

Chancen und Risiken von Künstlicher Intelligenz im Human Resources (HR) Bereich

Tania Walter-Güpner

Comenius University Bratislava | Department Strategy and Entrepreneurship

Abstract

Künstliche Intelligenz (KI) ist ein Treiber der Digitalen Transformation, auch im HR Bereich. Prägend sind dabei die zunehmenden technischen Möglichkeiten der KI-basierten Datenanalyse. Mit KI werden Computerprogramme oder Robotern („Bots“) bestückt, so dass diese eigenständig Problemstellungen in einem nicht eindeutigen Umfeld bearbeiten können. Intelligenz wird dabei mit Algorithmen simuliert. Algorithmen sind in der Lage, Daten zu analysieren und daraus Handlungsempfehlungen zu generieren.

KI im Kontext des HR Bereichs

Im Zuge der voranschreitenden Digitalisierung fallen auch im Personalbereich wachsende Mengen an Daten an. People Analytics beschreibt die zielgerichtete Nutzung von Daten und Datenanalysen bei der Entscheidungsfindung im Human Resources Management.¹

Einfache People Analytics ist die Abbildung des Ist-Zustands im Rahmen des „Personalcontrollings“. In der zweiten Stufe findet ein fortgeschrittenes People Analytics statt, der Suche nach Kausalzusammenhängen. Die dritte Stufe ist die Prädiktives People Analytics. Ziel dabei ist die Prognose von Ereignissen und Entwicklungen sowie die Folgeabschätzung. Enger gefasst ist es der Versuch, menschliches Verhalten im Unternehmenskontext vorherzusagen. Gerade diese dritte Stufe wird mit KI in Verbindung gebracht. Für die Algorithmen werden dabei zentrale Variablen und Determinanten für HR-relevante Effekte gesucht.

Die Einsatzgebiete für Prognosen in der Personalplanung und -steuerung sind vielfältig, z.B. Vergütung, Fluktuation, Absentismus, Mitarbeitermotivation und Arbeitszufriedenheit. Häufig wird KI im Personalbereich auch gerade mit dem Recruiting in Verbindung gebracht. Die spätere Job-Performance eines Kandidaten soll dabei prognostiziert werden. KI wird auch für die Informationsextraktion, also der gezielten Absuche nach semantischen Inhalten benutzt. Mit entsprechenden Algorithmen werden beispielsweise Lebensläufe in Datenbanken oder Social Media Profile gefiltert und mit Stellenprofilen abgeglichen.² Weitere KI-Anwendungen im Recruiting sind die

¹ Fischer, S., Häusling, A., Mühlbauer, D., Huff, J., Süß, J., Vetter, C., Bruckner, L., Werther, S. (2018). Implikationen von Arbeit 4.0 auf die Personalarbeit. In: Werther S., Bruckner L. (Hrsg.), Arbeit 4.0 aktiv gestalten (S. 87 – 161). Berlin, Heidelberg: Springer, S. 108.

² Strohmeier, S., Piazza, F., Neu, C. (2015). Trends der Human Resource Intelligence und Analytics. In: Strohmeier, S., Piazza, F. (Hrsg.), Human Resource Intelligence und Analytics (S. 339 – 367). Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 344.

Suche nach geeigneten Kommunikationskanälen und das Befüllen von klassischen Stellenanzeigen.

Die Chancen von KI im HR Bereich

Nutzenpotenziale von KI basierter People Analytics für das Unternehmen sind geringere Kosten, schnellere Entscheidungsprozesse, verbesserte Entscheidungsqualität, und eine als agiler und bedürfnisorientierter wahrgenommene HR Abteilung.³

Finanziell ist der Einsatz von KI-Tools attraktiv, weil es zu schnelleren und weniger fehleranfälligen Prozessen beitragen kann. Zur Analyse der heutigen Datenmengen ist der Mensch schlichtweg überfordert. Eine Automatisierung gerade von repetitiven Aufgaben in der Personalabteilung zumeist auch positiv aufgenommen. Weitere Faktoren sind der Preisverfall für Rechner- und Speicherkapazität und das Aufkommen von robusten KI-Tools.

KI kann ebenso zu einer verbesserten Entscheidungsqualität führen. Ein funktionierender Algorithmus ist objektiv. Studien hingegen kommen vielfach zu dem Ergebnis, dass Personalverantwortliche in ihren Entscheidungen nicht frei von Stereotypen sind, wengleich auch oft unbewusst.⁴ Neben den „klassischen“ kognitiven Verzerrungen bezüglich Rasse, Geschlecht oder Alter gibt es auch eher HR-spezifische wie beispielsweise ungerade Lebensläufe.⁵ Im Fall eines großen Konsumgüterherstellers wurde mit dem Einsatz von KI-Algorithmen im Recruiting die „Diversity“ der Bewerber in der engeren Auswahl signifikant gesteigert.⁶

Die mit KI-Methoden entwickelte Personalmaßnahmen haben das Potential, als bedürfnisorientiert wahrgenommen zu werden. Im Endeffekt können dadurch Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterorientierung steigen, was im Kontext von „Arbeit 4.0“ bedeutsam ist. Die empirische Forschung bestärkt, dass der Einsatz von strukturierter People Analytics mit einem höheren Unternehmenserfolg und einer höheren Produktivität einhergeht.⁷ Auch im Bereich des Recruitings sehen Bewerber und Personal den Einsatz von Algorithmen überwiegend positiv.⁸

Die Risiken von KI im HR Bereich

KI-Techniken in der HR bürgen allerdings auch Risiken. Algorithmen können nur so effektiv sein, wie die Annahmen, auf denen sie basieren.

³ Fischer et al. (2018), S. 121.

⁴ Zeit (2018). "Der Algorithmus diskriminiert nicht". Verfügbar unter: <http://www.zeit.de/arbeit/2018-01/roboter-recruiting-bewerbungsgespraech-computer-tim-weitzel-wirtschaftsinformatiker> [10.4.18].

⁵ Personalwirtschaft (2017). „Der Algorithmus ist nur so gut wie die Annahmen, auf denen er basiert“. Verfügbar unter: <https://www.personalwirtschaft.de/recruiting/artikel/der-algorithmus-ist-nur-so-gut-wie-die-annahmen-auf-den-er-basiert.html> [10.4.18].

⁶ CNBC (2018). Get ready, this year your next job interview may be with an A.I. robot. Verfügbar unter: <https://www.cnbc.com/2018/03/13/ai-job-recruiting-tools-offered-by-hirevue-mya-other-start-ups.html> [10.4.18].

⁷ Fischer et al. (2018), S. 121.

⁸ Dannhäuser, R. (2017). Trends im Recruiting. In: Dannhäuser, R. (Hrsg.) Praxishandbuch Social Media Recruiting (S. 1 - 40). Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 8 ff.

Ein Algorithmus kann wissentlich oder unwissentlich fehlerhaft programmiert sein, oder Vorurteile übernommen haben.⁹ Handlungsempfehlungen basierend auf einem fehlerbehafteten Algorithmus sind dann nicht aussagefähig oder sogar schädlich. Natürlich werden Menschen mehr oder weniger erfolgreich versuchen, eine KI zu überlisten. Mit steigender Komplexität werden Algorithmen auch intransparenter, was deren Validierung erschwert. In zusammenhängenden Systemen können sich zudem Fehler in einzelnen Komponenten gegenseitig verstärken.

Auch gesellschaftliche Vorbehalte stellen ein Risiko für das Unternehmen dar. Beim Einsatz von KI im HR Bereich werden Entscheidungen über Menschen von Maschinen initiiert. Dadurch kann das Unternehmen als gefühllos wahrgenommen werden, welches den Mensch zu einer Nummer degradiert.¹⁰ Es ist anzunehmen, dass dieser Effekt eintreten wird, wenn mit einem Algorithmus Kündigungen begründet werden. Vieles, was im realen sozialen Leben als positiv wahrgenommen wird, z.B. Humor, können Algorithmen zudem derzeit noch nicht geeignet bewerten.

Personendaten sind immer auch im Kontext des Datenschutzrechts zu sehen. Ein Mehr von gesammelten Personendaten steht grundsätzlich im Konflikt mit dem Gebot der Datenvermeidung und Datensparsamkeit nach § 3a des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG).¹¹ Die Wahrnehmung des „gläsernen“ Mitarbeiters oder Bewerbers wirkt tendenziell eher abschreckend auf die Betroffenen.

Ausblick

Die aufgezeigten Nutzenpotenziale von KI-Tools sind verlockend für das Personalmanagement und in-line mit der zunehmend datenorientierten Unternehmenssteuerung. KI wird deshalb in das Personalmanagement weiter Einzug nehmen. Personalmanager müssen KI-Werkzeuge dementsprechend verantwortungsbewusst steuern. Ein kritisches Hinterfragen der Algorithmen und der Eignung des Datenpools ist die Voraussetzung für deren sinnvollen Einsatz. Auch die Wissenschaft findet in diesem Bereich ein weites Forschungsfeld.

Autor: Tania Walter-Güpner

⁹ Zeit (2018).

¹⁰ Dannhäuser, R. (2017), S. 8 ff.

¹¹ Gola, P. (2015). HR Intelligence und Analytics – Datenschutzrechtliche Grenzziehungen. In: Strohmeier, S., Piazza, F. (Hrsg.), Human Resource Intelligence und Analytics (S. 127-158). Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 136 ff.

Literaturverzeichnis

- CNBC (2018). Get ready, this year your next job interview may be with an A.I. robot. Verfügbar unter: <https://www.cnbc.com/2018/03/13/ai-job-recruiting-tools-offered-by-hirevue-mya-other-start-ups.html> [10.4.18].
- DANNHÄUSER, R. (2017). Trends im Recruiting. In: Dannhäuser, R. (Hrsg.) Praxishandbuch Social Media Recruiting (S. 1 - 40). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- FISCHER, S., HÄUSLING, A., MÜHLBAUER, D., HUFF, J., SÜß, J., VETTER, C., BRUCKNER, L., WERTHER, S. (2018). Implikationen von Arbeit 4.0 auf die Personalarbeit. In: Werther S., Bruckner L. (Hrsg.), Arbeit 4.0 aktiv gestalten (S. 87 – 161). Berlin, Heidelberg: Springer.
- GOLA, P. (2015). HR Intelligence und Analytics – Datenschutzrechtliche Grenzziehungen. In: Strohmeier, S., Piazza, F. (Hrsg.), Human Resource Intelligence und Analytics (S. 127-158). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- PERSONALWIRTSCHAFT (2017). „Der Algorithmus ist nur so gut wie die Annahmen, auf denen er basiert“. Verfügbar unter: <https://www.personalwirtschaft.de/recruiting/artikel/der-algorithmus-ist-nur-so-gut-wie-die-annahmen-auf-denen-er-basiert.html> [10.4.18].
- STROHMEIER, S., PIAZZA, F., NEU, C. (2015). Trends der Human Resource Intelligence und Analytics. In: Strohmeier, S., Piazza, F. (Hrsg.), Human Resource Intelligence und Analytics (S. 339 – 367). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- ZEIT (2018). "Der Algorithmus diskriminiert nicht". Verfügbar unter: <http://www.zeit.de/arbeit/2018-01/roboter-recruiting-bewerbungsgespraech-computer-tim-weitzel-wirtschaftsinformatiker> [10.4.18].

Biographie des Autors

Tania Walter-Güpner studierte an der Technischen Universität München Forstwissenschaften mit Schwerpunkt Internationale Holzwirtschaft, Forstbetriebssteuerung, Geographische Informationssysteme (Abschluss Diplom-Ingenieur Univ.) und absolvierte zuvor das Studium der Forstwirtschaft/Forest Engineering an der Hochschule Weihenstephan (Abschluss Diplom-Ingenieur FH). Nach zwölf Jahren im internationalen Forschungs- und Innovationsmanagement begleitet Tania Walter-Güpner aktuell als Geschäftsführerin der Güpner Beratung GmbH Unternehmen in Prozessen der digitalen Transformation.