

Eine kleine digitale Hausapotheke

Von Martin Kersting

Die aufgeregten Debatten um den Einsatz von Künstlicher Intelligenz in der Personalauswahl sind einer Ernüchterung gewichen. Vieles lässt sich nicht so schnell einsetzen wie gedacht. Einiges ist auch zu hoch gegriffen in der Wirkung. Ein pragmatischer Blick zeigt aber, dass sich KI auch einfacher nutzen lässt – und so manch digitales Tool sogar ohne KI große Unterstützung bringt. Manchmal macht schon Excel den entscheidenden Unterschied.

● Die Künstliche Intelligenz (KI) wird HR revolutionieren. Sie wird ideale Anforderungsprofile erstellen, zielgerichtet Kandidatinnen und Kandidaten ansprechen und ein perfektes Recruiting betreiben, das nahtlos in ein individuell gestaltetes Onboarding und Development übergeht. Also natürlich nicht heute, aber bald. Vielleicht. Unsere XY-Abteilung plant da einen echten Gamechanger. Wir prüfen gerade die Investition in eine vom Marktführer angebotene Lösung. Die Einschätzung der Rechtsabteilung steht noch aus. Aber spätestens am Sankt Nimmerleinstag wird das Projekt ausgerollt. Bis dahin machen wir weiter wie bisher.

Die KI-Verheißungen von morgen lähmen die Personalarbeit der Gegenwart. Während die Branche Prototypen feiert, die schon aufgrund der Kosten und/oder aufgrund von rechtlichen Rahmenbedingungen Science Fiction bleiben, geht die tägliche Personalarbeit weiter wie eh und je. In vielen Organisationen nutzen Mitarbeitende heimlich Chat GPT auf ihren privaten Mobiltelefonen, weil die Nutzung offiziell verboten ist. Zukunft wird nicht gestaltet, sondern abgewartet.

Von Excel bis Chat GPT – eine pragmatische Digitalisierung der Personalauswahl

Darum geht es in diesem Artikel, um die Qualitätsoptimierung der Eignungsdiagnostik durch Digitalisierung – aber nicht um das nächste große Ding, sondern um die kleinen Alltagshelfer, die allen zur Verfügung stehen. Es geht nicht um Robot Recruiting, sondern um die Frage, wie die Eignungsdiagnostik durch die Nutzung gängiger Programme wie Excel und Co sowie vor allem durch den Einsatz von modernen Sprachmodellen (Large Language Models, LLMs) wie GPT-4 (via Chat GPT oder Microsoft Copilot), Gemini oder Claude verbessert werden kann.

Dieser Artikel zeigt anhand der Beispiele zu Anforderungsanalyse, Stellenanzeigen, Interviews und Urteilsbildung, wie



digitale Alltagsstools die Personalauswahl smarter machen können – praktische Tipps sind inklusive.

KI-Nutzung mit Verstand und Vorsicht: Fachwissen trifft Prompting

Im Folgenden präsentiere ich Beispiele, wie man mit LLMs Aufgaben der Personalauswahl effektiver und qualitativ hochwertiger erledigen kann. Dabei gilt: Wer mit LLMs arbeitet, benötigt sowohl fundiertes Wissen im jeweiligen Fachgebiet als auch ein Basis-Verständnis für KI. Von zentraler Bedeutung ist das „Prompting“. Prompting-Techniken wie Rollenzuweisung, Beispiel-Prompts oder das Bereitstellen von Datenmaterial verbessern die Resultate erheblich.

Dabei gibt es keinen ultimativen Prompt. Effektives Prompting ist ein iterativer, kontextabhängiger Prozess. Was einmal hervorragend funktioniert, kann im nächsten Anwendungsfall scheitern. Die im Artikel vorgestellten, bewusst allgemein und kurz gehaltenen Prompts verstehen sich lediglich als beispielhafte Anregungen – sie zeigen Richtungen auf, ohne im Detail ausgearbeitet zu sein. Prompting ist kein Copy-and-Paste, sondern beständiges Trial-and-Error mit Köpfchen. Wer prompten kann, ist gut aufgestellt – darüber hinaus empfiehlt es sich, mit verschiedenen Modellen (zum Beispiel mit Chat GPT versus Gemini) zu arbeiten und die Ergebnisse zu vergleichen.

Obwohl ich im vorliegenden Artikel zeigen möchte, wie man ohne große finanzielle Investitionen Fortschritte in der Personalauswahl erzielen kann, empfehle ich die Nutzung kostenpflichtiger LLMs. Sie sind meist deutlich leistungsstärker als die frei zugänglichen Versionen, arbeiten mit aktuelleren Daten, verarbeiten mehr Kontext, ermöglichen API-Zugriffe (Anwendungsprogrammierschnittstellen) und können in der Regel ohne spürbare Nutzungslimitierungen verwendet werden – etwa was die Anzahl der Anfragen oder die Reaktionsgeschwindigkeit betrifft. Die Kosten sind als sehr gering einzustufen.

Die Rolle des Menschen und des Datenschutzes

LLMs liefern Vorschläge, die kritisch geprüft werden müssen. Einige sind nützlich, andere unbrauchbar – die Qualität schwankt. KI ist kein Ersatz, sondern eine Assistenz für kompetente Personalverantwortliche. Besonders im Hinblick auf potenzielle Diskriminierung ist Vorsicht geboten. Neben diesen inhaltlichen Aspekten verdient auch eine ganz andere Dimension Beachtung: die erhebliche Umweltbelastung durch LLMs. Beim Arbeiten mit LLMs ist der Datenschutz einzuhalten. Wenn die Modelle cloudbasiert arbeiten und Eingaben speichern, dürfen keine personenbezogenen Daten eingegeben werden. Alternativ gibt es Enterprise-LLM-Versionen mit klaren Datenschutzrichtlinien sowie Modelle wie Deepseek, LLaMA oder Mistral, die lokal auf einer eigenen Infrastruktur betrieben werden können.

Ich beschränke mich in den folgenden Ausführungen auf Anwendungsfälle, die auf die Eingabe sensibler Informationen und auf die Einbindung der LLMs in firmeneigene Systeme verzichten. Damit lasse ich bewusst die spannenden Möglichkeiten außen vor, LLMs per API direkt in unternehmenseigene Bewerbermanagement- oder Learning-Management-Systeme zu integrieren – etwa zur Automatisierung von Workflows. Im Gegenzug ist die Einstiegshürde minimal: Es gibt keinen Grund,

die nachfolgend dargestellten Ideen nicht einfach einmal auszuprobieren.

Konkrete Anwendungsbeispiele

LLMs sind wie ein Navigationssystem – sie zeigen Wege, Abkürzungen und Alternativen. Aber das Ziel muss der Mensch festlegen. Ein wesentliches Ziel in der Eignungsdiagnostik ist Qualität. Was Qualität in der Eignungsdiagnostik bedeutet, wird unter anderem in der DIN 33430 beschrieben. Qualitätsmerkmale sind beispielsweise Anforderungsbezug, Standardisierung, regelgeleitete Urteilsbildung, Rechtskonformität, Transparenz und Dokumentation sowie Evaluation. Wer diese Prinzipien beachtet, kann LLMs gezielt nutzen, um den eignungsdiagnostischen Prozess hochwertig und effizient zu gestalten. Im Folgenden gebe ich Beispiele für die eignungsdiagnostische Nutzung von LLMs.

1. Anforderungsanalyse – Dokumentenanalyse

Am Anfang der Eignungsdiagnostik steht die Anforderungsanalyse – idealerweise auf Basis verschiedener Methoden. Neben Interviews und Workshops mit sogenannten Subject Matter Experts (zum Beispiel Stelleninhaberinnen und -inhaber, Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzte) sollte eine Dokumentenanalyse erfolgen. Hierbei können LLMs gezielt unterstützen. Man kann die LLMs prompten, die folgenden Quellen zu analysieren:

- interne Dokumente (unter Beachtung des Datenschutzes): Stellenausschreibungen, Arbeitsplatz-/Stellenbeschreibungen, Tätigkeitsbewertung, Zielvereinbarungen, Beurteilungsvordrucke, Einarbeitungs- und Schulungskonzepte, Leitbilder, Darstellung der Unternehmenskultur
- spezifische Datenbanken: Frei zugängliche Berufsinformationsdatenbanken wie das deutsche „Berufenet“ (berufenet.arbeitsagentur.de), die europäische ESCO-Taxonomie (ec.europa.eu/esco) oder das nordamerikanische O*NET (onetonline.org) (siehe Beispielprompt unten)
- Arbeitsmarktdaten: Arbeitslosenquoten, Daten zur Anzahl an Arbeitssuchenden und Vakanzen, Gehaltsreports, Vergleiche mit ähnlichen Ausschreibungen von Wettbewerbsunternehmen sowie auf Plattformen wie LinkedIn
- Fachartikel, in denen etwa durch Kriteriumsvaliditätsstudien gezeigt wird, welche Merkmale für bestimmte Berufe besonders relevant sind sowie Prognosen über künftige Änderungen im Berufsfeld

Beispielprompt Analyse Berufsinformationsdatenbanken

Erstelle eine professionelle Anforderungsanalyse gemäß DIN 33430 für eine offene Position als XY. Berücksichtige dabei die Konzepte und Begriffe des Fachbuchs „Personalauswahl kompetent gestalten“ <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-662-53772-5.pdf> Nutze dafür die Datenbanken (1) <https://www.onetonline.org/> (2) <https://ec.europa.eu/esco> und (3) <https://web.arbeitsagentur.de/berufenet/>

2. Anforderungsprofil

Die Ergebnisse der Dokumentenanalyse werden mit denen anderer Methoden zusammengeführt. Anschließend folgt die Er-

stellung des Anforderungsprofils, also die Zusammenstellung der vorab definierten, passgenauen Eignungsmerkmale. Auch hierzu können LLMs auf der Basis der Analyseergebnisse Vorschläge unterbreiten.

Folge-Prompt Anforderungsprofil

Leite aus den Ergebnissen der Anforderungsanalyse [Dokument] ein professionelles Anforderungsprofil nach DIN 33430 für die Stelle XY ab, bestehend aus (1) Eignungsmerkmalen (2) Verhaltensankern, die typisches, beobachtbares Verhalten beschreiben. Verwende keine Floskeln oder Selbstverständlichkeiten. Berücksichtige dabei die Konzepte und Begriffe des Fachbuchs „Personalauswahl kompetent gestalten“ <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-662-53772-5.pdf>. Achte darauf, dass die Eignungsmerkmale trennscharf zueinander sind.

3. Formulierung von Stellenausschreibungen

Das Anforderungsprofil ist die inhaltliche Basis für das Job-Posting, das zielgruppengerecht formuliert sein sollte – auch dabei kann KI unterstützen. Im Allgemeinen lässt sich mithilfe von KI analysieren, welche Varianten eines Jobangebots über Suchmaschinen gut auffindbar sind und bei der Zielgruppe besonders gut ankommen.

Im Besonderen lässt sich KI nutzen, um Stereotype zu vermeiden oder gezielt zu nutzen. Bestimmte Begriffe wirken auf unterschiedliche Gruppen unterschiedlich ansprechend. Männer streben beispielsweise tendenziell eher nach Individualität und Dominanz, Frauen nach Integration und Gemeinschaft. Eine Tätigkeit, die als „herausfordernd“ charakterisiert wird, spricht eher Männer, eine Tätigkeit, die als „verantwortungsvoll“ charakterisiert wird, spricht eher Frauen an. Man kann darauf achten, Stellenausschreibungen geschlechtsneutral und inklusiv zu formulieren. Man kann aber auch bewusst ein Wording wählen, das bestimmte Personengruppen (zum Beispiel unterrepräsentierte Gruppen) anspricht.

Für die geschilderten Funktionen gibt es spezialisierte Diversity-Tools – aber auch zur Überarbeitung von Stellenanzeigen können pragmatisch LLMs eingesetzt werden.

Folge-Prompt Stellenausschreibung

Formuliere eine zu dem Anforderungsprofil [Dokument] passende Stellenausschreibung. Berücksichtige dabei die aktuellen Trends und Erwartungen des Arbeitsmarkts. Verwende eine genderneutrale Sprache und einen motivierenden Ton. Achte auf Vielfaltssensibilität und vermeide stereotype Rollenbilder.

4. Gestaltung des Auswahlverfahrens

Im nächsten Schritt kann man sich Vorschläge für die Gestaltung des Auswahlverfahrens generieren lassen (siehe Beispiel zu „Folge-Prompt Auswahlverfahren“), wobei sinnvollerweise konkrete Rahmenbedingungen genannt werden sollten.

Folge-Prompt Auswahlverfahren

Entwickle auf Basis des Anforderungsprofils [Dokument] ein multimethodales Personalauswahlverfahren gemäß den Empfehlungen der DIN 33430, wie sie im Fachbuch „Personalauswahl kompetent gestalten“ <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-662-53772-5.pdf> dargestellt sind. Gehe von xxx Bewerbenden aus. Im Rahmen der Vorauswahl soll eine Dokumentenanalyse und ein unbeaufsichtigter Leistungstest eingesetzt werden. Im Rahmen des Hauptauswahlverfahrens ein Interview und ein Rollenspiel. Ordne die Verfahren mithilfe einer „Anforderungs-Übungs-Matrix“ eindeutig den Eignungsmerkmalen zu.

5. Gestaltung der einzelnen Elemente – Beispiel Interviewleitfaden

Jedes Element des Verfahrens kann mithilfe von LLMs konstruiert werden. Dabei sollte man Qualitätsmerkmale vorgeben. Das Beispiel „Folge-Prompt Interviewleitfaden“ ist eine Variante, um einen Interviewleitfaden generieren zu lassen.

Folge-Prompt Interviewleitfaden

Entwickle auf Basis des Anforderungsprofils [Dokument] einen Interviewleitfaden. Berücksichtige die Empfehlungen der DIN 33430, wie sie im Fachbuch „Personalauswahl kompetent gestalten“ <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-662-53772-5.pdf> dargestellt sind. Achte bei allen Fragen auf den Anforderungsbezug. Zu jedem Eignungsmerkmal soll es mehrere Fragen geben, mindestens zwei biografiebezogene und zwei situative Fragen. Nutze für die situativen Fragen erfolgskritische Situationen aus dem Arbeitsalltag von [Stellenbezeichnung einfügen]. Erstelle für die biographischen und situativen Fragen im Sinne der Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS) je ein Beispiel für eine Antwort, die den Anforderungen vollständig entspricht und eine Antwort, die den Anforderungen nicht gerecht wird.

Umfängliche Nutzungsmöglichkeiten für LLMs: Unterstützung bei allen Auswahlritten

Wie die Beispiele zeigen, lassen sich LLMs zur Unterstützung der Gestaltung sämtlicher Elemente der Eignungsdiagnostik einsetzen. Selbstverständlich kann die generative KI alle notwendigen Materialien wie Vorabinformationen für die Teilnehmenden, Zeitpläne, Beobachtungs- und Beurteilungsbogen erstellen.

Anwendungen mit höherem Datenschutzbedarf habe ich hier ausgespart. Ist der Datenschutz sichergestellt – etwa durch die Nutzung lokal installierter LLMs oder spezifischen Datenschutz-Vereinbarungen mit LLM-Anbietern –, erweitern sich die Einsatzmöglichkeiten der LLMs erheblich. LLMs können zum Beispiel Bewerbungsunterlagen auslesen und daraus Informationen für die Vorauswahl und individualisierte Interviewfragen ableiten. Auf der Basis der mit Zustimmung der Bewerbenden er-

stellten Transkripte von Eignungsinterviews oder Rollenspielen können LLMs Vorschläge für die Bewertungen, für die Feedbacks und die Reports erstellen. Verfügt das LLM per API über Zugang zu Systemdaten, lassen sich das Einladungs- und Terminmanagement automatisieren.

Mangelhafte Datennutzung in der Personalauswahl

Der eigentliche Rohstoff hinter dem Erfolg von Künstlicher Intelligenz sind die Daten. Ohne Daten, kein intelligentes Handeln. Und ohne systematische Datennutzung keine Qualitätssteigerung. Im letzten Abschnitt lenke ich die Aufmerksamkeit auf ein Werkzeug, das zwar nicht im Rampenlicht digitaler Innovation steht, aber im Alltag der Personalauswahl enorme Qualitätswirkung entfalten kann – Tabellenkalkulationsprogramme wie Excel.

Bei der Personalauswahl fallen viele Daten an. In der Praxis werden diese häufig nicht oder nur unsystematisch dokumentiert. Nicht selten sind die Daten auf verschiedene Einzeldokumente verteilt, im Interview und bei Rollenspielen machen sich Verantwortliche – wenn überhaupt – handschriftliche Notizen, die jedoch nicht erfasst werden. Die Nutzung der Daten erfolgt oft unreflektiert und bleibt hinter den Möglichkeiten zurück.

Einige typische Beispiele für die unsystematische Datennutzung:

- Dokumentenanalyse: Bewerbungsunterlagen werden gesichtet – aber nach welchen Kriterien? Wird dokumentiert, warum Person X eingeladen wurde, Y nicht?
- Vorauswahl und Endauswahl: Vielleicht wird zur Vorauswahl ein Test zum analytischen Denken eingesetzt. Wer einen bestimmten Wert erreicht, wird zur nächsten Runde eingeladen. Hier wird das analytische Denken noch einmal erfasst – diesmal mit einer Case Study. Müller und Meier schneiden fast gleich gut in der Case Study und im Interview ab, man kann sich schwer entscheiden, wer von den beiden das Jobangebot erhalten soll. Dass Müller den Test mit Bravour bestanden hat, Meier aber nur so gerade eben, wurde nicht dokumentiert, ist vergessen.
- Datenintegration. Im Interview wird jedes Eignungsmerkmal von jeweils drei Beurteilenden eingeschätzt – wie entsteht daraus ein finaler Wert? Man bespricht sich, Bewertungen ändern sich – natürlich ohne Protokoll. Und wie kommt man von den fünf Werten für die fünf Eignungsmerkmale zum finalen Eignungswert? Das wird diskutiert. Klar, kann schon mal sein, dass dieselben fünf Werte am Dienstag zu einem ganz anderen Ergebnis führen als am Donnerstag, aber da es nicht dokumentiert wird, fällt es nicht auf.



PROF. DR. MARTIN KERSTING ist Professor für Psychologische Diagnostik an der Justus-Liebig-Universität in Gießen und berät Organisationen in Fragen der Personalpsychologie.

Der Verzicht der Dokumentation schmeichelt dem Selbstwertgefühl: Wenn sich eine Personalauswahl nach Jahren als großer Erfolg erweist, kann man denken und sagen: „Ich habe damals das Potenzial von Frau X erkannt.“ Und wenn es ein Misserfolg wird, erinnert man sich: „Ich hatte schon damals ein schlechtes Gefühl...“ - es lebe der „Hindsight Bias“.

Die Qualität der Eignungsdiagnostik steigt deutlich, wenn die Daten strukturiert digital erfasst werden. Natürlich gibt es hierfür zahlreiche HR-Programme bis hin zum Tablet-Einsatz im Assessment Center – aber mithilfe von Excel, Google Sheets & Co geht es auch. Die Nutzung digitaler Tools erhöht die Transparenz und Nachvollziehbarkeit. Ergebnisse verschiedener Verfahren (zum Beispiel Test und Interview) und die Einschätzungen mehrerer Beurteilenden können systematisch zusammengeführt werden. Alle Berechnungen können automatisch durchgeführt, Ergebnisse übersichtlich dargestellt werden.

Bewusste und transparente Entscheidungsfindung durch Automatisierung

Die für die Automatisierung notwendigen Vorgaben zwingen dazu, Entscheidungen bewusst zu treffen: Wenn jeder Wert aus einem eingesetzten Verfahren einem Eignungsmerkmal zugeordnet werden muss, fällt es eher auf, dass der eingesetzte Persönlichkeitsfragebogen Merkmale erfasst, die nicht im Anforderungsprofil stehen. Und man muss entscheiden, ob der im ersten Schritt durchgeführte Test nur zur Vorauswahl dienen sollte oder ob das Testergebnis gleichwertig zur Beurteilung im Interview in die Gesamtbewertung eingeht.

Schließlich sind die Daten Grundlage für das Reporting und die Qualitätsprüfungen sowie -optimierungen: Nur wenn man die Werte jeder einzelnen Beobachterin und jedes einzelnen Beobachters separat erfasst, kann man die Beobachtenden-Übereinstimmung berechnen und gegebenenfalls Maßnahmen zur Steigerung ergreifen. Nur wer Daten aus dem Personalauswahlprozess dokumentiert, kann sie später zu Zwecken der Evaluation mit Daten zu den Kosten (zum Beispiel „Cost per Hire“), zur Akzeptanz (zum Beispiel „Offer Rate“) und mit Erfolgskriterien wie der Retentionrate sowie Leistungsbewertungen in Verbindung bringen. Und nur wer sein Verfahren evaluiert, kann lernen und sich verbessern.

Mehr Effizienz, mehr Qualität – aber Expertise bleibt unverzichtbar

Kurz gesagt: Large Language Models bringen – eine kluge Nutzungsweise vorausgesetzt – Wissens- und Erfahrungsgrundlagen sowie Ideen und Tempo in die Eignungsdiagnostik. Excel & Co sorgen für Ordnung – sie begünstigen ein regelbasiertes Vorgehen und lassen Prozesse nachvollziehbar und überprüfbar werden.

Und ja, es steht ein Elefant im Raum. LLMs erledigen das, was bislang häufig als interne oder externe Beratung eingekauft wurde – nur schneller und ohne Tagessatz. Das ist kein Anlass zur Sorge, sondern ein Weckruf. Wer als Beraterin oder Berater nur weiterreicht, was vorher ein Sprachmodell ausgespuckt hat, macht sich überflüssig. Substanzielle HR-Beratung beginnt dort, wo die KI aufhört. Gute Beratung bleibt gefragt. Durchschnitt lässt sich digital ersetzen. ■



TALENTpro

04. – 05. Juni 2025
live im Zenith München



#1

Event für Recruiting &
Employer Branding

Gruppenticket-Deal: Ab 2 Tickets nur 49 € pro Person!

JETZT TICKET BUCHEN UND DABEI SEIN!



Weitere Informationen unter www.TALENTpro.de

