



# **Mensch vs. Maschine: die Zukunft des Personalmanagements im Bollants Spa im Park am Beispiel der Personalbeschaffung unter Würdigung von KI-gestützten Technologien**

**(gekürzte Fassung / Management Summary)**

## **Bachelorarbeit**

für die Prüfung zum Bachelor of Arts (B.A.)

an der Fakultät Wirtschaft

Studiengang BWL – Tourismus, Hotellerie und Gastronomie

Hotel- und Gastronomiemanagement

an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Ravensburg

Staatliche Studienakademie

Verfasserin: Clara Winter

Kurs: WTB 621

Betreuer: Prof. Dr. Carsten Brehm

Abgabedatum: 01.09.2024

# Inhaltsverzeichnis

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Einleitung</b>  | <b>1</b>  |
| 1.1 Problemstellung   | 1         |
| 1.2 Zielsetzung   | 2         |
| 1.3 Vorgehensweise  | 2         |
| <b>2. Grundlagen der Arbeit</b>                                       | <b>3</b>  |
| 2.1 Thematische Grundlagen  | 3         |
| 2.1.1 Die Phasen der Personalbeschaffung                              | 3         |
| 2.1.2 KI-gestützte Technologien in den Phasen der Personalbeschaffung | 3         |
| 2.2 Methodische Grundlagen  | 7         |
| <b>3. Ergebnisse der Arbeit</b>                                       | <b>11</b> |
| 3.1 Ergebnisse aus wissenschaftlicher Sicht                           | 11        |
| 3.2 Ergebnisse aus praktischer Sicht                                  | 17        |
| 3.3 Kritische Würdigung   | 20        |
| <b>4. Fazit und Ausblick</b>  | <b>21</b> |
| 4.1 Fazit   | 21        |
| 4.2 Ausblick  | 23        |
| <b>Quellenverzeichnis</b>   | <b>24</b> |

# 1. Einleitung

## 1.1 Problemstellung

„KI wird Unternehmen fundamental verändern. Einige Jobs werden verschwinden oder sich völlig verändern, andere werden neu entstehen. Damit ist gemeint: Du machst die eine Sache zwar nicht mehr, dafür aber eine andere. Jobs werden sich in Richtung anspruchsvollere Arbeiten oder Tätigkeiten mit emotionalem Bezug verändern. Das können die Maschinen nicht. [...]“<sup>1</sup>

Diese Aussage traf Jean-Jacques Morin, der stellvertretende CEO des europaweit größten Hotelkonzerns Accor, in einem Interview im Mai 2024 beim International Hospitality Investment Forum IHIF in Berlin. Ähnlich evaluieren zahlreiche Wissenschaftler den Wandel durch Künstliche Intelligenz (=KI) und spätestens als das US-amerikanische Unternehmen OpenAI im November 2022 mit dem KI-gestützten Chatbot ChatGPT Schlagzeilen machte, wurde in der Arbeitswelt deutlich, dass es unabdingbar ist, sich mit der Nutzung von KI zu beschäftigen.<sup>2</sup>

Aktuell stellt KI für das Bollants Spa im Park und dessen Entscheidungsträger Terra incognita dar, jedoch könnte man zukünftig von der Nutzung von KI-Lösungen in der Personalabteilung und speziell in der Personalbeschaffung aufgrund des Personalmangels profitieren. Jedoch mangelt es diesbezüglich an Wissen in unterschiedlichen Bereichen. Zum einen ist nicht umfassend bekannt, welche verschiedenen KI-gestützten Technologien im Personalmanagement, mit Fokus auf der Personalbeschaffung, existieren (→F1). Weiterhin ist unklar, welche Erfahrung die Entscheidungsträger beim Thema KI mitbringen und welche Herausforderungen sie im Hotel bei dessen zukünftiger Nutzung im Personalmanagement sehen (→F2). Zuletzt fehlen bisher noch gänzlich Kenntnisse zur Bewerberperspektive zum Thema KI, was jedoch relevant ist, denn nur wenn die Kandidaten akzeptieren, dass das Unternehmen KI im Bewerbungsprozess einsetzt, bewerben sie sich schlussendlich auch (→F3). Folglich ergeben sich 3 Forschungsfragen im Rahmen dieser Arbeit:

**F1: Welche KI-gestützten Technologien existieren im Personalmanagement, mit Fokus auf der Personalbeschaffung?**

**F2: Welche Erfahrung bringen die Entscheidungsträger des Hotels bezüglich KI mit und wie evaluieren sie den zukünftigen Einsatz von KI im Personalmanagement?**

**F3: Wie stehen Bewerber zur Nutzung von KI im Bewerbungsprozess?**

---

<sup>1</sup> Westermann 2024, S. 8.

<sup>2</sup> Vgl. Li et al. 2021, S. 166; Sachtleber 2021, S. 13; Hammermann/Monsef/Stettes 2023, S. 19; Buxmann/Glauben/Hendriks 2024, S. 437.

## 1.2 Zielsetzung

Die **3 Forschungsfragen** sollen in dieser Arbeit beantwortet werden, womit Einblicke in den bisher unerforschten, möglichen Einsatz von KI in der Personalbeschaffung des Bollants Spa im Park gewonnen werden sollen. Konkret wird angestrebt, existierende KI-Lösungen für das Personalmanagement, mit Fokus auf der Personalbeschaffung, offenzulegen (**F1**). Anschließend soll ein Bild darüber gewonnen werden, welche Erfahrungen die Entscheidungsträger des Hotels bezüglich KI bereits mitbringen und wie sie den zukünftigen Einsatz von KI im Personalmanagement evaluieren (**F2**). Zuletzt ist das Ziel, Einblicke zu erhalten, wie Bewerber dem Ganzen gegenüberstehen und was bei der Nutzung dieser Technologien im Unternehmen beachtet werden sollte (**F3**).

Die Arbeit zielt somit nicht darauf ab, eine Empfehlung für den Einsatz einer spezifischen KI-gestützten Software auszusprechen. Vielmehr soll ein umfassendes Verständnis geschaffen werden, welche Faktoren vor einer Implementierung berücksichtigt werden müssen, da der Einsatz von KI nicht für jedes Unternehmen vorteilhaft ist. Langfristig sollen die gewonnenen Erkenntnisse dazu beitragen, die Personalbeschaffung zu entlasten und die Gewinnung von Fachkräften in Zeiten des Personal Mangels effektiver und effizienter zu gestalten.<sup>3</sup>

## 1.3 Vorgehensweise

Um die Forschungsfragen zu beantworten, werden vorerst die thematischen Grundlagen beschrieben. Dabei wird die Personalbeschaffung definiert und KI-gestützte Technologien in den Phasen der Personalbeschaffung dargelegt. Anhand der Vorstellung der Technologien erfolgt die Beantwortung von **F1**. Im Anschluss wird der Mixed-Method-Ansatz dieser Arbeit vorgestellt, mit einer qualitativen Gruppendiskussion der Entscheidungsträger des Hotels und einer quantitativen Onlinebefragung von Bewerbern. Die Ergebnisse der Methoden beantworten **F2** und **F3**. Zum Ende werden die Ergebnisse und Handlungsempfehlungen für das Hotel dargelegt, inklusive einer kritischen Reflexion und einem Blick in die Zukunft.

---

<sup>3</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt o. J.; Braun/Pundt 2020, S. 55; Vahs/Schäfer-Kunz 2021, S. 283f.; Holtbrügge 2022, S. 1-3; Oechsler/Paul 2024, S. 5-7.

## 2. Grundlagen der Arbeit

### 2.1 Thematische Grundlagen

#### 2.1.1 Die Phasen der Personalbeschaffung

Die Personalbeschaffung ist auch bekannt unter den Begriffen Rekrutierung, Recruiting oder Personalgewinnung.<sup>4</sup> Aus einer Vielzahl an Modellen für die Personalbeschaffung wurde in dieser Arbeit das 7-Phasen-Modell von Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer gewählt, da dieses tätigkeits- und arbeitgeberorientiert die idealtypischen Schritte der Stellenbesetzung zeigt und somit eine fundierte Basis für die spätere Auswahl von KI-Technologien bietet.<sup>5</sup> Zudem wurde im Modell eine Anpassung vorgenommen, indem noch in die Phasen der Akquisition, welche mit der Bewerbung endet und der Selektion, welche mit der Einstellungsentscheidung endet, unterteilt wurde.<sup>6</sup>

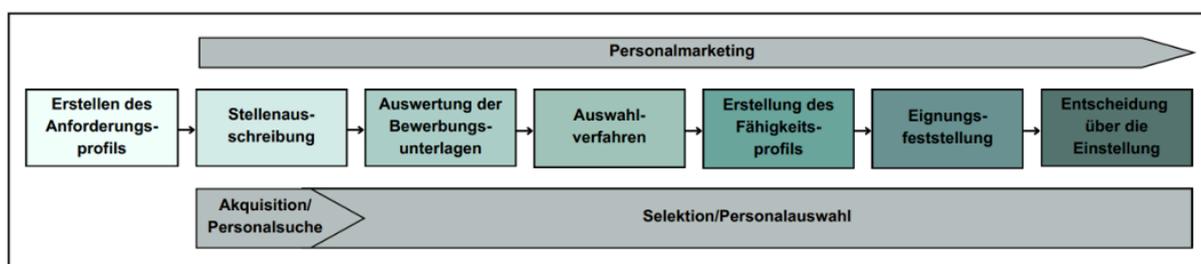


Abbildung 1: Die Phasen der Personalbeschaffung<sup>7</sup>

#### 2.1.2 KI-gestützte Technologien in den Phasen der Personalbeschaffung

Das Europäische Parlament beschreibt KI als „Fähigkeit einer Maschine, menschliche Fähigkeiten wie logisches Denken, Lernen, Planen und Kreativität zu imitieren.“<sup>8</sup> Abgesehen von den Vorteilen von KI-Nutzung in der Personalbeschaffung, die in dieser Arbeit im Vordergrund stehen, ist es relevant, auf Herausforderungen einzugehen.

KI-Systeme verarbeiten Daten oft auf nicht nachvollziehbare Weise, weshalb sie oft als „Blackboxen“ bezeichnet werden.<sup>9</sup> Zudem besteht das Risiko von Verzerrungen (Bias), wie einer diskriminierenden Benachteiligungen aufgrund des Geschlechts, die durch Entwickler unbewusst oder bewusst eingebracht werden können.<sup>10</sup> Regulatorisch unterliegt KI der DSGVO, die vollautomatisierte Entscheidungen verbietet, sowie dem seit August 2024

<sup>4</sup> Vgl. Digitales Wörterbuch der deutschen Sprache o. J.; Büdenbender/Strutz 2011, S. 209; Rohrlack 2012, S. 10; Oechsler/Paul 2024, S. 230.

<sup>5</sup> Vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2023, S. 59.

<sup>6</sup> Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz 2021, S. 295; Huf 2022, S. 34.

<sup>7</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2023, S. 59.

<sup>8</sup> Europäisches Parlament 2020.

<sup>9</sup> Vgl. Petry/Jäger 2021, S. 47; Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2023, S. 89; Rößler 2024, S. 17.

<sup>10</sup> Vgl. Fink 2021, S. 42; Jäger/Teetz 2021, S. 273; Wilke/Bendel 2022, S. 660f.

geltenden EU AI Act, der KI-Anwendungen nach Risikostufen einteilt.<sup>11</sup> Systeme im Personalwesen gelten meist als Hochrisiko und unterliegen somit strengen Auflagen.<sup>12</sup> Des Weiteren kann eine Ablehnung von KI-gestützten Prozessen vonseiten der Bewerber vorliegen und diese abschrecken, wie z. B. bei einer unzureichenden Interaktion mit einem Chatbot im Bewerbungsprozess.<sup>13</sup>

In der Personalbeschaffung existieren bereits in allen 7 Phasen des vorab dargestellten Modells (**Abbildung 1**) KI-gestützte Technologien, womit im Folgenden F1 dieser Arbeit anhand ausführlicher Literaturrecherche im Folgendem beantwortet werden kann: **Welche KI-gestützten Technologien existieren im Personalmanagement, mit Fokus auf der Personalbeschaffung?**

### **Erstellen des Anforderungsprofils**

Als Unterstützung bei der Erstellung des Anforderungsprofils kann ein Chatbot eingesetzt werden, der den Fachbereich zu den Stellenanforderungen abfragt und diese unstrukturierten Daten anhand eines erstellten Anforderungsprofils übersichtlich für das Personalwesen darstellt und weiterleitet.<sup>14</sup> Weiterhin können Algorithmen auf erfolgreiche Bewerbungen der Vergangenheit zugreifen und daraus ableiten, welche Eigenschaften und Kompetenzen die Kandidaten für eine ähnliche Stelle mitbrachten und was nun erneut gefragt sein könnte.<sup>15</sup> Falls es sich jedoch um eine neue Stelle handelt, die es in ähnlicher Form im Unternehmen noch nicht gab, bieten sich zur Sammlung von ersten Stichwörtern Chatbots wie ChatGPT an.

### **Stellenausschreibung**

Viel Aufwand der Personalbeschaffung ist auf die Wahl der Distributionskanäle und Gestaltung der Stellenanzeige gerichtet, da schon wenige unpassende Wörter oder der Stellentitel zur Entscheidung gegen eine Bewerbung beim Interessenten führen können.<sup>16</sup> Die Übergänge zu Aktivitäten des Personalmarketings sind hierbei fließend. Zum einen können Augmented Writing Tools die Sichtbarkeit einer Stellenanzeige durch Verbesserungsvorschläge für die Zielgruppe erhöhen, was sich Search Engine Optimization, kurz SEO nennt, z. B. bezüglich gendergerechter Sprache.<sup>17</sup> Anhand dessen konnte 2018 das internationale Gesundheitsunternehmen Johnson&Johnson bei seinen Stellenanzeigen

---

<sup>11</sup> Vgl. Petry/Jäger 2021, S. 48; Europäisches Parlament 2024; IHK 2024; Mückl/Hillus 2024, S. 29.

<sup>12</sup> IHK 2024; Mücke/Hillus 2024, S. 31.

<sup>13</sup> Vgl. Dahm/Dregger 2019, S. 253; Ettl-Huber 2021, S. 44; Fleck/Rounding/Özgül 2022, S. 8; Wilke/Bendel 2022, S. 658

<sup>14</sup> Vgl. Jäger/Teetz 2021, S. 272.

<sup>15</sup> Vgl. Creative Assistant 2023.

<sup>16</sup> Vgl. Black/Van Esch 2020, S. 219; Jäger/Teetz 2021, S. 277.

<sup>17</sup> Vgl. Dahm/Dregger 2019, S. 251; Black/Van Esch 2020, S. 219; Jäger/Teetz 2021, S. 272.

nach Nutzung der genderneutralen Formulierungen der KI Textio einen Zuwachs von 13% bei qualifizierten weiblichen Bewerbern feststellen, beim Unternehmen T-Mobile waren es 17%.<sup>18</sup>

Auch bei der Optimierung des Stellentitels kann SEO mithilfe von KI nützlich sein.<sup>19</sup> Der Titel einer Stellenanzeige sollte zum Klicken animieren, denn der „Influencer-Effekt“ sorgt dafür, dass die häufig angeklickten Anzeigen weiter oben in den Suchergebnissen präsentiert werden und somit erfolgreicher sind.<sup>20</sup> Ein Beispiel hierfür ist das Augmented-Writing-Tool BeeSite BetterAds des Unternehmens milch & zucker, das durch Deep Learning kompetenzbasierte Synonyme für Berufsbezeichnungen liefert (z. B. als Alternative zum Empfangsmitarbeiter die Bezeichnung Rezeptionist).<sup>21</sup> Zu den jeweiligen Vorschlägen an Jobtiteln errechnet das Programm einen Score zwischen 0 und 1 für die zu erwartende Anzeigenreichweite, präziser ausgedrückt, wie häufig diese wahrscheinlich angeklickt wird. Der Score wird berechnet, indem die Klickraten von circa 50.000 anderen Anzeigen in der Jobbörse Jobstairs analysiert werden, was den Vorteil bietet, dass das Modell sich immer wieder updatet und Trends, wie damals die Coronakrise, in der Anzeigengestaltung berücksichtigen kann.<sup>22</sup>

Beim Active Sourcing sind KI-Matching-Tools deutlich schneller als der Mensch, da sie aus Businessnetzwerken wie LinkedIn oder Xing hunderte Bewerberprofile durchsuchen können und mit den Anforderungen der Unternehmensvakanzen abgleichen, wobei aktiv und passiv Suchende adressiert werden können.<sup>23</sup> Beispielsweise kann die KI mit Booleschen Operatoren (Wörter wie AND, OR, NOT, etc.) die Suche verbessern, da derartige Schlüsselwörter die Basis für Suchmaschinen und digitale Datenbanken sind.<sup>24</sup> Durch die Aneinanderreihung von Stichwörtern, die auf den Kandidaten zutreffen (oder nicht zutreffen sollen) entstehen professionelle Suchketten, die die Qualität und Quantität an geeigneten Kandidaten erhöhen.<sup>25</sup>

Überdies werden KI-Softwares genutzt, um Werbekampagnen auf Basis der anvisierten Zielgruppe auf den passenden Kanälen (z. B. auf Social Media oder in Jobportalen) und in der passenden Form (z. B. per E-Mail, Pop-Up Ad, oder Banner) auszuspielen, was sich Programmatic Job Advertising nennt.<sup>26</sup> Hierbei spielen Forschungsergebnisse bezüglich der unterschiedlichen Mediennutzung je nach Generationen eine Rolle. Während für ältere

---

<sup>18</sup> Vgl. Textio o. J.; McIlvaine 2018.

<sup>19</sup> Vgl. Jäger/Teetz 2021, S. 275; Schwarze 2024, S. 71.

<sup>20</sup> Vgl. Jäger/Teetz 2021, S. 275.

<sup>21</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden milch & zucker o. J.; Jäger/Teetz 2021, S. 275f.

<sup>22</sup> Vgl. milch & zucker o. J.; Jäger/Teetz 2021, S. 275f.

<sup>23</sup> Vgl. Black/Van Esch 2020, S. 219; Jäger/Teetz 2021, S. 267.

<sup>24</sup> Vgl. Kochhan/Cichecki 2024, S. 65f.; Schwarz 2024, S. 71.

<sup>25</sup> Vgl. ebd.

<sup>26</sup> Vgl. Petry/Jäger 2021, S. 75; Chen 2023, S. 140; Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2023, S. 67.

Generationen eher Facebook der richtige Kanal zur Ansprache darstellt, kann eine KI für die Gewinnung von Azubis oder Studenten die passende Werbung auf Instagram oder Tiktok platzieren.<sup>27</sup>

Zwischen der 2. und 3. Phase des Personalbeschaffungsprozesses (siehe Abbildung 1) bewirbt sich der Kandidat im Unternehmen. Um dies angenehmer zu gestalten, sind Algorithmen im Einsatz, die CV-Parsing durchführen.<sup>28</sup> Das bedeutet, sie übertragen die Stationen des Lebenslaufs von Word- oder PDF-Dokumenten oder über Links zu den entsprechenden LinkedIn- oder XING-Profilen strukturiert in Eingabemasken und speichern sie in der Bewerberdatenbank.<sup>29</sup>

### **Auswertung der Bewerbungsunterlagen**

Um bei den eingegangenen Bewerbungen eine Vorauswahl zu treffen, können Applicant Tracking Systeme genutzt werden.<sup>30</sup> Die KI nutzt dabei Texterkennung für die Unterlagen und gleicht diese mit den Stellenanforderungen ab. Wie bereits beim Beispiel des Unternehmens milch & zucker, kann auf ähnliche Weise ein Ranking mit einem Score erfolgen. Der Matching Score kann somit vom Verwender als ABC-Analyse herangezogen werden, wenn intern eigene Grenzwerte für den Matching Score festgelegt werden (wobei dennoch eine Kontrolle vom Menschen erfolgen muss vor der Absage).<sup>31</sup> Generell wird eine Vorauswahl durch KI eher bei großen Unternehmen mit einer hohen Zahl an Bewerbungen eingesetzt.<sup>32</sup> Zusätzlich zur Analyse der vorhandenen Bewerbungsunterlagen, können Personaler vor einem Bewerbungsgespräch auch eine eigene gezielte Suche nach dem Kandidaten im Internet initiieren, was sich Cybervetting nennt und weder einer formalen Struktur folgt, noch mit Einverständnis des Bewerbers abläuft.<sup>33</sup> Obwohl dies problematisch ist hinsichtlich der messtheoretischen Gütekriterien der Objektivität und Validität, sind auch hier Möglichkeiten vorhanden, KI einzusetzen, um CyberVetting-Screenings zu systematisieren.<sup>34</sup>

### **Auswahlverfahren**

Damit Kandidat und Unternehmen überhaupt zum Auswahlverfahren zusammenfinden können, müssen vorerst Termine koordiniert werden. Dies erfolgt mitunter durch einen Chatbot, der Zugriff zu den Onlinekalendern der beteiligten Personen erhält und somit nach passenden Terminen sucht.<sup>35</sup> In Bezug auf Video- oder Telefoninterviews gibt es KI-Tools, die die Sprache und zusätzlich in Videointerviews Gesichtszüge analysieren und daraus eine

---

<sup>27</sup> Vgl. Koch 2023, S. 8; Initiative D21 2024, S. 35.

<sup>28</sup> Vgl. Böhm et al. 2021, S. 205; Mülder 2021, S. 129; Sachtleber 2021, S. 16.

<sup>29</sup> Vgl. ebd.

<sup>30</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Holtbrügge 2022, S. 140.

<sup>31</sup> Vgl. Holtbrügge 2022, S. 140.

<sup>32</sup> Vgl. Murgai 2018, S. 879; Jäger/Teetz 2021, S. 273.

<sup>33</sup> Vgl. Mönke/Lüdemann/Schäpers 2023, S. 56.

<sup>34</sup> Vgl. ebd. S. 65.

<sup>35</sup> Vgl. Mülder 2021, S. 138.

Persönlichkeits- oder Stressanalyse erstellen, ein Verfahren, das jedoch kritisiert wird.<sup>36</sup> Ein in diesem Bereich erfahrenes Technologieunternehmen ist HireVue, welches zeitversetzte Videointerviews für die Bewerber bietet und mit KI analysiert, wobei es mit namhaften Unternehmen wie der Hotelkette Hilton zusammenarbeitet.<sup>37</sup> Dabei gibt es eine vorgefertigte, identische Frageliste für alle Bewerber, die diese dann Stück für Stück on-demand durchklicken und Antworten aufgenommen werden müssen. Somit konnte Hilton 2018 nicht nur Personalkosten für die Gespräche einsparen, sondern auch die Zeit bis zur Einstellung drastisch von 42 auf 5 Tage reduzieren.<sup>38</sup>

### **Erstellung des Fähigkeitsprofils/Eignungsfeststellung/Entscheidung über die Einstellung**

Die KI-Lösungen in dieser Phase ähneln denen, die bei der Vorauswahl existieren. Hauptsächlich sollen die akkumulierten, meist unstrukturierten Daten über den Bewerber verdichtet werden, um seine Kernkompetenzen vom System anzeigen zu lassen und sie mit dem Anforderungsprofil zu vergleichen. Möglich in Bezug auf KI ist, dass man früher erstellte Fähigkeitsprofile von Personen, die nun erfolgreich im Unternehmen sind, durchkämmt und dabei nach Gemeinsamkeiten in deren Kompetenzen oder der Karrierelaufbahn achtet und diese mit den Fähigkeiten des jetzigen Bewerbers abgleicht, um eine Erfolgsprognose zu erhalten.<sup>39</sup> Aus bereits genannten rechtlichen, aber auch ethischen und sozialen Gründen liegt die finale Einstellungsentscheidung (heute noch) beim Menschen, es kann lediglich vorkommen, dass die vorherigen Bewertungen der KI so zutreffend waren, dass ihre Empfehlungen letztendlich auch angenommen werden.<sup>40</sup> Zuletzt kann ein Chatbot auch Arbeitsverträge mit individuellen Verhandlungsparametern (z. B. Arbeitsumfang, Gehalt) anfertigen oder das Versenden von automatisierten Absagen übernehmen.<sup>41</sup>

## **2.2 Methodische Grundlagen**

In der empirischen Sozialforschung stehen je nach Erkenntnisinteresse zahlreiche quantitative und qualitative Forschungsmethoden zur Wahl, wobei sich auch mehrere Methoden kombinieren lassen.<sup>42</sup> Dies kann einen umfassenderen Einblick in die Thematik ermöglichen. In dieser Arbeit war das Ziel, durch die Methodenkombination die unterschiedlichen Perspektiven zum Thema KI in Erfahrung zu bringen: die der Entscheidungsträger im Unternehmen und die der potenziellen Bewerber. Die

---

<sup>36</sup> Vgl. Dahm/Dregger 2019, S. 253; Black/Van Esch 2020, S. 221; Jäger/Teetz 2021, S. 267f.

<sup>37</sup> Vgl. McLaren 2018; Verhoeven 2020, S. 122.

<sup>38</sup> Vgl. McLaren 2018.

<sup>39</sup> Vgl. Petry/Jäger 2021, S. 75.

<sup>40</sup> Vgl. ebd. S. 76.

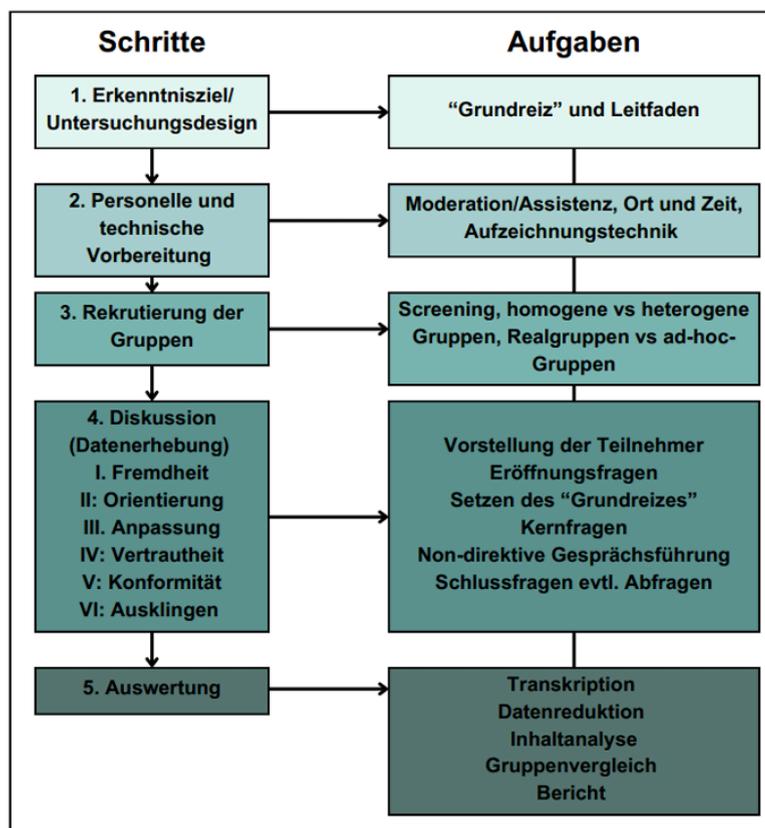
<sup>41</sup> Vgl. ebd.

<sup>42</sup> Vgl. Berger-Grabner 2022, S. 19; Braunecker 2023, S. 15; Döring 2023, S. 9.

Gruppendiskussion wurde für die Entscheidungsträger gewählt, da man durch die kleine Stichprobengröße auf flexible Weise zu tieferem Informationsgehalt gelangen kann, als es bei quantitativen Verfahren i. d. R. der Fall ist.<sup>43</sup> Außerdem können gemeinsame Sichtweisen erfasst werden, was gerade im Unternehmen als soziales Konstrukt wichtig ist, da selten eine Person in Isolation eine gesamte Entscheidung trifft.<sup>44</sup> Im Gegensatz dazu ging es bei den potenziellen Bewerbern darum, anhand einer großen Stichprobe durch die quantitative Befragung Tendenzen zu erkennen und aus den Daten quantifizierbare Maßzahlen, wie Häufigkeiten zu berechnen.<sup>45</sup> Aus Effizienzgründen wurde die Onlinebefragung gewählt.<sup>46</sup>

## Die Gruppendiskussion

Der Ablauf der Gruppendiskussion, welche auch unter dem Namen Fokusgruppe bekannt ist, zeigt **Abbildung 2**.<sup>47</sup>



**Abbildung 2: Das Verfahren bei der Gruppendiskussion<sup>48</sup>**

<sup>43</sup> Vgl. Berger-Grabner 2022, S. 153; Kirchmair 2022, S. 32.

<sup>44</sup> Vgl. Wagner/Schönhagen 2009, S. 287f.; Döring 2023, S. 375.

<sup>45</sup> Vgl. Poscheschnik/Lederer 2020, S. 108; Braunecker 2023, S. 27.

<sup>46</sup> Vgl. Döring 2023, S. 409.

<sup>47</sup> Vgl. Wagner/Schönhagen 2009, S. 273; Berger-Grabner 2022, S. 143; Döring 2023, S. 375.

<sup>48</sup> Wagner/Schönhagen 2009, S. 295.

Zu Beginn ist es essentiell, die Zielsetzung präzise zu definieren und die Grundgesamtheit abzugrenzen.<sup>49</sup> Anschließend wird ein Grundreiz festgelegt, etwa in Form eines Statements, einer Statistik oder konträrer Meinungen, um die Diskussion anzuregen.<sup>50</sup> Ein dazugehöriger Leitfaden liegt dem Moderator vor und beinhaltet zentrale Fragestellungen, ohne einen festen Ablauf vorzugeben, was die Gruppendiskussion als halbstrukturiertes Interview qualifiziert.<sup>51</sup>

Die räumliche Gestaltung sollte eine angenehme Gesprächsatmosphäre fördern und die Gruppengröße, je nach betrachteter wissenschaftlicher Quelle, 4-12 Personen umfassen.<sup>52</sup> Kleinere Gruppen bergen das Risiko dominanter Teilnehmer oder stockender Gespräche.<sup>53</sup> Entscheidend ist, dass das Thema für alle Teilnehmenden relevant ist und somit eine inhaltliche Homogenität besteht.<sup>54</sup> Zudem wird zwischen Realgruppen, mit bestehender sozialer Beziehung, und ad-hoc-Gruppen, welche zufällig zusammengesetzt sind, unterschieden.<sup>55</sup> Während bei Realgruppen bestehende Hierarchien hemmend wirken können, begünstigt Vertrautheit mitunter eine offene Diskussion.<sup>56</sup> Zudem ist sicherzustellen, dass alle Teilnehmenden angemessen über das Diskussionsthema informiert sind, ohne ihre späteren Aussagen zu beeinflussen. Die Länge der Diskussion sollte circa 60 Minuten nicht überschreiten, da die Konzentration bei allen Beteiligten abnimmt, was Ergebnisverzerrungen verursachen kann.<sup>57</sup>

Das Diskussionsmaterial wird vorerst anhand der Aufnahme verschriftlicht, was sich Transkription nennt.<sup>58</sup> Das Transkript enthält dabei nicht nur die exakt gesprochenen Inhalte, sondern auch weitere Auffälligkeiten des Gesprächs, wie z. B. längere Sprechpausen.<sup>59</sup> Die führende Software auf dem deutschen Markt, MAXQDA, wurde in dieser Arbeit dafür genutzt.<sup>60</sup> Anhand des Transkripts erfolgt die qualitative Inhaltsanalyse, bei welcher das Textmaterial auf Unterasspekte reduziert und gegliedert wird, damit die anfänglich gestellte Forschungsfrage beantwortet werden kann, wobei in dieser Arbeit nach **Abbildung 3** vorgegangen wurde.<sup>61</sup>

---

<sup>49</sup> Vgl. Wagner/Schönhagen 2009, S. 292f.; Braunecker 2023, S. 45.

<sup>50</sup> Vgl. Wagner/Schönhagen 2009, S. 293; Kirchmair 2022, S. 32; Döring 2023, S. 375.

<sup>51</sup> Vgl. Kirchmair 2022, S. 35f.; Döring 2023, S. 375.

<sup>52</sup> Vgl. Wagner/Schönhagen 2009, S. 296; Kirchmair 2022, S. 33; Döring 2023, S. 375.

<sup>53</sup> Vgl. Berger-Grabner 2022, S. 154.

<sup>54</sup> Vgl. Wagner/Schönhagen 2009, S. 296f.; Kirchmair 2022, S. 30; Döring 2023, S. 376.

<sup>55</sup> Vgl. Wagner/Schönhagen 2009, S. 297-299; Döring 2023, S. 376.

<sup>56</sup> Vgl. Wagner/Schönhagen 2009, S. 297f.; Kirchmair 2022, S. 35; Döring 2023, S. 376.

<sup>57</sup> Vgl. Döring 2023, S. 375.

<sup>58</sup> Vgl. Wagner/Schönhagen 2009, S. 303; Döring 2023, S. 362.

<sup>59</sup> Vgl. Döring 2023, S. 363.

<sup>60</sup> Vgl. MAXQDA o. J. a.; Döring 2023, S. 364.

<sup>61</sup> Vgl. Kuckartz/Rädiker 2024, S.

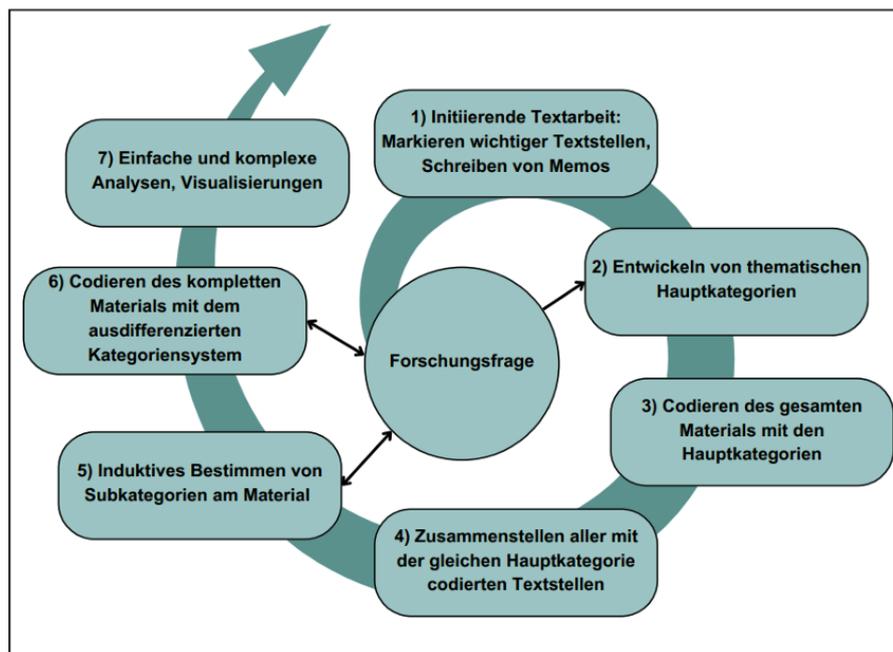


Abbildung 3: Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse<sup>62</sup>

## Die quantitative schriftliche Befragung

### Vorbereitung und Durchführung der quantitativen schriftlichen Befragung

Bei quantitativen Befragungen ist zunächst die Definition der Grundgesamtheit und der Erkenntnisziele vorzunehmen, um irrelevante Fragen zu vermeiden.<sup>63</sup> Nur wenn alle Elemente der Grundgesamtheit befragt werden, handelt es sich um eine Vollerhebung, andernfalls um eine Stichprobe.<sup>64</sup> Ein quantitativer Fragebogen ist standardisiert, umfasst somit überwiegend geschlossene Fragen und folgt einer festen Reihenfolge.<sup>65</sup> Fragebogen-Items können sowohl Fragen als auch Aussagen oder Handlungsaufforderungen sein.<sup>66</sup> Zu Beginn des Fragebogens sollten Instruktionen die Zielsetzung, Zusicherung der Anonymität, Datenschutzkonformität (DSGVO) und ggf. Incentives (z. B. Gewinnspiele) offenlegen.<sup>67</sup>

Der Fragebogaufbau führt von allgemeinen Items zu spezifischen.<sup>68</sup> Die Sprache ist zielgruppenorientiert, vermeidet Fachjargon und Suggestivfragen.<sup>69</sup> Für differenzierte Antworten werden Ratingskalen eingesetzt, wobei sich ungerade Skalenstufen (z. B. 5 oder

<sup>62</sup> Kuckartz 2018, S. 100.

<sup>63</sup> Vgl. Steiner/Benesch 2021; S. 34f.; Braunecker 2023, S. 47.

<sup>64</sup> Vgl. Braunecker 2023, S. 47.

<sup>65</sup> Vgl. Braunecker 2023, S. 117; Döring 2023, S. 399.

<sup>66</sup> Vgl. Braunecker 2023, S. 403.

<sup>67</sup> Vgl. ebd., S. 402.

<sup>68</sup> Vgl. Braunecker 2023, S. 122; Döring 2023, S. 402.

<sup>69</sup> Vgl. Braunecker 2023, S. 126; Döring 2023, S. 405.

7) als praxistauglich erwiesen haben, jedoch kann dies dazu führen, dass Befragte vermehrt die neutrale Mitte wählen.<sup>70</sup> Einheitliche Antwortformate erhöhen die Datenqualität und verringern die kognitive Belastung.<sup>71</sup> Am Ende folgen ein Dank und ggf. ein Hinweis auf freiwillige Kontaktdatenangabe.

Ein Pretest mit einer kleinen Teilnehmerzahl ist vor der Hauptbefragung obligatorisch, um Verständlichkeitsprobleme zu identifizieren und die durchschnittliche Befragungsdauer zu ermitteln.<sup>72</sup> Dies hängt auch damit zusammen, dass nachträgliche Änderungen am Fragebogen nach Beginn der Datenerhebung unzulässig sind. Die Rekrutierung kann passiv über offen zugängliche Links erfolgen (z. B. über soziale Netzwerke), was zu Selbstselektionsstichproben führt, deren Repräsentativität schwer bestimmbar ist.<sup>73</sup>

### **Nachbereitung der Befragung**

Onlinebefragungen ermöglichen oft bereits automatisierte Auswertungen mit Tabellen und Diagrammen.<sup>74</sup> Zentral ist das Verständnis des Skalenniveaus der erhobenen Merkmale – von der niedrig informativen Nominalskala bis zur hochinformativen Verhältnisskala.<sup>75</sup> Die Komplexität der anwendbaren statistischen Verfahren steigt mit dem Skalenniveau. Grundlage jeder Auswertung bildet eine Datenmatrix, in der Variablen (Spalten) und Untersuchungseinheiten (Zeilen) zusammengeführt werden. Zur Interpretation ist ein Codeplan erforderlich, der die numerischen Codierungen und deren Bedeutungen systematisch darstellt.<sup>76</sup>

## **3. Ergebnisse der Arbeit**

### **3.1 Ergebnisse aus wissenschaftlicher Sicht**

**F2**, die durch die Gruppendiskussion beantwortet werden soll, lautet: **Welche Erfahrung bringen die Entscheidungsträger des Hotels bezüglich KI mit und wie evaluieren sie den zukünftigen Einsatz von KI im Personalmanagement?** Der erste Teil dieser Frage, welcher sich auf die Erfahrung der drei Entscheidungsträger des Hotels fokussiert, wurde zu Beginn der Diskussion geklärt und lieferte die Erkenntnis, dass alle nicht nur bereits von KI gehört hatten, sondern auch Anwendungserfahrungen gemacht hatten. Alle drei berichteten von ChatGPT, welches sie auf unterschiedliche Weise im Arbeitsalltag anwenden. Dabei

---

<sup>70</sup> Vgl. Döring 2023, S. 251f.

<sup>71</sup> Vgl. ebd., S. 405.

<sup>72</sup> Vgl. Braunecker 2023, S. 137f.; Döring 2023, S. 406.

<sup>73</sup> Vgl. Döring 2023, S. 410.

<sup>74</sup> Vgl. Braunecker 2023, S. 136f.

<sup>75</sup> Vgl. Diaz-Bone 2023, S. 18-20.

<sup>76</sup> Vgl. Kronthaler 2021, S. 6f.; Kromrey/Roose/Strübing 2016, S. 214-216.

gehört T1 der Generation Z an (1996-2009), T2 der Generation X (1966-1980) und T3 der Generation Y (1981-1995).

**Tabelle 1: Anwendungsbereiche von und Erfahrung der 3 Teilnehmer mit ChatGPT**

| Teilnehmer | Anwendungsbereich  | Positive Erfahrung   | Negative Erfahrung/Kritik   |
|------------|--|--|---|
| T1         | Zur Formulierung von Stellenanzeigen/-ausschreibungen          | Praktisch, um Ideen zu bekommen  | Notwendigkeit, Texte immer zu überarbeiten, keine Kopie 1:1 möglich |
| T2         | Bei Fragen zum Arbeitsrecht, vor Einschaltung des Anwalts      | Schneller und einfacher als die Suche im Gesetzbuch, gut zur Übersicht | /   |
| T3         | Für allgemeine Anfragen, z. B. kleinere Texte und für Vorträge | Überblick zu Themen, was Orientierung bietet                           | Fehleranfälligkeit und Korrekturen bei erstellten Vorträgen         |

Zwar wird die Nutzung von ChatGPT für vorbereitende oder strukturierende Aufgaben als Unterstützung empfunden, jedoch berichtete keiner davon, der KI gänzlich zu vertrauen und die generierten Antworten ohne erneute Prüfung zu verwenden. Während T1 und T3 nochmal selbst einen kritischen Blick über die Texte werfen, greift T2 auf die Meinung des Anwalts zum Arbeitsrecht zurück. Da in der Personalabteilung insgesamt keine weiteren KI-gestützten Technologien in der Nutzung sind, konnten die Entscheidungsträger nur auf die Erfahrung mit ChatGPT zurückgreifen. Später in der Diskussion legte T1 offen, dass er wöchentlich Kontakt mit externen Anbietern habe, die auch Stellenanzeigen mit Unterstützung von KI verbreiten.<sup>269</sup> Dadurch wird KI zwar immer wieder punktuell zum Thema, doch bis auf Produktpräsentationen von externen Unternehmen bleibt die tatsächliche Erfahrung bisher aus.

Im Bezug auf den zweiten Teil der Forschungsfrage: **Wie evaluieren die Entscheidungsträger den zukünftigen Einsatz von KI im Personalmanagement?** wurde im Laufe der Diskussion besonders viel über die Herausforderungen für das Hotel offengelegt. Beim Codieren entlang des Transkripts, das mit MAXQDA erstellt wurde, wurden 10 Aspekte der Herausforderungen herausgebildet, aus denen sich ähnelnde Aspekte in 3 Subkategorien zusammengefasst wurden. Dies veranschaulicht **Abbildung 4**.

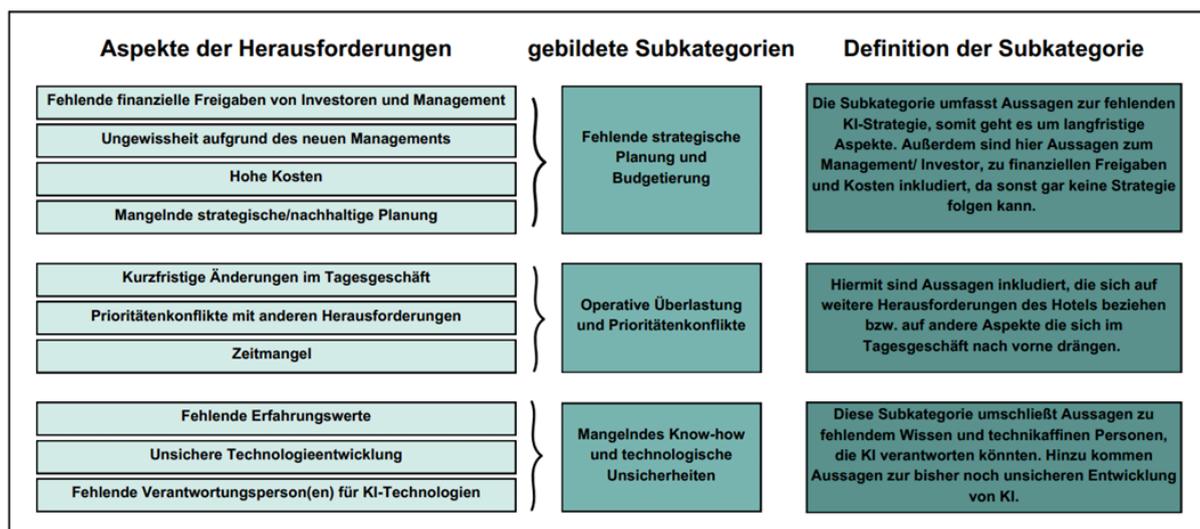


Abbildung 4: Bildung der Subkategorien auf Basis der Aspekte der Herausforderungen

Alle drei Teilnehmenden identifizierten die **fehlende strategische Planung und Budgetierung** als zentrale Herausforderung für den Einsatz KI-gestützter Lösungen im Personalwesen. In bisherigen Budgetplanungen wurde KI nicht berücksichtigt, da sie nicht explizit als Investition eingeplant wurde. Eine Person erläuterte, dass Budgetentscheidungen im Zusammenspiel zwischen Hotel, Managementgesellschaft und Investor getroffen werden und nachträgliche Anpassungen kaum umsetzbar sind, da alle Parteien auf Kosteneffizienz bedacht sind. Die Managementgesellschaft Odyssee, die erst seit Juli 2024 tätig ist, befindet sich noch in der Eingewöhnungsphase, was zusätzliche Unsicherheiten hinsichtlich der Budgetstruktur mit sich bringt. Für größere Anschaffungen sind mindestens drei Vergleichsangebote erforderlich, die in einem formellen CapEx-Verfahren (=Capital Expenditure Request) genehmigt werden müssen. Dies ermöglicht grundsätzlich nachträgliche Investitionen, jedoch bedarf es dann einer fundierten strategischen Begründung. T2 betont das Fehlen einer nachhaltigen Strategie auf Seiten der Hotelführung: KI wurde nur punktuell diskutiert, ohne klare Personalstrategie, die den Nutzen überzeugend vermittelt. Daher fehlt die Grundlage für eine erfolgreiche Argumentation gegenüber Investoren und Management. Im Vergleich zu einem familiengeführten Hotel zeigt sich das Bollants Spa im Park deutlich fremdbestimmter, was den Handlungsspielraum für innovative Technologien einschränkt.

Aus der fehlenden strategischen Planung und Budgetierung von KI-Anwendungen resultieren **operative Überlastung und Prioritätenkonflikte**. Laut allen drei Teilnehmenden ist im

Tagesgeschäft kaum Raum für strategische Initiativen aufgrund bestehender Probleme. Besonders ein Investitionsstau durch bauliche Maßnahmen am Hoteldach oder der Wechsel der Software an der Rezeption führten zur Benachteiligung bei Investitionen in anderen Bereichen, wie der Personalabteilung und dem Bereich der KI-Technologien.

Zuletzt wurde die Subkategorie **mangelndes Know-How und technologische Unsicherheit** gebildet, denn die Entscheidungsträger legten offen, dass es im Hotel an internem technologischem Know-how mangelt: Eine eigene IT-Abteilung existiert nicht und technikaffine Mitarbeitende für die Einführung und Betreuung von KI-Systemen fehlen. Der stellvertretende Hoteldirektor, zugleich IT-Beauftragter, ist stark ausgelastet und auf externe Dienstleister angewiesen. Hinzu kommen technologische Unsicherheiten, denn der Einsatz von KI wird aufgrund mangelnder Erfahrungswerte von anderen Hotels zurückhaltend betrachtet. Zudem verdeutlichte T3 eine passivere Haltung, denn es wird im Hotel nicht angestrebt, sich frühzeitig der Technologie zu widmen und zu den Early Adoptern zu gehören, sondern man werde sich an Vorgehensweisen größerer Hotelketten orientieren.

Nach der Analyse der Herausforderungen wurde das Potenzial von KI im Personalwesen aus Sicht der Teilnehmenden diskutiert. T1 sieht in KI-gestützter, personalisierter Werbung über soziale Medien ein effektives Mittel zur gezielten Ansprache potenzieller Bewerber, während T3 den Einsatz von Chatbots zur Bewerberkommunikation und -vorauswahl als sinnvoll erachtet. Beide Anwendungsbeispiele betreffen die Phase der Stellenausschreibung. Hinsichtlich der zukünftigen Implementierung zeigen sich differenzierte Einschätzungen: T2 bezweifelte eine Integration von KI im Budget 2025. T3 hielt dies für denkbar, betonte jedoch die Notwendigkeit der Abstimmung mit der Managementgesellschaft, die möglicherweise bereits über entsprechende Erfahrungen durch andere Hotels verfügt. T1 hingegen sieht in KI-gestützten Maßnahmen langfristig die größte Chance zur Optimierung der Bewerberansprache, insbesondere ergänzend zu klassischen Rekrutierungswegen wie Messebesuchen.

Somit lässt sich zusammenfassend zu **F2: Welche Erfahrung bringen die Entscheidungsträger des Hotels bezüglich KI mit und wie evaluieren die Entscheidungsträger den zukünftigen Einsatz von KI im Personalmanagement?** sagen, dass alle 3 Entscheidungsträger bereits erste Erfahrung durch die Nutzung von ChatGPT auf der Arbeit hatten. Dies wurde jedoch nur für vorbereitende oder unterstützende Aufgaben genutzt und eine finale Überprüfung selbst oder von Dritten durchgeführt. Bei dem zukünftigen Einsatz von KI im Personalmanagement erwähnte keiner bereits konkrete Herangehensweisen, sondern maximal, dass man es in die Budgetverhandlungen 2025 integrieren könnte, was jedoch zum Teil als eher unrealistisch eingeschätzt wurde. Obwohl alle 3 Personen aus unterschiedlichen Generationen stammen, gab es keine ablehnende

Haltung gegenüber KI-Technologien, vielmehr wurden diverse Herausforderungen offengelegt, die eine Umsetzung im Hotel erschweren würden.

Das Ziel der schriftlichen Online-Befragung war **F3** zu beantworten: **Wie stehen Bewerber zur Nutzung von KI im Bewerbungsprozess?** Dies ist relevant, da ein Faktor, der über den erfolgreichen Einsatz von KI im Recruiting entscheidet, die Akzeptanz der Bewerber ist. Bei der durchgeführten Onlinebefragung ist zu beachten, dass aufgrund der Selbstselektion der Stichprobe kein Anspruch auf Repräsentativität erhoben wird. Die folgenden Ausführungen beziehen sich ausschließlich auf die Einschätzungen der 46 Teilnehmer, die ab dem 16.08 für 24 Stunden über das Instagramprofil der Forscherin an der Umfrage teilnahmen. Die Grundgesamtheit der Befragung sind potenzielle Bewerber auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Aufgrund des Interesses des Hotels an Bewerbern für die Hotelbranche wäre es ideal gewesen, eine Stichprobe zu befragen, die ausschließlich aus potenziellen Hotelbewerbern besteht und auch die Grundgesamtheit nur die Hotelbranche umfasst. Allerdings stellte es sich in der Praxis als herausfordernd dar, eine ausreichend große und repräsentative Anzahl von potenziellen Hotelbewerbern zu erreichen und z. B. nicht nur junge Studenten oder Auszubildende. Instagram bot sich daher als effiziente Möglichkeit für eine Gelegenheitsstichprobe an.<sup>77</sup>

Das Altersspektrum der Teilnehmer reichte von 18 bis 60 Jahren, womit 4 Generationen inkludiert sind. Die meisten gehörten der Generation Z mit 67,39% (1996-2009) an und die wenigsten den Babyboomern mit 4,35% (1956-1965). Knapp 70% fühlten sich dem weiblichen Geschlecht angehörig.

Zwar haben fast 95% Befragten schon auf vielfältige Weise KI im Alltag benutzt, doch bezüglich KI im Bewerbungsprozess konnten bisher nur rund 20% Erfahrung sammeln. Dennoch hielten 37% dort den KI-Einsatz allgemein für sinnvoll. Da die Befragten insgesamt sehr hohen Wert auf persönlichen Kontakt bei Bewerbungen legen, sahen sie es auch als negativ, wenn eine KI diesen persönlichen Kontakt ersetzen würde. Während sie eher zustimmten, dass man den Bewerbungsprozess durch KI-Nutzung beschleunigen kann, herrschte Unstimmigkeit darüber, ob die getroffene Bewerberauswahl dadurch auch gerechter ist. Bei der Form des KI-Einsatzes im Bewerbungsprozess hatten die Befragten sukzessive ablehnendere Haltungen, je weiter man im Bewerbungsprozess voranschreitet und je umfassender die getroffenen Entscheidungen der KI sind. Dies veranschaulicht **Abbildung 5**, bei der die Teilnehmer der Umfrage auf einer abgestuften Skala von 1=„stimme gar nicht zu“ bis 5 =„stimme vollkommen zu“ angeben mussten, wo sie sich in ihrem Bewerbungsprozess einen KI-Einsatz am ehesten vorstellen könnten .

---

<sup>77</sup> Vgl. Döring 2023, S. 307.

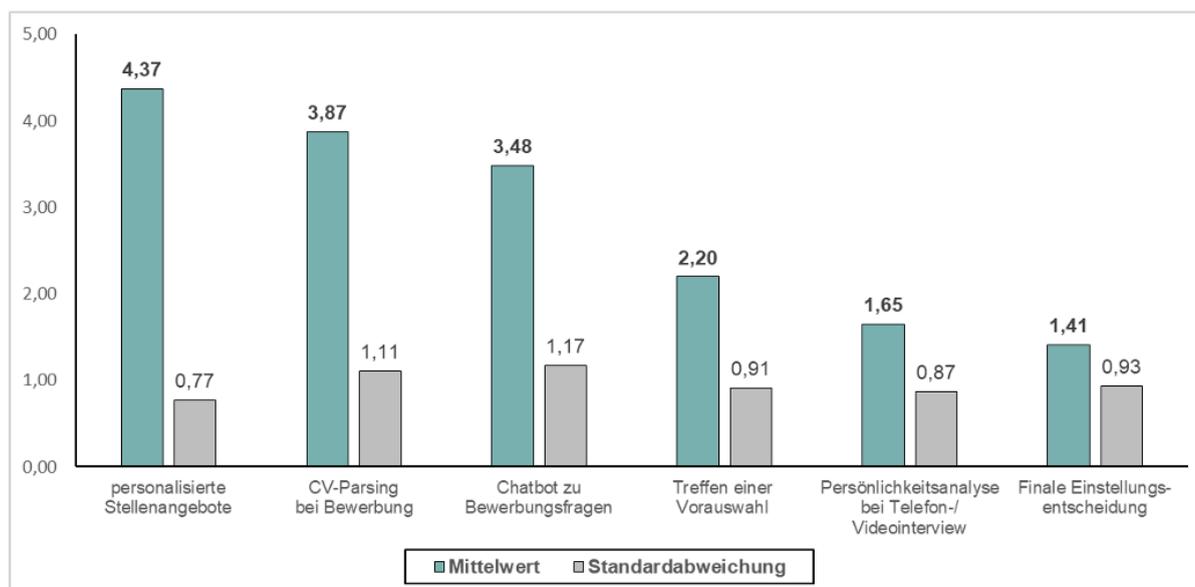


Abbildung 5: Mittelwerte und Standardabweichungen der Antwortwerte von Item 10

Während bei den ersten 3 genannten Optionen, den personalisierten Stellenangeboten, dem CV-Parsing und dem Karrierechatbot, die Meinung im Durchschnitt positiv ausfiel, war die Bewertung ab der Vorauswahl durch KI, gefolgt von der Persönlichkeitsanalyse durch ein Interview und der finalen Einstellungsentscheidung zunehmend negativ. Eine mögliche Erklärung ist die Einsicht, dass die Befragten im allgemeinen Umfrageteil zu KI zwar angaben, dass Systeme, die auf KI beruhen, sie zwar gut analysieren können, aber gleichzeitig bewerteten sie ihr eigenes Vertrauen in KI bei geringer, dieses lag im Durchschnitt bei 2,74. Selbst wenn man ein persönlich zugeschnittenes Stellenangebot erhält, muss man sich nicht bewerben und beim CV Parsing gibt es oft zusätzlich die Option, die Daten doch händisch einzutragen. Ebenso müssen Chatbots meistens nicht vom Bewerber genutzt werden, man könnte seine Fragen z. B. auch telefonisch oder per Mail stellen.

Da man also dort noch eher selbst bestimmen kann, wäre dies eine mögliche Erklärung, warum die Befragten sich solche Technologien eher vorstellen können als Analysen einer KI, die auf eine Selektion hinauslaufen und ob von außen nicht nachvollziehbar ist, wie die Entscheidung getroffen wurde. Falls KI im Bewerbungsprozess genutzt wird, sollte er außerdem gesetzlich geregelt werden und es sollten gewisse Voraussetzungen laut den Befragten erfüllt sein, wie das menschliche Handeln nach wie vor Vorrang hat, die KI-Entscheidungen auch von außen nach prüfbar sein sollen oder die Privatsphäre und Datenqualitätsmanagement noch gegeben sind.

### 3.2 Ergebnisse aus praktischer Sicht

Wie kann nun die Zukunft des Personalmanagement im Bollants Spa im Park am Beispiel der Personalbeschaffung erfolgen? Wie bereits in der Einleitung konstatiert und auch durch die Gruppendiskussion offengelegt, kann aufgrund des geringen Wissensstands im Bereich KI, der diversen KI-Einsatzmöglichkeiten und der vielen beteiligten Stakeholder an Entscheidungen im Hotel zum Ende nicht klar gesagt werden, ob überhaupt und falls ja, in welchem Bereich eine KI-gestützte Technologie hinzugekauft werden soll. Ebenso ist noch unklar, ob überhaupt, und falls ja, wie viel Budget im Jahr 2025 für derartige Projekte zur Verfügung stehen wird. Vielmehr handelt es sich hierbei um einen langfristigen Entwicklungsprozess, bei dem unterschiedliche Szenarien eintreten können, wie in **Abbildung 6** veranschaulicht.

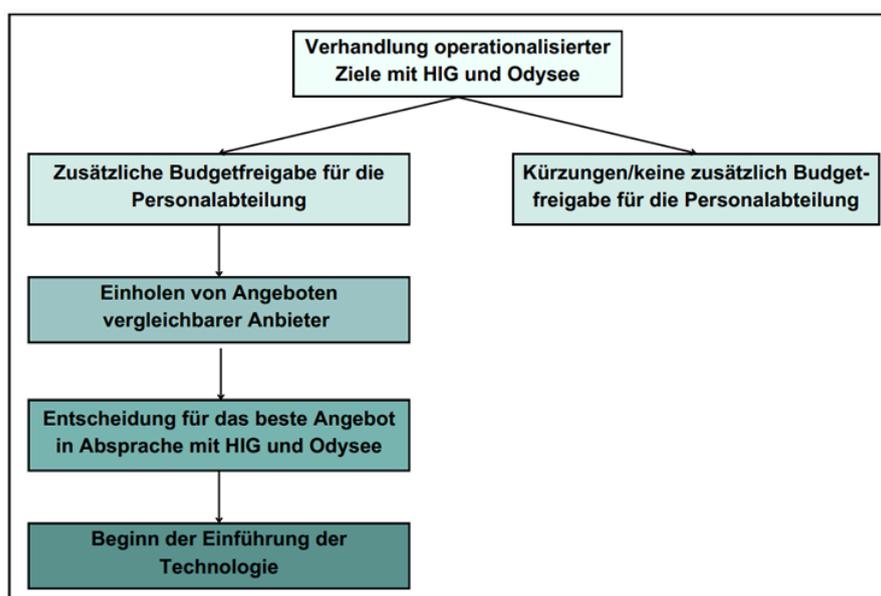


Abbildung 6: Zukünftige Szenarien für die Personalarbeit

#### Verhandlung operationalisierter Ziele mit dem Investor und der Managementgesellschaft

Dreh- und Angelpunkt für die zukünftige Gestaltung der Personalarbeit und somit auch der Personalbeschaffung sind die im September startenden Verhandlungen des Budgets mit dem Investor und der neuen Managementgesellschaft. Daher ist die **1. Empfehlung**, dass die Entscheidungsträger des Hotels sich frühestmöglich zusammensetzen und einen Blick auf die Herausforderungen des Personalmanagements werfen. Es sollte abgewogen werden, welche Herausforderungen besonders akut sind, also wo unumgängliche Verbesserungen vorgenommen werden müssen. Dafür wäre es wichtig, intern ein Ranking zu erstellen, mit aussagekräftigen Begründungen für den Investor, warum ein Thema für das Hotel besonders

relevant ist (z. B. könnte man den Rückgang der Bewerbungen der letzten Monate als Kennzahl dokumentieren und vorlegen). Welche Themen letztendlich intern als am akutesten angesehen werden, hängt zusätzlich von der Evaluation der Hoteldirektorin und dem kaufmännischen Leiter ab, die beide nicht in der Gruppendiskussion anwesend waren.

Auf Basis des Gesprächs mit der Personalreferentin zeichnete sich bereits ab, welche Bereiche im Personalbereich bereits vor besonders großen Herausforderungen stehen werden könnten. Dies ist der Onlineauftritt des Bollants Spa im Park als Arbeitgeber und die Verbreitung von Stellenanzeigen über soziale Netzwerke. Die Personalreferentin antwortete auf die Frage, wo sie insgesamt die größten Schwierigkeiten in der Personalbeschaffung sehe, dass insgesamt zu wenige Bewerbungen eintreffen würden, die Bekanntheit als Arbeitgeber im Umkreis fehle und dass Employer Branding, inklusive geschalteter Anzeigen, noch zu wenig betrieben werde. Aufgrund der begrenzten Möglichkeiten, dass die 2 Mitarbeiter der Personalabteilung noch zusätzliche Tätigkeiten übernehmen und auch die Marketing-Koordinatorin das Hotel verlassen hat, würden sich hier u. a. die effizienten KI-Lösungen, wie Programmatic Job Advertising oder Matching-Tools anbieten.<sup>78</sup> Auch die schriftliche Befragung der 46 Teilnehmer ergab, dass weniger invasive KI-Lösungen, wie personalisierte Stellenanzeigen, deutlich besser vorstellbar waren für die Teilnehmer als das Hinzuziehen einer KI für die Personalauswahl. Zudem wäre der Bereich des Personalmarketings nur ein kleiner Bereich des gesamten Personalmanagements und somit ein guter Ansatzpunkt, um mit dem Thema KI Schritt für Schritt vertraut zu werden.<sup>79</sup>

Die **2. Empfehlung** bezieht sich auf die Verhandlungsphase: Es ist essentiell, die Personalarbeit nicht mit anderen Problemen des Hotels zu vermischen, weswegen die Entscheidungsträger sich dafür einsetzen sollten, dass man sich finanziell nicht nur z. B. auf die Zimmerrenovierung in den Verhandlungen fokussiert. Zwar ist die Instandhaltung wichtig, um unzufriedene Gäste zu vermeiden, doch genauso ist ein Faktor der Zufriedenheit das Personal, welches dem Hotel in richtiger Qualifikation und Menge zur Verfügung stehen sollte. Die möglichen positiven Auswirkungen sollten dem Investor und der Managementgesellschaft umfangreich dargelegt werden, da auch sie profitieren würden, wenn eine Investition in Verbesserungen der Personalarbeit resultiert. Aus den Verhandlungen können sich grundlegend 2 Situationen ergeben: im schlechtesten Fall gäbe es keine Erhöhung oder sogar eine Kürzung des Budgets für die Personalabteilung (siehe Abbildung 11 rechts). Da alle anderen Kosten genau festgelegt werden, würde dann, wie bereits in Kapitel 4.3 erklärt, eigentlich kaum Raum mehr für zusätzliche Ausgaben bestehen.

---

<sup>78</sup> Vgl. Black/Van Esch 2020, S: 219; Jäger/Teetz 2021, S. 267; Petry/Jäger 2021, S. 75; Chen 2023, S. 140; Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2023, S. 67.

<sup>79</sup> Vgl. Schumann 2024, S. 149.

### **Zusätzliche Budgetfreigabe für die Personalabteilung**

Kommt es jedoch zur zusätzlichen Budgetfreigabe für die Personalabteilung, steht die Frage im Raum, welches Unternehmen das Bollants Spa im Park technologisch unterstützt und ob dieses Unternehmen auch mit KI arbeitet. Hierzu folgt die **3. Handlungsempfehlung**, die lautet, dass das Hotel sich bei der Wahl nicht davon leiten lassen sollte, unbedingt eine Lösung mit KI aufgrund aktueller Trends zu finden, da „[...] der Einsatz von KI-Lösungen nicht per se wirtschaftlich, ökologisch und sozial nachhaltig ist.“<sup>80</sup> Katharina Zweig, eine Professorin von der TU Kaiserslautern, tätigte zu dieser Thematik in einem Interview mit dem Personalmagazin eine ähnliche Aussage: „Der erste Schritt muss immer eine klare Problembeschreibung sein, deren Lösung dann technologieoffen getroffen wird. Statt ‚endlich was mit KI machen‘ also das Problem möglichst effizient und sicher lösen.“<sup>81</sup>

### **Beginn der Einführung der Technologie**

Aufgrund dessen, dass im Gespräch mit der Personalreferentin und in der Gruppendiskussion ermittelt wurde, dass die KI-Kenntnisse bei allen Beteiligten noch am Anfang stehen, lautet die **4. Empfehlung**, bei einer Entscheidung für KI einen fundierten Plan aufzustellen, inklusive zuständiger Personen und Zeitrahmen, um das Change Management bestmöglich zu gestalten.<sup>82</sup> Sowohl für die Einhaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen als auch für das technische Verständnis ist es wichtig, dass die Personalabteilung, die damit in Zukunft arbeiten würde, umfassend aufgeklärt und geschult wird, um einen kritischen Blick zu entwickeln.<sup>83</sup> Im Internet stehen bereits zahlreiche kostenlose Leitfäden zur Verfügung, die diesbezüglich Unterstützung bieten, wie der des Unternehmens Bitkom, der sich auf die aktuellen rechtlichen Regelungen fokussiert oder der „Leitfaden zu Strategie und Wandel für den KI-Einsatz“ des Fraunhofer Instituts.<sup>84</sup>

Die **letzte Empfehlung** bezieht sich auf die Bewerberseite, falls in Zukunft eine KI-gestützte Technologie im Personalbeschaffungsprozess des Hotels eingeführt werden würde. In dieser Arbeit wurden bereits auf die limitierte Aussagekraft der durchgeführten Befragung aufgrund der Stichprobe aufmerksam gemacht. Jedoch gibt es bereits viele andere wissenschaftliche Studien, die ähnliche Ergebnisse lieferten, wie z. B. ein Forschungsartikel von Asif aus dem Juli 2024, welcher 26 Studien zur Integration von KI im Recruiting verglich und sich aufgrund diverser Übereinstimmungen mit der selbst durchgeführten Befragung gewisse Empfehlungen ableiten lassen.<sup>85</sup> Empfohlen wird dem Bollants Spa im Park, auch im Falle der KI-Nutzung stets persönliche Anlaufstellen im Bewerbungsprozess beizubehalten und die

---

<sup>80</sup> Enquete-Kommission 2020, S. 99.

<sup>81</sup> Zweig 2024, S. 26.

<sup>82</sup> Vgl. Stowasser et al. 2020, S. 5.

<sup>83</sup> Vgl. Schümann 2024, S. 150.

<sup>84</sup> Vgl. Braun et al. 2023, S. 5; Bitkom 2024, S. 8.

<sup>85</sup> Vgl. Dahm/Dregger 2019, S. 265f.; Lederer et al. 2021, S. 48; Gonzalez et al. 2022, S. 12; Asif 2024, S. 113f.

Transparenz aller getroffenen Entscheidungen zu gewährleisten, um die Akzeptanz und somit schließlich auch die Nutzungsabsicht und Zahl der Bewerber zu erhöhen.<sup>86</sup> Vor allem, da das Hotel einen relativ überschaubaren Bewerberpool und einen relativ einfachen Personalbeschaffungsprozess hat, bietet sich eher eine Assisted Intelligence in der Akquisition an, die zusätzliche Informationen bereitstellt, als eine Autonomous Intelligence, die bei der Selektion in Eigenregie entscheidet. Dies zeigte sich nicht nur in der Befragung dieser Arbeit, sondern auch in weiteren Studien zur Bewerbersicht.<sup>87</sup> Ebenso ist zu erwarten, dass unterschiedliche Generationen unterschiedliche Wissensstände zu den KI-Technologien mitbringen und daher auch Alternativen für weniger technikaffine Menschen geboten werden sollten, um keine Zielgruppe auszuschließen.<sup>88</sup>

### 3.3 Kritische Würdigung

Zum Ende erfolgt eine kritische Betrachtung der Vorgehensweise und Eingrenzung dieser Arbeit. Sowohl bei der Gruppendiskussion, als auch bei der quantitativen schriftlichen Befragung gibt es Limitationen. Im Falle der Gruppendiskussion war dies die kleine Teilnehmerzahl, sodass die Moderatorin häufiger intervenierte, um die Diskussion zu lenken. Diesbezüglich ist zu beachten, dass das Thema KI zwar vergleichbare Relevanz für die 3 Teilnehmer hatte, es sich dabei dennoch um ein äußerst innovatives und eher realitätsfernes Thema handelt. Dies könnte dazu geführt haben, dass die Teilnehmer möglicherweise Schwierigkeiten hatten, fundierte Evaluationen abzugeben. Zudem war diese Forschungsmethode auch für die Moderatorin neu, und im Gegensatz zur Fragebogenerhebung war es nicht möglich, im Vorfeld eine Simulation der Gruppendiskussion mit einer ähnlichen Zielgruppe durchzuführen.

Hinsichtlich der Onlinebefragung fand, wie bereits erwähnt, eine Selbstselektion bei der Stichprobe statt. Da die Grundgesamtheit als potenzielle Bewerber auf dem deutschen Arbeitsmarkt abgegrenzt wurde, lässt sich sagen, dass in dieser Stichprobe die Generation Z und Frauen mit jeweils circa 70% überrepräsentiert sind, jedoch wurde dies angesichts des erheblichen Aufwands, der für eine ausgewogene Verteilung erforderlich gewesen wäre, als vertretbar eingeschätzt. Es bleibt unklar, ob bei einer spezifischen Betrachtung der Hotelbranche andere Ergebnisse erzielt worden wären.

Aufgrund der Erkenntnis, dass zukünftige Investitionsmöglichkeiten maßgeblich von den Entscheidungen des Investors und der Managementgesellschaft abhängen, wurde eine alternative Vorgehensweise in Erwägung gezogen: das Gespräch mit Verantwortlichen von

---

<sup>86</sup> Vgl. Dahm/Dregger 2019, S. 268; Asif 2024, S. 113.

<sup>87</sup> Vgl. Dahm/Dregger 2019, S. 268; Gonzalez et al 2022, S. 12.

<sup>88</sup> Vgl. Dahm/Dregger 2019, S. 266.

Odyssee zu suchen, die beispielsweise für IT- oder Personalthemen zuständig sind. Eventuell nutzt die Managementgesellschaft bereits in anderen Hotels, die das Unternehmen managt, KI-Technologien oder andere Systeme, die auch im Bollants Spa im Park die Personalarbeit erleichtern könnten. Diese Idee wurde jedoch verworfen, da die Managementgesellschaft das Management des Hotels erst seit dem 1. Juli übernommen hat, weswegen die Entscheidungsträger des Bollants Spa im Park noch im Prozess sind, mit den Ansprechpartnern vertraut zu werden. Angesichts dieser intensiven Phase, geprägt von zahlreichen Meetings und Hotelbesuchen des Managements, wäre es wenig zielführend gewesen, die Zeit der Verantwortlichen zusätzlich zu beanspruchen.

Des Weiteren wurde in dieser Arbeit bezüglich der Bewerberperspektive der Fokus darauf gelegt, dass der Bewerber den gesamten Bewerbungsprozess als gerecht wahrnehmen muss, um ein Stellenangebot letztendlich anzunehmen. Damit ließ die Betrachtung jedoch weitere Faktoren außer Acht, wie die Arbeitsbedingungen im Unternehmen oder den Standort, die ebenfalls beeinflussen, ob der Bewerber sich für den Job entscheidet. Besonders die fehlende Standortattraktivität des Hotels wurde auch von T2 und T3 in der Gruppendiskussion angesprochen, wobei T3 äußerte, dass selbst die Hotels in den nächsten Großstädten, wie Köln oder Frankfurt, mit der Attraktivität des Hotelberufs zu kämpfen haben. Ebenso wurde nicht betrachtet, ob die Arbeitsbedingungen des Hotels attraktiv genug gestaltet sind, dass sie bei einem Kandidaten, der durch eine KI in Kontakt mit dem Unternehmen kommt, schließlich auch dazu führen, dass der Kandidat daran festhält und das Jobangebot annimmt.

## **4. Fazit und Ausblick**

### **4.1 Fazit**

Das Ziel dieser Arbeit bestand darin, erste Einblicke in einen potenziellen zukünftigen Einsatz von KI im Personalmanagement, insbesondere im Bereich der Personalbeschaffung, für das Bollants Spa im Park zu gewinnen. Dabei wurde nicht nur elaboriert, welche KI-gestützten Technologien bereits existieren, sondern sowohl die unternehmensinterne Perspektive als auch die Ansicht potenzieller Bewerber in Betracht gezogen. Bezüglich F1 lässt sich abschließend sagen, dass bereits zahlreiche KI-gestützten Technologien im Personalmanagement vorhanden sind.

Die Fokussierung auf die Personalbeschaffung ermöglichte es, anhand eines Phasenmodells in jeder Phase der Personalbeschaffung verschiedene Technologien offenzulegen, von der Erstellung des Anforderungsprofils bis hin zur Entscheidung über die Einstellung. Dabei sind KI-gestützte Technologien tendenziell weniger invasiv zu Beginn des

Personalbeschaffungsprozesses, im Bereich der Akquisition, als im darauffolgenden Bereich der Selektion. Dies liegt daran, dass bei der Akquisition der Einfluss auf die individuelle Karriereentscheidung des Bewerbers begrenzt ist und meist auf öffentlich zugängliche Informationen der Person zurückgegriffen wird. Währenddessen analysiert eine KI bei der Selektion intensiv individuelle Fähigkeiten, Persönlichkeiten und Eignungen des Bewerbers und trifft Entscheidungen bzw. liefert Entscheidungsvorlagen für die Personalabteilung und determiniert somit auch die berufliche Zukunft des Kandidaten.

Hinsichtlich **F2** wurde ermittelt, dass bisher kaum Anwendungserfahrung bezüglich KI besteht bei den Entscheidungsträgern des Bollants Spa im Park, lediglich für kleinere Unterstützungsaufgaben wurde bereits ChatGPT herangezogen. Durch die Gruppendiskussion konnten 3 übergeordnete Problembereiche bei einer zukünftigen KI-Einführung identifiziert werden: **die fehlende strategische Planung und Budgetierung, die operative Überlastung und Prioritätenkonflikte und außerdem das mangelnde Know-how und technologische Unsicherheiten.**

Von diesen Bereichen ist insbesondere der Bereich der fehlenden strategische Planung und Budgetierung hervorzuheben. Dies liegt daran, dass in diesen Bereich auch die Entscheidung der Managementgesellschaft und des Investors des Hotels fällt, ob überhaupt finanzielle Mittel für neue Technologien im Personalbereich zur Verfügung gestellt werden. Aufgrund dessen bauen alle weiteren Zukunftsszenarien und Maßnahmen auf der Budgetverhandlung auf, die im September beginnt. Daher war auch die Diskussion der 3 Beteiligten davon geprägt, dass sie sich bisher weniger Gedanken um konkrete Einsatzgebiete von KI machten, jedoch waren sie den technologischen Lösungen nicht abgeneigt und erkannten die Chancen in Zeiten des Personalmangels an.

Zuletzt adressierte **F3** die Einstellung der Bewerber in Bezug auf KI-gestützte Technologien im Bewerbungsprozess. Es zeichnete sich durch die durchgeführte Onlinebefragung ab, dass auch bei den Befragten erst wenig Erfahrung mit KI in Bewerbungsprozessen vorliegt. Zwar schrieben die Teilnehmer KI-basierten Systemen gute Analysefähigkeiten insgesamt und Schnelligkeit im Bewerbungsprozess zu, gleichzeitig äußerten sie jedoch auch Misstrauen gegenüber etwaigen Systemen. Weiterhin konnte ermittelt werden, dass die Übernahme des persönlichen Kontakts durch eine KI als deutlich negativ evaluiert wurde. Insgesamt waren die Befragten einem Einsatz von KI-gestützten Technologien deutlich positiver gestimmt, wenn die Anwendung keine tiefgreifenden Analysen durchführen würde und sich eher am Anfang des Bewerbungsprozesses einordnen ließe.

## 4.2 Ausblick

Nicht nur die 46 Teilnehmer der Onlinebefragung waren sich einig, dass KI in Zukunft eine größere Rolle spielen wird, sondern auch Experten sind überzeugt davon, dass KI sich zur Basistechnologie entwickeln wird, die von jedem genutzt wird, wie heutzutage Internet oder Strom.<sup>89</sup> In Anbetracht dessen gibt es im Gastgewerbe 2 Trends zu beachten. Einerseits ist die Branche überdurchschnittlich stark vom Personalmangel betroffen und andererseits wird KI in der Branche unterdurchschnittlich schnell angenommen und umgesetzt, besonders in kleinen und mittleren Unternehmen.<sup>90</sup> Dies impliziert die große Relevanz, zukünftige Forschung noch stärker darauf zu konzentrieren, die Chancen von KI im Personalmanagement für das Gastgewerbe hervorzuheben und KI-gestützte Technologien so zu entwickeln, dass sie leicht zu verstehen und bedienen sind, auch für Menschen ohne Vorkenntnisse.

Die Gegenüberstellung im Titel dieser Arbeit, Mensch vs. Maschine, impliziert eine Wettbewerbssituation zwischen den 2 Akteuren. Gerade weil eine Künstliche Intelligenz ähnliche oder sogar bessere Resultate liefert als der Mensch, sind die Einstellungen zur KI-Nutzung kritischer als bei vergangenen Technologiesprüngen, da der Mensch Intelligenz bisher exklusiv für sich beansprucht hat.<sup>91</sup> Doch in Realität offenbart sich statt eines simplen Gegensatzes vielmehr eine Symbiose, in der die Stärken beider Seiten optimal genutzt werden können. Es geht nicht darum, den Menschen durch Maschinen zu ersetzen, sondern darum, die Effizienz und Präzision, die KI-gestützte Technologien bieten, als Erweiterung menschlicher Fähigkeiten zu verstehen.<sup>92</sup> So entsteht Raum für den Menschen, sich auf strategische und kreative Aspekte zu konzentrieren, während repetitive Aufgaben sinnvoll automatisiert werden.<sup>93</sup>

Die Zukunft des Personalmanagements liegt somit nicht in der Dominanz einer Seite, sondern in der intelligenten und hybriden Zusammenarbeit, die das Beste aus beiden Welten vereint.

---

<sup>89</sup> Vgl. Black/Van Esch 2020, S. 224; Rößler 2024, S. 17.

<sup>90</sup> Vgl. WDR 2023; Khlusevich/Inversini/Schegg 2024, S. 247f.

<sup>91</sup> Vgl. Harlacher et al. 2023, S. 4.

<sup>92</sup> Vgl. Semet/Hilberer 2021, S. 223f.

<sup>93</sup> Vgl. Schümann 2024, S. 99.

## Quellenverzeichnis

- Asif, A. (2024): Integrating AI in Recruitment: A Review of Perceptions, Acceptance, Adoption and Ethical Considerations of AI Usage. In: *Frontiers in Business, Economics and Management*, 15(3), S. 108–115.
- Auth, G./Jöhnk, J./Wiecha, D. A. (2021): Künstliche Intelligenz im Projektmanagement – Ein Ordnungsrahmen zur Potenzialabschätzung und Lösungskonzeption. In: Barton, T./Müller, C. (Hrsg.): *Künstliche Intelligenz in der Anwendung. Rechtliche Aspekte, Anwendungspotenziale und Einsatzszenarien*. Wiesbaden: Springer Vieweg, S. 149–176.
- Bach, N./Brehm, C./Buchholz, W./Petry, T. (2017): *Organisation. Gestaltung wertschöpfungsorientierter Architekturen, Prozesse und Strukturen*. 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.
- Banh, L./Strobel, G. (2023): Generative artificial intelligence. In: *Electronic Markets*, 33(67), S. 1–17.
- Bartscher, T./Stöckl, J./Träger, T. (2012): *Personalmanagement. Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis*. München: Pearson.
- Bartscher, T./Nissen, R. (2017): *Personalmanagement*. 2. Aufl., Hallbergmoos: Pearson.
- Berelson, B. (1952): *Content Analysis in Communication Research*. Glencoe: Free Press.
- Berger-Grabner, Doris (2022). *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele*. 4. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Berthel, J./Becker, F. G. (2022): *Personal-Management*. 12. Aufl., Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Biemann, T./Weckmüller, H. (2016): Candidate Experience – Arbeitgeberattraktivität im Bewerbungsprozess. In: *PERSONALquarterly*, 69(1), S. 54–57.
- Bitkom (2024): *Generative KI im Unternehmen. Rechtliche Fragen zum Einsatz generativer Künstlicher Intelligenz im Unternehmen*. (<https://www.bitkom.org/sites/main/files/202402/Bitkom-Leitfaden-Generative-KI-im-Unternehmen.pdf>, zugegriffen am 03.08.2024)
- Black, J. S./Van Esch, P. (2020): AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it? In: *Business Horizons*, 63(2), S. 215–226.
- Bollants Spa im Park (o. J. a): Die Bollants Geschichte. (<https://www.bollants.de/wellnesshotel/geschichte>, zugegriffen am 10.08.2024)
- Bollants Spa im Park (o. J. b): Heilerdetherapie. (<https://www.bollants.de/naturheilkunde/badsobernerheimer-heilerdetherapie>, zugegriffen am 10.08.2024)

Winter, Clara (2024): Mensch vs. Maschine: Die Zukunft des Personalmanagements im Bollants Spa im Park am Beispiel der Personalbeschaffung – Management Summary

Bollants Spa im Park (o. J. c): Heimatlodges.

(<https://www.bollants.de/zimmer-angebote/zimmer-suiten--lodges/d-heimat-lodges-604325262?k=lodges-78818913>, zugegriffen am 10.08.2024)

Bollants Spa im Park (o. J. d): Kulinarik. (<https://www.bollants.de/kulinarik>, zugegriffen am 10.08.2024)

Bollants Spa im Park (o. J. e): Herzliche Gastgeber.

(<https://www.bollants.de/wellnesshotel/presse/d-herzliche-gastgeber-1285440584>, zugegriffen am 10.08.2024)

Bollants Spa im Park (o. J. f): Wellnessurlaub im BollAnts. (<https://www.bollants.de/spa>, zugegriffen am 10.08.2024)

Bollants Spa im Park (o. J. g): Pakete & Angebote.

(<https://www.bollants.de/zimmer-angebote/kurzurlaub>, zugegriffen am 10.08.2024)

Bollants Spa im Park (o. J. h): Angekommen!

(<https://www.bollants.de/wellnesshotel/presse/dangekommen-1166284178>, zugegriffen am 10.08.2024)

Böhm, S./Linnyk, O./Jäger, W./Teetz, I. (2021): KI im Recruiting: Anwendungsfelder, Entwicklungsstand und Anwendungsbeispiele aus der Praxis. In: Barton, T./Müller, C. (Hrsg.): *Künstliche Intelligenz in der Anwendung. Rechtliche Aspekte, Anwendungspotenziale und Einsatzszenarien*. Wiesbaden: Springer Vieweg, S. 195–218.

Bohne, H. (2019): *Kooperationsorientiertes Personalmanagement für die Hotellerie*. Berlin/Boston: De Gruyter.

Braun, C./Pundt, L. (2020): *Personalmanagement klipp & klar*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Braunecker, C. (2023): *How to do empirische Sozialforschung: eine Gebrauchsanleitung*. 2. Aufl., Wien: Facultas.

Bröckermann, R. (2021): *Personalwirtschaft: Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management*. 8. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Büdenbender, U./Strutz, H. (2011): *Gabler Kompaktlexikon Personal. Wichtige Begriffe zu Personalwirtschaft, Personalmanagement, Arbeits- und Sozialrecht*. 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

Business-wissen.de (2023): Meetings. Kostenlose Vorlage für ein Besprechungsprotokoll. (<https://www.business-wissen.de/artikel/vorlage-kostenlos-besprechungsprotokoll/>, zugegriffen am 11.08.2024)

Buxmann, P./Glauben, A./Hendriks, P. (2024): Die Nutzung von ChatGPT in Unternehmen: Ein Fallbeispiel zur Neugestaltung von Serviceprozessen. In: *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 61(2), S. 436–448.

Chen, Z. (2023): Collaboration among recruiters and artificial intelligence: removing human prejudices in employment. In: *Cognition, Technology & Work*, 25(1), S. 135–149.

Winter, Clara (2024): Mensch vs. Maschine: Die Zukunft des Personalmanagements im Bollants Spa im Park am Beispiel der Personalbeschaffung – Management Summary

Creative Assistant (2023): Die Revolution im Bewerbermanagement – KI-Integration als Schlüssel zum Erfolg. (<https://creative-assistant.eu/?p=1074>, zugegriffen am 04.08.2024)

Dahm, M./Dregger, A. (2019): Der Einsatz von künstlicher Intelligenz im HR. Die Wirkung und Förderung der Akzeptanz von KI-basierten Recruiting Tools bei potenziellen Nutzern. In: Hermeier, B./Heupel, T./Fichtner-Rosada, S. (Hrsg.): *Arbeitswelten der Zukunft*. FOM Edition. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 249–271.

Dastin, J. (2018): Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women. (<https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight-idUSKCN1MK08G>, zugegriffen am 02.08.2024).

DEKRA (2022): *DEKRA Zeitarbeit Report 2022. Personalplanung und Digitaler Wandel in Krisenzeiten*. ([https://www.dekra-arbeit.de/media/dekra-arbeit/zeitarbeit\\_report\\_2022.pdf](https://www.dekra-arbeit.de/media/dekra-arbeit/zeitarbeit_report_2022.pdf), zugegriffen am 05.08.2024)

DGFP (2023): *DGFP // Trendbefragung Generative Artificial Intelligence in der Unternehmenspraxis*. (<https://www.dgfp.de/aktuell/trendbefragung-generative-artificial-intelligence-in-der-unternehmenspraxis-2023>, zugegriffen am 02.08.2024)

Diaz-Bone, R. (2023): *Statistik für die Soziologie*. 6. Aufl., München: UVK.

Digitales Wörterbuch der deutschen Sprache (o. J.): Personalbeschaffung. (<https://www.dwds.de/wb/Personalbeschaffung>, zugegriffen am 22.07.2024)

Döring, N. (2023): *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. 6. Aufl., Berlin/Heidelberg: Springer.

Emmert, A./Wisskirchen, G. (2024): *KI im Personalwesen – Use Cases, rechtlicher Rahmen und praktische Handhabung*. (<https://lrz.legal.de/lrz/ki-im-personalwesen-use-cases-rechtlicher-rahmen-und-praktische-handhabung>, zugegriffen am 03.08.2024)

Empirio (2023): *Was ist ein Skalenniveau? Definition und Beispiel*. (<https://www.empirio.de/empiriowissen/skalenniveau-definition>, zugegriffen am 10.08.2024)

Enquete-Kommission Künstliche Intelligenz (2020): *Bericht der Enquete-Kommission Künstliche Intelligenz – Gesellschaftliche Verantwortung und wirtschaftliche, soziale und ökologische Potenziale*. (<https://dserver.bundestag.de/btd/19/237/1923700.pdf>, zugegriffen am 24.08.2024)

Ettl-Huber, S. (2021): Chancen und Risiken von Digitalisierung und Artificial Intelligence im HR-Management. In: Ettl-Huber, S./Kummer, C./Trinkl, N./Pfeiffer, C./Baldwin, A. (Hrsg.): *Artificial Intelligence und Digital Recruiting im Human Resource Management*. Wien: Leykam, S. 33–56

Europäisches Parlament (2020): *Was ist künstliche Intelligenz und wie wird sie genutzt?* Letzte Aktualisierung: 20.06.2023,

Winter, Clara (2024): Mensch vs. Maschine: Die Zukunft des Personalmanagements im Bollants Spa im Park am Beispiel der Personalbeschaffung – Management Summary

(<https://www.europarl.europa.eu/topics/de/article/20200827STO85804/was-ist-kunstliche-intelligenz-und-wie-wird-sie-genutzt>, zugegriffen am 11.07.2024)

Europäisches Parlament (2024): *KI-Gesetz: erste Regulierung der künstlichen Intelligenz*. (<https://www.europarl.europa.eu/topics/de/article/20230601STO93804/ki-gesetz-erste-regulierung-der-kunstlichen-intelligenz>, zugegriffen am 02.08.2024)

Fink, V. (2021): *Künstliche Intelligenz in der Personalarbeit. Potenziale nutzen und verantwortungsbewusst handeln*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Fleck, L./Rounding, N./Özgül, P. (2022): *Künstliche Intelligenz in der Personalauswahl*. ROA External Reports No. ai:economics Kurzdossier Mai 2022

Fraij, J./László, V. (2021): A literature review: artificial intelligence impact on the recruitment process. In: *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 6(1), S. 108–119

French, R. M. (2000): The Turing Test: the first 50 years. In: *Trends in Cognitive Sciences*, 4(3), S. 115–122

Fuchs, W./Jaeschke, A. M. (2024): Zusammenarbeit in der Hotellerie – Funktionelle Entkopplung, Betreiberformen und Kooperationen. In: Hänssler, K. H. (Hrsg.): *Management in der Hotellerie und Gastronomie. Betriebswirtschaftliche Grundlagen*. 11. Aufl., Berlin/Boston: De Gruyter Oldenbourg, S. 99–120

Gonzalez, M. F./Lui, W./Shirase, L./Tomczak, D. L./Lobbe, C. E./Justenhoven, R./Martin, N. R. (2022): Allying with AI? Reactions toward human-based, AI/ML-based, and augmented hiring processes. In: *Computers in Human Behavior*, 130, S. 1–16

Groß, M. (2023): Künstliche Intelligenz im Personalmanagement – Goldrausch im Spannungsfeld optimistischer Softwareanbieter und skeptischer Personalmanager. In: Vieweg, S. H. (Hrsg.): *KI für das Gute. Künstliche Intelligenz und Ethik*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 203–240

Grover, D. (2024): The AI Assistant Revolution: Microsoft Copilot and The Future Of Programming. In: *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(1), S. 888–893

Hammermann, A./Monsef, R./Stettes, O. (2023): *KI und der Arbeitsmarkt: Eine Analyse der Beschäftigungseffekte. Ein Überblick über aktuelle empirische Befunde*. IW-Report Nr. 55/2023, Köln: Institut der deutschen Wirtschaft (IW)

Harlacher, M./Shahinfar, F./Peifer, Y./Eisele, O./Jeske, T. (2023): Künstliche Intelligenz – Chance für Wirtschaft und Arbeitsgestaltung. In: Stowasser, S. (Hrsg.): *Künstliche Intelligenz (KI) und Arbeit. Leitfaden zur soziotechnischen Gestaltung von KI-Systemen*. Wiesbaden: Springer Vieweg, S. 1–16

Hays (o. J.): *Mit einem Recruiting Funnel passende Kandidaten aufspüren* (<https://www.hays.ch/personaldienstleistung/recruiting-tipps/recruiting-funnel>, zugegriffen am 21.07.2024)

Holtbrügge, D. (2022): *Personalmanagement*. 8. Aufl., Berlin/Heidelberg: Springer Gabler

Huf, S. (2022): *Personalmanagement*. 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Winter, Clara (2024): Mensch vs. Maschine: Die Zukunft des Personalmanagements im Bollants Spa im Park am Beispiel der Personalbeschaffung – Management Summary

IHK (2024): *Datenschutz und Künstliche Intelligenz – Darauf müssen Sie achten.*  
(<https://www.ihk-muenchen.de/de/Service/Recht-und-Steuern/Datenschutz/ki/>,  
zugegriffen am 02.08.2024)

IHK Niederbayern (o. J.): *Unterschiedliche Generationen und ihre Wertvorstellungen.*  
(<https://www.ihk.de/niederbayern/beratung-service/fachkraeftesicherung/recruiting-generation-y-und-z/unterschiedliche-generationen-und-ihre-wertvorstellungen--5690718>,  
zugegriffen am 17.08.2024)

Initiative D21 (2024): *D21-Digital-Index 2023/24. Jährliches Lagebild zur Digitalen Gesellschaft*  
([https://initiated21.de/uploads/03\\_Studien-Publikationen/D21-Digital-Index/2023-24/d21digitalindex\\_2023-2024.pdf](https://initiated21.de/uploads/03_Studien-Publikationen/D21-Digital-Index/2023-24/d21digitalindex_2023-2024.pdf), zugegriffen am 21.08.2024)

Jäger, W./Teetz, I. (2021): Digitalisierung im Recruiting. In: (Hrsg.): Petry, T./Jäger, W. (Hrsg.): *Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement.* 2. Aufl., Freiburg: Haufe, S. 265–281.

Kelle, U./Kluge, S. (2010): *Vom Einzelfall zum Typus: Fallvergleich und Fallkontrastierung in der Qualitativen Sozialforschung.* 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS.

Khan, A. (2024): *Introducing Microsoft Copilot for Managers. Enhance Your Team's Productivity and Creativity with Generative AI-Powered Assistant.* Berkeley: Apress.

Khlusevich, A./Inversini, A./Schegg, R. (2024): Artificial Intelligence and Hospitality: A Challenging Relationship. In: *ENTER e-Tourism Conference*, Cham: Springer Nature Switzerland, S. 247–258.

Koch, W. (2023): Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2023. Soziale Medien werden 30 Minuten am Tag genutzt – Instagram ist die Plattform Nummer eins.

([https://www.ard-zdf-onlinestudie.de/files/2023/MP\\_26\\_2023\\_Onlinestudie\\_2023\\_Social\\_Media.pdf](https://www.ard-zdf-onlinestudie.de/files/2023/MP_26_2023_Onlinestudie_2023_Social_Media.pdf), zugegriffen am 04.08.2024)

Kochhan, C./Cichecki, L. (2024): *Recruiting einer neuen Generation von Hochschulabsolventen. Wie Unternehmen mit der Gen Z kommunizieren müssen.* Wiesbaden: Springer Gabler.

Kromrey, H./Roose, J./Strübing, J. (2016): *Empirische Sozialforschung.* 13. Aufl., Konstanz/München: UVK Verlag.

Krüger, K. (2018): *Herausforderung Fachkräftemangel. Erfahrungen, Diagnosen und Vorschläge für die effektive Personalrekrutierung.* Wiesbaden: Springer Gabler.

Kronthaler, F. (2021): *Statistik angewandt mit Excel. Datenanalyse ist (k)eine Kunst.* 2. Aufl., Heidelberg/Berlin: Springer Spektrum.

Kuster, T. (2017): Personalbeschaffung. In: *Praxiswissen Personalcontrolling. Erfolgreiche Strategien und interdisziplinäre Ansätze für die Ressource Mensch.* Wiesbaden: Springer Gabler, S. 227–249.

Kuckartz, U. (2018): *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung.* 4. Aufl., Weinheim: Beltz Juventa.

Winter, Clara (2024): Mensch vs. Maschine: Die Zukunft des Personalmanagements im Bollants Spa im Park am Beispiel der Personalbeschaffung – Management Summary

Kuckartz, U./Rädiker, S. (2024): *Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA. Schritt für Schritt*. 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS.

Lederer, M./Müller-Jungnickel, A. M./Pirkl, S. (2021): Künstliche Intelligenz in HR-Prozessen: Anwendungsfälle und Akzeptanzstudie für die Personaleinstellung. In: Lichtenthale, U. (Hrsg.): *Künstliche Intelligenz erfolgreich umsetzen. Praxisbeispiele für integrierte Intelligenz*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 41–53.

Lindner-Lohmann, D./Lohmann, F./Schirmer, U. (2023): *Personalmanagement*. 4. Aufl., Berlin/Heidelberg: Springer.

Lorenz, M./Nientiedt, F. (2023): *Digitales Recruiting entlang der Candidate Journey. Maßnahmen und Best Practices für erfolgreiches Employer Branding*. Wiesbaden: Springer Gabler.

MAXQDA (o. J. a): Innovationen in der qualitativen & Mixed Methods-Datenanalyse

(<https://www.maxqda.com/de/about#:~:text=Der%20Produktname%20%E2%80%9EMAXQDA%E2%80%9C%20beginnt%20mit>, zugegriffen am 12.08.2024)

MAXQDA (o. J. b): MAXQDA Transcription. Entdecken Sie die Zukunft der automatischen Transkription

(<https://www.maxqda.com/de/automatische-transkription>, zugegriffen am 15.08.2024)

McCarthy, J./Minsky, M. L./Rochester, N./Shannon, C. E. (2006): A proposal for the Dartmouth summer research project on artificial intelligence, August 31, 1955. In: *AI magazine*, 27(4), S. 12.

McIlvaine, A. (2018): Data in the driver's seat.

(<https://hrexecutive.com/talentacquisitions-leaders-use-ai-to-improve-hiring/>, zugegriffen am 03.08.2024)

McLaren (2018): How Hilton, Google, and More Have Dramatically Reduced Their Time to Hire

(<https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/how-these-companies-reduced-time-to-hire>, zugegriffen am 04.08.2024)

Microsoft (2024): Vergleich von Deep Learning und Machine Learning in Azure Machine Learning

(<https://learn.microsoft.com/de-de/azure/machine-learning/concept-deep-learning-vs-machine-learning?view=azureml-api-2>, zugegriffen am 02.08.2024)

milch & zucker (o. J.): Generieren Sie doch einfach bis zu 75 % mehr Bewerbungen. Mit Augmented-KI-Writing – Beesite – Betterads.

(<https://www.milchundzucker.de/produkte/beesite-betterads/>, zugegriffen am 04.08.2024)

Mönke, F. W./Lüdemann, H./Schäpers, P. (2023): Cybervetting: Valide Personalauswahl mit sozialen Netzwerken? In: Stulle, K. P./Justenhoven, R. T. (Hrsg.): *Personalauswahl 4.0. KI, Machine Learning, Gamification und andere Innovationen in der Praxis*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 55–72.

Winter, Clara (2024): Mensch vs. Maschine: Die Zukunft des Personalmanagements im Bollants Spa im Park am Beispiel der Personalbeschaffung – Management Summary

Mückl, P./Hillus, R. (2024): HR und KI: Wo die rechtlichen Fallen lauern. In: *Personalmagazin*, 25. Jg., H. 3, S. 28–31.

Mülder, W. (2021): Überblick zu Potenzialen neuer Technologien für HR. In: Petry, T./Jäger, W. (Hrsg.): *Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement*. 2. Aufl., Freiburg: Haufe, S. 125–148.

Murgai, A. (2018): Role of Artificial Intelligence in Transforming Human Resource Management. In: *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 2(3), S. 877–881.

Oechsler, W. A./ Paul, C. (2024): *Personal und Arbeit*. 12. Aufl., Berlin/Boston: De Gruyter.

Okatta, C. G./Ajayi, F. A./Olawale, O. (2024): Navigating the Future: Integrating AI and Machine Learning in HR Practices for a Digital Workforce. In: *Computer Science & IT Research Journal*, 5(4), S. 1008-1030

Paschen, U./Pitt, C./Kietzmann, J. (2020): Artificial intelligence: Building blocks and an innovation typology. In: *Business Horizons*, 63(2), S. 147-155

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

Pilz, G. (2023): *Personalwirtschaft Schritt für Schritt*. 5. Aufl., München: UVK

Räss, A. (2024): Digitales Recruiting – Personalgewinnung unter Berücksichtigung der Digitalisierung. In: Kruse, C./Mecke, I./Räss, A. (Hrsg.): *Risikomanagement, wertschätzende Führung und digitales Recruiting*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 285-367

Richter, J./Horster, K. (2002): Die Besten gehen ins Netz. In: L. Hünninghausen (Hrsg.): *Die Besten gehen ins Netz – Report E-Recruitment: Innovative Wege bei der Personalauswahl*. Düsseldorf: Symposium, S. 223–248

Rohlack, Kirsten (2012): *Personalbeschaffung - kompakt!* München/Mering: Rainer Hampp

Ronsdorf, J. (2020): Microsoft erklärt: Was ist Deep Learning? Definition & Funktionen von DL (<https://news.microsoft.com/de-de/microsoft-erklaert-was-ist-deep-learning-definitionfunktionen-von-dl/>, zugegriffen am 02.08.2024)

Rößler, M. (2024): Die Blackbox verantwortungsvoll nutzen. In: *Personalmagazin*, 25. Jg., H. 3, S. 17-18

Sachtleber, J. (2021): Digitalisierung und Artificial Intelligence als Zukunftsthemen im HR-Management. In: Ettl-Huber, S./Kummer, C./Trinkl, N./Pfeiffer, C./Baldwin, A. (Hrsg.): *Artificial Intelligence und Digital Recruiting im Human Resource Management*. Wien: Leykam, S. 11-22

Schindler, C. (2023): Zulässigkeit und Grenzen algorithmischer Systeme bei arbeitsrechtlichen Auswahlentscheidungen. Eine rechtliche Betrachtung der Einsatzmöglichkeiten algorithmischer Systeme mit Fokus auf die DSGVO, das AGG und eine zukünftige KI-VO. Berlin: epubli

Winter, Clara (2024): Mensch vs. Maschine: Die Zukunft des Personalmanagements im Bollants Spa im Park am Beispiel der Personalbeschaffung – Management Summary

Schumann, N. (2024): Gamechanger Künstliche Intelligenz. Wie künstliche Intelligenz inspiriert und kreatives Potenzial entfesselt. Freiburg: Haufe-Lexware

Schwarze, T. (2024): Was kann KI im Recruiting leisten? Die Zukunft der Personalgewinnung hat längst begonnen. In: KU Gesundheitsmanagement, 03/24, Kulmbach: MGO Fachverlage, S. 71

Semet, S./Hilberer, L. (2021): Potenziale von künstlicher Intelligenz für HR. In: Petry, T./Jäger, W. (Hrsg.): Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement. 2. Aufl., Freiburg: Haufe, S. 213-226

Statistisches Bundesamt (o. J.): Demographischer Wandel. Zukünftige Bevölkerungsentwicklung ([https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/\\_inhalt.html#353406](https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/_inhalt.html#353406), zugegriffen am 18.07.2024)

Steiner, E./Benesch, M. (2021): Der Fragebogen. Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung. 6. Aufl., Wien: facultas

Stowasser, S./Suchy, O./Huchler, N./Müller, N./Peissner, M./Stich, A./Vögel, H.-J./Werne, J. (2020): Einführung von KI-Systemen in Unternehmen. Gestaltungsansätze für das ChangeManagement. Whitepaper aus der Plattform Lernende Systeme, München

Terstegen, S./Ramm, G. M./Harlacher, M. (2023): Klassifizierung von Künstlicher Intelligenz. In: Stowasser, S. (Hrsg.): Künstliche Intelligenz (KI) und Arbeit. Leitfaden zur soziotechnischen Gestaltung von KI-Systemen. Wiesbaden: Springer Vieweg, S. 49-72

Textio (o. J.): T-Mobile rejects the tradeoff between hiring quickly and hiring diversely with the help of Textio. (<https://explore.textio.com/case-study-t-mobile>, zugegriffen am 04.08.2024)

Trinkl, N./Pfeiffer, C. (2021): Eine Typologie zur Wahrnehmung von AI im Recruiting aus Sicht des HR-Managements. In: Ettl-Huber, S./Kummer, C./Trinkl, N./Pfeiffer, C./Baldwin, A. (Hrsg.): Artificial Intelligence und Digital Recruiting im Human Resource Management. Wien: Leykam, S. 57-80

Turing, A. M. (1950): I.-Computing machinery and intelligence. In: Mind. Volume LIX, Issue 236, S. 433–460

Vahs, D./Schäfer-Kunz, D. (2021): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 8. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Verhoeven, T. (2016): Die Candidate Journey und Touchpoints. In: Verhoeven, T. (Hrsg.): Candidate Experience. Ansätze für eine positiv erlebte Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess und darüber hinaus. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 33-43

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

Wagner, H./Schönhagen, P. (2009): Die Gruppendiskussion: Von der Erschließung kollektiver Erfahrungsräume. In: Wagner, H. (Hrsg.): Qualitative Methoden in der

Winter, Clara (2024): Mensch vs. Maschine: Die Zukunft des Personalmanagements im Bollants Spa im Park am Beispiel der Personalbeschaffung – Management Summary

Kommunikationswissenschaft: ein Lehr- und Studienbuch, Nomos: Baden-Baden, S. 273-304

WDR (2023): Keine Besserung: Im Gastgewerbe fehlt Personal.  
(<https://www1.wdr.de/nachrichten/studie-fachkraeftemangel-gastgewerbe-100.html>,  
zugegriffen am 07.07.2024)

Wennker, P. (2020): Künstliche Intelligenz in der Praxis. Anwendung in Unternehmen und Branchen: KI wettbewerbs- und zukunftsorientiert einsetzen. Wiesbaden: Springer Gabler

Westermann, R. (2024): „KI verändert das Reisen fundamental.“ In: Allgemeine Hotel- und Gastronomie-Zeitung, 2024, H.10 vom 11.05.2024, S. 8-9

Wilke, G./Bendel, O. (2022): KI-gestütztes Recruiting – technische Grundlagen, wirtschaftliche Chancen und Risiken sowie ethische und soziale Herausforderungen. In: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, 59(2), S. 647-666

Wisotzky, H. H. (2023): Die perfekte Candidate Journey & Experience: Erfolgreiches Recruiting für mittelständische Unternehmen und Start-ups. Berlin/Heidelberg: Springer

Workwise (2024): Verbreitere deinen Recruiting-Funnel mit Multiposting  
(<https://hire.workwise.io/hr-praxis/personalsuche/recruiting-funnel>, zugegriffen am  
21.07.2024)

Zweig, K. (2024): „KI beurteilt manchmal nach belanglosen Kriterien“. In: Personalmagazin, 25. Jg., H. 3, S. 24-27