

EDITORIAL 3

EXPERTEN-INTERVIEW

«Raus aus der Komfortzone» 6

Michael Agoras, Gründer der PermServ AG, spricht über Rekrutierung

ARBEITSRECHT

Was ist zu tun? 9

Das ändert sich mit der Einführung der Stellenmeldepflicht am 1. Juli für Schweizer Unternehmen

Es drohen Bussen bis CHF 40 000.– 11

Praxisrelevante Antworten zu allen Fragen rund um die Stellenmeldepflicht



Diese Fristen müssen Sie einhalten 12

Das müssen Sie über den Kündigungsschutz in Bezug auf Krankheit, Unfall oder Mutterschaft wissen

SOZIALVERSICHERUNGEN

Unfall oder Krankheit 15

Nicht in allen Fällen ist die Antwort so klar und einfach



PERSONALARBEIT IN DER PRAXIS

Facebook und Co. sind tabu 18

Im Internet aktiv nach zusätzlichen Informationen von Bewerbern zu suchen, ist rechtlich heikel

«Bewerber wie Kunden behandeln» 20

Talent-Acquisition-Experte Angelo Ciaramella spricht über seinen holistischen Ansatz im Talentmanagement

G4 verwandelt ERP in eine Plattform 23

Abacus Research lanciert seine vierte Generation der Business Software

HR-STRATEGIE

«Talentförderung ist Teil der DNA» 25

Zum neunten Mal in Folge ist McDonald's als einer der besten Arbeitgeber der Schweiz ausgezeichnet worden

Eine Chance für KMU in der Schweiz 28

Das sind die Vorteile einer Auslagerung des Rekrutierungsprozesses an einen externen Partner

Das Auge denkt mit 30

Die simultane Visualisierung während einer Besprechung fördert die Transparenz und die Verbindlichkeit



DENKSPORT

Testen Sie Ihr Wissen im Quiz! 33

WERTE & KOMPETENZEN

Sprache als Spiegel des Menschen 34

Was die Sprachanalyse durch künstliche Intelligenz über die Persönlichkeit aussagt



Wirkungsvolle Mitarbeitergespräche 38

Mitarbeitergespräche sind Zeitverschwendung? Dann sollten Sie sich diese Fragetechniken zu Herzen nehmen

Digitalisierung ist Kopfsache 40

An der 6. personalSCHWEIZ Fachtagung referierten HR-Experten zu Chancen und Gefahren der Digitalisierung

VORSCHAU / IMPRESSUM 42

Rekrutierung

«Raus aus der Komfortzone»

Der Leidensdruck für Firmen ist bei der Rekrutierung und Selektion noch immer nicht gross genug, findet Personalexperte Michael Agoras. Wir sprechen mit ihm über die Möglichkeiten von Social Media, Werteveränderungen und eierlegende Wollmilchsäue.

Interview geführt von Mathias Liechti

Herr Agoras, welche Entwicklungen beobachten Sie momentan in der Rekrutierung?

Hat man es mit austauschbaren, wenig qualifizierten Menschen zu tun, geht es darum, möglichst effizient und fokussiert zu sein, damit man nicht viel Zeit verliert. Allerdings wird dies in Zukunft immer seltener der Fall sein. Unsere Wirtschaft verändert sich und wird zunehmend komplexer, der Bedarf an Fach- und spezialisierten Kräften wird steigen. Darum wird die Rekrutierung – also die erste Kontaktaufnahme mit potenziellen Bewerbern – immer wichtiger. Das ist aber nur der erste Teil. Der zweite Schritt, die Selektion, ist fast noch wichtiger. Man redet von Rekrutierung und meint häufig auch die Selektion. Nach dem ersten Schritt hat man nur Unterlagen, Lebensläufe und Skills, die ganz grob dem Anforderungsprofil entsprechen, die Selektion fängt da aber erst an. Automatisierung und Digitalisierung sind hier grosse Themen. Durch immer mehr Algorithmen glaubt man, die richtigen Leute auszuwählen, was ein Grundlagenirrtum ist. Weiche Faktoren, das entsprechende Talent, die richtige Einstellung und Haltung sowie die Werte, die der Bewerber vertritt, lassen sich nicht mathematisch eruieren.

Sie sehen Rekrutierung und Selektion als zwei unterschiedliche Prozesse.

Haben Sie eine Empfehlung, wie man das organisatorisch am besten löst?

Das kommt auf die Grösse und die Organisation der Firma an. In einem Konzern gibt es klare Prozesse: jede Person ist für einen bestimmten Ablauf verantwortlich. Ich stelle vermehrt fest, dass wahre Talente regelmässig durchs Anforderungsraster fallen. Etwa, weil sie eine Sprache nicht genügend gut können, der Arbeitsweg zu lang ist, sie über nicht genügend Erfahrung



«Jobportale wird es – zumindest in dieser Form – nicht mehr lange geben.»

verfügen oder zu alt sind. Mittelgrosse Unternehmen und Konzerne mit ausgebauten HR-Abteilungen haben häufig ein breiteres Spektrum bei der Rekrutierung. Die Personalverantwortlichen führen Erstgespräche, selektieren und geben Empfehlungen. In diesen Firmen kennen die HR-Verantwortlichen unter Umständen die Abteilungen, Mitarbeitenden und deren Aufgabe nur bedingt und wissen daher zu wenig, was verlangt und gefordert ist. In kleineren, meist patronal geführten, Firmen hat vor allem der Inhaber das Sagen, der stärker ausbaubare Potenziale in den Vordergrund stellt, Rücksicht auf die Teamkonstellation nimmt und auch oft auf seine innere Stimme hört.

Employer Branding, SEO, Social Media oder Active Sourcing: In der Rekrutierung gibt es viele Trends.

Welches Instrument empfehlen Sie einem KMU mit begrenzten monetären und personellen Ressourcen?

Search Engine Optimization (SEO), also Suchmaschinenoptimierung, empfehle ich jedem. Hier geht es um Fragen der Aufbereitung und Gestaltung von Inhal-

ten auf der Webseite. Mit wenig Geld ist da relativ viel herauszuholen. Employer Branding machen generell nur Firmen mit sehr viel Geld. Bei KMU gibt es viele «Hidden Champions», also Top-Unternehmen, welche weltweit operieren und unter einem tiefen Bekanntheitsgrad leiden. Dort, und nur dort, empfehle ich, Employer Branding zu machen. Denn der neue Mitarbeitende sucht sich seinen zukünftigen Arbeitgeber meist nach dem Brand aus. Auch Active Sourcing ist etwas, das sich viele einfach nicht leisten können oder schlicht nicht wissen, wie sie es richtig anstellen sollen. Gibt man den Auftrag für Active Sourcing an externe Dienstleister, werden die Zielpersonen lediglich rekrutiert und ohne spezifischen Auftrag nicht sorgfältig genug selektioniert. Und wie schon vorher erklärt, ist die Selektion die eigentliche Arbeit. Dies braucht dann wieder kompetente und erfahrene Ressourcen. Social Media als Rekrutierungsgarant ist überbewertet und dennoch ein zeitgenössisches Instrument der Kommunikation. Es sorgt für Präsenz. Besonders dann, wenn man Ergebnisse wie Resultate aus «Great Place to Work» kommunikativ

Stellenmeldepflicht

Was ist zu tun?

Mit der Einführung der Stellenmeldepflicht ändert sich per 1. Juli 2018 der Rekrutierungs- und Einstellungsprozess für zahlreiche Unternehmen in der Schweiz. Berücksichtigen Sie die nachfolgenden Empfehlungen, so werden Sie die rechtlichen Vorgaben in Ihrem Unternehmen korrekt umsetzen.

Von Pascal Domenig

Neu muss bei Mitarbeitenden bestimmter Berufsgruppen mit einer Arbeitslosenrate von mindestens acht Prozent die betreffende Stelle zuerst den Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) gemeldet werden. Meldepflichtige Stellen unterliegen indessen einem Publikationsverbot von fünf Arbeitstagen. Damit sollen die Stellensuchenden einen zeitlichen Vorsprung auf dem Stellenmarkt erhalten, den sie nutzen können, um sich rasch und aus eigener Initiative zu bewerben. Falls eine zu besetzende Stelle nicht der Stellenmeldepflicht unterliegt, kann wie bis anhin vorgegangen werden.

Hintergrund

In Umsetzung des Verfassungsartikels zur Steuerung der Zuwanderung gemäss Artikel 121a Bundesverfassung, der auf die sog. Masseneinwanderungsinitiative zurückgeht, hat das Parlament am 16. Dezember 2016 u.a. die Revision des Ausländergesetzes (AuG) verabschiedet. Vorgesehen hat das Parlament insbesondere Massnahmen für stellensuchende Personen. Am 8. Dezember 2017 hat der Bundesrat über die Umsetzung der Massnahmen auf Verordnungsebene entschieden und die Verordnung über die Arbeitsvermittlung und den Personalverleih (AVV) entsprechend angepasst.

Durch die Stellenmeldepflicht soll das vorhandene Potenzial an inländischen Arbeitskräften besser genutzt werden. Die Stellenmeldepflicht beabsichtigt eine Vereinfachung der Vermittlung von stellensuchenden Personen, welche bei der öffentlichen Arbeitsvermittlung bzw. bei den RAV gemeldet sind.



Berufe in der Gastronomie und der Hotellerie zählen zu den betroffenen Berufsgruppen.

Unter die Stellenmeldepflicht fallen per 1. Juli 2018 insbesondere die folgenden Tätigkeiten: Marketingplaner, PR-Fachleute, Fabrikmitarbeiter, Mitarbeitende der Gastronomie und der Hotellerie sowie verschiedene Berufe im Bauhauptgewerbe. Insgesamt sind 19 Berufsarten tangiert. Auf diese wiederum entfällt ein Viertel aller registrierten Arbeitslosen. Ab 1. Januar 2020 wird der Schwellenwert der Arbeitslosigkeit auf 5 Prozent gesenkt und somit zusätzliche Berufsgruppen umfassen. Es ist davon auszugehen, dass dann u.a. auch kaufmännische Berufe darunterfallen werden.

Auswirkungen auf ausländerrechtliche Melde- und Bewilligungsverfahren (Aufenthalts- und Arbeitsbewilligungen) hat

die Stellenmeldepflicht keine. Sie findet auch keine Anwendung bei Entsendungen.

Wie ist bei der Stellenmeldepflicht vorzugehen?

1. Prüfung der Stellenmeldepflicht

In einem ersten Schritt ist zu prüfen, ob die zu besetzende Stelle zu einer meldepflichtigen Berufsgruppe gehört. Bevor die entsprechende Stelle öffentlich inseriert werden darf, ist diese Abklärung vorzunehmen. Grundlage für die Zuordnung und Klassifizierung bildet die vom SECO publizierte Liste mit meldepflichtigen Berufsgruppen. Ist die vorgesehene Tätigkeit in der Liste aufgeführt, so besteht grundsätzlich eine Meldepflicht.

Komplexe Antwort auf eine einfache Frage

Unfall oder Krankheit?

Diese Frage lässt sich auf den ersten Blick einfach beantworten. Die Krux liegt im Detail und verlangt einige Sachkenntnis für die korrekte Antwort. Verschiedene Merkmale sind zu prüfen, wobei der Einzelfall jeweils individuell beurteilt wird. Die versicherungsrechtlichen Konsequenzen sind unterschiedlich, je nachdem, ob es sich um einen Unfall oder eine Krankheit handelt.

Von Beatrix Bock

Die Versicherungsleistungen sind bei Unfall und Krankheit unterschiedlich ausgestaltet, weshalb die Frage, ob es sich um einen Unfall oder eine Krankheit handelt, letztlich mit monetären Auswirkungen verbunden ist. Wird ein Fall als Unfall anerkannt, entfallen Selbstbehalte und Franchisen der Krankenversicherung, und der bessere Leistungskatalog der Unfallversicherung gelangt zur Anwendung. Die Merkmale eines Unfalles sind definiert, die allerdings genügend oft Unverständnis auslösen und Verunfallte ratlos zurücklassen. Können nicht alle Merkmale bejaht werden, liegt eine Krankheit vor.



Gebrochener Fuss: Nicht in allen Fällen ist die Unterscheidung so einfach.

RECHTLICHE GRUNDLAGEN

Die obligatorische Unfallversicherung gemäss UVG sowie die gesetzliche Krankenversicherung stützen sich bei den Definitionen von Unfall und Krankheit auf die Definitionen des Bundesgesetzes über den Allgemeinen Teil des Sozialversicherungsrechts (ATSG). Demnach sind für beide Sozialversicherungen die folgenden Definitionen anwendbar, und die Rechtsprechung dazu ist bindend:

Definition Krankheit

Krankheit ist jede Beeinträchtigung der körperlichen, geistigen oder psychischen Gesundheit, die nicht Folge eines Unfalles ist und die eine medizinische Untersuchung oder Behandlung erfordert oder eine Arbeitsunfähigkeit zur Folge hat (Art. 3 Abs. 1 ATSG).

Definition Unfall

Unfall ist die plötzliche, nicht beabsichtigte schädigende Einwirkung eines ungewöhnlichen äusseren Faktors auf den menschlichen Körper, die eine Beeinträchtigung der körperlichen, geistigen oder psychischen Gesundheit oder den Tod zur Folge hat (Art. 4 ATSG).

Bei Unfall sind demzufolge folgende Kriterien verbindlich:

Plötzlichkeit

Bei Plötzlichkeit ist zu beachten, dass es sich um einen raschen und einmaligen Vorgang handelt, der ein paar Sekunden oder Minuten dauert, wobei es keine definierte zeitliche Obergrenze gibt. Keine Plötzlichkeit liegt vor, wenn das Ereignis allmählich eingetreten ist, z.B. bei einem Sonnenbrand (ausser es handelt sich um einen Unfall und der Verunfallte lag in der Sonne).

Nicht beabsichtigt/unfreiwillig

Das Ereignis muss nicht beabsichtigt und unfreiwillig gewesen sein. Selbstmord gilt nicht als Unfall, da er absichtlich erfolgt, ausser der Versicherte war nicht in der Lage, sein Handeln abzuschätzen, und war damit nicht urteilsfähig.

Ungewöhnlichkeit

Das Ereignis resp. die Einwirkung muss ungewöhnlich sein. Die Ungewöhnlichkeit wird bejaht, wenn der äussere Faktor

nach einem objektiven Massstab nicht mehr im Rahmen des Alltäglichen des Verunfallten liegt, was für den jeweiligen Lebensbereich alltäglich und üblich ist.

Äusserer Faktor

Das Ereignis hat von ausserhalb des Körpers auf diesen eingewirkt. Ereignisse, welche eine innere Ursache haben, werden nicht als Unfall bezeichnet. Es gibt eine abschliessende Liste von Körperschädigungen, die ebenfalls als Unfall gelten.

Beeinträchtigung der körperlichen, geistigen oder psychischen Gesundheit oder Tod

Es muss ein adäquater Kausalzusammenhang zwischen dem Ereignis und der Gesundheitsschädigung bestehen.

Bei jedem Ereignis ist nun zu prüfen, ob die Kriterien kumulativ erfüllt sind. Wiederholte Streitigkeiten zwischen UVG-Versicherer und verunfallter Per-



Digitales Bewerber-Screening

Facebook und Co. sind tabu

Fast die Hälfte aller befragten Arbeitgeber suchen in Internet aktiv nach zusätzlichen Informationen über Bewerbenden – das ergab eine Umfrage von Careerplus. Rechtlich bewegen sich Unternehmen dabei auf einem schmalen Grat. Was ist heute erlaubt und was nicht?

Von Sabine Simmen

Beim digitalen Bewerber-Screening recherchieren Unternehmen zusätzliche Informationen zu potenziellen Mitarbeitenden in Internet. In Suchmaschinen oder sozialen Netzwerken lassen sich ohne grossen Aufwand private Informationen zu Familienverhältnissen, Freunden, Vorlieben sowie politischen oder religiösen Einstellungen finden. Solche Angaben finden sich weder in den Bewerbungsunterlagen, noch darf im Vorstellungsgespräch danach gefragt werden. Deshalb ist die Verlockung gross. Laut einer Umfrage von Careerplus recherchieren 43 Prozent aller befragten HR-Entscheidungsträger im Netz. Davon rund 80 Prozent via Google, rund 90 Prozent auf Xing oder LinkedIn und die Hälfte auf Facebook.

Doch ist das digitale Bewerber-Screening überhaupt rechtmässig? Auf Anfrage meint Thomas Geiser, Professor für Privat- und Handelsrecht an der Universität St. Gallen: «Meiner Meinung nach ist es zulässig, öffentliche Informationen, die im Internet zu finden sind, bei der Stellenbewerbung zu verwenden, sofern ihre Richtigkeit überprüft wurde.»

Rechtliche Grundlage

Das Gesetz formuliert es deutlich restriktiver. Die rechtliche Basis für die Beschaffung von Daten über Stellensuchende bilden das Obligationenrecht (OR) und das Datenschutzgesetz (DSG). Letzteres schützt die Persönlichkeit und setzt dem Sammeln von Daten enge Grenzen. Die wichtigsten Grundsätze finden sich in Art. 4, 1–4 DSG. So muss die Bearbeitung von Personendaten rechtmässig und verhältnismässig sein. Weiter muss die Beschaffung der Daten und insbesondere der Zweck der Beschaffung für die



Nur Wenige verzichten aus rechtlichen Gründen auf das aktive Suchen.

betroffene Person erkennbar sein. Nach Art. 8 DSG haben Bewerber zudem ein Recht auf Auskunft über die gesammelten Daten.

Das OR ergänzt die formalen Grenzen in Art. 328b durch inhaltliche: «Der Arbeitgeber darf Daten über den Arbeitnehmer nur bearbeiten, soweit sie dessen Eignung für das Arbeitsverhältnis betreffen oder zur Durchführung des Arbeitsvertrages erforderlich sind.» Kurz: Nach Familienverhältnissen, Freunden, Vorlieben sowie politischen oder religiösen Einstellungen, die nicht wesentlich die beruflichen Fähigkeiten mitbestimmen, darf der Arbeitgeber nicht suchen.

Richtlinien beim digitalen Bewerber-Screening

Im Spannungsfeld zwischen dem Informationsinteresse des Arbeitgebers und dem Anspruch auf den Schutz der Privatsphäre des Arbeitnehmers herrscht Interpretationsbedarf. Was ist erlaubt und was ist rechtlich heikel? Mit der Einhaltung folgender Richtlinien gehen Personalverantwortliche auf Nummer sicher.

1. Suchmaschinen und Personensuchdienste

Ein Unternehmen darf keine Nachforschungen via Internetsuchmaschinen oder Personensuchdienste vornehmen. Es handelt

Happy Meal – happy Mitarbeitende

«Talentförderung ist Teil der DNA»

Bereits zum neunten Mal in Folge ist McDonald's Schweiz vom Label «Great Place to Work» ausgezeichnet worden. Wir sprechen mit Anne-Françoise Balleys, Human Resources Director, über offene Feedbackkultur und die Karrierechancen beim Gastronomieriesen.

Interview geführt von Mathias Liechti



«Dank des grossen Engagements unserer Mitarbeitenden können wir unseren Gästen genuss- und freudvolle Momente bieten.»

Frau Balleys, dieses Jahr belegen Sie im Ranking der grossen Unternehmen (250 Mitarbeitende und mehr) von «Great Place to Work» den dritten Rang. Was bedeutet Ihnen die Auszeichnung?

Die Auszeichnung bedeutet uns natürlich ausgesprochen viel: Wir sind sehr stolz auf unsere Mitarbeitenden und freuen uns entsprechend sehr, dass sie gerne bei uns arbeiten – ob im Restaurant oder im Hauptsitz. Das positive Feedback an die Lizenznehmer und an die Führung von McDonald's Schweiz sowie zu den Arbeitsbedingungen inspiriert uns, unseren Mitarbeitenden weiterhin zuzuhören, ihr Feedback aufzunehmen und uns als Arbeitgeber täglich zu verbessern. Das ist unerlässlich, da wir mit unseren 7100 Mitarbeitenden Tag für Tag 275 000 Gäste bedienen. Unsere Teilnahme an «Great Place to Work» ist nebst zahlreichen HR-

Prozessen eine Massnahme, wertvolle Rückmeldungen unserer Mitarbeitenden zu erhalten.

Was machen Sie anders oder besser als andere?

McDonald's ist eine Firma, die unabhängig von Herkunft und Bildung die Fähigkeiten und Talente der Mitarbeitenden weitmöglichst fördert. Wir bieten ihnen ein breites Spektrum an unterschiedlichen Tätigkeiten – vom Crew- und Restaurantmanagement bis hin zu leitenden Positionen innerhalb unseres Unternehmens. Unsere Mitarbeitenden lieben zudem die Flexibilität unseres Arbeitszeitmodells, denn so lassen sich zum Beispiel Familie und Beruf optimal verbinden. Und sie haben bei uns die Chance, ihr Wissen zu erweitern und sich beruflich zu entwickeln. Ob man in seinem Job zufrieden ist, liegt aber oft auch am Team, in dem man arbeitet. Nebst

jedem einzelnen Mitarbeitenden, der gut mit den anderen Teammitgliedern zusammenarbeitet, haben die Führungskräfte eine verantwortungsvolle Aufgabe, die sie sehr sorgsam angehen. Viele unserer Führungspersonen stammen aus den eigenen Reihen und kennen die täglichen Herausforderungen aus eigener Erfahrung.

Worauf sind Sie in Ihrem Betrieb besonders stolz? Was zeichnet für Sie die Unternehmenskultur bei McDonald's aus?

Jeder bei uns ist ein Leader – ganz gleichgültig, in welcher Position er oder sie arbeitet. McDonald's setzt so auf Eigenverantwortung – den Gast immer im Fokus. Gleichzeitig arbeiten wir als Team zusammen: Wir sind stolz, dass Menschen mit unterschiedlichen Wurzeln aus 125 Ländern bei uns erfolgreich tätig sind. So übernehmen wir eine relevante Integrationsfunktion und

Künstliche Intelligenz

Sprache als Spiegel des Menschen

Bei der ersten Begegnung neigen Menschen dazu, ihr Gegenüber subjektiv zu beurteilen. Positive wie negative Persönlichkeitseigenschaften bleiben unerkannt. Künstliche Intelligenz analysiert Sprache und hilft, «High Potentials» oder betrügerischen Absichten zu erkennen.

Von *Stephan Siegfried*

Künstliche Intelligenz (KI) wird in vielen Bereichen des Alltags eingesetzt. Ohne dass wir es merken, bilden solche Lösungen einen wesentlichen Bestandteil in unserem Leben. Als zwei von unzähligen Beispielen seien die Gesichtserkennung zur Authentifizierung oder ein Chatbot für einfache Anliegen bei einem Callcenter genannt. Noch vor zehn Jahren wurden solche heute alltäglichen Anwendungsfälle verbreitet als abgedrehte Ideen von phantasierenden Nerds als unrealistisch eingestuft.

Welche Möglichkeiten eröffnen sich heute, mittels KI Persönlichkeitseigenschaften zu analysieren? Sind bei der Selektion und Entwicklung des Personals Systeme in der Lage, geforderte fachliche und soziale Kompetenzen automatisiert zu ermitteln und gezielt auszuwerten? Liefern solche Systeme darüber hinaus für die Compliance Informationen, um unredliche Absichten frühzeitig zu erkennen?

Ob Rekrutierung, Personalentwicklung oder Compliance: Die Sprache liefert ein Bild von Menschen

Vor über 200 Jahren stellte Friedrich von Schiller (1759–1805) fest: «Die Sprache ist der Spiegel einer Nation; wenn wir in diesen Spiegel schauen, so kommt uns ein grosses treffliches Bild von uns selbst daraus entgegen.» Heute wird der Analyse von Sprachmustern in der Diagnostik eine zentrale Rolle zugesprochen. Positive Eigenschaften, unerwünschtes dissoziales oder unredliches Verhalten lassen sich mithilfe von KI rasch und mit hoher Validität erkennen. Solche Systeme sind darüber hinaus beispielsweise auch in der Lage, bestehende psychische Störungen zu diagnostizieren oder bevorstehende vorherzusagen.

Während im angelsächsischen Raum Persönlichkeitseigenschaften aufgrund von Sprachmustern schon länger systematisch erforscht werden, ist das Thema im deutschen Sprachraum vergleichsweise neu.

Das deutsche Unternehmen PRECIRE erforscht seit 2012 zusammen mit einem wissenschaftlichen Beirat der Fachhochschule Aachen die Wirkung von Sprache mithilfe von KI. Die eingesetzte Technologie misst auf vier Ebenen verschiedene Parameter mittels Tausender von Messpunkten. Die von einem Individuum geäußerten Worte bilden die Grundlage von Mustern, welche verschiedenen Kategorien zugeordnet werden. Diese entfalten 27 verschiedene Wirkungsweisen, die Rückschlüsse zu Kompetenzen und zur Persönlichkeit liefern (siehe Abbildung 1).

Herkömmliche diagnostische Verfahren lassen sich je nach Konstellation in einer gewissen Weise beeinflussen. Der Psychoanalytiker Otto F. Kernberg hat auf diese Gefahr hingewiesen. Bei der Wahl einer neuen Führungskraft lassen sich viele vom oberflächlichen Eindruck

scheinbarer Anpassungsfähigkeit und charmanter Umgangsweisen beeinflussen. Geschickte Kandidaten vermögen Situationen augenblicklich zu ihren Gunsten einzuschätzen und beherrschen es, versteckte Konflikte kurzfristig zu klären. Ein damit einhergehender ungestümer Ehrgeiz und die Neigung, andere und vor allem sich selber unkritisch zu beurteilen, sind nicht unbedingt Merkmale einer guten Führungskraft. Es besteht die Gefahr, dass bei der Rekrutierung unerwünschte Eigenschaften unerkannt bleiben.

Mithilfe von KI automatisch ermittelte Ergebnisse sind objektiv und bleiben von manipulativen Aktivitäten von Kandidaten unbeeinflusst. Gerade die Sprache ist es, welche, in der zwischenmenschlichen Kommunikation rhetorisch richtig eingesetzt, den eigenen Vorteil ins Zentrum zu stellen vermag.

Der deutsche Philosoph, Psychotherapeut und Unternehmensberater Rupert Lay unterscheidet im Kontext von Ethik und Kommunikation vier verschiedene Formen der Manipulation. Diese sind zu differenzieren, bevor man darangeht,



Abbildung 1