

Das Wissen

Wenn Chatbots die Karriere mitbestimmen – KI in der Personalauswahl

Von Beate Krol

Sendung vom: Donnerstag, 15. Oktober 2026, 8:30 Uhr

Redaktion: Vera Kern

Regie: Andrea Leclerque

Produktion: SWR 2026

Durch KI hoffen Personalabteilungen, Bewerber*innen objektiver und effizienter beurteilen zu können. Dafür muss die KI aber perfekt trainiert sein. Umgekehrt ist wohl kaum eine Bewerbung mehr ohne KI-Hilfe geschrieben.

Das Wissen in der **ARD-Sounds App** hören und abonnieren:

<https://1.ard.de/das-wissen>

Oder als **Podcast**: <https://www.swr.de/swrkultur/programm/podcast-swr-das-wissen-102.html>

Bitte beachten Sie:

Das Manuskript ist ausschließlich zum persönlichen, privaten Gebrauch bestimmt. Jede weitere Vervielfältigung und Verbreitung bedarf der ausdrücklichen Genehmigung des Urhebers bzw. des SWR.

Die ARD-Sounds App

Hören Sie das Programm von SWR Kultur in ARD-Sounds, wann und wo Sie wollen.

Jederzeit live – als Webradio – oder zeitversetzt, online oder offline.

<https://www.ardsounds.de/radio/swr/swr-kultur>

MANUSKRIPT

Musikakzent

Sprecherin:

Habe ich es mit einer KI zu tun oder einem Menschen? Die Frage wird zunehmend auch bei der Jobsuche relevant, wie ein Fall aus den USA zeigt. Im Sommer 2024 klagt ein IT-Experte gegen das US-Unternehmen Workday. Der Vorwurf: die KI-gesteuerte Bewerbungs-Plattform von Workday habe ihn, einen Afroamerikaner über 40 mit psychischen Erkrankungen, immer wieder diskriminiert. Egal, bei welchem Unternehmen er sich auch bewarb, immer kam direkt eine Ablehnung. Einmal mitten in der Nacht.

O-Ton 01 Derek Mobley, IT-Experte:

Normally, what I see is some type of Workday moniker. Either it's in a URL, it might say Abccompany.workday.com, or it just might have the company name, but then it'll have a Workday branding on the actual landing page that I'm on to try to apply for the position.

Voiceover Sprecher (Derek Mobley):

Egal wo, du siehst immer einen Workday-Hinweis. Entweder steht Workday in der URL – zum Beispiel „XYZUnternehmen.workday.com“ – oder das Workday-Logo ist auf der Landingpage zu sehen, über die man versucht, sich auf die Stelle zu bewerben.

Musikakzent

Ansage-Sprecher:

Wenn Chatbots die Karriere mitbestimmen – KI in der Personalauswahl. Von Beate Krol.

Sprecherin:

Aussortiert von einer KI? Was dem arbeitssuchenden IT-Spezialisten in den USA passiert ist, könnte Bewerberinnen und Bewerbern auch in Deutschland widerfahren.

Schon jetzt nutzen Menschen KI für ihre Bewerbungen. Und Unternehmen wiederum setzen KI-Tools ein. Wie weit sie dabei schon gehen und welche Pläne sie für die Zukunft haben, ist allerdings nur schwer abzuschätzen. Umfragen unter Personalern schwanken zwischen Euphorie und Skepsis. Mal scheint das Recruiting in seiner bisherigen Form bald der Vergangenheit anzugehören, mal wollen Personalabteilungen die KI vor allem zur Entlastung von Bürokratie nutzen.

Für diese Folge von Das Wissen haben wir uns auf die Suche nach Unternehmen gemacht, die mit KI bei der Personalauswahl experimentieren. Wofür wird sie genutzt und was ist überhaupt sinnvoll?

Den Anfang macht allerdings zunächst ein Arbeitnehmer. Dominik Tarant heißt er und ist Logistikfachmann aus der Nähe von Frankfurt am Main. Vor sich hat er einen geöffneten Laptop.

O-Ton 02 Dominik Tarant, Logistikfachmann:

Ah ja, hier. Habe ich mir extra einen Karriereordner angelegt. Und was ich jetzt gemacht habe, ist: Ich habe mir einfach einen super, ausführlichen Lebenslauf erstellt. Diesen nehme ich her und sage dann der KI: 'Pass mal auf, hier habe ich eine Stellenanzeige', ich lade das PDF da rein, 'ich möchte, dass du mir den Lebenslauf jetzt optimal so vorbereitest, dass er perfekt auf diese Stelle passt, dass der Recruiter gar keine andere Wahl hat, als mich einzuladen für ein Erstgespräch' halt, ja.

Sprecherin:

Dominik Tarant prüft immer wieder mal seinen Marktwert. Er ist hochqualifiziert, hat eine Ausbildung und ein Studium absolviert. Seit er die KI konsultiert, ist er mit seinen Bewerbungen deutlich zufriedener. Sie sind besser auf die Stellenanzeige zugeschnitten und, wie er findet, auch besser formuliert. Außerdem lässt er die KI ein Abstract entwerfen.

O-Ton 03 Dominik Tarant:

Ich habe studiert, ich habe sauviele Studien gelesen und Abstracts, da gibt's immer ein Management Summary, ich habe es auf der Arbeit kennengelernt, weil ich viele Unterlagen für Vorstände vorbereitet habe, die lesen die erste Seite und dann vielleicht noch, 'Wo soll ich jetzt entscheiden, links oder rechts?' und das lesen sie aus dem Management Summary.

Sprecherin: Die kurze Zusammenfassung soll den Recruitern helfen, sich schnell ein Bild zu machen. Überzeugt sie das nicht, sagt er, können sie sich das Lesen seiner Bewerbung sparen. Dass eine Bewerbung statt von einem Menschen auch von einer KI gesichtet werden kann, ist Dominik Tarant bewusst. Es stört ihn nicht.

O-Ton 04 Dominik Tarant:

Ich kann mir vorstellen, dass es einfach entstanden ist KI einzusetzen, weil einfach manche Unternehmen sich mit tausenden von Bewerbungen auseinandersetzen müssen, ja? Da hat niemand mehr die Zeit, also keiner kann das bezahlen, weiß ich nicht, wie viele Menschen einzusetzen nur, um die ersten Bewerbungen zu sichten, die dann auszusortieren, auf den Einladen-Stapel zu legen – da wird man ja nicht mehr glücklich mit.

Sprecherin:

Manche Großkonzerne erhalten bis zu 100.000 Bewerbungen im Jahr. Der Rüstungskonzern Rheinmetall soll 2025 nach eigenen Angaben sogar 350.000 Bewerbungen erhalten haben. Runtergebrochen auf die einzelnen Stellen sind die Zahlen dann zwar nicht mehr so groß. Aber auch hundert Bewerbungen können Mitarbeitende der Personalabteilung überfordern. Irgendwann leidet jede Konzentration und damit auch die nötige Unvoreingenommenheit und Fairness. Es gibt für Dominik Tarant allerdings auch eine Grenze. Wenn er eingeladen wird, will er mit einem Menschen sprechen.

O-Ton 05 Dominik Tarant:

Irgendwo ist bei mir der Gedanke: Einem echten Menschen vertraue ich mehr als einer Maschine, auch wenn sie vielleicht bessere Ergebnisse liefern kann. Dann sehe ich den Chef das erste Mal oder vielleicht auch nur die Personalerin und kann schon Rückschlüsse ziehen. Ja, das gelingt mir vielleicht bei einem optimierten KI-Avatar eher nicht. Ich sehe ja keine Mimik, keine Reaktion.

Sprecherin:

Tatsächlich sehen die Gesetze einen Menschen im Bewerbungsprozess vor. Und zwar an jeder Station. Er kann zwar einen Teil der Arbeit an die KI delegieren, aber er muss ihre Entscheidungen absegnen. „Human in der Loop“, Mensch in der Schleife, heißt das in der Fachsprache. Ob das im Arbeitsalltag tatsächlich so passiert, lässt sich allerdings nur schwer überprüfen. KI in der Personalauswahl ist ein heikles Thema. Denn im Personalwesen gelten hohe Datenschutzstandards und das Antidiskriminierungsgesetz. Dennoch probieren Unternehmen vieles aus. Das hat auch Clemens Striebing vom Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation beobachtet.

O-Ton 06 Dr. rer. Clemens Striebing, pol. Soziologie:

Die KI ist nicht immer nur die geheime Analytikerin im Hintergrund, sondern kann auch viel im HR-Prozess einfach als Sparringspartner, als Beratung dienen. Und das ist, glaube ich, im Moment auch die Form, in der sie am häufigsten genutzt wird.

Sprecherin:

Clemens Striebing begrüßt diese Art der KI-Nutzung. Außerdem hält er es für sinnvoll, wenn eine KI die Bewerbungsgespräche protokolliert. Denn nur, weil ein Mensch das Bewerbungsverfahren durchführt, muss es nicht automatisch gut sein.

O-Ton 07 Dr. rer. Clemens Striebing, pol. Soziologie:

Oft ist unser Problem in Einstellungsprozessen einfach unprofessionelles Verhalten. Also, da kommt dann die Führungskraft ins Auswahlgespräch, kommt gerade noch aus irgendeinem anderen Gespräch davor, vielleicht fünf Minuten zu spät. Hat sich null eingestimmt, hat die Bewerbungsunterlagen nicht gelesen, das macht sie im Gespräch. Stellt dann ad hoc irgendwelche Fragen und am Ende sitzt man zusammen, niemand hat Bock irgendwie wirklich die Zeit zu investieren, einen Vergleich zu machen und dann sagt man halt: Ich fand, der hat doch was ausgestrahlt, weil das Hemd gut zur Hose gepasst hat.

Sprecherin:

Wenn eine KI das Auswahlgespräch protokolliert, könnte das eine disziplinierende Wirkung haben, sagt Arbeitssoziologe Clemens Striebing. Im Idealfall halten sich die Teilnehmenden dann an den vorab ausgearbeiteten Fragenkatalog. Anhand der Protokolle könnte die KI die Gespräche zudem vergleichen und so die Eindrücke von Personalern und Vorgesetzten ergänzen. Möglich ist zudem, sich von der KI beim Erstellen der Fragenkataloge für das Bewerbungsgespräch helfen zu lassen. Wir haben es für diese Folge von Das Wissen einfach mal ausprobiert.

Musikakzent KI-Dialog

O-Ton 08 Autorin und ChatGPT:

Wir wollen bei „Das Wissen“ eine Stelle in der Redaktion besetzen. Mit was für einer Frage könnten wir das Bewerbungsgespräch eröffnen? // Eine gute Eröffnungsfrage könnte sein: 'Erzähl' uns doch kurz, welche Geschichte du als nächstes gern für uns umsetzen würdest? Und warum genau die wichtig ist? Das zeigt sofort: Themenverständnis, Gespür für Relevanz und ein bisschen auch, wie die Person priorisiert und denkt.

Sprecherin:

Studien zeigen, dass sogenannte Leitfrageninterviews den späteren Berufserfolg im Vergleich zu anderen Methoden relativ zuverlässig vorhersagen können. Vor allem, wenn sie mit einem Test kombiniert werden. Außerdem lassen sich die Antworten der Bewerberinnen und Bewerber gut vergleichen, weil alle dieselben Fragen gestellt bekommen. Wenn mithilfe der KI mehr Leitfrageninterviews geführt würden, wäre das also ein Gewinn. KI kann auch helfen, dass sich Unternehmen über die ausgeschriebene Stelle besser klar werden und die Stellenausschreibung aussagekräftiger formulieren können. Auch das haben wir ausprobiert.

Musikakzent KI-Dialog**O-Ton 09 Autorin und ChatGPT:**

Wir wollen uns vor der Ausschreibung über die Stelle noch mal klar werden. Kannst du unser Gespräch moderieren? // Ich helfe euch gern, das zu strukturieren. Vielleicht fangen wir mit Aufgaben an und trennen dann Muss-Kriterien von Kann-Kriterien. Womit wollt ihr anfangen?

Sprecherin:

Ein anderes Beispiel für den Einsatz von KI bei der Personalauswahl ist das sogenannte Matching. Das heißt, dass die Bewerber perfekt auf die Stelle und zum Unternehmen passen sollen. Für Clemens Striebing vom Fraunhofer Institut ist das entscheidend.

O-Ton 10 Dr. rer. Clemens Striebing, pol. Soziologie:

In der Arbeitspsychologie wollen wir immer so die erlebte persönliche Passung zur Organisation oder das sogenannte psychologische Empowerment, also vereinfacht gesagt: Wie selbstwirksam erlebe ich mich am Arbeitsplatz? Kann ich Sachen entscheiden? Kann ich mich entwickeln als Mensch? Mich gut einbringen? Sehe ich Sinn, was das hier alles soll bei meiner Arbeit. Und das klingt für viele so ein bisschen weich, aber wenn Leute empowert sind, wenn sie sich mit ihrer Organisation identifizieren, dann sind sie leistungsbereit, leistungsfähig.

Sprecherin: Ob eine Stelle passend besetzt ist oder nicht, macht für den Erfolg eines Unternehmens eine Menge aus. Die richtige Person an der richtigen Stelle kann Teams und Abteilungen voranbringen. Eine falsch besetzte Stelle hingegen beeinträchtigt die Leistungsfähigkeit. Außerdem sorgt ein gutes Matching dafür, dass Mitarbeitende im Unternehmen bleiben und sich nicht nach ein paar Monaten oder wenigen Jahren wieder verabschieden. Auch das kommt ein Unternehmen teuer zu stehen. Das richtige Matching ist aber nicht nur bei bereits ausgebildeten Mitarbeitenden wichtig. Auch Auszubildende müssen zum Unternehmen passen.

Sprecherin:

Ganz besonders dann, wenn sie ausgebildet werden, um übernommen zu werden. Bei der Andreas Karl GmbH im bayrischen Fahrenzhausen ist das der Fall.

O-Ton 11 Verena Neumair, Kaufm. Angestellte:

bitte schön einmal geradeaus durch. Und dann gehen wir nach oben.

Sprecherin:

Verena Neumair arbeitet als kaufmännische Angestellte bei der Andreas Karl GmbH. Das Familienunternehmen stellt Arbeitsplatzsysteme für die Produktion von Leiterplatten her. Außerdem werden in den drei Werkshallen Türen und Lüftungszufuhren für abgeschirmte Prüfräume gefertigt. Die Andreas Karl GmbH setzt auf selbst ausgebildeten Nachwuchs. In einer Vitrine im Verwaltungsgebäude ist zu sehen, was die Auszubildenden nach ihrer dreieinhalbjährigen Lehre können.

O-Ton 12 Verena Neumair:

Und zwar sind das Arbeiten von den Konstruktionsmechanikern und da sieht man jetzt unter anderem sehr viele Autos. Eisenbahnen haben wir hier. Einen goldenen Schlüssel. Also lauter so kleine Spielereien.

Sprecherin:

Die Andreas Karl GmbH macht seit drei Jahren bei der Aktion „Ein Tag Azubi“ der IHK München mit. Dabei werden Schülerinnen und Schüler mit Unternehmen in der Region gematcht. Hier spielt eine KI die entscheidende Rolle.

O-Ton 13 Verena Neumair:

Man füllt da einen Fragebogen aus. Das sind dann Informationen zum Unternehmen, also man beschreibt so ein bisschen die Ausbildung, zum Beispiel auch welchen Schulabschluss man braucht oder welche Fächer gut zu einem passen, oder `Diese sozialen Kompetenzen sind in den Ausbildungsberuf am wichtigsten`. Also im `Team arbeiten` war es bei uns, oder die `Eigenverantwortung`, genauso wie `Welche Arbeitsweise ist vielleicht dafür passend`, zuverlässig sein, organisieren und planen, selbstständiges Arbeiten.

Sprecherin:

Das KI-Tool will wissen, wie viele Urlaubstage es gibt, welche zusätzlichen Leistungen das Unternehmen anbietet, und ob der Betrieb tarifgebunden ist. Die Schülerinnen und Schüler füllen zudem einen Fragebogen aus. Er ist ein bisschen anders zugeschnitten. Elena Kralitschek hat vor zwei Jahren an der Aktion „Ein Tag Azubi“ teilgenommen.

O-Ton 14 Elena Kralitschek, Industriekauffrau Azubi:

Ich weiß, dass der Schulabschluss wichtig war, also dass man den angeben musste, und halt auch, ob man eher kreativ ist, unkreativ, ob man eher in Einzelarbeit arbeiten möchte oder in der Teamarbeit oder eher mit Kundenkontakt oder wenig Kundenkontakt. So was stand da drin.

Sprecherin:

Elena Kralitschek lernt hier im Betrieb inzwischen im zweiten Jahr Industriekauffrau. Interessant ist, dass sie sich bei dem Unternehmen bereits beworben hatte, als sie den Fragebogen für den Schnuppertag ausfüllte. Sie hatte die Stellenanzeige im Gemeindeblatt gefunden. Dass die KI ihr genau diese Firma dann vorschlug und ihr den Beruf der Industriekauffrau nahelegte, nahm sie als Bestätigung, dass sie mit ihrer eigenen Einschätzung offenbar richtig lag.

O-Ton 15 Elena Kralitschek:

Hat mich sehr gefreut, weil das ja auch dann für mich und die Firma spricht, dass wir zusammenpassen. Und bei dem Tag konnte ich dann halt eben noch mal schauen: Wie ist die Firma? Gefällt mir das auch wirklich? Habe ich mir das Richtige ausgesucht?

Sprecherin:

Auch Wolfgang Karl hat festgestellt, dass er sich auf das KI-Tool der IHK ziemlich gut verlassen kann. Er führt den Familienbetrieb zusammen mit seinem Bruder und ist für die Einstellungen im Konstruktionsbereich und der Fertigung zuständig.

O-Ton 16 Wolfgang Karl, Geschäftsführer und Inhaber, Andreas KARL GmbH & Co. KG:

Ich denke, dass wir in der Vorauswahl, also die Matches, die da zurückkommen, wir dann schon auch benutzen können. Dass wir sagen: `Den, die schauen wir uns an', dass wir eigentlich schon mal Gefühl haben, das Drumrum würde schon mal passen.

Sprecherin:

Wolfgang Karl erklärt sich die gute Passung bei den KI-generierten Matches nicht nur mit einer guten Programmierung und einem guten Training der KI. Entscheidend ist für ihn, dass sich die Schülerinnen und Schüler beim Ausfüllen des Fragebogens umfassend reflektieren.

Deshalb würde er an der IHK-Aktion auch dann teilnehmen, wenn es längere Zeit nicht mit einem Ausbildungsvertrag klappt.

O-Ton 17 Wolfgang Karl, Geschäftsführer und Inhaber, Andreas KARL GmbH & Co. KG:

Wir haben uns deswegen entschieden, weil ich der Meinung bin: Jeder Baustein, der für die gute Auswahl oder Vorauswahl einer Ausbildung oder einer Einstellung hinzukommt einfach positiv ist. Und das wird auch immer wichtiger, die Selbstreflexion der jungen Leute, sich selber mit sich zu beschäftigen und durch die KI dann generiert eine gute Antwort geben. Und nicht wie es früher eigentlich war, durch Verwandtschaften, Bekanntschaften und Freundschaften irgendeinen jungen Mann oder junge Frau rein zu bringen in die Ausbildung, wo man nicht genau gewusst hat: Wollen die das überhaupt? Haben die da richtige Kriterien gehabt? Oder hat das ein Elternteil wollen oder hat das Elternteil einen anderen angesprochen, der dann schaut, dass er das Kind da unterbringt?

Sprecherin:

Wolfgang Karl ist sich sicher, dass früher häufiger Menschen in Berufe hineingepresst wurden, die eigentlich nicht zu ihnen gepasst haben. Die KI ergänzend im Bewerbungsprozess einzusetzen, empfindet er deshalb als Fortschritt. Darüber hinaus vergrößert das KI-Tool der IHK die Reichweite bei den Bewerbungen. Und auch KI-generierten Bewerbungen kann Wolfgang Karl durchaus etwas abgewinnen.

O-Ton 18 Wolfgang Karl:

Grundsätzlich sehe ich es schon positiv, dass jemand KI nutzt. Dass er sagt: Wie möchte ich mich geben? Wie möchte ich gesehen werden? Er beschäftigt sich mit was. Er wollte gut dastehen. Das ist auch wichtig meines Erachtens.

Für Wolfgang Karl ist die KI-optimierte Bewerbung ein modernes Äquivalent zu früheren Bewerbungen auf hochwertigem Papier und in einer guten Druckqualität. Dass sich ein 16-jähriger Realschüler im Vorstellungsgespräch wie ein Akademiker ausdrückt, erwartet er nicht.

Musikakzent**Sprecherin:**

Ein anderes Beispiel für ein KI-Matching-Tool stammt von einem Unternehmen aus Berlin. Es heißt Pair to Share The Jobsharing Hub. Gründerin und Geschäftsführerin ist die Psychologin Svenja Christen.

O-Ton 19 Svenja Christen, Gründerin, Geschäftsführerin, Psychologin bei Pair to Share The Jobsharing Hub:

Wir haben eine Plattform entwickelt, die es Menschen auf dem freien Bewerbermarkt, Bewerberinnenmarkt möglich machen soll, sich zu finden im Tandem und auch zu bewerben. Und gleichzeitig auch Unternehmen möglich machen soll, ganz niedrigschwellig und ohne viel Aufwände verantwortungsvolle Positionen auch im Jobsharing auszuscheiden.

Sprecherin:

Svenja Christen berät seit vielen Jahren Unternehmen zum Thema Jobsharing, meist bei Führungspositionen. Klassischerweise bestehen Jobsharing-Tandems aus Mitarbeitenden, die bereits vor dem Jobsharing beim Unternehmen angestellt waren. Entsprechend begrenzt ist die Auswahl. Beim Jobsharing müssen die Tandempartner perfekt zueinander passen, sonst macht eine geteilte Stelle wenig Sinn. Svenja Christen hat eine KI-Plattform entwickelt, die auch Menschen matcht, die bei unterschiedlichen Unternehmen arbeiten. Das vergrößert den Pool für das Jobsharing enorm.

O-Ton 20 Svenja Christen:

Unser Algorithmus kann prognostizieren, zu wie viel Prozent man gut zusammenpasst. Und das ist der Dreh- und Angelpunkt, denn gute Matches sind der große Wert dann eben auch für Unternehmen, weil die teilweise auch einfach noch mal besser Stellen ausfüllen können als Einzelpersonen.

Sprecherin:

Ähnlich wie bei dem Matching-Tool der IHK-München müssen auch die Jobsharing-Interessierten eine Reihe von Fragen beantworten. Welche das idealerweise sind, hat Svenja Christen in einer Studie mit dem Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation herausgefunden. Dominik Tarant, der Logistikfachmann aus der Nähe von Frankfurt, den wir vorhin schon gehört haben, hat an der Studie teilgenommen. Eine andere Teilnehmerin war Anna Derz. Sie arbeitet in Frankfurt bei einer Bank. Zusammen erinnern sie sich an die Fragen.

O-Ton 21 Anna Derz, Bankangestellt und Dominik Tarant:

Und zwar zum Thema: Welche Prioritäten Sie setzen, also wie wichtig ist der Beruf, ja? Haben Sie Familie, würde das passen? Ist Homeoffice besser, ist nicht Homeoffice besser? Wären Sie bereit auch zu reisen? An wie vielen Tagen wären Sie bereit zu reisen? // Auch die Ausbildung wurde abgefragt. Und auch in welcher Branche möchte man sich in so eine Funktion rein entwickeln? In welche Rolle? Ist das eher IT-lastig, ist das eher Projektmanagement, wie in meinem Fall.

Sprecherin:

Bei anderen Fragen wollte die KI etwas über ihre Herkunft, persönlichen Werte, den Kommunikationsstil und das Führungsverständnis wissen.

O-Ton 22 Dominik Tarant:

Bin ich eher so der Choleriker, der wie so ein Haudegen oder wie die Axt im Walde mich verhalte oder bin ich eher der empathische Motivator, der versucht die Brücken zu bauen?

Sprecherin:

Auch Witze mussten Anna Derz und Dominik Tarant bewerten. Der Algorithmus schlug daraufhin den beiden vor, sich zu treffen. Tatsächlich habe es dabei sofort geclikt, erinnert sich Anna Derz.

O-Ton 23 Anna Derz:

Ich glaube, das war die Haltung, ja, unsere Prioritäten. Denn wir haben an ähnlichen Projekten gearbeitet nur halt in unterschiedlichen Branchen. Und ich weiß nicht, wie das die KI gemacht hat, aber wahrscheinlich ist das auch der Vorteil der KI: KI ist sehr objektiv. Es guckt nicht Farbe, es guckt nicht Mann-Frau, es sieht Texte. Daten, die dir geliefert werden.

Sprecherin:

Anna Derz und Dominik Tarant treffen sich nach wie vor. Obwohl sie ganz verschiedene Berufswege eingeschlagen haben, haben sie erstaunliche Schnittmengen. Stehen größere berufliche Entscheidungen oder schwierige Gespräche an, konsultieren sie sich gegenseitig. Auch wenn es bei der Studie nie zur Debatte stand, tatsächlich eine Stelle zu teilen, können sie es sich vorstellen.

O-Ton 24 Dominik Tarant:

Das Spannende ist ja, diese kalten Parameter ins Menschliche zu übertragen. Und in unserem Fall hat das tatsächlich sehr gut funktioniert.

Musikakzent

Sprecherin:

Die Entwicklung der Jobsharing-KI-Plattform zeigt allerdings auch, dass Firmen viel Aufwand in ein KI-Tool stecken müssen. Für einen echten Mehrwert muss die KI mit einer enormen Menge an aussagekräftigen Daten gefüttert und trainiert werden. Weil es zur Personalauswahl nur wenig empirische Forschung gibt, müssen diese Daten erst erhoben und sinnvoll verbunden werden. Da sei eine schwierige Angelegenheit, erklärt Svenja Christen.

O-Ton 25 Svenja Christen, Gründerin des Jobsharing-Portals PairToShare:

Wir sehen, dass bestimmte Werte zum Leben, zur Arbeit das Fundament bilden. Also, da kann man auch ganz klar sagen: 'Gleich und gleich gesellt sich gern'. Wir sehen aber, dass verschiedene Arbeitsstile – wie 'Wie formuliere ich gerne E-Mails' oder 'welche Art von Feedback-Zyklen habe ich gerne' –, dass das sich unterscheiden kann wieder in Abhängigkeit zu anderen Variablen, z.B. zum Kommunikationsstil. Und das in sich birgt schon eine Komplexität. Also es sind nicht klare Wenn-dann-Gleichungen, sondern genau diese feingranularen Dinge sind entscheidend, wichtig und die Gewichtung dahinter. Also: wie stark bewerte ich das dann auch?

Sprecherin:

Die Forschenden des Fraunhofer Instituts analysierten deshalb zusätzlich Gespräche, die die gematchten Studienteilnehmenden bei ihren Treffen aufzeichnen mussten. Außerdem floss Svenja Christens langjährige Erfahrung in der Beratung beim Jobsharing ein.

Musikakzent

Sprecherin:

Auch in Assessmentcentern stößt die KI schnell an Grenzen. Im Assessmentcenter werden berufliche Anforderungen simuliert. Üblich ist eine Kombination aus Präsentation, Rollenspiel und strukturiertem Interview, die die Bewerber durchlaufen müssen. Dabei gelten strenge Regeln. Der Psychologe Johannes Fesefeldt von der Deutschen Gesellschaft für Personalwesen entwickelt Assessmentcenter für den öffentlichen Dienst und führt sie durch.

O-Ton 26 Johannes Fesefeldt, Psychologe in Berlin:

Wir setzen uns mehrere Stunden mit denjenigen zusammen, die die Stelle gut kennen und entwickeln hier ein möglichst plastisches Bild. Wichtig ist, dass dann die Aufgaben in dem Assessment Center, die sogenannten Stationen, strikt diesem Anforderungsprofil folgen. Es darf also nicht so sein, dass beispielsweise eine wichtige Kompetenz übersehen wird, weil sie in einer Station gar nicht realisiert wird oder im gesamten Verfahren nicht realisiert wird.

Sprecherin:

Die Mitglieder des Auswahlgremiums bewerten die Kompetenzen im Assessmentcenter anhand von Listen. Kann eine Bewerberin bereichsübergreifend

denken? Sind in der Präsentation kreative Ideen enthalten? Hat jemand den Erfolg der Behörde, der Institution im Blick oder nur seinen eigenen? Beim Rollenspiel können Dialogfähigkeit und diplomatisches Geschick gefragt sein. Am Ende des Assessmentcenters gleichen die Gremienmitglieder ihre Ergebnisse untereinander ab. Weil Assessmentcenter aufwändig und teuer sind, besteht auch hier der Wunsch, KI einzusetzen. Beispielsweise könnte man die Präsentationen, Rollenspiele und Interviews aufzeichnen und in die KI hochladen, die sie dann mit der Stellenanforderung abgleicht. Die Auswahlgremien könnten dann kleiner sein, nur zwei statt sechs und mehr Menschen. Psychologe Johannes Fesefeldt hält dieses Szenario allerdings für wenig realistisch.

O-Ton 27 Johannes Fesefeldt:

Es gibt Gedanken, die wir uns machen, Interpretationen zu Gesagtem, die eine KI nicht leisten kann. Alles, was die KI leisten kann, ist entsprechend ihres Trainings eine Wahrscheinlichkeit in Bezug auf einen Zielwert herauszugeben. Und so zeigen auch alle Studien, die es jetzt bisher gibt zum Einsatz von KI in Assessments, dass die Prognosestärken, die da herauskommen, nicht sehr beeindruckend sind. Also, die liegen doch ganz deutlich unter dem, was zum Beispiel nur durch ein menschliches strukturiertes Interview möglich ist.

Sprecherin:

Hier zeigt sich, was passiert, wenn Daten fehlen. Hinzu kommt, dass die psychologischen Modelle, die stattdessen zugrunde gelegt werden, teils erhebliche Schwächen haben.

O-Ton 28 Johannes Fesefeldt:

Gerade im Bereich der Persönlichkeit ist es oftmals so, dass die großen populären und bekannten Verfahren nicht unbedingt die wissenschaftlich anerkannten sind und keine besonders hohen Vorhersagekräfte für den Berufserfolg haben. Das bewegt sich also eher im unteren Bereich.

Sprecherin:

Hinzu kommt: Wenn eine KI non-verbale Äußerungen interpretieren soll, ist das oft fehlerhaft. Ohnehin sagen Mimik, Gestik, Körpersprache und Stimme nur für sich genommen kaum etwas über den späteren Erfolg eines Bewerbers aus.

O-Ton 29 Johannes Fesefeldt:

Solche Informationen sind immer im Zusammenhang zu sehen mit dem, was gesagt wurde. Sie können Beiwerk sein, sie können da bestimmte Hypothesen unterstützen, Eindrücke unterstützen, abrunden, vielleicht auch bestimmten Eindrücken widersprechen. Das Entscheidende ist ja, dass wir als Menschen alle Kanäle ausnutzen, um uns ein Gesamtbild zu verschaffen.

Sprecherin:

Johannes Fesefeldt rechnet trotzdem damit, dass KI in Zukunft bei der Personalauswahl eine größere Rolle spielen wird. Eine US-amerikanische KI-Firma hat beispielsweise damit begonnen, Bewerbungssituationen online von Arbeitspsychologen bewerten zu lassen. Gegen ein Honorar geben sie an, wie sie zu ihren Einschätzungen kommen. Mit diesen Daten wird die KI programmiert und

trainiert. Eine Art Arbeitspsychologen-Schwarm-Intelligenz, die eines Tages in Assessmentcentern zum Einsatz kommen könnte.

Musikakzent

Sprecherin:

Und wie sieht es mit Chatbots in Bewerbungsgesprächen aus? Dominik Tarant, der KI für seine Bewerbungen nutzt, war von dieser Vorstellung nicht so begeistert. Die Schweizer Human Ressource-Expertin Selma Kuyas sieht hingegen Chancen in einer KI als Gegenüber.

O-Ton 30 Selma Kuyas, Schweizer LinkedIn- und Personal Branding Expertin:

Eine KI kann sehr höflich sein, sehr freundlich, wahrscheinlich freundlicher und gut gelaunter als so manch Personaler. Plus: wir haben jetzt schon Vertrauen entwickelt, wir öffnen uns der KI. Von dem her denke ich, dass KI gut und transparent eingesetzt sehr sehr wertvoll sein kann und auch diese ganze Erfahrungsreise, die man als Bewerberin oder Bewerber macht, viel positiver prägt, als ein Personalverantwortlicher, der 300 Bewerbungen gesichtet hat, und jetzt noch das letzte von 50 Telefonaten führt und wahrscheinlich am Ende ist mit der Energie.

Sprecherin:

Selma Kuyas, die Fach- und Führungskräfte bei der Karriereplanung unterstützt und auf LinkedIn als Topvoice zu dem Thema ausgezeichnet wurde, kann sich außerdem vorstellen, dass Gehaltsverhandlungen mit Chatbots angenehmer sind als mit einem Menschen.

O-Ton 31 Selma Kuyas:

Weil dieser Mensch, der hat eine Ausstrahlung, der hat einen Vibe, der kann vielleicht sehr dominant sein und dann traue ich mich nicht, meine Gehaltsforderung zu äußern. Aber eine KI ist ja per se neutral, es ist eine Maschine.

Sprecherin:

Wenn man sich das klar mache, sei man möglicherweise mutiger und cooler, gibt Selma Kuyas zu Bedenken. Aus ihrer Sicht sollte KI außerdem dafür genutzt werden, die Soft Skills von Anfang an in den Mittelpunkt zu rücken und sie nicht erst dann zu thematisieren, wenn es ins Bewerbungsgespräch oder Assessmentcenter geht.

O-Ton 32 Selma Kuyas:

Das finde ich super schade, dass das Format Lebenslauf nur auf Fachkompetenz basiert und es spielt gar keine Rolle, was ist dieser Mensch dahinter, welche Dinge hat er geleistet. Gerade wenn wir z.B. von Lebenslaufücken sprechen, es ist absolut immer noch stigmatisiert. Dabei sind gerade die Lücken, die wir haben im CV, die Momente in unserem Leben, die uns die meiste emotionale Intelligenz liefern, wo wir vielleicht nach einer Krankheit wieder uns aufrappeln mussten, wo wir nach der Elternzeit, die sehr anspruchsvoll ist, wieder in die Arbeitswelt einsteigen.

Sprecherin:

Ein Weg, mithilfe von KI mehr über Softskills der Bewerbenden zu erfahren, könnte laut Selma Kuyas darin bestehen, den Bewerbungsprozess stärker zu gamifizieren.

Auch Assessmentcenter könnten spielerischer aufgebaut sein. Den bisherigen Bewerbungsprozess einfach nur mit KI zu optimieren, davon hält die Karriereberaterin wenig. Clemens Striebing von der Fraunhofer Gesellschaft sieht im KI-Einsatz bei der Personalauswahl ebenfalls Chancen. Vorausgesetzt, die KI-Tools basieren auf ausreichend empirischen Daten und sind nicht KI-Lösungen von der Stange.

Musikakzent

Sprecherin:

Wichtig bleibt wohl weiterhin, dass der Human in the Loop, die Personalerin oder der Recruiter, einen guten Job macht. Die Gesetze sehen das bei der Personalauswahl auf jeder Stufe zwingend vor – wie viel KI auch immer ein Unternehmen einsetzt. Letztlich entscheidet bei der Personalauswahl ein Mensch. Und das hoffentlich richtig,

Sprecherin:

Wenn Chatbots die Karriere mitbestimmen – KI in der Personalauswahl. Von Beate Krol. Sprecherin: Brigitte Urhausen. Redaktion: Vera Kern. Regie: Andrea Leclerque.

* * * * *