

DER HR-PROFI

SEPTEMBER 2026
NEWSLETTER 08

AKTUELLES HR-WISSEN FÜR DIE PROFIS VON HEUTE UND MORGEN



Liebe Leserin, lieber Leser

Wie verändert künstliche Intelligenz unsere Arbeit, und welche Rolle spielt HR dabei? Eine Frage, die viele umtreibt.

Unser erster Artikel zeigt, warum es längst nicht mehr reicht, bestehende Prozesse einfach nur zu digitalisieren. Das wäre zu simpel. Gefragt sind Mut, Klarheit und eine Personalabteilung, die den Wandel aktiv gestaltet, statt ihm hinterherzulaufen.

Ich wünsche Ihnen spannende Denkanstösse und viel Freude beim Lesen dieser Ausgabe.

Diana Roth, #herzblutpersonalerin

IN DIESER AUSGABE:

- HR & Kompetenzen: HR-Transformation [Seite 1](#)
- HR & KI: KI entlang der Candidate Journey [Seite 4](#)
- HR & Rekrutierung: Kununu im Recruiting [Seite 6](#)
- HR & Recht: Personaldossier [Seite 8](#)
- HR & Führung: Executive Coaching [Seite 10](#)
- HR-ABC: Vernunft [Seite 12](#)

Klein, mittel, gross – drei Wege durch den Sturm

Der grösste Umbau in der Geschichte der Personalarbeit ist im Gange. Nur läuft er in einem Konzern mit 5000 Leuten komplett anders ab als in der 40-köpfigen Bude um die Ecke. Wer die Baustellen verwechselt, saniert am falschen Haus. Ein Blick auf das, was in den nächsten zwei bis drei Jahren wirklich kommt – nach Grösse sortiert.

■ Von Christoph Jordi

Fangen wir mit einer Zahl an, die wehtut. Das KOF-Institut der ETH Zürich hat den Schweizer Arbeitsmarkt seit dem Start von ChatGPT beobachtet. Ergebnis: In Berufen, die stark mit KI zu tun haben – und dazu zählen die Forschenden ausdrücklich auch HR –, ist die Arbeitslosigkeit seit 2023 um 20–30% stärker gestiegen als im Rest.

Parallel meldet der Adecco-Fachkräftemangel-Index, dass der Mangel 2025 vor allem dort verschwindet, wo Büro-, KV- und Administrationsberufe sitzen. Ausgerechnet dort.

Das zeigt: Der HR-Schreibtisch, der jahrelang als sicherer Hafen galt – «solange die Löhne

pünktlich rausgehen, bin ich unersetzlich» –, verliert rasant an Boden. Das ist keine ferne Prognose, sondern harte Realität im aktuellen Index.

Entgegen der gängigen Annahme, dass Grosskonzerne bei diesem Wandel weit voraus sind und kleinere Betriebe hinterherhinken, zeichnen die Daten ein anderes Bild. Die Personio-Studie «HR-Radar 2025», für die über 600 KMU-Personalverantwortliche befragt wurden, zeigt: Grösse sagt nichts über Professionalität aus. Betriebe unter 50 Mitarbeitenden setzen KI sogar häufiger ein als grosse. Der Umbau trifft alle – nur an völlig unterschiedlichen Stellen. Wer das nicht auseinanderhält, verplant sein Budget. Deshalb möchte ich das Thema mal etwas anders strukturieren. Nach Grösse des Unternehmens und den damit verbundenen Herausforderungen und Chancen.



Der Konzern: Mitten im perfekten Sturm

Wer über 2000 Leute beschäftigt, kennt das Gefühl, das Flugzeug im laufenden Betrieb umbauen zu müssen. Die Fosway-Studie «HR Realities 2025» nennt es den perfekten Sturm: HR soll gleichzeitig sparen, automatisieren und strategischer werden. 89% der befragten HR-Verantwortlichen – überwiegend aus grossen Organisationen – sehen ihre Budgets unter Druck. Und das nach Jahren teurer Digitalisierungsprojekte, deren Schwachstellen laut Studie kaum kleiner geworden sind. Das teure System steht, aber schneller ist dadurch niemand geworden.

Was verschwindet durch den Einfluss von KI? Die Sachbearbeitungs-Armeen, die Shared-Service-Center für Standardanfragen und das klassische Ticket-Pingpong. Der WEF Future of Jobs Report beziffert, dass weltweit 77% der Arbeitgeber auf Weiterbildung setzen und rund 40% gleichzeitig Stellen abbauen. Im Konzern-HR ist beides gleichzeitig Realität.

Was kommt dazu? HR-Abteilungen werden verkleinert, und gleichzeitig wird der Auftrag viel anspruchsvoller. Wer bleibt, übernimmt neue Rollen: People Analytics zur Früherkennung von Engpässen, Governance für den KI-Einsatz sowie Organisationsdesign. Denn KI-Agenten müssen plötzlich wie Teammitglieder gemanagt werden. Hinzu kommt die Change-

Architektur, um parallel laufende Transformationen zu koordinieren.

Was wir von HR erwarten, ist das Aushalten von Widersprüchen. Sparen und investieren, abbauen und befähigen. Ich habe einige dieser Umbauten begleitet. Die häufigste Falle: Man zeichnet ein schönes neues HR-Organigramm aufs Papier, vergisst aber, die Menschen durch den Übergang zu führen. Das Org-Chart stimmt am Ende, aber die Kultur zerbricht.

Dem Tode geweiht ist der Personalbereich als reine Verwaltung und der Reflex, starre Massnahmen einfach «auszurollen». Ein Roll-out ist kein Wandel, sondern oft nur eine E-Mail mit Anhang.

Meine Beobachtung: Viele Grossunternehmen sind in einer Art Schockstarre. Zuständigkeiten sind unklar. Compliance wartet auf IT, und der Datenschutzverantwortliche schiebt den Ball zum HR. Das Wissen und das rationale Verständnis, was KI kann und soll, sind zwar allen klar, aber niemand übernimmt den Lead. Warum? Der richtige und gewinnbringende Einsatz von KI ist eine interdisziplinäre Aufgabe par excellence. Die Folgen sind nicht nur angenehm, weil Umstrukturierungen und harte Veränderungen warten. Die Wahrscheinlichkeit, Fehler zu machen, ist schlicht

zu gross. Im Topmanagement wird die heisse Kartoffel elegant hin- und hergereicht, ohne dass die nötigen mutigen Entscheide fallen.

Das grosse KMU: Zwischen Mut und Ignoranz

Unternehmen mit 200 bis 2000 Mitarbeitenden bewegen sich im unübersichtlichen Terrain. Sie sind gross genug für echte Komplexität, aber zu klein für eigene Transformationsabteilungen. Die Studie «HR-Digitalisierung im Mittelstand» von Abacus Umantis und der Personalwirtschaft bringt es auf den Punkt: Die administrativen Prozesse sind zwar digitalisiert, die wertschöpfenden hängen jedoch hinterher. People Analytics nutzen gerade mal 35%, ein strukturiertes Performance-Management 29%. Über die Hälfte ist unzufrieden mit dem eigenen Digitalisierungsgrad, und fast 40% arbeiten komplett ohne Regeln zum KI-Einsatz. Im Klartext: Die halbe Belegschaft füttert längst ChatGPT mit Personaldaten, ohne dass klare Leitplanken existieren.

In dieser Grössenklasse verschwindet die HR-Generalistin, die alles manuell in Excel-Wüsten pflegt. Das reine Bauchgefühl reicht als Steuerungsinstrument nicht mehr aus.

Die Unternehmensberatung EY beschreibt HR im Mittelstand treffend als «eierlegende Woll-



Vom ersten Klick bis zum Onboarding

Künstliche Intelligenz entlang der Candidate Journey

In meinen Workshops sitzen erfahrene KI-Nutzer*innen neben Kolleg*innen, die KI zum ersten Mal öffnen. Am Ende stellen alle dieselbe Frage: Worauf kann ich mich verlassen, und wo muss ich genau hinschauen? Beantworten lässt sie sich Schritt für Schritt, entlang der Candidate Journey. Sie beginnt nicht beim Inserat, sondern eine Stufe früher.

■ Von Sonja Berger

Das Fundament:

Anforderungsprofil und Scorecard

Oft frage ich: Wen suchen Sie eigentlich? So lange das unscharf bleibt, produziert jede KI nur unscharfe Profile. Am Anfang steht deshalb das Anforderungsprofil, die Liste der Kriterien, die für die Stelle wirklich zählen.

Hier ist KI ein guter Sparringspartner:

1. Schildern Sie ihr die Rolle in zwei, drei Sätzen und lassen Sie sich einen ersten Entwurf geben. Der eigentliche Wert entsteht aber im zweiten Schritt, beim Nachhaken:
2. Welche Anforderungen sind zwingend, welche nur wünschenswert? Fünf Muss-Kriterien reichen meistens. Alles darüber verengt den Trichter, ohne die Qualität zu erhöhen.

Aus dem Profil wird die Scorecard, ein einfaches Raster, das festlegt, wie Sie jedes Kriterium bewerten, bevor der erste Lebenslauf auf dem Tisch liegt. Halten Sie vorab fest, wie eine starke, eine mittlere und eine schwache Ausprägung konkret aussieht. Das wirkt nach Mehraufwand, macht Ihre Auswahl aber nachvollziehbar, sobald jemand wissen will, warum eine Person nicht eingeladen wurde.

Das Stelleninserat:

Schreibt sich fast von allein

Wenn das Anforderungsprofil steht, dann ist das Inserat schnell erstellt. KI liefert einen kompletten Entwurf und stimmt ihn auf die

Zielgruppe ab: Eine Berufseinsteigerin spricht man anders an als jemanden, der nach einer Familienpause zurückkehrt.

Der Haken ist, dass sich diese Entwürfe gleichen. «Dynamisches Team», «spannende Herausforderung», «flache Hierarchien» stehen in jedem zweiten Inserat und sagen im Grunde nicht viel aus.

Mein Vorgehen: Ich gebe der KI einen echten Satz mit, den sie nicht erfinden kann. Wie das Team den Freitagmittag verbringt oder welches Werkzeug gerade eingeführt wurde. Zusätzlich lasse ich die KI die zehn abgegriffensten Formulierungen markieren. Löschen kann ich sie dann selbst.

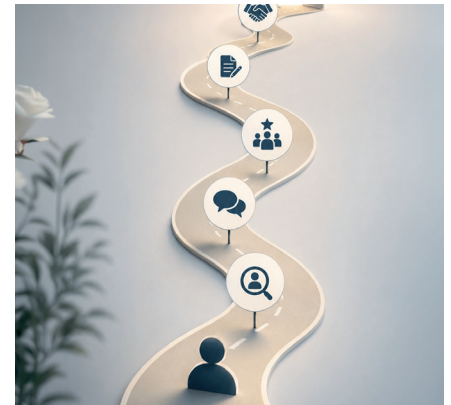
Active Sourcing:

Richtige, nicht nur schnell

Wer aktiv sucht, scheitert oft schon an den Suchbegriffen. KI übersetzt das Anforderungsprofil in eine boolesche Abfrage und liefert dazu, woran man selten denkt: alternative Jobtitel, englische Varianten, branchenübliche Abkürzungen. Lassen Sie sich zwei Fassungen geben, eine enge und eine breite. Mit der engen starten Sie, mit der breiten finden Sie die übersehenen Profile.

Denn jede Suche hat einen blinden Fleck. Eine zu präzise Abfrage übersieht Teilzeitkräfte, Quereinsteigerinnen oder Menschen mit einem ungeraden Lebenslauf.

Noch ein kleiner Hinweis: Im LinkedIn Recruiter (Lite) greift die boolesche Suche zuverlässig, im normalen LinkedIn-Konto nur noch eingeschränkt.



Die Vorselektion: Der heikelste Moment

Jetzt zeigt sich, was die Scorecard wert ist. KI bewertet Lebensläufe gegen das Profil, vergibt Punkte, erstellt ein Ranking. Das ist der sensibelste Schritt im ganzen Prozess, aus rechtlichen wie aus menschlichen Gründen.

Eine Unterscheidung hilft: Wir Menschen sichten Lebensläufe seit jeher, etwas anderes ist es, wenn Maschinen Menschen automatisch ranken und aussortieren. Hier lauert der Automation Bias, die Neigung, einem maschinellen Urteil mehr zu glauben als dem eigenen, selbst wenn es sichtbar danebenliegt.

In meinen Seminaren wiederholt sich ein Muster: Die KI stuft eine Bewerberin mit zweijähriger Familienpause tiefer ein als einen lückenlos beschäftigten Kollegen, obwohl beide fachlich gleich stark sind. Wer dieses Ranking ungeprüft übernimmt, schreibt seine eigenen Vorurteile in einen Algorithmus.

Aufpassen beim Datenschutz:

Bewerbungsdaten zählen zu den sensibelsten Daten überhaupt, und personenbezogene Daten dürfen nicht in öffentlich zugängliche KI-Tools eingegeben werden. Wer echte Bewerbungsunterlagen maschinell screenen möchte, darf das nur in einer KI tun, für die ein Auftragsbearbeitungsvertrag (Data Processing Agreement, kurz DPA) mit dem Anbieter besteht. Erst dieser Vertrag regelt, wie der Anbieter die Daten verarbeitet, speichert und löscht, und erst dann sind Datenschutz und Compliance erfüllt (revidiertes DSG). Konkret: ChatGPT, Claude, Gemini oder Microsoft Copilot bieten Versionen, in denen der DPA erfüllt ist; in den üblichen Free- oder Pro-Versionen ist das nicht der Fall, und Eingaben werden dort oft fürs Training genutzt. Klären Sie mit Ihrer

TIPP

Stellen Sie der KI deshalb auch die Gegenfrage: Wen schließt diese Suche aus?

