

Andrea Egger

Zwischen Effizienz, Validität und Ethik: Martin Kersting, Professor für Psychologische Diagnostik an der Universität Gießen, über Künstliche Intelligenz in der Personalarbeit

1 Worum geht es?¹

Moderne Technologien revolutionieren die Methoden der Personalarbeit. Von der Optimierung von Stellenanzeigen über automatisiertes Matching bis hin zu Chatbots, die Bewerbungsgespräche führen, vieles ist heute mit KI möglich. Vor rund 200 Psycholog:innen beleuchtete Prof. Martin Kersting im Rahmen eines Vortrages am 15. September 2025 in Wien deren Einsatz kritisch. Das nachstehende Beispiel illustriert einleitend den zentralen inhaltlichen Hintergrund der Fragestellung seines Vortrages.

Lenina Crowne sitzt beim Frühstück: »Alexa, gibt es relevante Stellenanzeigen für mich? Ja, lies vor! Okay, schicke eine Bewerbung!« Ihre Unterlagen werden automatisiert verarbeitet und mit offenen Stellenprofilen abgeglichen. Kurz darauf erhält sie eine Einladung zu einem Gespräch mit einem Chatbot. Dieser erfasst nicht nur ihre Antworten, sondern auch Mimik und Stimme, um ein Persönlichkeitsprofil zu erstellen. Lenina bekommt ein passgenaues Jobangebot, das ihre persönliche Situation berücksichtigt. Nach der Zusage begleitet sie eine KI durch den gesamten Onboarding-Prozess – fachlich und kulturell. Sie erhält automatisiertes Feedback zu ihrer Arbeit, Hinweise zur Verbesserung, und ihre Leistung wird permanent getrackt. Selbst ihre Kündigungsabsicht erkennt das System, noch bevor sie sie ausspricht.

So skizziert Prof. Martin Kersting also den Employee-Life-Cycle der Zukunft. Utopie oder Dystopie – dies liegt wohl im Auge der Betrachterin bzw. des Betrachters.

Doch wie sieht die Realität aus? Schon heute existieren viele dieser Elemente – wenn auch vorerst als einzelne Puzzleteile

¹ Beim vorliegenden FokusInfo der Arbeitsmarkt- und Bildungsforscherin Andrea Egger (www.evacon.at) handelt es sich um eine Nachlese zu einem am 15.9.2025 im Rahmen einer Weiterbildungsveranstaltung des Berufsverbandes Österreichischer Psycholog:innen, Landesgruppe Wien, gehaltenen Vortrages von Prof. Martin Kersting, Professor für Psychologische Diagnostik an der Justus-Liebig-Universität Gießen (www.kersting-internet.de).

Weiterführende Links & Downloads

-  [Martin Kersting](#)
-  [Ethikbeirat HR Tech](#)
-  [Evacon e.U. – Evaluation & Consulting](#)
-  [AMS-Studie: Künstliche Intelligenz in der Personalauswahl](#)
-  [AMS-Studie: Einsatz Künstlicher Intelligenz im Beratungsprozess von arbeitssuchenden Menschen](#)
-  [AMS-Studie: Einfluss von Sprache in Stellenanzeigen auf Bewerbungsverhalten](#)
-  [AMS info 726: KI in den europäischen Arbeitsmarktservices](#)
-  [AMS info 741: Wir setzen auf die Zusammenarbeit von KI und Mensch«. Lara Pyko, Personalleiterin bei Siemens Österreich, über den Einsatz von Künstlicher Intelligenz \(KI\) im Recruiting und in der betrieblichen Weiterbildung](#)
-  [Online-Archiv der Reihe FokusInfo in der E-Library AMS-Forschungsnetzwerk](#)

Weitere interessante Volltext-Publikationen zum Thema finden Sie unter Verwendung selbstgewählter Stichworte in der E-Library des AMS-Forschungsnetzwerkes: [Bibliographische Suche](#)

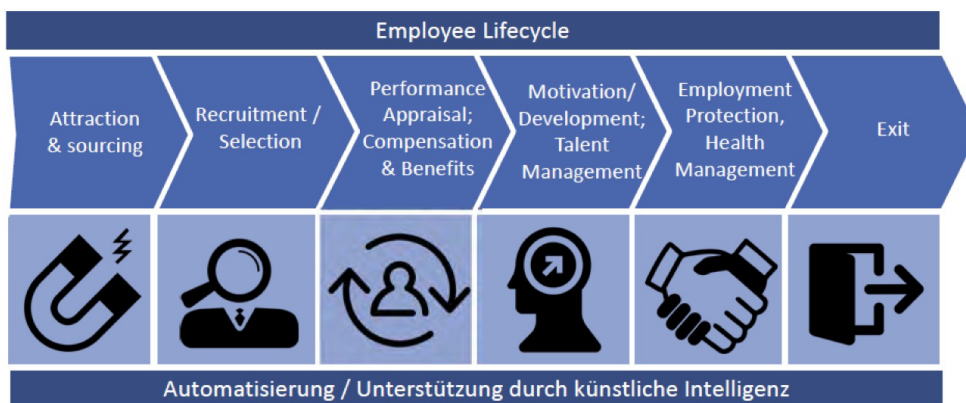
www.ams.at/forschungsnetzwerk

... ist die Internet-Adresse des AMS Österreich für die Arbeitsmarkt-, Berufs- und Qualifikationsforschung

Medieninhaber und Herausgeber: AMS Österreich, Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation, A-1200 Wien, Treustraße 35–43
Die in den FokusInfos geäußerten Ansichten und Meinungen müssen nicht mit denen des Herausgebers übereinstimmen.

in Form von optimierten Stellenanzeigen, automatisch erstellten Bewerber:innenprofilen, autonomen Matchingprozessen zwischen Anforderungs- und Bewerber:innenprofilen, Auswahlgesprächen mit Chatbots, Videoanalysen von Gestik und Mimik, Trackingmodellen im Hinblick auf arbeitsrelevantes Verhalten oder Apps zur Vorhersage von Kündigungsabsichten. Jede dieser Technologien ist bereits verfügbar – manche ausgereifter, andere noch experimentell –, wie der Personal-experte anhand zahlreicher Beispiele aufzeigt. Während beim Einsatz von KI im laufenden Arbeitsverhältnis Persönlichkeitsrechte enge Grenzen setzen, kommt KI im Recruiting deutlich häufiger zum Einsatz, so etwa bei der Formulierung und Platzierung von Stellenanzeigen.

Abbildung: Der Employee-Life-Cycle



Quelle: Kersting, M., Vortrag 2025; Kersting, M. 2021

2 Recruiting und Matching

»Im Recruiting muss ich wissen, welchen Kompetenzbedarf das Unternehmens hat, ich sollte die Bedingungen und Entwicklungen auf dem Arbeits- und Stellenmarkt analysieren sowie die Stellenangebote der anderen Marktteilnehmenden berücksichtigen, und dabei ist KI extrem hilfreich!«, so Kersting. KI kann interne Dokumente analysieren und daraus Kompetenz- bzw. Stellenprofile ableiten. Mit KI-Unterstützung sind die großen Kompetenzdatenbanken wie ESCO und O*Net² für die Erstellung von Anforderungsprofilen oder auch zum Matching besser nutzbar: »Wenn ein Betrieb ‚Grafikdesign‘ sucht, erkennt die KI, dass Begriffe wie ‚Adobe Illustrator‘ oder ‚Photoshop‘ in den Bewerbungsunterlagen dazu passen. So können auch Bewerber:innen berücksichtigt werden, wenn ihre Begriffe nicht 1:1 mit der Ausschreibung übereinstimmen«, so Kersting, der in dem Zusammenhang auch auf ein Tool des amerikanischen Militärs verweist, bei dem militärische Kompetenzen als so genannte »Transferable Skills« in Kompetenzen im zivilen Berufsleben übersetzt werden.³

² Berufsbezogene Datenbanken liefern einen strukturierter Wissensrahmen, der Begriffe (z.B. Kompetenzen, Fähigkeiten, Tätigkeiten) und deren Beziehungen systematisch beschreibt. In der Personaldiagnostik ermöglichen Kompetenzübersichten es, Synonyme oder verwandte Begriffe zu erkennen und Kompetenzen über verschiedene Kontexte hinweg vergleichbar zu machen (z.B. »Office-Kenntnisse« – »MS Word, Excel«). Beispiele dafür sind ESCO (European Skills, Competences, Qualifications and Occupations), eine europäische Kompetenz- und Berufsdatenbank oder O*Net (Occupational Information Network, USA), wo Berufe, Tätigkeiten und Skills in den USA beschrieben sind.

³ <https://milgears.osd.mil>.

3 Optimierung von Stellenanzeigen

Mit KI können Stellenausschreibungen erstellt oder optimiert werden – ein Angebot, das mittlerweile viele große Arbeitsvermittlungsagenturen und zahlreiche Unternehmen (z.B. betterads.ai, Textio, Job Ad Creator) bereitstellen. Dabei kommen Erkenntnisse aus der Kognitions- und Sozialpsychologie zum Einsatz: Wortwahl und Bildsprache beeinflussen maßgeblich, wer sich bewirbt – etwa Frauen oder Männer, jüngere oder ältere, introvertierte oder extrovertierte Personen.

So genannte »Gender-Bias-Decoder«⁴ helfen dabei, geschlechtsspezifische Stereotype in Texten zu vermeiden oder gezielt zu nutzen, wenn man so die Geschlechtsheterogenität erhöhen will. Darüber hinaus ermöglichen lernende Systeme

eine gezielte Ansprache: Sie passen Stellenanzeigen anhand von Klick-Raten und Nutzungsdaten laufend an und präsentieren sie individuell, eine Form des »Psychological Targeting«.⁵

KI-gestützte Textoptimierung kann dazu beitragen, Stellenanzeigen inklusiver und attraktiver zu gestalten. Gleichzeitig warnt Kersting davor, dass eine zu starke Individualisierung das Risiko birgt,

bestehende Segregationen am Arbeitsmarkt zu verstärken, so etwa dann, wenn Anzeigen nur mehr jenen Personen ausgespielt werden, die sich mit hoher Wahrscheinlichkeit ohnehin bewerben würden.

4 Personalauswahl und Personaldiagnostik

Schließlich kann KI Kompetenzen direkt aus Bewerbungsunterlagen extrahieren, nicht nur die explizit genannten, sondern auch solche, die wahrscheinlich vorhanden sind. Diese Daten lassen sich systematisch in Datenbanken ablegen und weiter auswerten. Damit neigt sich die Zeit mühsamer Excel-Listen, in denen Bewerber:innen manuell verglichen werden, dem Ende zu.

Einige KI-Systeme erstellen automatisierte Persönlichkeitsanalysen auf Basis von Texten und Transkripten.⁶ Was zunächst »unseriös« wirken mag, ist aus psychologischer Sicht weniger abwegig, wie Kersting erläutert. Denn alle bekannten psychologischen Persönlichkeitsmodelle beruhen auf der Annahme, dass sich Persönlichkeit in Sprache manifestiert (Sedimentationshypothese). Maschinen seien in der Lage, Sprache systematisch auszuwerten, also auch transkribierte Texte aus Bewerbungsgesprächen. Kersting verweist auf eine Studie, die vergleichbare Bewertungen durch menschliche Assessor:innen

⁴ Z.B. www.jade.or.at.

⁵ Das so genannte »Psychological Targeting« ist ursprünglich eine Marketingstrategie, bei der Werbung gezielt auf die inneren Merkmale der Persönlichkeit, also v.a. Werte, Einstellungen, Interessen und Bedürfnisse, einer Zielgruppe ausgerichtet wird, um deren Kaufentscheidungen zu beeinflussen. Es können aber auch Stellenanzeigen entsprechend gestaltet werden, um bestimmte Bewerber:innengruppen emotional anzusprechen.

⁶ Z.B. www.receptiviti.com.

und KI-Systeme in Assessment-Centern ergab. Die Kriteriumsvalidität,⁷ ein in der Testpsychologie wichtiges Gütekriterium, blieb weitgehend erhalten, und zwar unabhängig davon, ob Menschen oder maschinelle Systeme (Machine Learning/ML bzw. Natural Language Processing/NLP) die Einschätzung vornahmen.⁸ Weniger überzeugend funktionieren, so Kersting, derzeit Programme, die versuchen, Mimik und Gestik automatisiert zu analysieren. Zahlreiche Recruiting-Agenturen und Unternehmen setzen inzwischen auch Chatbots ein, um große Mengen an Bewerbungen vorzusortieren.⁹

5 Was bedeutet KI für Psycholog:innen in der Personaldiagnostik und Personalentwicklung?

Die Arbeit im Human-Resources-Bereich verändert sich grundlegend. KI-gestützte Tools sind bei der Gestaltung von Interviewleitfäden, Assessment-Aufgaben oder Fragebögen inzwischen so leistungsfähig wie durchschnittliche Berater:innen, so die Einschätzung von Kersting. Gerade deshalb müssen sich Psycholog:innen intensiv mit diesen Technologien auseinandersetzen, sie reflektiert einsetzen und sich auf ihre fachliche Ausbildung besinnen, denn auch für KI-Anwendungen gelten die klassischen Gütekriterien wie Validität und Reliabilität. Insgesamt erwartet Kersting, dass der Einsatz von KI langfristig zu einer höheren Qualität und Leistungsfähigkeit des gesamten diagnostischen Systems führen kann.

6 Fazit: Ethik und KI

Der Einsatz von KI und digitalen Tools in der Personalarbeit eröffnet enorme Chancen ebenso wie erhebliche Risiken. Den Hoffnungen auf eine effizientere, individuellere und gerechtere Personalarbeit stehen erhebliche Befürchtungen gegenüber, die den Verlust der informationellen Selbstbestimmung, die Gefahr des Datenmissbrauchs oder die Etablierung von Überwachungssystemen betreffen. Der Ethikbeirat HR Tech¹⁰ hat daher Leitlinien für einen verantwortungsvollen Umgang mit KI in der Personalarbeit entwickelt. Sie sollen sicherstellen, dass technologische Innovationen nicht auf Kosten von Fairness, Transparenz und Persönlichkeitsrechten gehen, sondern im Sinne guter Personalarbeit genutzt werden.

7 Literatur:

Ethikbeirat HR Tech (2020): Richtlinien für den verantwortungsvollen Einsatz von KI und digitalen Technologien in der Personalarbeit. Berlin. Internet: www.ethikbeirat-hrtech.de/wp-content/uploads/2020/03/Richtlinien_Download_deutsch_final.pdf.

Hickman, L. E./Herde, C. N./Lievens, F./Tay, L. (2023): Automatic Scoring of Speeded Interpersonal Assessment Center Exercises via Machine Learning: Initial Psychometric Evidence and Practical Guidelines. *International Journal of Selection and Assessment*, 31(2), pp. 267–283. Internet: <https://doi.org/10.1111/ijsa.12418>.

⁷ Kriteriumsvalidität bezeichnet die Güte eines Verfahrens im Hinblick darauf, wie gut es tatsächlich das relevante Kriterium vorhersagt – etwa den beruflichen Erfolg oder die Leistung im Job.

⁸ Vgl. Hickman/Herde/Lievens/Tay 2023.

⁹ Z. B. <https://sapia.ai>, <https://eightfold.ai>.

¹⁰ www.ethikbeirat-hrtech.de.



Bild: Julian Kersting

Prof. Martin Kersting ist seit mehr als 30 Jahren sowohl praktisch als auch wissenschaftlich im Bereich der Personalpsychologie tätig. Über zehn Jahre lang arbeitete er als Berater bei Kienbaum sowie bei der Deutschen Gesellschaft für Personalwesen. Am Bildungs- und Wissenschaftszentrum der Bundesfinanzverwaltung verantwortete er das Führungskräfteprogramm.

Seit Oktober 2011 ist er Professor für Psychologische Diagnostik an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Als Mitglied des Ethikbeirates HR Tech (www.ethikbeirat-hrtech.de) wirkte er maßgeblich an der Entwicklung von Leitlinien für den verantwortungsvollen Einsatz von Künstlicher Intelligenz in der Personalarbeit mit. Internet: www.kersting-internet.de

Kersting, M. (2021): Zwischen Mensch und Maschine – Digitale Transformation von HR. In: K. Schwuchow/J. Gutmann (Hg.): *HR-Trends 2022*, Seite 395–404. Freiburg: Haufe (ISBN 978-3-648-15293-5). Internet: https://kersting-internet.de/pdf/Kersting_2021_Digitale_Transformation_HR_in_Schwuchow_Gumann_HR-Trends_2022.pdf.

Kersting, M. (2025): Eine kleine digitale Hausapotheke – wie digitale Alltagsstools, die Jedermann zur Verfügung stehen, die Eignungsdiagnostik smarter machen. *Personalmagazin*, 06/25, Seite 62–66. Internet: www.researchgate.net/publication/391854141_Eine_kleine_digitale_Hausapotheke_-_wie_digitale_Alltagsstools_die_Jedermann_zur_Verfugung_stehen_die_Eignungsdiagnostik_smarter_machen. ❖