

Einsatz von KI im Recruiting

Der Mensch ist unersetzlich

Sollten wir KI das Recruiting überlassen? Hoffentlich nicht. KI kann die Prozesse verschlanken und den Recruitern repetitive Aufgaben abnehmen. Aber der Mensch muss weiterhin das Ruder beim Einstellungsprozess in der Hand haben, sagt die Interimsmanagerin Sandra Hoffmann.



Wie ist der Status quo zum Einsatz von KI im Personalwesen?

Inwieweit KI im Personalwesen eingesetzt wird, hängt von der Branche, der Größe des Unternehmens und dem jeweiligen Digitalisierungsgrad ab. Bei Banken und Versicherungen ist die Entwicklung oft weiter fortgeschritten als in anderen Branchen. Auch spielt es eine Rolle, ob die Personalabteilung gut aufgestellt ist und die Geschäftsführung den Einsatz von KI befürwortet.

Was kann KI leisten und welche Risiken gibt es?

Viele Mitarbeitende im HR-Bereich haben erkannt, dass KI sie bei repetitiven Aufgaben entlasten und bei der kreativen Ideenfindung helfen kann, so z. B. bei Stellenanzeigen, die mit Chat GPT generiert und automatisiert veröffentlicht werden. Was viele Recruiter nicht wissen ist, dass regionale und zusätzlich überregionale Jobbörsen sowie die breite Auspielung auf Social-Media-Kanälen die Erfolgchancen bei der Stellenbesetzung erhöhen können. Hier kann durch den Einsatz der KI breiter gestreut und die Chance auf mehr qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber erhöht werden. Auch die Terminplanung für Bewerbungsgespräche kann per Chat- oder Voicebot laufen. Das ermöglicht dem Personalzeit, sich auf seine Kernaufgaben zu konzentrieren, etwa die Vorbereitung auf Bewerbungsgespräche. Falls die Personalabteilung klein aufgestellt ist, bleibt mehr Zeit für das Tagesgeschäft, bspw. für die Konzeption von Entwicklungsmaßnahmen oder für Gespräche mit Mitarbeitenden.

Sandra Hoffmann, HR-Interimsmanagerin und Betriebspsychologin, HR-Strategie und -Projekte, Velpke (bei Wolfsburg)

Sehen Mitarbeitende die rasche Entwicklung im KI-Bereich kritisch?

Ja, weil sie mitunter um ihre Arbeitsplätze oder den Schutz ihrer Daten fürchten. HR hat die wichtige Aufgabe, den Mitarbeitenden zu vermitteln, dass durch die KI keine Arbeitsplätze wegfallen, sondern Menschen durch teilautomatisierte Prozesse entlastet werden können. Es kommt darauf an, ihre Sorgen ernst zu nehmen und sie an die KI heranzuführen und entsprechend zu schulen. Gleichzeitig brauchen wir Personalverantwortliche, die wissen, wo die Grenzen der KI im Recruiting sind. Diese kann zwar Unterlagen wie z. B. Zeugnisse auf Plausibilität überprüfen, aber ob ein Bewerbender wirklich auf eine Stelle und zur Unternehmenskultur passt, kann kein Algorithmus erkennen. Das ist die Kernaufgabe von HR. Grundsätzlich sollte für alle Einstellungsentscheidungen gelten: Die KI kann repetitive Aufgaben, wie etwa die Dateneingabe in Bewerbermanagementsysteme, erledigen, aber die Überprüfung sämtlicher Recruiting-Prozesse obliegt weiterhin dem Menschen. Das bedeutet, dass die KI nur die Entscheidung zur Vorauswahl eines Kandidaten vorbereiten kann, aber die finale Entscheidung muss HR treffen.

Beinhaltet auch das Thema Datenschutz Risiken?

Ja, das stimmt. Beim Einsatz von KI sollte HR daher darauf achten, dass Bewerbungsdaten ausschließlich in dem jeweiligen Bewerbermanagementsystem erfasst, verwaltet und mit Stellenanzeigen abgeglichen werden. Für weitere externe Zwecke dürfen die Daten nicht verwendet werden. Bei der Einführung von KI-Systemen, die von Mitarbeitenden genutzt werden, ist der Betriebsrat mitbestimmungspflichtig. Sobald die Mitarbeiter eine dienstliche E-Mail-Adresse nutzen, müssen die Anforderungen an den Datenschutz erfüllt sein. Werden durch das KI-System personenbezogene Daten erfasst, ist der Arbeitgeber verpflichtet, die Mitarbeitenden darüber zu informieren, welche Daten für welchen Zweck ausgewertet werden. Es empfiehlt sich, die Belegschaft bzgl. der Nutzung personenbezogener Daten zu schulen und ihnen entsprechende Guidelines an die Hand zu geben.

Laut einer aktuellen Studie eines US-amerikanischen Hiring-Software-unternehmens unter 1.700 HR-Managerinnen und Managern vorwiegend im angelsächsischen Raum haben Bewerbende während des Recruiting-Prozesses genauso viel Kontakt mit Menschen wie mit KI-Anwendungen. Was denken Sie darüber?

Das sehe ich kritisch. Über Chatbots oder Videobots auf der Karriereseite eines Unternehmens können im Vorfeld wichtige Fragen des Kandidaten zur Stelle oder zum Bewerbungsprozess beantwortet werden. Ich bin aber strikt dagegen, eine KI einzusetzen, um ein Kennenlerngespräch oder weitere Bewerbungsgespräche durchzuführen. Auch wenn ein Avatar sehr lebensecht sein kann und das Unternehmen gut repräsentiert, hat KI nicht die nötige Empathie und kann die Zwischentöne nicht richtig deuten. Das heißt, sie merkt nicht, wenn ein Bewerbender zögert oder es entfallen spontane Nachfragen, die wichtig wären. Auch wenn die KI stetig hinzulernt und künftig Mimik und Gestik bspw. immer besser interpretieren lernt, sollte sie für essenzielle Aufgaben wie das Bewerbungsgespräch nicht eingesetzt werden. Denn die Bewerberin oder der Bewerber wollen persönlich angesprochen werden und ein Gefühl für die Unternehmenskultur, die Arbeitsatmosphäre und die Kollegen bekommen. Das kann die KI genauso wenig leisten wie die Beurteilung von Erfahrungen in anderen Branchen oder bei Auslandsaufenthalten. Das muss weiterhin die Kernkompetenz des Personalers sein.

Welche HR-Prozesse müssen angesichts von KI unbedingt auf den Prüfstand?

Zunächst müssen Personalere offen dafür sein, Prozesse zu optimieren und diese konsequent zu digitalisieren. Vor allem Recruiter sollten bei dieser Entwicklung vorangehen, denn sie müssen sich prozessual um eine Vielzahl von Bewerberinnen und Bewerbern kümmern. Bevor die Prozesse aufgesetzt werden, muss zunächst analysiert werden, welche neuen Stellen es braucht, welche nachbesetzt werden müssen und was der Markt entsprechend zu bieten hat. Dann gilt es, sich damit auseinanderzusetzen, welche Key Skills ein Bewerber heute und zukünftig mitbringen muss und ob eventuell auch Quereinsteiger für die zu besetzenden Rollen geeignet sind. Weitere zu überprüfende Prozesse sind die Schaltung der Stellenanzeigen auf definierten Kanälen, die Vorselektion der Bewerbungsunterlagen, auch mithilfe von KI, und die Vereinbarung von Interviewterminen. Des Weiteren muss vorausgedacht werden, wie sich die Bindung eines künftigen Mitarbeiters erhöhen lässt. Wenn der Recruiter weiß, welche Benefits z. B. für einen Mitarbeiter der Generation Z wichtig sind, kann er diese entsprechend in den Stellenanzeigen kommunizieren.

Wie kann gewährleistet werden, dass KI bei der Personalauswahl nicht diskriminiert?

Grundsätzlich gilt es, Mitarbeitende nach objektiven Kriterien auszuwählen: Bringen sie die notwendige Qualifikation für die Rolle mit und passen sie zur Unternehmenskultur? Damit niemand diskriminiert wird, müssen die Kriterien des AGG erfüllt sein. Für Unternehmen ist es daher wichtig, dass sie in ihren KI-Algorithmen Vielfalt, Gleichberechtigung und Integration berücksichtigen, die KI entsprechend trainieren und regelmäßig auf Verzerrungen überprüfen.

Was bringt KI für den Pre- und Onboarding-Prozess?

Auch bei diesen Prozessen kann KI den Personalere unterstützen. Neben der Datenerfassung im HR-System und der Vorbereitung von Mitarbeiterdokumenten, z. B. personalisierten Schulungsunterlagen, kann die KI unabhängig von Geschäftszeiten Standardfragen beantworten, etwa: Wer ist in welcher Abteilung wofür zuständig und wann erreichbar? Auch Informationen zu Gehaltsabrechnungen, Zusatzleistungen, Urlaubs- und Kündigungszeiten können über einen Chatbot oder Video-Avatar rund um die Uhr zur Verfügung gestellt werden. Möglicherweise ist die Hürde für den Bewerber niedriger, eine Maschine statt eines Personalers zu befragen, den man noch nicht kennt. Klug eingesetzt, ermöglicht die KI dem Personalverantwortlichen mehr Freiräume, um in wichtigen Momenten mehr persönliche Präsenz zu zeigen. So muss sich der Vorgesetzte am ersten Arbeitstag eines neuen Mitarbeiters genügend Zeit für die Begrüßung nehmen und für alle Fragen da sein. Für die Bindung zum neuen Arbeitgeber sind der menschliche Kontakt und die individuelle Ansprache unverzichtbar.

Das ist auch eine Frage der Wertschätzung, oder?

Ja, richtig. Studien zeigen, dass sich Bewerber und Bewerberinnen wenig wertgeschätzt fühlen würden, sollte eine KI über ihre Anstellung entscheiden. Die Anerkennung von Bezugspersonen, die möglicherweise auch für die eigene Karriere richtungsweisend sind, wiegt eben deutlich schwerer als ein durch Maschinen simulierter Kontakt. Auch wenn sich die Entwicklung nicht absehen lässt, steht fest, dass die Bindung zum Unternehmen nur über echte Menschen erfolgt, die Vertrauen aufbauen, die Arbeit würdigen und den jeweiligen Mitarbeiter auf seinem Karriereweg begleiten und fördern. Wir müssen wachsam sein, dass wir uns unsere Wertarbeit nicht aus der Hand nehmen lassen.

Vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Annette Neumann, freie Journalistin, Berlin.