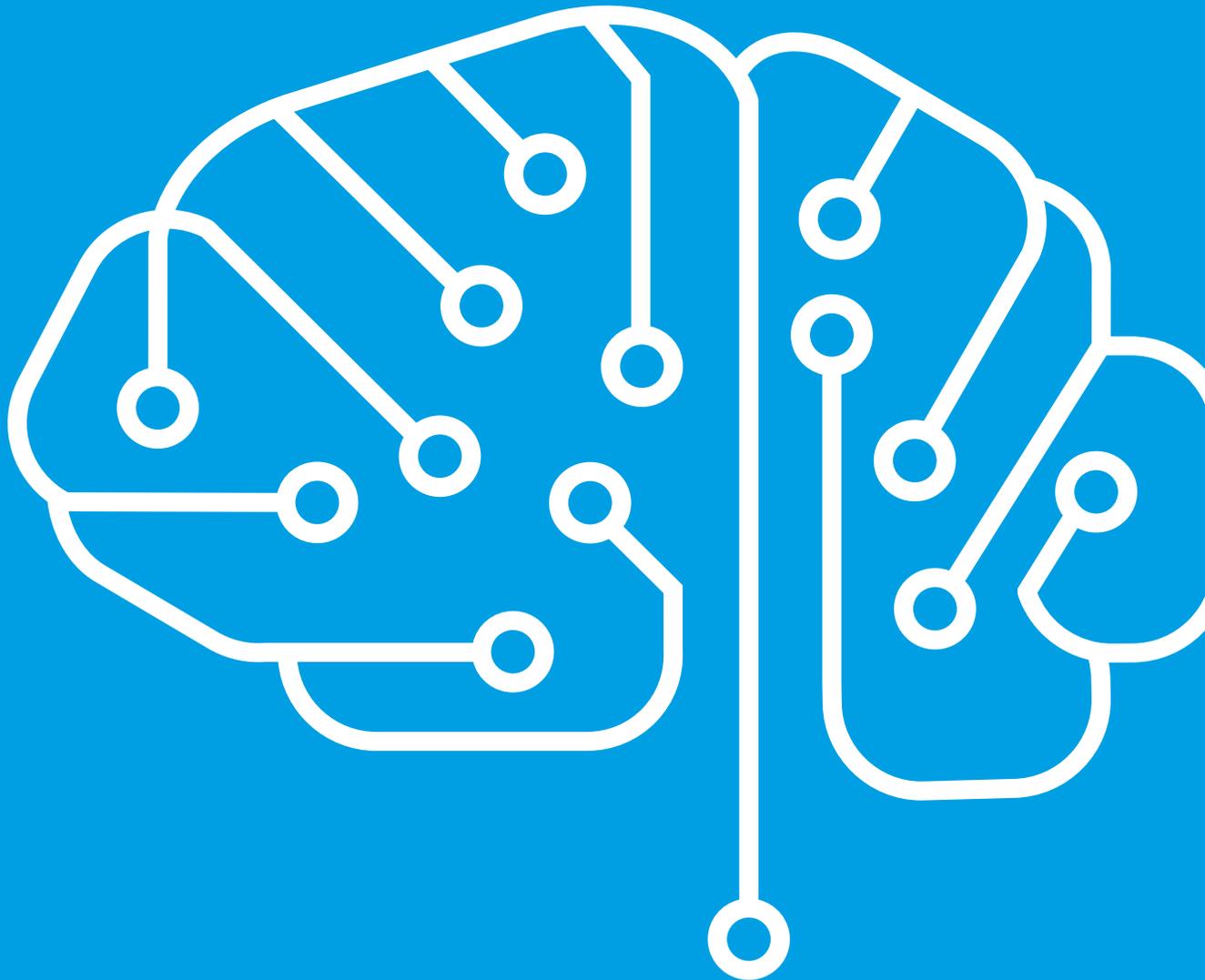


# KÜNSTLICHE INTELLIGENZ IN DER REKRUTIERUNG

Status quo und Trends



# INHALTSVERZEICHNIS

1. Intro	3
2. Künstliche Intelligenz	4
2.1 Begriffsannäherung KI	4
2.2 Machine Learning und Deep Learning	4
2.3 Was Unternehmen von Künstlicher Intelligenz im Recruiting erwarten	5
3. Schlagworte, Trends und Methoden des modernen Recruitings	6
3.1 Robot-Recruiting	6
3.2 E-Recruitment-Systeme	6
3.3 ATS (Applicant-Tracking-System) und TRM (Talent-Relationship-Management)	6
3.4 Mobile Recruiting	7
3.5 One-Click-Bewerbung	7
3.6 Chatbots	7
3.7 Online-Assessments	7
3.8 Active Sourcing und Boolesche Suche	8
3.9 Behavioural Analytics – die Zukunft der Personaldiagnostik?	8
3.10. Zwischenfazit	8
4. Das Recruiting-Ziel Best Matches unter Berücksichtigung von KI	9
4.1 Paradigmenwechsel im Recruiting	9
4.2 Find & Engage: ein neuer Recruiting-Ansatz von Hays	10
5. Wie die Bewerberseite KI-Strategien einschätzt	12
5.1 Aufbau eines Talent-Pools	12
5.2 Interne Lösung oder strategische Partnerschaft für das Recruiting?	12
6. Anforderungen der Kandidaten an den Bewerbungsprozess	13
7. Fazit	14
8. Quellen	15
9. Über Hays	16

# 1. INTRO

## Künstliche Intelligenz in der Rekrutierung

Ob in der Landwirtschaft, der Industrie oder im Dienstleistungsgewerbe: Künstliche Intelligenz (KI) oder auch Artificial Intelligence (AI) ist in aller Munde. Zukünftig soll Informationstechnik in immer mehr Anwendungsbereichen dazu fähig sein, menschenähnliches Lern-, Beurteilungs- und Entscheidungsverhalten nachzuahmen und zu automatisieren. Mittels ausgefeilter Algorithmen überprüfen Systeme fortlaufend Daten und analysieren Ereignisse.

Doch was heißt das für Unternehmen in puncto Rekrutierung? Es gibt zwar etliche Studien, die Künstlicher Intelligenz eine bahnbrechende Zukunft in der Personalgewinnung prognostizieren – jedoch gibt es mindestens ebenso viele Studien, die KI und ihre Wirkungsweisen als Bedrohung für das Personalwesen ansehen.

Sicher ist: Bei der Anwendung im Recruiting-Bereich weist der KI-Begriff eine große Spannweite auf. Nicht alles, was von den Anbietern neuer Technologien für eine effektivere und effizientere Personalgewinnung auf den Markt kommt, verdient auch das Prädikat Künstliche Intelligenz.

In großen Teilen haben wir es derzeit nur mit regelbasierten Systemen zu tun. Immer mehr Großunternehmen nutzen auch hierzulande Algorithmen und Analytics zur Unterstützung ihres Bewerbermanagements (bspw. für die teilautomatisierte Vorauswahl beim Bewerbereingang) – in den USA sind es bereits 95 Prozent aller Konzerne.

Dabei stellen sich Unternehmen und auch Bewerber aktuell die Frage, inwieweit Künstliche Intelligenz den Kontakt zum Menschen an welchen Stellen ersetzen kann, wie die Interaktion zwischen Mensch und Maschine auch unter ethischen Gesichtspunkten zu vertreten ist und wie hoch die Akzeptanz von KI seitens der Nutzer ist.

Das vorliegende Whitepaper dient folglich als Auftakt für die Beleuchtung der aktuellen Trends in der digitalisierten Personalgewinnung unter Berücksichtigung von Künstlicher Intelligenz. Erfahren Sie mit Hays, welche Methoden und Tools bereits in der deutschen Recruiting-Landschaft im Einsatz sind – und was derzeit noch als ferne Zukunftsmusik zu bewerten ist.

# 95%

aller Konzerne in den USA  
nutzen Algorithmen und  
Analytics zur Unterstützung  
ihres Bewerbermanagements

## 2. KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

### Was ist das eigentlich?

Schon heute erleben wir das Personalwesen in unterschiedlichen Bereichen als zukunftsorientiert. Voll- oder teilautomatisierte Prozesse wie bspw. die Bewerbervorauswahl oder Personalentwicklungsprogramme produzieren hohe Datenmengen, welche es zu interpretieren gilt.

Diese Vorstufe von Künstlicher Intelligenz verursacht den heimischen Unternehmen noch immense Probleme.

Datenzusammenführungen, -bereinigungen und unterschiedliche Systemumgebungen erhöhen die Fehleranfälligkeit für unsauberes Datenmaterial und können infolgedessen zu Fehlinterpretationen führen.

Um Chancen und Risiken von Künstlicher Intelligenz besser bewerten zu können, beginnen wir zunächst mit einer Begriffsannäherung.

#### 2.1 Begriffsannäherung KI

Künstliche Intelligenz ist als Begriff nicht einheitlich definiert. Seit der Begriffsbildung Ende der 50er Jahre (Marvin Minsky) hat sich Künstliche Intelligenz als interdisziplinäre Forschungsrichtung entwickelt und sich in ihrer (Be-)Deutung stets an die technischen Möglichkeiten angepasst. Für die praktische Anwendung im Umfeld der Rekrutierung empfiehlt sich folgende Definition:

„Künstliche Intelligenz ist der Überbegriff für Anwendungen, bei denen Maschinen menschenähnliche Intelligenzleistungen erbringen. Darunter fallen das maschinelle Lernen oder Machine Learning, das Verarbeiten natürlicher Sprache (NLP – Natural Language Processing) und Deep Learning. Die Grundidee besteht darin, durch Maschinen eine Annäherung an wichtige Funktionen des menschlichen Gehirns zu schaffen – Lernen, Urteilen und Probleme lösen“.

Uwe Schick, SAP

#### 2.2 Machine Learning und Deep Learning

Machine Learning, auch Maschinelles Lernen genannt, bezeichnet Verfahren, bei denen Computer-Algorithmen aus Daten lernen, Muster zu erkennen oder gewünschte Verhaltensweisen zu zeigen, ohne dass jeder Einzelfall explizit programmiert wurde.

So lernen bspw. Algorithmen im Online-Buchhandel, dass es bestimmte Klassen von Büchern gibt, die von bestimmten Kundenkreisen gekauft werden. Und dies ohne, dass irgendwo im Vorfeld definiert worden wäre, welchem Genre diese Romane zugehörig sind.

Maschinelles Lernen wird häufig mit KI gleichgesetzt, dies ist jedoch nicht korrekt. Maschinelles Lernen ist eine Methode, ein Werkzeug unter vielen im Bereich der Künstlichen Intelligenz.

Dies kommt beispielsweise bereits in der Automobilindustrie bei selbstfahrenden Fahrzeugen vor, die unübersichtliche Verkehrszeichen interpretieren.

Macht Künstliche Intelligenz die Personalauswahl also bald zu einer Sache von nur noch wenigen Klicks? Diesen und weiteren Fragen gehen wir im nächsten Kapitel nach.

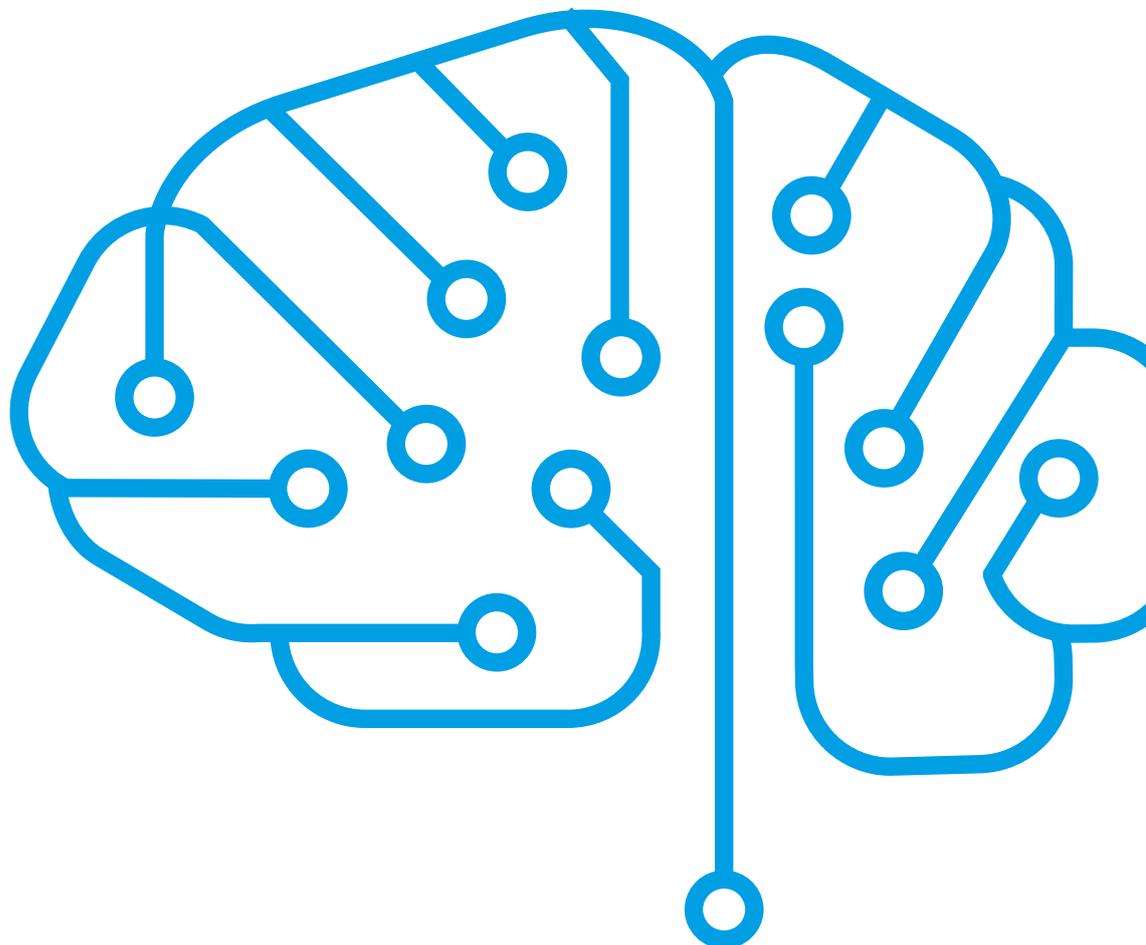
! Maschinelles Lernen mit einem großen Datenvolumen und mehreren neuronalen Netzen wird als Deep Learning bezeichnet (DFKI). Deep Learning zeichnet sich durch eine noch tiefere Algorithmusdurchdringung aus: Hier erkennt die Maschine Strukturen, kann diese evaluieren und sich in mehreren vorwärts wie rückwärts gerichteten Durchläufen selbstständig verbessern. Dabei verwendet der Algorithmus mehrere Knotenebenen (Neuronen) parallel, um fundierte Entscheidungen zu treffen (BPM).

## 2.3 Was Unternehmen von Künstlicher Intelligenz im Recruiting erwarten

Deutsche Unternehmen nähern sich dem Thema Künstliche Intelligenz in der Rekrutierung mehr und mehr an, beispielsweise mit Stimmanalysen und neuartigen Interviewformaten. So sind neben smarten Suchmaschinen für die Kandidatensuche vor allem Verfahren für die Bewältigung großer Bewerberzahlen sowie zur Eignungsdiagnostik bereits im Einsatz.

Aufgrund des Datenschutzes in Deutschland, der ungleich strikter ist als in anderen Ländern, stehen aber aktuell auch noch viele Maßnahmen, Tools oder neue Software-Programme auf dem Prüfstand. Bis diese Einzug in den deutschen Markt halten, wird noch einige Zeit vergehen – nicht zuletzt wegen der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO).

Allen Vorurteilen zum Trotz ist die nachstehende Frage jedoch durchaus berechtigt: Ist ein gut programmierter Algorithmus nicht in Wirklichkeit viel neutraler in der Bewertung und konstanter in der Leistung als ein Mensch, der unbewusste Vorurteile hat oder auch mal müde wird? Zumindest in diesem Fall versprechen die Treiber neuer Rekrutierungstechnologien auf jeden Fall mehr Objektivität.



# 3. SCHLAGWORTE, TRENDS UND METHODEN DES MODERNEN RECRUITINGS

Künstliche Intelligenz erhebt den Anspruch, an die komplexe Intelligenz von Menschen heranzureichen, mehr noch: Ihr eines Tages sogar ebenbürtig zu sein. So muss KI die Fähigkeit haben, aus Fehlern zu lernen, aus gesammelten Informationen Rückschlüsse zu ziehen und Entscheidungen zu treffen.

Gemünzt auf einen Rekrutierungsprozess müsste ein Tool mit KI folglich in der Lage sein, einen passenden Kandidaten aufzuspüren, ihn umfassend zu prüfen, anhand der vorgegebenen Kriterien zu bewerten und anschließend einzustellen oder abzulehnen.

Vor dem Hintergrund eines solch hohen Anspruchs finden Sie anbei einen Überblick über die derzeitigen Schlagworte, Trends und Methoden des modernen Recruitings, die Sie kennen sollten:



## 3.1 Robot-Recruiting

Mit diesem Oberbegriff werden algorithmusbasierte Systeme bezeichnet, die in Portalen und sozialen Netzwerken hinterlegte Kandidatenprofile unter Vorgabe bestimmter Kriterien durchforsten. Es handelt sich um eine Teilautomatisierung von Suchvorgängen, bei der eine selbstständig arbeitende Software die manuelle Eingabe von Suchbegriffen ersetzt.

In einem weiter gefassten Sinne sollen gefundene Kandidaten durch automatisierte Prozesse begleitet werden, zum Beispiel mithilfe von Chatbots. Diese kommen bei der Erstkontaktaufnahme auf Websites zum Einsatz, um Interessierten erste Antworten auf ihre Fragen zu geben und weitere Handlungsschritte zu empfehlen.



## 3.2 E-Recruitment-Systeme

Im Gegensatz zum Robot-Recruiting steht die Teilautomatisierung hier nicht zwangsläufig im Vordergrund. E-Recruiting bezeichnet allgemein das softwaregestützte Recruiting-Management, bei dem Personaler oder Recruiter Jobangebote

in Portalen und sozialen Netzwerken platzieren und durch weiterführende digitale Bewerbungsformulare begleiten.

Im Idealfall wird die HR-Software auch zum Aufbau von Talent-Pools genutzt und Recruiter bleiben über digitale Kommunikationskanäle in Kontakt mit ihren Wunschkandidaten.



## 3.3 ATS (Applicant-Tracking-System) und TRM (Talent-Relationship-Management)

Im E-Recruitment unterstützt ATS-Software speziell große Unternehmen dabei, aus einer Flut an Bewerbungen über entsprechend definierte Filterfunktionen den Kandidatenkreis einzugrenzen.

Im Unterschied dazu bieten TRM-Systeme die erweiterten Möglichkeiten des Active Sourcing, auch mit zunächst abschlägig beschiedenen Kandidaten in Kontakt zu bleiben. Der funktionale Kern eines TRM besteht somit in der Einrichtung und Pflege eines Talent-Pools.



## 3.4 Mobile Recruiting

Qualitativ unterscheidet sich dieser Trend von HR-Recruitment-Systemen durch die Nutzbarkeit auf Mobilgeräten. Laut der Studienreihe Recruiting Trends 2018 des Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universität Bamberg, geben vier von zehn Deutschen an, unterwegs mit dem Smartphone nach Jobs zu suchen.

Experten sind sich einig, dass einfache One-Click-Bewerbungen in Zukunft eine immer wichtigere Rolle spielen – speziell über Social Media, aber auch mit Apps und Tools, die teils auf unterhaltsame Weise eine Vorauswahl treffen. Daneben besteht – zum Beispiel via Whatsapp oder Facebook – die Möglichkeit zur direkten mobilen Kontaktaufnahme.



### 3.5 One-Click-Bewerbung

Diese spezielle Funktion soll es den Nutzern von Mobilgeräten so einfach wie möglich machen, gleich auf ein entdecktes Jobangebot zu reagieren. Der Bewerber lädt einfach sein bestehendes Profil aus einem Business-Netzwerk oder einer Cloud direkt auf den Server des Jobanbieters – mit wenigen Klicks.

In einer anderen Variante lassen sich die Daten des Lebenslaufes automatisch per One Touch in die Bewerbermaske eines Karriereportals übertragen, ohne dass der Kandidat alle Einzelheiten selbst eingeben muss.



### 3.6 Chatbots

Auf Basis eines vor-programmierten Dialog-Schemas führen Chatbots zu jeder Tages- und Nachtzeit ein Gespräch mit einem Kandidaten – und sammeln dabei wertvolle Informationen, die weit über die eigentlichen Bewerbungsunterlagen hinausreichen.

Der Chatbot stellt schriftlich oder mündlich gezielte Fragen an den Kandidaten und richtet die weiteren Fragen anhand der jeweiligen Antworten des Kandidaten aus. Idealerweise sollte am Ende eines Chatbot-Dialogs eine konkrete Handlungsempfehlung und eine Information zum weiteren Prozess an den Bewerber erfolgen. Diese kann zum Beispiel ein Appell sein, sich beim Unternehmen zu bewerben, eine Info, dass der Lebenslauf erfolgreich hochgeladen wurde oder wann mit einem Rückruf eines Recruiters zu rechnen ist.

Seitens der Kandidaten gehört neben Geduld auch die Akzeptanz und Freude an dieser Art des Erstkontakts dazu. Ein reibungsloser Ablauf ist in einem so anspruchsvollen Anwendungsgebiet wie dem Personalgespräch derzeit eher die Ausnahme. Chatbots leiten die Kommunikation zwischen Recruiter und Fachabteilung lediglich ein und unterstützen bei leichten Sachverhalten, wiederkehrenden Fragen oder Standard-Problemen. Chatbots sind jedoch noch nicht so weit, dass sie den menschlichen Kontakt ersetzen können.



### 3.7 Online-Assessments

Das klassische Assessment-Center zur Bewerberanalyse zählt bei namhaften Arbeitgebern zum Standard. Bei der Online-Variante haben Kandidaten innerhalb einer oder mehrerer zeitlich begrenzter Sessions eine Fülle an unterschiedlichsten Testaufgaben zu lösen – wie Brain Teaser oder andere Logikaufgaben.

Im Vordergrund steht die Erfassung von kognitiven Fähigkeiten, Allgemeinwissen sowie die Erfassung bestimmter Persönlichkeitsmerkmale.



### 3.8 Active Sourcing und Boolesche Suche

Für das Auffinden von Fachkräften mit besonderen Spezialisierungen leistet die Eingabe von Suchbefehlen nach dem Booleschen Verfahren recht nützliche Dienste.

Die an Programmiersprachen erinnernden Regeln versprechen eine gezielte Filterung von Keywords in Kandidatenprofilen, die in Business-Netzwerken wie XING oder LinkedIn abgelegt sind.

Diese Methode ist allerdings nur für recht versierte Recruiter geeignet, die sich tiefer mit den semantischen Regeln des jeweils aktuellen Google-Algorithmus befassen.

Bei der Anwendung der Booleschen Operatoren lassen sich so beispielsweise durch die Verwendung von AND- und OR-Verknüpfungsregeln bestimmte Kriterien dezidiert von der Sucheingabe einschließen. Oder Sie klammern durch das Setzen von Minus-Zeichen bestimmte Schlagworte aus. Auf diese Weise bilden Sie ganze Verknüpfungsketten von Kriterien, um die Suche nach passenden Profilen zu verfeinern.



### 3.9 Behavioural Analytics – die Zukunft der Personaldiagnostik?

Erfahrene Personalmanager sind gut darin geschult, auf die Körpersprache, den Tonfall und die Mimik eines Bewerbers zu achten, um eventuelle Unstimmigkeiten oder Unsicherheiten zu entlarven. Dass KI-Systeme eines Tages in der Lage sein sollen, soziale Kompetenz, seelische Befindlichkeit sowie bestimmte Verhaltensmuster oder Charaktereigenschaften eines Bewerbers zu erkennen, ist ein Schreckgespenst für Gegner dieser Entwicklung.

Vor allem die Tatsache, dass – angeblich objektiv – zum Teil sogar biometrische Daten zu einer letztlich doch programmierten subjektiven Beurteilung führen könnten, schreckt viele Menschen ab. Dennoch lässt sich durch die Analyse von Stimmlagen, Tonhöhen und Sprachstil, der Augenbewegungen sowie der Gestik und Mimik das nonverbale Kommunikationsverhalten eines Kandidaten erfassen und über intelligente Algorithmen auswerten. Es bleibt abzuwarten, wie Kandidaten in der nächsten Zeit auf eine solche Erfahrung reagieren.

### 3.10. Zwischenfazit

Vor dem Hintergrund des allgemeinen Fachkräftemangels scheint der Vormarsch von intuitiven Recruiting-Tools und intelligenter Software für die Aufspürung und die Bewertung von Kandidaten unaufhaltsam. Dass jedoch am Ende eine Maschine, die fehleranfällig sein könnte, über eine Jobzusage oder eine Absage entscheidet, löst bei vielen Menschen Unbehagen aus. So sind es aktuell vor allem Konzerne und größere Mittelstandsunternehmen, die sich dieser Tools aufgrund der ungeheuren Datenmengen bedienen müssen. Kleineren Unternehmen hingegen fehlen oftmals die Ressourcen für Programme zum maschinellen Lernen sowie eigene Datenanalysten. Entsprechend schwer fällt ihnen die Suche nach den richtigen Kandidaten.

Aktuell bewegen wir uns in der Rekrutierung technologisch an der Grenze der Akzeptanz. Voll- und Teilautomatisierung gibt es dort, wo KI-gestützte Teilprozesse Sinn machen. Aber die vollständige Durchführung eines Rekrutierungsprozesses nur mit KI stößt bis dato bei der Mehrheit der Bewerber auf Ablehnung. Denn gerade Top-Talente sind bei der Auswahl des Arbeitgebers wählerisch und legen viel Wert auf eine passgenaue Unternehmenskultur.

Auch spielen Fehlinterpretationen von Daten, der Datenmissbrauch oder die Manipulation von System eine wichtige Rolle bei Fragen der Akzeptanz.

So kommen neben datenschutzrechtlichen auch ethische Grenzbereiche auf, die in der Politik aktuell auf unterschiedlichen Ebenen diskutiert werden. Der Ethikbeirat HR Tech hat bereits auf die Entwicklungen reagiert und Richtlinien für KI im Recruiting herausgegeben. Ziel ist der verantwortungsvolle Einsatz von Künstlicher Intelligenz in der Personalarbeit – dabei steht es außer Frage, dass KI Flexibilität und Geschwindigkeit ermöglichen, Kosten senken und den Match zwischen Unternehmen und Kandidaten optimieren kann. Und dennoch:

„Sie [KI] ersetzt nicht den Menschen. Dieser ist es, der am Ende eine Auswahl trifft und damit eine wechselseitig bedeutsame Vereinbarung eingeht, und der sich – auch in schwierigen Phasen der Zusammenarbeit – verantwortlich zeigt für das Gelingen nicht nur des eigenen, sondern auch des Berufslebens seiner Kollegen und Mitarbeiter“.

Thomas Belker, BPM

Dieses Bewusstsein scheint bei den heimischen Unternehmen auch noch vorzuherrschen und somit sind viele Firmen aktuell damit beschäftigt, die technologischen Voraussetzungen aufzubauen und die vorhandene IT- und HR-Infrastruktur entsprechend anzupassen, wie bspw. mit Analysemöglichkeiten für maschinenlesbare CVs.

Das Unbehagen der Bewerber im Umgang mit KI-Technologien ist hingegen primär auf eine Ursache zurückzuführen, die ganz allgemein immer stärker in den Blickpunkt bei datenschutzrechtlichen Fragen tritt: Wer nicht weiß, welcher Technologie genau er sich bei einem Bewerbungsprozess aussetzt und was mit sensiblen Daten passiert, verzichtet möglicherweise auf die Bewerbung.

## 4. DAS RECRUITING-ZIEL BEST MATCHES UNTER BERÜCKSICHTIGUNG VON KI

People Analytics spielen schon immer eine große Rolle in der Rekrutierung, denn neue Fach- oder Führungskräfte sollen natürlich über entsprechende soziale Kompetenzen verfügen. Zwar verweisen die Befürworter von KI-Strategien immer wieder auf die stetig ansteigende Zuverlässigkeit ihrer Ergebnisse.

Dem steht aber das Problem gegenüber, dass jede Unternehmenskultur auch Teil eines allgemeinen gesellschaftlichen Wandels ist. Nachrückende Generationen treten ihre Jobs mit gänzlich anderen Erwartungshaltungen an, als es bei den bestehenden Mitarbeitern der Fall gewesen ist. So verändern sich grundsätzliche Handlungsmuster, Vorlieben oder Einstellungen mit jeder neuen Arbeitnehmergeneration.

Vor dem Hintergrund des Fachkräfte- und Expertenmangels müssen sich speziell KMUs gegenüber großen Konzernen beim Ringen um stark gefragte Fachkräfte behaupten. Eine noch nicht ausgereifte und in weiten Teilen sogar recht schematische KI-Strategie verspricht hier recht wenig Erfolg.

Wenn die Personalsuche bei Ihnen auf sehr spezielle fachliche Qualifikationen oder besondere Fähigkeiten abzielt, ist es ratsam, diese zeit- und ressourcenintensive Suche einem erfahrenen Dienstleister anzuvertrauen. Viele KI-Visionen, das ist als Zwischenfazit festzuhalten, fokussieren sich entweder zu stark auf das Screening von Kandidatenprofilen. Oder sie konzentrieren sich im anderen Extrem nur auf die Bewertung von Bewerbern und folglich den Aufbau eines Talent-Pools.

Zwischen diesen beiden Phasen der Personalgewinnung befindet sich für die meisten KMUs jedoch die eigentlich längste und mühevollste Wegstrecke: nämlich einen passiven Top-Kandidaten in einen aktiven Bewerber zu verwandeln. Hier kann aktuell jedoch noch kein ausgereifter KI-Roboter nützliche Dienste leisten; die Algorithmen erkennen momentan nur, ob Kandidaten latent wechselwillig sind.

Dass Tools jedoch schon so weit sind, um den nächsten Entwicklungsschritt des Kandidaten treffsicher vorherzusagen, ist aktuell noch Zukunftsmusik. Aus gutem Grunde vertrauen immer mehr mittelständische Unternehmen auf die Zusammenarbeit mit einem externen Partner, der zielführend die anspruchsvolle Aufgabe der Kandidatensuche erfüllt und Unternehmen durch strategische Partnerschaften einen Wettbewerbsvorteil ermöglicht.

### 4.1 Paradigmenwechsel im Recruiting

Eines ist sicher: Um neue Talente zu finden, braucht es innovative Ansätze und fundiertes Wissen. Während die Rekrutierung früher über Stellenausschreibungen, Online-Jobbörsen und vertikale Suchmaschinen funktionierte, stößt dieses klassische Modell „Werben und Bewerben“ – Unternehmen schreiben Stellen aus und Bewerber bewerben sich aktiv darauf – an seine Grenzen.

Durch das rasante Wachstum sozialer Netzwerke, Online-Communities und der immer besseren Infodienste über neu ausgeschriebene Stellen (Job Alerts oder Job Agenten), müssen Jobsuchende immer weniger Energie für die eigene Jobsuche aufwenden. Statt auf eigene Faust zu suchen, stärkt der seit Jahren beklagte Fachkräftemangel das Selbstbewusstsein qualifizierter Fachkräfte.

Wer auf dem Arbeitsmarkt ein attraktives Kompetenzprofil in die Waagschale wirft, gepaart mit einem starken Online-Auftritt, muss sich grundsätzlich nicht mehr aktiv bewerben. Und genau hierin besteht das grundlegende Manko vieler Rekrutierungsstrategien der Unternehmen: Eine Mischung aus E-Mail-Marketing und Banneranzeigen stützt sich in erster Linie auf die Annahme, dass Bewerber aktiv nach Jobmöglichkeiten suchen und sich aktiv bewerben.

So beschränkt sich der Bewerberpool nur auf aktiv Jobsuchende – also genau auf die Personen, die sich auch über andere Kanäle bewerben. Diese klassische Recruiting-Vorgehensweise hilft dabei, offene Stellen mit verfügbaren Kandidaten zu besetzen – nicht mehr und nicht weniger.

### 4.2 Find & Engage: ein neuer Recruiting-Ansatz von Hays

Um Stand heute die besten Talente auf dem Markt zu finden, ist die Rekrutierungsstrategie „Werben und Bewerben“ nicht mehr ausreichend. Hays hat deshalb ein neues Konzept der Personalbeschaffung entwickelt: „Finden und Binden“.

Dieses kombiniert bewährte Verfahren und Kompetenzen der klassischen Personalvermittlung, wie z.B. den Erfahrungsschatz und die persönliche Bindung eines guten Personaldienstleisters, mit neuen Technologien und Techniken zur Datenauswertung.

Mithilfe dieses Modells, sowie Active Sourcing und neuen Technologien und Techniken zur Datenauswertung ermittelt Hays, wie offen ein Bewerber für ein konkretes Stellenangebot ist.

Der Vorteil: Damit erreichen Unternehmen auch Bewerber, die aktuell nicht aktiv nach einem neuen Job suchen. Ausgeschriebene oder geplante Stellen finden sozusagen den optimalen Kandidaten.

Geeignete Kandidaten zu finden, ist und bleibt eine Mammutaufgabe. Deshalb hat sich Hays in den letzten Jahren gezielt darauf konzentriert, seine Kompetenzen im Bereich der Kandidatenermittlung weiter auszubauen.

Der Personaldienstleister setzt deshalb auf die intelligente Kombination folgender Elemente: strategische Partnerschaften mit unterschiedlichen Karrierenetzwerken, Bereitstellung hochwertiger Inhalte für die Karriereplanung sowie die Implementierung von leistungsstarken Software-Lösungen und Verfahren zur Marktanalyse. Dies gepaart mit Werkzeugen im Bereich KI und maschinellen Lernens ermöglicht eine völlig neue Art der digitalen Personalsuche.



Doch neben der technischen Komponente und der Aufspürung der richtigen Kandidaten geht es um den Dialog mit den Kandidaten über einen längeren Zeitraum hinweg – und zwar über das Web und den persönlichen Austausch.

Um im entscheidenden Moment das beste Talent für eine offene Stelle zu finden, braucht es deshalb nicht nur leistungsstarke Technik und Automatisierungswerkzeuge, sondern auch die Erfahrung und Kompetenz eines Personaldienstleisters.

! Erfahren Sie mehr über das neue Modell „Finden und Binden“ in unserer Broschüre: [„Recruiting neu gedacht“](#)



## 5. WIE DIE BEWERBERSEITE KI-STRATEGIEN EINSCHÄTZT

Kandidaten erhoffen sich beim Einsatz von KI im Rekrutierungsprozess mehr Objektivität im Sinne von mehr Fairness im Vergleich zum klassischen Bewerbungsprozess. Gleichzeitig besteht allerdings auch Verunsicherung darüber, ob die neuen Recruitingmechanismen diese Vorteile tatsächlich auch hervorbringen.

Aufgrund der Blackbox, die aktuell durch die unterschiedlichen Abfrage-Modi der Unternehmen (persönliche und private Einstellungen sowie Verhaltensweisen und deren Auswertung) vorhanden ist, stehen Kandidaten einem persönlichen Kontakt im Bewerbungsgespräch immer noch sehr offen, wenn nicht sogar offener, gegenüber.

### 5.1 Aufbau eines Talent-Pools

Für Sie auf Unternehmenseite ergibt sich aus dieser Stimmungslage des Bewerberverhaltens kein Nachteil. Nutzen Sie eine Voll- oder Teilautomatisierung des Bewerbungsprozesses dort, wo es sinnvoll ist. Das kann je nach Phase der Erstkontakt sein – entweder über Social Media, ein Besuch auf der Website oder ein Treffen auf der Messe – oder erst im späteren Verlauf des Prozesses.

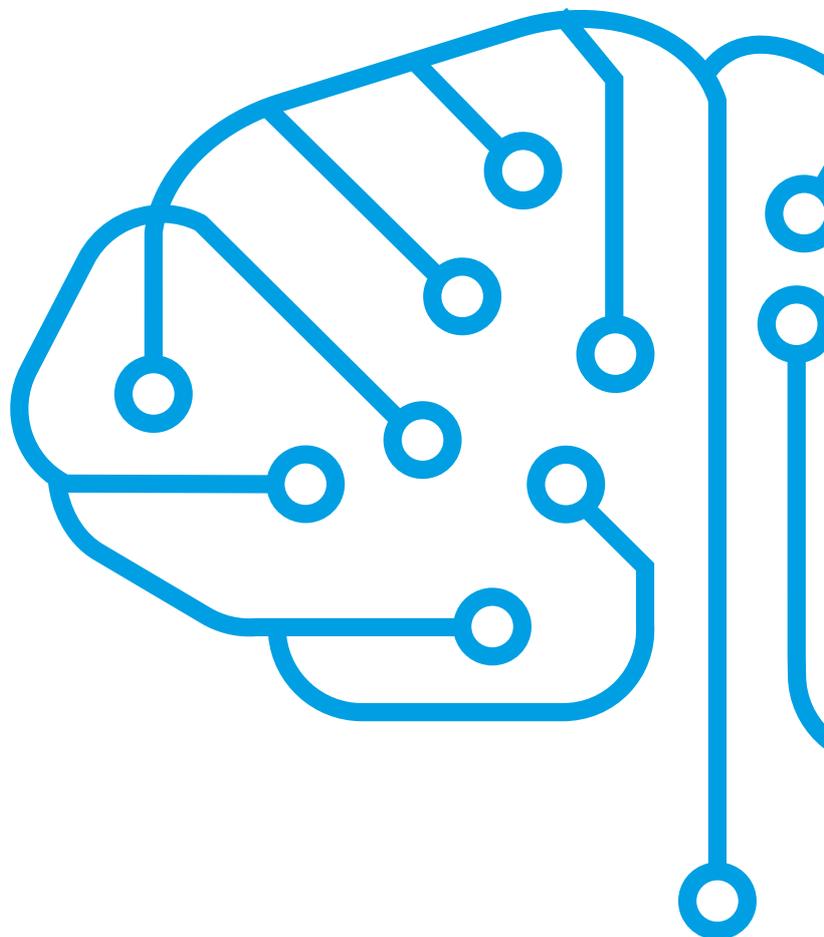
Active Sourcing oder das „Finden & Binden“-Modell von Hays erlaubt durch die gezielte Schatzsuche in branchenbezogenen Business-Portalen das Aufspüren von wechselbereiten Experten. Zudem lassen sich bereits geprüfte Bewerber, die bei der Besetzung einer Vakanz aktuell nicht zum Zuge kommen, aber ein interessantes Profil aufweisen, bei der nächsten Gelegenheit wieder als Kandidaten mobilisieren. Es entfällt somit ein erneuter Bewertungsprozess für Ihr Unternehmen und Sie können gleich in die Einstellungsverhandlung übergehen.

### 5.2 Interne Lösung oder strategische Partnerschaft für das Recruiting?

Nicht alle Software-Werkzeuge sind hilfreich, wenn es darum geht, nachhaltige Talent-Pools aufzubauen. Einige Tools versprechen Ihnen zwar kurzfristige Treffer, sind aber nicht geeignet, um eine langfristig erfolgreiche HR-Strategie zu unterstützen. In diesen Fällen lohnt sich die Überlegung einer strategischen Partnerschaft mit einem externen Dienstleister, der über das entsprechende Know-how in der Rekrutierung und der Branche verfügt.

Vor allem KMUs profitieren von einer zusätzlichen externen Unterstützung, da die teils recht komplexen Software-Tools zunächst in die vorhandene IT- und HR-Infrastruktur eingebettet werden müssen. Größere Unternehmen – mit entsprechend gut besetzten Personalabteilungen – sparen zwar mit ATS-Tools Zeit, jedoch mangelt es häufig an tiefergehenden Kenntnissen bezüglich neuer Trends und Tools.

Dementsprechend sind viele automatisierte und digitalisierte Prozesse in der HR weiterhin auf manuelle Prüfungen angewiesen. Denn mit oftmals noch unstrukturierten Daten kann Künstliche Intelligenz auch in der HR nicht reibungslos funktionieren.



## 6. ANFORDERUNGEN DER KANDIDATEN AN DEN BEWERBUNGSPROZESS

Doch was wünschen sich Bewerber eigentlich bei einem Recruitingprozess? Viele Bewerber brechen diesen oftmals ab, weil die Ansprache nicht auf Augenhöhe stattfindet oder der Prozess zu kompliziert und zeitaufwendig ist.

Befolgen Sie diese drei Punkte, um den Kandidaten den Recruitingprozess so angenehm und interessant wie möglich zu gestalten – Stichwort Candidate Experience:



### ZIELGRUPPENGERECHTE ANSPRACHE:

Bei jeder Kontaktaufnahme (sei es beim Erstkontakt oder bei Kontaktwiederaufnahmen) bedarf es hochwertiger Inhalte.

Kandidaten wünschen sich Informationen, Empfehlungen, Artikel und Blogbeiträge zu relevanten Themen. Diese bieten aktiven und passiven Kandidaten in jeder Phase ihrer Stellensuche

Orientierung. Fachkundige Einblicke in das jeweilige Arbeitsgebiet vertiefen die Beziehung zwischen Ihnen als Unternehmen und den Bewerbern.

Vergessen Sie nicht, diese Inhalte regelmäßig zu aktualisieren und für alle Endgeräte entsprechend anzupassen (Mobile vs. Tablet vs. Desktop).



### VERNACHLÄSSIGEN SIE NICHT DIE ARBEITGEBERMARKE:

Die Arbeitgebermarke (Employer Brand) besteht aus zwei wesentlichen Komponenten für die erfolgreiche Mitarbeitergewinnung.

Zum einen der Attraktivität Ihres Unternehmens als Arbeitgeber, die erst zu einer Bewerbung führt. Dieser Punkt umfasst flexible Arbeitsmodelle, Bezuschussung, Entwicklungsperspektiven und die Unternehmens-

kultur etc. Zum anderen dem Recruiting, welches unkompliziert und so einfach wie möglich für den Kandidaten gestaltet sein muss.

Bewerbungsformulare, die aus vielen Feldern bestehen, vergraulen Kandidaten und vermitteln den Eindruck einer hohen Bürokratie – auch innerhalb des Unternehmens.



### DER MEHRWERT EINER ZUSAMMENARBEIT:

Unterschätzen Sie nicht den persönlichen Kontakt zu den Bewerbern. Ein zwangloses Gespräch über eine Jobmöglichkeit kommt viel leichter zustande, selbst wenn der Kandidat aktuell nicht nach einer neuen Stelle sucht. Überzeugen Sie Kandidaten von Ihrer fachlichen Expertise, Ihrem Ruf in

der Branche und Ihrer Vision, wo die Reise Ihres Unternehmens noch hingehen kann.

Durch diesen Austausch unterstützen Sie den Wissensfluss und gewinnen neue Erkenntnisse sowie weitere relevante Quellen oder Kontakte.

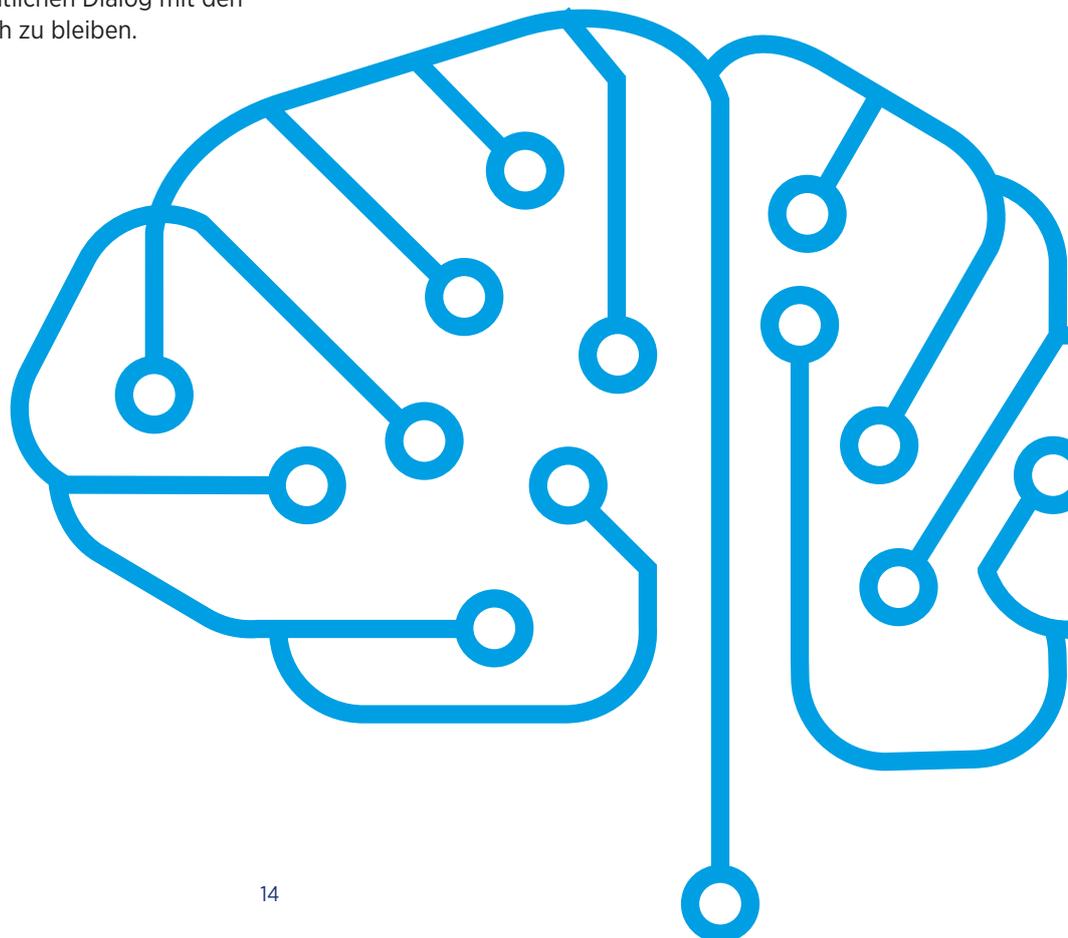
## 7. FAZIT

Zweifellos durchläuft die Personalbeschaffung aktuell durch neue Technologien und Plattformen eine Transformation, mit der sich Unternehmen wie Kandidaten intensiv auseinandersetzen müssen. Das Recruiting ist so technologiegetrieben und durch schnelllebige Trends beeinflusst wie nie zuvor.

Einige Ansätze, die etwas zurückhaltender mit dem KI-Versprechen umgehen, bergen für Kandidaten und Unternehmen durchaus neue, attraktive Chancen. Da es immer schwerer wird, passende Kandidaten auf dem Markt zu finden, müssen Unternehmen flächendeckende Talent-Pools aufbauen.

Hierfür sollten Unternehmen verschiedene Kanäle und Methoden nutzen, um Beziehungen zu potenziellen Bewerbern aufzubauen. So lernen Sie deren Interessen und Prioritäten kennen und können Ihre Bewerber anschließend passgenau über interessante Jobangebote informieren. Dabei helfen leistungsstarke Datenanalyseprogramme und digitale Tools, um potenzielle Kandidaten möglichst zeitnah zu finden – speziell bei schwer zu besetzenden Positionen. Diese Tools erfordern enorme Datenmengen und komplexe Personalvermittlungsprogramme. Zudem müssen Unternehmen interessante Inhalte für einen öffentlichen Dialog mit den Bewerbern entwickeln, um im Austausch zu bleiben.

**!** Trotz aller Digitalisierung bleibt festzuhalten: Der Mensch wird im Recruiting immer im Mittelpunkt stehen. Daran wird auch die fortschreitende Digitalisierung nichts ändern. Automatisierte Verfahren können die Kernkompetenzen und Erfahrungswerte eines guten Recruiters nicht ersetzen, jedoch ergänzen. Folglich bleibt die menschliche Urteilskraft weiterhin unverzichtbar, wenn Kandidaten auf dem Prüfstand stehen. Denn gerade bei der Personalgewinnung geht es um Vertrauen, Verlässlichkeit und Partnerschaftlichkeit – also den persönlichen Austausch.



## 8. QUELLEN

- <https://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/studie/hr-report-2019-neu>
- [https://media.newjobs.com/id/hiring/419/page/Recruiting\\_Trends\\_2019/Studien\\_2019\\_01\\_Social\\_Recruiting\\_Web.pdf](https://media.newjobs.com/id/hiring/419/page/Recruiting_Trends_2019/Studien_2019_01_Social_Recruiting_Web.pdf)
- <https://www.regus.de/work-germany/its-official-flexible-working-can-get-you-promoted>
- <https://www.uni-bamberg.de/isdl/transfer/e-recruiting/recruiting-trends/recruiting-trends-2018/>
- <https://pages.viasto.com/whitepaper/KI-im-HR>
- BPM, Bundesverband der Personalmanager, 2019: Zwischen Euphorie und Skepsis – KI in der Personalarbeit.  
[https://www.bpm.de/sites/default/files/bpm-service-24-ki\\_in\\_der\\_personalarbeit.pdf](https://www.bpm.de/sites/default/files/bpm-service-24-ki_in_der_personalarbeit.pdf)
- Marvin Minsky, 2003: Semantic Information Processing. MIT Press.
- Uwe Schick, 2018: Was ist künstliche Intelligenz? SAP Analytics.  
<https://news.sap.com/germany/2018/03/was-ist-kuenstliche-intelligenz/>
- DFKI und Bitcoin, 2017: Künstliche Intelligenz. Wirtschaftliche Bedeutung, gesellschaftliche Herausforderung, menschliche Verantwortung.  
[https://www.dfki.de/fileadmin/user\\_upload/import/9744\\_171012-KI-Gipfelpapier-online.pdf](https://www.dfki.de/fileadmin/user_upload/import/9744_171012-KI-Gipfelpapier-online.pdf)

Zugriff auf die Onlinequellen: September 2019.

## 9. ÜBER HAYS

Hays ist das weltweit führende Rekrutierungsunternehmen für hoch qualifizierte Spezialisten bzw. Fach- und Führungskräfte im privaten sowie im öffentlichen Sektor.

Das Leistungsportfolio umfasst die Vermittlung von Experten im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung, für Festanstellungen sowie für Projekte. Darüber hinaus bietet Hays Werkverträge, IT Services & Solutions, intelligentes Workforce Management sowie Executive Search an.

Im deutschsprachigen Raum ist Hays auf die Fachgebiete Engineering, Construction & Property, IT, Finance, Life Sciences, Healthcare, Sales & Marketing, Retail sowie Legal fokussiert.

### Kontakt

Hays  
Willy-Brandt-Platz 1-3  
68161 Mannheim

T: +49 621 1788 0  
E: [info@hays.de](mailto:info@hays.de)  
I: [www.hays.de](http://www.hays.de)