

# MANAGEMENT & KARRIERE

## AUSBILDUNGSTARIFE

### Fachverkäufer-Azubis kriegen mehr Geld

Bonn. Die tariflichen Ausbildungsvergütungen sind 2018 bundesweit im Schnitt um 3,7 Prozent gestiegen. Deutlich stärker wurden die Azubi-Gehälter in den schwer zu besetzenden Berufen Fachverkäufer im Lebensmittelhandwerk (plus 6 Prozent) und Bäcker (plus 6,4 Prozent) angehoben, zeigt das Bundesinstitut für Berufsbildung. Durchschnittlich lagen die tariflichen Ausbildungsvergütungen bei 908 Euro brutto im Monat. Kaufleute im Einzelhandel bekamen 882 Euro, Bäcker 678 Euro und Fachverkäufer 702 Euro in westlichen und 636 Euro in den östlichen Bundesländern. lz 03-19

## KARRIERECHANCEN

### Wo Marketeers am ehesten CEO werden

Frankfurt. Wer als Marketing-Profi in die Konzernspitze aufrücken möchte, bekommt bei den Konsumgüterriesen Procter & Gamble, PepsiCo, Coca-Cola, Unilever, General Mills und Kraft Heinz die beste Vorbereitung. Platz sieben und acht der Top Ten belegen American Express und Apple, gefolgt von Starbucks und Johnson & Johnson. Das zeigt eine Headhunter-Befragung des US-Magazins Forbes. lz 03-19

## VERGÜTUNG

### Jeder Zweite möchte mehr verdienen

Eschborn. Für jeden zweiten Deutschen ist 2019 ein höheres Gehalt das wichtigste Karriereziel. Auf Platz zwei folgt mehr Wertschätzung. Dies zeigt die Umfrage „Karriereziele“ der Manpower Group. Jeweils 19 Prozent der 1 000 befragten Bundesbürger streben eine selbstständige Zeiteinteilung an und wollen eine Fremdsprache erlernen. lz 03-19

## ENTGELTTRANSPARENZ

### Gesetz zeigt wenig Wirkung

Düsseldorf. Das seit 2017 geltende Entgelttransparenzgesetz wird von Beschäftigten zögerlich genutzt. In Unternehmen mit 201 bis 500 Beschäftigten wollten 2018 nur 13 Prozent der Mitarbeiter vom Betriebsrat wissen, ob in ihrer Position Frauen und Männer gleich bezahlt werden. In größeren Unternehmen fragten 23 Prozent nach. Von sich aus treibt nur ein kleiner Teil der Unternehmen das Thema Entgeltgleichheit voran. Das zeigt die Betriebsrätebefragung des WSI, einem Institut der Hans-Böckler-Stiftung. lz 03-19

## PERSONALWESEN OFT ANALOG

### Digitalisierung steigert Effizienz

München. Digitale Prozesse können die Effizienz in Human-Resources-Abteilungen um 20 bis 30 Prozent steigern, zeigt eine Studie von Bain & Company. Drei Viertel der Befragten gaben an, dass ihre IT-Systeme bisher nicht optimal sind, in bis zu einem Drittel der Personalabteilungen werden Services nach wie vor überwiegend manuell, excel- oder papierbasiert erbracht. lz 03-19



Big Data: Personalverantwortliche können nicht erkennen, auf welcher Basis ein Algorithmus neue Mitarbeiter auswählt.

## Digitales Recruiting hat Grenzen

Künstliche Intelligenz verändert die Personalauswahl – Automatisierung birgt Risiko, gute Kandidaten zu übersehen

Hamburg. Algorithmen gewinnen in der Personalarbeit an Bedeutung. Von blindem Vertrauen in automatisierte Auswahlprozesse rät der Personalberater Matthias Zühlke allerdings ab. Jedes Tool sollte kritisch geprüft werden.

Die Zahl digitaler Technologien, die auch in den Personalabteilungen, insbesondere bei der Personalsuche, eingesetzt werden, nimmt kontinuierlich zu. Längst geht es nicht mehr nur darum, Papierbewerbungen durch digitale Formate zu ersetzen. Der ganze Prozess verändert sich: Moderne Bewerbungstools fordern zum Gaming auf: Die Spiele-Tools können sodann ein personalisiertes Profil vom Kandidaten erstellen und für den Arbeitgeber eine Vorauswahl treffen. So manches Game ist Voraussetzung, um im Bewerbungsprozess das nächste Level zu erreichen.

Eine andere Variante künstlicher Intelligenz im Bewerbungsprozess sind Big-Data-basierte Stimm-Analysen: Auf Basis eines Telefonats wird beispielsweise analysiert, welche Softskills jemand mitbringt. Ein automatisierter Abgleich mit den Anforderungen für eine konkrete Position entscheidet über die Chancen eines Kandidaten.

Ein drittes Beispiel sind Chatbots, wie sie etwa von L'Oréal seit einigen Monaten im Recruiting in Großbritannien, USA und Frankreich eingesetzt werden. Das Unternehmen freut sich, dass die mehr als eine Million Bewerbungen pro Jahr nun schneller und besser abgearbeitet werden. In mehr als 10 000 Chatbot-Bewerbungsgesprächen habe sich gezeigt, dass auch die Kandidaten zu fast 100 Prozent zufrieden seien. Der Bot sei in der Lage, Sachfragen zu stellen und zu entscheiden, ob das Profil der Bewerber den Anforderungen der Stelle entspricht. Dieses „objektive Auswahlverfahren“ liefere bessere Informationen als der Lebenslauf, ist man in dem Konzern überzeugt.

Vorreiter beim Einsatz von KI im Recruiting sind große Konzerne oftmals aus anderen Branchen. Die mittelständisch geprägte Ernährungswirtschaft hinkt dabei etwas hinterher. Doch das ist nicht unbedingt schlecht, findet der Personalberater Matthias Zühlke von Get Ahead Exe-

cutive Search. „Man muss ja nicht jeden Fehler selbst machen“, macht er keinen Hehl daraus, dass er den Trend kritisch sieht.

Gamification und KI-Tools sind für ihn eher „nice-to-have“ als wirklich notwendig. Man könne sie bestenfalls als Employer-Branding-Instrument verstehen, mit dem ein Unternehmen neue Zielgruppen auf sich aufmerksam machen kann. Doch beim Einsatz von Algorithmen in der Personalauswahl sieht Zühlke Risiken. Die Test-Szenarien entsprechen nicht den realen Anforderungen, und die Ergebnisse könnten leichter manipuliert werden: Wenn ein Bewerber weiß, dass ein Unternehmen risikofreudige Kandidaten sucht, kann er sich entsprechend verhalten, auch wenn es seiner Persönlichkeit nicht entspricht.

Zudem bestehe die Gefahr, dass Diversität im Team verloren geht. Denn letztendlich basierten alle Systeme auf dem, was von Menschen programmiert wurde. Und auch Entwickler werden von ihren eigenen kulturellen Maßstäben geleitet, merkt er an. Und wenn man bei künstlicher Intelligenz von selbstlernenden Systemen ausgeht, könnten sich etwaige Schiefen kontinuierlich verstärken. Von den Personalverantwortlichen, die entsprechende Systeme einsetzen, sind die automatisierten Auswahlkriterien im Alltag allerdings nicht mehr nachvollziehbar. Ob die Technologie die besten Entscheidungen trifft, lässt sich nur schwer kontrollieren.

Ein entsprechendes Beispiel aus den Reihen des Online-Riesen Amazon ging erst kürzlich durch die Presse: Der Digitalkonzern hatte ein automatisiertes Auswahlverfahren für das Recruiting programmiert. Da sich Unternehmensangaben zufolge aber bereits in der Testphase herausgestellt hatte, dass die Maschine bevorzugt Männer einstellen würde, habe man sich gegen die neue Software entschieden.

Natürlich seien viele neue Tools „beeindruckend“, weiß Zühlke, „aber das ist ein gutes Horoskop auch“, appelliert er an den Realitätssinn. „Bisher fehlt allerdings der Erfolgsnachweis, ob digital ausgewählte Kandidaten tatsächlich einen guten oder gar besseren Job machen“, stellt er klar. Statt einem vermeintlichen Trend



FOTO: GET AHEAD

»Künstliche Intelligenz verarbeitet nicht die richtigen Informationen, um Kandidaten heraus zu filtern, die beruflich erfolgreich sein werden.«

Matthias Zühlke, Get Ahead

hinterher zu jagen, und sich in technologiegestützter „Pseudo-Sicherheit“ zu wiegen, rät der Personalberater, dass Unternehmen sich die eigenen Herausforderungen beim Recruiting bewusst machen und zielgerichtete Maßnahmen initiieren sollten. Wenn ein Weltkonzern tatsächlich Millionen Bewerbungen zu verarbeiten habe, mache der KI-Einsatz für die grobe Vorauswahl durchaus Sinn. Demgegenüber stehe die deutsche Ernährungswirtschaft aber eher vor dem Problem, auf Stellenausschreibungen nur wenige oder sogar keine Bewerbungen zu bekommen. In dem Fall sei es ratsam, in Employer Branding, Active Sourcing oder ähnliches zu investieren, um die Zahl der Interessenten zu erhöhen, anstatt sie durch Algorithmen zu begrenzen.

Natürlich müssen auch kleinere Unternehmen mit der Zeit gehen. Zudem ist Zühlke überzeugt, dass künstliche Intelligenz nicht die richtigen Informationen verarbeiten kann, um jene Kandidaten herauszufiltern, die dann beruflich erfolgreich sein werden. Empathie und Resilienz beispielsweise seien nicht ohne weiteres messbar, aber insbesondere für Führungskräfte wesentlich. Zentrale Faktoren für beruflichen Erfolg seien grundsätzlich Intelligenz und Motivation sowie Willenskraft und Disziplin.

Die Frage, ob ein neuer Mitarbeiter im Unternehmen bleibt oder nach kurzer Zeit wieder geht, habe nicht nur mit dem Kandidaten, sondern auch mit dem Unternehmen zu tun. Ausschlaggebend für einen frühen Weggang seien oft enttäuschte Erwartungen. Wer sich bewusst macht, dass ein Job mit einer „beruflichen Ehe“ vergleichbar ist, könne die Bedeutung der menschlichen Faktoren nachvollziehen. Die wichtige Frage, „ob man sich riechen kann“, setze definitiv persönlichen Kontakt voraus.

Bestätigt sieht sich der Personalberater etwa dadurch, dass selbst der Tech-Konzern Google auf Face-to-Face-Kontakte und „kollektives“ Bauchgefühl setzt: Dort muss ein Bewerber sechzehn Menschen überzeugen, der Richtige für den Job zu sein. „Ein persönliches Gespräch ist durch nichts zu ersetzen“, ist der Recruiting-Profi Zühlke fest überzeugt und bekräftigt: „Die finale Entscheidung sollte man der echten und nicht der künstlichen Intelligenz überlassen.“ sb/lz 03-19