

Hinweis: Die Nutzer(innen) dürfen die Inhalte nur zum Zwecke der wissenschaftlichen Forschung ansehen, drucken, kopieren, herunterladen, sowie für Text- und Datamining verwenden. Die Inhalte dürfen weder ganz noch teilweise wörtlich (wieder-)veröffentlicht oder für kommerzielle Zwecke verwendet werden. Die Nutzer(innen) müssen sicherstellen, dass die Urheberpersönlichkeitsrechte des Autors sowie gegebenenfalls bestehende Rechte Dritter an den Inhalten oder Teilen der Inhalte nicht verletzt werden.

Digitalisierung: HR muss in die Verantwortung

Dies ist das akzeptierte Manuskript (Author's Accepted Manuscript) des folgenden Beitrages: Eller, E., Dransfeld-Haase, I., Kersting, M. & Kramarsch, M. (2021). Digitalisierung: HR muss in die Verantwortung. Human Resource Manager, 06 / 2021, 84-85.

BPM und Ethikbeirat HR-Tech haben aus einer Befragung von Personalverantwortlichen zu modernen Technologien in HR aufschlussreiche Erkenntnisse ziehen können. Die Ergebnisse sind Bestätigung und Handlungsauftrag zugleich.

**Von Dr. Elke Eller, Inga Dransfeld-Haase, Prof. Dr. Martin Kersting,
Michael H. Kramarsch**

HR kann durch digitale Automatisierung und moderne Technologie wie Künstliche Intelligenz (KI) fairer, treffsicherer und kundenorientierter werden, Wettbewerbsvorteile sichern sowie noch stärker zur Wertschöpfung beitragen. Doch bevor HR zum „Next Digital Hero“ ausgerufen wird, sollte eines klar sein: HR-Tech beeinflusst potenziell das Leben von Mitarbeitenden wie Kandidat*innen, birgt bei unüberlegtem Einsatz u. a. Diskriminierungs-Risiken und unterliegt damit einer großen ethischen Verantwortung.

Der Ethikbeirat HR-Tech: Personalverantwortliche aufklären und befähigen

Vor diesem Hintergrund hat sich 2019 der Ethikbeirat HR-Tech gegründet (siehe <https://www.ethikbeirat-hrtech.de/>) – ein Gremium von Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Gewerkschaften, Unternehmen und Start-ups. Nach intensiver Diskussion und Veröffentlichung von zentralen Richtlinien für den ethisch verantwortungsvollen Einsatz von KI und modernen Technologien in HR im Jahr 2020 hat das Gremium gemeinsam mit dem BPM im Sommer 2021 eine Befragung von über 300 Personalverantwortlichen vorgenommen.

Die praxisorientierte Studie mit dem Titel „Zwischen Angst und Aufbruch – Moderne Technologien und KI im HR-Management“ wurde unter der wissenschaftlichen Leitung der Abteilung für psychologische Diagnostik an der Justus-Liebig-Universität Gießen durchgeführt. Ihre Erkenntnisse verraten viel über den Stand der Digitalisierung des Berufsfelds, über zentrale Einsatzbereiche von digitalen Technologien – sie geben jedoch auch zu denken.

Acht Anwendungsfelder von KI im Blickpunkt der Studie

Beleuchtet wurden acht Anwendungsfelder von KI und modernen HR-Technologien: Analyse von Lebensläufen, Optimierung von Stellenanzeigen, Chatbots als Ansprechpartner(in), Matching von Profilen, Erstellung eines Rankings, Vorschläge für Entwicklungsmaßnahmen, Analyse von Audio- und Video-Aufnahmen sowie Vorhersage der Kündigungsabsicht. Die vier zuerst genannten Technologien, die sich vornehmlich auf Bewerbende beziehen, sind bei rund 30 Prozent der Unternehmen implementiert, pilotiert oder in Planung.

Mit Blick auf den Nutzungsgrad führt die automatisierte Analyse von Lebensläufen, auch bekannt als CV Parsing

Illustration: Marcel Franke | www.typophobe.de

„Eine deutliche Mehrheit der Befragten ist der Ansicht, dass Richtlinien für den Einsatz von KI bzw. Automatisierung in der Personalarbeit benötigt werden.“

(flächendeckende Verbreitung 11 %), vor der Optimierung von Stellenanzeigen (7 %) sowie der Nutzung von Chatbots als Ansprechpartner(in) und dem Matching von Profilen (jeweils 5 %).

Demgegenüber haben die in letzter Zeit heftig diskutierte automatisierte Analyse von Audio- und Videoaufnahmen sowie die Vorhersage der Kündigungsabsicht über äußerst seltene Pilotierungen hinaus bisher noch nicht den Weg in die Organisationen gefunden.

HR muss Technologie-Kompetenz aufbauen und Verantwortung übernehmen

Einen beunruhigenden Befund liefert die Studie mit Blick auf die Qualitätskontrolle der eingesetzten Tools. Je nach Anwendung haben es die Organisationen in fast einem Drittel bis zur Hälfte der Fälle unterlassen, Tests mit organisationseigenen Daten durchzuführen.

Wer auf KI und moderne Technologien setzt, muss – den Richtlinien des Ethikbeirats zufolge – sicherstellen, dass die zugrundeliegenden Daten über eine hohe Qualität verfügen. Kontinuierliche Prüfungen auf systembedingte unsachgemäße Diskriminierungen sowie die Beurteilung der rechtskonformen und zweckmäßigen Nutzung einer KI-Lösung und der Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation sind ein unabdingbarer Arbeitsschritt beim Einsatz von modernen Technologien. Die Organisation, nicht der Anbieter der KI-Lösung, trägt die Verantwortung für HR-Entscheidungen und -Prozesse – egal ob sie offline, digital oder mit Hilfe KI-basierter Technologien ablaufen.

KI-Einsatz in HR: Orientierung anhand von Richtlinien gewünscht

Die Studie belegt, dass Personalverantwortliche sich Orientierung wünschen: Eine deutliche Mehrheit der Befragten ist der Ansicht, dass Richtlinien für den Einsatz von KI bzw. Automatisierung in der Personalarbeit benötigt werden. Die Vorgaben müssen der Befragung zufolge dabei nicht gesetzlicher Natur sein, auch Hilfestellungen von Fach-

gremien auf gesellschaftlicher bzw. wirtschaftlicher Ebene werden akzeptiert.

Derzeit gibt es zahlreiche Richtlinien, die Orientierung bei der Nutzung entsprechender Tools bieten – diese sind vielen der Befragten allerdings nicht bekannt. Die prominenteste Richtlinie in diesem Feld ist das Weißbuch der Europäischen Kommission zu KI, das gleichwohl 44 % der Befragten nicht kennen. Die weiteren bekannten Richtlinien sind die KI-Strategie der Bundesregierung und die vom Ethikbeirat HR-Tech erarbeiteten „Richtlinien für den verantwortungsvollen Einsatz von KI und digitalen Technologien in der Personalarbeit“ (siehe <https://www.ethikbeirat-hrtech.de/>).

Die an der Studie teilnehmenden HR-Professionals stellen den Richtlinien des Ethikbeirats HR-Tech ein erstklassiges Zeugnis aus – das gilt sowohl für die Inhalte, die konkrete Schärfe in der Formulierung wie auch deren Praktikabilität. Gefragt wurde dabei nicht nur, wie wichtig die Richtlinien sind, sondern auch, ob sich diese im Spannungsfeld zwischen Verbindlichkeit und Freiheit gut positionieren, ob die Richtlinien (viel) zu mild, genau richtig oder (viel) zu streng sind. In neun von zehn Fällen wurden die Richtlinien des Ethikbeirats von über 80 % der Befragten als „genau richtig“ eingestuft. Lediglich die Richtlinie, nach der keine Daten ohne Einwilligung der Betroffenen erhoben werden dürfen, fanden „nur“ 75 % „genau richtig“, 3 % als (viel) zu mild und 21 % als (viel) zu streng. Ein etwas kurioser Befund, da die Richtlinie lediglich die aktuelle Rechtslage wiedergibt.

Potenziale erkennen, bewerten und nutzen

Das Personalmanagement hat mit digitalen Tools wie KI die große Chance, Effizienzgewinne zu erzielen und die Personalarbeit zugleich individueller, treffsicherer und fairer zu gestalten. Allerdings ist hierzu noch ein gutes Stück Weg digitaler Grundlagenbildung und eine Sensibilisierung für die rechtlichen Voraussetzungen und ethischen Implikationen notwendig.



Dr. Elke Eller, Co-Chair des Ethikbeirats HR Tech,

BPM-Ehrenpräsidentin. **Inga Dransfeld-Haase**, Präsidentin des BPM, P&C Senior Partner DACH, BP Europe SE. **Prof. Dr. Martin**

Kersting, Gründungsmitglied des Ethikbeirats HR Tech, Professor für Psychologische Diagnostik, Universität Gießen.

Michael H. Kramarsch, Co-Chair des Ethikbeirats HR Tech, Managing Partner der hkp/// group