

eyebizz

OPTICS · MANAGEMENT · DESIGN · COMMUNICATION

5.2024

PORTRAIT

Platzhirsch
in Osnabrück

DESIGNSPECIAL

Hard-Rock-Café

MESSE

eyebuzz Award
2024

EXTRA

Fachkräfte
& Karriere

s.Oliver

Mitarbeitermotivation: Raus aus der Passivität und erlernten Hilflosigkeit!

VORGESETZTE NEHMEN IHRE FLUKTUATIONS- UND KRANKENQUOTEN MIT

Ein Hund: Er springt herum und erkundet die Welt. Er wedelt mit dem Schwanz, wenn sein Herrchen kommt und freut sich über sein Leben. Stellen wir uns einen neuen Mitarbeiter an seinem ersten Arbeitstag vor: Er freut sich über die neue Aufgabe, erkundet neugierig den Betrieb sowie die Kollegen, ist zu allen freundlich und hochmotiviert, um zum Wachstum und Gedeihen des Unternehmens beizutragen. Mit einer nachhaltigen Strategie als Grundlage für langfristigen Erfolg bleibt das auch so!

■ 1967 sperrte der Psychologe Martin Seligman Hunde in einen Käfig und setzte diesen von Zeit zu Zeit unter Strom. Sobald ein Stromstoß kam, bellten die Hunde, knurrten, rasten durch den Käfig und versuchten, irgendwie zu fliehen oder sich zu wehren. Ohne Erfolg. Schließlich fügten sie sich ihrem Schicksal, blieben apathisch liegen und ließen die Stromschläge über sich ergehen. Dann öffnete Seligman die Türen des Käfigs und setzte ihn anschließend erneut unter Strom. Preisfrage: Wie reagierten die Hunde? Obwohl es ein Leichtes gewesen wäre, ihr Leiden zu beenden, blieben die psychologisch gebrochenen Kreaturen liegen und ließen sich weiter quälen. Martin Seligman hatte die erlernte Hilflosigkeit entdeckt.

Zeitsprung ins Jahr 2024: Wir leben in einer komplexen und chaotischen Welt. Die Kybernetik hat schon vor Jahrzehnten beschrieben, dass sich diese Komplexität nicht mehr top down managen lässt. Organisationsentwickler und Berater beschreiben, was es braucht: mehr Selbstorganisation, Agilität und dezentrale Entscheidungen. Eine Fehlerkultur, damit Mitarbeiter bereit sind, Rückschläge sportlich zu nehmen. Und ein Growth Mindset, um zu wachsen und lebenslang zu lernen! Motiviert durch die Erkenntnisse von dynamischen Start-up-Pionieren und New-Work-Vordenkern wie Frédéric Laloux (Autor des Grundlagenwerks für selbstorganisiertes Arbeiten) fordern Führungskräfte ihre Mitarbeitenden auf: Legt los! Habt keine Angst! Riskiert was! Nutzt eure Spielräume! Seid mutig! Sagt, was ihr denkt! Bitte, bitte: Macht einfach, ►

Foto: Shutterstock / fizles



ihr wisst doch am besten, was in euren Positionen das Richtige ist!

Und was passiert? Das Gleiche wie bei Seligmans Hunden: nichts! Natürlich nicht überall und immer. Aber je größer die Organisation und je länger die Mitarbeiter dabei sind, desto wahrscheinlicher ist es, dass alles bleibt, wie es ist. Unternehmer wundern sich, warum die „befreiten“ Mitarbeitenden „nicht wollen“. Aber das Experiment von Seligman zeigt, dass die Hypothese vom „nicht wollen“ falsch ist.

„Klassiker“ der Führungsrhetorik

Erinnern wir uns an ein paar Schmäckerl der destruktiven Parolen und Killerphrasen, mit denen immer wieder Gespräche in Unternehmen beendet und Entscheidungen begründet werden.

Hier meine spontanen Top 10:

1. Ober sticht Unter.
2. So ist das halt bei uns.
3. Das haben wir schon immer so gemacht.
4. Die Anweisung kommt von oben, da kann man halt nichts machen.
5. Wir sind hier nicht bei „Wünsch dir was“, wir sind hier bei „So isse“!
6. Sie kennen ja die drei Alternativen: Love it, leave it, change it!
7. Wenn es Ihnen nicht passt, können Sie ja gehen.
8. Warum ich das mache? Weil ich es kann!
9. So sind halt die Regeln, wer lesen kann, ist klar im Vorteil!
10. Sie sollen nicht denken und fragen, Sie sollen machen!

Die positive Psychologie hilft Menschen, zu wachsen, sich zu entwickeln und ihr Potenzial zu entfalten. So macht der Job und die Aufgabe im Betrieb Spaß.



Aussagen wie diese sind verbale Stromschläge für Mitarbeitende und drücken diese nach und nach in die erlernte Hilflosigkeit. Je nachdem, wo die Mitarbeitenden in diesem Prozess stehen, versuchen sie noch, sich zu wehren, zu diskutieren oder kritische Fragen zu stellen, schließlich zieht der Zynismus ein. Es folgen Dienst nach Vorschrift und innere Kündigung. Fremdgesteuert und ohne freie Gestaltungsmöglichkeiten werden Mitarbeitende häufiger krank, auch das Burnout-Risiko steigt. Einige mobilisieren die letzten Kräfte oder erhalten Hilfe und bewerben sich weg. Schon lange ist bekannt: Vorgesetzte nehmen ihre Fluktuations- und Krankenquoten mit.

Die Kraft der Worte

Neurobiologen haben herausgefunden, dass nicht etwa unsere Gene darüber entscheiden, wie sich unser Leben entwickelt, sondern dass überwiegend das Umfeld entscheidet, welche Teile unserer Gensequenz aktiviert werden. Diese formen die Vorlage, aus denen unser Körper dann Aminosäuren bildet, die als Hormone und andere Botenstoffe unser Gemüt, die Entwicklung unserer Organe und unsere Gesundheit bestimmen. Das psychosoziale Milieu, in dem wir uns befinden, entscheidet, ob wir krank werden oder aufblühen.

Die Kommunikation von Bezugspersonen, wie es Führungskräfte sind, wirkt also nicht nur psychologisch auf die erlernte Hilflosigkeit, sondern auch auf die Genexpression und das hormonelle Niveau der Mitarbeitenden. Eine frühere Vorgesetzte sagte mir einmal, sie sei eigentlich eine Feelgood-Managerin, die einfach darauf achtet, dass das Klima gut ist und sich alle wohlfühlen. Damit hatte sie den wesentlichen Aspekt von Führung getroffen.

Eine McKinsey-Studie von 2021 zeigt, dass von über zwanzig Kündigungsgründen die beiden bedeutendsten mangelnde Wertschätzung durch die Organisation

und mangelnde Wertschätzung durch die Führungskraft sind. Tragisch: Die Unternehmen unterschätzen diese beiden Einflüsse total. Sie verorteten sie auf den Plätzen 11 und 18!

Direkte und indirekte Kosten von Kündigungen

Jede ungeplante Kündigung kostet rund ein Jahresgehalt des scheidenden Mitarbeitenden – direkte und indirekte Kosten eingerechnet. Wichtiger als die monetären Kosten sind oft jedoch die langfristigen Folgen. Durch den Effekt der „Emotionalen Ansteckung“ lösen Kündigungen oft Kettenreaktionen aus, die die Existenz eines ganzen Unternehmens gefährden können. Hinzu kommt: In der Regel gehen die Besten zuerst. Sind die Leistungsträger einmal weg, werden die verbliebenen Mitarbeitenden schneller und überproportional stärker belastet. Die Gesamtleistung sinkt, die Qualität der Arbeit und Dienstleistungen lässt nach, der Service leidet, Kunden wandern ab. Stress und Druck steigen, ebenso die Krankheitsquoten. Das Image des Betriebes verschlechtert sich, die Suche nach neuen Mitarbeitenden wird aufwändiger. Irgendwann hat der nächste genug, kündigt und versetzt der Abwärtsspirale einen zusätzlichen Schwung.

Wege aus der erlernten Hilflosigkeit

Glücklicherweise überließ Seligman seine Hunde nicht einfach sich selbst. Vielmehr fand er nach und nach Wege, um sie aus der erlernten Hilflosigkeit herauszuführen. Mit kleinen zu bewältigenden Schritten konnten die Hunde wieder Erfolgserlebnisse erleben. Und der Kontakt zu anderen Hunden, von denen sie am Modell lernen konnten, half, die alte Lebensfreude zurückzugewinnen. Seligman wurde so zu einem der Mitbegründer der positiven Psychologie, die Menschen noch heute hilft, zu wachsen, sich zu entwickeln und ihr Potenzial zu entfalten.



I ❤️
My Job

WARUM MITARBEITER AUS ARBEITGEBERSICHT KÜNDIGEN

1. Suche nach einem besseren Job
2. Unangemessene Bezahlung
3. Schlechte Gesundheit

WARUM MITARBEITER WIRKLICH KÜNDIGEN

1. Zu wenig Wertschätzung durch die Organisation
2. Geringe Wertschätzung durch den Vorgesetzten
3. Kein Gefühl der Zugehörigkeit

Werfen wir einen Blick darauf, was im Betrieb unternommen werden kann, um die Mitarbeiter aus der erlernten Hilflosigkeit zurückzuholen.

1. Kontrolle, Selbstwirksamkeit und Urhebererlebnisse

Hilflosigkeit wird durch dauerhaften Kontrollverlust, Fremdsteuerung und Handlungsunfähigkeit erlernt. Ein Effekt, der umgekehrt werden kann, wenn Mitarbeitende in kontrollierbaren Situationen Selbstwirksamkeit erfahren und Urhebererlebnisse realisieren können. So wie uns die Erfahrung der erlernten Hilflosigkeit passiv und apathisch werden lässt, beflügelt es uns, wenn wir eigenverantwortlich Entscheidungen treffen können und erleben, wie unser Handeln zu Erfolgen führt. Werden Mitarbeitende in einem für sie kontrollierbaren Umfeld mit Aufgaben konfrontiert, an denen sie wachsen und die sie auf ihre eigene Art und Weise bewältigen können, kehrt ihre Motivation zurück und ihr Selbstvertrauen wächst.

2. Passende Herausforderungen und Sicherheit

Eine wichtige Aufgabe der Führung ist, abzuschätzen, wie hoch der Reifegrad eines Mitarbeitenden ist, um eine zu ihm und seinem Niveau passende Aufgabe oder Herausforderung zu finden. Die Herausforderung sollte leicht über dessen Kompetenzniveau liegen, damit er seine Komfortzone verlassen muss. Gleichzeitig muss er genügend Sicherheit empfinden, um offen zu bleiben und das Wachsen als positive Erfahrung zu erleben. Das Sicherheitsbedürfnis lässt sich beispielsweise befriedigen, wenn er nicht allein vor der Herausforderung steht, sondern ihr gemeinsam mit einem Kollegen begegnet. Auch Mentoren können Sicherheit bieten und auf Wunsch Impulse und wertvolles Feedback geben, die ihm helfen, den Bezugsrahmen zu erweitern und neue Wege zu gehen.

3. Loslassen und vertrauen

Ist die richtige Herausforderung gefunden, ist es an der Führung, zu vertrauen und (wichtig!) loszulassen. Wer dauernd dazwischenfunkelt, kontrolliert oder Mikromanagement betreibt, begünstigt eine erneute erlernte Hilflosigkeit.

4. Sinn vermitteln

Die Top 10 der destruktiven Führungsparolen vermitteln vor allem die Botschaft, dass es bei der Arbeit nicht um Sinn geht, sondern darum, das umzusetzen, was von oben vorgegeben wird. Das Problem dabei: Der Mensch ist ein sinnsuchendes Wesen. Keine Frage wird von kleinen Kindern so gerne gestellt, wie die nach dem „Warum?“ Viele Erwachsene stellen sich diese Frage weiterhin und zwei von drei Mitarbeitenden würden sogar für eine sinnvollere Tätigkeit ihre Arbeit wechseln. Eine weitere wichtige Führungs-Aufgabe liegt also darin, diesen

Wunsch nach Sinn zu bedienen. Über Änderungen und neue Regeln muss miteinander gesprochen werden. Idealerweise werden sie gemeinsam entwickelt. Führung kann und darf sich heute nicht mehr auf Positionsautorität und Herrschaftswissen zurückziehen!

Machen wir uns nichts vor: Genügend Pioniere sind in den letzten 30 Jahren neue Wege gegangen und führen ihre Mitarbeitenden mit Wertschätzung und auf Augenhöhe. Sie predigen nicht nur Wasser, sondern trinken es auch selbst. Sie messen nicht mit zweierlei Maß, fördern die Stärken und Entwicklung ihrer Mitarbeitenden und arbeiten leidenschaftlich daran, Teams zusammenzuführen sowie Kollegen Spielräume zu eröffnen, um gemeinsam zu wachsen.

Die Erfolge bestätigen ihr Handeln: Hunderte Studien und Beispiele zeigen, dass Unternehmen in jeder relevanten Messgröße deutlich besser performen als der Markt, wenn sie Priorität auf Kultur und die Mitarbeitenden legen. Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und Kunden steigt, ebenso die Umsätze und Gewinne. Krankenzeiten sinken. Mehr und bessere Kandidaten bewerben sich. Weniger Mitarbeitende verlassen das Unternehmen. Die Organisation wächst als Ganzes zusammen, geht resilienter mit Rückschlägen um und reagiert kreativer sowie flexibler bei anstehenden Veränderungen.

Wichtig: Fingerspitzengefühl

Die Möglichkeiten, Mitarbeitende aus der erlernten Hilflosigkeit herauszuführen, sind da. Wichtig ist hierbei Fingerspitzengefühl: Jeder Mitarbeitende muss individuell betrachtet, geführt und gefördert werden. Es gilt, Verbundenheit zur Organisation, Führungskraft und Aufgabe zu schaffen und zu bewältigende Wachstumsmöglichkeiten zu eröffnen. Diese sollten zu den gemeinsamen Werten und Zielen sowie zu den individuellen Stärken des Mitarbeitenden passen.

Ein Problem ist, dass die Veränderung nicht auf Knopfdruck erfolgt. In großen Unternehmen wird sie von daher oft den Quartalszahlen geopfert. Das bietet inhabergeführten kleinen und mittelständischen Unternehmen fantastische Chancen, um sich abzugrenzen und mit einer nachhaltigen Strategie die Grundlagen für langfristigen Erfolg zu legen. III

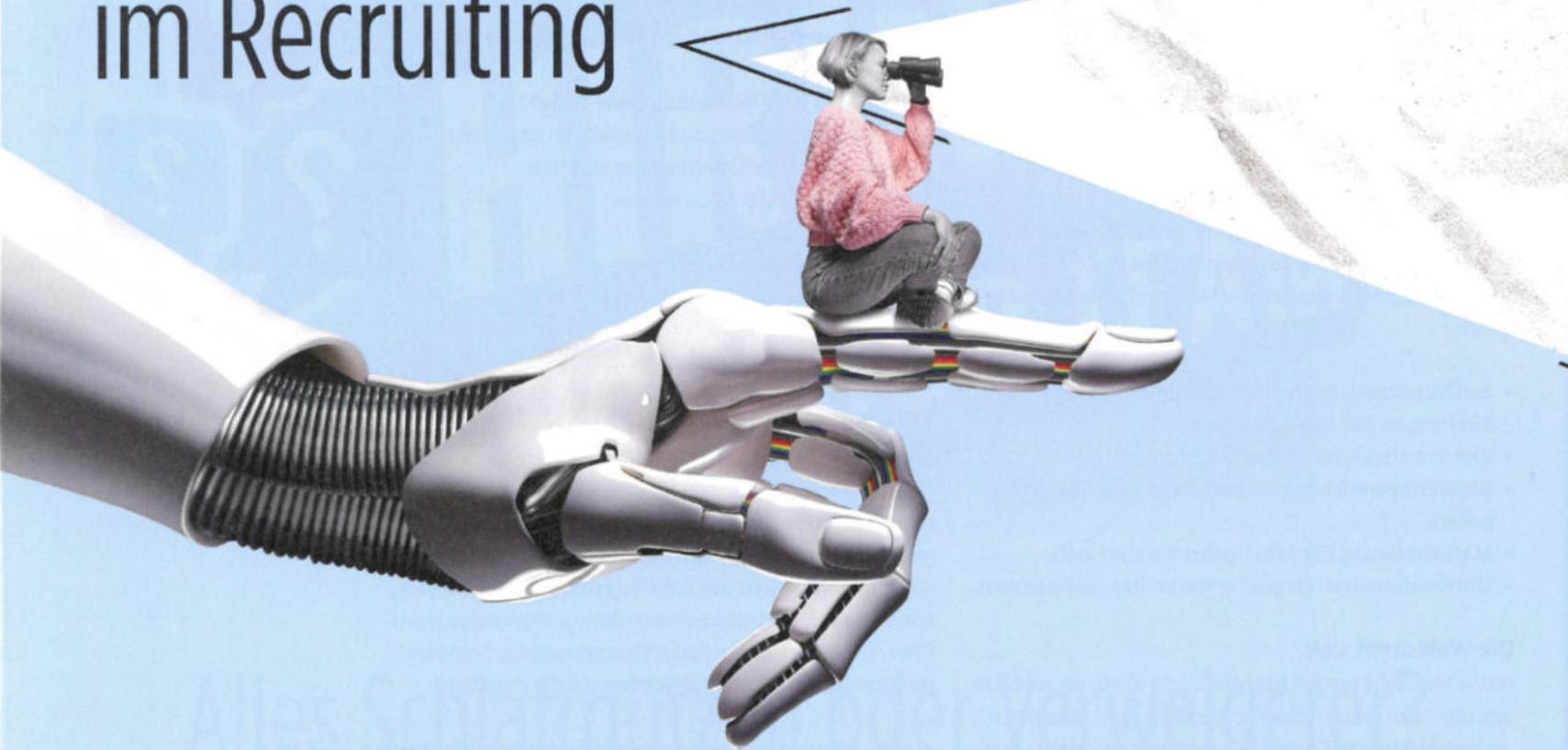


CHRISTIAN BERNHARDT

gilt als einer der führenden Experten zum Thema „Nonverbale Kommunikation im Recruiting“. Als Kommunikationspsychologe und Körpersprachetrainer hat er viele Unternehmen branchenübergreifend bei der Stellenbesetzung unterstützt. In Deutschland und der Schweiz ist er ein gefragter Referent sowie Coach für Führungskräfte rund um die Themen Fachkräftemangel und Wertschätzung. www.bernhardt-trainings.com



Künstliche Intelligenz im Recruiting

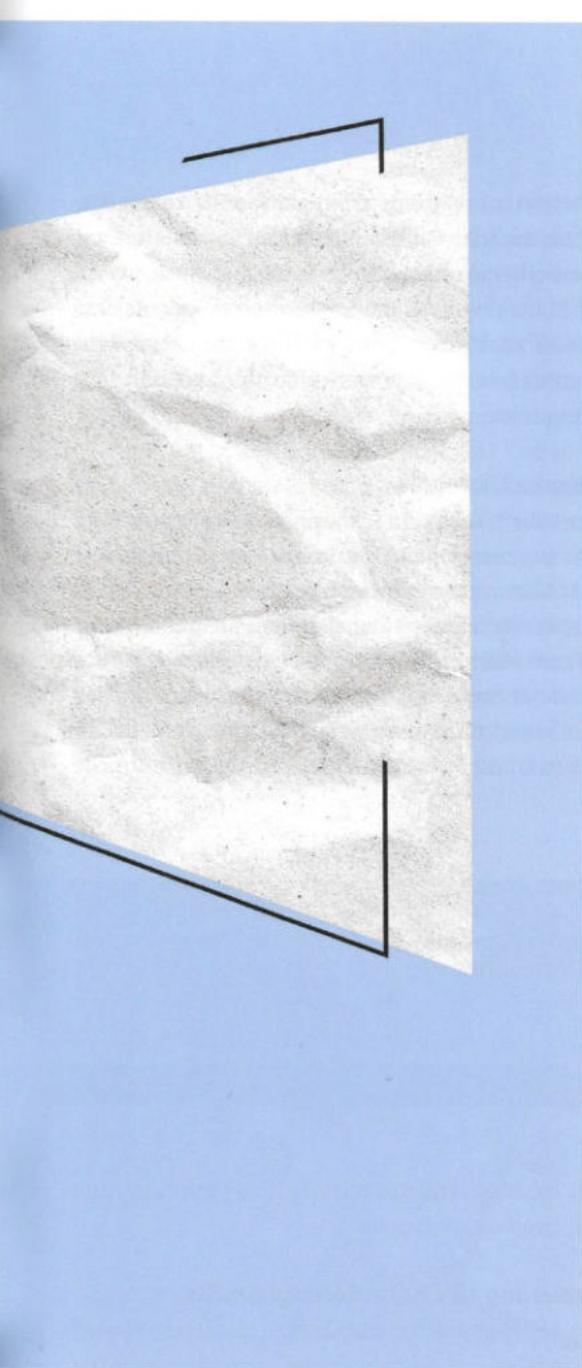


SO KANN CHATGPT BEI DER SUCHE NACH BEWERBERN HELFEN

Experten, Wirtschaftsverbände und Unternehmen sind sich einig: Nichts bedroht unseren Wohlstand so sehr wie der sich von Jahr zu Jahr verstärkende Fachkräftemangel. Während die Komplexität, Menge an Arbeit und die Lohnnebenkosten steigen, gehen die Alten in Rente und die wenigen Jungen sind scheinbar kaum für normale Arbeiten zu motivieren. Für viele Unternehmen ist die Künstliche Intelligenz (KI) ein Strohalm, auch in der Augenoptik kann sie manch fehlende Hand möglicherweise ersetzen und die Lücke füllen, die der demografische Wandel hinterlässt. Möglicherweise spielt KI aber in diesem Zusammenhang anderswo ihre wahre Stärke aus: im Recruiting und bei der Suche nach echten Mitarbeitenden. Buchautor Christian Bernhardt wagt einen allgemeinen Ausblick mit Relevanz für die Augenoptik.

■ Das war ein echter Paukenschlag im November
 ■ 2022: OpenAI stellt der Welt „ChatGPT 3.5“ vor. Wer
 ■ das Tool das erste Mal erlebt, dem verschlägt es die Sprache. Die KI-Texte sind auf den ersten Blick praktisch nicht von menschlichen Texten zu unterscheiden. Im Gegenteil: Sie lesen sich oft sogar eingängiger. Trotzdem warnen Experten. Zum Teil erfindet die KI einfach etwas, aber weil es so gut klingt, neigt der Leser dazu, den Nonsense zu glauben. Nach anfänglicher Begeisterung steht seitdem die Frage im Raum: Ist die KI brilliant oder ein Blender? Die Antwort: beides, aber Letzteres nur vereinzelt und das wird sich lösen lassen.

Im Januar 2023 investiert Microsoft knapp 13 Milliarden US-Dollar in OpenAI und übernimmt damit praktisch das Start-up. Google & Co. ziehen nach und forcieren eigene Projekte. Währenddessen überschlagen sich die Ereignisse: ChatGPT besteht die Jura-Prüfung der Universität von Minnesota. Ende März 2023 fordern führende KI-Experten in einem offenen Brief, die For-



November 2023, der Autor fährt abends im ICE von Frankfurt nach Köln: Nach einem Recruiting-Seminar geht es zum nächsten Auftrag. Normalerweise würde ich in dieser Situation Musik hören und mich entspannen. Aber dieses Mal habe ich keine Lust auf geistige Arbeit. Genug geschafft! Zudem hat mich das Gespräch mit einer Recruiterin inspiriert und ich beginne, ein Recruiting-Tool zu entwickeln, für das eine gut programmierte Excel-Tabelle als Grundlage ausreichen sollte. Ich selbst habe keine besonders hohen Excel-Kenntnisse und will deshalb einmal ausprobieren, was die neueste Version, ChatGPT 4, so kann.

„Nicht die KI wird Ihren Job bedrohen, sondern jemand, der KI verwendet“

Was ich in den nächsten 60 Minuten erlebe, verschlägt mir den Atem! Bei der Arbeit stoße ich rasch an meine Excel-Grenzen: Mit welcher Funktion lassen sich aus einer Tabelle mit knapp 70 Items die fünf höchstbewerteten herausfinden? Keine Ahnung! Ich frage die KI. Ihr erster Vorschlag klingt zwar gut, funktioniert aber nicht. Aber das kann man ihr ja sagen. Sie entschuldigt sich mit der Begründung, sie habe nicht gewusst, dass ich die deutsche Excel365 Version nutze. Okay, der nächste Vorschlag. Erneute Fehlermeldung. Nächstes Feedback. Dritter Versuch: Ich erhalte eine Formel und füge sie in die Tabelle ein. Läuft. Ich schlucke und halte inne. Mir wird bewusst: Um das gleiche Ergebnis zu erhalten, hätte ich sonst umfangreich recherchieren müssen oder einen teuren Experten gebraucht. Mir wird klar, wie wahr ein Zitat ist, das ich kürzlich bei einem Vortrag zur KI gehört habe: „Nicht die KI wird Ihren Job ersetzen, sondern jemand, der die KI verwendet!“ Der Zugsprecher kündigt Köln an, ich speichere die Excel, steige aus und stehe kurz danach direkt vor dem Dom, von echten Menschen erdacht und erbaut.

schung zu stoppen, um nicht wie ein übermütiger Zauberlehrling die digitale Büchse der Pandora zu öffnen. Doch ihre Rufe verhallen im globalen KI-Wettrennen.

Generation Z greift zu: KI an der Uni

Juni 2023: Die Sonne scheint, der Autor dieses Textes sitzt im kühlen Schatten in einem Café. Am Nebentisch tauscht sich eine Gruppe Studierender lebhaft über ChatGPT aus. Eine Studierende outet sich: „Ich sage es euch ehrlich: Die einzige Seite meiner Hausarbeit, bei der der Dozent nichts beanstandet hat, war die, die ich mit ChatGPT erstellt habe!“ Zustimmendes Schmunzeln und anschließendes Gemurmel, wie sich die KI am geschicktesten nutzen lassen könnte. Mittlerweile verbieten die ersten Universitäten den Einsatz von KI bei Haus- und Abschlussarbeiten. Ein Problem: Die Unis können das Einhalten der Vorgabe nicht prüfen. Zwar erscheinen rasch KIs, die KI-generierte Texte erkennen können, ihre Erfolgsquote liegt jedoch nur bei 35 Prozent.

GAU im Recruiting: Aus natürlicher Dummheit wird keine KI

Als einer der Ersten setzte Amazon bereits 2014 in seinem Recruiting KI ein. Der Algorithmus konnte den Kandidaten automatisch antworten und eine Vorauswahl treffen, um die Bewerberspreu vom -weizen zu trennen. Der Algorithmus lernte anhand der Entscheidungen der internen Recruiter. Nach ein paar Testläufen war man zufrieden und ging live.

Kaum gestartet, musste das Projekt auch schon wieder gestoppt werden, denn die KI diskriminierte systematisch weibliche Bewerber. Das Problem: Mit dem Wissen um den Fehler war nichts gewonnen, denn Amazon gelang es nicht, der KI die Diskriminierung auszutreiben. Die Ursache: Eine KI ist nur so gut wie die Daten, mit denen sie gefüttert wird. Da die Recruiter für die technischen Stellen männliche Kandidaten bevorzugt hatten, schloss die KI, dass sich weibliche Bewerber ►

weniger gut eignen, und sortierte sie ebenfalls aus. Diese Erfahrung ist kein Einzelfall.

2021 beurteilte die Video-Recruiting-Software Retorio Bewerbende besser, wenn im Hintergrund ein Bücherregal zu sehen war. Bewerberinnen wurden als weniger gewissenhaft beurteilt, wenn sie eine Brille trugen. Auch ein Kopftuch beeinflusste die Ergebnisse. Delikat im Fall Retorio: Es waren nicht die Anwender, die die Mängel der KI erkannten. Diese neigten sogar eher dazu, den Ergebnissen zu glauben. Es war ein investigatives Team des bayerischen Rundfunks, das mit professionellen Schauspielern die Software auf Herz und Nieren testete und die Schwächen offenlegte.

Seit Jahren ist belegt, wie wichtig ein fairer Auswahlprozess für die Zufriedenheit der Bewerber und einen positiven Ruf als attraktiver Arbeitgeber ist. Wenn Bewerber den Eindruck haben, aufgrund unfairer Kriteri-

en aussortiert zu werden, teilen sie ihre Unzufriedenheit mit bis zu acht weiteren Fachkräften. Interessant dabei: Bewerbende haben kein Problem damit, wenn sich eine KI für sie entscheidet, erkennen sie jedoch, dass sie durch KI aussortiert wurden, fühlen sie sich nicht wertgeschätzt. Menschen sind nicht logisch, sondern psychologisch.

Daten-Krake Microsoft

Der letzte Schritt wirft die Frage nach dem Datenschutz auf. Zwar beteuert OpenAI, dass die Daten nur für die Dauer der Sitzung temporär gespeichert und nicht anderweitig verwendet werden, dennoch bleibt die Frage, inwiefern es Hintertürchen gibt. Daten sind das neue Gold und Bewerberdaten besonders sensibel.

Relativierend muss man sich jedoch vor Augen führen, dass rund 80 Prozent der Talente LinkedIn-Profile

Praxis-Check

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ IM RECRUITING

■ Glücklicherweise beschreiben diese Anekdoten Kinderkrankheiten, heute sind Künstliche Intelligenzen eine immer wertvollere Hilfe im Recruiting. Neben Software, die KI nutzt, war das Erscheinen von ChatGPT ein Quantensprung. Die neueste Version „ChatGPT-4o“ liefert auch für kleinere Unternehmen gute Qualität, wenn man sie sauber füttert und die Ergebnisse kritisch hinterfragt. Hier einige Punkte, in denen KI die Personalgewinnung unterstützen kann.

1. Anforderungsprofil

Für ein erfolgreiches Recruiting braucht es zunächst einmal ein valides Anforderungsprofil. Dabei passiert oft der erste Fehler, wenn für eine neu zu besetzende Stelle eine alte Stellenbeschreibung herausgeholt und ergänzt wird. Das Problem: Auf diese Art und Weise wird die Stelle nur an den vergangenen und aktuellen Bedarf angepasst, nicht aber an den zukünftigen. Meist wird die Stelle bei diesem Prozedere immer weiter aufgebläht und gerät zur Suche nach der eierlegenden Wollmilchsau. Das schreckt Bewerber ab!

Besser ist, die kritischen Ereignisse zu identifizieren, auf die es bei der Stelle in den nächsten Jahren und mit Rücksicht auf die strategischen Ziele des Unternehmens ankommen wird. Hier kann ChatGPT helfen: Einfach die letzte Stellenanzeige als PDF hochladen und die KI bitten, die Relevanz der Anforderungen in Bezug auf die zu erwartenden Entwicklungen der Branche und Position

sowie die eigenen strategischen Ziele zu beurteilen und Ergänzungen vorzuschlagen.

2. Reduzierung des Anforderungsprofils

In Zeiten des Fachkräftemangels sind passende Bewerber rar. Ein Weg, um die Zahl der Bewerbungen zu erhöhen, bietet die Reduktion der Anforderungen. Die Bewerbenden haben dann zwar vielleicht ein niedrigeres Qualifikationsniveau, können aber mit etwas Aufwand in die Stelle eingearbeitet werden. Entscheidend ist, das Anforderungsniveau auf die kritischen Kompetenzen und Erfahrungen zu reduzieren. Auch diese Aufgabe kann die KI übernehmen und wenn die Vorschläge passen, ebenfalls die Formulierungen in der Stellenanzeige angleichen.

3. Identifikation übertragbarer Fähigkeiten und alternativer Zugangsberufe

Eine weitere Chance, um die Zahl der Bewerber zu erhöhen, sind alternative Berufsbilder. Ein Schlüssel hierbei sind übertragbare Fähigkeiten, also Kompetenzen, die in einem Berufsbild genutzt werden und auch in einem anderen wesentlich sind. So kann beispielsweise bei der Suche nach einem Uhrmacher auch nach Zahntechnikern gesucht werden, da diese den Großteil der bedeutsamen Fähigkeiten und Erfahrungen mitbringen. Der Auftrag an die KI: „Schlage für die zu besetzende Stelle andere Berufsbilder mit relevanten übertragbaren Kompetenzen

haben und die meisten ihre Unterlagen in Word erstellen. Da alle diese Dienste Microsoft gehören und das Unternehmen die Nutzungsbedingungen in den letzten Jahren so angepasst hat, dass es ohnehin auf die zugehörigen Daten zugreifen kann, stellt sich die Frage: Wie neu sind die Informationen wirklich und kann man der Beteuerung der KI, dass diese nur temporär gespeichert werden, nicht doch einfach glauben? Letzte Klarheit bringt eine Rechtsberatung oder eine Prüfung der eigenen Nutzungsbedingungen. Im Zweifel sollten die Daten zuvor anonymisiert werden.

Fazit: KI ist ein hilfreicher Recruiting-Assistent, aber die Ergebnisse hängen vom Nutzer ab. Wer sich intensiver mit der immer besser werdenden KI beschäftigt, ist mitunter erstaunt, was diese alles kann. Dennoch müssen viele Vorschläge weiterhin kritisch geprüft werden. Nur wer selbst auf einem Gebiet firm ist, kann beurtei-

len, wie hoch die Qualität der KI-Aussagen und -Antworten wirklich ist und an welchen Stellen sie den Nutzer blendet. Die Erfahrung zeigt: Kleinere und mittlere Unternehmen haben zwar die Expertise in ihren Fachbereichen, aber nur selten im Recruiting. Aber: Auf Prompts wie die oben beschriebenen kommt die KI nicht von selbst! III



CHRISTIAN BERNHARDT

gilt als einer der führenden Experten zum Thema „Nonverbale Kommunikation im Recruiting“. Als Kommunikationspsychologe und Körpersprachetrainer hat er viele Unternehmen branchenübergreifend bei der Stellenbesetzung unterstützt. In Deutschland und der Schweiz ist er ein gefragter Referent sowie Coach für Führungskräfte rund um die Themen Fachkräftemangel und Wertschätzung. www.bernhardt-trainings.com



KI kann kleine Unternehmen beim Recruiting unterstützen.

vor.“ Hat der Recruiter die Vorschläge gesichtet, kann die KI die Stellenanzeige dahingehend anpassen.

4. Unterstützung bei der aktiven Suche nach Bewerbern

Je nach Position, Alter, Branche und Region sind 40 bis 70 Prozent der Talente offen für einen Arbeitgeberwechsel, allerdings werden nur 10 Prozent selbst aktiv. Eine Möglichkeit, neue Kandidaten zu finden, besteht darin, in Social Media nach passenden Profilen zu suchen. Das Problem: Wenn kleinere Unternehmen keine teure LinkedIn-Recruiter-Lizenz haben, begrenzt die Plattform die Suchmöglichkeiten und beschneidet die Ergebnisse.

Vielen ist unbekannt, dass auch mit Google über die sogenannte „X-Ray Search“ in LinkedIn und in anderen Sozialen Medien gesucht werden kann. Dafür braucht es jedoch erweiterte Google-Kenntnisse, um die Such-For-

mel zu erstellen. Wer diese nicht hat, kann ChatGPT fragen. Der passende Prompt, um beispielsweise Software-Entwickler im Raum Berlin zu suchen, lautet: „Erstelle bitte die Formel für eine Google-X-Ray-Suche, um in LinkedIn nach Software-Entwicklern im Raum Berlin zu suchen.“

5. Beurteilung der Passgenauigkeit

Sind Bewerbungen eingetroffen, kann ChatGPT deren Passgenauigkeit für die zu besetzende Stelle abschätzen. Hierfür wird die Stellenbeschreibung in das Chatfeld kopiert und der Lebenslauf als PDF angehängt. Der dazu passende Prompt lautet: „Beurteile, wie passend das Profil für die zu besetzende Stelle ist und welche Chancen und Risiken das Profil hat.“ Ist die Beurteilung für mehrere Bewerber erfolgt, kann die KI gefragt werden, welche Bewerber sie für die Einladung zum persönlichen Gespräch bevorzugen würde und warum. III