

## Digitalisierung in der Personalauswahl

# Bessere Personalentscheidungen dank KI in der Rekrutierung?

Ausgeklügelte Algorithmen geben uns für viele Fragen die gewünschte Antwort. Suchmaschinen zeigen ein auf uns massgeschneidertes Resultat. Doch wie sieht es bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden aus? Wird hier der Computer ebenfalls die beste Person herausfiltern? Wo macht der Einsatz künstlicher Intelligenz (KI resp. AI im Englischen) in der Rekrutierung Sinn? Und wollen wir diese Entscheidungen überhaupt der Maschine überlassen?

Von Prof. Dr. Gudrun Sander und Kathrin Ott

Eine Stelle ist zu besetzen. Ein Grossteil der Unternehmen macht dies auch heute im Zeitalter von künstlicher Intelligenz noch klassisch über eine Stellenanzeige (siehe Abbildung). Die Bewerbungen kommen teilweise per Post, per E-Mail oder über ein Online-Bewerbungstool. Es wird eine Vorauswahl getroffen, und ausgewählte Bewerberinnen und Bewerber werden zu einem oder mehreren Interviews eingeladen. Danach folgt die Entscheidung. Je nach zu besetzender Stelle kann sich dieser Prozess über Monate hinziehen – was sowohl Bewerbende als auch Rekrutierende frustriert. Der personelle Aufwand ist gross. Und dass wir Menschen nicht immer die rationalsten Entscheidungen treffen, wissen wir. Häufig wählen wir nicht die Besten, sondern die, welche uns am ähnlichsten sind.

### Das passende Talent dank künstlicher Intelligenz finden?

Neue Tools versprechen eine massive Zeitersparnis, um die fürs Unternehmen perfekte Person zu finden, welche zudem zur Unternehmenskultur passt. Der Recruiting-Prozess wird sich deshalb durch die Digitalisierung stark verändern (siehe Abbildung). Eine klassische Stellenanzeige könnte es demnach in Zukunft nicht mehr geben. Das Anforderungsprofil wird in ein Matching-Tool eingespeist. Dieses findet in kürzester Zeit die geeigneten Kandidaten/innen, deren Werte und Kenntnisse zum Unternehmen passen. Das Tool schlägt die Resultate den Personalverantwortlichen vor. Aber

auch umgekehrt funktioniert das Spiel: Matching-Plattformen (z.B. «Yooture», «Moberries» oder «Skillue») schlagen den Stellensuchenden passende Stellen vor. Die ausgewählten Personen erhalten eine automatische Einladung z.B. für ein erstes Videointerview. Immer wiederkehrende Fragen werden von Chatbots innert kürzester Zeit beantwortet – auch nach Feierabend. Gehen Bewerbungen z.B. über eine Online-Plattform ein, gibt es wiederum Tools, welche die Daten scannen und Ausbildung, Werdegang etc. gewichten. Daraus erstellt der Algorithmus eine Shortlist mit den besten Bewerbenden. Zusätzlich absolvieren diese einen Test, der zeigen soll, ob ihre Persönlichkeit zur Unternehmenskultur passt. Erst in einem späteren Schritt erfolgen dann persönliche Interviews. Und natürlich wird auch die Absage automatisch erstellt.

### Die Maschine ist vorurteilsfrei. Oder doch nicht?

Die Rekrutierungszeit verkürzt sich so auf wenige Wochen, da Rechner 24/7 arbeiten. Ausserdem können sich die Personalverantwortlichen auf andere Dinge konzentrieren, z.B. auf die finalen Interviews, die dann auch mit mehreren Kandidaten/innen gemacht werden können. Ein zentrales Argument aus Diversity- und Gleichstellungssicht, das an und für sich für die künstliche Intelligenz spricht, ist ihre «Neutralität». Da Rechner einzig und allein 1 und 0 kennen, sind sie emotionslos und eigentlich vorurteilsfrei. Eigentlich. Denn alle Tools werden auch in Zukunft von Menschen programmiert, die

nicht vorurteilsfrei sind. Zudem braucht es für die künstliche Intelligenz eine Datengrundlage, damit sie lernen kann. Das können u.a. bisherige Bewerbungen und bereits vorhandene Personaldossiers sein. Wurden aber in der Vergangenheit für eine höhere Führungsposition vorwiegend Männer eingestellt, lernt dies das System als positives Selektionskriterium. Das Tool wird in Zukunft mehr Männer vorschlagen. D.h., die Maschine lernt, und je nach Datengrundlage «verschlimmert» sich der Algorithmus in Richtung verstärkter Stereotype. Das würde dann mittelfristig zu einer noch ausgeprägteren beruflichen Segregation des Arbeitsmarkts und de facto verschärfter Chancenungleichheit führen. Ein weiterer Nachteil von AI-basierter Rekrutierung ist, dass nur Personen erfasst werden, die online präsent sind und die ihre Profile und Lebensläufe perfekt auf die typischen Begriffe in den Anforderungsprofilen ausgerichtet haben. Gerade Wiedereinsteiger\*innen fallen hier durchs Netz. Auch Menschen, die keinen gradlinigen Karriereverlauf haben, werden ebenfalls (noch) nicht berücksichtigt. Alte Jobtitel kennt das System möglicherweise nicht und sortiert Personen aus, die von der Erfahrung her sehr gut passen würden. Grosses Potenzial bleibt so unentdeckt – besonders in Berufen, wo schon jetzt qualifizierte Personen fehlen.

### Die Mischung macht's

Der Vorteil von AI-basierten integrierten Rekrutierungssystemen ist die Kombination und Vielfalt an Auswahlritten, die trotzdem sehr zeiteffizient sind. So

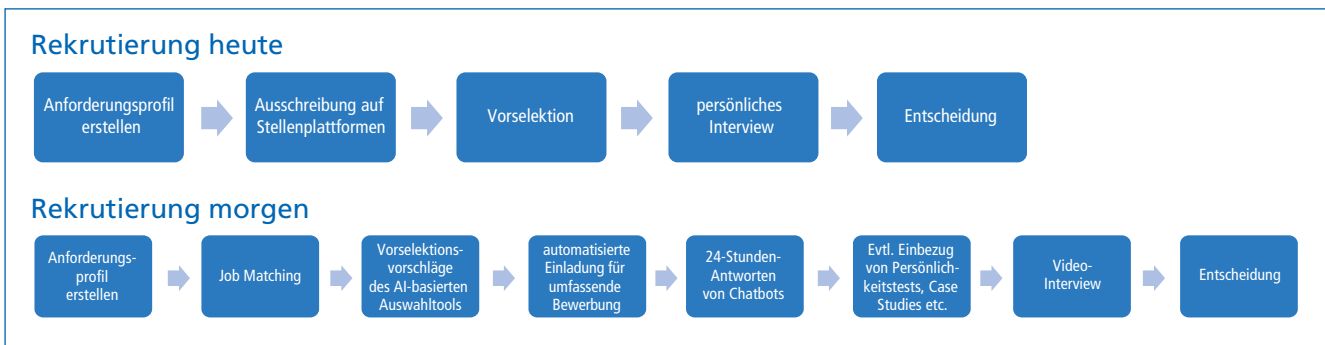


Abbildung: Rekrutierungsprozess im Wandel

können kürzere Persönlichkeitstests, Bewerbungsvideos, Case Studies etc. integriert und ausgewertet werden. Dadurch können die Bewerbenden verschiedene Seiten von sich zeigen. Sie erhalten rasch Feedback und Antworten auf ihre Fragen und sind kontinuierlich im Austausch mit den HR-Verantwortlichen. Diese wiederum können bei maschineller Vorauswahl die B-Kandidaten/innen nochmals genauer prüfen, da sich dort möglicherweise hoch motivierte Talente verbergen können. Eine bekannte Consultingfirma ist mittlerweile dazu übergegangen, für bestimmte Stellen die vom Matching-Tool als B gekennzeichneten Bewerbenden zuerst und genauer zu prüfen – dies aus der Überlegung heraus, dass die Motivation und die Loyalität dieser Personen vermutlich höher sind als jene von A-Bewerbenden. Die Unterschiede in den wichtigsten Fähigkeiten und Kompetenzen sind oft aber nur minimal. Zentral ist, dass die HR-Verantwortlichen die einzelnen Schritte im Rekrutierungsprozess genau anschauen und sich aus einer Diver-

sity-Perspektive überlegen, bei welchen Prozessschritten eine Automatisierung sinnvoll ist und wo die Erfahrung von Rekrutierungsexperten/innen überlegen ist. Wenn es das Ziel ist, eine vielfältigere Belegschaft aufzubauen, können zudem die Tools so angepasst oder kann mit ihnen experimentiert werden, dass diesen Kriterien Rechnung getragen wird. Wie verändert sich der Pool passender Kandidatinnen und Kandidaten, wenn wir das Kriterium Ausbildung erweitern (z.B. statt nur Maschinenbau auch andere technisch-naturwissenschaftliche Ausbildungen zulassen) oder Erfahrungsjahre weniger und stattdessen ein offenes Mindset höher gewichten? So lassen sich zeiteffizient Erfahrungen sammeln, die den Rekrutierungsprozess qualitativ besser und im Ergebnis auch diverser machen werden.

Es gilt also weiterhin, dass HR und Linienverantwortliche den finalen Entscheidung fällen, dass sie auf diese Weise aber eine grössere Anzahl an Dossiers differen-

zierter beurteilen können. Deshalb: Eine Kombination von Mensch und Maschine wird wichtig sein, wenn Rekrutierungsprozesse zu mehr Diversity & Inclusion in Unternehmen beitragen sollen.



**Gudrun Sander** ist Titularprofessorin für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Diversity Managements an der Universität St. Gallen. Sie ist Direktorin des Competence Centre for Diversity & Inclusion an der Forschungsstelle für Internationales Management, wo sie mit ihrem Team Unternehmen, öffentliche Verwaltungen und NPO bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien und Massnahmen im Bereich *Diversity & Inclusion* unterstützt. [www.ccdi-unisg.ch](http://www.ccdi-unisg.ch)



**Kathrin Ott** betreut das Marketing für den Weiterbildungslehrgang Women Back to Business sowie für das Competence Center for Diversity & Inclusion am Research Institute for International Management an der Universität St. Gallen.

# ZeugnisManager.ch

Rechtssichere Arbeitszeugnisse per Knopfdruck generieren.

Bereits ab CHF 498.-/Jahr

