



# Ethische Leitplanken für KI

*Der Ethikbeirat HR Tech um Elke Eller (Tui AG), Michael Kramarsch (HKP Group) und Martin Kersting (Uni Gießen) hat den folgenden Originaltext als Entwurf vorgelegt und will damit die Meinungsbildung zum KI-Einsatz in HR vorantreiben. Feedback ist willkommen.*

## 1. Transparenter Zielsetzungsprozess

*Vor der Einführung einer KI-Lösung muss die Zielsetzung für die Nutzung geklärt werden. In diesem Prozess sollen alle relevanten Interessengruppen identifiziert und eingebunden werden.*

KI-Anwendungen im Unternehmen erfordern einen nachhaltigen, strategischen Planungsprozess. Ihr Zweck und Nutzen sowie mögliche Zielkonflikte sollen frühzeitig geklärt werden. Dass die betrieblichen Interessenvertreter\*innen möglichst frühzeitig vor Einführung zum „Ob“, dem Ziel der Nutzung und der Durchführung einer KI-Lösung beteiligt werden – oder wo das nicht möglich ist, auch direkt die Beschäftigten – ist eine Selbstverständlichkeit. Transparente Beteiligungs- und Mitbestimmungsprozesse sind insbeson-

dere bei der Nutzung von KI-Lösungen wichtig und stellen eine breite Akzeptanz sicher. Mit diesem Vorgehen soll bei der Einführung einer KI-Lösung auf partizipative Art und Weise eine Folgenabschätzung vorgenommen werden.

## 2. Fundierte Lösungen

*Wer KI-Lösungen anbietet oder nutzt, muss darauf achten, dass diese empirisch evaluiert sind und über eine theoretische Grundlage verfügen.*

Anbieter von KI-Lösungen zielen darauf ab, mit ihren Lösungen die bestehende Praxis zu verbessern. Organisationen, die vorhaben, eine KI-Lösung zu nutzen, sollen daher den Anbieter auffordern, die Angemessenheit und Güte der KI-Lösung empirisch zu evaluieren und auf theoretischen Grundlagen zu basieren. Als Refe-

renz, welche Informationen in welchem Umfang zu einer KI-Lösung vorliegen sollen, um ihre Güte beurteilen zu können, verweisen wir auf die Anforderungen an Verfahrenshinweise für messtheoretisch fundierte Fragebögen und Tests (DIN 33430, 2016, Anhänge A und B).

## 3. Menschen entscheiden

*Wer KI-Lösungen einsetzt, muss sicherstellen, dass die Handlungsträgerschaft der Menschen bei wichtigen Personalentscheidungen nicht eingeschränkt wird.*

Eine HR-Tech-Lösung kann als Arbeitsassistentz – zum Beispiel zur Informationsbeschaffung und Entscheidungsvorbereitung – eingesetzt werden. [...] Es muss jedoch sichergestellt werden, dass KI-Lösungen in Gesamtlösungen eingebunden sind, die letztverantwortlich von Menschen gesteuert werden. Das ungeprüfte Übernehmen von systemisch erstellten Entscheidungsvorschlägen stellt keine menschliche Entscheidung dar. Bei Entscheidungen, die eine Verarbeitung besonderer personenbezogener Daten (Art. 9, 10 und 22 DSGVO) erfordern oder Lebenswege von Menschen wesentlich beeinflussen (zum Beispiel Beförderungen) muss die Handlungsträgerschaft des Menschen gewährleistet sein. Dies betrifft insbesondere die Begründung und Beendigung von Beschäftigungsverhältnissen, die Personalentwicklung sowie die Personaldiagnostik. Es ist im Einzelfall zu definieren, wie eine tatsächliche Entscheidung durch Menschen sichergestellt oder überprüft werden kann.

## 4. Notwendiger Sachverstand

*Wer KI-Lösungen in seiner Organisation nutzt, muss diese in ihrer Logik verstehen und erklären können.*

Wer im Privaten Technologien einsetzt, muss diese nicht unbedingt verstehen. Es ist Privatsache, ob man sich damit beschäftigen will. Wenn eine Organisation KI-Lösungen nutzt, müssen diese KI-Lösungen in ihrer Gesamtheit verstanden werden. Organisationen müssen sich die erforderlichen Kompetenzen zu eigen machen, um die zugrundeliegende Technologie, das Prozessmodell sowie die zur Anwendung kommende Entscheidungslogik und die Auswirkungen auf die Arbeitsprozesse verstehen und erklären

zu können. Darüber hinaus müssen Organisationen sicherstellen, dass die Anwender\*innen von KI-Lösungen hinreichend qualifiziert sind, um eine zweckmäßige Nutzung sicherzustellen.

## 5. Haftung und Verantwortung

*Organisationen, die KI-Lösungen nutzen, sind für die Ergebnisse ihrer Nutzung verantwortlich.*

Arbeitgeber tragen gegenüber ihren Mitarbeiter\*innen eine besondere Fürsorgepflicht und stehen auch Bewerber\*innen gegenüber in der Verantwortung. Die Verantwortung für den diskriminierungsfreien und die Persönlichkeit respektierenden Einsatz von KI kann deshalb nicht auf Anbieter von Lösungen übertragen werden. Organisationen, die Entscheidungen oder Entscheidungsunterstützung auf KI-Lösungen übertragen, sollen sich im Klaren darüber sein, wer für welche Prozesse und Entscheidungen die Verantwortung und Haftung übernimmt. Vor der Nutzung einer KI-Lösung soll geklärt werden, ob der Prozess rechtlich zulässig ist und ob der Einsatz der KI-Lösung mit Schranken belegt werden muss.

## 6. Zweckbindung und Datenminimierung

*Wer personenbezogene Daten für KI-Lösungen nutzt, muss im Vorfeld definieren, für welche Zwecke diese verwendet werden, und sicherstellen, dass diese Daten nur zweckdienlich erhoben, gespeichert und genutzt werden.*

Organisationen haben eine besondere Verantwortung im Umgang mit personenbezogenen Daten, die in digitalisierten Unternehmensprozessen in wachsendem Umfang entstehen. Diese Daten dürfen nicht für personenbezogene Auswertungen zweckfremd werden. Den rechtlichen Rahmen dafür bildet die DSGVO. [...] Personenbezogene Daten, die für einen vorab definierten Zweck erhoben wurden, dürfen grundsätzlich nicht ohne erneute Einwilligung zu ihrer Nutzung für andere Zwecke verwendet werden. Ferner sollen nicht mehr Daten erhoben werden, als für den jeweiligen Zweck erforderlich. Organisationen können mit einer Pseudonymisierung und/oder Anonymisierung der Daten arbeiten, um

Daten unter Wahrung des Datenschutzes verwenden zu können. [...]

## 7. Informationspflicht

*Vor bzw. beim Einsatz einer KI-Lösung müssen die davon betroffenen Menschen über ihren Einsatz, ihren Zweck, ihre Logik und die erhobenen und verwendeten Datenarten informiert werden.*

Menschen müssen darüber informiert werden, dass sie mit einer KI-Lösung interagieren und/oder ihre personenbezogenen Daten von einer KI-Lösung verarbeitet werden. Die Information muss den Zweck und die Logik der KI-Lösung sowie eine vollständige Auflistung der verwendeten Datenarten beinhalten.

## 8. Achten der Subjektqualität

*Für die Nutzung in KI-Lösungen dürfen keine Daten erhoben und verwendet werden, welche der willentlichen Steuerung der Betroffenen grundsätzlich entzogen sind.*

Subjektqualität ist ein Pfeiler der Menschenwürde und Selbstbestimmung. Dieser Punkt ist wichtig, [...] lassen Sie uns deshalb ein Beispiel verwenden: Ein Lügendetektor produziert grundsätzlich valide Ergebnisse. Trotzdem wird dieses Verfahren in Deutschland nicht eingesetzt. Warum? Der Lügendetektor misst Parameter wie beispielsweise die elektrische Leitfähigkeit der Haut. Dabei werden Daten erhoben, die Menschen willentlich weder zur Verfügung stellen noch beeinflussen können. Wir wären in dieser Hinsicht analysiertes Objekt und kein wahrnehmendes und handelndes Subjekt. KI-Lösungen, die Daten erheben oder verwenden, welche die Subjektqualität des Menschen nicht beachten, sind für das Personalmanagement in Unternehmen grundsätzlich nicht einzusetzen.

## 9. Datenqualität und Diskriminierung

*Wer KI-Lösungen entwickelt oder nutzt, muss sicherstellen, dass die zugrundeliegenden Daten über eine hohe Qualität verfügen und systembedingte Diskriminierungen ausgeschlossen werden.*

Personalverantwortliche handeln im Bewusstsein, dass datenbasierte und/oder

automatisierte Entscheidungsprozesse nicht automatisch objektiv und fair sind. Historische Daten, die genutzt werden, um KI-Lösungen zu entwickeln und zu trainieren, sind von normativen Vorgaben zu unterscheiden. Bei personalpolitischen Entscheidungen spielen normative Vorgaben (zum Beispiel Quoten) eine wichtige Rolle. Die Auswertung, wer es in der Vergangenheit in eine Führungsposition geschafft hat, ist nicht die Antwort darauf, wer es in Zukunft schaffen sollte. Deshalb müssen Anbieter und Nutzer von KI-Lösungen dafür Sorge tragen, dass systembedingte Diskriminierungen vermieden werden. Je nach Anwendungszweck ist dafür eine Information über Trainingsdaten und Entscheidungskriterien sowie die proaktive Prüfung von Daten und Systemen auf Diskriminierung notwendig.

## 10. Stetige Überprüfung

*Wer KI-Lösungen nach den vorliegenden Richtlinien einführt, soll transparent sicherstellen, dass die Richtlinien auch bei der betrieblichen Umsetzung und der Weiterentwicklung beachtet werden.*

Die Nutzung einer KI-Lösung erfordert stetige Kontrolle. Nutzer von KI-Lösungen sind daher in der Pflicht, regelmäßig zu überprüfen, ob die Nutzung im Einklang mit den Richtlinien erfolgt und den festgelegten Zielsetzungen entspricht. Bei Abweichungen sind Anpassungen vorzunehmen. [...] Dies erfordert die Einrichtung geeigneter organisationsinterner Prozesse und Institutionen, wie zum Beispiel eine\*n Digital-Verantwortliche\*n, interdisziplinären KI-Beirat oder Digitalrat, sowie die Gewährleistung der Möglichkeit zur Kontaktaufnahme und Interventionsmöglichkeit mit geeigneten Ansprechpartner\*innen in allen Fällen, in denen KI-Lösungen genutzt werden. ■■■

---

Der ETHIKBEIRAT HR TECH ([www.ethikbeirat-hrtech.de](http://www.ethikbeirat-hrtech.de)) hat sich im Dezember 2018 gegründet und besteht aus Vertretern und Vertreterinnen aus Wissenschaft, Unternehmen und Startups. Reiner Straub, Herausgeber des Personalmagazins, ist Mitglied im Ethikbeirat und freut sich auf Ihre Meinungen zu den Richtlinien. Schreiben Sie uns an [redaktion@personalmagazin.de](mailto:redaktion@personalmagazin.de).