

Manuel Heckel Köln

Recruiting

# Auswahl per Algorithmus

Mit genauen Datenanalysen wollen Unternehmen ihre Personalarbeit verbessern. Für die Personalabteilungen ändert das vieles. Für Bewerber und Mitarbeiter – erst einmal – wenig.



**Digitale Auswahl:** Daten ersetzen keinen persönlichen Kontakt.

DigitalVision/Getty Images

Für Bewerber gehört Aufregung im Bewerbungsverfahren dazu. Dass auch ein Unternehmen höchst gespannt auf die Ergebnisse des Auswahlprozesses blickt, ist eher ungewöhnlich. So aber ging es einigen Personalverantwortlichen der Prüfungs- und Beratungsgesellschaft Deloitte, als im vergangenen Jahr Auszubildende gesucht wurden. Denn erstmals durchliefen alle jungen Bewerber online einen Auswahltest, der automatisch ausgewertet wurde. Eingeladen wurden dann die vielversprechendsten Kandidaten für die 100 Ausbildungsplätze. „Das hat dazu geführt, dass wir mit dem gleichen Einsatz von Ressourcen deutlich bessere Ergebnisse erzielen“, sagt Jens Plinke, der bei Deloitte für das Personalmarketing verantwortlich ist.

Nach dem erfolgreichen Test denkt die Beratung jetzt intensiv darüber nach, auch für andere Stellen auf eine Datenanalyse als Teil des Bewerbungsverfahrens zu setzen. Grund dafür ist die schiere Masse: Jedes Jahr landen 60 000 Bewerbungen bei der deutschen Niederlassung der Beratungsgesellschaft, quer durch alle Altersklassen und für die verschiedensten Jobprofile. Mit automatisierten Verfahren wollen die Personalabteilungen nicht nur Zeit gewinnen, sie wollen auch weg von der Vorauswahl nach Bauchgefühl: „Wir wollen einen möglichst rational strukturierten Prozess erreichen“, sagt Plinke.

Der Algorithmus als Auswahlhelfer, das bedeutet: Big Data erreicht die Personalabteilungen deutscher Unternehmen. „Wir stehen an einem Wendepunkt im Recruiting“, bemerkt Marc Irmisch-Petit, Geschäftsführer für Deutschland bei der Karrierewebsite Monster. „So wie auch in anderen Sektoren die Zeichen auf Digitalisierung stehen, so werden auch im Personalbereich die Vorteile neuer Technologien erkannt.“

Klar ist aber auch: Im Vergleich zu anderen Branchen ist das Datenaufkommen vergleichsweise gering. In allererster Linie geht es darum, die schon bisher anfallenden Angaben zu Person und Lebenslauf in IT-Systemen zu erfassen und zu bearbeiten. Das fühlt sich für Bewerber und vor allem Personalverantwortliche vielleicht nach Big Data an – ist aber in den meisten Fällen erst einmal eine Aufholjagd zu anderen Unternehmensbereichen. „Es geht um eine grundsätzliche Digitalisierung im Recruiting“, sagt Steffen Braun, Gründer und Geschäftsführer des Software-Anbieters Talention.

## Daten statt Beten

Eine aktuelle Umfrage der Universität Bamberg und des Portals Monster zeigt etwa, dass bislang nur vier von zehn Unternehmen überhaupt Kennzahlen für die Mitarbeitersuche definiert haben. Doch das könnte sich schnell ändern. Denn um geeignete Bewerber müssen sich viele Unternehmen heute bereits aufwendig bemühen. Was die Fachleute früher als „Post & Pray“-Prinzip bezeichneten, also das bloße Veröffentlichen einer Stellenanzeige in der Hoffnung auf passende Bewerber, zieht heute nicht mehr.

Gründer Braun vergleicht die Bemühungen in vielen Unternehmen dabei mit dem Stand des Onlinemarketings vor fünf Jahren: Die ersten Digitalisierungsschritte unternahmen die Firmen, indem sie ihre Rekrutierungskanäle besser überprüften – wo und bei wem ist eine Onlinestellenanzeige besonders gut geklickt worden, welches Portal brachte tatsächlich geeignete Kandidaten hervor? Wie in Onlineshops experimentieren die Unternehmen dabei mit kleinen Details, etwa einem veränderten Bild in der Anzeige, und überprüfen dessen Wirkung. „Und idealerweise finde ich auch noch heraus, warum sich jemand nicht bewirbt“, beschreibt Braun die Datensammlung an dieser Stelle.

Die Ergebnisse überraschen dabei durchaus auch erfahrene Personalabteilungen: Als Deloitte etwa im vergangenen Jahr über zahlreiche Kanäle nach SAP-Beratern mit einigen Jahren Berufserfahrung suchte, kam ein großer Teil der erfolgreichen Bewerber via Facebook. „Das war für uns eine sehr wichtige Information“, berichtet Plinke.

Für die Bewerber ändert sich aktuell noch relativ wenig – die meisten Big-Data-Prozesse laufen im Hintergrund ab. Ausgefüllte Lebenslauf-Masken und Onlinetests gehören ja zumindest in größte-

### Fair und fix

Welche Auswirkung hat ein computergestütztes Auswahlverfahren aus Sicht von Unternehmen und Bewerbern?



Umfrage unter 1 000 Unternehmen und 4 800 Bewerbern  
HANDELSBLATT

### Nur wenige Kennzahlen

Diese Recruiting-Daten werden von Unternehmen gemessen.

Erfolg von Personalmarketingmaßnahmen	51,8 %
Prozessdurchlaufzeit	43,4 %
Prozesskosten	43,4 %
Erfolg von Online-Kampagnen	32,1 %
Erfolg von Social-Media-Aktivitäten	26,8 %

Umfrage unter 1 000 Unternehmen  
Quelle: Monster/Universität Bamberg, 2016

ren Unternehmen schon seit einiger Zeit zum Repertoire. „Die Kandidaten stehen solchen Analysen sehr offen gegenüber, wenn man ihnen erklärt, was genau passiert“, schildert Plinke aus seinen Erfahrungen.

Das deckt sich mit den Zahlen der Bamberger Wissenschaftler: Sechs von zehn Bewerbern finden demnach eine Datenerhebung gut, wenn sich dadurch die Prozesse beschleunigen. Und fünf von zehn Kandidaten sind bereit, persönliche Daten anzugeben, wenn der Rekrutierungsprozess so insgesamt optimiert werden kann.

Die Unternehmen betonen zudem: Es solle gerade vermieden werden, dass der Bewerber oder Mitarbeiter zu einer Nummer im Bewerbungsprozess verkommt. Laut einer Studie vom Branchenverband Bitkom und dem sozialen Netzwerk LinkedIn aus dem vergangenen Jahr geht es vor allem darum, bessere „Entscheidungsgrundlagen“ zu erhalten – was bei der Vorauswahl an Ressourcen eingespart wird, soll in die detaillierte Beschäftigung mit den interessanten Kandidaten investiert werden. „Die Daten ersetzen nie den persönlichen Kontakt und die Entscheidung“, sagt Plinke, „aber sie helfen uns sehr wohl, eine valide Entscheidung zu treffen.“

Diese Erfahrung teilt auch Musikanbieter Soundcloud, der mit insgesamt etwa 300 Mitarbeitern vom Hauptsitz Berlin aus agiert. Die Akzeptanz für Technologie sei in dem jungen Unternehmen groß, bestätigt Chris Brown, zuständig für die Personalsuche. Trotzdem gelte: „Wir müssen immer nach der Balance suchen, was wir automatisieren wollen und können.“

Aktuell nutzt das Unternehmen vor allem Angebote der Lebenslauf-Plattform LinkedIn, um dort gezielt interessante Kandidaten erreichen zu können. Auch Empfehlungs-Tools gehören dazu, mit denen Mitarbeiter besonders unkompliziert Bekannte mit ihrem Arbeitgeber in Verbindung bringen können. Aber blind wolle man auch hier keinem Algorithmus folgen: „Bevor es im Bewerbungsprozess weitergeht, wird es immer ein persönliches Gespräch geben“, sagt Brown.

## Berufsleben auf Knopfdruck

Gebastelt wird durchaus auch an noch komplexeren Lösungen. Aus Sicht vieler Personalabteilungen wäre eine einheitliche Plattform wünschenswert, die das gesamte Arbeitsleben eines Mitarbeiters abbilden kann – gewissermaßen von der Rekrutierung bis zur Rente. Insbesondere in größeren Firmen könnten in so einer Datenbank dann nicht nur die Erfahrungen bei der Einstellung vermerkt werden, sondern auch jede Fortbildung und jede Beurteilung. Sollten dann etwa für ein neues Büro im Ausland passende Mitarbeiter gesucht werden, wären per Knopfdruck die geeigneten Kandidaten zu sehen.

Noch weiter gehen Versuche, per Software die Kündigungswahrscheinlichkeit abzuschätzen. „Interessant wären sicher Warnsignale, ob sich ein Mitarbeiter mit einem Abschied aus dem Unternehmen beschäftigt“, sagt Brown, in dessen Firma viele begehrte Software-Entwickler benötigt werden. Wer also Führungsverantwortung anstrebt, aber dann zweimal bei einer Beförderung nicht zum Zug kommt, für den könnte der Computer in Zukunft eine besonders intensive Betreuung empfehlen. Um mit mehr Daten rechnen zu können, schalten einige Anbieter von Software für die Personalarbeit bereits – anonymisiert – die Mitarbeiterdaten aller ihrer Unternehmenskunden zusammen. So kann der Algorithmus Millionen von Mitarbeiterprofilen auf Auffälligkeiten hin vergleichen.

Langfristig könnten diese Ergebnisse dann wiederum die Schwerpunkte im Recruiting verändern. Je härter der Kampf um bestimmte Fachkräfte wird, desto eher dürften sich Unternehmen auf IT-Unterstützung verlassen, um gezielter rekrutieren zu können. Deloitte-Manager Plinke geht davon aus, dass immer mehr Faktoren auch systematisch ausgewertet werden: „Für uns wäre es sicher spannend zu sehen, von welcher Hochschule die Talente kommen, die sich bei uns besonders erfolgreich entwickeln.“



**Wir stehen an einem Wendepunkt im Recruiting.**

Marc Irmisch-Petit, Deutschland-Geschäftsführer bei der Karrierewebsite Monster

## „Software muss überprüfbar sein“

Axel Czarnetzki

Der Fachanwalt für IT-Recht über juristische Fragen bei Big Data im Recruiting.

### Welche Rolle dürfen automatisierte Datenanalysen in der Personalarbeit spielen?

Eines der „Grundgesetze“ der Digitalisierung ist: Alles, was der Mensch durch digitale Helfer erledigen kann, wird er auch tun – technisch ist solch ein Einsatz im Personalbereich also naheliegend. Auf der anderen Seite stehen die Anforderungen der Datenschutzgesetze: Daten müssen so sparsam wie möglich erhoben werden und dürfen nur so lange wie unbedingt nötig gespeichert werden.



**Axel Czarnetzki:** „Die Suchkriterien offenlegen.“

### Was bedeutet das für den Einsatz von Software in Bewerbungsverfahren?

Personenbezogene Daten sind zunächst primär bei dem Betroffenen selbst zu erheben – und das hat nach Überzeugung der Datenschutzaufsichtsbehörden zu reichen. Wenn weitere Informationen zu Bewerbungsunterlagen erforderlich sind, muss eben nachgefragt werden. Wenn ein Unternehmen also automatisiert und rechnergestützt Daten im Internet recherchiert, stellt sich die Frage, ob dies datenschutzrechtlich zulässig ist. Bei Informationen, die ein Bewerber über sich in beruflichen Netzwerken preisgibt, mag das noch erlaubt sein, bei sozialen Netzwerken sicher nicht mehr, so jedenfalls auch der Ansatz des Gesetzgebers bei den Entwürfen zum Arbeitnehmerdatenschutzgesetz. Will ein Unternehmen mehr tun, braucht es eine gesetzliche Grundlage oder eine Einwilligung des Bewerbers.

### Was ist wichtig, damit der Einsatz von softwaregestützten Recherchen über einen Bewerber möglich ist?

Ich empfehle in jedem Fall den Einsatz einer solchen Software mit den Aufsichtsbehörden abzustimmen und die Suchkriterien und Algorithmen offenzulegen und zu dokumentieren. Wenn sich ein Algorithmus darauf beschränkt, zulässige Quellen und Informationen zu sammeln und so dabei hilft, sachliche Entscheidungen zu ermöglichen, ist ein Einsatz durchaus denkbar. Der Prozess und die Auswahlkriterien der Software müssen dabei dokumentiert werden und überprüfbar sein. Zudem müsste dem Bewerber offengelegt werden, welche Ergebnisse die Recherche geliefert hat, damit er dazu Stellung nehmen kann.

Die Fragen stellte Manuel Heckel.

Anzeige

aldi|IT



## //Migrieren Sie zu ALDI.

Sie sind anspruchsvoll: Als IT-Experte suchen Sie einen erfolgreichen Arbeitgeber in einem dynamisch wachsenden Markt!

Sie unterstützen unsere über alle Geschäftsbereiche vernetzte IT-Organisation bei der Weiterentwicklung der effizienten Geschäftsprozesse. Für unsere Verwaltung in Essen suchen wir Mitarbeiter, die anwenderorientiert denken und handeln.

Sie haben Ihr Studium im Bereich der (Wirtschafts-)Informatik oder einen vergleichbaren Studiengang erfolgreich abgeschlossen, möchten Verantwortung übernehmen, verfügen über analytische Fähigkeiten und handeln lösungsorientiert? Kommunikationsstark und sozial kompetent arbeiten Sie gern im Team und verstehen es, andere Menschen positiv zu motivieren. Dann gehören Sie in die aldi|IT!

Bewerben Sie sich online unter [www.fuer-echte-kaufleute.de/it](http://www.fuer-echte-kaufleute.de/it)  
Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung!



**Für echte Kaufleute.**