

DOI: 10.5771/0342-300X-2021-4-263

# Die digitale Beschäftigungsindustrie als global expandierende Branche

Die Relevanz von Crowdworking-Plattformen, über die Arbeitsaufträge online vermittelt werden, ist zuletzt intensiv diskutiert worden. Sie bilden ein wichtiges, aber keineswegs das umfangreichste oder bedeutendste Segment der globalen digitalen Beschäftigungsindustrie. Parallel dazu haben sich andere Internet-Plattformen zur Vermittlung von Arbeitskraft etabliert wie Online-Stellenbörsen, Arbeitgeberbewertungs-Plattformen oder digitale Karrierenetzwerke. Die Dynamik der Expansion beispielsweise von Uber oder LinkedIn lässt die Potenziale einer privatwirtschaftlichen Erschließung von Dienstleistungen am Arbeitsmarkt erahnen.<sup>1</sup>

HANS J. PONGRATZ

## 1 Einleitung: Digitalisierung von Personaldienstleistungen

Wer heute eine Stelle sucht, sieht seltener den Anzeigenanteil von Tages- oder Wochenzeitungen durch, als das bis vor wenigen Jahren üblich war, sondern startet eher eine Internetsuche. Online-Stellenbörsen wie Monster oder Stepstone existieren in großer Zahl und haben das Anzeigengeschäft der Printmedien erheblich schrumpfen lassen. Beispielsweise reicht in der Google-Suche die Eingabe von drei Begriffen – dem Wort „Stelle“ (oder: „Job“), einem Ortsnamen und einer Berufsbezeichnung –, um damit ohne expliziten Auftrag den Dienst Google for Jobs als automatische Suche über ein großes Spektrum von Online-Stellenanzeigen zu aktivieren (Hoppner et al. 2018). Das Resultat sind Links zu ausgewählten Stellenangeboten, aber auch zu kooperierenden Internet-Plattformen. Wer über besonders gefragte Qualifikationen verfügt, aktuell beispielsweise als IT-Fachkraft, trifft sogar auf Strategien wie *Active Sourcing* und *Social Recruiting* (Weitzel et al. 2020): Er oder sie muss sich nicht mehr selbst auf die Suche begeben, sondern wird von Personalvermittlungen über das persönliche Profil in einem Karrierenetzwerk wie XING oder LinkedIn direkt angefragt.

Diese über das Internet zugänglichen Personaldienstleistungen stehen in engem Zusammenhang miteinander.

Der Beitrag skizziert einige grundlegende Entwicklungen und kennzeichnet das Feld als digitale Beschäftigungsindustrie. Sie umfasst die Vermittlung in klassische Anstellungsverhältnisse, aber auch in atypische Beschäftigung (Leiharbeit, Minijobs etc.) oder für selbstständige Aufträge. Die Dienstleistungsangebote reichen von der bloßen Information, z. B. über freie Stellen oder qualifizierte Arbeitskräfte, bis hin zur gezielten Auswahl und faktischen Vermittlung, dem *Matching*, das auf die Passung von Stellenangebot und individuellem Leistungsprofil der Stellensuchenden zielt. Dafür werden unterschiedliche Daten erschlossen und mit algorithmischen Verfahren ausgewertet. Neben global ausgerichteten Plattformen gibt es eine Vielzahl von fachlich oder regional spezialisierten Anbietern. Die technischen Instrumente, Tools und Apps, werden als *talent acquisition technologies* von einer facettenreichen Szene von Startup-Unternehmen entwickelt. Der erweiterte Datenzugang macht dieses Feld auch für die etablierten Personaldienstleister interessant, vor allem für Zeitarbeitsfirmen und Personalvermittlungen. Auch wenn das gesamte Gebiet in starker Veränderung begriffen und deshalb noch recht unübersichtlich ist, erscheint

<sup>1</sup> Für wertvolle Hinweise zur Überarbeitung des Manuskripts bedanke ich mich bei Laura Späth, den anonymen Gutachtern der WSI-Mitteilungen und der Redakteurin Gudrun Linne.

eine intensivere Auseinandersetzung mit diesem Segment der globalen Beschäftigungsindustrie überfällig.

Im Folgenden gebe ich zunächst einen Überblick über das Feld, indem ich verschiedene Plattformtypen unterscheide und in ihren spezifischen Ausprägungen charakterisiere (Abschnitt 2). Um ihre Entwicklung verstehen und ihre Potenziale abschätzen zu können, sind die Rahmenbedingungen ihrer Entstehung und Ausbreitung genauer in den Blick zu nehmen (3): Deregulierung und Flexibilisierung der Arbeitsmärkte, neue Methoden der Personalrekrutierung und die Vernetzungsstrategien der Branche. Für die globale Beschäftigungsindustrie sind digitale Plattformen und Personaldienstleistungen von besonderer Relevanz, weil sie erheblich expandieren, neue Datenzugänge schaffen und damit an generelle Branchenstrategien anschlussfähig sind (4). Betrachtet man die verschiedenen Online-Vermittlungsdienste im Zusammenhang, stellen sich Fragen nach grundlegenden Wandlungen im institutionellen Feld des Arbeitsmarkts (5).

Die Analyse beruht auf Auswertungen der Forschungsliteratur sowie von online zugänglichen Brancheninformationen.<sup>2</sup> Da die Plattformen um Publizität für ihre Vermittlungsangebote bemüht sind, finden sich im Internet große Mengen an Dokumenten und Informationen, die Aufschluss über ihr Leistungsspektrum und ihre Geschäftsstrategien geben. Der Forschungsstand fällt noch recht schmal aus, weil die Digitalisierung von Stellenmärkten und Rekrutierungsverfahren bislang wenig im Fokus der öffentlichen Debatte stand. Zu einzelnen Plattformtypen gibt es vertiefende empirische Analysen, doch sind sie bisher kaum in ihren Wechselbeziehungen untersucht worden. Deshalb kommt auch der Begriff „Beschäftigungsindustrie“ selten zur Anwendung. International wird vor allem mit Bezug auf Zeitarbeitsfirmen von einer *temporary employment industry* oder *staffing industry* gesprochen (Peck et al. 2005; Coe et al. 2007). Doch das Feld der privatwirtschaftlichen Personaldienstleistungen bleibt schon seit Längerem nicht mehr auf einzelne spezialisierte Funktionen beschränkt. Mit der Breite des Angebots wächst nicht nur die Marktmacht der globalen Beschäftigungsindustrie, sondern auch ihr Einfluss auf gesellschaftspolitische Vorstellungen von einem angemessenen Zugang zu Erwerbsgelegenheiten.

als selbstständige Tätigkeit behandelt. Zur Vermittlung in ein Arbeitnehmerverhältnis dienen dagegen Internet-Stellenbörsen, Job-Suchmaschinen und Arbeitgeberbewertungs-Plattformen (2.2). Zugang zu abhängigem wie selbstständigem Erwerb eröffnen die beruflichen Sozialen Netzwerke, die auch als Karrierenetzwerke bezeichnet werden (2.3). Die Geschäftsmodelle der verschiedenen Plattform-Typen beruhen auf der Verknüpfung von offinem Online-Zugang mit einer ganzen Reihe kostenpflichtiger Dienstleistungsangebote (2.4). In dieser Skizze zum Entwicklungsstand digitaler Vermittlungsdienste am Arbeitsmarkt sind zudem die ergänzenden Dienstleistungen zur Personalrekrutierung von innovativen Startup-Unternehmen auf der einen und die Investitions- und Akquisitionsstrategien der großen Zeitarbeitsfirmen auf der anderen Seite zu berücksichtigen (2.5).

## 2.1 Plattformen in der Gig Economy

Mit *Crowdwork* (Online-Arbeit) und *Gigwork* (Offline-Arbeit) ist seit Mitte der 2000er Jahre ein neuer Typus von Vermittlungsplattformen in den Fokus von Öffentlichkeit und Wissenschaft gerückt (siehe als Überblick Schmidt 2016; Codagnone et al. 2016).<sup>3</sup> Diese Internet-Plattformen vermitteln Arbeitsaufträge, die entweder offline vor Ort erbracht (z.B. Reinigungs- und Lieferdienste) oder in digitaler Form online übermittelt werden (z.B. Texterstellung, Designaufträge). *Gigwork* erfolgt sowohl als selbstständige Tätigkeit (z.B. Helpling oder Uber) als auch in abhängiger Beschäftigung (z.B. TaskRabbit oder Lieferando) (vgl. Ivanova et al. 2018; Heiland/Brinkmann 2020). Crowdworking-Angebote reichen von einfachen Tätigkeiten (Microtasking) über spezialisierte Aufgaben (z.B. Übersetzungen, Softwaretests) bis hin zu komplexeren Freelancer-Aufträgen über Plattformen wie Upwork, Freelancer oder twago (Leimeister et al. 2016b). *Gigwork* weist global einen deutlich höheren Umfang auf, der für 2016 auf über 40 Mrd. US\$ geschätzt wird (SIA 2017,

2 Da Studien mit breiter Datenbasis und wissenschaftlichem Anspruch auf diesem Gebiet selten sind, wird zur empirischen Fundierung primär auf zwei Quellen mit praxisnahen Informationsangeboten zurückgegriffen. Beschreibungen globaler Branchenstrukturen liefern Analysen der Beratungsfirma Staffing Industry Analysts SIA (<https://staffingindustry.com>), die eng mit der World Employment Confederation WEC (siehe 3.3) assoziiert ist. Über „Recruiting Trends“ in Deutschland informieren die jährlichen Befragungen des Centre of Human Resources Information Systems CHRIS der Universität Bamberg (<https://www.uni-bamberg.de/isdl/chris>).

3 Es gibt zu diesem Plattform-Typus bisher keine einheitliche Terminologie. In jedem Text ist von neuem zu prüfen, welche Kategorien für welche Plattformen verwendet werden. Mit der Unterscheidung von *Crowdwork* und *Gigwork* orientiere ich mich an Schmidt 2016; vgl. auch die Begriffe Online- und Offline-Arbeit in Pongratz/Bormann 2017.

## 2 Digitale Plattformen am Arbeitsmarkt

Die Forschung zu diesem Feld hat sich unter den Stichwörtern *Crowdworking* und *Gig Economy* auf Plattformen konzentriert, über die Arbeitsaufträge online abgewickelt werden (siehe 2.1). Auch wenn der rechtliche Status dieser Arbeitsbeziehungen umstritten bleibt, werden sie zumeist

S.4f.), wovon der Großteil auf Fahrdienste entfällt; das allein über Über abgewickelte Auftragsvolumen wird mit 20 Mrd. US\$ angegeben. Crowdworking-Aufträge belieben sich demnach „nur“ auf etwa 5 Mrd. US\$, mit Upwork als größter Plattform und ca. 1,2 Mrd. US\$ Auftragsvolumen (ebd.). In Deutschland dient Crowdworking ganz überwiegend zum Nebenverdienst und wird in Kombination mit fester Anstellung, beruflicher Selbstständigkeit, aber auch bei Nicht-Erwerbstätigkeit etwa aufgrund von Rentenbezug oder Studium, ausgeübt (Leimeister et al. 2016a; Pongratz/Bormann 2017).

## 2.2 Plattformen zur Stellensuche

Internet-Stellenbörsen wurden seit Mitte der 1990er Jahre als Alternative zum Stellenmarkt in Zeitungen gegründet. Sie fanden schnell Verbreitung, und ihre Zahl wurde bereits um das Jahr 2000 global auf mehrere Tausend geschätzt (Autor 2001, S. 26).<sup>4</sup> In deutschen Großunternehmen bildeten sie 2019 nach der eigenen Unternehmenswebseite (86 %) den zweithäufigsten Kanal zur Personalrekrutierung (74 %), deutlich vor der Arbeitsagentur (51 %) und Karrierenetzwerken (36 %); nur noch 9 % suchten über Stellenanzeigen in Printmedien (Weitzel et al. 2020, S. 4). Ersten Forschungsbefunden zufolge waren allerdings die frühen Stellenbörsen kaum effizienter als andere Vermittlungsformen (Kuhn/Skuterud 2004; Kuhn/Mansour 2014). Das wurde unter anderem auf ihren hohen Grad an Standardisierung zurückgeführt (Marchal et al. 2007). Als größte Stellenbörse gilt Monster (gegründet 1994), doch den Markt dominiert inzwischen die erst 2004 gegründete Stellensuchmaschine (*job search engine*) Indeed. Sie hat kürzlich Konkurrenz erhalten durch den Dienst Google for Jobs, der seit Mai 2019 auch in Deutschland verfügbar ist und Jobbörsen ebenso wie Karriereseiten von Unternehmen durchsucht (vgl. als deutschen Anbieter: kimeta.de).

Neueren Datums mit Gründungen Mitte der 2000er Jahre – und weitaus überschaubarer – sind Arbeitgeberbewertungs-Plattformen (*employer rating platforms*), auf denen Beschäftigte Urteile zu ihren Unternehmen abgeben können. Diese Webseiten funktionieren ähnlich wie Bewertungsportale für Hotels oder Restaurants: Auf der deutschsprachigen Plattform kununu beispielsweise kann der Arbeitgeber in 13 Kategorien (von Arbeitsatmosphäre bis Image) mit ein bis fünf Sternen bewertet und inhaltlich kommentiert werden.<sup>5</sup> Der weltweit führende Anbieter Glassdoor ermöglicht es darüber hinaus, Gehaltsangaben zu machen und den Verlauf von Vorstellungsgesprächen zu kommentieren. Diese Informationen geben unmittelbare Erfahrungen von Beschäftigten wieder und erlauben den Vergleich verschiedener Arbeitgeber. Diesen wiederum bieten die Plattformen zur Imagepflege kostenpflichtige Unternehmensprofile an. Glassdoor gibt die eigene Reichweite mit 60 Mio. Bewertungen zu einer Million Arbeitgebern an.<sup>6</sup>

## 2.3 Online-Karrierenetzwerke

Weite Verbreitung haben berufliche Social Media-Plattformen (*professional social networks*) erfahren, unter denen im deutschsprachigen Raum XING große Bekanntheit genießt. Für das Jahr 2018 gibt das 2003 gegründete Unternehmen eine Zahl von 15,3 Mio. Plattform-Mitgliedern in Deutschland, Österreich und der Schweiz an.<sup>7</sup> Weltweit stellt LinkedIn (gegründet 2002, von Microsoft übernommen 2016) mit mehr als 700 Mio. Mitgliedern das mit Abstand größte Karrierenetzwerk dar.<sup>8</sup> Beide Unternehmen bieten ihre Daten zur Nutzung für die Personalrekrutierung an und haben dafür mit XING-E-Recruiting und LinkedIn Talent Solutions eigenständige Geschäftsmodelle entwickelt. In der internationalen Forschung lassen sich allerdings noch wenig eindeutige Effekte nachweisen (Jeske/Shultz 2016). Aufschlussreiche Befunde gibt es sowohl zu den Möglichkeiten (Van Dijck 2013) als auch zu den Praktiken (Zide et al. 2014) der Selbst-Inszenierung in den Nutzer-Profilen von LinkedIn. In den Bamberger CHRIS-Befragungen (siehe Fußnote 2) nennen deutschsprachige Kandidaten und Kandidatinnen mit einem Durchschnittsalter von 33 Jahren die Karrierenetzwerke als den nach Stellenbörsen zweithäufigsten Suchkanal (*Tabelle 1*).

## 2.4 Ertragsmodelle der Plattformen

Alle angeführten Plattform-Typen lassen sich verstehen als „Intermediäre auf zweiseitigen Märkten, die sich durch direkte und indirekte Netzeffekte auszeichnen“ (Dolata 2018, S. 7). Sie vermitteln zwischen Arbeitsuchenden und Anbietern bezahlter Arbeit und sind für beide Nutzergruppen umso attraktiver, je mehr und je passendere Kontakte sie jeweils bereitstellen. Die Suchmaschine Indeed beispielsweise konnte sich schnell durchsetzen, indem sie große Teile des globalen Angebots der Stellenbörsen zugänglich machte; damit verbunden ist aber die Herausforderung, aus der Fülle des Angebots die besonders geeigneten Stellen bzw. Kandidaten und Kandidatinnen herauszufiltern.

Womit die Plattformen ihr Geld verdienen, ist wiederum sehr unterschiedlich. Durchweg versuchen sie, gro-

4 Der weltweite Markt wird für das Jahr 2016 mit etwa 10 Mrd. US\$ angegeben (ohne Karrierenetzwerke, <https://www2.staffingindustry.com/Editorial/Daily-News/List-ranks-largest-job-boards-global-job-board-revenue-up-9-43941>)

5 Siehe <https://www.kununu.com>

6 Siehe [www.glassdoor.com/about-us](http://www.glassdoor.com/about-us)

7 Siehe [https://www.new-work.se/NWSE/Investor-Relations/FactSheet/20191216\\_factsheet\\_1600\\_German.pdf](https://www.new-work.se/NWSE/Investor-Relations/FactSheet/20191216_factsheet_1600_German.pdf)

8 Siehe <https://about.linkedin.com/de-de>

TABELLE 1

**Suchkanäle für offene Stellen<sup>a</sup>**

Angaben in Prozent

Internet-Stellenbörsen	54,9
Karrierenetzwerke	32,3
Suchmaschinen	31,1
Unternehmenswebsites	28,2
Empfehlungen eines Bekannten	22,4
Unternehmensbewertungsplattformen	17,7
Agentur für Arbeit	16,8
Personalberater/Headhunter	14,4
soziale Netzwerkplattformen	13,5
Printmedien	13,1

<sup>a</sup> Genannt sind die zehn Kanäle, die Kandidaten und Kandidatinnen am häufigsten nutzen, um sich über offene Stellen oder potentielle Arbeitgeber zu informieren

Quelle: Weitzel et al. 2020, S. 5, eigene Darstellung

WSI Mitteilungen

ße Nutzerzahlen durch offenen Zugang und kostenlose Leistungen zu erzielen. Um Umsatz zu generieren und Gewinne zu erreichen, müssen sie diese mit kostenpflichtigen Diensten koppeln. Hier einige Beispiele für typische Ertragsmodelle:

- Vermittlungsgebühren als Beteiligung am Auftragsvolumen sind bei Crowdworking und Gigwork verbreitet, z. B. indem die Plattform einen bestimmten Prozentsatz des Auftragswertes einbehält.
- Stellenbörsen nutzen weiterhin das von den Printmedien bekannte Modell des Festpreises für eine Anzeige (mit festgelegter Publikationsdauer).
- Suchmaschinen arbeiten eher mit dem für die Internetökonomie charakteristischen Verfahren *cost per click*: Der Auftraggeber zahlt für jeden Aufruf seines Stellenangebots.
- Bei allen Plattform-Typen und für verschiedene Nutzergruppen werden Abonnements angeboten, die als Premium-Mitgliedschaft den Zugang zu Zusatzleistungen eröffnen und damit Wettbewerbsvorteile in Aussicht stellen.
- *Managed services* sind ein kostenpflichtiges Zusatzangebot, mit dem Angestellte der Plattform in den Vermittlungsprozess eingreifen, um das Matching zu verbessern, etwa indem sie Bedarfe abfragen und Suchprozesse gezielt steuern.

Dabei sind zwei Entwicklungen zu beobachten: Zum einen bieten die Plattformen zunehmend ihren Unternehmenskunden, also der Seite der Nachfrage nach Arbeitskraft, spezifische Auswertungen von Daten aus Nutzerprofilen und Stellenmärkten an. LinkedIn oder XING etwa sind in der Lage, regionale Arbeitsmarktanalysen durchzuführen und für jede große deutsche Stadt anzugeben, wie sich

dort Angebot und Nachfrage nach bestimmten Qualifikationsprofilen entwickeln.<sup>9</sup> Zum anderen kombinieren sie vermehrt diverse Bezahlangebote – wohl auch weil die Gewinne häufig noch zu wünschen übrig lassen. Auch hierzu bieten die *talent solutions* von LinkedIn ein bemerkenswertes Beispiel mit dem parallelen Angebot von Stellenanzeigen, Managed Services (LinkedIn Recruiter), Arbeitsmarktanalysen (Talent Insights), Sponsored Content (im LinkedIn Newsfeed) und unternehmensspezifischen Karriereseiten.<sup>10</sup>

## 2.5 Erweiterungen und Kombinationen digitaler Vermittlungsdienste

Zum Verständnis der digitalen Beschäftigungsindustrie sind zwei weitere Entwicklungen wesentlich, die die Angebote der Plattformen teils ergänzen, teils zu bündeln versuchen. Technologische Ergänzungen und Erweiterungen liefert eine große Zahl von Startup-Unternehmen, die für alle Phasen des Rekrutierungsprozesses Softwarelösungen und digitale Dienstleistungen anbieten.<sup>11</sup> Besonders vielfältig ist das Spektrum der Apps zum Bewerbermanagement, das unter anderem Chatbots, Video-Interview-Tools, Online-Testverfahren oder integrative Applicant Tracking Systems (ATS) umfasst (siehe als Überblick aus Praxis-Perspektive Verhoeven 2020). Vor allem Online-Verfahren werden im Hinblick auf Wirkung und Nutzen kritisch diskutiert, aber aus der Forschung gibt es dazu bisher nur vereinzelte Schlaglichter (zum Video-Interview siehe z. B. Brenner et al. 2016 oder Torres/Gregory 2018). Ein prägnantes Beispiel für eine ergänzende Dienstleistung ist Cybervetting als Internetrecherche zu einer konkreten Person: Über den Abgleich ihrer Social Media-Profile (Facebook, Twitter etc.) wird ihre Eignung für eine bestimmte Position, aber auch die Glaubhaftigkeit ihrer Selbstdarstellung überprüft (vgl. Brecht-Heitzmann et al. 2010; Berkelaar 2017).

Eine Bündelung digitaler Vermittlungsangebote erfolgt im Zuge des Wandels der Zeitarbeitsfirmen zur Beschäftigungsindustrie.<sup>12</sup> Die großen Zeitarbeitsfirmen ha-

9 Vereinzelt stellen sie ihre Daten auch kostenlos für öffentliche Zwecke zur Verfügung: LinkedIn ermöglicht damit z. B. dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) Nürnberg hochaktuelle Analysen zum Bewerbungsverhalten (Bauer et al. 2020).

10 Siehe <https://business.linkedin.com/de-de/talent-solutions/product-comparison>

11 Siehe die von der Beratungsfirma Talent Tech Labs erstellte Übersicht: <https://talenttechlabs.com/ecosystem>

12 Zu dieser Fragestellung führt der Autor gemeinsam mit Stephan Lesserich und Ana Cárdenas am Institut für Soziologie der LMU München ein von der Hans-Böckler-Stiftung gefördertes Forschungsprojekt durch (Laufzeit:

ben über die letzten Jahrzehnte nicht nur ihr Angebot an Leiharbeit ausgeweitet, sondern auch andere Dienstleistungen wie Personalvermittlung, Outplacement oder Recruitment Process Outsourcing (RPO). Diese Strategie der Diversifizierung der Geschäftsfelder umfasste zunehmend auch digitale Plattformen und die Freelancer-Vermittlung. Die Randstad Holding hat jüngst etwa die Freelancer-Agentur Gulp, die Online-Stellenbörsen Monster und die Crowdworking-Plattform twago akquiriert. Randstad bedient so inzwischen das ganze Spektrum von Beschäftigungsmodellen: von der Rekrutierung von festangestelltem Personal über Leiharbeit und Werkverträge bis hin zur Vermittlung von Selbstständigen. Digitale Technologien erschließt das Unternehmen zudem mit einem „Innovation Fund“ für Rekrutierungstechnologien.<sup>13</sup> Ähnliche Strategien zur Integration digitalisierter Vermittlungsleistungen finden sich bei globalen Konkurrenten wie der Adecco Group und den Recruit Holdings: Letztere etwa mit der Akquisition der Stellen-Suchmaschine Indeed (2012) und der Arbeitgeberbewertungs-Plattform Glassdoor (2018).

### 3 Rahmenbedingungen der Digitalisierung von Personaldienstleistungen

Wie dieser Überblick zeigt, haben sich vielfältige digitale Vermittlungsmodelle am Arbeitsmarkt etabliert. Doch ihr Nutzen ist noch nicht zuverlässig nachgewiesen, und einzelne digitale Verfahren sind mit erheblichen Akzeptanzproblemen konfrontiert. Im Vergleich zu anderen Bereichen der Plattformökonomie vollzieht sich ihre Ausbreitung mit gemäßigter Geschwindigkeit. In dieser Situation bleibt das grundsätzliche Veränderungspotenzial der Plattformen für den Arbeitsmarkt eine offene Frage. Drei Rahmenbedingungen haben die Formierung eines variationsreichen digitalen Angebots ermöglicht und bestimmen auch seine weitere Entwicklung: die Deregulierung und Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse (siehe 3.1), der Wandel von Methoden der Personalrekrutierung vor dem Hintergrund von Fachkräfteknappheit (3.2) und die gesellschaftspolitische Positionierung der globalen Zeitarbeitsbranche (3.3).

#### 3.1 Deregulierung und Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse

Die Arbeitsmärkte in den hoch technologisierten Ökonomien des globalen Nordens sind in unterschiedlichem Maße staatlich und tarifpolitisch reguliert. Gemeinsam ist ihnen allerdings die Tendenz zur Deregulierung über die vergangenen Jahrzehnte, die im Zusammenhang mit

generellen Bestrebungen zur Liberalisierung der Märkte steht und die Verbreitung digitaler Personaldienstleistungen begünstigt. In Deutschland waren folgenreiche Maßnahmen unter anderem die Aufhebung des Vermittlungsmonopols der öffentlich-rechtlichen Bundesanstalt für Arbeit 1994 und die Erleichterung von atypischer Beschäftigung (Leiharbeit, Selbstständigkeit etc.) durch die zwischen 2003 und 2005 in Kraft getretenen sogenannten Hartz-Gesetze. Sie öffneten das Feld für die privatwirtschaftliche Personalvermittlung und erweiterten die Möglichkeiten der gewerbsmäßigen Arbeitnehmerüberlassung. Das Ausmaß der Flexibilisierung in Deutschland lässt sich am starken Anstieg der Leiharbeit von 103 000 (1994) auf 288 000 (2002) und 995 000 Personen (2017) ablesen (BA 2020, S. 6); inzwischen sind das etwa 2,5 % aller Beschäftigten.

Parallel dazu nahmen in den westlichen Industrieländern auch andere atypische Beschäftigungsverhältnisse zu (Keller/Seifert 2013; Apitzsch et al. 2015; Kalleberg 2011): Statt in unbefristeter Vollzeitanstellung wurde zunehmend befristet, in Teilzeit oder in geringfügigem Umfang (Minijobs in Deutschland) gearbeitet. Hinzu kommt ein seit Anfang der 1990er Jahre bis Mitte der 2010er Jahre anhaltender Anstieg der Solo-Selbstständigkeit auf bis zu 6 % der Erwerbstätigen (Bonin et al. 2020). Aktuell liegt der Anteil derart atypischer Beschäftigung in Deutschland bei etwa 40 %. Weniger Beachtung fand das wachsende Geschäftsfeld der Vermittlung von Freelancern über neu gegründete Agenturen wie Etengo, Gulp oder Krongaard.<sup>14</sup> Dieser junge Zweig der Beschäftigungsindustrie ist bereits gut organisiert im Bundesverband Selbständige Wissenschaft (vormals ADESW), dessen politische Lobbyarbeit auf weitere Deregulierung abzielt.<sup>15</sup>

#### 3.2 Wandel der Methoden der Personalrekrutierung

Konzepte und Methoden der Personalgewinnung unterliegen seit etwa 20 Jahren einem verstärkten Wandel. Den öffentlichkeitswirksamen Auftakt bildete die Propagierung eines „war for talent“ durch eine McKinsey-Studie (Michaels et al. 2001), die eine zunehmende Konkurrenz um besonders befähigte Führungskräfte prognostizierte. Damit verband sich die Erwartung an Personalabteilungen, hochqualifiziertes Personal als zentrale Unterneh-

Januar 2020 bis Juni 2022). Nähere Informationen: <https://www.boeckler.de/suchergebnis-forschungsfoerderungsprojekte-detailseite-2732.htm?projekt=2019-551-3>

<sup>13</sup> Siehe <https://www.randstad.com/about-randstad/randstad-innovation-fund>

<sup>14</sup> Vgl. zur Rolle „traditioneller“ und „neuer“ Intermediäre Apitzsch et al. 2016; Ruiner et al. 2019.

<sup>15</sup> Siehe <https://www.selbststaendige-wissenschaft.de>

mensressource (*talent pool*) zu betrachten und sich mit Marketing-Maßnahmen als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren (*employer branding*). Der Mangel an Fachkräften im IT-Sektor und anderen Technologie-Berufen hat zur Ausweitung dieses Anspruchs geführt: Inzwischen ersetzt der Begriff des Talent Management vielfach die etablierte Kategorie des Human Resources Management (McDonnell et al. 2017; Ritz/Thom 2018). Digitale Angebote lassen sich in diesen Arbeitsmarktsektoren besonders gut mit diesem Anspruch verbinden.

Die Neuausrichtung der Personalrekrutierung folgt Strategien des Active Sourcing und des Social Recruiting, die auch hierzulande zu Fachbegriffen geworden sind (vgl. Weitzel et al. 2020). Das aktive Zugehen auf potenzielle Kandidaten und Kandidatinnen erfolgt verstärkt über die Sozialen Medien, insbesondere die Karrierenetzwerke. Mit Mobile Recruiting wird die jüngere Generation, die vorwiegend über Smartphones kommuniziert, mit digitalen Angeboten zu erreichen versucht. Darauf stellt die Idee der One-Click-Bewerbung ab, als Antwort auf ein Stellenangebot einfach die Angaben im Profil des Sozialen Netzwerks weiterzuleiten (Verhoeven/Goldmann 2020). Diese Strategien befinden sich in Deutschland noch im Experimentierstadium und sind von einer flächendeckenden Umsetzung weit entfernt, wie die Berichte der Bamberger Wirtschaftsinformatik zeigen.<sup>16</sup> Am ehesten finden sie in Bereichen wie der IT-Branche mit akuter Personalnot und hoher Internet-Affinität Anwendung (Weitzel et al. 2020). Dennoch bilden sie Leitkonzepte, auf die Softwareanbieter und Personaldienstleister ihr Angebot ausrichten.

### 3.3 Strategien der globalen Zeitarbeitsbranche

Im Zentrum des Wandels der Beschäftigungsindustrie stehen die Zeitarbeitsunternehmen, die mit einem weltweiten Umsatz von 457 Mrd. € im Jahr 2017 (WEC 2019) über große Wirtschaftskraft verfügen. Über ihren Weltverband World Employment Confederation (WEC) (bis 2016: CIETT) und dessen regionale Vertretungen betreiben sie seit Jahrzehnten wirkungsvolle Interessenpolitik zur Deregulierung der Arbeitsmärkte. Die WEC versteht sich als „the voice of labour market enablers“ und beansprucht eine Führungsrolle „in building futureproof labour markets“ (WEC 2019, S. 3). Rückenwind für diesen Gestaltungsanspruch erhält die Branche von Analysen der großen Beratungsfirmen: Sie prognostizieren beispielsweise eine „open talent economy“ (Deloitte) oder mahnen eine „liquid workforce“ (Accenture) an – und stellen den Zusammenhang mit Erfordernissen der Digitalisierung her.<sup>17</sup>

Die mit der WEC assoziierte Beratungsfirma Staffing Industry Analysts (SIA) diagnostiziert die Ausweitung des Handlungsfeldes: „Ten years ago, the Staffing Industry was a rather simpler concept. A typical staffing firm provided temporary and contract workers and probably did some permanent placement as well. Today, the march of

technology and increasing service sophistication demanded by customers means there are a number of peripheral services.“ (SIA 2017, S. 6) Im Zuge dieses Wandels strebt die Branche eine Umdeutung von flexibilisierter Arbeit an: Der nationale Branchenverband BAP (Bundesarbeitgeberverband der Personaldienstleister) etwa definiert Zeitarbeit als „moderne Form der Arbeit, die Sicherheit und Flexibilität miteinander vereint.“<sup>18</sup> Während „Flexicurity“ vor einigen Jahren noch als gewerkschaftliche Position diskutiert wurde (Keller/Seifert 2000; Kronauer/Linne 2005), wird die Verschränkung von Sicherheit und Flexibilität nunmehr von der Beschäftigungsindustrie als politischer Anspruch formuliert.

## 4 Die Beschäftigungsindustrie im digitalen Umbruch

Im Zusammenhang mit generellen Wandlungen der Beschäftigungsindustrie stellt sich die Frage, welche Bedeutung digitale Plattformen und Personaldienstleistungen für die Branche insgesamt gewonnen haben. Für die These, dass sie deren Entwicklung zunehmend bestimmen und ihren Umbruch beschleunigen, sprechen drei gewichtige Argumente: die Expansionsdynamik der privatwirtschaftlichen Vermittlungsdienste (siehe 4.1), das mit der Kontrolle über Daten verbundene Machtpotenzial (4.2) und die Integrationsangebote der Branche, wie sie in diskursiven Rahmensetzungen von *total talent* erkennbar werden (4.3). Zu dieser These sind im Folgenden nur vorläufige Einschätzungen möglich, weil es dazu erstaunlich wenig Forschung und öffentliche Diskussion gibt. Und es bleibt zu beachten, dass die skizzierten Wandlungstendenzen mit erheblichen Schwierigkeiten und Hemmnissen konfrontiert sind. An deren Bewältigung wird indessen mit großem Einsatz und vielfältigen Strategien gearbeitet.

### 4.1 Vermittlungsdienste am Arbeitsmarkt als expandierendes Geschäftsfeld

Mit digitalen Plattformen nehmen Zahl und Vielfalt von privatwirtschaftlichen Akteuren am Arbeitsmarkt erheblich zu. Das ist zunächst der Vielzahl von Internet-Stoffbörsen mit ihren diversen fachlichen und regionalen

<sup>16</sup> Siehe <https://www.uni-bamberg.de/isdl/chris>

<sup>17</sup> Siehe <https://www.accenture.com/no-en/insight-strategic-sourcing>; <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/topics/open-talent-economy.html>

<sup>18</sup> <https://www.personaldienstleister.de/glossar/begriff/zeitarbeit.html>

Schwerpunktsetzungen geschuldet, die damit aber nur den traditionell in Printmedien angesiedelten Stellenmarkt zu großen Teilen übernehmen. Neue Aufgabenfelder erschließen hingegen die Plattformen für Aufträge an Selbstständige, zur Bewertung von Arbeitgebern und für berufliche Netzwerke. Die Vielzahl an Angeboten erfordert wiederum Kooperationen in unterschiedlichsten Konstellationen. So richten sich die Technologien zur Personalrekrutierung auf verschiedene Phasen im Rekrutierungsprozess und müssen im Praxiseinsatz miteinander verbunden und aufeinander abgestimmt werden. Derartige Verknüpfungen leisten in zunehmendem Maße private Personalberatungen (Headhunter): Sie nutzen Karrierenetzwerke wie LinkedIn und XING für die Suche nach Kandidatinnen und Kandidaten und setzen sich intensiv mit dem Spektrum der Rekrutierungstechnologien auseinander. Personalberatungen tragen so wesentlich zum Praxistransfer digitaler Technologien bei und stärken damit ihre Marktposition.

Die Expansion von digitalen privaten Dienstleistungen am Arbeitsmarkt hat bisher nicht zur Herausbildung von Monopolstellungen geführt, wie sie für andere Segmente der Plattformökonomie – etwa mit Amazon, Google/Alphabet oder Facebook – charakteristisch sind (Dolata 2019). Unter den global führenden Internetkonzernen haben nur Microsoft (mit der Akquisition von LinkedIn) und Google (mit dem Dienst Google for Jobs) erheblich in dieses Geschäftsfeld investiert.<sup>19</sup> LinkedIn, Indeed oder Monster konnten zwar in einzelnen Marktsegmenten starke Positionen und globale Bekanntheit erlangen, doch blieb in ihrem Umfeld ein vielschichtiges Konkurrenzangebot bestehen, und kleinere Plattformen konnten sich in fachlichen und regionalen Nischen behaupten. Die für die Plattformökonomie charakteristischen Netzwerkeffekte sind am ehesten im Bereich der beruflichen Netzwerke (LinkedIn, XING) und der Arbeitgeberbewertung (Glassdoor, kununu) zu beobachten, wo die Informationsqualität primär von der Zahl der Nutzerinnen und Nutzer abhängt.

Gebremst wird die Entwicklungsdynamik durch Hindernisse auf der Angebots- wie auf der Nachfrageseite. Was das Angebot von Arbeitskraft betrifft, erweist sich das berufliche Mobilitätsverhalten als Einschränkung. Erwerbstätige nutzen die Plattformen primär in Erwerbsphasen, in denen sie eine Veränderung ins Auge fassen, wie beim Berufseinstieg, bei drohender Kündigung oder im Falle von Unzufriedenheit und Neuorientierung. Auf der Nachfrageseite machen die Arbeitgeber von den digitalen Vermittlungsdiensten bislang eher zurückhaltend und quasi im Erprobungsmodus Gebrauch. Entscheidungen für Rekrutierungstechnologien und digitale Dienste werden den Personalabteilungen durch die Vielzahl und Unübersichtlichkeit der privaten Anbieter erschwert. Den Bamberger CHRIS-Studien zufolge geht mit neuen Methoden der Personalrekrutierung nicht notwendig eine breite Nutzung digitaler Verfahren einher (Weitzel

et al. 2020). Sie lassen zugleich darauf schließen, dass die digitalisierten öffentlichen Vermittlungsangebote von Arbeitsagenturen und Jobcentern kein nennenswertes Gegengewicht bilden (allenfalls im Segment von Arbeitskraft, die als schwer vermittelbar gilt).

#### 4.2 Kontrolle der Daten als Machtressource

Wie bei digitalen Geschäftsmodellen üblich, bildet die Verfügung über die Daten der Nutzerinnen und Nutzer auch am Arbeitsmarkt eine zentrale Ressource – und das mit besonderer Variationsbreite. Große Mengen an Daten fallen vor allem bei den Plattformen an, aber auch die Rekrutierungstechnologien eröffnen neuartige Datenzugänge, und die Geschäftsmodelle der privaten Personalberatungen sind ohnehin auf die Sammlung von Kontakten und Informationen gegründet. Es handelt sich dabei oft um sensible personenbezogene Daten, die Aufschluss geben über Motive und Einstellungen sowie über fachliche und persönliche Qualitäten von Erwerbstätigen. Da solche Informationen über die individuellen Erwerbschancen entscheiden, wird in herkömmlichen Bewerbungsunterlagen versucht, sie in einer vorteilhaften und aussagekräftigen Form zu präsentieren. Dabei behalten die Personen weitgehend die Kontrolle über Inhalt und Form der Aufbereitung.

Das ändert sich mit Plattformen und Technologien zur Rekrutierung, die in einer Weise Daten erfassen und erzeugen, auf welche die Betroffenen nur mehr begrenzten Einfluss haben. Prägnante Beispiele sollen hier kurz vorgestellt werden:

- Viele technologische Innovationen (siehe 2.5) zielen, etwa mittels Chatbots, Video-Interviews oder Online-Tests, auf die Gewinnung zusätzlicher Verhaltensdaten in einer frühen Phase der Rekrutierung ab. Sie ermöglichen die automatisierte Vorauswahl durch prozessgenerierte Daten, die neben dem Inhalt der Kommunikation auch spontane Ausdrucksformen umfassen, wie den Sprachstil im Chatbot oder die Mimik im Video. Solche Daten können – mit oder ohne Einverständnis der Betroffenen – als Grundlage für Persönlichkeitsbewertungen dienen.
- In den Karrierenetzwerken (2.3) kann das eigene Profil individuell gestaltet und zur Selbstdarstellung genutzt werden. Die Analysen der Plattformen erstrecken sich jedoch auch auf alle sonstigen Aktivitäten und Kontakte der Person. Und sie fordern zu weiteren datenerneuernden Handlungen auf: So regen im LinkedIn-Profil algorithmisch erzeugte Meldungen beständig

---

<sup>19</sup> Amazon ist mit der Crowdworking-Plattform Amazon Mechanical Turk bereits seit 2005 aktiv, ohne weitergehende Absichten erkennen zu lassen; Facebook hat mit Facebook Jobs spät (in Deutschland seit 2018) das Netzwerkangebot auch auf berufliche Anliegen ausgerichtet.

neuerliche Aktionen im vorgegebenen Informationsraster an: „Schreiben Sie ...“, „Vernetzen“, „Mehr entdecken“ u. v. m.

- Das digitale Kontrollpotenzial tritt besonders deutlich in den Bewertungsverfahren der Crowdworking-Plattformen zutage (2.1). Entscheidend für die Online-Reputation der Arbeitenden ist die Beurteilung ihrer bisher auf der Plattform erbrachten Leistungen (Pongratz 2018). Auf Upwork beispielsweise geht in die zentrale individuelle Erfolgskennziffer (*job success score*), die ein nicht-transparenter Algorithmus erzeugt, auch verdecktes Kunden-Feedback ein.
- Das Dienstleistungsangebot des Cybervetting (auch: *social media background checks*) greift über berufliche Kontexte hinaus auf alle Informationen zu, die über eine Person online verfügbar sind (2.5). Bewerbungen werden so auf Stimmigkeit und Glaubwürdigkeit überprüft und mit ergänzenden Daten angereichert. Den Betroffenen bleiben solche Überprüfungen verborgen: Sie wissen weder, ob sie stattfinden und auf welche Resultate sie stoßen, noch wer diese erhält. Da die Grenzen zur privaten Lebenswelt im Internet schwer zu ziehen sind, wirft diese Praxis schwerwiegende ethische Fragen auf (Backmann/Hedenus 2009).

Arbeitgeber sind im Umgang mit solchen Daten – auch im Bewerbungsprozess – an arbeitsrechtliche Regelungen gebunden, die der Datenauswertung in Deutschland vergleichsweise enge Grenzen setzen. Das gilt aber weder für die Plattformen, die diese Daten zur Grundlage ihrer Geschäftsmodelle machen (vgl. Dolata 2018), noch für Personalberatungen, welche Daten aus unterschiedlichen Quellen zusammenführen und weitervermarkten. Noch bremsen erhebliche Hemmnisse diese Entwicklung: Viele Daten bleiben in ihrer Qualität zweifelhaft, sie lassen sich nur schwer verknüpfen und sind in der Zuordnung zu konkreten Personen fehleranfällig. Die technische Lösung dieser Problematik könnte zum Schlüsselfaktor im Wettbewerb der Anbieter untereinander werden.

#### **4.3 Diskursive Rahmensetzungen als Branchenstrategie**

Die anhaltende Konkurrenz innerhalb der digitalen Beschäftigungsindustrie hängt mit spezifischen Schwierigkeiten der Markterschließung zusammen. Plattformen am Arbeitsmarkt sind mit der komplexen Aufgabe konfrontiert, das Matching, also die Passung zwischen Angebot und Nachfrage, zu verbessern (zur Problematik bei Crowdworking-Plattformen siehe Pongratz 2019). Die dafür nötigen Auswahlprozesse erstrecken sich über mehrere Phasen und umfassen Kriterien der fachlichen wie der persönlichen Eignung. Die Plattformen erfassen bisher jeweils nur einzelne Ausschnitte dieser Prozesse und sind damit in ihrer Leistungsfähigkeit entscheidend beschränkt. Die Vielfalt der Vermittlungsangebote bildet

gewissermaßen die Komplexität des Matching bloß ab, ohne sie zu bewältigen. Eine zentrale Herausforderung der Digitalisierung bildet deshalb die Integration der verschiedenen Angebote.

Dafür haben sich die großen Zeitarbeitsfirmen durch ihre jüngsten Akquisitionen in diesem Feld neuartige Optionen verschafft (siehe 2.5). Das wird besonders deutlich in den diskursiven Rahmensetzungen, mit denen die global organisierte Zeitarbeitsbranche parallel zur Digitalisierung die Ausweitung des Angebots an Beschäftigungsmodellen anstrebt. Entsprechende Leitideen für die Branchenentwicklung finden sich in neueren Publikationen von Randstad (2019), The Adecco Group (2018) oder der Beratungsfirma SIA Staffing Industry Analysts (2017). Mit diskursiven Konstruktionen von „Contingent Workforce Solutions“ (CWS) und „Total Talent Management“ (TTM) wird der gesamte Bereich atypischer Beschäftigung als Geschäftsfeld definiert und die flexible Kombination verschiedener Beschäftigungstypen propagiert.

Besonders prägnant wird dieser umfassende Anspruch mit dem kaum übersetzbaren Begriff *total talent* formuliert, mit dem einzelne Beschäftigungsformen zu austauschbaren Varianten des Zugriffs auf Arbeitskraft erklärt werden: “The concept of TTM integrates and engages the full range of talent sources, from traditional employees to a wide variety of non-employee workers – temporary workers; independent contractors / consultants / freelancers; volunteers; outsourced resources; and even non-human options such as robots, drones and cognitive computing applications”.<sup>20</sup> Die Einbeziehung nicht-menschlicher Leistungen als *talent source* verdeutlicht die Absicht, etablierte Vorstellungen vom Einsatz von Arbeitskraft zu überwinden.

Derartige diskursive Rahmensetzungen lösen die Geschäftsstrategien von der Fokussierung auf spezifische Beschäftigungsmodelle (Leiharbeit, Freelancer etc.), stellen sie als formal gleichwertig nebeneinander und erklären ihre flexible Kombination zum neuen Leitprinzip. Die konkreten Ausprägungen und Wirkungen dieser Diskursstrategie sind noch kaum erforscht (zu Crowdworking-Plattformen siehe Pongratz 2018). In einer vorläufigen Interpretation lassen sich mehrere Funktionen identifizieren. Zunächst flankiert das Narrativ „Total Talent Management“ das Marketing für Variationen der Beschäftigungsform als Lösungsansatz für die flexible Personalbeschaffung. Darüber hinaus wirkt es integrierend auf die sich wandelnde Branche, weil sich verschiedene Leistungsangebote gleichermaßen berücksichtigt finden. Und schließlich reklamiert die Beschäftigungsindustrie damit die gesellschaftliche Deutungshoheit zum Wandel von Arbeitsmarkt und Beschäftigung für sich. Die dis-

---

<sup>20</sup> <https://www2.staffingindustry.com/Publications/CWS-3.0/June-2015/June-17-2015/Integrating-the-workforce-Why-you-need-total-talent-management>

kursive Rahmung bringt einen Machtanspruch zum Ausdruck, mit dem das flexibilisierte Beschäftigungsangebot als neue Normalität postuliert und die Zuständigkeit einer digitalisierten *staffing industry* für dessen Realisierung beansprucht wird.

## 5 Die Digitalisierung der Arbeitsvermittlung als gesellschaftspolitische Herausforderung

Der Überblick hat ein heterogenes Bild der digitalen Beschäftigungsindustrie ergeben (siehe 2), für deren Entwicklung die Deregulierung der Arbeitsmärkte, die Neuausrichtung der Personalrekrutierung und eine global vernetzte Zeitarbeitsbranche wichtige Rahmenbedingungen bilden (3). Der Begriff der digitalen Beschäftigungsindustrie dient aber nicht nur als Sammelkategorie, sondern verbindet sich mit der These eines grundlegenden Umbruchs innerhalb der Branche. Diese Annahme wurde mit drei Argumenten untermauert: der Expansionsdynamik digitaler Dienstleistungen am Arbeitsmarkt, dem Machtpotenzial der damit verbundenen Datenkontrolle und der Diskursstrategie zum Wandel von Beschäftigungsmodellen (4). Hierzu wurden vorläufige Interpretationen auf der Basis explorativer Recherchen und Dokumentanalysen vorgestellt. Denn Forschungen ebenso wie gesellschaftspolitische Debatten beleuchten bisher nur punktuell einzelne Phänomene.

Im Zusammenhang betrachtet werden Grundlinien des Wandels der globalen Beschäftigungsindustrie erkennbar. Die großen Zeitarbeitsfirmen verstehen sich schon seit Längerem als weltumspannende Employment Industry. Mit digitalen Vermittlungsmodellen erweitert sich der Gestaltungsanspruch der Branche um zwei entscheidende Faktoren: Er erstreckt sich zum einen auf sämtliche Beschäftigungsformen und wird damit für alle Gruppen von Erwerbstägigen relevant, zum anderen erschließt er in umfassender Weise digitale Technologien und algorithmische Verfahren für Vermittlungsprozesse am Arbeitsmarkt. Wie die Beispiele von LinkedIn, Randstad oder Google zeigen, gehen solche Initiativen nicht nur von spezialisierten Startups aus, sondern auch von etablierten Branchengrößen und Internetkonzernen. Die Vielfalt digitaler Geschäftsmodelle eröffnet Spielräume für umsatzstarke Unternehmen, durch Akquisitionen und Investitionen das eigene Angebot auszuweiten und verschiedene Leistungen zu kombinieren. Noch ist nicht abzusehen, wer sich mit welcher Strategie durchsetzen kann, doch zeichnet sich die Verknüpfung von digitalem Plattformzugang mit erprobter Vermittlungskompetenz als erfolgsträchtiger Lösungsansatz ab.

Arbeitspolitischer Gestaltungsbedarf ist im Hinblick auf alle drei Aspekte dieser These zu erkennen: die Konstituierung der digitalisierten Beschäftigungsindustrie, die diskursive Legitimation flexibler Beschäftigungsverhältnisse und die Datenkontrolle in sämtlichen Prozessen der Vermittlung am Arbeitsmarkt. Er besteht bezüglich einzelner Plattformmodelle und Rekrutierungstechnologien, aber auch im Hinblick auf grundlegende Machtverschiebungen im institutionellen Gefüge der Arbeitsmärkte. Denn mit dem Umbruch der Branche entstehen neue Einflussbereiche und Machtpotenziale:

- Die Beschäftigungsindustrie ist im Begriff, die Kräfte von digitalen und etablierten Personaldienstleistern auf globaler Ebene zu bündeln und damit den Einfluss privatwirtschaftlicher Akteure im institutionellen Feld des Arbeitsmarkts systematisch auszudehnen.
- Diese Konzentration der Kräfte geht einher mit der Propagierung der Gleichwertigkeit der verschiedenen Beschäftigungsmodelle, mit der die Branche gesellschaftliche Deutungsmacht für die Neudeinition von Arbeitskraft im Kapitalismus beansprucht.
- Die Daten, die im Rahmen digitaler Geschäftsmodelle erzeugt, erschlossen und ausgewertet werden, sind für die Chancen der Erwerbstägigen am Arbeitsmarkt von entscheidender Bedeutung. Ihre Kontrolle stellt eine gesellschaftspolitische Herausforderung ersten Ranges dar.

Mit der Digitalisierung der Beschäftigungsindustrie zeichnet sich der sukzessive Aufbau eines privatwirtschaftlichen Regimes der Steuerung des Zugangs zu Erwerbschancen ab.

Angesichts dieser Herausforderung überrascht es, dass die Branchenentwicklung bisher wenig Reaktionen auf Seiten der staatlichen Arbeitsmarktinstitutionen und der Interessenvertretungen der Erwerbstägigen ausgelöst hat. Betrachtet man das Verhältnis von privater und öffentlich-rechtlicher Arbeitsvermittlung in Deutschland, scheint es sich weiterhin um getrennte Welten zu handeln, die wenig Notiz voneinander nehmen. Zwar hat die Bundesagentur für Arbeit eine eigene Online-Jobbörse aufgebaut und kooperiert seit den Hartz-Reformen mit privaten Vermittlungsdiensten (z.B. über das Instrument des Aktivierungs- und Vermittlungsgutscheins, vgl. Knuth 2018). Doch weitergehende Antworten des öffentlichen Sektors auf die Expansionsbestrebungen der privaten Dienstleister lassen sich kaum erkennen.

Auch im Gewerkschaftsumfeld findet sich wenig Auseinandersetzung mit der digitalen Beschäftigungsindustrie. Personalberatung und Karrierenetzwerke gelten als Mittel zum individuellen Aufstieg und nicht als Thema kollektiver Interessenvertretung; der Blick auf die Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse konzentriert sich auf ihre Prekarisierungsrisiken. Hinsichtlich digitalisierter Arbeitsvermittlung richtet sich die Aufmerksamkeit deutscher Gewerkschaften primär auf das Segment der

Crowdworking-Plattformen (Benner 2015). Die Vielfalt digitaler Vermittlungsangebote innerhalb der Beschäftigungsindustrie und ihre potenziellen Folgen für die Arbeitsmarktinstitutionen sollten zu einer wesentlich breiter und tiefer gehenden Betrachtung Anlass geben.

Die zurückhaltende Befassung mit dem Thema in Wissenschaft und Politik mag ihren Grund darin haben, dass Anspruch und Wirklichkeit der digitalen Beschäftigungsindustrie noch weit auseinanderklaffen. Während auf der einen Seite „Total Talent Management“ proklamiert wird, haben auf der anderen Seite digitale Rekrutierungsverfahren noch eklatante Umsetzungsprobleme. Im Unterschied zu anderen Bereichen der Plattformökonomie macht es aber gerade die gebremste Wachstumsdynamik der Branche möglich, frühzeitig ihre Geschäftsstrategien zum Gegenstand wissenschaftlicher Forschungen und gesellschaftspolitischer Debatten zu machen – und bei Bedarf regulierend darauf Einfluss zu nehmen. Auch Plattformmodelle und Digitalisierungsstrategien müssen dem besonderen Charakter der Ware Rechnung tragen, die auf dem Arbeitsmarkt gehandelt wird: Es geht um Form und Wert der menschlichen Arbeitskraft. ■

## LITERATUR

- Apitzsch, B. / Shire, K. A. / Heinrich, S. / Mottweiler, H. / Tünte, M.** (2015): Flexibilität und Beschäftigungswandel, Weinheim/Basel
- Apitzsch, B. / Ruiner, C. / Wilkesmann, M.** (2016): Traditionelle und neue intermediare Akteure in den Arbeitswelten hochqualifizierter Solo-Selbstständiger, in: Industrielle Beziehungen 23 (4), S. 477–497
- Autor, D. H.** (2001): Wiring the Labor Market, in: The Journal of Economic Perspectives 15 (1), S. 25–40
- BA (Bundesagentur für Arbeit)** (Hrsg.) (2020): Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt – Aktuelle Entwicklungen der Zeitarbeit, Nürnberg
- Backman, C. / Hedenus, A.** (2019): Online Privacy in Job Recruitment Processes? Boundary Work among Cybervetting Recruiters, in: New Technology, Work and Employment 34 (2), S. 157–173
- Bauer, A. / Keveloh, K. / Mamertino, M. / Weber, E.** (2020): Competing for Jobs: How COVID-19 Changes Search Behaviour in the Labour Market. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: IAB-Discussion Paper 33/2020, Nürnberg
- Benner, C.** (Hrsg.) (2015): Crowd Work – zurück in die Zukunft. Rechtliche, politische und ethische Fragen digitaler Arbeit, Frankfurt a. M.
- Berkelaar, B. L.** (2017): Different Ways New Information Technologies Influence Conventional Organizational Practices and Employment Relationships: The Case of Cybervetting for Personnel Selection, in: Human Relations 70 (9), S. 1115–1140
- Bonin, H. / Krause-Pilatus, A. / Rinne, U. / Gehlen, A. / Molitor, P.** (2020): Selbstständige Erwerbstätigkeit in Deutschland (Aktualisierung 2020). Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Forschungsbericht 545, Berlin
- Brecht-Heitzmann, H. / Gröls, M. / Reichmuth, T.** (2010): Bewerberüberprüfung mittels Internet. Ergebnisse einer experimentellen Untersuchung, in: German Journal of Human Resource Management, 24 (1), S. 69–78
- Brenner, F. S. / Ortner, T. M. / Fay, D.** (2016): Asynchronous Video Interviewing as a New Technology in Personnel Selection: The Applicant's Point of View, in: Frontiers in Psychology 7, Art. 863
- Coe, N. M. / Johns, J. / Ward, K.** (2007): Mapping the Globalization of the Temporary Staffing Industry, in: The Professional Geographer 59 (4), S. 503–520
- Codagnone, C. / Abadie, F. / Biagi, F.** (2016): The Future of Work in the 'Sharing Economy': Market Efficiency and Equitable Opportunities or Unfair Precarisation? European Commission: JRC Science for Policy Report EUR 27913 EN
- Dolata, U.** (2018): Privatisierung, Kuratierung, Kommodifizierung: Kommerzielle Plattformen im Internet. Universität Stuttgart: SOI Discussion Paper 2018-04, Stuttgart
- Dolata, U.** (2019): Privatization, Curation, Commodification, in: Österreichische Zeitschrift für Soziologie 44 (1), S. 181–197
- Heiland, H. / Brinkmann, U.** (2020): Liefern am Limit: Wie die Plattformökonomie die Arbeitsbeziehungen verändert, in: Industrielle Beziehungen 27 (2), S. 120–140
- Hoppner, T. / Schaper, F. / Westerhoff, P.** (2018): Google Search (Shopping) as a Precedent for Disintermediation in Other Sectors. The Example of Google for Jobs, in: Journal of European Competition Law & Practice 9 (10), S. 627–644
- Ivanova, M. / Bronowicka, J. / Kocher, E. / Degner, A.** (2018): Foodora and Deliveroo: The App as a Boss? Control and Autonomy in App-Based Management – The Case of Food Delivery Riders. Hans-Böckler-Stiftung: Working Paper Forschungsförderung 107/2018, Düsseldorf
- Jeske, D. / Shultz, K. S.** (2016): Using Social Media Content for Screening in Recruitment and Selection: Pros and Cons, in: Work, Employment and Society 30 (3), S. 535–546
- Kalleberg, A. L.** (Hrsg.) (2011): Good Jobs, Bad Jobs: The Rise of Polarized and Precarious Employment Systems in the United States, 1970s–2000s, New York
- Keller, B. / Seifert, H.** (2000): Flexicurity: Das Konzept für mehr soziale Sicherheit flexibler Beschäftigung, in: WSI-Mitteilungen 53 (5), S. 291–299
- Keller, B. / Seifert, H.** (Hrsg.) (2013): Atypische Beschäftigung zwischen Precarität und Normalität: Entwicklung, Strukturen und Bestimmungsgründe im Überblick, Berlin
- Knuth, M.** (2018): Vermarktlichung von Arbeitsmarktdienstleistungen als Legitimationsbeschaffung, in: Dobischat, R. / Elias, A. / Rosendahl, A. (Hrsg.): Das Personal in der Weiterbildung, Wiesbaden, S. 345–376
- Kronauer, M. / Linne, G.** (Hrsg.) (2005): Flexicurity. Die Suche nach Sicherheit in der Flexibilität, Berlin
- Kuhn, P. / Mansour, H.** (2014): Is Internet Job Search still Ineffective?, in: The Economic Journal 124 (581), S. 1213–1233
- Kuhn, P. / Skuterud, M.** (2004): Internet Job Search and Unemployment Durations, in: American Economic Review 94 (1), S. 218–232
- Leimeister, J. M. / Durward, D. / Zogaj, S.** (2016a): Crowd Worker in Deutschland: Eine empirische Studie zum Arbeitsumfeld auf externen Crowdsourcing-Plattformen, Düsseldorf
- Leimeister, J. M. / Zogaj, S. / Durward, D. / Blohm, I.** (2016b): Systematisierung und Analyse von Crowd-Sourcing-Anbietern und Crowd-Work-Projekten, Düsseldorf
- Marchal, E. / Mellet, K. / Rieucau, G.** (2007): Job Board Toolkits: Internet Matchmaking and Changes in Job Advertisements, in: Human Relations 60 (7), S. 1091–1113
- McDonnell, A. / Collings, D. G. / Mellahi, K. / Schuler, R.** (2017): Talent Management: A Systematic Review and Future Prospects, in: European Journal of International Management 11 (1), S. 86–128
- Michaels, E. / Handfield-Jones, H. / Axelrod, B.** (2001): The War for Talent, Harvard
- Peck, J. / Theodore, N. / Ward, K** (2005): Constructing Markets for Temporary Labour: Employment Liberalization and the Internationalization of the Staffing Industry, in: Global Networks 5 (1), S. 3–26
- Pongratz, H. J.** (2018): Of Crowds and Talents: Discursive Constructions of Global Online Labour, in: New Technology, Work and Employment 33 (1), S. 58–73
- Pongratz, H. J.** (2019): Online-Arbeit als Nebenverdienst, in: Boes, A. / Langes, B. (Hrsg.): Die Cloud und der digitale Umbruch in Wirtschaft und Arbeit, Freiburg, S. 191–205
- Pongratz, H. J. / Bormann, S.** (2017): Online-Arbeit auf Internet-Plattformen. Empirische Befunde zum ‚Crowdworking‘ in Deutschland, in: Arbeits- und Industriesoziologische Studien (AIS) 10 (2), S. 158–181
- Randstad** (2019): flexibility@work. Future of Work, an Agenda, <https://workforceinsights.randstad.com/hr-research-reports-flexibilitywork-2019>
- Ritz, A. / Thom, N.** (Hrsg.) (2018): Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Wiesbaden
- Ruiner, C. / Wilkesmann, M. / Apitzsch, B.** (2019): Staffing Agencies in Work Relationships with Independent Contractors, in: Employee Relations 42 (2), S. 525–541
- Schmidt, F. A.** (2016): Arbeitsmärkte in der Plattformökonomie. Zur Funktionsweise und den Herausforderungen von Crowdwork und Gigwork, Bonn
- SIA (Staffing Industry Analysts)** (2017): The Human Cloud, the Gig-Economy & the Transformation of Work, [https://www2.staffingindustry.com/content/download/266526/9732110/2018\\_GigEconomy\\_Summary\\_Web\\_1810.pdf](https://www2.staffingindustry.com/content/download/266526/9732110/2018_GigEconomy_Summary_Web_1810.pdf)
- The Adecco Group** (2018): "Time to Act". Creating a New Social Contract for the 21st Century, <https://gig-economy.adeccogroup.com>
- Torres, E. N. / Gregory, A.** (2018): Hiring Manager's Evaluations of Asynchronous Video Interviews, in: International Journal of Hospitality Management 75, S. 86–93
- Van Dijck, J.** (2013): 'You have one identity': Performing the Self on Facebook and LinkedIn, in: Media, Culture & Society 35 (2), S. 199–215

- Verhoeven, T.** (Hrsg.) (2020): Digitalisierung im Recruiting. Wie sich Recruiting durch künstliche Intelligenz, Algorithmen und Bots verändert, Wiesbaden
- Verhoeven, T. / Goldmann, P.** (2020): Digitalisierung im Recruiting: der Status quo, in: Verhoeven (Hrsg.): Digitalisierung im Recruiting (a.a.O.), S. 7–24
- WEC (World Employment Confederation)** (2019): WEC Economic Report 2019, Brussels, [http://wecglobal.org/uploads/2019/08/2019\\_WEC\\_Economic-Report-edited.pdf](http://wecglobal.org/uploads/2019/08/2019_WEC_Economic-Report-edited.pdf)
- Weitzel, T. / Maier, C. / Oehlhorn, C. / Weinert, C. / Wirth, J. / Laumer, S.** (2020): Social Recruiting und Active Sourcing – Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2020 und der Bewerbungspraxis 2020. Universität Bamberg: Studienreihe „Recruiting Trends“, Research Report, Bamberg
- Zide, J. / Elman, B. / Shahani-Denning, C.** (2014): LinkedIn and Recruitment: How Profiles Differ across Occupations, in: *Employee Relations* 36 (5), S. 583–604

**AUTOR**

**HANS J. PONGRATZ**, Prof. Dr., Ludwig-Maximilians-Universität München, Institut für Soziologie. Senior Research Fellow des WSI. Forschungsschwerpunkte: Arbeits- und Organisationssoziologie, Berufliche Selbständigkeit und Unternehmertum, Qualitative Methoden der empirischen Sozialforschung.

@ [hans.pongratz@lmu.de](mailto:hans.pongratz@lmu.de)