

# Bachelorarbeit

## Integration digitalen Technologien in den Recruiting- Prozess eines Handwerksbetriebes

Sophie Schina



# **Integration digitalen Technologien in den Recruiting- Prozess eines Handwerksbetriebes**

**Verfasserin:**

Sophie Schina

00161720

**Studiengangbezeichnung:**

Digitale Wirtschaft

**Abgabedatum der Studienarbeit:**

26.02.2024

**Prüfer:**

Prof. Dr. Thomas Meuche

## **Eigenständigkeitserklärung**

Ich habe die vorliegende Bachelorarbeit im Rahmen des berufsbegleitenden Studiums zum Bachelor of Arts selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen, Tools und Hilfsmittel benutzt.

Hof, den 25.02.24

---

Sophie Schina

## Inhaltsverzeichnis

	<b>Seite</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	5
<b>Abkürzungen</b>	6
1. Einleitung	7
1.1 Hintergrund und Kontext	7 -9
1.2 Problemstellung	9 - 10
1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	10 - 11
2. Vorstellung der Rahmenbedingungen	11
2.1 Definition traditioneller Recruiting-Maßnahmen	11 - 19
2.2 Definition von Zielgruppen	19 - 20
2.3 Herausforderungen des modernen Recruitings	20 - 22
3. Digitale Technologien im Recruiting	23
3.1 Einsatzmöglichkeiten digitaler Technologien im Recruiting	23 - 27
3.2 Best-Practice-Beispiele	27 - 34
3.3 Erfolgsfaktoren und Hemmnisse	34 - 35
4. Umfrage: „Wie beeinflussen digitale Technologien die Recruiting-Prozesse in einem Handwerksbetrieb?“	36
4.1 Erläuterung des Forschungsdesign	36 - 37
4.2 Erläuterung der Datenerhebung	37 - 39
4.3 Erläuterung Datenanalyse	39
5. Ergebnisse der durchgeführten Umfrage	39 - 40
5.1 Vorstellung der Ergebnisse	40 - 45
5.2 Auswertung der Umfrage	45 - 46
5.3 Erkenntnisse aus der Umfrage	47 - 48
6. Analyse der Chancen und Herausforderungen der Integration digitaler Technologien im Rekrutierungsprozess eines Handwerksbetriebes	48
6.1 Chancen und Potenziale	48 - 50
6.2 Herausforderungen	50 - 52
7. Fazit	52 – 54
8. Schlussbetrachtung	54 – 56
<b>Quellenverzeichnis</b>	i - iii
<b>Anhang</b>	iv

## Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Instagram-Stellenanzeige der Frankenpost vom 28.10.2023	14
Abbildung 2: Instagram-Stellenanzeige der Frankenpost vom 04.09.2023	14
Abbildung 3: Startseite von www.frankenpost.de, aufgerufen am 11.11.2023	14
Abbildung 4: Instagram-Stellenanzeige von Volvo Trucks Deutschland vom 15.11.2023	17
Abbildung 5: Ausschnitt aus Instagram-Reel von Julia Beitler vom 25.09.2022	18
Abbildung 6: Startseite der mobilen Version von Helvetia – The Game, aufgerufen am 03.12.2023	28
Abbildung 7: Startseite der Browser-Version von Helvetia – The Game, aufgerufen am 03.12.2023	28
Abbildung 8: Anwendungsspiel „Kamm der Entscheidungen“, aufgerufen am 03.12.2023	29
Abbildung 9: Seite nach Abschluss eines Modules, aufgerufen am 03.12.2023	29
Abbildung 10: Eigener Screenshot WhatsApp-Chat mit „Das Handwerk“ vom 04.12.2023	30
Abbildung 11: Eigener Screenshot WhatsApp-Chat mit „Das Handwerk“, Chatbot-Frage, vom 04.12.2023	30
Abbildung 12: Eigener Screenshot aus Facebook, vom 03.09.2023	32
Abbildung 13: Interner Beispielauszug der Robert Tröger KG aus Airtable	34
Abbildung 14: Auszug aus der Onlinebefragung vom 23.12.2023	38
Abbildung 15: Befragte Handwerksgewerke, selbsterstellt	40
Abbildung 16: Position im Handwerksbetrieb, selbsterstellt	41
Abbildung 17: Einsatz von digitalen Technologien im Recruiting, selbsterstellt	42
Abbildung 18: Erhoffte Verbesserung durch den Einsatz digitaler Technologien im Recruiting, selbsterstellt	43
Abbildung 19: Bedenken hinsichtlich des Einsatzes von digitalen Technologien im Recruiting, selbsterstellt	44
Abbildung 20: Ergebnisse Umfrage Einsatz von KI, selbsterstellt	45
Abbildung 21: Abbildung 15: Randstad. (2021). Welche Faktoren sind Ihnen bei der Arbeitgeberwahl wichtig?. Statista. Statista GmbH, aufgerufen am 16.01.2024	49
Abbildung 22: ZDH, & Bitkom Research. (1. Juli 2022). Was sind die aktuell größten Herausforderungen für Ihr Unternehmen?. In Statista, aufgerufen am 20.01.2024	52
Abbildung 23: Ausschnitt/Screenshot aus TikTok-Video des „Karriereguru“, aufgenommen am 21.01.2024	54

## Abkürzungen

z. B.	zum Beispiel
d. h.	das heißt
i. d. R.	in der Regel
u. U	unter Umständen
u. a.	unter anderem
Azubi	Auszubildender/Auszubildende
HR	Human Resources
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
KI	Künstliche Intelligenz
o. g.	oben genannt
ATS	Applicant Tracking System
GIF	Graphics Interchange Format
etc	et cetera
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik
BAVB	Bundesarbeitgeberverbandes Chemie

## 1. Einleitung

### 1.1 Hintergrund und Kontext

In Zeiten des Fachkräftemangels rückt bei vielen Unternehmen – branchenübergreifend – das Thema ‚Fachkräftegewinnung‘ immer mehr in den Vordergrund. Durch die Coronakrise wurde dieses Problem kurzfristig noch weiter verschärft, indem insbesondere im Gastronomie- und Dienstleistungssektor Arbeitsplätze wegfielen, die nun nicht mehr mit Fachkräften besetzt werden können. Auch die Handwerksbranche, die im Jahr 2022 einen Umsatz von rund 635 Milliarden Euro<sup>1</sup> verzeichnen konnte und insgesamt über 1 Million Betriebe<sup>2</sup> und 5,7 Millionen Beschäftigte<sup>3</sup>, umfasste, ist mit dieser Situation konfrontiert. Im Jahr 2022 gaben 77 %<sup>4</sup> der befragten Handwerksbetriebe an, dass sie große Probleme haben, qualifiziertes und ausgebildetes Personal zu finden. Dies bestätigen auch die neuesten Ergebnisse des IAB-Forschungsberichtes. Auch wenn sich dieser nicht ausschließlich auf die Handwerksbranche bezieht, sind die Ergebnisse eindeutig. Rund 45 %<sup>5</sup> aller befragten Betriebe gaben hiernach an, dass offene Stellen in der ersten Jahreshälfte 2022 nicht mit Fachkräften besetzt werden konnten. Bei den Kleinbetrieben waren es laut der Studie 62 %<sup>6</sup>, wohingegen bei den Großbetrieben der Anteil an unbesetzten Stellen bei 24 % lag. Im Baugewerbe, das ebenfalls zum Handwerkssektor zählt, zeigte sich in der ersten Jahreshälfte 2022 der größte Bedarf an Fachkräften. Hier blieben fast zwei Drittel der offenen Stellen unbesetzt und 12 %<sup>7</sup> aller Fachkräfte wurden im Baugewerbe nachgefragt. Handwerksbetriebe gaben nicht nur an, starke Probleme bei der Gewinnung von Fachkräften zu verzeichnen, sondern 65 % der Befragten berichteten auch von Schwierigkeiten in der Besetzung freier Ausbildungsplätzen.<sup>8</sup> Dies bestätigen auch die Auszubildendenzahlen: Seit einigen Jahren ist ein deut-

---

<sup>1</sup> Statistisches Bundesamt; ZDH, „Handwerk - Umsatz in Deutschland bis 2022“.

<sup>2</sup> Statista, „Handwerksbetriebe in Deutschland bis 2022“.

<sup>3</sup> Statista, „Beschäftigte im Handwerk in Deutschland bis 2022“.

<sup>4</sup> Statista, „Herausforderungen im Handwerk in Deutschland 2022“.

<sup>5</sup> tagesschau.de, „IAB-Studie Fachkräftebedarf so hoch wie seit zehn Jahren nicht“.

<sup>6</sup> tagesschau.de, „IAB-Studie Fachkräftebedarf so hoch wie seit zehn Jahren nicht“.

<sup>7</sup> Bennewitz u. a., „Auswirkungen des Angriffskrieges auf die Ukraine auf die Betriebe in Deutschland und weitere Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 2022“.

<sup>8</sup> Statista, „Herausforderungen im Handwerk in Deutschland 2022“.

licher Rückgang an neu abgeschlossenen Ausbildungsverträgen im deutschen Handwerk zu verzeichnen. So wurden im Jahr 2000 rund 204565<sup>9</sup> Ausbildungsverträge im Handwerk abgeschlossen, im Jahr 2020 waren es hingegen nur noch 130127<sup>10</sup>. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass es signifikante Unterschiede zwischen den Ausbildungszahlen den jeweiligen Berufen gibt. Der/die Kraftfahrzeugmechatroniker/in liegt nach wie vor auf Platz 1 (2019: 21813 geschlossene Verträge<sup>11</sup>) der beliebtesten handwerklichen Ausbildungsberufe, gefolgt von der Lehre zum/zur Elektroniker/-in (2019: 14898 geschlossene Verträge<sup>12</sup>) und Anlagenmechaniker/-in für Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik (2019: 13338 geschlossene Verträge<sup>13</sup>). Im Vergleich dazu ist die Ausbildung zum/zur Fleischer/-in (2019: 3030 Anzahl der Auszubildenden im Fleischerhandwerk<sup>14</sup>) oder zum/zur Bäcker/in (2019: 5587 Anzahl der Auszubildenden im Bäckerhandwerk) eher unbeliebt. Der Ausbildungsrückgang im Handwerk resultiert zum einen aus dem demografischen Wandel, zum anderen aus einer sich immer schneller verändernden digitalen Umwelt, welche in den vergangenen Jahren eine Vielzahl an neuen Lehrberufen und Studiengängen hervorgebracht hat. Im Jahr 2018 gab es 326 verschiedene Ausbildungsberufe sowie fast 20000 Studiengänge<sup>15</sup>.

Das Problem des Fachkräfte- und Auszubildendenmangels im Handwerk könnte sich zudem in den kommenden Jahren aufgrund des Generationenwechsels und des demografischen Wandels weiter verstärken. Insbesondere da die Angehörigen der geburtenstarken Jahrgänge ab Mitte der 1950er-Jahren bis in die 1970er-Jahre, auch Babyboomer<sup>16</sup> genannt, nun allmählich in den Ruhestand übergehen. So erwartet die deutsche Bundesregierung, dass bis zum Jahr 2026 eine Fachkräftelücke von circa 240000 Menschen<sup>17</sup> bestehen wird. Laut einer Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsfor-

---

<sup>9</sup> ZDH. „Statistikseiten des Zentralverband des Deutschen Handwerks“.

<sup>10</sup> ZDH. „Statistikseiten des Zentralverband des Deutschen Handwerks“.

<sup>11</sup> dhz. „Die beliebtesten Ausbildungsberufe im Handwerk“.

<sup>12</sup> dhz. „Die beliebtesten Ausbildungsberufe im Handwerk“.

<sup>13</sup> dhz. „Die beliebtesten Ausbildungsberufe im Handwerk“.

<sup>14</sup> Statista, „Auszubildende zum Fleischer in Deutschland bis 2022“.

<sup>15</sup> Kring und Hurrelmann, *Die Generation Z erfolgreich gewinnen, führen, binden.*, S. 18

<sup>16</sup> Kring und Hurrelmann, *Die Generation Z erfolgreich gewinnen, führen, binden.*, S. 18

<sup>17</sup> tagesschau.de, „Pläne der Bundesregierung“.

schung der Bundesagentur für Arbeit werden bis zum Jahr 2035 circa 7 Millionen Arbeitskräfte<sup>18</sup> verloren gehen, wenn hier nicht z. B. durch Zuwanderung der Erhöhung des Renteneintrittsalters entgegengewirkt wird.

Bereits heute sind diese negativen Auswirkungen des Fachkräftemangels für Kundinnen und Kunden in der Handwerksbranche spürbar. Lange Wartezeiten, um eine handwerkliche Dienstleistung zu erhalten, sind inzwischen oftmals selbstverständlich; teilweise erfolgt sogar eine vollständige Absage durch einen Handwerksbetrieb. Doch nicht nur Kundinnen und Kunden sind von den negativen Auswirkungen des Fachkräftemangels betroffen. Auch aus Sicht der Unternehmen hat das Fehlen von qualifiziertem Personal massive und belastende Auswirkungen. So entsteht einerseits eine Mehrbelastung der vorhandenen Belegschaft, was im schlimmsten Fall mit einer höheren Krankheits- oder Kündigungsrate einhergehen kann. Andererseits müssen Betriebe ihr Angebot einschränken bzw. lukrative und größere Aufträge vollständig ablehnen, was Imageschäden durch eine sinkende Zufriedenheit bei Kunden/Kundinnen und Mitarbeitenden verursacht. Auch der Verlust von Wettbewerbs- oder Innovationsfähigkeit kann eine negative Folge des Fachkräftemangels für einen Handwerksbetrieb bedeuten. Diese Auswirkungen sind auch nach außen hin sichtbar, was dazu führen kann, dass das Interesse potenzieller Bewerber an einem solchen Unternehmen abnimmt.

## 1.2 Problemstellung

Um dem Fachkräfte- und Auszubildendenmangel entgegenzuwirken und auch zukünftig auf dem Markt gegenüber Wettbewerbern bestehen zu können, ist auch für Handwerksbetriebe ein erfolgreiches und modernes Recruiting neuer Fachkräfte und Auszubildende entscheidend. Ein großes Problem im Handwerkssektor ist, dass viele Betriebe, insbesondere kleine oder mittelständische, auf traditionelle Rekrutierungsmethoden wie über Printmedien, Radiowerbung oder Stellenschaltung auf einer Internet-Jobbörse zurückgreifen. Auch wenn dies gelegentlich zum gewünschten Erfolg führt und eine offene Stelle besetzt wird, sind diese Methoden angesichts der Vielzahl an offenen Stellen alleine nicht mehr ausreichend und teilweise überholt. Auch im Hinblick auf den Generationenwechsel und die schnelle und stetige Digitalisierung in jeglichen Lebensbereichen sind die traditionellen Rekrutierungsmethoden weniger effektiv und zielführend. Zugleich ist das Thema ‚Social-Media-Recruiting‘ inzwischen nicht mehr nur ein kurzfristiger

---

<sup>18</sup> Brunner, „Fachkräftemangel: Wie viel Personal in Deutschland fehlt“.

Trend, sondern ein fester Bestandteil moderner und erfolgreicher Strategie zur Personalgewinnung.

Auch mit Blick auf die ‚Generation Z‘ (nach dem Jahr 2000 geborene Personen<sup>19</sup>), die nun nach und nach in das Berufsleben eintritt, bedarf es heutzutage weit mehr, als eine bloße Stellenanzeige in der Samstagsausgabe der lokalen Tageszeitung zu schalten und darauf zu hoffen, dass hieraufhin Auszubildendenbewerbungen eingehen. Diese neue Generation wächst mit deutlich entspannteren beruflichen Perspektiven auf, da sie kaum noch von Arbeitslosigkeit bedroht ist.<sup>20</sup> Für Betriebe heißt das wiederum, dass sie insbesondere auch ihr Ausbildungs-Recruiting bzw. Verfahren entsprechend anpassen müssen.

Handwerksbetriebe müssen daher in Betracht ziehen, digitale Technologien in ihre Rekrutierungsprozesse einfließen zu lassen. Weiter stellt sich die Frage, welche digitalen Technologien in einem Rekrutierungsprozess für einen Handwerksbetrieb sinnvoll sind und welche Hintergründe hier beachtet werden müssen. Insbesondere bedarf es hierzu auch einer Zielgruppenanalyse und einer Definition von grundlegenden Anforderungsprofilen potenzieller Bewerber, um eine möglichst effektive Integration digitaler Technologien in den Rekrutierungsprozess zu erreichen.

### 1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Die vorliegende wissenschaftliche Arbeit hat das Ziel, den Einfluss der Integration digitaler Technologien in den Recruiting-Prozessen bezogen auf den Handwerkssektor herauszuarbeiten. Zusätzlich soll ermittelt werden, welche dieser digitalen Technologien hierbei am effektivsten sind. Zudem soll erarbeitet werden, ob es in diesem Zusammenhang Unterschiede bezogen auf die jeweilige Alters- bzw. Zielgruppe des Recruitings bzw. die verwendeten Maßnahmen gibt.

Zu Beginn der Arbeit wird auf die bestehenden und traditionelleren Recruiting-Maßnahmen eingegangen. Hierzu werden die derzeit bestehenden Methoden erläutert, Vorteile aber auch Nachteile aufgezeigt sowie Trends dargestellt. Nachfolgend wird eine Defini-

---

<sup>19</sup> Kring und Hurrelmann, *Die Generation Z erfolgreich gewinnen, führen, binden.*, S. 13

<sup>20</sup> Kring und Hurrelmann, *Die Generation Z erfolgreich gewinnen, führen, binden.*, S. 18

tion der Zielgruppen im Handwerksbereich vorgenommen und es werden Herausforderungen der modernen und digitalen Maßnahmen zur Personalbeschaffung erläutert. Im Anschluss wird in Kapitel drei auf die digitalen Technologien im Recruiting eingegangen und es werden Einsatzmöglichkeiten, Best-Practice-Beispiele und Erfolgsfaktoren, aber auch Hemmnisse betrachtet. Hierauf aufbauend erfolgt die Überleitung zu Kapitel vier, in dem die für diese wissenschaftliche Arbeit ausgearbeitete quantitative Umfrage vorgestellt wird. Das Forschungsdesign sowie die Datenerhebung und -analyse der Umfrage werden näher erläutert. Anschließend erfolgt eine kritische Auswertung der vorangegangenen Umfrage und ihrer Ergebnisse. Diese werden vorgestellt, ausgewertet und es wird der Versuch unternommen, daraus Erkenntnisse zu gewinnen. Zusätzlich erfolgt in Kapitel sechs eine Analyse der Chancen und Herausforderungen der Integration digitaler Technologien im Recruiting für Handwerksbetriebe. Nach der detaillierten Betrachtung wird am Ende der Arbeit ein Fazit gezogen und eine persönliche Schlussbetrachtung über diese Bachelorthesis abgegeben.

## 2. Vorstellung der Rahmenbedingungen

### 2.1 Definition traditioneller Recruiting-Maßnahmen

Bevor auf die Definition traditioneller Recruiting-Maßnahmen eingegangen werden kann, muss der Begriff ‚Recruiting‘ näher beschrieben werden. Dieser beschreibt sowohl Online- als auch Offlinemaßnahmen, die zur Personalgewinnung bzw. -beschaffung innerhalb eines Unternehmens eingesetzt werden<sup>21</sup>. Die grundlegende Aufgabe besteht dabei darin, offene Stellen innerhalb der Unternehmung bedarfsgerecht und möglichst kostengünstig mit qualifizierten Arbeitskräften zu besetzen. Welche Maßnahme, wie und wann, eingesetzt wird, ist zielgruppenabhängig. Nachfolgend werden exemplarisch einige traditionelle Recruiting-Maßnahmen beschrieben.

#### Schaltung von Stellenanzeigen in Printmedien

Bei dieser Maßnahme schalten Unternehmen ihre Stellenanzeigen in Fachzeitschriften, Tageszeitungen, Wochenblättern oder auch Publikumszeitschriften. Je nach Veröffentlichungswegs der Printmedien werden hier unterschiedliche Zielgruppen erreicht und es

---

<sup>21</sup> Personio.de, Recruiting: Definition, Prozess und Instrumente

ergeben sich verschiedene Vor- und Nachteile. Inserieren Unternehmen Stellenanzeigen in einer branchentypischen Fachzeitschrift, so werden hier Leser und Leserinnen angesprochen, die vermutlich einen Beruf in der entsprechenden Branche ausüben. Das bedeutet, dass die gewünschte Zielgruppe erreicht wird und der Streuverlust auf ein Minimum begrenzt ist. Ein Beispiel wäre hier die Zeitschrift „Fernfahrer“. In dieser geht es um aktuelle Entwicklungen im LKW- und Berufskraftfahrerbereich. Dieses monatlich erscheinende Magazin wird hauptsächlich von Berufskraftfahrern sowie von Mitarbeitenden der Logistikbranche, von Nutzfahrzeugherstellern und Werkstätten gelesen. Hier werden insbesondere Stellenanzeigen für LKW-Fahrer/innen oder KFZ-Monteur/innen aufgegeben. Solche Fachzeitschriften erreichen potenzielle Bewerber auf nationaler Ebene. Einen Gegensatz hierzu stellen die Tageszeitungen oder Wochenblätter dar. Ein kleiner Teil dieser Zeitungen kann zwar eine gesamtdeutsche Reichweite verzeichnen (z. B. die „Bild“-Zeitung des Axel-Springer-Verlags), jedoch entscheiden sich viele Unternehmen für eine Stellenanzeige in den regionalen Zeitungen (z. B. der „Frankenpost“). Dies hat den Vorteil, dass Unternehmen im lokalen Raum i. d. R. bekannt sind und potenzielle Bewerber die Stellenanzeigen direkt einem Unternehmen und einer Branche zuordnen können. Ein weiterer relevanter Vorteil von lokalen Zeitungsannoncen ist der Aspekt des ‚Durchblätterns‘. Potenzielle Bewerber und Bewerberinnen stoßen so ggf. auf Stellenangebote, die ihnen in einem Onlineportal aufgrund diverser Filter u. U. nicht angezeigt werden. Auch in Bezug auf Ausbildungsstellenanzeigen ist es dadurch möglich, dass diese zwar in erster Linie von den älteren Generationen (Großeltern, Eltern) gesehen werden, die Information dann jedoch an die Schüler weitergetragen wird. Oftmals sind es die Eltern, die einen entscheidenden Einfluss auf die Berufswahl der Kinder ausüben; teilweise wird die Berufswahl und die Entscheidung über das Ausbildungsunternehmen sogar maßgeblich von den Eltern übernommen.<sup>22</sup> Je nachdem, wie das Layout eines solchen Inserates gestaltet ist, können darin sogar mehrere Stellenangebote gesammelt aufgegeben und damit Kosten eingespart werden. Printmedien erreichen zudem Menschen, die nicht onlineaffin sind. Des Weiteren können solche Anzeigen dazu beitragen, Präsenz in der Region zu zeigen und die Unternehmensmarke zu stärken. Nachteile von Stellenschaltungen in Printmedien sind der Streuverlust der Zielgruppe sowie die relativ hohen Kosten für eine Annonce. So werden z. B. für ein Stellenangebot

---

<sup>22</sup> Kring und Hurrelmann, *Die Generation Z erfolgreich gewinnen, führen, binden.*, S. 18

über eine halbe Seite im „marcus®“ (Regionalmagazin für Saalfeld-Rudolstadt-Bad Blankenburg und Umgebung, Auflage 43.000 Exemplare<sup>23</sup>) 1008,00 EUR netto (siehe Anhang 3) fällig. Zudem müssen Unternehmen sich meist eigenständig um die Gestaltung der Anzeige kümmern. Sofern es im Unternehmen keine Fachkraft für solche Grafikerstellungen gibt, fallen neben den Aufwendungen für das Inserat nochmals Kosten für die Anfertigung der Anzeige an. Außerdem sind nach Einsendeschluss keine Änderungen mehr möglich und Fehler in der Anzeige können nicht mehr kurzfristig behoben werden. Der relevanteste Nachteil von Zeitungsannoncen ist jedoch die mangelnde Erfolgskontrolle. Zwar geben Verlage die Anzahl der verkauften oder gedruckten Zeitungen an, jedoch ist kein ‚Tracking‘ dahingehend möglich, wie viele Personen die Stellenanzeige tatsächlich gelesen haben. Dies wäre wiederum bei einer Onlinestellenanzeige nachvollziehbar. Aufgrund der genannten Nachteile ist es nachvollziehbar, dass nur 8,7 %<sup>24</sup> der Unternehmen im Jahr 2019 die Printmedien als Kanal zur Veröffentlichung von Stellenanzeigen genutzt haben.

Zugleich passen sich auch die Verlage der Printmedien der Situation an: Ein anhaltender Trend, der vergangenen Jahre und Monate besteht darin, dass Verlage oftmals ‚Pakete‘ verkaufen. Diese beinhalten neben der Schaltung in Printmedien, auch die Veröffentlichung auf diversen verlagseigenen Social-Media-Portalen sowie auf eigenen Job-Plattformen, wie beispielhaft nachfolgend auf den Abbildungen Nr. 1 und 2 ersichtlich ist. Die im Hofer Raum ansässige lokale Regionalzeitschrift „Frankenpost“ bietet ihren Kunden in verschiedenen Paketen mit mehrmonatiger Laufzeit neben der Schaltung von Anzeigen in der Zeitschrift (analog und als e-Paper verfügbar), auch die Veröffentlichung auf ihrer Facebook- und Instagram-Seite, sowie auf der Plattform ‚jobs.karriereland.de‘ an, auf die über die Onlinestartseite der „Frankenpost“ zugegriffen werden kann.

---

<sup>23</sup> „marcus® Magazin für den Landkreis SLF / RU“.

<sup>24</sup> Uni Bamberg, „Unternehmen - Kanäle für Stellenanzeigen in Deutschland 2019“.



Abbildung 1: Instagram-Stellenanzeige der Frankenpost vom 28.10.2023<sup>1</sup>



Abbildung 2: Instagram-Stellenanzeige der Frankenpost vom 04.09.2023<sup>2</sup>



Abbildung 3: Startseite von [www.frankenpost.de](http://www.frankenpost.de), aufgerufen am 11.11.2023<sup>3</sup>

## Schaltung von Stellenanzeigen auf Internet - Stellenbörsen

Bereits seit den 1990er - Jahren verwenden Unternehmen zur Personalbeschaffung die Schaltung von Stellenanzeigen im Internet. Diese Recruiting-Maßnahme ist noch immer ein teilweise wirkungsvolles Instrument. Im Jahr 2019 gaben 77 %<sup>25</sup> der Unternehmen an, Internetbörsen zur Veröffentlichung von Stellenanzeigen zu nutzen. Zugleich gaben auch 41,9 %<sup>26</sup> der Bewerber im Jahr 2020 an, ihre Suche nach einem neuen Job auf Online-Jobbörsen begonnen zu haben. Es gibt zum einen kostenlose Portale, auf denen

<sup>25</sup> Uni Bamberg. „Unternehmen - Kanäle für Stellenanzeigen in Deutschland 2019“.

<sup>26</sup> Statista. „Erste Anlaufpunkte bei der Jobsuche 2020“.

Unternehmen Stellenanzeigen schalten können, so z. B. Indeed, Jobbörse der Bundesagentur für Arbeit oder Gigajob.com. Hierbei ist jedoch anzumerken, dass Unternehmen auf Indeed und Gigajob.com Annoncen zwar zunächst kostenlos veröffentlichen können; möchten sie aber im Ranking der aufgelisteten Stellen im oberen Feld erscheinen und so mehr Bewerber erreichen, fallen Gebühren an. Generell kostenpflichtige Jobbörsen sind u. a. Xing, LinkedIn, Stepstone oder Jobware. Insbesondere Xing ist bei über 20 %<sup>27</sup> der Unternehmen die erste Anlaufstelle, um neue Mitarbeiter aus der DACH-Region zu finden. Im Februar 2023 hatte das Portal nach eigenen Angaben 21,5 Millionen Nutzer in Deutschland, Österreich und der Schweiz<sup>28</sup>. Auch das Recruiting auf LinkedIn ist für viele Unternehmen eine wesentliche Komponente. Ende Oktober 2023 belief sich die Zahl der LinkedIn-Mitglieder in der DACH-Region auf über 22 Millionen<sup>29</sup>. Neben diesen großen Stellenbörsen gibt es auch noch zahlreiche kleinere, die sich auf eine jeweilige Region spezialisiert haben, z. B. oberfrankenjobs.de oder jobfinder-thueringen.de. Das gleiche gilt für Stellenanzeigen zu freien Ausbildungsplätzen. Auch hier gibt es eine große Zahl an Anbietern, bei denen Unternehmen Anzeigen inserieren können, beispielsweise auf kostenpflichtigen Seiten wie Ausbildungsheld.de, Ausbildung.de, azubiyo.de oder ausbildungsmarkt.de. Die Unternehmen haben auch die Möglichkeit, Ausbildungsstellen kostenlos über die Webseite der Arbeitsagentur zu veröffentlichen. Nachteile von Internet Jobbörsen sind zum einen, dass u. U. falsche Zielgruppen angesprochen werden und die Anzeige somit erfolglos bleibt. Damit einher geht die Schwierigkeit für das Unternehmen, die richtige Jobbörse auszuwählen. Es muss sorgfältig abgewogen werden, auf welcher der zahlreichen Plattformen im Internet am ehesten die gewünschte Zielgruppe erreicht werden kann. Auch die Kosten müssen in die Überlegungen einbezogen werden, da Anbieter oftmals versuchen, Kunden ein mehrmonatiges ‚Abo-Modell‘ zu verkaufen. Jedoch bieten sich bei der Schaltung von Stellenanzeigen im Internet auch erhebliche Vorteile. Zum einen stehen die Anzeigen zu jeder Tages- und Nachtzeit ortsunabhängig zur Verfügung. Zum anderen kann ein Stellenangebot beliebig abgeändert oder ergänzt werden. Auch die Reichweite der Anzeige ist deutlich höher, als vergleichsweise bei den Printmedien. Zudem können Unternehmen mit nur einem Klick sehen, wie viele Views die Anzeige erhalten hat, welcher Altersgruppe und welchem Geschlecht die erreichten Personen angehören und welchen Wohnort diese haben. So kann innerhalb kurzer Zeit festgestellt werden, ob die Anzeigen auch tatsächlich

---

<sup>27</sup> Statista. „Soziale Netzwerke - Active Sourcing durch Unternehmen in Deutschland 2018“.

<sup>28</sup> New Work. „New Work SE mit zweistelligem Umsatzwachstum im Geschäftsjahr 2022“.

<sup>29</sup> Statista. „LinkedIn - Mitglieder in der DACH-Region 2023“.

die gewünschte Zielgruppe ansprechen. Des Weiteren sind Stellenangebote im Internet im Vergleich zu den Printmedien deutlich preisgünstiger. So kostet beispielsweise ein Jahresabonnement der mgo Joblokal GmbH 2.000,00 EUR netto (siehe Anhang 1). Es die unbegrenzte Veröffentlichung von Stellenangeboten für die Portale oberfranken-jobs.de und jobfinder-thueringen.de. Das knapp 7,5 Monate umfassende Abonnement für das Portal von Ausbildungsheld.de, das ebenfalls zur mgo Joblokal GmbH, gehört, kostet weitere 310,00 EUR netto (siehe Anhang 2). Wenn eine Unternehmensgruppe z.B. sowohl in Oberfranken als auch in Thüringen Standorte hat, ist es somit möglich, über dieses eine Abonnement für mehrere Standorte Stellenanzeigen zu schalten. So kann die Rechnung auf ein Unternehmen ausgestellt werden, innerbetrieblich erfolgt dann jedoch eine Weiterverrechnung an die jeweiligen Standorte. So verringern sich für die Kosten der Stellenanzeigen.

### Berufs- und Ausbildungsmessen

Berufs- und Ausbildungsmessen sind eine bedeutende Maßnahme im Recruiting. Es handelt sich um Veranstaltungen, auf denen verschiedene Arbeitgeber aus diversen Branchen sich und ihre Berufs- und Ausbildungsangebote präsentieren. Diesem Vorgehen kommt auch im Hinblick auf das Employer Branding eine wesentliche Rolle zu. Meist richten sich solche Berufs- und Ausbildungsmessen an Berufseinsteiger/innen und Schulabgänger/innen. Dabei können sich Unternehmen positiv präsentieren, die Konkurrenz kritisch betrachten und erste Kontakte mit potenziellen Bewerbern herstellen. Insbesondere im Schüler- und Studentenbereich können diese Messen entscheidend dazu beitragen, dass junge Menschen erstmals mit einem Unternehmen in Berührung kommen und über eine spätere Bewerbung nachdenken. Insbesondere bieten die Veranstaltungen die Gelegenheit für Unternehmen, nicht nur sich, sondern auch ihre Produkte oder Dienstleistungen zu präsentieren. Dies stellt besonders für die Handwerksbranche eine Chance dar, die viele Gewerke bzw. deren Betriebe kreativ zu präsentieren. So betreiben manche Unternehmen auf Jobmessen großen Aufwand und stellen LKWs, Bagger oder Kräne aus, um junge Talente auf sich und ihre Branche aufmerksam zu machen. Andere, z. B. Schreiner, bringen Holz und verschiedenes Werkzeug mit und motivieren die Besucher, selbst tätig zu werden. Auch innovative digitale Konzepte kommen zum Einsatz. Ein Beispiel wäre hier eine Virtual-Reality-Brille, mit der sich die Messebesucher digital am Lackieren einer Autotür versuchen können. Solche Beispiele zeigen deutlich, dass viele Unternehmen Mühen und Kosten investieren, um sich den Besuchern positiv zu präsentieren und die Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen.

## Social Media

Auch das Thema Social-Media-Recruiting kann inzwischen zu den traditionellen Personalbeschaffungsmethoden gezählt werden. Es beschreibt die Gesamtheit aller Maßnahmen, die Unternehmen im Zusammenhang mit den sozialen Netzwerken anwenden, um geeignete Bewerber anzusprechen und von sich zu überzeugen. Aufgrund der hohen Benutzerzahlen vieler Plattformen ist es für Unternehmen inzwischen nahezu unverzichtbar, ebenfalls dort aktiv zu sein. Zum Social-Media-Recruiting zählt eine Vielzahl an verschiedenen Maßnahmen, z.B. das Content-Marketing, bei dem Unternehmen auf ihren sozialen Profilen regelmäßig Inhalte (Bilder, Videos, Texte) aus dem Arbeitsalltag sowie zu Stellenangeboten, Produkten und Dienstleistungen oder Firmenevents posten. Dies trägt zur Stärkung des Employer-Brandings bei. Ferner gibt es das Active Sourcing. Hierbei nehmen Betriebe über soziale Netzwerke direkt Kontakt zu geeigneten Kandidaten auf und versuchen, diese Personen für eine Stelle im eigenen Unternehmen zu gewinnen. Weiter besteht die Möglichkeit, über bezahlte Anzeigen bei Facebook oder Instagram, die eigene Karriereseite oder auch direkt eine Stellenanzeige miteinander zu verknüpfen und so zahlreiche potenzielle Bewerber zu erreichen. Auch Influencer-Marketing gehört zum Social-Media-Recruiting. Hierbei gehen Unternehmen bezahlte Partnerschaften mit bekannten Persönlichkeiten ein, die über umfassende Reichweite verfügen, und lassen ihre Botschaften oder Produktweiterempfehlungen durch diese verbreiten.



Abbildung 4: Instagram-Stellenanzeige von Volvo Trucks Deutschland vom 15.11.2023<sup>4</sup> als Beispiel für eine bezahlte Anzeige mit Link, der auf eine unternehmenseigene Karrierewebseite führt (Bild links)

*Abbildung 5: Ausschnitt aus einem Instagram-Reel von Julia Beitler (bekannt aus der TV-Serie „Truckerbabe“, Kabel 1), die einen neuen MAN-LKW vorstellt, vom 25.09.2022<sup>5</sup> als Beispiel für Influencer-Marketing*



Schwierigkeiten des Social-Media-Recruiting sind zum einen, den passenden Personenkreis zu erreichen und zielgruppengerichtet entsprechend interessanten, kreativen und ansprechenden Content zu liefern. Insbesondere ist die Auswahl der Plattform entscheidend, wenn es um die richtige Zielgruppe geht. So wurde z. B. Facebook in Deutschland im Jahr 2022 zu 47 %<sup>30</sup> von Personen der Altersspanne von 30 bis 49 Jahren genutzt. Instagram hingegen wurde zu 74 %<sup>31</sup> von Personen im Alter von 14 bis 29 Jahren verwendet. Weiter gilt es, den Bewerbungsprozess von einem potenziellen Interessenten in die sozialen Netzwerke einzupassen, damit dieser möglichst einfach und schnell die notwendigen Tools findet, um seine Bewerbung abzugeben. Teilweise ist dies für Personen außerhalb des IT-Fachgebietes nur schwer umsetzbar, sodass viele Unternehmen hier auf die Hilfe von Agenturen angewiesen sind, die i. d. R. relativ teuer sind. Auch das Thema Datenschutz spielt besonderes in Deutschland hier eine zentrale Rolle. Positive Aspekte des Social-Media-Recruiting sind zum einen die (u. U.) hohe Reichweite des Postings innerhalb kürzester Zeit, zum anderen aber auch, dass bei der richtigen und

---

<sup>30</sup> Statista. „Social-Media-Plattformen - Anteil der Nutzer nach Altersgruppen in Deutschland 2022“.

<sup>31</sup> Statista. „Social-Media-Plattformen - Anteil der Nutzer nach Altersgruppen in Deutschland 2022“.

professionellen Content-Schaltung passgenau die richtige Zielgruppe (z. B. Alter, Interessen) erreicht werden kann. Außerdem kann das Image als attraktiver Arbeitgeber verstärkt werden.

Weitere traditionelle Recruiting-Maßnahmen, auf die in dieser Arbeit nicht weiter explizit eingegangen wird, sind das Headhunting, interne Talentpools, Unternehmenswebseiten bzw. firmeneigene Karrierewebsites oder auch Prämien für ‚Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter‘.

## 2.2 Definition von Zielgruppen

Eine exakte Definition von Zielgruppen kann aufgrund der Vielzahl an verschiedenen handwerklichen Berufen nicht festgelegt werden. Jedoch gibt es Überschneidungen hinsichtlich relevanter Faktoren, die bei der Besetzung von Stellen mit Fachkräften eine entscheidende Rolle einnehmen. So ist zum einen eine einschlägige und durch die jeweiligen Handwerkskammern und Innungen anerkannte berufliche Ausbildung eine Grundvoraussetzung. Dies dauert – abhängig von Berufsfeld – zwischen zwei und dreierhalb Jahren. In vielen Handwerksberufen werden Berufseinsteiger mit einer absolvierten Lehre auch ‚Gesellen‘ genannt. Zum anderen kann jedoch – abhängig von den Anforderungen an eine offene Stelle – u. U. auch ein Meistertitel vorausgesetzt werden. Dieser ist ein Nachweis für eine hohe fachliche Qualität und dient oftmals als Grundlage, um im Handwerk eine Führungsposition zu übernehmen oder sich selbstständig machen zu können. Zudem beinhaltet der die Meisterausbildung auch die Ausbildereignung. Handwerksmeister sind damit zum Ausbilden berechtigt. Auch der Nachweis des Titels des Betriebswirtes oder der Studienabschluss im Fach ‚Handwerksmanagement (B.A.)‘ können eine Voraussetzung für bestimmte Stellen im Handwerksbereich sein. Somit wurden nun bereits die grundlegenden Qualifikationen von Zielgruppen im Handwerk definiert. Auch hinsichtlich der Geschlechter ist eine Definition des angesprochenen Personenkreises branchenübergreifend nicht möglich. Jedoch lag beispielsweise der Anteil von Männern in Hoch- und Tiefbauberufen zum Stand vom 30.06.2022 bei 98,2 %<sup>32</sup>, bei den Mechatronik-, Energie- und Elektroberufen lag der Anteil an männlichen Arbeitskräften 90,8 %<sup>33</sup>. Im Produktdesign/Kunsthandwerk betrug der Anteil der Frauen bei

---

<sup>32</sup> Statista. „Anteil von Frauen und Männern in verschiedenen Berufsgruppen 2022“.

<sup>33</sup> Statista „Anteil von Frauen und Männern in verschiedenen Berufsgruppen 2022“.

51,1 %<sup>34</sup>. Hinsichtlich des Einzugsgebietes sollte die Zielgruppe im Recruiting eher auf den regionalen Raum beschränkt werden. Dies hat den Hintergrund, dass Handwerker i. d. R. keine Möglichkeit zum Homeoffice haben und ihre Tätigkeit vor Ort im Betrieb, wo auch das entsprechende Werkzeug vorhanden ist, ausführen müssen. Im Jahr 2013 gaben laut einer Studie der Deutschen Post 72 % der Befragten an, dass sie einen Arbeitsweg von 40 Minuten und länger als ‚stressig‘ empfinden<sup>35</sup>. Dies lässt den Schluss zu, dass möglicherweise einige potenzielle Bewerber einen entsprechend längeren Arbeitsweg als Ausschlusskriterium für eine angebotene Stelle ansehen. Das Alter der Zielgruppe beträgt handwerksbranchenübergreifend circa 20 bis 60 Jahre, wobei es hier auf den Grad der physischen Beanspruchung durch die Arbeit sowie der körperlichen Fitness der jeweiligen Person ankommt. Laut einer Studie aus dem Jahr 2021 war die Anzahl der Arbeitsunfähigkeitstage von BKK\*-Mitgliedern im Altersbereich 60 bis 64 Jahre sowohl bei Männern wie auch bei Frauen im Vergleich zu allen anderen Altersgruppen am höchsten<sup>36</sup>. So stellt es beispielweise im Beruf des Stuckateurs eine hohe körperliche Belastung dar, wenn die Arbeiten ‚über dem Kopf‘ ausgeführt werden müssen, und dadurch Nacken, Schultern und Arme stark beanspruchen. Der Beruf des Maurers etwa ist oft mit schwerem Heben und Tragen verbunden, weshalb bei dieser Berufsgruppe ein erhöhtes Risiko für Muskel und Skeletterkrankungen<sup>37</sup> besteht. Wenn ein Mensch über viele Jahre derart körperlich anspruchsvolle Beschäftigungen ausgeübt hat, kann er oftmals nicht mehr bis in hohe Alter arbeiten. Daher sollte das Zielalter des Recruitings bei diesen Berufen eher etwas heruntersetzt werden. Zugleich ist auch zu berücksichtigen, dass ein hoher Erfahrungsschatz von älteren Mitarbeitern nicht unterschätzt werden sollte, da diese ihre Kenntnisse und ihr Wissen an die jüngeren Mitarbeiter weitergeben können.

*\*Betriebs-Kranken-Kasse*

### 2.3 Herausforderungen des modernen Recruitings

Bei einem erfolgreichen Recruiting nimmt auch das Thema der eigenen Verantwortung im Bereich Human Resources (HR) eine bedeutende Rolle ein. Viele mittelständische

---

<sup>34</sup> Statista „Anteil von Frauen und Männern in verschiedenen Berufsgruppen 2022“.

<sup>35</sup> Statista. „Beurteilung des Arbeitsweges nach Zeitaufwand in Deutschland 2018“.

<sup>36</sup> Statista. „Arbeitsunfähigkeit - AU-Tage nach Alter und Geschlecht“.

<sup>37</sup> Teßner, „Die zehn härtesten Berufe im Handwerk - ELTEN Blog“.

und große Unternehmen haben dies längst erkannt und hierfür eigens Mitarbeiter eingestellt oder ganze HR-Abteilungen gegründet, um im ‚War for Talents‘ erfolgreich sein zu können. Im Handwerkssektor ist es jedoch so, dass ein Großteil der Betriebe zu den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zählt<sup>38</sup>. Oftmals übernimmt im Handwerksbetrieb der/die Geschäftsführer/-in die Aufgabe der Personalbeschaffung noch selbst ‚nebenher‘, was zur Folge hat, dass die Qualität niedrig sein kann und ein Erfolg häufig ausbleibt. Insbesondere bei den KMU ist es jedoch durchaus sinnvoll, eine Stelle ausschließlich für den HR-Bereich zu etablieren, da dieses Aufgabengebiet zahlreiche verschiedene Tätigkeiten umfasst. Dieses reicht von der Personalgewinnung, über das On- und Offboarding, die Personaladministration, die Personalentwicklung und die Unterstützung der Führungskräfte bis dahin, dass diese Person als Ansprechpartner für Beschäftigte im Betrieb dient. Eine solche Stelle kann entscheidend zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit beitragen und so die Fluktuation innerhalb der Unternehmen verringern.

Eine weitere Herausforderung für Betriebe ist es, die korrekte Recruiting-Maßnahme bzw. den passenden Kanal für die Veröffentlichung von Stellenangeboten zu nutzen, um die branchenrichtige Zielgruppe zu erreichen. Auch im Handwerksbereich muss hier differenziert werden, z. B. bei der Auswahl der Social-Media-Plattform. So bietet es sich für Handwerksbetriebe eher nicht an, auf ‚LinkedIn‘ nach ausgebildeten Fachkräften zu suchen, da hier nur 1,3 %<sup>39</sup> der Stellenanzeigen im Bereich ‚Bauwesen, Handwerk, Umwelt‘ geschaltet wurden. Zudem liegt die Anzahl an Usern, die dem Bereich ‚Fachkräfte mit Berufsausbildung‘ zuzuordnen sind, lediglich bei 16,3 %<sup>40</sup> im Vergleich zur Nutzerzahl ‚Fachkräfte mit akademischer Bildung‘ mit 46,1 %<sup>41</sup>. Gemäß einer Studie des Zentralverbandes des deutschen Handwerkes, wies im Jahr 2022 ein Großteil der Personen mit Neuvertrag im Handwerk einen Realschul- oder gleichwertigeren Abschluss auf, ge-

---

<sup>38</sup> Statistisches Bundesamt „Anteile kleiner und mittlerer Unternehmen beim Handwerk 2021“.

<sup>39</sup> Schmitz-Waters, Philipp - The Adecco Group. „Xing und LinkedIn: Welches Business Netzwerk in Deutschland die Nase vorn hat – The Adecco Group Deutschland“.

<sup>40</sup> Schmitz-Waters, Philipp - The Adecco Group. „Xing und LinkedIn: Welches Business Netzwerk in Deutschland die Nase vorn hat – The Adecco Group Deutschland“.

<sup>41</sup> Schmitz-Waters, Philipp - The Adecco Group. „Xing und LinkedIn: Welches Business Netzwerk in Deutschland die Nase vorn hat – The Adecco Group Deutschland“.

folgt vom Hauptschulabschluss; weiter hinten folgten die Auszubildenden mit Hochschulreife<sup>42</sup>. Hieraus kann geschlossen werden, dass Fachkräfte im Handwerk (z. B. ein ausgebildeter Maurer oder Schreiner) größtenteils nicht auf dieser Plattform aktiv sind. Es gilt also, für Handwerksbetriebe abzuwägen, welche Kanäle am geeignetsten sind.

Des Weiteren kommt auch dem Datenschutz im modernen Recruiting eine bedeutende Rolle zu. Bewerbungsunterlagen (jeglicher Art) zählen zu den personenbezogenen Daten und sind daher nach der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) zu behandeln. So dürfen diese Unterlagen bzw. Daten nicht unnötig lange aufgehoben werden bzw. sind sie zu löschen, sobald die Stelle mit einem anderen Bewerber besetzt wurde. Insbesondere im Online-Recruiting müssen Unternehmen dies beachten und auch Bewerbungen, die per E-Mail eingingen, entsprechend vernichten. Möchte ein Unternehmen einen Bewerber in einen ‚Bewerber-Pool‘ aufnehmen, bedarf es hierzu ausdrücklich einer schriftlichen Genehmigung. In diesem Zusammenhang ist auch die Thematik der Diskriminierung in einer Stellenausschreibung zu berücksichtigen. Zum einen gehört hierzu sowohl eine geschlechterunspezifische Tätigkeitsbeschreibung (m/w), als auch die Nennung des dritten Geschlechts (d). Diese Formulierungen sollten insbesondere Handwerksbranchen mit z. B. einer hohen Anzahl an männlichen Mitarbeitern (u. a. Hoch- und Tiefbauberufe) beachten, um nicht mit Diskriminierungsvorwürfen in ihren Stellenanzeigen konfrontiert zu werden. Auch sollten Ausdrücke wie ‚junge Mitarbeiter‘ oder ‚junges, dynamisches Team‘ vermieden werden, um keine Altersgruppe zu abzuwerten.

Wie weiter oben im Text beschrieben, kann der Einsatz von Social Media im Recruiting eine sinnvolle –in der heutigen Zeit möglicherweise die sinnvollste - Maßnahme sein, besonders im Hinblick auf die Integration digitaler Technologien. Hier besteht aktuell eine große Herausforderung dahingehend, dass z. B. auf Facebook oder Instagram, eine Übersättigung herrscht. Unternehmen haben das Problem, dass ihre Stellenanzeige zwischen lustigen und unterhaltenden Videos oder Memes nicht auffällt oder dass die Aufmerksamkeitsspanne der Nutzer begrenzt ist und die Botschaft der Anzeige nicht wahrgenommen wird. Um dem entgegenzuwirken, sollten Unternehmen auf visuelle und akustisch ansprechende Inhalte setzen, um sich so aus der Masse abzuheben.

---

<sup>42</sup> Statista. „Neuverträge zur Ausbildung im Handwerk nach Abschluss“.

### 3. Digitale Technologien im Recruiting

#### 3.1 Einsatzmöglichkeiten digitaler Technologien im Recruiting

In dem vorangegangenen Abschnitt 2.1 dieser Arbeit wurde der Begriff ‚Recruiting‘ bereits definiert und es wurde auf traditionellere Kanäle der Personalbeschaffung eingegangen. Im Folgenden werden neue, moderne und digitale Technologien innerhalb eines Recruiting-Prozesses behandelt und es wird aufgezeigt, welche Möglichkeiten damit einhergehen. Vorweg ist festzuhalten, dass hier von einem ‚digitalen Recruitin‘<sup>43</sup> gesprochen werden kann, d. h., dass Prozesse des Recruitings in den digitalen Raum verlegt werden. Viele der o. g. traditionellen Maßnahmen werden bereits in der digitalen Welt umgesetzt und weiterentwickelt bzw. digitalisiert. Nachfolgend wird auf einige dieser neuen Technologien eingegangen:

#### Einsatz von Künstlicher Intelligenz und Robot-Recruiting

Eine Künstliche Intelligenz (KI), also lernende Algorithmen, ist in der Lage, u. a. bestehende Datensätze von Bewerbern zu analysieren. Hierbei werden Zusammenhänge, Muster und Gesetzmäßigkeiten durch die KI erkannt, Wahrscheinlichkeiten berechnet und daraus Vorhersagen getroffen. Der Einsatz von KI soll dabei helfen, die Objektivität und Effizienz im Bewerbungsprozess zu erhöhen. Oftmals hat die KI weiterhin Zugriff auf bestehende Mitarbeiterdaten und kann diese in ihre Berechnungen einbeziehen. Der Einsatz von KI bei der Suche nach Bewerbern und Bewerberinnen wird auch als ‚Robot-Recruiting‘<sup>43</sup> bezeichnet und beschreibt verschiedene Arbeitsweisen, bei denen zahlreiche Schritte automatisiert werden. So können auch Stellenanzeigen optimiert werden, indem die KI z. B. neue Keywords vorschlägt, mit denen eine Stelle von potenziellen Bewerbern besser gefunden werden kann oder analysiert, auf welchen Jobbörsen ein Angebot optimalerweise veröffentlicht werden sollte. Weiter ist eine KI in der Lage, potenzielle Kandidaten für eine offene Stelle zu identifizieren sowie Lebensläufe und Bewerbungsunterlagen auszuwerten. Auch werden öffentlich, z. B. auf Social Media, zugängliche Daten zu Bewerbern analysiert und in den Prozess einbezogen. Dies geschieht unter Zuhilfenahme von Analysetools, die diese Informationen nach bestimmten Kriterien durchsuchen und sortieren. Auch Chatbots können im digitalen Recruiting

---

<sup>43</sup> Haufe Online Redaktion, „Robot Recruiting: Möglichkeiten und Grenzen von künstlicher Intelligenz“.

eingesetzt werden. Über diese erhalten potenzielle Bewerber die Möglichkeit, zeitunabhängig, erste Fragen zum Unternehmen oder zur ausgeschriebenen Position zu stellen, es werden aber auch grundlegende Daten über die Person selbst abgefragt. Unternehmen erhalten so Informationen über diesen Menschen, auch beispielsweise, wie er sich schriftlich ausdrückt. Chatbots enthalten häufig Sprachassistenten, die wiederum mit Smart Speakern verbunden sind. Es wird technikaffinen Bewerbern somit ermöglicht, über diesen Weg einfach, schnell und bequem an Informationen über ein Unternehmen zu gelangen oder eine Bewerbung für eine Stelle abzugeben. Der Ablauf einer solchen Smart-Speaker-Bewerbung ist ähnlich dem eines echten Vorstellungsgespräches und beginnt mit dem Sprachbefehl ‚Ich bewerbe mich bei der Firma Max Mustermann GmbH‘. Die KI fragt während des anschließenden Kommunikationsprozesses Daten wie Name, Alter, Adresse, Schulabschlüsse und Berufserfahrungen ab und führt kleinere Persönlichkeitstests durch. Unter Zuhilfenahme speziell entwickelter Software kann die KI überdies Sprachanalysen (durch Wortwahl, Tonlage und Stimme) durchführen und so Rückschlüsse auf die Persönlichkeit des Kandidaten ziehen. Eine darüberhinaus Maßnahme wäre der zusätzliche Einsatz von KI während eines Videointerviews. Hier wertet die KI neben den o. g. Faktoren auch die Mimik und Gestik einer Person aus. Die Verwendung von KI im Recruiting kann die Bewerberauswahl signifikant beschleunigen, Personal in den HR-Abteilungen entlasten und Prozesse effizienter gestalten. Eine KI ist zeit- und ortsunabhängig sowie in verschiedenen Sprachen einsetzbar und fällt nicht durch Krankheit aus. Zudem findet – zumindest theoretisch – ein diskriminierungsfreies Recruiting statt, da Kandidaten rein nach objektiven und neutralen Kriterien analysiert werden. Auch kann der Rückmeldeprozess an Bewerber durch die KI optimiert und schneller gestaltet werden, sodass hier die Zufriedenheit steigt. Aus rechtlichen Gründen muss sich aktuell der Einsatz von KI im Bewerbungsprozess jedoch darauf beschränken, unter den Bewerbern eine Vorauswahl zu treffen. Zudem muss ein Bewerber nach der DSGVO auf die Erhebung seiner personenbezogenen Daten hingewiesen werden (§ 13 DSGVO) und er hat ein Auskunftsrecht (§ 15 DSGVO), ob und welche seiner personenbezogenen Daten verarbeitet bzw. erhoben wurden.

Ein negativer Aspekt bezüglich des Einsatzes von KI im Recruiting ist, dass (zumindest derzeit) die Akzeptanz für diese neue Technologie eher gering ist und sie u. U. Bewerber abschrecken kann. So ergab eine am 14.04.2022 veröffentlichte IU-Studie zum Thema ‚KI im Recruiting: Emotionen, Ansichten, Erwartungen‘, dass 65,2 %<sup>44</sup> der Befragten eine

---

<sup>44</sup> IU – Internationale Hochschule. „KI im Recruiting: Das denken Bewerber:innen | IU Studie“.

negative Assoziation haben, wenn sie daran denken, dass KI im Bewerbungsprozess involviert ist. Ferner gaben 72 %<sup>45</sup> an, dass der Einsatz von KI im Bewerbungsprozess als ‚unpersönlich‘ angesehen wird. Eine weitere Problematik im Zusammenhang mit KI im Recruiting ist, dass es möglich ist, dass eine KI einen Bewerber aussortiert, der für die Stelle geeignet wäre, jedoch aufgrund eines vom Standard abweichenden Lebenslaufs, vom System nicht berücksichtigt wird. Daher ist es von hoher Bedeutung, dass sich HR-Abteilungen nicht vollständig auf diese Technik verlassen, da ansonsten die Gefahr besteht, einen geeigneten Kandidaten nicht zu erkennen. Dieses Talent wird dann möglicherweise von der Konkurrenz entdeckt.

### Applicant-Tracking-System

Ein Applicant-Tracking-System (ATS) ist eine Software, die im Personalwesen eingesetzt werden kann. Sie kann auch als Bewerbermanagementsystem bezeichnet werden und wird im HR-Bereich zur Unterstützung bei der digitalen Personalverwaltung verwendet. Ein ATS agiert als zentrale Datenbank für Bewerber- und Stelleninformationen und assistiert bei grundlegenden HR-Aufgaben, z. B. dem Verfassen von Stellenanzeigen, dem Schalten von offenen Stellen auf diversen Plattformen, der Digitalisierung und Auswertung von Bewerberunterlagen oder auch der Planung und Terminierung von Vorstellungsgesprächen. Weiter verfügt diese Software oftmals über vorgefertigte und vorausgefüllte, diskriminierungsfreie Vorlagen, die beispielsweise an Bewerber verschickt werden, um diese zu einem Gespräch einzuladen oder Absagen zu übermitteln. Weiter kann ein ATS auch Verträge erstellen und – wenn hinterlegt – diese sogar mit einer elektronischen Unterschrift der Geschäftsleitung versehen. Ziel eines ATS ist es, die bestqualifiziertesten Bewerber schnell und effektiv herauszufinden, die HR-Abteilung zu entlasten, den Datenschutz (insbesondere bei personenbezogenen Daten des Bewerbers) zu gewährleisten und Stellen innerhalb kurzer Zeit zu besetzen. Weiter ist eine enge Zusammenarbeit mit allen Beteiligten innerhalb des Prozesses über diese Software möglich, sodass die Berechtigten auch jederzeit auf alle relevanten Dokumente und Termine zugreifen können und der Informationsfluss gewährleistet ist. Zudem kann das ATS Echtzeitberichte und Analysen über die gesamte Personalbeschaffung zur Verfügung stellen, sodass Optimierungspotenziale im Ablauf relativ leicht erkannt werden können. Hinsichtlich der Wahl der Art des eingesetzten ATS, müssen sich Unternehmen entscheiden, ob

---

<sup>45</sup> IU – Internationale Hochschule. „KI im Recruiting: Das denken Bewerber:innen | IU Studie“.

eine Komplettlösung, d. h. eine Softwareplattform für den gesamten Personalgewinnungsprozess eingesetzt werden soll oder ob lediglich mit einer ATS-Anwendung für die Verwaltung der Bewerberdaten gearbeitet werden soll. Eine Komplettlösung beinhaltet neben Möglichkeiten zur Bindung und Förderung passiver Talente auch Funktionen des Candidate-Relationship-Management. Diese Software wird oftmals separat neben einem ATS eingesetzt und dient ausschließlich dazu, geeignete Kandidaten auszuwählen und erste Kontakte bzw. Beziehungen zu Bewerbern aufzubauen. Wurden ATS früher aufgrund der hohen Kosten noch überwiegend von großen Unternehmen oder Konzernen genutzt, können inzwischen auch kleine Handwerksbetriebe derartige Systeme kostengünstig über Software-as-a-Service-Angebote nutzen. Hierbei wird auf eine Cloud zugegriffen. Anbieter solcher ATS sind beispielsweise recruitee, onlyfy bei XING, KENJO oder auch Softgarden.

### Gamification

Unter ‚Gamification‘ wird die Anwendung spieltypischer Komponenten und Abläufen in einer spielfremden Umgebung verstanden. Diese relativ neue Erscheinung wird nicht nur im Alltagskontext verwendet, sondern auch im HR-Bereich. Es wird spielerisch versucht, den User zu bestimmten Aktionen zu bewegen. Anders als bei klassischen Vorstellungsgesprächen oder schriftlichen Bewerbungstests, bei denen es oftmals um das Abfragen vorab auswendig gelernter Fakten geht, muss der Bewerber bei der Gamification Probleme eigenständig lösen sowie kreativ und abstrakt denken. Unternehmen nutzen diese Form, um Bewerber auf ihre Soft Skills zu testen. Oftmals wird diese Art des Recruitings zu Beginn des Bewerbungsprozesses eingesetzt; so können Bewerber durch Selbsttests herausfinden, ob das Unternehmen oder die ausgeschriebene Stelle für sie überhaupt in Frage kommt. Aber auch während eines Bewerbungsprozesses kann Gamification verwendet werden. Unternehmen können auf spielerische und mit Spaß verbundene Weise herausfinden, ob ein Bewerber über bestimmte Fähigkeiten verfügt, überdies aber auch, wie hoch seine Risiko- und Entscheidungsbereitschaft ist. Die letzten beiden Kompetenzen können auch darüber Aufschluss geben, ob ein Bewerber sogar als Führungskraft geeignet wäre. Traditionell zählen auch Rollenspiele zur Gamification, inzwischen setzen Unternehmen jedoch auf digitale Möglichkeiten, da diese einfacher, schneller und objektiv auswertbar sind. Die können auf unterschiedliche Art aufgebaut sein, beispielsweise über Social-Media-Spiele oder Browsergames oder integriert in die eigene Webseite. Es könnten in diese Formen auch Interaktionen eingebaut werden, die die Leistungen des Unternehmens abbilden. So dient als Anschauungsbeispiel die internationale Schnellrestaurantkette Domino's Pizza, mit Sitz in den USA, die auf die Herstellung und

Lieferung von Pizza spezialisiert ist. Das Unternehmen brachte in Rahmen einer Marketingkampagne das Onlinespiel ‚Pizza Hero‘ heraus, das auch mobil auf einer App verfügbar ist. Hier müssen User ihre eigene Pizza kreieren. Umso besser diese ist, desto mehr Punkte erhält der Nutzer und er wird motiviert, das Spiel fortzusetzen. Es konnte durch gelungene Gamification nicht nur der Umsatz um 30 % gesteigert werden; den im Spiel besten ‚Pizzabäckern‘ bot das Unternehmen überdies eine Arbeit als realer Pizzabäcker an<sup>46</sup>. Somit wurde aus dem Marketinggame auch ein gelungenes Recruiting-Tool.

### 3.2 Best-Practice-Beispiele

Nachdem bereits kurz auf das Praxisbeispiel der Schnellrestaurantkette Domino`s Pizza eingegangen wurde, folgen nun zwei ausführlichere Best-Practice-Beispiele.

Anfang des Jahres 2022 veröffentlichte die Schweizer Versicherung Helvetia, die Recruitment-Anwendung „Helvetia – The Game: Mission Kundenberatung“. Wie bereits aus dem Namen hervorgeht, richtet sich diese an Personen, die sich für eine Ausbildung oder eine Karriere in der Kundenberatung einer Versicherung interessieren. Die Zielgruppe dieser Anwendung ist vergleichsweise heterogen und verfügt über wenig Vorkenntnisse bezüglich der Ausbildungsinhalte oder über die beruflichen Aufgaben<sup>47</sup>. Daher soll sie auf diesem Weg über das Berufsbild und die Ausbildungsmöglichkeiten informiert, aber auch über Anforderungen an Bewerber aufgeklärt werden. Bereits hier versucht das Unternehmen, nicht passende Personen von einer Bewerbung abzuhalten. Die Recruitment-Anwendung läuft über einen Browser, wobei bei der Entwicklung der Fokus auf eine mobile Version gelegt wurde. Auch wurde offenbar darauf geachtet, dass den Nutzenden die Schweizer Herkunft des Unternehmens vermittelt wird (vgl. Abbildungen 6 und 7).

---

<sup>46</sup> Emran, „11 großartige Gamification-Beispiele erfolgreicher Unternehmen“.

<sup>47</sup> Jansen, Lars J., Joachim Diercks, und Kristof Kupka. Recruitment: Gamification in Employer Branding, Personalmarketing und Personalauswahl.



Abbildung 6: Startseite der mobilen Version von Helvetia – The Game aufgerufen am 03.12.2023

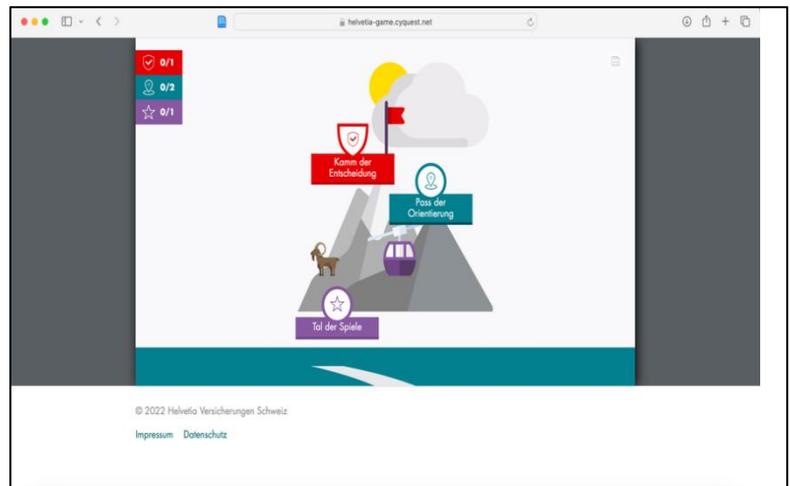


Abbildung 7: Startseite der Browser-Version von Helvetia – The Game aufgerufen am 03.12.2023

Die Recrutainment-Anwendung verfügt über verschiedene Möglichkeiten. So gibt es zwei Berufsorientierungsanwendungen ‚Kamm der Entscheidungen‘ und ‚Pass der Orientierung‘, bei denen die Nutzer Aussagen zur Selbsteinschätzung abgeben, um herauszufinden, ob sie für den Beruf zur Kundenberatung bei Helvetia geeignet wären. Zudem können die Anwender interaktiv das Berufsfeld einer Versicherung kennenlernen, indem in einem Recruiting-Game vorgestellt wird, wie der Berufsalltag in diesem Sektor aussieht. Vervollständigt wird die Anwendung durch das ‚Tal der Spiele‘. Hier steht der Spaßfaktor im Vordergrund. Doch verbinden die Spiele Gegenstände aus dem Versicherungsalltag. Die Nutzungsdauer aller Anwendungsmodule liegt bei etwa 10 Minuten und die Verwendung erfolgt grundsätzlich anonym. Nach Abschluss eines Modules besteht jedoch jeweils die Möglichkeit, eine Bewerbung einzureichen, sich in einen Talent-Pool einzutragen oder auf das unternehmenseigene Stellenportal zu gelangen.



Abbildung 8: Anwendungsgame „Kamm der Entscheidungen“, aufgerufen am 03.12.2023



Abbildung 9: Seite nach Abschluss eines Modules, aufgerufen am 03.12.2023

Dieses Vorgehen zeigt, dass Berufsorientierung, Selbsttests, Berufseinblicke und Spaßfaktor sowie Mitarbeiterrekrutierung verknüpft werden können. Somit kann diese Recruitment-Anwendung durchaus als Best-Practice-Beispiel für den Einsatz digitaler Technologien bezeichnet werden.

Ein weiteres Beispiel ist der „Berufe-Checker“, der im Jahr 2019 durch „Das Handwerk“ veröffentlicht wurde und sich an künftige Auszubildende richtet. Dieses mit der Software ‚WhatsApp‘ verbundene Tool bietet Usern passende und nach individuellen Vorgaben ausgearbeitete Ausbildungsvorschläge. Ferner stellt es Informationen über einen Beruf oder eine Ausbildung zur Verfügung. In der Praxis funktioniert dies wie folgt: Wenn eine interessierte Person den Berufe-Checker nutzen will, muss sie diesen Kontakt erst als WhatsApp-Kontakt hinzufügen und mit „Hi“ anschreiben. Der Bot antwortet dann und der User muss entscheiden, ob dieser Berufe vorschlagen oder Informationen zu einem bestimmten Beruf abgeben soll; diese Maßnahmen dienen der Berufsorientierung. Sollen verschiedene passende Berufe vorgeschlagen werden, stellt der Bot fünf Fragen zu den Interessen des Users (siehe Abbildung 11). Dieser erhält am Ende fünf Berufe mit einem jeweiligen GIF, die sich mit den Interessen des Nutzers decken, und einen Link, der auf die Webseite des Handwerks mit weitergehenden Informationen verweist. Außerdem ist hier ein „Lehrstellen- und Praktikumsradar“ zu finden, bei dem Interessenten regionale

Unternehmen angezeigt werden, die Ausbildungs- und Praktikumsplätze für den jeweiligen Beruf anbieten. Kritisch anzumerken ist, bei diesem Tool, dass nicht nachvollzogen werden kann, wie eine Auswertung funktioniert. Wie das Tool arbeitet und wie anhand von nur fünf Fragen eine sinnvolle Berufsorientierung aus 130 möglichen Ausbildungsberufen erarbeitet wird, ist für Außenstehende nicht nachvollziehbar<sup>48</sup>. Positiv fällt hier jedoch auf, dass Sprache und Schreibstil des „Berufe-Checkers“ modern und jugendgerecht gestaltet sind und das Tool einfach zu bedienen ist.



Abbildung 10: Eigener Screenshot WhatsApp-Chat mit „Das Handwerk“ vom 04.12.2023



Abbildung 11: Eigener Screenshot WhatsApp-Chat mit „Das Handwerk“, Chatbot-Frage vom 04.12.2023

Auch dieses Anwendungstool stellt eine innovative und digitale Lösung dar, um junge Menschen auf kreative Weise bei der Berufs- bzw. Ausbildungswahl zu unterstützen, mit dem Ziel, sie in handwerkliche Berufe zu bringen. Hier handelt es sich explizit um ein

---

<sup>48</sup> Jansen, Lars J., Joachim Diercks, und Kristof Kupka. Recrutainment: Gamification in Employer Branding, Personalmarketing und Personalauswahl.

Beispiel, das für den Handwerkssektor ausgearbeitet wurde, um diesen als digital und modern zu präsentieren. Weiter spricht dieses Tool insbesondere die Generation Z an. Laut einer Studie aus dem Jahr 2021 gaben über 92 % der 14 bis 25-jährigen Befragten an, ihr Smartphone oder Handy zum Surfen im Internet (unabhängig, ob per App oder Browser) genutzt zu haben<sup>49</sup>. Dies zeigt deutlich, dass es sich insbesondere im Hinblick auf die jüngere Generation lohnt, Recruitment- oder Berufsorientierungstools anzubieten, die auf mobilen Endgeräten laufen.

Ein weiteres Best-Practice-Beispiel ist das Unternehmen KlickBoost GmbH. Dieses hat sich auf Social-Media-Kampagnen spezialisiert, mit dem Schwerpunkt ‚mittelständische Handwerks- und Bauunternehmen‘. Die Betreuung einer solchen Kampagne läuft größtenteils über die KlickBoost GmbH, wodurch die Personalverantwortlichen oder die Geschäftsführung des Handwerksbetriebes entlastet wird. Eine Kampagne ist wie folgt aufgebaut: Zunächst werden mehrere intensive Vorgespräche (per Videoschaltung) zwischen der KlickBoost GmbH und deren Kunden durchgeführt. Es wird zum einen anhand einer umfangreichen Checkliste herausgearbeitet, wie ein Kundenunternehmen sich einen ‚perfekten Bewerber‘ (z. B. Berufserfahrung, Ausbildung, persönliche Eigenschaften etc.) vorstellen würde, zum anderen aber auch, was ein potenzieller Bewerber sich von dem Betrieb erwarten darf (z. B. Angaben zum Gehalt, Anzahl der Urlaubstage, Weiterbildungsmöglichkeiten etc.). Weiter wird festgelegt, wie lange die Social-Media-Kampagne laufen soll (mind. 3 Monate), wann ihr Starttermin ist und welche und wie viele Stellen zu besetzen sind. Im Anschluss stellt ein Kundenunternehmen Foto- und Videomaterial zur Verfügung, aus dem die KlickBoost GmbH ansprechende Inhalte zusammenschneidet, die für eine Kampagne geeignet sind. Sollte kein eigenes Material vorhanden sein, besteht die Möglichkeit, dass die KlickBoost GmbH ihr Film- und Fototeam zu einem Kundenunternehmen oder auf eine Kundenbaustelle schickt und selbstständig Aufnahmen herstellt. Umso besser die Qualität und der Inhalt dieser Videos und Fotos ist, desto erfolgreicher ist i. d. R. auch eine Social-Media-Kampagne. Ein weiterer Schritt vor dem Veröffentlichungstermin ist die Verknüpfung des Outlook-Kalenders des zuständigen Betreuers der KlickBoost GmbH mit dem des Verantwortlichen (z. B. HR-Beauftragten oder Geschäftsführung) im Kundenunternehmen. Dies geschieht mit Hilfe des Programms Calendly; hiermit kann der KlickBoost-Mitarbeiter einen Termin für ein erstes Telefonat mit einem potenziellen Bewerber direkt in den Outlook-Kalender des

---

<sup>49</sup> Statista. „Generationen - Geräte zur Internetnutzung 2021“.

Kundenbetriebes eintragen. Zudem wird über Calendly auch digital kommuniziert, welche Zeiträume im Kalender des Verantwortlichen im Kundenbetrieb möglich sind und welche nicht. Weiter wird für das Unternehmen über die Software Airtabel eine vollständige Übersicht von Bewerbern erstellt. Hier kann sowohl die KlickBoost GmbH als auch das Kundenunternehmen jederzeit Zugriff nehmen und Informationen, z. B. ‚Vorstellungsgespräch am 01.01.2024‘ aktualisieren. Somit ist der Informationsfluss zwischen den Geschäftspartnern stets gewährleistet. Zur Veröffentlichung geht die KlickBoost GmbH wie folgt vor: Sie schaltet die Social-Media-Kampagne über den Business Manager von Meta frei und nimmt einmal wöchentlich eine Optimierung der Werbeanzeigen sowie dreimal wöchentlich ein Monitoring der Anzeigenperformance vor. Dabei wird eine Landingpage erstellt, die mit der Kampagne verknüpft wird. Diese ist mit einem Impressum sowie entsprechenden datenschutzrechtlichen Erklärungen ausgestattet. Die Landingpage ist zudem mit einem Qualifizierungstunnel versehen. Hier werden grundlegende Fragen gestellt, z. B. „Verfügen Sie über eine abgeschlossene Ausbildung als Schreiner?“. Ein potenzieller Bewerber sieht auf Social-Media eine Anzeige und klickt über diese auf „Jetzt bewerben“. Nun gelangt er auf diese Landingpage und hier beantwortet er drei grundlegende Fragen mit den Antwortmöglichkeiten „Ja“ und „Nein“. Wenn er auf alle Fragen mit „Ja“ geantwortet hat, bekommt er die Möglichkeit, seinen Namen, eine Telefonnummer und eine E-Mail-Adresse zu hinterlegen. Dabei kann er angeben, zu welcher Uhrzeit er am besten zu erreichen wäre.

Im nächsten Schritt ruft ein geschulter KlickBoost-Angestellter beim Bewerber an und klärt weitere Punkte, die für das Kundenunternehmen bei einem neuen Mitarbeiter von Bedeutung sind (z. B. Besteht Montagebereitschaft? Ist Berufserfahrung oder ein LKW-Führerschein vorhanden?). Die KlickBoost GmbH arbeitet in Telefonschichten, sodass der Zeitraum von 6 bis 22 Uhr abgedeckt ist, um jeden Bewerber zu einer möglichst passenden Uhrzeit zu erreichen. Wenn der KlickBoost-Mitarbeiter, der



Abbildung 12: Eigener Screenshot aus Facebook, vom 03.09.2023

i. d. R. ebenfalls aus einem Handwerkssektor kommt, zu der Erkenntnis gelangt, dass ein Interessent den Vorstellungen des Kundenunternehmens entspricht, vereinbart er ein erstes Telefongespräch mit dem Bewerber. Diesen Telefontermin trägt der KlickBoost-Mitarbeiter über Calendly in den Outlookkalender des zuständigen Verantwortlichen im Kundenunternehmen ein und hinterlegt die Informationen des Bewerbers aus dem ersten Telefonat im Cloud-Kollaborationsdienst ‚Airtabel‘. Der Verantwortliche im Kundenunternehmen, erhält per E-Mail sowohl die Information über den Telefontermin, als auch den Hinweis, dass Bewerberinformationen in Airtabel vorliegt und muss nur noch zu der vereinbarten Zeit den Bewerber anrufen. Ferner wird ihm kurz vor diesem eine weitere SMS als Erinnerung zugesendet. Wenn nun auch der Verantwortliche im Kundenunternehmen nach diesem ersten Telefonat den Eindruck hat, der Bewerber passt in das Unternehmen, vereinbart er direkt einen Termin für ein persönliches Vorstellungsgespräch und bittet den Bewerber, zu diesem seine Zeugnisse mitzubringen. Die Termininformation trägt er in Airtabel ein und der Bewerber erhält darüber erneut eine SMS mit einer Terminbestätigung.

Das Kundenunternehmen spart sich durch dieses Vorgehen erheblichen Arbeitsaufwand, da eine Social-Media-Kampagne in dieser Größe und mit diesem Maß an Betreuung und Qualität eigenständig schwer durchführbar ist. Zum anderen wird der Erstkontakt mit einem Interessenten vollständig von der KlickBoost GmbH übernommen, sodass nur passgenaue Personen an den Kundenbetrieb weitergeleitet werden. Auch wird die Terminbestätigung für den Bewerber mit entsprechender Adressinformation des Kundenunternehmens bis zum Vorstellungsgespräch übernommen. Ein weiterer positiver Aspekt ist, dass eine solche innovative Social-Media-Rekrutierung auch Personengruppen erreicht, die prinzipiell wechselwillig sind, sich aber nicht aktiv auf der Suche nach einer neuen Tätigkeit befinden. Oftmals sind aber genau dies die besten und qualifizierteren Kandidaten für offene Stellen, da sie u. U. aktuell bei der Konkurrenz arbeiten.

#	Deal-ID	Verhältnis	A Jahre Erfahrung	A Deutsche Sprache	Weitere Infos	Eintragszeit	Notizen	Termin vor O
1	9473		Mehr als 10 Jahre	Muttersprache	Erfahrung KFZ: Ja, abgeschl...	7.11.2023 13:46		Termin
2	9469		Mehr als 7 Jahre	Muttersprache	Erfahrung KFZ: Ja, ist auch L...	6.11.2023 09:59	Bewerber teilte Sophie Schi...	Termin
3	9164		Mehr als 2 Jahre	Muttersprache	Erfahrung KFZ: Ja, hat mehr...	23.10.2023 10:42		Termin
4	9090		Mehr als 10 Jahre	Muttersprache	Erfahrung KFZ: Ja, ist KFZ-M...	18.10.2023 09:48		Termin
5	9048				Hallo Frau Schina, auch die ...	16.10.2023 09:26		Termin
6	8940		Mehr als 10 Jahre	Muttersprache	Erfahrung KFZ: Ja, gelernter ...	10.10.2023 08:38		Termin
7						10.10.2023 07:53		Termin
8	8858		Mehr als 2 Jahre	Muttersprache	Erfahrung KFZ: Ja, bei der R...	6.10.2023 09:54		Termin
9	8613				Erfahrung KFZ: Ja, Hallo Fra...	25.9.2023 11:25		Termin
10	8574				Erfahrung KFZ: Ja, Hallo Fra...	22.9.2023 09:48		Termin
11	8516		Mehr als 10 Jahre	Muttersprache	Erfahrung KFZ: Ja, bis 2007 ...	21.9.2023 11:16		Termin
12	8524		Mehr als 2 Jahre	Muttersprache	Erfahrung KFZ: Ja, ist derzeit...	19.9.2023 17:10	Vorstellungsgespräch am 1...	Termin
13	8284		Weniger als 2 Jahre	Muttersprache	Erfahrung KFZ: Ja, umzugsb...	14.9.2023 15:06		Termin
14	8309		Mehr als 10 Jahre	Muttersprache	Erfahrung KFZ: Ja, ist Werkst...	7.9.2023 08:51		Termin
15	8255		Mehr als 10 Jahre	Muttersprache	Erfahrung KFZ: Ja, fährt der...	5.9.2023 10:55	Vorstellungsgespräch am 0...	Termin

Abbildung 13: Interner Beispielauszug der Robert Tröger KG aus Airtable

Eine derartige Kampagne ist jedoch relativ kostenintensiv, zumal neben den Grundkosten von mehreren Tausend Euro jeweils noch ein Erfolgsbonus von 2000,00 EUR pro neu eingestellten Mitarbeiter anfällt. Unternehmen müssen folglich eigenständig beurteilen, ob es sich für sie lohnt, in höhere Rekrutierungskosten für eine betreute Social-Media-Kampagne zu investieren, um qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen. Die Entscheidung sollte abhängig von Unternehmensgröße, Umsatz und Auftragslage sein.

### 3.3 Erfolgsfaktoren und Hemmnisse

Für den Einsatz digitaler Technologien in der Personalbeschaffung und eine wirksame Integration ist es grundlegend, dass bestimmte Recruiting-Maßnahmen bereits fest und nachhaltig innerhalb eines Unternehmens bzw. dessen HR-Abteilung etabliert sind. Hierzu zählen beispielsweise eine ansprechende eigene Karrierewebsite, die auch für mobile Nutzer entsprechend optimiert ist, sowie ansprechende und aussagekräftige Stellenausschreibungen und eine Arbeitsweise mit einem datenbasierten Recruiting. Insbesondere kleinere Unternehmen (< 100 Mitarbeitende)<sup>50</sup> verfügen nur sehr selten über eine mobil-optimierte Karriereseite, was in einem Zeitalter, in dem die Informationssuche größtenteils durch mobile Endgeräte erfolgt<sup>51</sup>, nicht optimal ist und u. U. potenzielle Kan-

<sup>50</sup> StepStone, „Erfolgsfaktoren im Recruiting“.

<sup>51</sup> Statista. „Mobile Internetnutzer - Anteil in Deutschland 2022“.

didaten von einer Bewerbung abhält. Auch ein bereits vorhandenes datenbasiertes Recruiting sollte grundlegende Voraussetzung für den Einsatz weiterer digitaler Technologien in der Personalbeschaffung sein. Hierbei bedarf es keiner hoch komplexen Datenmodelle, es ist lediglich erforderlich, dass Unternehmen über eine grundlegende, zuverlässige und aussagekräftige Zahlenbasis über die bereits getätigten Maßnahmen verfügen. Hierzu gehört die durchschnittliche Anzahl an Bewerbungen, sowie die ‚time-to-Hire‘, also die durchschnittliche Zeitspanne zwischen Stellenausschreibung und Vertragsunterzeichnung und die ‚Cost-per-Hire‘, also die durchschnittlichen Kosten der Rekrutierung für eine Stelle. Auch eine Aussage über die Herkunft (z. B. Jobportal, Karrieremesse, Social Media) der eingegangenen Bewerbungen ist eine bedeutsame Information. Auf einer solchen datenbasierten Grundlage, können Unternehmen dann entscheiden, bei welchem Teil des Personalgewinnungsprozess eine Integration digitaler Konzepte sinnvoll wäre. Ein Hemmnis hingegen stellen die hohen Investitionskosten für entsprechende digitalen Technologien dar. Wie oben beschrieben, kostet z. B. eine moderne Social-Media-Kampagne mehrere Tausend Euro. Gamification-Anwendungen gehen ebenfalls mit umfassenden Entwicklungskosten einher. Auch die Erstellung einer mobiloptimierten Unternehmenswebseite durch eine IT-Fachfirma, die ggf. über eine Chatbot und eine eigene Karrierewebsite mit Bewerbungsmöglichkeiten verfügt, wird wahrscheinlich einen höheren vierstelligen Betrag erfordern. Zudem fallen i. d. R. monatlich weitere Kosten für die Betreuung dieser Webseite an. Insbesondere KMU, zu denen (wie oben beschrieben) der Großteil an Handwerksbetriebe zählt, sind vermutlich personell und fachlich nicht in der Lage, solche Maßnahmen eigenständig zu verwirklichen und daher auf entsprechende IT-Fachfirmen angewiesen. Eine Studie des Statistischen Bundesamts vom November 2023 zeigt, dass bei den Unternehmen mit einer Größe von 1 bis 9 Mitarbeitern nur 65 % über eine Webseite verfügen<sup>52</sup>. Um digitale Technologien im Recruiting nutzen zu können, bedarf es zudem bei den HR-Mitarbeitern oder der die Personalthemen betreuenden Geschäftsführung digitaler Affinität und Aufgeschlossenheit gegenüber neuen und modernen Technologien. Sie müssen sich mit diesen neuen Maßnahmen beschäftigen und sie entsprechend in ihre aktuelle Personalbeschaffungstätigkeiten einbauen.

---

<sup>52</sup> Statista. „Anteil der Unternehmen mit einer Website nach Betriebsgröße in Deutschland 2023“.

#### 4. Umfrage: „Wie beeinflussen digitale Technologien die Recruiting-Prozesse in einem Handwerksbetrieb?“

Um Aufschlüsse über den Einsatz digitaler Technologien innerhalb eines Recruiting-Prozesses im Handwerkssektor zu erhalten, wird die erstellte Umfrage im Folgenden anhand des ausgewählten Forschungsansatzes erläutert.

##### 4.1 Erläuterung des Forschungsdesigns

Zur Beantwortung der Fragestellungen dieser wissenschaftlichen Arbeit, wurde ein qualitativer und hypothesengenerierter Forschungsansatz ausgewählt, um hieraus im Anschluss eine Analyse hinsichtlich der derzeitigen Einsatzbereiche digitaler Technologien in der Personalbeschaffung vorzunehmen und daraus Handlungsempfehlungen für Handwerksbetriebe abzuleiten. Es soll herausgearbeitet werden, wie sich die Verwendung digitaler Methoden innerhalb eines Recruiting-Prozesses im Handwerksbereich auswirkt. Zudem wird die untergeordnete Frage behandelt, ob derartige Technologien bereits in Unternehmen dieses Sektors etabliert sind und wenn ja, welche. Auch gilt es zu beleuchten, wer in den befragten Handwerksbetrieben die Verantwortlichkeit für die Personalbeschaffung trägt und ob hierbei Unterschiede hinsichtlich des Einsatzes digitaler Technologien vorliegen. Aufgrund der Tatsache, dass es sich beim gewählten Forschungsthema um ein relativ neues und sich stetig weiterentwickelndes Gebiet handelt, war es aufgrund der wenigen bzw. fehlenden oder veralteten und teilweise überholten Literatur naheliegend, selbstständig eine qualitative Umfrage zu erstellen und nur vereinzelt auf entsprechende Literatur zurückzugreifen.

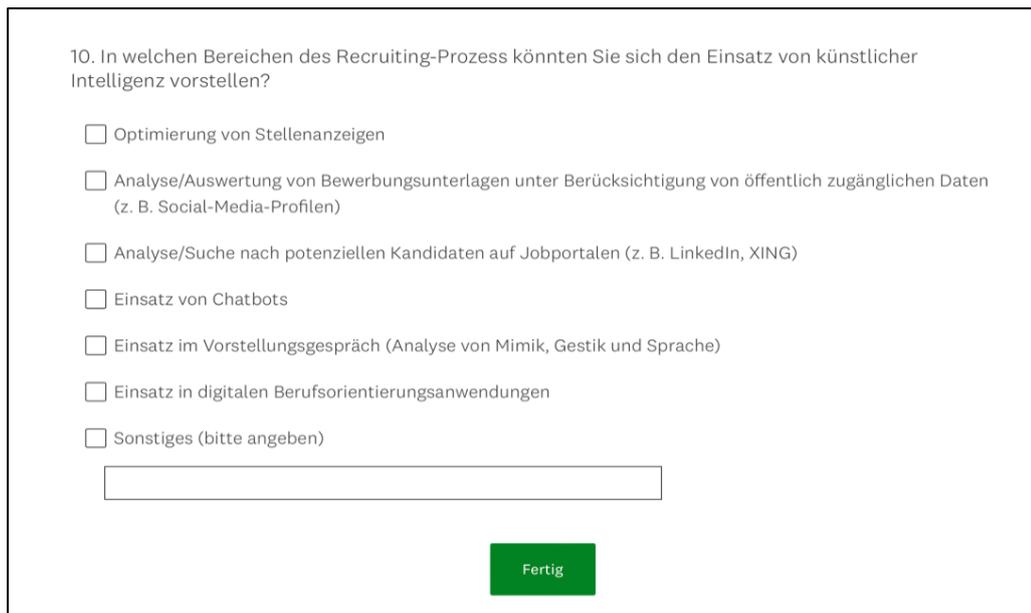
Hinsichtlich der Zielgruppe wurde die Umfrage von Handwerksbetrieben aus verschiedenen Branchen ausgefüllt. Die Unternehmen waren größtenteils im oberfränkischen und thüringischen Raum angesiedelt. Die Umfrage war digital auszufüllen, wozu das Programm SurveyMonkey verwendet wurde. Die Erhebung bestand aus zehn Fragen, die anhand des Multiple-Choice-Verfahrens gestellt wurden und dauerte circa 2 bis 3 Minuten. Dabei wurde sie so gestaltet, dass sie von Geschäftsführern, Personalreferenten und verschiedenen Führungskräften ausgefüllt werden kann, die i. d. R. nur über einen begrenzten Zeitrahmen verfügen. Wenn eine Umfrage zu ausführlich oder kompliziert gestellt ist, sinkt vermutlich die Wahrscheinlichkeit, dass dieser Personenkreis an ihr teilnimmt. Die Umfrage stand für vier Wochen digital oder so lange, bis die gewünschte Anzahl von mindestens 15 Teilnehmenden erreicht ist, digital zur Verfügung. Um Zuverlässigkeit und Validität der Umfrage zu gewährleisten, wurden im Rahmen der

beruflichen Tätigkeit der Autorin der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit (tätig als Personalreferentin in der KFZ-Branche und zudem als Arbeitskreismitglied der Kreis-handwerkerschaft Hof) verschiedene Geschäftsführer und HR-Abteilungen aus diversen Handwerksbereichen ausgewählt und gebeten, an der Umfrage teilzunehmen. Der dazu nötige Link war nicht öffentlich abrufbar, sondern wurde direkt an die jeweiligen Personen herausgegeben. Hinsichtlich der Sicherstellung des Datenschutzes erfolgte die Umfrage anonym und es war für die Befragten nicht ersichtlich, wer außer ihnen ebenfalls teilgenommen hat und wann. Hinsichtlich möglicher Einschränkungen oder Verzerrungen der vorliegenden Forschung ist es möglich, dass überproportional Personen aus dem KFZ- oder dem metallverarbeitenden Handwerk beteiligt waren, da hier naturgemäß die stärksten Verbindungen der Autorin lagen. Auch war es schwierig, eine hohe Anzahl an Befragten zu generieren, da es sich um einen Personenkreis mit zeitlich begrenzten Kapazitäten handelte, bei dem die Gefahr besteht, dass die Teilnahme an der Erhebung aufgrund eines hohen Arbeitspensums nicht oder nur unzureichend möglich ist.

#### 4.2 Erläuterung der Datenerhebung

Wie oben bereits beschrieben, bestand die Onlineumfrage aus zehn Multiple-Choice-Fragen, d. h. mit vorgefertigten Antwortmöglichkeiten. Manche Fragen verfügten zudem über die Option „Sonstiges“ mit einem separaten Kästchen, in dem zusätzlich eigene weitergehende Anmerkung abgegeben werden konnte. Die Umfrage begann mit drei Einstiegsfragen, in denen die Handwerksbranche, die Unternehmensgröße und die Position des Befragten zu beantworten waren. Diese Angaben dienen dazu, sowohl Unterschiede oder Überschneidungen zwischen den einzelnen Handwerksbranchen als auch deren verschiedene Unternehmensgrößen erkennen zu können. Zudem konnte auf diese Weise auch festgestellt werden, wer in welchem Unternehmen bzw. in welcher Branche für die Personalbeschaffung zuständig ist. Mit der vierten Frage wurde ermittelt, welche digitalen Technologien zu diesem Zeitpunkt bereits im Recruiting-Prozess eingesetzt wurden und in der fünften Frage sollten Aussagen zur Zufriedenheit hinsichtlich der Effektivität dieser Maßnahmen getroffen werden. Auch dies war für die Auswertung relevant, da damit festgestellt werden konnte, welches Unternehmen bzw. welche Branche bereits digitale Tools nutzte. Mit der sechsten Frage wurde ermittelt, ob der Befragte bzw. dessen Unternehmen eine weitergehende Integration digitaler Technologien im Recruiting-Prozess in Betracht zieht. Weiter wurde mit der siebten Frage eruiert, was der Teilnehmende sich vom Einsatz dieser digitalen Technologien erhoffte. In der achten Frage war anzugeben, welche Bedenken hinsichtlich digitaler Technologien in der Personalbeschaffung bestehen. Mit der neunten Frage wurde erhoben, wie bedeutsam für

den Befragten der persönliche Kontakt bei der Bewerbung ist und in der zehnten Frage, in welchen weiteren Bereichen der Antwortgeber sich einen Einsatz von KI vorstellen könnte. Alle Fragen wurden von der übergeordneten Forschungsthematik abgeleitet. Insbesondere die zehnte Frage wurde gestellt, um herauszufinden, wie offen die Befragten hinsichtlich der Einsatzmöglichkeiten von KI sind. Hieraus könnten später Prognosen im Hinblick auf künftige Entwicklungen abgegeben werden. Der Zeitplan der Erhebung umfasste einen Monat. Sie ging ist am 17.12.2023 online gegangen und wurde per Link an die o. g. Zielgruppe versendet. Am 02.01.2024 wurden Personen, von denen noch keine Antworten vorlagen, nochmals an die Umfrage erinnert. Es wurde zudem jeweils um kurze Rückmeldung (per WhatsApp oder E-Mail) gebeten, wenn sie durchgeführt worden ist, damit ein Rückschluss möglich wurde, wer von den angeschriebenen Personen und somit auch welche Branche bereits teilgenommen haben. Somit wurde sichergestellt, dass die Teilnehmer auch repräsentativ für die Zielgruppe waren. Der Umfragelink wurde ausschließlich per E-Mail oder WhatsApp verschickt, mit einer kurzen Nachricht bzw. Bitte und Erklärung warum an der Erhebung teilgenommen werden sollte. Dies war bis zum 17.01.2024 möglich, danach funktionierte der Umfragelink nicht mehr.



10. In welchen Bereichen des Recruiting-Prozess könnten Sie sich den Einsatz von künstlicher Intelligenz vorstellen?

- Optimierung von Stellenanzeigen
- Analyse/Auswertung von Bewerbungsunterlagen unter Berücksichtigung von öffentlich zugänglichen Daten (z. B. Social-Media-Profilen)
- Analyse/Suche nach potenziellen Kandidaten auf Jobportalen (z. B. LinkedIn, XING)
- Einsatz von Chatbots
- Einsatz im Vorstellungsgespräch (Analyse von Mimik, Gestik und Sprache)
- Einsatz in digitalen Berufsorientierungsanwendungen
- Sonstiges (bitte angeben)

Fertig

Abbildung 14: Auszug aus der Onlinebefragung vom 23.12.2023

Die Daten der Erhebung wurden durch das Programm SurveyMonkey korrekt und zuverlässig gesammelt. In diesem ist für die erstellende Person jederzeit der aktuelle Umfragezustand einsehbar; außerdem erhält sie eine Benachrichtigung per E-Mail, wenn ein Teilnehmer die Befragung erfolgreich absolviert hat. Zudem verfügt das Programm über ein Tool, das die geschätzte Dauer und Abschlussquote der Beantwortung berechnet.

Auch kann an einem Zeitstrahl verfolgt werden, an welchen Tagen wie viele Personen teilgenommen haben.

#### 4.3 Erläuterung Datenanalyse

Die Datenverarbeitung der Umfrage erfolgte über das Programm SurveyMonkey. Hier stehen Tools zur Verfügung, die eine Auswertung und Analyse einzelner Fragen, sowie eine Gesamtübersicht zulassen. Die Erhebung war so gestaltet, dass den Teilnehmern alle Fragen angezeigt wurden, es war jedoch auch möglich, Fragen zu überspringen. Zudem wurden diese wie erwähnt, im Multiple-Choice-Stil gestellt, sodass es bereits vorgefertigte Antworten gab, wodurch Wahrscheinlichkeit eines Abbruchs durch die Teilnehmer geringer ist, als bei aufwendigen offenen Fragen. Laut dem Programm SurveyMonkey betrug die geschätzte Abschlussquote der Umfrage 73 %. Dabei besteht die Gefahr, dass inkorrekte Angaben seitens der Teilnehmer abgegeben wurden. Dieses Problem kann nicht vollständig beseitigt werden. Aufgrund der entsprechenden Auswahl der Zielgruppe und der Bitte um Rückmeldung, nach erfolgter Teilnahme, wird jedoch davon ausgegangen, dass der überwiegende Teil der Fragen korrekt beantwortet wurde. Die Daten wurden anschließend mithilfe der deskriptiven Statistik, hier explizit mit verschiedenen Tabellen und Matrizen, ausgewertet. Hinsichtlich der späteren Interpretation der Informationen erfolgte zunächst ein Abgleich dem Antworten mit dem bereits bekannten und oben beschriebenen theoretischen Hintergrund und der Versuch, dabei Übereinstimmungen oder Abweichungen zu erkennen. Es sollte anhand der Daten herausgefunden werden, ob die Handwerksbetriebe bezüglich der Integration digitaler Technologien offen oder eher zurückhaltend sind und ob einige der befragten Unternehmen bereits mehrere dieser Technologien im Einsatz hatten. Außerdem sollte ermittelt werden, wie und ob diese Maßnahmen im Recruiting geeignet sind, dem Fachkräftemangel im Handwerksbereich entgegenwirken und ob Handwerksbetriebe überhaupt in der Lage sind, diese digitalen Technologien zu nutzen oder, wenn nicht, welche Gründe dem entgegenstehen.

Nach dieser Erläuterung der praktischen Vorgehensweise der Forschungsmethodik, werden im Folgenden die Ergebnisse aus der Umfrage thematisiert.

#### 5. Ergebnisse der durchgeführten Umfrage

Nachfolgend werden die Ergebnisse der durchgeführten Umfrage vorgestellt und interpretiert. Es findet eine Einordnung in den theoretischen Rahmen statt und neu generierte

Erkenntnisse werden beschrieben. Darüber hinaus erfolgt eine kritische Bewertung der Methodik.

## 5.1 Vorstellung der Ergebnisse

Zu Beginn der Umfrage wurden die 16 Teilnehmenden befragt, welcher Handwerksbranche sie angehören. Die Ergebnisse sind der Abbildung 15 zu entnehmen:



Abbildung 15: Befragte Handwerksgewerke, selbsterstellt

Wie bereits weiter oben beschrieben, hat sich die Hypothese der vorliegenden Arbeit dahingehend bestätigt, dass der größte Anteil der an der Umfrage teilnehmenden Personen aus den Gewerken Metall, Elektro und KFZ stammte. Diese Frage wurde von allen Teilnehmenden beantwortet. Die Angabe zur Unternehmensgröße ergab, dass der höchste Anteil mit 37,5 % der Teilnehmenden aus Betrieben stammte, die 6 bis 20 Personen umfassten. Dahinter liegt mit 25 % die Unternehmensgröße 51 bis 150 Beschäftigte und auf dem dritten Platz mit 18,75 % diejenige mit 21 bis 50 Mitarbeitende. Auch diese Frage wurde von jedem der Teilnehmer beantwortet.

Das Ergebnis der Frage, welche Position die an der Erhebung teilnehmende Person ausübte, ist durch ein Diagramm in Abbildung 18 dargestellt. Aus diesem wird ersichtlich, dass fünf Personen die Position der Geschäftsführung innehatten, sechs Befragte die

Position der Assistenz der Geschäftsführung und, dass zwei Befragte aus dem Personalwesen/HR stammen, Eine Person hat überdies angegeben, eine Abteilungsleitung mit Personalverantwortung inne zu haben und zwei Personen wählten „Sonstiges“, wobei hier als Antworten „Serviceleitung“ und „Vertrieb Key Account“ angeführt wurden. Diese Frage wurde von keinem der Teilnehmer übersprungen.

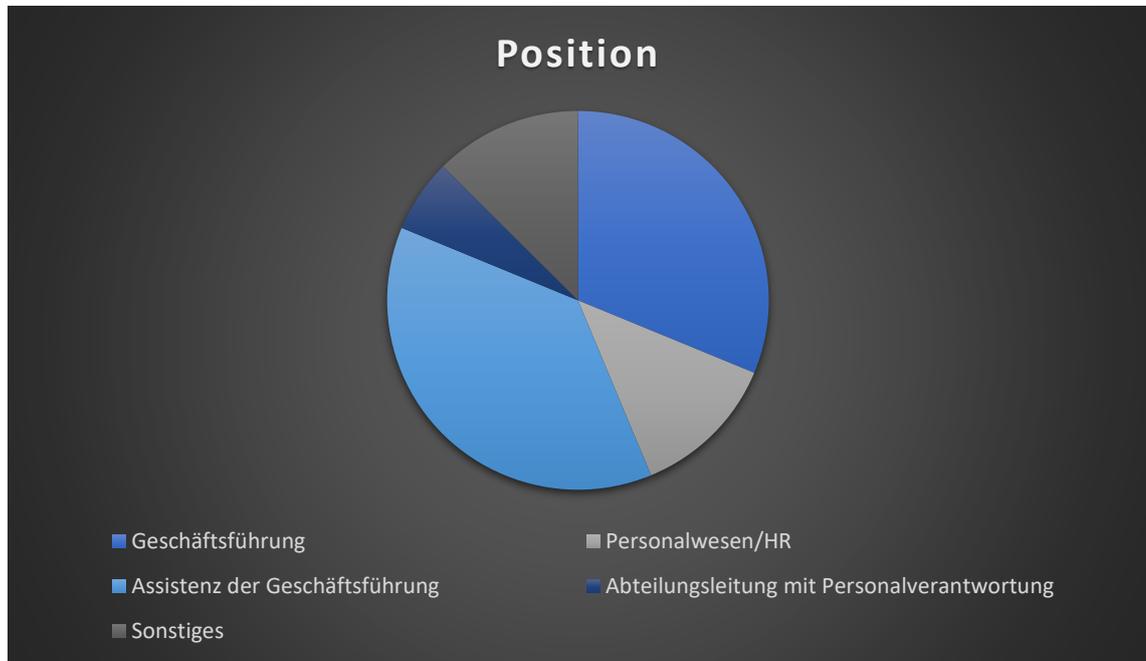


Abbildung 16: Position im Handwerksbetrieb, selbsterstellt

Hinsichtlich der Fragestellung, welche digitalen Technologien derzeit bereits in den jeweiligen Handwerksbetrieben etabliert waren, kam die getätigte Umfrage zu folgenden Ergebnissen, wobei zu beachten ist, dass eine Mehrfachnennung möglich war.



Abbildung 17: Einsatz von digitalen Technologien im Recruiting, selbsterstellt

Interessant an diesen Antworten ist insbesondere, dass keiner der befragten Handwerksbetriebe zum Zeitpunkt der Befragung KI oder Gamification nutzte. Daneben gaben 11 von 14 Befragten (zwei übersprangen diese Frage) an, über eigene Social-Media-Kanäle zu verfügen und acht von 14 Betrieben gaben an, online Stellenanzeigen zu schalten. Lediglich zwei von 14 Firmen setzen derzeit eine Bewerbermanagementsystem-Software ein und nur ein Betrieb nutzte Google Ads & SEO. Unter „Sonstiges“ wurden weitere Angaben wie „Plakate und Flyer im Salon“ und „Agentur für Arbeit“ gemacht; diese Aussagen sind jedoch nicht relevant für vorliegende Untersuchung zum Thema „Einsatz digitaler Technologien im Recruiting“. Hinsichtlich der Frage, wie zufrieden die Teilnehmenden mit der Effektivität der bisher eingesetzten digitalen Technologien waren, haben 25 % mit „sehr zufrieden“, 31,25 % mit „zufrieden“, 31,25 % mit „neutral“ und 12,5 % mit „eher unzufrieden“ geantwortet. Mit „unzufrieden“ haben 0 % geantwortet. Frage 5 wurde von keiner Person übersprungen. Weiter wurde erhoben, ob die Teilnehmer eine weitergehende Integration digitaler Technologien innerhalb ihres Recruiting-Prozesses in Betracht ziehen würden. Hier haben 14 Befragte mit „Ja“ und zwei mit „Nein“ geantwortet. Diese Frage wurde ebenfalls von niemanden übersprungen.



Abbildung 18: Erhoffte Verbesserung durch den Einsatz digitaler Technologien im Recruiting, selbsterstellt

Bezüglich der Fragestellung, welche Verbesserungen sich die Umfrageteilnehmer bezüglich des Einsatzes digitaler Technologien erwarteten, wird auf die Abbildung 18 verwiesen. Auch hier war eine Mehrfachnennung möglich. Zwei der Teilnehmenden übersprangen diese Frage. Es zeigt sich deutlich, dass insbesondere eine höhere Anzahl an qualitativen Bewerbungen erwartet wurde (13 von 14 Personen gaben dies an). Ein geringerer Verwaltungsaufwand und eine schnellere und einfachere Kommunikation mit Bewerbern wurden von jeweils 7 der 14 Befragten ausgewählt. Unter „Sonstiges“ wurden zu diesem Aspekt keine Angaben ergänzt.

Weiter wurde innerhalb der Umfrage um eine Aussage dazu gebeten, welche Bedenken die Teilnehmer in Bezug auf den Einsatz digitaler Technologien haben. In Abbildung 19 werden die Ergebnisse aufgezeigt:



Abbildung 19: Bedenken hinsichtlich des Einsatzes von digitalen Technologien im Recruiting, selbsterstellt

Hierbei ist festzustellen, dass 9 von 16 Teilnehmenden (diese Frage wurde von allen Personen beantwortet) Bedenken hinsichtlich hoher Kosten beim Einsatz digitaler Tools in der Personalbeschaffung hatten. Zugleich bestanden bei 7 Teilnehmenden Vorbehalte hinsichtlich der Durchführbarkeit bzw. der Integration aufgrund fehlenden technischen Know-hows. Überdies äußerten zwei Teilnehmer Sorgen hinsichtlich mangelnder Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Recruiting-Maßnahmen. Weitere 2 Teilnehmer klickten „Sonstiges“ an und gaben hier im Kommentarfeld „keine“ und „Kommunikationsmodell – Antworten durch die jeweiligen Betriebe nicht immer gewährleistet“ an. Der erste Kommentar wird als irrelevant angesehen, hinsichtlich des zweiten Kommentares wurde bei der Befragten explizit nachgefragt, was hiermit gemeint war. Diese Teilnehmerin ist Personalreferentin einer größeren Unternehmensgruppe und koordiniert Bewerbungen standortübergreifend mit Hilfe eines Bewerbermanagementsystems. Hier waren in der Vergangenheit Kommunikationsprobleme zwischen ihr selbst, den Bewerbern und den entsprechenden Mitarbeitern in den jeweiligen Standorten aufgetreten. In einer weiteren Frage sollten die Teilnehmer einstufen, wie relevant für sie der persönliche Kontakt zu Bewerbern ist. Hier gaben 7 von 16 Personen an, dass ihnen der Kontakt „sehr wichtig“ ist, 8 Teilnehmer, dass ihnen der Kontakt „wichtig“ ist und eine Person antwortete mit „neutral“. Zuletzt wurden die Teilnehmenden befragt, in welchen Bereichen sie sich den

Einsatz von KI im Recruiting-Prozess vorstellen könnten. Diese Frage wurde von 3 Personen übersprungen, weshalb von nur 13 Teilnehmern eine Antwort vorliegt. Auch hier war eine Mehrfachnennung möglich.

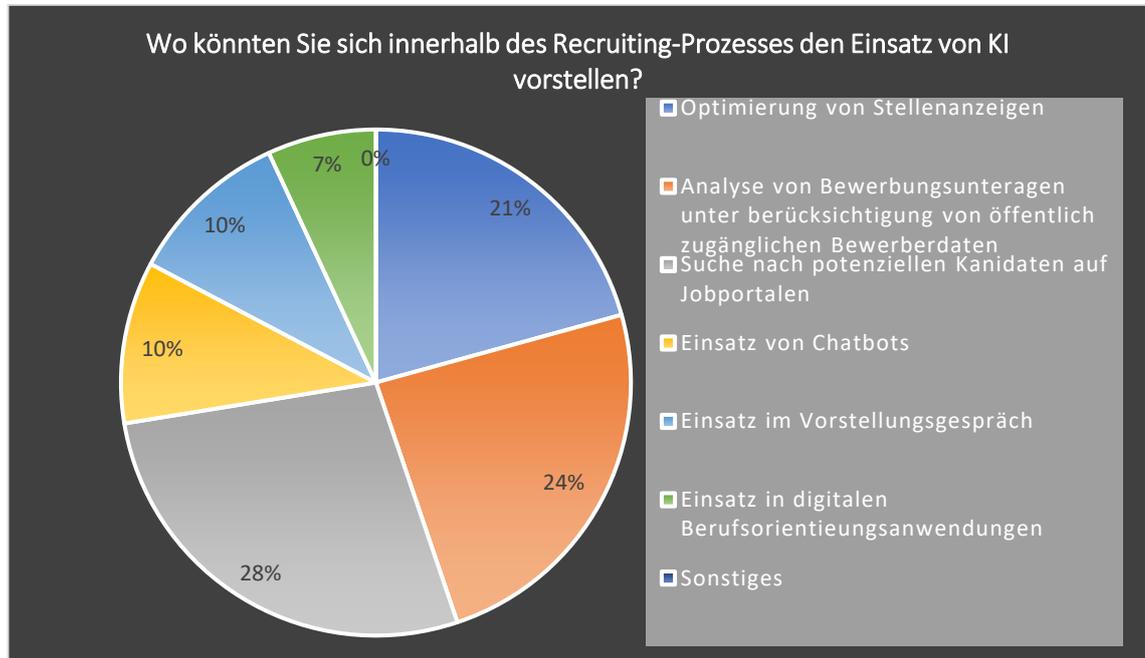


Abbildung 20: Ergebnisse Umfrage Einsatz von KI, selbsterstellt

In diesem Zusammenhang gaben 6 der 13 Teilnehmenden, sich den Einsatz einer KI im Bereich der Optimierung von Stellenanzeigen vorstellen zu können, 7 Personen überdies auch bezüglich der Analyse/Auswertung von Bewerbungsunterlagen unter der Berücksichtigung öffentlich zugänglicher Daten (z. B. Social-Media-Profilen). Ferner führten 8 von 13 Personen an, dass sie sich vorstellen könnten, dass eine KI bei der Suche nach potenziellen Kandidaten auf Jobportalen helfen kann (z. B. LinkedIn, XING). Jeweils drei Personen konnten sich den Einsatz von Chatbots und der KI im Vorstellungsgespräch vorstellen, zwei Personen darüber hinaus auch die Verwendung von KI in der digitalen Berufsorientierung. Unter „Sonstiges“ wurde keine Äußerung ergänzt.

## 5.2 Auswertung der Umfrage

Die grundlegende Forschungsfrage bestand darin, herauszufinden wie sich der Einsatz digitaler Technologien innerhalb eines Recruiting-Prozesses im Handwerksbereich auswirkt. Diese Fragestellung wurde verhältnismäßig offen formuliert; es konnten jedoch folgende Aussagen aus der absolvierten Umfrage abgeleitet werden:

Die Schaltung von Online-Stellenanzeigen auf diversen Jobportalen im Internet sowie die Nutzung von Social-Media mit unternehmenseigenen Kanälen ist inzwischen bei den meisten Betrieben als Standard etabliert und scheint gemäß der Umfrage auch aktuell die effektivste Möglichkeit zu sein, um neue Fachkräfte (zumindest diejenigen, die wechsellüchtig und aktiv auf der Suche sind) zu erreichen. Auch verfügen die meisten Betriebe über eine mobil optimierte Unternehmenswebseite mit der Option, hierüber eine Bewerbung abzugeben. Interessant ist, dass die Auswertung ergab, dass keiner der teilnehmenden Unternehmen – auch größere und mittelständische Handwerksbetriebe – bislang KI oder Gamification in diesem Zusammenhang nutzen. Diese beiden Möglichkeiten digitaler Tools werden jedoch voraussichtlich in den kommenden Jahren eine entscheidende Rolle im Recruiting einnehmen. Es stellten sich zudem innerhalb der Umfrage zwei interessante Fakten heraus: Zum einen wurde deutlich, dass Handwerksbetriebe – zumindest teilweise – noch auf analoge Maßnahmen zur Personalbeschaffung wie Plakate und Flyer zurückgreifen und dass auch die Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit eine Rolle relevant ist. Auf der anderen Seite zeigten die Umfrageergebnisse jedoch auch, dass Handwerksbetriebe den digitalen Recruiting-Technologien durchaus offen gegenüberstehen (auch bezüglich des Einsatzes von KI), hier jedoch Bedenken und Ängste hinsichtlich hoher Kosten haben. Zudem bestehen bei einem Großteil der Befragten Vorbehalte hinsichtlich der Durchführbarkeit macht oder ein Mangel an den nötigen technischen und digitalen Kenntnissen. Die Umfrage zeigte auch, dass der Einsatz digitaler Technologien im Recruiting als positiv erachtet wird und dass trotz Bedenken hinsichtlich o. g. Punkte die Ergebnisse dieser Methoden insbesondere eine höhere Zahl qualitativ geeigneter Bewerber versprechen. Dies bietet die Möglichkeit, dem bestehenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Hinsichtlich der untergeordneten Fragestellung, wer im Handwerksbereich für die Personalbeschaffung zuständig ist, kann festgestellt werden, dass dies größtenteils durch die Geschäftsführung selbst oder deren Assistenten geschieht. Lediglich im mittelständischen Bereich der Unternehmensgröße (< 50 Mitarbeitende) erfolgt die Personaleinstellung entweder durch die entsprechende Abteilungsleitung oder durch Beschäftigte aus dem Gebiet der HR. Hierbei ist zu bemerken, dass die Befragten, die direkt im HR-Bereich tätig waren und deren Handwerksbetrieb den mittelständischen Unternehmen zählte, aufgeschlossener in Bezug auf digitale Technologien im Recruiting agieren und angeben, durchaus auch unkonventionellen Tools (z. B. KI im Vorstellungsgespräch) offen gegenüber zu stehen.

### 5.3 Erkenntnisse aus der Umfrage

Eine zentrale Erkenntnis, die sich aus der betriebenen Forschung ergeben hat, ist, dass Handwerksbetriebe den Einsatz moderner Technologien im Recruiting durchaus als ein bedeutendes Instrument für die künftige Personalbeschaffung betrachten. Das Thema des Fachkräftemangels mit seinen Auswirkungen scheint den Betrieben als eines der großen Probleme der Zeit bekannt, jedoch zeigt sich, dass insbesondere die KMU im Handwerksbereich nur wenige Ressourcen in das Gebiet ‚moderne Technologien im Recruiting‘ investieren wollen. Die Daten bestätigen damit die anfänglich aufgestellte These, dass in diesen KMU häufig noch die Geschäftsleitung selbst den Bereich der Personalbeschaffung betreut. Dieses und die damit verbundenen weiteren Tätigkeiten (Vertragserstellung, Onboarding etc.) sind inzwischen jedoch so umfangreich, dass dies oftmals dazu führt, dass die Geschäftsleitung diese Aufgaben nicht mehr einfach zusätzlich zu ihrem sonstigen Pensum erledigen kann. Als Implikation für die Praxis würde dies bedeuten, dass innerhalb eines Betriebes eine HR-Stelle geschaffen werden müsste, um – wie die Umfrage bestätigt – dort auch die Verwendung moderner Technologien im Recruiting auszubauen. Dies ist jedoch im Hinblick auf die Kosten für die meisten kleinen Betriebe wenig sinnvoll, da in diesen meist nur gelegentlich nach einem neuen Mitarbeiter gesucht wird. Hier könnte es zweckmäßiger sein, eine Agentur oder einen Headhunter mit der digitalen Personalsuche zu beauftragen. Alternativ könnte eine halbe Stelle für den Bereich HR auch in kleineren Betrieben geschaffen werden; diese Person würde dann nicht nur das Recruiting betreuen, sondern diversen Aufgaben im Zusammenhang mit dem Aspekt ‚Personal‘ übernehmen. Eine weitere Möglichkeit wäre es, dass beispielsweise Handwerkskammern oder Dachverbände verstärkt Schulungen oder Seminare zu Themen der modernen und digitalen Personalgewinnung (z. B. ‚Recruiting der Generation Z‘ etc.) anbieten, durch die auch kleinere Handwerksbetriebe erste Informationen zu diesen erhalten. Damit könnte zumindest in einem gewissen Maß den Befürchtungen hinsichtlich der Durchführbarkeit bzw. der Integration aufgrund fehlenden technischen Know-hows entgegengewirkt werden. Hier könnten die Betriebe die nötigen Informationen über neue und moderne Möglichkeiten einholen. Auch ‚KI im Recruiting‘ könnten die Dachverbände und Handwerkskammern Kampagnen oder Themenabende anbieten, um ihren Mitgliedern aufzuzeigen, wie künftig die KI die digitale Personalbeschaffung im Handwerk (oder auch das Handwerk im Allgemeinen) unterstützen könnte. Die Ergebnisse der Umfrage decken sich mit denen der oben beschriebenen Literatur. So konnte sich nur ein geringer Teil der Teilnehmenden vorstellen, eine KI im Vorstellungsgespräch zu verwenden. Das deutet darauf hin, dass hierzu negative Assoziationen bestehen. Des Weiteren war den Befragten der Kontakt zu den Bewerbern größtenteils

sehr wichtig oder wichtig; auch diese Erkenntnis überschneidet sich mit der vorliegenden Literatur. Wie weiter oben bereits ausgeführt, wurden auch in der Studie „KI im Recruiting: Emotionen, Ansichten, Erwartungen“ diese bzw. ähnliche Ergebnisse erzielt.

## 6. Analyse der Chancen und Herausforderungen der Integration digitaler Technologien im Rekrutierungsprozess eines Handwerksbetriebes

### 6.1 Chancen und Potenziale

Nur wenn ein Umdenken innerhalb der Unternehmen, insbesondere im Handwerksbereich, hinsichtlich des Einsatzes moderner und digitaler Recruiting-Methoden und HR-Instrumente stattfindet, sind auch Handwerker in der Lage, langfristig neue und kompetente Fachkräfte und Auszubildende zu generieren. Zudem können damit im Vergleich zu herkömmlichen Maßnahmen Fachkräfte mit besserer Kandidatenpassung gewonnen werden. Zu letzterer gehören insbesondere das handwerkliche Geschick und bestimmte Qualifikationen, die in diesem Sektor gefordert werden und die nur wenige Bewerber aufweisen (z. B. ein Meistertitel). Besonders der Einsatz von E-Recruiting nimmt einen zunehmend hohen Stellenwert ein, da sich auch das Kommunikationsverhalten der Generation Z im Vergleich zu vorherigen Generationen verändert.<sup>53</sup> Die intensive Nutzung sozialer Netzwerke, der Google-Suchmaschine und diverser Onlineshops sind im Alltag fest etabliert. Die Generation Z ist im digitalen Zeitalter aufgewachsen und sowohl mit der modernen Technik vertraut, als auch gewohnt, jederzeit mobil über das Smartphone zu agieren. Vor allem das Social-Media-Recruiting ist in der DACH-Region weit entwickelt, da es hier eine besonders hohe Anzahl an Unternehmen gibt, die entsprechende Dienstleistungen und Produkte anbieten oder entwerfen.<sup>54</sup> Dies ist vermutlich auf die stabile wirtschaftliche Lage und den stetig wachsenden Fachkräftemangel zurückzuführen. Verwenden nun Handwerksbetriebe zur Personalgewinnung digitale Technologien, wird nicht nur der Bewerberpool erweitert; damit kann auch bewirkt werden, dass sich die Arbeitgeberattraktivität insbesondere für die digital-affine Generation von Arbeitskräften erhöht. Es ist durchaus möglich, dass ein Handwerksunternehmen, das im Recruiting als digitaler Vorreiter fungiert, von potenziellen Bewerbern automatisch als moderner,

---

<sup>53</sup> „Digitalisierung im Personalwesen: Chancen und Risiken bei der Talentsuche - F.A.Z.-Personaljournal“.

<sup>54</sup> Dannhäuser, Ralph, Hrsg. Praxishandbuch Social Media Recruiting: Experten Know-How/Praxistipps/Rechtshinweise

fortschrittlicher und digitaler Arbeitgeber wahrgenommen wird, der bereit ist, sich dem Einsatz neuer Technologien, z. B. KI, nicht zu verschließen. Dies wurde auch durch die in Abbildung 21 ersichtliche Studie aus dem Jahr 2021 bestätigt; hier gaben 29 % der Befragten an, dass ihnen die Nutzung neuester Technologien bei der Wahl ihres Arbeitgebers wichtig ist.

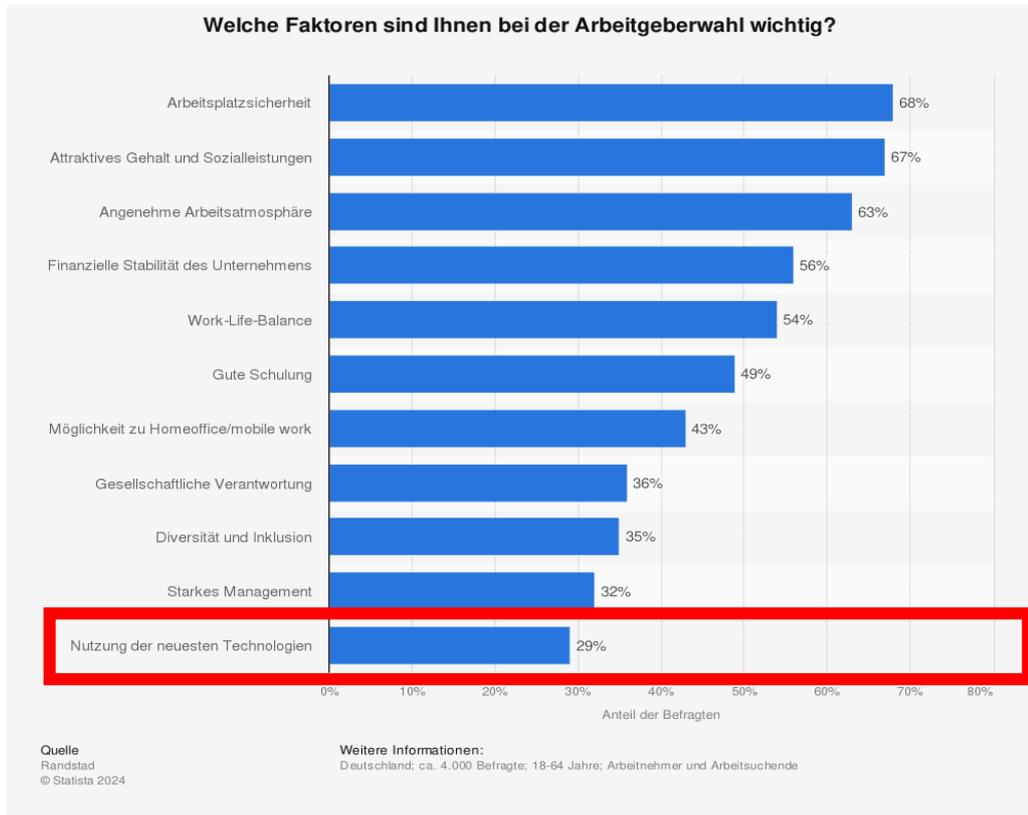


Abbildung 21: Randstad. (2021). Welche Faktoren sind Ihnen bei der Arbeitgeberwahl wichtig?. Statista. Statista GmbH. Zugriff 16. Januar 2024. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1279351/umfrage/umfrage-zu-ausschlaggebenden-faktoren-bei-der-arbeitgeberwahl/>

Eine interessante Chance für die Gewinnung von Führungskräften im Handwerk ist der Einsatz digitaler Technologien im Assessment-Bereich. Virtuelle Assessment-Center-Simulationen können realistische Arbeitsszenarien nachbilden, um die Fähigkeiten und Kompetenzen der Bewerber besser bewerten zu können. Auch wenn dies möglicherweise zunächst, insbesondere von kleinen Handwerksbetrieben, die teilweise keine oder nur eine geringe Bewerberanzahl verzeichnen können, als eine überflüssige Investition angesehen wird, so kann die Methode doch dabei helfen, neue kompetente Fachkräfte zu generieren. Der Einsatz eines digitalen Assessment-Centers – auch im KMU-Bereich – signalisiert Bewerbern, dass ein Unternehmen Wert auf die Aus- und Weiterbildung

ihrer Mitarbeiter legt. Zudem helfen diese Assessment-Center, Handwerker bei der Auswahl qualifizierter Ausbildungskandidaten zu unterstützen und Potenziale von Mitarbeitern zu erkennen. Eine Möglichkeit und Chance, damit auch kleinere Handwerksunternehmen digitale Assessment-Tools verwenden können, wäre, dass sich mehrere branchengleiche Betriebe zusammenschließen – oder dies über die Innungen organisieren – und entsprechende Tools, die z. B. auf eine Dachdeckerausbildung ausgelegt sind, entwickeln lassen. Im Kern sollten sich diese Tools dann an den Erwartungen und Wünschen des Unternehmens orientieren und sich beispielsweise an einen optimalen Auszubildenden richten. Hierbei werden digitale Tests (z. B. Rollenspiele oder Aufgaben) erstellt, die das logische Denken oder mathematische Grundkenntnisse eines Kandidaten abfragen. Sie werden oftmals vor dem eigentlichen Vorstellungsgespräch durchgeführt, um hier bereits ungeeignete Kandidaten herauszufiltern. Dies erspart den Personalbeauftragten nicht nur Zeit, es erhöht auch die Qualität der späteren Fachkräfte oder Auszubildenden im Unternehmen.

## 6.2 Herausforderungen

Die Herausforderungen, mit denen Handwerksbetriebe beim Einsatz digitaler Technologien eventuell konfrontiert werden, können verschiedener Art sein. Im Hinblick auf eine der bedeutendsten digitalen Technologien in der Personalbeschaffung, das E-Recruiting, tritt schnell die Frage nach dem Kosten-Nutzen-Verhältnis auf, das bei dieser Methode nur schwer zu beziffern ist. Zudem müssen Handwerksbetriebe bei Social-Media-Postings unbedingt die Auswirkung auf das Arbeitgeberimage berücksichtigen. Eine oft unterschätzte Herausforderung ist es, Social-Media-Kampagnen oder -Postings für den Bewerber ansprechend und diskriminierungsfrei zu gestalten, gleichzeitig jedoch das Unternehmen und die entsprechende Stelle bestmöglich zu beschreiben und zu präentieren. Als Negativbeispiel ist hier das IT-Unternehmen IBM zu nennen. Dieses veröffentlichte ein Recruiting-Video mit der Unterschrift *„Join the campaign to re-engineer misperceptions about women in tech, one inventive hack at a time. Get inspired and start your Hack-A-Hair Dryer project“*<sup>55</sup> postete. Das Ziel davon war, Frauen mit MINT-Abschlüssen für ihre IT-Berufe zu begeistern. Offenbar bemerkten die Ersteller jedoch nicht, dass diese Videobeschreibung einen Widerspruch hinsichtlich des Frauenbilds enthält, sodass und die Unterschrift bzw. das Video negative Schlagzeilen verursachte.

---

<sup>55</sup> Swat.io. „7 Social Media Fails von denen du lernen kannst – Swat.io“

Eine Idealvorstellung eines jeden Handwerksbetriebes, für die jedoch eine geringe Wahrscheinlichkeit vorliegt, ist, dass Unternehmen nach der Integration moderner und digitaler Recruiting-Tools ein Übermaß an Bewerbungen erhalten. In diesem Fall müssen viel Zeit und umfangreiche Ressourcen in das Herausfiltern passender und gut ausgebildeter Bewerber investiert werden. Hier ist auch zu betonen, dass ungeeigneten Interessante auf eine möglichst kompetente Art und Weise eine Absage erteilt werden muss. Gegebenenfalls ist es sinnvoll, von Bewerbern die Zustimmung für eine weitere Aufbewahrung der Unterlagen einzuholen, wenn die Passung der Qualifikationen für die aktuelle Position zwar nicht gegeben ist, die Person jedoch künftig für eine andere Stelle in Frage kommen könnte.

Eine weitere Herausforderung des Einsatzes moderner Technologien im Recruiting ist der zunehmend bedeutsame Datenschutz, der mit der fortschreitenden Digitalisierung einhergeht, da immer umfangreichere Datenmengen gesammelt und gespeichert werden. Früher war es üblich, eine Bewerbung in Papierform bei Ablehnung zusammen mit einem Absageschreiben zurückzuschicken. Inzwischen gehen jedoch die meisten Bewerbungen über den Onlineweg ein. Das kann zu einem immer schlechteren Überblick über bereits vernichtete Bewerbungen führen, auch, da diese Daten häufig an Vorgesetzte oder Kollegen per E-Mail weitergeleitet werden.

Eine grundlegende Herausforderung, mit der Handwerksbetriebe ebenfalls konfrontiert sind, ist die Notwendigkeit, den Fachkräftemangel und dessen Auswirkungen anzuerkennen, zu priorisieren und dabei die Notwendigkeit zu akzeptieren, dass eine Stelle oftmals nicht mehr mit einem ‚perfekten Bewerber‘ besetzt werden kann. Es bedarf hier im Unternehmen mehr Diversität in Form von beispielsweise Frauen in ‚Männerberufen‘, der Integration ausländischer Fachkräfte und des Einstellens von Quereinsteigern. Ferner ist es zentral, dass Handwerksbetriebe weiter anerkennen, wie notwendig der Einsatz moderner Recruiting-Methoden ist. Insbesondere im Handwerk selbst wurden in den vergangenen Jahren zahlreiche Arbeitsschritte und Prozesse digitalisiert. So haben Unternehmen ein digitales Bestandsmanagement eingeführt, das es mithilfe von einer Bluetooth-Standort erfassung ermöglicht, Werkstätten oder Maschinen per App zu ‚suchen‘. Im Nutzfahrzeugtechnikbereich sind inzwischen bei modernen Fahrzeugen ‚racking-Apps‘ verbaut, sodass es möglich ist, den Standort und eine Vielzahl an Daten des Fahrzeuges jederzeit und ortsunabhängig auszulesen. Dies ermöglicht es insbesondere Logistikern und Werkstätten, insbesondere Ferndiagnosen zu stellen und einen Werkstatteinsatz optimal zu planen, damit das Fahrzeug nur geringe Zeit ausfällt. In diesen Fällen zeigt sich, dass Handwerksbetriebe durchaus offen gegenüber neuen digitalen

Technologien sind. Es ist nun erforderlich, dass die Notwendigkeit des Einsatzes digitaler Technologien auch in der Personalbeschaffung akzeptiert wird und, dass diese entsprechend umgesetzt werden. Ferner muss die Bereitschaft bestehen, die Kosten für solche digitalen Recruiting-Tools zu tragen.

## 7. Fazit

Nach persönlichen Erfahrungen der Autorin dieser Arbeit wurde es in den vergangenen Jahren insbesondere im Handwerksbereich von den einzelnen Betrieben sowie den Handwerkskammern und Innungen, teilweise versäumt oder als unbedeutend angesehen, den Fachkräftemangel und eventuelle Folgen hieraus als eines der Hauptprobleme der Branche anzusehen. Erst in den letzten Jahren wurden in diesem Sektor erkannt, wie groß das Problem bzw. dessen Konsequenzen sind. Die nachfolgende Statistik aus dem Jahr 2022 zeigt dies deutlich:

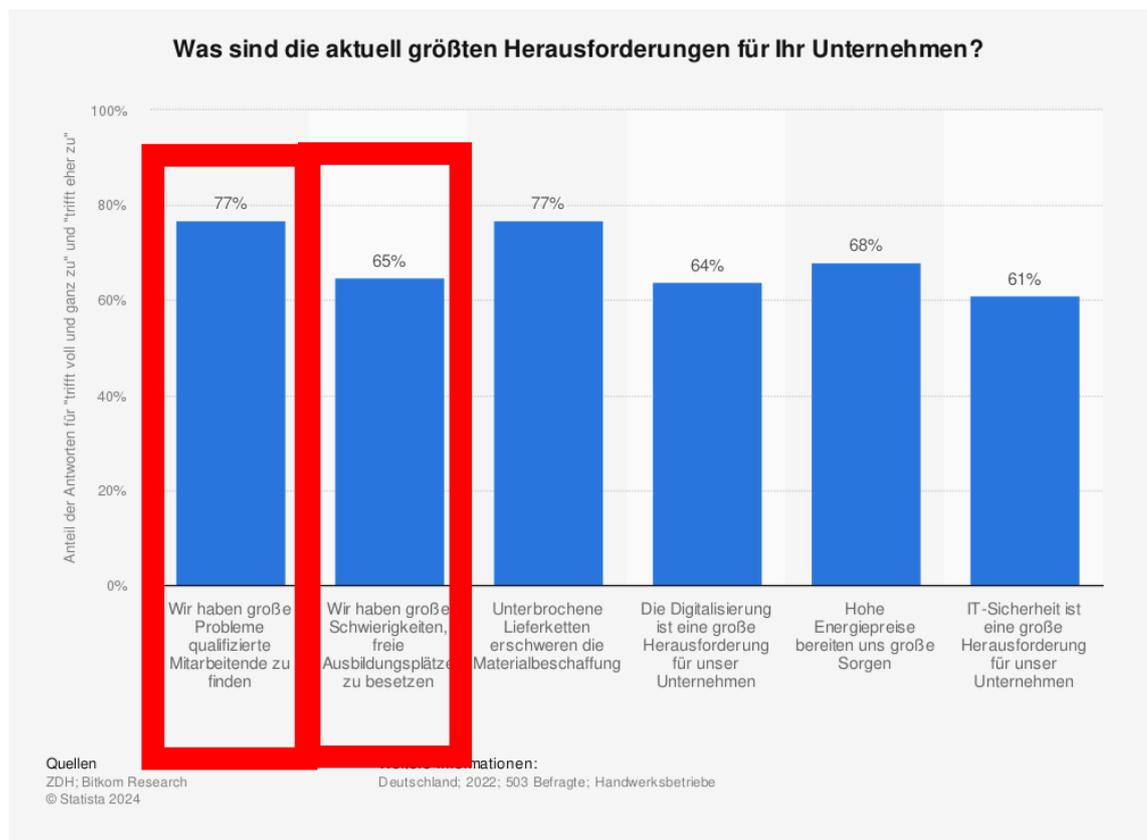


Abbildung 22: ZDH, & Bitkom Research. (1. Juli 2022). Was sind die aktuell größten Herausforderungen für Ihr Unternehmen? In Statista. Zugriff am 20.01.2024, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/681946/umfrage/digitalkompetenz-von-handwerklichen-beschaeftigten-in-deutschland/>

Zugleich hat das Ludwig-Fröhler-Institut (Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut) bereits im Jahr 2013, mithin vor über 10 Jahren, eine Studie vorgestellt, gemäß der bereits 60 % der Handwerksunternehmen angaben, offene Stellen zu haben, die zu besetzen wären.<sup>56</sup> Seither hat sich die Situation am Arbeitsmarkt und insbesondere im Handwerksbereich, oben bereits beschrieben, aus Arbeitgebersicht weiter verschlechtert. Nach Ansicht der Autorin wurde im Handwerk zu wenig unternommen, um dem Fachkräfte- und Auszubildendenmangel entgegenzuwirken oder das Handwerk als Branche attraktiv zu gestalten. Inzwischen wurden zwar deutschlandweit gebündelt über den Zentralverband des Deutschen Handwerks Image- und Social-Media-Kampagnen aufgelegt und auch die Politik hat reagiert. So wurde beispielsweise, im Jahr 2023 an Bayerischen Schulen der verpflichtenden „Tag des Handwerks“ eingeführt, um jungen Menschen aus allen Schulformen handwerkliche Berufe und deren Möglichkeiten näher zu bringen. Als weitere Maßnahme ist auch die Förderung durch eine Kostenübernahme zu Aus- und Weiterbildungen zu benennen. Jedoch kommen diese Maßnahmen nach Auffassung der Autorin einige Jahre zu spät. Im Vergleich hierzu ist ein Best-Practice-Beispiel des Bundesarbeitgeberverbandes Chemie zu anzuführen: Dieser ist seit dem Jahr 2012 bereits mit einer Ausbildungskampagne namens „Elementare Vielfalt“ im Social-Media-Bereich aktiv und wurde auch schon mit diversen Preisen ausgezeichnet, u. a. im Jahr 2021 mit dem Deutschen Preis für Onlinekommunikation. In einem Interview teilte Christoph Knieling (Programmleiter Nachwuchsmarketing des BAVC) mit, dass es sich insbesondere während der Coronapandemie lohnte, früh Social-Media-Marketing zu nutzen und im Jahr 2020 TikTok-Beiträge zu veröffentlichen. Auch Kooperationen mit Influencer Tobias Jost (alias „der Karriereguru“) erwies sich als sinnvoll. Insbesondere die Zusammenarbeit mit solchen bekannten Internetpersönlichkeiten kann dabei helfen, jungen Menschen die Vorzüge und Möglichkeiten eines handwerklichen Berufes näher zu bringen. Dies wird am Beispiel der Ausbildungskampagne in Zusammenarbeit mit Jost deutlich. Es wurden verschiedene kurze Videos gepostet, in denen die einzelnen Berufe der Branche vorgestellt wurden, z. B. der Beruf des Elektrikers oder des Industriemechanikers. So haben die Videos, die bereits aus dem Jahr 2020 stammen, teilweise über 90000 Aufrufe und wurden zahlreiche Male geteilt. Unter den Videos sind teilweise auch Kommentare zu lesen, in denen sich – hauptsächlich junge Nutzende– über diese Berufe und die Ausbildungen austauschen. Größtenteils sind hier in einem hohen Maß

---

<sup>56</sup> Friedl, „Das Handwerk – Wirtschaftsmacht mit Zukunft Trends – Herausforderungen – Perspektiven“. (Beispiel 4)

positive Kommentare zu lesen. Diese Art von Social-Media-Einsatz in Zusammenarbeit mit bekannten Influencern oder Persönlichkeiten könnte im Handwerk verstärkt eingesetzt werden, da insbesondere durch die Nutzung von TikTok die Generation Z erreicht wird, die die zukünftigen Fachkräfte stellen wird.

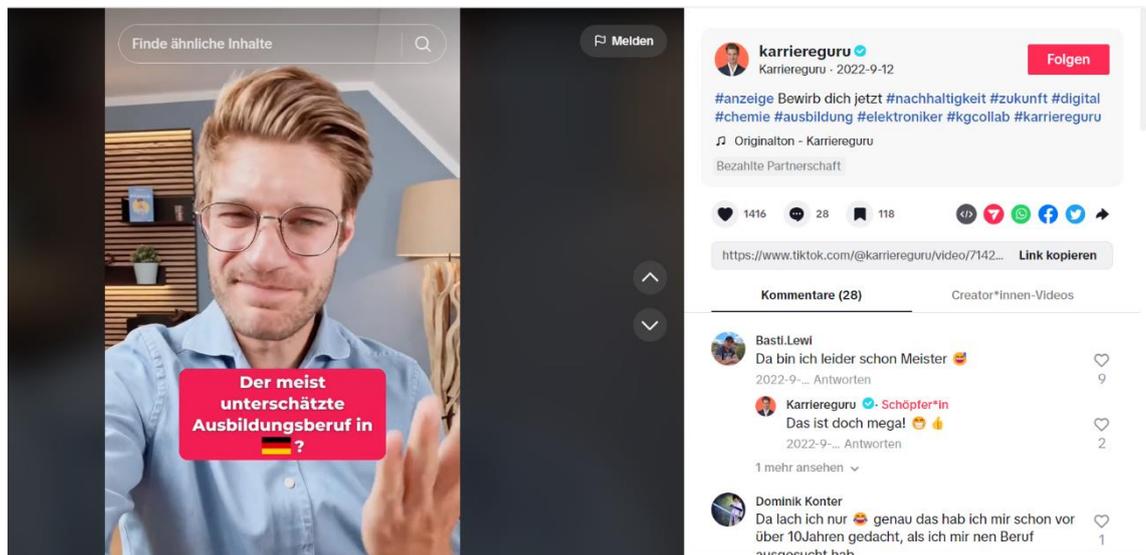


Abbildung 23: Ausschnitt/Screenshot aus TikTok-Video des „Karriereguru“, aufgenommen am 21.01.2024

## 8. Schlussbetrachtung

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Handwerksbetriebe jeglichen Gewerbes durchaus offen für neue und digitale Technologien innerhalb des Recruiting-Prozesses sind. Die Erkenntnisse aus der betriebenen Forschung zeigen zudem, dass diese neuen Methoden die Personalbeschaffung innerhalb eines Handwerksbetriebes eher positiv beeinflussen. Die Unternehmen haben erkannt, dass herkömmliche Methoden, z. B. die Schaltung von Stellenanzeigen in Printmedien, teurer und ineffektiv im Vergleich zu neuen und modernen Recruiting-Tools sind. Jedoch zeigt die Forschung auch, dass bei einigen digitalen Maßnahmen noch Unsicherheiten hinsichtlich der Umsetzbarkeit bestehen insbesondere was den Einsatz von KI betrifft. Prinzipiell sind Handwerksbetriebe der KI gegenüber nicht abgeneigt, vor allem in den Bereichen, in denen sie lediglich als unterstützendes Verwaltungsinstrument eingesetzt wird. Eher abgelehnt werden Einsätze, in denen die KI direkt mit dem Menschen interagieren müsste (beispielsweise in Vorstellungsgesprächen). Interessant ist auch, dass für die Handwerksbetriebe der persönliche Kontakt zu Bewerbern einen hohen bis sehr hohen Stellenwert hat. Dies könnte jedoch auch der geringen Unternehmensgröße und der damit einhergehenden engen

Zusammenarbeit, geschuldet sein. Die im Rahmen dieser wissenschaftlichen Arbeit durchgeführte Forschung hat gezeigt, dass Handwerksbetriebe einer Integration digitaler Technologien im Recruiting durchaus positiv begegnen und bestimmte Tools bereits heute in einigen der Unternehmen eingesetzt werden. Sie stehen größtenteils auch der Integration weitergehender digitaler Technologien zustimmend gegenüber. Zudem lässt sich feststellen, dass Handwerksbetriebe digitale Technologien in erster Linie aus dem Grund nutzen, dass sie sich insbesondere eine höhere Anzahl gut qualifizierter Bewerber auf offene Stellen erhoffen oder damit bereits positive Erfahrungen sammeln konnten. Die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit wurde dahingehend erreicht, dass dargelegt werden konnte, dass eine Integration verschiedener digitaler Technologien im Handwerksbereich durchaus sinnvoll und effektiv gelingen kann und dass diese auch – zumindest in einem gewissen Rahmen – umsetzbar sind. Zudem wurden einige sinnvolle digitale Tools vorgestellt, die sich für den Handwerksbereich eher eignen als andere moderne und digitale Recruiting-Maßnahmen. Die Ergebnisse der Forschung überschneiden sich größtenteils mit den theoretischen Erwartungen. Eine Abweichung gab es lediglich hinsichtlich der Bedenken bezüglich des Einsatzes digitaler Technologien in der Personalbeschaffung: Keiner der Befragten hatte Bedenken hinsichtlich des Datenschutzes. Die theoretische Erwartung hierzu war jedoch umkehrt – nämlich, dass starke Bedenken bezüglich des Datenschutzes vorlägen. Hinsichtlich der praktischen Implikation einiger digitaler Technologien stellen nach Meinung der Autorin das größte Problem die teils hohen Kosten dieser modernen Tools dar. Insbesondere für kleine Handwerksbetriebe ist es nicht möglich bzw. wirtschaftlich sinnvoll, mehrere Tausend Euro für die Integration bestimmter digitaler Recruiting-Methoden aufzubringen. Hier könnte eine Lösung sein, dass die jeweiligen Handwerksinnungen und Verbände die Bereitstellung geeigneter digitaler Technologien übernehmen und die Mitgliedsbetriebe diese – gegen eine Entgeltpauschale - nutzen können. Dieses Vorgehen wäre insbesondere für digitale Tools geeignet, die der Berufsorientierung dienen, z. B. Social-Media-Kampagnen, Gamification und KI oder die gemeinsame Nutzung von Bewerbermanagementsystem-Software. Insgesamt kann festgehalten werden: Der Einsatz von digitaler Technologie kann entscheidend dazu beitragen, dass auch kleinere Handwerksbetriebe Fachkräfte für sich gewinnen können. Die modernen Maßnahmen könnten dabei helfen, dem Problem des Fachkräftemangels entgegenzuwirken. Ferner ergab die Forschung, dass viele der befragten Handwerksbetriebe durchaus nicht abgeneigt gegenüber neuen und noch unbekanntem Recruiting-Technologien sind, dass jedoch vielfach auch Unwissenheit bezüglich dieser Methoden und der damit einhergehenden Möglichkeiten besteht.

Für die Autorin selbst hat die Auseinandersetzung mit dem Thema dieser Bachelorarbeit viele neue Erkenntnisse und interessante Fakten geliefert. Einige Erkenntnisse, die in dieser wissenschaftlichen Arbeit zu neuen und digitalen Technologien aufgezeigt wurden, wird die Autorin künftig in ihre eigene Arbeit als Personalreferentin einfließen lassen. So wird insbesondere die Integration eines ATS angestrebt, das die Personalverwaltung und insbesondere das Bewerbermanagement – speziell gruppenübergreifend für fünf Standorte – vereinfachen sollte.

Die Autorin möchte sich an dieser Stelle bei der Kreishandwerkerschaft Hof sowie ihrem Arbeitgeber der Trägergruppe – MAN Servicepartner, ausdrücklich für die Bereitstellung von Informationen und Kontaktdaten und die Unterstützung bei der vorliegenden Bachelorarbeit bedanken.

## Quellenverzeichnis

- Bennewitz, Emanuel, Silke Klinge, Nathalie Neu-Yanders, Ute Leber, und Barbara Schwengler.** „Auswirkungen des Angriffskrieges auf die Ukraine auf die Betriebe in Deutschland und weitere Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 2022“, o. J.
- Brunner, Tobias.** „Fachkräftemangel: Wie viel Personal in Deutschland fehlt“. BR24, 13. Juli 2023. <https://www.br.de/nachrichten/wirtschaft/fachkraeftemangel-in-deutschland-wie-viel-personal-fehlt,TjEWKwG>.
- Dannhäuser, Ralph,** Hrsg. *Praxishandbuch Social Media Recruiting: Experten Know-How/Praxistipps/Rechtshinweise*. 5., Überarbeitete und Erweiterte Auflage. Wiesbaden [Heidelberg]: Springer Gabler, 2023.
- dhz.** „Die beliebtesten Ausbildungsberufe im Handwerk“. *dhz.net (blog)*, 19. August 2020. <https://www.deutsche-handwerks-zeitung.de/diese-ausbildungsberufe-kommen-am-besten-an-84936/>.
- F.A.Z.-Personaljournal.** „Digitalisierung im Personalwesen: Chancen und Risiken bei der Talentsuche - F.A.Z.-Personaljournal“. Zugegriffen 13. Januar 2024. <https://www.faz-personaljournal.de/ausgabe/6-2020/digitalisierung-im-personalwesen-chancen-und-risiken-bei-der-talentsuche-1939/>.
- Emran, Niko.** „11 großartige Gamification-Beispiele erfolgreicher Unternehmen“. *Einstein1 (blog)*, 29. Januar 2020. <https://www.einstein1.net/gamification-beispiele/>.
- Friedl, Dr Gunther.** „Das Handwerk – Wirtschaftsmacht mit Zukunft Trends – Herausforderungen – Perspektiven“, o. J.
- Haufe Online Redaktion.** „Robot Recruiting: Möglichkeiten und Grenzen von künstlicher Intelligenz“. *Haufe.de News und Fachwissen*, 10. Mai 2022. [https://www.haufe.de/personal/hr-management/digitales-recruiting-vorteile-formen-anforderungen/robot-recruiting-und-kuenstliche-intelligenz-im-recruiting\\_80\\_539712.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/digitales-recruiting-vorteile-formen-anforderungen/robot-recruiting-und-kuenstliche-intelligenz-im-recruiting_80_539712.html).
- IU – Internationale Hochschule.** „KI im Recruiting: Das denken Bewerber:innen | IU Studie“. Zugegriffen 27. November 2023. <https://www.iu.de/forschung/studien/ki-im-recruiting-studie/>.
- Jansen, Lars J., Joachim Diercks, und Kristof Kupka.** *Recrutainment: Gamification in Employer Branding, Personalmarketing und Personalauswahl*. 2. Auflage. Wiesbaden [Heidelberg]: Springer Gabler, 2023.
- Kring, Wolfgang, und Klaus Hurrelmann.** *Die Generation Z erfolgreich gewinnen, führen, binden. Wir Ausbilder*. Herne: Kiehl, 2019.
- marcus® Verlag.** „marcus® Magazin für den Landkreis SLF / RU“. Zugegriffen 13. November 2023. <https://marcus-magazin.de/magazin/>.

**New Work SE.** „New Work SE mit zweistelligem Umsatzwachstum im Geschäftsjahr 2022“. Zugegriffen 12. November 2023. <https://www.new-work.se/de/news-room/pressemitteilungen/2023-new-work-se-mit-zweistelligem-umsatzwachstum-im-gesch%C3%A4fts-jahr-2022>.

**Schmitz-Waters, Philipp - The Adecco Group.** „Xing und LinkedIn: Welches Business Netzwerk in Deutschland die Nase vorn hat – The Adecco Group Deutschland“, 10. Januar 2020. <https://www.adeccogroup.de/blog/news/xing-und-linkedin-welches-business-netzwerk-in-deutschland-die-nase-vorn-hat/>.

**Statista.** „Anteil der Unternehmen mit einer Website nach Betriebsgröße in Deutschland 2023“. Zugegriffen 13. Dezember 2023. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/4010/umfrage/unternehmen-mit-eigener-website-nach-betriebsgroesse/>.

**Statista.** „Anteil von Frauen und Männern in verschiedenen Berufsgruppen 2022“. Zugegriffen 17. November 2023. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/167555/umfrage/frauenanteil-in-verschiedenen-berufsgruppen-in-deutschland/>.

**Statista.** „Arbeitsunfähigkeit - AU-Tage nach Alter und Geschlecht“. Zugegriffen 18. November 2023. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/215830/umfrage/arbeitsunfaehigkeitstage-nach-alter-und-geschlecht-in-deutschland/>.

**Statista.** „Auszubildende zum Fleischer in Deutschland bis 2022“, August 2023. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/310680/umfrage/auszubildende-zum-fleischer-in-deutschland/>.

**Statista.** „Beschäftigte im Handwerk in Deutschland bis 2022“, Oktober 2023. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/5156/umfrage/entwicklung-der-anzahl-an-beschaeftigten-im-deutschen-handwerk/>.

**Statista.** „Beurteilung des Arbeitsweges nach Zeitaufwand in Deutschland 2018“. Zugegriffen 17. November 2023. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/928570/umfrage/umfrage-zur-beurteilung-des-arbeitsweges-nach-zeitaufwand-in-deutschland/>.

**Statista.** „Erste Anlaufpunkte bei der Jobsuche 2020“, September 2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1176295/umfrage/erste-anlaufpunkte-bei-der-jobsuche/>.

**Statista.** „Generationen - Geräte zur Internetnutzung 2021“. Zugegriffen 4. Dezember 2023. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1137686/umfrage/umfrage-zu-geraeten-zur-internetnutzung-nach-generationen/>.

**Statista.** „Handwerksbetriebe in Deutschland bis 2022“, 2023. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/5151/umfrage/anzahl-der-handwerksbetriebe-in-deutschland/>.

**Statista.** „Herausforderungen im Handwerk in Deutschland 2022“. Zugegriffen 1. November 2023. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/681946/umfrage/digitalkompetenz-von-handwerklichen-beschaeftigten-in-deutschland/>.

**Statista.** „LinkedIn - Mitglieder in der DACH-Region 2023“. Zugegriffen 12. November 2023. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/628657/umfrage/linkedin-mitglieder-in-der-dach-region/>.

- Statista.** „Mobile Internetnutzer - Anteil in Deutschland 2022“. Zugegriffen 13. Dezember 2023. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/633698/umfrage/anteil-der-mobilen-internetnutzer-in-deutschland/>.
- Statista.** „Neuverträge zur Ausbildung im Handwerk nach Abschluss“. Zugegriffen 20. November 2023. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/623564/umfrage/neuvertraege-zur-ausbildung-im-bau-und-ausbaugewerbe/>.
- Statista.** „Social-Media-Plattformen - Anteil der Nutzer nach Altersgruppen in Deutschland 2022“. Zugegriffen 15. November 2023. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/543605/umfrage/verteilung-der-nutzer-von-social-media-plattformen-nach-altersgruppen-in-deutschland/>.
- Statista.** „Soziale Netzwerke - Active Sourcing durch Unternehmen in Deutschland 2018“. Zugegriffen 12. November 2023. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/528137/umfrage/nutzung-von-active-sourcing-durch-unternehmen-in-deutschland/>.
- ZDH.** „Statistikseiten des Zentralverband des Deutschen Handwerks“. Zugegriffen 3. November 2023. <https://www.zdh-statistik.de/application/index.php?mID=3&cID=805>.
- Statistisches Bundesamt.** „Anteile kleiner und mittlerer Unternehmen beim Handwerk 2021“. Zugegriffen 19. November 2023. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Handwerk/Tabellen/kleine-mittlere-unternehmen-handwerk.html>.
- Statistisches Bundesamt; ZDH.** „Handwerk - Umsatz in Deutschland bis 2022“. Statista, Oktober 2023. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/5157/umfrage/umsatzentwicklung-des-deutschen-handwerks/>.
- StepStone.** „Erfolgsfaktoren im Recruiting“, 2017. [https://www.stepstone.de/Ueber-StepStone/wp-content/uploads/2017/12/StepStone\\_Whitepaper\\_Erfolgsfaktoren\\_im\\_Recruiting\\_Webversion\\_Final.pdf](https://www.stepstone.de/Ueber-StepStone/wp-content/uploads/2017/12/StepStone_Whitepaper_Erfolgsfaktoren_im_Recruiting_Webversion_Final.pdf).
- Swat.io.** „7 Social Media Fails von denen du lernen kannst – Swat.io“, 3. September 2019. <https://swat.io/de/lernen/social-media-kampagnen-fails/>.
- tagesschau.de.** „IAB-Studie: Fachkräftebedarf so hoch wie seit zehn Jahren nicht“. tagesschau.de, 3. November 2023. <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/iab-studie-fachkraefte-100.html>.
- tagesschau.de.** „Pläne der Bundesregierung: Was gegen Fachkräftemangel helfen soll“. tagesschau.de, 20. Januar 2023. <https://www.tagesschau.de/inland/innenpolitik/fachkraeftestrategie-bundesregierung-101.html>.
- Teßner, Stefanie.** „Die zehn härtesten Berufe im Handwerk - ELTEN Blog“. ELTEN GmbH, 12. Dezember 2022. <https://elten.com/eltenblog-die-zehn-haertesten-berufe-im-handwerk/>.
- Uni Bamberg.** „Unternehmen - Kanäle für Stellenanzeigen in Deutschland 2019“. Statista, März 2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/173249/umfrage/kanale-fuer-stellenanzeigen-von-unternehmen/>.

## **Anhang**

- Anhang 1 Individuelles Angebot für die Robert Träger KG vom 07.11.2022
- Anhang 2 Anzeigenrechnung Robert Träger KG vom 05.07.2023
- Anhang 3 Angebot Marcus-Verlag für die Andreas Träger GmbH mit  
Erscheinungstermin 29.03.2023
- Anhang 4 Auswertung der eigenen Umfrage