



Wo KI im Recruiting wirklich hilft

Nach der ersten Euphorie zeigt sich heute ein klares Bild: KI ist im Recruiting angekommen. Aber häufig nicht dort, wo sie echten Mehrwert schafft. Die anfängliche Begeisterung ist einer Erkenntnis gewichen: Künstliche Intelligenz ist kein Selbstzweck. Sie muss strategisch eingebettet werden.

Von Michael Witt

● Viele HR-Abteilungen haben 2023 und 2024 mit KI-Tools im Recruiting experimentiert. Die Ernüchterung folgte schnell. Laut der Recruiting-Reifegrad-Studie 2024 geben 70 Prozent der Befragten an, dass die KI ihnen kaum Arbeit abnimmt. Der Grund ist selten die Technologie selbst, sondern die Art, wie Unternehmen sie einsetzen.

Die zentrale These lautet: KI verstärkt nur, was bereits da ist, schlechte Prozesse genauso wie gute. Erfolgreiche KI-Integration folgt klaren Mustern. Sie beginnt nicht mit der Technologie, sondern mit der Klarheit über Ziele und Prozesse. Doch viele Organisationen starten mit KI, bevor sie ihre Recruiting-Prozesse wirklich verstanden haben. Das ist wie ein Tempomat ohne Richtung. Man wird schneller, aber nicht unbedingt besser. Die entscheidende Frage lautet daher nicht: Welche KI-Tools sollten wir einsetzen? Sondern: Wie kann KI die Qualität, nicht nur die Geschwindigkeit von Recruiting-Prozessen steigern?

Strategie vor Technologie

Bevor Organisationen in KI-Technologien investieren, müssen drei fundamentale Voraussetzungen geklärt sein. Ohne diese Grundlagen verpufft selbst die beste Technologie wirkungslos.

Die erste und wichtigste Entscheidung betrifft die strategische Ausrichtung: Wo soll KI primär zum Beispiel die Effizienz steigern, die Candidate Experience verbessern oder die Auswahlqualität steigern? Diese Grundsatzentscheidung ist keine reine Entweder-Oder-Frage, aber sie determiniert Prioritäten und Investitionsschwerpunkte.

Drei Archetypen können unterschieden werden: Der Effizienz-Optimierer konzentriert sich auf Automatisierung von Routineaufgaben und Skalierung der Recruiting-Kapazität. Der Experience-Designer stellt die Kandidatenperspektive in den Mittelpunkt. Der Qualitäts-Maximierer nutzt KI vorwiegend zur Verbesserung der Auswahlentscheidungen durch datenbasierte Analysen. Die Wahl zwischen diesen Archetypen hängt stark von der Zielsetzung der Recruiting-Organisation, ihrem Reifegrad und den strategischen Zielen von HR und Unternehmen ab. In der Praxis sind Mischformen üblich, aber die bewusste Priorisierung schafft Klarheit für alle nachfolgenden Entscheidungen.

Die zweite Voraussetzung ist ernüchternd: 70 Prozent der Vorarbeit für erfolgreiche KI-Integration hat nichts mit KI zu tun. Nur strukturierte Abläufe und saubere Daten schaffen eine tragfähige Basis. Recruiting-Prozesse müssen doku-

mentiert, standardisiert und messbar sein. Kennzahlen müssen erhoben und analysiert werden. Rollen und Verantwortlichkeiten müssen klar definiert sein. Ohne diese Grundlagen fehlt der KI schlicht das Material, mit dem sie arbeiten kann. Eine zentrale Frage lautet: Wer entscheidet über den KI-Einsatz – zentral oder dezentral? In vielen Unternehmen führt mangelnde Governance zu fragmentierten Lösungslandschaften, in denen verschiedene Abteilungen unterschiedliche Tools einsetzen, die nicht miteinander kommunizieren.

Die dritte Voraussetzung klingt paradox: Erfolgreiche KI-Integration bedeutet oft, gerade nicht die neuesten Tools zu implementieren, sondern bestehende Systeme intelligent zu erweitern. KI sollte keine neuen Silos schaffen, sondern sich nahtlos in die vorhandene Systemlandschaft einfügen. Tool-Hopping – der ständige Wechsel zwischen Anbietern auf der Suche nach der perfekten Lösung – ist ein typisches Antipattern. Nachhaltige KI-Lösungen erkennt man am Ergebnis: Sie fügen sich in bestehende Arbeitsabläufe ein, werden tatsächlich genutzt und verbessern Kennzahlen über einen längeren Zeitraum.

Wo entfaltet KI im Recruiting heute schon echte Wirkung? Fünf Bereiche haben sich herauskristallisiert, die sich deutlich in Reifegrad und strategischem Impact unterscheiden.

Fünf Einsatzfelder mit echtem Mehrwert

Die intelligente Prozesssteuerung stellt den pragmatischsten Einsatzbereich dar. KI entlastet bei Routineaufgaben: Vorauswahl von Bewerbungen, automatisiertes Matching und Verwaltung von Bewerbungsdaten. Diese Anwendungen funktionieren heute schon zuverlässig, wenn die Prozesse dahinter sauber definiert sind. Allerdings erfüllt sich das Versprechen, dass durch die gewonnene Effizienz mehr Zeit für persönliche Kommunikation und Beratung entsteht, in der Praxis selten. Automatisierung führt häufig zu höherer Taktung und mehr Anforderungen: von 60 zu betreuenden Stellen auf 100. Die Effizienzgewinne werden nicht immer in bessere Qualität, sondern in höhere Quantität reinvestiert.

Die datenbasierte Entscheidungsunterstützung ist anspruchsvoller, aber auch wirkungsvoller. Hier liefert KI Prognosen und Analysen, während die Recruiter die

Entscheidungshoheit behalten. Ein zentraler Entwicklungsschritt ist der Übergang von reinen Keyword-basierten Systemen zu echten Kompetenzprofilen. Dieser Prozess erfordert zunächst die Entwicklung von Skill-Taxonomien – strukturierte Verzeichnisse von Fähigkeiten und Kompetenzen. Erst im zweiten Schritt können dann Keywords mit diesen Kompetenzen verknüpft werden. Wenn diese Grundlagen geschaffen sind, kann KI Sicherheit bei komplexen Entscheidungen bieten, etwa durch Vergleiche mit erfolgreichen Besetzungen der Vergangenheit, durch Identifikation von Mustern oder durch Aufdeckung unbewusster Verzerrungen im Auswahlprozess.

Eine personalisierte Candidate Journey wäre die Königsdisziplin. KI könnte individualisierte Ansprache entlang aller Touchpoints ermöglichen. Die Realität bleibt allerdings deutlich hinter dieser Vision zurück. Die Herausforderung lautet: Wie gelingt Personalisierung ohne detailliertes Wissen über jede einzelne Person? Content-Erstellung durch KI funktioniert gut. Auch das Erkennen, woher jemand kommt, was ihn interessiert, und das gezielte Ausspielen relevanter Inhalte zum richtigen Zeitpunkt ist möglich. Aber echte individuelle Ansprache ohne fundierte Datenbasis bleibt schwierig. Chatbots und KI-Telefonsysteme befinden sich derzeit noch im Praktikantenstadium. Sie können einfache Fragen beantworten und standardisierte Informationen bereitstellen, stoßen aber an Grenzen, wenn es um komplexere Anliegen oder empathische Kommunikation geht.

Vorausschauende Workforce-Planung verbindet Recruiting-Daten mit strategischer Personalplanung und führt damit von der reaktiven zur antizipierenden



MICHAEL WITT ist Berater für Recruiting-Strategie und Organisationsentwicklung und begleitet Unternehmen bei Veränderungsprojekten in Recruiting und Personalmarketing. Er ist Initiator und Veranstalter von Events wie der HR-Tec-Night und dem Recruiter Slam.

Personalarbeit. Dieser Ansatz ist bereits heute möglich und wird in ersten Unternehmen umgesetzt. Konkret bedeutet das: Welche Kompetenzen werden in zwölf oder 24 Monaten benötigt? Wo entstehen Engpässe? Welche Bereiche werden durch technologischen Wandel oder Geschäftsentwicklungen an Bedeutung gewinnen oder verlieren? Es fehlt jedoch oft die Datengrundlage, die Prozessreife und vor allem die organisatorische Reife, Recruiting als strategischen Prozess zu verstehen, der eng mit der Unternehmensplanung verzahnt ist.

KI begleitet die gesamte Employee Journey, von der Kandidatenansprache über die Auswahl und das Onboarding bis zur kontinuierlichen Entwicklung im Unternehmen – das ist die visionärste Anwendung. Es gibt bereits Anbieter, die solche umfänglichen Lösungen bereitstellen. Die Herausforderung liegt weniger in der verfügbaren Technologie als vielmehr in der Realität der Systemlandschaften. In den meisten Unternehmen existieren fragmentierte HR-IT-Architekturen mit verschiedenen Systemen für Recruiting, Onboarding, Personalentwicklung und Performance Management, die nur rudimentär miteinander verbunden sind.

Qualität bleibt menschlich

Bei aller Technologiebegeisterung darf nicht vergessen werden: Die Qualität von Auswahlentscheidungen hängt nach wie vor von validierten Methoden der Personalauswahl ab. KI kann diese Methoden unterstützen, aber nicht ersetzen. Der trimodale Ansatz – die Betrachtung von Eigenschaften, Verhalten und Biografie einer Person – bleibt das Rückgrat professioneller Personalauswahl. KI kann hier in mehreren Dimensionen ergänzen: durch Mustererkennung in großen Datenmengen, durch Unterstützung bei der Bias-Reduktion allerdings nur, wenn sie selbst nicht auf verzerrten Daten trainiert wurde, und durch strukturierte Bewertungen, die die Vergleichbarkeit von Kandidaten erhöhen.

Ein wichtiger Hinweis: KI in der Personalauswahl ist durch den EU AI Act reguliert. Unternehmen müssen sorgfältig prüfen, welche Anwendungen zulässig sind und welche Anforderungen an Transparenz und Nachvollziehbarkeit erfüllt werden müssen. Die Technologie ist oft weiter als das, was wir einsetzen dürfen und wollen.

KI erkennt Zusammenhänge, aber sie versteht keine Menschen. Dieser Satz markiert die fundamentale Grenze algorithmischer Systeme. Wo menschliche Intuition, Empathie und kontextbezogenes Urteilsvermögen gefragt sind, bleibt KI ein Werkzeug, nicht ein Ersatz. Die Balance zwischen Automatisierung und persönlicher Bewertung muss für jeden Einsatzbereich neu justiert werden.

Der Weg zur KI-Reife

Wie gelingt der Weg von ersten Experimenten zur nachhaltigen KI-Integration? Eine strukturierte Herangehensweise hilft, unrealistische Erwartungen zu vermeiden und Ressourcen gezielt einzusetzen.

Im ersten Schritt geht es um Orientierung und Klarheit: Was wollen wir mit KI erreichen? Wie ist die Qualität unserer Daten? Wie strukturiert sind unsere Prozesse? Welche Kompetenzen haben wir im Team? Diese Phase dient der Bestandsaufnahme und der Definition realistischer Ziele. Das Ergebnis sollte Klarheit über den potenziellen Nutzen sein, nicht ein detaillierter Implementierungsplan, sondern ein Verständnis dafür, wo KI tatsächlich Mehrwert schaffen kann.

Der zweite Schritt ist bewusst begrenzt: Ein konkretes Einsatzfeld wird getestet, KPIs werden definiert und erhoben, das Team wird begleitet und Erfahrungen werden systematisch dokumentiert. Pilotprojekte dienen primär dem Vertrauensaufbau – sowohl in die Technologie als auch in die Fähigkeit der Organisation, Veränderungen zu managen.

Typische Stolpersteine in dieser Phase sind Akzeptanzprobleme im Team, Schnittstellenproblematik zwischen verschiedenen Systemen, unrealistische Erwartungen an die Technologie und fragmentierte Organisationsstrukturen, in denen verschiedene Bereiche parallel an KI-Initiativen arbeiten, ohne sich abzustimmen.

Erst wenn sich ein Ansatz bewährt hat, sollte er auf weitere Bereiche übertragen werden. Skalierung bedeutet nicht nur technische Ausweitung, sondern vor allem organisatorische Verankerung: Prozesse werden angepasst, Kompetenzen werden aufgebaut, Verantwortlichkeiten werden definiert. Nachhaltige Wirkung entsteht, wenn KI zum selbstverständlichen Bestandteil der Recruiting-Praxis wird.

Fünf Fragen helfen bei der Einschätzung der KI-Readiness: Sind die Recrui-

ting-Basics vorhanden – strukturierte Prozesse, etablierte Kennzahlen, definierte Abläufe und Rollen? Beschäftigt sich die Organisation aktiv mit dem Thema? Existieren Guidelines oder eigene Angebote für den KI-Einsatz? Ist die Datenqualität ausreichend? Gibt es eine klare Governance? Wenn mehrere dieser Fragen mit Nein beantwortet werden, ist die Organisation noch nicht bereit für umfassende KI-Integration.

Strategische Weichenstellungen

Drei Entscheidungen prägen die KI-Strategie im Recruiting fundamental und sollten bewusst getroffen werden.

Die erste Frage: Effizienz oder Experience? Welche Zielgröße treibt die KI-Strategie primär? Diese Entscheidung hat Konsequenzen für die Tool-Auswahl und die Prozessgestaltung. Ein Effizienzorientiertes System priorisiert Durchsatz, Automatisierung und Kosteneinsparung. Ein Experience-orientiertes System stellt Individualisierung, Transparenz und Kommunikationsqualität in den Vordergrund. Beide Ansätze erfordern unterschiedliche Technologien, Kompetenzen und KPIs.

Die zweite Frage: Build, Buy oder Integrate? Wie viel Eigenentwicklung ist sinnvoll? Die Illusion der Standardlösung führt oft zu Enttäuschungen. Kaum ein Unternehmen hat so generische Anforderungen, dass eine Out-of-the-box-Lösung perfekt passt. Der pragmatische Mittelweg besteht meist darin, etablierte Plattformen zu nutzen und diese durch gezielte Anpassungen oder Ergänzungen an die eigenen Bedürfnisse anzupassen.

Die dritte Frage: Wie bleibt Recruiting transparent und fair, wenn Algorithmen beteiligt sind? KI-Governance sollte Bestandteil der HR-Strategie sein, nicht eine separate IT-Initiative. Es braucht klare Regeln, welche Entscheidungen von KI unterstützt werden dürfen und welche nicht. Es braucht Transparenz darüber, wie Algorithmen zu ihren Empfehlungen kommen. Und es braucht Verantwortlichkeiten für die laufende Überprüfung und Anpassung der Systeme.

Vom Use Case zum Business Case

Ein Wendepunkt zeichnet sich ab in der Art, wie Organisationen über KI im Recruiting denken. Die Perspektive verschiebt sich

KI verändert nicht, wen wir einstellen, sondern wie wir das Recruiting verstehen. Erst wenn sie Teil des Systems wird, entsteht echte Wirkung.

vom Experimentieren mit einzelnen Tools hin zur Integration von KI als verbindende Schicht. Viele Organisationen nutzen KI noch auf Tool-Ebene. Der Fokus liegt auf der Anwendung einzelner Lösungen, nicht auf deren übergreifender Wirkung. Fragmentierte Ansätze prägen das Bild, eine umfassende Steuerungsebene fehlt oft. Diese Phase war notwendig und richtig. Nur durch praktische Erfahrungen konnte gelernt werden, was funktioniert und was nicht. Aber sie darf nicht der Endzustand sein.

KI sollte nicht länger als Add-on verstanden werden, sondern als verbindende Schicht zwischen Prozessen, Daten und Menschen. Wirkung entsteht durch Inte-

gration, nicht durch Innovation um ihrer selbst willen. KI wird Teil der Recruiting-Architektur. Sie verbindet verschiedene Datenquellen, unterstützt unterschiedliche Prozessschritte und lernt kontinuierlich aus den Ergebnissen.

Die Verlagerung des Blicks vom Use Case zum Business Case bedeutet: Es geht nicht mehr primär darum, was technisch möglich ist, sondern welchen messbaren Beitrag KI zur Erreichung von Geschäftszielen leistet. KI stärkt Steuerungsfähigkeit, Lernkultur und Entscheidungsqualität einer Organisation. Daten werden zur Grundlage strategischer Prioritäten. Organisationen entwickeln Feedbackschleifen statt Zukunftsprognosen – sie reagieren schneller auf Veränderungen und passen ihre Strategien kontinuierlich an. Die zentrale Frage für Organisationen lautet nicht mehr: Welche Tools benötigen wir morgen? Sondern: Wie gestalten wir heute Strukturen, die mit KI lernen können?

Zukunftsfähigkeit entsteht durch Reife, nicht durch Geschwindigkeit. KI wirkt dort nachhaltig, wo sie organisatorisch verankert ist. Der Weg von Tools zur Steuerung und dann wieder zu den richtigen Tools markiert diese Entwicklung. Erfolgreiche Organisationen verstehen, dass KI kein technisches, sondern ein organisatorisches Thema ist.

Der größte Irrglaube

In Kundenprojekten zeigt sich immer wieder derselbe Irrglaube: KI ist „ready to use“. Diese Annahme führt zu den meisten Enttäuschungen und gescheiterten Implementierungen. KI-Lösungen erfordern Anpassung, Training, Integration und kontinuierliche Weiterentwicklung. Sie funktionieren nicht auf Knopfdruck, sondern müssen in einen organisatorischen Kontext eingebettet werden. KI verändert nicht, wen wir einstellen – sondern wie wir Recruiting verstehen. Erst wenn sie Teil des Systems wird, entsteht echte Wirkung.

Die Phase des Experimentierens geht zu Ende. Die Phase der strategischen Integration beginnt. Organisationen, die jetzt die richtigen Grundlagen schaffen – durch Prozessklarheit, Datenkompetenz und organisatorische Reife –, werden KI als echten Wettbewerbsvorteil nutzen können. Alle anderen werden weiterhin schneller in die falsche Richtung fahren. ■■■