



DECKBLATT

Name Autor/Autorin: Lisa Schiendorfer

Persönliche Kontaktdaten¹: lisa.schiendorfer@gmail.com

Titel und ggf. Untertitel der Arbeit: The role of Artificial Intelligence in Promoting Diversity and Inclusivity in the Recruitment Process

Name Betreuer/Betreuerin: FH-Prof. MMag. Dr. Harald Friedl

Name der Ausbildungseinrichtung: FH Joanneum Graz

Kontakt Daten Institut (E-Mail-Adresse): info@fh-joanneum.at

SDG-Kategorie²:

- SDG 1: **Armut** in all ihren Formen und überall beenden
- SDG 2: Den **Hunger** beenden, **Ernährungssicherheit** und eine bessere **Ernährung** erreichen und eine nachhaltige **Landwirtschaft** fördern
- SDG 3: Ein **gesundes Leben** für alle Menschen jeden Alters gewährleisten und ihr Wohlergehen fördern
- SDG 4: Inklusive, gleichberechtigte und hochwertige **Bildung** gewährleisten und Möglichkeiten **lebenslangen Lernens** für alle fördern
- SDG 5: **Geschlechtergerechtigkeit** erreichen und alle Frauen und Mädchen zur Selbstbestimmung befähigen
- SDG 6: Verfügbarkeit und nachhaltige Bewirtschaftung von **Wasser und Sanitärversorgung für alle** gewährleisten
- SDG 7: Zugang zu bezahlbarer, verlässlicher, nachhaltiger und moderner **Energie** für alle sichern
- SDG 8: Dauerhaftes, breitenwirksames und nachhaltiges **Wirtschaftswachstum**, produktive **Vollbeschäftigung** und **menschenwürdige Arbeit** für alle fördern
- SDG 9: Eine widerstandsfähige **Infrastruktur** aufbauen, breitenwirksame und nachhaltige **Industrialisierung** fördern und Innovationen unterstützen
- SDG 10: **Ungleichheit** in und zwischen Ländern **verringern**
- SDG 11: **Städte und Siedlungen** inklusiv, sicher, widerstandsfähig und nachhaltig gestalten
- SDG 12: Nachhaltige **Konsum- und Produktionsmuster** sicherstellen
- SDG 13: Umgehend Maßnahmen zur **Bekämpfung des Klimawandels** und seiner Auswirkungen ergreifen
- SDG 14: **Ozeane, Meere und Meeresressourcen** im Sinne nachhaltiger Entwicklung erhalten und nachhaltig nutzen
- SDG 15: **Landökosysteme** schützen, wiederherstellen und ihre nachhaltige Nutzung fördern, **Wälder** nachhaltig bewirtschaften, **Wüstenbildung bekämpfen**, **Bodendegradation beenden und umkehren** und dem Verlust der **biologischen Vielfalt** ein Ende setzen
- SDG 16: **Friedliche und inklusive Gesellschaften** für eine nachhaltige Entwicklung fördern, allen Menschen **Zugang zur Justiz** ermöglichen und leistungsfähige, rechenschaftspflichtige und inklusive **Institutionen** auf allen Ebenen aufbauen
- SDG 17: **Umsetzungsmittel stärken** und die Globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung mit neuem Leben erfüllen

Haupt-SDG der Arbeit: 8

3-5 Keywords³: AI in Recruiting, Inclusivity, Diversity, ethical implications of AI

¹ Die Angabe dieser Information steht Ihnen frei. Sie ermöglicht interessierten Personen mit Ihnen in Kontakt zu treten.

² Welchen der 17 SDGs kann diese Arbeit zugeordnet werden? Bitte kreuzen Sie alle Ziele an, zu denen Ihre Arbeit einen wesentlichen Bezug herstellt und geben Sie darüber hinaus jenes SDG an, das von der Arbeit am meisten betroffen ist.

³ Zentrale Begriffe zur inhaltlichen Erfassung der wesentlichen behandelten Aspekte.

MASTER'S THESIS

**The Role of Artificial Intelligence in Promoting Diversity and
Inclusivity in the Recruitment Process**

Submitted at
FH JOANNEUM Gesellschaft mbH
Master's Degree Programme
"Global Strategic Management"

Author
Lisa SCHIENDORFER, BA
Class of GMM22

Supervisor
FH-Prof. MMag. Dr. Harald FRIEDL

Graz, 30.06.2024

Declaration of Honour

I hereby declare under oath

- that I have independently prepared this Master's thesis and have performed all associated tasks myself, using no other sources or aids than those indicated,
- that in preparing the thesis I have adhered to the guidelines of FH JOANNEUM for ensuring good scientific practise and for avoiding misconduct during the preparation of this work,
- that I have properly cited all formulations and concepts taken over from printed, unprinted works as well as from the Internet in wording or in the essential content in accordance with the rules of Good Scientific Practise (guideline GSP) and have marked them by precise references,
- that I have declared in the method presentation or an index all aids used (artificial intelligence assistance systems such as chatbots [e.g., ChatGPT], translation applications [e.g., DeepL], paraphrasing applications [e.g., Quillbot], image generator applications [e.g., Dall-E], or programming applications [e.g., Github Copilot]), and indicated their usage at the corresponding text passages.
- that this original thesis, in its current form, has not been submitted to any other academic institution for the purpose of obtaining an academic degree.

I have been informed that my work may be checked for plagiarism and for third-party authorship of human (ghostwriting) or technical origin (artificial intelligence assistance systems). I am aware that a false statement may result in legal consequences such as a negative assessment of my work, the subsequent revocation of any obtained degree, and legal prosecution.

Graz, 30.06.2024

Place, Date

Lisa Schiendorfer, BA

Name of the student

Abstract

Recruitment is changing across all industries, such as tourism, as a result of artificial intelligence (AI), which promises more inclusion, diversity, and efficiency. Nevertheless, it also raises practical and ethical concerns, which need to be carefully considered. The purpose of this thesis is to examine how AI impacts diversity and inclusivity in the recruitment process and addresses three research questions: How can AI technologies contribute to promote diversity and inclusivity in the recruitment process (RQ1)? What are the key challenges and ethical considerations organisations and businesses face when using Artificial Intelligence in the recruitment process (RQ2)? How do HR professionals in Austria perceive the future perspectives of AI in recruitment, and what changes are necessary for increased use of AI technologies in this field (RQ3)?

The research methodology includes a comprehensive literature review and qualitative expert interviews with HR professionals from Austria's diverse industries. The expert interviews offer empirical insights into AI's practical applications and perceptions in recruitment, while the literature analysis offers a theoretical framework.

Key findings show that by expanding candidate pools, producing gender-neutral job descriptions, and standardising evaluations to reduce subjectivity, AI may significantly improve diversity and inclusivity. However, legal and ethical concerns have been raised concerning the necessity of transparency, the significance of human oversight, and the possibility that AI can perpetuate preexisting prejudices if not carefully trained and monitored. Therefore, the study highlights the need for robust frameworks and ethical guidelines to ensure fair and responsible AI implementation in recruitment. In conclusion, this thesis addresses the practical and ethical issues that need to be resolved while highlighting AI's potential to change traditional hiring processes.

Keywords: AI in recruitment, AI in HR, ethical implications of AI, AI-driven recruitment tools

JEL Classification: M15, M50, M51, M53, M54, O32, O33, J24

Acknowledgements

My sincere appreciation goes out to everyone who helped me along the ways as I finished my master's thesis. First of all, I am immensely grateful to my supervisor FH-Prof. MMag. Dr. Harald Friedl for all of his help and support during the process. Your commitment and willingness to dedicate sufficient time to provide thorough feedback have greatly enhanced the quality and improvement of this work.

Additionally, I would like to express my sincere gratitude to each and every interview partner who kindly shared their experiences and gave their time to take part in the interviews. Your willingness to participate and offer honest insights has been essential to this research's success.

Furthermore, I would especially like to thank my friends for their unwavering emotional support and invaluable advice. In particular, I want to thank my best friend and roommate Nikola Eder, BSc., who has been with me through all the highs and lows, constantly supporting and cheering me up. Your confidence in me has been a tremendous source of motivation, and your help with proofreading and daily support have made this journey much more manageable.

Furthermore, I also want to sincerely thank Mrs. Verena Hermes for her tremendous help in proofreading my master's thesis.

Lastly, I want to acknowledge my family for their support, who always believed in me and provided a strong foundation throughout my academic journey. Your love and encouragement have been the backbone of my achievement.

Thank you all for your incredible support!

Table of Content

Declaration of Honour	II
Abstract.....	III
Acknowledgements	IV
Table of Content.....	V
List of Tables.....	X
List of Abbreviations	XI
List of Supporting Technologies	XII
1 Introduction	13
1.1 Problem Statement and Research Gap	14
1.2 Research Questions.....	17
1.3 Aim of the Work and Limitations	18
1.4 Research Ethics and Data Protection	19
2 Research Design and Methodology	21
2.1 Literature Research	21
2.1.1 Literature Search Strategy.....	22
2.1.2 Overview of Literature Findings.....	22
2.2 Empirical Research	25
2.2.1 Methodology.....	25
2.2.2 Definition of Target Group (Experts).....	27
2.2.3 Description of Data Collecting Instrument	28
2.2.4 Data Analysis Method	28
3 Recruitment Process	34
3.1 Definition and Objectives of Recruitment	34
3.2 Establishing Effective Recruitment Processes.....	35
3.3 The Recruitment Funnel.....	36
3.4 Challenges in the Recruitment Process.....	38
3.5 Synthesis.....	39
4 Diversity Management and Inclusivity	41
4.1 Definition of Diversity Management and Inclusivity	41
4.2 Influence of Diversity and Inclusivity on the Company	42

4.3	Challenges in Achieving Diversity.....	44
4.4	Discrimination and Bias in the workplace as Specific Challenges	46
4.5	Strategic Approaches to Enhancing Diversity and Inclusivity	49
5	AI in Recruitment.....	52
5.1	Definition of AI	52
5.2	Historical Development and Trends in Recruitment Technologies	53
5.3	Introduction of AI into the Recruitment Process	55
5.4	Current AI Technologies in Recruitment	57
5.4.1	Optimisation of Job Descriptions through AI.....	59
5.4.2	AI-supported CV Screening	60
5.4.3	Video interviews using AI.....	61
5.4.4	Potential advancements in AI technologies.....	62
5.5	Opportunities and Challenges of Using AI in Recruiting.....	63
5.5.1	Bias in AI Recruitment as a Specific Challenge	65
5.5.2	Practical Ways to Improve Bias in AI Usage	67
5.5.3	Metrics for Measuring AI’s Impact on Recruitment Efficiency.....	68
6	Legal, Ethical and Social Considerations of AI in Recruitment	71
6.1	Legal Situation of AI Usage.....	71
6.1.1	General Data Protection Regulation	71
6.1.2	European Union AI Act.....	72
6.2	Ethical Considerations.....	74
6.2.1	Definition of Ethics (in the Context of AI)	75
6.2.2	Ethical Concerns in AI-driven Recruitment	76
6.2.3	Data Protection and Data Privacy	77
6.2.4	Trustworthiness and Accountability in AI Systems	78
6.2.5	Ethical Frameworks and Deployment in AI.....	78
6.3	Social Considerations	84
7	Empirical Findings.....	86
7.1	Experiences with AI Tools.....	86
7.1.1	Targeted Recruitment	87
7.1.2	Process Optimisation	88

7.1.3	Market Differentiation	89
7.2	Advantages of Using AI in Recruiting	90
7.2.1	Process Optimisation	90
7.2.2	Targeted Recruitment	92
7.2.3	Diversity and Inclusivity	92
7.3	Downsides of Using AI in Recruiting	93
7.3.1	Data Privacy, Security, and Legal Situation	94
7.3.2	Knowledge, Education, and Training	95
7.3.3	Ethical Concerns	96
7.3.4	Training Data Quality	97
7.3.5	Technological Limitations	98
7.4	Diversity and Inclusivity	100
7.4.1	Promoting Gender-neutral and Inclusive Job Postings	100
7.4.2	Enhancing the Recruitment Process	101
7.4.3	Addressing Biases and Barriers	101
7.4.4	Enhancing Workforce Diversity	103
7.5	Ethical Challenges and Mitigation Strategies	104
7.5.1	Ethical Concerns	104
7.5.2	Knowledge, Education, and Training	106
7.5.3	Independent AI Decisions	107
7.5.4	Human Element	108
7.5.5	Data Governance and Legal Compliance	109
7.6	Resistance and Mitigation Strategies	110
7.6.1	Attitude towards AI	110
7.6.2	Mitigation Strategies	111
7.7	Future Perspectives of AI in Recruiting	112
7.7.1	Increase	113
7.7.2	New Solutions and Requirements	114
7.7.3	Human Integration with AI	114
7.7.4	Prerequisites for Increased AI Usage	115
7.8	Synthesis	116

8	Discussion	118
8.1	Answers to Research Questions.....	118
8.1.1	Promoting Diversity and Inclusivity	118
8.1.2	Key Challenges and Ethical Considerations.....	121
8.1.3	Future Perspectives.....	127
8.1.4	Synthesis	128
8.2	Limitations.....	129
9	Conclusion	132
9.1	Practical Recommendations.....	132
9.1.1	Develop a clearly stated AI Integration Plan	132
9.1.2	Address Ethical and Legal Considerations.....	132
9.1.3	Ensure High-Quality and Diverse Training Data	133
9.1.4	Continuous Monitoring and Improvement.....	134
9.1.5	Implement Bias Detection and Mitigation Mechanisms	134
9.1.6	Uphold Transparency and Explainability.....	134
9.1.7	Encourage Inclusivity with AI-Enhanced Candidate Experience..	135
9.1.8	Foster Human-AI Collaboration	135
9.2	Recommendations for Further Research	135
10	List of References	138
11	Appendix	145
11.1	Interview Guideline (English)	145
11.2	Interview Guideline (German)	147
11.3	Coding for Qualitative Content Analysis	149
11.3.1	I1.....	149
11.3.2	I2.....	152
11.3.3	I3.....	153
11.3.4	I4.....	155
11.3.5	I5.....	156
11.3.6	I6.....	157
11.3.7	I7.....	160
11.3.8	I8.....	161

11.3.9	I9.....	162
11.3.10	I10.....	163
11.3.11	I11.....	164
11.3.12	I12.....	166
11.4	Summary of Category System with Empirical Data	169
11.4.1	C1: Experiences with AI Tools	169
11.4.2	C2: Advantages of Using AI in Recruiting	170
11.4.3	C3: Downsides of Using AI in Recruiting	171
11.4.4	C4: Diversity and Inclusivity	173
11.4.5	C5: Ethical Challenges and Mitigation Strategies.....	174
11.4.6	C6: Resistance and Mitigation Strategies.....	175
11.4.7	C7: Future Perspectives of AI in Recruiting.....	176
11.5	Transcript of Interviews.....	178
11.5.1	I1: 10/05/2024	178
11.5.2	I2: 14/05/2024	183
11.5.3	I3: 21/05/2024	187
11.5.4	I4: 23/05/2024	194
11.5.5	I5: 23/05/2024	200
11.5.6	I6: 24/05/2024	204
11.5.7	I7: 27/05/2024	216
11.5.8	I8: 27/05/2024	223
11.5.9	I9: 31/05/2024	228
11.5.10	I10: 03/06/2024.....	234
11.5.11	I11: 05/06/2024.....	240
11.5.12	I12: 06/06/2024.....	248

List of Tables

Table 1: VHB Ranking of Academic Journals (own illustration, 2024).....	24
Table 2: Participants of Interviews (own illustration, 2024).....	28
Table 3: Category System (own illustration, based on Mayring (2015)).....	31
Table 4: Description of sub-categories (own illustration, 2024).....	33
Table 5: Estimated Startup Costs (own illustration, based on Ryzhkov, 2024)....	124

List of Abbreviations

AI	Artificial Intelligence
ATS	Applicant Tracking System
AVI	Asynchronous Video Interview
DEI	Diversity, Equity, Inclusivity
GDPR	General Data Protection Regulation
GPT	Generative Pre-Trained Transformers
HR	Human Resources
HRIS	Human Resources Information System
HRM	Human Resources Management
ML	Machine Learning
SME	Small and medium-sized enterprise

List of Supporting Technologies

ChatGPT	Brainstorming and providing structure suggestions
DeepL	Translating documents to and from German and English
MS Teams	Conducting and recording the interviews
Quillbot	Paraphrasing and improving the clarity of written content
TurboScribe	Transcriptions of the interviews
Zotero	Managing and citing research references

1 Introduction

The beginning of the 21st century has led to a paradigm shift in technology, with AI emerging as a major force behind innovation in a wide range of industries. One area significantly impacted by AI is recruitment, an essential HR function. Recruitment processes have historically placed a strong emphasis on personal interventions, which consequently leads to time-consuming and subjective decision-making. But the implementation of AI changes recruiting procedures towards more automated, data-driven approaches. This advancement in technology enables possible gains in organizational productivity and cultural alignment in addition to increased applicant selection efficiency and accuracy. There are many advantages of using AI in recruitment. AI-powered systems, for example, are able to quickly sort through enormous volumes of applications and help in pre-selection of candidates based on pre-defined criteria. HR personnel are able to focus on more strategic activities as a result of this automation, which reduces the administrative burden. Additionally, AI can help mitigate biases in hiring decisions and broadening perspectives, which promotes a more inclusive and diverse workforce. In specific industries, such as tourism, where a wide range of individuals from different cultures and countries are involved, this is especially crucial for expediting the decision-making process. Organisations may improve their talent acquisition efforts by using ML algorithms to create objective and consistent recruiting procedures.

However, there are also several challenges with incorporating AI into hiring. Important ethical issues are brought up by the application of AI, mainly in relation to transparency, the quality of training data, and accountability of AI-driven decisions. There is a growing concern that, in the absence of careful design and human oversight, AI algorithms may unintentionally reinforce preexisting biases and result in discrimination – the exact opposite of what is intended. Therefore, the use of AI in hiring raises ethical issues as well as the need for a detailed understanding of both technological capabilities and human aspects. HR professionals must negotiate the challenges of implementing AI while striking a balance between the requirement for human oversight and intervention and

technology improvements. The interaction of technology and human judgement is essential to maximizing the benefits of AI in recruiting while safeguarding ethical standards and promoting diversity and inclusivity.

This thesis aims to explore the multifaceted dimensions of AI applications in recruitment, aiming to provide a balanced discussion on their benefits and challenges. Through an examination of the perspectives and experiences of HR specialists combined with a comprehensive literature review, this research aims to provide theoretical and practical insights into the incorporation of AI-driven recruitment practices. The goal is to contribute to the ongoing discussions on how AI can be effectively and ethically integrated into recruitment processes to promote diversity and inclusivity.

1.1 Problem Statement and Research Gap

Due to its potential to improve performance, objectivity, and efficiency, AI tools have gained significant attention in the recruitment process (Buchanan, 2006, pp. 7–8). However, concerns regarding embedded biases in the training data, which could perpetuate existing inequalities and hinder diversity, equity, and inclusivity (DEI) efforts in organisations are becoming more widespread. Black & Van Esch (2020, p. 9) discussed the case of Amazon, for example, which had tremendous influence. Due to embedded biases in the training data of a new AI system, female applicants were sorted out in the recruitment process due to the fact that the AI system was trained with historical data, where high performers at Amazon were mainly male. Therefore, investigating the potential application of AI tools in recruiting to advance diversity and inclusivity is crucial. For instance, according to Black & Van Esch (2020, p. 5), L'Oréal could achieve gender equality in candidates due to the use of AI in recruiting. This demonstrates the extent of impact that a well-trained AI can have on workforce diversity. That implies, that a thorough examination of the ethical implications of using AI in recruitment is necessary.

Despite the literature on addressing technical considerations in AI, there is still a gap in understanding the specific ethical issues that arise when using AI

technologies in the recruitment process (Chowdhury et al., 2023, p. 16). In the context of diverse and inclusive recruitment, further research is needed to examine transparency, explainability, data privacy, accountability, and security issues of AI-driven recruiting. Despite the fact that research highlights the potential benefits and downsides of AI-usage in recruitment, there is a lack of useful information regarding effective implementation strategies, and which (ethical and legal) concerns are arising. According to Chowdhury et al. (2023, p. 9), many companies face difficulties incorporating AI technologies into their hiring procedures, such as technical barriers, change management, and the potential negative impacts on the candidate experience. This again highlights, that research is needed to provide practical guidance and recommendations for AI-based recruitment strategies that successfully promote diversity and inclusivity.

Based on the identified research gaps, the problem statement for this thesis can be defined as followed:

The danger with utilising AI for an inclusive and diverse recruitment process is the insufficient attention to ethical considerations in the use of AI, and the lack of practical insights for successful implementation strategies. Furthermore, existing literature focuses mainly either on diversity and inclusivity management or on the implementation of AI in HRM, but not on the intersection of those two topics. Moreover, while several studies have been conducted internationally on this topic, there is a noticeable lack of research focusing on the Austrian context. This thesis addresses this gap by concentrating the expert interviews on professionals from Austria, thereby contributing valuable insights that are specific to this geographical and economic region.

In summary, addressing these research gaps and the identified problem statement is crucial for organizations which aim to foster diversity and inclusivity in their recruitment practices. By bridging these gaps, this master thesis aims to offer valuable insights into the effective use of AI technologies in recruitment, ensuring a fair and inclusive candidate selection process. In addition, this research will contribute to the ethical discussion around the adoption of AI in the workplace and provide organisations with practical guidance for successful AI use.

1.2 Research Questions

The aim of this master's thesis is to explore, how AI technologies can be effectively used to promote diversity and inclusivity in the recruitment process. In addition, the study will address key ethical considerations and challenges related to the use of AI in recruitment and recommend strategies for organisations to ensure transparency, fairness, and privacy. Finally, it explores the practical challenges and negative impacts that arise with the use of AI-driven recruitment practices and provides recommendations for achieving successful and inclusive outcomes. This chapter is intended to explain in more detail the research questions that will be addressed in the following master thesis:

RQ1: How can AI technologies contribute to promote diversity and inclusivity in the recruitment process?

The first research question aims to explore the potential of AI technologies in improving diversity and inclusivity in the hiring process. By leveraging well-defined AI algorithms and ML methods, organisations can develop more objective and data-driven approaches to assessing candidate qualifications and suitability. The goal is, on the one hand, to find out which options of applications of AI are used in recruiting according to the literature and, on the other hand, to get experts' experiences with AI tools in recruiting in the empirical research. Additionally to the first research question described above, the master thesis should also serve to answer the following second research question:

RQ2: What are the key challenges and ethical considerations organisations face when using Artificial Intelligence in the recruitment process?

This second research question focuses on the implementation challenges and ethical implications of using AI in the recruitment process. When AI algorithms make automated decisions, there are concerns about transparency, fairness, and privacy. This question aims to explore the potential biases embedded in AI systems, the need for explaining and understanding algorithmic decision-making, and the privacy implications of collecting and processing large amounts of personal data. Furthermore, the research question addresses the challenges and barriers that

organizations encounter when using AI-driven recruitment methods. It will consider factors such as technological limitations, resistance to change, lack of diversity in training data, and potential unintended consequences of relying solely on AI systems. In addition, legal documents of the European Commission and the European Parliament are considered to investigate the legal situation. The goal is to identify the practical hurdles that organisations face, and to provide guidance and strategies for mitigating negative impacts and achieving successful and inclusive outcomes in AI-driven recruitment.

Lastly, the empirical research of this thesis aims to answer the following third research question:

RQ3: How do HR professionals in Austria perceive the future perspectives of AI in recruitment, and what changes are necessary for increased use of AI technologies in this field?

Using expert interviews, HR professionals in Austria are asked in the last part of the interview about their opinion of the future perspectives of AI in recruitment. In addition, they are also asked what hinders them from more AI usage and which prerequisites need to be fulfilled for them to incorporate more AI-driven recruitment tools in their organisations.

The end result of this master thesis will be a practical guidance for companies deciding to incorporate AI within their recruitment process to foster diversity and inclusivity, with an in-depth insight into experiences and best practices of Austrian experts, combined with a profound literature research.

1.3 Aim of the Work and Limitations

This master thesis' main goal is to explore how AI technologies can be applied to hiring practices in a way that promotes diversity and inclusivity. This involves exploring best practices and empirical insights for using AI in recruitment, such as diversifying training data or optimising decision-making models. Furthermore, ethical considerations and challenges organisations face, when using AI in recruitment are examined. This includes investigating concerns about transparency, fairness, privacy, as well as potential biases embedded in AI systems

and the importance of human decision-making. Through examining these aspects, the research seeks to offer practical perspectives and guidelines for a successful implementation of AI-supported recruitment strategies that promote diversity and inclusivity. However, there are several limitations that may affect the generalisability of the findings. These limitations include those relating to data, geography, and methodology of research, which will be addressed in chapter 8.2.

By acknowledging these objectives and limitations, this thesis seeks to offer a transparent and critical evaluation of its findings, contributing valuable insights while acknowledging the limitations of the research design. It is vital to address these limitations in order to provide a comprehensive understanding of the effective use of AI technologies in the recruitment, and for guiding organisations in promoting fair and inclusive hiring practices.

1.4 Research Ethics and Data Protection

When conducting a study with human participants, it is crucial to ensure research ethics and data protection, especially when working with sensitive topics like AI in recruiting. In order to preserve transparency, protect participant confidentiality, and adhere to legal and ethical standards, this research has relied upon certain ethical considerations and data protection procedures, which are described in this chapter. This study adheres to the principles recommended by the FH Joanneum Guidelines for Good Scientific Practise and Prevention of Research Misconduct, including transparency, accountability, and data protection (2021, p. 7).

In order to ensure transparency, the interview guidelines in both German and English, their transcriptions, and the methodology for the qualitative content analysis by Mayring are included in the appendix of this study. This approach guarantees that the research process is thoroughly recorded and accessible for review. Prior to each interview, participants were asked for permission to record the interview and were informed about the purpose of the study. This was necessary in order to appropriately transcribe and analyse the data. Furthermore, a consent form was emailed to the participants after every interview, requesting

their signature to ensure legal assurance that they agreed to the recording and subsequent use of the interview data for research purposes. This process ensures that participants are fully informed about the usage and storage of their data. In addition, interviewees could choose to remain anonymous or to have their names mentioned. Respecting this choice, the concerning statements and transcripts are therefore anonymised. To avoid identification, names and information about the person and their business are censored. This degree of anonymisation guarantees that the participants' privacy is protected and no inferences about their identities or those of their organisations may be made. Additionally, participants were asked, whether they would like to proofread direct quotes before publishing this study. This additional step further reinforces the ethical treatment of participants' contributions by guaranteeing that they have influence over how their words are presented and understood in the final thesis. Finally, the recorded interviews were immediately deleted upon the completion of the transcription and analysis, in accordance with data protection guidelines. By taking this precaution, the possibility of unauthorised access or data breaches is decreased because personal data is not stored longer than necessary. The steps mentioned above were conducted as recommended by (Bortz & Döring, 2006, pp. 310–313) and (Misoch, 2019, p. 121).

2 Research Design and Methodology

In order to address the research questions and objectives, this master thesis combines literature with empirical research in a dual approach. Specifically, the first part will involve conducting literature research to review the current state of research and literature on the use of AI in recruiting, with an emphasis on the technology's role in promoting diversity and inclusivity in the hiring process. In order to obtain a deeper understanding of the experiences, viewpoints, and challenges that Austrian HR professionals and businesses confront when implementing AI in the recruitment process, a qualitative research approach will be employed in the second part. Semi-structured expert interviews with HR professionals who have experience with AI-driven recruitment technologies will be used to accomplish this. This mixed-methods technique guarantees a thorough investigation of the research questions, taking into account both theoretical knowledge and practical insights, by combining the literature research with expert interviews (Berger-Grabner, 2016, p. 128). All in all, this method contributes to a holistic understanding of the ethical considerations of AI, its role in promoting diversity and inclusivity in the hiring process, and perspectives of experts in Austria.

2.1 Literature Research

A crucial first step in developing the theoretical framework for this thesis is the literature review, which aims to summarise the state of the art in the field of AI as it relates to hiring practices, particularly to the use of AI to advance diversity and inclusivity. During this step, a thorough review of relevant literature was conducted. The literature review will assist in defining the status quo, pointing out advantages, and analysing challenges associated with using AI in recruitment. It will also include definitions for important terms like AI, diversity and inclusivity management, and recruitment. This will guarantee that readers have a clear understanding of the terminologies and establish a solid foundation for the following empirical research. The accessible literature will serve as basis for these definitions. The following chapter is divided into two subchapters, namely Literature Search Strategy and Overview of Literature Findings.

2.1.1 Literature Search Strategy

As mentioned before, the literature research is the first step to establish the theoretical framework for this master thesis, which aims to summarise the state of art of AI use in HR, specifically in the recruitment process. A systematic approach is used to find and analyse relevant material. Keywords and search terms like “AI in recruitment”, “AI in HR”, “ethical implications of AI”, and “AI-driven recruitment tools” were selected to guide the search process. These terms were used to obtain a wide range of peer-reviewed articles and academic journals from academic databases such as EBSCO-Host, Google Scholar, Springer, ScienceDirect, Emerald Insight, and ResearchGate. To guarantee the accuracy and quality of the literature, peer reviewed sources are selected (Berger-Grabner, 2016, p. 74). Moreover, the review covers not only academic articles but also books, legal documents, and studies. This variety of sources offers a wide-spread understanding of the subject by combining theoretical understanding, real-world applications, and ethical and legal issues. Furthermore, Zotero is utilised as a citation tool as well as a central platform for gathering all downloaded literature, as also suggested by (Berger-Grabner, 2016, p. 105). This comprehensive approach makes sure that all relevant perspectives are taken into account, helping to identify existing research gaps and justifying the necessity of the subsequent empirical research. Further information about the literature used can be found in the following chapter Overview of Literature Findings.

2.1.2 Overview of Literature Findings

The literature research presents a number of key findings that guide this study’s empirical phase. The current state of AI usage in recruitment is explored, highlighting the various ways AI is being integrated into HR practices. There are thorough discussions of the advantages of AI, including improved diversity and inclusivity, targeted recruitment, and efficiency. These benefits highlight how AI has the power to revolutionise hiring processes. The research does, however, also point out important challenges and difficulties associated with AI in recruitment, such as data privacy and security, technological limitations and ethical concerns. These challenges draw attention to how difficult it is, to properly integrate AI in HR

and how important it is to have strong ethical guidelines and regulatory frameworks. Furthermore, the literature offers precise definitions for important terms like AI, recruiting, and diversity and inclusivity management. Establishing a common understanding of these terms is crucial for the following empirical research, ensuring that all stakeholders have a shared vocabulary.

An essential part of the literature review is the selection of academically reputable sources. To ensure high-quality sources, systematic selection criteria were used in addition to the VHB ranking. The VHB ranking is a recognised benchmark for assessing the scientific quality of business research publications, where they are ranked (A+, A, B, C, D) according to their relevance and academic impact. Journals with higher rankings are regarded as more reputable and significant in the field of business research (Verband der Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V., 2024). By ensuring that the literature review is supported by reliable, high-quality sources, this ranking helps to improve the validity and reliability of the research findings. By utilising journals ranked by the VHB, this thesis draws on sources that are recognised for their peer-review processes and significant contributions to the field, which ensures that the theoretical foundation of the research is built on scientifically reputable sources, thereby enhancing the overall quality of the thesis.

Generally, the search in EBSCO-Host was started with the search criteria “Artificial Intelligence or AI or A.I.” AND “Recruiting or Hiring”. Additionally, the sources were limited to English and German in order to ensure comprehensive understanding and relevance – which led to 1,922 results. Consequently, the publication year was limited to 2015-2024 to include the most recent developments and innovations in recruitment practises as well as in AI technologies, which led to 1,791 results. Nonetheless, it is important to note that also some older sources were used, particularly those concerning methodology and HRM, such as recruiting processes, diversity and inclusivity management, and the recruitment funnel. In a next step, the search was then limited to full text documents. Thus, the results could be further limited to 893 results. Finally, the documents were set to be peer reviewed. This limited the results to 19 results.

These were carefully examined and their relevance to this master's thesis was determined. As some studies focused very specifically on parts of the Asian market or on specific industries or sectors, these were also sorted out, as they were not seen as relevant for this study. Moreover, an effort was made to include a diverse range of studies, such as empirical studies, meta-analyses, and systematic reviews, to ensure a well-rounded perspective on the topic. This approach helps to ensure that the literature review is not only based on high-quality sources but also on the most relevant and recent evidence.

Journals	Ranking
Asia Pacific Business Review	C
Business Horizons	C
California Management Review	B
Human Resource Management Review	B
International Journal of Human Resource Management	B
Journal of Applied Psychology	A
Journal of Business Ethics	B
Journal of Economic Behaviour & Organization	A
Journal of Labor Economics	A
Journal of Organizational Behavior	A
Organizational Behavior and Human Decision Processes	A
Scandinavian Journal of Management	B

Table 1: VHB Ranking of Academic Journals (own illustration, 2024)

Additionally, this thesis will incorporate a study of the European Parliamentary Research Service, which focuses on algorithmic accountability and transparency (European Parliament. Directorate General for Parliamentary Research Services., 2019). In order to regulate AI and robots at the national and international levels, this study suggests ethical and legal frameworks to address the challenges of accountability, transparency, and responsibility. Furthermore, a guideline of the European Commission about ethics guidelines for trustworthy AI will be used (European Commission, 2019). The document offers recommendations for developing, implementing, and using AI systems in a way that adheres to ethical principles and ensures trustworthy AI use. It seeks to ensure that AI systems improve both social and individual well-being and are consistent with human rights, democracy, and the law.

Lastly, also the EU AI Act is discussed in this thesis, utilising the draft law that the European Parliament has suggested. (European Parliament, 2024). The

purpose of this legislation is to establish a regulatory framework for AI, covering issues like risk management, accountability, and transparency. In order to guarantee that AI technologies are applied properly and morally throughout Europe, considerable legislative work has been undertaken. The EU AI Act ranks recruiting as one of the highest risk-classes, which has a significant impact on the use of AI in recruiting. For this reason, the mentioned draft law is crucial for this thesis.

As a result, the literature review creates a foundational understanding, points out gaps in the existing research, and supports the necessity for additional empirical study. Through the integration of academic journals and important policy documents, the review offers a comprehensive perspective on the advantages, downsides, and ethical implications of AI in the recruitment process.

2.2 Empirical Research

This chapter aims to provide in-depth insights into the use of AI in recruitment to promote diversity and inclusivity, particularly from the perspectives of Austrian HR professionals. The four subsections are: Methodology, Definition of Target Group, Description of Data Collecting Instrument, and Data Analysis Method. This structured approach ensures a thorough exploration of the research questions, combining theoretical and practical aspects of AI-driven recruitment.

2.2.1 Methodology

The empirical research for this thesis employs a qualitative technique, which was selected because it can offer in-depth insights (Berger-Grabner, 2016, p. 117) into the viewpoints and experiences of HR professionals with regard to AI in recruiting. For exploratory studies where the objective is to comprehend complex aspects from the perspective of the participants, qualitative research is especially well-suited. This methodology facilitates a flexible examination of the topic, taking into account the differences of experiences and viewpoints. Qualitative research focuses on describing, interpreting, and classifying data in order to develop an understanding based on the data collected, as opposed to quantitative research, which uses statistical tools to quantify variables and test

established hypotheses. When conducting research that requires numerical data and statistical analysis, quantitative approaches work well since they offer a comprehensive picture of patterns and trends. They might, however, miss the subjective and contextual details that qualitative approaches are effective for (Bortz & Döring, 2006, p. 296). For this study, the profound, descriptive data obtained from qualitative methods are essential to comprehend the complex and diverse nature of AI applications in hiring. For this study, semi-structured interviews are conducted with HR professionals who have experience and knowledge in HRM and the use of AI in recruitment. This method was chosen because it offers the freedom to investigate new areas of interest that may arise during the interview, together with the framework required to meet certain research objectives. This balance ensures that the research remains focused while also being open to unexpected insights (Misoch, 2019, p. 65).

The decision not to generate hypotheses beforehand is a crucial one in this study. This is consistent with the principles of qualitative research, which places more emphasis on discovery and exploration than on testing hypotheses. According to Mey & Mruck (2020, pp. 4–5), it is sometimes misunderstood in methodological discussions that qualitative approaches are too flexible and lack reliability. This may lead to the discussion that qualitative research lacks scientific control and is subjective. However, the principle of openness in qualitative research does not imply a lack of structure. Instead, it promotes avoiding premature commitment to particular hypothesis, as this may restrict the range of exploratory research and generate bias towards particular results (Mey & Mruck, 2020, pp. 4–5). The goal of qualitative research is to generate theories and hypotheses through the research process rather than to begin with predefined hypotheses. The main goals are to describe, interpret, and understand relationships in addition to creating categories based on the information gathered. This approach allows for a comprehensive understanding of the research topic without being limited by initial assumptions (Berger-Grabner, 2016, p. 128). By not formulating hypothesis in advance, this study remains open to uncovering new insights and patterns that might otherwise be overlooked.

2.2.2 Definition of Target Group (Experts)

The target group for the empirical research consists of Austrian HR professionals having experiences with AI-driven recruitment technologies. Furthermore, also people from the consulting sector who support and advise companies on the implementation of AI were included. Participants are chosen according to their level of experience and HRM commitment. According to Misoch (2019, p. 119), experts are people who have specialised knowledge, which they usually acquire through education and training, as well as through unique roles and activities inside organisations. These individuals are approached via phone calls or emails, emphasizing the relevance of their expertise to this thesis. Subsequently, chain sampling and pre-existing networks are utilised, where interviewed experts recommend other professionals who could provide valuable insights (Mey & Mruck, 2020, p. 28).

Furthermore, information about HR professionals in larger, well-known Austrian companies were discovered online. After that, cold calling was conducted via email, phone, or LinkedIn to reach them. This methodology guarantees a diverse and knowledgeable target group, enhancing the richness of the data collected. A total of twelve interviews were conducted, fulfilling the literature's recommendation for theoretical saturation. The transcripts and analysis of the interviews are included in the appendix, and the results and discussion are presented in the empirical section of this thesis. Furthermore, Table 2 provides a summary of all interview partners. As mentioned before, it is important to note that some participants wanted to stay anonymous, which is why their names and organisations were censored.

Nr.	Name	Company	Date	Length
I1	Mag. (FH) Monika Fuchs, MSc.	Die Füchsin	10/05/2024	19min 20sec
I2	Anonymous	Anonymous	14/05/2024	18min 25sec
I3	Gerhard Kürner	506 CompanyGPT	21/05/2024	25min 2sec
I4	Mag. Bianca Flaschner	Bianca Flaschner e.U.	23/05/2024	18min 47sec
I5	Anonymous	Anonymous	23/05/2024	13min 55sec
I6	Anonymous	Anonymous	24/05/2024	40min 29sec
I7	Jenny Herrmann, MSc.	Genetec	27/05/2024	25min 30sec
I8	Jasmin Grünstäudl, MA	Brains and Games GmbH	27/05/2024	18min 24sec
I9	Anonymous	Anonymous	31/05/2024	19min 44sec
I10	Anonymous	Anonymous	03/06/2024	19min 27sec
I11	Mag. DI Johann Baldinger	WKOÖ - Digital & Ecological Transformation	05/06/2024	35min 8sec
I12	Anonymous	Anonymous	06/06/2024	32min 36sec

Table 2: Participants of Interviews (own illustration, 2024)

2.2.3 Description of Data Collecting Instrument

Semi-structured interviews are the primary data collection instrument in this study. This format allows for a set of predefined research questions while also providing the flexibility to follow up on interesting points raised by the participants (Misoch, 2019, p. 65). The interview guidelines are available in both English and German in the appendix.

Due to the scattered locations throughout Austria, the interviews were all conducted online, via MS Teams. With the participants' permission, these interviews were recorded and transcribed with the help of MS Teams. Due to the fact that the interviewees as well as the interviewer spoke Austrian dialect most of the time, those transcripts generated by MS Teams had to be manually reviewed to ensure accuracy and completeness. This step was necessary to prepare the raw data for the following content analysis.

2.2.4 Data Analysis Method

Philipp Mayring's approach to qualitative content analysis is used to analyse the information gathered from the semi-structured interviews. This approach is chosen because it follows a systematic process that guarantees a transparent and reproducible analysis (Mey & Mruck, 2020, p. 498). Because it enables a detailed examination of the data to uncover patterns and themes that offer profound insights into the research topics, qualitative content analysis is

especially well-suited for this kind of research (Berger-Grabner, 2016, pp. 144–147). Mayring's content analysis is a methodical approach consisting of a sequence of clearly defined stages to systematically reduce and interpret the raw data. The steps used in this study for the content analysis are as follows:

First, paraphrasing (Z1), where the interviews are transcribed and then simplified while retaining their core meaning. By simplifying the raw data, this stage makes it easier to focus on the most important aspects of the participants' answers (Mayring, 2015, p. 72). Due to the fact that all interviews were conducted in German, the content of the paraphrasing step was translated into English to ensure all data is in a consistent language for analysis to make it possible to compare and analyse the data. The translated and paraphrased statements are then abstracted to a higher level of generality in the following stage, generalisation (Z2). By going from detailed facts to more abstract levels, this method aids in the identification of larger patterns and connections within the data. Subsequently, the information is further reduced by emphasising the most relevant details. First reduction (Z3) is the stage that makes sure the analysis remains focused on the key insights without being overwhelmed by too many details. Ultimately, the data is refined to extract the core themes in the next stage, second reduction (Z4). Subcategories are subsequently created using these reduced statements of Z4. (Mayring, 2015, p. 72)

A fundamental component of Mayring's methodology, the inductive development of categories is used for this study. Unlike deductive category development, which uses pre-established categories, inductive category development creates categories directly from the data. This approach is especially well-suited for exploratory research, where the objective is to generate new insights and understandings based on the interviewees' perspectives (Mayring, 2015, pp. 85–87). There are several reasons why inductive category development was chosen for this thesis: First of all, it allows for greater flexibility in the analysis. Since categories are not predetermined, the researcher can remain open to unexpected findings and surprising conclusions that arise from the data. This adaptability is essential in exploratory research, where the goal is to comprehend

complicated issues from the perspective of the participants. Second, the categories are rooted in the actual data, guaranteeing that the analysis appropriately captures the perspectives and experiences of the interviewees, which enhances the validity and credibility of the findings. And thirdly, the inductive method can reveal rich and complex insights that could be overlooked by a more rigorous, deductive approach by allowing themes to emerge naturally from the data. Mayring's inductive approach is chosen over other qualitative analysis techniques like grounded theory or thematic analysis due to its structured, adaptable procedure that balances methodical strictness and openness to new topics. Although thematic analysis is a methodical way to detecting and analysing patterns in data, it can be less structured than Mayring's technique and often combines deductive and inductive procedures (Mey & Mruck, 2020, p. 634). Additionally, grounded theory is more suited for developing a new theoretical framework, which is beyond the scope of this research.

Lastly, the centrepiece of Mayring's qualitative content analysis is the category system, used for the analysis of the raw data. As mentioned before, the final Z4 reductions are used to form sub-categories, which are then assigned to main categories that align with the research questions. The category system, as depicted in Table 3 ensures a structured and coherent analysis of the data.

Category		Sub-Category	
C1	Experiences with AI-Tools	C1S1 C1S2 C1S3 C1S4	Examples of AI-Tools Targeted Recruitment Process Optimisation Market Differentiation
C2	Advantages of using AI in Recruiting	C2S1 C2S2 C2S3	Process Optimisation Targeted Recruitment Diversity and Inclusivity
C3	Downsides of using AI in Recruiting	C3S1 C3S2 C3S3 C3S4 C3S5	Data Privacy, Security, and Legal Situation Knowledge, Education, and Training Ethical Concerns Training Data Quality Technological Limitations
C4	Diversity and Inclusivity	C4S1 C4S2 C4S3 C4S4	Promoting gender-neutral and inclusive Job Postings Enhancing the Recruitment Process Addressing Biases and Barriers Enhancing Workforce Diversity
C5	Ethical Challenges and Mitigation Strategies	C5S1 C5S2 C5S3 C5S4	Ethical Concerns Knowledge, Education, and Training Independent AI Decisions Human Element

		C5S5	Data Governance and Legal Compliance
C6	Resistance and Mitigation Strategies	C6S1 C6S2	Attitude towards AI Mitigation Strategies
C7	Future Perspectives of AI in Recruiting	C7S1 C7S2 C7S3 C7S4	Increase New Solutions and Requirements Human Integration with AI Prerequisites for increased AI Usage

Table 3: Category System (own illustration, based on Mayring (2015))

The category system developed through this inductive process is organised into seven main categories, each encompassing several sub-categories. These main categories are: Experiences with AI-Tools (C1), Advantages of using AI in Recruiting (C2), Downsides of using AI in Recruiting (C3), Diversity and Inclusivity (C4), Ethical Challenges and Mitigation Strategies (C5), Resistance and Mitigation Strategies (C6), and Future Perspectives of AI in Recruiting (C7). Each category is designed to capture specific aspects of the interview and the research topic, allowing for a comprehensive analysis of the interview data. Using Mayring's approach to develop these categories guarantees that they are grounded in the actual data collected from the interviewees (Mayring, 2015, pp. 85–87). This methodical and transparent process of category development improves the reliability of the findings and allows for a profound understanding of the various dimensions of AI usage in recruitment. The categories are not only in line with the research questions, but also provide a detailed framework for data analysis and discussion, guaranteeing that all relevant aspects are thoroughly examined.

To better understand the sub-categories, the following table describes the sub-categories in more detail.

Sub-Category		Description
C1S1	Examples of AI-Tools	Interviewees share their experiences with AI-Tools in their work; which tools they use and what they are used for
C1S2	Targeted Recruitment	Detailed information about the interviewees' experiences with AI in active sourcing and how AI helps in targeted recruitment
C1S3	Process Optimisation	Interviewees share their opinions on how AI helps them in their recruitment work
C1S4	Market Differentiation	Information about how the use of AI in recruitment leads to a market differentiation. This subcategory is also about the feedback the interviewees got from their candidates

C2S1	Process Optimisation	Insights into how AI in general is supporting the recruitment process in a positive way
C2S2	Targeted Recruitment	Interviewees' opinions on how AI positively influences the communication with possible candidates
C2S3	Diversity and Inclusivity	Reasons for and examples how AI promotes diversity and inclusivity in recruiting
C3S1	Data Privacy, Security, and Legal Situation	Interviewees' perspectives about the negative sides of AI concerning data privacy, security, and the legal situation in Austria/Europe
C3S2	Knowledge, Education, and Training	Reasons and examples why AI in recruiting is not yet really widespread
C3S3	Ethical Concerns	Reasons and examples why AI in recruiting raises ethical concerns
C3S4	Training Data Quality	This sub-category raises the interviewees' concerns about the dependence and influence of the AI's training data quality
C3S5	Technological Limitations	Examples and reasons why AI is not yet advanced enough for recruiting
C4S1	Promoting gender-neutral and inclusive Job Postings	Insights into how AI is used to increase gender-neutrality and inclusivity in job postings
C4S2	Enhancing the Recruitment Process	Examples on how AI helps to optimise the recruitment process concerning diversity and inclusivity in general
C4S3	Addressing Biases and Barriers	Statements about how AI is used to address (recruiters') biases and to remove barriers in the recruitment process
C4S4	Enhancing Workforce Diversity	Examples and insights into how interviewees could achieve workforce diversity with the help of AI
C5S1	Ethical Concerns	Interviewees' opinions on where, why and which ethical concerns evolve when using AI in recruiting
C5S2	Knowledge, Education, and Training	Reasons and strategies about how to deal with knowledge-gaps (employees and applicants)
C5S3	Independent AI Decisions	Statements about what the interviewees think about recruitment decisions only made by AI
C5S4	Human Element	Examples and reasons why AI is not yet advanced enough to make independent decisions
C5S5	Data Governance and Legal Compliance	Interviewees sharing their concerns with data privacy, security and the legal situation
C6S1	Attitude towards AI	Interviewees share their experience about how the organisation reacted to the implementation of AI
C6S2	Mitigation Strategies	Interviewees emphasising the importance of knowledge, education and training regarding the employees and the applicants
C7S1	Increase	Statements about the interviewees' opinions on how the use of AI will increase in the future
C7S2	New Solutions and Requirements	Examples and insights of future AI-implementation plans

C7S3	Human Integration with AI	Emphasis on the important role of human recruiters in future recruiting processes
C7S4	Prerequisites for increased AI Usage	Requirements that need to be fulfilled to ensure that the interviewees are using more AI in recruiting in the future

Table 4: Description of sub-categories (own illustration, 2024)

Finally, it is important to note that the number of sub-categories is not linked to the importance of the main category. This means, even if C6 only has two sub-categories, this topic is still as important as the other main categories.

3 Recruitment Process

This chapter examines how companies recruit new employees, looking at the steps involved to attract, select, and hire the most suitable candidates. It outlines the essential definition and objectives of implementing a successful recruitment strategy. In addition, the recruitment funnel is presented as a structured way to streamline the hiring process. At the end of this chapter, certain challenges that might occur throughout the recruitment process are discussed.

3.1 Definition and Objectives of Recruitment

Referencing several authors, recruiting is differently defined in diverse reports and studies. According to Panczuk, for example, recruiting is the process of attracting, selecting, and allocating suitably qualified candidates to positions – whether temporary or permanent – within an organisation (2016, p. 13). This definition emphasises the sequential steps involved in hiring, ensuring a structured approach to developing a skilled workforce. In contrast, Mohapatra & Sahu place more focus on the strategic aspect of hiring, characterising it as a process that involves not only filling vacancies but also coordinating the workforce with organisational objectives to improve overall performance and capacities (Mohapatra & Sahu, 2017, pp. 1–2). This viewpoint emphasises how critical strategic alignment in hiring practises is to the long-term success of the organisation. Black & Van Esch further define the technical aspects, including modern tools and methods. They argue that in order to increase the efficiency of the hiring process, recruiting requires utilising advanced technologies like AI and predictive analytics (Black & Van Esch, 2020, pp. 2–3). This perspective emphasises the increasing significance of modern hiring procedures.

Combining these definitions, recruitment can be described as a thorough process that includes analysing job requirements, drawing applicants from a diverse pool, evaluating applicants' qualifications and cultural fit, and integrating them into the organisation. In addition to filling open positions, this procedure matches the organisation's long-term objectives with its workforce, utilising modern technologies to improve effectiveness and efficiency.

3.2 Establishing Effective Recruitment Processes

As briefly mentioned before, recruiting has goals beyond simply filling vacancies. The main objective of recruitment is to attract a skilled and diverse pool of candidates. This requires creating strategies that present the company as a desirable place to work and highlight career opportunities. Employer branding campaigns that convey the company's culture, values, and benefits are among the most effective attraction methods because they attract candidates who are not only competent but also likely to fit to the company's culture. These strategies are essential because they not only help in drawing in top talent, but also ensure that candidates are compatible with the culture and values of the company, which lowers fluctuation rates and raises employee engagement and satisfaction. Thus, establishing effective recruitment processes is crucial to accomplish these goals, meaning a clear structure to ensure accuracy, fairness, and transparency is essential for good hiring practises (Huang et al., 2023, pp. 1–2).

The next step is to choose the applicants who best fit the job and the organisation after attracting them. This covers a series of assessments designed to evaluate not only candidates' professional qualifications and technical skills, but also their cultural fit and alignment with the company's core values. Here, principles from organisational justice theory, which highlight how decisions made at work should be perceived as fair, are essential. For example, bias-reduction strategies are integrated into effective recruitment processes to ensure that candidates are evaluated on the basis of their qualifications rather than on unrelated factors. To mitigate the impact of unconscious biases, it can be beneficial to standardise assessment criteria and conduct systematic interviews. This way, candidates will be assessed more on the basis of their potential and talents (Black & Van Esch, 2020, pp. 1–2).

Furthermore, techniques such as assessment centres, interviews, skill evaluations, and behavioural assessments are employed to make sure that the people hired, have the potential to succeed in the long run and can contribute to the organisation in an efficient way. At this point, technology is essential since it can increase productivity with tools like AI-enabled CV screening and predictive

analytics (Black & Van Esch, 2020, p. 4). These technologies have the potential to greatly increase the effectiveness and efficiency of hiring procedures, enabling businesses to find top talent more quickly.

Ultimately, recruiting aims to support the organisation in achieving its strategic objectives. According to Panczuk, this suggests that hiring practises should be proactive and forward-thinking in order to match with future business demands and support the development of a workforce that is strong, resilient, and capable of driving the company forward (2016, p. 7). This means, with strategic alignment of recruiting and overall business strategy, organisations make sure to develop a workforce that will support long-term organisational performance.

Using a systematic strategy such as the recruitment funnel is a reasonable next step after discussing effective recruitment processes. The recruiting funnel assists organisations in systematically manage the various steps of hiring, making sure that each stage is recorded and carried out successfully. Therefore, the next chapter will cover the recruitment funnel in more detail.

3.3 The Recruitment Funnel

The six stages of the recruitment funnel – awareness, attraction, application, screening, interviewing, and hiring – provide a structured and systematic method to streamline the hiring process. The reason why the recruiting funnel model was chosen for this thesis is because it provides a methodical and transparent way to handle the many steps of hiring, making sure that no important detail is missed. The recruitment funnel's origins cannot be definitely attributed to a single source, because it has been extensively studied and used in HR practises and literature, demonstrating its widespread acceptance and usefulness in organising hiring procedures (Thurston, 2023).

The first step in the recruitment process is to raise awareness of the company's employer brand and the opportunities it offers. This is necessary to attract a large pool of applicants from whom to choose as the process proceeds. Successful awareness campaigns make use of a variety of channels to spread information about the company's culture, core values, and open positions, such as

the corporate website, social media, job boards, and employee testimonials (Mohapatra & Sahu, 2017, p. 8).

By developing a strong employer brand, organisations may attract top talents who not only have the necessary skills but also fit in with the company's culture and values. Interacting with those who have shown initial interest is part of the attraction stage, which comes after awareness. Here, recruitment marketing has a big impact on the company's reputation as an attractive place to work. This includes giving detailed job descriptions, stressing benefits to applicants, and demonstrating internal career growth options (Sevier, 2000, p. 3). The goal is to transform awareness into concrete interest and encourage potential applicants to submit their applications. Effective attraction tactics are therefore essential since they influence the quality and diversity of the applicant pool.

Afterwards, the application process, where potential candidates submit their applications, is the following step. Here, the user experience is the main priority, as it is made sure that the application procedure is simple and available to everybody (Sevier, 2000, p. 4). Simplifying the application process can improve the applicant experience by facilitating the application process for top talent and raising the possibility of drawing in excellent candidates. By automating repetitive processes and filtering applications according to predefined criteria, the use of AI tools can greatly enhance this stage and accelerate the process (Black & Van Esch, 2020, pp. 6–7).

Next, applications are reviewed throughout the crucial screening process to determine which candidates best match the job specifications. Additionally, to ensure that only the most qualified candidates advance to the interview stage, this step can also be supported by AI and ML technology to rapidly screen CVs and motivation letters (Mohapatra & Sahu, 2017, pp. 2–3). Thus, efficient screening ensures that only the most qualified and suitable applicants move on to the next step of the recruitment funnel, which is the interviewing phase. Candidates are interviewed to further determine their suitability. Different methods can be used to assess a candidate's profile, such as behavioural interviews, technical

assessments, or cultural fit interviews. Each method is intended to examine a distinct component of the candidate's profile.

At this point, it is also crucial to evaluate the candidate's potential to contribute to and integrate into the company. Again, AI can assist with arranging interviews, providing real-time insights during interviews, and enhancing decision-making processes during the interview stage (Mohapatra & Sahu, 2017, pp. 2–3). As a result, using efficient interviewing strategies is crucial to ensure that the top applicants are chosen and that they are a suitable fit for the company.

After the interviewing stage, successful candidates are hired and therefore proceed to the onboarding phase, which is essential for integrating new workers to the workplace culture, giving them the training they need, and establish clear expectations for their responsibilities. Orientation programs, mentorship opportunities, and ongoing feedback mechanisms are part of this phase, which aims to prepare new hires to becoming valuable members of the team. In addition to facilitating a quicker integration process, efficient onboarding also increases employee satisfaction and retention rates, which maximises the long-term benefits of the hiring process (Sevier, 2000, p. 5). Nevertheless, since it would exceed the scope of this study, a detailed exploration of the onboarding process will not be covered in this thesis.

3.4 Challenges in the Recruitment Process

While establishing effective recruitment processes is crucial, there are also a few issues that must be addressed in order to be successful. Controlling biases in hiring is, for instance, a major challenge. Even with the use of bias-reduction strategies, unconscious biases have the ability to affect judgement and may result in discriminatory hiring practises. To reduce these biases, recruiting procedures must be closely monitored and modified on a regular basis (Huang et al., 2023, p. 11). In addition to being required by law and morality, ensuring fairness and justice in hiring is crucial for creating a diverse and inclusive workforce. Furthermore, keeping the hiring process transparent presents another challenge. Candidates anticipate receiving clear information regarding the status of their applications and

the selection criteria. If transparency is lacking, it might harm the organisation's image and deter top talent from applying. Thus, adopting transparent practises can improve the candidate experience and foster trust in the hiring process. Examples of these practises include giving candidates feedback and utilising explicit selection criteria (Black & Van Esch, 2020, p. 10). Therefore, transparency is essential to maintaining a positive employer brand and making sure that applicants are treated with respect and valued at every stage of the application process.

Additionally, as mentioned before, it is crucial but difficult to match recruitment strategies with long-term organisational objectives. Future workforce requirements should be taken into account in addition to current employment needs. According to Troger, this strategic alignment ensures the creation of a strong talent pipeline that can support the organisation's growth and adaption to shifting market conditions (2017, p. 137). Therefore, proactive recruitment strategies should anticipate future requirements and make sure the company is ready for new chances and challenges. Finally, even if technological integration is advantageous in most aspects, there are also a few downsides. Organisations that rely on AI and ML technologies must make sure these resources are applied efficiently and ethically. Ensuring the integrity and fairness of the hiring process requires striking a balance between technological advancements and the role of human oversight. As this thesis focuses on the role of AI in promoting diversity and inclusivity in the recruitment process, this topics will be covered in more detail in following chapters.

3.5 Synthesis

Although the recruitment process is essential for coordinating organisational objectives with labour skills, it also presents important challenges including bias mitigation or transparency. Especially in the era of AI, organisations have to strike a balance between technological efficiency and ethical considerations in order to uphold fairness and cultivate a fair recruitment process. Fostering an inclusive culture that promotes resilience and long-term success requires certain practises. The following chapter on diversity management and inclusivity is closely related to an understanding of these recruitment challenges

and strategies. It will examine strategies for promoting workplace diversity and cultivating an inclusive work environment, which reinforces the principles established in the recruitment process.

4 Diversity Management and Inclusivity

In today's globalised and connected business world, diversity and inclusivity are crucial elements of effective organisational management. The key components of inclusiveness and diversity management in organisations will be covered in this chapter, beginning with the definition of those terms. Followed by an analysis of the impact that diversity and inclusivity have on businesses, the difficulties for organisations of these initiatives are presented. In addition, the chapter explores issues including discrimination and bias in the workplace as a specific challenge and provides strategic approaches for improving diversity and inclusivity. The purpose of this exploration is to offer insights and useful tactics for effectively fostering inclusivity and managing diversity in the workplace.

4.1 Definition of Diversity Management and Inclusivity

Diversity management, according to Pilhofer & Holgersson, is the deliberate and systematic effort made by organisations to attract, recruit, reward, and promote a diverse range of employees. Establishing an inclusive workplace where individuals' differences are respected and each worker feels appreciated is the goal of inclusivity and diversity management (2015, p. 2). Furthermore, diversity management is defined by Calabrese et al. as a strategic approach to promoting a diverse workforce by taking into account various characteristics like gender, age, ethnicity, and disability in recruitment and career development processes. According to the authors, inclusivity is defined in fostering an atmosphere that values and respects individual diversity – similarly to Pilhofer & Holgersson – while also using these differences to improve the organisation itself (2023, p. 1). Additionally, Kiradoo also addresses the dynamic and ongoing effort needed to maintain an inclusive workplace. This author defines diversity management as the proactive and continuous promotion of diversity via laws, initiatives, policies, and practises that foster an inclusive workplace. In order to create this culture of belonging where everyone feels appreciated, welcomed, and valued. The author defines inclusivity as the active, deliberate, and continuous engagement with diversity in people (2022, pp. 5–6).

By comparing these definitions, a thorough understanding of diversity and inclusivity can be gained. While there are similarities in the definitions offered by the authors mentioned above, their emphasis is different. They all focus on systematic and intentional efforts in diversity management. Whereas Calabrese et al. emphasise strategic integration in hiring and career development, Pilhofer & Holgersson concentrate on the planned and structured aspect. A dynamic and continuous engagement element is added by Kiradoo. Creating a valued and respected atmosphere is a common definition of inclusivity, and Kiradoo emphasises ongoing participation to foster a culture of belonging. These viewpoints taken together imply that a purposeful, continuous, and systematic approach is necessary for managing diversity and inclusivity effectively. From those definitions mentioned above, a relevant definition for this thesis is formed:

Diversity in the workplace refers to the presence of differences among employees in terms of gender, age, race, ethnic group, personality, cognitive style, organisational function, education, background, and other factors. Additionally, a company's efforts and practises towards inclusivity involve welcoming and treating people from different backgrounds in a way that is both socially and culturally acceptable. The primary goal of inclusivity is therefore to welcome a variety in the structure, policies, and culture of the organisation.

4.2 Influence of Diversity and Inclusivity on the Company

According to Pilhofer & Holgersson, diversity and inclusivity can help create organisations that are more resilient, inventive, and competitive. For instance, workplace interactions and decision-making processes can be improved by recognising and appreciating varied perspectives and backgrounds, which will increase employee satisfaction and retention (2015, p. 2). Nevertheless, there is a significant amount of coordination and resources required to manage such diversity. The advantages of diversity must therefore be weighed against the increased complexity it provides.

Additionally, diverse organisations are able to achieve better financial results. As demonstrated in McKinsey's "How Inclusion matters", companies with

gender diversity on their executive teams in the top quartile were 21 percent more likely to experience above-average profitability. Comparably, a 33 percent chance of outperformance was associated with cultural and ethnic diversity, indicating that diversity is a competitive differentiator that is shifting market share in favour of more diverse businesses (McKinsey & Company, 2020, p. 7). This demonstrates how having a diverse workforce can significantly improve an organisation's understanding of various market sectors. It is vital in global marketplaces to have employees from diverse backgrounds because they bring unique perspectives on the cultural nuances, expectations, and preferences of different consumer segments. For example, a study on gender diversity in the workplace, cited by Calabrese et al., shows that gender-diverse teams are especially good at recognising and meeting the demands of female customers, who account for a substantial portion of the buying public. Employers should therefore prevent blind spots in their product development and marketing strategies and improve customer satisfaction by having a staff that more accurately reflects the demographics of the market (2023, p. 12). Therefore, companies are able to provide goods and services that appeal to a wider range of customers because of the insights gained from a varied staff. The report of Clark et al. goes into detail on how companies who embrace and implement comprehensive diversity and inclusivity initiatives frequently experience a direct impact on their bottom line (Clark et al., 2021, p. 2). This means that diverse businesses are better able to satisfy a wide range of customer demands, break into new markets, and retain greater levels of client loyalty and satisfaction. This suggests that diverse teams can provide insightful information, but it is crucial to be aware of the possible expenses and coordination work needed to fully utilise this diversity.

Nevertheless, diversity in the workplace is more than having a diverse staff; it is about using that diversity to foster creative problem-solving and inventive thinking. In contrast to more homogenous teams, Kiradoo observed that teams composed of individuals from a variety of backgrounds are likely to evaluate a wider range of solutions and strategies to any given problem (Kiradoo, 2022, p. 5). This means that more creative and effective solutions can result from this varied

brainstorming process, which is essential for competitive differentiation and business growth.

However, it should be acknowledged that some markets may not benefit from diversity to the same extent since they often show lower levels of diversity. For example, Statista observed that the automotive and industrial sectors frequently have lower diversity levels, particularly when it comes to executive roles. Thus, they may face different challenges and benefits compared to sectors with higher diversity, such as financial services (Statista, 2020). This suggests that not all businesses place the same value on diversity and that some may not consider it to be a strategic goal. However, companies which do place a high priority on diversity and inclusivity will probably be better able to innovate, adapt, and thrive in a global economy that is becoming more and more competitive. Businesses in less diverse industries should consider the long-term advantages of embracing diversity and develop tailored strategies to address their unique challenges.

4.3 Challenges in Achieving Diversity

Although the advantages of diversity are crucial, there are also significant challenges in the way of achieving these benefits. This subchapter discusses these complex issues, which are frequently deeply ingrained in organisational structures and cultures. The fact that many diversity programs are primarily motivated by compliance is one of the main obstacles. Rather than effecting substantive cultural shift within the organisation, they frequently concentrate on meeting numerical goals. Dobbin & Kalev assert that these kinds of programs often do not get integrated into the organisation's strategic core, which diminishes their sustainability and impact (Dobbin & Kalev, 2016, p. 4). To be effective, diversity initiatives need to address the underlying prejudices that support inequalities in society in addition to recruiting and retention. This calls for a change in the organisation's culture that incorporates diversity into every aspect of the company and requires a balanced approach that includes diversity into every aspect of the organisation, while also taking the practical limitations and potential conflicts that may arise with a higher degree of diversity into account.

Furthermore, internal organisational resistance to change is a significant challenge as well. Resistance often manifests as a reluctance to change existing practises and norms, which can lead to a lack of genuine support for diversity programs from middle and upper management. According to Kiradoo, a lack of support might exacerbate the ineffectiveness of these initiatives by fostering a surface-level commitment to diversity in the absence of the required structural adjustments (2022, p. 9). Strong leadership and a clear demonstration of the benefits of diversity and inclusivity at all organisational levels are essential, but in order to overcome this resistance, they must be completed by extensive change management procedures. Therefore, comprehensive diversity education, mentorship programs, and strong anti-discrimination policies and practises are necessary to foster an inclusive workplace environment, and organisations also need to be prepared to invest in these initiatives (Kiradoo, 2022, p. 2).

Furthermore, the absence of accountability systems to ensure that diversity and inclusivity objectives are met is another significant challenge. It is challenging to assess the success of diversity initiatives and hold managers and staff members accountable for advancements without clear accountability. To evaluate the results of diversity programs and ensure ongoing improvement, it is necessary to implement frequent audits, feedback systems, and open reporting (McKinsey & Company, 2020, p. 33). This accountability supports the dedication to diversity and inclusivity and points out areas that need further development or improvement. However, relying solely on top-down control methods is insufficient for cultural change; engaging employees at all levels and encouraging a sense of ownership and participation in diversity goals is crucial.

Lastly, unconscious biases provide a serious challenge to attaining diversity. These biases have the ability to subtly affect recruiting and promotion decisions, frequently without the decision-makers' knowledge. According to Gaucher et al., job advertisements may contain language that discourages members of particular demographic groups from applying (2011, p. 4). This suggests that job descriptions may contain bias which implies that in order to reduce these prejudices, organisations should assess and modify their recruiting processes and materials.

As discrimination and bias is seen as a very important challenge, especially with regard to the use of AI in recruiting, this topic will be further elaborated in the following subchapter 4.4.

In conclusion, the difficulties in achieving diversity emphasise the complexity and depth of the problem. The most important key takeaway for organisations is that diversity initiatives need to address underlying structural and cultural biases and go beyond compliance or numerical targets. This entails incorporating diversity into the organisation's strategic core, which calls for thorough change management processes in addition to strong leadership. Moreover, it is important to proactively address resistance to change by means of education, mentorship, and anti-discrimination policies that promote an inclusive environment. Furthermore, unconscious biases continue to be a major issue, particularly when integrating AI, meaning that recruitment practises must be continuously reviewed and adjusted. Therefore, the following chapter will delve deeper into the specific challenge of discrimination and bias in the workplace. Overall, attaining diversity and inclusivity is a difficult process that calls for a multifaceted approach. Businesses need to be willing to invest in long-term initiatives that support diversity and cultural change, recognising that the advantages of these initiatives are not only ethical but also essential to the long-term success of their organisations.

4.4 Discrimination and Bias in the workplace as Specific Challenges

Workplace discrimination refers to a variety of prejudicial treatments that may prevent someone from obtaining employment chances because of characteristics like gender, age, skin colour, or disability. Discrimination can take on covered forms through systemic prejudices ingrained in organisational practises and policies, as well as more overt decisions like hiring or firing (Thorncroft, 2014, p. 1). The purpose of this subchapter is to present the different kinds of biases and discriminatory practises that might arise throughout the hiring process. In order to comprehend the elements that lead to prejudice and discrimination in both human and AI algorithms, it draws upon theories of stereotyping and unconscious biases.

In general, there are two main types of workplace discrimination: direct and indirect. When someone is treated less favourable than others in comparable circumstances due to one or more protected characteristics, it is known as direct discrimination. On the other hand, policies or practises that seem neutral on the surface but actually disadvantage a specific group disproportionately are known as indirect discrimination. For example, requiring candidates for jobs to be “clean-shaven” could be discriminatory against people who wear beards for religious reasons. Furthermore, unconscious biases are subtle, often unintentional prejudices that affect perceptions and decision-making processes. These biases have a big effect on hiring and employment; they can affect everything from who is hired and promoted to who is invited for interviews.

According to Gaucher et al. job advertisements may contain language that discourages certain demographic groups from applying. This suggests that job descriptions may contain biases, even if they seem neutral. For example, using masculine-coded language in job advertisements may deter female applicants, which contributed to perpetuation of gender disparities in certain industries, such as technology or engineering (2011, p. 4). These nuances are not only significant for comprehending the levels of workplace discrimination but also for successfully resolving it inside corporate systems. According to Thornicroft, in order to solve these problems and establish a truly inclusive workplace, it is necessary to have a sophisticated awareness of both direct and indirect discriminatory practises (2014, p. 1).

This also implies that policies and practises, no matter how well-meaning, may unintentionally lead to discriminatory outcomes if they are not thoroughly thought out and assessed. According to West et al., these biases can be incorporated into AI algorithms as well as in human decision-making. This indicates that if algorithmic decision-making in recruiting processes is not properly planned and monitored, it may sustain these prejudices on a larger scale (2019, p. 3). The problem is that if algorithms are used which are trained on hiring data from the past, they may unintentionally favour applicants who match the characteristics of

historical hires, such as predominantly hiring men for engineering jobs, perpetuating already existing biases.

According to McKinsey, ethical frameworks must be incorporated into the use of AI in order to prevent this perpetuation of existing biases, which includes regular audits and adjustments (2020, p. 47). For instance, in order to prevent perpetuating historical biases found in the training data, recruiting algorithms must be regularly reviewed and improved. This insight emphasises how crucial it is for businesses to regularly assess and monitor their recruiting systems to ensure preexisting biases are not reinforced. McKinsey & Company further emphasise that in order to guarantee fairness and equity, organisations need to conduct regular audits and adjustments of these systems (McKinsey & Company, 2020, p. 33).

All in all, to solve these issues, diversity management must incorporate ethical considerations. Ethical decision-making frameworks that account for diversity and inclusion implications can assist ensuring that human opinions and AI tools do not perpetuate current biases or generate new forms of discrimination. According to Bouchon-Meunier, many of unexpected effects of algorithmic decision-making can be avoided by taking a proactive approach to recruitment ethics, especially to AI ethics (2021, p. 1). This proactive approach involves not only identifying potential biases but also actively working to eliminate them through ongoing improvements and ethical oversight, which will be discussed in chapter 5.5.

In conclusion, creating a truly inclusive workplace can be influenced by biases and discrimination practises. In order to overcome these obstacles, extensive and ongoing work is needed to address both direct and indirect forms of discrimination as well as to reduce unconscious biases that may be present in organisational procedures and technologies. By adopting a proactive approach that includes thorough training, policy revisions, and ethical considerations, organisations can strive towards a more diverse and inclusive work environment.

4.5 Strategic Approaches to Enhancing Diversity and Inclusivity

Ethical considerations and a keen awareness of diversity across all business practises has to be integrated into a comprehensive strategy in order to implement diversity and inclusivity management effectively. This integration is crucial to prevent that humans, AI and other technological tools in recruiting perpetuate existing biases or even emerge new forms of discrimination. In order to ensure that recruiting tools are in line with ethical standards, Bouchon-Meunier emphasises that organisations can manage these challenges by integrating ethical decision-making processes (2021, p. 1).

As mentioned before, it takes a complex effort to create an inclusive workplace. Kiradoo underscores the significance of formulating clear policies against discrimination, fostering inclusion in collaborative endeavours and decision-making procedures, and providing resources for ongoing education regarding diversity-related matters. With a clear commitment from top management, these steps should ensure that diversity and inclusivity are embedded in the organisational culture (2022, p. 2). To achieve this, a fundamental aspect of successful diversity management is the establishment of clear, measurable objectives and benchmarks. The European Commission supports objectives that are specific, achievable, relevant and time-bound, such as raising the proportion of women in leadership roles or closing the gender pay gap within a certain timeframe (European Commission, 2020, p. 22). This means, the organisation's efforts are given a clear direction and focus by these goals. Additionally, monitoring and reporting on a regular basis is necessary to determine areas for improvement and to evaluate success. Examples of these are employee surveys or diversity audits. This ensures that organisations can make the required adjustments to improve their performance and ensure that their strategies stay aligned with their diversity and inclusivity objectives by regularly analysing them.

Furthermore, maintaining accountability and trust within an organisation also requires transparency in diversity policies and practises. Open communication channels that allow staff members to address concerns about diversity and to offer suggestions support the development of an inclusive workplace culture. This

openness strengthens the organisation's commitment to its diversity and inclusivity objectives and therefore fosters trust (McKinsey & Company, 2020, p. 42). For instance, regular updates on diversity programs can encourage employee involvement and commitment to the organisation's diversity goal.

As mentioned in the previous chapters, leadership commitment is another essential component of effective diversity management. In addition to actively promoting an inclusive culture, leaders should give diversity top priority when making recruiting decisions and additionally take part in diversity training programs. According to Kiradoo, a clear demonstration of support from top management can serve as a powerful example for the entire organisation, reinforcing the importance of diversity and inclusivity (2022, p. 8). Leaders who support diversity programs, for instance, send a message to all employees that these activities are important and crucial to the success of the entire company. This also means, that it is essential to address unconscious bias through thorough training. Recruitment procedures can be made fairer by reducing prejudice in candidate selection through the use of structured interviews and standardised evaluation criteria. In order to minimise biased decisions, Isaac et al. emphasis the significance of interventions such as blind recruiting processes, where identifiable information about the applicants are censored (2009, pp. 1–2).

Additionally, support systems such as diversity councils, employee resource groups, or mentorship programs might benefit employees from minority groups. In particular, mentoring programs can be extremely beneficial to the professional growth of individuals from varied backgrounds since they offer possibilities for growth, support, and direction. Furthermore, the implementation of flexible work policies, which include remote work options or flexible working hours, serve to accommodate the needs of a diverse workforce, including individuals with caregiving and child care responsibilities or disabilities. According to Kiradoo these policies facilitate the development of a more inclusive work environment by enabling workers to better manage their personal and professional commitments (2022, p. 11).

Lastly, organisations need to actively celebrate diversity in addition to making structural changes in order to foster an inclusive culture. This involves carrying out projects like support networks for minority groups, diversity days, cultural events, and diversity training programs. These initiatives contribute to a positive workplace culture by making sure that all employees feel appreciated and understood (McKinsey & Company, 2020, p. 45).

However, it is essential to critically evaluate the implications of promoting diversity within an organisation. Although diversity can foster creativity and a variety of viewpoints, it can also provide difficulties that must be carefully considered. For example, a greater variety may result in more conflicts and management challenges. Therefore, one should not ignore the possible negative effects of too much diversity. As a result, finding a balance that supports the strategic objectives of the company is essential. Promoting diversity and inclusivity should therefore have a well-defined strategic goal. The benefits of diversity vary, depending on the situation and the particular requirements of the company and is therefore not a goal for every company. For instance, because diversity encourages a wide range of ideas and creative thinking, it may be beneficial for the creative sector. On the other hand, businesses that prioritise stability and consensus could discover that too much diversity impedes their ability to function cohesively and efficiently. Consequently, it is critical to take into account the suitable amount of diversity to align with the goals and values of the specific company.

5 AI in Recruitment

AI's incorporation into recruitment processes has revolutionised how businesses find, attract, and hire talent. Recruiters can now handle massive amounts of data with efficiency and precision thanks to AI technologies, which also help to improve applicant experiences and overall optimise recruitment processes. This chapter delves into the many facets of AI in hiring, starting with a clear definition and a review of historical developments. Subsequently, it deals with current technologies and how they affect hiring practises. Furthermore, the opportunities and challenges posed by AI will be examined, with a particular emphasis on the crucial problem of biases and practical recommendations to enhance AI utilisation to guarantee diversity and inclusivity in recruiting.

5.1 Definition of AI

AI refers to the branch of computer science that focuses on creating systems which can carry out tasks that would normally require human intelligence. Making decisions, solving problems, processing and translating languages, by identifying patterns or objects are some of these tasks (Hunkenschroer & Luetge, 2022, p. 1). However, due to its multidimensional character and wide range of applications, definitions of AI can vary between disciplines and uses. For example, according to Buchanan, AI is the capacity of a system to precisely interpret external data, learn from such data, and use that "knowledge" to accomplish certain activities and objectives through adaptable modification (2006, p. 6). This definition underscores the significance of flexibility and goal-oriented learning in AI systems by stressing the system's capacity to learn and adjust in response to data inputs. Here, the emphasis is on AI's interpretive and adaptable skills, which are essential for jobs requiring the comprehension and processing of vast volumes of data.

On the other hand, Black & Van Esch define AI as intelligent agents with the capability to differentiate between various contexts and take appropriate actions to maximise their chances of successfully achieving their objectives (Black & Van Esch, 2020, pp. 4–5). This viewpoint emphasizes AI's capacity to adapt and optimise its actions based on learned patterns and data. However, it is important

to realise that AI does not act proactively outside of its defined promptings; instead, it works inside of the limitations of programming and learnt facts. For example, AI can effectively schedule interviews by examining candidate preferences and calendar preferences, but it cannot make decisions on changing the entire recruitment strategy or introducing a new interviews process without human input.

In the context of business, AI is defined as the creation of intelligent machines or computerised systems that possess human-like abilities – similar to Hunkenschroer & Luetge – to learn, adapt, and perform a variety of tasks (Chowdhury et al., 2023, p. 2). This description emphasises how adaptable AI is at imitating human behaviour in a range of contexts. It highlights how AI may be used practically to improve and automate business operations, making AI a vital tool for modern organisations.

However, AI is not the perfect solution for all tasks, as it has limitations and raises significant challenges. For instance, AI is capable of processing massive volumes of data very quickly, but the biases and quality of the training data limit the decisions it can generate. Furthermore, AI is devoid of actual human empathy and understanding, which are essential in situations demanding interpersonal skills and judgement. Therefore, the limitations and challenges of AI will be further discussed in chapters 5.5 and 0, as well as in the empirical findings and the discussion at the end of this thesis.

5.2 Historical Development and Trends in Recruitment Technologies

Over the years, recruitment practises have undergone significant evolution, moving from manual, regionalised approaches to digital platforms that are available worldwide. This development can be attributed to both evolving business needs and wider technology advancements. At first, a lot of traditional methods were used for recruitment, like newspaper advertisements and personal networking. Although these techniques were successful at the time, they had operational and geographic limitations.

The introduction of the internet brought about a significant shift in the way hiring was conducted. Online job portals such as Monster or Xing transformed the recruitment environment by using the internet to make the job market globally accessible (Verhoeven, 2020, p. 29). This reduced geographical boundaries and increased the reach of recruitment activities by facilitating easy communication between companies and job seekers from around the world. However, the first recruitment systems were essentially digital versions of classical advertisements, offering limited functionality beyond keyword searches. As a result of developments in algorithms and data analytics, these platforms started integrating more complex data management strategies.

The recruitment market saw additional transformation in 2002 with the emergence of more advanced platforms like LinkedIn, which integrated professional networking with job searching. Professional profiles on LinkedIn operated as a special type of networking and recruitment tool. This increased the reach of recruitment activities and gave them a professional reputation and networking potential that could not have been obtained through conventional approaches (Verhoeven, 2020). Moreover, recruiters were capable of reaching also passive candidates – people who were not actively seeking for a job but might be open to new opportunities – by integrating social networking capabilities. This development highlighted how crucial professional branding and an internet presence are becoming when it comes to recruiting.

An additional significant milestone in the history of recruitment technologies was the development and implementation of Applicant Tracking Systems (ATS). ATS assist recruiters in managing the company's recruiting requirements and candidate tracking. They usually operate as a component of a broader Human Resource Information System (HRIS) and provide features like job creation and advertising, CV collection, candidate shortlisting, interview scheduling, and supporting chosen candidates with their onboarding. By providing hiring managers and recruiters with access to the same data, ATS enhance collaboration within organisations while also streamlining the workloads of recruiters (Verhoeven, 2020, p. 18).

However, it is crucial to distinguish ATS from AI technologies. In detail, AI technologies go beyond ATS by integrating ML algorithms and data analytics to improve recruiting tactics and decision-making processes. ATS are generally focused on tracking and managing the workload associated with recruitment. In ways that traditional ATS are unable to match, AI systems can learn from historical recruiting data to forecast the best applicant for upcoming opportunities, identify patterns and trends, and even support reduced biases, if carefully trained.

In conclusion, the historical development underscores a pivotal change towards a hiring environment that is more competitive, dynamic, and data-driven. This means that although organisations embrace technological improvements, they must also be mindful of the ethical challenges and operational issues they present.

5.3 Introduction of AI into the Recruitment Process

Using generative pretrained transformer (GPT) technologies to create job descriptions marked the beginning of the integration of AI into recruitment procedures. This approach was especially successful since it reduced the amount of time and effort HR professionals had to spend writing job advertisements by enabling organisations to quickly produce well-structured and interesting job descriptions. Job advertisements created with the use of GPT technologies were both informational and customised to attract the best individuals (Martin, 2022, pp. 57–60).

After the early success of GPT technologies, AI became more widespread in recruitment. They are used to automate CV screening through keyword matching, which was a crucial step that initially required a lot of human oversight to assure correctness. The primary goal of this early AI application was to accelerate the screening process, which had historically taken a long time and a lot of resources. By scanning thousands of CVs to find key terms that fit job requirements, AI technologies expedite the hiring process. This relieves human recruiters to spend more time speaking with qualified candidates and build relationships with them (Verhoeven, 2020, p. 38). This demonstrates AI's ability to

improve HR practices' efficiency and create the prerequisites for more advanced uses in recruitment. AI technology developed throughout time, incorporating increasingly complex algorithms capable of recognising, analysing and processing nuanced patterns in data. Advanced ML techniques are employed by modern AI systems to analyse not only words but also their "meaning" because of connecting search terms with contextual term patterns. With this ability, AI can more accurately determine how relevant a candidate's experience and talents are to the job criteria. These tools can use insights and patterns from large, complex data sets resulting in more precise matching in order to assist companies in selecting the most qualified applicant for a position (Fernández-Martínez & Fernández, 2020, p. 5).

Furthermore, AI's contribution to recruitment has grown significantly, moving beyond basic task automation to become a crucial component of strategic hiring. For instance, AI tools can analyse large datasets to identify the most effective recruitment channels, refine job descriptions by highlighting language that attracts a wider pool of candidates, and forecast candidate success by analysing data and identifying patterns that correlate with high performance in specific roles. For example, AI algorithms might analyse that candidates with certain skill sets or experiences are more likely to succeed in a particular job, allowing recruiters to prioritise these attributes during the selection process. By reducing unconscious biases that human recruiters could introduce into the recruitment process, the growing use of AI in recruitment has also proven to improve fairness in hiring practises. With only focusing on experiences and skills relevant to the position, these AI-driven solutions have an influence on a more objective assessment of applicants (Verhoeven, 2020, p. 131). As already indicated in chapter 4.4., this move towards unbiased recruiting processes is not only able to significantly impact organisational culture but also performance since it fosters a more inclusive and diverse workplace.

Numerous real-world applications in large corporations demonstrate the transformative impact of AI on hiring. Unilever, for example, doubled its applications from 15,000 to 30,000 by utilising AI technology, greatly broadening

the candidate pool's diversity (Black & Van Esch, 2020, p. 5). Similar to this, L'Oréal used AI in recruiting to produce a candidate pool with gender equality (Black & Van Esch, 2020, p. 5). These examples show how well-trained AI may increase workforce diversity and demonstrate the potential of AI to support organisations in achieving their diversity and inclusivity objectives in addition to increasing efficiency.

In summary, the use of AI technologies to create job advertisements has given way to the intentional integration of AI into recruitment processes, which now aims to improve decision-making, reduce biases, and foster diversity. The next chapter will address the current AI technologies in recruitment and discuss some more specific examples of how AI may be applied to the hiring process.

5.4 Current AI Technologies in Recruitment

The current landscape of AI in recruiting is marked by a wide range of technologies that are radically changing the way businesses manage their hiring procedures. Chatbots, natural language processing (NLP), and ML algorithms are now essential parts of the recruiting toolset of today. For example, the early stages of the recruitment process can be supported by chatbots like Mya to automate candidate conversations, respond to frequently asked questions, and schedule interviews. Textio and other NLP tools recognise and recommend ways to improve job descriptions so they are more inclusive and appealing to a wider pool of candidates. Furthermore, through the analysis of video interviews, ML algorithms like HireVue evaluate candidates' verbal and nonverbal communication and offer insights into their potential fit for a role based on predictive analytics and performance metrics. Throughout the hiring cycle, these technologies improve efficiency by streamlining a number of processes (Cappelli et al., 2018, pp. 2–4). The capacity of ML algorithms to efficiently and rapidly sort through enormous volumes of applications makes them very useful. These algorithms examine past data to determine the traits that successful applicants have possessed in the past, then use the results and identify promising individuals among incoming applications. By concentrating on data-driven insights, this not only accelerates the screening process but also ensures a higher quality of applicant selection (Cappelli

et al., 2018, p. 7). This means that ML can forecast which candidates are more likely to succeed in the roles by learning from past recruiting data, which lowers the risk of making poor hiring decisions and improves recruitment outcomes overall. Moreover, NLP is essential for differentiating between similar job titles and responsibilities, providing a deeper understanding of candidate's experiences and skills.

Furthermore, chatbots are being utilised more frequently to interact with applicants throughout the first phase of the hiring process. They answer questions from candidates right away, help them through the application process, and even set up interview appointments. This interaction not only saves time for human recruiters but also enhances the candidate experience by providing timely and relevant feedback, making the process more interactive and accessible (Black & Van Esch, 2020, p. 8). This suggests that basic questions and routine queries can be handled by chatbots, freeing up human recruiters to concentrate on more strategic hiring factors.

Because these AI-driven tools offer solutions to traditional problems like long hiring periods, high processing costs, and the subjective biases of human recruiters, they are revolutionising recruitment across a range of business sectors. By enabling a more strategic approach to hiring, these tools help businesses maximise both their operational and recruitment objectives (Albert, 2019, p. 3). AI can, for example, assist in determining which recruitment channels provide the best candidates, allowing for more focused and successful hiring campaigns. Furthermore, by reducing unconscious biases and offering a more objective assessment of candidates, the use of AI in recruiting has important implications for diversity and inclusivity (Chowdhury et al., 2023, p. 9). Especially in today's globalised and competitive labour market, where diversity and inclusivity are critical drivers of innovation and company success, this competence is especially important.

In the following subchapters, three specific AI applications are demonstrated, which are followed by possible future advancements of AI technologies.

5.4.1 Optimisation of Job Descriptions through AI

The HR department is in charge of creating an engaging job description during the first stage of the hiring process. Creating a job advertisement that is well-written is essential to attracting the right candidates. Usually, it begins with a brief introduction of the business, followed by a description of the responsibilities and requirements of the position, and ends with application guidelines (Verhoeven, 2020, pp. 38–39). A job description's general objective is to effectively contact possible candidates in order to create the best possible applicant pool. This implies that the chosen language must appeal to the targeted audience. However, it is crucial that discriminatory language in job descriptions does not unintentionally alienate potential candidates. Unless specifically mentioned otherwise, the generic masculine in German, for example, can give rise to beliefs that only men are wanted for the position (Diewald, 2018, pp. 6–7).

Research indicated that job descriptions with inclusive language and gender-neutral titles are viewed as more appealing, particularly by female candidates. For example, titles like “employee (m/f/d)” are seen to be more inclusive than the general “employee”, which tends to attract applicants who identify as men (Böhm et al., 2020, p. 3). AI programs, such as those created by Textio, aid in this optimisation process by analysing job descriptions and forecasting the posting's likelihood of success. These systems offer ratings as well as phrasing recommendations to improve the advertisements and make them more diverse and inclusive. Recruiters can be guided towards more effective wording by using such AI programs, which assess the impact of various formulations and keywords on the job posting's effectiveness (Black & Van Esch, 2020, p. 5).

Furthermore, these AI tools offer suggestions for how to boost diversity in the applicant pool and reduce indirect prejudices. Titles like waitress, chairman, or hostess, which may appeal primarily to one gender, can be substituted for more neutral titles to balance the gender distribution among applicants. One example of how these tools can effectively broaden the candidate pool and promote gender equality in recruitment procedures is the substantial rise in qualified female

applications that Beattie & Jonson reported following the implementation of such AI programs (Beattie & Johnson, 2012, p. 4).

Additionally, it is crucial to include language that prevents age discrimination when drafting an inclusive job description, where again AI can assist. Examples of such language include avoiding phrases like “young and dynamic” or “digital natives” (Monster UK & Ireland, 2021). This emphasises how crucial AI is for promoting inclusivity in the workplace in addition to efficiency.

Ultimately, it is important to remember that although AI offers insightful recommendations and insights for improving job descriptions, hiring managers should make the final decision on the wording and structure of the job descriptions. This will ensure that the technology acts as a supplement, not a replacement.

5.4.2 AI-supported CV Screening

The preselection of applicants is an essential step in the recruitment process that comes after a strong pool of candidates has been created through successful job advertisements. Companies that receive a large number of applications find it impractical to interview every applicant due to resource constraints. Subsequently, the HR department must carefully review applications and motivation letters from candidates to find out whether they would fit in the employment requirements listed for the vacant jobs (Chowdhury et al., 2023, p. 6). This typically involves examining each applicant’s professional experiences, educational background specialised skills, IT competence, and language proficiency. The applicability of these qualities is then assessed by comparing them to the standards mentioned in the job description. AI technologies optimise this process by utilising algorithms to quickly analyse large amounts of data while evaluating crucial elements mentioned above (Albert, 2019, p. 3). Overall, AI systems are designed to assign a score to each CV according to the degree to which the experiences and qualifications of applicants match the job specifications. By greatly accelerating the screening stage and lowering bias and human mistake, this technology aids recruiters in listing which candidates should be prioritised

(Hunkenschroer & Luetge, 2022, p. 16). This benefit is particularly important in fields where hiring decisions may be made quickly and there is a significant demand for qualified individuals.

To sum up, AI-assisted CV screening is a revolutionary method for hiring that can offer notable gains in productivity and efficiency. AI technologies allow the HR department to process a large number of applications quickly by using algorithms to evaluate the qualities of candidates. To ensure that these systems support inclusivity and diversity, it is imperative to address potential biases in AI algorithms, such as the absence of social competence or interpersonal relationship-building in AI algorithms, as this might result in higher turnover rates and lower employee satisfactions because candidates selected by AI might not integrate well into the workplace environment due to this limitation. Moving to the next stage of the recruitment process, AI-powered video interviews represent the next big development in AI-supported hiring.

5.4.3 Video interviews using AI

The last example of specific AI integration in hiring are AI-powered video interviews. Following the preliminary review of CVs, the hiring process often progresses to a more detailed evaluation of candidates' competences through interviews. Even though traditional face-to-face interviews are effective, they are not always efficient given a high volume of candidates. Recruiters can now evaluate candidates more flexibly via so called asynchronous video interviews (AVIs), which have become a cost-effective alternative (Rasipuram et al., 2016, p. 2). AVIs ask applicants to record their responses to preselected interview questions on a platform so that hiring managers can evaluate them whenever it is possible for them. In addition to saving time, this approach enables the evaluation of non-verbal aspects like body language and facial expressions, which are critical for positions requiring a high level of interpersonal skills. By analysing these recordings with well-trained algorithms that evaluate speech patterns, language use, and emotional expression, AI tools can support this process (Suen et al., 2019, pp. 2–3). Employing AI in this way allows businesses to learn more about a candidate's fit for a position without having the administrative challenges of scheduling and

conducting live interviews. Businesses leading the way in incorporating AI into video interviews are HireVue and similar companies. Their system compares the responses of candidates with the profiles of high-performing employees in the organisation to analyse word choice, tone, and micro expressions. With the use of this approach, applicants can be ranked objectively, thereby minimising the subjective bias inherent in human judgements – subject to the condition that the algorithms of this AI tool are carefully trained (Black & Van Esch, 2020, p. 7).

Overall, the interview questions are structured to extract information about candidates' future job performance and workplace fit. For example, asking applicants to explain a previous failure in their job and what they learned from it might highlight qualities like adaptability or resilience. AI algorithms evaluate candidates' answers to these questions to forecast how well they could fit the company's performance criteria and values (Sajjadi et al., 2019, p. 2). This predictive approach is a big benefit since it helps employers find applicants who not only have the right qualifications but also fit well into the company culture.

Expanding upon the progress of AI-enabled video interviews, it is vital to consider prospective forthcoming advances in AI technologies and their consequences on recruitment tactics. Therefore, the following chapter examines potential future advancements of AI technologies.

5.4.4 Potential advancements in AI technologies

Lastly, this subchapter will conclude with a discussion of possible future developments in AI technology for HR-practises. The integration of AI technologies that can manage end-to-end recruitment processes without requiring a lot of human engagement is one important possible advancement. These systems might be able to handle automated candidate sourcing, job posting optimisation, and even the preliminary interview process. These development will not only greatly shorten the time it takes to hire someone but also boost productivity (Verhoeven, 2020, pp. 25–28). It is anticipated that the move towards automation in hiring will revolutionise HR operations, increasing the recruiting process' flexibility and responsiveness to changing organisational needs. Nevertheless, it is important to

note that AI technologies should serve as a support, and not replace human recruiters. This issue will also be discussed in chapter 8.1.

Furthermore, forecasts regarding the changing role of AI in hiring point to a move towards a more strategic deployment where AI technologies serve to both simplify operations and offer data-driven strategic insights. By utilising predictive analytics to forecast long-term job performance and cultural fit, future AI systems are expected to provide deeper insights into applicant quality and fit (Fernández-Martínez & Fernández, 2020, p. 14).

Lastly, the capacity of AI technologies to offer individualised insights regarding candidate quality and fit will rank among its most important developments. Then, using a variety of data sources, AI-driven systems can identify potentials, forecast long-term work performance, and assess cultural fit. According to Neal et al., AI systems could evaluate candidates' personality traits based on their digital footprints on social media and other online platforms using the Big Five personality traits model, which includes Openness, Conscientiousness, Extraversion, Agreeableness, and Neuroticism (2012, pp. 2–3). By using this data, recruiters may better match candidates to the job needs and the team dynamics and culture of the organisation, increasing the chances of successful placements. However, in order to make advantage of this technology, one must carefully evaluate the legal context to ensure that all data are used in compliance with existing policies and legislations, such as the GDPR. Furthermore, in order for AI to compare such insights like cultural fit, it has to analyse candidate profiles and performances as well as team performances and organisational cultures.

5.5 Opportunities and Challenges of Using AI in Recruiting

This chapter will discuss in more detail the opportunities and difficulties associated with employing AI in recruiting, even though some of them were already briefly discussed in other chapters.

Despite being revolutionary, the use of AI in hiring procedures is not without its challenges. The most important one of them is the technology change needed to incorporate AI into current HR systems. Frequently, these integrations

demand substantial modifications to current processes, which can be challenging and cost-intensive for businesses that have long depended on conventional hiring practises. This further highlights the necessity of ongoing training and development programs for hiring staff, ensuring HR specialists are not only prepared to use this new tools efficiently but also to understand the ethical implications of implementing AI, including maintaining fairness and avoiding bias in automated decision-making processes (Mujtaba & Mahapatra, 2019, p. 1).

Furthermore, AI integration also requires strong technical support systems to manage and maintain AI tools. It is imperative to have a committed staff that can handle those technological challenges, from problems with data integration to making sure AI systems work well under human supervision. For organisations to fully capitalise on AI's potential to improve their recruitment efficiency, they must reach this degree of technological readiness (Fernández-Martínez & Fernández, 2020, p. 8). Without such support, the potential advantages of AI can be undermined by technological failures and inefficiencies.

Additionally, there are certain risks associated with the use of AI in recruiting that are related to social, ethical and legal issues. These topics will be covered in chapter 6 as they are seen to be very important. Finally, as already indicated, utilising algorithms that are not sufficiently trained are at risk to reinforce existing biases. Further details on where those biases can be embedded and how they can be eliminated will be provided in the following chapter 5.5.

Regarding opportunities, AI technologies are greatly improving the candidate experience, which is increasingly becoming a key area of competitive differentiation among businesses. Chowdhury et al. describe how AI tools, such as chatbots and AI-driven communication platforms, enable real-time feedback and interaction. Through regular updates, feedback, and assistance, these interactions help candidates feel more engaged in the recruiting process and can change their impression of the hiring process and overall organisation (Chowdhury et al., 2023, p. 17). Customised AI interactions improve applicant responsiveness while streamlining the process. Due to AI's capability for large-scale data analysis, hiring processes can also be more individually tailored to each candidate's needs and

preferences, resulting in a more personalised experience. By demonstrating the company's attractiveness and responsiveness to the demands of candidates, this personalisation contributes to the development of a strong employer brand (Verhoeven, 2020, p. 114).

Additionally, AI can improve diversity and inclusivity in the hiring process by minimising unconscious biases that can influence human decision-making and broadening the perspectives of recruiters, if it is properly trained and applied. To be more specific, AI algorithms can be programmed to overlook personal or demographic data that is not relevant to a job description and instead concentrate only on an applicant's skills and qualifications. As a result, hiring practises become more inclusive, enabling businesses to create a diverse and inclusive workforce that fosters creativity and fairness (Chowdhury et al., 2023, p. 6).

In conclusion, while integrating AI into the hiring process offers many benefits, there are also many challenges. The changes in technology and the requirement for ongoing training emphasise how significant and how difficult investment in this shift is. Therefore, companies have to invest in ethical training, ongoing monitoring, and building up technical infrastructure.

5.5.1 Bias in AI Recruitment as a Specific Challenge

As previously mentioned, there are significant challenges to a diverse and inclusive use of AI tools in recruiting when it comes to imbedded bias in AI algorithms. Thus, this topic will be covered in more detail in this subchapter.

Firstly, if data collecting techniques are not carefully designed to represent varied populations, bias in such procedures can naturally influence AI performance. Relying on sources with a bias in the past or selecting samples from specific demographic groups can result in datasets that negatively affect AI performance and reinforce social injustices. The need for strict checks and balances during the data collecting phase to ensure broad and inclusive representation is highlighted by the role unconscious biases in data collection play in the creation of algorithms that perpetuate existing inequalities (Mujtaba & Mahapatra, 2019, pp. 2–4). This means that ensuring system efficiency and

fairness depends critically on choosing the appropriate datasets for AI training. Wilson et al. examine a number of situations where datasets may inadvertently favour particular demographics as a result of historical data biases or collection techniques. This means, an AI may perform less effectively when applied to a larger, more diverse population if it was trained primarily on data from a specific area or community which could result in outputs that are more accurate for one demographic group while failing others. For example, if the majority of the recruiting data originates from industries where men predominate, the AI will become biased in favour of males, which will further perpetuate the gender gap in hiring (Wilson et al., 2021, p. 3).

One prominent example of this is the AI recruitment tool used by Amazon, which was discovered to have biases against women. Due to embedded biases in the training data of a new AI system, female applicants were sorted out in the recruitment process due to the fact that the AI system was trained with historical data, where high performers at Amazon were mainly male. Therefore, the significance of developing diversity-aware datasets is highlighted by this problem. Without careful examination and adjustment of data used for training, AI systems are likely to reinforce and possibly intensify pre-existing societal prejudices. AI application can be trained to make fair decisions across all demographic lines and to avoid inheriting past biases by employing techniques like oversampling underrepresented groups or balancing the dataset with synthetic data (Mujtaba & Mahapatra, 2019, pp. 2–3).

Another critical issue is the lack of diversity in the teams that create and build AI systems. Because they may not be aware of problems that do not directly affect them, teams that lack diversity are more likely to overlook potential biases in datasets or AI design (Tilmes, 2022, p. 9). Because of this, it is critical to have diverse teams that can recognise and mitigate biases that might not be obvious to a more homogeneous group by bringing a variety of perspectives.

Moreover, minimising biases – especially gender-related ones – in AI development requires integrating a variety of linguistic perspectives. As previously noted, historical datasets that are used to train AI frequently mirror societal biases

found in their source materials, which have an excessive representation of masculine pronouns and gender-coded phrases. Those linguistic biases have an effect on AI systems' underlying algorithms in addition to word choice. For example, an AI used for recruitment may become biased in favour of choosing male applicants for executive jobs if it is trained on texts that mostly employ masculine language to describe leadership responsibilities. Due to this bias, AI systems may reinforce outdated prejudices, such as the idea that a particular gender is primarily associated with particular professions or behaviours (Diewald, 2018, pp. 6–7). In order to counteract this, AI systems must be trained on balanced datasets that represent a modern understanding of gender roles, incorporating texts that use gender-neutral language and present diverse gender representation equally.

In summary, reducing biases in AI hiring is a complex task that needs to be carefully considered at every level of the AI deployment procedure. Each component is essential to guaranteeing the fairness and efficiency of AI systems in hiring, from data collection to dataset selection and team diversity. Practical ways to improve such biases in AI use will be elaborated in the following subchapter.

5.5.2 Practical Ways to Improve Bias in AI Usage

For ensuring that AI tools do not unintentionally reinforce or exacerbate social inequalities, bias audits are essential in maintaining the integrity and fairness of AI systems. Several approaches are used in effective bias audits to identify and address embedded biases in AI algorithms. A crucial strategy is to first evaluate the data sources that are utilised to train AI, ensuring that a wide variety of demographic groups are represented, as mentioned above (Holstein et al., 2019, p. 9). Real-time feedback methods are further essential for evaluating AI decision-making effectively and ensuring consistency across several groupings. When new data becomes available or cultural norms change, these processes enable AI systems to be continuously adjusted and recalibrated (Fernández-Martínez & Fernández, 2020, p. 10). For AI tools to remain relevant and updated, this constant modification is essential.

Furthermore, AI decisions can be thoroughly reviewed using advanced analytical techniques, which will improve the audit process even further. By identifying disparities in the way decisions are applied to various demographic groups, these methods help guarantee that no group is treated unfavourably. Organisations can modify their AI systems in a way that promotes a more inclusive recruitment process by recognising and resolving these disparities.

Additionally, diversity protocols are essential for guaranteeing AI systems' equity and fairness during the whole existence (Holstein et al., 2019, pp. 7–8). These protocols require different viewpoints to be included throughout the design stage. It is possible to accomplish this by bringing together development teams with a variety of experiences, perspectives, and specialities. This makes it easier to identify and handle a wider range of ethical issues that might not be obvious to a more homogeneous group. In order to create algorithms that function fair across a variety of user groups, it is therefore imperative that the teams creating AI systems represent a broad diversity of society. Furthermore, in order to evaluate the AI's performance across various demographic groups, diversity protocols require extensive testing scenarios that mimic a range of real-world circumstances. By identifying biases, this testing ensures that the decisions made by the system are fair and just. By prompting the use of balanced datasets that accurately reflect all pertinent demographic patterns, such protocols help to minimise the possibility of bias in ML models. AI systems should therefore be regularly reviewed and checked for bias and fairness when they are put into use (Holstein et al., 2019, pp. 9–10).

5.5.3 Metrics for Measuring AI's Impact on Recruitment Efficiency

After discussing the challenges and advantages of AI use in recruiting, this subchapter will discuss different metrics for measuring AI's impact on recruitment efficiency. Time-to-hire, cost-per-hire, and hire quality are a few examples of specific measures that are frequently used to assess how effective AI is in recruiting while also accounting for process's financial impact.

Time-to-hire is a metric that quantifies the amount of time that passes between the opening of a job description and the acceptance of the offer by the selected candidate. The screening and preliminary assessment stages of the process are automated by AI technology, which accelerates the process and significantly lowers the time required to find and connect with possible applicants. The initial steps of the hiring process can therefore be drastically shortened, for example, by using AI-driven systems to sort through thousands of CVs and find the best matches based on predetermined criteria. For example, Hilton Hotels & Resorts was able to reduce their time-to-hire from 42 days to 5 days, which is a decline of 88 percent (Black & Van Esch, 2020, pp. 5–6). This shorter time-to-hire not only speeds up the hiring process but also improves the candidate experience by keeping them engaged and giving feedback more quickly. In addition, cost-per-hire accounts for all recruitment-related expenditures, including resources needed for new hire selection and onboarding as well as advertising job descriptions, recruiter salaries, and administrative charges. By automating repetitive processes like CV screening and initial candidate outreach, AI may drastically reduce these costs (Verhoeven, 2020, pp. 54–55).

Subsequently, this reduces the amount of time spent on each hire, optimises resource allocation, and lowers total recruitment costs. This means that AI enables HR departments to more effectively manage their money, concentrating on strategic goals rather than operational activities, by processing enormous volumes of applications in an efficient manner. The last and perhaps most important metric is quality of hire, which evaluates a new worker's potential long-term effects on the company. Numerous indicators, including performance evaluations, achievement of set milestones, turnover rates, and overall contribution to the firm, can be used to evaluate this metric. As mentioned before, AI tools and ML algorithms can be used to analyse past data and forecast candidates' expected performance in their positions, which helps recruiters to hire people who are not only qualified but are also more likely to be engaged and remain longer, thereby enhancing the quality of hire (Sajjadi et al., 2019, p. 10). Therefore, this predictive capability is essential to ensure that new workers fit in

well with the organisation's long-term objectives and will make a positive contribution.

This chapter has clarified the complex position that AI plays in hiring, emphasising both its potentials and its inherent difficulties. Important lessons learned include how AI technologies can support recruiters, how crucial it is to address biases in AI algorithms, and how ongoing training and ethical supervision are essential. These observations highlight the two-edged aspect of AI in hiring: although it might encourage diversity and inclusivity and expedite procedures, if not carefully implemented and controlled, AI can also reinforce prejudices. Still, a number of important problems remain, laying the groundwork for the examination of legal, ethical and social considerations that follows: What legal frameworks are available and required to control the ethical application of AI in hiring? How can businesses strike a balance between the advantages of AI and the requirement for human supervision? To use AI's potential in a way that is both efficient and ethically acceptable, these issues must be resolved.

6 Legal, Ethical and Social Considerations of AI in Recruitment

The HR industry has seen a significant technological revolution stimulated by the use of AI in hiring processes. But this change presents important legal, ethical and social issues, especially concerning compliance with existing data protection regulations and regulatory frameworks. These problems are addressed in this chapter, along with ethical guidelines for the trustworthy use of AI in the workplace. It is important to note that some of those issues and considerations were already addressed in previous chapters, but as those are seen as very important for this study, they will be further elaborated in this chapter.

6.1 Legal Situation of AI Usage

6.1.1 General Data Protection Regulation

The General Data Protection Regulation (GDPR), enforced in 2018, is a key regulatory framework that regulates the use of AI and automated decision-making processes inside the European Union. Particularly, automated individual decision-making, including profiling, is covered by DGPR Article 22. This has significant consequences for AI-driven recruiting platforms, as it states:

“The data subject shall have the right not to be subject to a decision based solely on automated processing, including profiling, which produces legal effects concerning him or her or similarly significantly affects him or her (Artikel 22: Automatisierte Entscheidungen im Einzelfall einschließlich Profiling, 2016, p. 46).”

The purpose of this legislation is to protect people against potentially dangerous automated decisions that could have a big influence on their lives, including those taken on job applications. It guarantees that judgements having legal effects must involve meaningful human review (Blum & Kainer, 2019, pp. 22–24). For instance, although AI techniques can be used for initial screening, human judgement must be employed for the hiring decision in order to comply with GDPR regulations. The key to using AI in recruitment is making sure that any automated processing – such as candidate scoring or initial filtering – is done in a way that complies with GDPR regulations. Decision-makers are required to comply with the

requirements for human oversight by reviewing and potentially overriding automated recommendations.

Furthermore, as long as the processing complies with legal requirement, the law generally permits the analysis or prediction of aspects related to job performance using personal data. Because of this, companies can use AI to evaluate candidates' qualifications and forecast work performance without violating their rights (Barton & Müller, 2021, pp. 53–55). Although GDPR offers a foundation for legally integrating AI into hiring procedures, there are still difficulties with it, especially in terms of clarity and application of those restrictions. For example, both legal experts and technologists continue to find it difficult to agree on what really qualifies as adequate human intervention. To minimise potential problems and guarantee compliance, it is necessary to interpret the legal conditions within which AI can function precisely in recruitment.

6.1.2 European Union AI Act

Another very important legal framework that directly affects the use of AI in hiring is the European AI Act. It is important to note that the European AI Act is a draft law that was approved by a large majority in the EU Parliament on 13 March 2024, and is scheduled to go into effect in 2026. It will be the first set of laws created to control the application and implementation of AI in all 27 member states (European Parliament, 2024, p. 4). The European Commission's central office for AI, the European AI office, supports the application and enforcement of these regulations. This office plays a critical role in supporting the development of reliable AI throughout the EU by offering resources and experience to guarantee that AI systems adhere to the established legal requirements. Additionally, the AI Office works with member states to standardise AI governance, advancing an EU-wide strategy for AI that strikes a balance between innovation and morality.

Furthermore, the AI Office plays a crucial role in the EU's global AI policy. It promotes international collaboration on AI standards and practises, positioning the EU as a leader in ethical AI development. This international role is essential for improving the security and moral use of AI technology internationally, as well as

for establishing global standards that may have an impact on AI governance globally. In addition, programs like GenAI4EU demonstrate the proactive measures done by the EU to assist small and medium-sized enterprises (SMEs) and startups in creating AI that is consistent with EU values. This is a component of a larger plan to establish an environment where AI technologies are ethical and innovative, guaranteeing that they benefit Europe's public and industrial sectors (European Commission, 2024).

Overall, the EU AI Act classifies AI systems into four risk categories: unacceptable, high, limited, and minimal. This has direct impact on recruitment technologies, which are frequently categorised as high risk because of their significant effects on both personal and professional lives. The risk groups outlined in the EU AI Act are explained in detail below to support better understanding:

1. AI systems that clearly endanger people's lives, safety, and fundamental rights fall under the first category "unacceptable risk". Because these systems have the potential to cause serious harm, the EU AI Act prohibits them outright. AI systems that affect human behaviour in ways that could cause physical or psychological harm are examples, as they exploit the vulnerabilities of particular user groups. This would entail the prohibition of any AI systems used in recruiting that could be used to discriminate against or manipulate candidates based on protected characteristics.
2. The second category includes AI systems that significantly affect people's safety or fundamental rights and are defined as high risk. Strict regulatory standards are in place to make sure these systems run fairly and safely. Robust data governance norms, ongoing risk management, transparency, and human oversight are necessary for high-risk AI system compliance. This category would include AI tools used in recruitment, interviewing, and CV screening. These technologies need to guarantee non-discrimination, secure data protection, and offer transparency in the decision-processes so that human monitoring and intervention can examine and question AI judgements.

3. Furthermore, limited risk AI systems belong to the third category. To guarantee that users are aware they are engaging with an AI system, these systems must comply with strict transparency requirements. In recruiting, this could include AI tools that assist with scheduling interviews or provide initial candidate assessments. Even while these systems are not in charge of making decisions, they nonetheless need to function transparently and honestly so that applicants are aware of how much AI is involved.
4. Finally, minimal risk makes up the fourth and last category. This is the group that most AI systems belong to and is least regulated. These systems which include AI applications like chatbots for simple query response and spam filtering, are generally regarded as safe. In recruiting, this applies for administrative tasks that do not directly impact the candidate selection process (European Parliament, 2024, pp. 190–203).

In conclusion, there are still a lot of obstacles to overcome even if the EU AI Act and GDPR provide crucial regulations in the use of AI in hiring. Although clearly necessary, the requirement for human monitoring is not well defined, which could result in uneven implementation and enforcement. The practical effectiveness of these regulations is questioned by this uncertainty, especially for small businesses. Moreover, the restrictions draw attention to an ethical issue that needs to be resolved: how can companies make sure AI systems do not reinforce prejudices or endanger hiring equity even when they adhere to legal requirements? The ethical factors of bias, accountability, and transparency are just, or even more, important to the effectiveness of AI in recruiting as compliance. Therefore, these ethical issues will be covered in detail in the following subchapter.

6.2 Ethical Considerations

As previously mentioned in other chapters, the use of AI in hiring introduced several ethical issues. These range from ensuring fairness and preventing biases to upholding accountability and transparency in automated decisions. This chapter delves deeply into these concerns, offering a thorough

understanding of the ethical considerations that must be considered before implementing AI in recruitment processes.

6.2.1 Definition of Ethics (in the Context of AI)

In the context of AI, several sources provide definitions and frameworks for comprehending AI ethics. By contrasting and comparing different definitions, a comprehensive definition suitable for this study can be derived.

In order to ensure that AI systems do no harm and that human rights and dignity are respected, the European Commission's definition of ethics in AI emphasises that these processes must be designed, developed, and implemented in a fair, transparent, and accountable way (European Commission, 2019, p. 7). Especially the avoidance of harm and the respect for human dignity are highlighted in this definition. According to Wilson et al., ethics in AI refers to the values and procedures that guarantee the unbiased, transparent, and fair operation of AI technology, while also encouraging responsibility and protecting personal privacy (2021, p. 2). This perspective focuses on fairness, the elimination of bias, and the protection of privacy. Additionally, Barton & Müller define AI ethics as the framework that guides the responsible application of AI technologies, ensuring that they advance social good, contribute favourably to society, and avoid reinforcing existing biases or inequalities (Barton & Müller, 2021, pp. 206–207). This definition places a strong emphasis on the benefits to society and the need to avoid reinforcing biases.

These definitions are combined to give the following thorough definition of AI ethics in the context of hiring: Designing, developing, and implementing AI systems for hiring in a way that guarantee accountability, transparency, fairness and justice is considered ethics in AI. These systems should actively work to minimise the reinforcement of existing biases and inequalities while also respecting human rights, preventing harm, protecting individual privacy, and promote beneficial society outcomes.

6.2.2 Ethical Concerns in AI-driven Recruitment

The ethical issues around bias, discrimination, and transparency in AI-driven recruitment are complex and varied. Barton & Müller offer an in-depth analysis of the ways in which biased training data or poorly designed algorithms can introduce biases into AI systems, highlighting the critical need for transparency in AI processes. When training data is misrepresented, which means it does not fairly reflect the variety of the general population or reflects past biases, AI systems will naturally develop similar biases, because they are programmed to make decisions based on these data (2021, pp. 199–200). For instance Amazon's AI recruiting tool was predominantly trained on data from a male-dominated workforce, which led to the unfair preference of male candidates over equally qualified female applicants. This happened as a result of the AI's learning to identify male-dominated activities and language as signs of a successful candidate after being trained on resume data from an employment pool that was predominantly composed of men. The risk of embedding such biases can be significantly increased by the use of automated data collection and processing techniques that do not account for underlying societal or historical prejudices. In order to achieve fair and inclusive results in AI-driven recruiting, it is crucial to address the quality and representativeness of training data, as this issue of bias perpetuation poses a serious ethical risk (Blum & Kainer, 2019, p. 31).

In another case, an AI system that had been trained on a dataset containing a disproportionately high proportion of successful candidates from a particular ethnic group was discovered to be biased against certain ethnical backgrounds. Due to this, the system began to favour names, experiences, and linguistic patterns connected to that group. This emphasises again the necessity of representative and diverse training data in order to prevent discriminatory results in AI-driven recruiting (Cappelli et al., 2018, pp. 19–20). These examples highlight the critical need for data privacy and protection, as well as for accountability and transparency in the way AI systems function and make decisions in hiring processes. Therefore, those issues will be discussed in the following subchapters in more detail.

6.2.3 Data Protection and Data Privacy

Processing vast volumes of personal data is a requirement of using AI in recruitment, therefore privacy and data protection are crucial. Ensuring compliance with data protection policies, such as the GDPR, requires robust mechanisms for data security, including encryption and anonymisation techniques, as already indicated in chapter 4.5 with the deployment of blind recruiting procedures. GDPR places a strong emphasis on purpose limitation, data minimisation, and the requirement for explicit consent for data processing. These guidelines must be followed by AI systems in order to safeguard data privacy and ensure that data is only used to the extent required for the intended purpose (European Commission, 2019, p. 19).

Moreover, in order to recognise such risks and put the required mitigations in place, regular privacy impact assessments are essential. These evaluations aid organisations in understanding the privacy implications of AI technologies and ensure legal compliance. For example, data minimisation techniques should be used by AI systems to guarantee that only relevant data is processed, and encryption should be used to safeguard data both in use and in store (European Commission, 2019, p. 22). Organisations also need to set up clear governance frameworks to monitor data protection practises. This involves, for example, designating data protection officers who are in charge of making sure the GDPR and other data protection laws are followed. To ensure that AI systems comply with privacy requirements and to quickly address any emerging issues, regular audits and compliance checks are crucial (European Commission, 2019, p. 25).

Since AI systems are made to learn from past data in order to evolve and learn more, issues with data minimisation, storage, and purpose limitation within AI deployment are particularly noteworthy. Therefore, this issue still needs to be further clarified, as it poses a significant unclarity.

6.2.4 Trustworthiness and Accountability in AI Systems

To ensure trustworthiness and accountability in AI systems, several strategies are employed during the development and implementation phase of AI systems. Using bias identification and mitigation methods in the model training phase is one efficient way. These algorithms detect any biases in the training set and modify the model's parameters to minimise their impact on decision-making processes. Involving diverse teams in the development process can also aid in identifying and addressing biases that a more homogeneous group might not be able to detect.

Furthermore, conducting ethical audits and compliance checks on a regular basis is also essential. These audits involve comprehensive reviews to identify any biases or mistakes in the AI decision-making processes. Techniques like statistical analysis are used to uncover disparities in the way decisions are made across different demographic groups, ensuring that no group is treated unfairly.

Furthermore, simulation tests are carried out to assess these systems' performance in a range of operational scenarios, which helps in optimising the algorithms to be inclusive in all circumstances (Wilson et al., 2021, p. 4). To further ensure the reliability of AI systems, ethical considerations must be incorporated into system design from the very beginning. In order to ensure that every action the AI takes is evaluated for ethical consequences, this approach integrates ethical decision-making frameworks that direct the AI's operations. By proactively addressing potential ethical issues, organisations can improve their reputation and strengthen the trust in AI-driven procedures. These systems are updated and monitored frequently to make sure they stay compliant with changing social norms and ethical standards (European Commission, 2019, p. 23).

6.2.5 Ethical Frameworks and Deployment in AI

The integration of AI in the hiring process requires a strong ethical framework to handle the multifaceted issues these advanced technologies provide. These challenges include everything from preserving accountability and transparency in automated decision-making to ensuring fairness and preventing

discrimination. AI ethical frameworks are intended to direct the advancement and use of AI technology in a way that maintains justice and respects basic human rights. The governance framework for algorithmic accountability and transparency of the European Parliament will be examined first in this chapter, followed by the European Commission's ethics guidelines for trustworthy AI. Both of these frameworks are considered to be crucial for the use of AI, particularly in the EU and for recruiting purposes.

6.2.5.1 Governance Framework for Algorithmic Accountability and Transparency

The European Parliament's proposed governance framework for algorithmic accountability and transparency highlights the necessity of well-defined governance structures that uphold accountability and promote ethical compliance. Organisations need to put in place monitoring mechanisms that include stakeholders from a variety of backgrounds as well as AI specialists. Diversity lowers the possibility of missing potential ethical issues by ensuring that different viewpoints are taken into account throughout the development and review of AI systems (European Parliament. Directorate General for Parliamentary Research Services., 2019, pp. 4–8).

Transparency is one of this framework's key aspects. In AI operations, transparency goes beyond simply making systems more transparent; it also involves providing all relevant parties with an understandable explanation of the AI systems' decision-making procedures. This transparency promotes informed consent and helps to establish confidence, especially in sensitive areas like recruitment. The governance framework recommends four measures to improve accountability and transparency: 1. training and development, 2. embedding ethics in design and development, 3. monitoring and feedback loops, and 4. ethical audits and compliance checks (European Parliament. Directorate General for Parliamentary Research Services., 2019, pp. 69–75).

1. In HR contexts, this necessitates taking proactive measures to match AI systems with organisational ethics guidelines. For example, it is imperative that HR personnel take part in thorough training on ethical implications of AI tools as well as their technical functions. HR departments need to be prepared for scenarios in which ethical judgements may need to be used to evaluate or override AI decisions. Such trainings should cover scenarios that could result from AI decisions, educating HR professionals on how to spot any biases and how to successfully address them.
2. Moreover, it is imperative to incorporate ethics into the design and development stages. To guarantee that the systems are based on a foundation of justice and transparency, ethical considerations should be considered while choosing data sets and designing algorithms. In order to use transparent and understandable algorithms and create user interfaces that provide significant human oversights and intervention, HR teams should collaborate closely with developers. After deployment, establishing real-time monitoring systems is crucial to ensuring AI systems continue to function ethically.
3. Furthermore, continuous feedback loops should connect AI outputs with HR operations, allowing ongoing evaluations of AI performance. This enables to spot and address any ethical behaviour that deviates from the norm. Adjustments based on these feedback mechanisms help AI systems to adapt to new ethical insights and changing social standards.
4. Moreover, the previously mentioned compliance checks and ethical audits are also very important. These audits, which are ideally conducted by independent organisations, ensure that AI systems adhere to both internal ethical standards and external legal requirements. By evaluating the AI system against predetermined fairness measures, these ethical audits verify compliance with ethical standards and guidelines (Wilson et al., 2021, pp. 6–7). By maintaining regular audits and compliance checks, organisations can protect the integrity and accountability of AI applications in recruitment.

6.2.5.2 Ethics Guidelines for Trustworthy AI

The European Commission's Ethics Guidelines for Trustworthy AI propose a comprehensive framework aimed at promoting trustworthy AI use. These principles state that the three essential elements of a trustworthy AI are that it must be resilient, ethical, and lawful. To guarantee that AI systems are trustworthy, these requirements should be met throughout the system's whole lifecycle (European Commission, 2019, p. 4). This guidelines emphasise a number of core principles that must be followed in order to achieve reliable AI, especially in high-risk applications such as hiring. This chapter will discuss those core principles and examine how they affect hiring. It is significant to note that, for reasons of completeness, all of the principles will be critically discussed, even though some of them have already been mentioned in several previous chapters.

The first core principle is human agency and oversight, which states that AI systems should support human autonomy and decision-making. Including people in AI decision-making is part of this, especially in crucial aspects like hiring. Mechanisms that guarantee that human judgement is integrated into AI decision-making processes, such as human-in-the-loop, human-on-the-loop, or human-in-command techniques, can be used to implement human oversight. More trust in AI applications is fostered by ensuring that AI systems are not entirely autonomous and that decisions can be explained and justified to the parties involved (Wilson et al., 2021, pp. 7–8). Maintaining human oversight in hiring means that, even while AI can help with candidate screening and shortlisting, human judgement should always be involved in the final decision-making. This guarantees that subtleties which AI might not fully capture, such as cultural fit, interpersonal skills, and other subjective factors, are taken into account.

Secondly, AI systems need to be reliable, secure and resilient to errors or inconsistencies. They should have efficient security against malicious usage and be built to handle errors or inconsistencies throughout their lifecycle. This resilience lowers the possibility of unintentional harm by ensuring that AI systems function reliably and safely (European Commission, 2019, pp. 18–19). Thorough testing is necessary to make sure AI systems in hiring do not produce biased or inaccurate

outcomes. To ensure that the system stays accurate and relevant, regular updates and maintenance are essential for adjusting to new data and shifting job market conditions.

Thirdly, data protection and privacy rights should be ensured in the management of personal information gathered by AI systems. This involves protecting data from unauthorised access and breaches, guaranteeing data accuracy, and putting data minimisation principles into practise. Strict data governance procedures should be in place since the quality and integrity of the data used in AI systems are critical to their functionality (European Commission, 2019, p. 19). This implies that candidate privacy must be given top priority during the hiring process, which involves collecting only the information that is really required, protecting it, and informing applicants of its intended use. Moreover, in order to protect candidate data, adherence to the GDPR and related laws is required.

Furthermore, to help stakeholders understand the AI decision-making process and its results, the workings of AI systems should be transparent and well-documented. In the recruitment process, where candidates require information on the decision-making process about their applications, transparency in AI operations contributes to the development of trust and enables informed consent. Transparent AI systems also allow for effective auditing and oversight, ensuring that the systems operate fairly and without bias (European Commission, 2019, p. 20). Building trust is facilitated by giving candidates insights into how AI systems assess their applications. Employers should ensure that applicants are aware of the standards by which AI evaluates applications and have access to feedback channels to address any concerns.

The fourth core principle addresses fairness, diversity, and non-discrimination. AI systems should not produce unfair or biased results. Instead, they should consider a broad range of human abilities, skills, and requirements. This involves actively seeking to eliminate biases from datasets and AI algorithms in order to guarantee inclusivity and equal opportunity in hiring procedures. Reducing the likelihood of discriminating results can be achieved by making sure

that training data is representative and free from historical biases (European Commission, 2019, pp. 20–21). Ensuring diversity and fairness in recruiting requires continuous monitoring of AI systems to identify and reduce biases. This entails applying fairness measurements and utilising a variety of training datasets. In recruitment, this means AI should equally recognise backgrounds and qualifications across different ethnicities, genders, age, and other protected characteristics.

Furthermore, AI systems should also be utilised to support sustainable development and ecological responsibility, as well as to improve positive social change. By addressing broader societal implications and advancing sustainable development goals, its deployment should be aimed at benefiting society as a whole (European Commission, 2019, p. 21). Recruitment AI should be used to advance more general social objectives, such as diversifying the workforce, supporting underrepresented groups, and fostering an inclusive and diverse labour market. This idea pushes businesses to think about how their hiring practises will affect society in the long run.

Lastly, it is imperative to establish mechanisms that ensure accountability and responsibility for AI systems and their results. This entails having the capacity to track and verify AI decisions and offering accessible channels for resources in the event that unfavourable effects arise. A crucial part of monitoring the ethical implications of AI systems and making sure they adhere to the stated principles is the creation of an ethical AI board. According to the European Commission, this board would be in charge of regular ethical impact assessments, engaging with stakeholders, and providing guidance on best practises for the ethical deployment of AI (2019, pp. 21–22, 25).

In conclusion, even if the ethical standards for AI in hiring are essential and well-intentioned, there are major obstacles to overcome in real-world application. To ensure that these ideas are implemented, organisations must make a commitment to creating thorough structures, funding ongoing training, and upholding strict oversight, which is not only time- but also extremely capital-intensive. This analysis of the ethical challenges is important for the next chapter,

which will explore the social implications of AI in hiring and look at the technology's wider effects on the workforce and society.

6.3 Social Considerations

While ethical considerations in AI concentrate on principles guiding behaviour to ensure fairness, transparency, and accountability, social consideration address the wider influence of AI technology on society, notably in the context of employment and the workforce. Social considerations look at how AI impacts the socioeconomic landscape, skill requirements, and employment availability, showing the dual role AI plays in both opportunities and risks.

AI technologies in general are significantly changing the employment landscape by improving hiring procedures and opening up new job opportunities across various sectors. Demand for new skill sets for recruiters as well as for job candidates is being driven by AI, especially in data analysis, ML, and AI system administration. This change necessitates a workforce with tech-oriented skills, which could lead to more job opportunities in industries that prioritise innovation and technology. On the other hand, traditional employments are at risk due to AI, especially those that involve repetitive work that can be automated. Due to AI's dual impact, the labour market may become more polarised, with a high demand for highly trained people and a potential reduction in lower-skilled employment that could result in the displacement of workers without access to possibilities for retraining (Cappelli et al., 2018, pp. 26–27).

Moreover, the skill set that recruiters need to possess will change as a result of AI as well. The importance of social and emotional skills will rise parallel with the importance of technical skills, especially in positions that require the development of interpersonal relationships. This is due to the fact that, even with technological developments, human interaction is still essential in situations like engaging candidates, negotiating, and resolving conflicts. To establish rapport and trust with both employees and applicants, recruiters will need to strike a balance between their technological expertise and great communication and empathy skills (McKinsey Global Institute, 2018, p. 11).

Furthermore, the revolution brought about by AI goes beyond the creation and destruction of jobs; rather, it radically changes the character of employment itself. Routine manual or cognitive work is increasingly likely to be automated, which will cause a drop in those jobs. However, jobs requiring creativity, human interactions, and complex problem-solving are unlikely to be automated and might even experience a rise in demand (Cappelli et al., 2018, pp. 26–27). This shift calls for a reassessment of education and training programs in order to better prepare employers and employees for future changes of the labour market. Educational institutions and corporate training and development programs must change to provide people with the skills they require to succeed in an AI-enabled economy. Additionally, it is crucial that recruiting efforts concentrate on reskilling workers whose jobs are displaced by AI, making sure they obtain new skills and competences that allow them to move to different roles.

In conclusion, because AI has the capacity to both generate and eliminate jobs, precautionary steps must be taken to lessen unfavourable effects. Thus, strong reskilling plans are part of this, enabling displaced workers to move into new positions that make use of their current abilities and to acquire new ones. This makes sure that people can still be employed in future, even if their current job might be automated with AI. Furthermore, reskilling employees to equip them with new abilities and skills also helps to reduce employee resistance towards AI, as they recognise that even with the rise of AI tools, they will be a critical part of the company and not be replaced by those technologies.

7 Empirical Findings

The empirical results from twelve interviews are presented in this chapter, arranged in accordance with Mayring's qualitative content analysis category system, which was presented in depth in chapter 2.2.4. It is noteworthy that several subcategories are mentioned in more than one chapter. For example, "ethical concerns" is discussed as a downside of AI in hiring and is further examined in a subsequent chapter where interviewees were specifically asked about ethical considerations in detail. Similarly, "diversity and inclusivity" is discussed both in the subchapter about advantages of AI in hiring, as well as in a separate chapter about this topic. This dual classification draws attention to how important these issues are, making them worthy of in-depth investigation from different perspectives.

7.1 Experiences with AI Tools

This subchapter explores the interviewee's concrete experiences using AI-powered recruitment technologies. The goal is to comprehend which AI tools are employed, and how each company uses them. As such, it provides an understanding of certain use cases and the reasoning behind their implementation.

Overall, the interviewees offered a variety of examples that show how different firms apply AI tools. However, several similarities could be found. One recurring topic was the incorporation of AI into well-known websites like LinkedIn and applications like ChatGPT, illustrating how these resources help with posting and organising job advertisements. In this context, AI is also utilised to improve the inclusivity and diversity of job postings (I5, 2024). Additionally, AI tools are employed to refine job posting design and leverage SEO optimisation for improved findability of job advertisements – a critical step in attracting potential candidates (I1, I3, I4 & I6, 2024). In detail, the interviewees also indicated that ChatGPT is often utilised as a preliminary draft for job advertisements. Furthermore, also advanced tools are used, such as Workable with AI features, Microsoft Copilot, Milch & Zucker, SAP SuccessFactors, Softgarden and automated appointment scheduling. Furthermore, interviewee I6 said that their organisation uses a number

of AI solutions, such as an AI hiring system, Microsoft Copilot testing, and even a corporate ChatGPT for managing confidential data (I6, 2024). Additionally, interview partner I12 emphasised the importance of AI for finding synonyms for terms and similar domains for job postings, highlighting creative uses of AI to refine and improve recruitment strategies (I12,2024). Interviewee I10 also mentioned that they are currently testing automated video systems for applicant awareness (I6,2024).

The interviewee's experiences show a consistent trend: AI tools are becoming essential for improving the efficiency and effectiveness of hiring procedures. These tools are increasing the inclusivity and accuracy of candidate selection in addition to expediting job postings and application procedures. The wide range of uses for AI, from improving SEO to helping with job ad drafting, show that these technologies are widely accepted by various businesses in Austria. In general, market differentiation, process optimisation, and targeted recruitment were mentioned to be the three main drivers behind the usage of AI in hiring. These motivators are a reflection of the strategic value that businesses see in AI technology, with the goal of gaining a competitive advantage in the market as well as streamlining operations. The following subchapters will delve deeper into those drivers, starting with target recruitment, to further understand how is influencing modern recruitment strategies.

7.1.1 Targeted Recruitment

Starting with targeted recruitment, AI solutions enhance targeted applicant communication, making it easier to find and connect with qualified individuals (I1, 2024). By using this targeted approach, recruitment efforts are directed towards those who are most likely to be a suitable fit for the positions. On the other hand, four interview partners talked about how AI customises direct approach texts individually, improving the level of customisation in recruitment communication (I1, I6, I7 & I12, 2024). Interviewee I6 further elaborated that AI tools may be used to evaluate regional skill distributions, create active sourcing texts for various target groups, and address unique regional demands, all of which can enhance recruitment efforts. In detail, the person stated: *"It [AI] tells me what the*

*population is like in my region, of the people who have these [required] skills (I6, 2024)."*¹

Furthermore, through CV and job advertisement matching, AI make it easier to match people with roles based on their skills and qualifications (I1, I4 & I5, 2024). However, since AI-based candidate matching is still in its early stages, care must be taken when utilising it (I1, 2024).

The insights from the interviewees indicate that AI significantly enhances targeted recruitment by improving personalised communication with potential candidates and customising approaches based on regional and skill-specific data. This targeted approach not only streamlines the recruitment process but also increases the likelihood of finding suitable candidates who meet specific job requirements. However, the early stages of AI-based candidate matching necessitate cautious application to avoid potential pitfalls. These findings underscore the strategic advantage of using AI in targeted recruitment, providing a foundation for discussing the next aspect of AI in recruitment: process optimisation.

7.1.2 Process Optimisation

Seven out of twelve interview partners cited process optimisation as a key reason for the adoption of AI. Recruiters may focus on more strategic activities and save time by using recruitment technologies, which digitise the entire application process. This minimises administrative tasks and streamlines workflows (I1, I6 & I7, 2024). Even if automation was cited as a major contributing factor by multiple interviewees, these findings depend on the keywords entered (I2, 2024), meaning that AI is beneficial, but it needs careful input to work at its best. This emphasises how crucial it is to prompt appropriately and effectively in order to ensure the best results for each unique task. Furthermore, despite its occasional limitations, expert I6 mentioned that *"It is not always right, but if it helps me in 80% of the cases, then*

¹ German quote: *Sie [die KI] sagt mir, wie ist denn die Population überhaupt vorhanden in meiner Region, von den Leuten, die diese [geforderten] Skills haben (I6, 2024)."*

hallelujah,² underscoring the useful advantages of AI. This means that the person is completely aware of the fact that AI does not always deliver perfect results, nevertheless it is considered extremely helpful as it provides accurate outcomes in the majority of cases. The expert appreciated the significant time and effort saved, demonstrating a strong belief in the advantages of AI despite its imperfections.

To sum up, AI greatly improves the efficiency of the recruitment process by automating tasks and allowing recruiters to focus on strategic activities like candidate engagement. The quality of input is crucial for the successful use of AI, emphasising the necessity of efficient training and precise instructions for appropriate prompting in AI systems. Despite these challenges, AI is highly valued by the interviewees for its significant time-saving advantage. Furthermore, AI offers a competitive advantage in addition to aiding in process optimisation, which will be covered in the following chapter on market differentiation.

7.1.3 Market Differentiation

The third argument cited in the interviews was market differentiation, which indicates that AI gives employers a competitive advantage in the hiring market. Two interview partners already received positive candidate feedback regarding the implementation of AI into the recruiting process of their companies (I6 & I7, 2024). Positive feedback like this is crucial since it improves the company's reputation and the applicant experience, both of which increase future competitiveness (I11, 2024). This supports the idea that businesses using AI in their hiring procedures will be in a better position to attract top talent and keep a competitive advantage.

Concluding, the implementation of AI in recruiting provides important new information about how it functions in market differentiation. Positive feedback from candidates not only positively influences the company's image but also emphasises how crucial a better applicant experience is to staying competitive. This implies that AI may play a key role in distinguishing a company from its

² German quote: „Es ist nicht immer richtig, aber wenn es mir alleine schon in 80% der Fällen hilft, dann halleluja“ (I6, 2024)

competitors. However, it also emphasises how businesses have to constantly innovate and improve their AI tools in order to maintain this competitive advantage. Companies need to evaluate carefully how AI is integrated into their recruitment strategy to make sure that it fulfils candidate expectations and is in line with broader organisational objectives. Therefore, the strategic use of AI in recruitment goes beyond process efficiency, playing a pivotal role in enhancing the company's market position and attracting top talent. These insights highlight the broader benefits of AI in hiring, laying the groundwork for the next chapter about the general advantages of AI in hiring mentioned by the interviewees.

7.2 Advantages of Using AI in Recruiting

In the next step of the interviews, the participants were asked to provide their thoughts on the benefits of using AI in recruiting. Three categories – process optimisation, targeted recruitment, and diversity and inclusivity – could be identified overall.

7.2.1 Process Optimisation

The integration of organisational values into the hiring process, which provides improved information about positions, businesses, and their values, was one of the main benefits that were emphasised (I1 & I3, 2024). This alignment helps with employer branding initiatives in addition to enhancing candidates' fit with the organisational culture. Additionally, efficiency and speed are important advantages that foster innovation's creativity and allow for market differentiation. When AI is applied properly, this can result in significant economic progress (I1 & I8, 2024). Additionally, AI's quick processing speed enables larger volumes to be managed even more quickly, which reduces the workload for recruiters by simplifying the process of pre-selecting a large number of applications – especially for mass recruitments – thanks to AI's filtering capabilities (I2, I8 & I11, 2024). Consequently, recruiters are able to allocate more of their time to focus on more engaging and value-adding activities such as relationship-building or candidate engagement (I5, I6, I9 & I10, 2024). In terms of pre-selection, AI provides another significant benefit: Participant I6 explained that AI data can be utilised to advise

and prepare a basis for decisions, improving the quality of hiring decisions by providing ranked and scored evaluations of candidates.

Additionally, AI's capacity to suggest required skills minimises research efforts and ensure better alignment of candidate and job profile (I9, 2024). By finding synonyms and relevant terms, this greatly aids in recruiting, headhunting, and active sourcing – broadening the search and improving the quality of recruitment efforts (I12, 2024). Moreover, AI systems are able to rank particular topics, assess a candidate's technical and factual fit, and score them to produce a full evaluation (I12,2024). This assessment ensures that the best candidates are identified and considered.

According to these expert insights, AI greatly improves the hiring process for them by integrating organisational values, increasing productivity, and facilitating the processing of a large number of applications more quickly. But using AI to make decisions also highlights how crucial it is to fully evaluate and carefully use the advice provided by AI. Employers need to make sure that the AI's results are applied as a guidance instrument rather than final solutions in order to preserve human oversight and discretion during the recruiting process. Maintaining the quality and integrity of hiring decisions requires striking a compromise between the effectiveness of AI and human judgement – which will be further elaborated in subchapter 8.1. Furthermore, AI's ability to drastically decrease recruiting time and effort is further demonstrated by its capacity to match candidates' talents to job requirements. However, as this application is still in its early stages, this requires constant assessment and optimisation in order to also accommodate shifting organisational and job market demands. Through these process optimisations, AI also makes more targeted hiring possible, which will be explored in the next subchapter. Understanding how AI enhances targeted recruitment will further illustrate the benefits of integrating AI into recruitment strategies and its impact on organisational performance.

7.2.2 Targeted Recruitment

Five interviewees discussed the benefits of AI in targeted recruitment, expanding on some of the points made earlier in the chapter about their experiences with AI technologies in general. Nonetheless, these advantages are highly important and offer additional insights. One of the main benefits that were emphasised is the ability of AI to improve active sourcing and target group addressing by analysing data and patterns which helps recruiters to find the most relevant target groups for certain jobs (I1 & I7, 2024). In this regard, AI systems can also generate new textual ideas for job postings, which can assist in create more interesting and useful job advertisements (I1, I3 & I6, 2024). Another benefit of AI in targeted recruitment is the creation of high-quality interview questions that are customised to the job requirements and the candidate's profile (I3, 2024). This ensures a comprehensive and relevant interview process, which ultimately results in better recruiting decisions. But in order to benefit from those AI advantages, businesses need to make sure that recruiters are properly trained to evaluate insights offered by AI and that their AI systems are free from biases and carefully applied. Understanding these critical issues is important for the next subchapter on how AI can improve diversity and inclusivity in recruiting.

7.2.3 Diversity and Inclusivity

Three interview partners mentioned inclusivity and diversity as a further benefit overall. However, as this topic is of main relevance for this thesis, it was covered separately in the interviews. As such, this subchapter provides an overview, with a more in-depth examination found in the corresponding chapter 7.4.

One of the main benefits mentioned was AI's capacity of expanding viewpoints and proposing new target groups for job design and job opportunities (I1 & I2, 2024). Furthermore, because AI can use any language in the world, it streamlines candidate communication and increases accessibility to job opportunities for non-native speakers (I3, 2024). Due to AI's ability to minimise language barriers, this feature is particularly crucial for multinational corporations and organisations that operate in multicultural settings. Additionally, AI can also

be used to make information about job offers easier to assess and interpret, so that candidates of all backgrounds and educational levels can easily understand the requirements of the positions and the application process (I3, 2024). All applicants are given equal opportunities and a fair and equitable chance thanks to this inclusive communication style.

In summary, the adoption of AI in hiring has potential to greatly improve inclusivity and diversity in businesses. For organisations, this means a broader and more diverse pool of talent, which may form teams that are more creative. AI's capacity for multilingual communication and simplifying job requirements enables a larger pool of individuals to apply for jobs, lowering potential barriers, for example for non-native speakers or those with lower educational backgrounds. In addition to enhancing the fairness of the hiring process, this inclusivity builds the employer brand and increases the organisation's image to a varied talent pool. But attaining inclusion calls for more than simply technology fixes; it also calls for a persistent dedication to tracking and resolving any biases that may appear in AI algorithms. Businesses need to assess their AI systems rigorously to make sure they help, not hurt, their diversity objectives. These insights demonstrate the potential of AI in promoting inclusivity and diversity. Nevertheless, although AI has many benefits, it is also vital to take into account any possible drawbacks. Therefore, the following chapter will examine the interviewees' opinion of challenges and downsides of utilising AI in hiring.

7.3 Downsides of Using AI in Recruiting

In response to the next interview question about the possible drawbacks of using AI, the experts raised a number of concerns about data privacy, security, and the legal situation, as well as issues with knowledge, education, and training, ethical considerations, the quality of training data, and technological constraints.

7.3.1 Data Privacy, Security, and Legal Situation

In total, seven of twelve experts discussed the legal, security, and privacy concerns of data. One of the primary challenges raised was data protection, highlighting how difficult it is to handle data protection concerns in the context of AI systems and how important it is for organisations to do so (I1 & I7, 2024). Interviewee I1 stressed once more how crucial it is to anonymise data in public systems in order to safeguard candidates' privacy. Significant uncertainty regarding the location and use of uploaded data, however, complicates this effort and raises further questions around data security and integrity. Moreover, strict compliance measures are necessary due to the AI Act's high-risk classification of recruiting (I1, I3 & I11, 2024).

A further layer of complexity to the legal landscape around AI in recruitment is raised by numerous unanswered questions surrounding AI deployment, especially with regard to the EU AI Act (I1, I11 & I12, 2024). It is challenging for organisations to confidently apply AI technology without running the risk of legal ramifications because of this lack of clarity. Moreover, expert I12 claims that because of this categorisation, AI is now utilised less for selection. This person also emphasised the worry that the EU is falling behind the rest of the world in terms of AI implementations and experiences, explaining that the EU AI Act functions like a national border for AI. Furthermore, the interview partner mentioned that privacy concerns make CV screening difficult in general because managing sensitive personal data necessitates strong data protection procedures (I12, 2024). In this context, concern that applicants might stop providing data if they fear their privacy is not adequately protected was raised, potentially undermining the effectiveness of AI-driven recruitment processes (I10, 2024).

These findings highlight important organisational challenges. Strict compliance is especially required due to the high-risk classification of AI in recruiting, and the EU AI Act's lack of clarity adds to the complexity. It is challenging for organisations to confidently implement AI without running the danger of legal problems because of these concerns. To fully utilise AI in recruiting, it is imperative

to address the legal and ethical issues surrounding it. These topics will be covered in the Discussion chapter 8.1.2 following at the end of the empirical insights.

7.3.2 Knowledge, Education, and Training

The second category of downsides is knowledge, education, and training to guarantee proper application of AI. Strong knowledge is crucial for the proper use of AI. Without it, the technology may be misused and cause drawbacks such as inauthentic job advertisements (I1 & I12, 2024). Moreover, this incorrect application may compromise the hiring process, reducing its efficiency and possibly misleading candidates. To elaborate on this, a high degree of expertise in AI is required for both applying and assessing AI outcomes. Thus, it is essential to understand how AI makes selections in order to ensure that AI technologies produce fair and accurate decisions. This requirement emphasises how important it is for individuals utilising AI in recruitment to receive ongoing education and training (I12, 2024).

Furthermore, the belief that AI can solve all recruitment problems can lead to unreasonable expectations, placing undue pressure on both the technology and the users, as too high expectations can result in overstretched processes. This can lead to frustration and a potential backlash against AI tools if they do not meet these inflated expectations (I3, 2024). Interview partner I3 also brought up an important point: With the rise of AI tools like ChatGPT, traditional CVs are becoming less valuable. The validity and importance of these documents are questioned as AI is not able to produce sophisticated smart CVs. It could be difficult for recruiters to tell the difference between applicants who are truly qualified and those who are just using AI to make their resumes look better. This means, without reliable CVs, recruiters must adapt their evaluation methods, which will be further discussed in subchapter 8.1.

7.3.3 Ethical Concerns

Furthermore, interviewees emphasised that serious and complex ethical issues surround the application of AI. It is crucial to give a summary of the general ethical issues brought up by the interview partners when asked about the drawbacks of using AI, even though this topic was covered in a separate question during the interviews and will be covered in more detail in subchapter 7.5.

The possibility that current AI leads to prejudices was one of the primary ethical concerns raised. Interviewee I1 said: *“At the moment, artificial intelligence still discriminates. That is a huge disadvantage, an absolute huge disadvantage”* (I1, 2024)³. Expert I4 noted that this might have negative effects on some people, such as minorities (I4 & I7, 2024). Furthermore, gender and diversity issues were a major topic of the discussion. Expert I4 and I4 both stated that gender diversity is impossible to guarantee with present AI systems because of built-in prejudices. This highlights the possibility of reproducing preexisting biases in the training set, which could result in unjust candidate matching and sorting (I5, I7, I8 & I12, 2024).

Excessive automation was also brought up, highlighting the fact that relying too much on automation can result in a lack of accountability and transparency in decision-making (I3, 2024). Experts I6 and I10 cautioned against depending solely on AI to make hiring decisions, citing the possibility of unforeseen consequences that could compromise the hiring process. Therefore, the loss of human touch in recruiting is seen as another significant concern as AI lacks consideration for personal development and the human element, which remains unclear. The hiring process may seem impersonal and distant in the absence of human interaction, underscoring the value of humans and the necessity of combining AI and human engagement (I2, I8 & I10, 2024). To ensure that, a two-step procedure was proposed that combines human empathy and AI efficiency (I10,2024).

In conclusion, businesses need to balance human oversight and technical capabilities in light of ethical considerations. Therefore, companies need to make

³ German quote: *„Momentan diskriminiert die künstliche Intelligenz noch. Das ist ein Riesennachteil, ein absoluter Riesennachteil“* (I1, 2024)

sure that their monitoring and intervention procedures are strict in order to ensure fairness. This is a strategic need that affects the company's legal and reputational status in addition to being a technical problem. The possible loss of transparency and accountability in automated decision-makings calls for a reassessment of the governance and integration of AI technologies in recruiting efforts. This means again, in order to maintain fairness that is crucial to moral hiring procedures, businesses have to retain human oversights to improve credibility and confidence in AI-supported recruiting while also reducing ethical risks. One important factor of ethical risks is data quality. This topic will be covered in more detail in the following subchapter, as an ethical use of AI in recruiting heavily depends on having access to high-quality training data.

7.3.4 Training Data Quality

For AI to be fair and effective in recruitment, the quality of the training data is essential. Overall, the representativeness and quality of the training data have a significant impact on the reliability of AI decisions, highlighting the idea that AI is only as good as the data it is trained on (I1 & I12, 2024). Similarly, interviewee I2 noted that since AI systems rely on training data, any biases or inaccuracies will also be reflected in AI's decisions. The importance of the quality of training data is further discussed in subchapter 8.1. Additionally, this interview partner emphasised that it is often unclear whether relevant aspects were taken into account when creating the training data, and that data interpretation by AI seems like a black box (I2, 2024). This lack of transparency can make it difficult for recruiters to trust the AI's decisions, as they cannot fully understand or verify the reasoning behind them.

Similarly, trust in AI systems was discussed by three interview partners, emphasising the careful use of pre-trained data models due to the fact that AI is not always well-trained and often pulls information from the internet which can be unreliable and biased. This exacerbates the problem of mistrust even further as hiring managers must have confidence that the AI's suggestions are supported by accurate and relevant data (I1, I3 & I4, 2024).

In summary, the quality of training data is a critical concern for companies using AI in recruitment. Poor data quality can lead to biased and unreliable decisions, as for example seen in Amazon's failed AI recruitment tool, which discriminated against women due to biased training data. To build trust and ensure fairness, companies therefore must prioritise high-quality, diverse, and transparent training data. This focus on data quality can provide a competitive advantage by enabling fairer and more accurate candidate assessments, attracting top talent and fostering inclusivity. A big first step towards successful AI integration in hiring is therefore the quality of training data. But just as important is comprehending AI's broader technological constraints. The following subchapter will address these limitations in more detail, providing an understanding of the underlying difficulties and tactics required to overcome them.

7.3.5 Technological Limitations

Lastly, technological limitations of AI in recruiting, which pose serious obstacles to its reliable use, were brought up by nine out of twelve interviewees. First of all, it was noted how difficult it is to set up AI systems, emphasising how time-consuming and resource-intensive it is due to its pace and scope (I2, 2024). It is also questioned whether AI recruitment procedures are reliable, highlighting the fact that AI still needs verification and is not entirely trustworthy. To guarantee that AI's choices are accurate, human monitoring is required due to its unreliability (I5, 2024). Similar feelings were expressed by interviewee I6, who expressed a lack of trust in the system and the necessity of manually reviewing every application even though AI is being used. Here, the challenges AI faces managing non-standard career paths and CVs were highlighted in particular. This implies that because AI systems might not perceive the value of diverse experiences, career changes and unconventional CVs could result in exclusion. This limitation is compounded by AI's focus on hard skills, which can result in overlooking important soft skills and personal attributes (I7, 2024).

Furthermore, the limitations of AI in understanding and assessing human traits were emphasised, highlighting the worry that AI is unable to read between the lines of CVs, missing context and subtleties that human recruiters would notice

(I4, 2024). As a result, AI has difficulty determining “human chemistry” and talent potential, frequently missing soft skills and other characteristics that are essential for a comprehensive assessment of applicants (I8 & I9, 2024). Interview partner I12 brought up an additional noteworthy point: assessing person-team fit and cultural fit might be difficult. The expert elaborated that AI can only evaluate cultural fit if it is also continuously fed with data about the teams and the company itself. However, there is a gap in the assessment process because AI currently only evaluates applicants and not the businesses or teams they would be joining. This inability of AI to comprehend team dynamics and provide context prevents it from making comprehensive assessments. Lastly, the importance of human context and oversight was stressed, highlighting the fact that AI lacks context without human assessment. This human element is crucial for ensuring that AI’s assessments are accurate and relevant and will be further elaborated in subchapter 7.7.3.

In summary, the use of AI in recruiting is constrained by its technological limitations. AI system setup is a labour-intensive approach that demands a significant financial and HR commitment. Smaller businesses, for instance, would find it difficult to afford the massive expenses of AI integration, which include training sources and software licenses. Furthermore, AI’s reliance on human oversight for decision verification emphasises how it cannot fully replace human judgement, particularly when it comes to assessing soft skills and unconventional career pathways. This restriction may result in biased candidate evaluations since AI may miss important experiences or qualifications. Moreover, AI is unable to completely evaluate cultural fit or team compatibility – factors that are crucial for unity and productivity – due to its limited comprehension of human characteristics and team dynamics. The need of combining AI with human intuition and judgement is therefore highlighted by the requirement for human context. These technological limitations need to be considered as the next chapter will discuss the impact of AI on diversity and inclusivity. By being aware of these limitations, organisations may use AI in a ways that promoted diversity and inclusivity goals.

7.4 Diversity and Inclusivity

In subchapter 7.2.3, some aspects of AI's role in promoting diversity and inclusivity were briefly mentioned as advantages of AI use. However, as this is a core topic for this thesis, the interviewees were asked specific questions in a later part of the interviews about how AI is used in their companies to promote diversity and inclusivity in the recruitment process and how AI technologies help identify and reduce unconscious biases in job descriptions and candidate selection. Furthermore, they were also asked to share specific examples of how AI has successfully promoted diversity and inclusivity in their organisations, as well as in organisations they know. For that reason, this chapter explores the answers to those questions.

7.4.1 Promoting Gender-neutral and Inclusive Job Postings

Overall, four interviewees stated that they find the use of AI to support inclusive and gender-neutral job advertisements to be a relevant topic. In particular, it is explained how to use ChatGPT and other tools to make sure that job descriptions are inclusive of all candidates and do not contain any language that is biased against any gender (I1, 2024). Semantic checks are another tool for promoting inclusivity; they assist in identifying and removing biased wording from job descriptions so that they do not unintentionally deter particular groups from applying (I7, 2024). This process aids in the creation of job posts that are more welcoming and open to a larger pool of applicants.

To sum up, businesses may leverage AI to promote inclusive and gender-neutral job advertisings, giving them a strong tool to draw in a wider range of candidates. For instance, a tech company that has traditionally had trouble finding female candidates may discover that by neutralising gendered language with AI, they receive more applications from women, which increases their talent pool. The difficulty, though, is in applying these tools correctly. AI may overlook biases or even add new ones if not properly controlled. Therefore, in order to guarantee that HR teams can exploit AI capabilities to the fullest extent possible in a responsible manner, businesses must continually check and update their AI systems and make frequent training investments.

7.4.2 Enhancing the Recruitment Process

Promoting diversity and inclusivity requires the use of AI to improve hiring procedures as a whole. The interviewees emphasised the ways in which AI enhances recruitment procedures to accomplish these objectives, with a particular emphasis on the ability for specialised and focused search and address (I2, 2024). By using AI, recruiters may find and connect with diverse applicants more quickly and effectively who may not have been considered through traditional methods. In addition to targeted searches, AI can be a useful tool for job posting inspiration and drafting. Accordingly, recruiters can refine draft job descriptions produced by AI tools that are free from biases (I7, 2024). Furthermore, expert I8 also emphasised the critical role AI plays in neutralisation and pre-selection of CVs. AI systems have the ability to anonymise CVs by deleting personal information like names and images, which helps to mitigate unconscious biases during the initial screening phase. This guarantees a more equitable selection process by evaluating candidates on the basis of their qualifications and skills rather than their demographics.

In conclusion, by employing advanced search algorithms to find and connect with a wider pool of candidates, the use of AI can support diverse and inclusive recruitment processes. But the quality of application and ongoing efforts to reduce ingrained prejudices will determine how useful AI is. Therefore, organisations must acknowledge that, despite its strengths, AI is not perfect. AI has many benefits, but it also has a lot of drawbacks, especially when it comes to reducing barriers and biases. The next chapter will delve into how AI can help address these issues.

7.4.3 Addressing Biases and Barriers

Eight interview partners emphasised that AI technologies facilitate the removal of barriers, the identification of hidden potentials such as candidates with non-traditional career paths or transferable skills, and a fairer assessment of candidates. For example, enabling a fair hiring procedure requires removing obstacles with AI, such as unconscious biases in job postings and CV evaluations (I6, 2024). In support of this, interviewee I8 brought up the function of advisory

activities, which offer a wider viewpoint and assist recruiters in making more objective and well-informed decisions. One noteworthy aspect is that AI takes similar skills and related jobs into account (I6, 2024). This ensures that applicants with comparable talents are not passed over, and AI also fills in knowledge gaps in domains requiring specific expertise. Furthermore, AI aids recruiters who frequently lack expertise by acquiring the necessary expertise and providing synonyms, highlighting the significance of greater subject knowledge for recruiters (I2, 2024). This indicates that by extending recruiters' horizons, AI can assist in reducing recruiter biases (I10 & I12). As a result, AI ensures a wider and more inclusive selection process by suggesting applicants who may have been rejected due to a lack of specialised knowledge. It is important to mention that experts I3 and I11 have stated that, by specifically instructing AI to avoid racism, proper prompting can also effectively remove many risks (I3 & I11, 2024).

Lastly, interviewee I6 provided a compelling illustration of how AI may be used by their business to overcome barriers and prejudices through the usage of AI technologies on their recruitment webpage: Candidates can check how well they meet the job requirements when they apply via their webpage, as the AI matches their CV to the job profile. Additionally, candidates can view the qualifications and talents of other applicants, which positively impacts the workforce diversity of the company – a topic that will be covered in the following chapter.

In summary, businesses may develop a more diverse talent pool, which fosters innovation and competitiveness, by utilising AI to address biases and barriers in the recruitment process. For example, businesses can use AI to discover and capitalise on talent that was previously overlooked due to human biases or lack of specialised knowledge of recruiters. In order to ensure sustainability and long-term advantages, this transition requires a strategic commitment to ongoing oversights and ethical AI use. While AI helps address biases and barriers, it also plays a crucial role in enhancing workforce diversity. The next chapter will delve into how AI technologies contribute to a more diverse workforce by highlighting empirical insights gained from the expert interviews.

7.4.4 Enhancing Workforce Diversity

Five interview partners outlined several ways that AI might improve the diversity of the workforce as a whole. As previously noted, AI aids in the discovery of new target audiences, expanding the scope of recruitment initiatives to encompass a varied pool of candidates (I2, 2024). Additionally, expert I5 claims that AI has enhanced worker diversity, especially for technical professions. This was supported by participant I6, who observed a noticeable shift in gender addressing. According to this person, women are less likely than males to apply for employment if they do not meet all requirements, which is statistically proven. This could be changed, getting more women to apply for jobs even if they do not meet all the qualifications. The interview partner explained that this is due to their new AI recruiting process integrated on their webpage, as mentioned in the previous chapter. Given the fact that applicants are able to see other candidate's skills and qualifications, especially women are more engaged. This resulted in higher women quotes, as stated by interviewee I6: *"We noticed a difference, especially concerning addressing of male and female genders, where we had achieved 50% male-female hiring in contrast to before the implementation of AI,"*⁴ indicating that after the integration of AI into the recruitment process, the company was able to achieve an even hiring rate of women and men.

In conclusion, the way that businesses handle workforce diversity may be changed when AI is integrated into the recruitment process. AI can support companies in creating a more diverse workforce by broadening the pool of candidates and promoting applications from underrepresented groups. Through a variety of viewpoints and ideas, this not only boosts gender diversity as demonstrated by higher employment rates of women but also improves overall organisational performance. Therefore, businesses need to understand that using AI to support diversity is a strategic endeavour that calls for ongoing monitoring and commitment, rather than merely a technical advancement. This strategy may

⁴ German quote: *„Wir haben einen Unterschied festgestellt, besonders bei Geschlechteransprache männlich weiblich, hatten wir im Unterschied zu davor [vor der Implementierung von KI] 50% Einstellungen männlich-weiblich erreicht“* (I6, 2024).

result in a sustained culture shift that elevates inclusion to the organisation's core values. However, also ethical issues raised by these developments must be resolved. Thus, the following chapter will address these ethical considerations and risk-reduction tactics to make sure AI deployment complies with moral principles and encourages fair behaviour.

7.5 Ethical Challenges and Mitigation Strategies

Once more, when outlining the downsides, several ethical challenges were already covered in chapter 7.3.3. However, in a later part of the interview, the participants were asked more in-depth questions, such as: What are the main challenges you face in implementing AI in recruitment processes? How do you generally address potential ethical concerns related to privacy, bias, and transparency when using AI for recruiting? And what ethical risks do you see in relying on AI for important hiring decisions? Therefore, the purpose of this chapter is to examine the responses to those questions.

7.5.1 Ethical Concerns

Fairness, transparency, and the possibility of prejudices were the main topics of discussion among the interviewees when it came to ethical considerations around the use of AI in recruiting. Important concerns were brought up by the fact that AI assigns scores to individuals and leaves out specific groups (I1, 2024). Therefore, protecting human dignity is essential when using AI. Interviewee I7 also mentioned the problematic idea of relying solely on AI to make recruiting decisions. Unquestionably using AI can be dangerous, particularly as AI might not be able to properly capture cultural factors. Uncertain AI measurement of soft skills has also been noted as a concern (I7, I9 & I12, 2024).

Additionally, there was discussion of a high level of scepticism regarding algorithms, with candidate scepticism being a common issue (I12 & I16, 2024). Meaning that recruiters as well as candidates do not trust in AI systems, as they are not sure about the safe processing of personal data. This mistrust arises from doubts about the fairness and transparency of AI judgements. To further emphasise this, another important topic covered is transparency in AI decision-

making. AI decisions need to be explicable in order to foster confidence (I4, 2024). Although expert I6 supported this, the person added that AI use is morally acceptable with a very high number of applications and the presence of an internal ethical AI board, which is planned to be established in their company soon. Furthermore, concerns were raised that technology is generally not yet advanced enough to fully assess the suitability of candidates, meaning that AI is not yet trained enough for inclusion and diversity, which can lead to embedded biases (I3, I4 & I5, 2024). Moreover, interviewee I12 emphasised that because training data may represent historical biases, there is currently a risk of discrimination due to AI bias (I12, 2024).

Lastly, expert I7 added that: “One idea, especially in recruiting, is that a person simply continues to develop and that, as an organisation, you deliberately delete CVs that you reject after 6 or 7 months, because you should give the person an unbiased chance again if they apply again at some point later. And this impartiality is somehow taken away with the AI.”⁵ meaning, the person questions if it is possible to give candidates, which apply again for a new vacancy, a new unbiased opportunity as AI programs are programmed to learn from past data. This means that the person may be judged unfavourably, because the AI system recognises the person and therefore rejects her or him. Thus, due to the fact that AI systems are designed to learn from historical data, the person wonders if it is feasible to offer candidates who reapply for a new position a new unbiased opportunity. Because the AI system recognises the person and rejects them, the candidate may be seen negatively as a result.

For businesses, this means to invest in ethical supervision structures such as an internal AI ethics board to promote transparency and comprehension to all stakeholders. Furthermore, the necessity of a hybrid approach – in which AI supports human decision-making rather than replaces it – is highlighted by AI’s

⁵ German quote: „Eine Idee speziell im Recruiting ist, dass ein Mensch sich einfach auch weiterentwickelt und dass man eben bewusst als Organisation Lebensläufe, die man ablehnt, nach 6 oder 7 Monaten circa löscht, weil man der Person, falls sie sich irgendwann später nochmal bewerben sollte, wieder unvoreingenommen eine Chance geben sollte und diese Unvoreingenommenheit wird einem irgendwie mit der KI genommen“ (I7, 2024)

incapacity to fully capture cultural nuances and soft skills. Thus, businesses need to place a high priority on information, education, and training in order to successfully handle these ethical issues. The following chapter will explore how the interviewees view the importance of organisations providing their teams with the knowledge and abilities needed to use AI in recruiting in a way that is both ethical and successful.

7.5.2 Knowledge, Education, and Training

Six participants stressed the significance of knowledge, education, and training in the efficient and moral application of AI in recruiting. It is essential to make sure that everyone involved is aware of the risks associated with AI misuse as well as its proper application. To assure comprehension and trust, for example, it is important but also partially challenging to demonstrate AI features to prospective candidates and employees (I2, 2024). As a result, organisations should invest time to discuss the significance and values of AI. This includes giving a clear and transparent explanation of the AI-supported hiring procedure, as openness fosters acceptance (I5 & I6, 2024).

Additionally, participant I3 discussed the threat that half-knowledge poses today. To prevent misapplications, it is crucial to increase organisational expertise and knowledge. This includes gradually testing individual AI processes and educating organisation personnel (I3, 2024). Lastly, a particular weakness in HR management concerning IT expertise was brought up, pointing out that hiring lacks the necessary IT knowledge (I12, 2024). Closing this gap requires focused education and training, which is necessary to both minimise risks and fully utilise AI's potential.

In conclusion, the need for detailed AI education and training highlights a deeper issue: the gap between technology advancement and human understanding. For businesses, this entails realising that using AI involves a fundamental shift that necessitates reevaluating current skill sets and knowledge rather than merely a technology advancement. This change calls for deliberate approach to training, making sure that employees are aware of AI's ethical

ramifications and any hazards in addition to how to use it. This insight highlights how crucial it is to include AI literacy into company culture. It is not only about stopping misuse; it is also about developing proactive, knowledgeable workforce that can use AI in an ethical and productive manner. In an increasingly AI-supported world, businesses need to view this as an investment in their resilience and agility going forward. While education and training lay the foundations for ethical AI use, there are additional ethical concerns when it comes to independent AI decisions without human oversight. These issues will be covered in the next chapter, examining interview partners' viewpoints on the consequences of hiring decisions made by AI.

7.5.3 Independent AI Decisions

The participants expressed considerable concerns about the potential risks of depending exclusively on AI for recruiting decisions. They uniformly concluded that using AI to make recruiting decisions on its own, without human oversight, is unacceptable. In detail, statements like *“extreme”* and *“ethically unacceptable with current technology”*⁶ were some of the reactions to the question what interviewees think of automated, independent AI decisions (I1, 2024). Again, the necessity of human intervention was emphasised in order to maintain ethics, highlighting the necessity of a final human decision.

One explanation given was that recruiters and specialists have “different knowledge than AI” when it comes to understanding of the company, departments, and teams – all of which are important considerations when hiring new employees (I1 & I10, 2024). This was supported by expert 12, pointing out that AI cannot make thorough conclusions if AI only takes the part of the applicant's profile and not of the company and its teams into account, it cannot make comprehensive decisions (I12, 2024). It was also noted that AI cannot determine a person's personality or “chemistry”. Since an employment relationship has to work for both the candidate and the employer, concerns were raised about whether AI could actually tell if individuals fit well together (I4, 2024).

⁶ German original: „Absoluter Wahnsinn und ethisch total verwerflich“ (I1, 2024)

And as human “chemistry” is essential for workplace harmony, independent AI decisions are unacceptable (I5, 2024). This is why human judgement is still required to assess the entire context and guarantee that recruiting decisions are well-rounded and consider all relevant aspects – which will be covered in the following subchapter.

In summary, the hesitance towards fully automated AI hiring decisions highlights a basic problem: AI, in its current stage, is not able to evaluate applicants holistically. This means that although AI can make some recruitment processes more efficient and support recruiters in their work, it cannot take the place of human recruiters’ context-sensitive, nuanced judgement. Due to this limitation, a hybrid approach is required, in which AI assists but does not fully manage the hiring process.

7.5.4 Human Element

Eight interview partners again strongly emphasised how crucial it is to keep a human element in the AI-enhanced recruitment process. Because AI is unable to completely assess interpersonal fit, it is imperative that humanity and empathy are maintained throughout the hiring process (I1 & I7, 2024). To make sure candidates fit well with team and organisational culture, human evaluations are required (I8 & I12, 2024).

Interviewee I12 pointed out that although AI is great at managing repetitive tasks, human input should always be considered when making final decisions in order to account for these nuanced factors (I12, 2024). Consequently, the interviewees generally agreed that humans should have the last say in who joins a team (I4, I5 & I12, 2024). Thus, human evaluation is emphasised, indicating that human judgement is still required despite AI’s capabilities (I6, I7 & I12, 2024). Expert I6 gave a concrete example from their organisation where AI is not allowed to reject or deselect candidates. This policy emphasises the human element in the decision-making process and guarantees that applicants are handled with respect (I6, 2024).

To sum up, for businesses, this means rethinking the integration of AI in recruitment to prioritise a collaborative approach where AI handles repetitive jobs and data analysis, and human recruiters make final decisions based on a holistic examination of all relevant candidate and business factors. By merging the advantages of AI and human judgement, this strategy can improve the hiring process and have a sustainable impact on the organisation. Anticipating the value of the human element also highlights the necessity of strong data governance and regulatory compliance. The following chapter will examine how the interview partners view the challenges concerning data governance and legal compliance.

7.5.5 Data Governance and Legal Compliance

Seven interviewees raised worries regarding data governance and legal compliance when asked about ethical considerations. Legal risks are substantial because AI personnel selection is categorised under the EU AI Act as high-risk (I3 & I5, 2024). Even if the EU AI Act is in preparation, the unclear legal situation complicates matters further (I12, 2024). In addition, interview partner I12 emphasised the risk associated with the EU's strict restrictions, which can hinder innovation and result in a loss of knowledge, risking faster global development relative to the EU (I12, 2024). Data protection is another moral issues with data governance and legal compliance. Although this is not a new issue for the hiring process, understanding the data supplier and maintaining safe data storage are essential (I5, 2024). This suggests that handling sensitive data raises ethical questions as well (I12 & I11, 2024). Lastly, GDPR and the right to be forgotten pose challenges, as AI systems are built on learning from past data. But if data is deleted, the AI system has no dataset to learn from (I7, 2024).

In summary, the emphasis on data governance and legal compliance in AI-driven hiring draws attention to important issues that businesses face. Robust compliance frameworks are necessary to balance legal duties and innovation, given the high-risk classification under the EU AI Act and the strict GDPR regulations. In order to manage these difficulties and enable AI systems to operate efficiently, organisations need to design procedures that ensure ethical data management. Furthermore, proactive participation in policy discussions is

required because stringent rules have the potential to hinder innovation. Businesses should advocate for balanced regulations that protect individual rights without impeding technological advancements. With these legal and ethical challenges in mind, the next chapter will explore the sources of internal resistance to AI adoptions which some of the interviewees could identify in their companies, and outline how they can be mitigated.

7.6 Resistance and Mitigation Strategies

In the next part of the interviews, the participants were asked about any resistance or worries that they heard from their organisation about using AI for recruiting. If so, they were questioned how these concerns were resolved.

7.6.1 Attitude towards AI

Overall, interviewees' views regarding AI in recruiting varied greatly, with notable resistance observed in several areas. Interview partner I1 states that there is definitely resistance to the use of AI in their organisation, adding that resistance often varies by demographic factors, with younger generations generally preferring the use of AI, while older generations exhibit more scepticism. Additionally, also the level of education influences attitudes towards AI, with higher-skilled workers being more open to its use compared to lower-skilled workers. This refusal to use AI can be explained by risks or fears to job security (I1, 2024). Overall, resistance to AI adoption could potentially endanger employee's position within an organisation (I1 & I5, 2024).

Nevertheless, interviewee I5 further elaborated that AI typically takes over undesirable activities anyway, which could alleviate some resistance by emphasising AI's ability to manage routine and repetitive tasks effectively. However, there are also serious worries about the quality of AI decisions (I5, 2024). Additionally, expert I8 described the resistance in their company as extreme due to old-school structures yet noted that there is also some openness to discussion among resisters. On the other hand, interviewee I9 stated that there was no resistance to AI within their company. Similarly, interview partner I10 connected the acceptance of AI to the release of any new tools, indicating that while there is

open discussion about its use, there are no major concerns. Finally, concerns about data transfer to America were addressed, which adds another layer of resistance due to data privacy and sovereignty issues (I12, 2024).

In conclusion, the varying perspectives of AI in hiring highlight how difficult it is for organisations to incorporate it into organisational procedures. Resistance based on demographics reveals underlying worries about job security and potential job loss due to the threat of technology replacement. This shows how important it is for businesses to use AI while simultaneously encouraging a culture of ongoing learning and development. Furthermore, the concerns regarding privacy and data quality, particularly with regard to international data transfers, indicate that in order for businesses to gain the trust of their clients, they must establish strong data management procedures and ensure that all legal requirements are met. Understanding these resistance issues is necessary in order to develop mitigation effective mitigation strategies. The upcoming chapter will examine the particular strategies that companies have employed to manage and reduce resistance.

7.6.2 Mitigation Strategies

Overcoming resistance to AI in recruitment requires effective mitigation strategies. The interviewees outlined a number of strategies to guarantee that AI adoption is successful and fully accepted. Education plays a crucial role in demystifying AI, thereby reducing people's concerns by explaining that the technology is not yet as disruptive as it might seem (I1, 2024). Furthermore, technical explanations are crucial, as are thorough training and information (I3, 2024). To empower staff members to take on new tasks and skills, training and development programs must be given top priority (I5, 2024). In addition, expert I1 suggested that people should familiarise themselves with AI, and interviewee I6 noted that understanding its functionalities is crucial for making AI more interesting and encouraging employees to try it out themselves can reduce resistance. Moreover, the importance of overcoming resistance through practical application, transparency, and experimentation is crucial for demonstrating AI's potentials (I6, I7 & I8).

Thus, enabling employees to test AI and identify its advantages firsthand can help to increase acceptability. Furthermore, knowledge transfer and experience exchange between organisational units supports mutual experimentation and knowledge transfer (I1, 2024). This collaborative approach ensures that staff members have a comprehensive understanding of AI by assisting in the discovery and demonstration of its potentials and limitations. Lastly, proactive communication can aid in lowering employee resistance, and regular audits can assess the quality of AI technologies (I5, 2024).

To sum up, the interviewees' mitigation measures emphasise the value of practical application, transparency, and education. Employee confidence is increased, for example, via interactive training that allow staff members to engage with AI tools together. Transparency communication and frequent updates further promote acceptance and trust. Moreover, benefits and downsides of AI are illustrated by real-world scenarios and use cases, such as letting recruiters test the technology in a safe setting, as in a simulation project for instance. Understanding and addressing resistance to AI is critical as it paves the way for its broader acceptance and integration within organisations. Building on that, the following chapter will address the potential applications of AI in recruiting mentioned by the experts during the interviews. Therefore, one can find out more about the long-term potential of AI in recruitment processes by looking at how the technology might develop and additionally the criteria that must be met for its increased implementation.

7.7 Future Perspectives of AI in Recruiting

In the last part of the interviews, the participants were asked about their expectations for the next three to five years concerning the use of AI in recruiting, their plans to enhance or modify their current AI tools, and what changes would be required in order to use more AI in recruiting.

7.7.1 Increase

All of the interviewees emphasised that AI will play a much bigger role in recruiting and that its application in recruiting will grow dramatically in the upcoming years. Expert I6 went so far as to say that AI is a need for effective hiring in the future, characterising it as normal and necessary – “*indispensable*”⁷ (I6, 2024). Interview partner I1 echoed this sentiment, pointing out that AI will replace a large part of traditional recruiting practises and that recruiters will need to acquire new competences in order to manage and collaborate with AI tools (I1, 2024). In the recruitment market, AI is expected to gain prominence, with market forces driving its implementation rather than specific organisations themselves (I5, 2024). Since these technologies will be used by everyone, AI cannot be avoided in the future (I2, 2024).

Several interviewees discussed specific emerging improvements and integrations for AI in recruiting. In addition to enhancing matching tools, new employee appraisal systems, enhanced ATS integration, and management coaching were highlighted (I5 & I9, 2024). Finally, when asked about having concrete future plans, three interviewees stated that they had plans for the development or expansion of current AI tools (I6, I10 & I12, 2024).

In conclusion, the primary takeaway from this chapter is the indispensable and unavoidable use of AI in future recruitment processes. This requires organisations to proactively adapt to the technical advancements. AI is not merely an improvement but a major change in the way hiring procedures function. Thus, delaying the incorporation of AI could result in notable competitive disadvantages for businesses. For example, when AI tools advance, they will not only automate tasks but also establish new standards for efficiency and candidate engagement. As a result, companies will need to invest in AI literacy and make sure that their HR staff is knowledgeable on how to use these technologies efficiently. In order to reach a position as leaders in the recruitment sector, they have to use this transitional moment to establish training programs and cultivate an open-minded

⁷ German quote: „Unverzichtbar“ (I6,2024)

culture. Building on the acknowledgement of AI's increasing significance in hiring, the following subchapter explores the new requirements and solutions resulting from these technological advancements.

7.7.2 New Solutions and Requirements

AI will open up new ways for communicating with candidates, and chatbots will be crucial to conducting interviews and placing applicants (I1, 2024). Another expected growth is in the number of corporate assistants who are knowledgeable about the organisation. With their ability to offer personalised assistance and boost overall efficiency, these digital assistants would become more and more common (I3 & I5, 2024). Furthermore, AI might create and modify email contents according to a candidate's background and expertise, improving the accuracy and relevance of communication (I6, 2024). The necessity of new systems for personnel development was also mentioned, providing importance in fostering employee growth and aligning talent management with organisational goals (I9, 2024). Generally, expert I11 is of the opinion that there will be no general-purpose AI, but several specialised AIs tailored to specific functions.

To sum up, although the introduction of new AI solutions is expected to enhance candidate interactions in terms of efficiency and personalisation, their successful adoption necessitates careful planning and training to overcome issues with the accuracy and moral implications of AI-supported material. Thus, organisations need to get ready for the move to specialised AIs, which calls for the strategic deployment of resources and ongoing modification of recruitment strategies, emphasising how important it is to strike a balance between human oversights and AI skills in order to uphold moral norms and ensure thorough candidate evaluations, which will be further explored in the following subchapter.

7.7.3 Human Integration with AI

As mentioned before, experts concur that the integration of AI in recruiting will significantly maintain a human element, also in the future. They highlight that humans will always make the final decision in hiring, ensuring that the diverse aspects of candidate evaluation are adequately addresses – AI is designed to

support, not replace humans (I1, I4, I9, I10, I11 & I12, 2024). Interpersonal relationships are a vital part of recruitment that AI cannot replace, as interpersonal relationship building and understanding interpersonal dynamics are essential for successful hiring (I4 & I5, 2024). Overall, human-AI collaboration is a key aspects that highlights how crucial it is for AI tools to collaborate with human recruiters in order to optimise the hiring process (I9, 2024). Given that AI is unable to comprehend and address candidates' emotional and psychological needs, this is particularly important.

In summary, AI is capable of handling massive amounts of data, identifying trends, and streamlining administrative tasks, but it lacks the understanding of interpersonal dynamics, cultural fit, and human emotions that are necessary for effective recruiting. This means, that the dependence on AI could result in the rejection of applicants who, while not perfect on paper, have the potential to significantly improve the organisation through their unique experiences and perspectives. Thus, a hybrid model of recruitment is required where AI tools complement human recruiters' skills to help them make more comprehensive and well-informed decisions. In order to effectively benefit from this hybrid approach, it is necessary to understand the requirements for increasing AI usage, as mentioned by the interviewees. Therefore, the next subchapter delves into the essential adjustments that organisations need to execute in order to successfully include more AI tools into their hiring procedures.

7.7.4 Prerequisites for Increased AI Usage

The last question of the interviews was which requirements need to be fulfilled for the interviewees in order to use more AI in recruiting. Overall, increased security and transparency are essential (I2, 2024). Additionally, ensuring data quality is another key aspect. Therefore, the most mentioned prerequisite for more AI use was the quality of training data. While achieving completely bias-free data is challenging, efforts must be made to improve the diversity and quality of the data to minimise bias and reduce the risk of discrimination (I2, I6 & I9, 2024). Furthermore, establishing trust requires transparency regarding the data that AI systems use. This implies that the data's sources and nature must be transparent

and comprehensible (I4, 2024). Additionally, also addressing and resolving ethical and legal issues is essential for increasing AI usage. Here, interviewee I12 pointed out the need for global AI regulations to minimise the limitations of region-specific frameworks like those of the EU (I12, 2024). Lastly, it is critical to find ways to integrate AI more effectively with the current ATS. As a result, concerns with the costs of AI models must also be openly addressed (I10 & I12, 2024).

In conclusion, for businesses to successfully integrate AI in hiring, strong data governance, transparency, and security become critical requirements. AI integration is a continual process rather than a one-time event as seen by the constant work and dedication needed to ensure data quality and correct biases. For companies, this entails creating and upholding strict policies for data handling and transparency and conforming to (inter-)national norms. The necessity of investing in diverse, high-quality training data illustrates the need for businesses to give resources first priority in order to continuously enhance their AI systems. Furthermore, organisations also need to strike a balance between the costs and advantages of AI to make sure that AI models are both practical and profitable.

7.8 Synthesis

The empirical findings on AI in hiring has important implications for businesses. AI's capacity to manage applications, support the creation of job postings, and increase inclusivity points to a move towards more effective hiring procedures. But effective AI integration necessitates thoughtful application and ongoing modification.

AI's capability to manage applications and streamline job postings is more than just an efficiency boost; it also signals a change in the way employers interact with prospective employees. AI allows recruiters to concentrate on more strategic tasks like relationship-building and candidate engagement by automating repetitive and bureaucratic tasks and increasing the reach of job advertisements. Because of this change, the roles of recruiters will be redefined. Additionally, deeper organisational issues are reflected in the resistance to AI adoption, which is affected by demographic factors as well as by worries about potential job loss. To

effectively manage and interact with AI tools, new skills and ongoing training are required. Thus, companies need to make continuous investments in training and development programs to ensure that their employees are adequately equipped to work with AI technologies. Moreover, ethical considerations underline how important it is to have strict governance systems, especially when it comes to biases and transparency. Significant ethical concerns are raised by the possibility that, if improperly managed, AI will reinforce or even worsen preexisting biases. To ensure accountability and fairness, this necessitates the creation of internal AI ethics boards and open discussion processes.

Furthermore, AI's technological limitations, which include challenges in evaluating non-standard career paths and soft skills, highlight the indispensable importance of human judgement. A hybrid approach is required since AI is currently unable to completely understand the subtle components of human interaction and cultural fit. This means that rather than taking the role of human decision-making, AI should support it. In order to ensure a holistic evaluation of candidates, human recruiters are crucial for analysing the environmental and interpersonal factors that AI is unable to comprehend.

These insights highlight the significance of integrating AI in recruiting in a balanced approach. These results will be discussed in more detail and critically assessed in light of the existing literature in the following chapter.

8 Discussion

By comparing the expert interview results with the theoretical framework developed in the literature research, this chapter aims to provide an interpretation of the data. The main objective is to address the three research questions that are presented at the beginning of the thesis. Moreover, the chapter will also discuss the limitations of this study.

8.1 Answers to Research Questions

This subchapter provides insights into empirical findings along with a review of the literature, with a focus on the research questions RQ1 to RQ3.

8.1.1 Promoting Diversity and Inclusivity

The first research question (RQ1) aimed to find out ways in which AI technologies contribute to promoting diversity and inclusivity in the recruitment process. The results of the expert interviews showed that AI tools such as ChatGPT and semantic checks play a critical role in minimising gender-biased language from job descriptions, thereby making them more inclusive of all candidates and ensures that they do not inadvertently discourage members of specific groups from applying.

This aligns with literature research, as Black & Van Esch highlight how AI tools like Textio help optimise job descriptions by analysing them and offering wording suggestions to make them more inclusive and diverse (2020, p. 5). Expert I6 also pointed out that, thanks to AI, there has been a noticeable shift in gender addressing, with more women applying for jobs even when they do not meet all the requirements. The person explained that this shift is because AI systems provide visibility into the skills and backgrounds of other applicants. Candidates can see the qualifications of those who have applied for the same position, which can be encouraging for female candidates who might otherwise feel underqualified. This comparative insight allows them to realise that other applicants also do not meet all job requirements, thereby making the application process more engaging and competitive for them (I6, 2024). Böhm et al. also discussed the application of AI in hiring to enhance gender diversity, highlighting

the fact that job descriptions with inclusive language and gender-neutral names are perceived as more appealing, especially by female candidates. According to Böhm et al., titles such as “employee (m/f/d)” are perceived as more inclusive compared to the general “employee” term, which tends to draw applications who identify as men (2020, p. 3). Additionally, to equalise the gender distribution among applicants’ titles that may appeal exclusively to one gender, such as waitress, chairmen, or hostess, can be replaced with more neutral titles (Beattie & Johnson, 2012, p. 4).

Furthermore, AI is essential to the process of anonymising CVs, which helps reduce unintentional biases in the initial screening stage and complies with GDPR requirements on encryption and anonymisation methods (European Commission, 2019, p. 19). AI systems can be used to ensure a more equitable selection process by eliminating personal information like names and images, allowing candidates’ qualifications and skills to be the primary focus. Chowdhury et al. provide support for this argument, stating that AI algorithms can be configured to ignore irrelevant personal or demographic information and focus solely on an applicant’s talents and qualifications (2023, p. 6). In this context, Isaac et al. underscore the importance of measures like blind recruitment procedures, which filter out personally identifiable information about candidates (2009, pp. 1–2).

The next benefit of AI in promoting diversity and inclusivity follows from this: AI technologies enable businesses to focus on an applicant’s skills and qualifications, not on their personal or demographic information, so they may build a diverse and inclusive workforce. By reducing unconscious biases and extending recruiters’ perspectives, this strategy promotes justice in the workplace (Chowdhury et al., 2023, p. 6). One important empirical example is that AI may consider jobs that are related to one another and qualifications that are similar, ensuring that candidates with similar abilities are not overlooked. Additionally, AI highlights the value of greater subject knowledge for recruiters by gaining the requisite expertise and offering synonyms, assisting recruiters who typically lack this specialised knowledge, for example when it comes to programming languages. This suggests that AI can help lessen recruiter biases by broadening their horizons.

AI can thereby support in creating a more inclusive and diverse selection process by recommending candidates who could have been disqualified due to lack of specific knowledge by recruiters. Additionally, according to Hunkenschroer & Luetge, AI algorithms can be developed to score each CV based on how closely an applicant's skills and qualifications align with the job requirements. This technology helps recruiters choose top candidates by significantly speeding up the screening process and reducing prejudice or human error (2022, p. 16).

Lastly, the capacity of AI to enhance target group addressing and active sourcing is another significant advantage mentioned in the interviews. AI supports recruiters find the best qualified candidates for particular positions by analysing data and recognising trends. It also creates new textual ideas for job postings and improves recruitment tactics as a whole. The literature has extensive documentation on this particular function. For example, Chowdhury et al. confirm that AI helps in identifying the best channels for recruitment, resulting in hiring campaigns that are more targeted and successful (2023, p. 9). In other words, AI makes it easier to do more specific and targeted searches for candidates, which helps recruiters find and engage with a diverse pool of applicants through tailored applicant communications. This means, AI personalises direct approach texts for each applicant, increasing the degree of personalisation in hiring communications. This is further supported by the fact that AI is multilingual and can assess any language in the world, which reduces language barriers and can be especially important for global businesses.

According to the expert interviews, AI may also be used to evaluate and analyse information about job offers more simply, making it easier for candidates with different backgrounds and educational levels to comprehend the requirements of the jobs and the application process in general. This inclusive communication style provides equal possibilities and a fair and equitable chance to all applicants. According to an expert, AI techniques are used in their company to assess regional skill distributions, generate active sourcing texts for different target groups, and adapt to specific regional demands. These applications can significantly improve recruitment efforts. Lastly, the creation of high-quality

interview questions that are tailored to the job requirements and the candidate's profile ensures a thorough and relevant interview process.

Lastly, it is important to note that even while AI can greatly improve the neutrality and inclusivity of job advertisements, it is important to understand that candidate behaviour is still heavily influenced by societal issues. Even with the most inclusive job postings, prejudices and stereotypes still may prevent members of particular groups from applying for certain positions. For example, even with gender-neutral wording in job descriptions, women may still be hesitant to apply for jobs that are typically dominated by men. This demonstrates that in order to actually accomplish diversity in recruitment, there must be broader cultural and socioeconomic changes made in addition to technological developments.

Thus, even though AI technologies have a lot of potential to improve diversity and inclusivity in hiring, if they are not used wisely, they run the risk of reinforcing social biases. In order to make sure that AI supports diversity and inclusivity rather than undermines it, the ethical issues and technological limitations must be addressed. The following chapter, which will examine the key challenges and ethical considerations of AI usage, will carry on this discussion.

8.1.2 Key Challenges and Ethical Considerations

The second research question (RQ2) aimed to identify the key challenges and ethical considerations organisations face when using AI in the recruitment process. Based on the results on the expert interviews and literature, a number of important aspects are identified. Data privacy and legal compliance are the two main issues that arise when using AI for hiring. In line with the GDPR's standards for data protection and anonymisation procedures, experts underlined the significance of anonymising data to protect candidates' privacy (European Commission, 2019, p. 19).

However, experts mentioned that efforts to ensure data security and integrity are complicated by significant uncertainty regarding the location and use of uploaded data. This complexity is further exacerbated by the classification of AI systems in recruitment as high-risk under the EU AI Act, necessitating strict

compliance measures (European Parliament, 2024, pp. 190–203). The evolving legal landscape, including regulations like the GDPR and the AI Act underscores the critical need for organisations to ensure their AI systems to comply with data protection laws to safeguard candidates' privacy (European Commission, 2019, p. 19). Furthermore, GDPR and the right to be forgotten pose challenges for the interviewees, as AI systems are built on learning from past data. But if data has to be deleted due to strict regulations of purpose limitation (European Commission, 2019, p. 19), the AI system has no dataset to learn from. As a result, the interviewees expressed worry over a number of unresolved issues surrounding AI deployment, particularly in relation to the EU AI Act. This lack of clarity makes it difficult for organisations to confidently employ AI technology without running the risk of legal ramifications. Thus, clear legal regulations are required to ensure the ethical and successful application of AI.

Furthermore, the quality and representativeness of training data have a significant impact on how well AI recruits. Empirical findings highlight the possibility that inaccurate or biased data could produce AI choices that are not trustworthy. Blum & Kainer and Cappelli et al. provided examples in their literature that underscores the importance of data privacy and protection, accountability, and transparency in the way AI systems function (2019, p. 31), (2018, pp. 19–20). Moreover, the intransparency of AI decision-making – often referred to as a “black box” – complicates accountability and transparency, making it difficult for recruiters to trust in AI decisions. This mistrust was further increased by the use of pre-trained data models, which may incorporate biases from the internet. Building trust in AI-driven hiring procedures requires ensuring that AI recommendations are supported by accurate and relevant data (Blum & Kainer, 2019, p. 31).

Therefore, bias and discrimination are critical ethical issues associated with AI in recruitment, which were mentioned several times in both empirical and literature research. The possibility that current AI leads to a pertinence of prejudices was one of the primary ethical concerns raised. This is supported by Barton & Müller who stated that if training data is misrepresented, which means it does not fairly reflect the variety of the general population or reflects past biases,

AI systems will naturally develop similar biases, because they are programmed to make decisions based on these data (Barton & Müller, 2021, pp. 19–20).

Empirical insights also question if it is possible to give candidates, who apply again for a new vacancy, a new unbiased opportunity as AI programs are programmed to learn from past data. This means that the person may be judged unfavourably, because the AI system recognises the person and therefore rejects her or him. Thus, due to the fact that AI systems are designed to learn from historical data, the person wonders if it is feasible to offer candidates who reapply for a new position a new unbiased opportunity. Because the AI system recognises the person and rejects them, the candidate may be seen negatively as a result. This raises significant ethical and practical concerns. To make sure that past decisions do not unfairly affect candidates in the future, organisations need to rigorously evaluate and modify their AI systems. This problem might be addressed by periodic reviews or resetting of candidate evaluations, which would help mitigate these issues and contributes to fair chances for every candidate regardless of past applications.

Moreover, the technological limitations of AI systems present noteworthy obstacles to their deployment and utilisation in the recruitment process. Empirical insights reveal the complexity and resource-intensive nature of setting up AI in recruitment. These results are supported by the literature review, which emphasises the substantial resources needed for the successful application of AI in hiring (European Parliament, 2024, pp. 190-203). Due to a variety of factors, including market size, company size, intransparency, or the scope of AI integration, it is difficult to determine the precise costs associated with implementing AI in recruitment. For the purpose of comparison, below are estimated costs that FinModelsLab provided for startups building their AI recruiting platforms (2024). Overall, there are several investments required in technology, infrastructure, staff, and marketing when launching an AI-driven job recruitment platform. The average price ranges in EUR for the following aspects are listed below:

Startup Cost	Average Amount Range (EUR)
Development and implementation of AI algorithms and technology infrastructure	€ 46,000 – € 186,000
Acquisition and customisation of software and technology tools	€ 18,000 - € 93,000
Hiring and training of AI experts and data scientists	€ 93,000 – € 279,000
Marketing and advertising to attract small businesses and job seekers	€ 9,000 - € 46,000
Creation and maintenance of a user-friendly website and mobile application	€ 27,000 - € 93,000
Legal and intellectual property expenses for protecting proprietary technology	€ 9,000 - € 46,000
Initial data collection and integration with third-party job listing platforms	€ 4,000 - € 18,000
Research and development to continuously improve and update AI algorithms	€ 46,000 – 140,000 per year
Technical support and maintenance of the AI-driven job recruitment platform	€ 18,000 - € 75,000 per year
Total	€ 270,000 - € 976,000 +

Table 5: Estimated Startup Costs (own illustration, based on Ryzhkov, 2024)

The listed costs illustrate that implementing an AI-driven hiring platform requires significant investment, totalling more than € 270,000 including software customisation, expert training, marketing, and legal fees. It is important to note that these costs are approximations applying to businesses setting up their own AI recruitment platform. However, for businesses in Austria looking to incorporate AI into their recruitment processes, costs will vary as they are likely to use third-party providers rather than developing entire platforms on their own. Although the initial investments may be lower with this strategy, service subscriptions, integration, and training will still involve substantial costs. This emphasises how crucial budget allocation and strategic planning are to maximising the advantages of AI in hiring while effectively managing financial commitments.

Furthermore, interviewees mentioned that AI technologies have difficulty navigating non-standard career paths, and evaluating soft skills further complicates its reliability and effectiveness. The limitations of AI to comprehend and evaluate human traits, such as “human chemistry” and talent potential, emphasises how crucial human interaction is in the hiring process. The limits of AI are further highlighted by its incapacity to interpret CVs and identify contextual details that human recruiters would detect. In addition, as mentioned in the

chapter of empirical findings, one interview partner addressed concern about traditional CVs are becoming less valuable with the rise of AI tools like ChatGPT.

Due to the fact that it could be difficult for recruiters to tell the difference between applicants who are truly qualified and those who are just using AI to make their resumes look better, recruiters need to adapt their assessment techniques. They might have to give alternate methods of assessment, like competency-based interviews, work samples, or skills testing more weight. Furthermore, the rise of AI-generated resumes may need the creation of new methods, such as thorough background checks and verification procedures, for confirming the authenticity of applicant data. This circumstance emphasises the significance of creating AI technologies that can help assess CV content as well as the contextual and qualitative elements of candidate's experience. This critical reassessment of recruitment processes is essential to maintain the integrity and effectiveness of recruitment processes in an AI-supported landscape.

Furthermore, concerns were expressed over the fact that technology is generally not developed enough to fully evaluate candidates' suitability, which implies that AI is not yet sufficiently taught for diversity and inclusiveness. This can be defended by the explanation of one interviewee, stating that assessing person-team fit and cultural fit might be difficult. The expert elaborated that AI can only evaluate cultural fit if it is also continuously fed with data about the teams and the company itself. However, there is a gap in the assessment process because AI currently only evaluates applicants and not the businesses or teams they would be joining. This inability of AI to comprehend team dynamics and provide context prevents it from making comprehensive assessments.

For these reasons, a lot of emphasis was placed on the value of human oversight in both the interviews and the literature. To assure ethical outcomes and validate AI decisions, human oversight is essential. Empirical insights repeatedly emphasise the need to incorporate human judgement into AI decision-making processes in order to uphold ethics and accountability, given the current unreliability of AI. This necessity is also reflected in the first core principle of the Guidelines for Trustworthy AI, which is human agency and oversight. The European

Commission talks here about mechanisms such as human-in-the-loop or human-on-the-loop, where human judgement is always involved in the final decision-making (European Commission, 2019, pp. 18–19).

Lastly, education and training are crucial to ensure the correct application of AI in hiring so that HR professionals can make knowledgeable decisions. Empirical findings highlight how important it is to have a solid understanding of AI in order to apply it effectively. Inadequate training could result in improper use of the technology and lead to suboptimal results. Thus, it is essential to understand how AI makes selections in order to ensure that AI technologies produce fair and accurate decisions. Literature backs up this claim, emphasising how important it is to have a dedicated workforce capable of managing technological challenges ranging from issues with data integration to ensure AI systems function properly under human supervision. Organisations have to attain this level of technological readiness in order to fully take advantage of AI's potential to increase recruitment efficiency (Fernández-Martínez & Fernández, 2020, p. 8). Therefore, interviewees proposed that organisations need to take the time to talk about the importance and principles of AI. This is also supported by literature, highlighting that providing clear and transparent explanations of AI-supported hiring procedures are necessary to foster acceptance (Fernández-Martínez & Fernández, 2020, p. 8).

Given those key challenges and ethical dilemmas, it is clear that companies need to take a multidimensional approach in order to fully utilise AI's recruiting potential. To prevent the perpetuation of biases, this entails not only adhering to strict data governance and regulatory compliance but also critically assessing the sources and quality of training. Moreover, the requirement for human judgement emphasises that AI should only support recruiters rather than replace them, to ensure a holistic method of candidate assessment. In order to create an atmosphere of trust and constant progress, organisations therefore need to make future investments in continuous education and open communication regarding the limitations, risks, and application of AI.

8.1.3 Future Perspectives

The third research question (RQ3) examined the opinions of Austrian professionals regarding the potential use of AI in hiring. Expert interviews revealed a strong consensus on the increased role of AI in recruitment in the next three to five years. It is widely believed that AI will become an integral part of recruitment strategies in the future due to market forces driving its application across organisations. This sentiment is echoed by several interview partners, who believe that AI will replace a large part of traditional recruiting practises.

As a result, in order to properly manage and interact with AI tools, recruiters will need to acquire new abilities. The literature also emphasises the importance of training and developing recruiters in regard of this skill shift. Pointing out that in order to work with AI tools and concentrate on developing interpersonal relationships, recruiters will need to possess social, emotional, and IT know-how (McKinsey Global Institute, 2018, p. 11) and (Cappelli et al., 2018, pp. 26–27).

Furthermore, it is anticipated that new developments in AI-powered recruiting will improve the employment process in a number of ways. The potential for new AI-driven solutions to increase hiring accuracy and efficiency was emphasised by several interviewees. Examples of these solutions include chatbots for applicant communication as well as placement and corporate assistants. It is projected that these technologies will create new ways of application placement, interviewing, and candidate communication. For example, it was stated that chatbots and corporate assistants, who are familiar with the company, will provide individualised support and increase productivity.

Nevertheless, it was once again clearly emphasised that human judgement is still crucial despite the growing usage of AI, particularly when it comes to making final hiring decisions and determining personal fit. Experts agree that AI is designed to support, not replace, human recruiters. As building and understanding interpersonal dynamics are essential, the need for human involvement is clearly highlighted. Human-AI collaboration is therefore crucial for optimising the hiring

process, as AI lacks the ability to comprehend and assess candidates' emotional and psychological needs.

According to the interview partners, for broader adoption of AI in the future, enhanced security and transparency in AI processes are essential. It is imperative to provide bias-free, high-quality training data and transparent data sources in order to avoid discrimination and foster trust in AI systems. Furthermore, resolving ethical and legal issues is essential for increasing AI usage. According to the interviewees, there is a need for global AI regulations to ensure comprehensive governance and regulatory frameworks. Lastly, addressing concerns over the costs of AI models is also important for broader adoption, as this is seen as being a very intransparent issue by interviewees. Therefore, to promote wider adoption, open cost structures and possible return on investments should be made evident. To create scalable and affordable AI solutions, businesses, regulatory bodies, and especially AI developers must work together.

8.1.4 Synthesis

Finally, by answering the three research questions in this thesis, the study provides critical insights into the role and impact of AI in recruitment processes. Overall, while using AI in hiring has many benefits, there are also difficult obstacles that businesses must overcome. Theoretically, using AI to promote inclusivity and diversity in job ads can help lessen biases. However, this is only true if AI algorithms are closely monitored and regularly evaluated. Otherwise, there is a chance that AI's decision-making process reinforces biases. This emphasises how important it is to have strong governance frameworks and continuous audits to ensure that AI systems work morally and fairly. A realistic evaluation of the expectation for AI demonstrates the continued need for human judgement to counteract the limitations of AI technologies.

Furthermore, a realistic evaluation of AI's potential to advance inclusivity and diversity is required. Generally, AI can support in reaching more diverse applicant pools; however, this is contingent upon the algorithms' constant optimisation and foundation on a variety of representative datasets. Thus, to

reduce unconscious biases, businesses must make sure that their AI systems are continuously reviewed and modified. Consequently, firms will have to invest a lot of money and time into the implementation of AI technologies, which can be especially challenging for startups. The costs include both direct costs for the technology itself as well as indirect costs for training and continuous development of the system as well as of the employees.

Another important issue is adherence to data protection laws. For businesses, complying with the GDPR and the forthcoming EU AI Act presents extreme obstacles. To get candidates' and employees' trust, this means that data processing must be transparent and clear, which is definitely hard to achieve due to the opaque nature of AIs.

In conclusion, effective AI integration in recruiting is more than just a technological challenge; it requires a fundamental change in business practises and mindsets. The key to a balanced and successful hiring strategy is cooperation between AI and human recruiters. To optimise recruiting outcomes from AI and minimise associated risks, firms must prioritise ethical considerations, diligent planning, and ongoing monitoring and adaption.

8.2 Limitations

Although this study provides profound insights, there are a number of limitations that could affect the generalisability of the findings. These limitations include those relating to data, geography, and methodology of research. First of all, the study uses a qualitative method based on semi-structured expert interviews. Although this approach offers deep insights into the experiences and perspectives of the interviewees, the findings are specific to the sample and may not be easily generalisable to a broader population. Although a sample size of twelve interviews is sufficient to reach theoretical saturation, it may not capture the full diversity of perspectives within the broad HR community. Consequently, the relevance of this limitations lies in the fact that the findings offer in-depth insights rather than broad generalisations.

Moreover, the research is restricted to Austria, and the results might not have direct relevance to HR practises in other countries with different regulatory frameworks and cultural backgrounds. It is significant to remember that while EU regulations offer a common framework, various nations still carry them out in different ways. As a result, the results are more relevant in an Austrian and European environment, but they should be taken cautiously when applied to other markets, like those in America or Asia. In addition, the focus on Austrian experts may overlook regional differences that could provide additional insights. Nonetheless, the research's main themes, which go beyond geographical and cultural differences, are influenced by broader HR and AI developments. This suggests that despite geographical and cultural variations, the main conclusions are still applicable and may provide useful perspectives for similar contexts within Europe.

Furthermore, there is a chance of response bias, since participants might give answers that are socially desirable or might not accurately reflect their experiences with AI tools. During the interviews, efforts were made to encourage openness and honesty, and the consistency of themes across different interviews suggests that the findings are robust. However, when interpreting the data, this potential bias needs to be taken into account. Additionally, the transcription and content analysis of the interviews involve a degree of subjectivity, which is inherent in qualitative research. This means, that some responses may be interpreted differently by other researchers despite careful transcription and coding practises, for example when it comes to assigning statements to the appropriate (sub)chapters. Moreover, even with rigorous review procedures, minor errors like typos could still happen in the transcriptions and coding. Although they are acknowledged for transparency, these minor issues are unlikely to have an impact on the overall conclusions.

Lastly, it is important to note that this thesis does not include the technical development or specific programming of algorithms and AI systems. This choice was made on purpose because HR professionals, not technical experts, are the research's main audience. The use of AI in hiring procedures is discussed in terms

of its practical uses as well as its managerial and ethical considerations. The study focuses on the effective implementation of AI to improve diversity and inclusivity, offering practical insights that HR practitioners may utilise in their work. As they are more interested in the actual applications of these technologies rather than in very technical aspects about developing AI algorithm, the goal of this research is to close the gap between technological possibilities and practical HR applications. This makes sure that the findings are relevant, understandable, and useful for those looking to integrate AI into their recruitment strategies.

9 Conclusion

For organisations planning to implement AI technologies to promote diversity and inclusivity in their hiring practices, this chapter offers practical guidelines. These suggestions, which are based on theoretical insights and empirical data, are meant to assist businesses in navigating the operational, ethical, and legal challenges of AI in hiring. Furthermore, recommendations for further research are discussed in the last part of this chapter.

9.1 Practical Recommendations

9.1.1 Develop a clearly stated AI Integration Plan

Companies should start by formulating a precise plan for integrating AI into their recruitment processes. This involves establishing specific objectives for inclusivity and diversity, choosing relevant AI technologies, and ensuring alignment with the company's broader HR and diversity strategies. This means that the selection of AI tools should be guided by the specific needs of the recruitment stages where AI can add the most value for the specific company, such as initial screening, candidate matching, or interview scheduling. For example, a different AI tools will be needed for CV screening compared to one used for video interviews. Therefore, companies need to find out in which stages they want to implement AI and based on that, they can choose the most relevant tools for them.

9.1.2 Address Ethical and Legal Considerations

AI in recruiting should prioritise ethical and legal aspects. Given the complexity of AI tools, companies have to navigate these challenges with practical strategies. Businesses should actively manage these issues rather than just making sure that compliance is met. First, it is critical to secure personal data and preserve applicant privacy. To protect consumer information, businesses should utilise encryption and strong data anonymisation strategies. Moreover, data integrity may be supported, and vulnerabilities can be found with the help of routine audits and assessments. Furthermore, the European Commission recommends the creation of an internal ethical AI board, which can offer supervision and direction. It can be helpful for SMEs without the capacity to create such boards to collaborate

with industry associations or seek outside advice from specialists in AI ethics. Furthermore, it is also critical to keep up with changing legislation, such as the EU's upcoming AI Act. To stay compliant, SMEs should consider joining industry forums or subscribing to information from regulatory agencies. Practical assistance can also be obtained from legal advisors specialising in AI and data protection. Additionally, organisations like the Austrian council for robotics and AI by the OECD, AI Austria, or the EU AI office can provide helpful information and support for the application of ethical AI.

Finally, it is imperative to further invest in ongoing education and practical training. To ensure that their HR and IT professionals are up to date on the latest developments in AI ethics and legal compliance, businesses should fund training programs for them. For example, initiatives like AI4EU and AI HLEG offer tools and training to assist companies in keeping up with AI advancements.

9.1.3 Ensure High-Quality and Diverse Training Data

Furthermore, the quality of the training data is among the most important requirements for the ethical and successful application of AI. Businesses need to make sure that their AI systems are trained on diverse, high-quality datasets that represent a wide range of demographics and experiences. This can help mitigate biases and ensure fairer outcomes. To preserve the integrity of the training data and the applicability of the AI system, regular audits and updates are required.

Collaborating with AI providers that emphasise diverse and high-quality training data is especially crucial for SMEs that lack the resources or interest to develop their own AI tools. SMEs should carefully assess possible AI suppliers, asking about their data sources and bias prevention procedures. Furthermore, they can also work with industry associations or academic institutions to gain access to high-quality datasets and to remain up to date on the best practises for data management and AI ethics.

9.1.4 Continuous Monitoring and Improvement

To remain effective and adjust to changing circumstances, like changing societal norms, AI systems need to be continuously assessed and enhanced. Regular feedback loops, performance evaluations, and updates based on new data and insights are essential for keeping the AI system relevant and accurate. In addition, organisations should also be prepared to make adjustments based on feedback from candidates and employees.

9.1.5 Implement Bias Detection and Mitigation Mechanisms

To address potential biases, organisations should put strong bias detection and mitigation procedures in place. This includes employing strategies like anonymising applicant data to concentrate on qualifications and skills or conducting regular bias audits to identify and correct any discriminatory pattern in AI decisions. Identifying and reducing biases can also be supported by employing a diverse team to supervise the development and implementation of AI systems.

9.1.6 Uphold Transparency and Explainability

Furthermore, establishing transparency in AI operations is essential to fostering trust with both job candidates and employees. Organisations should thus make sure that the AI systems they employ are explainable, which allows understanding and examining the decision-making processes. Although achieving full explainability is difficult, particularly for large language models such as ChatGPT, efforts should be directed towards producing comprehensible explanations of these systems' operations. This means, providing basic guidelines and limitations rather than technical specifics. As far as possible, providing explanations of how AI tools work and how decisions are made can help in gaining acceptance and trust from all stakeholders. To address the challenge related to the opacity of AI decisions, companies should create internal standards on how to assess final decisions, critically analyse AI-generated findings, and provide mechanisms for impacted parties to counteract these decisions.

Additionally, it is imperative to incorporate specialist training initiatives for recruiters to ensure they understand and can effectively communicate the

workings of AI systems. Due to the “black box” nature of AI technologies, trainings should assist recruiters to understand the inputs, prompting, outputs, and potential biases of these systems, rather than focusing on the detailed inner workings. With this training, recruiters will be able to address any concerns candidates may have and ensure that the hiring process remains transparent and comprehensible.

9.1.7 Encourage Inclusivity with AI-Enhanced Candidate Experience

With its ability to provide tailored communication, fast feedback, and a more engaging recruitment process, AI has potential to improve candidate experience. Organisations should leverage AI to improve how they interact with candidates, ensuring that the process is inclusive and respectful. This can improve the employer brand overall and draw in a more varied group of candidates.

9.1.8 Foster Human-AI Collaboration

While AI can greatly improve hiring procedures, human oversight is still necessary. Organisations have to make sure AI systems are employed to supplement human judgement, not to replace it. Final recruiting decision should always involve human recruiters because AI may not fully capture aspects like cultural fit or interpersonal skills. Lastly, training HR professionals to effectively collaborate with AI tools is also critical.

9.2 Recommendations for Further Research

Future research on AI in recruitment should include a global or multinational context. A comparative examination is necessary since different nations and regions have significantly diverse regulatory and legal frameworks that govern the use of AI in recruitment. Although notable differences might not be anticipated within Europe, comparing the regulatory landscapes of America or Asia could provide insightful information. Such studies could offer insightful information about how these variations affect the application and effectiveness of AI in hiring. Researchers can create globally applicable standards and best practises that take into account various legal and cultural contexts by having a thorough understanding of these global viewpoints. In addition to a global perspective,

conducting long-term studies could be essential for observing the long-term effects of AI integration in recruitment processes. Those studies could monitor changes over time, whereas current studies, including this one, provide a snapshot based on current practises and views. This method would make it possible to evaluate the long-term effects of AI on diversity metrics, recruiting outcomes, and organisational culture, providing a more thorough understanding of the sustainability of AI technologies in recruiting processes.

Furthermore, additional consideration should be given to how AI affects the candidate experience. According to some interviewees, AI has the ability to improve candidate engagement through tailored recruitment processes and timely feedback. On the one hand, this can improve the employer brand and attract top talent. On the other hand, even though AI can provide quick responses, there are concerns regarding the impersonal aspect of engaging with automated systems in contrast to personal interactions with people. To investigate how various AI tools affect candidate perceptions, satisfaction, and overall experience during the recruitment process, in-depth research is needed on this topic. This knowledge could help organisations leverage AI to improve their employer brand and attract top talent.

Research on industry-specific applications of AI in recruitment is another promising area. Tailored AI solutions could potentially handle the distinct recruitment issues and requirements faced by various businesses. For instance, AI applications in the technology sector may differ significantly from those in healthcare or manufacturing. Gaining an understanding of these differences may help design more specialised and effective AI systems that meet the unique requirements of different businesses.

Lastly, it is imperative to continuously observe and analyse the regulatory environment around AI. Research should look at how new laws and regulations affect the use of AI in recruiting, identify compliance issues, and suggest ways to navigate the complicated legal landscape – especially with regard to the forthcoming EU AI Act. Keeping up with these developments will provide

organisations with up-to-date guidance on preserving compliance while utilising AI technologies.

10 List of References

- Albert, E. T. (2019). AI in talent acquisition: A review of AI-applications used in recruitment and selection. *Strategic HR Review*, 18(5), 215–221.
<https://doi.org/10.1108/SHR-04-2019-0024>
- Artikel 22: Automatisierte Entscheidungen im Einzelfall einschließlich Profiling, Verordnung (EU) 2016/679 des europäischen Parlaments und des Rates zum Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten, zum freien Datenverkehr und zur Aufhebung der Richtlinie 95/46/EG (Datenschutz-Grundverordnung), 46 (2016). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679>
- Barton, T., & Müller, C. (Eds.). (2021). *Künstliche Intelligenz in der Anwendung: Rechtliche Aspekte, Anwendungspotenziale und Einsatzszenarien*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30936-7>
- Beattie, G., & Johnson, P. (2012). Possible unconscious bias in recruitment and promotion and the need to promote equality. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 16(1), 7–13. <https://doi.org/10.1080/13603108.2011.611833>
- Berger-Grabner, D. (2016). *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften* (3rd ed.). Springer Fachmedien Wiesbaden.
<http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-13078-7>
- Black, J. S., & Van Esch, P. (2020). AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it? *Business Horizons*, 63(2), 215–226.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.12.001>
- Blum, B., & Kainer, Prof. Dr. F. (2019). *Rechtliche Aspekte beim Einsatz von KI in HR. Künstliche Intelligenz in Der Personalarbeit: Chancen Und Risiken*.
- Böhm, S., Linnyk, O., Kohl, J., Weber, T., Teetz, I., Bandurka, K., & Kersting, M. (2020). *Analysing Gender Bias in IT Job Postings: A Pre-Study Based on Samples from the*

- German Job Market. *Proceedings of the 2020 on Computers and People Research Conference*, 72–80. <https://doi.org/10.1145/3378539.3393862>
- Bortz, J., & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation* (4th ed.). Springer.
- Bouchon-Meunier, B. (2021). Ethics, Diversity and Consciousness in AI [President's Message]. *IEEE Computational Intelligence Magazine*, 16(3), 3–4. <https://doi.org/10.1109/MCI.2021.3084388>
- Buchanan, B. G. (2006). A (Very) Brief History of Artificial Intelligence. *American Association for Artificial Intelligence*, 26(4).
- Calabrese, G., Bianco, R., & Anjomrouz, E. (2023). Gender diversity in the workplaces: Regulatory framework, public policies, and a possible future scenario. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 7(3), 27–41. <https://doi.org/10.22495/cgobrv7i3p3>
- Cappelli, P., Tambe, P., & Yakubovich, V. (2018). Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3263878>
- Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., Abadie, A., & Truong, L. (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100899. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2022.100899>
- Clark, A. E., D'Ambrosio, C., & Zhu, R. (2021). Job quality and workplace gender diversity in Europe. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 183, 420–432. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2021.01.012>
- Diewald, G. (2018). Zur Diskussion: Geschlechtergerechte Sprache als Thema der germanistischen Linguistik – exemplarisch exerziert am Streit um das sogenannte generische Maskulinum. *Zeitschrift für germanistische Linguistik*, 46(2), 283–299. <https://doi.org/10.1515/zgl-2018-0016>

- Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why Diversity Programs Fail. *Harvard Business Review*, July-August.
- European Commission. (2019). *Ethics Guidelines for trustworthy AI*.
- European Commission. (2020). *Eine Union der Gleichheit: Strategie für die Gleichstellung der Geschlechter 2020-2025*.
- European Commission. (2024). European AI Office. In *Shaping Europe's digital future*.
<https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/ai-office>
- European Parliament. (2024). *Artificial Intelligence Act* (P9_TA(2024)0138; p. 459).
- European Parliament. Directorate General for Parliamentary Research Services. (2019). *A governance framework for algorithmic accountability and transparency*.
Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2861/59990>
- Fernández-Martínez, C., & Fernández, A. (2020). AI and recruiting software: Ethical and legal implications. *Paladyn, Journal of Behavioral Robotics*, 11(1), 199–216.
<https://doi.org/10.1515/pjbr-2020-0030>
- FH Joanneum. (2021). *Guideline for Good Scientific Practice and Prevention of Research Misconduct*.
- Gaucher, D., Friesen, J., & Kay, A. C. (2011). Evidence that gendered wording in job advertisements exists and sustains gender inequality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(1), 109–128. <https://doi.org/10.1037/a0022530>
- Holstein, K., Vaughan, J. W., Daumé III, H., Dudík, M., & Wallach, H. (2019). Improving fairness in machine learning systems: What do industry practitioners need? *Proceedings of the 2019 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 1–16. <https://doi.org/10.1145/3290605.3300830>
- Huang, X., Yang, F., Zheng, J., Feng, C., & Zhang, L. (2023). Personalized human resource management via HR analytics and artificial intelligence: Theory and implications.

- Asia Pacific Management Review*, S1029313223000295.
<https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.04.004>
- Hunkenschroer, A. L., & Luetge, C. (2022). Ethics of AI-Enabled Recruiting and Selection: A Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 178, 977–1007.
- Isaac, C., Lee, B., & Carnes, M. (2009). Interventions That Affect Gender Bias in Hiring: A Systematic Review. *Academic Medicine*, 84(10), 1440–1446.
<https://doi.org/10.1097/ACM.0b013e3181b6ba00>
- Kiradoo, Dr. G. (2022). *Diversity, Equity, and Inclusion in the Workplace: Strategies for Achieving and Sustaining a Diverse Workforce*.
- Martin, K. (2022). *Ethics of Data and Analytics: Concepts and Cases* (1st ed.). Auerbach Publications. <https://doi.org/10.1201/9781003278290>
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse* (12th ed.). Beltz.
- McKinsey & Company. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*.
- McKinsey Global Institute. (2018). *Skill Shift—Automation and the future of the workforce*.
- Mey, G., & Mruck, K. (Eds.). (2020). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie: Vol. 2: Designs und Verfahren* (2nd ed.). Springer Fachmedien Wiesbaden.
<http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-26887-9>
- Misoch, S. (2019). *Qualitative Interviews* (2nd ed.). Walter de Gruyter GmbH.
- Mohapatra, M., & Sahu, P. (2017). Optimizing the Recruitment Funnel in an ITES Company: An Analytics Approach. *Procedia Computer Science*, 122, 706–714.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.427>
- Monster UK & Ireland (Director). (2021, March 22). *How to Write Job Ads with Diversity and Inclusion*. <https://www.youtube.com/watch?v=POefazSVcfE&t=26s>

- Mujtaba, D. F., & Mahapatra, N. R. (2019). Ethical Considerations in AI-Based Recruitment. *2019 IEEE International Symposium on Technology and Society (ISTAS)*, 1–7. <https://doi.org/10.1109/ISTAS48451.2019.8937920>
- Neal, A., Yeo, G., Koy, A., & Xiao, T. (2012). Predicting the form and direction of work role performance from the Big 5 model of personality traits. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 175–192. <https://doi.org/10.1002/job.742>
- Panczuk, M. (2016). *Corporate Recruiting Best Practice: 16 Handlungsempfehlungen für innovative Personalbeschaffung*.
- Pilhofer, K., & Holgersson, C. (2015). Diversity at work—The practice of inclusion. *Scandinavian Journal of Management*, 31(3), 453–454. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2015.02.004>
- Rasipuram, S., B., P. R. S., & Jayagopi, D. B. (2016). Asynchronous video interviews vs. Face-to-face interviews for communication skill measurement: A systematic study. *Proceedings of the 18th ACM International Conference on Multimodal Interaction*, 370–377. <https://doi.org/10.1145/2993148.2993183>
- Ryzhkov, A. (2024, June 9). *9 Essential Startup Costs for Launching an AI Driven Job Recruitment Business*. FinModelsLab. <https://finmodelslab.com/blogs/startup-costs/ai-driven-job-recruitment-startup-costs>
- Sajjadiani, S., Sojourner, A. J., Kammeyer-Mueller, J. D., & Mykerezzi, E. (2019). Using machine learning to translate applicant work history into predictors of performance and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 104(10), 1207–1225. <https://doi.org/10.1037/apl0000405>
- Sevier, R. (2000). Building an Effective Recruiting Funnel. *Journal of College Admission*.
- Statista. (2020, June). *Diversitäts-Index in Vorständen der DAX 30-Unternehmen nach Branche und Dimension 2020*. Statista.

- <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1226382/umfrage/diversity-in-vorstaenden-der-dax-30-unternehmen-nach-branche-und-dimension/>
- Suen, H.-Y., Hung, K.-E., & Lin, C.-L. (2019). TensorFlow-Based Automatic Personality Recognition Used in Asynchronous Video Interviews. *IEEE Access*, 7, 61018–61023. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2019.2902863>
- Thornicroft, D. (2014). Understanding types of discrimination in the workplace. *Nursing and Residential Care*, 16(4), 229–230. <https://doi.org/10.12968/nrec.2014.16.4.229>
- Thurston, S. (2023, August 17). A comprehensive Guide To The Recruitment Funnel. *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/comprehensive-guide-recruitment-funnel-simon-thurston/>
- Tilmes, N. (2022). Disability, fairness, and algorithmic bias in AI recruitment. *Ethics and Information Technology*, 24(2), 21. <https://doi.org/10.1007/s10676-022-09633-2>
- Troger, H. (2017). *Die Führungskraft als Personalmanager: Eine neue Rollenverteilung zwischen Führungskräften und HR-Management* (1st ed.). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Verband der Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (2024, June 4). *Liste der Fachzeitschriften in VHB-JOURQUAL3*. Liste Der Fachzeitschriften in VHB-JOURQUAL3. <https://vhbonline.org/service/vhb-jourqual/vhb-jourqual-3/gesamtliste>
- Verhoeven, T. (Ed.). (2020). *Digitalisierung im Recruiting: Wie sich Recruiting durch künstliche Intelligenz, Algorithmen und Bots verändert*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25885-6>
- West, S. M., Whittaker, M., & Crawford, K. (2019). *Discriminating Systems*. AI Now Institute. <https://ainowinstitute.org/discriminatingystems.html>.
- Wilson, C., Ghosh, A., Jiang, S., Mislove, A., Baker, L., Szary, J., Trindel, K., & Polli, F. (2021). Building and Auditing Fair Algorithms: A Case Study in Candidate Screening.

Proceedings of the 2021 ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency, 666–677. <https://doi.org/10.1145/3442188.3445928>

11 Appendix

11.1 Interview Guideline (English)

1) Introduction:

- Introducing myself and the topic of the Master's thesis including the research questions
- Asking for consent to record the interview
- Asking for consent to transcribe the interview and include parts of it in the Thesis

2) Main part of Interview:

General questions about AI in Recruiting:

- Can you describe your experiences with recruitment technologies? (with or without AI)
- Have you also had experience with AI in recruiting? (optimisation of job descriptions, CV screening, video interviews)
- If yes, why do you use AI in recruiting?
- In your opinion, where can AI bring benefits in recruiting?
- And what, in your opinion, are the disadvantages of AI in recruiting?

Contribution of AI to Diversity and Inclusivity:

- In what ways have you or others used AI to promote diversity and inclusion in the recruitment process?
- How do you think AI technologies help identify and reduce unconscious biases in job descriptions and candidate selection?
- Can you provide examples of how AI has successfully promoted diversity in your organisation or others you know?

Challenges and Ethical Considerations:

- What are the main challenges you face in implementing AI in recruitment processes?
- How do you address potential ethical concerns related to privacy, bias, and transparency when using AI for recruiting?

-
- What ethical risks do you see in relying on AI for important hiring decisions?
 - Have there been any resistance or concerns within your organisation regarding the use of AI in recruiting? If so, how were these addressed?

Future Outlook:

- How do you see the future role of AI in recruiting?
- Are there plans to improve or adapt your current AI tools?
- What would need to change for you to use (more) AI in recruiting?

3) Conclusion: Summary and Thanks

- Do you have any questions or do you want to add anything else?
- Thank the person for the cooperation

11.2 Interview Guideline (German)

1) Einleitung:

- Mich und das Thema der Arbeit mit den Forschungsfragen vorstellen
- Einholung der Zustimmung zur Aufzeichnung des Gespräches
- Einholung des Einverständnisses, das Interview zu transkribieren und Teile davon die die Masterarbeit aufzunehmen

2) Hauptteil:

Allgemeine Fragen über KI im Recruiting:

- Können Sie Ihre Erfahrungen mit Rekrutierungstechnologies beschreiben? (mit oder ohne KI)
- Haben Sie auch bereits Erfahrungen mit KI im Recruiting? (Optimierung der Stellenausschreibung, CV-Screening, Videointerviews)
- Wenn ja, warum verwenden Sie KI im Recruiting?
- Wo kann KI Ihrer Meinung nach im Recruiting Vorteile bringen?
- Und was sind Ihrer Meinung nach die Nachteile von KI im Recruiting?

Beitrag von KI zu Diversität und Inklusion:

- Auf welche Weise haben Sie oder andere KI eingesetzt, um Diversität und Inklusion im Rekrutierungsprozess zu fördern?
- Wie helfen Ihrer Meinung nach KI-Technologies dabei, unbewusste Vorurteile in Stellenausschreibungen und bei der Kandidatenauswahl zu identifizieren und zu mindern?
- Können Sie Beispiele dafür geben, wie KI erfolgreich Diversität in Ihrer Organisation oder anderen, die Sie kennen, gefördert hat?

Challenges und ethische Aspekte:

- Welche wesentlichen Herausforderungen begegnen Ihnen bei der Implementierung von KI in Rekrutierungsprozessen?
- Wie gehen Sie mit potenziellen ethischen Bedenken in Bezug auf Privatsphäre, Voreingenommenheit und Transparenz beim Einsatz von KI für die Rekrutierung um?

- Welche ethischen Risiken sehen Sie beim Verlassen auf KI für wichtige Einstellungsentscheidungen?
- Gab es Widerstände oder Bedenken innerhalb Ihrer Organisation gegen den Einsatz von KI in der Rekrutierung? Wenn ja, wie wurden diese angegangen?

Zukunftsperspektiven:

- Wie sehen Sie die zukünftige Rolle von KI in der Rekrutierung?
- Gibt es Pläne, Ihre aktuellen KI-Tools zu verbessern oder anzupassen?
- Was müsste sich ändern, damit Sie (mehr) KI im Recruiting verwenden?

3) Abschluss: Zusammenfassung und Danksagung:

- Haben Sie noch Fragen oder wollen Sie noch etwas hinzufügen?
- Bedanken für die Zusammenarbeit

11.3 Coding for Qualitative Content Analysis

To guarantee a transparent coding process of the qualitative content analysis, the following subchapter provide insight into how the statements of the interviewees were coded. As explained in the methodology chapter, the first step was paraphrasing (Z1), followed by an English translation of the German paraphrases. After that, the statements were generalised (Z2), and twice reduced (Z3-Z4) to increase the level of abstraction. Because the five columns are each filled with so many information, they had to be divided into two parts. Therefore, the first two steps are shown first followed by the last three steps.

11.3.1 I1

Z1: Paraphrasing	English Translation
Es gibt verschiedene Rekrutierungstools, die den gesamten Prozess von der Stellenausschreibung bis zur Rückmeldung an die Bewerber digitalisiert	There are various recruitment tools that digitize the entire process from job posting to applicant feedback
Die Tools werden verwendet, um Stellenausschreibungen durch ein neues Design zu optimieren	The tools are used to optimise job postings through a new design
Die Tools führen SEO-Optimierungen durch, um Stellenanzeigen besser im Internet auffindbar zu machen	The tools perform SEO optimisations to make job ads more easily found on the internet
Die Tools ermöglichen eine zielgruppenspezifische Ansprache der Bewerber	The tools enable target communication with applicants
Die Tools integrieren den Werteprozess der Organisation in den Rekrutierungsprozess	The tools integrate the organisation's value process into the recruitment process
Die Tools helfen dabei, denn Rekrutierungsprozess im Sinne des Employer-Branding zu gestalten	The tools help design the recruitment process in terms of employer branding
Das Bewerber-Matching mit KI steht noch am Anfang	Candidate matching with AI is still in its early stages
Lebenslauf und Ausschreibungsdesign werden hochgeladen und miteinander verglichen	Upload CV and job posting design and then match them against each other
Empfehlungen werden abgeleitet, ob ein Kandidat zum Profil passt	Generate recommendations on whether the candidate fits the profile
Datenschutzthemen im Hintergrund sind immer sehr schwierig	Data protection issues in the background are always very challenging
Informationen müssen unkenntlich gemacht werden, wenn man mit öffentlichen Systemen arbeitet	Information must be anonymised when working with public systems
Die Tools helfen dabei, die Zielgruppen besser anzusprechen	The tools help to better address target groups
Die Tools helfen, neue textliche Ausschreibungsideen zu generieren	The tools help to generate new textual job posting ideas
Die Tools können die Effizienz steigern	The tools can increase efficiency
Die Integration von KI in den Innovationsprozess kann die Kreativität erhöhen	Integrating AI into the innovation process can increase creativity
Die Nutzung von KI kann helfen, sich auf dem Arbeitsmarkt zu unterscheiden	Using AI can help differentiate in the job market
Vorschläge erhalten, welche Personen für bestimmte Stellen angesprochen werden sollten	Get suggestions on which types of people to address for certain positions
Die KI schlägt vor, welche neuen Zielgruppen für bestimmte Jobdesigns oder Jobmöglichkeiten angesprochen werden können	AI suggests which new target groups can be addressed for certain job designs or job opportunities
Der größte Vorteil von KI ist die zielgruppenspezifische und individuelle Anpassung an Bewerber	The biggest advantage of AI is the targeted and individual adjustment to applicants
Es ist wichtig, dass KI authentisch wirkt	It is important that AI appears authentic
Die richtige Anwendung von KI erfordert gute Kenntnisse	The correct application of AI requires good know-how
Ohne richtige Anwendung wirken KI-generierte Ausschreibungen künstlich	Without proper application, AI-generated job postings appear inauthentic
Ein Nachteil ist die falsche Anwendung von KI	A disadvantage is the incorrect application of AI
Datenschutz ist ein großes Thema	Data protection is a big issue
Es ist unklar, wo die hochgeladenen Daten landen und wie sie verwendet werden	It is unclear what happens with the uploaded data and how it is used
Die rechtliche Lage ist derzeit unsicher	The legal situation is currently uncertain
Der EU AI-Act definiert Recruiting als eine der höchsten Gefahrenzonen mit höchster Risikostufe	The EU AI-Act defines recruiting as one of the highest risk zones
Bei KI-Matching-Verfahren muss man besonders auf die Trainingsdaten achten	In AI matching processes, special attention must be paid to the training data used
Man muss darauf achten, dass Daten keine Diskriminierung verursachen	Care must be taken to ensure that data does not cause discrimination

KI diskriminiert derzeit noch	AI still discriminates currently
KI sollte eingesetzt werden, um Stellenausschreibungen inklusiv und genderneutral zu formulieren und Diversität zu fördern	AI should be used to create inclusive and gender-neutral job postings and promote diversity
ChatGPT wird für inklusive Stellenausschreibungen genutzt	ChatGPT is used for creating inclusive job postings
Barrieren werden abgebaut	Breaking down barriers
Es werden neue Jobs entstehen, bei denen Inklusion eine große Rolle spielt	New jobs will emerge where inclusion is a major factor
Der richtige Einsatz von KI wäre ein großer Sprung der Wirtschaft	The correct use of AI would be a major improvement in the economy
Abhängig von den Trainingsdaten	Dependent on the training data
Es wäre gut, wenn KI Potenziale entdecken könnte	It would be great if AI could discover potentials
Potenziale von Quereinsteigern entdecken	Discovering the potential of career changers
Menschen werden durch KI gescored	People are scored by AI
Bestimmte Gruppen werden durch KI ausgeschlossen	Certain groups are excluded by AI
Die Menschenwürde muss beim Einsatz von KI-Systemen gewahrt bleiben	Human dignity must be preserved when using AI systems
Es ist wichtig, dieses Thema in allen Prozessen anzusprechen	It is important to address this issue in all processes
Menschen, die erstmals mit KI in Kontakt kommen sollten aufgeklärt werden, insbesondere über Gefahrenpotenziale und Missbrauchsmöglichkeiten	People using AI for the first time should be educated about potential dangers and misuse
Organisationen sollten auf dieses Thema hingewiesen und aufgeklärt werden	Organisations should be informed and educated about this issue
Das ist verrückt	That is crazy
Das ist ethisch nicht vertretbar	That is ethically unacceptable
Besonders bei der aktuellen Technik, ethisch nicht vertretbar	Ethically unacceptable, especially with the current technology
Der Mensch muss immer eingreifen, um die Ethik zu wahren und Potenziale zu nutzen	Humans must always intervene to preserve ethics and utilise potentials
Ja, auf jeden Fall	Yes, definitely
Junge Generationen sind aufgeschlossener gegenüber KI und wollen sie mehr einsetzen	Younger generations are more open to AI and want to use it more
Der Einsatz von KI hängt auch vom Ausbildungsgrad ab, besonders bei administrativen Aufgaben	The use of AI also depends on the level of education, administrative tasks are more sensible
KI ist noch nicht vollständig in den Recruiting Prozess integriert	AI is not yet fully integrated into the recruiting process
Aufklärung	Education
Man muss erklären, dass KI noch nicht so disruptiv ist	It has to be explained that AI is not yet that disruptive
Personen sollten sich mit KI auseinandersetzen	People should engage with AI
Wer sich KI verweigert, riskiert seinen Job mehr als diejenigen, die sich damit beschäftigen	Those who refuse AI risk their job more than those who engage with it
Man bringt Menschen KI näher und zeigt ihnen, wie sie funktioniert	People are introduced to AI and shown how it works
Man macht es interessanter	It is made more interesting
Mitarbeiter sollen es selbst ausprobieren	Employees should try it out themselves
Erfahrungsaustausch mit anderen Organisationseinheiten	Experience exchange with other organisational units
Gegenseitiges Ausprobieren und Wissenstransfer unterstützen	Supporting mutual experimentation and knowledge transfer
KI wird vor allem im Recruiting-Bereich viel Raum einnehmen	AI will take up a lot of space and scope of AI setup, especially in the recruiting area
KI wird neue Möglichkeiten bieten, um potenzielle Kandidaten anzusprechen	AI will offer new ways to address potential candidates
Chatbots führen Interviews und bestimmen, wo Bewerber in den Prozess passen	Chatbots conduct interviews and determine where applicants fit in the process
Chatbots helfen, Gespräche zusammenzufassen	Chatbots will help summarize interviews
Ein großer Teil des Recruitings wird durch KI ersetzt	A large part of recruiting will be replaced by AI
Es sind neue Anforderungen und Kompetenzen für Recruiter erforderlich	New requirements and skills for recruiters are necessary
Wir sollten offen für die Möglichkeiten sein	We should be open to the possibilities
Es sollte immer mit gesundem Menschenverstand angegangen werden	It should always be approached with common sense
Die Möglichkeiten und Grenzen von KI sollten gemeinsam entdeckt werden	The possibilities and limits of AI should be discovered together
Menschen haben die Fähigkeit, Emotionen zu spüren und zu sehen	Humans have the ability to feel and see emotions
Letztendlich ist wichtig, Mensch zu bleiben	It is important to remain human throughout the process
Das ist verrückt	That is crazy

Z2: Generalisation	Z3: First Reduction	Z4: Second Reduction
Recruitment tools digitize the entire application process	Recruitment tools digitize the application process	Process optimisation
AI tools optimise the design of job postings	Job posting optimisation	Examples of AI tools
AI tools use SEO optimisations for better findability of job ads	SEO optimisations for better findability	Examples of AI tools
AI tools improve targeted applicant communication	Targeted applicant communication	Targeted recruitment
AI tools integrate the organisation's value process into the recruitment process	Integration of the value process into the recruitment process	Process optimisation
AI tools support employer branding in the recruitment process	Support of Employer branding	Process optimisation
AI-based candidate matching is still in its early stages	Early-stage of AI candidate matching	Examples of AI tools

CV and job posting design are uploaded and matched	Match of CV and job posting design	Targeted recruitment
Recommendations are generated on candidate-profile fit	Candidate-profile fit recommendations	Targeted recruitment
Data protection issues in the background are challenging	Challenging data protection issues	Data Privacy, Security, and Legal situation
Information must be anonymised in public systems	Anonymising information in public systems	Data Privacy, Security, and Legal situation
AI tools improve addressing target groups	Improved addressing of target group	Targeted recruitment
AI tools generate new textual job posting ideas	Generating new job posting ideas	Targeted recruitment
AI tools increase efficiency	Efficiency increase	Process optimisation
AI integration increases creativity in the innovation process	AI increases creativity in innovation	Process optimisation
AI use enables differentiation in the job market	Job market differentiation	Process optimisation
Get suggestions on which people to address for certain positions	Position-specific candidate suggestions	Targeted recruitment
AI suggests new target groups for job design and job opportunities	New target groups for job designs	Diversity and Inclusivity
AI enables targeted and individual applicant adjustment	Targeted and individual applicant adjustment	Targeted recruitment
The authenticity of AI must be ensured	Ensuring AI authenticity	Training Data Quality
Good know-how is necessary for the correct application of AI	Know-how for correct AI application	Knowledge, education, and training
Incorrect application of AI leads to inauthentic job postings	Inauthentic job postings through incorrect AI application	Knowledge, education, and training
Incorrect application of AI is disadvantageous	Disadvantage through incorrect application	Knowledge, education, and training
Data protection is a significant issue	Significant data protection issue	Data privacy, security, and legal situation
Uncertainty about the location and use of uploaded data	Uncertainty about use of uploaded data	Data privacy, security, and legal situation
Legal uncertainty exists	Legal uncertainty	Data privacy, security, and legal situation
Recruiting is defined as a high-risk zone by the EU AI-Act	High-risk recruiting by EU AI-Act	Data privacy, security, and legal situation
Special attention to training data in AI matching processes	Special attention to AI training data	Training Data Quality
Ensuring data does not cause discrimination	Preventing data discrimination	Training Data Quality
AI currently causes discrimination	At the moment, discrimination through AI	Ethical concerns
AI promotes inclusive and gender-neutral job postings and diversity	Inclusive and gender-neutral job postings	Promoting Gender-neutral and inclusive job postings
Use of ChatGPT for inclusive job postings	ChatGPT usage for inclusive job postings	Promoting Gender-neutral and inclusive job postings
Removal of barriers	Barrier removal	Addressing Bias and Barriers
New jobs with inclusion as a major factor	New inclusion jobs will emerge	Enhancing Workforce Diversity
Correct use of AI brings major economic progress	Economic progress through correct AI usage	Process Optimisation
Dependent on training data	Training data dependency	Training data quality
AI should discover potentials	AI should discover potentials	Addressing Bias and Barriers
Discovering potential of career changers	Discovering potential of new entrants	Addressing Bias and Barriers
AI scores people	Scoring of people	Ethical concerns
AI excludes certain groups	Group exclusion	Ethical concerns
Human dignity must be ensured in AI used	Ensuring human dignity in AI use	Ethical concerns
This issue must be addressed in all processes	Addressing the issues in all processes	Knowledge, education, and training
Education about potential dangers and misuse when first encountering AI	AI danger education	Knowledge, education, and training
Organisations should be educated	Educating organisation	Knowledge, education, and training
That is extreme	Extreme	Independent AI decisions
Ethically unacceptable	Unethical	Independent AI decisions
Ethically unacceptable with the current technology	Unethical with current technology	Independent AI decisions
Human intervention is necessary to preserve ethics and utilise potentials	Necessary human intervention to preserve ethics and utilise potentials	Independent AI decisions
Definitely yes	Yes	Attitude towards AI
Younger generations prefer the use of AI	Younger generations use more AI	Attitude towards AI
The level of education influences the attitude towards AI use	Education level influences attitude towards AI use	Attitude towards AI
AI is not fully integrated into the recruiting process	Incomplete integration in the recruiting process	Attitude towards AI
Education	Education	Mitigation Strategies
Explanation that AI is not yet that disruptive	Explanation that AI is not yet that disruptive	Mitigation Strategies
People should engage with AI	Engaging with AI	Mitigation Strategies
Refusal of AI use risks the job	Job risk through AI refusal	Attitude towards AI
People are familiarised with AI	Familiarising with AI	Mitigation Strategies
It is made more interesting	Making it more interesting	Mitigation Strategies
Employees should try it out themselves	Employees should try it out themselves	Mitigation Strategies

Experience exchange between organisation units	Experience exchange	Mitigation Strategies
Support mutual experimentation and knowledge transfer	Experimentation and knowledge transfer	Mitigation Strategies
AI will increase a lot in recruiting	AI will increase a lot in the recruiting	Increase
AI will create new ways to address candidates	New ways to address candidates	New Solutions and Requirements
Chatbots conduct interviews and place applicants	Chatbot interviews	New Solutions and Requirements
Chatbots will summarise interviews	Interview summaries	New Solutions and Requirements
AI will replace a large part of recruiting	AI will replace a large part of recruiting	Increase
New requirements and skills for recruiters are necessary	New requirements and skills for recruiters	New Solutions and Requirements
Openness to possibilities	Openness to possibilities	Human Integration with AI
Application of common sense	Common sense	Human element
Discovering and showing AI possibilities and limits	Discovering AI possibilities and limits	Mitigation Strategies
Humans can perceive emotions	Humans can perceive emotions	Human element
Humanity must be maintained throughout the process	Maintaining humanity	Human element

11.3.2 I2

Z1: Paraphrasing	English Translation
KI auf LinkedIn	AI on LinkedIn
Das System unterstützt und automatisiert	The system supports and automates
Je nach Eingabe der Stichworte erhält man die entsprechenden Ergebnisse	Depending on the keywords entered, one gets the corresponding results
Verwendung von ChatGPT für Stellenausschreibungen	Use of ChatGPT for job postings
Unglaublich schnell	Incredibly fast
Sehr gezielt	Very targeted
Sehr genau	Very precise
Neue Zielgruppen werden erschlossen	Opens up new target groups
Rekrutierungsstrategie von ChatGPT beraten lassen	Get recruitment strategy advice from ChatGPT
Emails schreiben lassen	Writing emails
Algorithmen sind nicht beurteilbar	Algorithms cannot be assessed
Hängt stark von den Trainingsdaten der KI ab	Depends heavily on the data the AI was trained with
Persönliche Weiterentwicklung wird nicht berücksichtigt	Personal development is not considered
Das Tempo ist erschöpfend	Drains you due to Pace and Scope of AI setup
Einrichtung ist zeit- und energieaufwendig	Setup is time and energy-consuming
Welche Aspekte werden berücksichtigt?	What aspects are considered?
Dateninterpretation ist eine große Blackbox	How data is interpreted is a big black box
Bei vielen Bewerbern hilft das Ausgieben extrem	With too many applicants, filtering helps a lot
Wo bleibt der menschliche Kontakt?	Where is the human touch?
Menschliche Zwischenebene muss immer noch passen, um Stimmung und Energie zu erzeugen	Human intermediate level must still fit to create mood and energy
Das humane Element bleibt unklar	I don't know where the human element still remains
Neue Zielgruppen suchen	Seek new target groups
Leute gezielt und spezialisiert suchen und ansprechen	Search for and address people in a targeted and specialised way
Es muss sichergestellt werden, dass es einen KI-Standard gibt	One must have security that what is used has an AI standard
Muss gegenüber Bewerbern und Mitarbeitern darstellbar sein	It must also be presentable to potential applicants as well as employees in the company
Teilweise schwer zu erklären	Partially hard to explain
Hohe Skepsis gegenüber Algorithmen	High scepticism towards algorithms
Ein dominanter Anwender	One dominant player
Man kommt nicht mehr daran vorbei	You cannot get past them anymore
Man muss KI verwenden, weil es alle machen	One must use AI because everyone is doing it
Mehr Sicherheit	More security
Mehr Transparenz	More transparency
Datenqualität	Data quality
Dass keine Diskriminierung stattfindet	Ensuring no discrimination occurs

Z2: Generalisation	Z3: First Reduction	Z4: Second Reduction
AI on LinkedIn	LinkedIn	Examples of AI tools
System supports and automates	Automation and support	Process optimisation
Results dependent on keywords entered	Keyword-based results	Process optimisation
Use of ChatGPT for job postings	Use of ChatGPT for job postings	Examples for AI tools
Incredibly fast	Pace and Scope of AI setup	Process optimisation
Very targeted	Targeted	Targeted recruitment
Very precise	Precise	Targeted recruitment
Opens new target groups	New target groups	Diversity and Inclusivity
Getting recruitment strategy advice from ChatGPT	ChatGPT recruitment strategy advice	Process optimisation
Getting emails written	Emails writing	Process optimisation
Algorithms cannot be assessed	Un-assessable algorithms	Data Privacy, Security, and Legal Situation

Strongly dependent on AI training data	Strongly dependent on AI training data	Training Data Quality
Lack of consideration of personal development	Lack of consideration of personal development	Ethical Concerns
The Pace and Scope of AI setup is exhausting	Exhausting Pace and Scope of AI setup	Technological Limitations
Time and energy-consuming setup	Time-consuming setup	Technological Limitations
Unclear consideration of aspects	Unclear aspect consideration	Training Data Quality
Data interpretation is a black box	Data interpretation is a black box	Training Data Quality
Filtering helps with many applicants	Applicant filtering with many applications	Process Optimisation
Loss of human touch	Loss of human touch	Ethical Concerns
Need for human intermediate level	Need for human intermediate level	Ethical Concerns
The human element remains unclear	Unclear human element	Ethical Concerns
Seeking new target groups	New target groups	Enhancing Workforce Diversity
Targeted and specialised search and address	Targeted search	Enhancing the Recruitment Process
Ensuring compliance with AI standards	AI standards compliance	Data Governance and Legal Compliance
Must be presentable to potential applicants and employees	Comprehensible to applicants and employees	Knowledge, Education, and Training
Partially difficult to explain	Partially difficult to explain	Knowledge, Education, and Training
High scepticism towards algorithms	Algorithm scepticism	Ethical concerns
A dominant player	Dominant Player	Increase
Cannot be bypassed	Unavoidable	Increase
AI usage is necessary because everyone uses it	Necessary AI usage	Increase
Increased security	Increased security	Prerequisites for increased AI Usage
Increased transparency	Increased transparency	Prerequisites for increased AI Usage
Ensuring data quality	Data quality	Prerequisites for increased AI Usage
Preventing discrimination	No discrimination	Prerequisites for increased AI Usage

11.3.3 I3

Z1: Paraphrasing	English Translation
Erstellung von Personas	Creating personas
Planen von HR-Kampagnen-Inhalten	Planning HR campaign content
Verwenden von Company-GPT	Using Company-GPT
Höherer Informationsgrad auf Webseite und anderen Plattformen	Higher degree of information on website and other platforms
Besseres Angebot über Jobs, Firma, interne Werte, etc.	Offering better information about jobs, company, internal values, etc.
Man kann alle Sprachen der Welt verwenden	One can use all the languages of the world
Dinge viel einfacher runterbrechen im Sinne von Inklusion	Breaking things down much simpler for inclusion
Hochgeschwindigkeitssensoren verwenden	Using high-speed sensor technology
Viel intensiver personalisierte Ansprache	Addressing much more personalized
Ich halte nichts von automatisierten Prozessen	I do not believe in fully automated processes yet
Wo der Mensch im Mittelpunkt steht, ist die Technologie noch nicht so weit	Where humans are the focus, the technology is not yet advanced
Lebenslauf nicht mehr aussagekräftig, weil alles von ChatGPT geschrieben ist	One cannot really read from the CV anymore because everything is written with ChatGPT
Hochwertige Bewerbungsfragen erstellen lassen	Have high-quality questions created for interviews
Interviews aufnehmen, transkribieren und in die Datenbank hochladen	Record and transcribe interviews and upload them into the database
Den Bewerbungsprozess von Anfang bis Ende begleiten	Accompany the application process from beginning to end
Auswahl von Mitarbeitern basierend auf KI aus ethischen und technischen Gründen ablehnen	I would strictly reject a selection of employees based on AI for ethical-personal reasons, but also technically legally
Auswahl von Mitarbeitern basierend auf KI stellt die höchste Risikoklasse im EU AI-Act dar	Selection of employees based on AI reflects the highest risk class in the EU AI-Act
Prozess wird überstrapaziert aufgrund zu hoher Erwartungen	Process is overstretched due to too high expectations
Auswahlprozess der KI zu überlassen ist ethisch problematisch	Letting AI do the selection process is ethical problematic
Vergleich auf Datenebene, auf der die KI trainiert wurde, nicht auf Faktenebene	No comparison on facts level, but on data level with which AI was trained
Zu starke Automatisierung	Too much automation
Vertrauen in das System, aber das vortrainierte Datenmodell darf nicht zu stark dominieren	Trust in the system, but pre-trained data model should not dominate too much
Durch Prompting können viele Risiken ausgeschlossen werden	With prompting, a large part of the risk can be excluded
"Halluzinieren" durch Large Language Models vermeiden	Getting out of the habit of inventing things with Large Language Models
Gefährliches Halbwissen	Dangerous half-knowledge
Hochrisikoklasse im EU AI-Act	High-risk class in the EU AI-Act
KI ist nicht auf Inklusion, Gleichberechtigung und Gendern trainiert	AI is not trained for inclusion, equality, and gendering
Daten spiegeln die Vergangenheit wider	Data reflects the past years/history
Einzelne Prozesse langsam testen	Slowly try individual processes
Mitarbeiter darüber informieren	Inform people in the organisation about it
Bewusstsein, dass Trainingsdaten die Vergangenheit widerspiegeln	Awareness that training data reflects the past
Ausbildung und Information im HR-Bereich	Training and information in the HR sector
Aufbau von Know-How und Wissen	Building know-how and knowledge

KI könnte helfen, Arbeitskräftemangel und Prozessprobleme zu mildern	AI could help alleviate labour shortage and process issues
Gefährliches Halbwissen	Dangerous half-knowledge
IT-Abteilungen wollen oft keine Veränderung und suchen nach datenschutztechnischen schwierigen Lösungen	IT departments often do not want change, so they are looking for areas where data protection is challenging
Technische Erklärung	Technical explanation
Information und Ausbildung	Information and training
KI-Implementierung wird vom Markt getrieben, nicht von den Unternehmen	Inclusion of AI will arise from the market, not the companies
Bewerber werden personalisiert angesprochen, was auch ihre Erwartungen sind	Addressing applicants only in a personalized way, what they also expect
Der Druck zur Veränderung wird vom Markt kommen	Pressure for companies to change will arise from the market
Die Vielzahl an Tools und Werkzeugen wird sich in 1-2 Jahren lichten	The amount of tools and resources will clear up in 1-2 years
Tools und Werkzeuge, die man bereits im Einsatz hat, werden mit KI ausgestattet sein	Current tools and resources will be equipped with AI
Neue Player auf dem Markt	New players in the market
Unternehmensassistenten werden eingeführt; jemand, der das Unternehmenswissen besitzt	There will be corporate assistants; someone with company know-how and corporate knowledge

Z2: Generalisation	Z3: First Reduction	Z4: Second Reduction
Creating personas	Creating personas	Examples of AI tools
Planning HR campaign content	HR campaign content planning	Examples of AI tools
Using CompanyGPT	Company-GPT	Examples of AI tools
Higher degree of information on platforms	Higher degree of information on platforms	Process optimisation
Offering better job, company, and value information	Better information	Process optimisation
Using all languages	All languages	Diversity and Inclusivity
Simplifying information for inclusion	Simplifying for inclusion	Diversity and Inclusivity
Using high-speed sensors	High-speed sensors	Diversity and Inclusivity
Intensively personalised addressing	Personalized addressing	Targeted recruitment
Sceptical about fully automated processes	Sceptical about automation	Independent AI-decision
Where humans are the focus, the technology is not yet advanced enough	Technology not yet advanced enough	Ethical concerns
CV is not meaningful anymore due to ChatGPT writing	CV not meaningful anymore due to ChatGPT	Knowledge, Education, and Training
Creating high-quality interview questions	High-quality interview questions	Targeted recruitment
Recording and transcribing interviews for the database	Recording and transcribing of interviews	Process optimisation
Accompanying the application process throughout	Full process accompaniment	Process optimisation
Rejecting AI-based employee selection for ethical and technical-legal reasons	Rejecting AI-based employee selection	Independent AI-decision
AI-employee selection is the highest risk class in the EU AI-Act	Highest risk class for AI-employee selection	Independent AI-decision
Overstretched process due to too high expectations	Too high expectations overstretch process	Knowledge, Education, and Training
Ethical issues with AI selection process	Ethical AI selection issues	Ethical Concerns
Comparison based on AI training data, not facts	Data vs. fact comparison	Training Data Quality
Excessive automation	Excessive automation	Ethical Concerns
Trust in the system with careful use of pre-trained data models	Pre-trained data model caution	Training Data Quality
Prompting can exclude many risks	Prompting reduces discrimination risks	Addressing Bias and Barriers
Preventing inventing things with Large Language Models	Preventing inventing new things	Technological Limitations
Dangerous half-knowledge	Dangerous half-knowledge	Knowledge, education, and training
High-risk classification in the EU AI-Act	High-risk classification in the EU AI-Act	Data Privacy, Security, and Legal Situation
AI it not trained for inclusion and diversity	Lack of inclusive and diverse AI training	Ethical Concerns
Data reflection of history	Historical data reflection	Ethical Concerns
Slowly testing individual processes	Slow and individual process testing	Knowledge, education, and training
Informing organisation members	Informing employees	Knowledge, education, and training
Awareness of historical reflection in training data	Training data awareness	Ethical Concerns
Training and information in HR	HR training and information	Knowledge, education, and training
Building know-how and knowledge	Knowledge building	Knowledge, education, and training
AI can help with labour shortages and process problems	AI helps with labour and process issues	Process optimisation
Dangerous half-knowledge	Dangerous half-knowledge	Mitigation Strategies
IT departments resistant to change, looking for difficult data protection areas	IT resistance to change	Attitude towards AI
Technical explanation	Technical explanation	Mitigation Strategies
Information and training	Information and training	Mitigation Strategies
AI inclusion driven by market, not companies	Market-driven AI inclusion	Increase
Personalised addressing of applicants, meeting their expectations	Personalised applicant addressing	Increase
AI inclusion driven by market, not companies	Market-driven AI inclusion	Increase

The multitude of tools and resources will clear up in 1-2 years	Clearing of tools and resources	New Solutions and Requirements
Existing tools will eventually include AI	AI integration in existing tools	New Solutions and Requirements
New market players	New market players	Increase
Introduction of corporate assistants with company know-how	Corporate assistants with company know-how	New Solutions and Requirements

11.3.4 I4

Z1: Paraphrasing	English Translation
Verwendung von ChatGPT	Use of ChatGPT
Verwendung von LinkedIn	Use of LinkedIn
KI kann noch nicht beurteilen, ob jemand geeignet ist oder nicht	AI not yet able to assess whether someone is suitable or not
Systeme und Prozesse werden vereinfacht	Simplifying systems and processes
Prozesssystematik wird verschlankt	Streamlining process systems
Wir sind noch nicht so weit bei der Auswahl	We are not ready yet for selection
Benachteiligung von Personen	Disadvantage of individuals
Es hängt davon ab, wer programmiert (meistens Männer)	It always depends on who programs it (mostly men)
Gender-Thema	Gender issue
Geschlechterdiversität kann mit der aktuellen KI-Version nicht erreicht werden	Gender diversity cannot be achieved with the current version of AI
Derzeit kann KI nicht verantwortungsvoll zur Personalauswahl eingesetzt werden	Currently, AI cannot be used responsibly for selecting individuals
Datenschutz ist kein neues Thema, das gibt es auch im traditionellen Recruiting	I do not see the data protection issue, we already have that in traditional recruitment processes
Transparenz: Entscheidungen müssen erklärbar sein	Transparency: one must be able to explain how a decision was made
Bei der Rekrutierung wird jemand gesucht, der auch persönlich und von der Chemie her passt	When recruiting, one looks for someone who fits personality-wise and chemistry-wise
Kann die KI herausfinden, ob Personen gut zusammenpassen?	Is the AI able to find out if one person fits well with the other?
Der Mensch wird immer die Entscheidung treffen, wenn es um das eigene Team geht	Humans will always make the decision when it comes to recruiting for their own team
Ein Arbeitsverhältnis ist wie eine Beziehung und muss für beide Seiten passen	It has to fit both sides, an employment is like a relationship
Viele Dinge sind wahrscheinlich schon in der Planung, von denen wir nichts wissen	Many things are probably already in planning, of which we do not know anything yet
Prozesse werden erleichtert	It will take some things off and make them easier, especially in the processes
Der Mensch wird letztendlich nicht ersetzt werden	In the end, it will not replace humans
Menschen werden in der Rekrutierung immer die finale Entscheidung treffen	In recruitment, humans will always make the final decision
KI kann keine zwischenmenschlichen Beziehungen ersetzen	AI cannot replace interpersonal relationships
Klarheit über die Daten	Clarity about the data
Wenn Algorithmen alles berücksichtigen, kann man sie verantwortungsvoll verwenden	It is not 100% guaranteed that everything (cultures, mindsets, genders, etc.) is considered in the algorithms, then one can use it with a really clear conscience
Rekruter betrachten einen Lebenslauf ganz anders als eine KI, weil sie nicht zwischen den Zeilen lesen kann	Recruiters try to read between the lines, especially when it comes to CV screening, which AI cannot do yet

Z2: Generalisation	Z3: First Reduction	Z4: Second Reduction
Use of ChatGPT	ChatGPT	Examples of AI tools
Use of LinkedIn	LinkedIn	Examples of AI tools
AI cannot yet assess suitability	AI suitability assessment lacking	Ethical concerns
Simplifying systems and processes	Simplifying systems and processes	Process optimisation
Streamlining process systems	Streamlining systems	Process optimisation
Not ready for selection	Not ready for selection yet	Technological Limitations
Disadvantage of individuals	Individual disadvantage	Ethical Concerns
Dependence on who programs it	Programmer bias	Ethical Concerns
Gender issue	Gender issue	Ethical Concerns
Gender diversity not achievable with current AI	AI gender diversity limitation	Ethical Concerns
AI cannot be used responsibly for selection currently	AI selection responsibility lacking	Technological Limitations
Data protection is not a new issue, it exists also in traditional recruiting	Data protection not new	Data Governance and Legal Compliance
Transparency: decisions must be explainable	Explainable decisions	Ethical concerns
Recruiting someone who fits personality and chemistry	Personality and chemistry fit	Independent AI-decisions
Can AI determine if people fit well together?	Can AI determine if people fit well together?	Independent AI-decisions
Humans will decide for their own team	Human decision-making	Independent AI-decisions
Employment relationship must fit both sides	Mutual fit in employment	Independent AI-decisions
Many things are in planning, of which we know nothing	Unknown things in planning	New Solutions and Requirements
Processes will be facilitated	Process facilitation	New Solutions and Requirements
Ultimately, humans will not be replaced	Humans not replaceable	Human Integration with AI

Humans will always make the final decision in recruitment	Final human decision in recruitment	Human Integration with AI
AI cannot replace interpersonal relationships	AI cannot replace interpersonal relationships	Human Integration with AI
Clarity about the data	Data clarity	Prerequisites for increased AI Usage
Responsible use of algorithms if they consider everything	Responsible algorithm use	Prerequisites for increased AI Usage
AI cannot read between the lines of resumes	AI lacks resume nuance reading	Technological Limitations

11.3.5 I5

Z1: Paraphrasing	English Translation
Technologien, die Terminplanung automatisieren	Technologies that set up appointments
Technologien, die Jobanzeigen diverser und inklusiver machen	Technologies that help make job postings more diverse and inclusive
KI hilft uns, Personen mit passenden Rollen basierend auf ihren Fähigkeiten zu matchen	We use AI that helps us match people with roles based on their skills
Wir glauben, dass KI einen Mehrwert bietet	We believe that AI adds value
Es führt Dinge gut zusammen	It brings things together well
Es ist schneller	It is faster
Es erweitert die Perspektive	It broadens perspective
Aussortierung und Matching von Kandidaten	In sorting out or matching candidates
KI ist teilweise noch nicht gut trainiert und zieht Informationen aus dem Internet	AI is not yet well trained and pulls information from the internet
Vorurteile werden dupliziert	Duplicating biases
Es muss noch überprüft werden, weil es noch nicht zu 100% zuverlässig ist	One still has to check it, because it is not yet good enough to be 100% reliable
Geschulte Menschen könnten selbst auf ihre eigenen Vorurteile stoßen	If people are appropriately trained, it would be an interesting approach to realize their own biases
Genderneutrale und inklusive Jobanzeigen	Gender-neutral and inclusive job postings
Wir nutzen Scores, um zu sehen, wie stark Jobanzeigen Frauen und Minderheiten ansprechen	We use a score for how much a job posting appeals to women or minorities
Wir sehen eine Diversifizierung unserer Mitarbeitenden und mehr Frauen in technischen Berufen	Our employees become more diverse, with more women entering technical professions
Eingebettete Vorurteile	Embedded biases
Datenhosting	Where is the data hosted?
Informationen über den Anbieter	Information about the provider
Menschen treffen die letzte Entscheidung	The final decision is always made by a human
Rechtliche Risiken	Legal risks
Experten und Recruiter überprüfen alles, weil sie anderes Wissen haben	We have experts who look over it because that is what our recruiters are for, and they do have different knowledge
KI kann nicht alle Informationen über das Business, die Abteilung und zukünftige Entwicklungen abdecken	AI cannot cover knowledge about the business, the department and the future plans
KI kann die Chemie zwischen Menschen nicht vollständig erfassen	AI cannot fully cover the chemistry between people
Menschen haben Angst, ersetzt zu werden	People are afraid that someone will replace them
KI übernimmt meist nur unbeliebte Aufgaben wie Terminplanung	AI usually only takes over things that no one wants to do anyway, like scheduling appointments
Es gab Bedenken über die Qualität	There were concerns about the quality
Fortlaufende Diskussionen über die Qualität von KI-Matching	Ongoing discussions about how good the things are that AI matches
Proaktive Kommunikation	Proactive communication
Großer Fokus auf Weiterbildung und Entwicklung, um Menschen neue Aufgaben zu ermöglichen	Focus on training and development initiatives, so people can be retrained
Ständiges Assessment der Qualität	Ongoing assessment of quality
Tests zur Bewertung des Einsatzwertes von KI	Tests where we look at whether it is really worth the effort
Systeme werden vermehrt eingesetzt, wenn sie besser werden	Systems will be used more if they get better
Mehr Zeit für den Beziehungsaufbau aufwenden	More time will be invested in building relationships
Coaching von Führungskräften im Recruiting	Coaching for managers on how to properly recruit someone
Matching-Tool verbessern	Improve matching tool
Bessere Verbindung mit dem ATS	Better integration with the internal ATS
Mehr digitale Assistenten verwenden	More use of digital assistants
Vertrauenswürdiger	More trustworthy
Präzisere Ergebnisse	More precise results
Nicht nur auf Rollen, sondern auch Skills berücksichtigen	Focus not only on roles, but also on skills
Branchenspezifischer und Regionen spezifischer	More industry-specific and region-specific
Viel Zeit investieren, um den Mehrwert zu erklären	Invest a lot of time to explain why it is important and why it adds value

Z2: Generalisation	Z3: First Reduction	Z4: Second Reduction
Technologies automating appointment scheduling	Appointment scheduling technologies	Examples of AI tools
Technologies for diverse and inclusive job postings	Diverse and inclusive job posting technologies	Examples of AI tools
AI matching people with roles based on skills	AI roles matching	Targeted recruitment
Added value	Added value	Process optimisation
Bringing things together well	Effective summary	Process optimisation
Faster process	Speed advantage	Process optimisation
Broadening perspective	Perspective broadening	Process optimisation
Candidate sorting and matching	Candidate sorting and matching	Ethical Concerns
AI not well trained, pulls information from the internet	AI training quality issue	Training Data Quality
Duplicating biases	Bias duplication	Ethical Concerns
Needs verification, not 100% reliable yet	Reliability verification needed	Technological Limitations
Trained people could recognise their own biases	Own bias recognition	Addressing Bias and Barriers
Gender-neutral and inclusive job postings	Gender-neutral and inclusive job postings	Gender-neutral and inclusive job postings
Using scores to measure job posting appeal to women and minorities	Scores for measuring job posting appeal	Gender-neutral and inclusive job postings
Increasing workforce diversity and more women in technical roles	Workforce diversity increase	Enhancing Workforce Diversity
Embedded biases	Embedded biases	Ethical concerns
Data hosting	Data hosting	Data Governance and Legal Compliance
Information about the provider	Information about the provider	Data Governance and Legal Compliance
Humans make the final decision	Human final decision	Human element
Legal risks	Legal risks	Independent AI-decisions
Experts and recruiters review everything because they have different knowledge	Expert and recruiter review	Independent AI-decisions
AI cannot cover all information about the business, department, and future development	AI information coverage limitation	Independent AI-decisions
AI cannot fully capture human chemistry	AI chemistry capture limitation	Independent AI-decisions
Fear of being replaced	Replacement fear	Attitude towards AI
AI usually takes over unwanted tasks like scheduling	AI takes over unwanted tasks	Attitude towards AI
Concerns about quality	Quality concerns	Attitude towards AI
Ongoing discussions about AI matching quality	AI matching quality discussions	Mitigation Strategies
Proactive communication	Proactive communication	Mitigation Strategies
Strong focus on training and development to enable people to take on new tasks	Training and development focus	Mitigation Strategies
Ongoing assessment of quality	Ongoing assessment of quality	Mitigation Strategies
Tests to evaluate the worth of AI implementations	AI implementation worth test	Mitigation Strategies
Increasing use of systems as they improve	Increasing AI use	Increase
More time for relationship building	Focus on relationship building	Human Integration with AI
Coaching in recruitment for managers	Recruitment coaching	New Solutions and Requirements
Improving the matching tool	Improve matching tool	Increase
Better ATS integration	ATS integration improvement	Increase
Increased use of digital assistants	Increased digital assistant usage	New Solutions and Requirements
More trustworthy	Increased trustworthiness	Prerequisites for increased AI Usage
More precise results	More precise results	Prerequisites for increased AI Usage
Considering both roles and skills	Role and skill focus	Prerequisites for increased AI Usage
Industry-specific and region-specific	Industry- and region-specificity	Prerequisites for increased AI Usage
Investing time to explain importance and value	Explaining importance and value	Knowledge, Education, and Training

11.3.6 I6

Z1: Paraphrasing	English Translation
Individuelle Lösungen mit KI-gestützten Tools	Individual solutions with AI-based tools
KI ist der Weg für zukünftiges effizientes Recruiting	AI is the only way to recruit efficiently and well in the future
KI zur Erleichterung von Aufgaben	AI to remove workload
Mehrwert	Added value
Letztes Jahr wurde ein KI-Rekrutierungssystem eingeführt	Introduction of an AI-based recruitment system last year
Video-Interviews	Video interviews
Für erfahrene Bewerber sind Video-Interviews zu aufwendig	Video interviews for experienced hires are a huge effort
Video-Interviews als erste Hürde bei zu vielen Bewerbern	Video-interviews as a first hurdle to filter out less committed applicants when having too many applicants
Video-Interviews sind hilfreich, wenn richtig angewendet	Video-Interviews are great if you know where to apply them and what consequences they have
KI darf keine Bewerber ablehnen oder aussortieren	AI was prohibited from rejecting or deselecting applicants
Zeitersparnis im Recruiting durch KI	I can look at the top 5 applications that are new and not all 50
Vertrauen in das System fehlt, alle Bewerbungen werden trotzdem gesichtet	No trust in the system, so recruiter still has to look at all the applications
Kann Potenziale nicht erkennen	Does not recognise potentials
Menschliche Entscheidung bleibt wichtig	Human still looks at all the candidates
KI unterstützt bei der Vorauswahl	AI helps with pre-selection, because it ranks applicants
KI analysiert regionale Skill-Verteilung und Population	AI tells me about the population in my region, of people who have the skills I am looking for

Unterschied machen und Mehrwert schaffen	AI helps to make a difference and add value
KI-Information für Beratung nutzen	Taking AI-information for advising a hiring manager or even a candidate
KI erstellt und passt Email-Texte basierend auf Bewerberhistorie an	AI formulates and adjusts email texts based on the candidate's history and experience
KI hilft bei der Formulierung von Active Sourcing Texten für verschiedene Zielgruppen	AI supports in active sourcing, which wording is appealing to whom
Personalisierte Bewerberkommunikation	Individual communication with applicants
Verlassen auf KI	When people rely 100% on the AI
System fördert Bequemlichkeit	The system encourages taking the easy way
Bequemlichkeit führt zu Konsequenzen	If you take it easy, you will have to live with the consequences
Funktionalitäten, die Diversity fördern	There are functionalities that address diversity
Nicht implementiert	We have not implemented them
KI nutzt Standardfunktionalitäten zur Förderung von Diversity	System still uses the standard functionalities for diversity
Unterschied in Geschlechteransprache festgestellt	Notifies a difference in gender addressing
Bewerber sehen, welche Fähigkeiten andere Bewerber haben	Applicants see what skills previous applicants bring
Mehr Frauen bewerben sich, auch wenn sie nicht alle Anforderungen erfüllen	More women apply for job where they do not meet all skills
KI-Matching basierend auf Lebenslauf	System tells you how well you match the job profile when uploading the CV
KI berücksichtigt verwandte Berufe aufgrund gleicher Skills	AI also includes related professions that require the same skills
KI hilft in Bereichen, in denen das Fachwissen fehlt	AI helps in areas where the recruiter has no knowledge (especially for IT or technical jobs)
KI schlägt Kandidaten vor, die der Recruiter aufgrund von Unwissenheit abgelehnt hätte	AI supports the recruiter and suggests candidates which she would have rejected due to lack of knowledge
KI bereitet Entscheidungsgrundlagen vor	AI provides information which it prepares as a decision basis
KI ist nicht immer zu 100% richtig, aber hilft in den meisten Fällen	AI is not always right, but helps in most cases
KI ist unverzichtbar für Recruiting	AI is indispensable in recruiting
Standard	Standard
Unverzichtbar	Indispensable
Unverzichtbar für die Arbeit	Indispensable for work
KI schafft Freiraum für interessante und wertschöpfende Tätigkeiten	AI gives time to focus on interesting things that add value
Entscheidungskriterium für die Unternehmenswahl	Decision criterion for which company to apply
Unternehmensinternes ChatGPT seit letztem Jahr	Own corporate ChatGPT since last year
Microsoft Copilot im Test	Currently testing Microsoft Copilot
Recruiting-System bis 2025 in alle Standorte ausrollen	Recruiting system will be rolled out to all the locations by 2025
Copilot wird von Senior-Leadern getestet	Copilot is currently being tested by senior leaders
Einführung eines KI-basierten Talent-Management Moduls	Plan to buy and implement a talent management module based on AI
Saubere Datenbasis als Voraussetzung für KI	Data basis must be present and clean
Kandidatenskepsis	Scepticism from candidates
Transparente Erklärung des Rekrutierungsprozesses auf neuer Webseite	New website explaining the entire recruitment process transparently
Transparenz schafft Akzeptanz	Explanation creates acceptance
Menschliche Entscheidung bleibt wichtig	AI does not decide
KI-Einsatz bei hoher Bewerbungsanzahl moralisch vertretbar	AI-decision morally acceptable in a company where you get thousands of applications
Respektvoller Umgang mit Bewerbern soll erhalten bleiben	I want to review each application, to keep up this respectful handling of applicants
Internes Ethical AI Board	Internal Ethical AI board
Widerstände durch Anwendung überwunden	Resistance quickly resolved through trying and actual application
Anwendung, Erklärung und Transparenz	Practical application, explanation and transparency
Verständnis ist wichtig	It is a lot about understanding
Verständnis über Tool-Entwickler wichtig	Understanding the perspectives of the tool developer is important
Positive Rückmeldungen von Kandidaten	Positive proactive feedback from candidates
Erklärung der Recruiting-Haltung auf neuer Webseite	Using the website to explain the stance on recruiting

Z2: Generalisation	Z3: First Reduction	Z4: Second Reduction
Individualisation with AI tools	AI-based individual solutions	Examples of AI tools
AI for efficient future recruiting	AI for future recruiting	Increase
AI reduces workload	Efficiency	Process optimisation
Added value	Added value	Process optimisation
AI recruitment system introduced	AI recruitment system	Examples of AI tools
Video interviews	Video interviews	Examples of AI tools
Video interviews are too much effort for experienced hires	Video interviews too much effort (experienced hires)	Technological limitations
Video interviews as an initial filter for too many applications	Video interview as first filter	Process optimisation
Video interviews are useful when applied correctly	Video-interviews supportive, when applied correctly	Examples of AI tools
AI is prohibited to reject or deselect applicants	AI is prohibited to make final hiring-decisions	Human element
Time saving in recruiting through AI	Saves time in recruiting	Process Optimisation

Lack of trust in the system, still reviewing all applications	Lack of trust	Technological limitations
Cannot recognise potentials	Potential recognition lacking	Technological limitations
Human decision remains important	Human decision remains important	Human element
AI supports pre-selection	Pre-selection support	Process optimisation
AI analyses regional skill distribution	Regional skill distribution analysis	Targeted recruitment
Creating value and making a difference	Added value	Process optimisation
Use AI information for advising	Using AI for advising	Process optimisation
AI formulates and adjusts email texts based on candidate history and experience	Creating personalised Emails	New solutions
AI helps in formulating active sourcing texts for different target groups	Active sourcing wording	Targeted recruitment
Personalised applicant communication	Personalised applicant communication	Targeted recruitment
Relying 100% on AI	Overreliance on AI	Ethical concerns
System promotes convenience	System promotes convenience	Ethical concerns
Convenience leads to consequences	Convenience leads to consequences	Ethical concerns
Functionalities promoting diversity	Functionalities promoting diversity	Enhancing Workforce Diversity
Not implemented	Not implemented	Enhancing Workforce Diversity
AI uses standard functionalities to promote diversity	Standard diversity functions	Enhancing Workforce Diversity
Difference in gender addressing noticed	Gender addressing difference noticed	Enhancing Workforce Diversity
Applicants see skills of other candidates	Applicants see other candidates' skills	Addressing Biases and Barriers
More women apply even if not fully qualified	More women apply without fully qualification	Enhancing Workforce Diversity
Applicants can see how good their match is	Fit of match seen from candidates	Addressing Biases and Barriers
AI considers related professions based on same skills	AI considers related professions	Addressing Biases and Barriers
AI helps in areas where specialised knowledge is lacking	AI helps in specialised knowledge areas	Addressing Biases and Barriers
AI suggests candidates that would have been rejected due to lack of knowledge	Candidate suggestions in specialised knowledge areas	Addressing Biases and Barriers
AI prepares decision basis	AI prepared decision basis	Process optimisation
AI is not always right, but it helps in most cases	Helpful in most cases	Process Optimisation
AI is indispensable for recruiting	Indispensable for recruiting	Increase
Standard	Standard	Increase
Indispensable	Indispensable	Increase
Indispensable for work	Indispensable for work	Increase
AI creates space to focus on interesting and value-adding activities	Creates space for interesting and value-adding tasks	Process optimisation
Decision criterion for choosing a company	Decision criterion for company choice	Increase
Corporate ChatGPT for confidential data	Corporate ChatGPT for confidential data	Examples of AI tools
Testing Microsoft Copilot	Testing Microsoft Copilot	Examples of AI tools
Roll-out of recruiting system by 2025	Roll-out of AI recruiting system	Increase
Senior-Leaders testing Copilot	Senior-Leaders testing Copilot	Increase
Implementing AI-based talent management module	Implementing AI talent management module	New Solutions and Requirements
Clean data basis as a prerequisite for AI	Clean data basis	Prerequisites for increased AI Usage
Candidate scepticism	Candidate scepticism	Ethical concerns
Transparent explanation of the recruitment process	Transparent recruitment process (Website)	Knowledge, education, and training
Transparency creates acceptance	Transparency creates acceptance	Knowledge, education, and training
Human decision remains important	Human decision remains important	Human element
AI use is morally acceptable with high number of applications	AI morally acceptable if a lot of applications	Ethical concerns
Respectful handling of applicants should remain	Respectful applicant handling should remain	Human element
Internal ethical AI board	Internal ethical AI board	Ethical concerns
Overcoming resistance through application	Overcoming resistance through application	Mitigation Strategies
Application, explanation and transparency	Application, explanation and transparency	Mitigation Strategies
Understanding is important	Understanding is important	Mitigation Strategies
Understanding the tool developer is important	Information about tool developer	Mitigation Strategies
Positive feedback from candidates	Positive candidate feedback	Market differentiation
Explaining recruiting stance on new website	Explaining recruiting stance on website	Addressing Biases and Barriers

11.3.7 17

Z1: Paraphrasing	English Translation
Workable mit KI-Funktionen im Recruiting Prozess	Workable with AI features in the recruitment process
KI für Stellenausschreibungen	AI for job postings
Nutzung von KI für Stellenausschreibungen als gute Grundlage	AI for job postings provides a good foundation
Das Tool matcht Kandidaten basierend auf den ausgeschriebenen Job	The tool matches candidates based on the job posting
Das Tool erstellt Texte für die aktive Ansprache, die sehr gut sind	The tool creates texts for active contact, which are very good
KI spart Zeit bei der Erstellung personalisierter Texte im Active Sourcing	AI provides extreme time savings when creating personalised texts in active sourcing
Positives Feedback von Kandidaten	Positive feedback from candidates
Active Sourcing	Active sourcing
KI filtert Key-Points aus Jobprofilen und erstellt Texte	AI filters the key points from the job profile and then creates a text
Eine große Herausforderung ist die Voreingenommenheit	A major challenge is the bias
Karriere-Switches führen zu Ausschluss	Candidates are sorted out due to a career switch
Zur Vorselektion von vielen Bewerbern	For pre-selection of many applicants
Menschliche Überprüfung bleibt wichtig	Human review stays important
Unregelmäßige Lebensläufe werden aussortiert	Non-standards CVs are sorted out
Entdeckung versteckter Kandidaten bei Änderungen im Jobprofil	Discovering hidden candidates, especially when you change the profile during the process
Genderthema als Nachteil	Gender issues is a huge disadvantage
Minderheiten	All kinds of minorities
Semantische Checks	Semantic checks
Als erste Inspiration und Entwurf nehmen und dann weiterarbeiten	Take as first inspiration and draft, then work further
Problematisch, wenn KI als die einzig wahre Quelle gesehen wird	Problematic when AI is seen as the only true source
Unreflektierte Nutzung als Gefahr	Danger is to just take it as it is, without questioning
Fehlender kultureller Aspekt	Missing cultural aspect
GDPR und Recht auf Vergessen: unmöglich mit KI	GDPR and right to be forgotten: impossible with AI
Unvoreingenommene neue Chance nicht mehr möglich mit KI	Unbiased new chance not possible anymore with AI
Experimentieren und Ausprobieren	Experimenting and trying out
Keine definiertere Strategie im Recruiting	No defined strategy for recruiting
Mehr Zeit für Qualität durch gute Vorarbeit	You can deal more with quality because the preliminary work is done so well
Hilft bei Interviewleitfaden, um richtige Fragen zu stellen	Helps with interview guidelines to ask the right questions
Großes Zeitersparnis, besonders administrativ	Big time savings, especially administratively
Mehr Zeit für Beratung und Qualität der Bewerberauswahl	More time available to put into interpersonal relationships and quality of applicant selection
Mehr Bewerbungen	More applications
Datenschutz	Data protection
Ethische und gesetzliche Fragen zu KI im Recruiting	There are still some questions to be clarified on an ethical and legal basis

Z2: Generalisation	Z3: First Reduction	Z4: Second Reduction
Using Workable with AI features	Using Workable with AI functions	Examples of AI tools
AI for job postings	AI for job postings	Examples of AI tools
Using AI for job postings as a good foundation	AI for job posting foundation	Examples of AI tools
Candidate-job matching	Candidate-job matching	Examples of AI tools
Good texts for active sourcing	Good active sourcing texts	Targeted recruitment
AI saves time in creating personalised texts in active sourcing	AI saves time in active sourcing texts	Process optimisation
Positive feedback from candidates	Positive candidate feedback	Market differentiation
Active sourcing	Active sourcing	Targeted recruitment
AI filters key points from job profiles and creates texts	AI filters key points from job profiles and creates texts	Targeted recruitment
Bias challenge	Bias challenge	Ethical concerns
Career switches lead to exclusion	Career switch exclusion	Technological limitations
Pre-selection with many applicants	Pre-selection with many applicants	Process optimisation
Human review remains important	Importance of human review	Human element
Non-standard CVs are sorted out	Non-standard CVs are sorted out	Technological limitations
Discovering hidden candidates with job profile changes	Hidden candidates discovery	Technological limitations
Gender issue is a disadvantage	Gender issue disadvantage	Ethical concerns
Minorities	Minorities	Ethical concerns
Semantic checks	Semantic checks	Promoting gender-neutral and inclusive Job Postings
Use as inspiration and draft	Inspiration and draft	Enhancing the Recruitment Process
Problematic view of AI as only source	AI should not be the only source	Ethical concerns
Unquestioned use as a danger	Unquestioned use as a danger	Ethical concerns
Missing cultural aspect	Missing cultural aspect	Ethical concerns
GDPR and right to be forgotten: impossible with AI	GDPR and right to be forgotten: impossible with AI	Data Governance and Legal Compliance
Unbiased new chance not possible with AI	Unbiased new chance not possible with AI	Ethical concerns
Experimenting and trying out	Experimenting and trying out	Mitigation Strategies

No defined strategy in recruiting	No defined recruiting strategy	Attitude towards AI
More time for quality due to good preliminary work	More time for quality due to good preliminary work	New Solutions and Requirements
Interview guidelines help	Interview guidelines help	New Solutions and Requirements
Administrative time savings	Administrative time savings	New Solutions and Requirements
More time for quality of applicant selection	More time for applicant selection quality	New Solutions and Requirement
More applications	More applications	Prerequisites for increased AI Usage
Data protection	Data protection	Data Privacy, Security, and Legal Situation
Ethical and legal questions about AI in recruiting to be solved	Ethical and legal questions about AI in recruiting	Prerequisites for increased AI Usage

11.3.8 I8

Z1: Paraphrasing	English Translation
SAP SuccessFactors	SAP SuccessFactors
Global Recruitment Solution	Global Recruitment Solution
Milch & Zucker	Milch & Zucker
Lebenslauf-Screening	CV screening
Um die Stellenausschreibung zu formulieren	To formulate a job advertisement
Chemie Potenziale und Talente sind wichtig, KI ist noch nicht weit genug	Chemistry, potentials, and talents are important, AI is not yet advanced enough
bei Massenrekrutierungen	in mass recruitments
Effizienz und Geschwindigkeit	Efficiency and speed
Vieles geht verloren, der Mensch sollte als Ganzes gesehen werden, KI ist schwierig	Much is lost, the whole person should be seen, AI is difficult
Das Thema Menschlichkeit	The issue of humanity
Biases	Biases
Wenn KI neutral ist, dann ja	If AI is neutral, then yes
AI kann eingesetzt werden, um CVs zu neutralisieren und Vorauswahl zu treffen	AI can be used to neutralise CVs and make a pre-selection
Beratende Tätigkeiten geben Weitblick	Advisory activities, as it provides a broader perspective
AI für Statistiken, um Frauenquoten zu analysieren und zu berücksichtigen	AI for statistics, to analyse and consider women's quotas
Empathie und Menschlichkeit	Empathy and humanity
Würde ich auf keinen Fall machen	I would definitely not do it
extreme Widerstände, oldschool	extreme resistance, too old school
Offenheit und Interesse, aber Widerstände	Openness and interest, but resistance
Ausprobieren lassen, um Vorteile zu sehen	Letting people try out to see the benefits
Wird sich verstärken	Will certainly intensify
KI wird intelligenter und liefert bessere Ergebnisse	AI will become smarter and thus deliver better results
intelligenter	smarter

Z2: Generalisation	Z3: First Reduction	Z4: Second Reduction
SAP SuccessFactors	SAP SuccessFactors	Examples of AI tools
Global Recruitment Solution	Global Recruitment Solution	Examples of AI tools
Milch & Zucker	Milch & Zucker	Examples of AI tools
CV screening	CV screening	Examples of AI tools
Formulating job ads	Job ads formulation	Examples of AI tools
AI limits in chemistry and talent potential	AI limits in human characteristics	Technological limitations
Mass recruitments	Mass recruitments	Process optimisation
Efficiency and speed	Efficiency and speed	Process optimisation
AI struggles to see the whole person	AI struggles to see the whole person	Technological limitations
Humanity	Humanity	Ethical concerns
Biases	Biases	Ethical concerns
AI neutrality is important	AI neutrality important	Ethical concerns
AI for CV neutralisation and pre-selection	AI for pre-selection	Enhancing the Recruitment Process
Advisory activities for broader perspective	Advisory activities for broader perspective	Addressing Biases and Barriers
AI for statistics on women's quotas	AI for statistics	Enhancing Workforce Diversity
Empathy and humanity	Empathy and humanity	Human element
Definite rejection of 100% AI decision-making	100% AI decision rejection	Independent AI-decisions
Extreme resistance, old-school	Resistance due to traditional company	Attitude towards AI
Openness with resistance	Openness with resistance	Attitude towards AI
Let try to see benefits	Try to see benefits	Mitigation Strategies
Intensification of AI usage	AI intensification	Increase
Smarter AI for better results	Smarter AI in future	New Solutions and Requirements
smarter	Smarter	Prerequisites for increased AI Usage

11.3.9 I9

Z1: Paraphrasing	English Translation
Bewerber-Management System	Applicant management system
Softgarden	Softgarden
KI für Texterstellung von Stelleninseraten	AI for job posting text generation
KI erspart Zeit	AI saves time
KI erstellt gute Stelleninserate	AI creates good job postings
Weniger Rechercheaufwand durch KI	Less research effort due to AI
KI schlägt erforderliche Kompetenzen vor	AI suggests required skills
Vorselektion	Pre-selection
KI kann in der Vorselektion hilfreich sein, wenn man sehr viele Bewerbungen bekommt	AI can be helpful in pre-selection when getting a lot of applications
Verlust von Soft Skills durch KI	Loss of soft skills through AI
Fokus der KI auf Hard Skills kann problematisch sein	Focus on hard skills can be problematic
Einhaltung der rechtlichen Vorgaben zur Geschlechterneutralität	Compliance with legal requirements for gender neutrality
Kein spezielles Tools für Diversität und Inklusion in Verwendung	No specific tool for diversity and inclusivity in use
Nutzung von MyAbility für Inklusion	Use of MyAbility for inclusion
Risiko bei der Vorselektion durch KI	Risk in pre-selection with AI
Unklarheit über Messung von Soft Skills durch KI	Unclear how AI measures soft skills
Ethische Bedenken bei KI-Entscheidungen	Ethical concerns with AI decisions
Nutzung von KI zur Analyse des Gender Pay-Gaps	Use of AI to analyse gender pay gap
Wichtigkeit des Zwischenmenschlichen im Auswahlverfahren	Importance of interpersonal fit in the selection process
Keine Widerstände gegenüber KI	No resistance to AI
KI wird Menschen unterstützen, nicht ersetzen	AI will support humans, not replace them
KI übernimmt administrative Aufgaben	AI takes over administrative tasks
KI kann stark in der Administration eingesetzt werden	AI can be heavily used in administration
Bedarf an Automatisierung durch KI für administrative Tätigkeiten	Need for AI automation for administrative tasks
Riesenpotenzial für KI in der Administration	Huge potential for AI in administration
Potenzial von KI im Recruiting unklar	Potential of AI in recruiting unclear
Wertschätzung gegenüber Bewerber ist wichtig	Appreciation of applicants is important
Einführung neuer Systeme	Introduction of new systems
Neues System für Mitarbeitergespräche	New system for employee appraisals
Digitalisierung der Zielvereinbarungen im Vertrieb	Digitisation of sales goal agreements
Aufbau eines Data Warehouse und Potenzial für KI	Building a data warehouse and potential for AI
Einführung neuer Systeme steckt in den Kinderschuhen	Introduction of new systems still at its beginning
Beschäftigung mit neuen Systemen ist wichtig für die Zukunft der Personalentwicklung	Dealing with new systems is important for the future of personnel development
Potenzial für KI bei Video-Generierung und Employer-Branding	Potential for AI in video generation and employer branding
Potential von KI im Social Media Bereich für Recruiting	Potential for AI in social media for recruiting
Überzeugung, dass KI gute Vorselektion ohne menschliche Hilfe treffen kann	Conviction that AI can make good pre-selection without human help
Mehr Informationen für Unternehmen bereitstellen	Provide more information to companies
Viele kennen die wirklichen Einsatzmöglichkeiten von KI nicht	Many are unaware of the applications of AI
Zusammenarbeit von KI und Mensch notwendig	Cooperation between AI and humans is necessary
Menschliche Empathie und Eindrücke sind wichtig	Human empathy and impressions are important

Z2: Generalisation	Z3: First Reduction	Z4: Second Reduction
Applicant management system	Applicant management system	Examples of AI tools
Softgarden	Softgarden	Examples of AI tools
Job posting generation	Job posting generation	Examples of AI tools
Time savings through AI	Time savings	Process optimisation
Creation of good job postings	Creation of good job postings	Process optimisation
Reducing research effort	Reducing research effort	Process optimisation
Suggestion of required skills	Suggestion of required skills	Process optimisation
Pre-selection	Pre-selection	Ethical concerns
Helpful in pre-selection with lot of applications	Helpful in pre-selection with many applications	Process optimisation
Soft skills may be overlooked	Loss of soft skills	Technological limitations
Hard skills focus overlook other qualities	Too much focus on hard skills	Technological limitations
Compliance with gender neutrality	Compliance with gender neutrality	Promoting gender-neutral and inclusive Job Postings
No tool for diversity and inclusivity in use	No usage of diversity and inclusivity tool	Promoting gender-neutral and inclusive Job Postings
Use of MyAbility for inclusion	Use of MyAbility for inclusion	Promoting gender-neutral and inclusive Job Postings
Risk in pre-selection	Risk in pre-selection	Ethical concerns
Unclear AI measurement of soft skills	Unclear AI measurement of soft skills	Ethical concerns
Ethical concerns with AI decisions	Ethical concerns with AI decisions	Independent AI decisions
Analysis of gender pay gap	Analysis of gender pay gap	New Solutions and Requirements
Importance of interpersonal fit	Importance of interpersonal fit	Human element
No resistance	No resistance	Attitude towards AI
AI supports, not replaces humans	AI supports, not replaces humans	Human integration with AI
AI in administrative tasks	AI in administrative tasks	New Solutions and Requirements

AI in administration	AI in administration	New Solutions and Requirements
Automation for administrative tasks	Automation in administration	New Solutions and Requirements
Huge potential for AI in administration	Huge potential for AI in administration	New Solutions and Requirements
Unclear potential of AI in recruiting	Unclear potential of AI in recruiting	Attitude towards AI
Appreciation of applicants	Appreciation of applicants	Human Integration with AI
Introduction of new systems	Introduction of new systems	Increase
New system for employee appraisals	New system for employee appraisals	Increase
Digitisation of sales goal agreements	Digitisation of sales goal agreements	Increase
Potential for AI in analysing data warehouse	Potential for AI in analysing data warehouse	New Solutions and Requirements
Introduction of new systems still at beginning	Introduction of new systems at beginning	Increase
New systems for personnel development	New systems for personnel development	New Solutions and Requirements
Potential for AI in video generation and employer branding	Potential for AI in video generation and employer branding	New Solutions and Requirements
Potential of AI in social media recruiting	Potential of AI in social media recruiting	New Solutions and Requirements
Conviction about quality of AI decision	Conviction about quality of decision	Prerequisites for increased AI Usage
Providing more information to companies	Providing more information	Prerequisites for increased AI Usage
Unawareness of AI application	Unawareness of AI applications	Prerequisites for increased AI Usage
Cooperation between AI and humans	Cooperation between AI and humans	Human Integration with AI
Importance of human empathy	Importance of human empathy	Human Integration with AI

11.3.10 I10

Z1: Paraphrasing	English Translation
Wir testen ein System, das Bewerbern automatisierte Videos zeigt, um sie in den Funnel zu bekommen	We are testing a system that shows applicants automated videos to get them into the funnel
Die Idee ist, Bewerber nach dem DISC-Modell zu gruppieren	The idea is to group applicants according to the DISC model
Das System funktioniert gut	The system works surprisingly well
Es ist schwierig, KI bei uns einzusetzen	It is difficult to use AI in our company
Wir dürfen eine eigene KI einsetzen, die aber nicht so effizient ist wie etablierte Systeme	We are allowed to use our own AI, but it is not as efficient as established systems
Es ist eine neue Methode, interessante Lebensläufe zu finden	It is a new method to find interesting CVs
Wir suchen 400 neue Mitarbeiter bis Jahresende	We are currently looking for 400 new employees by the end of the year
Man braucht interessante Lebensläufe	You need interesting CVs
Mit KI findet man interessante Lebensläufe	With AI, you get more interesting CVs
KI-Tools sind oft mit vorab gestellten Fragen verbunden	AI tools are often linked with pre-asked questions
Die Lebensläufe sind vorselektiert	The CVs are pre-selected
Es macht dem Recruiter die Arbeit leichter	It makes it easier for the recruiter
Wenn man nur KI benutzt	Relying only on AI
Man braucht KI und menschliche Beteiligung	It probably needs a combination of both
Es braucht immer einen Zweier-Schritt	It always needs a two-step process
Recruiter haben auch Voreingenommenheit	Recruiters have biases as well
Jeder hat Vorurteile, aber KI nicht	Everyone has biases, but AI does not
Ich sehe das kritisch	I see this critically
Es braucht eine letzte menschliche Entscheidung	I believe it simply needs a final human decision
Wie bei neuen Tools üblich	As with any new tool
Offene Diskussion, aber keine großen Bedenken	A lot of discussions, but no major concerns
Wir testen viele neue Dinge und dieser Test hat funktioniert	We try a lot of things, and this test worked
Es wird zunehmen	I think it will increase
Es wird immer Menschen im Rekrutierungsprozess geben	I still believe that there will always be human involved in the entire recruitment process
Ich glaube nicht, dass man alles der KI überlassen kann	I do not think that AI can do everything
Es wird nicht so schnell kommen	I do not think it will happen in the next few years
Es ist auf jeden Fall geplant	Definitely planned
Wir machen viele Tests und gehen Schritt für Schritt vor	We are trying to establish various test balloons and see how they go, and then we take the next steps
Das ist geplant	This is definitely planned
Die Schnittstelle zu KI-Tools ist noch ein Thema	The interface to AI tools is still an issue
Es ist eine technische Herausforderungen, die Schnittstelle zum ATS-System zu schaffen	It is a technical challenge to create the interface to the ATS system
Es ist unklar, inwieweit Bewerber das akzeptieren	It is unclear to what extent applicants will accept this
Bewerber könnten skeptisch werden und keine Daten mehr angeben	Applicants might get sceptical and stop providing data
Es muss im Rahmen bleiben, um nicht zu überfordern	It has to stay within a certain framework to not overwhelm

Z2: Generalisation	Z3: First Reduction	Z4: Second Reduction
Testing automated video systems for applicant awareness	Testing automated video systems	Examples of AI tools
Grouping applicants by DISC model	Grouping applicants	Targeted Recruitment
System works well	Effective system	Process Optimisation
Difficulty in using AI due to scope of company	AI implementation difficulty	Examples of AI tools
Own AI use allowed but not efficient	Own AI use inefficiency	Examples of AI tools
New method to find CVs	New method to find CVs	Process Optimisation
Recruiting 400 new employees	Large-scale recruitment	Process Optimisation
Need for interesting CVs	Need for quality CVs	Process Optimisation
AI finds interesting CVs	AI enhances CV quality	Process Optimisation
AI tools linked with pre-asked questions	Pre-asked questions with AI tools	Process Optimisation
Pre-selected CVs	AI pre-selection	Process Optimisation
Makes work easier for recruiter	Easier recruitment work	Process Optimisation
Relying only on AI	AI reliance risk	Ethical Concerns
Combination of AI and human involvement	AI and human collaboration	Ethical Concerns
Two-step process needed	Two-step process	Ethical Concerns
Recruiters have biases	Recruiter biases	Addressing Biases and Barriers
Recruiter biases eliminated by AI	AI reduces biases	Addressing Biases and Barriers
Critical view	Critical view	Independent AI-decisions
Final human decision needed	Final human decision	Independent AI-decisions
As with any new tool	Typical tool adoption	Attitude towards AI
Open discussions, but no major concerns	No major concerns	Attitude towards AI
Testing many new things, AI-test worked	Successful AI-test	Mitigation Strategies
It will increase	Increasing AI use	Increase
Humans will always be involved in recruitment	Human involvement in recruitment	Human Integration with AI
AI cannot handle everything alone	Not AI alone	Human Integration with AI
AI alone will not happen soon	AI alone will not happen soon	Human Integration with AI
Definitely planned	Planned approach	Increase
Testing and step-by-step approach	Testing approach	New Solutions and Requirements
It is planned	Planned approach	New Solutions and Requirements
Interface to AI tools is an issue	AI tools interface issue	Prerequisites for increased AI Usage
Technical challenge to create interface to ATS system	ATS interface challenge	Prerequisites for increased AI Usage
Unclear applicant acceptance	Unclear applicant acceptance	Ethical concern
Applicants might stop providing data	Data provision scepticism	Data privacy and security
Stay within framework to avoid overwhelming	Avoid overwhelming with AI	Ethical concern

11.3.11 | 11

Z1: Paraphrasing	English Translation
Wirtschaftskammer im Bereich Innovation und Technologie	Chamber of Commerce in the field of innovation and technology
Experimentieren mit verschiedenen KI-Tools	I experiment myself with various AI tools
Pro Version von ChatGPT	Pro version of ChatGPT
Copilot von Microsoft ist in vielen Office-Paketen enthalten	Microsoft Copilot is included in many office packages
Die KI generiert Gesprächszusammenfassungen	AI generated a summary of conversations
Ich lasse ChatGPT Transkriptionen zusammenfassen	AI generates summaries of transcriptions
Mit dem Prompt eine To-Do-Liste erstellen, was im Meeting gesagt wurde, was das Ergebnis war	Using the prompt, make a to-do list about what was said and in meeting and what the result was
KI zur Generierung von Mailtexten	Using AI for creating Email texts
KI-Tools für Konzepterstellung und Analysen von Umfragen	Using AI for concept creation and analysis of surveys
KI ist entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen	AI is crucial for competitiveness of companies in the future
Mi macht Tätigkeiten effizienter	Tasks are done more efficient
KI übernimmt bürokratische Aufgaben von Assistentinnen	AI is good in doing administrative tasks of classical assistants
Start-ups bieten KI-Lösungen an	There are a few start-ups offering AI now
Angst vor Verwendung hochsensibler Daten in KI	Fear of using highly sensitive data in AI applications
AI Act in Vorbereitung	AI Act in preparation
Unklare Rechtslage	Unclear legal situation with AI
KI im Recruiting ist hochrisikoreich	When it comes to AI in recruiting, that would be high risk
Methoden zur Diskriminierungsvermeidung in KI	Methods on how to exclude discrimination in AI
Unternehmen bieten europäische KI-Dienstleistungen an	Companies offering european AI-solutions
KI wurde weitertrainiert	AI was further trained
Angebot zur Reduzierung von Diskriminierung in KI	Offers that can reduce or eliminate discrimination in AI
Negative Wahrnehmung hindert KI-Nutzung	The more negativel it is perceived, the less they have tried
Mensch bleibt verantwortlich	Human remains and is responsible
Rasante KI-Entwicklungen in vielen Bereichen	Rapid AI developments in many areas
80% der Managementaufgaben werden von KI übernommen	80% of management tasks will be done by AI
Rassismus kann durch Training der KI ausgeschlossen werden	You an always train AI on the aspect of racism
In drei bis fünf Jahren wird sich viel verändern	A lot will change in three to five years
Langfristige Auswirkungen von KI werden unterschätzt	We completely underestimate AI in the long term
Viele GPTs, Agenten und Spezialanwendungen	Many GPTs, agents, and specialist users
Keine allgemeine, sondern spezialisierte KIs	Not one AI that solves everything, but several specialised AIs
KI hilft Zielgruppen zu finden und anzusprechen	AI will help to find and address applicants
Active Searching wird an die KI übergeben	Active searching will be done by AI
Individuelle Ansprache von Bewerbern	Individual communication with applicants
KI wird den Bewerbungsprozess stark unterstützen	AI will be able to do the application process

KI unterstützt Bewerbungsprozess und hilft beim Job-Fit	AI support application process and job fit
KI hilft bei der Vorauswahl bei vielen Bewerbungen	AI supports in pre-selection of applicants when having too many applications
KI unterstützt Bedarfsanalyse	AI supporting in gathering things I need from my applicants
Unklare rechtliche Regelungen	unclear legal regulations
Offenheit gegenüber neuen Möglichkeiten der KI	Openness to new possibilities of AI

Z2: Generalisation	Z3: First Reduction	Z4: Second Reduction
Experience with AI in the Chamber of Commerce of Innovation and Technology	Experience with AI in Innovation and Technology	Examples of AI tools
Experimenting with various AI tools	Experimenting with AI tools	Examples of AI tools
Using pro version of ChatGPT	Use of ChatGPT pro	Examples of AI tools
Using Microsoft Copilot	Using Microsoft Copilot	Examples of AI tools
AI generating conversation summaries	AI summarising conversations	Process optimisation
Using ChatGPT for transcription summaries	AI transcription summary	Process optimisation
Creating to-do lists with AI from meeting summaries	Creating to-do lists	Process optimisation
Text generation for emails	Email text generation	Process optimisation
Using AI tools for concept creation and analysis of surveys	AI concept and analysis creation	Process optimisation
AI is crucial for future competitiveness	AI for future competitiveness	Market differentiation
AI makes tasks more efficient	AI task efficiency	Process optimisation
AI saves time, especially for administrative tasks	Timesaving	Process optimisation
Start-ups offering AI solutions	AI solutions from start-ups	New Solutions and Requirements
Fear of using highly sensitive data in AI	Fear of AI handling sensitive data	Data Governance and Legal Compliance
AI Act in preparation	AI Act	Data Governance and Legal Compliance
unclear legal situation	unclear legal situation	Data Governance and Legal Compliance
High risk of AI in recruiting	High risk of AI in recruiting	Data Privacy, Security, and Legal Situation
Methods to avoid discrimination in AI	Discrimination avoidance methods in AI	Addressing Biases and Barriers
European AI solutions	European AI solutions	Addressing Biases and Barriers
Further training of AI	Further training of AI	Addressing Biases and Barriers
Offers which reduce discrimination	Offers which reduce discrimination	Addressing Biases and Barriers
Negative perception hinders AI usage	Negative perception hinders AI usage	Attitude towards AI
Human remains responsible	Human responsibility in AI	Human Integration with AI
Rapid AI developments in many areas	Rapid AI developments in various fields	New Solutions and Requirements
AI will take over 80% of management tasks	AI will take over 80% of management tasks	Increase
Racism can be excluded through AI training	AI training to exclude racism	Addressing Biases and Barriers
A lot will change in three to five years	Significant changes in the next few years	Increase
Underestimating long-term impact of AI	Long-term impact underestimation	Increase
Many GPTs, agents, and specialist users	Increase in new solutions	New Solutions and Requirements
No general AI, but specialised AIs	Specialised AIs instead of general AI	New Solutions and Requirements
AI helps find and address applicants	AI assisting in targeting applicants	Process optimisation
Searching will be handed over to AI	AI taking over search functions	New Solutions and Requirements
Individual communication with applicants	Individual communication with applicants	New Solutions and Requirements
AI will strongly support application process	Strong AI support in application process	Increase
AI supporting application process and job fit	AI in application and job fit	Increase
AI supporting in pre-selection with many applications	AI support in pre-selection	New Solutions and Requirements
AI supporting needs analysis regarding documents from applicants	AI supporting needs analysis	New Solutions and Requirements
unclear legal regulations	unclear legal regulations	Data Privacy, Security, and Legal Situation
Openness to new AI possibilities	Openness to new AI possibilities	Attitude towards AI

11.3.12 I12

Z1: Paraphrasing	English Translation
Wir verwenden verschiedene Plattformen für Active Sourcing und Headhunting	We use various platforms for active sourcing and headhunting
Erfahrungen mit der Optimierung von Stellenausschreibungen	Experience with optimising job postings
Lebenslaufscreening ist schwierig aufgrund von Datenschutzbedenken	CV screening is difficult due to data privacy concerns
KI wird hauptsächlich zur Texterzeugung verwendet	AI is currently used a lot in text generation
KI wird verwendet, um Anzeigen zu textieren	It is about text generating for ads, automated or enhanced
Direktansprachetexte werden mit KI individuell angepasst	Using direct approach texts tailored to certain individual characteristics
Der Textierungsprozess im Recruiting ist aktuell ein großes Thema	The texturing process in recruiting is currently a major topic
KI wird weniger für Selektion verwendet aufgrund des AI Acts	AI is less used in selection topic, because of the AI Act
Es geht um die Logik des Active Sourcings	It is about the logic of active sourcing
Wir verwenden AI, um ähnliche Domains, Schlüsselbegriffe und Synonymbezeichnungen zu finden	AI is used to search for similar domains, key terms and similar synonym labels
KI ist nur so gut wie die Daten, die sie trainiert haben	AI is only as good as the AI has taken the data as a learning base
KI hat implementierte Vorurteile	AI itself has biases implemented
KI kann auch ihre eigenen Vorurteile haben	AI can bring its own biases like anyone else
Durch Anonymisierung wird nur anhand von Qualifikationen entschieden, wer der beste Kandidat ist	Anonymisation allows decisions based solely on qualifications to determine the best fit
Selektion kann vereinfacht werden, indem Bilder und Namen weggelassen werden	Selection can be made easier by omitting pictures and names
Menschliche Beurteilung ist weiterhin notwendig trotz KI	It has to be judged by humans at the end of the day
KI ist gut für wiederholende Tätigkeiten, aber für finale Entscheidungen braucht es den Menschen	AI is good for repetitive tasks, but final decisions need to be made by humans
Menschen benötigen hohes Know-How, um die Ergebnisse der KI zu beurteilen	People need high know-how to evaluate AI results
KI ist positiv, wenn sie korrekt eingesetzt wird	AI is positive if used correctly
KI ist gut im Bewerten nach ihrem System	AI is good in evaluating according to its system
KI kann Bewerber nach ihrem System bewerten	AI can score and evaluate applicants according to its system
Kontextsetzung durch Menschen nötig	Humans needed to set context
KI beurteilt Sach- und Fachthemen, Passung der Person zu Team und Position jedoch auch wichtig	AI evaluated technical and subject matter, but fit of person to team and position important too
KI kann Bewertungen durchführen	AI can perform evaluations
KI kann bewerten, wer fachlich und sachlich am besten passt	AI can evaluate who technically and factually fits best
KI kann Ranking auf bestimmte Themen machen	AI can rank on specific topics
Schwierigkeiten bei Bewertung nicht vergleichbarer Positionen	Difficulty in evaluating non-comparable positions
KI bewertet nur Sachinformationen und stellt diese in ein Verhältnis	AI evaluated only factual information and relates them
KI kann nur Empfehlungen aussprechen bei nicht vergleichbaren Positionen	AI can only make recommendations for non-comparable positions
Schwierigkeiten bei nicht klar definierbaren Jobs	Difficulty in evaluating jobs which cannot be easily definable
Schwierigkeit bei Bewertung des Mensch-Teams-Fit	Difficulty in evaluating person-team fit
KI kann das Unternehmen selbst und das Team nicht kennen	AI is not able to know the company and team itself
Menschen haben auch Vorurteile	People have biases too
Menschen sind bei der Bewertung sozialer Komponenten voreingenommener als KI	People are more biased in assessing social components than AI
KI kann das Team nur kennen, wenn sie kontinuierlich mit den Daten des Teams gefüttert wird	AI can only know the team if it is continuously fed with team data
Wenn KI Team-Beurteilungen machen kann, kann sie auch den cultural Fit bewerten	If AI is able to assess teams, then it also can assess cultural fit of applicants
Fehlender Zusammenhang ohne menschliche Bewertung	No context without human evaluation
KI kann den cultural Fit nur beurteilen, wenn sie die Unternehmenskultur kennt	AI can only evaluate cultural fit if it knows company culture
KI beurteilt jetzt nur Bewerber, nicht Unternehmen	AI now only evaluates applicants, not companies
KI könnte umfassende Unternehmensbewertungen durchführen	AI could conduct comprehensive company evaluations
Menschliche Bewertung des Fit erforderlich	Human evaluation of fit required
KI unterstützt Recruiter, die oft kein Fachwissen haben, indem sie Synonyme kennt und das richtige Fachwissen aufbaut	AI supports recruiters who often lack expertise by knowing synonyms and building the right expertise
KI ist wesentlich, da sie Synonyme und Begrifflichkeiten findet	AI is essential as it finds synonyms for terms
Ergänzung von Domain-Know-how wichtig für Recruiter	Additional domain knowledge important for recruiters
KI ist extrem hilfreich für Recruiting, Headhunting und Active Sourcing, um Synonyme und Fachthemen zu finden	AI is extremely helpful for recruiting, headhunting and active sourcing to find synonyms and specialised topics
Einsatz von KI für Synonyme und Fach-Know-how	Use AI for synonyms and specific know-how
Implementierung der KI auf europäischen Servern kann Herausforderungen bringen	Implementing AI on European servers can bring challenges
Verstehen, wie KI funktioniert, ist notwendig	Understanding how AI works is necessary
Zu kleine Datenpools sind problematisch	Too small data pools are problematic
Zu kleine Datensatzdimensionen im eigenen Unternehmen	Too small data pool of own company
Gap im Bereich HR-Management bezüglich IT-Know-how	Gap in HR management regarding IT know-how
Herausforderung des fehlenden IT-Know-hows im Recruiting	Challenge of lacking IT know-how in recruiting
Schwierigkeit der Einführung durch EU-Regelungen	Difficulty of implementation due to EU regulations
Notwendigkeit von zusätzlichen Sicherheitsschritten	Need for additional safety steps
Die restliche Welt entwickelt sich schneller als die EU	Rest of the world is developing faster than the EU
Die restliche Welt lernt schneller neue Features kennen	Rest of the world learns new features faster

Schwierigkeiten der europäischen Entwicklung aufgrund von Sicherheitsbedenken	Difficulty of European development due to safety concerns
Verlust von Know-how als Gefahr	Loss of know-how as a risk
Ich sehe es als Gefahr, dass unsere Möglichkeiten eingeschränkt sind	For me it is a danger that our possibilities are limited
Gefahr der Diskriminierung durch KI aufgrund von Bias	Danger of discrimination by AI due to bias
Schwierigkeit durch KI-definierte Bubble	Difficulty due to AI-defined bubble
Unternehmen haben Bedenken wegen Datenübertragung nach Amerika	Companies have concerns about data transfer to America
Verwendung von persönlichen Datensätzen wird bei der Nutzung von KI vermieden	Avoid using personal data sets when working with AI
KI kann alltägliche Aufgaben vereinfachen	AI can simplify daily tasks
Viele offenen Fragen zur Implementierung von KI	Many open questions about AI implementation
Unklarheit über den AI Act	Uncertainty about AI Act
Unklarheit über die Kosten der KI-Modelle	Uncertainty about AI model costs
KI wird an Bedeutung gewinnen, weil sie repetitive Prozesse automatisiert	AI will gain importance, because it automates repetitive tasks
Es sind Pläne vorhanden	Yes, there are plans
Internationale Wettbewerbsfähigkeit ist wichtig	International competitiveness is important
Gefahr der Rückständigkeit durch EU Act	Risk of backwardness due to EU Act
Notwendigkeit einer weltweiten Regulierung für KI	Need for global regulation for AI
EU Act ist vergleichbar mit einer Nationalgrenze für KI	EU Act is comparable to a national border for AI
Problematik der Begrenzung des AI Acts auf EU	Problems of limiting AI Act to EU
Schwierigkeiten der KI-Anwendung für bestimmte Jobs, wo es keine allgemeine Definition gibt	Difficulty of AI application for certain jobs without general definition
KI wird viel eingesetzt werden, aber Mensch entscheidet final	AI will be widely used, but humans will make final decisions
Notwendigkeit der KI-Bewertung von Unternehmensteams	Need for AI to evaluate company teams
Solange die KI nur die Bewerberseite kennt, kann sie keine Entscheidungen treffen	As long as AI only knows the applicant, it cannot make decisions

Z2: Generalisation	Z3: First Reduction	Z4: Second Reduction
Using various platforms for active sourcing and headhunting	Use of multiple platforms for recruitment	Examples of AI tools
Experience in job posting optimisation	Job posting optimisations	Examples of AI tools
CV screening is challenging due to privacy issues	Challenges in resume screening	Data Privacy, Security, and Legal Situation
AI is mainly used for text generation	Main use of AI in text generation	Process Optimisation
Using AI to text generate ads	AI in ad text generation	Process Optimisation
Direct approach texts are individually tailored with AI	AI-tailored direct approach texts	Targeted Recruitment
Using AI for text generations is currently very important	AI text generation	Examples of AI tools
AI is less used for selection due to AI Act	Reduced AI use in selection due to AI Act	Data Privacy, Security, and Legal Situation
Using AI for the logic of active sourcing	AI use for logic of active sourcing	Examples of AI tools
Using AI to find similar domains, key terms, and synonym labels	AI for finding similar terms and domains	Examples of AI tools
AI is only as good as the data it is trained on	AI effectiveness depends on training data quality	Training Data Quality
AI has biases implemented	AI has implemented biases	Ethical Concerns
AI can also have its own biases	AI biases	Ethical Concerns
Decision based only on qualifications due to anonymisation of applicant data	Decision based on qualification solely	Addressing Biases and Barriers
Selection can be simplified by omitting pictures and names	Simplifying selection by omitting pictures and names	Addressing Biases and Barriers
Human judgement is still necessary despite AI	Necessity of human judgement with AI	Human element
AI is good for repetitive tasks, but final decisions need humans	AI good for repetitive tasks, humans for final decisions	Human element
High AI know-how needed to evaluate AI results	Need for high expertise to evaluate AI results	Knowledge, Education, and Training
AI is beneficial if applied correctly	Benefits of correct AI application	Knowledge, Education, and Training
AI is good in evaluating according to its system	AI evaluation system	Process Optimisation
AI scoring and evaluation of applicants according to its system	AI evaluation system	Process Optimisation
Need for human context setting	Human context setting	Technological Limitations
AI evaluates technical and subject matters, but fit of person to team and position is important too	Fit to team and position important	Ethical Concerns
AI can conduct evaluations	AI's evaluation capability	Process Optimisation
AI can evaluate technical and factual fit of a person	AI's technical and factual evaluation	Process Optimisation
AI can rank specific topics	AI ranking on topics	Process Optimisation
Difficulty in evaluating non-comparable positions	Evaluation of unique positions	Technological Limitations
AI evaluation of factual information	Evaluation of factual information	Technological Limitations
AI's limited recommendations for non-comparable positions	AI's limited recommendations	Technological Limitations

Difficulty in non-definable jobs	Non-definable job evaluation difficulty	Technological Limitations
Difficulty in evaluating person-team fit	Evaluation of person-team fit	Technological Limitations
Difficulty in AI know-how about company and team	Lack of company and team know-how of AI	Technological Limitations
Humans have biases too	Human biases	Addressing Biases and Barriers
Humans have more biases in social assessment than AI	Human bias in social assessment	Addressing Biases and Barriers
AI can only know the team if it is continuously fed with team data	AI needs continuous team data to make evaluations	Technological Limitations
AI is only able to assess cultural fit of applicants, if it can assess teams	Assessing cultural fit, if assessing teams	Technological Limitations
Lack of context without human evaluation	Need for context	Technological Limitations
AI can only evaluate cultural fit if it knows company culture	AI cultural fit evaluation	Training Data Quality
AI now evaluates only applicants, not companies	AI evaluation of applicants, not companies	Technological Limitations
AI's potential for comprehensive company evaluations	Potential for company evaluations	New Solutions and Requirements
Human evaluation of fit required	Human evaluation needed for fit	Human Element
AI supports recruiters who often lack expertise by knowing synonyms and building the right expertise	AI supports expertise building	Addressing Biases and Barriers
AI is essential as it finds synonyms for terms	AI finds synonyms	Examples of AI tools
Importance of additional domain knowledge for recruiters	Importance of additional domain-specific knowledge	Addressing Biases and Barriers
AI is extremely helpful for recruiting, headhunting and active sourcing as it finds synonyms and specialised topics	AI helps in findings synonyms and specialised topics	Process Optimisation
Using AI for synonyms and specific know-how	Use of AI for domain-specific knowledge	Process Optimisation
Challenges of implementing AI on European servers	Challenges of implementing AI	New Solutions and Requirements
Understanding AI functionalities is very important	Needed understanding of AI functionalities	Knowledge, Education, and Training
Problem of too small data pools	Too small data pools	Training Data Quality
Problem of too small data pool from own company	Too small data pool of own company	Training Data Quality
Gap in HR management related to IT skills	IT skills gap in HR management	Knowledge, Education, and Training
Lack of necessary IT know-how in recruiting	IT know-how challenge in recruiting	Knowledge, Education, and Training
EU regulations complicate implementation	EU regulations implementation challenge	Data Privacy, Security, and Legal Situation
Need for additional safety measures	Implementation of additional safety measures	Data Privacy, Security, and Legal Situation
Faster global AI development compared to EU	Faster global AI development	Data Governance and Legal Compliance
Rest of the world learns new features faster	Rest of world learns faster	Data Governance and Legal Compliance
Safety concerns hinder European development	Safety concerns in European development	Data Governance and Legal Compliance
Risk of losing know-how due to too strict regulations	Know-how loss risk	Data Governance and Legal Compliance
Limited possibilities within EU seen as a danger	Limited possibilities are a danger	Data Governance and Legal Compliance
Discrimination risk due to AI bias	Risk of bias-induced discrimination	Ethical Concerns
AI-defined bubble difficulty	AI-defined bubble challenge	Ethical Concerns
Concerns about data transfer to America	Data transfer to America concerns	Attitude towards AI
Avoidance of personal data usage with AI	Avoiding personal data usage with AI	Data Governance and Legal Compliance
Simplification of daily tasks by AI	AI simplifies daily tasks	Process Optimisation
Many open questions about AI implementation	AI implementation questions	Data Privacy, Security, and Legal Situation
Uncertainty about AI Act	Uncertainty about AI Act	Data Privacy, Security, and Legal Situation
Uncertainty about AI model costs	AI model costs uncertainty	Prerequisites for increased AI Usage
AI's increasing importance due to its ability to automate processes	AI's importance due to automation	Increase
Yes, there are concrete plans	There are plans	Increase
Need for international competitiveness	Need for international competitiveness	Prerequisites for increased AI Usage
Risk of falling behind due to EU Act	Falling behind due to EU Act	Prerequisites for increased AI Usage
Need for global AI regulation	Global AI regulation needed	Prerequisites for increased AI Usage
EU Act comparable to a national border for AI	Limitation of AI through EU Act	Data Privacy, Security, and Legal Situation
Difficulty of limiting AI Act to EU	EU AI Act limitation difficulty	Data Privacy, Security, and Legal Situation
Difficulty of AI application for certain jobs without general definition	AI application difficulty for certain jobs	Technological Limitations
Human will make final decisions despite AI use	Final decision by humans	Human Integration with AI
AI needs to evaluate company teams to make decisions	AI evaluation of company teams needed	New Solutions and Requirements
As long as AI only knows the part of the applicant, it cannot make decisions	AI's inability to make decisions	Independent AI-decisions

11.4 Summary of Category System with Empirical Data

The following tables provide an overview of the category system used for the qualitative content analysis, where all relevant statements of the interviewees are collected.

11.4.1 C1: Experiences with AI Tools

C1: Experiences with AI Tools				
IP	C151: Examples of AI tools	C152: Targeted Recruitment	C153: Process Optimisation	C154: Market Differentiation
I1	<ul style="list-style-type: none"> - AI tools optimise the design of job postings - AI tools use SEO Optimisation for better findability of job ads - AI-based candidate matching is still in its early stages 	<ul style="list-style-type: none"> - AI tools improve targeted applicant communication - CV and job posting design are uploaded and matched - Recommendations are generated on candidate-profile fit 	<ul style="list-style-type: none"> - Recruitment Tools digitise the entire application process 	
I2	<ul style="list-style-type: none"> - AI on LinkedIn - Use of ChatGPT for job postings 		<ul style="list-style-type: none"> - System supports and automates - Results dependent on keywords entered 	
I3	<ul style="list-style-type: none"> - Creating Personas - Planning HR campaign content - Using CompanyGPT 			
I4	<ul style="list-style-type: none"> - Use of ChatGPT - Use of LinkedIn 			
I5	<ul style="list-style-type: none"> - Technologies automating appointment scheduling - Technologies for diverse and inclusive job postings 	<ul style="list-style-type: none"> - AI matching people with roles based on skills 		
I6	<ul style="list-style-type: none"> - Individualisation with AI tools - AI Recruitment System introduced - Video Interviews are useful when applied correctly - Corporate ChatGPT for confidential data - Testing Microsoft Copilot 	<ul style="list-style-type: none"> - AI analyses regional skill distribution - AI helps in formulating active sourcing texts for different target groups 	<ul style="list-style-type: none"> - Time saving in Recruitment through AI - AI is not always right, but it helps in most cases 	<ul style="list-style-type: none"> - Positive Feedback from Candidates
I7	<ul style="list-style-type: none"> - Using Workable with AI-Features - AI for job postings as a good foundation - Candidate-job matching 	<ul style="list-style-type: none"> - Good texts for active sourcing 	<ul style="list-style-type: none"> - AI saves time in creating personalised texts in active sourcing 	<ul style="list-style-type: none"> - Positive Feedback from Candidates
I8	<ul style="list-style-type: none"> - SAP SuccessFactors - Global Recruitment Solution - Milch & Zucker - CV screening - Formulating job ads 			
I9	<ul style="list-style-type: none"> - Applicant Management System - Softgarden - Job posting generation 			
I10	<ul style="list-style-type: none"> - Testing automated video systems for applicant awareness - Difficulty in using AI due to scope of company - Own AI use allowed but not efficient 	<ul style="list-style-type: none"> - Grouping applicants by DISC model 	<ul style="list-style-type: none"> - System works well 	
I11	<ul style="list-style-type: none"> - Experience with AI in the Chamber of Commerce of Innovation and Technology - Experimenting with various AI tools - Using pro version of ChatGPT - Using Microsoft Copilot 		<ul style="list-style-type: none"> - AI generating conversation summaries - Using ChatGPT for transcription summaries - Creating to-do lists with AI from meeting summaries - Text generation for emails - Using AI tools for concept creating and analysis of surveys 	<ul style="list-style-type: none"> - AI is crucial for future competitiveness
I12	<ul style="list-style-type: none"> - Using various platforms for active sourcing and headhunting - Experience in job posting optimisation - Using AI for text generations is currently very important - Using AI for the logic of active sourcing - Using AI to find similar domains, key terms, and synonym labels - AI is essential as it finds synonyms for terms 	<ul style="list-style-type: none"> - Direct approach texts are individually tailored with AI 	<ul style="list-style-type: none"> - AI is mainly used for text generation - Using AI to text generate ads - Using AI for synonyms and specific know-how 	

11.4.2 C2: Advantages of Using AI in Recruiting

C2: Advantages of using AI in Recruiting			
IP	C251: Process Optimisation	C252: Targeted Recruitment	C253: Diversity and Inclusivity
I1	<ul style="list-style-type: none"> - AI tools integrate the organisation's value process into the recruitment process - AI tools support Employer Branding in the recruitment process - AI tools increase efficiency - AI integration increases creativity in the innovation process - AI use enables differentiation in the job market - Correct use of AI brings major economic progress 	<ul style="list-style-type: none"> - AI tools improve addressing target groups - AI tools generate new textual job posting ideas - Get suggestions on which people to address for certain positions - AI enables targeted and individual applicant adjustment 	<ul style="list-style-type: none"> - AI suggests new target groups for job design and job opportunities
I2	<ul style="list-style-type: none"> - Incredibly fast - Filtering helps with many applicants - Getting recruitment strategy advice from ChatGPT - Getting Emails written 	<ul style="list-style-type: none"> - Very targeted - Very precise 	<ul style="list-style-type: none"> - Opens new target groups
I3	<ul style="list-style-type: none"> - Recording and transcribing interviews for the database - Accompanying the application process throughout - AI can help with labour shortages and process problems - Higher degree of information on platforms - Offering better job, company, and value information 	<ul style="list-style-type: none"> - Intensively personalised addressing - Creating high-quality interview questions 	<ul style="list-style-type: none"> - Using all languages - Simplifying information for inclusion - Using high-speed sensors
I4	<ul style="list-style-type: none"> - Simplifying systems and processes - Streamlining process systems 		
I5	<ul style="list-style-type: none"> - Added value - Bringing things together well - Faster processes - Broadening perspective 		
I6	<ul style="list-style-type: none"> - AI reduces workload - Added value - Video interviews as an initial filter for too many applications - AI supports pre-selection - Creating value and making a difference - Use AI information for advising - AI prepares decision basis - AI creates spaces to focus on interesting and value-adding activities 	<ul style="list-style-type: none"> - Personalised applicant communication 	
I7	<ul style="list-style-type: none"> - Pre-selection with many applicants 	<ul style="list-style-type: none"> - Active sourcing - AI filters points from job profiles and creates texts 	
I8	<ul style="list-style-type: none"> - Mass Recruitments - Efficiency and speed 		
I9	<ul style="list-style-type: none"> - Time savings through AI - Creation of good job postings - Reducing research effort - Suggestion of required skills - Helpful in pre-selection with lot of applications 		
I10	<ul style="list-style-type: none"> - New method to find CVs - Recruiting 400 new employees - Need for interesting CVs - AI finds interesting CVs - AI tools linked with pre-asked questions - Pre-selected CVs - Makes work easier for recruiter 		
I11	<ul style="list-style-type: none"> - AI makes tasks more efficient - AI saves time, especially for administrative tasks - AI helps find and address applicants 		
I12	<ul style="list-style-type: none"> - AI is good in evaluating according to its system - AI scoring and evaluation of applicants according to its system - AI can conduct evaluations - AI can evaluate technical and factual fit of a person - AI can rank specific topics - AI is extremely helpful for recruiting, headhunting and active sourcing as it finds synonyms - Simplification of daily tasks by AI 		

11.4.3 C3: Downsides of Using AI in Recruiting

C3: Downsides of using AI in Recruiting					
IP	C351: Data Privacy, Security, and Legal Situation	C352: Knowledge, Education, and Training	C353: Ethical Concerns	C354: Training Data Quality	C355: Technological Limitations
11	<ul style="list-style-type: none"> - Data protection issues in the background are challenging - Information must be anonymised in public systems - Data protection is a significant issue - Uncertainty about the location and use of uploaded data - Legal uncertainty exists - Recruiting is defined as a high-risk zone by the EU AI-Act 	<ul style="list-style-type: none"> - Good know-how is necessary for the correct application of AI - Incorrect application of AI leads to inauthentic job postings - Incorrect application of AI is disadvantageous 	<ul style="list-style-type: none"> - AI currently causes discrimination 	<ul style="list-style-type: none"> - The authenticity of AI must be ensured - Special attention to training data in AI matching processes - Ensuring data does not cause discrimination - Dependent on training data 	
12	<ul style="list-style-type: none"> - Algorithms cannot be assessed 		<ul style="list-style-type: none"> - Lack of consideration of personal development - Loss of human touch - Need for human intermediate level - The human element remains unclear 	<ul style="list-style-type: none"> - Strongly dependent on AI training data - Unclear consideration of aspects - Data interpretation is a black box 	<ul style="list-style-type: none"> - The pace and scope of AI setup is exhausting - Time and energy consuming setup
13	<ul style="list-style-type: none"> - High-risk classification in the EU AI-Act 	<ul style="list-style-type: none"> - Overstretched process due to too high expectations - CV is not meaningful anymore due to ChatGPT writing 	<ul style="list-style-type: none"> - Ethical issues with AI selection process - Excessive automation 	<ul style="list-style-type: none"> - Comparison based on AI training data, not facts - Trust in the system with careful use of pre-trained data models 	<ul style="list-style-type: none"> - Preventing inventing things with Large Language Models
14			<ul style="list-style-type: none"> - Disadvantage of individuals - Dependence on who programs it - Gender issue - Gender diversity not achievable with current AI 		<ul style="list-style-type: none"> - Not ready for selection - AI cannot be used responsibly for selection currently - AI cannot read between the lines of resumes
15			<ul style="list-style-type: none"> - Duplicating biases - Candidate sorting and matching 	<ul style="list-style-type: none"> - AI not well trained, pulls information from the internet 	<ul style="list-style-type: none"> - Needs verification, not 100% reliable yet
16			<ul style="list-style-type: none"> - Relying 100% on AI - System promotes convenience - Convenience leads to consequences 		<ul style="list-style-type: none"> - Video interviews are too much effort for experienced hires - Lack of trust in the system, still reviewing all applications - Cannot recognise potentials
17	<ul style="list-style-type: none"> - Data protection 		<ul style="list-style-type: none"> - Bias challenge - Gender issue is a disadvantage - Minorities 		<ul style="list-style-type: none"> - Career switches lead to exclusion - Non-standard CVs are sorted out
18			<ul style="list-style-type: none"> - Biases - Humanity 		<ul style="list-style-type: none"> - AI limits in chemistry and talent potential - AI struggles to see the whole person

19			- Pre-selection		- Soft skills may be overlooked - Hard skills focus overlook other qualities
110	- Applicants might stop providing data		- Relying only on AI - Combination of AI and human involvement - Two-step process needed - Unclear applicant acceptance		
111	- High risk of AI in recruiting - Unclear legal regulations				
112	- CV screening is challenging due to privacy issues - AI is less used for selection due to AI Act - EU regulations complicate implementation - Need for additional safety measures - Many open questions about AI implementation - Uncertainty about AI Act - EU Act comparable to a national border for AI - Difficulty of limiting AI Act to EU	- High AI know-how needed to evaluate AI results - Understanding of AI functionalities is very important	- AI has biases implemented - AI can also have its own biases	- AI is only as good as the data it is trained on - AI can only evaluate cultural fit if it knows company culture - Problem of too small data pools - Problem of too small data pool from own company	- Need for human context setting - Difficulty in evaluating non-comparable positions - AI evaluation of factual information - AI's limited recommendations for non-comparable positions - Difficulty in non-definable jobs - Difficulty in evaluating person-team fit - Difficulty in AI know-how about company and team - AI can only know the team if it is continuously fed with team data - AI is only able to assess cultural fit of applicants, if it can assess teams - Lack of context without human evaluation - AI now evaluates only applicants, not companies - Difficulty of AI application for certain jobs without general definition

11.4.4 C4: Diversity and Inclusivity

C4: Diversity and Inclusivity				
IP	C4S1: Promoting gender-neutral and inclusive Job Postings	C4S2: Enhancing the Recruitment Process	C4S3: Addressing Biases and Barriers	C4S4: Enhancing Workforce Diversity
I1	- AI promotes inclusive and gender-neutral job postings and diversity - Use of ChatGPT for inclusive job postings		- Removal of barriers - AI should discover potentials - Discovering potential of career changers	- New jobs with inclusion as a major factor
I2		- Targeted and specialised search and address		- Seeking new target groups
I3			- Prompting can exclude many risks	
I5	- Gender-neutral and inclusive job postings - Using scores to measure job posting appeal to women and minorities		- Trained people could recognise their own biases	- Increasing workforce diversity and more women in technical roles
I6			- Applicants see skills of other candidates - Applicants see how good their match is - AI considers related professions based on same skills - AI helps in areas where specialised knowledge is lacking - AI suggests candidates that would have been rejected due to lack of knowledge	- Functionalities for promoting diversity not implemented - AI uses standard functionalities to promote diversity - Difference in gender addressing noticed - More women apply even if not fully qualified
I7	- Semantic checks	- Use as inspiration and draft		
I8		- AI for CV neutralisation and pre-selection	- Advisory activities for broader perspective	- AI for statistics on women's quotes
I9	- Compliance with gender neutrality - No tool for diversity and inclusivity in use - Use of MyAbility for inclusion			
I10			- Recruiters have biases - Recruiter biases eliminated by AI	
I11			- Methods to avoid discrimination in AI - European AI solutions - Further training on AI - Offers which reduce discrimination - AI training to exclude racism.	
I12			- Decisions based only on qualifications due to anonymisation of applicant data - Selection can be simplified by omitting pictures and names - Humans have biases too - Humans have more biases in social assessment than AI - AI supports recruiters who often lack expertise by knowing synonyms and building the right expertise - Importance of additional domain knowledge for recruiters	

11.4.5 C5: Ethical Challenges and Mitigation Strategies

C5: Ethical Challenges and Mitigation Strategies					
IP	C5S1: Ethical Concerns	C5S2: Knowledge, Education, and Training	C5S3: Independent AI Decisions	C5S4: Human Element	C5S5: Data Governance and Legal Compliance
I1	<ul style="list-style-type: none"> - AI scores people - AI excludes certain groups - Human dignity must be ensured in AI used 	<ul style="list-style-type: none"> - This issue must be addressed in all processes - Education about potential dangers and misuse when first encountering AI - Organisations should be educated 	<ul style="list-style-type: none"> - That is extreme - Ethically unacceptable with the current technology - Human intervention is necessary to preserve ethics and utilise potentials 	<ul style="list-style-type: none"> - Application of common sense - Humans can perceive emotions - Humanity must be maintained throughout the process 	
I2	<ul style="list-style-type: none"> - High scepticism towards algorithms 	<ul style="list-style-type: none"> - Must be presentable to potential applicants and employees - Partially difficult to explain 			<ul style="list-style-type: none"> - Ensuring compliance with AI standards
I3	<ul style="list-style-type: none"> - Where humans are the focus, the technology is not yet advanced enough - AI is not trained for inclusion and diversity - Data reflection of history - Awareness of historical reflection in training data 	<ul style="list-style-type: none"> - Dangerous half-knowledge - Slowly testing individual processes - Informing organisation members - Training and information in HR - Building know-how and knowledge 	<ul style="list-style-type: none"> - Sceptical about fully automated processes - Rejecting AI-based employee selection for ethical and technical-legal reasons 		<ul style="list-style-type: none"> - AI employee selection is the highest risk class in the EU AI Act
I4	<ul style="list-style-type: none"> - Transparency: decisions must be explainable - AI cannot yet assess suitability 		<ul style="list-style-type: none"> - Recruiting someone who fits personality and chemistry - Can AI determine if people fit well together? - Employment relationship must fit both sides 	<ul style="list-style-type: none"> - Humans will decide for their own team 	<ul style="list-style-type: none"> - Data protection is not a new issue, it exists also in traditional recruiting
I5	<ul style="list-style-type: none"> - Embedded biases 	<ul style="list-style-type: none"> - Investing time to explain importance and value 	<ul style="list-style-type: none"> - Experts and recruiters review everything because they have different knowledge - AI cannot cover all information about the business, department, and future development - AI cannot fully capture human chemistry 	<ul style="list-style-type: none"> - Humans make the final decision 	<ul style="list-style-type: none"> - Data hosting - Information about the provider - Legal risks
I6	<ul style="list-style-type: none"> - Candidate scepticism - AI use is morally acceptable with high number of applications - Internal ethical AI board 	<ul style="list-style-type: none"> - Transparent explanation of the recruitment process - Transparency creates acceptance 		<ul style="list-style-type: none"> - AI is prohibited to reject or deselect applicants - Human decision remains important - Respectful handling of applicants should remain 	
I7	<ul style="list-style-type: none"> - Problematic view of AI as only source - Unquestioned use as a danger - Missing cultural aspect - Unbiased new chance not possible with AI 			<ul style="list-style-type: none"> - Human review remains important 	<ul style="list-style-type: none"> - GDPR and right to be forgotten impossible with AI
I8	<ul style="list-style-type: none"> - AI neutrality is important 		<ul style="list-style-type: none"> - Definite rejection of 100% AI decision-making 	<ul style="list-style-type: none"> - Empathy and humanity 	
I9	<ul style="list-style-type: none"> - Risk in pre-selection - Unclear AI measurement of soft skills 		<ul style="list-style-type: none"> - Ethical concerns with AI decisions 	<ul style="list-style-type: none"> - Importance of interpersonal fit 	

I10			- Critical view - Final human decision needed		
I11					- Fear of using highly sensitive data in AI - AI Act in preparation - Unclear legal situation
I12	- AI evaluates technical and subject matters, but fit of person to team and position is important too - AI-defined bubble difficulty	- Gap in HR management related to IT skills - Lack of necessary IT know-how in recruiting	- As long as AI only knows the part of the applicant, it cannot make decisions	- Human judgement is still necessary despite AI - AI is good for repetitive tasks but final decisions need humans - Human evaluation of fit required	- Faster global AI development compared to EU - Rest of world learns new features faster - Safety concerns hinder European development - Risk of losing know-how due to too strict regulations - Limited possibilities within EU seen as a danger - Avoidance of personal data usage with AI

11.4.6 C6: Resistance and Mitigation Strategies

C6: Resistance and Mitigation Strategies		
IP	C651: Attitude towards AI	C652: Mitigation Strategies
I1	- There is definitely resistance - Younger generations prefer the use of AI - The level of education influences the attitude towards AI use - AI is not fully integrated into the recruiting process - Refusal of AI use risks the job	- Education - Explanation that AI is not yet that disruptive - People should engage with AI - People are familiarised with AI - It is made more interesting - Employees should try it out themselves - Experience exchange between organisation units - Support mutual experimentation and knowledge transfer - Discovering and showing AI possibilities and limits
I3	- IT-Departments resistant to change, looking for difficult data protection areas	- Dangerous half-knowledge - Technical explanation - Information and training
I5	- Fear of being replaced - AI usually takes over unwanted tasks like scheduling anyways - Concerns about quality	- Ongoing discussion about AI matching quality - Proactive communication - Strong focus on training and development to enable people to take on new tasks - Ongoing assessment of quality - Tests to evaluate the worth of AI implementations
I6		- Overcoming resistance through application - Application, explanation, and transparency - Understanding is important - Understanding the tool developer is important - Explaining recruiting stance on new website
I7	- No defined strategy in recruiting	- Experimenting and trying out
I8	- Extreme resistance, old-school - Openness with resistance	- Let try to see benefits
I9	- No resistance - Unclear potential of AI in recruiting	
I10	- As with any new tool - Open discussion, but no major concerns	- Testing many new things, AI-test worked
I11	- Negative perception hinders AI usage	
I12	- Concerns about data transfer to America	

11.4.7 C7: Future Perspectives of AI in Recruiting

C7: Future Perspectives of AI in Recruiting				
IP	C751: Increase	C752: New Solutions and Requirements	C753: Human Integration with AI	C754: Prerequisites for increased AI Usage
I1	<ul style="list-style-type: none"> - AI will increase a lot in recruiting - AI will replace a large part of recruiting - New requirements and skills for recruiters are necessary 	<ul style="list-style-type: none"> - AI will create new ways to address candidates - Chatbots conduct interviews and place applicants 	<ul style="list-style-type: none"> - Openness to possibilities 	
I2	<ul style="list-style-type: none"> - A dominant player - Cannot be bypassed - AI usage is necessary because everyone uses it 			<ul style="list-style-type: none"> - Increased security - Increased transparency - Ensuring data quality - Preventing discrimination
I3	<ul style="list-style-type: none"> - AI inclusion driven by market, not companies - New market players - Personalised addressing of applicants, meeting their expectations 	<ul style="list-style-type: none"> - The multitude of tools and resources will clear up in 1-2 years - Existing tools will eventually include AI - Introduction of corporate assistants with company know-how 		
I4		<ul style="list-style-type: none"> - Many things are in planning, of which we know nothing - Processes will be facilitated 	<ul style="list-style-type: none"> - Ultimately, humans will not be replaced - Humans will always make the final decision in recruitment - AI cannot replace interpersonal relationships 	<ul style="list-style-type: none"> - Clarity about the data - Responsible use of algorithms if they consider everything
I5	<ul style="list-style-type: none"> - Increasing use of systems as they improve - Improving the matching tool - Better ATS integration - Coaching in recruitment for managers 	<ul style="list-style-type: none"> - Increased use of digital assistants 	<ul style="list-style-type: none"> - More time for relationship-building 	<ul style="list-style-type: none"> - More trustworthy - More precise results - Considering both roles and skills - Industry-specific and region-specific
I6	<ul style="list-style-type: none"> - AI for efficient future recruiting - AI is indispensable for recruiting - Standard - Indispensable for work - Roll-out of recruiting system by 2025 - Senior-leaders testing Copilot - Decision criterion for choosing a company 	<ul style="list-style-type: none"> - AI formulates and adjusts email texts based on candidate history and experience - Implemented AI-based talent management module 		<ul style="list-style-type: none"> - Clean data basis as a prerequisite for AI
I7		<ul style="list-style-type: none"> - More time for quality due to good preliminary work - Interview guidelines help - Administrative time savings - More time for quality of applicant selection 		<ul style="list-style-type: none"> - More applications - Ethical and legal questions about AI in recruiting to be solved
I8	<ul style="list-style-type: none"> - Intensification of AI usage 	<ul style="list-style-type: none"> - Smarter AI for better results 		<ul style="list-style-type: none"> - Smarter
I9	<ul style="list-style-type: none"> - Introduction of new systems - New system for employee appraisals - Digitisation of sales goal agreements - Introduction of new systems still at beginning 	<ul style="list-style-type: none"> - Analysis of gender pay gap - Automation for administrative tasks - Huge potential for AI in administration - Potential for AI in analysing data warehouse - New systems for personnel development - Potential for AI in video generation and employer branding - Potential of AI in social media recruiting - AI in administration 	<ul style="list-style-type: none"> - AI supports, not replaces humans - Appreciation of applicants - Cooperation between AI and humans - Importance of human empathy 	<ul style="list-style-type: none"> - Conviction about quality of AI decisions - Providing more information to companies - Unawareness of AI application

I10	<ul style="list-style-type: none"> - It will increase - Definitely planned 	<ul style="list-style-type: none"> - Testing and step-by-step approach 	<ul style="list-style-type: none"> - Humans will always be involved in recruitment - AI cannot handle everything alone - AI alone will not happen soon 	<ul style="list-style-type: none"> - Interface to AI tools is an issue - Technical challenge to create interface to ATS system
I11	<ul style="list-style-type: none"> - AI will take over 80% of management tasks - A lot will change in three to five years - Underestimating long-term impact of AI - AI will strongly support application process - AI supporting application process and job fit 	<ul style="list-style-type: none"> - Start-ups offering AI-solutions - Rapid AI development in many areas - Many GPTs, agents, and specialist users - No general AI, but specialised AIs - Searching will be handed over to AI - Individual communication with applicants - AI supporting in pre-selection with many applications - AI supporting needs analysis regarding documents from applicants 	<ul style="list-style-type: none"> - Human remains responsible 	
I12	<ul style="list-style-type: none"> - AI's increasing importance due to its ability to automate processes - Yes, there are concrete plans 	<ul style="list-style-type: none"> - AI's potential for comprehensive company evaluations - Challenges of implementing AI on European servers - AI needs to evaluate company teams to make decisions 	<ul style="list-style-type: none"> - Human will make final decisions despite AI use 	<ul style="list-style-type: none"> - Uncertainty about AI model costs - Need for international competitiveness - Risk of falling behind due to EU Act - Need for global AI regulation

11.5 Transcript of Interviews

In this chapter, all transcripts of the twelve expert interviews can be found. It is important to note that the “interviewer” always refers to the author of this thesis.

11.5.1 I1: 10/05/2024

Interviewer: So, also, können Sie mir Ihre Erfahrungen mit Rekrutierungstechnologien beschreiben?

I1: Meine Erfahrungen mit Rekrutierungstechnologien grundsätzlich sind, dass ich in meinem Job für Bewerbungsprozesse immer sogenannte BMS-Tools eingesetzt habe, also unterschiedliche Rekrutierungstools, die den Prozess von der Ausschreibung bis zur Rückmeldung an Bewerbern, Einladung, Interview und dergleichen digitalisiert abwickeln haben lassen, beziehungsweise wo die Möglichkeit bestanden ist. Und eben auch mich mit den neuen Technologien beschäftige, im Sinne von neuen Recruiting-Tools, die versuchen eben künstliche Intelligenz bereits mit einzusetzen.

Interviewer: Arbeiten Sie da auch mit so künstlicher Intelligenz für die Optimierung der Stellenausschreibung zum Beispiel oder Lebenslauf-Screening oder beispielsweise auch Video-Interviews?

I1: Genau, also es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, die KI jetzt im jetzigen Stadium der KI, so wie sie verfügbar ist, auch einzusetzen. Zum einen eben, um die Ausschreibungen zu optimieren, im Sinne von neues Ausschreibungsdesign, also tatsächlich textlich zu designen, plus auch SEO-Optimierungen vorzunehmen, damit einfach die Stelleninserate besser im Internet gefunden werden, in diversen Plattformen, eben in der Google Search, auch hinsichtlich Bewerberkommunikation, dass die Bewerber zielgruppenspezifischer angesprochen werden können, persönlicher angesprochen werden können, dass dort auch die Optimierung passiert, auch im Zuge den Werteprozess zu integrieren von Organisationen, und das ganze Thema auch in Richtung Employer-Branding zu designen, auch im Rekrutierungsprozess, um Ausschreibungen auf Social-Media-Kanälen zu verbessern und zu optimieren. Da wird das auch sehr stark eingesetzt und im Sinne von Bewerber-Matching ist es noch eher am Anfang, weil ja auch das im Rekruting jetzt sozusagen sehr aufpassen muss, dass die Daten gut sind und natürlich kann man jetzt mit KI, mit den gängigen Themen, zum Beispiel einen CV und ein Ausschreibungsdesign hochladen und dann gegeneinander matchen lassen. Das funktioniert natürlich und auch Empfehlungen ableiten lassen, ob der Kandidat oder die Kandidatin zum Profil passt, aber immer sehr schwierig mit den Datenschutzthemen im Hintergrund. Das heißt, man muss ja die Informationen unkenntlich machen, wenn man mit einem öffentlichen System arbeitet. Das sind so diese Einsatzmöglichkeiten, die aktuell passieren bzw. die auch angewendet werden im Rekrutingprozess.

Interviewer: Super, Dankeschön. Wo kann denn Ihrer Meinung nach KI im Rekruting Vorteile bringen? Einige haben Sie jetzt auch schon angesprochen.

I1: Genau, also das ist, um die Zielgruppen besser ansprechen zu können, auch um neue Ausschreibungsideen zu generieren, also textlich zum Beispiel auch. Also es ist nicht nur die Effizienz, die gesteigert werden kann, man kann die KI ja auch in einen Innovationsprozess integrieren, um kreativer zu werden und sich dadurch auch am Arbeitsmarkt zu unterscheiden, definitiv. Und natürlich auch Vorschläge zu generieren, jetzt da Recruiting-seitig, sich Vorschläge geben zu lassen, welche Art von Personen man für gewisse Stellen auch vielleicht ansprechen sollte. Das heißt auch, welche neuen Zielgruppen für gewisse Jobdesigns oder Jobmöglichkeiten gegeben werden könnten. Und der größte Vorteil ist natürlich auch, dass es zielgruppenspezifischer oder individueller an den Bewerber oder Bewerberin angepasst werden kann und dadurch ein persönlicher Kontakt entstehen kann. Das ist ein sehr großer Vorteil auch.

Interviewer: So, und wenn wir jetzt die Vorteile angeschaut haben, in welchen Bereichen, Ihre Meinung nach, können da Nachteile auftreten, wenn man KI im Rekrutierung verwendet?

I1: Ja, zum einen muss man aufpassen, dass es authentisch wirkt, wenn die KI natürlich, die KI sind Sprachmodelle, die hinterlegt sind, also generative KI, das klingt alles sehr, ja, ich sage jetzt überformuliert. Das heißt, man muss wirklich gut mit der KI arbeiten können, um die richtige Formulierung anwenden zu können. Ansonsten wirkt es fast plastisch bei den Ausschreibungen. Das kann natürlich ein Nachteil sein, wenn man sie nicht richtig anwendet. Das ganze Thema Datenschutz ist ein Riesenthema. Das heißt, wir wissen noch nicht, wo diese gesamten Daten, die wir hochladen, landen und wie sie verwendet werden. Momentan ist es einfach auch rechtlich noch völlig unsicher. Wir haben jetzt den EU-AI-Act in Vorbereitung, wo ja Rekrutierung in einer der höchsten Gefahrenzonen definiert ist, also höchste Risikostufe, weil es eben darum auch geht, dass ein Matching-Verfahren anhand einer künstlichen Intelligenz, man hier besonders aufpassen muss, mit welcher Datenbasis trainiert worden ist, dass eben keine Bevorurteilung passiert, dass eben nicht diskriminiert wird. Und momentan diskriminiert die künstliche Intelligenz noch. Das ist ein Riesennachteil natürlich, ein absolut Riesennachteil.

Interviewer: Ja, dann kommen wir jetzt eigentlich eh schon in die Richtung zu den ethischen Berührungspunkten, sage ich mal. Auf welche Weise haben Sie oder andere KI eingesetzt, um Diversität und Inklusion im Rekrutierungsprozess zu fördern? Also ist es ein Thema, dass man das dafür einsetzt?

I1: Absolut und das sollte auch unbedingt eingesetzt werden dafür, insofern, dass man schon einmal die Ausschreibungen so formuliert, dass inklusive Sprache bzw. gendergerechte Sprache und Diversität gefördert wird. Das kann man ja auch so in der KI einsetzen und die KI dazu einsetzen. Und da hat man mittlerweile wirklich die Möglichkeit, sehr gute Formulierungen zu finden. Und ich glaube auch die KI hat, also ich sage jetzt die Einführung von ChatGPT, hat uns noch mehr Aufmerksamkeit auf dieses Thema gegeben. Und wenn man es jetzt weg vom Recruiting sieht, sondern in weiterer Folge generell auf den HR-Bereich, kann natürlich die KI dazu beitragen, Barrieren einfach abzubauen. Auf ganz, ganz viele Arten und Weisen, es werden neue Jobs entstehen, wo eben auch Inklusion ein großer Faktor, ein positiver Faktor sein kann, wo wir das inkludieren können

sozusagen bzw. auch gut managen können in Zukunft. Also es ergeben sich ganz, ganz neue Möglichkeiten.

Interviewer: Sie haben es ja vorher schon angesprochen, dass die KI noch nicht so weit ist, dass es nicht diskriminiert. Aber glauben Sie, dass man KI auch bewusst dazu einsetzen kann, dass man bei Stellenausschreibungen oder bei der Kandidatenauswahl unbewusste Vorteile identifizieren und mindern kann?

I1: Ja, definitiv. Also das war auch bevor ChatGPT auf den Markt gekommen ist. Und wenn man sich mit Artificial Intelligence beschäftigt hat, auch auf Universitäten usw., ist es immer ein großer Diskussionskurs gewesen zu sagen, kann die KI uns dabei unterstützen in Zukunft den menschlichen Bias rauszunehmen. Wir alle sind ja gebiased, wir haben ja Vorurteile, wir sind sozialisiert, egal in welcher Kultur wir aufgewachsen sind. Und für mich war das immer einer der größten Chancen, den Menschen da sozusagen zu unterstützen und den Blick zu öffnen. Und ich glaube, dass es momentan noch nicht so weit ist, weil die Länder, die momentan in der KI-Entwicklung ganz weit vorne sind, das sind ja Menschen, die gebiased sind, die diese Systeme schreiben bzw. anwenden. Das heißt, wir haben da immer einen Vorurteil momentan noch drinnen. Aber natürlich wäre das einer der größten Sprünge in der Wirtschaft überhaupt, wenn wir es schaffen würden, diesen Bias mit Hilfe von künstlicher Intelligenz zu reduzieren oder fast auszuschalten. Es wird nur die Frage sein, wie wir das schaffen, ob die KI sozusagen den menschlichen Bias ausmerzen kann. Und das hängt natürlich auch wieder davon ab, wie intelligent diese Systeme werden, weil es hängt nicht nur von den trainierten Daten ab, sondern natürlich auch vom Algorithmus oder von den neuronalen Netzwerken, wie die angelegt werden. Also es bleibt spannend und es wäre sehr wünschenswert, wenn das passieren wird. Es wird aber auch die Frage sein, momentan ist es ja so, wenn wir ein Matching-Verfahren im Recruiting anschauen, kann ja die KI nur, also die KI ist ja, ich sage jetzt, es klingt so blöd, sie ist ja fast dumm. Sie macht das, was man ihr sagt und denkt ja dann nicht viel, viel weiter. Es wäre natürlich schön, wenn sie Potenziale entdecken kann. Momentan sage ich, das ist das Profil, das ist der Lebenslauf. Match trifft das zu, aber um Potenziale zu entdecken, müsste das System dahinter schauen und zum Beispiel auch das Potenzial von Quereinsteigern oder Einsteigerinnen auch entdecken können. Das ist ein Riesenpotenzial, das noch nicht so weit fortgeschritten ist, aber wir hoffen, es kommt so weit.

Interviewer: Welche wesentlichen Herausforderungen, die jetzt ethisch relevant sein könnten, begegnen Ihnen denn bei der Implementierung von KI im Rekrutierungsprozess?

I1: Ja, genau dieses Thema, also dieses Scoring von Menschen eigentlich auch, was ja auch in den neuen Gesetzgebungen verboten sein wird, Gott sei Dank. Dieses Ausselektieren anhand von gewissen Datensätzen und dieses Ranking und so weiter, beziehungsweise dass gewisse Gruppen ausgeschlossen werden, was wir ja nicht wollen. Also die Ethik ist ganz wichtig, die Menschewürde zu wahren und dass man da beim Einsatz von KI-Systemen immer sehr bewusst damit umgeht.

Interviewer: Und wie gehen Sie grundsätzlich mit potenziellen ethischen Bedenken in Bezug jetzt auf Privatsphäre, Voreingenommenheit, Transparenz damit um?

I1: Ja, es ist wichtig, es zu thematisieren in allen Prozessen. Menschen, die mit KI in Kontakt kommen oder sie auch, wenn man sie darauf trainiert, ihnen das auch mitzuteilen, wo ein ganz großes Gefahrenpotenzial besteht und dass das nicht missbräuchlich einfach eingesetzt werden darf und dass man sie einfach wirklich darauf hinweist und dann auch Organisationen aufklärt, was das bedeutet.

Interviewer: Sie haben es vorher auch schon kurz angesprochen, aber wie sehen Sie das, vor allem die ethischen Risiken, wenn man sie jetzt im Einstellungsprozess zu 100% auf die KI verlässt, also quasi gar keine menschliche Übersicht mehr hat?

I1: Wahnsinn, absoluter Wahnsinn. Das ist ethisch total verwerflich, absolut. Vor allem mit dem derzeitigen Stand der Technik, das darf einfach so nicht passieren. Also der Mensch muss immer regulierend noch interagieren und zum einen um die Ethik zu wahren und zum anderen natürlich um sich selber nicht die Potenziale zu nehmen.

Interviewer: Und wenn Sie jetzt mit Unternehmen arbeiten, die künstliche Intelligenz im Recruitingprozess drinnen haben, konnten Sie da Widerstände oder Bedenken innerhalb der Organisation feststellen?

I1: Ja, definitiv. Es ist sehr viel Angst dabei. Also grundsätzlich ist es auch ein bisschen ein Generationenthema. Also man merkt natürlich, dass die junge Generation affiner ist, die KI einzusetzen und sie einsetzen zu wollen, um effizienter zu werden. Umso älter die Generationen werden, umso mehr sind sie angstgetrieben, also die Personen. Und es hängt auch ein bisschen vom Ausbildungsgrad ab. Also das merkt man auch und auch von den Tätigkeiten, die sie ausführen, sehr stark administrativ lastige Tätigkeiten. Personen, die das ausführen, sind tendenziell ängstlicher als Personen, die jetzt im Hochtechnikbereich oder Spezialisierungen haben. Das merkt man sehr stark. Und bei der Einführung im Recruitingbereich, also man muss ja die Kirche im Dorf lassen, es sind ja noch nicht so viele, die mit diesem System arbeiten. Und meistens wird das ja wirklich nur für das Ausschreibungsdesign verwendet oder sie agieren mit – Entschuldigung, mein Handy läutet gerade.

Interviewer: Kein Problem!

[Interview kurz unterbrochen]

I1: Also es gibt noch nicht so viel KI, die eingesetzt wird. Gott sei Dank, muss man sagen. Es gibt zwar Systeme, die jetzt KI-technisch schon gewisse Themen vorschlagen oder Textbausteine vorschlagen und so weiter. Grundsätzlich wird es meistens dort eingesetzt, um eben Ausschreibungsdesigns zu generieren. Die KI ist noch nicht vollständig eingezogen in den Recruitingprozess, also nicht in diesem Unternehmen, wo ich tätig bin.

Interviewer: Das ist auch das, was ich herausgefunden habe. Also bezüglich dieser Widerstände oder Bedenken innerhalb der Organisation, können Sie da was sagen, wie genau damit dann umgegangen wird mit diesen Widerständen?

I1: Ja, also man versucht natürlich aufzuklären. Man versucht den Menschen auch mitzuteilen, dass grundsätzlich die künstliche Intelligenz momentan noch nicht so

disruptiv ist, wie wir alle dachten 2022, dass es ist. Das heißt, es flautet ja schon ein bisschen ab, dieser Hype. Aber dass man den Personen schon mitgibt, dass sie sich damit auseinandersetzen sollen, weil es eine unaufhaltsame Entwicklung ist und es wird in jeden Job integriert werden. Und das in den nächsten fünf Jahren auf alle Fälle, fünf bis zehn Jahren. Und der, der sich dem verwehrt, im Endeffekt mehr seinen Job riskiert, als wie diejenigen, die sich damit beschäftigen. Und die Menschen müssen einfach mit neuen Technologien lernen umzugehen. Und man versucht ihnen das näher zu bringen. Man zeigt es ihnen. Man bringt ein bisschen Spaß hinein. Man lässt sie mal selber ausprobieren. Man lässt sie sich mit anderen Organisationseinheiten austauschen. Man unterstützt einfach das gegenseitige Ausprobieren und den Wissenstransfer. So begegnet man diesen Ängsten auch.

Interviewer: Ja, Sie haben jetzt ja schon die perfekte Überleitung geschaffen, weil meine nächste Frage wäre, wie sehen Sie die zukünftige Rolle von KI in Rekrutierung in den nächsten drei bis fünf Jahren?

I1: Ja, ich glaube, dass sie schon sehr viel Platz einnehmen wird, grundsätzlich. Und dass es vor allem im Recruiting-Prozess sehr viel, also wir werden sehr viel Effizienz sehen. Wir werden auch sicher neue Möglichkeiten sehen, um potenzielle Kandidaten und Kandidatinnen anzusprechen. Beziehungsweise glaube ich auch, dass es irgendwann so weit gehen wird, dass Chatbots Interviews durchführen werden und herausfinden werden, wo Personen in der Organisation wahrscheinlich Platz finden und es nicht mehr vom reinen Anforderungsprofil einer Organisation ausgeht, sondern es eher einen Dialog geben wird und anhand eines Dialoges Stellen geschaffen werden und Menschen eingesetzt werden. Und da wird die KI sehr viel Unterstützung bieten, auch zum Beispiel im Einsatz bei der Zusammenfassung von Gesprächen. Das passiert ja auch heute schon. Also da wird sehr viel Effizienz werden wir sehen. Also ich glaube schon, dass ein großer Teil durch die KI ersetzt werden kann im Recruiting. Gleichzeitig braucht es aber eben neue Anforderungen, beziehungsweise neue Kompetenzen der Rekruter und Rekruterinnen, um mit der Technologie auch gut umgehen zu können. Also auch da ist es wichtig, sich mitzuentwickeln und zu lernen.

Interviewer: Was man halt auch oft hört ist, wenn es um das Thema KI im Job geht, dass die Menschen halt Angst haben, dass sie einen Arbeitsplatz verlieren. Glauben Sie, dass HR-Personen oder vor allem Recruiter Angst haben sollten?

I1: Ich glaube nicht, dass sie Angst haben sollten, weil das wird eine Schlüsselkompetenz in Zukunft sein, Menschen zu finden für Organisationen, weil der Arbeitsmarkt wird sich immer weiter ausdünnen. Das ist klar, man sollte eher die künstliche Intelligenz als Unterstützer sehen, um Schlüsselpositionen besetzen zu können, vielleicht auch. Und es werden neue Jobs entstehen und es werden auch im Personalmanagementumfeld neue Jobs entstehen. Und ich glaube auch, dass sich die Recruiting-Positionen neu entwickeln werden. Also ich glaube nicht, dass man Angst haben sollte, sondern man sollte sich einfach mit der Technologie beschäftigen und dranbleiben. Und ich glaube immer, dass es immer den Menschen im Auswahlprozess braucht, also in den nächsten fünf bis zehn Jahren noch.

Interviewer: Ja gut, haben Sie noch irgendwelche Fragen oder wollen Sie noch etwas hinzufügen?

I1: Ich bin absolut gespannt, was in den nächsten fünf bis zehn Jahren passieren wird. Und wir sollten uns einfach öffnen für die Möglichkeiten, immer mit einer großen Portion Hausverstand. Und ganz wichtig ist, gemeinsam die künstliche Intelligenz zu entdecken und natürlich auch die Grenzen aufzuzeigen. Und wir sollten uns Menschen nicht unter den Schäffel stellen, weil wir sind die emotionalen Wesen. Wir sind die, die die Emotionen spüren und sehen. Und es ist ganz wichtig, Mensch zu bleiben in dem gesamten Prozess.

Interviewer: Super, das ist ein sehr schöner Abschluss. Somit sind wir eh schon am Ende. Ich bedanke mich viel oftmals, das hilft mir wirklich immens.

[Conclusion of Interview]

11.5.2 I2: 14/05/2024

Interviewer: Können Sie Ihre Erfahrungen mit Rekrutierungstechnologien beschreiben?

I2: Also, durch diese Technologisierung der HR-Arbeit, habe ich mich eine ganze Weile mit den neuen Möglichkeiten bei der Nutzung von AI-getriebenen Systemen beschäftigt. Also, auch auf LinkedIn beispielsweise gibt es ja jetzt ganz viel Artificial Intelligence, was irgendwie zum Einsatz kommt. Das habe ich mir eh schon vor ein paar Jahren genauer angeschaut. Jetzt die letzten ein, zwei, drei Jahre habe ich nicht mehr so ganz genau, welche Tools, weil es gibt dann immer mehr neue Player, die sozusagen dann so eine Plattform wie LinkedIn bezahlen und darauf aufbauend spezialisierte Dienste anzubieten oder auch von Google Daten kaufen und darauf spezialisierte Dienste. Das ist ein sehr dynamisches Umfeld und ich bin jetzt nicht, dass ich sagen kann, okay, das ist der Player in dem Markt bei dem Aspekt und bei dem und so weiter. Also, das kann nicht sein. Ich weiß auch nicht ganz genau, was die Systeme unter Diversity-Gesichtspunkten berücksichtigen. Also, dass die natürlich Sprache und dass das ein großes Thema ist und ein sehr wichtiges Thema ist, das ist klar. Da müssen die alle ein Stück weit darauf achten. Aber wie die das genau machen, das weiß ich auch nicht.

Interviewer: Und haben Sie jetzt, wenn wir jetzt auf das Rekrutieren schauen, da auch schon Erfahrungen mit künstlicher Intelligenz gemacht? Also zum Beispiel für Optimierung der Stellenausschreibungen oder für Lebenslaufscreening oder vielleicht sogar für Bewerbungsgespräche, für Interviews?

I2: Also, ich kenne das nur dann von der Anwendungsseite im HR. Dass einfach das System unterstützt, automatisiert. Und je nachdem, welche Stichworte man eben eingibt, dann kriegt man halt da entsprechende Sachen raus. AI unterstützte Stellenanzeigen, das habe ich jetzt noch nicht. Also, ich kenne das nur auf der Seite, dass man dann ChatGPT nimmt und dort abfragt und dann andere Eingaben macht. Also, sozusagen ein bisschen puzzelt. Und das gibt es aber sicher in Apps oder bei Start-Ups, die hier spezielle Dienste zusammenschneiden, so wie du das dann brauchst im Unternehmen. Das weiß ich nicht, aber da gibt es schon einiges.

Interviewer: Ja genau, aber ChatGPT fällt da eh auch rein. Aus welchen Gründen würden Sie denn KI im Recruiting verwenden?

I2: Ja, genau. Also, das ist ja unglaublich schnell. Sehr gezielt, sehr genau auch. Und eröffnet einfach ganz neue Zielgruppen. Man hat die Möglichkeit, sozusagen seine Rekrutierungsstrategie, sich, ich sage mal, von ChatGPT auch da beraten zu lassen, was man noch machen und was noch funktionieren könnte. Es ist auch, ist mein Eindruck, auch so, dass die Menschen sich langsam daran gewöhnen, dass eben alles auf so einem hohen Niveau passiert. Also, man kann ja kaum noch E-Mail schreiben, die man vorher nicht durch ChatGPT geschickt hat. Weil, die machen das einfach perfekt. Und daran gewöhnen sich eben alle. Und das kommt ja jetzt auch, Apple baut das ja jetzt ein. Also, das nächste Apple-iPhone hat ja dann die künstliche Intelligenz irgendwie integriert. Und ja, man wird immer fauler selber, weil es macht einfach, die Technologie bringt einen auf ein anderes Niveau. Das muss man aber auch, das wird auch erwartet. Und insofern ist das ein gutes Tool, das man nutzen muss. Also, man hat ja keine anderen Möglichkeiten mehr.

Interviewer: Sie haben ja jetzt schon kurz erwähnt, man wird dadurch fauler. Jetzt haben wir eigentlich über die Vorteile von KI-Recruiting geredet. Was würden Ihnen denn für Nachteile einfallen?

I2: Also, das Erste ist natürlich, dass man die Algorithmen überhaupt nicht beurteilen kann. Und wer kann das schon? Also, da gibt es natürlich Unternehmen, die sagen, ja, haben wir so gesampelt und weiß ich nicht. Und das Learning der KI ist so passiert, dies und das. Aber am Ende des Tages, man weiß es nicht. Und auch die Firmen, die einem sagen, sie wissen das, die wissen es vielleicht auch nicht. Weil das hängt ja sehr stark ab, nach wie die KI trainiert, mit welchen Daten die trainiert worden ist. Da kann man nur hoffen. Und dann muss man versuchen, wachsam zu sein. Aber es ist sehr schwierig selber auch. Also, man kann viele Schleifen einziehen, damit einem auch gerade unter der Diversitäts-Perspektive nichts passiert. Aber sagen ja alle, das weiß man. Und man kann sich selber auch weiterentwickeln. Also, das sehe ich als einen ganz ganz entscheidenden Nachteil. Also, weil es da auch, glaube ich, internationale Standards gibt. Irgendwie, weiß ich nicht. Und auch, ich weiß nicht, ob der EU dieser Digital Act, ob der was da bringt. Also, weiß ich nicht, ob es daraus Sachen gibt. Und das andere ist eben, dass man sich natürlich dann, wenn man sich entschließt, sozusagen was zu nutzen, sich einfach darauf verlässt, dass es auch gut funktioniert. Und man wird so viel schneller. Und es laugt einem irgendwie auch aus, weil das Tempo ist einfach ein Wahnsinn. Und man muss ja dann irgendwie einmal das einrichten. Das ist dann mühsam, das kostet viel Zeit und Energie. Und dann rennt das in einer affenartigen Geschwindigkeit. Und das sind so unterschiedliche Geschwindigkeiten. Und früher war das doch eher ein bisschen anders verteilt. Die persönliche Arbeit und Energie, die so Dinge irgendwie reinschmeißen. Und natürlich, jetzt kommt die ganze, Sache, wie Bewerber das sehen, wie skeptisch sind die, also jetzt gerade auch, es gibt ja schon Systeme, die das Interview, das Rekrutierungsinterview, aufzeichnen. Und dann anhand der Augenbewegung recherchieren, wie erfolgreich man sein kann. Also, wenn man sich jetzt bei Unis bewirbt, dann machen die das ja. Und das ist natürlich sehr spooky. Also, die Daten sind ja auch erst sehr kurz und man hat gar nicht lange Zeit, meinetwegen 10, 20

Jahre, wo man sagt, okay, vielleicht ist jemand ein Spätstarter, nur weil er irgendwie eine Augenbewegung hat. Und man denkt ja, es sind ja andere Aspekte. Also, welche Aspekte werden alles berücksichtigt? Man lässt die jetzt einfach mal lernen, die KI. Aber was, wie, wie man das interpretiert, das ist eine große Blackbox. Das finde ich sehr schwierig, sehr gefährlich auch. Und gleichzeitig ist es super, weil es einfach ist, wenn man zu viele Bewerber hat, muss man auswählen. Und dann hilft es extrem. Wenn man zu wenig Bewerber hat, dann kann man es alles nett und hübsch machen. Und auch auf ChatGPT-Niveau und Kommunikation. Und irgendwie nochmal, wie geht es dir heute schreiben? Also, automatisiert und mit entsprechender Variabilität. Aber wo ist dann der Human Touch noch? Also, was bleibt dann im Rekrutierungsprozess? Sonst ist es ja nur so, die Studien sagen ja auch, ob jemand genommen wird, entscheidet sich in den ersten 2 Minuten oder 20 Sekunden, da gibt es unterschiedliche Größen. Also, ob es so klickt oder nicht klickt. Das ist immer noch so eine menschliche Sache. Und wo bleibt das dann? Also, es ist jetzt nicht unbedingt was Gutes. Und trotzdem muss es da klicken, damit hinterher, also damit so eine bestimmte Stimmung und Energie auch entsteht. Und dann kannst du den Chefs auch sagen, ich möchte den oder die Bewerber haben. Weil irgendwie, da war noch dieses humane Element, da hat es irgendwie funktioniert. Ich weiß nicht, wo das bleibt, keine Ahnung.

Interviewer: Ja, gute Frage.

I2: Ja, weil dann kann man ja auch die Kündigung automatisieren, dass man es in den USA auch schon probiert hat. Ja, das ist schon sehr komisch. Also, wir sind in Österreich noch weit davon entfernt, falls es überhaupt dazu kommt.

Interviewer: Dementsprechend ist es auch so schwierig, dass man Leute findet fürs Interview, die bereits schon zumindest ein bisschen Erfahrung gemacht haben.

I2: Ja, genau. Ich habe noch jemanden, den ich, also da kann ich mal fragen, von einer Firma, ob jemand, ja, ich werde da mal fragen.

Interviewer: Das wäre voll super. Dankeschön. Okay, also, ein Aspekt von meiner Arbeit ist ja eben die Diversität und Inklusion. Kennen Sie irgendwen, oder haben Sie es vielleicht selber schon ausprobiert, die KI eingesetzt haben, um jetzt speziell Diversität und Inklusion zu fördern im Rekrutierungsprozess?

I2: Nein, leider nicht. Also, meine Kenntnis ist es nur, dass ich den Algorithmus losschicken kann, um mir neue Zielgruppen zu suchen. Also, wo finde ich noch Leute, die den Skill kennen, wo ich vielleicht sogar auch komme, um dann ganz spezialisiert und gezielt zu suchen und anzusprechen. Also, das kenne ich, aber sonst weiß ich es nicht genau.

Interviewer: Wir haben ja vorher schon kurz darüber geredet, dass eben diese Algorithmen auch trainiert werden müssen, und wenn da jetzt Vorurteile eingebettet sind, dann werden die natürlich auch weitergegeben. Aber glauben Sie, dass die KI auch bewusst dazu eingesetzt wird, um diese unbewussten Vorurteile, die wir alle Menschen ja in uns haben, zum Beispiel in Stellenausschreibungen und bei der Kandidatenauswahl zu identifizieren und zu mindern?

I2: Das weiß ich nicht, das kann ich schwer sagen. Das weiß ich nicht. Ich glaube schon, aber ich bin mir einfach nicht sicher.

Interviewer: Okay, passt auch. Welche wesentlichen Herausforderungen, die jetzt ethisch relevant sein könnten, sehen Sie denn bei der Implementierung von KI im Recruiting?

I2: Wie man sozusagen selber Sicherheit hat, dass das, was man verwendet, einen KI-Standard hat. Also, selber die Sicherheit zu bekommen, wenn man die hat, das auch gegenüber potenziellen Bewerbern darzustellen, also auch Mitarbeitern im eigenen Unternehmen so darzustellen, dass die auch überzeugt sind. Weil man kann das ja teilweise schwer erklären. Also es gibt ja hohe Skepsis gegenüber Algorithmen. Und dass Menschen dann sagen, ja, bei uns im Unternehmen ist das gut und ethisch und vertretbar und fair und so weiter und so weiter. Weil in dem Moment, wo man Aufmerksamkeit auf so ein Thema lenkt, ist natürlich immer die Frage, wie subjektiv ist denn ein Rekrutierungsprozess sowieso? Und da kann man ja bestimmte Sachen nicht wegdiskutieren. Man hat dann darüber eine volle Diskussion. Und das ist für Menschen schwer nachvollziehbar, dass es immer bestimmte Einschränkungen gibt. Und es gibt in Unternehmen ganz viele Menschen, für die so ein Thema wichtig ist. Und die da auch gerne mitdiskutieren und mitbeteiligt sein wollen.

Interviewer: Ja, und gerade jetzt auch, was z.B. Privatsphäre, Datenschutz, Transparenz angeht. Das sind ja sehr heikle Themen, was das angeht.

I2: Absolut, absolut, ja.

Interviewer: Wie sehen Sie denn die zukünftige Rolle von KI im Recruiting in den nächsten 3-5 Jahren?

I2: Also so, wie sich das auch bei Social Media für bestimmte Themen, gibt es dann den einen Anwender, also so wie jetzt inzwischen LinkedIn. Früher gab es da noch Xenia, das gibt es zwar noch, aber eigentlich spielt das keine Rolle mehr. Und es gibt dann einen dominanten Anbieter. Und so geht das auch bei spezialisierten Themen, wie KI und Recruiting. Aber ich meine, KI und Recruiting ist, welcher Teilaspekt ist es denn dann? Ist es dann die Videoabzeichnung, die ausgewertet wird? Und korreliert wird? Oder ist es die Lebenslaufanalyse? Oder ist es einfach die Automatisierung von bestimmten Sachen, oder oder oder? Oder ist es eben die Ansprache von anderen Zielgruppen? Also was ist es dann? Und es werden sich eben dominante Anbieter bilden. An denen kommt man dann nicht mehr vorbei, die werden sich ausbilden. Genau. Aber man kommt daran nicht mehr dran vorbei. Man muss KI benutzen, weil es alle machen. Und es hat ja sowas wie Self-Intuitives auch. Man ist ja dann auch modern. Es wird schon so gemacht werden, dass das Bewerber das gut findet. Weil sonst geht es eh nicht.

Interviewer: Was müsste denn sich für Sie ändern, dass Sie mehr KI verwenden?

I2: Ja, mehr Sicherheit und Transparenz. Die Datenqualität, die den Algorithmus gefüttert hat. Und wie der Algorithmus damit umgeht. Wenn das da klarer, transparenter und sicherer ist, dass es eben nicht zu Diskriminierung usw. kommt.

Ich glaube, das würde die Skepsis gegenüber der Anwendung von AI im Recruiting-Prozess sehr reduzieren, glaube ich. Ja, dem stimmen wir ja zu.

Interviewer: Ja, das war es eigentlich schon wieder. Haben Sie noch irgendwelche Fragen?

I2: Nein, ich finde das ein sehr spannendes Thema und ganz toll, dass sich da sozusagen aus einer Bachelor-Arbeit auch so ein Interesse entwickelt hat. Ich glaube, es ist super, sich jetzt damit zu beschäftigen, was gibt es am Markt, was tut sich da? Und dann dabei zu sein. Da kann ich nur gratulieren.

Interviewer: Vielen Dank.

[Conclusion of Interview]

11.5.3 I3: 21/05/2024

Interviewer: Können Sie Ihre Erfahrungen mit Rekrutierungstechnologien beschreiben?

I3: Rekrutierungstechnologien waren in den letzten paar Jahren sehr, sehr stark fokussiert auf den Bereich, ab dem Zeitpunkt, wo ich jemanden auf einer Webseite habe oder wo ich jemanden, überhaupt einmal irgendeinen Kontakt habe, um ihn dann in einem Recruiting, in einem HCM-System einmal zu erfassen und ihn dann in den mittleren und größeren Unternehmen strukturiert durchzubegleiten. Das ist etwas, was mittlere und größere Unternehmen haben, kleinere nicht. Dort ist immer noch die sogenannte Zettelwirtschaft: Irgendwer bewirbt sich, jemand setzt sich hin, der lest sich das durch, legt es ab, legt es nicht ab, löscht es nach sechs Monaten oder löscht es nicht. Also relativ unstrukturiert. Die Technologie selbst war schon sehr weit, aber in den Unternehmen ist es nicht überall gut eingeführt. Nur bei ganz großen Unternehmen, die haben nicht anders können, als quasi eine zentrale Plattform zu haben, um das Ganze zu erfassen. Und zum Recruiting gehört ganz sicher Employer-Branding und die Bewerbung dazu. Das ist in den letzten Jahren aus der Not heraus sehr stark angestiegen. Das heißt aber nicht, dass gut gemacht worden ist. Sehr häufig wurden dort quasi der Mitarbeiter steht im Mittelpunkt und bei uns kriegst du Gehalt. Und das war quasi das, mit dem jeder dahergekommen ist und hat geglaubt, dem laufen sie die Tür ein. Und das ist am Weg zur Progressionalisierung, sagen wir es mal so. Aber wenn man mit HR-Menschen spricht, dass man zum Beispiel Online-Kampagnen macht, die man genau kriegt, quasi Begriffe wie Click-Through-Rate, Visibility und all diese Dinge spricht, dann schaut einen der sehr oft an wie ein Uhu, spricht da gibt es ganz wenig Erfahrung. Meist eher sogar ein bisschen ein Konkurrenzverhältnis zur Marketing oder zur Werbeabteilung.

Interviewer: Haben Sie da dann auch bereits Erfahrungen mit künstlicher Intelligenz im Recruiting? Beispielsweise für Optimierung für Stellenausschreibungen oder Lebenslauf-Screening oder Interviews?

I3: Ja, selbstverständlich. Wir sind eins der führenden Unternehmen für KI und Marketing. Da fällt das Personal-Marketing genauso drunter. Man muss sich das einfach mal in der ganzen Kette anschauen. Also wenn ich sage, die erste Kette

beginnt einmal, dass ich sage, wie schaut eine HR-Kampagne allgemein aus. Da beginnt es, dass ich sage, welche Personas möchte ich denn gern im Advertising erreichen. Erstellen von Personas, Planen von Inhalten ist ein erster Punkt, wo ich schon mal sehr gut auf KI-Tools wie unser Company-GPT auch zurückgreifen kann. Dann ist der nächste und wichtigste Punkt eigentlich, dass ich einen viel höheren Grad an Informationen auf Webseite und Co. zur Verfügung stellen könnte. Jetzt sind eigentlich immer nur allgemeine Informationen drin. Mit guten KI-Tools kann ich eigentlich jeden Job, jede Funktion, jede Tätigkeit viel detaillierter beschreiben. Das heißt, ich kann eigentlich ein viel besseres Angebot über den Job, über die Firma, über Werte, über was uns wichtig ist, all das könnte ich anbieten. Jetzt und in Zukunft kann ich das dann aber auch nicht nur per Text anbieten. Und da vergisst man immer, ich könnte Text natürlich in unterschiedlichen Sprachen anbieten. Wir wissen, dass es Nicht-Native Speaker oft gibt, die wir vielleicht haben wollten, die aber nicht alles im Detail verstehen. Und das hat jetzt nichts mit Englisch oder Serbokroatisch zu tun, aber wir könnten das tun, wenn wir denn das wollten. Auch im Sinne der Inklusion könnten wir komplexe Dinge viel einfacher runterbrechen. Tun wir auch nicht. Bei der Beschreibung für hochgeschwindigkeitsweichen Sensortechnologie wird auch niemand auf die Idee gekommen, das ist so einfach zu erklären im Recruiting, dass jeder sagt, boa geil, da möchte ich arbeiten. Weil dann der Techniker sagt, das klingt ja überhaupt nicht einfach. Wenn ich dann auf der Webseite unterschiedlichste Informationen, viel mehr als ich zur Verfügung stellen kann, beginnt auch der Weg, dass ich sage, ich könnte viel intensiver personalisiert darauf eingehen. Das heißt, wenn mich jemand anschreibt, wenn jemand kommt, könnte ich personalisiert auf ihn eingehen. Wie geht das? Mit seinen Informationen kann ich mit Unterstützung vom KI - und ganz wichtig, wir sprechen immer von human in the loop, von assistierenden Systemen. Ich halte noch nichts davon, automatisierte Prozesse zu machen. Im Customer Service ist es okay, kein Problem, weil das ist mir immer noch lieber, mir sagt der Chatbot, wo ich jetzt mein neues Konto anlegen kann, aber dort, wo Menschen im Mittelpunkt sind, ist es einfach noch nicht so weit. Da ist die künstliche Intelligenz unter der Hauskatze noch von der Intelligenz her, die ist schlauer. Und dann beginnt dieser Weg. Und wo es ganz spannend ist, wenn ich den Recruitingprozess durchgehe, weil wir werden eine Herausforderung bekommen, die man an einigen Bereichen schon sieht. Sprich, dass bei den unter 20-Jährigen fast 50% aller Lebensläufe eigentlich schon mit ChatGPT oder Ähnlichem geschrieben sind. Was bedeutet das? Das bedeutet für den HR-Manager, dass aus dem Lebenslauf raus, wie es der formuliert, wie schaut der aus, nichts mehr rauslesen kann. Sprich, der Lebenslauf wird früher oder später eigentlich nur mehr Alter, Schulzeit und was anderes sein, aber diese Soft-Facts werde ich nicht mehr rauslesen können. Das heißt, ich werde mir überlegen müssen, wie ich denn diesen Prozess gestalte. Nachdem es sehr häufig schon vorkommt, dass der Ersttermin oftmals per Videokonferenz ist, um für beide Seiten den Zeitraum sehr knapp herunterzuhalten, wäre es möglich, wiederum mit KI und dafür vorbereitete, qualitativ hochwertige Aufgabenvorlagen zu sagen: Ich haue einen Lebenslauf rein, ich habe ein Jobprofil; Beides gebe ich dem KI-Tool und sage, was wären jetzt die besten Fragen im Interview, die ich stelle. Also vollkommen individualisiert und nicht das dämliche, wo wollen Sie in drei Jahren sein und was ist Ihre Stärke und Ihre Schwäche und diesen –

entschuldigung – ganzen Käse, den niemand mehr hören kann, weil er genau weiß, dass das kommt und sich irgendetwas einfallen lässt zu dem Thema. Also individualisierte Fragen stellen. Mit diesen individualisierten Fragen das ganze Interview dann aufnehmen mit Zustimmung der Person. Und dieses aufgenommen, dann automatisch transkribiert und in eine Wiesen-Datenbank geben, wo dann der Nächste, der das nächste Gespräch hat, weil die Personen nämlich durchwechseln. Es sind nicht immer die gleichen Personen, weil es ist dann auch ein Fachbereicher dabei oder ein Teamlead, wo ich diesen Prozess mitbegleite bis zum Schluss. Eine Auswahl, und das ist ein ganz, ganz wichtiger Punkt, eine Auswahl von Mitarbeitern basierend auf KI würde ich aus ethisch-persönlichen Gründen strikt ablehnen, aber auch aus technisch-juristischem Sinn. Weil würden Sie eine Auswahl von Mitarbeitern durch die KI machen, stehen Sie zu 100% in der Hochrisikoklasse des EU-AI-Acts drinnen und dann, Gnade Ihnen Gott, weil dann wird es wirklich aufwendig, was Sie machen. Also so schnell können Sie gar nicht schauen, wird das bald geendet sein. Weil dann müssen Sie sich in Brüssel in einer Datenbank einloggen, extern evaluieren lassen etc. Also die ganze Kette durch, bis hin zum Onboarding der neuen Mitarbeiter, wo Sie mit KI-Möglichkeiten und internen Daten dann dem Team schneller die neuen Jobs reinöffnen können. Dieser ganze Prozess lässt sich in Teilbereichen, wenn ich Sie gut unterteile, schon sehr gut abdecken.

Interviewer: Wow, ja das war eine sehr ausführliche Antwort und Sie haben bereits viele Fragen jetzt schon abgedeckt. Perfekt. Also Sie haben jetzt eigentlich viel über die Vorteile geredet. Wo kann denn Ihrer Meinung nach KI im Recruiting zu Nachteilen führen?

I3: Nachteile gibt es zwei. Nachteile gibt es einmal die, die man immer erlebt in so einem Technologie-Change, wenn die Erwartungshalbe zu groß ist. Also wenn ich zu stark automatisiere, und zu stark automatisiert heißt immer, es passieren Fehler oder schlechte Sachen. Das ist so wie, ich automatisiere wie jetzt und kriege ein standardisiertes Absageschreiben, oder gar keines zum Beispiel. Wenn ich zu stark automatisiere und ich mache Antworten, die ich mir vorher nicht ansehe, und das KI-Tool hat den Lebenslauf von Ihnen mit dem Lebenslauf von mir verwechselt und schreibt dann rein, dass Sie nicht genommen worden sind, weil Sie nicht quasi, jetzt erfinde ich irgendetwas, den LKW-Führerschein haben, weil den habe nämlich ich nicht, und Sie haben ihn schon, dann können solche Fehler relativ schnell einmal passieren, weil die Dinge sind noch nicht so stabil, wie alle glauben. Also wir forschen selbst seit vier Jahren dran, also auch vor ChatGPT schon. Das ist sozusagen die Gefährlichkeit, dass ich den Prozess überstrapaziere, weil ich zu hohe Erwartungshaltungen drin habe. Und das Ethische ist das, wenn ich den Auswahlprozess der KI überlasse. Und das beginnt im Dezenten, wenn ich sage, tu mir bitte die sechs oder sieben Lebensläufe miteinander vergleiche. Oder ich vergleiche den Lebenslauf mit dem Profil. Die Grenze dazu, dass ich hier nicht mehr auf Fakten-Ebene vergleiche, sondern vergleiche an dem, was das jeweilige KI-Modell trainiert hat, ist hier ein ganz dünner. Und ohne Fachwissen weiß ich das nicht. Weil wenn Sie jetzt ChatGPT, bleiben wir einmal bei dem Tool, was ich nie verwenden würde, aus reinen Datenschutzgründen. Also die GDPR würde das auch gar nicht erlauben, also die DSGVO, wir regen uns darüber auch, dass wir auf der

Website beim Tracking quasi keine Einverständniserklärung haben, aber personenbezogenen Daten schmeißen wir jetzt, wenn es da wo KI draufsteht. Also das ist Wildwest, wo wir gerade sind. Aber wenn Sie da zum Beispiel was reinschreiben und sagen, mach mir ein Arbeitszeugnis basierend auf dieser Unterlage, wenn Sie nicht mit eigenen Daten arbeiten, kann es Ihnen passieren, dass ChatGPT einen Paragraph 6, den es noch nie gegeben hat, reinschreibt auf einmal. Weil er einfach halluziniert und sich denkt, wenn ich das und das und das mache, da würde ja Paragraph 6 perfekt passen, den er trainiert hat mit anderen Daten. Und das ist etwas, was der Otto Normalverbraucher im Tagesgeschäft, noch dazu, wenn er möglicherweise gestresst ist, weil er selbst zu wenig Leute hat, weil der Druck so groß ist, dass er die richtigen Menschen findet, weil die Leute alle nur 30 Stunden arbeiten wollen und alle Millionen verdienen wollen und der Chef sagt, das können wir uns jetzt nicht leisten und nicht mehr darauf achtet und dann solche Fehler passieren. Und dann beginnt es ethisch, unkorrekt zu werden. Und das ist sehr, sehr gefährlich. Und das kann man einfach abändern, wirklich einfach abändern, durch Information oder auch durch Systeme. Da muss man aber Know-how und Wissen haben, genau wissen, wo das ist, dass man darauf aufpassen kann. Wie gesagt, zu starke Automatisierung, Vertrauen in das System und nicht aufpassen, dass bei Auswahl, Zusammenfassungen und Co. das vortrainierte Datenmodell zu stark zur Geltung kommt.

Interviewer: Das wäre jetzt eigentlich schon meine nächste Frage gewesen, ob Sie da konkrete Beispiele davon haben, wie man jetzt diese unbewussten Vorurteile, die weitergeben werden oder mit der die KI trainiert wird, wie man die identifizieren kann und auch mindern kann.

I3: Ja, identifizieren sozusagen, dass Sie an LLM, also an Large Language Models, Halluzinieren abgewöhnen, das würden wir beide recht sehen. Also es wird besser die ganze Zeit, aber es ist aktuell nicht ausschließbar. Dort, wo Sie es auf ein Mindestmaß verringern können, sind, wenn Sie jetzt mit eigenen Daten arbeiten, sprich, wenn Sie sagen, ich stelle jetzt meine Lebensläufe zur Verfügung und ich möchte gern basierend auf einem Lebenslauf eine Frage stellen und sage der KI, gib mir nur die Informationen, die du in meinen Daten findest. Also die Einschränkung von Halluzinieren und diesen Dingen passiert am allerbesten durch das sogenannte Prompting, also durch die Angabe, die ich mache, weil ich sowohl im Systemprompt oder in der Rolle, die ich ihm gebe, als auch bei der Aufgabe eben sage, was er darf und was er nicht darf. Das ist jetzt ein bisschen eigenartig, wobei es eigentlich zutiefst menschlich ist, weil wenn Sie zu mir sagen, Herr I3, schreiben Sie bitte einen Lebenslauf oder ein Arbeitszeugnis, dann suche ich im Internet alles mögliche zusammen und schreibe Ihnen eines. Und wenn Sie sagen, Sie möchten gern, dass Sie diese Vorlage der Wirtschaftskammer benutzen und die und die Kollektivverträge anführen, dann werde ich das wahrscheinlich richtig machen. Und das ist in dem Fall auch, das heißt mit Prompt, Systemprompt, mit den Befehlen an die KI kann man hier eigentlich einen Großteil des Risikos ausschließen.

Interviewer: Ja, dann sind wir jetzt eigentlich eh schon bei den Challenges und den ethischen Herausforderungen. Welche wesentlichen Herausforderungen, die jetzt

ethisch relevant sind, begegnen Ihnen bei der Implementierung von KI im Rekrutierungsprozess?

I3: Also ethisch ist, also es beginnt eigentlich vor der Ethik schon, nämlich mit, ich habe drei YouTube-Videos gesehen, 2 Mal ChatGPT ausprobiert, jetzt bin ich schon der große King, was KI und HR betrifft und ich kann zwar mit dem Flugzeug nicht umgehen, aber ich starte jetzt gleich einmal über die Klippe runter. Also dieses, ich nenne es einmal gefährliche Halbwissen, wo ich dann eine sehr große Erwartungshaltung da habe, was nicht alles verbessert und vereinfacht werden kann. Und das funktioniert nicht. Also einzelne Prozesse, langsam das zu machen, Leute in der Organisation darüber zu informieren, auch mein Gegenüber darüber zu informieren, mit welchen Werkzeugen ich arbeite, das ist ein bisschen fad, das ist überhaupt nicht sexy und überhaupt nicht shiny und macht auch keinen Wow-Effekt, das ist aber der einzige Weg, wie das geht. Das ist jetzt auch nicht ein AI-Thema, das haben wir immer bei Technologie-Sprüngen gehabt, das war ja mit dem Internet in den 90er Jahren, wie es gekommen ist, genau das Gleiche wie mit der Automatisierung im Produktionsbereich. Und dort ist das der erste Schritt. Und der zweite Schritt mit der Ethik ist vielmehr, wenn ich mich dem Bereich nähere, dass ich der KI den Auswahlprozess machen lass. Und das ist schon ein fließender, weil wenn Sie jetzt vom Recruiting mal absehen und Sie überlegen, was wäre der ideale Ausbildungskurs für Sie und was wäre er für mich, und ich würde jetzt der KI einfach Ihre Fähigkeiten und Lebenslauf geben und die KI schlägt mir etwas vor, bin ich eigentlich schon im ethisch gefährlichen Fahrwasser, auch im Hochrisiko, immer dann, wenn es Ihr Leben in irgendeiner Form beeinflusst, unter Führungszeichen, dann sind Sie in der Gefahr drin. Und was man nicht vergessen darf, diese Pre-Trend-Transformer, also diese GPT-Modelle, die sind nicht auf Inklusion, Ausgleich, Gendern und Co. trainiert. Warum? Die sind einfach auf gar nichts trainiert, die haben alles gekriegt, was das Internet so bietet. Und jetzt sage ich mal etwas ketzerisch, wenn Sie jetzt trainiert worden sind mit Informationen und Daten, wie ein Rohstoff- oder Stahlkonzern die letzten 30 Jahre sozusagen im Karrierebereich gemacht hat, dann haben Sie ein Mann sein müssen und das absitzen müssen, bis Sie dann irgendwann einmal befördert worden sind. Das ist nichts Schlimmes, das ist auch nicht gelogen, das war halt vor 20 Jahren oder 30 Jahren so. Und diese Daten sind aber in der ein oder anderen Form auch zur Verfügung. Oder es ist so, unter Führungszeichen, dass sich im Durchschnitt Männer bei technischen Dingen leichter tun, als wie bei sozialen, wo Frauen besser sind. Das ist das, was wir wissen, aber nicht wollen. Weil wir wollen sozusagen, dass jeder die gleichen Chancen hat. Gelernt und antrainiert hat das GPT-Modell aber das, und zwar mit wissenschaftlichen Studien, dass das räumliche Sehen sozusagen bei Frauen breiter ausgebildet ist und bei Männern das singuläre Kanalsehen. Und da gibt es halt dann Jobs oder Tätigkeiten, wo das eine besser wäre als das andere. Das sind alles Dinge, die medizinisch nachgewiesen sind, die wir aber nicht wollen. Weil das heißt, Sie dürfen niemals ein Flugzeug fliegen oder Pilotin sein, weil im Durchschnitt eine Frau für diese Tätigkeiten schlechter geeignet ist als ein Mann. Sie dürften auch nie auf der Baustelle arbeiten, weil eine Frau einfach schwächer körperlich ist. Also all diese Dinge, da ist das Modell nicht schlecht, unter Führungszeichen. Es ist nur, es ist gefüttert mit Wissen und Trainieren unsere Menschheit der letzten 30 Jahre. Und das ist halt mit drinnen.

Und Sie haben das beim AMS-Chatbot schnell gut gesehen, wie gefragt worden ist, ich habe einen Buben und ein Dirndl, was sollen die werden? Ja, der eine hätte halt quasi Techniker und sie im Sozialbereich sein sollen. Da ist nichts Schlechtes, es ist einfach, so ist ja unsere Welt gewesen die letzten 20 Jahre, manchmal ist sie noch. Und das ist ein ganz, ganz, ganz wichtiger Punkt, der einem bewusst sein muss, dass da vor Ihnen kein Mensch sitzt und auch keine Intelligenz sitzt, sondern eine mit unseren aus der History auch trainierten Daten ist. Und alles, was in der History nicht gut war, auf das muss man halt schauen. Das ist das Gendern, Mann-Frau-Unterschied, Alt-Jung, all diese Sachen. Und das muss einem ins Bewusstsein kommen und es braucht Ausbildung und Information im HR-Bereich, dass ich das weiß, weil das wird auch mit neuen Modellen, besseren, tolleren Modellen, nicht recht viel anders werden.

Interviewer: Und wie gehen Sie dann grundsätzlich mit so potenziellen ethischen Bedenken in Bezug auf Privatsphäre, Voreingenommenheit oder Transparenz jetzt um, vor allem in Bezug jetzt auf die Mitarbeiter oder die Bewerber?

I3: Ja, grundsätzlich ist eigentlich das Aufbau von Know-how und Wissen auf der Personalerseite das Wichtigste, weil ist quasi unter uns gesprochen, was mit den Bewerbungsdaten in Firmen und rundherum alles passiert, das möchte ich ohne KI schon gar nicht wissen. Also, wie viel Lebensläufe ich schon bekommen habe von Bewerbern einer anderen Firma, wo die sagen, Gerhard, da habe ich wen, den brauche ich nicht, aber der wäre was für dich und der hat keine Ahnung gehabt, dass sein Bewerbungslauf an irgendwelche Leute weitergeschickt worden ist. Also, dass wir mit personenbezogenen Daten anders umgehen, nicht bei großen Konzernen, die kann man schnell klagen, sondern eher bei KMUs, mittelständischen Unternehmen, dass ich, wenn ich von 8 Bewerbungen 6 Mal nicht einmal eine Absage zurückbekomme, obwohl alle dann noch schreien und sagen, wir brauchen das, weil mein Sohnmann quasi nach dem Bundesheer, der ist E-Commerce Manager, also ein Gesuchter, er hat auch ganz schnell einen Job gefunden, aber sie sollen nicht glauben, wie viele Firmen, die angeblich E-Commerce suchen und brauchen, nicht einmal zurückgeschrieben haben. Also, wir sind im Service immer noch grottenschlecht, ohne KI. Und meiner Meinung nach, weil die HR-Manager oft überfordert sind, weil wenn sie 60 Bewerbungen haben, oder 50, sie können nicht jeden personalisiert zurückschreiben, nicht, weil sie nicht wollen, sondern weil sie alleine im Büro sind und keine Hilfe haben und das gar nicht zusammenbringen. Oder auch, weil sie sich denken, okay, ich habe jetzt einen, dann ist mir wurscht, dann sind wir im Ethischen, nur das ist auch problematisch. Also, der Prozess des HR, sozusagen, ist mit und ohne KI nach wie vor lückenhaft und genau das wäre ja der große Vorteil, dass ich sage, mit KI-Unterstützung könnte ich den Arbeitskräftemangel und das Prozessproblemen zumindest mildern. Dass ich sage, es gibt dann ein paar Bereiche, wo mir das helfen kann, das muss man aber ein Stück weit aufbauen und in kleinen Schritten.

Interviewer: Wenn Sie jetzt mit Unternehmen arbeiten, die KI im Recruiting einsetzen, gibt es da Widerstände oder Bedenken innerhalb der Organisation gegen den Einsatz von KI im Recruiting?

I3: Ja, also wir sind in einer Zeit des gefährlichen Halbwissens. Also da gibt es die beiden Bereiche, die einen, die glauben, das wird die Menschheit sozusagen erlösen und wir müssen alle nicht mehr arbeiten und die anderen, das ist alles Teufelszeug und vor allem diejenigen, die Datenschutz sich auf die Fahne schreiben und mit dem Datenschutz aber nichts anderes als eine Möglichkeit suchen, es zu verhindern. Weil ich sage, dass Datenschutz relevant ist, ja, ich glaube, das würden wir beide nie anders sagen, auch wenn wir nur im Wildwest sind, aber dass Ihre Unterlagen ordentlich gespeichert sind, dass sie danach gelöscht sind, das sind ganz normale Dinge. Es gibt aber genug, die sagen, ich will eigentlich keine Veränderung haben, auch stark aus IT-Abteilungen kommend und suchen deswegen nach Möglichkeiten, wo es datenschutzmäßig eben nicht geht, weil da eine KI mit diesen Daten arbeitet und die irgendwo hin verschwinden oder so. Man hat zwar ein HR-System, das in der Cloud in Amerika liegt, aber sobald das KI-Wort reinkommt, kriegen wir gleich alle miteinander die Panik. Also richtig, richtig schlecht. Ich habe jeden Tag Diskussionen, wo ich dann wirklich oft schon sage, wissen Sie was, wenn Sie das nicht wollen, sagen Sie es einfach, das ist ja kein Problem, wir sparen uns jetzt drei Stunden Zeit, indem ich Ihnen Technisches erkläre. Nein, so kann man das nicht sagen. Nach drei Stunden waren wir eh dann fertig. Und das ist ein Riesenproblem, weil es noch kein Know-how gibt, weil es kein Wissen gibt, weil jeder das überhaupt nicht versteht. Dinge, die in anderen Arbeitsbereichen als ganz normal ansieht, was ganz normal ist, wird da entweder nicht eingehalten oder komplett übertrieben. Man kann das nur durch Information und Ausbildung machen und denen Leuten sagen. Ich glaube sogar, dass da, wie im schulischen System, dass das große Thema von Einbinden von KI und Co. nicht aus den Unternehmen kommen wird, so wie immer, sondern vom Markt. Nämlich, dass ich die Erwartung habe als Bewerber, dass ich von Ihnen f***ing noch einmal personalisiert angeschrieben werden möchte. Ich möchte ein Chat-Fenster haben, wo ich mich darüber informieren kann. Ich möchte Ihnen mein Video schicken oder andere. Also der Druck vom Markt wird sozusagen die Firmen dazu zwingen, sich zu verbessern, weil es einfach nicht ausreicht, die Besten kriegen zu können. Weil sie jetzt wirtschaftlich noch weit unten sind und die KI alle möglichen Sachen macht, rein rechnerisch geht sich das alles nicht aus. In Oberösterreich haben wir, glaube ich, in dem Jahr 75.000 mehr Pensionierungen als junge Menschen, die ins Arbeitsleben eintreten – heuer, 75.000. Da brauche ich jetzt nicht Mathematiker sein, dass ich weiß, das geht sich hinten und vorne nicht aus. Und nicht nur in der Pflege oder in der Programmierung, sondern eine Bekannte von mir hat eine Steuerberatungskanzlei, die kann keinen neuen Kunden annehmen, weil sie keinen Lohnverrechner empfindet. Ein Lohnverrechner, das ist ein Hasch-Absolvent mit einem Wifi-Kurs, wissen Sie wie ich meine? Das würde man nicht glauben. Und deswegen wird der Druck von außen kommen, dass sich Firmen dahingehend verändern müssen. Das, was momentan am stärksten ist, ist, dass viele in das Thema Employer Branding und die nächsten Innovationsabteilungen und Podcasts und alles dieses machen, das wirklich nicht schlecht ist. Aber das ist halt, ich sage einmal, die Spaß- und Spielwiese, weil das ist überhaupt nicht ergebnisgebunden. Sie können 27 Podcasts machen, die von 17.000 Leuten angehört werden, auf die Frage, wieviel haben sie jetzt mehr beworben, kann man jetzt nicht so sagen, das machen wir wegen der Marke und blablabla. Und da wird es ein Umdenken geben,

dass ich wirklich nach mehr Kennzahlen arbeite, damit ich auch weiß, an welcher Stelle ich ansetzen muss, wo muss ich mich denn verbessern?

Interviewer: Ja, das bringt mich jetzt eh schon zu den letzten Fragen, das war jetzt eigentlich schon ein sehr guter Übergang. Wie sehen Sie denn die zukünftige Rolle von KI im Recruiting in den nächsten 3-5 Jahren?

I3: Ja, also, wir stehen ganz am Anfang. Sie sind zu jung dazu, aber das ist so wie 1994 wie Netscape 09, also quasi der erste Internetbrowser überhaupt in Europa aufgeschlagen ist, als es in Österreich 100 Webseiten gab. Ungefähr in dem Zeitraum befinden wir uns auch. Das heißt, es gibt jetzt eine Lawine an Tools und Werkzeugen und Tätigkeiten. Und jede Woche kommt eine neue Technologie raus, die uns wieder den Verstand raubt. Und das haben wir schon ein paar Mal gehabt. Das wird nur ein Jahr oder ein, zwei Jahre dauern. Und dann wird sich langsam der Nebel sozusagen lichten. Es ist auf der einen Seite so, alle Werkzeuge und Tools, die Sie bereits im Einsatz haben, werden irgendwann einmal mit KI daherkommen. Problematischerweise werden die viel länger und viel früher darüber reden, wie sie es jemals im Betrieb haben. Weil jeder jetzt sagt, er macht was mit KI. Und bis sie es mal in der Firma umsetzen, dauert es ein Jahr oder zwei. Es wird aber einige neue sozusagen Player am Markt geben. Und das Besondere ist, es wird Unternehmensassistenten geben. Also nicht so wie der Co-Pilot alleine, der klug ist, sondern jemand, der mit Unternehmens-Know-How Ihr Unternehmenswissen hat. Und das wird dann ganz spannend für das Thema Recruiting, aber auch Aus- und Weiterbildung, Onboarding, die für Hilfeleistungen genommen werden. Und an das können die meisten noch gar nicht denken. Weil der zu Ihnen sagt, ich kann Ihnen was erklären, in jeder Sprache der Welt, alles was Sie wollen. Und Sie brauchen jetzt nicht Millionen ausgeben für eine Agentur, die Ihnen 17 Blog-Beiträge schreibt, 20 Webseitentexte, 17 Kampagnen macht, sondern Sie selbst könnten das mit viel weniger Aufwand. Das können viele noch nicht erdenken. Das heißt, eigentlich so wie, wenn man Popeye eine Dose Spinat gibt, das wird sein, nur da sind wir noch ein Jahr ungefähr weg sind davon.

Interviewer: Na gut, haben Sie noch irgendwelche Fragen? Oder wollen Sie noch irgendwas hinzufügen?

I3: Nein, von meiner Seite nicht.

[Conclusion of Interview]

11.5.4 I4: 23/05/2024

Interviewer: Also, können Sie mir Ihre Erfahrungen mit Rekrutierungstechnologien beschreiben?

I4: Gut, ich bin noch sehr klassisch, was Rekrutierungstools betrifft. Ich habe vor über 25 Jahren im Headhunting begonnen und da haben wir eigentlich noch sehr viel manuell gemacht. Es gab auch keine großartigen Datenbanken oder irgendwo LinkedIn oder sonst irgendwelche Tools, wo man das eben dies spezifisch suchen hätte können. Man hat recherchiert, noch in Telefonbüchern, mit Telefonbüchern gearbeitet, Unternehmen angerufen, recherchiert, Leute angesprochen und die dann in eine konzipierte Datenbank eingetragen. Das waren so die Anfänge und

das hat sich dann eigentlich auch so weitergetragen, dass es sich immer gut belehrt habe, weil auch in der heutigen Zeit nicht alles immer online auffindbar ist und auch die Daten nicht immer passend und stimmig sind. Aber im Zuge meiner Tätigkeit in der Unternehmensberatung bei PPC habe ich auch so Tools kennengelernt wie SAP SuccessFactors, Workday und habe auch hier mit diesen Partnern dahingehend zusammengearbeitet, um einfach Angebote zu machen für Unternehmen, diese Themen auch zu implementieren. Das heißt, die Prozesse zu straffen in den Unternehmen und den Tools einzuführen, die diese Prozesse entsprechend gut abdecken.

Interviewer: Und haben sie auch bereits Erfahrungen gemacht mit künstlicher Intelligenz?

I4: Nein, das war damals noch nicht so das Thema, bei PPC noch nicht. Das ist erst in den letzten zwei, drei Jahren gekommen, muss man eher fairerweise sagen und ist auch in den Recruiting-Tools damals nicht drinnen gewesen, die es damals gab am Markt.

Interviewer: Sie sind ja im Beratungsbereich unterwegs. Kennen Sie Unternehmen, die künstliche Intelligenz verwenden?

I4: Ganz wenig, Frau Schiendorfer, weil es gibt es einfach zu wenig noch. Das ist ja, künstliche Intelligenz muss man ehrlicherweise sagen. Ich bin es auch mutig, wenn ich das sagen darf, dass Sie darüber jetzt eine Masterarbeit schreiben, weil das ist ja noch ein relativ heißes Thema. Wir wissen ja noch gar nicht, wie vielfältig die Anwendungsmöglichkeiten jetzt von künstlicher Intelligenz im HR-Bereich und in sämtlichen Bereichen der Unternehmen sind. Und deshalb gibt es wenig Unternehmen oder mir namentlich bekannt sind kaum Unternehmen, die das derzeit schon verwenden. Vielleicht die IT-Unternehmen wie Microsoft oder SAP, die schon fortgeschritten sind, aber so im klassischen Bereich jetzt Industrie oder in den anderen Bereichen haben sie das derzeit noch nicht wirklich.

Interviewer: Ja, es ist auch schwierig, von welchem Ausgangspunkt man jetzt von künstlicher Intelligenz spricht, weil die einen verstehen ja darunter, dass man sofort schon Video-Interviews zum Beispiel hat mit einem Roboter sozusagen, der die ganze Stimme analysiert, die ganze Mimik, Gestik und das Sprachumfeld.

Aber da fängt es ja eigentlich auch schon damit an, dass man zum Beispiel über LinkedIn Personen findet, wo man vorher schon Kategorien eingegeben hat, dass ich sage, okay, wenn jetzt wer von der und der Universität einen Abschluss hat, dann bitte gib mir eine Nachricht, damit ich den dann kontaktieren kann. Oder dass ich ChatGPT verwende, dass ich Stellenausschreibungen optimiere zum Beispiel, dass sie mehr genderneutral sind. Also das sind immer so verschiedene Ausgangspunkte.

I4: Genau, aber das sind alles Dinge, die nur so gut sein können, wie die Eingaben sind. Das heißt, auch ChatGPT kann nur so gut arbeiten auf der Basis, was man finden kann in den Systemen. Das heißt, was sind die Algorithmen dahinter, wer hat das programmiert und worauf wird dann Wert gelegt? Weil ich kann auch auf

LinkedIn beispielsweise nur dann jemanden finden, wenn das doch korrekt eingegeben worden ist im System.

Interviewer: Das stimmt auf jeden Fall. Wo kann denn Ihrer Meinung nach KI im Recruiting Vorteile bringen?

I4: Also das, was Sie jetzt vorher angeführt haben mit der Gestik, Mimik und so, deswegen ist das mir wichtig, deswegen sage ich das jetzt, glaube ich, ist die KI noch lange nicht so weit. Das zu beurteilen, ob jemand passend ist oder nicht. Und es gibt auch, wenn man sich in den USA umsieht, beispielsweise im Silicon Valley gab es schon Versuche und da wurden beispielsweise Menschen mit Affen verglichen. Ja, also da sind wir noch wirklich weit davon entfernt. Wo könnte es Vorteile bringen? Es könnte Systeme, Prozesse vereinfachen. Das heißt, hier einen Aussieb-Effekt beispielsweise verschnellern oder mal schauen, okay, wenn da zum Beispiel Daten nicht richtig eingegeben worden sind, ein System da aufzeigen und da einfach verschlanken in der Prozesssystematik. In der Auswahl sind wir noch lange nicht so weit.

Interviewer: Ja jetzt haben wir über die Vorteile geredet. In welchen Bereichen kann Ihrer Meinung nach dann KI im Recruiting jetzt zu Nachteile führen?

I4: Eben, zur Benachteiligung von Personen. Die künstliche Intelligenz ist, also wie gesagt es hängt immer davon ab, wer es programmiert. Und wenn man sich die Programmierlandschaft anschaut, das sind meistens Männer. Die sind zwar sehr kulturell divers, weil in Südostasien, Indien, USA sehr viele Programmierer, aber wir haben ganz wenig Frauen jetzt noch. Das heißt, wir haben dann noch ein Gender-Thema auch in der Programmierung. Und die künstliche Intelligenz und jedes Programm kann nur so gut sein, wie das, was eingespeist wird. Sprich, deshalb, da kann es natürlich dann zu einer Benachteiligung kommen. Das heißt, man könnte fehlerführend dafür sorgen, dass dann eher Männer, weiß, also über 40 zum Beispiel jetzt für bestimmte Positionen ausgewählt werden, obwohl es ganz tolle Frauen auch gäbe, als Beispiel. Also das Thema Gender Diversity wird man mit KI in der derzeitigen Version nicht erlangen. Kann sein, dass es besser wird. Ich möchte jetzt nicht schwarzmalen und die KI wird sich weiterentwickeln und das wird sicherlich auch besser werden. Aber zur jetzigen Zeit kann es aus meiner Sicht mit nicht bestem Gewissen eingesetzt werden, um Personen auszuwählen.

Interviewer: Ja, da stimme ich zu. So, da muss ich jetzt einige Fragen überspringen, wenn Sie das selber nicht verwenden. Wie sehen Sie, also wie ist die Einstellung da jetzt auf der Ethik-Schiene in Bezug auf Privatsphäre oder Voreingenommenheit, eben haben wir ja schon erwähnt, oder auch Transparenz beim Einsatz von Künstlicher Intelligenz für die Rekrutierung?

I4: Das müssen Sie bitte spezifizieren, was Sie damit meinen.

Interviewer: Also viele Leute haben ja Bedenken, dass wenn jetzt künstliche Intelligenz eingesetzt wird im Recruiting, dass das erstens mal gegen Datenschutz- und Privatsphäre-Richtlinien verstößt und außerdem ist es für die absolut nicht

nachvollziehbar, also es gibt keine Transparenz. Warum jetzt genau, wer genommen worden ist?

I4: Das sehe ich, das Datenschutzthema sehe ich gar nicht. Ich finde, das wird heißer gekocht, als was gegessen wird. Letztendlich, weil Datenschutz haben sie immer schon noch in der Vergangenheit gehabt, haben sie auch in den normalen Rekrutierungsprozessen, weil da gibt ja auch jemand seine Daten zur Verfügung und das bleibt dann beim Unternehmen. Also das sehe ich bei der künstlichen Intelligenz nicht. Da geht es ja immer darum, was passiert dann mit den Daten, wo sind die dann, sind die in der Cloud, was sind die letztendlich gespeichert, was passiert damit und Transparenz, da ist es ja auch dahingehend so, dass man ja einfach auch erklären werden müssen, können, sollte, wie die Entscheidung zustande gekommen ist. Und das muss ich als Unternehmen dann schon können, wenn ich jetzt ein System auswählen lasse und das System schlägt mir jetzt drei Personen vor und die Endstufe ist es dann die Person X, die vom System dann ausgewählt worden ist, dann muss das Unternehmen trotzdem, aus meiner persönlichen Meinung, argumentieren können, wieso das System so entschieden hat, beziehungsweise warum das die beste Entscheidung ist. Und das ist das Schwierige, weil es ist leichter, wenn es eine Person, ein Mensch macht, weil ein Mensch kann auch gleich sagen, warum die Entscheidung so getroffen wurde. Kann der Mensch, das Unternehmen, das dann erklären, warum die KI so entschieden hat? Das wird dann auch eine interessante Fragestellung werden.

Interviewer: Ja, das bringt mich eigentlich eh schon zur nächsten Frage und zwar, welche ethischen Risiken sehen Sie denn dabei, wenn die künstliche Intelligenz im Einstellungsprozess jetzt wichtige Entscheidungen ganz alleine trifft? Also, dass quasi keine menschliche Übersicht mehr drauf ist, wenn die künstliche Intelligenz jetzt sagt, okay, ich möchte gerne Person B einstellen, dass dann einfach Person B genommen wird.

I4: Wissen Sie Frau Schiendorfer, das Thema mit Recruiting. Es hat immer was mit Menschen zu tun. Wenn Personen rekrutieren, dann suchen sie für ihr jeweiliges Team jemanden. Das heißt, dann muss auch die Persönlichkeit, die Chemie passen. Das heißt, das ethische große Thema sehe ich. Passt die Person überhaupt zu der Person? Das heißt, ist die KI wirklich in der Lage, das herauszufiltern, dass die Person zu der anderen Person gut passt? Das setzt voraus, dass die KI die andere Person, die einstellt und für die man sucht, einfach auch gut kennen muss. Und ist das überhaupt möglich? So viel zu dem Thema. Das ist für mich, das ist ein ethisches Thema. Aber ich glaube, dass das so nicht sein wird. Und ich habe erst heute, lustig, wenn wir darüber sprechen, ein Posting gemacht auf LinkedIn. Es wird der Mensch immer das Zünglein an der Waage sein und die Entscheidung treffen, wenn es um das eigene Team geht, für das man rekrutiert.

Interviewer: Sie sind nicht die Erste, die mir die Antwort gibt. Auch mit der Chemie zwischen den Menschen, dass das auch passen muss und so.

I4: Ja, weil ich meine, das ist letztendlich, darum geht es, wenn man jemanden einstellt. Es muss ja zusammenpassen. Wenn das nicht passt, dann haben Sie die Person nach drei Monaten wieder nicht mehr im Unternehmen. Es muss ja für beide Seiten passen. Es ist ja wie eine Beziehung, ein Arbeitsverhältnis.

Interviewer: Ja voll. Wie sehen Sie denn die zukünftige Rolle von KI im Rekrutings, so in den nächsten drei bis fünf Jahren?

I4: Ich glaube, dass sich da noch extrem viel tun wird und viele Dinge wahrscheinlich schon in der Planung sind, von denen wir beide wahrscheinlich noch gar nichts wissen. Obwohl Sie da studieren und ich auch recht viel lese dazu. Aber es wird schon einiges erleichtern noch, das denke ich schon und wird einiges auch abnehmen, vor allem in den Prozessen, im Vorfeld. Aber es wird letztendlich den Menschen trotzdem nicht ersetzen. Also das ist wirklich meine persönliche Meinung. In der Rekrutierung, die finale Entscheidung wird immer der Mensch treffen, außer sie stellen Roboter ein, weil die sind eh programmiert und das ist im Endeffekt dann wurscht. Wenn sie für eine Fertigungsstraße zum Beispiel noch Roboter dann einstellen, was ja vielleicht auch mal in ein paar Jahren sein kann. Aber wenn es um das eigene Team geht oder generell um die zwischenmenschliche Beziehung, wird die KI das nicht ersetzen können.

Interviewer: Gibt es bei Ihnen Pläne, dass Sie künstliche Intelligenz-Tools verwenden werden?

I4: In meiner Firma jetzt verwende ich nicht einmal SAP SuccessFactors oder Workday, weil ich zu klein bin als Unternehmer. Das zahlt sich wirklich nur für größere Einheiten aus, dass man das implementiert und da hat man dann einfach auch die KI drinnen. Aber natürlich indirekt und wie Sie es auch angesprochen haben, wenn ich zusätzlich zu meinen Aktivitäten auch auf LinkedIn schaue, verwende ich ja indirekt schon KI. Weil er mir diese Leute schon quasi vorgefiltert hat, gezeigt werden. Also indirekt mache ich schon und ich nutze es auch schon und werde auch weiterhin KI nutzen in dieser abgespeckten Version. Aber ich arbeite auch mit Assessment-Tools zusammen. Also auch wichtig ist neben meinem Interview zusätzlich eben noch so ein Assessment zu machen, das ist ja auch eine Art von KI. Aber es wird trotzdem niemals meine persönliche Meinung, wie soll ich sagen, komplett umwerfen. Sondern das ist immer nur eine Ergänzung und so sehe ich das eigentlich auch in der Rekrutierung.

Interviewer: Und was müsste Sie ändern, damit Sie mehr KI verwenden?

I4: Damit ich das mehr verwende, es müsste einfach hier wirklich einmal, was die Algorithmen betrifft, ganz klar sein, wer programmiert das, was fließt da ein. Wissen Sie, es gibt ja so viele unterschiedliche Kulturen, Mindsets, Menschen, dagegen rede ich jetzt nicht von Geschlechtern, von all diesen Dingen. Und erst wenn das zu 100% garantiert ist, dass da alles drinnen ist, in diesen Algorithmen und das berücksichtigt ist, dann kann man sagen, okay, dann kann man das schon mal wirklich mit gutem Gewissen noch besser verwenden.

Interviewer: Also Sie sind auch der Meinung, dass das jetzt einfach noch nicht so ausgereift ist, dass da absolut die falschen Daten eigentlich noch einfließen?

I4: Ja, also ich unterhalte mich ja da auch mit Personen, die wirklich Expertise haben in dem Bereich KI. Und die sagen alle, dass in den nächsten 8-10 Jahren sich da gar nichts tun wird, weil die KI einfach noch nicht so weit ist. Und wie gesagt, verstehen Sie mich nicht falsch, ich schließe mich nicht dagegen und ich glaube,

dass das Tool und alles, was mit Digitalisierung und künstlicher Intelligenz zu tun hat, für die Menschen echt eine Bereicherung sein kann. Es muss nur sorgfältig der Input, oder der Output kann nur so gut sein wie der Input. Ich glaube, das erklärt es ganz gut. Wenn ich wirklich garantieren kann, dass ich die richtigen Dinge drinnen habe, die richtigen Algorithmen dahinter, Personen, die das entsprechend programmieren und ich da wirklich ein internationales Mindset kulturell auch bedingt drinnen habe, dann geht es in die richtige Richtung. Aber jetzt ist es noch nicht so weit.

Interviewer: Ja, es ist auch schwierig, weil die KI ja mit Daten gefüttert worden ist aus unserer Vergangenheit. Und wie war es denn bei uns in der Vergangenheit? Männer wurden Frauen vor allem im Technikbereich zum Beispiel einfach bevorzugt. Und dadurch glaubt die künstliche Intelligenz jetzt auch, okay, wenn jetzt ein Job da offen ist und ihr habt zwei Bewerber, einen 50-jährigen Mann und eine 20-jährige Frau, dann ist es für den klar, aus der Vergangenheit schließe ich, dass der Mann da besser passen würde als die Frau.

I4: Ja, richtig, genau. Und da sind wir einfach eben noch nicht so weit. Und das ist ja auch das, es gibt ja schon so viele Tools. Und ich habe immer sehr international gearbeitet mit unterschiedlichsten Kulturen. Es ist etwas ganz anderes, wenn ich in Malaysia ein Interview führe oder in Singapur oder in den USA oder in Österreich. Das sind drei unterschiedliche Gespräche, die ich dann führen muss, weil die Art, wie ich das mache und die Rückmeldungen, die ich dann bekomme, sind unterschiedlich. Es wird Ihnen in Südostasien niemand sagen, nein, das bin ich jetzt nicht oder so sehe ich das nicht. Sondern die lächeln, weil das von der Kultur her so ist. Wie will die KI das dann greifen können? Das heißt, es muss da alles reinfließen. Und solange das nicht in den Programmierungen, in den Algorithmen berücksichtigt ist, kann die KI sehr viel Nützliches machen, aber die finale selektive Entscheidung, nein.

[...]

Interviewer: Ja, das war es eigentlich jetzt eh schon wieder. Ich habe eben ein paar Fragen auslassen müssen, aber ich glaube, wir haben trotzdem richtig viel zusammengebracht.

I4: Ja, sehr gut. Wenn Sie noch Fragen haben, können Sie jederzeit mir schreiben. Dankeschön. Wie gesagt, ich stehe da gerne zur Verfügung und tut mir leid, dass ich mich da so verspätet habe.

Interviewer: Absolut kein Problem, wirklich.

I4: Ich wünsche Ihnen viel Erfolg, dass die Unternehmen finden, die das schon aktiv einsetzen. Wie gesagt, ich kenne kaum ein Unternehmen, das das schon kann.

Interviewer: Ich habe schon ein bisschen Kontakte geknüpft jetzt. Ich meine, natürlich reden wir da nur von, zum Beispiel ChatGPT verwenden, damit man die Stellenausschreibung optimiert, oder Lebensläufe-Screening machen. Aber alles darüber hinaus, schwierig in Österreich.

I4: Aber Lebenslaufscreening ist ja auch sowas. Ich meine, ein erfahrener Rekruter schaut sich den Lebenslauf ganz anders an. Ich schaue mir jetzt nicht an, ob da jetzt der Punkt und Komma passt, und ob da jeder Job da jetzt die entsprechende Definition hat, sondern ich versuche immer zwischen den Zeilen zu lesen. Und ich glaube, das kann die KI auch noch nicht. Also das sind so Dinge. Aber was ich Ihnen als Tipp geben kann, setzen Sie sich mal mit jemand von SAP SuccessFactors oder Workday in Verbindung, weil die arbeiten ja im Hintergrund schon mit KI. Vielleicht können ich Ihnen da ein bisschen weiterhelfen.

Interviewer: Okay, super. Dankeschön für den Tipp.

[Conclusion of Interview]

11.5.5 I5: 23/05/2024

Interviewer: Kannst du mir deine Erfahrungen mit Rekrutierungstechnologien beschreiben?

I5: Ja, sehr gern. Als Teil der HR-Abteilung in einem Großkonzern gibt es natürlich die ein oder andere Technologie, die wir uns anschauen. Aktuell ist die Erfahrung halt fokussiert auf so Technologien, die Termine aufsetzen, also einfach so ein Schedule machen. Dann haben wir Technologien im Einsatz, die ich auch selber genutzt habe, die uns helfen, Jobausschreibungen eben diverser zu gestalten, inklusiver zu gestalten etc. Und dann haben wir auch noch künstliche Intelligenz im Einsatz, die uns hilft, Personen mit Rollen quasi zu matchen, basierend auf den Skills, die sie haben.

Interviewer: Wow, also das ist schon mal sehr mehr umfangreich als bei meinen letzten Interviewpartnern auf jeden Fall. Aus welchen Gründen verwendet ihr denn KI im Recruiting?

I5: Aus meiner Sicht, weil wir daran glauben, dass es einen Mehrwert bringt, weil es einfach die Dinge gut zusammenführt und natürlich, weil es auch teilweise schneller geht, das ist klar. Und weil es einfach die Perspektive erweitert.

Interviewer: Okay, ja, haben wir jetzt eigentlich eher über die Vorteile geredet. Wo könnte deiner Meinung nach im KI im Recruiting zu Nachteile führen?

I5: Na ja, ganz klar bei der Aussortierung oder beim Matching von Kandidatinnen und Kandidaten, wenn die KI einfach noch nicht ausreichend gefüllt und gefüttert ist. Also wenn die halt immer denken, dass ein Software-Ingenieur immer 30 und männlich ist aus Mitteleuropa, dann wird halt jede Frau aus den USA, die 45 ist, halt rausfliegen. Also die KI ist halt teilweise einfach noch nicht so gut trainiert und zieht natürlich auch ihre Informationen aus dem großen Weiten des Internets. Und da dupliziert sie halt dann gewisse Vorurteile, die wir eigentlich auch nicht sehen wollen. Also da muss man gut dranbleiben, das ist sicher ein Nachteil. Und ja, dass man manchmal die Dinge natürlich auch nicht für wahre Münze nehmen kann, weil man muss schon noch drüber schauen. Also so gut ist das alles noch nicht, dass man dem 100% vertrauen kann.

Interviewer: Es wird ja oft immer gesagt, dass die KI noch nicht so gut, noch nicht so zuverlässig ist, weil ja da auch schon Vorurteile eingebettet sind in den Daten.

Wie du vorher jetzt gerade schon erwähnt hast. Aber glaubst du, dass man die KI-Technologie auch genau deswegen einsetzen kann, dass man eben solche unbewusste Vorurteile, die ja wir als Menschen auch in uns tragen, jetzt bei der Stellenausschreibung oder auch bei der Kandidatenauswahl zu identifizieren und dann auch zu mindern?

I5: Spannende Idee. Ich glaube, wenn die Leute, die das anwenden, entsprechend geschult sind und darauf achten, wäre das durchaus ein interessanter Ansatz, das Ding halt zu nutzen, um selbst auf seine eigenen Vorteile drauf zu kommen. Also ja, warum nicht?

Interviewer: Und ist in deinem Unternehmen künstliche Intelligenz jetzt auch eingesetzt worden, um eben Diversität und Inklusion zu fördern? Also gibt es da irgendein konkretes Beispiel, was sie zum Beispiel geändert hat?

I5: Ja, also wir nehmen halt diese eine künstliche Intelligenz, die uns hilft, halt Stellenausschreibungen zu machen. Und da gibt es dann auch die Möglichkeit, ja einzustellen, was man damit erreichen will. Und dann gibt es ja auch so einen Score quasi, wie stark sich das jetzt auch an Frauen wendet oder an Minderheiten oder wie auch immer. Und das nutzen wir auf jeden Fall. Also das ist der Use Case quasi oder der Anwendungsfall. Insgesamt sehen wir natürlich, dass unsere Mitarbeitenden diverser werden, dass wir auch mehr Frauen in technische Berufe bekommen etc. Ob es da jetzt eine Kausalität gibt oder eine gewisse Korrelation, kann ich natürlich nicht sagen, aber wir sehen, dass es sich bessert.

Interviewer: Sehr cool, ja. Welche wesentlichen Herausforderungen, die jetzt ethisch relevant sein könnten, begegnen dir denn bei der Implementierung von KI im Recruiting-Prozess?

I5: Ja, genau das, was wir vorhin angesprochen haben. Also das einfach mit den Vorurteilen, die halt dann einfach sich wiederholen. Sonst, lass mich kurz überlegen, ob es noch andere ethische Dinge gibt. Ja, natürlich. Ich meine, man muss sich dann anschauen, wo halt die Daten gehostet werden und wer halt der Anbieter ist. Also wir wollen da natürlich nicht mit irgendjemandem zusammenarbeiten, gerade als Großkonzern. Also da gibt es halt rechtliche und ethische Bedenken, die man natürlich immer mitdenken muss. Genau, das würde ich mal so mitgeben.

Interviewer: Und wahrscheinlich spielt ja Transparenz da auch eine große Rolle, weil es für viele möglicherweise gar nicht nachvollziehbar ist, warum jetzt die Entscheidung so getroffen worden ist, wenn im Hintergrund da jetzt die künstliche Intelligenz arbeitet.

I5: Bei uns dahingehend natürlich nicht so stark, weil eben die letzte Entscheidung immer bei einem Menschen liegt. Also es wird ja keine Entscheidung von einer KI getroffen, sondern das ist immer nur ein Vorschlag. Und es schaut immer noch jemand drüber, ist ja auch rechtlich vorgesehen. Und dementsprechend, das soll passen, dass wir da zumindest auf der sicheren Seite sind und niemanden übersehen.

Interviewer: Das war jetzt die perfekte Überleitung, weil meine nächste Frage wäre gewesen, welche ethischen Risiken entstehen denn, oder wie siehst du das, wenn man bei einer künstlichen, also wenn man im Einstellungsprozess jetzt nur auf die KI hört, also dass man quasi der zu 100% vertraut und dem Vorschlag dann auch nachgeht?

I5: Ja, also genau, also rechtlich grundsätzlich, soweit ich das noch weiß, ist das nicht zulässig. Zweitens haben wir immer die Expertinnen und Experten, die drüber schauen, weil dafür haben wir ja auch unsere Recruiterinnen und Recruiter, die haben ja dann doch auch nochmal ein anderes Wissen. Vor allem, was eine KI halt nie abdecken kann, ist halt das Wissen zum Business, zu der Abteilung, zu den Möglichkeiten dort und wie sich das alles entwickeln wird. Also ja, da braucht man einfach immer den Menschen, der dann die letzte Entscheidung trifft. Und schlussendlich gibt es ja auch immer noch was wie eine Chemie, die zwischen Leuten herrschen muss und das kann die KI ja auch nicht ganz abdecken, zum Glück.

Interviewer: Witzig, bei der Frage sagen viele das Gleiche, dass die Chemie da auch noch fehlt an der KI. Hat es denn Widerstände oder Bedenken innerhalb von deiner Organisation gegeben, gegen den Einsatz von KI jetzt?

I5: Ja, natürlich. Jetzt nicht in großem Ausmaß, ist mir jetzt nichts bekannt, aber an sich und prinzipiell natürlich. Weil im ersten Moment haben Menschen einfach Angst, dass irgendwas ersetzt wird oder irgendjemand ersetzt wird, wobei man auch dazu sagen muss, dass KI ja meistens nur Dinge abnimmt, die eh keiner machen will, wie zum Beispiel Termine koordinieren. Also ja, es gab durchaus natürlich einerseits Angst, aber auch Bedenken, ob das dann wirklich gut genug ist. Und natürlich gibt es auch weiterhin bei uns fortlaufende Diskussionen, wie gut die Dinge sind, die KI dann zum Beispiel matcht. Also da haben wir immer noch Probleme damit, dass teilweise das nicht gut genug ist. Und deswegen ist natürlich da weiterhin die Zurückhaltung immer noch groß.

Interviewer: Und wie wird mit den Bedenken dann umgegangen?

I5: Na ja, gerade was das Thema von Stellenabbau oder so betrifft, einfach proaktiv in die Kommunikation. Und wir im Großkonzern treiben halt auch ganz stark Weiterbildungs- und Weiterentwicklungsoffensiven. Das heißt, Personen, die die eine Stelle jetzt nicht mehr zu 100% machen können, können sich woanders weiterbilden und dann andere Aufgaben übernehmen. Und gerade einfach, was die Qualität von dem Einsatz der KI betrifft, da sind wir halt einfach in einem ständigen Assessment und müssen uns auch datengetrieben einfach anschauen, ob sich die Dinge verbessern oder nicht. Als Großkonzern sind wir da nicht immer die Allerschnellsten natürlich, es geht jetzt nicht innerhalb von zwei Monaten, wir haben auch einfach Tests, wo wir uns anschauen, ist das wirklich auch den Einsatz quasi wert.

Interviewer: Ja, ist klar. Wie siehst du denn die zukünftige Rolle oder die Zukunftsperspektive von KI im Recruiting in den nächsten drei bis fünf Jahren?

I5: Boah, auf jeden Fall noch größer, weil wenn die Systeme immer besser werden, dann werden die auch einfach mehr zum Einsatz kommen. Und das wird bedeuten, dass einfach dann mehr Zeit für das investiert werden kann, was wirklich auch nur die Menschen können, nämlich den Aufbau der Beziehungen, weil manche Talente kann man ja nicht nur ansprechen, sondern die muss man schon länger warm halten. Mehr das Coaching auch von den Führungskräften, wie man ordentlich jemanden rekrutiert, dass man auch mehr Fokus auf das Onboarding noch legen kann. Also ich glaube, dass der Einsatz der KI größer wird und gleichzeitig sich dadurch einfach die Rollen mehr Richtung Talent Acquisition, Business Partner halt entwickeln, also wo man eher im Business dran ist und auch mehr mit den Kandidatinnen und Kandidaten wirklich eine Beziehung aufbauen kann.

Interviewer: Und gibt es Pläne in deinem Unternehmen, die aktuellen KI-Tools zu verbessern oder auszuweiten, anzupassen?

I5: Ja, also gerade mit diesem Matching-Tool sind wir gerade dabei zu schauen, ob man das noch verbessern kann oder wie man das für uns besser einsetzen kann, wie man das auch mit unseren internen ATS, also diesen Application Tracking Systems, irgendwie besser noch verbinden kann. Das wird jetzt sehr wohl diskutiert. Dann noch mehr Einsatz von diesen ganzen digitalen Assistenten quasi, also die eben Dinge ausmachen, das glaube ich ist auch nochmal im Fokus. Sonst weiß ich jetzt gerade nichts im Detail, muss ich ehrlich sagen.

Interviewer: Na passt, das ist eh schon gut genug. Und was müsste sich denn ändern, damit du mehr KI verwenden würdest?

I5: Ich glaube, sie müsste halt nochmal eben vertrauenswürdiger sein, sie müsste halt nochmal präzisere Ergebnisse oft liefern. Ich glaube, sie müsste halt schaffen, und das ist halt einfach noch nicht gut genug, nicht nur auf Rollen zu gehen, sondern eben auch auf Skills. Das ist ja ein großes Thema, was wir diskutieren, aber das schaffen die Systeme halt auch noch nicht so gut. Das heißt, würde das besser werden, würde man es auch viel mehr nutzen. Und vielleicht, wenn es teilweise auch nochmal branchenspezifischer oder regionenspezifischer sein könnte, weil, keine Ahnung, der Arbeitsmarkt in Indien ist halt ganz anders als in den USA, und wenn es da spezifischere Tools gibt, dann würde man das sicher nochmal mehr nutzen, weil es einfach einen großen Wert bringt.

Interviewer: Ja, es hat ja viel mit kulturellen Aspekten zu tun.

I5: Genau so ist es, genau so ist es.

Interviewer: Ja gut, das war es eigentlich schon wieder. Das ist jetzt super schnell gegangen. Hast du noch irgendwelche Fragen oder willst du irgendwas hinzufügen?

I5: Was ich noch mitgeben kann aus der Erfahrung bei uns im Unternehmen ist, dass man halt sehr viel Zeit investieren muss, um den Leuten mitzugeben, warum das wichtig ist und warum das auch einen Mehrwert bringt. Und dann, glaube ich, kann sich die ganze Talent Acquisition Funktion halt echt gut vorbereiten auf die Zukunft, weil das, was die eigentlich machen sollten, das kann eine KI eh nicht ersetzen. Und da ist auch der Mehrwert für das Business. Und ja, diese CV-

Screening und so ist jetzt nicht unbedingt das, was jetzt für das Business den Mehrwert bringt. Also ich kann nur sagen, weiterhin darauf zu achten und die Leute noch auf der Reise mitzunehmen, weil wenn man es verliert, dann kriegt man es nicht mehr so schnell eingefangen.

Interviewer: Das war ein sehr schöner Abschluss, ja. Ja gut, dann bedanke ich mich wirklich vielmals bei dir. Es hilft mir extrem viel weiter, vor allem, weil du eben auch Erfahrungen schon hast. Es ist nicht so einfach, dass ich Personen finde, die bereits schon damit gearbeitet haben. Ja, ich werde dann noch die Einverständniserklärung schicken, jetzt dann gleich. Und ansonsten war es das eigentlich.

I5: Na schau, ich hoffe, es war was dabei, auch wenn es kurz so knackig war. Ich wünsche dir natürlich alles, alles Gute für den Abschluss. Du wirst das super machen, bin ich sicher. Ich bin gespannt. Hast du Gelegenheit, mir dann die Masterarbeit auch nachher durchzuschicken, wenn du sie fertig hast? Das wäre mega. Würde mich interessieren, was da die anderen so dazu sagen. Und wo wir da stehen.

Interviewer: Ja, gern.

[Conclusion of Interview]

11.5.6 I6: 24/05/2024

Interviewer: Also, kannst du mir deine Erfahrungen mit Rekrutierungstechnologien beschreiben?

I6: Mit traditionellen oder Artificial Intelligence?

Interviewer: Beides.

I6: Also traditionelle Recruiting Tools sind ja eigentlich nur dazu da, das ist meine persönliche Meinung, ohne dass das vielleicht wo steht, weil die Anbieter werden das wahrscheinlich anders darlegen, Daten zu managen. Also das sind reine Datenverwaltungstools. Das heißt ja schon ATS, Applicant Tracking System, also was macht das? Es trackt irgendwelche Daten. Und das heißt, das ist super, das brauchen wir, auch aufgrund der GDPR-Regulatorien etc. Aber es macht halt das Ganze sehr administrativ, etwas starrer, strukturierter, was ja auch gut ist, braucht man gerade in größeren Unternehmen, aber nicht sehr kundenorientiert. Und die Kundenorientierung ist halt einmal ein zentraler Punkt im Recruiting-Prozess, so wie sie halt in jedem Verkaufsprozess ist. Nah am Punkt zu sein, immer höhere Grad an Individualisierung und Servicierung, und dann steht einem manchmal das System ein bisschen, also wie sage ich das jetzt, nicht so beurteilend, es steht einem zur Seite, es hindert einem nicht, aber es unterstützt einem auch nicht, sondern es dokumentiert halt einfach, aber dafür ist es da, es soll ja auch dokumentieren. Das ist aber in der heutigen Zeit meiner Ansicht nach nicht mehr genug, weil wir einfach von dem Workload her nicht weniger werden, der Servicierungsgrad ein höherer wird, das war halt früher einfach anders, und auch die Erwartungshaltung der Kandidaten eine höhere wird, und dann brauche ich ein System, das mich dann noch besser unterstützt, als es in der Vergangenheit der

Fall war, nämlich vor allem in dieser Individualisierung. Und das geht mit AI-based-Tools nun einmal am besten, und ich glaube auch, dass das, wieder meiner Erfahrung nach, der einzige Weg ist, um zukünftig gut zu rekrutieren, effizient und gut zu rekrutieren, wenn man von einem System spricht. Dann ist es das AI-System, das das Tool meiner Wahl ist, weil sonst, anders kannst du es auch machen, aber es ist halt nicht so gut, also im Sinne für den Rekruter jetzt auch, an Arbeitseffizienz und wo bringe ich einen Mehrwert?

Interviewer: Und welche genauen Erfahrungen hast du da jetzt mit KI im Recruiting, also beispielsweise jetzt Optimierung von Stellenausschreibungen, oder Lebenslauf-Screening, oder vielleicht sogar Video-Interviews?

I6: Also alles, wir haben ja letztes Jahr mit 1. April ein KI-basiertes Recruitingssystem eingeführt, Video-Interviews habe ich in meinen vorherigen Jobs schon gemacht, also wirklich mit diesen Tools, wo jetzt ein Kandidat ein paar Fragen beantwortet, das aufnimmt, ich habe das selber auch gemacht, also was ich zwischendurch auch mache ist, immer wieder mal mich auf Positionen zu bewerben und es zu probieren, um auch zu wissen, oder mit Headhuntern, die fragen ja dann doch, sind sie an dem und dem interessiert, und da kann man jetzt aus zwei Gründen antworten, und das eine ist, weil es einen wirklich interessiert, und das andere in meiner Rolle als Head of Talent Attraction kann ich mir natürlich auch anschauen, okay, wie machen die das denn überhaupt? Und das mache ich beides, das darf man halt nicht sagen.

Interviewer: Ja klar.

I6: Und insofern habe ich das schon einmal gemacht mit Video-Interviews selber, in der Bewerbung, und ich finde das echt schrecklich, also gerade für experienced Hires ist das ein Aufwand, den würde ich persönlich nicht machen, dann soll das halt bleiben lassen, weil ich wäre ja angesprochen, da würde ich nie ein Video-Interview machen, wo ich drei Fragen aufnehmen muss. Anders hingegen, wenn ich sage, ich habe eine Position, wo ich eh zu viele Bewerber habe, dann ist das schon einmal eine erste Hürde, wo ich nicht so ganz committete Bewerber aussortieren kann, das sind die ganzen Video-Interviews-Sachen, es ist alles gut, man muss nur wissen, wo wendet man das an, und was hat es für Konsequenzen. Und bei den AI-Tools haben wir es halt so gemacht, dass auch aufgrund unserer Bewerbermenge, die wir bekommen, der KI verboten haben, Bewerber abzusagen oder auszuwählen, weil die halt sagen, meine KI, alles gut und schön, sie unterstützt uns dabei, die besseren Bewerber, auch da müssen wir dem System sagen, was suchen wir, im Prinzip, aber das System weiß auch, aufgrund der hunderttausend Millionen, Billionen Daten, die dahinter liegen, das zieht und lernt automatisch, aus der ganzen Experience der Kandidaten die Skills herauszuziehen, und weiß dann auch, was suchen wir, und matcht die Kandidaten dazu. Und das ist schon sehr hilfreich, weil ich dann natürlich immer die super Kandidaten oben gerankt habe, und falls ich dann einmal doch weniger Zeit habe im Recruiting, kann ich mich, und das sage ich halt heute, schau ich mir halt wieder die Top 5 an, die reingekommen sind, und nicht alle 50.

Interviewer: Ja, macht voll Sinn.

I6: Ich muss mir aber trotzdem alle 50 anschauen, weil ich weiß ja nie, hat das Tool irgendeinen Fehler gemacht, oder hat ein Kandidat einfach sehr rudimentäre Daten auch zur Verfügung gestellt, oder Angaben gemacht, oder hat kein LinkedIn Profil, also desto weniger der auffindbar ist, desto weniger Informationen habe ich natürlich über sie oder ihn, dann ist es möglicherweise nicht so ganz genau, oder ich weiß ja auch, also ich kann ja dem Tool nicht sagen, ah, ich weiß, der eine Kandidat, der ist gerade in Absprungsphasen, also du kriegst ja solche Dinge einfach mit, das schreibst du noch nicht aus, aber dann siehst du, ah, der könnte dafür passen, aber für die Position, wo er sich beworben hat, nicht, aber dann nehme ich den schon einmal raus, und habe ihn in meinem Backup und kann ihm auch dem Hiringmanager wieder vorschlagen. Also bei uns ist es so, dass wir trotzdem alle Kandidaten anschauen und durch eine Menschenentscheidung weiterlassen oder absenden.

Interviewer: Okay, sehr gut.

I6: Aber, was die AI halt super macht, ist, A, sie hilft mir bei der Vorauswahl, weil sie rankt, sie gibt mir auch Informationen, wie willig diese Leute sind, einen Job zu wechseln, aufgrund dieser Skills, die ich da eingegeben habe. Sie sagt mir, wie ist denn die Population überhaupt vorhanden in meiner Region, von Leuten, die diese Skills haben. Ich kann natürlich, ich kann ja nicht sagen, und dann gib mir mal die Population, das geht nicht, weil das hat ja Datenschutzgründe dahinter, aber ich sehe ungefähr und kann halt dem Hiringmanager dann schon sagen, du wirst eher, also das, was du da suchst, ist so spezifisch, von der ganzen Masse an Leuten da draußen, die es gibt, treffen diese Kriterien nur auf 10% zu, um halt auch Erwartungsmanagement betreiben zu können. Und was mir die AI halt, oder die KI ermöglicht, ist, einen Unterschied zu machen und einen Mehrwert zu stiften, um mich auf diesen Mehrwert zu konzentrieren. Währenddessen ich halt mit einem klassischen ATS ein Admin-Mensch bin. Und Administration und Dokumentation ist total wichtig, nur rennt halt auch viel Zeit rein. Und diese banaleren Tätigkeiten, unter Führungszeichen, nimmt mir die KI ab und ich kann mit den Informationen, die mir die KI gibt, wieder beratend einen Hiringmanager oder auch einen Kandidaten zur Seite stellen. Und das finde ich super an dem Ding. Darüber hinaus, dass es noch hunderttausend andere Dinge kann und mittlerweile auch die E-Mail-Texte aufgrund der Historie und der Erfahrung des Mitarbeiters formuliert und anpasst. Also das habe ich jetzt in einem neuen Release gesehen, dass das dann auch kommt, dass du diese Standard-E-Mail-Templates, die du ja hinterlegen hast, auch für Interviewbestätigung oder Danke, dass sie sich überhaupt beworben haben, bla bla bla bla bla bla, das macht dieses Ding, wenn du ein E-Mail schickst, dann schon selbst noch, macht dir ein Textvorschlag, aufgrund dessen, was der Mitarbeiter, ach nicht der Mitarbeiter, der Kandidat, eine Erfahrung hat. Also ist das jetzt ein IT-ler, ist das jemand im Sales, ist das jemand, der gerade graduiert hat, ist der schon kurz vor der Pension, der kann herauslesen, was den möglicherweise mehr interessiert und das formuliert dann die E-Mail rein. Und das geht halt dann schon wieder in Richtung, also wo das super interessant wird, wird dann im Active Sourcing, weil da musst du ja, das haben wir ja dann auch gemacht, aber nur für sehr ausgewählte Positionen, weil du dir wirklich überlegen musst, wie schreibe ich die Leute an, damit ich das Interesse wecke, wenn ich nur sage,

hey ich habe da einen Job, also wie oft wird der beantworten. Sondern so wie es wir machen, wir schauen uns dann auch mit dem Hiringmanager gemeinsam die Profile an und überlegen, was könnten wir der Person bieten, das attraktiv ist. Und dann überlegen wir auch, wer schreibt denn, schreibt der Hiringmanager oder schreibt der Recruiter, weil das auch nochmal einen Unterschied macht. Und da unterstützt zukünftig die AI auch, weil ein Hiringmanager tut sich irrsinnig schwer, solche Marketingtexte auch zu formulieren. Der kann dir aber genau sagen, welches Wording für jemanden selber ansprechend ist. Und das ist bei den technischen Berufen mit den technischen Begriffen, wo ich ja absolut keinen Tau hab, dann natürlich umso schwieriger. Dann brauchen wir wieder den seinen Input und die KI wird das aber erleichtern, weil die KI wird uns auch diesen Input geben.

Interviewer: Also quasi eine zielgruppenspezifischere Kommunikation mit den Bewerbern?

I6: Zielgruppenspezifisch, aber nicht einmal zielgruppenspezifisch, sondern wirklich individuell. Und das ist etwas, das kannst du ohne KI nicht. Weil sag mal mit dem ATS kann ich mir noch aussuchen mit Taggings und Gruppierungen, ich mach diese Templates für Studenten, diese Templates für Graduates, diese Templates für... Riesiger Aufwand, also das sieht man wieder, das kann ich alles machen. Ich hab halt einen Riesenberg an Adminaufwand und ich bin aber dann zumindest zielgruppenspezifisch, was ich aber glaube ich nicht hinkriegen würde, also diese Ressourcen leistet sich kein Unternehmen der Welt, das zu individualisieren, aber das macht mir halt die KI.

Interviewer: Ja, super.

I6: Es erleichtert es mir extrem und macht mir dieses Angebot, dass ich das verwenden kann, weil auf Senden muss ich ja immer noch selber drücken.

Interviewer: Also jetzt haben wir eigentlich eher viel über die Vorteile geredet. In welchen Bereichen kann denn deiner Meinung nach das zu Nachteilen führen, wenn man KI im Recruiting einsetzt?

I6: Wenn Leute nicht, also das klingt jetzt vielleicht hart, aber wenn Leute nicht denken. Wenn sie sich dann auch das System verlassen, also deswegen haben wir auch immer gesagt, der Mensch trifft die Entscheidung und was ich halt schon sehe ist, gerade wie wir das letztes Jahr eingeführt haben und das waren Gott sei Dank immer nur Einzelfälle, dass Leute, die halt grundsätzlich und das ist jetzt wieder mein Vorurteil vielleicht. Also ich glaube, dass Leute, die sich für diesen Job nicht interessieren, einfach dann sagen, ja aber das System hat mir ja die Kandidaten vorgeschlagen, deswegen habe ich ja nur die angesehen. Und das ist einfach. Also ich glaube, manche Leute machen es sich dann zu einfach. Und das System verleitet dazu, dass man es sich einfach macht. Und ich glaube, das darf man halt nicht. Oder man kann das ja wieder machen, dann muss man halt auch mit den Konsequenzen leben.

Interviewer: Stimmt.

I6: Dass mir vielleicht auch der ein oder andere Kandidat entgeht. Und dass ich vielleicht den ein oder anderen schlechten Eindruck hinterlasse bei manchen Kandidaten.

Interviewer: Verwendet ihr die KI im Unternehmen auch jetzt um gezielt Diversität und Inklusion zu fördern?

I6: Noch nicht. Also das kann das System. Wir mussten aber in eigentlich 5 bzw. 3 Monaten implementieren, was eine sehr kurze Zeit war. Und das muss man den Funktionalitäten ein bisschen unterstreichen. Daher ist auch diese, es ist nicht ein Modul, aber es gibt eigene Funktionalitäten, die Diversity ansehen. Und die haben wir dann nicht mit implementiert. Was das System aber trotzdem macht ist, die Standardfunktionalitäten zu Diversity zu verwenden. Also es sagt uns, wie viele Bewerber wir haben und Einstellungen wir haben nach Geschlecht, nach Nationalität, nach ethnischer Zugehörigkeit. Aber das fragen wir die Kandidaten nicht ab, sondern das System zieht das aus dem CV, weil es das CV lesen kann. Jetzt kann es aber natürlich sein, oder Religion, diese ganzen Military Services, die es in den USA gibt, wie heißen die? Veterans, also die Veteranen, die müssen das ja sogar abfragen, diese Diversity-Kriterien. Also für die US ist es implementiert, aber für die anderen Länder nicht. Aber das System kann das trotzdem auswerten, es nimmt halt nur die Daten, die es hat, und manche CVs haben es, manche haben es nicht, aus manchen CVs kann man es nicht rauslesen, aus manchen schon. Und aus manchen wird es halt dann auch falsch rausgelesen, weil wir die Daten nie verifizieren. Aber ich würde sagen, es gibt trotzdem eine rough estimation, einen Annäherungswert. Aber das wird nicht alles falsch sein, ich gehe davon aus, ich habe es einmal durchgesehen, da ist der Großteil schon richtig, manchmal ist es mir ein Rätsel, wie das System das erkennt. Wenn ich mal Zeit habe, versuche ich es auch noch herauszufinden, aber ich gehe mal davon aus, dass ja das System greift auf alle öffentlichen Profile zu, also wenn du dich jetzt bei uns bewirbst, und du hast ein öffentliches LinkedIn-Profil, dann vernetzt das Tool auch deine LinkedIn-Daten mit deiner Bewerbung.

Interviewer: Spannend, ja.

I6: Ja, und ich schaue mir halt nur den CV an, ich schaue dann nicht, wo ist denn der Kandidat noch auf welchen Plattformen irgendwo zu finden, und ich nehme an, dass es da die Daten herbekommt. Und da haben wir schon einen Unterschied festgestellt. Wir haben einen Unterschied mit dem AI-System festgestellt, besonders bei Geschlechteransprache, männlich-weiblich. Im ersten Quartal haben wir es ausgewertet, letztes Jahr, im April sind wir live gegangen bis Ende des Jahres, hatten wir 50% Einstellungen männlich-weiblich.

Interviewer: Wow.

I6: Also genau die Hälfte gewesen, das war davor nicht so, da war es wesentlich weniger, und das ist aber nur die Auswertung gewesen für Wien, für unsere Standorte hier im Headquarter, weil da konnten wir natürlich mit den Vorjahreswerten vergleichen. Für die anderen Standorte konnten wir es nicht machen, weil wir kein System hatten. Das heißt, dieses Jahr ist das erste Jahr, wo wir jetzt rückblickend die ersten Monate vergleichen können, nur würde ich das

auch nicht machen, weil wenn du gerade mit dem System live gehst, mit den Ländern, wenn die das lernen müssen, ist das ja blöd. Aber wir konnten es jetzt wieder machen fürs Headquarter. Und schauen, wie hat es sich verändert.

Interviewer: Richtig cool.

I6: Das und irgendwas wollte ich jetzt noch sagen zu dem. Genau, was da auch super ist, unsere Kandidaten sehen, wenn sie sich auf einen Job bewerben, was sind denn bisherige Bewerber, was bringen die für Skills mit, aus welchen Unternehmen kommen die, weil diese Analytics danebenstehen für jeden Job. Und ich glaube, das macht den Unterschied. Und ich glaube, wenn Frauen, das ist aber meine Hypothese, ohne dass ich das jemals überprüft habe, wenn Frauen das lesen und sehen, ah, die anderen erfüllen ja das auch nicht so ganz, weil wir wissen ja, dass Frauen sich eher auf Jobs bewerben, wo sie 90% bzw. 100% diese Sachen erfüllen und Männer, das ist ja wurscht, was die erfüllen, mehr oder weniger. Oder halt, sagen wir, einen wesentlich geringeren Prozentsatz, ohne den jetzt zu erkennen, aber ist ja durch mehrere Studien belegt, und ich glaube, dass dieser Vergleich und diese Indikationen auch Leute dazu bewegt, sich zu bewerben, die das vielleicht sonst nicht machen würden, weil sie glauben, dass sie dem Jobprofil nicht entsprechen. Und es sagt, das System sagt ja auch, bist du, wenn du einen CV hochladest, ein guter Match oder ein okay Match, also es schlägt dir Jobs vor, für die du passend bist. Und wenn dir das jemand sagt, und wenn es auch nur das System ist, finde ich, ist das trotzdem nochmal was anderes.

Interviewer: Okay, das habe ich nicht gewusst, dass das in die andere Seite auch quasi geht.

I6: Ganz genau. Das ist voll toll. Und manchmal ist es einfach lustig, also ich habe meine CV auch schon hochgeladen, was mir dann alles vorgeschlagen wird, aber ich habe ja meine CV, also auch wie ich studiert habe, noch auf den unterschiedlichsten Plattformen und bei unterschiedlichsten Headhuntern und stimmen da die Sachen halt auch immer wieder zu. Und ich habe einen Headhunter, den finde ich am besten, da werden mir nämlich immer noch Studentenjobs vorgeschlagen. Einmal irgend so ein Bibliotheksjob beim Empfang. Das ist wieder der Unterschied zu den ATS, weil diese Dinge musst du manuell aktualisieren und es macht schlichtweg keiner. Es macht sich keiner die Mühe zu schauen, aha, die Frau [...] hat sich da im Jahr der Schnee einmal für irgendwas beworben, und da war sie Studentin und jetzt ist sie das vielleicht nicht mehr oder hoffentlich nicht mehr, aber sie kriegt immer noch die Studentenjobs. Ich glaube, dieses Jahr habe ich noch keines gekriegt, aber ich bin mir ziemlich sicher, dass ich letztes Jahr ein Mail bekommen habe mit so einem Job. Also das ist jetzt noch nicht so lange her. Es ist nicht fünf Jahre her. Ja, und das ist halt dann schon anders. Nicht so passend, ja. KI macht einen Unterschied.

Interviewer: Wir haben ja alle unbewusste Vorurteile in uns. Glaubst du, dass die KI-Technologie dabei helfen kann, diese unbewussten Vorurteile in zum Beispiel Stellenausschreibungen oder auch bei der Kandidatenauswahl selbst zu identifizieren und zu mindern?

I6: Ich glaube schon, weil ja die KI, also unsere KI auf Skills schaut und eben dann auch artverwandte Berufe mit reinnimmt, die dieselben Skills brauchen. Also ich sage, egal ob du jetzt im Verkauf bist, in der Hotellerie, Gastronomie bist oder im HR bist, du brauchst Serviceorientierung. Und das ist in anderen Berufen, gerade in diesen ganzen IT-Sachen, würde ich nicht wissen, was irgendeine artverwandte Programmiersprache ist, außer ich kenne mich in der Tiefe mit diesen technischen Anforderungen aus. Und das heißt, es könnte durchaus passieren, wenn ich da nicht jeden Job an den Hiringmanager weiterleite und sage, oder CV eigentlich, nicht Job, CV, passt der? Dann weiß ich nicht, ob die Person passt. Aber die KI kann mich dabei unterstützen und die KI kann mir wahrscheinlich auch Kandidaten vorschlagen, die ich abgelehnt hätte, einfach aufgrund von Unwissenheit. Und ich glaube, dass das gerade bei wenn ich auch zurückdenke, bei mir jetzt, oder was ich sehe, bei jüngeren Recruitern, die mit diesem Job beginnen, die wollen natürlich sehr viel selbst machen, die wollen, dass sie auch als Experte angesehen werden. Und was die halt nicht machen, das ist mir mittlerweile wurscht, aber da habe ich halt auch ein anderes Standing, jeden Bewerber weiterzuleiten, weil sie wollen ja auch selber eine Vorselektion treffen und den Hiringmanager gut servizieren. Und das sind halt manchmal Dinge, ich habe ja keine Ahnung, ob der passt oder nicht, weil da jetzt C-Sharp oder C-SS und ich maße mir nicht an, das auch nur im Ansatz zu verstehen. Deswegen leite ich dann also ich frage sowas ab wie Motivation und Startdatum und Gehaltswunsch und was ist wichtig und welche Kultur, das sind alles Dinge, die kann HR leisten. Und das sind auch alles Dinge, wo ich dann sage, ich würde diesen, also je nachdem, was rauskommt bei dem Gespräch, ich würde den Kandidaten empfehlen oder nicht empfehlen. Aber wenn ich einen Kandidaten habe, den ich einfach nicht empfehlen kann, aufgrund dessen, dass ich glaube, dass die Erwartungen nicht matchen, sage ich ihm aber trotzdem nicht ab, weil die fachlichen Skillsets durch den Hiringmanager überprüft werden müssen. Weil es ist ja wieder dessen Job, sich mit dem dann auseinanderzusetzen. Und ich glaube, dass das den jüngeren Kolleginnen einfach schwer fällt, weil du tust dir halt schwer, jeden weiterzuleiten, weil dann stellt sich gleich die Frage, warum bist du überhaupt da?

Interviewer: Was machst du eigentlich?

I6: Ja genau, was machst du eigentlich? Und es ist halt auch, diesen Mut zur Lücke zu haben, zu sagen, ich verstehe nicht, was du brauchst. Du kannst mir das fünfmal erklären, ich werde es nicht verstehen, weil dann verstehe ich das eine Idealprofil, aber wenn einer dann 60% erfüllt und der würde halt auch passen und du bist bereit zu investieren, weil der bringt die Motivation mit und das Interesse etc., würde ich den aber wahrscheinlich ausschließen, weil du mir dieses Profil genannt hast und ich gar nicht weiß, dass diese Artverwandtheit aber zu 60% passt. Und das System hilft dir aber, weil es sagt, schau mal, der hat die Skills, die erfüllen dein Profil zwar nur zu 60%, aber schau dir den an.

Interviewer: Das war ein sehr gutes Beispiel, ja.

I6: Macht Sinn, oder?

Interviewer: Voll. Komplett.

I6: Und ich finde das als Recruiter wieder super, weil ich sage, genial, ich muss das nicht im Detail verstehen, da ist etwas da, dass das versteht. Und wenn ich sage, du, unser System hat gesagt, der könnte auch passen, weil, da kann ich sogar begründen, es sagt mir, die Skills die passen. Und es sagt mir auch, die Skills die fehlen. Und dann habe ich auch wieder eine Diskussionsgrundlage für den Manager, weil der dann sagt, ja stimmt, an die Skills habe ich gar nicht gedacht. Weil für die ist das auch so. Die wissen ja nicht zu 100%, was müssen sie diesem System oder diesem Job sagen, damit du den richtigen Kandidaten findest. Für die sind ja viele Dinge selbstverständlich. Und erst, wenn ich über diese Skills diskutiere, dann kommen die einfach, ach ja genau, und das ist auch noch gut, wenn du das hinzunimmst. Und so ist es immer bereichernd für jede Seite. Und was das KI-System einfach bietet, ist diese tolle Information, die sie mir als Entscheidungsgrundlage aufbereitet, dann nehme ich die, berate und generiere dadurch einen Mehrwert. Ohne, dass ich die Admin-Tätigkeit dazu habe. Und ist das immer richtig? Nein, manchmal ist es auch einfach lustig. Aber wenn schon 80% der Fälle hilft, ja halleluja. Wo sind wir da im Vergleich zu vor 1-2 Jahren? Und wo kommen wir in den nächsten 2 Jahren damit hin? Also ohne dem wird es meiner Meinung nach nicht mehr, nein sagen wir es so, ohne dem will ich gar nicht mehr rekrutieren.

Interviewer: Ja dann spring ich da jetzt gleich drauf. Wie siehst du die zukünftige Rolle von KI in der Rekrutierung in den nächsten 3-5 Jahren?

I6: Als Standard. Als unverzichtbar. Also als etwas, ohne dass ich nicht arbeiten möchte. Weil ich bin ein fauler Mensch, ich bin wirklich, ich bin faul. Und ich möchte gewisse Dinge nicht machen, die machen mich wahnsinnig, weil ich sie so als Zeitverschwendung erachte. Aber ich mach sie natürlich, weil ich weiß, sie sind notwendig. Sie sind aufgrund von GDPR notwendig oder Compliance-Richtlinien oder Internal Audit oder einfach wenn du heute ausfällst und krank bist, dass ein anderer weiterarbeiten kann und die Informationen hat. Also das ist alles gut, was wir da tun an Prozessen und an Dokumentation und an Wissensteilung. Nur es braucht halt Zeit. Und das ist etwas, das mir die KI gibt. Sie gibt mir Zeit. Zeit mich auf die Dinge zu konzentrieren, die ich interessant finde und die mir einen Mehrwert bringen. Und das ist der Weg, wie ich arbeiten möchte. Und dann gibt es wahrscheinlich andere Leute, die wollen nicht so arbeiten, sondern die wollen in diesem System programmieren. Super, wir brauchen alles. Aber ich finde, für mich ist das auch ein Entscheidungsmerkmal, zu welchem Unternehmen ich gehe. Also welche Systeme verwendet die? Wie aufgeschlossen sind die solchen Technologien gegenüber? Haben die eine Organisationskultur, die das eher verhindern oder fördern? Oder einfach mit einem kritischen Auge betrachten und Step-by-Step Dinge zulassen? Also wir haben jetzt auch seit letztem Jahr unser eigenes Chat-GPT unternehmenseigen. So, dass du halt alles reinposten kannst an vertraulichen Dingen und es geht nichts raus. Und das ist halt auch, weil sonst heißt es immer mit dem normalen Chat-GPT musst du halt immer aufpassen, was du rein tust und du löscht Namen raus und wenn du auch Vertragsdetails zum Beispiel übersetzt. Weil letztens habe ich bekommen irgendeinen französischen Vertrag, da denkt man, können die das bitte nicht zweisprachig und dann französisch. Und ich meine, alleine ein Vertrag, was mache ich damit? Ich tue das in unser Chat-GPT

und fertig. Und es ist ja wurscht, ob da jetzt Gehaltsdaten drinstehen oder Namen oder sonstige Sachen, weil ich weiß, da passiert nichts. Währenddessen ich das einfach nie ein öffentliches Tool oder DeepL oder sonst wo reingeben würde. Da würde ich es mal in einem Word kopieren, würde das rauslöschen und dann, aber wieder, was ist das für ein Aufwand?

Interviewer: Ja. Man hat eigentlich das, ja man hat eigentlich das, was man in 5 Steps machen muss, das nur mit einem Klick erledigt.

I6: Genau. Und ich glaube auch, das ist die Entwicklung unserer Gesellschaft, dass du Arbeitskulturen und Arbeitsplätze schaffst, die Arbeit, wo Arbeitsplatz wird nicht weniger, sie wird mehr und sie wird aber auch darum mehr, weil sie mehr werden kann, weil wir Systeme und Prozesse in place haben werden, die dir Dinge leichter gestalten. Alleine was Copilot kann von Microsoft, das testen wir auch gerade. Also Copilot haben wir im Test, ich leider nicht, das haben nur, auch wieder da, wegen Vertraulichkeit, weil du kannst die Dokumente, sagt dir Copilot was?

Interviewer: Ja, ich habe es schon mal gehört, ja.

I6: Das ist eine AI, die du auf allen Microsoft-Programmen drauf hast, also unser Gespräch zum Beispiel, da kannst du Copilot dann mit aufzeichnen lassen, der würde dir nachher das Transkript schreiben und eine Zusammenfassung und die Keypoints und noch Sachen ableiten. Und du lest nur mehr drüber. Wenn du aus dem Urlaub kommst und du hast, weiß ich nicht, 500 E-Mails in deinem Inbox, sagt dir Copilot, das sind die Themen, die eintreten, die dringend sind, die und die Personen erwarten die Rückmeldung von dir bis dahin, das und das ist dein heutiger Tag. Also das ist wie Alexa für die Arbeit.

Interviewer: Wow, cool.

I6: Ja, funktioniert noch nicht so gut und du kannst auch sagen, das Word-Dokument und bitte mach mir da eine nice PowerPoint-Präsentation dazu. Zack, PowerPoint erledigt. Und wieder da. Ist es perfekt? Wahrscheinlich nicht. Aber du hast da Struktur drinnen, du hast da Titelseite drinnen, verwendet das Company-ID Sachen und dann besserst du halt einfach aus. Weil wir wissen ja alle, das schwierigste ist, vor einem weißen Blatt Papier zu sitzen. Und es braucht zukünftig niemand mehr vor einem weißen Blatt Papier sitzen. Die Frage ist, wie lernst du dann eigentlich aber noch theoretisch von einem weißen Blatt Papier weg zu arbeiten? Oder musst du das dann noch? Ich weiß es nicht. Es ist so spannend. Alleine diese Vorstellung davon, was das für eine Arbeitserleichterung ist. Und wieder, ich gehe davon aus, ich bin faul und da kann ich mich mit solchen Dingen beschäftigen oder auch damit beschäftigen, wie setze ich AI im Unternehmen richtig ein? Das ist doch viel interessanter als wenn ich sage, ich muss jetzt ein Interview transkribieren. Das musst du machen. Du wirst das machen, du musst das machen. Nur zukünftig macht dir das die KI.

Interviewer: Ich verwende auch für die Transkripte für die Masterarbeit, da lade ich quasi die Audiodatei hoch und der transkribiert mir das dann. Und ich muss halt dann trotzdem nochmal drüber schauen, aber es ist ein extremes Zeitersparnis.

I6: Ja cool! Ich habe damals noch alles mitgetippt. Das Beste war dann, wie es gegeben hat, Speech-to-Text. Das war ja schon eine Erreichung. Da habe ich mir schon gedacht, oh mein Gott, bei meiner ersten Magisterarbeit gab es das nicht. Und jetzt gibt es Speech-to-Text, das ist ja Wahnsinn. Und jetzt gibt es sowas.

Interviewer: Du hast ja angesprochen mit dem Co-Pilot. Habt ihr jetzt konkrete Pläne, die aktuellen KI-Tools nur zu verbessern oder auszuweiten, anzupassen?

I6: Ja, also das Recruiting-System wird bis Ende 2025 in allen unseren Standorten ausgerollt. Das ist einmal der Plan, vielleicht dauert es ein bisschen länger, aber es ist definitiv so, dass es kommt in alle Standorte. Chat-GPT wird schon überall oder kann überall verwendet werden. Co-Pilot ist gerade im Test mit unseren Senior-Leadern, weil ja Co-Pilot auch auf alle Dokumente in der ganzen Organisation zugreifen kann und da müssen erst die Berechtigungen auch getestet werden, damit keiner was sieht, was er nicht sehen sollte. Und nachdem unsere Top-Führungskräfte sowieso auf alles Zugriff haben, ist es ja egal, ob die dann was sehen.

Interviewer: Ja, verstehe.

I6: Und dann haben wir noch vor, ein Talent-Management-Modul auf KI-Basis zu kaufen und zu implementieren. Nur dafür brauchen wir zuerst alle Stammdaten im System und auch dieses Stammdaten-Tool wird erst bis 2025 ausgerollt. Und dann, wenn man das hat, dann kann man on top draufsetzen die Talent-Management-Module, weil die können halt ohne Stammdaten nichts. Also ohne dessen, dass die wissen, was ist deine Erfahrung, wo kommst du her, was ist dein Gehalt, blablabla, kann dir das Tool gewisse Dinge nicht vorschlagen. Also es steht und fällt halt mit der Datenbasis, das ist bei allen KI-Tools so.

Interviewer: Also wäre jetzt wahrscheinlich die Antwort auf meine nächste Frage, was müsste sich ändern, damit du mehr KI verwendest? Die Datenbasis.

I6: Genau, die Daten. Die müssen sauber sein und vorhanden sein und dann kann ich anfangen, also dann wird es am Anfang noch immer nicht passen, weil das System ja dann auch noch lernen muss, was ist für uns spezifisch richtig, unter Anführungszeichen, aber das geht dann, weil dann muss ich nur noch fein justieren. Und dann habe ich nach ein, zwei Jahre ein gutes Tool.

Interviewer: Ja gut, wir stehen ja jetzt auch noch ziemlich am Anfang. Gut, dann kommen wir jetzt eigentlich schon zu dem letzten Themenblock, würde ich mal sagen. Eben die Challenges und die ethischen Herausforderungen. Welche wesentlichen Herausforderungen, die jetzt ethisch relevant sein könnten, begegnen dir dann bei der Implementierung von KI im Rekrutierungsprozess?

I6: Ich glaube, die größte Skepsis hatten die Kandidaten, vor allem jüngere Kandidaten, die sich mit dem ein bisschen auseinandersetzen. Da ist es aber so, dass, und das haben wir, also wir sind gerade dabei, eine neue Website zu machen, die geht dann mit September live. Und da werden wir auch ein bisschen unseren Rekrutierungsprozess transparenter machen, wie das funktioniert. Und auch dazu schreiben, dass unsere KI nicht entscheidet. Und das ist etwas, wo man sehr viel, Erleichterung ist das falsche Wort, aber dann eher Akzeptanz findet, wenn man es

erklärt. Wenn man sagt, KI ist super, KI wird zur Unterstützung angewandt, aber KI entscheidet nicht. Und das ist auch etwas, das ist mir, wenn wir von ethischen und moralischen Prinzipien sprechen, wichtig. Also ich möchte nicht, dass eine KI entscheidet, weil ich glaube, dass eine KI nie das vollständige Bild hat. Und eine KI trifft immer aufgrund der Vergangenheit Entscheidungen, weil die Daten Vergangenheit abbilden, aber weiß nichts über die Zukunft. Und die Zukunft kann sie aufgrund der Vergangenheit prognostizieren und antizipieren, das ist auch alles richtig. Aber wenn ich heute darüber diskutiere, ob wir den Bereich ausbauen oder den Bereich restrukturieren oder den Bereich ändern, dann weiß das eine KI nicht. Das kann nur der Mensch wissen. Und wir sind nicht Spotify. Also Spotify kriegt, glaube ich, auf einer Position in einer Woche zwölftausend Bewerbungen. Das kann ich nicht ohne KI. Da bist du einfach als Mensch verloren.

Interviewer: Ja, ist klar.

I6: Da musst du irgendeine Entscheidungsgrundlage nehmen und treffen. Und hier wäre es für mich auch moralisch vertretbar, dass die KI entscheidet. Weil wie sonst? Du hast ja genug Daten, du hast genug Nachfrage, um dir das leisten zu können. Und ich glaube, in unserem Umfeld, mit unserem Arbeitsmarkt, ist das etwas, wo ich sage, ich möchte dieses Risiko gar nicht. Ich möchte gar nicht, dass ein Kandidat das Gefühl hat, wir setzen uns mit ihm nicht auseinander. Und deswegen trifft der Mensch die letzte Entscheidung hier.

Interviewer: Ja, was ich auch da oft für eine Antwort gekriegt habe, war, dass einfach die KI trotzdem nicht so zwischen den Zeilen lesen kann. Vor allem, wenn es jetzt um Lebenslaufscreening geht. Und auch, dass man trotzdem nicht weiß, ob die Chemie jetzt passt. Weil er macht es abhängig von den Daten

I6: Das stimmt. Aber du kannst auch ohne KI gewisse Knock-Out Fragen stellen. Du hast einen Verkäufer und fragst den Kandidaten, sind sie reisebereit zu 80 Prozent? Wenn er sagt nein, ist er weg. Das haben wir bei den Blue-Collar-Workern ganz stark. Ein Arbeiter bewirbt sich selten mit CV, außer er geht vorbei und bringt ihn selbst rein. Aber es ist nicht notwendig, dass ein Blue-Collar-Worker einen CV hat. Es ist auch nicht notwendig bei einem White-Collar-Worker, aber die haben halt naturgemäß eher einen oder sie haben ein LinkedIn-Profil. Und dann muss ich aber zumindest fragen, haben Sie schon einmal eine Druckmaschine bedient? Weil ansonsten braucht der bei uns... Also was soll der machen? Wenn der Lastkraftwagenfahrer war, sowas suchen wir halt leider nicht. Und wenn er da angibt, ja, kommt er weiter. Wenn er da angibt, nein, würde er nicht weiterkommen. Und da sage ich, äh, äh, machen wir nicht. Er kann da trotzdem angeben, nein, aber ich schaue mir die Daten an, die mir jemand schickt. Also diesen respektvollen Umgang, den möchte ich haben, weil wir kriegen eben nicht 12.000 Bewerbungen pro Position. Und ich kann in unserem Setting jedem zumuten, die Bewerberanzahl, die wir da bekommen, zu managen. Und dann darüber hinaus, was wir gerade auch noch machen oder mit was wir uns beschäftigen, und das war auch aufgrund meiner Initiative, ist so ein Ethical AI Board intern aufzustellen, das aus diversen Mitgliedern zusammengesetzt ist, wie jetzt Compliance, IT, Internal Audit, HR, Sales, Produktion, also ein Gremium, das sich mit dieser Fragestellung AI auch beschäftigt. Was heißt das für uns? Und das

ist jetzt einmal angedacht, weil diese ganzen AI-Tools momentan nur im HR und in der IT, also von HR und IT zum Einsatz kommen, aber immer mehr jetzt auch in den Business-Bereichen, wie Sales für CRM, also auch aufgelegt, evaluiert werden. Meines Wissens nach haben wir da noch kein Tool, aber sie werden evaluiert, und sobald es einfach dann mehr Leute gibt, die sich mit dem beschäftigen, dann wird es dieses Board auch geben, wo es dann auch darum geht zu sagen, welche Haltung haben wir AI gegenüber, und da geht es nicht darum zu sagen, wir entscheiden jetzt, ob etwas verwendet werden darf, oder etwas nicht verwendet werden darf, es geht nur darum auch zu sagen, kritisch drauf zu schauen, und zu hinterfragen, ob wir das gut finden, was das System da macht, und ob wir uns den Konsequenzen bewusst sind. Weil wieder, man kann es machen, man muss mit den Konsequenzen leben, und manchmal haben Konsequenzen ihren Preis.

Interviewer: Ja, und das wird auch von der EU-Kommission vorgeschlagen, in den Guidelines, dass es so ein Board gibt.

I6: Ja, genau.

Interviewer: Dann habe ich jetzt eigentlich noch eine Frage, weil die anderen sind jetzt eh schon im Redefluss beantwortet worden. Gibt es oder hat es Widerstände oder Bedenken gegeben, bei euch in der Organisation, gegen den Einsatz von KI im Recruiting?

I6: Bedenken, ja, aber die waren eigentlich durch das Versuchen und durch die tatsächliche Anwendung sehr schnell beigelegt.

Interviewer: Okay, also, wie wurde mit den Umgangen? Einfach praktische Anwendung?

I6: Praktische Anwendung und Erklärung, Transparenz. Ich glaube, es geht hier einfach ganz viel um Transparenz, dass man den Leuten erklärt, wie arbeitet das Tool, und nicht, dass ich mir das immer alles merke, wenn ich dann nachfrage und mir überlege, stimmt, wieso macht das jetzt das, weiß ich jetzt auch nicht. Und mit dem weiß ich jetzt auch nicht, sich zufrieden zu geben, ist halt etwas schwierig. Da muss ich halt erklären können, wie Dinge zustande kommen. Und das haben wir gemacht. Ich habe mich in diesen Materien auch dann eingelesen und eingearbeitet. Ich könnte sie jetzt nicht mehr wiederholen. Aber wahrscheinlich, wenn ich mir das dann wieder anschau, dass das wieder kommt. Aber ich glaube, es geht halt viel auch um Verständnis. Und meiner Ansicht nach geht es auch viel darum, das war mir bei der Auswahl des Tools wichtig, wie ticken die Leute, die es erfunden haben? Was ist deren Intention gewesen mit dem System? Wie denken die das nämlich auch weiterzuverwenden? Und weiterzuentwickeln? Und ist denen sowas wie Datenschutz oder EU-Verordnungen wichtig? Oder ist es halt ein amerikanisches System? Das macht einen Unterschied. Wieder, man kann ja alles verwenden, man muss halt nur wissen, was dahinter steht. Und aus welcher Intention heraus ich etwas programmiere oder entwickle. Und das System, das wir verwenden, das hat einfach einen sehr hohen Serviceorientierungsgrad für den Nutzer. Also den Benutzer im Sinne des Kandidaten mehr noch als wie für HR. Und um den geht es mir. Und dann ist mir dann wurscht, ob ich im HR zwei Schritte machen muss, es geht ja um den Kandidaten. Und auch um den Hiringmanager,

aber dem kann ich ja noch mehr erzählen, der ist ja eh da. Also kann ich da halt gewisse Dinge erklären, aber wenn ich einen Kandidaten erklären muss, warum wir wie was machen, da ist es ja eh schon zu spät, weil der bewirbt sich ja da gar nicht, der kommt ja da gar nicht so weit. Und wir haben bei dem, gerade wie wir live gegangen sind, irrsinnig viel ist jetzt übertrieben, aber wir haben einiges Feedback bekommen proaktiv von den Kandidaten, die das System gelobt haben. Ohne, dass wir jetzt nachgefragt haben, bei einigen haben wir nachgefragt, weil sonst, das hört sich ja dann auch komisch an, und du kannst ja nicht jeden fragen, und wie finden Sie unser Rückgrundsystem, weil das ist neu, und das ist KI-basiert, weißt ja nicht, was du dann damit auslöst. Aber manche fragen selber nach, und manche sagen halt dann auch, he cool, was habt ihr denn da, das habe ich noch nie gesehen, was ist das, erzählt mir was drüber. Oder dann auch, wenn sie eine Absage bekommen haben, geschrieben, dass sie trotzdem den Prozess cool fanden, und mit dem Hochladen, und das zu sehen.

Interviewer: Ja, ich glaube, so wie du das vorher gesagt hast, dass das für dich ein Entscheidungsfaktor ist, für den Arbeitgeber, welche Systeme jetzt verwendet werden, finde ich das auf der Bewerberseite auch eigentlich. Weil, wenn ich sehe, okay, die nehmen KI, ist das vielleicht für viele voll abschreckend, weil sie denken, okay, vielleicht falle ich durch irgendeinen Raster durch, oder ich werde eigentlich gar nicht wertgeschätzt. Aber wenn dann trotzdem noch die menschliche Komponente dabei ist, dann finde ich das super cool.

I6: Ja, und das muss man halt erklären. Aber das kann man wieder nicht wissen. Und deswegen war es uns, oder ist es uns auch wichtig, wenn wir jetzt die Website neu machen, da einen Platz zu haben, wo wir das ein bisschen erklären, was unsere Haltung zu Recruiting ist.

Interviewer: Richtig cool. Wirklich. Ja gut, das war es jetzt eigentlich. Hast du noch irgendwelche Fragen? Oder möchtest du noch irgendwas hinzufügen?

I6: Ich glaube nicht. Ich finde das Thema spannend, was du da machst. Bin gespannt, was deine Erkenntnisse sind. Also lass mich das wissen. Und ja, melde dich, wenn du noch etwas brauchst.

[Conclusion of Interview]

11.5.7 I7: 27/05/2024

Interviewer: Kannst du mir deine Erfahrungen mit Rekrutierungstechnologien beschreiben?

I7: Wir nutzen aktuell das Tool Workable für unseren Recruiting-Prozess und das hat immer wieder, es ist so eine Cloud-Lösung, und kommt daher mit regelmäßigen Updates daher, die eben AI-Features in letzter Zeit beinhalten. Und insofern, diese nutzen wir mehr oder weniger, muss ich dazu sagen. Also ich glaube, da geht noch viel mehr und da kann man auch in Zukunft noch viel mehr machen. Aber ich probiere und teste schon immer mal ein bisschen drum herum, wenn man das so sagen möchte. Aber ja, also das ist einfach meine Erfahrung jetzt mit Workable und den Features von diesem speziellen Tool.

Interviewer: Und wo setzt du dann KI ein? Also machst du zum Beispiel das für die Optimierung von Stellenausschreibungen oder Lebenslauf-Screening oder vielleicht sogar Video-Interviews oder wo genau?

I7: Ich habe es aktuell für zwei Sachen hauptsächlich ausprobiert. Ich setze es noch nicht wirklich regelmäßig an. Es ist im Moment noch so ein bisschen so ein Probieren. Das eine ist genau die Stellenausschreibungen, wie du schon gesagt hast. Also man gibt den Job-Titel ein und es gibt natürlich die Job-Ausschreibung, die man vorher hochgeladen hat, worauf sich das Tool dann bezieht. Und dann macht es einen Vorschlag. Kann man nie eins zu eins so verwenden. Aber natürlich ist es mal ein Anfang und es gibt eine gute Basis und auch eine gute Grundlage, was ich den Managern beispielsweise geben kann und zeigen kann und die dann davon ihre Anpassungen vornehmen kann. Also da gibt es mal eine Möglichkeit dazu. Und das zweite ist, dass das anhand meiner Stellenausschreibung, die dann im Tool da ist und wo auch der Job ausgeschrieben ist, dass im Prinzip das Tool einen Match sucht von Kandidaten. Also eigentlich das, was man so ein bisschen im Active Sourcing macht, auch über andere Plattformen wie LinkedIn. Sondern da hat eben Workable in dem Fall auch Zugriff auf verschiedene Daten. Ich muss gestehen, ich weiß gar nicht, auf welche Plattform Workable da überall zugreift, aber LinkedIn ist sicher eins davon. Und es sucht dann anhand meiner Jobbeschreibung passende Kandidaten und Kandidatinnen. Und das ist das eine, die ich dann vorgeschlagen bekomme, die ich dann nach wie vor noch selbst screene. Also das macht das Tool nicht oder zumindest nutze ich diese Technologie nicht, wenn es das kann, aber ich hätte es auch nicht gesehen, muss ich gestehen. Und das zweite ist dann, dann habe ich die Jobausschreibung und dann habe ich das Profil des Kandidaten, der Kandidatin und dann kriert es mir einen Text, den ich zur aktiven Ansprachen nutzen kann. Diese Texte sind sehr, sehr gut, muss ich sagen. Also das habe ich ausprobiert, dass ich diesen Text generieren lassen, basierend eben auf diesen beiden Profilen, Jobausschreibung versus Profil des Kandidaten in dem Fall. Und der Text war wirklich phänomenal. Also weil das ist was, was sehr, sehr, sehr zeitaufwendig ist im Active Sourcing, Texte zu kreieren, die wirklich personalisiert sind, die ungefähr den Punkt treffen, was könnte die Person ansprechen und das ist eine enorme Zeitersparnis. Und das habe ich ausprobiert und habe das auch direkt genutzt und tatsächlich auch das Feedback bekommen, dass der Kandidat mir gesagt hat, wow, lange nicht so eine direkte Ansprache bekommen und das ist super, dass du dir die Zeit genommen hast, mein Profil durchzulesen. Das war recht amüsant, aber es ist nichts draus geworden am Ende des Tages leider, aber das ist schon sehr, sehr wichtig, diese Funktionalität, muss ich sagen. Aber tatsächlich für die eigentliche Auswahl, was ja auch in die Richtung mit Diversity und Inklusion, das mache ich selbst. Also das lasse ich nicht die Maschine machen.

Interviewer: Du hast es jetzt eh schon kurz angesprochen. Wo kann denn deiner Meinung nach KI im Recruiting Vorteile bringen?

I7: Wie gesagt, Active Sourcing ist für mich ein Meilenstein, weil das unglaublich zeitintensiv ist in der heutigen Zeit. Gerade ich bin in der IT-Branche und die Entwickler werden einfach überschwemmt mit Anfragen von Recruitern. Und ich habe einmal die Anfrage gehabt bei einem ehemaligen Mitarbeiter. Mich hat

interessiert, wie er angeschrieben wird, mit welchen Texten und Ideen. Und er hat mir da so ein dreiseitiges Word-Dokument von einer Woche an Ansprachen geschickt. Also das ist Wahnsinn. Und wenn man da die KI nutzen kann, die wirklich die Key-Points aus dem Jobprofil rausfiltert und dann einen Text dazu kreiert, das ist für mich persönlich ein absoluter Win. Jobausschreibung haben wir eh schon besprochen. Bei der Selektion selbst ist es halt schwierig. Ich habe jetzt auch von vielen Organisationen gelesen, die sich bewusst dagegen entscheiden, weil es einfach biased ist. Das ist die große Herausforderung. Und es gibt immer Möglichkeiten, dass Menschen sich ändern, obwohl ihr Lebenslauf vielleicht nicht geradlinig ist und dann auf einmal einen neuen Weg einschlagen. Und das sind natürlich die typischen Kandidaten, die die KI aussortieren würde. Und das kann man als Mensch ganz anders erfassen und sagen, hey, der hat zwar das und das in seinem Leben gemacht oder in ihrem Leben und auf einmal gibt es einen Karriere-Switch und deswegen ist es trotzdem für uns ein interessanter Kandidat, eine interessante Kandidatin. Und ich glaube, das sind Kandidaten, die eine Maschine ohne weiteres ausfiltern würde. Es gibt ein paar Hard-Facts, beispielsweise, dass die auch LinkedIn nutzt diese Funktionalität, aber das hat in meinen Augen nicht wirklich was mit KI zu tun, sondern das ist klassische Automatisierung, wo man sagt, ich brauche zum Beispiel jemanden, der auch eine Arbeitsbewilligung hat in Europa beispielsweise und der filtert dann automatisch Leute aus, die eben keine Arbeitsbewilligung haben. Aber das hat nichts mit KI zu tun, das ist schon lange und da kann man so Filter-Techniken nutzen und die sind ja auch legitim, aber das ist eher schwierig. Sonst darüber hinaus, ja, gute Frage. Ich meine, vielleicht zur Vorselektion natürlich von Kandidaten, gerade wenn man extrem viele Profile bekommen hat. Ich habe letztens einen Kollegen gehabt, der hat eine HR-Stelle in Dubai ausgeschrieben für den HR-Manager und hat über 900 Bewerbungen bekommen. Das ist unglaublich und das durchzusehen ist so zeitintensiv und wenn man so eine Fülle von Bewerbungen hat, was eh ungewöhnlich ist heutzutage, natürlich, dann könnte man es vielleicht nutzen. Aber man muss es sicher mit Vorsicht genießen und das menschliche Auge trotzdem nochmal drüber schauen lassen.

Interviewer. Du hast jetzt eh schon einige Nachteile angesprochen, auch mit dem, dass es gebiased ist und so. Würden dir sonst noch Nachteile einfallen oder in welchen Bereiche vor allem das zu Nachteilen führen kann?

17: Ja, also ich glaube, wie gesagt, unregelmäßige Lebensläufe auf jeden Fall, die durch den Filter rutschen, weil sie einfach nicht so diesem typischen Profil entsprechen, das man vielleicht sucht oder wo man das Prompt erstellt hat zum Beispiel. Ja, also gerade auch in der IT muss man ein bisschen experimentieren, weil es gibt einfach wenige gute Bewerber, Bewerberinnen und man stellt vielleicht dann doch jemanden ein. Man hat ursprünglich, also das geht mir ganz oft so, man hat ursprünglich ein Senior gesucht und am Ende entscheidet man sich trotzdem für einen Juniorkandidaten oder -kandidatin, einfach mit weniger Erfahrung, weil erstens es einfach keinen passenden Senior gab und weil man gesehen hat, hey, da gibt es jetzt jemanden, der so viel Energie mitbringt und so viel Wille und voll motiviert ist, etwas zu lernen. Und dann ändert man sich auch im Laufe des Prozesses, ändert man ja seine Meinung oftmals dann auch und

seinen Blick auf die Dinge und man arbeitet mit den Daten, die da sind und da bin ich mir nicht sicher, ob wenn die KI eben hier wieder ausfiltert, dass man diese Möglichkeit auch hat, diese Hidden Candidates vielleicht zu entdecken und auch diese Meinung sich zu bilden, dass man sagt, okay, man ändert das Profil jetzt ab. Also immer wenn es irgendwie Änderungen hat, sei es im Profil der Kandidaten, sei es im eigenen Profil, ich glaube, dann ist es schwierig, diese Reise, die man auch selbst durchmacht im Recruiting. Ja, ich meine, das habe ich jetzt selbst noch nicht erlebt, dafür bin ich zu wenig drin. Man sagt ja auch immer, dass gerade beim Thema Gender auch die KI, wenn sie natürlich mit Daten gefüttert wird, dass eine IT-Branche vorzüglich männlich ist, beispielsweise wäre die Frage, ob sie eventuell vorzüglich auch männliche Kandidaten herausfiltern würde. Das weiß ich jetzt nicht, habe ich selbst noch nicht die Erfahrung gemacht, aber wenn das so wäre, das wäre natürlich ein unglaublicher Nachteil, gerade auch für Führungspositionen. Das ist ja auch der Klassiker, wenn man jahrelang männliche Vorstände hatte und das ist das Bild der KI, dann wird der automatisch wahrscheinlich diesem Bild auch den Vorzug geben. Also das habe ich noch nicht erlebt, aber das ist so das klassische Beispiel, was man so kennt, wenn man jetzt auf Bias im Recruiting geht. Und ja, also sämtliche Arten von Minderheiten, alles was nicht praktisch dem Standard entspricht, alles was nicht meiner ursprünglichen Eingabe oder Aufgabe entspricht, was die Maschine tun will, alles was abweicht in irgendeiner Form, die fallen raus und das ist in meinen Augen der größte Nachteil, was wir als Menschen, wir können uns überraschen lassen, wir können abweichen, wir können Änderungen vornehmen, ohne dass die aufgefordert worden sind und ich glaube, das kann die Maschine einfach nicht. Auch wenn sie heißt Intelligent, im Grunde ist sie überhaupt nicht intelligent, sondern sie nimmt nur die Daten, die vorhanden sind und die sie aus der Vergangenheit kennt und das ist der große Nachteil.

Interviewer: Bezüglich jetzt Diversität und Inklusion, du hast ja gesagt, dass du KI für die Stellenausschreibung verwendest. Glaubst du, kann man da die KI bewusst gezielt dazu einsetzen, dass man so unbewusste Vorurteile in Stellenausschreibungen oder jetzt bei der Kandidatenauswahl zu identifizieren und zu mindern?

I7: Das kann ich mir schon vorstellen, ja. Also es gibt ja diese semantischen Checks auch, wo man sagen kann, hey, du hast jetzt eher einen positiven oder einen negativen Ton getroffen zum Beispiel und das geht sich ja auch mit Gender. Ich finde, da denkt die Maschine natürlich auch wieder extrem in Klischees, muss ich sagen. Also wo man sagt, Frauen sind eher die sanfteren und gefühlvolleren und Männer sind immer die härteren. Also ich habe schon ein paar Mal auch mit solchen Tools getestet und ich denke, also es ist schon sehr Klischee behaftet, diese Vorannahmen, wie Frauen sind und wie Männer sind, das muss man schon sagen und da bin ich auch kein Fan davon, dass das immer so unbedingt zutrifft, muss ich sagen. Aber ja, auf jeden Fall kann es einem zumindest eine Anregung geben und ich meine, eine KI macht am Ende des Tages immer einen Vorschlag, es schreibt niemanden vor, dass man das sucht, wie sie es nehmen muss, aber das als Inspiration zu nehmen, als ersten Draft zu nehmen und davon dann wegzuarbeiten und sagen, hey, ich lasse nochmal drüber schauen und es ist ja am Ende die

Entscheidung, bei mir nehme ich das oder nehme ich das nicht, gefällt mir das oder gefällt mir das nicht, aber es kann mir Anregung geben, es kann mir Inspiration geben und es kann mir eine Idee geben. Von dem, was möglich ist, was ich vielleicht als Mensch übersehen habe, aber die Entscheidung liegt immer noch bei mir am Ende des Tages, was ich davon verwende und was nicht.

Interviewer: Ja wir haben auch im Studium so eine Art Experiment gemacht, wo wir Stellenausschreibungen analysiert haben, ob das jetzt eher männlich- oder weiblich-behaftete Wörter sind. Und am Anfang sind wir es individuell durchgegangen und sollten das markieren, mir ist da fast nichts aufgefallen. Und als wir dann die Lösung durchgegangen sind, habe ich mir oft gedacht, wow, stimmt eigentlich, die Wörter sind wirklich eher männlich gewesen, aber bewusst wäre mir das nicht aufgefallen, aber unbewusst vielleicht schon.

I7: Ja, wobei ich habe, wie gesagt, ich glaube wahrscheinlich gibt es doch sehr große Unterschiede bei den Tools, ich habe mal eine, so eine free Version genutzt und da war halt immer so diese klassischen „durchsetzen“ zum Beispiel, das war dann ein männlich behaftetes Wort und ich denke mir, ja, kann man jetzt so sehen, aber das würde ich jetzt Frauen nicht per se abschreiben, dass sie gar nicht durchsetzungsfähig sind. Also ich finde, da ist schon auch ein sehr konservatives Bild hinterlegt, wie Frauen sind und wie Frauen nicht sind und wenn es eine Führungsposition ist, dann möchte ich, dass die durchsetzungsfähig ist, natürlich, logisch. Also deswegen muss ich es nicht rausstreichen aus meinem Profil, bloß weil die Maschine mir sagt, oh, das ist eher ein männliches Wort. Das würde ich ein bisschen kritischer sehen, aber ja, wie gesagt, als Ideengeber, Geberin und als Inspiration auf jeden Fall natürlich.

Interviewer: Man kann ja zum Beispiel die KI einsetzen, dass jetzt zum Beispiel Stellenausschreibungen für Personen, die irgendeine Sehbehinderung haben oder eine Hörbehinderung haben, dass das dann eben auch so umgesetzt wird, dass die auch den Zugang dazu haben und das verstehen, was da ausgeschrieben ist.

I7: Ja, das stimmt.

Interviewer: Wir haben es kurz erwähnt da, aber welche wesentlichen Herausforderungen, die jetzt ethisch relevant sein könnten, begegnen dir bei der Implementierung von KI im Recruiting-Prozess?

I7: Ja, ich glaube, dass man die KI als einzig wahre Quelle sieht, dass man eben nicht kritisch ist und dass man das, was da rauskommt, nicht hinterfragt. Und ich glaube, wenn man das einfach so als gegeben hinnimmt und sagt, okay, ja, stimmt, das ist jetzt so und nicht selbst das eigene Urteil noch dem ganzen Raum gibt, dann ist es schwierig. Also ich glaube, das wird uns in Zukunft generell unterscheiden, den Menschen von der Maschine, dass wir kritisch sein können und beurteilen können, okay, das passt jetzt für mich oder das nicht. Also das ist, glaube ich, die Gefahr, das einfach so zu nehmen, ohne zu hinterfragen und eins zu eins zu verwenden. Und man sieht auch manchmal, dass in manchen Texten, die geschrieben werden beispielsweise, das ist sehr schwülstig und sehr oftmals, also zumindest, es gibt sicher auch immer bessere, die besseren Texte, aber so die ursprünglichen Varianten, wo man sagt, das würde man so auch Kultur technisch,

also von der Multicultural-Dimension her nicht schreiben. Beispielsweise schreibst du einen amerikanischen Text, wie oftmals die ganzen Chat-GPT und so weiter, du merkst, dass das eigentlich sehr amerikanisch ist, die englischen Texte. Das würdest du im deutschsprachigen Raum nie so schreiben, „we are all thrilled“ undso. Wo ich denke, das ist total übertrieben, damit würdest du nie ankommen und also auch dieser Cultural-Aspekt, den finde ich schon sehr, den finde ich nicht zu unterschätzen.

Interviewer: Wie gehst du grundsätzlich jetzt mit ethischen Bedenken in Bezug auf Privatsphäre oder eben Voreingenommenheit, Transparenz beim Einsatz um?

I7: Das, was mir jetzt spontan dazu einfällt, ist, vor einigen Jahren ist der GDPR eingeführt worden in Europa und interessanterweise haben sie speziell im Recruiting dort eine Passage eingeführt, die heißt, man hat das Recht auf Vergessen. Und das ist natürlich fast unmöglich mit KI in meinen Augen, weil die eine Idee speziell im Recruiting war, dass ein Mensch sich einfach auch weiterentwickelt und dass man eben bewusst als Organisation Lebensläufe beispielsweise, die man ablehnt, wo man sich entgegen die Person entscheidet, aus welchen Gründen auch immer, dass man diese Daten bewusst löscht. Also nach sechs, sieben Monaten circa, weil man der Person, falls sie sich irgendwann später nochmal bewerben sollte, wieder unvoreingenommen eine Chance geben sollte. Und weil man sich einfach als Mensch weiterentwickeln kann und bloß weil es damals nicht gepasst hat, heißt das nicht, dass es vielleicht in zwei, drei Jahren vielleicht für eine andere Position passen sollte und man sollte unvoreingenommen in so ein Gespräch reingehen und nicht schon sehen, hey, damals hat es für uns nicht gut gepasst. Und da frage ich mich natürlich schon, wie geht es dann mit KI, wenn wir solche Tools nutzen, die ja dafür gemacht sind, dass diese Daten eben nicht vergessen werden und dass sie für immer und ewig da drin bleiben und dass wahrscheinlich die Maschine erkennen wird, hey, der war damals schon mal im Prozess und aus den und den Gründen ist die Person abgelehnt worden. Und diese Unvoreingenommenheit wird einem irgendwie genommen und das kann natürlich, da stelle ich mir schon die Frage, wie das gelöst wird in Zukunft, ob das was Gutes ist oder was Schlechtes. Es kann was Positives sein, weil vielleicht Kandidaten in Erinnerung gerufen werden, an die man wirklich nicht mehr gedacht hat und was super gut passt, aber es kann natürlich für Kandidaten eben, die sich verändern, die sich weiterentwickeln und die einen Sprung gemacht haben, für die kann das natürlich negativ sein und das finde ich ist schon schwierig aus ethischer Sicht, in meinen Augen.

Interviewer: Definitiv, ja. Gibt oder gab es Widerstände oder Bedenken innerhalb deiner Organisation gegen den Einsatz von KI im Recruiting?

I7: Das kann ich gar nicht richtig beantworten. Das Tool gab es schon als ich gekommen bin, also das weiß ich nicht und tatsächlich ist das Tool damals einfach als Recruiting-Tool eingeführt worden, nicht unter dem Deckmantel KI. Jetzt in den letzten Monaten sind mehr und mehr Features freigeschalten worden und es ist bisher tatsächlich bei uns noch nicht wirklich thematisiert worden, was davon genutzt wird, was nicht genutzt wird. Wie gesagt, das ist im Moment eher ein bisschen ein Experimentieren und Ausprobieren und ich glaube es entscheidet im

Moment noch jeder Recruiter, jede Recruiterin für sich, in welchem Ausmaß die Person das nutzt, aber im Recruiting haben wir da glaube ich noch keine wirkliche Strategie definiert, muss ich verstehen. Und insofern kann es auch nicht wirklich Widerstände geben, weil es noch auf freiwilligen Basis im Moment passiert und nicht unseren Kernprozess bestimmt.

Interviewer: Dann kommen wir eigentlich eh schon zum letzten Themenblock und zwar die Zukunftsperspektiven. Wie siehst du denn die zukünftige Rolle von KI im Recruiting in den nächsten drei bis fünf Jahren?

I7: Also wenn es zu vollem Ausmaß genutzt wird, glaube ich ist es schon eine große, große Erleichterung, dass man viele Sachen automatisieren kann und schneller abwickeln kann. Auch diese Texte schreiben, dass man diese ganze Bewerberkommunikation, die unglaublich zeitaufwendig ist, dass man das verbessern kann und dass man das viel schneller machen kann und so Platz ist, sich wirklich besser hoffentlich mit den eigentlich wichtigen Dingen zu beschäftigen, nämlich mit Qualität, mehr Zeit in die Jobbeschreibung zu stecken, weil die Vorarbeit schon getan ist und dann kann ich mich wirklich mit den Details beschäftigen. Ich kann eben, wie gesagt, beim Active Source sehen, das sind Tage gewesen, die man sich da hineinversetzen musste, bevor man mal die richtige Ansprache gewonnen hat, bevor man die Kandidaten und wenn das jetzt innerhalb von einigen Mausklicks geht, das ist unglaublich die Zeitersparnis. Und das ist natürlich alles Zeit, die einem jetzt zur Verfügung steht für andere Themen, dass man sich viel mehr mit den Kandidaten, mit den Kandidatinnen auseinandersetzen kann, vielleicht mehr Fokus stellen kann auf Interviewguides, die auch beispielsweise super mit KI generiert werden können, wenn man die Jobausschreibung mal hat, aber dass man da wirklich die richtigen Fragen auswählt, dass man mehr Zeit damit verbringt, auch Führungskräfte oder alle, die im Interviewprozess involviert sind, auszubilden. Also ich glaube, es ist auf der administrativen Seite, hoffe ich, sehr, sehr viel Zeitersparnis, damit man dann eben mehr Zeit in das Zwischenmenschliche, in die Beratung, in die Qualität der Auswahl der Bewerber und Bewerberinnen setzen kann. Und insofern, ich freue mich schon auf alles, was da kommt unter der Berücksichtigung, wie gesagt, dass man definitiv vorsichtig damit umgehen muss und immer, immer, immer kritisch sein muss.

Interviewer: Gibt es konkrete Pläne in deinem Unternehmen, jetzt die aktuellen KI-Tools zu verbessern oder auszuweiten?

I7: Nicht, dass ich wüsste. Also es ist im Moment so ein bisschen, wie gesagt, Trial and Error. Das Tool wird mehr und mehr mit KI-Tools ausgestattet und wir sind auch alle sehr happy mit dem Tool. Also wir werden auch dabei bleiben und insofern wird es früher oder später unseren Alltag bestimmen und wir werden das mehr und mehr nutzen. Aber im Moment ist jetzt noch keine konkrete Strategie da definiert oder diskutiert worden, muss ich gestehen.

Interviewer: Was müsste sich denn ändern, damit du mehr KI im Recruiting verwendest?

I7: Gute Frage. Im Moment ist es so, dass es im Recruiting relativ ruhig ist, muss ich sagen. Das heißt, ich kann mir jetzt im Moment doch auch ein bisschen Zeit

nehmen für die Kandidatinnen und Kandidaten. Wir haben im Moment eine Art Hiring-Pause und das heißt, ich habe aktuell relativ wenige Positionen offen. Definitiv, wenn das wieder mehr wird und mehr Zeit in Anspruch nimmt, dann werde ich mich damit auseinandersetzen müssen, logischerweise auch. Weil ich habe viele, viele andere Themen auf meinem Tisch auch. Ich kann mich nicht nur mit dem Thema Recruiting auseinandersetzen und das ist einfach eine Frage des Volumens, an den Tätigkeiten und den Rollen. Also das ist definitiv, was mich dazu zwingen würde, auch mehr und natürlich auch die Qualität der Kandidatinnen und Kandidaten zu verbessern, gerade im Active Sourcing. Da sehe ich eigentlich für mich den größten Mehrwert, dass das Tool mir dabei hilft, diese zu identifizieren und damit qualitativ hochwertigere Kandidaten zu finden überhaupt. Und dann auch eben besser anzusprechen, in der Hoffnung, dass wir in ein Gespräch kommen und sich daraus vielleicht eine Einstellung ergibt. Also ich denke mal, der Personalmangel, der anhält und auch das Volumen der offenen Position, das dem gegenübersteht, würde uns sowieso dazu zwingen, mehr damit zu machen.

Interviewer: Ja gut, das war's eigentlich. Hast du da irgendwelche Fragen oder willst du irgendwas hinzufügen?

I7: Nein, ich glaube, es passt soweit. Für mich ist einfach die Frage des Datenschutzes, inwiefern kann ich auch wirklich Bewerberdaten, Bewerberinnendaten in solche Tools geben. Inwiefern ist das auch okay für manche Bewerber oder Bewerberin? Kann man sich als Bewerber oder Bewerberin überhaupt dagegen wehren noch, wenn ich mich bei einer Firma bewerbe, die solche Tools nutzt? Also ich glaube, es sind schon noch einige Fragen zu klären, auf ethischer Basis, auf Gesetzgebungsbasis, wie speziell im Recruiting damit umgegangen ist. Aber ja, nein, ich glaube sonst, das war's.

Interviewer: Super, ja dann vielen, vielen Dank für die Kooperation. Es hilft mir eben extrem weiter.

[Conclusion of Interview]

11.5.8 I8: 27/05/2024

Interviewer: Kannst du deine Erfahrungen mit Rekrutierungstechnologien beschreiben?

I8: Also wir hatten SAP HCM, also SuccessFactors meine ich, hatten wir in meiner alten Firma plus, jetzt überlege ich gerade, noch ein anderes Tool, wir haben es genannt, Global Recruitment Solution. Aber das war dahinter, Milch und Zucker haben die geheißen, das ist auch eine, wie SuccessFactors. Kennst du die?

Interviewer: Nee, sagt mir gar nichts.

I8: Achso, der Name ist lustig.

Interviewer: Ja, klingt spannend.

I8: Milch und Zucker und ist ähnlich wie SuccessFactors gewesen, nur nicht so weit bekannt in Österreich, mehr ein deutsches Tool.

Interviewer: Und hast du da auch bereits Erfahrungen mit KI gemacht?

I8: Künstliche Intelligenz bis zu einem gewissen Grad, weil es darum ging, dass sie halt eben sozusagen Lebensläufe gescannt haben, also Sachen rausgelesen haben, sozusagen, wenn ich jetzt an meinem eigenen Begriff, ich habe schon vergessen, wie das heißt.

Interviewer: Ja, Screening, Lebenslaufscreening.

I8: Genau, Lebenslaufscreening, genau, das haben wir auch verwendet.

Interviewer: Eventuell vielleicht auch bei der Optimierung von Stellennachschreibungen.

I8: Wie meinst du das genau?

Interviewer: Beispielsweise, dass man sich von der KI an Text generieren lässt oder auch einsetzt, gezielt, dass man jetzt, es gibt ja immer diese genderbehafteten Wörter, dass man jetzt zum Beispiel KI einsetzt, um die Jobausschreibung nicht männlich oder nicht weiblich belastend zu schreiben, quasi.

I8: Ja, nein, also Stellenausschreibung an sich, um eine Stellenausschreibung nett zu formulieren, wenn wir sozusagen jetzt in einer kleinen Beratungsfirma, wo wir tätig sind, setzen wir uns zusammen, also wir sind wirklich acht Leute, wir sind jetzt nicht sehr viel, setzen wir uns zusammen, brainstormen und dann haut man es in die KI hinein, sage ich jetzt mal, oder gibt es dort hinein und dann kriegt man mal eine Basis und dann arbeitet man darüber. Also Stellenausschreibungen, ja, also das hilft schon.

Interviewer: Ja, passt. Wo kann denn deiner Meinung nach KI im Recruiting Vorteile bringen?

I8: Vielleicht redest du dann gar nicht so mit der besten Person. Ich finde KI nicht schlecht, aber gerade im menschlichen Bereich ist es immer schwieriger. Also ich glaube, es geht auch sehr viel um Chemie und passt das und Potenziale und Talente und ich finde halt manchmal, dass so AI da sehr limitierend auch sein kann, weil halt das noch nicht so weit ist, aus meiner Sicht zumindest. Ich glaube, es ist da vorteilhaft, wenn man Massenrekrutierungen machen muss, unter Führungszeichen. Aber heutzutage ist es auch immer so, dass wenn man eine Stellenausschreibung hat, und ich kann aus eigener Erfahrung sehr gut sprechen in den letzten Jahren, man kriegt nicht mehr so viele Bewerbungen wie früher. Was jetzt vielleicht helfen kann, ist, dass man wirklich sehr qualitativ niederwertige, oder nicht passende Bewerbungen bekommt und die leichter aussortieren kann. Weil das kostet uns ja auch Zeit, dass man das anschaut. Also beim Screening kann das sicher helfen, wenn es halt gerade nicht passt, also qualitativ nicht so gut ist, kann das sicher helfen. Wobei ich da auch wieder sagen muss, ja, ich versuche immer Menschen als Ganzes zu sehen und ich finde es dann schwierig, eine AI einzusetzen. Aber wenn ich keine Zeit habe und viele Positionen zu besetzen habe, wie damals 16, 17 Positionen und noch andere Jobs hatte und Aufgaben, dann muss man halt effizient und schnell sein und kann gar nicht mehr vielleicht so menschlich sein. Und deswegen ist es dann halt mit einer AI ganz gut. Also

vorgelagert kann ich es mir gut vorstellen. Aber ich glaube schon, dass da einiges verloren geht.

Interviewer: Du hast jetzt eh schon einige Nachteile angesprochen. Würden dir andere Nachteile auch noch einfallen?

I8: Ich überlege jetzt nochmal.

Interviewer: Oder in welchen Bereichen vor allem zum Beispiel?

I8: Das Thema eben Menschlichkeit, also Umfassendheit. Weil es ist ja oft gerade so, ich finde es relativ schwierig, halt eben auch da eine AI einzusetzen beim Thema Passung, weil wir den Ansatz eher fahren, dass es viel um die Persönlichkeit geht und transferable skills, vielleicht hast du das auch schon gehört hast. Du sagst, okay, es gibt gewisse Grundvoraussetzungen, Grundfähigkeiten, die eine Person haben muss und der Rest ist sehr stark von der Persönlichkeit abhängig und dass sie eh dazu lernen kann sozusagen. Und da glaube ich halt eben schon dran und das glaube ich mit einer AI ist es schwierig vielleicht das abzubilden, weil du musst halt mit der Person ein bisschen sprechen. Aber so Grundvoraussetzungen, wie gesagt, nicht gut. Andere Nachteile, ich glaube die AI, aber das habe ich nur gehört, wird halt immer wieder gefüttert halt eben auch von uns an sich und wir haben ja auch unsere Biases sozusagen. Das heißt, die lernt ja durch uns und da gibt es ja auch schon einige Themen bezüglich Diversity and Inclusion, also im Sinne von, dass wir diskriminieren, die wir ja auch sind, wir Menschen meine ich jetzt. Und das sicherlich jetzt auch in der AI drinnen ist. Also das müsste man auch mal prüfen, dass man wirklich sicherstellt, dass die AI auch sozusagen nicht biased ist.

Interviewer: Ja, das führt mich eigentlich ja direkt zur nächsten Frage. Glaubst du, kann man die AI jetzt gezielt dafür einsetzen, um eben solche unbewussten Vorurteile von uns Menschen bei beispielsweise Stellenausschreibungen oder bei der Kandidatenauswahl selbst zu identifizieren und zu mindern?

I8: Wenn man davon ausgeht, dass die AI neutral ist, weitestgehend ja, glaube ich schon. Aber da hätte ich halt eben schon ein Fragezeichen. Aber vielleicht weißt du da einfach mehr auch. Ich habe immer nur so gehört, dass eben die AI durch uns lernt und dass sie schon teilweise diskriminierend ist, weil halt eben ein gewisser Personenkreis halt eben nur die AI verwendet und dadurch automatisch schon ein gewisser Bias drinnen ist. Wenn das nicht gegeben wäre, würde ich sagen ja.

Interviewer: Nein, weil es ist ja generell so, dass die AI einfach mit den Daten gespeist wird aus der Vergangenheit. Und in der Vergangenheit war es halt mal so, dass vor allem in der IT-Branche zum Beispiel halt Männer vorgezogen worden sind. Und wenn ich jetzt eine Bewerbung habe oder einen offenen Job für irgendeinen technischen Beruf und da bewirbt sich dann ein 40-jähriger Mann oder eine 20-jährige Frau, dann logischerweise hat er das aus der Vergangenheit gelernt, dass der Mann da besser passen würde, deswegen nimmt er jetzt auch den Mann.

I8: Genau. Das wäre schwierig. Wenn man das ändern kann, dann wäre es, glaube ich, passender.

Interviewer: Okay. Und auf welche Weise glaubst du, dass man AI jetzt einsetzen kann, um eben Diversität und Inklusion zu fördern?

I8: Ja, gute Frage. Ich glaube, unterschiedliche Ebenen kann man es da einsetzen. Also im Sinne von einerseits, was du gesagt hast, wenn die KI vorausgesetzt ist, die KI nicht bias ist, könnte man sie eben auch einsetzen, um halt zum Beispiel eben vielleicht auch CVs zu neutralisieren und eine gewisse Vorauswahl zu treffen, weil neutral ist, das kann ich mir gut vorstellen. Meinst du jetzt mit dem Recruiting-Prozess oder meinst du allgemein?

Interviewer: Ja, im Recruiting-Prozess, genau.

I8: Ja, das mal mit der Vorauswahl. Und sicherlich vielleicht eben auch als beratende Tätigkeit, dass man sagt, okay, ich habe da jetzt ein paar CVs, und bin mir unsicher, was glaubst du, mir könnte passen, und dass er oder sie die KI halt eben da auch unterstützt, im Sinne von, dass man da eben den Weitblick behaltet. Also beratende Tätigkeiten kann ich mir vorstellen. Und vielleicht eben auch Statistiken aufführen im Sinne von, dass man sagt, okay, gut, im Unternehmen haben wir so und so viele Frauen etc., machen wir das sowieso schon, die ganzen Zahlen, Daten, Fakten, aber dass man das auch nochmal mitberücksichtigt halt eben sozusagen. Das heißt, da kann man die KI vielleicht auch nochmal verwenden, Daten zu analysieren und zu schauen, dass man Dinge besser macht.

Interviewer: Welche wesentlichen Herausforderungen, die jetzt ethisch relevant sind, stehen denn im Raum, wenn man jetzt von Implementierung KI im Recruiting-Prozess redet?

I8: Ja, ethisch. Also im Sinne von, ich glaube, das Thema Menschlichkeit, das Thema Empathie, Menschlichkeit, dass der Mensch an sich natürlich, wie soll ich sagen, nicht als ganzer, ich glaube, wir tun uns generell schon sehr, uns gegenseitig zu begreifen, und glaube ich, gerade KI tut sich wahrscheinlich noch schwieriger, das zu tun. Also von dem her, diese Menschlichkeit wird mir da fehlen. Also ich meine, das verwenden ja schon viele Firmen auch, aber ich glaube, dass ihnen auch viele gute Leute durch die Lappen gehen aufgrund dessen. Und gerade, wenn wir darauf blicken, auf das Thema Bevölkerungsveränderung und eben auch, wie wird sich das zukünftig verändern, wir werden ja mehr ältere Personen haben, die Babyboomer gehen bald, eben ja auch sozusagen in Pension, da wird sich sowieso einiges tun. Und wir werden wahrscheinlich offener sein müssen, zukünftig noch mehr, als wir jetzt schon sind. Und da frage ich mich halt, ob die KI sozusagen intelligent genug jetzt schon ist, um das machen zu können.

Interviewer: Ja, ich habe da von einigen schon die Antwort bekommen, dass die KI einfach das zwischen den Zeilen lesen nicht so gut kann. Weil man trotzdem nicht weiß, ob die Chemie jetzt passt oder nicht, nur anhand der Daten.

I8: Genau.

Interviewer: Wie siehst du das, wenn man sich jetzt im Einstellungsprozess zu 100% auf die KI-Entscheidung verlässt?

I8: Puh, würde ich nicht machen. Also würde ich auf keinen Fall machen. Weil ich hab letztens, hat mir ein Freund erzählt, der hat sich seinen Urlaub planen lassen, über die KI, also alles. Hotel raussuchen, alles. Ja, war noch nicht ideal. Wir haben uns im Urlaub kennengelernt, aber wir hatten eine viel bessere Variante. Wir haben sie selber gewählt. Und die KI hat 10 Minuten gebraucht, aber die Variante, der hat irgendwo am Berg gewohnt, das war nicht so ideal.

Interviewer: Gibt es jetzt, ihr habt jetzt nicht so viel KI eigentlich in Verwendung, aber gab oder gibt es Widerstände innerhalb von der Organisation?

I8: Also ich glaube, bei uns sind extreme Widerstände, falls wir die KI einsetzen würden. Wir sind auch ein bisschen oldschool unterwegs, würde ich sagen. Sehr oldschool und es ist ganz viel auf Beziehungsebene. Da wäre extrem viel Widerstand. Also ich kann es mir gar nicht vorstellen aktuell. Also Offenheit schon und Interesse, aber da wäre gerade unser Eigentümer extrem dagegen, das weiß ich jetzt schon. In meiner alten Firma als Konzern, wenn du sagst, du bist 8000 Mitarbeiter weltweit oder so, bist international tätig, da wäre sicher, also von den Hiringmanagern zu sagen, wäre sicherlich auch eine gewisse, ja, Kritik oder vielleicht Vorsichtigkeit gegeben gewesen. Aber aus HR-Sicht und dadurch, wir dann wahrscheinlich schneller gewesen wären, wäre es sicherlich positiv gewesen. Also da kann ich es mir gut vorstellen, in so großen Konzernen zum Beispiel.

Interviewer: Wie wäre es deiner Meinung nach am besten, dass man mit solchen Bedenken dann umgeht?

I8: Ja, sie einfach mal ausprobieren lassen. Ja, selber auch die Vorteile zu sehen.

Interviewer: Wie siehst du denn die zukünftige Rolle von KI im Recruiting in den nächsten drei bis fünf Jahren?

I8: Ja, sie wird sich sicherlich verstärken, das glaube ich schon. Also ich glaube, dass das gerade, um halt elementare Checks zu machen, wird sie sich sicherlich verstärken. Da könnte ich es mir persönlich auch vorstellen, bis zu einem gewissen Grad, wenn man viele Stellen hat, wie gesagt. Also ich glaube, es wird stärker werden, aber ich hoffe auch, dass die KI intelligenter wird und dadurch eben auch bessere Ergebnisse liefern kann.

Interviewer: Gibt es jetzt bei euch im Unternehmen konkrete Pläne, jetzt mehr KI-Tools zu verwenden?

I8: Im Recruiting-Bereich nicht, nein. Also wir sind ja klein, nicht so eine hohe Fluktuationsrate.

Interviewer: Und was müsste sich ändern, damit du mehr KI im Recruiting verwendest?

I8: Ja, wenn die KI noch intelligenter wird, dann nehme ich sie sehr gerne. Wir verwenden sie schon für andere Bereiche, weißt eh, so Daten, Analysen und so weiter, Zahlen, Daten, Fakten, da sehr gerne oder mal Text-Vorschläge oder so, verwenden wir sie viel. Ich glaube, ich glaube, ich verwende sie mindestens alle paar Tage oder fast jeden Tag, es kommt darauf an, welchen Projekt ich habe. Aber ja, Recruiting ist halt wenig bei uns.

[...]

I8: Ja, aber ich sage, wenn du halt viele Jobs hast und so weiter, im HR kann ich mir das voll gut vorstellen, wenn du in einem großen Konzern bist, dann sagst du immer wieder mal Fluktuation. Ja, coole Sache, ja, da kann ich so auch gut forschen, dass das auf jeden Fall interessant ist, das zu machen, weil es ist echt viel Aufwand einfach, ich merke es natürlich auch, ja, wir haben ja nur wenige Stellen, aber jeder will natürlich eine Antwort haben und man muss sich jeden CV anschauen, das ist einfach aufwendiger.

[...]

I8: Super spannend, ja, das wird auf jeden Fall sicherlich noch mehr sich entwickeln, da bin ich mir ganz sicher, dass die KI halt viele Sachen, einfach unser bester Berater wird, ich sage immer, das ist einer meiner besten Mitarbeiter, die KI, weil es halt einfach echt super ist, ja, immer freundlich und auch ein bisschen lustig in der letzten Zeit, ich habe das Gefühl, dass es auch ein bisschen Schmäher gelernt hat, also das finde ich auch spannend, also es wird sicher noch sehr interessant werden.

Interviewer: Ja, ich bin auch sehr gespannt. Ja, das war es eigentlich eh schon wieder, weil wir viele Fragen schon bei anderen Antworten schon abgedeckt haben. Hast du noch irgendwelche Fragen, oder willst du was hinzufügen?

I8: Nein, gar nicht, alles gut, alles fein.

[Conclusion of Interview]

11.5.9 I9: 31/05/2024

Interviewer: Perfekt, also wir haben jetzt vorher schon kurz darüber geredet, aber können Sie Ihre Erfahrungen mit Rekrutierungstechnologien beschreiben?

I9: Ja, gern. Also Technologien, wir rekrutieren in unserem Unternehmen mit einem Bewerber-Management-System. Davor hatten wir ein eher veraltetes System, jetzt im Dezember Umstellung nach Softgarden. Das ist ein deutsches Unternehmen, das Software anbietet. Im System relativ modern, also wir haben das Bewerber-Formular überarbeitet, man kann sie mit einem LinkedIn-Profil bewerben, Pflichtfeld ist nurmehr der Lebenslauf, also alle anderen Anhänge sind nicht einmal mehr Pflicht. Also es ist wirklich innerhalb kürzester Zeit möglich auch über das Smartphone sich zu bewerben. Ja, ansonsten für uns in der Abwicklung auch sehr leicht, also es funktioniert einfach mit Daumenbewertungen und ja, super einfache Abwicklung und Richtung moderne Technologie, warum haben wir uns für das System entschieden? Also einerseits, weil es so super easy im Handling ist und nicht kompliziert und andererseits, weil Softgarden ein sehr stark innovatives Unternehmen ist, es ist noch nicht so groß, das ist halt immer das Risiko, aber sie haben zum Beispiel eine KI im System, die zum Beispiel Stelleninserate texten kann und das ist schon ganz hilfreich.

Interviewer: Also welche Erfahrungen haben Sie jetzt mit KI im Recruiting? Verwenden Sie es zum Beispiel für die Optimierung von Stellenausschreibungen oder Lebenslauf-Screening oder vielleicht sogar Video-Interviews?

I9: Genau, also wir verwenden es für die Generierung von Stellenausschreibungen, also da ist es inkludiert. Ansonsten, jein, also CV-Passing, ja, kann das System, aber da ist keine KI dahinter, sondern es ist einfach ein automatisierter Abgleich. Also das ist eigentlich das Einzige, muss man sagen. Also wirklich nur für die Stelleninserate aktuell.

Interviewer: Und aus welchen Gründen verwenden Sie dabei KI?

I9: Ja, warum? Weil es Zeit erspart, trotzdem gute Stelleninserate hervorgehen und man selbst nicht so viel recherchieren muss, also sonst recherchiert man halt, schaut bei anderen Unternehmen rein, das ist halt zeitaufwendig und da gebe ich einfach einen Begriff ein und kriege einen Vorschlag, welche Kompetenzen für die Stelle erforderlich sind und das ist schon sehr nützlich.

Interviewer: Und in welchen Bereichen kann Ihrer Meinung nach KI im Recruiting zu Nachteilen führen?

I9: Also ich glaube, also ich bin kein Fan davon, dass eine KI eine Vorselektion macht. Also ich glaube, das kann sinnvoll sein, wenn, weiß ich nicht, Lufthansa einen Job ausschreibt und tausende Bewerbungen kriegt, dann ist es wahrscheinlich notwendig, dass eine KI vorselektiert, aber im normalen Prozess ist es nicht notwendig, meiner Meinung nach, weil, ich sage einmal im Schnitt, kriegt man auf eine Stelle, weiß ich nicht, 25 Bewerbungen, wenn es eine attraktive Stelle ist und dann hat man schon die Zeit, das selbst zu selektieren, weil es könnte einfach viel verloren gehen, glaube ich, weil Soft Skills haben ja auch einen Wert und wenn ich die KI darauf programmiere, dass sie da nach gewisse Hard Skills sucht, könnte auch viel untergehen und in der Ausschreibung erfüllt kein Kandidat alle Kriterien, aber das ist auch gar nicht notwendig, sondern es muss eine gute Mischung aus allem sein irgendwie und wir haben ja auch unterschiedliche Muss- und Sollkriterien, die wir für uns festlegen und deshalb glaube ich, das ist eher ein Nachteil, glaube ich.

Interviewer: Sie haben ja gesagt, dass Sie auch für Diversität zuständig sind. Haben Sie jetzt die KI auch eingesetzt, gezielt um Diversität und Inklusion im Recruiting-Prozess zu fördern?

I9: Jein, also es gibt ja rechtliche Vorgaben in Österreich, an denen wir uns sowieso halten müssen, mit dem männlich-weiblich-divers und dass keine Stelle auf nur männlich oder nur weiblich ausgeschrieben sein darf, also daran halten wir uns natürlich. Ansonsten, unsere Texte sind eh gegendert, aber ansonsten, dass die KI speziell auf das irgendwie schaut, also das ist nicht der Fall, würde ich sagen, aber wir schalten auch unsere Stellen beim Portal MyAbility für Menschen mit Behinderung, also alle Stellen, damit keiner ausgegrenzt wird. Also so versuchen wir halt möglichst breit viele Personen anzusprechen, indem wir es auf vielen Plattformen schalten und wir keinen Job ausschließen auch für Menschen mit Behinderung.

Interviewer: Das wäre jetzt meine nächste Frage gewesen. Super, dann ist das auch gleich erledigt. Ja, dann kommen wir eigentlich eh schon zu den ethischen Herausforderungen. Was glauben Sie, welche wesentlichen Herausforderungen,

die jetzt ethisch relevant sein können, begegnen Ihnen bei der Implementierung von KI im Recruiting-Prozess?

I9: Ja, eh schon das Genannte. Also ich glaube, dass bei der Vorselektion da viel schief gehen könnte, muss ich ganz ehrlich sagen. Es gibt ein gutes Beispiel, Amazon hat irgendwie damals schon einmal mit einer KI gearbeitet und das ist schief gegangen, weil wenn man da hinterlegt, zum Beispiel, wir haben ein Team und das hat die und die Kompetenzen, wir suchen das Perfect Match, dann haben wir zu viel desgleichen irgendwie und das ist auch nicht gut. Also oft ist das andersartig, also ein Team soll ja möglichst divers sein, dann ist es ja kreativer und deshalb, das glaube ich, das ist dann gefährlich, weil im Endeffekt die Entscheidung für eine Person ist trotzdem immer noch ein bisschen subjektiv, nicht immer nur anhand von Kriterien. Und Soft-Skills, würde ich sagen, haben bei uns wirklich schon 60% oder 40-60 ist so das, also 60 Hard-Skills und 40 Soft-Skills sind einen großen Wert und für mich ist auch dann ganz klar, wie eine KI das messen soll, weil KI führt nur das Gespräch und die KI trifft nur die Endentscheidung, also da könnte ich mir vorstellen, dass das ethisch nicht so vertretbar ist. Ansonsten fällt mir eigentlich nicht viel ein, also man könnte zum Beispiel nutzen dafür, dass man beim Gender Pay-Gap vielleicht auch schaut, damit da nichts zustande kommt, also dass man sich das wirklich geschlechterneutral anschaut, die Einstufung, was man eh macht im Grunde, aber man weiß nie, vielleicht kann da die KI helfen und da neutraler zu sein, das könnte sogar eine Chance sein, glaube ich, aber ansonsten im Recruiting.

Interviewer: Sie sind jetzt auch nicht die erste Person, die das sagt, dass die Chemie irgendwie passen muss zwischen Personen und dass das für viele unschlüssig ist, wie die KI das überhaupt machen soll, weil im Endeffekt ist das ja genau das, was uns ausmacht, dass wir sozial sein können und das die KI halt nicht kann.

I9: Genau, ich glaube auch, das ist eines der wichtigsten Kriterien, das ist zwar ergreifbar, aber man merkt täglich im Auswahlverfahren, wie wichtig doch das Gefühl irgendwie ist und dass das Zwischenmenschliche einfach passt, also das ist wirklich sehr, sehr wichtig.

Interviewer: Wie gehen Sie denn grundsätzlich mit ethischen Bedenken in Bezug auf Privatsphäre, Datenschutz, Transparenz um?

I9: Ich kann Ihnen erzählen, wie es bei uns läuft, also bei uns bewirbt sich jemand über das System, Unternehmen, die Bewerbermanagementsysteme verwenden, sind da eh gut abgesichert, weil man stellt das einmal ein im Hintergrund, dass die Unterlagen zum Beispiel sechs Monate gespeichert werden, die Bewerber akzeptieren die Datenschutzerklärung, bevor sie es hochladen und das ist auch der einzig mögliche Weg, sich zu bewerben, also wir akzeptieren keine Bewerbungen per E-Mail oder wenn sie unten abgegeben werden, sondern sie müssen wirklich reinkommen und der Datenschutz muss bestimmt werden. Wenn ich jetzt eine Bewerbung per E-Mail kriege, dann schicke ich halt im Nachgang die Datenschutzerklärung oder schreibe bitte über das System Bewerben. Also damit hat man das schon einmal gesichert und das System löst die Daten automatisch, also da müssen wir eigentlich gar nichts machen. Wenn wir jetzt keine Daten sehen, zum Beispiel beim Auswahlverfahren, da waren drei super Kandidaten in

der Endauswahl, man kann ja nur einen nehmen oder eine, dann machen wir das so, dass wir die dann zur Talentpool aufnehmen, also wir schicken denen eine Einladung. Im Talentpool kann man bis zu einem Jahr sein, die Kandidaten können sich jederzeit melden und sagen, bitte rausnehmen, ich habe schon einen Job. Also das stellen wir da eigentlich sicher. Ansonsten Transparenz, ja der Auswahlprozess ist dann so, wir warten dann immer ein bisschen zusammen, bis ein paar Bewerbungen da sind, dann schauen wir uns die durch, dann machen wir gleich eine Vorselektion, das mache ich meistens gemeinsam mit der Führungskraft, also wir haben da schon Vier-Augen-Prinzip, dann sage ich denen, die nicht geeignet sind ab, und dann führen wir mit den Geeigneten einmal eine Erstgesprächsrunde vor Ort, da geht es eigentlich darum, ja schon Hardskills natürlich, was bringt die Person mit, aber auch Softskills, dann gibt es eine zweite Runde, die zweite Runde, da ist dann noch die höhere Führungskraft, der Bereichsleiter dabei und man geht dann auch schon oft in die Abteilung, in das Team und sieht die Personen, weil das muss ja auch passen, also so machen wir das, man kann bei uns jederzeit anrufen und fragen, wie der Status der Bewerbung aussieht, wir sind da eigentlich relativ schnell, würde ich sagen, beim Rückmelden, also so ist es mit der Transparenz. Ansonsten irgendwie Quotenerfüllung, oder so, das haben wir nicht, wir haben bei der Belegschaft wirklich 50/50 kann man fast sagen, Frau, Mann, wir leben schon die Philosophie, der die Bestes soll es werden und wir haben auch einen nicht so geringen Frauenanteil in Führungspositionen, da sind wir schon ausbaufähig, das wissen wir, es kann sein, dass wir uns irgendwann festlegen, v.a. auf Bereichsleiter-Ebene, dass man da was tut, aber auf Teamleiter-Ebene schaut es super aus, da sind wir ganz viele Frauen, die auf Teamleiter-Ebene sind und das ist auch sicher ein Ziel von der Diversität, dass wir uns das noch einmal genauer anschauen, genauso wie den Gender Pay Gap und so, wobei Banken da eh relativ gut aufgestellt sind, muss man sagen, wir haben einen super Kollektivvertrag und da unterscheidet man eigentlich nicht, der Gap nach dem Mutterschutz, nach der Karenz ist halt oft da und da muss man einfach genauer hinschauen, aber ansonsten, glaube ich, tun wir da alles relativ viel.

Interviewer: Super, danke. Sie haben jetzt nicht so viel KI in Verwendung, aber hat es, wie Sie das eingeführt haben, oder vielleicht gibt es immer noch Widerstände oder Bedenken jetzt innerhalb der Organisation?

I9: Nein, gar nicht, würde ich sagen, eigentlich. Also die Führungskräfte bekommen es halt nicht so stark mit, weil der Prozess läuft so, sie sagen, sie müssen eine Stelle besetzen und wir machen dann einmal einen Inseratsvorschlag und da sind sie eigentlich nicht involviert, dass da KI jetzt eingesetzt wird, sondern wir schicken dann einen Vorschlag und dann kriegen wir das Go und dann schalten wir. Also das ist jetzt nicht so, wir haben im Haus sonst schon eine KI im Einsatz, aber halt nicht in der Personalabteilung, sondern wir haben eine KI, Frieda heißt die, die verteilt die Post, also die digitale Post, die an die allgemeine Info-E-Mail-Adresse kommt. Da ist sie im Einsatz, aber nein, das sehen eigentlich alle als positiv, weil da kann ja nichts schiefgehen im Grunde. Die KI liest dann eine E-Mail raus, für wen sie ist und wenn es jetzt falsch rauslest, also sie muss auch lernen. Also da gibt es eigentlich keinen Widerstand, würde ich sagen.

Interviewer: Dann kommen wir jetzt eh schon zum letzten Block und zwar die Zukunftsperspektiven. Wie sehen Sie denn die zukünftige Rolle von KI im Recruiting in den nächsten drei bis fünf Jahren?

I9: Ja, also ich glaube, den Menschen wird es nicht ersetzen, also den Recruiter, aber unterstützen auf jeden Fall, sinnvoll. Also wie gesagt, wenn man eine Stelle ausschreibt, wo ganz, ganz viele Bewerbungen kommen, ist es sicher gut, einmal eine grobe Vorselektion machen zu können mit Hilfe von KI. Da sehe ich eigentlich die größte Unterstützung. Ja, vielleicht auch in den Abläufen, also Dokumentenablage und so weiter, in der Dienstvertragserstellung, also wer weiß, vielleicht kann man dann einfach schreiben in die Gruppe, mit dem Gehalt und die KI kann was vorbereiten. Also das ist sicher super sinnvoll, weil das ist jetzt keine Raketenwissenschaft, weil ein Dienstvertrag schaut immer ähnlich aus und man muss eigentlich nur ein paar Felder befüllen. Also das könnte wahrscheinlich die KI auch machen und eben sehr stark in der Administration, also in der Ablage, im Personalakt, die ganzen Unterlagen ablehnen, einholen von den Bewerbern, da ist sicher viel Potenzial, weil das ist ja alles sehr aufwendig. Wir holen Strafregisterauszug ein, wir holen Zeugnisse ein, Dienstzeugnisse und so weiter, und wenn das automatisiert im Hintergrund laufen würde, also da sehe ich eigentlich viel Bedarf, oder auch wenn jemand auf Aus- und Weiterbildung war, dass das automatisch vom System zum richtigen Bewerber abgelegt wird, also all die Dinge.

Also ich glaube, in der Administration ist einfach ein Riesenpotenzial. Im Recruiting weiß ich gar nicht so genau, ob da so viel Potenzial drinsteckt, weil eben meiner Meinung nach da die Person schon sehr wichtig ist.

Interviewer: Es ist halt eben auch gerade im Recruiting so kritisch, würde ich sagen, weil im Recruiting geht es ja eben genau darum, dass man die richtigen Personen auswählt und wenn ich das dann ersetzen lasse von einer KI, dann weiß ich nicht, ob das eigentlich noch das richtige Recruiting ist.

I9: Ja, genau. Und ich finde halt auch für die Person, die kommt, die will ja auch von Menschen gesehen werden und nicht von einem Computer ausgewählt. Und wir sind auch keine Fans von großartigen Tests oder so, Intelligenztests, weil natürlich, wenn wir zwei komplett gleiche Kandidaten haben, die ein gleiches Studium gemacht haben zum Beispiel, wenn es um die Stelle geht, dann macht man schon oft mal eine Aufgabenstellung, oder dass man sich präsentiert oder ein Excel bearbeiten muss. Aber ansonsten, glaube ich, ist das nicht notwendig. Es ist, wirklich der Mensch zählt.

Interviewer: Ja, und es ist irgendwie auch auf eine Art und Weise Wertschätzung gegenüber dem Bewerber, dass man sagt, ich schaue mir das persönlich an und lasse nicht irgendeine Maschine drüberlaufen.

I9: Genau.

Interviewer: Habt ihr im Unternehmen jetzt aktuelle Pläne, um die aktuellen KI-Tools zu verbessern oder auszubauen?

I9: Jein. Also ja, eigentlich schon ein bisschen, weil wir führen gerade mehrere Systeme ein. Wir machen gerade ein neues System für das Mitarbeitergespräch. Also das ist gerade im Laufen, ein Projekt. Dann für Zielvereinbarungen bei uns im Vertrieb ist man sehr zielorientiert und hat ja auch ein variables Gehalt. Und das wird gerade digitalisiert. Dann bauen wir gerade ein Data Warehouse, weil wir auch eine Employee Experience haben. Das heißt, wenn ein Mitarbeiter eintritt, wird er befragt nach einem Monat, nach drei Monaten, nach sechs Monaten, wie es dem geht. Und dann auch nochmal nach einem Jahr, weil wir schauen wollen, bei welchen Punkten wir den Mitarbeiter verlieren und warum. Und da ist sicher Riesenpotenzial, also das haben wir jetzt gerade am Beginn der Projekte, das alles einzuführen und aufzusetzen. Aber wenn da dann eine KI kommt, die uns Daten voraufbereitet und alles auf einen Blick zeigt oder auch lernt irgendwie, das wäre natürlich super hilfreich. Also da ist sicher viel Potenzial, das da drinsteckt. Aber das steckt halt in den Kinderschuhen jetzt, da sind wir wirklich am Beginn der Einführung der Systeme. Also ich glaube schon, dass wir uns damit beschäftigen werden, auch in Zukunft, und dass das ein wichtiges Thema wird, auch in der Personalentwicklung.

Interviewer: Deswegen ist es so schwierig, dass man Personen für das Interview findet, weil einfach so wenige Personen noch wirklich Erfahrungen gemacht haben.

I9: Genau, alle reden darüber, aber wirklich einsetzen tun es die Wenigen. Genau, wo es noch ein Einsatzpotenzial gibt, ist zum Beispiel bei Generierung von Videos, zum Beispiel bei Employer Branding, bei der Ansprache von Kandidaten, weil da kann man ja auch Texte super verwenden, zum Beispiel von ChatGPT, oder es gibt ja das Sora, glaube ich heißt das, wo man schon Videos machen kann mit KI. Also das ist sicher ein Thema, da kann man sich sicher helfen. Also Social Media Auftritt und Co., um zu den Kandidaten überhaupt zu kommen, bevor es mit Recruiting startet, da ist sicher ein Potenzial da.

Interviewer: Genau, was ich als Antwort oft bekommen habe, ist, dass man die KI einsetzt, um einfach eine individuellere Ansprache von Personen zu ermöglichen, weil der quasi aus den öffentlichen Profilen, LinkedIn-Profil und so, und aus dem Lebenslauf, aus den ganzen Bewerbungsunterlagen und dem Job-Profil, das quasi alles durchscant und dann eine individuelle Ansprache unterschreibt, wie du dann der Person schreiben kannst.

I9: Genau, ja, das ist auf jeden Fall ein Potenzial.

Interviewer: Ja gut, dann ist eh schon die letzte Frage: Was müsste sich ändern, damit Sie mehr KI im Recruiting verwenden?

I9: Eigentlich nichts, würde ich sagen. Also, ja, ich müsste überzeugt davon werden von der KI, dass sie gute Vorselektion und einen guten Prozess kann, ohne menschliche Hilfe, aber ich glaube, das ist nicht Realität. Also, wir sind sehr offen für das Thema, aber was müsste sich ändern? Vielleicht mehr Informationen den Unternehmen zur Verfügung stellen. Ich glaube, das Thema KI ist in aller Munde, aber wie man es wirklich einsetzen kann, das wissen die wenigsten. Also, mehr Informationen eigentlich auch von den Unternehmen, die Software anbieten in

dem Bereich, dass da mehr kommt. Wie kann man es hilfreich einsetzen? Ich glaube, da gibt es noch ganz wenig. Das ist oft so weit oben und ja, KI ist super, aber was kann man jetzt konkret machen? Da sind wir wirklich noch weit entfernt davon, habe ich das Gefühl. Also, mehr Infos geben wäre gut.

Interviewer: Wie sehen Sie das jetzt gerade in Bezug auf Vorurteile, die dupliziert werden, weil sie jetzt in den Trainingsdaten drinnen sind?

I9: Wie meinen Sie jetzt konkret?

Interviewer: Also, dass quasi die KI selber Vorurteile hat, weil die quasi trainiert worden ist mit Daten aus der Vergangenheit und da war es halt mal so, dass Männer Frauen bevorzugt wurden, vor allem in der IT-Branche zum Beispiel.

I9: Genau, ja, eher kritisch. Das war genau das Amazon-Beispiel, das ist damals ja auch gescheitert. Das ist eben das Problem. Wie lernt man der KI, dass nicht Gleiches wieder eingestellt werden soll zum Beispiel? Also, das ist eher schwierig und deshalb, also ohne Menschen geht es meiner Meinung nach nicht. Es geht nur in Kooperation, KI plus Mensch. Aber nicht alleine, das würde schief gehen. Weil sonst bräuchte man uns ja eh nicht mehr und genau das macht uns Menschen aus, das Empathische und auch die Eindrücke, die wir alle haben und machen. Und im Gespräch ist man ja nie allein, also man trifft sowieso immer mit mindestens Vier-Augen-Prinzip eine Entscheidung. Also ist das meiner Meinung nach schon validiert. Also es hat schon Gewicht.

Interviewer: Ja gut, das war es eigentlich. Sind wir schon am Ende.

[Conclusion of Interview]

11.5.10 I10: 03/06/2024

Interviewer: Können Sie mir Ihre Erfahrungen mit Rekrutierungstechnologien beschreiben, bitte?

I10: Mit Rekrutierungstechnologien, also ich kann Ihnen beschreiben, was bei [Unternehmensname] im Einsatz ist, oder? Es gibt ein ATS-System oder es gibt ein System, wir arbeiten mit SAP, wo wir die Bewerber sozusagen tracken und auch verwalten, unter Führungszeichen. Wir sind gerade dabei, das umzustellen, also wir sind gerade dabei, ein neues ATS-System zu etablieren, wo einfach der Prozess leichter von der Hand geht oder wo man das auch eindeutiger erkennt, weil wir haben jetzt nicht Success Factors zum Beispiel im SAP, sondern wir arbeiten wirklich mit dem Grundprodukt der SAP, dem Recruiting und das ist sehr technisch, das ist nicht sehr user-friendly, sagen wir es mal so. Da sind wir gerade am Umstellen und da gibt es natürlich Anknüpfungspunkte technisch, da gibt es Schnittstellen zur Website, da gibt es Schnittstellen zu Anbietern wie PIT oder zu Recruiting-Websites wie Karriere.at oder wie auch immer. Also das sind dann die Pläne, die wir haben für das neue ATS-System, das wir jetzt im Sommer einführen werden.

Interviewer: Und arbeiten Sie dabei auch mit künstlicher Intelligenz?

I10: Wir arbeiten mit künstlicher Intelligenz, aber nicht im Zusammenhang mit diesem technischen Tool. Wir probieren gerade etwas aus, also wir haben verschiedene Testballone laufen, wir probieren gerade etwas aus, wo den Bewerbern automatisiert Videos ausgestrahlt werden und sie somit in einen Funnel kommen sozusagen. Also die Idee ist, dass man die Bewerber in Gruppen einteilt, sind das eher die Macher, sind das eher die Denker, sind das eher die Bewahrer, sage ich jetzt mal, nach DISC-Modell, ich weiß nicht, ob Sie das kennen?

Interviewer: Ja

I10: Okay, genau. Und das probieren wir gerade aus und das funktioniert überraschend gut.

Interviewer: Ja, das glaube ich.

I10: Sie kennen die Firma?

Interviewer: Nein. Also ja, doch schon, aber jetzt nicht den Recruiting-Prozess an sich. Aber das, was ich jetzt auch von meinen Interviewpartnern gehört habe, ist, dass eigentlich die Bewerber richtig gutes Feedback auch dafür geben und dass sie richtig gute Rückmeldungen bekommen haben, wenn jetzt künstliche Intelligenz eingesetzt wird, weil einfach ganz andere Möglichkeiten zustande kommen und der ganze Bewerbungsprozess irgendwie neu designt wird.

I10: Okay, ja spannend.

Interviewer: Verwenden Sie die künstliche Intelligenz beispielsweise auch für die Optimierung von Stellenausschreibungen oder für Lebenslauf-Screening?

I10: Nein, auch nicht. Wir sind in der Luftfahrtindustrie, bei uns ist es schon schwierig, dass man künstliche Intelligenz, ich sage jetzt Stichwort ChatGPT oder irgendwas Vergleichbares überhaupt einsetzen darf. Wir haben jetzt freigegeben gekriegt vom Security-Bereich eine eigene KI, aber die ist natürlich nicht ganz so effizient wie die bereits langjährig bestehenden. Also es ist mit Luftfahrt nicht ganz so einfach, dass man das so in den Lebenslauf nimmt und durchscreenen lässt. Außerdem habe ich eine lustige Erfahrung gemacht, ich habe mich selber gegoogelt über ChatGPT, ich weiß nicht, haben Sie das schon mal gemacht?

Interviewer: Nein, das habe ich noch nie probiert.

I10: Und da ist ja ganz was Schräges rausgekommen, also das hat überhaupt nicht gestimmt. Also dann denke ich mir, okay, wenn ich dann den Lebenslauf eingabe, ja. Also bin ich mir noch nicht ganz sicher, ob das so eine gute Variante ist.

Interviewer: Ja, ich sehe Ihren Punkt. Aus welchen Gründen verwenden Sie denn die KI im Recruiting?

I10: Aus welchen Gründen. Naja, für uns ist es eine Variante oder eine neue Herangehensweise, um an interessanten Lebensläufe zu kommen. Wir suchen immer sehr viele Leute. Wir suchen auch aktuell wieder 400 Mitarbeiter bis zum Jahresende. Das heißt, da ist schon ein gewisser Durchsatz. Da tut sich was im Recruiting, ja. Und da braucht man natürlich auch Lebensläufe, die interessant sind. Und durch die KI, durch diesen Einsatz von der KI, kriegt man sicher die

interessanteren Lebensläufe. Die werden vorher schon, ganz oft sind KI-Tools verknüpft mit Fragen, die im Vorfeld gestellt werden. Wenn die Bewerber im Funnel sind, kriegen sie halt schon Fragen. Das heißt, die Lebensläufe oder die Kandidaten, die man dann kriegt, sind schon ein bisschen vorselektiert. Was natürlich dann für den Recruiter es leichter macht.

Interviewer: Das waren jetzt eigentlich eher die Vorteile von KI. In welchen Bereichen kann denn Ihrer Meinung nach KI im Recruiting zu Nachteilen führen?

I10: Zu Nachteilen kann es sicher kommen, wenn man sich ausschließlich auf die KI konzentriert oder verlässt. Wahrscheinlich braucht es ein Zusammenspiel von beidem. Also ein Teil KI und ein Teil muss man einfach, so wie wir jetzt, wir sind in einem Interview und man spürt sich ganz anders, wenn man sich sieht. Und man spürt sich auch nochmal anders, wenn man in einem Raum ist. Und man kriegt ein Gefühl füreinander. Und das fällt komplett weg, wenn man sich komplett auf die KI verlässt und sagt, okay, da gibt es vielleicht eine Bewertung. Ist das jetzt einer von unseren Top-Kandidaten oder nicht? Also es braucht immer einen Zweier-Step, glaube ich.

Interviewer: Sie haben ja auch gesagt, dass Sie KI jetzt im Recruiting einsetzen, damit Sie auch verschiedene Gruppen ansprechen mit dem DISC-Modell. Auf welche Weise glauben Sie, dass Sie dadurch die Diversität und Inklusion im Rekrutierungsprozess fördern können?

I10: Ich glaube, was spannend ist, dass man als Rekruter ja auch gewisse Brillen aufhat. Also man stellt sich, wenn man jetzt einen Produktionsmitarbeiter rekrutiert, dann stellt man sich jemanden vor, so muss der ideale Produktionsmitarbeiter sein. Und ich sage jetzt ein bisschen plakativ, der Rekruter A hat die Vorstellung A, der Rekruter B hat die Vorstellung B. Also es hat jeder eine gewisse Schublade. Also so unconscious Biases vielleicht auch, die ja nicht aktiv betreiben, sondern die halt irgendwie mitspielen, auch im Recruiting. Und das fällt sicher bei einer KI weg, weil da gibt es keine unconscious Biases. Also das ist sicher das Spannende, dass man vielleicht auf Kandidaten kommt, die man selber nie gewählt hätte.

Interviewer: Das ist jetzt eh schon die perfekte Antwort für meine nächste Frage gewesen, dann überspringe ich die gleich. Welche wesentlichen Herausforderungen, die jetzt ethisch relevant sein könnten, begegnen Ihnen bei der Implementierung von KI im Recruiting?

I10: Die ethisch relevant sein könnten. Also Sie meinen jetzt Religion oder auch politisch?

Interviewer: Ja, oder auch Sachen wie Datenschutz, Transparenz, Voreingenommenheit von der KI.

I10: Naja, die hat die KI ja Voreingenommenheit.

Interviewer: Naja, es kommt halt immer darauf an, wie die Daten sind, mit der es trainiert worden ist. Weil, ich sag mal so, zum Beispiel ChatGPT ist ja gefüttert mit Daten aus der Vergangenheit. Und in der Vergangenheit war es halt mal so, dass

vor allem in der IT-Branche Männer Frauen vorgezogen worden sind. Und dadurch dupliziert er das dann, weil er es halt einfach so gelernt hat.

I10: Mhm, okay, verstehe. Also die Frage ist spannend. Ich glaube, dazu habe ich keine Antwort, ehrlicherweise.

Interviewer: Ist okay.

I10: Also was KI betrifft, ich kann sagen, wie es bei [Unternehmensname] ist. Und es ist spannend, dass wir das jetzt diskutieren, weil das ist uns total wichtig. Ich meine, wir haben 4000 Mitarbeiter, oder 3000 in Österreich. Und wir haben über 50 verschiedene Nationen alleine im Standort Österreich. Also das ist bei uns ein heißes Thema, was Internationalität betrifft. Aber genauso auch Frauen, zum Beispiel in der IT, wenn Sie das ansprechen. Also es gibt ganz viele Modelle, die wir anbieten, auch Job-Sharing-Modelle mit den Job-Twins. Ich weiß nicht, ob Sie das kennen.

Interviewer: Nein, das sagt mir nichts.

I10: Aber das ist natürlich alles nicht mehr KI. Sondern das sind dann Sachen, die man sich überlegt, was kann man als Unternehmen anbieten, damit man mehr Frauen bekommt, zum Beispiel. Oder auch Stellenbeschreibungen, die man speziell formuliert, damit Frauen sich angesprochen fühlen. Aber das machen wir nicht mit der KI, ehrlicherweise.

Interviewer: Nein, ist okay. Ich hatte eine Interviewpartnerin, die hat mir gesagt, dass seitdem sie KI in der Stellenausschreibung verwenden, konnten sie erkennen, dass sie mehr Frauen auf Berufe bewerben, wo sie nicht zu 100% die Qualifikationen erfüllen.

I10: Wirklich? Das ist spannend.

Interviewer: Weil sie hat auch gemeint, es ist ja statistisch bekannt, dass sie Frauen ja eher auf Jobs bewerben, wo sie fast zu 100% die Anforderungen erfüllen und Männer ja eher nicht. Aber die haben jetzt so ein neues Recruiting-System, wo die Bewerber über die Webseite ihren Lebenslauf und die ganzen Bewerbungsunterlagen hochladen. Dann matcht die KI quasi das Job-Profil und das Kandidaten-Profil und dann bekommt der Bewerber schon quasi so ein Kastl, wo die ganzen analytischen Sachen drinnen stehen. Also es steht, du bist ein Match zu 85%, aber es gibt so und so viele andere Bewerber und die sind im Durchschnitt zu Hausnummer 70% geeignet.

I10: Okay, sehr spannend. Dürfen Sie das sagen, wer das war?

Interviewer: Nein, ist leider anonym.

I10: Schade. Es wäre spannend, wenn Sie Ihre Interviewpartner in ein Netzwerk bringen, wo man sich austauschen kann.

Interviewer: Ja, ich weiß. Aber ich muss sagen, von den 10, die ich jetzt habe, wollen die meisten anonym bleiben.

I10: Aha, okay. Gut.

Interviewer: Ja gut, dann kommen wir eh schon zur nächsten. Wie sehen Sie das denn, wenn man der KI im Einstellungsprozess wichtige Entscheidungen überlässt?

I10: Mhm, kritisch.

Interviewer: Also quasi automatische KI-Entscheidungen?

I10: Mhm, das würde ich kritisch sehen. Also ich glaube, es braucht eine letzte menschliche Instanz einfach.

Interviewer: Und wie Sie KI in der Rekrutierung implementiert haben bei Ihrem Unternehmen, gab es da Widerstände oder Bedenken innerhalb der Organisation?

I10: Naja, wie bei jedem neuen Tool oder wie bei jedem neuen... Ja, muss man das schwer durchdiskutieren, aber so richtig Bedenken gibt es nicht. Ich glaube, das entspricht auch der Philosophie von [Unternehmensname]. Wir probieren viel aus, wir machen viele Testballone. Und es war halt ein Testballon, den wir angeschaut haben, ob der funktioniert, ob er fliegt oder nicht. Und der ist geflogen. Also insofern, genau.

Interviewer: Okay, sehr gut. Ja gut, dann kommen wir eh schon zum letzten Block, und zwar die Zukunftsperspektiven. Wie sehen Sie denn die zukünftige Rolle von KI im Rekrutierung in den nächsten 3 bis 5 Jahren?

I10: Also ich glaube, es wird zunehmen. Es ist jetzt gerade am Anfang. Jeder probiert, glaube ich, irgendwas aus und schaut, ob was möglich ist oder nicht. Und es wird zunehmen. Ich meine, ich habe ja schon ganz utopische Sachen gehört. Ich weiß nicht, ob man dazu jemals kommt. Also ich habe auch schon gehört, du kriegst zu einer Art Alexa zugeschickt, die mit dir das Interview führt, und du musst dann ein Video einscannen, und alles wird analysiert und so weiter. Aber ich glaube, dass es trotzdem so bleiben wird, dass es Menschen gibt, die da mitreden in dem ganzen Rekrutierungsprozess. Also irgendwer muss das ja auch steuern, irgendwer muss das analysieren. Also dass man das nur rein der KI überlässt, das glaube ich nicht. Also das wird in den nächsten Jahren, glaube ich, nicht kommen. Ich glaube, wir wollen auch noch selber kontrollieren. Ich weiß nicht, inwieweit die Menschen das, oder vielleicht können wir es irgendwann nicht mehr kontrollieren, das weiß ich nicht. Man hört ja alle möglichen Szenarien, aber solange wir es kontrollieren können, werden wir Menschen mitreden wollen, denke ich.

Interviewer: Da sind sich ja alle meiner Interviewpartner einig in dem Punkt.

I10: Ja, das denke ich mir.

Interviewer: Was auch oft für Antwort kommt, ist, dass die KI diese soziale Komponente nicht hat. Also dass er quasi nicht zwischen den Seiten lesen kann und diese Chemie zwischen Menschen einfach nicht herauslesen kann. Und deswegen wird es immer Menschen brauchen im Recruiting.

I10: Das stimmt, ja. Das ist ein guter Punkt.

Interviewer: Haben Sie konkrete Pläne in Ihrem Unternehmen, um Ihre aktuellen KI-Tools auszubauen?

I10: Auf alle Fälle. Also wir sind, genau, auf alle Fälle. Wie gesagt, wie auch schon gesagt, wir versuchen verschiedene Testballone zu etablieren und schauen, wie die gehen und dann machen wir dann die nächsten Schritte. Also das ist auf alle Fälle geplant, ja.

Interviewer: Und was müssten Sie jetzt ändern, damit Sie mehr KI verwenden?

I10: Damit wir mehr KI verwenden. Also ich glaube, was bei uns noch Thema ist, ist die Schnittstelle zu den KI-Tools. Es sind lauter eigene Tools, die in sich agieren. Und ich weiß nicht, ob das technisch schon... Also das ist sicher technisch noch eine Herausforderung, dass man dann die Schnittstelle zum eigenen ATS-System schafft. Also das gibt es tatsächlich schon, aber das ist immer noch so die Frage. Also die erste Frage, können wir das überhaupt mit dem ATS-System verknüpfen oder nicht? Oder generieren wir da einen Mehraufwand? Jetzt sind viel KI-Tools halt für sich in ihrer eigenen Bubble.

Interviewer: Ja gut, das war es eigentlich schon wieder.

I10: Ja, super.

Interviewer: Jetzt waren wir super schnell.

I10: Jetzt waren wir wirklich super schnell, ja, halbe Stunde.

Interviewer: Haben Sie noch irgendwelche Fragen oder wollen Sie noch irgendwas hinzufügen?

I10: Also ich fände es super spannend, wenn wir Ihre Arbeit dann bekommen würden, weil das ist wirklich ein tolles Thema. Und vielleicht überlegen Sie doch ein Netzwerk. Ja, wirklich. Es ist ein heißes Thema, was in der HR-Szene diskutiert wird. Aber so dieser ganz praktische Austausch fehlt vielleicht auf manchen Ebenen

Interviewer: Ich muss ja vorher in meiner Masterarbeit einen Theorie-Teil schreiben. Und das habe ich da auch herausgefunden. Es gibt zwar Unmengen an Literatur, aber erstens mal nicht wirklich über Österreich und zweitens ist alles so abstrakt irgendwie. Es ist nichts Praktisches dabei. Ich habe mir auch diese EU-Guidelines durchgeschaut. Und das ist auch irgendwie so viel Blablabla kommt mir vor. Irgendwie nichts, was man sagt, okay, das kann ich jetzt wirklich verwenden, um das wirklich umzusetzen. Darum ist es so schwierig, weil einfach so wenig Personen noch wirklich jetzt Erfahrungen haben mit KI.

I10: Das stimmt, ja. Und ich glaube, was mir jetzt gerade noch einfällt als Aspekt ist, wir wissen auch noch nicht, inwieweit die Bewerber das überhaupt in was für einem Maß akzeptieren. Jetzt fragen wir sie, hey, schick uns doch über WhatsApp deinen Lebenslauf oder was weiß ich nicht, schick uns über diese Landingpage, gib uns noch Daten bekannt. Da fällt es wahrscheinlich noch nicht einmal so auf. Aber irgendwann werden die Personen auch nachdenken und überlegen, hey, jetzt habe ich da Daten und da Daten und woher weiß der, dass ich in XY wohne, das habe ich ja noch gar nicht bekannt gegeben oder dass das mein Lieblingscafé ist oder und so weiter. Also ich glaube, wenn die Bewerber dann mitkriegen, es wird spooky, dann ist die Frage, inwieweit geben uns die dann überhaupt die Daten noch

bekannt. Also es muss ein bisschen in einem Rahmen bleiben, weil wenn es zu viel wird, muss man schauen.

Interviewer: Und ich glaube, Transparenz spielt da auch eine sehr, sehr große Rolle.

I10: Ja, andererseits surfen alle in Insta und Facebook und geben ständig Daten bekannt, ohne dass es auffällt. Naja, spannende Diskussion.

Interviewer: Ja gut, dann sage ich vielen, vielen herzlichen Dank.

I10: Ja, Frau Schiendorfer, danke schön. Ich wünsche Ihnen alles Gute für die Masterarbeit.

[Conclusion of Interview]

11.5.11 I11: 05/06/2024

Interviewer: Hast du bereits Erfahrungen mit künstlicher Intelligenz?

I11: Ja, da vielleicht zu meiner Person, Hans, ich bin in der Wirtschaftskammer in den Bereichen Innovation, aber tätig gewesen in der Technologie seit Jahren und habe als Interessensvertreter 2018, 19 gesagt, künstliche Intelligenz wird die nächste große Veränderung, die alle Betriebe in allen Bereichen erreicht, war damals nicht wirklich noch so ersichtlich, hat auch eher die Industriebetriebe in ihren Kernprozessen betroffen, war aber trotzdem schon ein Thema, das mit einer Webinarserie recht gut, sagen wir mal, in der Breite der Unternehmen unserer Mitglieder akzeptiert worden ist. Mit der Geburt von ChatGPT, so bezeichne ich es sehr häufig, weil das wirklich unsere KI-Welt verändert hat, war plötzlich KI in aller Munde, nicht nur Randgruppen und es hat sich halt auch sehr, sehr viel verändert mit diesen Large Language Models und ich experimentiere selbst mit verschiedenen KI-Tools immer wieder. Ich habe einerseits natürlich ChatGPT eine Pro-Version, mit der ich arbeiten kann, ich habe einen CoPilot und ich tue halt einige andere, aber die eher in der Gratis-Version testen. Ja, und mittlerweile ist halt der CoPilot von Microsoft eh in vielen Office-Paketen einfach da mitdrinnen, wo man es immer wieder verwendet.

Interviewer: Aber verwendest du jetzt die KI-Tools eher aus privaten Gründen oder privatem Interesse oder jetzt auch in der Arbeit selber?

I11: Nein, ich mache es auch in der Arbeit. Ich tue zum Beispiel Online-Video-Beraten und das mache ich auch mit Microsoft Teams und wenn ich die Aufzeichnung mache, dann tue ich es einerseits transkribieren, dann tut es nachdem ich, wenn ich jetzt aufmache, also die Aussendung mache, dann wird der CoPilot automatisch mit installiert, dann gibt es einen Button, wo ich einfach drauf drücke und sage, die KI generiert dir eine Zusammenfassung und dann tue ich halt, wenn ich berate, fünf Punkte, worum es geht. Ich tue auch die Transkription in ChatGPT rein und sage, mach mir aus diesen 100 Seiten, weil in 50 Minuten kommen viele Seiten zusammen. Wenn man die reine Transkription liest, sagt man, naja, da sind noch viele, viele Fehler drinnen von den Wörtern, die Zusammenfassung auf einer Seite ist recht perfekt. Und das bieten wir auch dann unseren Kunden an, also da sage ich, ja, da hast du eine Zusammenfassung, was GPT in dieser Stunde gehört hat, auch mit dem Prompt und mach noch eine To-

Do-Liste, also was haben wir in der Stunde besprochen, was wer machen muss und das hat sich in dem letzten halben, fast dreiviertel Jahr wirklich extrem gut entwickelt, wo die Sachen passen. Ich teste auch andere Tools, wie zum Beispiel Gesprächsprotokollierung, das machen wir zurzeit nur intern, wo ich den Kollegen, Kolleginnen mal sage, testen wir das Tool, legen wir es her und schauen, was das kann. Aber ich verwende es, sage ich mal, 90% beruflich und ein bisschen private auch natürlich. Ich verwende es auch sehr stark, also nicht klassisch zum Text generieren, sondern ich verwende es wirklich einerseits, ja, mach mir einen Mail-Vorschlag oder fasse mir diese Mails zusammen, was wir uns oft bekommen bei uns, Mails, wo schon viel im Anhang drinnen ist, worum geht es da eigentlich. Ich mache sehr viel Konzept-Erstellung mit KI-Tools, wo ich sage, ich mache Analysen, jetzt haben wir gerade eine Umfrage gehabt zum Thema Bürokratie, wo ich dann halt gesagt habe, ja, da haben wir sehr viele offene Fragen gestellt, also viel, aber fünf offene Fragen, jetzt kannst du dir vorstellen, da kommen alle möglichen Antworten, die kann ein Mensch kaum kategorisieren und dann haben wir halt einmal diesen Prompt gesetzt, welche Hauptthemen sind es und mach mir da mal Statistik oder mach mir eine Statistik hin zur Unternehmensgröße oder zur Unternehmensbranche und so weiter.

Interviewer: Ja, das funktioniert richtig gut.

I11: Die Sachen funktionieren recht effektiv.

Interviewer: Du hast jetzt viel über deine Erfahrungen geredet, aus welchen Gründen verwendest du denn KI?

I11: Das eine ist, weil mein Job im Innovationsbereich und im Industriebereich immer das ist, neue Technologien zu positionieren und zu sagen, liebe Unternehmer, da kommen neue Sachen, die sind entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit für die Zukunft. Und ich bin halt einer, ich bin nur glaubwürdig, wenn ich selber so weit drinnen bin. Ich brauche nicht der extreme Spezialist sein, aber dass ich weiß, wie die Dinge funktionieren. Da ist viel persönliches Interesse drin, das habe ich immer schon gehabt, dass mich Innovationen mehr interessiert als wirklich Routine. Ja, und ich sehe es mittlerweile schon, dass ich gewisse Tätigkeiten einfach effizienter mache, dass ich mehr machen kann. Es ist ja nicht, dass ich dadurch weniger arbeite. Ich habe ja auch mit drinnen, ich sage, wir haben ja ein System mit Assistentinnen bei uns, die sind in der Regel eh mit den bürokratischen Hürden auch überfordert, die sind zum Teil entlastet, zum Teil lassen wir halt Sachen, wo ich früher gesagt habe, ma kannst du mir das aufbereiten, so schnell wie KI kann es halt kein Mensch aufbereiten.

Interviewer: Kennst du auch Unternehmen oder hast du mit Unternehmen zusammengearbeitet, die jetzt KI im Recruiting einsetzen?

I11: Wir sind ein bisschen zu bald dran mit unserem Interview.

Interviewer: Weil es da die Konferenz gibt, oder?

I11: Ich habe in den nächsten Tagen, oder in 14 Tagen ist das erst, gibt es ein Treffen von, genau, Recruiting, HR- Verantwortlichen, also wir machen das in Ried

draußen, als Wirtschaftskammer gemeinsam mit dem AMS, und da ist wirklich nur dieses Thema.

Interviewer: Ja, ich habe vor sechs Jahren einen Ferialjob gehabt in der WKO in Bad Ischl und dementsprechend habe ich die dann auch gleich angeschrieben, ob sie mir irgendetwas sagen könnten, irgendwelche Kontakte. Dann habe ich auch zurückgekiegelt, dass Mitte Juni das Meeting ist. Aber ich muss leider meine Masterarbeit Ende Juni abgeben und das ist dann leider zu spät für mich.

I11: Ja, ist natürlich klar. Ich weiß natürlich, dass jetzt eher von den Anbietern, die sich auf dem Bereich spezialisiert haben, was machen, da gibt es ein paar Start-ups. Das Thema ist ein bisschen, was ich mitkriege, dass alle ein wenig Angst haben, weil natürlich da hochsensible Daten sind, was für Tools kann ich verwenden. Ich meine, es ist einfach ganz klar, wenn ich personenbezogene Daten habe, dann ist ChatGPT nicht geeignet, weil das ist ja in den USA liegen. Ich meine, mit der Pro-Version oder Team-Version hast du ja prinzipiell einen Datenverarbeitungsvertrag und eine Klarstellung, dass diese Daten nicht verwendet werden dürfen für Training oder sonst was. Auch keine Weitergabe an Dritte. Von dem her wäre es relativ safe. Das Thema ist halt, sie haben zurzeit keine Server in Europa und damit ist es nicht DSGVO-konform. Wobei jetzt auch Google oder Microsoft und wie es alle heißen, der ganze Meta-Konzern, die Daten in europäischen Serverzentren liegen, von europäischen Bürgern, allerdings in den Geschäftsbedingungen steht immer drin, wenn es zum Engpässen kommt, können sie das irgendwo auf dieser Welt machen. Aber diese freiwillige Vereinbarung reicht für momentan einmal, dass die EU sagt, es passt, oder der Staat Österreich. Ich bin mir ziemlich sicher, dass der Max Schrems, dass der das auch wieder aufprozessieren wird und dass es dann wieder ein Nachjustieren gibt. Das haben wir jetzt schon dreimal gehabt, dass wir immer sagen, die Vereinbarung gilt, dann hat es eine Klage gegeben, die bis zum europäischen Gerichtshof geht, dann wird ganz klar gesagt, nein, das gilt nicht und dann gibt es eine gewisse Übergangsfrist, bis das korrigiert wird, das waren glaube ich jetzt zwei Jahre, und seit irgendwann im Herbst 23 gibt es eben diese Vereinbarungen bis zur nächsten Klage. Aber das ist die große Sensibilität und darüber hinaus haben wir natürlich noch den AI Act, der noch nicht gültig ist, ich bin kein Jurist, ich bin Techniker und Betriebswirt, aber die Juristen sagen halt alle, es ist noch nicht wirklich geklärt, was man unter KI versteht, und vor allem dann kann es sein, dass das tatsächlich alles, was Richtung Recruiting geht, Richtung Analyse von persönlichen Daten, also wenn ich tatsächlich über Lebenslauf und so weiter was herausbekomme, über die Persönlichkeitsverhältnisse und so weiter, da gibt es einen Fachbegriff, das dürfte unter die Grenze sein, also zwei vor allem, und wäre hoch risikoreich, und dann natürlich habe ich viele Aufgaben.

I11: Genau, und was ich auch oft für Antworten bekomme, ist, dass ziemlich viele ethische Bedenken dahinter sind, eben wie du schon angesprochen hast, aufgrund der Daten, aber auch aufgrund der Qualität der trainierten Daten von der KI, weil viele Personen halt der Meinung sind, dass die KI einfach keine Einstellungsentscheidungen treffen kann, weil sie halt einfach zu Diskriminierungen führt, weil sie mit Daten trainiert worden ist aus der Vergangenheit.

I11: Ich meine, da gibt es natürlich das klassische Beispiel, wo AMS so gescheitert ist mit den Berufsbildern, oder wie das heißen hat, da gibt es gleichzeitig natürlich schon mittlerweile Methoden, wo ich sage, wie kann man das ausschließen. Ich sehe ja die Firmen, die jetzt in dem Bereich was anbieten, bieten erstens mal abgeschlossene Systeme an. Die haben noch weiter trainiert, haben da, das ist natürlich ihr Know-How, da weiß ich jetzt selber nicht, was sie genau gemacht haben, und sagen, da sind alle Möglichkeiten in LLM-offen, das heißt, wenn jemand Misstrauen haben will, kriegt er Misstrauen, wenn er Claude haben will, kriegt er Claude, wenn er GPT haben will, kriegt er GPT, und egal, welcher LLM im Hintergrund ist, es wird immer auf einem europäischen Server liegen, das heißt, es ist ein abgeschlossenes System, und dann, das muss man so sagen, wofür das steht, RAG, das ist genau für das, da kannst du mal schauen, RAG ist für das, dass sie Daten, die ich eingebe, die ich dem System dazugebe, priorisiert. Das ist ganz wichtig für Wissensmanagement, wenn ich sage, ich will ein Wissensmanagement in meinem Unternehmen aufbauen, und alle zur Verfügung stehenden Daten, die ich irgendwo gespeichert habe, seien das Sicherheitshandbücher, seien das irgendwelche Onboarding-Handbücher, und, und, und, da gibt es ja Unmengen, die in der Regel niemand findet, im Ordnergrab, oder im Friedhof der Microsoft-Office-Ordner, die werden mittlerweile, da wird retrainiert, und dass ich sage, nein, die Antworten darfst du nicht halluzinieren, du darfst auch nicht irgendwie trainieren mit, keine Ahnung, Männern oder USA, wo es viel Rassismus gibt, der hat natürlich die KI auch antrainiert, ja, sie sind halt rassistisch, und dann hat die KI auch nichts anderes gelernt. Und die Sachen kann, also da ist jetzt viel Forschung, und aber auch schon viele anbieten in diese Richtung, dass das reduziert wird, oder ausgeschlossen wird.

Interviewer: Ja, und was ich auch oft für Bedanken gekriegt habe, ist, dass die KI einfach nicht in der Lage ist, diese soziale Komponente zu wiedergeben, weil, ich habe mit Personen gesprochen, die schon so Lebenslaufscreening verwenden, für die Vorauswahl für Kandidaten, und die haben einfach gemeint, sie müssen trotzdem noch extrem händisch drüber schauen, weil die KI einfach nicht zwischen den Zeilen lesen kann, und keine Potenziale erkennen kann, sondern halt wirklich nur auf die Skills geht, die im Lebenslauf drin stehen.

I11: Das ist jetzt aber glaub ich genau das große Feld, was kommen wird, dass man jetzt Systeme trainiert, aber das ist jetzt nicht das GPT 4o, sondern wirklich, die sagen immer, diese Sprachgewandtheit von GPT, oder von Claude, oder von Mistral her, und tu jetzt genau noch weiter trainieren, dass ich sage, erkenne Muster, erkenne zwischen den Zeilen zu lesen. Und jetzt muss ich doch wieder GPT nennen, weil ich glaube, dass das 4o mittlerweile sehr, sehr gut auch in dem Bereich ist. Und da muss ich jetzt bei den Antworten, ich führe ja auch viele Gespräche mit Unternehmen, und umso mehr es negativ gesehen wird, umso weniger, also das traue ich mir jetzt zu sagen, haben sie es bis jetzt probiert. Sie haben halt irgendwie gepromptet und haben Ergebnisse gekriegt, die halt unzufrieden sind, unbefriedigend. Und meine Empfehlung geht in die Richtung, das eine ist mal, du wirst sowieso in der nächsten Zeit nicht ein KI-Tool verwenden, wo du einfach sagen kannst, das macht es für mich, und ich brauche mich nicht kümmern drum, sondern es tut dir was vorbereiten und sehr schnell analysieren, und dann kannst

du sagen, stimmt das, oder schau ich mir das noch einmal genauer an, aber das ist dann nicht mehr der ganze Aufwand. Das ist das eine, also der Mensch bleibt halt und ist verantwortlich, wir werden halt nicht die Verantwortung abgeben und sagen, ich kann nichts dafür, obwohl wir uns ein bisschen in dieser Vollkasko Mentalität gesellschaftlich reintreiben. Früher war das klar, wenn ein Fehler passiert ist, dann sagt das der, der ihn gemacht hat und nicht, ich kann nichts dafür. Also die Verantwortung ist das eine, und das Zweite wird eben wirklich sein, dass es da rasante Entwicklungen gibt, die das einfach sehr gut können. Und ich glaube auch, dass man in ganz vielen Bereichen mit der KI, wo man sagt, das ist ja unvorstellbar, jetzt nehme ich den Lebens- und Sozialberater her, ich glaube, dass das bald perfekt funktionieren wird.

Interviewer: Spannende Ansicht, ja.

I11: Ich habe vor Kurzem eine Studie gelesen, also eine Studie ist übertrieben, es war ein Beitrag auf LinkedIn, wo sie analysiert haben, dass 80% der Managementaufgaben die KI besser macht als der Mensch. Das ist natürlich schwierig, jetzt einer Generation, der man gesagt hat, du musst studieren, wenn du was gelernt hast, dann bist du der Meister, denen beizubringen, nein, da gibt es drüben noch einen, der kann das schneller und vielleicht besser, und vielleicht weniger voreingenommen. Weil zu dem Thema Rassismus, was wir vorher gehabt haben, sage ich immer drauf, ja, aber der KI kannst du das abtrainieren, wo du sagst, du darfst es nicht betrachten, es ist ein Aufwand, aber du kannst es abtrainieren, ein rassistischer Richter in den USA, der ist bis er stirbt rassistisch, und jedes Urteil wird er so fällen, dem kann ich seine Meinung nicht nehmen.

Interviewer: Ja, das stimmt. Naja, ich springe jetzt mal auf den Zug auf, weil du ja über die Zukunftsperspektiven auch schon geredet hast. Wie siehst du die zukünftige Rolle von Künstlicher Intelligenz in den nächsten drei bis fünf Jahren?

I11: In drei bis fünf Jahren wird sich extrem viel tun, das ist meine Prognose, wir sind jetzt über diesen Break-Even-Point, wir überschätzen die Technologie zurzeit ein bisschen, da ist noch viel zu tun, wir unterschätzen es langfristig vollkommen, das ist eine totale Unterschätzung, da sind wir ungefähr so, wie wir, keine Ahnung, vor gut 100 Jahren, es wird 5.000 Autos auf der Welt geben, und genauso wird es sein. In drei bis fünf Jahren werden wir viele GPTs, Agents, wie sie auch immer heißen, Spezialanwender haben, ist meine Prognose. Wir werden nicht die eine KI haben, mit der wir alles lösen, wir werden eine KI haben, mit der wir die Buchhaltung machen, wir werden eine KI haben, mit der wir das Marketing machen, wir werden einen Agent haben, mit dem machen wir Onboarding, wir machen Recruiting. Ich nehme jetzt oft das Bild her bei meinen Vorträge, wo ich sage, es wird ähnlich sein, wie normale Firmen, die gewachsen sind, es hat ein Ein-Personen-Unternehmen angefangen, dann sind es irgendwann fünf geworden, dann sind es zehn geworden, und dann haben sie gesagt, da brauche ich Strukturen, jetzt brauche ich einen, der ist verantwortlich für die Buchhaltung, jetzt brauche ich einen, der ist verantwortlich für draußen in der Produktion, und so ähnlich wird es sich sein, es wird fast eine Firma, ein Agent-Netzwerk geben, und in allen Bereichen, die ich jetzt so genannt habe, werden KIs als Assistenten im Einsatz sein, und werden von den Mitarbeitern, die sicher weniger sein werden

in den Bereichen, auch entsprechend verwendet werden, so wie, das kannst du dir nicht vorstellen, ich habe zu einer Zeit noch gelebt, wo es noch keine Computer gegeben hat. Meine erste Diplomarbeit, ich habe Elektrotechnik und BWL studiert, BWL habe ich zuerst gemacht, und da habe ich mir dann einen Computer gekauft, damit ich selber am PC habe, weil ich nicht mehr auf der Schreibmaschine arbeiten wollte.

Interviewer: Ja, kann man sich heute auch nicht mehr vorstellen.

I11: Genau. Und auf der Schreibmaschine hätte ich sowas noch nicht geschrieben, da hätte ich jemand anderen das gegeben zum Schreiben, weil ich nicht so schnell war, und das hat es damals in Graz, ich habe in Graz studiert, hat es tatsächlich einen Markt gegeben für Diplomarbeitsschreiber, die da auf der Schreibmaschine das schreiben, und das hat ein paar Tausend Schilling gekostet, oder was auch immer, damals Schilling natürlich, und die haben das geschrieben. Ja, den Beruf gibt es heute nicht mehr, oder diesen freien Beruf.

Interviewer: Der ist überflüssig, ja.

I11: Genau. So, wie gesagt, wird es in der Zukunft einfach Dolmetscher im klassischen Sinn nicht mehr geben. Es wird Spezial-Dolmetscher, gerichtlich beeidete oder sonst irgendwas geben, wie es überall, ich meine, es gibt halt auch noch Pferde, Rennpferde, aber es gibt immer bei jedem Bauernhof ein Gaul. [...] Die Entwicklung sehe ich ganz stark, dass man in allen Bereichen, Verwaltung, Management, also alles was Büroarbeit in einem Unternehmen ist, wird ganz stark geprägt von AI-Tools, die mich unterstützen.

Interviewer: Jetzt weiß ich wieder, was ich vorher sagen wollte. Gerade vor allem im HR-Management oder im Recruiting jetzt im Speziellen, um auf das Thema anzukommen, hat man so viele extreme administrative Tätigkeiten und da wird KI sicher extrem viel Arbeit übernehmen.

I11: Also es wird im Vorfeld schon mal helfen, glaube ich, diese Zielgruppen zu finden und anzusprechen. Weil wer kann wirklich, ich sage da, umeinander scrollen den ganzen Tag und schauen, wäre da gerade einer, irgendwo auf LinkedIn, auf Xing, auf Facebook, auf TikTok, je nachdem, wenn man ein Lehrling sagt, ist da gerade einer, der jetzt in meiner Gegend und den wir ansprechen würden. Das kann ja kein Mensch überblicken. Das sind alles nur Zukunftsbekanntschaften, was wir zurzeit machen. Und das wird noch viel stärker, dass dann einfach auch dieses Searching übernommen wird.

Interviewer: Und auch diese individuellere Ansprache von den Bewerbern.

I11: Genau. Zweiter Schritt, jetzt habe ich einen gefunden, hey, da wäre einer, der ist interessant und jetzt weiß ich, dass er gerne der gerne auf den Traunstein geht, weil das habe ich auch noch gesehen. Natürlich gratuliere ich ihm zuerst, dass er am Wochenende wieder auf dem Berg oben war, aber ich kontaktiere ihn wegen ganz was anderem. Und es wird ja, also das wird wirklich ganz individuell werden. Ob das in fünf Jahren schon ist, weiß ich nicht ganz, aber es wird tatsächlich individuell eine Ansprache sein. Und im zweiten Schritt, und dann, wenn ich ihn jetzt geködert habe, und er sagt, ja, tatsächlich, dann werden ich sehr stark KI-

unterstützt diesen Bewerbungsprozess machen lassen, was er zu tun hat. Und das auch wieder individuell. Ich werde nicht mit irgendwelchen Lebensläufen und irgendwelchen Masken, ich habe Töchter und die haben Ferialpraxis bei Miba gemacht, ja, dann hast du dich zwar online, ich mein Miba ist da weit vorne, aber das ist wieder Masken, wo man dann fragt, Papa, was verstehen die denn darunter, was muss ich denn da eintragen? Das werden sie nicht mit dem Papa fragen, sondern es wird das KI-Tool ganz individuell, was mich sonst noch interessiert. Und am Schluss ist das da, was sie interessiert. Dann wird vielleicht auch noch gescreent, ist das jetzt gescheit, die Ferialpraktikantin zu der Maschine A oder B zu geben, oder auch den Job generell zu sagen, ja, die hat sich jetzt für was beworben, aber da habe ich ja eigentlich was ganz anderes im großen Konzern, was der noch besser passt, und so weiter. Da wird viel, und das, ja, und umgekehrt, wenn ich sage, ich habe für den Job ganz, ganz viele Bewerbungen, also eh dieses, wen lade ich denn überhaupt ein, diese Voranalyse, also da wird das auch sicher gut sein. Oder was brauche ich von wem, was geht mir noch ab. Was verwende ich nicht. [...] In Deutschland ein großer Konzern, und die haben irgendwie festgestellt, dass für Azubis, also so, und für Lehrlinge, die Noten ziemlich nicht entscheidend sind, in der Studie. Ob der jetzt in Mathe und Physik ein 1 oder ein 2, aber das war früher das Kriterium für den technischen Beruf, ist in diesen MINT-Fächern in der Grundschule gut. Und dann sind sie draufgegangen, mit der Studie der Uni Berlin, das hat keine Relevanz. Was der in Physik, in Biologie, in Mathematik für Noten hat, hat keine Relevanz, ob er ein guter Facharbeiter wird oder nicht. Und die waren konsequent genug, und haben gesagt, wir fragen die Zeugnisse nicht mehr ab. Weil, das beeinflusst uns.

Interviewer: Ja, auf jeden Fall, ja.

I11: Klar, weil ich sage immer, ja, da ist ja super, das haben wir halt jetzt seit Maria Theresa trainiert, ein Einser ist sehr gut. Und die haben einfach gesagt, nein, das fragen wir nicht mehr ab. War ein großer Aufstand in der Firma natürlich, aber der Personaler, oder dieser Lehrlingsverantwortliche hat gesagt, wenn es keine Relevanz hat, dann brauchen wir sie nicht mehr.

Interviewer Ja, das ist ja wie, wenn du bei den Lebensläufen dein Foto weggelassen hast.

I11: Mhm. Ja, okay. Also, wie gesagt, da glaube ich, wird es Dinge geben, die wir uns zum Teil in drei bis fünf Jahren, die wir uns noch nicht vorstellen können. Die Frage ist, was die rechtlichen Regelungen, wie wir das machen. Weil, da sind wir jetzt wirklich in diesem Spannungsfeld. Einerseits wünschen wir uns alle, weil es persönliche Daten sind, dass das nicht im rechtsfreien Raum ist. Also auch ich sage. Umgekehrt geht es am Ende des Tages wahrscheinlich schon bei einem Unternehmen um die Wettbewerbsfähigkeit. Und die Wettbewerbsfähigkeit hat aber zwei Aspekte. Das eine ist, wie produziere ich meine Dienstleistung, mein Produkt, wie effizient. Und wieviel Verwaltungsaufwand habe ich. Weil, wenn man sich halt Kostenrechnungen anschaut, dann sind diese typischen Gemeinkosten in der Produktion relativ hoch. Und die kommen einfach von dem nicht-produktiven Personal. Und die wird man wahrscheinlich sehr, sehr effizient machen. Ich bringe nur das Beispiel Klarna, der Bezahlendienst. Der hat einen Voicebot, einen Chatbot

eingeführt mit Jahresbeginn. Der hat 700 Callcenter-MitarbeiterInnen ersetzt. Ein Chatbot. 2,3 Millionen Anfragen pro Monat. Mit der gleichen Zufriedenheit, mit einer schnelleren Abwicklungsarbeit. Das heißt, er ist eigentlich besser, weil er dieselbe Antworten in kürzerer Zeit liefert. Ja. Ich sage da immer zu Klarna hat natürlich gar kein Callcenter gehabt, sondern hat das wie alle ausgelagert. Das ist ein französischer Konzern gewesen. Der hat etwa 25.000 Mitarbeiter, da sind die 700 nichts. Allerdings hat er an dem Tag, wo Klarna das veröffentlicht hat, 25% von seinen Aktienkurs verloren. Weil die Investoren gesagt haben, Callcenter wird es in der Zukunft nicht mehr geben. Es wird Spezialisten geben, die hochausgebildet sind, die brauche ich. Oder auch die persönliche Empathie. Aber dieses klassische, was wir jetzt so haben, du kannst überall 24 Stunden anrufen. Und der gibt eine Erstauskunft, die eh meistens mäßig zufriedenstellend ist. Oder halt immer dasselbe ist, nämlich, ich habe da bezahlt und jetzt habe ich das Produkt nicht. Und die kann eine KI sicherlich besser, emotionsloser. Das ist auch bei Callcenter oft wichtig.

Interviewer: Ja.

I11: Aber das wird es in vielen Bereichen geben.

Interviewer: Die werden genauso überflüssig wie die damals mit der Schreibmaschine für die Diplomarbeit.

I11: Die werden genauso überflüssig und es gibt so viele Berufe, die es vorher nicht gegeben hat und nachher ganz, ganz wichtig waren und dann gibt sie es wieder nicht. Also ich sage, an ganze Branchen, ich mein, da muss man aufpassen, aber Banken gibt es jetzt seit 175 Jahren. Vorher haben wir keine Bank gebraucht. Da hat man irgendwie das Tauschgeschäft und Geld. Da hat halt einer den anderen was geliehen. Dann war das notwendig und auch sehr sinnvoll. Das hat die ganze Wirtschaft beflügelt. Ich glaube, dass in der Zukunft, wie schnell das geht, würde ich nichts mehr sagen. Also in drei bis fünf Jahren sicher nicht. Aber dass wir in der Zukunft irgendwann mal sagen, wir haben eigene Banken installiert. Das kann ich alles online mit Token machen. Alleine ein Gespräch, wie wir hier führen, ist dir das was wert und dafür verdienst du was anderes. Also das wird alles ganz anders abgerechnet werden. Da müssen wir zu dem Thema Web3, glaube ich, in die Richtung gehen.

Interviewer: Spannend. Ja, ich bin gespannt, wie sich das alles entwickelt. Ich glaube, wir haben noch richtig viele Möglichkeiten vor uns und müssen uns für die Möglichkeiten auch öffnen.

I11: Ja, das wird die Aufgabe sein. Gleichzeitig Persönlichkeitsrechte lassen. Das Thema kann sein, die Gefahr, da bin ich selbst ein bisschen pessimistisch, wir haben halt nicht die Wildwest-Manie, die die Amerikaner oder auch in Asien haben. Wir beschränken uns. Das hat einen Vorteil. Ja, das hat aber den Nachteil, dass wir an Geschwindigkeit verlieren. Das habe ich die Wochen gelesen. In Europa werden 1,5 Milliarden, glaube ich, sind Ordnungsgelder, für KI ausgegeben. Jetzt sagt man, das ist recht viel, aber es sind 700 Milliarden weltweit. Und dann wissen wir, wo die Musik spielt. Aber es kann auch sein, wir sind trotzdem am Anfang. Ich weiß nicht, dass vielleicht noch eine ganz andere Technologie kommt. Dass diese Large

Language Models, wie sie jetzt aufgebaut sind, mit GPT, also mit diesen Pretrained Transformers, dass das gar nicht der Weisheit letzter Schluss ist. Und dass eine andere Technologie kommt. Ich meine, da lest man einiges. Und das würde dann nochmal alles komplett umkrempeln. Aber auch das wissen die wenigsten. Das ist ungefähr so, wie die ersten Autos Elektroautos waren. Damals hat man Elektroautos und Benzinautos relativ parallel entwickelt. Man hat einfach die Elektro, also die Elektrizität war damals schon länger, das hat es schon gegeben, für Motoren in Fabriken. Und dann hatte man halt die ersten Ideen, sowas auch ins Auto reinzutun. Hat natürlich das Batterieproblem damals auch gehabt. Und dann ist der Verbrennungsmotor entwickelt worden. Und hat das andere verdrängt. Und wenn man es jetzt von der Vogelperspektive sieht, kann man sagen, ja okay, das hat halt gedauert. Und jetzt kommen wir in die Nähe von Akku wieder machbar. Oder auch nicht, weiß ich nicht. Jetzt ist die Elektromobilität, vielleicht ist das auch wieder nicht das Ende. Sondern ist dann doch wieder der Verbrennungsmotor mit biogenen Treibstoffen oder mit Wasserstoff oder was auch immer. Und auch bei diesen Large Language Models kann es sein, dass man da erst am Anfang noch gar nicht die richtige Technologie hat.

Interviewer: [...] Ja, hast du irgendwelche Fragen oder willst du irgendwas hinzufügen?

I11: Nein, würde mich freuen, vielleicht schickst du mir es, wenn du deine Masterarbeit dann hast. Würde mich freuen.

[Conclusion of Interview

11.5.12 I12: 06/06/2024

Interviewer: Also, können Sie mir Ihre Erfahrungen mit Rekrutierungstechnologien beschreiben?

I12: Von bis habe ich sehr viel Erfahrung. Wir machen Active Sourcing und Headhunting auf verschiedenen Plattformen und wir bedienen diese Plattformen zur Auswahl und Suche von möglichen Bewerbern, sage ich mal so. Das heißt, wir bedienen Active Sourcing in der Hinsicht dessen, dass wir aus Bewerberdatenbanken Personen raussuchen, die mit den Qualifikationen und den Anforderungen unserer Auftraggeber möglichst gut übereinstimmen, so würde ich das mal formulieren.

Interviewer: Und haben Sie dabei bereits Erfahrungen mit künstlicher Intelligenz? Jetzt beispielsweise für die Optimierung von Stellenausschreibungen.

I12: Ja

Interviewer: Oder Lebenslaufscreening, vielleicht auch Videointerviews?

I12: Lebenslaufscreening geht nicht so einfach, weil da geht es dann sehr viel gleich um persönliche Daten, die man an sich nicht ganz ungefragt irgendwie verwenden darf. Das geht nicht. Also, es geht nicht, heißt nicht, es geht nicht, sondern man muss einfach Lebenslaufscreening im Verhältnis setzen, in welcher Form Sie das meinen, weil natürlich haben die Plattformen selbst eine gewisse Intelligenz schon hinterlegt und das passiert automatisch, wenn man gewisse Suchstrings

verwendet, dass das jetzt schon an sich optimiert ist. Die Technologie kenne ich gar nicht, was eine Plattform macht.

Interviewer: Und wenn Sie jetzt KI verwenden, aus welchen Gründen verwenden Sie die?

I12: Momentan wird KI ganz viel in einer Textierung verwendet, das heißt, es geht darum, Anzeigen zu textieren, automatisiert oder enhanced und es geht auch darum, Direktansprachetexte zu verwenden, die zugeschnitten sind auf gewisse Individualmerkmale, sage ich mal so. Das heißt, es geht rein sehr viel um Textierungsthematiken momentan im Recruitingprozess. Weniger um die Selektionsthematik, weil das widerspricht dem AI Act, muss man dazu sagen.

Interviewer: Also, Sie würden sagen, dass Sie sie eher verwenden für Generierung von individuellen Ansprachen im Active Sourcing?

I12: Eher für die Logik des Active Sourcings. Also, wir verwenden AI, indem wir uns zum Beispiel ähnliche Domains, Schlüsselbegriffe ansagen lassen, ähnliche Firmen raussuchen lassen, ähnliche Synonymbezeichnungen raussuchen, sowas in die Richtung.

Interviewer: Okay. Ja, das waren ja eh jetzt die Vorteile. Wenn wir uns die andere Seite anschauen, in welchen Bereichen kann denn Ihre Meinung nach KI im Recruiting zu Nachteilen führen?

I12: KI ist immer nur so gut wie die KI die Daten als Lernbasis genommen hat. Die KI hat selbst ja Vorurteile implementiert. Das heißt, es kann sein, dass ich durch das KI-Befinden aufgrund der Diversität jetzt eine Person verwenden muss, die die und die Merkmale hat. Und dieses neuronale Netz, wie das quasi entwickelt worden ist, kenne ich ja zu Ungenüge. Deswegen passiert es ja unter anderem, dass Bildgenerierung passiert, wo fehlerhafte Auswertungen sind, weil die KI empfindet, dass es so gehört, weil sie einen Satz so interpretiert, dass das notwendig ist in ihrem Token-System. Das neuronale Netz rennt da so irgendwie durch und am Ende vom Tag kann die KI genauso ihre Vorurteile mitbringen wie jeder andere auch. Also KI ist nicht vorurteilsfrei. Das heißt, am Ende vom Tag ist es relativ zu sehen. Das eine ist, dass man anonymisiert, quasi nur anhand von Qualifikationen entscheidet, wer der beste Fit ist. Das kann man einerseits machen, indem man Bilder und Namen weglässt, oder auch indem man sich nur an den Lebenslaufdaten an sich orientiert und wo die KI dazu verwendet wird, um den besten Fit zum Anzeigeformat zu finden und zu den geforderten Eigenschaften. Aber selbst dann muss man das am Ende vom Tag menschlich beurteilen, weil die KI ja nur so gut ist, wie die Datensätze, die sie trainiert haben. Das ist einfach so.

Interviewer: Genau, da hat es ja den Riesenskandal von Amazon gegeben.

I12: Beispielhaft, ja. [...] Die KI ist einfach an sich praktisch für wiederholende Tätigkeiten, aber sie ist nicht fehlerlos und deswegen benötigt es zur finalen Bestimmung immer den Menschen, der diese Ergebnisse einer KI validieren kann, was es schwieriger auch macht für die Menschen, die das dahinter tun müssen, weil die brauchen eigentlich ein hohes Know-how, müssen ihre Domäne sehr gut

kennen und müssen das auch beurteilen können ob das, was da jetzt rauskommt, einen Kontext hat. Also KI ist positiv, aber nur dann, wenn ich jetzt einfach sie korrekt einsetze und nicht willenslos und blind vertraue auf die Ergebnisse.

Interviewer: Also Sie halten nichts von automatischen Antworten oder automatischen Entscheidungen von der KI? Vor allem jetzt im Einstellungsprozess?

I12: Nein, das stimmt nicht, sondern ich glaube einfach, dass eine KI das tun kann, was sie kann. Sie kann ein Scoring machen. Also eine KI kann scoren und irgendetwas bewerten nach ihrem System nach, nur sie hat nicht final, also es gibt ja wie Hirefuel und solche Systeme, die schon Stimmbewertungen machen, wie du, wenn du dich bewirbst, bla bla bla und hin und her, was in Europa natürlich sowieso aufgrund der GDPR-Thematik schwierig ist, und selbst das ist nur ein neuronales Netz, was das entscheidet. Das heißt, am Ende vom Tag muss es schon irgendjemand geben, der einen Kontext setzt, weil Sie wollen ja nicht immer nur den Bestqualifiziertesten, der so am Papier steht. Anstellen tue ich ja nicht unbedingt die Leute, die am besten für irgendwas qualifiziert sind, das darf man nie vergessen. Ich stelle die Menschen ein, die am besten zu dem Zeitpunkt, zu meiner offenen Position und zu diesem Team passen. Das ist nicht der, der unbedingt die besten Qualifikationen hat und die KI beurteilt aber Sachthemen, das kann sie, und fachliche Themen.

Interviewer: Auf welche Weise glauben Sie, dass man KI denn verwenden kann, dass man jetzt Diversität und Inklusion fördert im Recruiting-Prozess?

I12: Ich glaube, dass man KI sehr wohl bewerten lassen kann. Wer wäre denn fachlich und sachlich am besten laut den Beschreibungen und den Eigenschaften und den fachlichen Themen und des Lebenslaufs nach einem Bewertungssystem grundsätzlich geeignet, dass man da eine Art Ranking machen kann auf fachspezifische Themen. Wo es ein bisschen schwieriger wird ist, wenn man gewisse Positionen hat in einem gewissen Level, wo die Sachen nicht unmittelbar vergleichbar sind. Es ist nicht vergleichbar, ob ich jetzt 50 Leute dort führe oder 70 Leute dort, weil das können zwei Unternehmen sein, die ganz was anderes machen, beispielhaft. Das heißt, die KI würde immer nur Sach- und Fachinformationen beurteilen und das in einem Verhältnis stellen, weil sie muss sich ja an irgendwelchen Werten orientieren. Wenn das aber jetzt dann irgendwann auseinander driftet, weil diese Informationen gar nicht mehr so gut vergleichbar sind, dann kann sie nur Empfehlungen aussprechen und da endet dann auch die KI. Das heißt, es braucht schon bei vielen Jobs, die nicht so ganz einfach definierbar sind, wie zum Beispiel ein Betriebsschlosser, der ist wahrscheinlich einfach definierbar und da kann ich definieren, hast du die Lehre abgeschlossen? Ja, nein. Wir brauchen Lehre 1 bis 2, 3, 4, 5. Wie viele Jahre Arbeitserfahrungen hast du? Ja, nein. Und dann kannst du bewerten nach einem Scoring, okay, der scheint jetzt am besten geeignet zu sein von seiner Arbeitserfahrung. Ob der dann irgendwie menschlich dort reinpasst oder nicht, das kann die KI ja nur schwierig beurteilen. Das kann sie vielleicht, oder wird versucht, über die Stimmanalyse zu beurteilen, ob man da den cultural Fit hat. Da glaube ich fairerweise, dass wir der KI schon einen Vorteil quasi, dass man ein

bisschen überlegen ist, weil die KI natürlich den Menschen und das Team an sich, was beim Unternehmen vor Ort ist, nicht kennen kann. Woher auch?

Interviewer: Ich habe auch oft die Antwort gekriegt, dass die KI einfach diese soziale Komponente nicht hat und deswegen oder ja, nicht so wie wir Menschen zumindest.

I12: Das ist schon mal schwieriger, weil die KI hat eine gewisse soziale Komponente. Und man darf auch nicht vergessen, wir haben ja auch Vorurteile. Wir Menschen sind ja gebrandet von dem, wo wir herkommen, was wir für ein Standing haben, was wir für eine Erziehung haben, was wir für ein gesellschaftliches Umfeld haben. Und wir sind in der Beurteilung der sozialen Komponenten sicher mehr vorbelastet, als wenn es eine KI beurteilt. Aber was die KI ja nicht machen kann ist, Sie haben ein Unternehmen, Sie haben Bewerber. Und die KI kann ja nicht das Team kennen, woher auch. Also außer Sie füttern sich auch mit den Daten von diesem Team kontinuierlich. Sie kann zum Beispiel, wenn die KI dann das könnte, dass man sagt, na gut, die KI hört die ganze Zeit mit, wie die Leute im Team umgehen, wie die sind und beurteilt die Teams. Also wenn die Software so weit ist, dass Team-Beurteilungen über eine KI abgefedert werden, dann kann ich auch irgendwann beurteilen, passt dieser Mensch da in dieses Team. Weil dann hat ja die KI ein Bild von diesem Team gekriegt. Aber solange sie das nicht hat, steht das ja in keinem Zusammenhang.

Interviewer: Was ich eben auch für eine Antwort bekommen habe, ist, dass einfach es geht ja nicht, wie Sie vorher schon gesagt haben, es geht ja nicht immer nur rein um die Skills, die wer hat, sondern es muss ja die Chemie, die zwischenmenschliche Beziehung passen. Und dass die KI da einfach noch nicht so weit ist, dass sie diese Chemie zwischen Personen, den Fit zwischen Personen, einfach noch nicht so gut herausfinden kann.

I12: Ja, das was ich gerade gesagt habe, der Cultural Fit, den könnte die KI dann beurteilen, wenn sie den Gegenpol ständig kennt. Also wenn die KI kennt, wie ist die Culture im Unternehmen, dann kann sie den Cultural Fit wahrscheinlich schon beurteilen. Nur jetzt ist das ja nicht der Weg, der Weg ist jetzt nur die Bewerber zu beurteilen. Aber die KI beurteilt ja nicht selber das Unternehmen und darum, denke ich, das kann schon kommen, wenn die KI umfassend auch Unternehmensbewertungen durchführt und Team-Bewertungen durchführt. Aber da muss sie an beiden Seiten quasi eingreifen, weil dann hat sie einen Vergleich, dann kann sie sagen, ich nehme jetzt von jedem Mitarbeiter in jedem Mitarbeitergespräch des Monats seine Stimmungslage auf, ich stelle ihm die Fragen, dann kriege ich irgendwann ein Scoring zusammen, das auf Faktor 1 bis 17 beruht. Aber solange ich das nicht mache, hat die KI keine Ahnung von dem Team, du kannst diesen Fit gar nicht beurteilen, denke ich. Das ist gar nicht möglich, das heißt, es braucht immer diesen menschlichen Connector, der dieses Team kennt und diesen Fit beurteilen kann, meiner Meinung nach.

Interviewer: Sie haben ja eben auch vorhin angesprochen, dass wir ja selber auch alle Vorurteile in uns tragen.

I12: Einen Bias haben ja, jeder bringt das mit.

Interviewer: Verwenden Sie, wenn Sie jetzt die KI einsetzen, die auch, um zum Beispiel die Stellenausschreibungen divers zu schreiben?

I12: Wir schreiben immer Stellenausschreibungen divers, das ist einfach eine Notwendigkeit, aber da brauche ich keine KI, das ist einfach eine Formulierung. Wir schreiben schon seit jeher Stellenausschreibungen divers. Aber natürlich ist es ja auch, bitte nicht falsch verstehen, nur weil ich eine Stellenausschreibung divers formuliere, weil es der Gesetzgeber so verlangt, was total in Ordnung ist und wichtig ist, spiegelt es ja nie die Realität, weil bringen Sie mir mal die Betriebsschlosser, die weiblichen, die Schicht arbeiten, da gibt es einfach keinen. Das heißt, man kann ja gern das formulieren, solange wir aber eine gewisse kulturelle Erziehung haben, die Frauen in die Berufe lotet und Männer in die Berufe lotet, solange ist das ja sowieso primär nicht divers und da kann ich siebzehnmals divers formulieren, da bekomme ich immer nur männliche Bewerbungen. Also verwenden wir nicht, weil wir machen das sowieso divers, schon immer und diese Diversität und kulturelle Thematik, am Ende vom Tag entscheidet dieser Cultural Fit, ob man einen Bewerber nimmt oder nicht und da spielen diese Fälle dann sowieso wieder mit rein, das muss man einfach so formulieren.

Interviewer: Ich habe schon Teilnehmer gehabt, die gesagt haben, vor allem, wenn es jetzt um IT-Berufe geht, dass die KI sie im Recruiting in der Hinsicht unterstützt haben, weil sie einfach die Perspektive von den Recruits selber erweitert haben. Weil die beispielsweise Bewerbungen reingekriegt haben, wo zwar die Anforderungen zu 80 Prozent gestimmt haben, vor allem jetzt zum Beispiel Programmiersprachen, aber der Recruiter selber das Know-how nicht gehabt hat, um zu beurteilen, ob das jetzt wirklich passt oder nicht. Und da wurde dann die KI eingesetzt.

I12: Die Fachexpertise, ja.

Interviewer: Genau, ja.

I12: Die Fachexpertise, also die KI kann zum Beispiel unterstützen, Recruiter haben meistens kein Fach-Know-how, das geht gar nicht, weil du rekrutierst jemanden in der Produktion, in der Logistik, in der IT und Sonstiges. Das heißt, damit du richtig rekrutieren kannst oder unterstützen, musst du ein Fach-Know-how aufbauen und Synonymbegriffe kennen, du musst überhaupt wissen, was was ist.

Interviewer: Genau, ja.

I12: Und da ist die KI zum Beispiel auch bei uns wesentlich, weil, das habe ich vorher gesagt, wir suchen einfach auch Synonymbegriffe für Begrifflichkeiten. Ein Rekruter weiß zum Beispiel nicht, dass ein Business-Developer vielleicht auch anders heißen kann, oder dass PLC-Programmierung auch SPS-Programmierung ist. Das heißt, das ist extrem hilfreich für jemanden, der wirklich im Recruiting arbeitet und Headhunting betreibt oder Active-Sourcing betreibt, um eben Synonymbegriffe und Fachthemen zu finden und diese dann wiederum selber zu verarbeiten und die entsprechenden herauszuwählen. Das ist maximal hilfreich. Und so setzen wir das auch ein, also wir setzen die KI ein für Synonyme, für Domain-Know-how, für Fach-Know-how, für eben Generierung von Textierungen.

Sei das in der Individualansprache oder sonstiges, das kann man auch ohne Namen quasi machen dadurch kommt man auch nicht in diese Problematik der persönlichen Daten und in einfach Anzeigen-Generierungen.

Interviewer: Wir haben es jetzt eh eigentlich schon während des Gesprächs angesprochen, aber welche wesentlichen Herausforderungen, die jetzt ethisch relevant sind, kommen denn da auf bei der Implementierung von KI im Recruiting?

I12: Ich glaube, die Herausforderung wird, wenn die KI dann selber implementiert wird, im eigenen Umfeld on-premise auf europäischen Servern und man füttert die mit eigenen Lebensläufen, dass die KI nicht irgendwas lernt, wo sie selber dann wieder einen Bias erzeugt. Warum? Weil zum Beispiel, wenn ich der nur männliche Lebensläufe füttere, dann glaubt die KI, das kann nur ein männlicher Mann werden, der die Stelle besetzt. Und dann wird sie das immer auch anders bewerten, weil das sind die meisten Dinge. Das heißt, wenn ich je irgendwas selber implementiere, was so werden wird, und diese KI mit eigenen Datensätzen füttere, muss ich einfach verstehen, wie KI überhaupt funktioniert und auch diese Erweiterung um die Privatdokumente. Und da denke ich, sind wir nicht hinreichend in der Lage, beziehungsweise sind die Datenpools dann auch zu klein. Und wir dürfen nicht vergessen, die jetzigen ChatGPTs der Welt sind ja mit Abermilliarden und Tonnen an Datensätzen trainiert worden. Wenn ich jetzt da meine eigenen Bewerbermarktplattformen, wo sich dann irgendwelche Leute beworben haben und dann wieder irgendwas darüber ableiten, da sind die Datensatzdimensionen zu klein meistens. Und da denke ich, haben wir einen Gap im Bereich HR-Management, die keine, also bitte nicht falsch verstehen, aber wo IT-Know-how, welches man eigentlich braucht und so weiter, das ist gar nicht oft vorhanden, dass man so ein Know-how besitzt. Und da denke ich, es kommt immer der berühmte Satz, die KI schafft die Jobs, das glaube ich gar nicht, aber es wird so viel Know-how verlangt werden. Und da ist eine Herausforderung, weil jemand im Recruiting dieses Know-how momentan gar nicht mitbringt. Also das heißt, das ist eine Schwierigkeit, denke ich, dass man das einfach aufgrund der EU-Regelungen gar nicht so einfach erstens einführen kann, aufgrund der Grundthematik, dass Menschen nicht beurteilt werden dürfen. Das heißt, man muss da voll viel Safety-Schritte einbauen. Was natürlich die restliche Welt davonrennen lässt versus uns, muss man auch so sagen, wie es ist. Es ist jetzt auch ohne Bewertung von meiner Seite, ich weiß nicht, ob das gut oder schlecht ist, ich sage nur einfach, was Sache ist, ja. Wenn sich die restliche Welt mit Stimmanalysen beschäftigt, dann lernt natürlich dort die restliche Welt viel schneller auch neue Features kennen und Assets. Wir sind nicht in der Lage, das zu lernen in Europa, weil wir das nicht dürfen. Das heißt, wir werden an Know-how verlieren, das sehe ich als Gefahr selber sogar. Ich sehe das als Gefahr, dass wir wenig machen dürfen. Die dritte Gefahr ist natürlich schon, dass eine KI immer aufgrund ihrer Faktoren entscheidet und viele Leute dann vielleicht in einem menschlichen System nach vorne gerückt werden, in einem KI-System vorweg ausgeschlossen werden, weil die KI einen Learn-Bias drinnen gehabt hat, der sie das Lernen hat lassen und dann kommst du da nie wieder rein. Das ist jetzt zum Beispiel, das passiert jetzt schon, wenn Sie, Sie sind ja sicher auf Instagram und Facebook und Co, Sie wissen ja genau, Sie kriegen irgendwelche Werbungen, wo Sie zweimal hinklicken, das kommt öfter. Das heißt,

Facebook oder Instagram glaubt, Sie sind interessiert in XYZ, das schaut bei jedem anders aus, aber irgendwann sind Sie in dem Algorithmus, dem Lern-Algorithmus von Instagram drinnen und Sie können dann nur mehr gezielt mit Advantage A+ diese Assets ausspielen. Ergo sind Sie in der Bubble, Sie werden schon von jeglichen anderen Assets diskreditiert. Und wenn Sie sich als individualistisches System nun mal in dieser Bubble betätigen, dann haben Sie überhaupt nicht die Chance, dass Sie irgendeinen anderen Job angezeigt kriegen. Und das ist zum Beispiel ein Problem, weil die KI natürlich lernt, du hast dich zweimal dafür interessiert, also interessiert dich nur das, und schickt dann einfach immer irgendwelche ausgewählten Bubble-Elemente neue Infos, kann eben bei den Recruitern genauso sein und bei den Bewerbern.

Interviewer: Das war ein sehr schöner Vergleich, ja.

I12: Das ist, denke ich, eine Schwierigkeit, man befindet sich in einer KI-definierten Bubble dann. [...]

Interviewer: Wenn Sie jetzt mit Unternehmen oder für Unternehmen arbeiten, wo Sie eben KI verwenden im Recruiting-Prozess, konnten sie da Widerstände oder Bedenken innerhalb der Organisation erkennen?

I12: Nein, weil das machen wir ja auf unsere Eigenverantwortung, das heißt, am Ende vom Tag, das betrifft das Unternehmen nicht, weil wir machen das ja nicht im Namen von Unternehmen, wir machen das für uns und wir machen das konform. Und am Ende vom Tag, die Unternehmen, die ich bediene, bediene ich ja mit dem Themenkreis, dass sie von mir die Bewerber zur Verfügung gestellt bekommen. Und in Social Media Recruiting, was allen ja nicht bewusst ist, arbeitet jeder mit der KI, weil Meta hinten die KI verwendet bei den Ausspielungen. Das heißt, am Ende vom Tag, da Meta jeder verwendet in ganz Europa, denke ich mal, das ist immer alles so relativ. Aber nein, die Unternehmen haben maximale Bedenken, natürlich, weil es darum geht, dass Datensätze nach Amerika gelangen. Persönliche Datensätze, das ist aber der Punkt, einfach bei uns wird das nicht verwendet, damit man persönliche Datensätze verwenden, hochladen, sondern einfach für Bereiche, die unbedenklich sind laut dem AI Act.

Interviewer: Ja, dann kommen wir eigentlich eh schon zum letzten Bereich, und zwar den Zukunftsperspektiven. Sie haben es ja vorher kurz angesprochen, die Entwicklungen. Wie sehen Sie denn die zukünftige Rolle von KI im Recruiting in den nächsten drei bis fünf Jahren?

I12: KI wird eine wesentliche Rolle spielen, weil viel alltägliche Aufgaben einfach vereinfacht werden können. Es ist aber jetzt schon eine Frage, wie schnell das Tempo geht, weil dann doch die ganze Gesellschaft sehr träge tickt, was das angeht. Auch wenn man das jetzt recht hypet, es sind viele Fragen der Implementierungen offen. Dieser AI Act, der mit 2026 kommt, wo keiner weiß, wie der wirklich funktioniert, keiner weiß, wie der wirklich auszulegen ist. Man weiß ungefährliche Sachen, die man nicht machen darf. Man darf zum Beispiel keine Personen von der KI beurteilen lassen, final, das muss immer der Mensch machen. Man kann aber Personen bewerten lassen, anonym, das heißt, ich kann sehr wohl einen Lebenslauf im Verhältnis zum Jobprofil bewerten lassen, aber ich darf die KI

nicht final entscheiden lassen. Ja, was da heißt das? Ich kann wahrscheinlich in Wahrheit irgendwelche Sterne vergeben mehr oder weniger, so kann man sich das vorstellen, oder Balken. Okay, passt, dann vergebe ich Balken und dann habe ich welche mit den höheren Balken weiter oben und klicke halt die an. Und entscheide mich dann trotzdem für irgendeinen von den höheren Balken. Ich denke, dass das definitiv kommt, das wär ja auch blödsinnig, warum soll das nicht kommen und ich denke, es wird eine wesentliche Rolle spielen, aber es ist vieles noch unklar und es ist auch unklar, wie viel man bezahlen muss für die Modelle. Also es ist jetzt nicht so, dass ich sage, okay, jetzt stellen wir da alle um und machen wir das sofort so, weil es kann einen unmittelbaren Nutzen haben, aber da weiß man zu wenig davon, wie viel dann wirklich die Datennutzung von einer ChatGPT-Lösung in Wahrheit wirklich kostet am Ende. Wenn ich große Soundfiles hochlade und die verarbeiten lasse und so weiter und so weiter, geht das ganz schnell ins Geld und das muss sich dann auch wieder quasi relativieren. Aber ja, ich bin der Überzeugung, dass die KI maximal an Bedeutung gewinnen wird, weil sie einfach viele repetitive Prozesse automatisieren lassen.

Interviewer: Super. Haben Sie konkrete Pläne jetzt in Ihrem Unternehmen, um mehr KI-Tools zu verwenden?

I12: Ja, aber will ich nicht sagen.

Interviewer: Okay, müssen Sie ja auch nicht. Was müsste Sie ändern, damit Sie mehr KI verwenden?

I12: Gibt es nichts.

Interviewer: Okay.

I12: Also, vielleicht doch die EU, also ich würde gerne noch mehr KI-Tools verwenden. Wir müssen irgendwie internationaler wettbewerbsfähig bleiben, wirtschaftlich. Und der EU-Act, das ist alles nett und schön. Wenn sich die Welt nicht an den EU-Act hält, was sie definitiv nicht tut, dann rennt uns die Welt davon. Und ich sehe das rein aus einer Geschäftsführungs-Besitzer-Problematik, als Wirtschaftstreibende, mir geht es weniger darum, dass ich nicht auch glaube, dass es Gefahren birgt, aber es geht dann doch am Ende darum, es hilft nun einmal nix, wenn sich Millionen kleine Leute in der EU dagegen entscheiden. [...] Aber der Punkt ist, Asien, Indonesien, Amerika, Australien, Kanada, die das alle nicht handeln, die sind da auf der Überholspur. Und wir sind dann da hinten, wir haben uns dann zu Tode reglementiert. Das ist alles wichtig und richtig, mit Sicherheit, aber es hilft nur, wenn wir das als Welt entscheiden, mit einem Weltrat. Es bringt nichts, wenn wir dann unseren Wirtschaftsstandort zu Tode safen. Das ist ja so, als hätte man eine Nationalgrenze für die KI. Ich meine, das würde ja einfach per se nicht so passieren. Die hält sich ja nicht an, hey, das ist ja Europa. Also das finde ich zum Beispiel schwierig, diese Begrenzung, wobei der Act sicher eine Sinnhaftigkeit hat, aber er blockiert uns im wissenschaftlichen Fortschritt, und in dem auch, was die anderen Länder machen.

Interviewer: Ja, haben Sie noch irgendwelche Fragen, oder wollen Sie noch irgendwas hinzufügen?

I12: Nein, ich will gar nichts hinzufügen.

Interviewer: Super, dann war's das. Frau Schiendorfer, Sie haben das alles verstanden? Passt das für Sie?

Interviewer: Ja, perfekt, danke, es war sehr informativ, wirklich. War voll interessant für mich, das von einer anderen Perspektive auch zu sehen, auch vermehrt auf den EU AI Act einzugehen.

[...]

I12: Aber wenn ich zum Beispiel schon irgendwas habe, was Digital Transformation Manager heißt, wo das Profil einfach verschiedenst sein kann, dann wird das viel schwieriger. Ja, also wo ich quasi nicht eins zu eins sagen kann, hey, der muss jetzt eins bis drei kennen und der muss die Stationen gehabt haben und so weiter, dann glaube ich, dass das nicht ganz so trivial ist, dass das Ergebnis dann zum Selbst-Screening wird in Summe. Beziehungsweise auch die Aussagekraft vielleicht nicht stimmt, die die KI dann bringt. Und das ist einfach nur so der Punkt, dass ich denke, dass das auch in die andere Richtung gehen kann in Summe. Also man muss sich wahrscheinlich überlegen, für welche Jobs man das einsetzt.

Interviewer: Ja, definitiv. Aber ja, grundsätzlich kann ich sagen, es waren sich eigentlich alle meine Interview-Partners einig, dass der Mensch definitiv das letzte Wort haben wird beim Recruiting-Prozess. Also dass eben schon überzeugt sind, dass das vermehrt eingesetzt wird, aber letztendlich den Menschen nicht ersetzen kann.

I12: Ich bin überzeugt, das wird voll viel eingesetzt, aber final wird der Mensch entscheiden. Und es wird dann erst so sein, dass die KI entscheidet, wenn die KI die Unternehmens-Teams bewerten kann. Und wenn das nicht passiert, dann wie soll es die KI entscheiden können, das geht ja gar nicht.

Interviewer: Stimmt, weil es ja dann nur ein Seiten von der ganzen Prozesse sind.

I12: Dann sieht sie nur eine Seite. Und sie muss dafür zwei Seiten kennen und gelernt haben. Und solange sie nur auf einer lernt, kann sie nichts entscheiden. Das ist eigentlich mathematisch logisch sogar.

Interviewer: Definitiv, ja.

[Conclusion of Interview]