zeit easy einfach quick and dirty eine Bewerbung abgeben, die auch relativ rasch, oder sehr rasch bearbeitet wird. (Handel2)*

In ähnlicher Weise argumentiert eine Mitarbeiterin der HR-Abteilung eines Lebensmittelunternehmens, die u.a. für die Bereiche Lager und Auslieferung nach Arbeitskräften sucht:

*Das entspricht auch den Trends der Branche. Man merkt einfach, dass durch die Schnelllebigkeit, will man auch das schnelle Abwickeln der Bewerbung haben. (Lebensmittel 4)*

Personaler\_innen sehen in der Vereinfachung und Beschleunigung auch einen Versuch, die bislang teils herausfordernden Prozesse einer Homepage-Bewerbung zu vereinfachen.

*Das ist schon herausfordernd für manch einen, den Lebenslauf auf einer Jobplattform hochzuladen oder dort die Bewerbung zu administrieren. Und da haben wir festgestellt, man muss sich auch dementsprechend anpassen und Prozesse vereinheitlichen, damit man auch diese Personen ansprechen kann. (Handel 2)*

Beschleunigung und Vereinfachung der Bewerbungsprozesse wird zukünftig jedoch nicht nur in einfachqualifizierten Bereichen angestrebt, sondern auch in jenen, in denen wenige Kandidat\_innen zur Verfügung stehen. Diese sollen möglichst unkompliziert erreicht werden. Daher ist die Einführung von Bewerbungs-Apps auch im Facharbeiter\_innenbereich angedacht (Tech2). Wie gesehen, ist diese Erwartung von Bewerber\_innen sowohl im hochqualifizierten IT- und Technologiebereich als auch im Gastgewerbe bereits Realität, wird aber in den KMUs bislang mit „analogen“ Mitteln erfüllt.

#### 4.4. Standardisierung, Zentralisierung

Eine stärkere Digitalisierung im Bewerbungsverfahren unterstützt die Standardisierung der Ablaufprozesse zwischen Mutterkonzern und Filialen. Sie bietet damit die Möglichkeit zur Zentralisierung der Verwaltung und zur Vereinheitlichung des Außenauftritts der Unternehmen, zu denen auch Stellenausschreibungen gehören. Internationale und überregionale Tätigkeitsfelder der Betriebe wirken in diesem Sinn als Treiber für die stärkere Digitalisierung von Bewerbungsverfahren. Vielfach geht es dabei auch darum, die Kapazitäten der bereits vorhandenen Bewerbungsmanagement-Tools besser auszuschöpfen.

*Es geht der Trend bzw. Bewerbungen von unserer Muttergesellschaft stark in Richtung Digitalisierung, hinterlegte Formulare auf der Website. (...) Mit der Umstellung auf das neue Cloud-basierte Tool wird das noch mehr zentralisiert; da wird es so weit gehen, dass der Manager nach Abschluss des Recruiting Prozesses diesen auch bewertet. (Tech2)*

Die Standardisierung von Verfahrensabläufen im Bewerbungsprozess wird auch als eine Möglichkeit gesehen, Prozesse für die Personaler\_innen zu vereinfachen und dadurch den rekrutierungsaufwand zu verringern. Bestimmte Abwicklungsprozesse können automatisiert werden.

*Möglichst vieles elektronisch zu machen und da auch von der Geschwindigkeit dementsprechend State of the Art zu sein. Da müssen wir schauen, dass die internen Prozesse richtig funktionieren, Automatisierung steuern, was auch immer dann am Markt zur Verfügung steht. (Handel2)*

Indem der Bearbeitungsaufwand für die Personaler\_innen reduziert wird, soll wiederum der Rückmeldungsprozesse beschleunigt werden. Die frühere Rückmeldung an Bewerber\_innen wird zugleich als bewerber\_innenfreundlicher verstanden. Zudem kann sie im Wettbewerb um Fachkräfte den entscheidenden Vorteil bringen.

#### 4.5. Employer Branding als Zukunftsanforderung

Die zunehmende Bedeutung von Webauftritten und der Plattformpräsenz des Unternehmens, sowie neuen Formen der Stellenausschreibung (z.B. in Form von Videos) wird von den Verantwortlichen als Anforderung an die Betriebe interpretiert. Diese müssen Prozesse dynamisch an die Präferenzen und Praktiken neuer Generationen anpassen und auf die am Arbeitsmarkt bestehenden Angebote anderer Firmen reagieren, um mithalten zu können. Oder, um es in den Worten eines Personalverantwortlichen aus dem Technologiebereich wiederzugeben:

*Ich glaube, dass die zukünftigen Bewerber mehr beworben werden wollen und sollen. Das Unternehmen ist nicht mehr in der Position, dass sich nur der Bewerber bemüht, sondern auch das Unternehmen muss sich definitiv mehr bemühen, dass es zu guten Bewerbern kommt. (...) Wir müssen auch mehr Werbung in diversen Plattformen machen und interaktive Sachen machen. D.h. noch digitaler werden, noch näher am Bewerber sein und ihm ein besseres Angebot machen, damit wir als Arbeitgeber noch attraktiver werden. (Metall)*

Grund dafür ist aus Sicht der Personaler\_innen auch, dass die „Arbeitgebermarke“ (Handel2) über soziale Medien und spezialisierte Plattformen vergleichbar und bewertbar wird. Diese Informationen gewinnen, wie ein Personalberater meint, auch für die Bewerber\_innen zunehmend an Bedeutung.

*Das ist sehr schwierig in einen Prozess von außen, aber es gibt mittlerweile so viele Quellen, ob das Kununu ist, ob das Glassdoor ist, ob das irgendwelche anderen Quellen sind, wo man ein bisschen in Erfahrung bringen kann, wie geht es [...] zu im Unternehmen. (Personalberatung1)*

Um die Zielgruppe der jungen Arbeitnehmer\_innen zu erreichen, nehmen einige Recruiter\_innen an, dass auch neuen Formen der Stellenausschreibung in Zukunft wichtiger werden, wie etwa **Video-Jobanzeigen**, in welchen Manager\_innen oder auch Beschäftigte selbst die Tätigkeiten der zu besetzenden Stellen in einem Kurzstatement erklären (Bau). Diese Videos sollen dann über Tiktok und Facebook, aber auch auf konventionelleren Plattformen wie karriere.at verbreitet werden.

Insbesondere bei den Personalberater\_innen gehen die Vorstellungen zur multimedialen Präsentation von Unternehmen sehr weit.

*Warum muss ich einem Kandidaten erzählen, wie es bei einem Unternehmen XY aussieht. Ich kann ihm stattdessen eine VR Brille aufsetzen, wo er live durch das Unternehmen geht, seinen Arbeitsplatz kennt, Kollegen, die ihn begrüßen, Vorgesetzte, denen er 2-3 Fragen stellt, wenn ich jetzt ganz frei denken darf, der steuert seine Drohne durch das Gebäude, fliegt und er kann sich anschauen, wie weit gehe ich dann bis zur Kantine. Das machen wir jetzt alles verbal. (Personalberatung1)*

Das ginge schon in die Richtung des „Recrutainment“, aber ansonsten rechnen eher wenige Befragte mit Weiterentwicklungen in Richtung multimedial simulierter Arbeitsprozesse im Employer Branding. Technische Spielereien wie eine simulierte Online-Tour für Bewerber\_innen im Unternehmen sind noch Zukunftsmusik, selbst im hochqualifizierten Bereich.

Vorbehalte gegenüber dem Employer Branding zur Rekrutierung von vor allem jungen Bewerber\_innen haben wir im Sozialbereich festgestellt. Die wahrgenommene Notwendigkeit zur Präsentation der Tätigkeiten im Internet wird hier von der Ansicht konterkariert, dass

*Arbeit in sozialen Berufen ja kein Produkt (ist), das man ungeniert bewerben kann. (Pflege 1)*

Zwar führt man auch im Pflege- und Sozialsektor Imagekampagnen durch und nutzt Social Media Plattformen zur Präsentation der Organisation und für Stellenausschreibungen. Das wird auch als wichtig und zukunftsweisend verstanden, aber der Versuch der Präsentation von Sozialberufen über Social Media sei auch ein „Spagat“, denn „es geht auch um die Sache, das ist unsere Grundhaltung.“

(Pflegerin) meint diese Recruiterin. Es ist also damit zu rechnen, dass vor allem im niedriger qualifizierten Bereich eher jene Verfahren aufgegriffen werden, die den Bewerbungsprozess vereinfachen und beschleunigen als die aufwändigeren Imagewerbungen.

#### 4.6. Reichweite und neue Kandidat\_innengruppen

Durch die Reichweite der Social Media-Plattformen erwarten Recruiter\_innen auch, das Pool der Interessenten zu erweitern und somit die Chancen zu erhöhen, die „best matches“ zu finden. Das erhofft man sich nicht nur in großen Unternehmen, sondern auch im KMU-Bereich..

*Die (...) Branche ist auch eine vermehrt hippe Branche und es ist auch hip und schön, in der (...) Branche zu arbeiten. Und hier komme ich wieder zum Recruiting, denn ich weiß nicht, ob Inserate in der Regionalzeitung hier zielführend sein werden, oder ob man vermehrt über die sozialen Medien gehen muss. (Lebensmittel 1)*

Anders als XING und LinkedIn werden von den KMUs und in der Pflege eher nicht rein berufsbezogene Social Media Kanäle (wie Facebook und Instagram) als zukunftssträchtige Social Media Plattform genannt. Das ist sogar in einem bislang „traditionell“ agierenden kleinen Reinigungsunternehmen der Fall:

*In nächster Zeit habe ich schon vor, dass ich mehr im sozialen Bereich ( auf Social Media Plattformen) bewerben tu. Ich bin mehr auf der Suche nach jüngerem Personal. Und da habe ich mir gedacht, ich probiers mal aktiv über Social Media, dass ich da Werbung schalte, zb. Insta oder google adverts. (Reinigung1)*

Unternehmen, die nicht ausschließlich lokale Dienstleistungen anbieten, sehen in der Digitalisierung auch eine Chance darin, mit ihren Stellenausschreibungen Job-Interessent\_innen aus einem größeren Einzugsbereich zu erreichen. In diesem Zusammenhang werden bestimmten Tools, die während des Covid-19\_ Lockdowns im Frühjahr 2020 erstmals oder verstärkt eingesetzt wurden (wie etwa **digitale Vorstellungsgespräche**) eine wachsende Bedeutung zugeschrieben. Diese finden jedoch wiederum verstärkt im qualifizierteren Bereich Zuspruch. Videokonferenzen und digitale Vorstellungsgespräche,

*das ist für uns, die wir unsere Zentrale (...) haben aber für den gesamten Raum Niederösterreich zuständig und Niederösterreich ist ja sehr weitläufig zunehmend wichtig, (Training)*

argumentiert eine Personalverantwortliche eines niederösterreichweit agierenden Unternehmens im Trainingsbereich.

Die Möglichkeit und verstärkte Nutzung von **Videokonferenzen** spielt jedoch auch bei der finalen Personalauswahl eine Rolle, weil sie Rekrutierungen aus dem Ausland oder weiter entfernten Regionen möglich machen. Wie gesehen, treibt die Internationalisierung von Unternehmen die Digitalisierung und umgekehrt eröffnen digitale Rekrutierungsmöglichkeiten neue Chancen der Internationalisierung von Arbeitsmärkten. Hat Tech2 schon eine Expert\_innenstelle in Indien besetzt, so meint man auch beim Baustoffhersteller:

*Auch im Sinne der Globalisierung hat man ja gesehen, dass man nicht immer physisch dort sitzen muss wo man seine Arbeit abliefert, es wird sicher international werden, also solche Bewerberprofile werde in der Unternehmensgruppe auch sicher stärker ausgetauscht werden. (Baustoffe)*

#### 4.7. Künstliche Intelligenz bei der Personalauswahl?

Ist der Einsatz von KI-gestützten Verfahren und selbstlernenden Tools bisher äußerst begrenzt, so können sich einige größere Unternehmen das in der Zukunft mit Einschränkungen vorstellen. Jedoch ist man in Bezug auf den Einsatz von computergestützten Verfahren bei der Personalauswahl tendenziell vorsichtig.

*Alles was über Ausschreiben und Entgegennehmen der Bewerbung hinausgeht, also Auswahl oder auch digitalisierte Bewerbungsprozesse. Den Schritt würde ich jedenfalls nicht gehen. (Infrastruktur1)*

Skepsis bezüglich KI-unterstützter Personalentscheidungen basiert oft auf der Annahme, dass Auswahlentscheidungen ausschließlich vom Algorithmus getroffen werden. Personaler\_innen brauchen deshalb die Gewissheit, dass selbst wenn Computer und Algorithmen zum Einsatz kommen, diese der Qualitätskontrolle der Personaler\_innen unterliegen.

*Vorselektion ist schon so ein Thema, wo ich Bauchschmerzen habe, aber wo man sich das im konkreten Fall anschauen muss, auf welchem Algorithmus arbeitet und selektiert das System. Aber die Endentscheidung würde ich auf keinen Fall aus den Händen geben. (Tech2)*

Die computergestützten Verfahren würden, wie Skeptiker\_innen formulieren, nicht in der Lage sein, wichtige Entscheidungsparameter zu erfassen, wie etwa soziale Kompetenz und ob die Bewerber\_innen ins Team passen.

*Ich glaube trotzdem, dass man sich Zeit nehmen muss, um ein Gefühl für die Person zu kriegen. (...) im Endeffekt zählen dann doch auch soziale Kompetenzen, und diese in einem automatisierten Prozess zu matchen funktioniert nicht. Macht für mich keinen Sinn. (Kultur)*

Für die von uns befragten Personaler\_innen ist die Voraussetzung für den Einsatz von computergestützten Verfahren, dass sie gesicherte Evidenz darüber haben, dass „KI richtig selektiert“ (Tech1). Das sei bisher noch nicht zur Gänze der Fall.

*Was das Matching betrifft...wenn's vielleicht ausgereifter ist. (Kultur)*

*Da gibt es noch andere Punkte, die zuerst kommen. Aber wenn es so weit ist würden wir uns detailreich damit beschäftigen. Die Vor- und Nachteile abwägen. Im Endeffekt, es steht immer ein Mensch dahinter und Hoffnungen hinter der Bewerbung. Ich wäre vorsichtig zu sagen, dass eine Entscheidung komplett nur ausschließlich von einem Computer getroffen wird, das ist schwierig. Aber vielleicht noch ein bisschen mehr unterstützen. (...) Nicht morgen, aber in weiter Zukunft, ich denke, an diesem Weg werden wir so gesehen als Konzern auch gar nicht vorbeikommen. (...) Es wäre eine ganz gute Alternative zur Entlastung des normalen Recruitingprozesses. (...) So werden das Team und ich entlastet, indem manche Sachen automatisiert werden. (Handel 2)*

Befürworter\_innen eines stärkeren Einsatzes von computergestützten Verfahren bei der Auswahl von Personal sehen diese als Möglichkeit zur Entlastung der Personalabteilungen. Durch diese Entlastung könnten sie selbst wieder Strukturen und Tätigkeiten übernehmen, die derzeit an Personalberater\_innen ausgelagert sind.

*Matching Algorithmen für die Vorselektion? – das wäre auf jeden Fall super! Das ist die Hauptarbeit, alles zu screenen. Wir nutzen jetzt halt oft den Service vom Personalberater. Aber wenn es da was Automatisiertes gibt, wäre es super. (Metall)*

*„Die Erstselektion ist das anstrengendste. Hier wäre es gut, wenn ein Algorithmus gleich mal aussortiert“, bestätigt auch der Personalverantwortliche des IT-KMU.*

Im niedriger qualifizierten Bereich könnten „elektronische Checklisten“ den Vorauswahlprozess erleichtern und damit zu einer Beschleunigung des Auswahlprozesses beitragen.

*Wenn man in die Ferne denkt gibt es Möglichkeiten, dass einige Positionen ausgeschrieben sind, wo man aus meiner Sicht einfach nur eine Checkliste braucht, also einen elektronischen Kriteriencheck, wo man dann sagt, das ist erfüllt oder nicht erfüllt. (...) Ich glaube je anspruchsvoller oder je mehr Qualifikation ich brauche desto herausfordernder wird das Ganze werden. (Handel 2)*

Gründe für einen verstärkten Einsatz von computergestützten Verfahren bei der Vorselektion sind nicht nur das klare und oft vergleichsweise einfache Qualifikationsprofil der Bewerber\_innen, sondern auch die Anzahl an Bewerbungen, die durch die Personalabteilung zu bewältigen sind. So meint beispielsweise der Personalverantwortliche eines regionalen Hotelunternehmens

*Wir haben im letzten Jahr intensiv gesprochen, dass das ein Thema sein kann, z.B. für eine Vorselektion in einer Online Bewerbung. Dort wo es Sinn macht: wenn sich z.B. für eine Reinigungskraft 3 Leute melden, macht das keinen Sinn. Aber bei 20 Bewerberinnen für eine Marketing-Assistentin, da würde es Sinn machen. (Hotel)*

Im höher qualifizierten Bereich kommen Algorithmen bei der Personalauswahl bei digital durchgeführten Eignungstests zum Teil bereits zum Einsatz. Die gesammelten Daten wollen jene Firmen, die Eignungstests bereits nutzen, zukünftig stärker an andere Personaldaten rückbinden und damit ihre Entscheidungsgrundlagen durch die per Computer gesammelten Daten validieren lassen. Womöglich könnten neuere Tests stärker automatisiert auch die Passung der Werthaltungen des Bewerbers bzw. der Bewerberin zu denen des Unternehmens prüfen, überlegt man beim „ambitionierten“ Bauunternehmen.

*Da kommt uns die Technik zu Gute, wenn man mit Tests oder Assessments eine Vorselektion treffen kann, oder per automatischer Analysen über Textblöcke. Das wird sicher ein Thema für uns sein. (Tech2)*

#### 4.8. Das Persönliche vs. das Digitale oder alt gegen neu?

Trotz der erwarteten Trends zur Digitalisierung und zur verstärkten Nutzung von Social Media sehen die Personaler\_innen auch mögliche Nachteile des Einsatzes computergestützter Verfahren im Bewerbungsprozess. Zu viel Digitalisierung verhindere, wie eine Personalerin eines mittelgroßen Unternehmens meint, dass das Personalbüro selbst das nötige Know-how über den eigenen Arbeitsmarkt aufbauen kann.

*Denn je mehr ich von Beginn an digitalisiere und automatisiere, umso weniger werde ich meinen Markt kennen. (Lebensmittel4, Pos. 64)*

Dem Trend zur Digitalisierung wird von den Skeptiker\_innen häufig der Wert des Persönlichen entgegengestellt, der auch zukünftig erhalten bleiben soll. Man kann sich auch damit bei Bewerber\_innen distinguieren, wie es insbesondere regionale Unternehmen betonen:

*Bei größeren Firmen wird das Recruiting sicher immer standardisierter auch mit digital unterstützter; bei uns ist das Persönliche sehr viel wert, weshalb wir sicher nicht bei allem mitmachen werden. In unserer Größe wird viel auf der persönlichen Basis bleiben. Jeder Bewerber bekommt bei uns eine postalische Absage (...) – das spiegelt auch die Wertschätzung der Bewerber wieder und kommt recht gut an. (Lebensmittel3, Pos. 27-28)*

*Das Thema Personal wird bei uns immer face to face und viel Bauch und persönliches Beziehungsmanagement bleiben. Das traue ich mir zu 99% sagen. (Lebensmittel1)*

Die Personaler\_innen der Infrastrukturunternehmen meinen hingegen, gerade über die Nutzung von Social Media würden sich beide Sphären – das Digitale und das Persönliche – zunehmend durchdringen. Personaler\_innen müssten sich stärker als Kommunikationspartner\_innen in einem interaktiv gestalteten Bewerbungsverfahren einbringen. Traditionelle Verfahrensabläufe, bei denen man „ein Inserat publiziert und dann 2 Wochen wartet und dann die Bewerber“ einlädt, werden mit Bezug auf die Netzwerke zunehmend weniger wichtig werden (Infrastruktur1). Ebenso wie beim etwas älteren „Relationship Marketing“ werde ihre Aufgabe verstärkt darin bestehen, mit geeigneten Bewerber\_innen in dauerhaftem Kontakt zu bleiben.

*Also das hört man eh überall, dass dieses Post- und Pre- in Zukunft irgendwann aussterben wird (...) Und dass ein Bewerbungsverfahren dann nicht mehr klassisch Ansprache, Bewerbungsabgabe und dann die Auswahl ist, sondern dass man mit den gesuchten Kandidat\_innen über einen längeren Zeitraum in Kontakt sein muss. Dass sich dann irgendwann der richtige Zeitpunkt ergeben wird. (Infrastruktur 1)*

Ein weiterer Effekt der zunehmenden Bedeutung von Netzwerkplattformen ist aus Sicht der Personalverantwortlichen, dass die Rekrutierung neuer Mitarbeiter\_innen verstärkt in unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens verankert wird. Nicht nur Personaler\_innen, auch Mitarbeiter\_innen und deren persönliche Profile auf den Plattformen werden entscheidend für die Rekrutierung von passendem Personal. Ähnlich, wie es Programme und Praxen der „Mitarbeiter\_innen werben Mitarbeiter\_innen“-Aktivitäten tun, soll so auch im digitalen Bereich der „Community-Gedanke“ stärker werden (Infrastruktur1). Damit verbunden ist der Anspruch an ein hohes Commitment der Arbeitnehmer\_innen zu ihrem Arbeitgeber/ ihrer Arbeitgeberin.

*Das mit den Sozialen Medien und dass das Unternehmen auf den Bewerber zugeht, das ist die Zukunft denke ich.(...) Man muss als Unternehmen aktiv auf die Leute auch zugehen da wir in unserer digitalen Welt so viele Reize und Informationen bekommen, dass es sonst untergehen würde und man es aber schaffen muss, aufzufallen, positiv aufzufallen. (Infrastruktur 2)*

Dem entsprechend verlieren weder in großen Unternehmen noch in KMUs die informellen Ausschreibungs- und Informationswege an Bedeutung. Vielmehr werden sie komplementär genutzt und durchdringen einander. Personaler\_innen schreiben daher parallel zur stärkeren Digitalisierung von Bewerbungsverfahren etwa dem Ausbau ihrer Präsenz auf Messen, der direkten Ansprache von Bewerber\_innen vor Ort, Informationsveranstaltungen zu bestimmten Berufen und der Methode „Mitarbeiter\_innen werben Mitarbeiter\_innen“ eine zukünftig wichtiger werdende Funktion zu. In der Logik des „Employer Branding“ dienen diese Wege dazu, die „Arbeitgebermarke“ bzw. bestimmte Berufsbilder bekannter zu machen und aktive Rekrutierungsprozesse vor allem in Branchen wo „Mangelberufe“ gesucht werden, zu etablieren.

*Aber ein ganz großes Thema ist auch direkt zu den potenziellen Interessentinnen hinauszugehen. Nicht zu warten, dass wer zu uns kommt, sondern dass wir direkt zu den Leuten hinaus gehen. Es gibt natürlich Messen und Berufsinformessen keine Frage, aber auch noch zu irgendwelchen Hotspots, wo die Leute unverbindlich kommen können, sich unverbindlich informieren können und wo wir dann vielleicht auf einen Berufsinfortag regional verweisen. Also hinaus zu den Leuten, hinaus in die Regionen gehen und dort offen mit Leuten sprechen und die Berufsbilder in der Pflege im Gespräch näher bringen (...) Also Social Media und der direkte Kontakt. (Pflege 2)*

In diesem Zusammenhang wird auch die Bedeutung von durch das AMS unterstützten Umschulungsmaßnahmen betont. Aus Sicht einer Personalerin aus dem Sozialbereich sollte hier weniger auf die Frage geachtet werden, ob der Beruf, den die umzuschulende Person vorab ausgeübt hat, als Mangelberuf eingestuft wird, sondern alleine die Frage ausschlaggebend sein, ob die Person bereit ist, in einem Berufsfeld zu arbeiten, in dem ein Mangel herrscht.

*Wenn man das langfristig sieht, wenn man einen Wechsel zu einem Beruf unterstützt, wo die Person langfristig tätig sein man, den er sich wünscht, dann hat das langfristig mehr Sinn, weil er dann im Beruf auch bleibt als wenn ich ihn immer wieder in den Beruf zurückschicke, den er zwar gelernt hat aber wo er immer wieder zum AMS zurück kommt. (Pflege2)*

## 5. Anforderungen an Bewerber\_innen aus Sicht des AMS

Im folgenden Teil widmen wir uns der Frage, ob sich der Einfluss von Digitalisierung auf Bewerbungsverfahren, so wie er uns von den niederösterreichischen Unternehmen beschrieben wurde, in ähnlicher Weise von Beratern und Beraterinnen des AMS wahrgenommen wird. Die Gespräche mit den AMS-Berater\_innen bieten auch einen ergänzenden Blick darauf, ob und wie Arbeitssuchende mit den neuen Anforderungen zurechtkommen, die ein verstärkter Einsatz von computergestützten Verfahren in Bewerbungsprozessen mit sich bringt. Auf dieser Analyse aufbauend werden im Anschluss ausgewählte Schulungsmaterialien des AMS für Bewerber\_innen analysiert. Das aktuelle Informationsmaterial für Arbeitssuchende des AMS wurde auch zu den in der Literatur gefundenen Trendanalysen und den Praktiken des AMS in Bezug gesetzt. Ziel ist es durch die Kontrastierung dieser Ergebnisse herauszuarbeiten, wie Trainingsmaterialien und Empfehlungen angepasst und weiterentwickelt werden können.

### 5.1. Das Sample der Befragten AMS-Berater\_innen

Um die Beratungspraxis und die Erfahrungen von Mitarbeiter\_innen des AMS im Hinblick auf digitale Bewerbungs- und Personalauswahlverfahren zu erheben, wurden insgesamt 6 Berater\_innen aus unterschiedlichen niederösterreichischen AMS-Bezirken und mit unterschiedlichem Zuständigkeitsbereich interviewt. Nach Rücksprache mit der Bundesgeschäftsstelle des AMS-Niederösterreich wurde Kontakt mit Berater\_innen folgender Bereiche aufgenommen:

- 2 Mitarbeiter\_innen von Berufsinformationszentren
- 3 Mitarbeiter\_innen des Service für Arbeitssuchende unterschiedlicher Geschäftsstellen
- 3 Mitarbeiter\_innen des Service für Unternehmen unterschiedlicher Geschäftsstellen sowie des Key Account Managements.

Für die per Telefon durchgeführten Interviews wurde ein eigener Leitfaden entwickelt. Ziel war es, einerseits ausgewählte Themenfelder, die in den Interviews mit den Personaler\_innen aufgebracht wurden, aus der Perspektive der AMS Mitarbeiter\_innen zu reflektieren und andererseits, Erwartungshaltungen und Problemlagen aus der Perspektive des AMS zu erheben.

Die Interviews mit den AMS-Berater\_innen wurden transkribiert und nach einem eigenen, an dem Auswertungsschema der Betriebe orientierten Kategorienschema themenspezifische ausgewertet. Ein zusätzlicher Fokus wurde dabei auf den Schulungs- und Informationsbedarf gelegt, den AMS-Mitarbeiter\_innen sowohl bei Kund\_innen als auch für das AMS selbst wahrnehmen.

### 5.2. Stellenausschreibungen im Stil der Digitalisierung

#### Die Sicht der Berater\_innen auf die Unternehmen

Im Gespräch mit Berater\_innen vom Service für Unternehmen wird bestätigt, dass Betriebe heute ein sehr strategisches und vielseitiges Ausschreibungsmanagement betreiben müssen, um im Kampf um die besten Talente, um Fachkräfte in Mangelberufen oder auch um Lehrlinge und junge Berufseinsteiger\_innen zu bestehen. Ein zweizeiliges Inserat in einer Zeitung zu schalten, wie es in manchen Branchen früher üblich war, reiche oftmals nicht mehr aus. Insbesondere für kleine Betriebe sei es eine Herausforderung dem neuen State of the Art der Ausschreibungspraxis zu entsprechen und sich am Markt als interessanter Arbeitgeber zu präsentieren.

Eine zunehmende Umstellung auf digital unterstützte Bewerbungsprozesse und Stellenausschreibungen ist für die Berater\_innen quer durch unterschiedliche Branchen erkennbar. In technologiegetriebenen Branchen und in großen, überregional agierenden Konzernen, wo die Kosten und der

Aufwand einer Umstellung auf digital unterstützte Bewerbungssysteme sich lohnen, haben diese Systeme, wie die Berater\_innen berichten, rascher Einzug gefunden. Kleinere Unternehmen, die regional operieren, rekrutieren dagegen zumeist klassischer über das persönliche Kennenlernen oder E-mail.

Darüber wie schnell und umfassend sich der festgestellte Wandel insgesamt vollzieht, sind sich die Berater\_innen jedoch uneinig. Ein\_e Interviewpartner\_in aus dem Service für Unternehmen, berichtet, dass es eine Gruppe unter den Arbeitssuchenden gibt, die sich dem digitalen Wandel noch weitgehend entzogen haben.

*Die Arbeiter werden das Telefon nie aus der Hand legen glaub ich, ja also die sind da wirklich eher am einfachen direkten Weg. (SfU)*

Dahingegen berichten Berater\_innen des Service für Arbeitssuchende, dass auch im Hilfsarbeiter\_innenbereich mittlerweile fast alles über E-Mail passiere. Im höherqualifizierten Bereich (ab Maturaniveau) und auch bei Büro- und Verwaltungsjobs sei „sowieso alles online“(SfA). Des Weiteren zeigen die Erfahrungen, dass die großen Unternehmen in den letzten Jahren nahezu durchgängig von E-mail-Bewerbungen auf Online-Portale umgestellt haben. Auch die AMS-Berater\_innen sind sich bewusst, dass die neue Datenschutzgrundverordnung dafür ein wesentlicher Treiber war, weil Bewerbungsmanagement-Systeme den standardisierten Umgang mit persönlichen Daten und Einverständniserklärungen vereinfachen. Daher hätten auch mittelständische Betriebe zunehmend Bewerbungsmanagement-Systeme etabliert.

Der Einsatz computergestützter Verfahren spart Zeit und erlaubt eine klare, datenschutzkonforme Handhabung der Bewerber\_innendaten und der nötigen Einwilligungen durch automatisiertes Ab-sagemanagement. Dies könne die Prozesse auch bei kleineren Betrieben ohne eigene HR-Abteilung unterstützen. Hier bestünde allerdings aus Sicht eines Mitarbeiters des Service für Unternehmen noch Aufklärungsbedarf bei den Unternehmen, was durch die Integration digitaler Tools in Bewerbungsprozesse möglich ist, um ihnen auch ein Stück weit die Scheu davor zu nehmen. Besonders für kleine Unternehmen scheinen allerdings auch Stellenausschreibungen via Facebook gut zu funktionieren, da es sich hierbei um ein sehr niederschwelliges Recruiting handelt.

### Die Sicht der Berater\_innen auf die Arbeitssuchenden

Unternehmen schreiben Stellen über verschiedene Plattformen aus (siehe Kapitel 3). Das AMS bietet zwar eine umfassende Sammlung aktueller Ausschreibungen, kann jedoch auch keine umfassende Kenntnis aller verfügbaren Stellen haben. Aus diesen Gründen sind Arbeitssuchende, die sich selbstständig auf den diversen bzw. auf für sie besonders relevanten Job-Plattformen bewegen können, klar im Vorteil.

Die Stellensuche erfolgt in der Erfahrung der Berater\_innen fast ausschließlich digital. Gesucht wird vor allem auf den Homepages der Unternehmen, des AMS oder Internetseiten, die Stellenangebote listen. Jugendliche nutzen verstärkt Plattformen wie Hokify, o.Ä., höher qualifizierte Menschen verwenden Vernetzungsplattformen, wie z.B. LinkedIn oder XING. Dahingegen unterscheiden sich die Suchstrategien niedrig qualifizierter Menschen: Sie „gehen suchen“. Das bedeutet, dass sie sich direkt in den Betrieben vorstellen, in Zeitungen nachschlagen und Aushänge in Einkaufszentren lesen (SfA).

Es ist, wie Berater\_innen aller Abteilungen betonen, insbesondere eine Frage des Ausbildungshintergrundes, wie gut die AMS-Kund\_innen für die Arbeitssuche und den Bewerbungsprozess im Internet vorbereitet sind. Die Erfahrung zeigt, dass es einen bedeutenden Teil an AMS-Kund\_innen gibt, für die beides eine große Hürde darstellt und für die eine Arbeitssuche im Internet auch nicht gängig ist.

*Weil a Maurer, der ist halt ein Handwerker, der greift am liebsten zum Telefon oder man kennt eh wen, der wen kennt, und das ist ganz selten, glaub ich, dass sich die wirklich online bewerben. (SfU)*

Speziell bei Hilfskräften bzw. bei geringer qualifizierten Personen, sei es aus Sicht der Berater\_innen kaum legitim, EDV-Know-how als Voraussetzung für eine Bewerbung zu fordern. Der Trend, Stellen primär über digitale Medien auszuschreiben und auch Bewerbungen ausschließlich digital einzufordern sei demnach potenziell inklusionsgefährdend.

*Es ist eine bedenkliche Entwicklung, dass diejenigen, die keinen haben, der ihnen dabei hilft (Kinder, Eltern, Verwandte) dann schon mal am Bewerbungsverfahren scheitern. (BIZ)*

Problematisch ist für Arbeitssuchende aus Sicht der Mitarbeiter\_innen des Service für Arbeitssuchende auch, dass viele Personalist\_innen keine Personalentscheidungskompetenzen haben und Bewerber\_innen, die nicht computeraffin sind, damit gar nicht mehr die Chance hätten, sich persönlich mit einem Lebenslauf in einem Unternehmen vorzustellen.

Auf der anderen Seite profitieren natürlich jene Arbeitssuchenden, die einen Teil der Jobsuche an digitale Tools auslagern können. Je höher qualifiziert und je mobiler Arbeitssuchende sind, desto eher werden Jobs per Internet oder auch über die Erstellung von Suchprofilen (also computergestützt) gesucht. Über Job-Plattformen können Arbeitssuchende gezielter suchen als in Printmedien. Zudem meinen die Berater\_innen, dass man digital eingereichte Bewerbungen auch besser vorbereiten und zu jeder Tages- und Nachtzeit abschicken kann. Das ist insbesondere für Personen mit kleinen Kindern oder Menschen mit eingeschränkter Mobilität ein Vorteil. Online-Bewerbungen sind nicht zuletzt eine Kostenersparnis, weil Porto- und Druckkosten gespart werden können.

Ein\_e Berater\_in betont, dass im höher qualifizierten Bereich Kund\_innen, und insbesondere Männer, mit der Nutzung von professionellen Plattformen wie LinkedIn oder XING erfolgreich sind. Sie sind dann auch Informationsquellen für die Berater\_innen:

*Sie finden aber manchmal auch wirklich schnell einen Job über solche Plattformen, da sie so viele Kontakte haben. Also es ist interessant. Ich beobachte den Trend auch und merke es dann auch beim Beratungsgespräch, wenn das erwähnt wird, dann gehe ich darauf natürlich näher ein, damit ich auch weiß, wie es da in Zukunft so ausschaut, wie sich die Vermittlung entwickelt. (SfA)*

Die Berater\_innen bestätigen zudem, dass vor allem bei der jüngeren Generation die Job-Suche via Facebook oft die informelle Suche im Bekanntenkreis ergänzt. One-Click-Bewerbungen, wie sie über Hokify angeboten werden, wurden nur in einem Interview mit Berater\_innen erwähnt. Diese werden als „eher weniger erfolgversprechend“ (BIZ) eingeschätzt. Die Rückmeldungen der Jugendlichen (die hier als Zielgruppe genannt wurden) sei, dass man auf diese nie eine Antwort bekomme und dass es da besonders schwierig sei, sich irgendwie hervorzuheben. Der Mangel an Verbindlichkeit, den suchende Betriebe bei Hokify ausmachen, scheint sich auf beiden Seiten zu finden.

Job-Messen werden von den AMS-Berater\_innen nach wie vor als gut funktionierender Zugang zum Arbeitsmarkt beurteilt. Das gilt vor allem für die Zielgruppe der Jugendlichen, die sich umschauchen und erste Kontakte zu potenziellen Arbeitgebern knüpfen wollen. Dasselbe gilt für Stellen, bei denen soziale Kompetenzen und Erfahrungen im Mittelpunkt stehen, wie etwa im Dienstleistungsbereich und überall dort, wo der Kund\_innenkontakt im Zentrum steht. Wer eher mit Persönlichkeit als mit Referenzen punkten möchte, für den bietet die persönliche Kontaktaufnahme nach wie vor mehr Erfolgchancen.

### 5.3. Bewerbungsprozesse zwischen klassisch, hybrid und digital. Neue Chancen, neue Hürden?

Die AMS-Berater\_innen sind sich einig, dass die zunehmende Digitalisierung in Bewerbungsprozessen die Schere zwischen Bewerber\_innen weiter aufgehen lässt. Sie befürchten, dass die ohnehin weniger Fitten am Arbeitsmarkt (aufgrund von Alter, Bildung, Krankheit, usw.) durch zusätzliche „digitale Un-Fitness“ weiter belastet sind. Von Seiten der Unternehmen werde diese Hürde, wie die AMS-Mitarbeiter\_innen betonen, wohl unterschätzt. So fehle den Unternehmen etwa das Wissen über die Anzahl der potenziellen Bewerber\_innen, die im Bewerbungsprozess an den digitalen Anforderungen scheitern.

Die Gefahr der Überforderung ist, wenig überraschend, für niedrigqualifizierte Arbeitssuchende mit geringen EDV-Kenntnissen am größten. Wenn beispielsweise ein Lagerarbeiter oder eine Reinigungskraft, die an und für sich eine gute Arbeit leisten können, an den fehlenden digitalen Fähigkeiten im Bewerbungsverfahren scheitern, können sie im Wettbewerb um Arbeitsplätze nicht bestehen.

*Also, die verstehen das selber nicht, warum sie da jetzt EDV-Kenntnisse brauchen, weil „ich bin ja eh nur im Lager oder ich bin ja eh nur eine Reinigungskraft“ sozusagen, aber dass sie das einfach für die Bewerbung brauchen und für einen Werdegang sozusagen, da ist einfach oft die Bereitschaft nicht da. (SfU)*

Manche scheitern bei der Bewerbung bereits an der fehlenden Hardware, andere an den unzureichenden digitalen Fertigkeiten.

*Und das ist schon eine große Hürde, da bleiben einige auf der Strecke, die sich, ja, kaum bewerben können. (SfU)*

Auf der Strecke bleiben vor allem jene, die digital kaum oder wenig kompetent sind und eine Bewerbung über „Zettel und Postkasten“ oder Telefon vorziehen würden. Vielfach passen die Gewohnheiten digitaler Mediennutzung der Arbeitssuchenden, die erforderlichen Dokumente und Eintragungen und die Erwartungen und Anforderungen von Firmen nicht zusammen. Weder Bewerbungsformulare noch Lebensläufe sind leicht am Smartphone zu erstellen, das aber für einfach qualifizierte und jüngere Bewerber\_innen das favorisierte Endgerät ist. Diese Zielgruppe hat auch oft wenig Praxis mit dem Anlegen und Verwalten einer eigenen E-Mail-Adresse, die wiederum für Online-Bewerbungen unbedingt erforderlich ist. Zudem ist das Navigieren in den Plattformen über das Smartphone oft schwierig. Zwar sind neuere Plattformen für diese Form der Arbeitssuche ausgelegt – wie etwa Hokay – die Arbeitssuche über diese sei allerdings oft nicht erfolgreich, weil die soziale Einbettung und der unmittelbare Eindruck fehlen, die wie gesehen, gerade in Einfachjobs für beide Seiten zentral sind. Zudem müssten sich Berater\_innen „Spezialwissen“ über solche Apps selbst erst aneignen.

Besonders die Umstellung auf Online-Bewerbungen als ausschließlichen Bewerbungskanal bewerten die AMS-BeraterInnen als problematisch. Bei Online-Bewerbungen sind oft viele kleine Schritte notwendig (Profil anlegen, einloggen, navigieren im Netz, Dateien hochladen, E-mail-Konto verwalten, usw.), die nicht-Computer-affine Arbeitssuchende überfordern können. Das sei nicht unbedingt eine Frage des Alters, sondern auch der üblichen Praxis der jeweiligen Branchen- und Berufskulturen und –gepflogenheiten.

*Also da hapert es schon noch bei einigen Personen. Vielleicht ist auch wegen der Anwendung, das kann schon sein, dass manche Sachen zu kompliziert sind, zu kompliziert anzuklicken und weiterzuleiten. Es müsste vielleicht einfacher dargestellt werden, damit es wirklich für eine große breite Masse anwendbar ist. (SfA)*

Das Durchlaufen mehrerer Arbeitsschritte beim Ausfüllen eines Online-Bewerbungsformulars erfordert nebst basalen Computerkenntnissen auch ein solides Textverständnis-, Lese- und Sprachkompetenzen. Zudem sind die Homepages, wie die Berater\_innen des Service für Arbeitssuchende aus Erfahrung berichten, oft instabil oder fehlerhaft, was Bewerber\_innen, die möglicherweise ohnehin Schwierigkeiten haben, mit dem PC umzugehen, schnell verzweifeln lässt. Probleme treten auch dann auf, wenn die vorhandenen Ausbildungen nicht mit den auf der Homepage vordefinierten übereinstimmen (beispielsweise, wenn eine im Ausland absolvierte Schulbildung nicht im Online-Tool abbildbar ist). Eine zusätzliche Schwierigkeit für Bewerber\_innen kann sich ergeben, wenn die Bestätigungen über die Bewerbung, die Bewerber\_innen beim AMS vorweisen müssen, nicht automatisch elektronisch ausgestellt wird.

Eine weitere häufig genannte Hürde für Bewerber\_innen bei digitalen Bewerbungen ist die zum Teil große Verunsicherung im Umgang mit persönlichen Daten im Netz. Online-Bewerbungen setzen oft eine Registrierung voraus. Bei den Arbeitssuchenden, die darin geschult werden, mit ihren Daten vorsichtig umzugehen, wirft bereits dies Fragen auf, was mit ihren Daten passiert. Die AMS-Berater\_innen müssen hier zwar beruhigen, es fehlt ihnen, wie eine Berater\_in meint, jedoch auch das Wissen über das Datenmanagement der Unternehmen.

Ambivalent bewerten die Berater\_innen des AMS die Implementierung von Absagemanagementsystemen. Ein positiver Aspekt der Standardisierung des Absagemanagements sei, dass Bewerber\_innen jedenfalls (bei einem funktionierenden System) Rückmeldung durch die Firmen erhalten. Für die Bewerber\_innen im Kontakt mit dem AMS ist das ein Vorteil, da sie sich nicht darum bemühen müssen, vom Betrieb einen Nachweis für die Bewerbung einzuholen. Der negative Effekt ist jedoch, dass die Absagen unpersönlich sind und die Bewerber\_innen kein persönliches Feedback bekommen, was an der Bewerbung oder den Qualifikationen nicht gepasst hat.

*Nach einer Bewerbung, gerade bei so online-Portalen kommen die automatischen Antworten recht rasch, und sonst ist es eine ziemliche Blackbox. Das ist ein großes Problem, da schickt man seine Daten hinein, weiß aber nicht wirklich, was damit passiert. (SfU)*

Insbesondere die Reduktion der persönlichen Kontaktpflege durch automatisierte Absagesystem wird von einigen AMS-Berater\_innen kritisch gesehen.

*Da geht ganz viel an Menschlichem verloren, und das kann vielleicht ein Problem sein. Ich glaube, dass das schon ein wichtiger Faktor ist, den Menschen ein bisschen anders auch wahrnehmen zu können, und wenn das wegfällt, sehe ich es als problematisch. Da sehe ich auch z.B. das Problem für jemanden, der sich nicht so gut verkaufen kann, dass der einfach auf der Strecke bleibt. (BIZ)*

Zusammenfassend sind die folgenden Grundkompetenzen auf Bewerber\_innen-Seite aus Sicht der Berater\_innen zentral:

- Die Bereitschaft, sich mit der elektronischen Form der Bewerbung auseinander zu setzen
- Eine seriöse E-Mail-Adresse anzulegen
- Ein grundlegendes Kennen der Office-Funktionen sowie Verständnis eines Ordnersystems und eines Versandsystems
- Umgang mit Bewerbungsportalen
- Zu wissen, wie man auf Bewerbungsseiten zugreifen kann
- das Wissen, wie man ein Telefon-Interview führt oder eine Videokonferenz macht und, dass auch bei Bewerbungen via Videocalls das Setting (Beleuchtung, Hintergrund, Kleidung, etc.) gut vorbereitet sein muss.

Damit stellen sich die folgenden Herausforderungen bei der Beratung und Schulung von Arbeitssuchenden zum digitalen Bewerbungsprozess:

- 1) die Arbeitssuchenden über die unterschiedlichen Portale zu informieren
- 2) deren Grundverständnis der EDV zu schulen, um sie zu befähigen, Informationen zu filtern und zu sortieren sowie die richtigen Schlagwörter einzusetzen
- 3) die Kompetenzen der Arbeitssuchenden beim Umgang mit Computern und der Handhabung der bei Bewerbungsverfahren eingesetzten Software (inkl. Homepages) zu schulen
- 4) über den richtigen Umgang mit Daten und Datenschutz zu informieren

#### 5.4. Die große Ungewissheit: der Einsatz von Algorithmen in der Bewerber\_innen-Auswahl

Sind die Bewerbungsunterlagen erstellt und hochgeladen, ist unter Bedingungen digitaler Verfahren auch bei Berater\_innen die Unsicherheit merklich größer, wer die Vorselektion der Bewerber\_innen vornimmt und wie? Werden alle eingegangenen Bewerbungen von Personalverantwortlichen durchgeblättert, die sich womöglich durch die Fotos oder Hobbies beeinflussen lassen, oder übernimmt eine KI die erste Vorauswahl basierend auf dem Vorhandensein bestimmter Key Words und vordefinierter Filter? Einige AMS-Berater\_innen, vor allem im Service für Arbeitssuchende, gehen davon aus, dass die Firmen die Möglichkeiten zur Vorselektion umfassend nutzen – was wir aus unseren Daten heraus nicht bestätigen können. Ein größeres Arbeitskräfteangebot wird dabei als Treiber für den Einsatz computergestützter Verfahren bei der Vorauswahl interpretiert, ermöglichen es diese doch mit einer Vielzahl an Bewerbungen umgehen zu können:

*In den letzten Jahren war es eher so, dass nicht so viele Personen am Markt oder verfügbar waren, das heißt da haben die Unternehmen das eher nicht so eng gesetzt [die Suche über key words]. Ich bin gespannt, ob das jetzt durch diese ganze Corona-Krise (...) weil jetzt einfach wieder mehr Leute am Markt verfügbar sind, und sie haben jetzt weniger die Not und können da wirklich die perfekte Person suchen und haben jetzt eher wieder die Scheuklappen und schauen dann nicht mehr rundherum so quasi, was wäre denn noch da oder gibt es da auch Personen, die vielleicht nicht alle Qualifikationen haben, aber die trotzdem zu mir passen. (SfU)*

Sehr niedrig liegt die Latte, wie die Berater\_innen einschätzen, zurzeit bei der Qualität der Bewerbungen bei Mangelberufen wie in der Gastronomie und im Handwerk. Hier macht es daher auch keinen Sinn, computergestützte Verfahren bei der Vorauswahl einzusetzen.

*Wo jetzt die Not am größten ist, bei den Fachkräften vor allem ... die schauen sich eh schon fast – eine jede Bewerbung würde ich jetzt nicht sagen - aber eine jede, die irgendwie einen Abschluss hat, schon einmal an, weil da einfach die Fachkräfte fehlen. (SfU)*

Die befragten AMS-Berater\_innen stehen dem Einsatz computergestützter Verfahren bei der Selektion von Bewerber\_innen durchaus ambivalent gegenüber. So meinte ein\_e AMS Berater\_in, dass durch den Einsatz von Algorithmen Anforderungen an den Job und Qualifikationen der Bewerber\_innen durch die Firmen umfassender erfasst und damit besser gematcht werden können. Das könnte richtig eingesetzt auch anti-diskriminierend wirken, da Faktoren wie Alter oder Geschlecht ausgeblendet werden können. Obschon diese positive Wirkung denkbar wäre und daher von den Berater\_innen auch als Chance der Digitalisierung benannt wird, räumen sie kritisch ein, dass Filter in der Vorselektion gleichermaßen diskriminierend wirken können.

*Weil wenn ich jemanden diskriminieren möchte, kann ich das in jedem Fall machen, ob persönlich oder nicht, oder ob das im Algorithmus so programmiert ist. (BIZ)*

Zudem kritisieren sie, dass Algorithmen auch unbewusst die Hürde für Bewerber\_innen erhöhen können. Etwa, wenn diese so programmiert sind, dass Bewerbungen nach Muss-Kriterien oder Key Words aussortiert werden.

*Bei Online-Bewerbungen ist es halt aber schwierig, dass je nachdem wie der Algorithmus gestaltet ist, dass die Leute da oft enttäuscht sind, weil sie damit gerechnet haben, dass sie zumindest zum Bewerbungsgespräch kommen, weil das Profil wirklich passt, und dass die dann aber ausgesiebt werden. (BIZ)*

Bei Firmen, die bei der Vorselektion Algorithmen einsetzen, würden insbesondere Arbeitssuchende mit Lücken im Lebenslauf sofort aussortiert, obwohl diese Lücken manchmal gut begründet werden könnten (z.B. Pflege der kranken Mutter). Im Online Formular sind diese jedoch, wie die Berater\_innen kritisieren, oft nicht abbildbar.

Darin sehen Berater\_innen potenziell auch für Unternehmen einen Nachteil bei der Anwendung von Algorithmen, da Personen, die vielleicht ein MUSS-Kriterium nicht erfüllen, aber als Person sehr gut zum Unternehmen passen würden, nicht berücksichtigt werden. Das gezielte Setzen von Filtern in der Vorselektion kann natürlich auch ein großer Vorteil für Unternehmen sein, sofern sie die Filter sehr reflektiert einsetzen und sich bewusst sind, was dadurch auch verloren geht. Denn Unternehmen, die per KI Vorselektionen treffen, laufen „Gefahr, dass man zu sehr einschränkt und sich wirklich nur mehr auf die perfekte Qualifikation, auf die perfekte Person fokussiert“. (SfU)

Eine große Ungewissheit besteht auch hinsichtlich der Qualität und Lernfähigkeit der eingesetzten Algorithmen. In dieser Hinsicht seien KI-basierte Entscheidungen mit jenen Entscheidungen von Personalverantwortlichen nicht vergleichbar:

*Also voll programmiertes System gegenüber, wenn der Mensch im Mittelpunkt steht. Ich glaube das bringt das System auch an seine Grenzen, weil im Endeffekt, kann es nur das erheben, womit es gefüttert wird. (SfU)*

## Exkurs: Bemerken AMS-Berater\_innen einen „Corona-Effekt“ in der Beratungsarbeit?

Die Unternehmen haben in der Wahrnehmung der Berater\_innen recht unterschiedlich auf den Corona-Lockdown im Frühjahr 2020 reagiert. Einige Unternehmen mussten die Bewerbungsprozesse stoppen (sei es aus Mangel der technischen oder personellen Ressourcen, oder aus Gründen der wirtschaftlichen Lage). Jene Unternehmen, die ihre Bewerbungsprozesse bereits solide ins Web verlagert hatten, und auch weiterhin Mitarbeiter\_innen werben konnten, ließen die Prozesse weiterlaufen. In dieser Zeit wurden Vorstellungsgespräche online geführt, was für die Bewerber\_innen, die darauf nicht vorbereitet waren, oft schwierig war (aufgrund fehlender technischer Ausstattung oder fehlender Erfahrung). Videobewerbungen sind eine Tendaussicht, die durch Corona stärker ins Blickfeld geraten sind, und es bleibt abzuwarten, wo und wie sehr Vorstellungsgespräche per Videokonferenz beibehalten werden.

Auch die Kund\_innen-Arbeit des AMS musste unter erschwerten Bedingungen stattfinden. Kund\_innen waren per Telefon oder E-Mail oft schwer erreichbar. Fragebögen zu Kompetenzen und beruflichen Erfahrungen der Arbeitssuchenden, die vom AMS verteilt wurden, wurden oft nur spärlich ausgefüllt und retourniert. Gleichzeitig gab es bei AMS-Kund\_innen und Berater\_innen Lernfortschritte beim Umgang mit digitalen Kommunikationsmitteln, und Testballons, die sich bewährt ha-

ben. Hybride Beratung, die sowohl die Vorteile moderner Kommunikationsmittel nutzt und, wo gebraucht, den persönlichen Kontakt pflegt, hat sich ein Stück weit weiterentwickelt.

Die von der Digitalisierung und Corona losgetretenen Veränderungen in der Arbeitswelt werden das Tun des AMS sicher nachhaltig verändern. Ein gewisser Teil der Vermittlungsaufträge der Betriebe an das AMS wird künftig sehr viel schneller und effizienter abgewickelt werden können. Jedoch werden Personen mit Vermittlungsschwierigkeiten nach wie vor, oder umso mehr, die Unterstützung des AMS brauchen. Und Veränderungen am Arbeitsmarkt werden mit beruflichen Umorientierungen einhergehen, wo es die Erfahrungen der AMS Berater\_innen braucht. Das AMS könnte verstärkt eine Stütze für jene arbeitssuchenden Personen sein, die mit der Digitalisierung nicht Schritt halten können.

## 5.5. Veränderte Anforderungen an AMS-Berater\_innen

Durch die Diversifizierung von Bewerbungskanälen und –tools und die zusätzlichen Fragen, die sich rund um Themen wie Datenschutz oder die Pflege von Social Media Kanälen auf tun, haben sich auch die Anforderungen an die AMS-Mitarbeiter\_innen und die Rolle des AMS verändert.

### Veränderungen des Bewerbungsprozesses selbst

Ein\_e Berater\_in meinte, dass es bereits Standard in ihrer Beratung sei, Kund\_innen über do's und dont's beim Veröffentlichen von Social Media Profilen hinzuweisen. Es ist allerdings für die AMS-Berater\_innen nicht immer leicht zu wissen, worauf Arbeitgeber bei Social Media-Auftritten achten. Trends verändern sich hier rasch, wie das Zitat einer Berater\_in zeigt:

*Obwohl ich bei einem Seminar jetzt gehört habe, dass es mittlerweile auch schon komisch ist, wenn digital von jemandem nichts gefunden wird. Auch das ist offensichtlich schon suspekt. Das ist mir neu. Vor allem von jüngeren Kund\_innen werden AMS-Berater\_innen um Tipps bei der Gestaltung des eigenen Social Media Profils gebeten. Die richtige Beratung, in welchem Ausmaß persönliche Information adäquat oder vielleicht sogar erwünscht ist, bzw. welche Social Media-Kanäle gegenüber anderen Vorteile oder Tücken haben, fällt nicht immer leicht und ist zudem Zielgruppen-spezifisch. (...) Wir geben auch öfters den Tipp, aber eher bei älteren jungen Leuten wie Studenten, dass sie eine eigene Bewerber-Seite erstellen auf Instagram, das ist oft sehr wirkungsvoll. (BIZ)*

Wenn sich der Befund, dass Betriebe (s. Kap. 3.5. Social Media Auftritte der Bewerber\_innen) eher nach Ausschlusskriterien auf Social Media suchen, generalisieren lässt, wird die Beratung einfacher. Dann ginge es eher um das Weglassen von kritischer Information als um die positive Selbstdarstellung im Social Media Profil.

Darüber hinaus sehen die AMS-Berater\_innen auch grundsätzlichen Bedarf zur Schulung zu neuen digitalen Tools in Bewerbungsprozessen. Eine Mitarbeiterin des Service für Arbeitssuchende betont, dass sie verstehen will, wie die Prozesse, die im Hintergrund in digitalen Bewerbungssystemen laufen, wie die Verknüpfung, Weiterleitung, Bearbeitung von Daten der Bewerber\_innen oder auch die Vorselektion durch KI genutzt wird. Um ihre Beratungsarbeit qualitativvoll erbringen zu können, benötigen die Berater\_innen außerdem Fortbildungen zu neu entstehenden Jobprofilen im IT-Bereich.

### Stellenvermittlung und Beratungsprozess

Die Zeitersparnis, die Unternehmen durch die Digitalisierung erfahren, könnte auch durch das AMS genutzt werden, wie einige Berater\_innen betonen. Vor allem Mitarbeiter\_innen des Service für Unternehmen sehen hier einen Modernisierungsbedarf. Bisher hat das AMS keine digitale Schnittstelle zu anderen Jobplattformen. Während Firmen bei anderen Personalvermittlungen offene Stellen di-

rekt in die Online-Plattform einspeisen können, ist das beim AMS nicht der Fall: „Das heißt, da hinken wir einfach. (SfU)

*Ja also im Idealfall, wenn man träumen darf, ahm wärs natürlich Spitze, wenn es vielleicht ein System gäbe, das sowohl die Stellen bei uns automatisch transportiert ja ahm wenn sie auf der Firmenseite geschaltet werden und die sind bei uns sofort im System. Es gibt eine automatische Abfrage und die Personen, die Arbeitssuchenden werden kontaktiert, wenn das natürlich alles flüssig wäre, dann wär das sehr schön, hätt ma aber wahrscheinlich nicht mehr so viel Arbeit hier... Dann wär das glaub ich so, dass man das AMS ein bissl moderner betrachten würde. (SfU)*

Es gäbe zwar das eAMS, aber das erfordere, dass der Betrieb dort extra einsteigt. Die direkte Integration über die jeweilige Karriereplattform ist jedoch nicht möglich. Solche Schnittstellen würden die Kooperation mit dem AMS erleichtern, wie ein\_e Mitarbeiter\_in des Service für Unternehmen angibt.

In der Verbesserung von Schnittstellen sehen auch die Berater\_innen des Service für Arbeitssuchende großes Potenzial. Anstatt Informationen der Kund\_innen per Telefon oder E-Mail einzuholen, wäre es zeitsparend, wenn Kund\_innen alle ihre Informationen über eine interaktive Website selbst ins System eingeben könnten. Wie sich während Corona gezeigt hat, könnte auch die Kommunikation zwischen AMS-Berater\_innen und Unternehmen mehr in den digitalen Raum verlagert werden. Das gleiche gilt auch für den Beratungsprozess für Arbeitssuchende. Für Mitarbeiter\_innen des Service für Arbeitssuchende ist ein Hybrid aus persönlichen und Online-Beratungen in Zukunft denkbar. Dieser Wechsel bedarf einer verstärkten Schulung in digitalen Kompetenzen. Mit Hinblick auf Informationsveranstaltungen des AMS wurde auch der Wunsch geäußert, im Abhalten von Webinaren geschult zu werden (die künftig zumindest teilweise den direkten Vortrag ersetzen könnten).

#### Online-Auftritt des AMS

Vorgeschlagen wird auch, den Online-Auftritt des AMS interaktiver zu gestalten. Corona könnte in diesem Zusammenhang einen Anstoß liefern, um den digitalen Auftritt des AMS weiter zu verbessern und zu professionalisieren, wie die Mitarbeiter\_innen betonen. Für PR-Zwecke könnte das AMS künftig an professionelleren Social Media Auftritten feilen und etwa auch altbackene Berufsbild-Videos durch Virtual Reality ersetzen.

Berater\_innen sind davon überzeugt, dass das AMS-Informationsmaterial und die Hilfestellungen im Prinzip sehr gut und umfassend sind, wobei ein Nachschärfen und Nachbessern immer möglich ist. Information könnte da und dort übersichtlicher und kompakter gestaltet sein. Ein\_e Interviewpartner\_in erwähnt das eAMS als positives Beispiel, das von Kund\_innen gern genutzt wird. Diese Form der interaktiven digitalen Kommunikation könne ausgebaut werden. Hier könnte man auch, so ihre Idee, eine intuitive step-by-step Anleitung zum Erstellen der Bewerbungsunterlagen integrieren, die die Kund\_innen durchlaufen und am Ende ein fertiges Produkt haben, das sich die AMS-Berater\_innen durchsehen können.

### 5.6. Anpassungsbedarf der Informationsmaterialien für Arbeitssuchende?

Wir haben nun ausführlich die veränderten Ansprüche an Arbeitssuchende und Arbeitskräftesuchende Unternehmen aus Perspektive der Unternehmen und der AMS-Mitarbeiter\_innen dargestellt. Wie aber bilden sich diese veränderten Anforderungen in den Informationsmaterialien des AMS oder bei den wichtigsten deutschsprachigen Jobplattformen ab? Um diese Frage zu beantworten, haben wir aktuelles Informationsmaterial für Arbeitssuchende des AMS analysiert. Ziel ist es durch die Kontrastierung dieser Ergebnisse herauszuarbeiten, ob und inwieweit Trainingsmaterialien und Empfehlungen entsprechend der Situation in Niederösterreich angepasst werden können.

## Analyse von AMS Broschüren und online Materialien

Folgende **AMS Broschüren** für Kund\_innen und Berater\_innen des AMS wurden dahingehend untersucht, ob Trends der Digitalisierung von Bewerbungsverfahren darin abgebildet sind bzw. ob die Broschüren den damit verbundenen neuen Anforderungen an die Bewerber\_innen gerecht werden:

- Deine Bewerbung – der 1. Schritt zur erfolgreichen Arbeitsuche, AMS, Stand 01/2020
- Ihre Bewerbung – Wie sie mit den ersten Zeilen überzeugen, AMS, Stand 09/2017
- Tipps für die Durchsicht von Bewerbungsunterlagen, AMS, Juli 2016
- Tipps für ihre eigene Arbeitssuche, AMS, Stand 01/2017
- Erfolgreich beim Bewerbungsgespräch, AMS, Stand 01/2017
- So gestalten sie ihren Lebenslauf, AMS, Stand 01/2017

Generell zeigt sich, dass die angeführten Broschüren kaum Bezug auf Trends der Digitalisierung nehmen, vielmehr vermitteln sie ein sehr klassisches Bild von Bewerbungsprozessen. Das Augenmerk der Broschüren liegt auf einer professionellen Gestaltung des Lebenslaufes und Motivationsschreibens und einem seriösen Auftritt beim Bewerbungsgespräch. Da Zielgruppe der Broschüren Personen mit geringer Erfahrung in Bewerbungsprozessen sind, scheint dieser Fokus stimmig. Sie werden vor allem dazu ermutigt, großzügig und glaubhaft ihre Stärken hervorzuheben.

Der Lebenslauf hat unangefochten – so die Broschüren - einen hohen Stellenwert bei Bewerbungsprozessen in Österreich. In diesem Zusammenhang gibt es Referenzen (AMS 2016) zu Neuerungen im Umgang mit persönlichen Daten, da im Lichte der Debatten um Datenschutz, Gleichbehandlung und Antidiskriminierung, der oder die Bewerbende nicht zwingend persönliche Daten im Lebenslauf angeben muss. In der Broschüre „Tipps für die Durchsicht von Bewerbungsunterlagen“ (2016) beinhaltet der Punkt „Besonderheiten der Online-Bewerbung“, was bei einer E-Mail-Bewerbung zu beachten ist. Hierbei handelt es sich aber in erster Linie um Formalitäten (in welcher Form schickt man Bewerbungsunterlagen per E-Mail).

Als Beispiel dafür, dass die Broschüren neuere Entwicklungen zum Teil ausblenden, lässt sich der Punkt „Welche Arten von selbständigen Bewerbungen gibt es“ in der Broschüre „Tipps für Ihre eigene Arbeitssuche“ (2017) anführen. Die Liste der Bewerbungskanäle umfasst Zeitungsinserate, Mundpropaganda / schwarzes Brett, Initiativbewerbung, Homepages von Unternehmen und den eJob-Room des AMS. Die zurzeit laut Literatur wichtigste Jobressource, Online-Karriereportale, wird hier nicht erwähnt.

Das **Online-Bewerbungsportal des AMS** ist natürlich wesentlich umfassender gestaltet, auch in Bezug auf die digitalen Kanäle im Bewerbungsprozess. Dieses Portal gliedert sich in unterschiedliche Module zum Wissenserwerb. Im Modul **Bewerbungswege** gibt es Informationen zu folgenden Unterpunkten: Internet, Printmedien, AMS, Persönliches Networking, Online Netzwerke, Personalberatung, Blind- und Initiativbewerbungen, Systematische Jobjagd, Schulabschluss, Spontanes Vorstellen, Praktikum und Ältere Arbeitssuchende.

Unter dem Punkt *Internet* finden sich Informationen zu Online-Jobbörsen, Job-Portalen (Stichwort e-Recruiting von Unternehmen) und Online-Bewerbungsformularen. Hier gibt es z.B. den „Tipp“, eine eigene Homepage oder eine digitale Visitenkarte zu erstellen, die „*vor allem bei Personen, die sich im Computer- und Multimediabereich sowie in der Medien- und Kommunikationsbranche bewerben*“<sup>21</sup>, von Vorteil sein kann. Des Weiteren werden der Einsatz von einem Webblog oder Videobewerbungen in Eigeninitiative als Option angezeigt.

---

<sup>21</sup><https://bewerbungsportal.ams.or.at/bewerbungsportal/#!/content/demd/bewerbungstraining-8/bewerbungswege/internet/tipp-auftritt-im-netz/>

Weiter wird darauf hingewiesen, dass Unternehmen zunehmend auch Social Networks (Facebook, Twitter, LinkedIn oder XING) heranziehen, um Informationen über Bewerber\_innen einzuholen. In diesem Zusammenhang wird Vorsicht empfohlen, was das eigene Auftreten im Netz betrifft (Stichwort verhängnisvolle Informationen). Professionelle und seriöse Profile seien hingegen eine Chance bei der Jobsuche. Dieser Befund verweist auf die Herausforderung, die insbesondere solche Social Media darstellen, auf denen Privatleben und berufliches Leben aufeinandertreffen (Facebook).

Das Thema referenziert auch auf die Möglichkeit, Business Communities (XING oder LinkedIn) für die Bewerbung zu nutzen. Die Empfehlungen legen Übersichtlichkeit und Prägnanz der Einträge nahe, das Hervorheben von Kompetenzen und Stärken, das Einbinden von Referenzen, sowie den Beitritt zu Gruppen und Diskussionsforen, die beruflich interessant sind.

Mit Bezug auf **Personalberatung** wird auf der Beratungsseite die Methode der Potentialanalyse hervorgehoben. Zusätzlich wird die Möglichkeit aufgezeigt, proaktiv mit einer Personalberatung Kontakt aufzunehmen, um so in deren Bewerber\_innenkartei aufgenommen zu werden. Hierbei wird empfohlen, die Bewerbung mit zahlreichen Schlagwörtern zu versehen, um in der Datenbank wieder gefunden zu werden.

Zudem wird über **Testverfahren und Assessment Center** informiert. Hier wird man über Sinn und Funktionsweise von psychologischen Fragebögen und Tests in der Bewerbungsphase, sowie eine kurze Erklärung dazu, was ein Online-Assessment ist. Das Kapitel enthält einige praktische Übungsbausteine, die helfen sollen, sich auf ein Assessment Center vorzubereiten. Als Tipp wird empfohlen, glaubwürdig und authentisch zu bleiben.

Die **AMS Praxismappe**<sup>22</sup> führt mit Tipps und Ideen schrittweise durch die Kernelemente einer erfolgreichen Bewerbung. Den Beginn macht das Erkennen und Vermitteln der eigenen Kernwerte, auf deren Basis eine Verkaufsstrategie/ Angebots-Idee entwickelt werden muss. Im Punkt „Anschreiben“ wird von dem klassischen Fall ausgegangen, dass Personalverantwortliche des Unternehmens die Bewerbungen sichten. Es folgen desgleichen klassische Tipps zum Verfassen von Lebenslauf und Motivationsschreiben sowie zum Vorstellungsgespräch. Wie man damit umgeht, wenn man eine atypische Anstellung angeboten bekommt (Teilzeit, Befristung, Geringfügig, Leasing, Werkvertrag, freier Dienstnehmer), wird danach kurz erläutert. Es folgen Übungsblätter zu den einzelnen beschriebenen Punkten. Damit orientiert sich die Praxismappe an einem spezifischen, jedoch laut Literatur in Österreich in den meisten Branchen weiterhin am häufigsten angewendeten Verfahren. Die Praxismappe enthält keine Hinweise zu neuen Trends der Digitalisierung in der Bewerbungsphase.

Die vermittelten Bewerber\_innenqualitäten des AMS sind wiederum eher klassisch (Authentizität, Professionalität, etc.), während Karrierecoaches im Zeitalter Karriereplanung 4.0 „neue“ Qualitäten wie *constant learning*, Innovationskraft, Flexibilität, Netzwerke, usw. vermehrt ins Licht rücken. Dieser Trend ist in den AMS Unterlagen noch nicht reflektiert.

### Tipps der Plattformen

Ähnlich wie die Broschüren des AMS beziehen sich die Tipps der Plattformen für **Jobsuchende** vor allem auf die Gestaltung von Lebenslauf, Motivationsschreiben, usw. auf Bewerbungsgespräch und Assessment Center. Unter dem Reiter „Jobsuche“ wird etwa bei karriere.at neben klassischen Kanälen (via AMS oder Stellenbörsen) vor allem auf Online-Jobsuche, die Jobsuche in Social Networks und das Online-Networking via Business-Netzwerke eingegangen.

---

<sup>22</sup> [http://www.ams.at/docs/001\\_Praxismappe\\_Gesamt.pdf](http://www.ams.at/docs/001_Praxismappe_Gesamt.pdf)

Im Bericht „Online Jobsuche: In zehn Schritten zum Erfolg<sup>23</sup>“ werden diese Schritte wie folgt beschrieben: gewünschte Position definieren – top down Suche in Online-Karriereportalen (vom Größten zum Spezialisiertesten) – Online-Stelleninserate als Ausgangspunkt für detaillierte Recherche zum potentiellen Arbeitgeber nutzen – sich über das eigene Profil in Online-Karriereportalen selbst finden lassen – alle Möglichkeiten nutzen, die Jobportale bieten (Alerts, Apps, etc.), um aus der Summe der Online-Aktivitäten potenzieller Arbeitgeber\_innen Rückschlüsse auf die Bewerbungsstrategie zu ziehen. Sie zeigen damit Trends auf, die für die Zielgruppe des AMS oft weniger relevant sind. Beziehen sich die erwähnten Tipps und Trends allerdings auf Jobplattformen, so gewinnen sie durchaus an Relevanz für die AMS-Kund\_innen.

Zu Social Networks schreibt karriere.at, dass diese perfekt für die Jobsuche geeignet seien<sup>24</sup>: „Immer mehr Unternehmen präsentieren sich mit eigenen Firmen- bzw. Karrierespages auf Facebook, Google+, Pinterest, mit Corporate Blogs oder mit einem Profil im Microblogging-Dienst Twitter. Warum? Weil sie erkannt haben, dass sie sich damit authentisch und auf Augenhöhe präsentieren können – und Interesse der erste Schritt für eine Bewerbung ist.“<sup>25</sup>“

Laut Karriere.at werde auch Facebook für österreichische Unternehmen immer häufiger in der Personalarbeit eingesetzt. Die dortigen Karrierespages einzelner Unternehmen seien eine gute Fundgrube für Job-Suchende, die so niederschwellig mit Firmen in Kontakt treten können. Twitter sei in Österreich zwar im Vergleich noch klein, aber trotzdem ideal für die Jobsuche, weil man schnellen Zugang zu Branchennews bekomme. Außerdem ermöglicht Twitter raschen Kontakt zu vielen Expert\_innen – vermutlich insbesondere in jenen kommunikationsintensiven Hochqualifizierten-Branchen, die Twitter auch sonst für Kommunikation und Selbstdarstellung nutzen. Xing und LinkedIn seien als Klassiker der Jobsuche im Web nach wie vor vielversprechend, sofern man sein eigenes Profil entsprechend pflegt und mit aktuellen Informationen befüllt. Dies wird natürlich generell empfohlen.

Abbildung 5: Tipps der Initiative 10.000 Jobs im Mai 2020

Worauf du bei deiner Online-Bewerbung achten solltest:

TAUSENDE JOBS!  
NUTZE DEINE CHANCE!

GEMEINSAM  
SCHAFFEN  
WIR 'S!

**1** **AUSRÜSTUNG ÜBERPRÜFEN**

- ✓ Laptop/Tablet/Smartphone
- ✓ Internet, Webcam, Mikrophone, Headset
- ✓ ruhige Umgebung

**2** **HINTERGRUND DES KAMERABILDES**

- ✓ wenig sichtbare Gegenstände

**3** **BEWERBUNGSUNTERLAGE - PDF**

- ✓ Bewerbung geschrieben
- ✓ Tippfehler Rechtschreibprüfung machen!

**4** **KONZENTRATION**

- ✓ direkt in die Kamera blicken und nicht auf Bildschirm

**5** **KÖRPERHALTUNG**

- ✓ komfortable Sitzposition
- ✓ aufrecht sitzen

**6** **ERSCHEINUNGSBILD**

- ✓ gepflegt erscheinen!
- ✓ anlassspezifischen Dress Code (keine gemusterte Kleidung, nicht ganz schwarz oder grellweiss anziehen)

**7** **AUSREICHEND FLÜSSIGKEITZUFUHR**

- ✓ grosses Glas Wasser ausserhalb des Kamerabildwinkels stellen

<sup>23</sup> <https://www.karriere.at/c/online-jobsuche> (31.03.2020)

<sup>24</sup> <https://www.karriere.at/c/jobsuche-in-social-networks> (31.03.2020)

<sup>25</sup> <https://www.karriere.at/c/jobsuche-in-social-networks>

Ähnlich naheliegende Tipps für Video-Interviews liefert zuletzt die österreichische Initiative „10.000 Chancen“ für einen digitalen Jobday am 19. Mai 2020 (Abbildung 5). Sie rät zu angemessener, nicht gemusterter Kleidung (vermutlich, weil bei Bandbreitenproblemen Muster verpixelt werden), konzentriertem Blick in die Webcam, neutralem Hintergrund (was in manchen Homeoffices nicht so einfach sein dürfte) sowie einem Glas Wasser in Reichweite – aber außerhalb des Kamera-Blickwinkels.

## 6. Fazit: Digitale Bewerbungen im Dreieck – was folgt daraus für Arbeitssuchende, das AMS und die Betriebe?

Insgesamt bleibt, wie wir sehen, tatsächlich eine Lücke zwischen den in der Literatur beschriebenen technischen Möglichkeiten und der betrieblichen Praxis. Auf disruptive Weise werden digitale Verfahren in den Betrieben jedenfalls nicht eingesetzt. Meist werden sie in etablierte Routinen der Ausschreibung, Suche, Auswahl und Abwicklung eingepasst.

Wir haben gesehen, dass einige Entwicklungen durchaus vom Mangel an Kandidat\_innen in bestimmten Arbeitsmärkten wie Technologie, Gastgewerbe und Pflege beeinflusst sind. Wo Kandidat\_innen knapp sind, will man die Hürden für Bewerbungen nicht zu hoch legen. Gleichzeitig aber suchen Personaler\_innen weiterhin nach möglichst reichhaltigen Informationen und Signalen, um die wechselseitige Unsicherheit beim Eingehen eines neuen Arbeitsvertrags zu reduzieren.

Zu bedenken ist weiters (auch im Lichte der Studie von Eichmann und Eibl 2018), dass viele, gerade regionale Unternehmen weiterhin informelle Rekrutierungspfade wählen. Persönliche Empfehlungen und Kontakte gelten somit weiterhin als erfolgsversprechend. Im Unterschied zu der zitierten Untersuchung beobachten wir, dass informelle und digitale Verfahren auch parallel und überlappend eingesetzt werden, wenn etwa Handel2 für vorbeikommende Bewerber\_innen und auch für Jobmessen persönlich abgegebene Bewerbungen per App einscannt.

Wie die Covid-19-Krise diese Veränderungen beeinflusst, ist noch nicht abzusehen. Wenn sich Arbeitsmärkte durch erhöhte Arbeitslosigkeit dauerhaft wieder zu „Käufermärkten“ für Arbeitskraft zurückentwickeln, wird bei der Rekrutierung die Auswahl gegenüber der Suche wieder an Bedeutung gewinnen. Dann könnten die Hürden für weniger Qualifizierte und Vermittelbare ohne schmerzhaftes Folgen für Betriebe (weiter) steigen und Exklusionstendenzen am Arbeitsmarkt und in der Gesellschaft weiter verschärfen.

Nach Einschätzung einiger Personaler\_innen, hat sich damit auch die Notwendigkeit für Arbeitgeber\_innen sich als „gute Arbeitgeber\_in“ (Kultur) zu präsentieren geändert. Die derzeitige Krise, inklusive rückläufiger Rekrutierungstätigkeiten von Unternehmen, könnten daher den weiteren Einsatz von Social Media verlangsamt haben. Andererseits haben bestimmte Verfahren, die in der Krise erstmals zum Einsatz gekommen sind, an Bedeutung gewonnen, wie etwa Bewerbungsgespräche per Videokonferenz. Dies ist gerade im qualifizierten, bereits digitalisierten Bereich von Büro- und Wissensarbeiter\_innen leichter zu organisieren und erlaubt zudem eine Delokalisierung der Rekrutierung.

### Stellen und Jobs suchen

Verbreitet sind Stellenausschreibungen mittels unterschiedlicher Plattformen, die je nach zu besetzender Position ausgewählt werden. Für Lehrlinge und junge Zielgruppen denkt man neben Facebook auch über Instagram, Tiktok usw. nach. Neue Plattformen, die versprechen, den Bewerbungsprozess zu vereinfachen, werden eher zusätzlich und bislang eher testweise genutzt. Als durchaus wichtig für den Einfach- bis Mittelqualifizierten-Bereich haben sich die regionalen Jobplattformen erwiesen. Teils sind auch berufsspezifische Plattformen von Bedeutung (etwa LKW-Fahrer\_innen oder im Sozialsektor). Für lokale Jobs im Einfachqualifiziertenbereich sind Aushänge vor Ort und Printanzeigen in der lokalen und regionalen Presse weiterhin gängig.

Da sich die Plattformen ein Stück vom AMS-eJob-Room unterscheiden, wird es sinnvoll sein, mit Arbeitssuchenden auch deren Nutzung zu trainieren. Grundlegende Suchstrategien, die Logik von Schlagworten und Suchbegriffen usw. muss man erlernen und üben. „Herumspielen“ damit und Er-

fahrungsaustausch kann für Berater\_innen wie Arbeitssuchende eine durchaus brauchbare Form der Wissensbeschaffung sein. Hingegen haben wir gesehen, dass die „Tipps“ zur Bewerbung, die man auf beruflichen Plattformen findet, nicht immer und nicht für jede\_n hilfreich sind, weil sie wenig mit der realen Situation der AMS-Kund\_innen zu tun haben.

## Social Media

Auch aus den oben genannten Gründen sind Facebook und Co. bzw. digitale Netzwerke, die nicht ausschließlich beruflich genutzt werden, als Werkzeuge der Jobsuche nicht zu unterschätzen. Ganz unterschiedliche Stellen werden hier ausgeschrieben. Betriebe können dort, wo sie direkt Anzeigen schalten, die Zielgruppe etwaiger Kandidat\_innen mit den Instrumenten des Marketings gut eingrenzen – allerdings gibt es hier ein Diskriminierungsrisiko, wenn man etwa Stellenangebote nur Frauen oder Männern anzeigen lässt (s. Kap. 3.4). Per Zielgruppendefinition auf Social Media rechtliche Gleichstellungs-Regelungen zu umgehen, wird also für Betriebe keine gute Idee sein. Jedoch ist die gezielte Streuung von Stellenangeboten vorerst eine Sache großer Unternehmen.

Alternativ oder komplementär dazu nutzen kleine wie große Unternehmen die sozialen Netzwerke ihrer eigenen Belegschaften. Sich im Bekanntenkreis gerade auch über den engeren Freundeskreis hinaus umzuhören, ist also eine altherwürdige, aber auch im digitalen Sozialleben aussichtsreiche Form der Jobsuche. Bei der Arbeitssuche auf Social Media ist es ratsam, die Suche und Orientierung zu üben und zu trainieren. Mit Privatsphäre-Einstellungen umsichtig umzugehen, sollte man desgleichen lernen.

Social Media werden nämlich als Informationsquelle über Bewerber\_innen durchaus genutzt. In den Personaler\_innen-Interviews ist jedoch deutlich geworden, dass man dort eher nach Ausschlusskriterien vorgeht. „Extreme Dinge“, Hassposts, Waffenbilder oder „esoterisch schwingende Bilder“ werden als mögliche Ausschlusskriterien genannt. Auch Indiskretionen gegenüber ehemaligen oder derzeitigen Arbeitgeber\_innen können einen Ablehnungsgrund darstellen, etwa, wenn der private Account von Bewerbenden sicherheitsbedenkliche Informationen zum Betrieb wiedergibt. Das bedeutet, dass Arbeitssuchende gut beraten sind, ihre Social Media Auftritte eher so anzupassen, dass ein Risiko eines Ausschlusses vermieden wird und weniger auf positive Optimierung zu setzen. Verweise auf positiv bewertete Interessen und Aktivitäten sind im Lebenslauf besser aufgehoben und leichter auffindbar. Dazu gehört eine sinnvolle Einstellung der Privatsphäre. Wenn ungewöhnliche Hobbies und Interessen aus bestimmten Gründen öffentlich sichtbar und im Internet auffindbar sind, sollte man darauf gefasst sein, danach im Bewerbungsgespräch gefragt zu werden und anschlussfähige Antworten geben können. Die Angst, mit einem unvorteilhaften Partyfoto in Social Media dauerhaft die Karriere zu gefährden, dürfte hingegen übertrieben sein.

## Bewerbungsformulare

Auch in Niederösterreich findet sich der Trend zur Bewerbung per Formular direkt auf der Homepage. Das spart den Betrieben Verwaltungsaufwand und erleichtert die Einhaltung der DSGVO. Wie insbesondere die AMS-Berater\_innen bemerken, kann das für Bewerber\_innen eine Hürde sein. Wer wenig gebildet ist, schlecht (Schrift-)Deutsch kann, sich auf Webseiten oder auch in Papier-Formularen nicht gut zurechtfindet und mit Anforderungen von Bürokratien schlecht umgehen kann, wird hier auf Schwierigkeiten stoßen. Das kann auch Menschen betreffen, die in analogen, auf persönlichen Kontakten und Empfehlungen basierenden Arbeitsmärkten gut zurechtkommen, aber wegen Umzügen, gesundheitlichen Problemen, persönlichen Krisen oder dergleichen ihre bewährten Suchstrategien nicht weiterverfolgen können. In der Tat werden Betriebe abgebrochene Bewerbungsversuche nicht schnell bemerken, solange es eine hinreichende Zahl von Bewerber\_innen gibt, die die Hürden bewältigen. Wie gesehen bieten aber einige Betriebe auch alternative, „analoge“ Formen der Bewerbung mit persönlicher Kontaktaufnahme. Auch Kooperationen mit Betrieben, Ar-

beitserprobungen oder dergleichen wirken hier bereits komplementär (s. den Fall des Sicherheitsdienstleisters) und können formale Hürden umgehen.

Über die Grundkenntnisse hinaus, wie man Dateien erstellt, Daten eingibt und Dateien hochlädt, brauchen Arbeitssuchende eine gewisse Navigationskompetenz, ein Verständnis dafür, was aus welchen Gründen wo gefragt oder wo zu suchen ist. Auch an Stichwörter wie variierende Berufsbezeichnungen und Bezeichnungen von Bildungsabschlüssen ist zu denken. Sie müssen die Bedeutung von Datenschutz und Privatsphäre so verstehen, dass sie an den richtigen Stellen vorsichtig sind und auch wissen, dass eine Bewerbung es per Definition erfordert, bestimmte Daten zur Verfügung zu stellen. Hier gibt es sicherlich wachsenden Trainings- und Unterstützungsbedarf, der Zeit und persönlicher Betreuung erfordert.

Ein Teil dieser Anforderungen ist freilich genau so an die Gestaltung von Bewerbungsplattformen und Formularen zu stellen, die, auch wenn sie Arbeitssuchende duzen und versuchen, das „Menschliche“ in den Vordergrund zu rücken, keineswegs immer benutzungsfreundlich und transparent gestaltet sind.

## Bewerbungsunterlagen allgemein

Vorerst wird bei Bewerbungsunterlagen allgemein nichts grundlegend Neues verlangt. Gegebenenfalls werden die Unterlagen, wie eben geschildert, auf Homepages hochgeladen, statt per Mail geschickt. Motivationsschreiben verlieren am ehesten bei einfach qualifizierten Jobs an Bedeutung, allenfalls auch bei sehr gesuchten Fachkräften. Es ist sogar möglich, dass je nach Arbeitsmarktsituation paradoxerweise die Anforderungen an Motivationsschreiben und Lebensläufe steigen. Viele Personaler\_innen wollen darin signalisiert bekommen, dass man sich mit dem je konkreten Stellenangebot auseinandergesetzt habe. Hier könnte auch ein Hindernis für die Verbreitung von One-Klick- und Smartphone-Bewerbungen liegen. Selbst wenn man einen Lebenslauf und ein Motivationsschreiben oder ein paar Textbausteine dafür auf einer Plattform hinterlegt hat, entsteht bei jeder neuen Bewerbung der Aufwand, diese anzupassen.

Nicht wenige Personaler\_innen schätzen Informationen über Hobbies, Freiwilligenarbeit und Ähnliches ebenso wie Fotos auch aus allgemeinem Interesse, gut gemeinter zwischenmenschlicher Neugier und als Anknüpfungspunkt im Gespräch. Bei der Nennung von Soft Skills im Lebenslauf wird empfohlen, diese nicht einfach zu behaupten, sondern möglichst konkret (aber knapp) darzustellen, warum eine Bewerberin/ ein Bewerber diese mitbringt. Bestimmte Hobbies und freiwilliges Engagement können diese Funktion erfüllen. Fotos sind weiterhin gern gesehen, aber sollten ebenso angemessen und qualitativ gut sein. Nicht überall werden sie verbindlich erwartet.

Es ist freilich nicht ausgeschlossen, dass diese Informationen (auch unbeabsichtigt) diskriminierende Nebenwirkungen haben, indem sie soziale Ähnlichkeit oder Nähe signalisieren. Seit längerem Einheimische die bei der Freiwilligen Feuerwehr- oder der Blasmusik mitwirken, können gegebenenfalls anschlussfähigere Signale setzen als zum Beispiel engagierte Migrant\_innen, die ihre Soft Skills unsichtbar, etwa bei der Unterstützung von Familienangehörigen unter Beweis stellen (Erkurt 2020). Andererseits geht es häufig nicht um fixe Kriterien, sondern um die Abstimmung von Erwartungen. Nicht so vertraute Signale können durchaus im Gespräch interpretiert werden. Man denke an den Rat der Sicherheits-Recruiterin, auch als Mann Eltern- oder Betreuungszeiten zur Geltung zu bringen. Arbeitssuchende tun also gut daran, auf Nachfragen vorbereitet zu sein und Beispiele und Erfahrungen in petto zu haben, die ihre sozialen Kompetenzen belegen.

Die berüchtigten „Lücken im Lebenslauf“ oder auch eine Folge kurzer Beschäftigungsverhältnisse sind weiterhin ein Problem, insbesondere dann, wenn Kandidat\_innen mit diskontinuierlichen Berufsverläufen schon bei der Vorauswahl aussortiert werden. Das ist in der Tat gängige Praxis, auch ohne

algorithmische Unterstützung der Vorauswahl, und damit entfällt auch die Chance, ungünstige Deutungen kommunikativ zurechtzurücken.

Mit Videobewerbungen gibt es zurzeit erste Experimente in „jüngeren“ Berufsfeldern, sie werden aber keineswegs flächendeckend eingesetzt. Ob sie zum Trend werden, ist ungewiss. Wichtiger dürfte es sein, die zunächst coronabedingte Verbreitung von Vorstellungsgesprächen per Video aufzugreifen und Arbeitssuchenden, die darin weniger geübt sind, Sicherheit zu vermitteln. Das geht mitunter auch mit der Anforderung einher, geeignete Hardware und Internet-Zugänge mit adäquater Bandbreite beim AMS zur Verfügung zu stellen. Unterbrochene Verbindungen, verpixelte Bilder usw. sind zwar für geübte Nutzer\_innen kein Problem, weil sie im virtuellen Arbeitsalltag immer wieder vorkommen. Bei einem Vorstellungsgespräch will man so etwas dennoch vermeiden. Die Betriebsbefragung legt jedoch nahe, dass die Anforderungen und Erwartungen an das digitale Auftreten und auch die Beurteilungs- und Auswahlverfahren sich bislang nicht allzu weit von denen der analogen Welt entfernt haben.

## Algorithmen in der Personalauswahl

Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz oder Matching- und Auswahlalgorithmen in der Personalauswahl ist in den befragten Betrieben noch äußerst begrenzt. Die Annahme der AMS-Berater\_innen, dass dies quasi üblich sei, können wir nicht bestätigen. Lediglich das Bauunternehmen setzt diese bei überwiegend internationalen Stellenbesetzungen ein. Personalberatungen und das eine oder andere Infrastrukturunternehmen testen und beobachten den Markt. Am wahrscheinlichsten und lohnendsten wird ihr Einsatz zur Unterstützung der Auswahl bei großen Bewerbungszahlen sein. Die in Kap. 3.5 beschriebenen Risiken statistischer Diskriminierung durch Algorithmen, die vergangene Personalentscheidungen oder bestehende Belegschaftsprofile als Ausgangspunkt nehmen, sollen hier keinesfalls bestritten werden. Jedoch dürfte diese Facette der Digitalisierung von Bewerbungsverfahren zurzeit keine sehr eigenständigen Effekte haben. Unternehmen und Personaler\_innen selbst behalten sich Entscheidungen über die Auswahl weitgehend vor. Der gegenwärtige, inkrementelle Einsatz digitaler Unterstützung wird sich absehbar auch in die nähere Zukunft fortsetzen.

Auch Tests und berufliche Eignungsdiagnostik bleiben auf den bisherigen Pfaden. Sie werden lediglich online durchgeführt und ausgewertet – und auch Bewerber\_innen können sich online über Tests und Bewertungskriterien informieren. Da diese Arbeitsstile und Persönlichkeits-Merkmale vergleichsweise grobkörnig erfassen, ist allerdings der Erkenntnisgewinn für die Unternehmen gering und wird bisher auch eher als Zusatzinformation gehandhabt. Auf KI-unterstützten Sprachanalysen basierende Verfahren werden zwar von Personalberatungen getestet, aber sind einstweilen wenig relevant.

Zurzeit kann man wohl sagen, dass die Auswirkungen digitaler Bewerbungsverfahren, wie sie sich in dieser Untersuchung darstellen, sich nicht sehr von denen formalisierter und verschriftlichter Verfahren unterscheiden. Wer sich mit dem Schriftlichen schwertut, braucht Unterstützung, und wer in der Computer- und Internet-Nutzung ungeübt ist, braucht nicht nur Grundkenntnisse, sondern auch Navigationskompetenzen und die Fähigkeit, die Perspektiven eines Unternehmens ein Stück weit zu übernehmen.

## 7. Literatur

- Basch, Johannes M./Melchers, Klaus G. (2020): Technologie-medierte Einstellungsinterviews: Ein Überblick über Befunde und offene Fragen, in: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) 51, S. 71–79, abrufbar unter: <http://link.springer.com/10.1007/s11612-020-00497-y>, letzter Zugriff am 18.3.2020.
- Batt, Rosemary/Holman, David/Holtgrewe, Ursula (2009): The Globalization of Service Work: Comparative Institutional Perspectives on Call Centers. Introduction to the ILRR special issue, in: Industrial & Labor Relations Review 62, S. 453–488.
- Bauer, Rudi (2020): Wie die Jobsuche zur Traumjobsuche wird – und wie HR Tech dabei hilft, in: Tim Verhoeven (Hrsg.), Digitalisierung im Recruiting. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S.135–148, abrufbar unter: [http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-25885-6\\_11](http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-25885-6_11), letzter Zugriff am 18.3.2020.
- Bohnet, Iris (2018): What works: gender equality by design, Cambridge, Massachusetts London: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Christl, Wolfie/Spiekermann, Sarah (2016): Networks of control: a report on corporate surveillance, digital tracking, big data & privacy, Wien: Facultas.
- Diercks, Joachim (2018): Recruiting 2030: Über Bots und Algorithmen zu einer „neuen Menschlichkeit“?, in: Harald R. Fortmann/Barbara Kolocek (Hrsg.), Arbeitswelt der Zukunft. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S.51–63, abrufbar unter: [http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-20969-8\\_4](http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-20969-8_4), letzter Zugriff am 18.3.2020.
- Diercks, Joachim (2020): Online-Assessment: Von Orientierung und Matching über datengetriebene Personalauswahl bis hin zu People Analytics, in: Tim Verhoeven (Hrsg.), Digitalisierung im Recruiting. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S.79–99, abrufbar unter: [http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-25885-6\\_7](http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-25885-6_7), letzter Zugriff am 18.3.2020.
- Dudler, Luc (2020): Wenn Bots übernehmen – Chatbots im Recruiting, in: Tim Verhoeven (Hrsg.), Digitalisierung im Recruiting. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S.101–111, abrufbar unter: [http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-25885-6\\_8](http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-25885-6_8), letzter Zugriff am 18.3.2020.
- Eichmann, Hubert/Eibl, Julia (2018): Betriebliche Personalrekrutierung in Niederösterreich aus Sicht von Personalverantwortlichen, (ehemaligen) Arbeitslosen und ArbeitsmarktexpertInnen. Studie im Kontext lang anhaltender Arbeitslosigkeit im Auftrag der Kammer für Arbeiter und Angestellte Niederösterreich, Wien: FORBA, abrufbar unter: <https://www.forba.at/wp-content/uploads/2019/02/FORBA-StudieDezember2018BetrieblichePersonalrekrutierunginN%C3%96.pdf>, letzter Zugriff am 16.1.2020.
- Erkurt, Melisa (2020): Generation haram Warum Schule lernen muss, allen eine Stimme zu geben, Wien: Zsolnay.
- Frank, Florian/Wach, Dominika/Kanning, Uwe Peter (2017): Zusammenhang zwischen Lücken im Lebenslauf und Berufserfolg: Ein Mythos der Personalauswahlpraxis, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O 61, S. 69–80, abrufbar unter: <https://econtent.hogrefe.com/doi/10.1026/0932-4089/a000237>, letzter Zugriff am 18.5.2020.

- Freitas, Kevin (2018): The Future of Work: New Roles and Capabilities for HR Thanks to Social Media, in: NHRD Network Journal 11, S. 35–43, abrufbar unter: <https://doi.org/10.1177/0974173920180209>, letzter Zugriff am 11.5.2020.
- Holtgrewe, Ursula/Kerst, Christian (2002): Zwischen Kundenorientierung und organisatorischer Effizienz - Callcenter als Grenzstellen, in: Soziale Welt 53, S. 141–160.
- Jain, Ankur (2019): Understanding the Future of HRM Through the VUCA Lens, in: NHRD Network Journal 12, S. 80–86, abrufbar unter: <https://doi.org/10.1177/2631454119852860>, letzter Zugriff am 11.5.2020.
- Kanning, Uwe P. (2016): Über die Sichtung von Bewerbungsunterlagen in der Praxis der Personalauswahl, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O 60, S. 18–32, abrufbar unter: <https://econtent.hogrefe.com/doi/10.1026/0932-4089/a000193>, letzter Zugriff am 15.5.2020.
- karriere.at (2015): Besseres Recruiting mit Active Sourcing. Die richtigen Bewerber einfach finden - in kürzerer Zeit und mit besserem Ergebnis. WHITEPAPER, Linz: karriere.at, abrufbar unter: [https://content.karriere.at/uploads/downloads/HR/whitepaper\\_active\\_sourcing\\_karriere.at.pdf](https://content.karriere.at/uploads/downloads/HR/whitepaper_active_sourcing_karriere.at.pdf).
- karriere.at (2016): Passende Bewerber mit Employer Branding, Linz: karriere.at, abrufbar unter: [https://content.karriere.at/uploads/downloads/HR/whitepaper\\_employer\\_branding\\_karriere.at.pdf](https://content.karriere.at/uploads/downloads/HR/whitepaper_employer_branding_karriere.at.pdf), letzter Zugriff am 8.5.2020.
- Krell, Gertraude (1994): Vergemeinschaftende Personalpolitik, München, Mering: Hampp.
- Krempin, René (2018): Das perfekte Match: Pymetrics' Suche nach dem heiligen Gral des Recruitings, in: Business Punk 2018, abrufbar unter: <https://www.business-punk.com/2018/08/pymetrics/>, letzter Zugriff am 14.5.2020.
- Lieske, Claudia (2020): Digitalisierung im Bereich Human Resources, in: Lars Fend/Jürgen Hofmann (Hrsg.), Digitalisierung in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S.149–160, abrufbar unter: [http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-26964-7\\_8](http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-26964-7_8), letzter Zugriff am 18.3.2020.
- LinkedIn/Bitkom Research (2015): Big Data im Personalmanagement. Ergebnisse Unternehmensbefragung, München/Berlin: Bitkom Research, abrufbar unter: [https://www.bitkom-research.de/system/files/document/Bitkom\\_Research\\_LinkedIn\\_Big\\_Data\\_im\\_Personalmanagement.pdf](https://www.bitkom-research.de/system/files/document/Bitkom_Research_LinkedIn_Big_Data_im_Personalmanagement.pdf), letzter Zugriff am 15.5.2020.
- Lochner, Katharina/Preuß, Achim (2018): Digitales Recruiting: Die Evolution des Assessments mittels künstlicher Intelligenz, in: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) 49, S. 193–202, abrufbar unter: <http://link.springer.com/10.1007/s11612-018-0425-7>, letzter Zugriff am 18.3.2020.
- Loi, Michele (2020): People Analytics must benefit the people. An ethical analysis of data-driven algorithmic systems in human resources management, Berlin: AlgorithmWatch, abrufbar unter: [https://algorithmwatch.org/wp-content/uploads/2020/03/AlgorithmWatch\\_AutoHR\\_Study\\_Ethics\\_Loi\\_2020.pdf](https://algorithmwatch.org/wp-content/uploads/2020/03/AlgorithmWatch_AutoHR_Study_Ethics_Loi_2020.pdf), letzter Zugriff am 10.3.2020.
- Mayer-Schönberger, Viktor/Cukier, Kenneth (2013): Big data. A revolution that will transform how we live, work and think, London: John Murray, abrufbar unter: <http://www.worldcat.org/oclc/818462866>.

- Mühlbauer, Daniel/Huff, Julian/Süß, Julian (2018): People Analytics und Arbeit 4.0, in: Simon Werther/Laura Bruckner (Hrsg.), Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S.107–132, abrufbar unter: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-662-53885-2>, letzter Zugriff am 18.3.2020.
- Orwat, Carsten (2020): Diskriminierungsrisiken durch Verwendung von Algorithmen, Berlin: Antidiskriminierungsstelle des Bundes, abrufbar unter: [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Experten/Studie\\_Diskriminierungsrisiken\\_durch\\_Verwendung\\_von\\_Algorithmen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Experten/Studie_Diskriminierungsrisiken_durch_Verwendung_von_Algorithmen.pdf?__blob=publicationFile&v=4).
- Sauer, Dieter (Hrsg.) (2002): Dienst - Leistung(s) - Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen, Campus.
- Schein, Edgar H. (1995): Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt/Main: Campus.
- Schmidt, Frank L./Oh, In-Sue/Shaffer, Jonathan A. (2017): The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 100 years' research findings, abrufbar unter: <https://testingtalent.com/wp-content/uploads/2017/04/2016-100-Yrs-Working-Paper-on-Selection-Methods-Schmit-Mar-17.pdf>, letzter Zugriff am 28.4.2020.
- Stiller, Sebastian/Jäger, Jule/Gießler, Sebastian (2020): Automatisierte Entscheidungen und Künstliche Intelligenz im Personalmanagement. Ein Leitfaden zur Überprüfung essenzieller Eigenschaften KI-basierter Systeme für Betriebsräte und andere Personalvertretungen, Berlin: AlgorithmWatch.
- Strohmeier, Stefan (2015): Existenz und Nützlichkeit von „Big Data“ im Personalmanagement, abrufbar unter: <https://www.hrm.ch/fachartikel/existenz-und-n%C3%BCtzlichkeit-von-%E2%80%9Ebig-data%E2%80%9C-im-personalmanagement-13547>, letzter Zugriff am 14.5.2020.
- Strohmeier, Stefan/Parry, Emma (2014): HRM in the digital age – digital changes and challenges of the HR profession, in: Employee Relations 36.
- Tallgauer, Maximilian/Festing, Marion/Fleischmann, Florian (2020): Big Data im Recruiting, in: Tim Verhoeven (Hrsg.), Digitalisierung im Recruiting. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S.25–39, abrufbar unter: [http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-25885-6\\_3](http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-25885-6_3), letzter Zugriff am 18.3.2020.
- Verhoeven, Tim (2020a): Künstliche Intelligenz im Recruiting: Die möglicherweise größte Veränderung des Recruitings steht erst noch bevor und wartet darauf, gestaltet zu werden, in: Tim Verhoeven (Hrsg.), Digitalisierung im Recruiting. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S.113–128, abrufbar unter: [http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-25885-6\\_9](http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-25885-6_9), letzter Zugriff am 18.3.2020.
- Verhoeven, Tim (2020b): Lessons Learned – zwölf Tipps für mehr Digitalisierung und Innovation im Recruiting, in: Tim Verhoeven (Hrsg.), Digitalisierung im Recruiting. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S.245–252, abrufbar unter: [http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-25885-6\\_19](http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-25885-6_19), letzter Zugriff am 18.3.2020.
- Verhoeven, Tim/Goldmann, Paul (2020): Digitalisierung im Recruiting: der Status quo: Ein Überblick über Technologien, Lösungen und Systeme im Kontext der Digitalisierung des Recruitings, in: Tim Verhoeven (Hrsg.), Digitalisierung im Recruiting. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wies-

baden, S.7–24, abrufbar unter: [http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-25885-6\\_2](http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-25885-6_2), letzter Zugriff am 18.3.2020.

Wald, Peter M. (2018): Zukunft des Recruitings in Zeiten von Arbeit 4.0, in: Simon Werther/Laura Bruckner (Hrsg.), Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S.164–174, abrufbar unter: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-662-53885-2>, letzter Zugriff am 18.3.2020.

Weitzel, Tim/Maier, Christian/Weinert, Christoph/Pflügner, Katharina/Oehlhorn, Caroline/Wirth, Jakob/Laumer, Sven (2020a): Mobile Recruiting, Bamberg.

Weitzel, Tim/Maier, Christian/Weinert, Christoph/Pflügner, Katharina/Oehlhorn, Caroline/Wirth, Jakob/Laumer, Sven (2020b): Social Recruiting und Active Sourcing, Bamberg.

Zaborowski, Henrik (2020): Der Mensch im digitalisierten Recruiting, in: Tim Verhoeven (Hrsg.), Digitalisierung im Recruiting. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S.215–223, abrufbar unter: [http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-25885-6\\_17](http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-25885-6_17), letzter Zugriff am 18.3.2020.