

Wofür es bei der Personalsuche den Menschen braucht

Um den Bewerbungsprozess zu beschleunigen, setzen Firmen auf E-Recruiting. Bisherige Instrumente taugen aber nur zu Vorselektionen.

Text: Robert Mayer, Redaktor Wirtschaft, Tages-Anzeiger

Personalmanager bewegen sich auf einem schmalen Grat. Je höher qualifiziert, spezialisierter und rarer die gesuchten Mitarbeiter sind, desto wichtiger wird für sie das Thema Schnelligkeit. Dies begünstigt den Einsatz automatisierter, softwareunterstützter Prozesse – im neudeutschen Fachjargon mit E-Recruiting bezeichnet. Entsprechende Bewerbermanagement-Systeme sind heute in Firmen gang und gäbe.

Doch Bewerber für offene Stellen verlangen nicht nur eine rasche Reaktion von den potenziellen Arbeitgebern. Sie wollen auch persönlich angesprochen werden. Diesbezüglich stösst die Prozessautomation an Grenzen. «Die Versuchung ist gross, solche Systeme zu sehr zu automatisieren», sagt Marcus Fischer, Leiter Talentsuche und Personalmarketing bei Straumann, dem Basler Hersteller von Zahnimplantaten.

Ähnlich argumentiert Simone Schneuwly, Leiterin Personalentwicklung bei der Mobiliar: «Je nach ihrer Ausgestaltung können automatisierte Rekrutierungssysteme bei Kandidaten nicht gut überkommen. Arbeitgeber müssen sich dessen bewusst sein.» In ihrer früheren Funktion hat Schneuwly das Rekrutierungsteam bei der in Bern ansässigen Versicherung aufgebaut und eine neue Onlineplattform eingeführt.

Aufbau von Talent-Pools

Trotz solcher Tücken sind elektronische Bewerbersysteme für Unternehmen unverzichtbar. Abgesehen davon, dass sie die Personalsuche und -auswahl beschleunigen, haben sie einen anderen grossen Vorteil: «Dank dieser Instrumente können in einer Vorauswahl viel mehr Kandidaten angeschaut werden, als wenn Personalmanager Einzelgespräche führen müssten», sagt Davide Villa, Chef von Jobcloud, dem hierzulande führenden Unternehmen im digitalen Stellenmarkt. Jobcloud gehört wie diese Zeitung zum Unternehmen Tamedia.

Stellensuchende müssen deshalb ihre Bewerbung via Bewerbungsformular oder E-Mail einreichen, damit diese direkt in das Bewerbermanagement-System fliesst. Sie sollten sich aber darüber im Klaren sein, so Villa, «dass sie durch allfällige Filterfragen möglicherweise bereits durchfallen». Dafür sei mit einer schnelleren Bearbeitung ihrer Bewerbung zu rechnen.

Auch ermöglicht ein automatisiertes Bewerbermanagement den systematischen Aufbau von Talent-Pools. «Stossen Personalmanager auf spannende Bewerberdossiers, für die aber zur Zeit keine passende Stelle offen ist, können sie die Kandidatinnen und Kandidaten in ihren Pool aufnehmen», erklärt Villa. Voraussetzung sei, dass die Bewerber mit der Datenspeicherung einverstanden seien. Straumann nutzt das E-Recruiting laut Marcus Fischer «für alle Positionen – von Praktikumsstellen über Spezialisten bis zum Management». Ähnlich verhält es sich bei der Mobiliar. Beide Unternehmen haben indes den Einsatz ihrer Bewerbermanagement-Systeme klar abgesteckt. Im Fall der Versicherung erfolgen Stellenausschreibung und Vorselektion über das System, ebenso die Korrespondenz mit Kandidaten, um Einladungstermine zu Vorstellungsgesprächen abzustimmen.

«Alles weitere, die Bewerbungsgespräche und die Endauswahl, obliegt den Recruitern», betont Simone Schneuwly.

Automatisierte Systeme machen es laut Fischer möglich, «die Auswahlprozesse strukturiert und effizient zu steuern». Doch auch der Straumann-Personalmanager relativiert: «Der Faktor Mensch sollte bei Personalentscheidungen immer noch der wichtigste sein.»

Daran vermag auch der vermehrte Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) in den Bewerbermanagement-Systemen nichts zu ändern. Straumann nutze KI-Ansätze «selektiv und unterstützend», sagt Fischer. «Der Computer trifft aber nie die Entscheidung.» Ferner versendet der Dentalkonzern zum Beispiel keine automatisierten Absagen, obwohl das technisch möglich ist.

Bei der Mobiliar kommt KI bislang nicht zum Einsatz. «Wir verstehen uns als Versicherung mit einem persönlichen Touch», sagt Schneuwly. «Entsprechend treffen wir unsere Personaleinstellungen auf der Basis persönlicher Entscheidungen.» Hinzu kommt, dass gewisse KI-basierte Instrumente wie Matching-Algorithmen und Chatbots nach Ansicht der Personalmanagerin «noch zu wenig ausgereift sind».

Bei Chatbots handelt es sich um Softwareroboter, die mittels Sprache kommunizieren. Sie lassen sich im E-Recruiting einsetzen, um einfache, wiederkehrende Fragen von Bewerbern zu beantworten. Davide Villa warnt jedoch: «Die meisten Systeme sind noch nicht imstande, vernünftige Dialoge zu führen.» Auch Straumann verzichtet auf Sprachroboter. «Frustrierte Chatbot-Nutzer würden uns als potenziellen Arbeitgeber mehr schaden als nützen», so Marcus Fischers Begründung.

Filter für gewünschte Anforderungen

Matching-Algorithmen werden bisweilen für eine Vorauswahl im Bewerberfeld verwendet. Sie dienen als Filter, um Stellenprofile mit den Kompetenzen der Kandidaten abzugleichen. Simone Schneuwly führt als Beispiel eine Stellenausschreibung für KV-Absolventen mit guten Französischkenntnissen an: «Selbst wenn Hunderte von Bewerbungen eingehen – mithilfe von künstlicher Intelligenz lassen sich alle Kandidaten mit den gewünschten Französischanforderungen herausfiltern. Für die Recruiter ist das eine enorme Erleichterung.»

Diese sollten sich aufs Wesentliche beschränken, streicht Davide Villa heraus. «Und dem System überlassen, wozu es imstande ist.» Der Jobcloud-Chef verweist auf das sogenannte CV-Parsing: Das System übernimmt automatisiert Daten aus Bewerberunterlagen wie dem Lebenslauf und speichert diese im Bewerbermanagement-System ab; das manuelle Eintippen erübrigt sich somit. «Den Recruitern bleibt auf diese Weise mehr Zeit, um sich auf die weichen, zwischenmenschlichen Fähigkeiten der Kandidaten zu konzentrieren», sagt Villa. «Vor allem darauf kommt es heute an.»

Unbewusste Vorurteile

Auf diesem Feld seien Matching-Algorithmen noch keine Hilfen, sagt Marcus Fischer. «Für uns ist entscheidend, ob die Kandidaten in unsere Unternehmenskultur passen. Hier stossen die aktuellen Anwendungen an Grenzen.»

Wie gross ist die Gefahr, dass KI-basierte Selektionen zur Standardisierung neigen und unkonventionelle Kandidaten und Querdenker aussondern? «Das hängt von jener Person ab, die das System nutzt», antwortet Fischer. «Ich meine aber, dass neue Technologien wie Matching-Algorithmen und KI die Chancen dieser Kandidaten sogar deutlich verbessern.»

Darauf angesprochen, verhehlt Simone Schneuwly nicht, dass im Rekrutierungsprozess unbewusste Vorurteile auftreten können. «Recruiter müssen sich darüber im Klaren sein, wenn sie sich für oder gegen Kandidaten entscheiden – das ist ihr Job.» Ob der verstärkte Einsatz von künstlicher Intelligenz dazu beiträgt, dass zum Beispiel ältere Arbeitnehmer oder Frauen weniger Gefahr laufen, diskriminiert zu werden, lässt die Personalmanagerin der Mobiliar offen: «KI kann eine Chance sein, aber auch ein Risiko. Das hat nichts mit der Technologie oder mit dem System zu tun.»

Die absehbaren Fortschritte bei künstlicher Intelligenz verlangen aus Sicht von Schneuwly nach einer grundsätzlichen Abwägung: «Was überlassen wir bei der Rekrutierung automatisierten Prozessen, und was wollen wir unter keinen Umständen aus der Hand geben?»

E-Recruiting

Elektronisches Recruiting oder E-Recruiting umfasst den gesamten Rekrutierungsprozess eines Unternehmens – von der Stellenausschreibung, der Suche möglicher Kandidaten über die Personalauswahl bis zur Kommunikation und Verwaltung des Bewerbungsvorgangs. E-Recruiting geht also weit über die Möglichkeit hinaus, Bewerbungsunterlagen per Mail an einen Arbeitgeber zu senden. Dabei wird der gesamte Ablauf über eine spezifische Software organisiert.

Vermehrt setzen Unternehmen heute auf Mobile Recruiting. Es soll Kandidaten ermöglichen, vom Smartphone aus alle nötigen Schritte der Bewerbung zu durchlaufen – von der Stellenanzeige über die Informationssuche bis zum Bewerbungsformular. (rm)

Erstellt: 04.08.2019