

1 Wie sich das Recruiting verändert hat

Bei der Suche nach neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern spielen zwei Dinge die entscheidenden Rollen: Zeit und Qualität. Jede offene Stelle kostet ein Unternehmen Umsatz, weil Aufträge abgelehnt werden müssen oder nicht so schnell, wie vielleicht zugesagt, abgearbeitet werden können. Dazu kommt, dass das bestehende Team stärker belastet wird, was die Gefahr von Kündigungen birgt – und damit die von weiteren offenen Stellen. Werden allerdings Menschen eingestellt, denen die nötigen Qualifikationen oder sozialen Kompetenzen fehlen, nur weil diese Menschen gerade verfügbar sind, verschlimmert das die Lage eher. Viele von ihnen werden innerhalb weniger Wochen oder Monate wieder gehen beziehungsweise die Probezeit nicht überstehen. Sie haben dann lediglich Ressourcen verschlungen und damit den Gewinn geschmälert.

Die steigende Zahl von vakanten Stellen hat, das ist mittlerweile überall angekommen, vor allem mit dem demografischen Wandel zu tun. Es kamen in den 1970er-, 1980er- und 1990er-Jahren schlicht viel weniger Kinder zur Welt als in den 1950er- und 1960er-Jahren. Im Jahr 1964 bekam eine Frau in Deutschland durchschnittlich 2,53 Kinder – der absolute Peak der Babyboomer-Zeit. Im Jahr 2023 waren es gerade noch 1,35 Kinder und in Österreich gar nur 1,32.^{2,3} Der »War for Talents« ist Realität und bedroht so manches Unternehmen in seiner Existenz. Gerade in den letzten Jahren haben wir erfahren, wie sich ein Markt, der jahrelang ein Arbeitgebermarkt gewesen war, in einen Arbeitnehmermarkt verwandelt hat. Viele Unternehmen verstanden plötzlich die (Recruiting-)Welt nicht mehr. Sie müssen umsteuern. Auch zunächst zurückhaltende Geschäftsführer und Personalchefs dürfen nicht mehr vor KI-Tools zurückscheuen. Sie müssen die potenziellen Mitarbeiter so ansprechen, wie diese angesprochen werden wollen – oder sie werden das Nachsehen haben.

Von Zeitungsanzeigen zu Google Ads

Zu diesem demografischen Wandel, den Zuwanderung nur abfertigt, aber nicht irrelevant macht, kommen die technologischen Neuerungen – mit KI, dem Thema dieses Buches – als vorläufigem Höhepunkt. Vor ein paar Jahrzehnten wurden Mitarbeiter per Zeitungsanzeigen gesucht, die es heute nur noch in raren Ausnahmefällen, wie etwa bei Stellen an Universitäten, gibt. Diese Inserate wurden mit dem Siegeszug des Internets durch Online-Jobbörsen abgelöst, was den Suchradius theoretisch auf unendlich erweiterte. Inzwischen gewinnen Anzeigen in den Social Media die Oberhand und verdrängen die einschlägigen Job-Portale. Und die neueste Entwicklung sind Ads auf LinkedIn oder Google, die mithilfe von KI automatisch potenziell passenden Kandidaten zugespielt werden.

Der Vorteil ist klar: Mit den Google Ads etwa können Jobsuchende oder auch möglichweise an einem Jobwechsel Interessierte den Stellenofferten sozusagen gar nicht entkommen. Weil jeder mehrfach täglich googelt, schieben sich die werbenden Unternehmen vor all jene, die zum Beispiel lediglich auf Jobportalen präsent sind. Viele gehen zudem nicht gezielt auf eine Online-Jobbörse, sondern finden auch diese über Google. KI sorgt nun dafür, bei bestimmten Suchanfragen das Stellenangebot auszuspielen. Es sehen dieses im Idealfall also nur diejenigen, die nach einer solchen Stelle Ausschau halten, um es mit einem Begriff aus der analogen Welt auszudrücken. Zudem können bestimmte Regionen und demografische Details wie etwa das Alter ausgewählt werden. Und bezahlt wird per Klick.

Das nur als erstes Beispiel dafür, dass sich das Recruiting bereits massiv gewandelt hat. Im »War for Talents« gewinnt nur, wer vielfältige neue Wege der Ansprache geht. Er muss auf Active Sourcing setzen, digitale Talentpools aufbauen, Video-Recruiting zur Selbstverständlichkeit machen, Gamification nutzen, Social-Media-Kampagnen fahren – ein Mix an Maßnahmen, mit denen alle Zielgruppen erreicht werden und der Erfolg hat, wenn er

authentisch bleibt. KI-Tools wie Textkernel oder Eightfold AI entdecken passende Bewerberprofile. Chatbots wie Paradox Olivia führen Gespräche, beantworten Fragen und organisieren Termine mit den HR-Mitarbeitern. Die Botschaft, die bei den Kandidaten ankommt: Dieses Unternehmen ist auf der Höhe der Zeit, es denkt und handelt digital.

Zukunft liegt im Zusammenspiel

Anders ausgedrückt: Recruiting ist schon seit Längerem keine administrative Aufgabe mehr, sie hat den Rang einer strategischen Disziplin erobert. Das stellt neue Anforderungen an die Mitarbeiter. Wollen sie auch morgen noch in der Lage sein, Talente zu gewinnen, müssen sie Prozesse neu denken, sich auf die Bedürfnisse ihrer Zielgruppen fokussieren – und eben auch moderne Technologien sinnvoll integrieren. Aus meiner Sicht ist die Einstellung entscheidend, denn die bestimmt letztlich über die Handlungen. Künstliche Intelligenz sollte nicht als Gegner betrachtet werden, der sie nicht ist, sondern als Verbündeter. Sie erhöht die Geschwindigkeit und richtig angewendet auch Objektivität und Transparenz. Sie ersetzt nicht – etwa das persönliche Gespräch –, sie ergänzt. So wie heute kein Mensch mehr ohne digitale Medien beruflich erfolgreich sein kann, so wird es bald keiner mehr ohne KI sein können. Im effizienten Zusammenspiel liegt die Zukunft. KI sollte wie ein neuer Mitarbeiter oder ein neues Teammitglied gesehen werden.

Führungskräfte werden sich mit dem Zusammenspiel von Mensch und Maschine beschäftigen müssen – und das wird neue Denkweisen und Zugänge benötigen.

Bevor wir uns anschauen, wo KI HR genau unterstützt, werfen wir einen Blick auf die Generationen, die den Arbeitsmarkt der nächsten Jahre bestimmen werden. Sie unterscheiden sich von denen, die bereits das Renten- beziehungsweise Pensionsalter

erreicht haben oder das in den nächsten Jahren tun werden. Welche Ansprüche bereits jetzt wichtig sind und künftig noch wichtiger werden dürften, das hat Einfluss auf das, was Arbeitgeber bieten müssen – und auch auf das, was vom Recruiting erwartet wird. Es ist wichtig, um zu entscheiden, wo KI besonders sinnvoll ist und wo sie allenfalls menschliche Kompetenz ergänzen kann.

1.1 Neue Generationen, neue Ansprüche

Die jüngeren Menschen stellen Fragen, die früher kaum jemandem eingefallen werden. »Warum sollte ich überhaupt bei euch arbeiten?« zum Beispiel. Oder: »Welchen Sinn hat das, was ich bei euch tun würde?« Und auch: »Was werdet ihr tun, um meine berufliche und meine persönliche Weiterentwicklung zu unterstützen?« Das darf keineswegs in Richtung fehlender Loyalität verstanden werden. Junge Leute haben schlicht ein anderes Selbstverständnis und Arbeit ist für sie nicht weniger wichtig als für die Älteren, vielleicht eher im Gegenteil. Menschen sehen ihre Arbeit heute zunehmend als wesentlichen Teil ihrer Lebensgestaltung und nicht lediglich als Mittel zum Geldverdienen – abhängig allerdings von der Generation.

Mit Aussagen wie »Du gehörst zu einer anderen Generation« haben sich die Jüngeren immer schon von ihren Eltern und Großeltern abgegrenzt. Soziologen teilen die aktuell lebenden Menschen in sechs Alterskohorten ein. Sie fassen damit Menschen zusammen, die durch bestimmte Ereignisse – wie etwa die Einführung des Internets oder auch Kriege – ähnlich geprägt worden sind. Vor allem die Jugendjahre werden als besonders relevant betrachtet. Die Angehörigen einer Generation sollen ähnliche Werte haben, ein ähnliches Konsumverhalten und eben auch ähnliche Einstellungen zu ihrer Arbeit und ihrem Arbeitsplatz. Natürlich ist das nur eine grobe Einteilung und es gibt zahlreiche Individuen, die nur vom Jahrgang her in »ihre« Generation passen, aber stark von deren typischen Eigenschaften abweichen.

X, Y und Z bestimmen die Arbeitswelt

Eine häufig verwendete Einteilung ist die in die Traditionals (geboren zwischen 1922 und 1955), die Babyboomer (1956 bis 1965), die Generation X (1966 bis 1980), die Generation Y (1981 bis 1994), die Generation Z (1995 bis 2009) und die Generation Alpha (Geburtsjahrgänge ab 2010). Für den aktuellen Arbeitsmarkt wichtig sind die Generationen X und Z sowie vor allem Y. Wer zur Kohorte Y zählt, wird oft auch als *Millennial* oder erster *Digital Native* bezeichnet. Er oder sie wuchs mit der beginnenden Digitalisierung auf. Die ersten Handys, die ersten Smartphones, das Internet für alle: Mit alldem wurden die Ypsiloner in ihren ersten Lebensjahren konfrontiert. Doch die meisten von ihnen wissen auch, wie das Leben war, als es noch ausschließlich offline stattfand.

Für die Generation Y habe die Work-Life-Balance eine überragende Bedeutung, so heißt es. Sie will sich ihre Arbeitszeit weitgehend selbst einteilen können und räumlich möglichst ungebunden sein. Die Arbeit soll als sinnvoll erlebbar sein, und weil die Ypsiloner durchaus leistungsbereit sind, ergibt sich in Verbindung mit hoher Flexibilität ein Work-Life-Blend-Konzept. Arbeit und Freizeit sind nicht mehr strikt getrennt, die Erreichbarkeit für den Arbeitgeber auch nach Büroschluss wird häufig als normal betrachtet. Im Gegenzug nimmt sich die Generation Y mehr Freiheiten heraus als etwa die Vertreter der Kohorte X.

Generation X erlebt Geburt der Digitalisierung

Noch mitten im Arbeitsleben stehen die meisten Angehörigen der Generation X, die auch als Generation Golf bekannt wurde. Während für die noch Älteren, die Babyboomer, Wirtschaftswachstum selbstverständlich war, wurde die Kohorte X mit Wirtschaftskrisen konfrontiert. Viele erinnern sich heute noch an die Ölkrise Mitte der 1970er-Jahre mit ihren autofreien Sonntagen. Die Generation Golf soll an Marken und Statussymbolen wie bestimmten Autos hängen. Den Beginn des digitalen Zeitalters

kennen die X'ler nicht nur vom Hörensagen, sie haben ihn vielmehr live erlebt und mitgestaltet.

Finanziell abgesichert zu sein, hat für die Generation X Priorität. Sie will Karriere machen, etwas erreichen. Soziologen erklären das damit, dass X'ler sowohl Rezession als auch Wachstum kennen. Anders als die nachfolgenden Ypsiloner gibt es noch eine ziemlich klare Trennung von Beruf und Privatleben. Hart zu arbeiten, wird als Weg gesehen, sich materiell etwas leisten zu können. E-Mails und Handys sind längst selbstverständlich, auch wenn die Generation X in 100-Prozent-Offline-Zeiten geboren wurde. Ihre Angehörigen sind die Ersten, die wenig bis keinen Widerstand gegen die Einführung von KI leisten dürften. Die Datenwissenschaftlerin Donncha Carroll sieht die X'ler und auch die Babyboomer sogar als die größten Profiteure der Verbreitung von KI in vielen Jobs, denn: Fähigkeiten in den Bereichen Führung, Kommunikation, Verhandlung, Beziehungsmanagement und Veränderungsmanagement würden vor allem ältere Arbeitnehmer auszeichnen⁴ – und diese Fähigkeiten kann KI nicht ersetzen.

Generation Z ist rund um die Uhr vernetzt

Die erste Generation, die sich eine Welt ohne permanenten Online-Kontakt nicht mehr wirklich vorstellen kann und sie nie erlebt hat, ist die mit Z oder auch als YouTuber oder Digital Natives bezeichnete. Sie stellt entsprechende Ansprüche an den Arbeitsplatz, dessen digitale Ausstattung dem letzten Stand entsprechen sollte. Mit der Selbstverständlichkeit von Vernetzung geht der Drang nach Unabhängigkeit einher. In dieser Generation arbeiten viele als sogenannte digitale Nomaden, die sich nicht mehr an einen festen Ort »anketten« lassen wollen. Gleichzeitig haben sie kaum ein Problem damit, ständig für ihren Arbeitgeber oder die eigenen Kunden verfügbar zu sein.

KI im Recruiting wird von der Generation Z stärker angenommen als von den X'ern und Ypsilonern. Die US Consulting Firma Intoo wird mit einer Studie zitiert, laut der 47 Prozent der

befragten Z'ler sagten, ChatGPT würde ihnen bessere Ratschläge für ihre Karriere geben als ihre direkten Vorgesetzten.⁵ Das ist zumindest ein Fingerzeig für die Führungskräfte, wollen diese die Generation Z nicht sozusagen an die KI verlieren. Zudem sollten sich Unternehmen dessen bewusst sein, dass die jüngsten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mehr noch als ihre älteren Kolleginnen und Kollegen nach Sinnhaftigkeit suchen und Wertschätzung sowie Respekt erwarten. Sie wollen sich weiterentwickeln und achten darauf, wie veränderungsbereit ein Betrieb ist.

Die Generation Z vollzieht in gewisser Weise einen Rollback zur Work-Life-Balance. Anders als die Ypsiloner möchte sie Privat- und Berufsleben wieder strikt trennen – was sich unter anderem damit erklären lässt, dass die Digitalisierung ansonsten jede Grenze verwischen würde. Nicht selten wird die Generation Z als eine diffamiert, die alles zugleich will: ganz klar definierte Arbeitszeiten, einen absolut sicheren Arbeitsplatz, ein sehr gutes Gehalt – und dabei ist die Bindung an den Arbeitgeber eher gering. Die Z'ler haben aber durchaus Ziele, die eben nur im Vergleich zu den Ypsilonern oder X'lern noch stärker ihre eigenen und nicht die des Unternehmens sind. Und: Weil es von den Vertretern der Generation Z so wenige gibt, haben diese natürlich enorm viel Macht auf dem Arbeitsmarkt – wenn sie Qualifikationen vorweisen können, die gefragt sind.

Boden für KI bereitet

Wir sehen also: Der Boden für die Akzeptanz von KI im Recruiting ist bereitet. Die Generationen, die heute schon und mehr noch morgen den Arbeitsmarkt bestimmen, sind offen dafür – und mehr und mehr werden Digital Natives oder zumindest Menschen mit großer Affinität für neue Technologien zu Arbeitgebern oder leitenden Angestellten – auch im Personalbereich. Was ebenfalls wichtig ist und worauf wir in diesem Buch noch öfter zurückkommen werden: Die KI ist stets nur so gut oder so objektiv wie ihre Daten. Wenn also Babyboomer oder Vertreter der

Generation X sie »füttern«, sollte das Ergebnis mit der nötigen Skepsis betrachtet werden. Es wäre vermutlich ein anderes, würden Ypsilonen und Z'ler den Input liefern.

Dieser Bias, also die »Voreingenommenheit«, die auch KI hat, sollte nie außer Acht gelassen werden. Wir glauben, unsere Vorurteile, unsere einseitigen Sichtweisen zu eliminieren, indem wir an Algorithmen übergeben. Doch die bilden sich nicht im luftleeren Raum. Wie gesagt, stellen Menschen der KI Daten zur Verfügung. Außerdem lernt diese anhand von Informationen im Netz, die alles andere als ausgewogen sind. Das Web wimmelt von Stereotypen, die sich letztlich im Output der KI wiederfinden. In Kapitel 2 und 3 werden wir uns ausführlicher mit dem Thema KI und Bias beschäftigen.

Klare Kommunikation und Role Models

Was für alle Generationen gilt: In unserer schnelllebigen Zeit muss es beim Recruiting rasch und einfach gehen. Dafür brauchen Unternehmen eine gute Webpräsenz und vor allem auch einen professionellen und spannenden Auftritt in den Social Media. Auch Bewertungsplattformen werden wichtiger, wie immer man dazu stehen mag. Was das Unternehmen macht und was es den potenziellen Mitarbeitern bietet, das muss klar kommuniziert werden. Die Menschen möchten wissen, wie ihr Karriereweg aussehen könnte, wenn sie den Arbeitsvertrag unterschreiben. Besonders wirksam sind Role Models, die von ihrem Alltag im Unternehmen erzählen – und vielleicht zu einem Videorundgang einladen. Und genau das können KI-Tools übernehmen.

Top-Talente fordern KI-Tools ein und erwarten einen perfekten digitalen Auftritt potenzieller Arbeitgeber.

Um es noch mal deutlich zu sagen: Kandidaten sind heute die neuen Kunden, das Recruiting wird zum Sales. Unternehmen

müssen sich proaktiv präsentieren, proaktiv auf gute Kandidaten zugehen, bestehende Kontakte halten. Sie müssen auch ihre Maßnahmen in puncto Social Corporate Responsibility (CSR) und Nachhaltigkeitsthemen kommunizieren. Diese Dinge werden für immer mehr Menschen – vornehmlich der jüngeren, aber auch der anderen Generationen – zu einem der ausschlaggebenden Kriterien, wenn es um die Auswahl des Arbeitgebers geht. Zudem muss die Kommunikation mit den potenziellen Arbeitskräften mit der Unternehmenskommunikation abgestimmt sein – und was gesagt wird, sollte auch gelebt werden. Menschen wünschen sich in unseren digitalen Zeiten mehr denn je Authentizität und sie haben ein feines Gespür dafür, wo Worte und Taten nicht zusammenpassen.

1.2 Digitale Bewerbung ist Standard

Vor einigen Jahren konnte ein potenzieller Mitarbeiter sich noch von der Masse abheben, wenn er auf eine digitale Bewerbung setzte. Heute ist diese längst die häufigste Form. So gut wie niemand erstellt noch eine Bewerbungsmappe, die dann in einen DIN-A4-Umschlag gesteckt und zur Post getragen wird. Webformulare, Social Media und Recruiting-Apps dominieren, One-Click-Bewerbungen sind Standard. Sich digital zu bewerben, heißt aber nicht nur, Anschreiben, Vita, Zeugnisse und so weiter in ein PDF zu verwandeln und dann per E-Mail auf die Reise zu schicken oder auf Job-Plattformen hochzuladen. Wer erfolgreich sein will, achtet auf eine Dateigröße, die sich leicht handhaben lässt, und er baut multimediale Elemente ein wie einen Lebenslauf als Video oder Fotos.

Den Personal-Roboter beeindrucken

Doch das ist noch nicht alles. Weil inzwischen häufig KI die digitalen Bewerbungen analysiert, müssen sich Kandidatinnen und

Kandidaten für eine offene Stelle daran anpassen. So sollte der Text bestimmte Wörter enthalten, nach denen die Software des Wunsch-Arbeitgebers vermutlich sucht. *Applicant Tracking System* (ATS) heißen die Systeme, die als eine Art Personal-Roboter die Unterlagen der Bewerber vorsortieren. Und der wird eben mit Schlüsselbegriffen – wie bestimmten Kompetenzen, Ausbildungen oder Sprachkenntnissen – gefüttert. Denken Sie an einen Club, der einen Türsteher beschäftigt. An dem kommt auch nur vorbei, wer Basis-Anforderungen erfüllt, etwa einen bestimmten Dresscode berücksichtigt.

Allzu viel Kreativität ist eher nicht angesagt, wenn ATS-Software sozusagen der erste Ansprechpartner ist. Das beginnt bei der Schriftart: Wer da mit einem eher ungewöhnlichen Font auffallen will, vergisst, dass er nicht einen Menschen beeindrucken, sondern einen Computer überzeugen muss. Übliche Fonts sind für diesen leichter zu lesen und auch inhaltlich sollte es eher genormt zugehen. Motto: So simpel wie möglich. Und wenn bestimmte Inhalte oder auch Formate vom Arbeitgeber gefordert werden, gilt es, diese unbedingt zu liefern beziehungsweise penibel einzuhalten. Denn exakt danach wird die KI fahnden.

In Sachen Interpunktions- und Rechtschreibung steigen die Anforderungen an den Bewerber, weil sich vor allem sinnentstellende Fehler fatal auswirken. Die KI »liest« exakt das, was in der Datei steht, während ein menschlicher Mitarbeiter der Personalabteilung das eigentlich Gemeinte erkennt. Abkürzungen sollten vermieden oder lediglich in Klammern hinter das ausgeschriebene Wort gesetzt werden. Es ist ratsam, grundsätzlich die Fähigkeiten der KI eher zu unter- als zu überschätzen. Und bei den schon erwähnten Schlüsselbegriffen müssen unbedingt die aus der Stellenanzeige vorkommen sowie darüber hinaus solche, die für die jeweilige Stelle und Branche relevant sind.

Übrigens: Wenn die Unternehmen KI für die Beurteilung von Lebensläufen und Bewerbungsschreiben einsetzen, warum sollten

das dann die Bewerberinnen und Bewerber nicht tun? Selbstverständlich tun sie es! Zum Beispiel lassen sie sich von KI die Schlüsselwörter vorschlagen, die am besten zur angestrebten Stelle passen. Das wiederum wissen die Personaler und verwenden ihrerseits KI, um von KI generierte Bewerbungen als solche zu identifizieren. Und wenn es eine KI-Bewerbung in die Vorauswahl schafft, ist dort oft Endstation, weil dem Menschen, der fürs Vorstellungsgespräch auswählt, das Individuelle, die Persönlichkeit fehlt. Jedoch ist festzuhalten, dass aktuell (2025) nur 28 Prozent der Unternehmen KI-Lösungen nutzen. Das heißt: HR muss darauf achten, dass die Bewerber nicht schneller mit KI arbeiten und entsprechend KI-basiert agieren.

1.3 Candidate Journey ist schon Realität

Anschreiben à la »Hiermit möchte ich mich auf die ausgeschriebene Stelle als Assistentin bewerben« haben bereits fast ausgedient. Sie bedeuten für manchen Aspiranten eine Hürde und deshalb verzichten Unternehmen zunehmend darauf – schlicht deshalb, weil sie so die Zahl der Bewerber maximieren, in Zeiten des Fach- und Arbeitskräftemangels ein entscheidendes Argument. Während sich früher die Arbeitssuchenden im besten Licht präsentieren mussten, um eine der raren Stellen zu ergattern, ist es heute zumindest in sehr vielen Branchen und bei sehr vielen Positionen umgekehrt. Und: Die Unternehmen wissen, dass Anschreiben heute oft von einem Coach oder einer KI geschrieben werden und deshalb meist wenig über die Person aussagen. In jedem Fall gilt: Der Arbeitgeber wirbt um die Arbeitnehmer, die Kandidaten sind die neuen Kunden.

Wenn ich mit Unternehmen rede, ernte ich für einen solchen Satz immer noch häufig Kopfschütteln und Aussagen wie diese: »Wir zahlen schließlich gutes Geld, also sollten doch die Leute Schlanze stehen.« Nun, erstens ist Geld für die Generationen Y und Z

nicht der ausschlaggebende Faktor und zweitens haben sie die Qual der Wahl, wo sie arbeiten möchten. Unternehmen müssen deshalb die potenziellen neuen Mitarbeiter geradezu zu ihren Fans machen – was nicht nur die Chance erhöht, dass diese tatsächlich einen Arbeitsvertrag unterschreiben. Es werden damit auch Menschen akquiriert, die sich den Werten des Betriebs und seinen Visionen verbunden fühlen. Da kommen nicht nur Leute, die bestimmte Aufgaben abarbeiten, sondern solche, die zu echtem Teamspirit beitragen.

Während jedoch jeder Geschäftsführer und jeder Vertriebler weiß, wie wichtig eine gute Customer Journey ist, hat noch nicht jeder die Bedeutung einer optimalen Candidate Journey verstanden. Wer seine Bewerberinnen und Bewerber eine solche erleben lässt, erzeugt einen positiven Effekt auf die Kultur und das Image des Unternehmens. Vor allem aber ist eine solche Journey unverzichtbar, um die besten Kandidatinnen und Kandidaten für sich zu interessieren. Hier wird noch immer zu wenig professionell agiert und sind deshalb viele Bewerber unzufrieden. Um ihre Reise vom ersten Kontakt bis zur Vertragsunterschrift zu verbessern, ist KI eine wertvolle Hilfe – was auch für die Journey der abgelehnten Bewerber gilt, die vielleicht zu einem späteren Zeitpunkt zum Zuge kommen könnten.

Stationen entlang der Reise

Sie werden in diesem Buch erfahren, an welchen Stationen der Candidate Journey welche KI-Tools wie eingesetzt werden können. An dieser Stelle wollen wir uns kurz anschauen, wie diese Reise überhaupt aussieht. Sie beginnt mit dem Lesen der Stellenanzeige – sofern es nicht um eine Initiativbewerbung oder die Vermittlung über einen Personalberater geht – auf einem Jobportal, in den Social Media, auf der Homepage des Unternehmens, auf Plakaten oder ganz klassisch in einem Print-Medium. Sehr schnell entscheidet sich, ob der aktiv oder auch passiv Stellensuchende aufmerksam wird und mehr wissen will – oder eben nicht.

Weitere Berührungspunkte sind die gesamte Web-Präsenz des Betriebs sowie seine Auftritte auf Facebook, Instagram, LinkedIn und Co. Anders als früher haben Interessenten heute jede Menge Quellen, wenn sie etwas über das Unternehmen herausfinden wollen. Die Betriebe sollten das als Chance sehen, denn sie können sich mit einer entsprechenden Präsentation positiv von der Konkurrenz abheben. Ja, es wird auch zu negativen Kommentaren kommen, doch die hundertprozentig vermeiden zu wollen, würde mediale Unsichtbarkeit erfordern – und kaum jemand dürfte einen derartig »maskierten« Betrieb in die engere Wahl ziehen. Denken Sie an ein Auto oder ein Hotel, das im Internet nicht auffindbar ist: Die Zahl der Kunden tendiert sicher gegen null.

Weiter geht es auf der Reise mit dem Bewerbungsprozess selbst, wobei sich hier sehr oft die Spreu vom Weizen trennt. Manchmal dauert es Wochen bis zu einer Reaktion des Unternehmens und das kommt beim Stellensuchenden ungefähr genauso schlecht an, wie wenn ein Reiseunternehmen eine Buchungsanfrage erst nach einem Monat beantworten würde. Logisch, dass sich mit KI das Erlebnis wesentlich verbessern lässt – zumal dann, wenn die HR-Abteilung schlicht überlastet ist und es nicht schafft, die Bewerbungen zeitnah unter die Lupe zu nehmen.

Gelingt es einem Bewerber, die erste Runde zu überstehen, gibt es vielleicht ein Assessment Center oder gleich ein Vorstellungsgespräch. So jedenfalls hätte die Formulierung früher gelautet. Heute jedoch haben wir, wie bereits betont, einen Bewerbermarkt. Ein Immobilienmakler in einem Käufermarkt schätzt sich glücklich, wenn ein Kaufinteressent wirklich kommen will, um das Objekt anzuschauen. Es ist also aktuell eher so, dass der Stellensuchende den Daumen hebt oder senkt, weil er vielleicht mehrere Bewerbungen losgeschickt und dann vermutlich mehrere Möglichkeiten hat.

Pause hat die KI, wenn sich der Bewerber und der Personalchef oder Geschäftsführer zum Vorstellungsgespräch treffen. Bisher

entscheidet also die Künstliche Intelligenz nicht darüber, wer letztlich ins Team aufgenommen wird und wer nicht. Sie assistiert im Vorfeld, sie spart Zeit und Geld, aber sie ersetzt nicht die zwischenmenschliche Begegnung. Im Kapitel 3 werden wir uns detailliert anschauen, wo der Mensch der KI weiterhin eine Menge voraushat – und was das fürs Recruiting bedeutet. Dafür sind Algorithmen durchaus gefragt, wenn das Pre- und später das Onboarding anstehen. Zumindest der Kontakt zum Unternehmen in der Phase vor dem ersten Arbeitstag gehört zur Candidate Journey, obwohl der Kandidat dann schon keiner mehr ist.

Candidate Experience

Neben der Reise der Kandidaten gibt es auch die Candidate Experience, nämlich die Summe der Erfahrungen, die ein Stellenbewerber während des gesamten Prozesses seiner Rekrutierung mit dem potenziellen Arbeitgeber macht. Auch dabei sind die individuellen Erfahrungen an den verschiedenen Touchpoints entscheidend – und auch für die Experience spielt heute KI eine Rolle. Ist dem Bewerber klar, wo Künstliche Intelligenz eingesetzt wird, und sind die verwendeten Systeme nutzerfreundlich? Nur dann bildet sich Vertrauen und das ist wie auch bei jeder zwischenmenschlichen Begegnung die Basis für eine gute Beziehung.

Das Versprechen der Verfechter von KI ist dieses: Bewerbungen werden nicht mehr bloß kurz überflogen und häufig vielleicht schon aussortiert, weil dem Personalen das Bild nicht gefällt. Sie werden stattdessen wirklich verstanden, weil der KI nichts entgeht. Das wiederum bewirkt eine persönlichere Erstansprache, was einer gewissen Paradoxie nicht entbehrt, denn es ist ja gerade keine Person, die mit dem möglichen Mitarbeiter in Kontakt tritt. Die KI filtert spannende Details aus der Bewerbung, sodass die Antwort tatsächlich individuell ausfällt. Im Vergleich zu Reaktionen à la »Wir

haben Ihr Schreiben erhalten und möchten Sie noch um etwas Geduld bitten, da wir aktuell alle eingegangenen Bewerbungen sichten« ist das in den Augen vieler Bewerber eine eindeutig bessere Experience.

Konkret könnte eine KI etwa so auf eine Bewerbung antworten: »Vielen Dank für Ihr Interesse, bei uns zu arbeiten. Vor allem Ihre langjährigen Erfahrungen im Vertrieb sind einer Ihrer Pluspunkte.« Der Bewerber wird dabei vermutlich eher das Gefühl haben, mit seiner individuellen Vita gesehen worden zu sein, als bei einem generischen Antwortschreiben. Automatisierte Kommunikation kann eben dank KI durchaus persönliche Kommunikation sein. Zudem braucht KI dafür nur sehr wenig Zeit, niemand muss lange auf Feedback warten. Die Kandidaten erfahren Wertschätzung und das ist oft der ausschlaggebende Punkt in deren Auswahlprozess. Denn, es lässt sich nicht oft genug wiederholen: In aller Regel haben aktuell zumindest gut qualifizierte Leute sehr viele Optionen.

Das ultimative KI-Tool gibt es nicht

Unternehmen, welche die Zeichen der Zeit erkannt haben und den Weg zum KI-gestützten Recruiting gehen wollen, werden allerdings nicht das eine ultimative Tool finden. In jedem Betrieb gibt es andere Herausforderungen und andere Ansatzpunkte wie sich ständig wiederholende einfache Tätigkeiten. Der Flaschenhals ist überall an einer anderen Stelle und die Einführung von KI deshalb nicht nach einem Schema F möglich. Die Ziele aber sind immer die gleichen, nämlich die speziellen Fähigkeiten der KI dort zu nutzen, wo sie dem Menschen überlegen ist, und gleichzeitig das Humane nicht aus dem Prozess zu kicken. Rein theoretisch ließe sich ja auch das Vorstellungsgespräch an einen Roboter delegieren, doch: Nicht alles, was automatisiert werden kann, sollte auch automatisiert werden.

Auf einen Blick

- Mit der Eroberung der Unternehmen durch die Generation Z wird die Einführung von KI-Tools einfacher. Für Angehörige dieser Generation ist es normal, permanent online zu sein. Die Grenze zwischen analoger und digitaler Welt verschwimmt. Z'ler akzeptieren KI im Recruiting, ja sie erwarten sogar mehr und mehr, die Vorteile von Künstlicher Intelligenz geboten zu bekommen – schon im Anwerbeprozess und natürlich auch am Arbeitsplatz.
- Nicht nur sind digitale Bewerbungen längst Standard, die Kandidatinnen und Kandidaten sollten sich inzwischen an die Auswahlkriterien von KI-Tools im Recruiting anpassen. Das reicht von der Wortwahl bis zur Betonung bestimmter Skills, auf welche die KI »geeicht« ist.
- Zur Candidate Journey und Candidate Experience wird zunehmend auch KI gehören. Potenzielle neue Mitarbeiter kommen an diversen Stellen im Rekrutierungsprozess mit KI-Technologien in Kontakt – und viele schätzen es, viel schneller als früher Antworten zu erhalten und diese rund um die Uhr zu bekommen.
- Eine begeisternde Candidate Journey färbt auf die Kultur des Unternehmens und sein Image ab. Im besten Fall haben wir es also mit einer positiven Spirale zu tun: Wer dafür sorgt, dass sich die Kandidaten gut abgeholt und umsorgt fühlen, verbessert seine Außenwirkung und den Umgang miteinander im Betrieb – und das wiederum hat Anziehungskraft auf potenzielle neue Mitarbeiter.