

## KI in der Personalauswahl - algorithmische Systeme im Recruiting & Onboarding (Beitrag für das Human Resources Manager Magazin Version 1.6)

von Steffen Fischer, Geschäftsführer Personal bei der ifm electronic gmbh & Leiter der Fachgruppe Strategisches Personalmanagement beim Bundesverband für Personalmanager, Mitbetreiber der Plattform KI-HR-LAB.com und Mitautor der Veröffentlichung des BPM „Zwischen Euphorie und Skepsis – KI in der Personalarbeit“

Wenn man sich heute mit Recruiting und Onboarding beschäftigt, darf ein Exkurs zu Künstlicher Intelligenz (KI) nicht fehlen. Im allgemeinen Sprachverständnis versteht man heute unter „KI“ im weitesten Sinn Softwareprogramme bzw. ganze Maschinen, die Entscheidungsstrukturen des Menschen unterstützend oder ersetzend nachbilden, sodass Probleme und komplexe Aufgaben gelöst werden. Eine Lösung kann dabei bis dahin gehen, dass bei selbstlernender KI die Programme eigenständig Informationen in einer Weise weiterverarbeiten, die wir vergleichsweise beim Menschen unter „selbstständigen Lernen und Weiterentwickeln“ verstehen.

Diese Definition ist ohne weiteres auch auf die softwareunterstützten Tätigkeitsfelder eines Personalmanagers übertragbar: Mittlerweile ist KI auch im Personalmanagement angekommen – vornehmlich allerdings in Diskussionsforen und (noch) nicht unbedingt in der breiten praktischen Anwendung des Alltags eines operativen Personalers. Das hat viele Gründe.

Zum einen bestehen zwar durchaus eine Reihe faszinierender KI HR Ansätze über den gesamten Beschäftigungszyklus eines Mitarbeiters im Unternehmen von der Personalgewinnung bis zur Rente. Diese KI HR Anwendungen sind vornehmlich für die Lösungen klar umrissener Probleme oder Aufgaben entwickelt und genießen aktuell eher noch Exotenstatus (wenngleich stark wachsend), z. B. Profilabgleiche bei der Mitarbeiterauswahl.

Zum anderen stehen heute vor der Frage einer konkreten KI-Einführung in vielen Personalbereichen eher noch die Verbesserung der HR Datenqualität und die fehlerfreie Datenverknüpfung aus verschiedenen HR-Stammdatensystemen und unterschiedlicher HR-Prozesse im Fokus. Viele Unternehmen haben z. B. immer noch keine digitale Personalakte oder interaktive ESS/MSS Module für mobile Endgeräte im Einsatz.

Betrachtet man allein den Personalgewinnungsprozess von Anfang an, können folgende automatisierten HR-Themenfelder mit KI-Einsatz unterschieden werden:

1. **externe Arbeitsmarktanalysen** (um z. B. riesige Datenmengen aus unterschiedlichen Internetquellen zu „crawlen“ (d.h. zu sammeln), diese zu verarbeiten und aussagekräftig aufzubereiten: Bereits heute nutzen

Unternehmen „BIG-Data-Analysen“ mit dem Ziel, die unterschiedlichsten Arbeitsmarktdaten für die Auswahl eines neuen, bestmöglich passenden Standortes nutzen oder um zu schauen, ob die Wettbewerber hier schon unterwegs sind bzw. um ihre gesuchten Anforderungsprofile mit dem örtlichen Arbeitsmarkt und Universitätsabschlüssen bestimmter Fachrichtungen zu matchen)

2. **interne Talentanalyse** (im Wesentlichen derselbe Ansatz wie bei der externen Analyse, nur dass sich hier die Blickrichtung nach innen richtet: Verschiedene - bislang nicht vernetzte oder nicht genutzte - betriebliche Quellen werden angezapft, um eigene Talente zu finden, weil die Mitarbeiter z.B. in verschiedenen Intranet-Foren oder Weiterbildungsplattformen Fachkompetenz oder Fachinteresse gezeigt haben. Diese Auswertungen erfolgen dann in Form von Kompetenzdarstellungen und können mit Anforderungsprofilen gematcht werden)

3. **Personalmarketing** (Attraktivität und Sichtbarkeit der Arbeitgebermarke erhöhen durch Multi-Channel-Streuung bis hin zur Optimierung der Stellenausschreibungen im Vergleich zu anderen Marktteilnehmern: z.B. hilft eine Software, bestimmte Formulierungen zu vermeiden oder aber auch zu verwenden und gleicht diese mit anderen Mitbewerbern ab. Die Auffindbarkeit des Unternehmens im Internet wird erhöht oder ein potenzieller Bewerber findet sich persönlicher und individueller angesprochen)

4. **aktive Personalsuche** (z.B. Auswerten von Internetprofilen und digitale Ansprache von Kandidaten)

5. **automatisierte Bewerbervorselektion** (eingehende Bewerbungen werden nach Relevanz geordnet, automatisierte Einladungen werden generiert)

6. **automatisierte Bewerberkommunikation** (Chatbots navigieren den Bewerber durch das Verfahren, starten Assessments und ermitteln Skills)

Man könnte alle Themenfelder auch einmal konsequent zu Ende denken, wie es Studierende der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg am Lehrstuhl für Personalwirtschaft & Business Governance Anfang 2019 getan haben\*: Was wäre, wenn der Recruitingprozess durch eine KI vollautomatisiert werden würde? Herausgefunden wurde anhand einer Prototypenaufstellung, dass bereits heute, mit konkret zur Verfügung stehender KI-Software, die

vollautomatische Suche eines Kandidaten technisch möglich wäre. Sprich: Auf einmal steht der neue Mitarbeiter vor der Tür, nachdem aus einem Softwareimpuls heraus der zusätzliche Mitarbeiterbedarf aus einer gesteigerten Produktionsanforderung gemeldet wurde. Natürlich müssten unterschiedliche HR-Software, die jeweils nur bestimmte Prozessschritte abbilden, z. B. mit einer Trägersoftware verbunden werden. Und selbstverständlich bedarf einiger Vorbereitung, wie die Bestimmung eines verlässlichen Eingangssignals aus dem Fachbereich sowie das Hinterlegen von konkreten standardisierten Stellenprofilen und Arbeitsverträgen. Wäre das auch sinnvoll und ethisch vertretbar? Ganz klar NEIN. Die Studenten jedenfalls fühlten sich allein bei der Prozessmodulation und der Vorstellung nicht wohl, dass der gesamte Prozess durch verknüpfte KI „von allein“ vonstattengehen könnte. Ganz abgesehen davon, dass die betriebliche Mitbestimmung kaum durch eine KI erfolgen sollte und darf.

Es ist nicht verwunderlich, dass bei der Diskussion über den Einsatz von KI-Lösungen gerade im Personalmanagement viele ethisch-moralische Fragen aufkommen und auch der Umgang mit personenbezogenen Daten zurecht angemahnt wird. Künstliche Intelligenz muss nicht nur im HR-Bereich sicher und vertrauenswürdig gestaltet werden. Dabei kann eine noch ausstehende Zertifizierungsnorm helfen, technische Zuverlässigkeit und einen verantwortungsvollen Umgang mit der KI Technologie auch in HR zu gewährleisten. Zunehmend wird klar, dass der Mensch im Auswahlprozess immer eine entscheidende Rolle spielen sollte und alle Nutzer einer KI im Auswahlverfahren die Funktionsweise des Algorithmus „in der Blackbox“ einigermaßen nachvollziehen wollen: Schaffen die programmierten Auswahlkriterien in einer KI-Software eher erhöhte Objektivität und Fairness und dies ggf. sogar besser als ein Mensch und man kann darauf vertrauen? Oder gibt es auch unerkannte Effekte in einer Programmierung, die zu ungewollten Benachteiligungen bestimmter Gruppen führen und es ist also besser, dass der Personalmanager die KI-Prozessergebnisse kritisch hinterfragt? Sehr aufschlussreich zu lesen dazu ist die Datenanalyse eines KI-Tests von Journalistinnen und Journalisten des Bayerischen Rundfunks, die herausstellen, wie sich auch eine KI von Äußerlichkeiten beeinflussen lassen kann, obgleich sich dieselbe Person zur Auswahl gestellt hat\*\*. Es kommt halt auf die Programmierung an und die kann ähnliche Wahrnehmungsfehler beinhalten, die auch uns Menschen unterlaufen können.

Was hier sicherlich dem Personalmanager hilft ist, sich technisch fortzubilden und sich mit konkreten Lösungen zu befassen. Wer eine erste Orientierung sucht, was KI HR Software im Recruiting bereits heute bieten kann, um die eigene HR Arbeit optimieren, dem sei die Seite [www.ki-hr-lab.com](http://www.ki-hr-lab.com) ans Herz gelegt: Die Betreiber haben allein unter der Rubrik Recruiting über 50 Beispiele übersichtlich aufbereitet, um sich der Thematik nähern zu können. Denn eines steht fest: KI in HR kommt und digitale Kenntnisse gehören heute zur Pflichtkompetenz eines modernen Personalers.

\* [KI-HR Lab Broschüre final 270319 \(bpm.de\)](#)

\*\* [Fairness oder Vorurteil? \(br.de\)](#)