



## Digital unterstützt, aber menschlich geprägt

# Personalrekrutierung heute und morgen

Die demografische Entwicklung, der Fachkräftemangel, die Digitalisierung – alles Aspekte der Arbeitswelt, die wir schon kennen und die heute wie auch in Zukunft Auswirkungen haben werden. Was dies für die Personalrekrutierung bedeutet, erfahren Sie in diesem Beitrag.

Von Gian-Rico Bardy

Dass sich unsere Welt verändert, ist nicht neu. Dass wir lernen müssen, damit umzugehen, auch nicht: Das Abschätzen bzw. Antizipieren, was sich wie verändert, kann uns jedoch helfen, gezielter und bewusster damit umzugehen. Sich zu vergegenwärtigen, was tendenziell gleich bleiben wird, lohnt sich ebenfalls. Denn die Kombination davon, das Bestehende «richtig» zu machen, und dem sinnvollen Integrieren von neuen Möglichkeiten kann uns einen Wettbewerbsvorteil bescheren.

### Was bleibt bestehen und was verändert sich

Das Ziel, die am besten geeignete Person für eine bestimmte Funktion in der Organisation zu finden, und zwar möglichst zeitnah sowie innerhalb der vorgegebenen Rahmenbedingungen, wird gleich bleiben. Denn etwas, was sich in absehbarer Zeit und in den meisten Branchen kaum verändern wird, ist, dass «gute» Mitarbeitende den Unterschied machen und einen erfolgsrelevanten, strategisch zentralen Aspekt für Organisationen darstellen.

Die Art und Weise, dieses Ziel zu erreichen, ist jedoch verschiedenen Veränderungen unterworfen. Beispielsweise gilt es, der tendenziellen Verschiebung weg von einem «Arbeitgeber»-Markt, hin zu einem «Arbeitnehmer»-Markt Rechnung zu tragen. So rücken z.B. potenzielle Mitarbeitende, denen die Sinnhaftigkeit der Aufgabe wichtig ist, und auch die Bedürfnisse der Arbeitnehmenden im Allgemeinen stärker in den Fokus. Um diesen Bedürfnissen gerecht zu werden, werden die Organisationen heute wie auch

in Zukunft um Themen wie Employer Branding, Candidate Experience, digitaler Auftritt sowie den Einsatz «moderner, onlinebasierter Bewerbungsverfahren» nicht herumkommen.

Eine aktuelle Trendstudie,<sup>1</sup> die seit 1985 im Abstand von rund sieben bis 14 Jahren den Einsatz unterschiedlicher psychologischer Personalauswahlverfahren hinsichtlich Nutzung, Validität, Praktikabilität und Akzeptanz erfasst, hat 2020 aufgezeigt, dass neue Möglichkeiten der Digitalisierung wie z.B. eine automatisierte Vorauswahl, die Analyse von Online-Bewerbungsunterlagen, telefonische und virtuelle Interviews etc. an Einsatzhäufigkeit zunehmen. Weiter wird ersichtlich, dass Testungen und Analysen tendenziell eher online ausgefüllt werden. Das bedeutet, dass sich vor allem die Art, jedoch nicht unbedingt das Verfahren selbst, verändert.

Dies ist aber bei Weitem nicht alles. In der Personalauswahl gibt es durch den Einsatz daten- bzw. algorithmenbasierter Entscheidungstools eine Vielzahl neuer Möglichkeiten, um das Identifizieren und Evaluieren von passenden Mitarbeitenden zu ermöglichen bzw. zu unterstützen, z.B. durch die bewusste zielgruppenspezifische Präsentation von Jobinseraten über bestimmte Social-Media-Plattformen, die Beantwortung von Fragen der Bewerbenden durch Chatbots oder den automatischen Abgleich von Kandidaten- und Anforderungsprofilen ohne Beteiligung einer Person. Videointerviews, sowohl synchron als auch asynchron bzw. zur selben Zeit oder zeitlich versetzt, erlauben zudem ein automatisiertes Erstellen von

Persönlichkeitsprofilen und können einen Passungsgrad zu Funktionen aufzeigen.

### Ethische Fragen im Umgang mit Daten

Aber nur weil etwas möglich ist, ist es nicht zwangsläufig auch richtig. Neben berechtigten Fragen zum Datenschutz stellen sich auch ethische Fragen im Umgang mit solchen Daten. Denn mit daten- bzw. algorithmenbasierten Entscheidungen nimmt man immer auch das Risiko von Diskriminierung in Kauf, weil sie meist nicht auf vollständig objektiven Daten beruhen. Die Gefahr hierbei ist, dass sehr viele Daten erfasst und dann «irgendwie» miteinander verknüpft bzw. analysiert werden. Die Klarheit, welche der Daten in welchem Umfang zum abschliessenden Ergebnis beitragen, ist häufig nicht gegeben. Das bedeutet, dass durch die Verwendung irrelevanter Daten das Ergebnis entsprechend verfälscht werden kann.

Es lässt sich somit zusammenfassen, dass das Ziel sowie viele Themen und Verfahren in der Personalauswahl, zumindest in ihren wesentlichen Grundzügen gleich bleiben und nach wie vor zum Einsatz kommen. Zusätzlich stehen uns durch die Digitalisierung heute, wie auch in der Zukunft, diverse Hilfestellungen und Tools zur Verfügung, die es optimal, aber stets auch mit einer gewissen Sorgfalt zu nutzen und einzusetzen gilt.

### Fazit

Es bleibt festzuhalten, dass eine klare Anforderungsanalyse nach wie vor zentral

**Nicht abschliessender Überblick über Themen und Tools in der Personalrekrutierung heute und morgen:**

Was bleibt ...	Was kommt dazu ... (tendenzielle Bedeutungszunahme)
A) Employer Branding	F) People Analytics
B) Candidate Experience	G) Digitales Recruiting
C) Social Media Recruiting	H) Skill-Matching (online)
D) Bewerbenden-Management-Software	I) Einsatz künstlicher Intelligenz (KI), wie z.B. Chatbots, «Likes»-Verhalten etc.
E) Skill-Matching (CV-Scanning, Interviews, psychologische Testungen etc.)	J) Active Sourcing
...	...

Wichtig ist, dass einige der aufgelisteten Themen und Tools nicht per se neu sind, aber in Zukunft vielleicht neu eingesetzt werden. Somit lässt sich ableiten, dass der «Wunsch nach Sichtbarkeit» (siehe Tabelle: A–C) für die Organisationen nach wie vor sehr wichtig ist. Dasselbe gilt für den «Wunsch nach Effizienzgewinn» (D–I) und auch die Möglichkeit, mit den Erkenntnissen aus den unterschiedlichen Daten passende Mitarbeitende «zielführend zu identifizieren und anzusprechen» (G).

ist, denn wer nicht genau weiss, was er sucht, wird es schwer haben, dieses zu finden. Dazu kommt, dass man die Person, mit der man in den Rekrutierungsprozess einsteigt, in irgendeiner Form, am liebsten persönlich, kennenlernen möchte, und zwar unabhängig davon, wie man auf sie aufmerksam wurde. Man will sich ein möglichst gutes Bild machen, ob die Person einerseits die nötigen Fähigkeiten und Fertigkeiten für den Job mitbringt und andererseits auch zur Organisation sowie ins Team und zu den unterschiedlichen Anspruchsgruppen passt. Dazu ist ein Interview aus Sicht der meisten Ver-

antwortlichen immer noch eines der beliebtesten Verfahren.<sup>1</sup>

Für die Recruiter/-innen bedeutet dies, dass zukunftsorientiertes Recruiting zwar digital gestützt, aber nach wie vor menschengemacht ist. Ohne fähige Recruiter/-innen wird es in absehbarer Zeit auch kein erfolgreiches Recruiting geben. Denn selbst die besten Daten und Technologien sind schlussendlich nur Mittel zum Zweck, und um diese für einen optimierten Recruiting-Prozess zu nutzen, braucht es in der nächsten Zeit den Menschen und sein Urteilsvermögen.

Mit der Digitalisierung wird bzw. hat sich jedoch das Kompetenzprofil des Recruiters grundlegend verändert. Die Recruiterin benötigt zwar weiterhin Menschenkenntnis, um als erfolgreiche «Kommunikatorin» zwischen Kandidaten und der Organisation zu agieren. Sie muss darüber hinaus aber auch eine digitale Denkweise, Analysefähigkeit sowie Neugier und einen sicheren Umgang mit HR-Software und neuen Tools mitbringen. Wichtig wird somit die Aus- und Weiterbildung der Recruiter/-innen sein, denn das ist der Grundstein für ein erfolgreiches Recruiting in den Organisationen.

**Quellen:**

<sup>1</sup> Arnoneit, C., Schuler, H., & Hell, B. (2020). Nutzung, Validität, Praktikabilität und Akzeptanz psychologischer Personalauswahlverfahren in Deutschland 1985, 1993, 2020. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 64 (2), S. 1–16.

**VERANSTALTUNGSTIPP**

**Gian-Rico Bardy referiert am Recruiting Day 2021 zum Thema «Recruiting 2022: Was bleibt, was wird sich ändern».**

Termin: 18. November 2021

Weitere Informationen unter [www.praxisseminare.ch](http://www.praxisseminare.ch)



**Gian-Rico Bardy** ist Arbeits- und Organisationspsychologe sowie Coach und arbeitet seit zwölf Jahren als Berater in unterschiedlichen Bereichen der Eignungsdiagnostik. Als Dozent befasst er sich

mit Themen wie Personalrekrutierung und Interviewführung.



**smart working day**  
17/11/2021

## Let's work on the bright side.

Lernen Sie in 10 Hands-on-Sessions, produktiver & besser zusammenzuarbeiten.

Entdecken Sie jetzt das Programm:  
[digicomp.ch/smartworkingday](https://digicomp.ch/smartworkingday)



Earlybird-Tickets bis 15. Oktober

Digital Competence. Made of People. **digicomp**