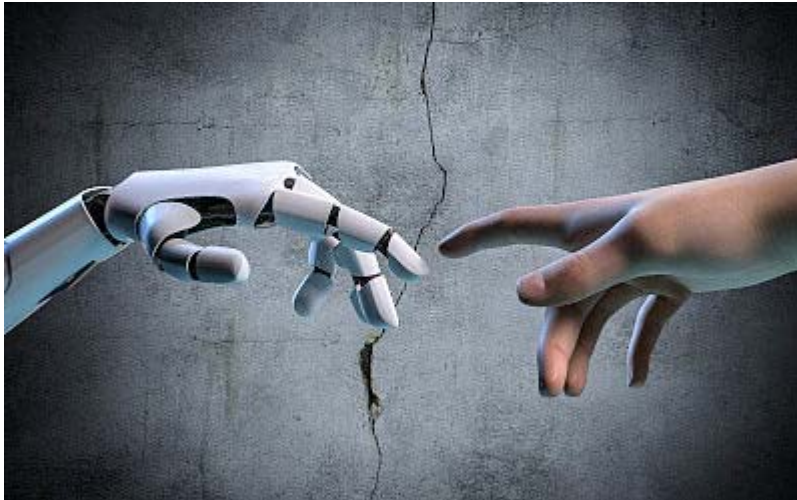


Vertrauen schaffen, Akzeptanz fördern

Petra Walther, Personalwirtschaft, 01.10.2019 / Beitrag, HR-Organisation, HR-Software

<https://www.personalwirtschaft.de/hr-organisation/artikel/akzeptanz-fuer-die-nutzung-intelligenter-systeme.html>



HR-Abteilungen sollten sich als entscheidender Wegbereiter der Digitalisierung in Organisationen verstehen.
Foto: © fotomek-stock.adobe.com

Die Nutzung intelligenter Systeme setzt Akzeptanz und Vertrauen bei den Stakeholdern voraus. Dazu müssen ihnen Personalierer die Gewissheit vermitteln, dass der Mensch weiter im Vordergrund steht.

Die Nutzung künstlicher Intelligenz (KI) zählt zu den Megatrends im Personalwesen. Doch der Einsatz ist – ähnlich wie in anderen Bereichen auch – umstritten. „Je stärker KI in HR-Prozesse eingebunden wird, desto wichtiger wird eine Auseinandersetzung mit ethischen Fragen rund um diese Technologie“, bringt der Bundesverband der Personalmanager (BPM) es bei seinen Handlungsfeldern für 2019 auf den Punkt. Folgende Fragen stehen für die relevanten Stakeholder wie Führungskräfte, Belegschaft, Betriebsrat und Compliance-Officer im Vordergrund: Wie wird sichergestellt, dass der Algorithmus nicht diskriminiert? Wieviel darf das Unternehmen über seine Mitarbeiter wissen? Wie gehen KI und Datenschutz zusammen?

Laut einer Umfrage des BPM in Zusammenarbeit mit dem Ethikbeirat HR Tech unter mehr als tausend Personalmanagern zeigt: Für mehr als ein Viertel der Befragten kommt Digital HR nicht in Frage. Knapp drei Viertel der Personalmanager beschäftigen sich bereits mit KI in der Personalarbeit, sind aber zum Großteil noch sehr zurückhaltend, was den Einsatz betrifft. Laut Michael H. Kramarsch, Gründer und Managing Partner der hkp/// group und Initiator des Ethikbeirats HR Tech sollten sich HR-Abteilungen jedoch wesentlich stärker als entscheidender Wegbereiter der Digitalisierung in Organisationen verstehen. Eine aktuelle Studie der HKP Group und der DHBW Duale Hochschule Baden-Württemberg zeige, dass digital fortschrittlich aufgestellte Personalabteilungen im gesamten Unternehmen ein hohes

Ansehen besitzen und auch als Treiber wahrgenommen werden. „Sie verfügen über die notwendigen digitalen Kompetenzen und pflegen ein gutes Miteinander mit Kolleginnen und Kollegen aus der IT. Dies unter anderem trägt dazu bei, dass sie größeres Vertrauen im Unternehmen genießen“, so Kramarsch.

Erklärbarkeit und Transparenz

Für den Fall, dass Personalabteilungen KI einsetzen wollen, formuliert der Ethikbeirat HR-Tech in seinen Richtlinien hohe Anforderungen an die Kompetenzen der Personaler. „Es reicht nicht, die Anwendungen nur bedienen zu können. Man sollte auch ihre Logik verstehen und erklären können – und somit genau wissen, was man tut“, sagt Kramarsch. „Erklärbarkeit und Transparenz sind unbedingt nötig, um Vertrauen zu erlangen“, schließt sich Prof. Dr. Sven Laumer vom Fachbereich Wirtschaftsinformatik an der Uni Erlangen-Nürnberg an. „Der Nutzer muss die Empfehlungen und Entscheidungen des eingesetzten Systems nachvollziehen können.“ Wichtig sei zudem, die Angaben der Maschine immer nur als Vorschläge zu betrachten und zu diskutieren. „Eine Personalauswahl-Entscheidung beispielsweise sollte nicht vom System getroffen werden“, sagt Laumer.

Wichtig für die Akzeptanz von intelligenter HR ist somit die Gewissheit, dass die nötige Kompetenz vorhanden ist, um die Systeme zu verstehen, zu steuern und auch ihren Einfluss zu beschränken. „Letztlich müssen die Mitarbeiter sich darauf verlassen können, dass die Personaler nicht alles unreflektiert einsetzen, was technologisch machbar ist und Mehrwert verspricht“, bringt es Kramarsch auf den Punkt.

Partizipation, erlebbarer Nutzen und Qualifizierung

Vertrauen muss man sich aber auch erarbeiten. Laut Prof. Martin Kersting, Professor für Psychologische Diagnostik an der Justus-Liebig-Universität Gießen, erfordert die Einführung neuer Technologien im Personalwesen ein durchdachtes und proaktiv gestaltetes Change Management. So müssten von Anfang an alle relevanten Interessensgruppen über das geplante Vorgehen informiert und so weit wie möglich eingebunden werden. Von besonderer Bedeutung hinsichtlich interner People Analytics ist laut Prof. Laumer dabei, den Betriebsrat frühzeitig zu involvieren und Nutzungs- und Anwendungsszenarien mit ihm zu diskutieren.

Information, Transparenz und Partizipation sind also wichtige Faktoren, damit intelligente Technik im Personalwesen Akzeptanz findet. Darüber stellt Kersting den erlebbaren Nutzen heraus. Es gehe dabei aber nicht nur darum, die Vorteile durch die neue Technologie zu verdeutlichen. „Die Akzeptanz hängt maßgeblich davon ab, wie weit die Bedürfnisse der von dem neuen System betroffenen Personen berücksichtigt werden“, sagt er. Dabei sei von Anfang an zu klären – und zu kommunizieren – wer für welche Prozesse und Entscheidungen die Verantwortung und Haftung übernimmt. Wichtig ist ihm auch die Qualifizierung: Personen, die mit der neuen Technik zu tun haben oder davon betroffen sind, müssten dazu befähigt werden, richtig mit ihr umzugehen und sie – zumindest in den Grundzügen – zu verstehen.

Nachweisliche Qualität

Wichtig ist zudem die nachweisliche Qualität der neuen Technik. „Bereits zu Beginn der Einführung sollten die Kennzahlen festgelegt und kommuniziert werden, die zur späteren Evaluation genutzt werden. Sofern Lösungen eingekauft werden, sollte man nur mit Anbietern zusammenarbeiten, die die Angemessenheit und Güte der angebotenen Lösung theoretisch nachvollziehbar begründen und die Ergebnisse empirischer Bewährungsstudien offenlegen“, so Kersting. Arbeite man mit Lösungen, die an Datensätzen trainiert wurden, sollten detaillierte Informationen über die Trainingsdatensätze zur Verfügung stehen. Ziel müsse sein, systembedingte Diskriminierungen auszuschließen.

Datenschutz und Menschlichkeit

Nicht zu vergessen: der Datenschutz. „Alle betroffenen Personen müssen darauf vertrauen können, dass die Datenschutzvorschriften (etwa DSGVO) eingehalten und Daten nur gesetzeskonform erhoben werden. Hierzu zählt insbesondere, dass Daten ausschließlich zweckdienlich erhoben, gespeichert und genutzt werden“, so Kersting. Die Kontrolle über die Daten, betont er außerdem, müsste beim Menschen liegen – und dies in zweierlei Hinsicht: Der Mensch muss souverän entscheiden können, welche Daten von ihm genutzt werden. Und relevante Entscheidungen über Menschen müssen – wie auch vom Gesetz vorgesehen – von Menschen getroffen werden.

Von: Petra Walther