

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ IN DER PERSONALBESCHAFFUNG

Chancen, Herausforderungen
und Handlungsempfehlungen

*Prof. Dr. Swetlana Franken
Lotte Prädikow
Nina Mauritz*

**WORKING
PAPER #1**



ÜBER DAS KOMPETENZZENTRUM ARBEITSWELT.PLUS

Wie wird Künstliche Intelligenz unser Arbeiten verändern? Wie gelingt es, Veränderungen der Arbeitswelt gemeinsam zu gestalten? Und wie können Beschäftigte auf den Wandel eigentlich vorbereitet werden? Antworten auf diese Fragen liefern wir als Kompetenzzentrum Arbeitswelt.Plus.

Unserem gemeinsamen Leitmotiv **Mensch. Industrie. Morgen.** entsprechend entwickeln Hochschulen und Unternehmen aus OstWestfalenLippe im Kompetenzzentrum gemeinsam mit der IG Metall Ansätze für die Einführung von Künstlicher Intelligenz in der Arbeitswelt, beispielsweise im Hinblick auf die Arbeitsplatzgestaltung und die Qualifizierung von Mitarbeiter:innen.

ÜBER DIE WORKING-PAPER-REIHE

Damit die Ausprägung der künftigen Arbeitswelt nicht allein technologisch geprägt wird, braucht es eine **ganzheitliche Gestaltung**. Deshalb führt das Kompetenzzentrum Arbeitswelt.Plus Erkenntnisse der Arbeitsforschung im Kontext von KI-Anwendungen zusammen und entwickelt daraus passende Lösungen für mittelständische Unternehmen.

Mit dieser **Working-Paper-Reihe** geben wir Einblicke in die laufende Forschung der Wissenschaftler:innen des Kompetenzzentrums und möchten gleichzeitig einen Beitrag zur Diskussion rund um aktuelle Themen aus den Feldern Künstliche Intelligenz und Arbeitsforschung leisten.

ÜBER DIE AUTOR:INNEN



Prof. Dr. Swetlana Franken

hat Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften studiert, über Innovationsmanagement promoviert und ist seit 2008 als Professorin für BWL, insbesondere Personalmanagement an der FH Bielefeld tätig. Sie leitet die Denkfabrik Digitalisierte Arbeitswelt, die mehrere Forschungs- und Praxisprojekte auf den Gebieten Gender und Diversity Management, Innovationskompetenz sowie Industrie 4.0 und ihre Auswirkungen auf die Arbeitswelt durchführt.



Lotte Prädikow

hat Wirtschaftspsychologie (B.Sc.) sowie Personalmanagement & Organisation (M.A.) studiert und beschäftigt sich seit 2016 als wissenschaftliche Mitarbeiterin der Denkfabrik Digitalisierte Arbeitswelt an der FH Bielefeld im Kontext verschiedener Projekte mit den Auswirkungen der Digitalisierung und damit einhergehenden arbeitswissenschaftlichen Gestaltungsfragen.



Nina Mauritz

studierte Wirtschaftspsychologie (B.Sc.) und Betriebswirtschaftslehre (M.A.) und ist seit 2015 wissenschaftliche Mitarbeiterin in unterschiedlichen Forschungsprojekten der Denkfabrik Digitalisierte Arbeitswelt an der FH Bielefeld. Zudem lehrte und lehrt sie an der FH Bielefeld und HSPV NRW. Ihre Forschungsschwerpunkte umfassen die Bereiche der Industrie 4.0, Kompetenzentwicklung und Künstlichen Intelligenz.

ABSTRACT

Künstliche Intelligenz (KI) erhält Einzug in immer mehr Unternehmensbereiche und es ist davon auszugehen, dass die Nutzung intelligenter Algorithmen und KI-Methoden auch die Arbeit im HR-Bereich stark verändern wird. Dabei ergeben sich aus den bereits existierenden digitalen Systemen im Personalwesen viele Anknüpfungspunkte für den Einsatz intelligenter, algorithmischer Systeme, insbesondere im Prozess der Personalbeschaffung. Dennoch sind solche KI-Anwendungen in der Unternehmenspraxis noch nicht sehr weit verbreitet. Das vorliegende Paper möchte Unternehmen dabei unterstützen, folgende Fragen für sich zu beantworten:

1. Wo ergeben sich Anwendungsmöglichkeiten für den Einsatz von KI entlang des Personalbeschaffungsprozesses?
2. Welche Chancen und Herausforderungen ergeben sich durch den Einsatz von KI, sowohl aus Sicht des Unternehmens als auch aus Sicht der Bewerber:innen?
3. Welche Handlungs- und Gestaltungsbedarfe ergeben sich für Unternehmen, wenn sie KI-Anwendungen implementieren wollen?

KI-Technologien bieten vielfältige Möglichkeiten, einzelne Prozessschritte der Personalbeschaffung zu verbessern, etwa durch Nutzung intelligenter Algorithmen zur Prognose von Bedarfen für die Personalplanung, Optimierung von Stellenanzeigen, Chatbots als Ansprechpartner, Technologien für das Matching von Kandidat:innen und Job-Profilen sowie KI-basierte Audio- und Videoanalysen in Auswahlverfahren.

Aus der **Sicht der Unternehmen** bietet der Einsatz von KI eine Reihe Vorteile, etwa einer höheren Standardisierung der Personalauswahl und damit einhergehend auch eine höhere Qualität der Prozesse. Demgegenüber bestehen die Herausforderungen für den erfolgreichen Einsatz darin, Quantität und Qualität der Daten für das Training der KI-Modelle zu gewährleisten, Akzeptanz und Nachvollziehbarkeit sicherzustellen, (datenschutz-)rechtliche Anforderungen zu erfüllen sowie technologische Kompetenz im HR-Bereich aufzubauen.

Auch **Bewerber:innen** können durch den Einsatz von KI profitieren. Die Vorteile werden allerdings für spezifische Zwecke und relativ am Anfang des Bewerbungsprozess gesehen. In Auswahl- und finalen Entscheidungsprozessen überwiegen jedoch die Bedenken der Kandidat:innen, etwa was Fairness und Nachvollziehbarkeit der Entscheidungslogik betrifft.

Ausgehend von den Chancen und Herausforderungen auf beiden Seiten lassen sich Handlungsempfehlungen für die Einführung von KI-Technologien verschiedenen Dimensionen zuordnen. Aus **soziotechnischer Perspektive** findet KI-Einsatz immer im Zusammenspiel mit den Ebenen Mensch und Organisation statt. Für Unternehmen bedeutet das, organisatorische Vorkehrungen zu treffen, menschliche Bedürfnisse zu berücksichtigen und den rechtlichen Rahmen zu beachten. Auf **organisatorischer Ebene** geht es darum, unternehmensspezifische Anwendungsfälle zu definieren, Ziele und Anforderungen festzulegen sowie erforderliche Kompetenzen aufzubauen und eine ausreichende Datenbasis zu schaffen. Auf **menschlicher Ebene** gilt es, Beschäftigte aktiv einzubinden sowie Beteiligungs- und Mitbestimmungsprozesse zu gestalten. In rechtlicher Hinsicht sind Maßnahmen zu ergreifen, um gesetzlichen Anforderungen zu genügen, die sich aus dem Arbeits- und Datenschutzrecht ergeben.

Dieses Working Paper möchte einen Beitrag leisten, Unternehmen dabei zu unterstützen, Potenziale zu erkennen, Chancen und Herausforderungen zu berücksichtigen, Handlungsfelder zu identifizieren und geeignete Maßnahmen zu ergreifen. Nur unter der Voraussetzung einer menschengerechten Entwicklung und Implementierung von KI-Anwendungen, die im Rahmen einer partizipativen Gestaltung im Unternehmen stattfinden sollte, wird die KI-Technologie ihre Vorteile für Menschen und Unternehmen entfalten und zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen.

1 Einleitung

Digitale Technologien haben seit längerem Einzug ins Personalwesen gehalten und können die Mitarbeitenden der Personalabteilungen bei vielen Aufgaben unterstützen. Als Folge der Digitalisierung entsteht entlang der gesamten Wertschöpfungskette des Personalmanagements eine Fülle an neuen Daten, die für die Optimierung der Personalprozesse, insbesondere mithilfe von intelligenten Algorithmen, eingesetzt werden können (vgl. Moser et al. 2021, S. 23). Gleichzeitig hat die Nachfrage nach neuen Mitarbeitenden in nahezu allen Bereichen von Wirtschaft und Verwaltung stark zugenommen und den Wettbewerb um die besten Talente verschärft (vgl. Böhm, Linnyk, Jäger & Teetz, 2021, S.196). Vor diesem Hintergrund gewinnt der Einsatz der Künstlichen Intelligenz bei der Personalbeschaffung an Bedeutung.

Für Unternehmen ist die Besetzung kritischer Stellen und damit die Akquise und langfristige Bindung gutqualifizierter Beschäftigter wettbewerbsrelevant. Nicht mehr das Werben für vakante Stellen, sondern vielmehr das proaktive Finden und Binden geeigneter Kandidat:innen sind zur Kernaufgabe der Personalbeschaffung geworden. Die Gestaltung effizienter und zielführender Rekrutierungsprozesse und Bereitstellung entsprechender HR-Produkte und -Dienstleistungen zur aktiven Ansprache, Auswahl und Einstellung passender Kandidat:innen sind ein wesentlicher und erfolgsentscheidender Faktor und weisen dem Personalmanagement eine unternehmensstrategische Rolle zu. Fortschreitende Digitalisierung und neue Technologien bieten erweiterte und neue Möglichkeiten, diese Aufgaben und Prozesse optimal zu gestalten und umzusetzen. In diesem Zusammenhang rücken insbesondere Anwendungen, die auf Künstlicher Intelligenz (KI) basieren, in den Fokus der Aufmerksamkeit (vgl. Moser et al. 2021, S. 24; Peters, 2020, S. 2).

Das **Ziel** dieses Working Paper ist es, Unternehmen fundierte Gestaltungsmöglichkeiten und Handlungsempfehlungen aufzuzeigen, um die Implementierung von menschengerechten, vertrauenswürdigen KI-Anwendungen in der Personalbeschaffung zu unterstützen. Dies geschieht durch das strukturierte Aufzeigen von Möglichkeiten für den Einsatz von KI, der Analyse von Chancen und Herausforderungen sowie dem Ableiten praktischer Handlungsempfehlungen für verschiedene Gestaltungsdimensionen in Unternehmen. Diese Empfehlungen sollen Unternehmen dabei unterstützen, die erforderlichen Rahmenbedingungen zu gestalten, Akzeptanz auf Seiten der Bewerber:innen und HR-Beschäftigten zu schaffen sowie den arbeits- und datenschutzrechtlichen Anforderungen gerecht zu werden.

2 Begriffsverständnis und Potenzial von Künstlicher Intelligenz

2.1 Künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen

Im allgemeinen Verständnis wird KI, als Teilgebiet der Informatik, als Oberbegriff für IT-Technologien verwendet, die sich damit befassen, wie eine Maschine zu menschlichem Verhalten in Form von Denken, Entscheiden und Handeln befähigt werden kann (vgl. Lochner & Olde Anders, 2020, S. 41). Zentrales Merkmal moderner KI-Systeme ist ihre Lernfähigkeit. Dies ermöglicht es ihnen, sich neuen Situationen anzupassen, bisher unbekannte Informationen und Daten zu verarbeiten und für veränderte Aufgaben neue Lösungen eigenständig zu entwickeln. Intelligente Systeme unterscheiden sich damit von regelbasierten Systemen, die bei jeder Veränderung der Aufgabenstellung neu programmiert werden müssen (vgl. Seifert et al, 2018, S.8). Eine der relevantesten KI-Technologien in diesem Zusammenhang ist das maschinelle Lernen. Hierzu zählen verschiedene Methoden bzw. Algorithmen, die verwendet werden, um Muster in Datensätzen zu erkennen, um daraus Wissen zu generieren, welches für Vorhersagen genutzt werden kann (vgl. Gärtner, 2020, S. 22).

2.2 Potenziale von KI im Personalbereich

Der Einsatz von KI hat großes Potenzial im Personalbereich, da ein Großteil der Prozesse bereits in digitaler Form stattfindet (vgl. Verhoeven, 2020, S. 114.). Eine Studie der perbit Software GmbH aus dem Jahr 2020 zeigt allerdings, dass KI-Anwendungen im Personalbereich noch nicht weit verbreitet sind. Lediglich 24 Prozent der Unternehmen berücksichtigen KI in ihren HR-Digitalisierungsprojekten. Die höchste Akzeptanz haben KI-Elemente im Recruiting (Suche und Bewertung von Bewerber:innen mit 86% Zustimmung) (s. Abbildung 1).

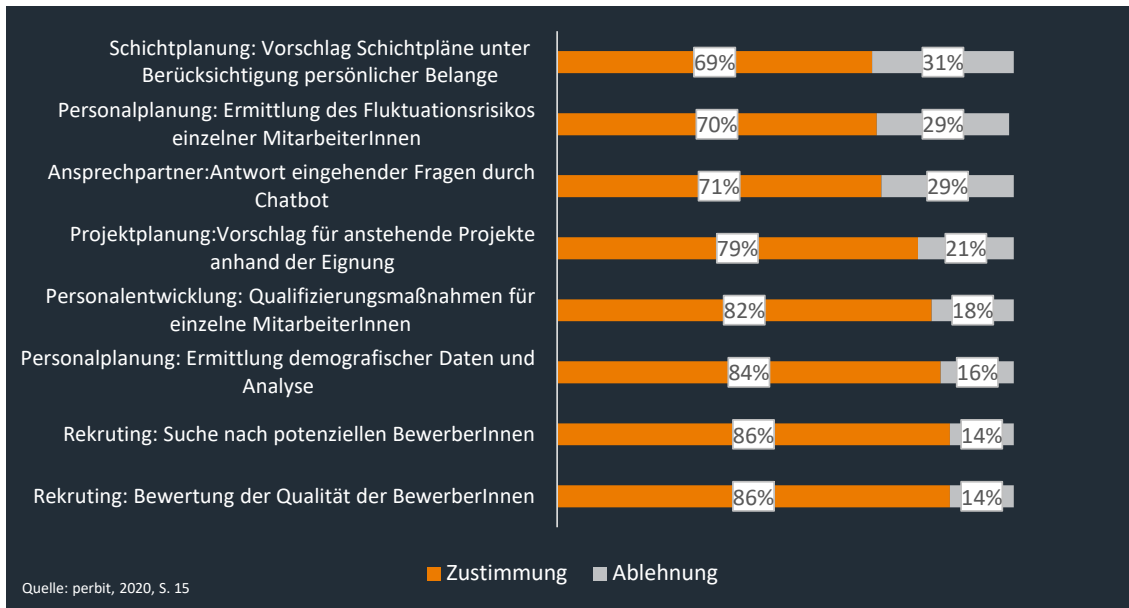


Abbildung 1: Attraktive KI-Elemente für den Personalbereich (Eigene Darstellung in Anlehnung an perbit, 2020, S. 15)

Als eine der zentralen Ursachen für den bis jetzt geringen Einsatz von KI-Anwendungen im HR-Bereich und speziell in der Personalbeschaffung in den deutschen Unternehmen sind die mangelnden Kompetenzen der Personalmitarbeitenden. Gefragt sind HR-Data Scientists, die alle drei Kompetenzfelder – IT, Statistik und HR abdecken (vgl. Moser et al. 2021, S. 25). Auch eine Studie in der DACH-Region belegt, dass das Berufsprofil sich in Zukunft verändern wird, indem die analytischen Fähigkeiten stärker denn je gefragt werden (vgl. Wirges 2021, S. 226).

Auch wenn in vielen Aspekten beim Thema KI derzeit noch Unklarheiten bestehen und die erforderlichen Spezialist:innen rar sind, ist davon auszugehen, dass die Nutzung intelligenter Algorithmen und KI-Methoden die Personalarbeit stark verändern wird. Dabei ergeben sich aus den existierenden digitalen Systemen im Personalwesen optimale Anknüpfungspunkte für KI-Anwendungen (vgl. Verhoeven, 2020, S. 114.).

Im Folgenden werden ausgewählte Anwendungsfälle für die einzelnen Prozessschritte der Personalbeschaffung aufgezeigt, für die es bereits Lösungen und Anbieter auf dem Markt gibt. Anschließend werden Chancen und Herausforderungen sowohl auf Unternehmens- als auch auf Seiten der Bewerber:innen skizziert und erläutert.

3 Einsatzfelder von KI-basierten Anwendungen im Personalbeschaffungsprozess

Die Integration von prädiktiv-arbeitenden Algorithmen, maschinellem Lernen sowie Sprachanalyse als Bestandteil innovativer, KI-basierter Softwaresysteme können Unternehmen bei der zielgerichteten Suche und Auswahl geeigneter Kandidat:innen unterstützen und die Qualität und Effizienz des gesamten Personalbeschaffungsprozesses verbessern (vgl. Peters, 2020, S. 2 f.). Der Personalbeschaffungsprozess, wie in Abbildung 2 dargestellt, beginnt mit der Personalbedarfsplanung und umfasst das Recruiting mit den Prozessschritten Ausschreibung, Ansprache, Vorauswahl, Auswahl und Vertragserstellung bis hin zur Personaleinführung (Onboarding) (vgl. Ullah/Witt, 2018, S. 85 ff.). Für jeden dieser Prozessschritte können KI-Lösungen zum Einsatz kommen.



Abbildung 2: Personalbeschaffungsprozess (Eigene Darstellung in Anlehnung an Ullah/Witt, 2018, S. 85 ff)

3.1 Personalbedarfsplanung

Eine solide Planung ist im zunehmend komplexen und dynamischen Marktumfeld ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Durch die strategische Personalplanung lassen sich künftige qualitative und quantitative Personalbedarfe aufdecken. Da die Digitalisierung zu einer Veränderung der Marktbedingungen, Geschäftsmodelle und -prozesse führt, werden in Zukunft andere Kompetenzen und Jobprofile gefragt sein. Zwar gewinnt die strategische Personalplanung dementsprechend an Relevanz, jedoch macht die sogenannte VUKA-Umwelt verlässliche Prognosen des Personalbedarfs immer schwieriger. Das Akronym VUKA beschreibt eine Umwelt die durch zunehmende Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität gekennzeichnet ist (vgl. Aulinger, 2016, S.2). Um den Anforderungen einer agilen Personalplanung gerecht zu werden gewinnt das Thema People Analytics zunehmend an Bedeutung. Bei People Analytics geht es um die Analyse immer umfangreicherer mitarbeiterbezogener Daten (Big Data) durch stetig umfassendere Datenanalysemöglichkeiten (Advanced Analytics) (vgl. Haufe Online Redaktion, 2019). Hierfür ist der Einsatz einer digitalen Planungssoftware sinnvoll, welche automatisiert auf Personal- und Arbeitsmarktdaten zugreifen kann. Auf Basis dieser Daten können Personalüber- bzw. -unterdeckung in verschiedenen Jobfamilien und in Bezug auf verschiedene Entwicklungsszenarien (z.B. Marktnachfrage, Technologieentwicklung)

berechnet und visualisiert werden. Idealerweise werden dabei über ausgefeilte People-Analytics-Funktionalitäten adäquate Gegenmaßnahmen vorgeschlagen (vgl. Petry, 2021, S.18). Die Kombination aus vielfältigen Daten (extern und intern) und intelligenter Algorithmen bietet Personalplaner:innen so die Möglichkeit quantifizierte Vorhersagen über die benötigte Anzahl der Beschäftigten zu erstellen und Trends zu identifizieren. Bei der Einschätzung zukünftiger Entwicklungen lässt sich die Prognosegüte erhöhen, wenn neben quantitativen Daten auch Qualifikationen und Kompetenzen oder Motivation und Potenzial als qualitative Daten beachtet werden. Voraussetzung hierfür ist, dass interne Skill-Datenbanken gut gepflegt und an das HR-Kernsystem angebunden sind, damit sie bei der strategischen Personalplanung genutzt werden können (vgl. Gärtner, 2020, S. 91). Über die Personalplanung hinaus ergeben sich im Rahmen des Rekrutierungsprozesses eine Vielzahl weiterer Einsatzmöglichkeiten für KI-Anwendungen, die dazu beitragen, Schnelligkeit, aber auch Qualität und Genauigkeit in den einzelnen Prozessschritten zu verbessern (vgl. Petry, 2021, S.18).

3.2 Ausschreibung

Der Rekrutierungsprozess beginnt regelmäßig mit dem Entstehen einer Vakanz und der Formulierung sowie anschließenden Veröffentlichung der Stellenausschreibung für die offene Position. Bei der Optimierung der Stellenanzeige kann das Unternehmen durch das sogenannte Augmented Writing unterstützt werden. Solche Systeme analysieren den bestehenden Text und bieten Formulierungsvorschlägen an, um die Qualität und damit Erfolgsaussichten des Ausschreibungstextes zu verbessern. Grundsätzlich fungieren solche KI-basierten Augmented-Writing-Systeme als Entscheidungshilfe und die Anwender:innen entscheiden selbst, welche Vorschläge übernommen werden. Auf Grundlage einer datengestützten und fundierten Analyse des Ausschreibungstextes kann KI darüber hinaus auch prognostizieren, wie hoch die Erfolgswahrscheinlichkeit der Stellenanzeige ist (vgl. Jäger & Teetz, 2021, S. 274 ff).

3.3 Ansprache und Suche

Die Veröffentlichung der Stellenanzeige und die damit verbundene Auswahl passender Kanäle im Rahmen der Bewerber:innenansprache kann mithilfe des sogenannten Programmatic Job Advertising optimiert werden, worunter die vollautomatisierte Erstellung und Umsetzung von Anzeigenkampagnen zu verstehen ist (vgl. Gärtner, 2020, S.81f). Dabei unterstützen lernende Algorithmen nicht nur bei der Identifizierung der am besten passenden Jobplattform oder Social-Media-Kanal für eine bestimmte, zielgruppenspezifische Stellenanzeige, sondern auch dabei die Auswahl und Ausspielung

datenbasiert und automatisiert fortlaufend zu optimieren (vgl. Petry, 2021, S. 18).

Viele weitere KI-Anwendungen basieren auf dem Prinzip des Matching. Hierbei werden die Anforderungen der Stellenanzeige mit dem Profil des:der Kandidat:innen abgeglichen. Auf Basis dieses Matchings können dann dem Unternehmen passende Kandidat:innen für ihre Stellen vorgeschlagen werden oder bei umgekehrter Suchrichtung Kandidaten passende Stellenanzeigen empfohlen werden, die zu ihrem Profil passen (sogenannte Talent- bzw. Job-Rec recommender-Systeme). Ebenfalls auf dem Matching basierend können Unternehmen mithilfe von intelligenten Sourcing Tools nach passenden Profilen von Kandidat:innen suchen. Hierfür existiert eine Vielzahl von Algorithmen. Entscheidend für intelligentes Matching ist jedoch, dass diese Algorithmen nicht nur Wörter vergleichen, sondern in der Lage sind, Textbedeutungen und -strukturen zu erkennen und Texte zu interpretieren (vgl. Gärtner, 2020, S. 67f). Fragen von Bewerber:innen können statt von einem menschlichen Recruiter von einem Chatbot beantwortet werden. Im Unterschied zu regelbasierten Dialogsystemen, sind Chatbots, die auf KI basieren, lernfähig und in der Lage, Nutzerprofile zu erarbeiten und darauf aufbauend Antworten zu personalisieren (vgl. Schikora, Galster & Högerl, 2020, S. 273).

3.4 Vorauswahl

Im Bereich der Vorauswahl gibt es bereits zahlreiche Anwendungsmöglichkeiten für KI. Bereits weit verbreitet ist das CV-Parsing. Dabei werden die wesentlichen Informationen aus einem in digitaler Form vorliegenden Lebenslauf, wie z.B. Name, Adresse und berufliche Laufbahn extrahiert und in die Bewerberdatenbank übertragen (vgl. Petry, 2019, S. 28). Parsing-Systeme sind demnach in der Lage, eingehende Daten und Satzbausteine sinnvoll und strukturiert auszulesen und schaffen damit eine gute Datengrundlage für weitere Analyseverfahren im Recruiting, wie z.B. für Matching-Systeme (vgl. Verhoeven & Goldman, 2020, S. 13 f). Im Rahmen der Vorauswahl unterstützen Applicant-Tracking-Systeme (ATS) Unternehmen bei der Abwicklung des Bewerbungsprozesses. ATS oder auch elektronische Bewerbermanagementsysteme sind Software, die den Recruitingprozess in Form einer Datenbank unterstützen, die sowohl Job- als auch Informationen zu den Bewerber:innen enthält. ATS haben sich mittlerweile zu Technologien mit einem großen Repertoire an unterschiedlichen Werkzeugen entwickelt, die die Suche nach passenden Bewerbenden unterstützen. So sind sie beispielsweise in der Lage, Stellenbeschreibungen zu speichern und Stellenbedarfsanalysen zu erstellen. Besondere Relevanz für den Bereich der Vorauswahl genießen aber Funktionen, wie das automatische Abspeichern von

Anschreiben und Lebensläufen und das Scannen dieser Dokumente. ATS können ausführliche Screenings sowie Hintergrundchecks der Kandidat:innen durchführen und in Form von Prescreening-Tests oder Qualifikationsfragebögen bei der Vorauswahl unterstützen.

3.5 Auswahl

KI-Systeme zur Auswahl von Bewerber:innen bauen häufig auf digitalen Systemen des Personalwesens auf. Neben den bereits etablierten Bewerbermanagementsystemen kommen im Recruiting immer öfter Videointerviews zum Einsatz. An diesen digitalen Systemen des Personalbereichs können KI-Anwendungen anknüpfen. Als interne Datenquelle für automatisierte Analysen dienen dabei die in den Bewerbermanagementsystemen eingepflegten Daten der Bewerber:innen inklusive der Videointerviews (vgl. Peters, 2020, S. 3 f). So kann aus Kriterien wie z.B. Tonlage, Stimme, Wortwahl, Sprechgeschwindigkeit und Pausen ein Persönlichkeitsprofil der Bewerbenden entwickelt werden, das u.a. Aufschluss über die berufliche Eignung und Belastbarkeit gibt. Mittels Videointerviews lassen sich zusätzlich Gestik und Mimik interpretieren (vgl. Gärtner, 2020, S.74). Neben KI-basierten Gesichts- und Spracherkennungstools für die Personalauswahl, finden bald auch automatisierte (Online-)Assessments Einzug in den Recruitingprozess. Hierbei könnte eine Künstliche Intelligenz nicht nur die Assessment-Aufgaben konzipieren, sondern auch in Form eines Chatbots die Leitung des Assessments übernehmen (vgl. Jäger & Teetz, 2021, S. 267 f).

3.6 Vertragserstellung

Im Rahmen der Vertragserstellung kommen erste automatisierte Anwendungen wie das Robotic Process Automation zum Einsatz. Bei dieser Anwendung werden die für den Arbeitsvertrag benötigten Informationen zusammengestellt und dann von einem Algorithmus ausgelesen. Auf Basis dieser standardisierten Daten erstellt der Algorithmus dann den Vertrag nach vorab definierten Regeln (vgl. Rhenus Office Systems GmbH, 2020, S. 4).

Die automatisierte Vertragserstellung mithilfe KI-basierter Standardvertragswerke ist eine weitere Anwendung. Mithilfe von Standardverträgen wird ein Dokumentengenerator erstellt, mit dem die Recruiter:innen durch die Beantwortung eines einfachen Frage-Antwort-Systems einen individuellen Vertrag erstellen können (vgl. Sattlegger, 2021).

3.7 Onboarding

Auch wenn aktuell innerhalb des Personal-Onboardings nur wenige eigenständige KI-Anwendungen existieren, wird in diesem Zusammenhang Chatbots eine zukünftige hohe Bedeutung zugesprochen. Chatbots können in

der Personaleinführung, insbesondere für die ersten Wochen im Unternehmen, einen Ansprechpartner:in oder Mentor:in darstellen, der/die akuten Fragen rund um das Unternehmen beantwortet und den Mitarbeitenden bei der Integration unterstützt (vgl. Haufe Online Redaktion, 2021).

Folgende Abbildung 3 fasst die typischen KI-Anwendungen in einzelnen Schritten der Personalbeschaffung zusammen.



Abbildung 3: KI-Anwendungsbeispiele entlang des Personalbeschaffungsprozess (Eigene Darstellung)

4 Chancen und Herausforderungen von KI-Anwendungen in der Personalbeschaffung

KI-Anwendungen bieten in der Personalbeschaffung eine Vielzahl von Chancen sowohl aus Sicht der Unternehmen als auch aus Sicht der Bewerber:innen.

4.1 Chancen von KI-Anwendungen in der Personalbeschaffung aus Sicht von Unternehmen

Besonders aus der Sicht der Unternehmen bietet der Einsatz von KI den Vorteil einer höheren Standardisierung der Personalauswahl und damit einhergehend auch eine höhere Qualität der Prozesse. Eine weitere Chance von KI sind Zeit- und Produktivitätsgewinne, da bestimmte Routineaufgaben mittels KI automatisiert und Auswahlprozesse so schneller und effizienter abgewickelt werden können (vgl. Lechtleitner, 2020). Schnellere Auswahlprozesse bieten Unternehmen außerdem den Wettbewerbsvorteil bei der Kandidatensuche, da sie Talente schneller als die Konkurrenz gewinnen können (vgl. Rechsteiner, 2019, S. 82). Darüber hinaus können Kosten reduziert werden. So kann beispielsweise der kostenintensive Einsatz von

Personalagenturen durch kostengünstigere intelligente Sourcing Tools ersetzt werden (vgl. Geetha/Bhanu Sree Reddy, 2018, S. 69).

Automatisierung und KI-Anwendungen ermöglichen es dem Personalbereich, einen wertsteigernden Beitrag zu Unternehmensergebnissen zu leisten: So können beispielsweise neue HR-Produkte angeboten werden, z.B. Analyse und Visualisierung der Kosten-Nutzenverhältnisse von unterschiedlichen Recruiting-Kampagnen und -Kanälen. Gleichzeitig wird es möglich, Personalarbeit in einer bisher noch nicht dagewesenen Qualität zu leisten, weil Systeme wie dialogbasierte Chatbots zu jeder Zeit unabhängig für Fragen von Bewerber:innen verfügbar sind und Automatisierung menschliche Fehler eliminiert (vgl. Gärtner, 2020, S.4). Mit Hilfe von automatisch generierten Stellenausschreibungen und einer direkten Bewerberansprache erreichen KI-basierte Systeme eine höhere Bandbreite an potenziellen Kandidat:innen. Folglich erhöht ein größerer Bewerberpool die Wahrscheinlichkeit einer höheren Trefferquote, eine/n geeignete/n Kandidat:innen zu finden. Durch die automatisierte Suche können KI-Systeme potenziell auch die Objektivität beim Screening von Profilen potenzieller Kandidat:innen in sozialen Netzwerken erhöhen, was zu einer besseren Übereinstimmung von individuellen Kompetenzen und Stellenanforderungen führt. Bei der Nutzung von datenbasierten Entscheidungssystemen wird überdies der Gefahr der begrenzten Rationalität menschlicher Entscheider:innen begegnet: Individuelle Wahrnehmung, Stimmung, kognitive Kapazitäten aber auch Einstellungen und Vorurteile beschränken und beeinflussen die von Menschen getroffenen Entscheidungen. Dies kann bei Entscheidungen, wie etwa bei der Vorselektion von Bewerber:innen, zu Inkonsistenz und Verzerrung führen. Maschinen unterliegen diesen Beschränkungen und subjektiven Einflüssen nicht (vorausgesetzt, dass die zugrundeliegenden Daten keine Verzerrungen aufweisen, s. Abschnitt 3.2 Herausforderungen), ihre Entscheidungen bleiben konsistent und damit wiederholbar (vgl. Grotenhermen, Oldeweme, Bruckes & Uhlending, 2020, S. 4).

Besonders die Übernahme von Routineaufgaben durch KI-Anwendungen führt dazu, dass sich die Anzahl von administrativen, sich wiederholenden Tätigkeiten bei den Mitarbeitenden verringert und diese entlastet werden. Chatbots können rund um die Uhr Anfragen von Bewerber:innen beantworten, automatisierte Bewerberdaten aufnehmen und Lebensläufe strukturiert aufbereiten, wodurch die Vergleichbarkeit der Kandidat:innen erleichtert und eine elektronische Weiterverarbeitung der Daten möglich wird. Gleichzeitig erfolgt eine Vorselektion, sodass irrelevante Bewerbungen nicht mehr gesichtet werden müssen und Bewerbungen schneller bearbeitet werden können (vgl. Schikora, Galster & Högerl, 2020, S. 274ff). Somit wird mehr Zeit für den persönlichen Kontakt mit den aussichtsreichsten

Kandidat:innen geschaffen, aber auch die Möglichkeit, mehr kreative Aufgaben etwa im Bereich der Strategieentwicklung zu übernehmen (vgl. Fliegen, 2020, S. 107; Rechsteiner, 2019, S. 82ff). Neben diesen Chancen, die KI-Anwendungen in der Personalbeschaffung mit sich bringen, existieren jedoch auch viele Herausforderungen.

4.2 Herausforderungen von KI-Anwendungen in der Personalbeschaffung aus Sicht von Unternehmen

Eine besonders große Herausforderung und zugleich wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche Nutzung von KI-Anwendungen besteht darin, eine entsprechende Quantität und Qualität der Daten zu gewährleisten, mit denen KI-Modelle trainiert werden (vgl. Moser et al. 2021, S. 24). Bezüglich der Quantität der Daten liegt die Herausforderung darin, für eine ausreichend große Datenmenge zu sorgen. Häufig verfügen kleine und mittlere Unternehmen nicht über die Datenmengen, die für eine KI-Anwendung notwendig sind (vgl. Lechtleitner, 2020). Damit Systeme, die zur Analyse und Datenauswertung eingesetzt werden, Strukturen erkennen und Vorschläge abgeben können, sind im Vorfeld tausende von Datensätzen notwendig und die Datenaufbereitung ist aufwändig (vgl. Gärtner, 2020, S.11). Hinsichtlich der Qualität der Daten ergeben sich zwei Herausforderungen: Zum einen besteht die Gefahr, dass die Daten Vorurteile und Diskriminierungen enthalten und diese dann durch KI-Systeme reproduziert werden (vgl. Paefgen-Laß, 2021; Fliegen, 2020, S. 107). Wurden beispielsweise in der Vergangenheit überwiegend Männer eingestellt, kommt es zu versteckten Verzerrungen in den Daten was in Folge dazu führt, dass Frauen bei Bewerbungen benachteiligt werden (vgl. Fliegen, 2020, S. 102 f; Peters, 2020, S. 3). An dieser Stelle ist ein ausreichendes Problembewusstsein und -verständnis für verschiedene Möglichkeiten und Ursachen von Verzerrungen wichtig. Bei Verwendung bestimmter Algorithmen besteht auch die Gefahr des black boxing, was bedeutet, dass nicht nachvollziehbar ist, wie Daten verarbeitet und Entscheidungen getroffen werden. KI als Black Box betrifft insbesondere Algorithmen, die von Drittanbietern wie beispielsweise Job-Plattformen eingesetzt werden (vgl. Gärtner, 2020, S. 84f). Zudem besteht die Gefahr, dass KI-Systeme frühere Entscheidungsmuster bei der Stellenbesetzung, die sich im Nachhinein als nicht optimal erwiesen haben, auch in Zukunft fortführen (vgl. Peters, 2020, S. 7). „Die Auswertung, wer es in der Vergangenheit in eine Führungsposition geschafft hat, ist nicht die Antwort darauf wer es in Zukunft schaffen sollte“ (Ethikbeirat HR-Tech, 2020, S.5).

Eine weitere Herausforderung besteht darin, die Akzeptanz der Beschäftigten sicherzustellen. Eine Studie an der Universität Kassel hat fünf wesentliche Gründe für fehlende Bereitschaft und Widerstand bei Recruiter:innen

identifiziert, die sie an der Nutzung Künstlicher Intelligenz hindern: Die Problematik ist vor allem auf fehlende Transparenz (1), die Sorge, dass KI-Anwendungen von den Bewerbenden nicht akzeptiert werden (2), die kritische Datenschutzherausforderung (3) fehlendes Vertrauen in die Software (4) und die Angst davor, die Kontrolle über den Prozess zu verlieren (5) zurückzuführen. Insbesondere das mangelnde Vertrauen und die Angst vor Kontrollverlust wirken sich signifikant negativ auf die Bewertung der Nützlichkeit aus. Ein weiteres Ergebnis: Entscheidend für die Akzeptanz der Recruiter:innen einer KI-Lösung sind Fehlerfreiheit der Software sowie die Einhaltung rechtlicher und moralischer Standards (vgl. Hennemann, Schlegel & Hülskötter, o.J.). In Bezug auf die Einführung und Nutzung stellen auch die Einhaltung der arbeitsrechtlichen und datenschutzrechtlichen Vorgaben eine Herausforderung für Unternehmen dar (vgl. Blum & Kainer, 2019, S. 24 ff; Neufeld & Glugla, 2018, S. 40 f).

Überdies fallen für die Einführung von KI-Anwendungen jedoch sehr hohe Investitionskosten an. Dies stellt besonders kleine und mittlere Unternehmen vor eine große Herausforderung. Neben den Kosten für die Technologie bzw. den KI-Anbieter fallen weitere Kosten für die Überprüfung und Überführung der Daten, die an der Einführung beteiligten Mitarbeitenden sowie deren Qualifizierung und für die regelmäßige Überprüfung der eingesetzten KI-Anwendung an (Fournier, 2021, S. 20 ff.).

Eine weitere Herausforderung besteht hinsichtlich mangelnder Kompetenzen der Personaler:innen bei Datenanalytik und IT (vgl. Moser et al. 2021; Wirges 2021). Defizite dieser Kompetenzen bei HR-Verantwortlichen führen tendenziell dazu, dass Unternehmen die Implementierung von HR-Analytics auslagern an diejenigen Mitarbeitenden mit Datenaffinität ohne Personalkenntnisse. Dadurch kann die Sinnhaftigkeit der Analyse und Vorschläge durch die Algorithmen nur bedingt beurteilt und Verzerrungen kaum erkannt werden (vgl. Wirges 2021, S. 229).

Der Einsatz von Algorithmen im Recruiting setzt sowohl Wissen und Kenntnis voraus, in welchen Merkmalen sich geeignete von weniger geeigneten Kandidat:innen unterscheiden als auch die Funktionsweise von Algorithmen. Diese folgen einer anderen als der menschlichen Logik und es sollte sich nicht darauf verlassen werden, dass sinnvolle Zusammenhänge von diesen erkannt werden (vgl. Gärtner, 2020, S. 84).

Ein weiteres Problem stellt die Anwendungssoftware dar, wobei ein Dilemma zwischen den internen Lösungen und externen Angeboten von Dienstleistern entsteht. Standardlösungen von Dienstleistern sind oft sehr eng und spezifisch und weisen weniger Verknüpfungen zu den anderen Bereichen eines Unternehmens auf. Gute Softwarelösungen sind bis jetzt rar (Wirges

2021, S. 230). Unternehmen sollten sich nicht darauf verlassen, dass die Daten und Algorithmen, auf denen die Systeme externer Anbieter basieren, auch für den eigenen Kontext passen (vgl. Gärtner, 2020, S.12). Tabelle 1 gibt eine Übersicht über die genannten Chancen und Herausforderungen der KI-Anwendungen aus Unternehmenssicht.

Tabelle 4-1: Chancen und Herausforderungen von KI-Anwendungen in der Personalbeschaffung aus Sicht von Unternehmen (Eigene Darstellung)

Chancen	Herausforderung
Höhere Standardisierung in den Personalprozessen	Ausreichende Menge und Qualität an Daten mit denen KI- Modelle trainiert werden
Produktivitäts- und Qualitätssteigerung durch <ul style="list-style-type: none"> • Verkürzung von Bearbeitungs- und Prozesszeiten und • Automatisierung von Routinetätigkeiten und Prozessschritten 	Gefahr von Diskriminierung und (Re-)Produktion von Ungleichheiten durch verzerrte Trainingsdaten die nicht korrigiert wurden
Schaffung von Wettbewerbsvorteilen durch schnellere Talentsuche	Fehlende Nachvollziehbarkeit von Entscheidung des KI-Systems (black boxing Problem)
Kosteneinsparungen	Fortführung ungünstiger Entscheidungsmuster durch Verwendung von Daten aus der Vergangenheit
Angebot neuer HR-Produkte	Ängste und mangelnde Akzeptanz der Beschäftigten
Breitere Kandidatenansprache und Vergrößerung des Bewerberpools	Investitions-, Implementierungs- und laufende Kosten der Überprüfung von Daten und Systemen
Erhöhte Trefferwahrscheinlichkeit geeigneter Kandidaten	Fehlende IT- und Datenbezogene Kompetenzen bei HR-Beschäftigten
Eliminierung menschlicher Fehler	Auslagerung der Datenaufbereitung an andere Abteilung ohne Personalwissen
Konsistenz von Entscheidungen	Arbeits- und Datenschutzrechtliche Anforderung bei Einführung und Einsatz von KI-Systemen
Entlastung der HR-Beschäftigten von Routineaufgaben; Schaffung von Freiraum für kommunikative und strategische Aufgaben	Mangel an geeigneten Softwarelösungen

4.3 Chancen von KI-Anwendungen in der Personalbeschaffung aus Sicht der Bewerberinnen

Hinsichtlich der Chancen von KI-Anwendungen empfinden Bewerber:innen zunächst ganz grundsätzlich, dass KI eine Vielzahl von Arbeiten erleichtern kann und stehen dem Einsatz in der Personalbeschaffung offen gegenüber. Dabei präferieren sie den Einsatz von Chatbots, insbesondere die Anwendung in der Vorauswahl. Eine Beschleunigung des Bewerbungsprozesses verhindert Frustration und trägt dazu bei, dass weniger Bewerber:innen frühzeitig aus dem Bewerbungsprozess aussteigen (vgl. Dahm & Dregger, 2019, S. 252ff).

Der Einsatz von Chatbots kann folgende Vorteile für Bewerber:innen mit sich bringen:

- **Einfacher Zugang und Erreichbarkeit:**
Chatbots sind jederzeit abrufbar, während Recruiter:innen nur zu gewissen Zeiten verfügbar sind. Außerdem sind Chatbots in der Lage, mehrere Anfragen parallel zu bearbeiten und das in hoher Reaktionsgeschwindigkeit, gleichbleibender Qualität und Freundlichkeit. Anders als bei menschlichen Recruiter:innen entstehen keine langen Wartezeiten.
- **Informationsbereitstellung:**
Je nach Gestaltung können Bewerber:innen nicht nur Informationen über das Unternehmen einholen, sondern auch durch die Integration interaktiver Elemente z.B. erfahren, welche Stellenangebote am besten zu ihren Qualifikationen passen oder den Status ihrer Bewerbung abrufen.
- **Bewerbungsunterstützung:**
Chatbots können Bewerber:innen dabei unterstützen, Lebensläufe in einem geeigneten Format zu erstellen, z. B. durch Hervorhebung oder Hinzufügen von Informationen, die explizit vom Unternehmen gesucht werden. Dies erhöht die Aussicht auf eine erfolgreiche Bewerbung.

Insgesamt kann sich das Nutzungserlebnis der Bewerber:innen durch den Einsatz von Chatbots intensivieren und damit die Wahrnehmung des Unternehmens, als attraktiver und innovativer Arbeitgeber positiv beeinflussen (vgl. Schikora, Galster & Högerl, 2020, S. 273ff). Während der generelle Einsatz von Algorithmen im Auswahlprozess eher abgelehnt wird, ändert sich die Einschätzung, wenn mit dem Einsatz der Algorithmen konkrete Zielsetzungen verbunden werden. Dies zeigen die Ergebnisse einer Studierenden-Befragung im Rahmen des FAIR Projekts, welches durch EU und dem Land NRW gefördert wird. Wenn es um Kriterien 1) der Transparenz von Entscheidungen, 2) der Vermeidung von Fehlentscheidungen, 3) dem Abbau von Diskriminierung und der 4) höheren Entscheidungsgeschwindigkeit im Rahmen des Auswahlprozesses geht, befürwortet eine Mehrheit der

Befragten die Nutzung von Algorithmen, wenn auch bevorzugt in Kombination mit einer menschlichen Entscheidung (vgl. Seegers, Fuchs, Berghoff & Bonitz, 2020, S. 4ff).

4.4 Herausforderungen von KI-Anwendungen in der Personalbeschaffung aus Sicht der Bewerber:innen

In Bezug auf die Fairness von KI nehmen Bewerber:innen eher eine skeptische Haltung ein. Sie kritisieren dabei vor allem die mögliche Intransparenz der Auswahlverfahren und dass die Systeme leicht manipuliert werden könnten (vgl. Dahm & Dregger, 2019, S. 261.) Auch dem Gedanken einer diskriminierungsfreieren Auswahl stehen Bewerber:innen misstrauisch gegenüber. Nur ein Fünftel der befragten Kandidat:innen im Rahmen der CHRIS-Studie glauben an eine fairere Behandlung durch digitalisierte Auswahl-systeme (vgl. Weitzel et al., 2020, S. 9). Eine weitere Herausforderung stellt auch die Frage nach dem Datenschutz dar. Das Misstrauen der Bewerber:innen spiegelt sich in der Tatsache wider, dass sie selbst entscheiden möchten, ob und wie ihre Daten genutzt werden. Eine herausragende Stellung nimmt die Beibehaltung der Wertschätzung ein. Bewerber:innen befürchten eine geringere Wertschätzung, wenn Menschen durch KI ersetzt werden (vgl. Dahm & Dregger, 2019, S. 264ff).

Die vorangestellten Ausführungen zeigen, dass für Bewerber:innen durchaus Vorteile von KI-Anwendungen in der Personalbeschaffung existieren. Die Vorteile werden allerdings für spezifische Zwecke und relativ am Anfang des Bewerbungsprozess gesehen. In Auswahl- und Entscheidungsprozessen überwiegen die Bedenken und Herausforderungen, die in Misstrauen und Befürchtung münden. Tabelle 2 fasst die Chancen und Herausforderungen von KI in der Personalbeschaffung aus Sicht der Bewerber:innen noch einmal zusammen.

Tabelle 4-2: Chancen und Herausforderungen von KI-Anwendungen in der Personalbeschaffung aus Sicht von Bewerber:innen (Eigene Darstellung)

Chancen	Herausforderungen
Beschleunigung des Bewerbungsprozess	Intransparenz der Systeme
Einfacher Zugang und ständige Erreichbarkeit von Chatbots	Manipulationsrisiko der Systeme von außen, was zu unfairen Auswahlprozessen führt
Schnelle Informationsbereitstellung	Diskriminierung durch KI-Systeme
Unterstützung bei der Bewerbung	Schutz der persönlichen Daten
Verbessertes Nutzungserlebnis	Bewerber:innen fühlen sich bei ausschließlich maschinellm Kontakt weniger wertgeschätzt

5 Handlungsempfehlungen für Unternehmen bei der Implementierung von KI in der Personalbeschaffung

Die zu bewältigenden Herausforderungen lassen sich vier Dimensionen zuordnen, die bei der Einführung von KI-Systemen berücksichtigt werden sollten: einer organisatorischen, einer menschlichen, einer arbeitsrechtliche und schließlich einer datenschutzrechtlichen Dimension (s. Abbildung 4). Dieser Systematik folgend können für jede Dimension Handlungsempfehlungen formuliert werden, die auf entsprechende Zielsetzungen einzahlen. Die vier Dimensionen sind nicht isoliert zu betrachten, sondern sind eng miteinander verbunden. Die organisatorische Dimension stellt die Grundlage für alle anderen Dimensionen dar.



Abbildung 4: Gestaltungsdimensionen und Ziele bei der Einführung von KI-Systemen (Eigene Darstellung)

5.1 Organisatorische Dimension

Primäre Zielsetzung: KI-Anwendungen optimal einführen, nutzen und überprüfen; erforderliche Kompetenzen aufbauen; Datenbasis schaffen.

5.1.1 Zielsetzung und Anwendungsfall definieren, Anforderungskriterien festlegen, interdisziplinäres Team zusammenstellen

In einem ersten Schritt sollte konkretisiert werden, welche Zielsetzung mit dem Einsatz von KI verfolgt und welche Prozesse durch KI-Systeme in welchem Ausmaß unterstützt werden sollen. Bereits hier sollten alle relevanten Interessensgruppen eingebunden werden, um von Beginn an für

Transparenz und Akzeptanz der einzuführenden KI-Lösung zu sorgen (vgl. Ethikbeirat HR-Tech, 2020, S. 2).

Hinsichtlich der Auswahl einer geeigneten KI-Lösung sollten konkrete Anforderungen im Vorfeld festgelegt und anhand dieser Kriterien ein geeigneter Anbieter bzw. KI-Lösung identifiziert werden (vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund, 2020, S. 6). Besonders wichtige Kriterien sind die empirische Evaluation und theoretische Fundierung der KI-Lösung. Unternehmen sollten Anbieter auffordern, diese Informationen offenzulegen, um wirklich beurteilen zu können, inwieweit eine Lösung zuverlässig und gültig im Sinne der Zielsetzung ist (vgl. Ethikbeirat HR-Tech, 2020, S. 2).

Speziell für den Start bzw. das Ausprobieren stellen Open-Source-Lösungen eine gute Einstiegsmöglichkeit dar. Durch Ausprobieren können spezifische Anforderungen ermittelt werden, um richtige Lösungen zu beschaffen (vgl. Wirges 2021, S. 227).

Eine weitere Empfehlung auf der organisatorischen Ebene zielt auf die Aufstellung eines kompetenten Teams ab, das für die Einführung der KI-Lösung verantwortlich ist. Das Team sollte idealerweise multifunktional aufgestellt sein und aus HR-Prozesseigner:innen, Methodenspezialist:innen (wie HR-Data-Scientists), dem KI-Anbieter, der Vertretung der Arbeitnehmer:innen sowie dem/der Datenschutzbeauftragte:n bestehen (vgl. Biemann, 2019, S. 7).

5.1.2 Schulungen und Kompetenzentwicklung der HR-Beschäftigten

Für einen nutzenbringenden Einsatz von KI-basierten Systemen muss der HR-Bereich die erforderliche Technologie-Kompetenz aufbauen. Die Funktionsweise und insbesondere die dahinterstehende Logik der Anwendung, verbunden mit den potenziellen Auswirkungen auf den jeweiligen Prozess, muss von den Anwender:innen verstanden, erklärt und bewertet werden können, um eine zweck- und rechtmäßige Nutzung sicherzustellen. Dazu gehört auch ein kritisches (Daten-)Bewusstsein und Auseinandersetzung mit ethischen Fragestellungen. Hierfür ist eine ausreichende Qualifizierung der Mitarbeitenden notwendig und entsprechend hoch ist die Bedeutung von Lern- und Weiterbildungsangeboten, um HR-Beschäftigte für einen verantwortungsvollen und -bewussten Umgang mit KI-Anwendungen fit zu machen (vgl. Ethikbeirat HR Tech, 2020, S. 3). In diesem Zusammenhang sollte schon bei der Auswahl eines Lösungsanbieters darauf geachtet werden, ob dieser Schulungen zur Einführung der Lösung anbietet und bei technischen Fragen unterstützt (vgl. Dukino, 2020).

Es ist wichtig, die im Team oder Unternehmensbereich vorhandenen Kompetenzen für die Arbeit in der digitalen Arbeitswelt zu erfassen und sichtbar

zu machen, den Wissenstransfer in der Organisation zu unterstützen und kollaborative Gestaltung der Digitalisierung zu ermöglichen (vgl. Münchner Kreis 2020; Neuburger et al. 2021). Das neue Berufsfeld des HR Data Scientists sollte genauer definiert werden und die erforderlichen Kompetenzen (HR-Expertise, Statistik-Wissen und IT-Wissen) im Studium und Weiterbildungen gefördert werden (vgl. Moser et al. 2021, S. 25).

Zukünftig kann auch Kompetenzentwicklung für die KI-Nutzung mithilfe digitaler Plattformen in Form einer sogenannten „Shared Skill Economy“ sinnvoll sein. „Shared Skill Economy umfasst eine Personalentwicklung, die unterstützt durch digitale Tools – kollaboratives Lernen in geschäftsrelevanten Projekten in den Mittelpunkt stellt, dabei den Beschäftigten ein hohes Maß an selbstgesteuerter Weiterentwicklung gleichermaßen ermöglicht sowie abfordert und demzufolge flexible Anpassungen von Individuen, Teams und der Organisation an neue Herausforderungen unterstützt“ (Schinzenburg et al. 2021, S. 154).

Gleichzeitig darf nicht vergessen werden, dass auch technologisch-intelligente Systeme begrenzt sind und nicht alle Facetten der Personalarbeit abdecken können. Besonders bei Aufgaben, wo es um menschliche und sozial-interaktive Aspekte geht und in denen situationsspezifisch agiert werden muss, werden individuelle Fähigkeiten wie Kreativität und Empathie noch lange Zeit relevant bleiben. KI-basierte Anwendungen können hier bestenfalls hilfreiche Informationen liefern, die dann im Kontext sozialer Interaktionen genutzt werden (Gärtner, 2020, S.13).

Die zunehmende Automatisierung von Aufgaben durch den Einsatz von Programmen, die maschinelles Lernen nutzen, wird die Arbeit im Unternehmen weitreichend verändern. Damit sind vielfältige, praktische Herausforderungen verbunden, die nicht nur die Technologie selbst, sondern deren Auswirkungen auf Menschen, Organisationen und Wirtschaftlichkeit betreffen. Es ist Aufgabe von Führungskräften, Entwicklerteams und einzelnen Mitarbeitenden als Anwender:in, KI-Systeme und in diesem Spannungsfeld zu planen, entwickeln, einzuführen und nutzen. Letztlich geht es um die Entwicklung der gesamtunternehmerischen und individuellen Kompetenz, zur verantwortungsvollen sowie wertstiftenden Mitgestaltung, die in vielen Studien als erfolgsentscheidend für die digitale Transformation bezeichnet werden (vgl. Franken et al. 2019).

Insbesondere für KMU ist die Einführung von KI eine Herausforderung, da oft Mittel und Kompetenz zur Einführung von KI fehlen. Ein guter und wichtiger Schritt, um KMU den Weg zu KI zu ermöglichen, ist die Entwicklung von partizipativen Lern- und Experimentierräumen bei den Unternehmen mit Unterstützung der Wissenschaft an gemeinschaftlich Lösungen für

Wissens- und Kompetenzaufbau arbeiten. Beispiele für solche Ansätze zeigen die BMAS geförderten INQA-Projekte (<https://www.inqa.de/DE/magazin/neuigkeiten/ki-braucht-kompetenz-und-weiterbildung.html>).

5.1.3 Führungskräfte als Vorbilder und Unterstützung etablieren

Eine besonders relevante Rolle bei der Implementierung von KI-Anwendungen spielen Führungskräfte, und das sowohl hinsichtlich der technologischen als auch menschlichen Herausforderungen. Führungskräfte benötigen zum einen Spezialkenntnisse über die Technologie, um diese für Einsatz und Angemessenheit in Bezug auf die Anwendungsfälle bewerten zu können. Gleichzeitig müssen sie an ihren Fähigkeiten arbeiten, was die Entwicklung und Motivation der Beschäftigten, die mit den KI-Systeme arbeiten sollen, betrifft. Menschenkenntnis, emotionale Intelligenz wie auch Empathie sind für die Veränderungen und Anforderungen in Bezug auf die Zusammenarbeit zwischen Menschen und KI-Systemen besonders wichtige Kompetenzen.

Führungskräfte, die diese Kompetenzen vorleben, stellen aus Sicht der Beschäftigten eine der wichtigsten Ressourcen und Rahmenbedingung dar (vgl. Franken 2019, S. 330ff.). In diesem Zusammenhang ist für Mitarbeitende wichtig, dass Führungskräfte sowohl den notwendigen Freiraum als auch das Vorhandensein von definierten Grenzen und ethische Regeln für KI garantieren, damit diese mehr (Entscheidungs-)Verantwortung übernehmen (vgl. Moring, 2021, S. 136ff).

5.1.4 Datenmenge und -qualität sicherstellen, technischen Support etablieren, laufende Überprüfung der eingesetzten Anwendungen

Da für viele KI-Anwendungen große Datenmengen vorhanden sein müssen, empfiehlt es sich, früh genug Daten zu sammeln, um eine ausreichend große Datenbasis zur Verfügung zu haben (vgl. Lechtleitner, 2020). Um eine hohe Qualität der Daten zu erreichen, sollte zunächst eine Datenaufbereitung stattfinden, bei der die Daten in den eigenen Systemen auf Vollständigkeit und Richtigkeit überprüft werden (vgl. Bundesverband der Personalmanager, 2019, S. 21).

Um eine problemfreie Nutzung von KI-Anwendungen in der Personalbeschaffung sicherstellen zu können, empfiehlt es sich, ebenfalls einen technischen Support zu etablieren. In Bezug auf den laufenden Betrieb von KI-Anwendungen müssen Unternehmen zudem sicherstellen, dass die eingesetzten Lösungen permanent überprüft werden in Bezug auf Wirkung, Zielsetzung und potenzieller Sicherheits- bzw. Manipulationsrisiken (Keim/Sattler, 2020, S. 24). Im Bestfall findet eine kontinuierliche Evaluierung

in messbarer Form anhand eines Index statt, um Fairness im Recruiting festzustellen (Seegers, 2021, S.45). Letztendlich muss die Umsetzung der einzelnen organisationsbezogenen Handlungsempfehlungen in einem angemessenen Kosten-Nutzenverhältnis stehen.

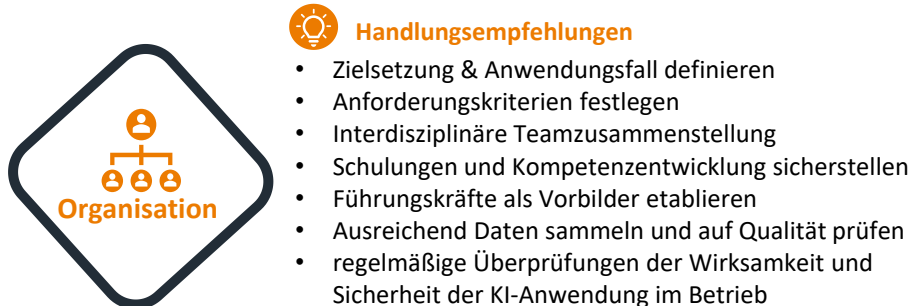


Abbildung 5: Handlungsempfehlungen in der Dimension Organisation (Eigene Darstellung)

5.2 Menschliche Dimension

Primäre Zielsetzung: Akzeptanz seitens der Bewerber:innen und HR-Beschäftigten fördern.

5.2.1 Nutzerfeedback einholen, Zielgruppen analysieren

Die wahrgenommene Wertschätzung spielt eine besonders große Rolle für die Akzeptanz des KI-Einsatzes auf Seiten der Bewerber:innen. Da diese mit Zunahme des Autonomiegrads einer KI sinkt, sollten vor allem KI-Systeme mit höherem Autonomiegrad stärker überwacht werden. Hierfür ist die Einholung von regelmäßigem Feedback der Bewerber:innen sinnvoll, um mögliche Probleme umgehend lösen zu können (vgl. Dahm & Dregger, 2019, S. 268 f).

Darüber hinaus sind Vertrauen und Nachvollziehbarkeit entscheidend für Akzeptanz. Hierfür ist Aufklärungsarbeit wichtig, das heißt, genau zu erklären und offenzulegen, zu welchem Zweck die Systeme eingesetzt werden, wie diese arbeiten und welche Daten benötigt werden (vgl. Seegers, 2021, S. 45). Eine Analyse der Zielgruppen hinsichtlich ihrer Erfahrung und weiterer Merkmale wie Bildungsniveau, Alter oder Geschlecht, die mit einer höheren/niedrigeren Akzeptanz für KI-Lösungen im Bewerbungsprozess korreliert sind, kann ebenfalls sinnvoll sein, um potenzielle Probleme zu vermeiden. Eine wichtige Rolle spielt die Gestaltung des KI-Systems und der Spaßfaktor der Nutzung (vgl. Dahm & Dregger, 2019, S. 264 ff).

5.2.2 Ansprechpartner bereitstellen und Wahlmöglichkeit lassen

Auch das Vertrauen in die Systeme ist ein zentraler Faktor zur Förderung der Akzeptanz, welches sich durch unterschiedliche Maßnahmen aufbauen

lässt. Es empfiehlt sich, den Bewerbenden eine:n Ansprechpartner:in für Fragen und Feedback zur Verfügung zu stellen. Darüber hinaus ist es ratsam, Nutzer:innen die Wahl zu lassen, ob sie mit einem KI-System oder einem menschlichen Ansprechpartner arbeiten möchten (vgl. Ethikbeirat HR-Tech, 2020, S.4).

5.3 Über Funktionsweise der eingesetzten KI-Systeme und Datenschutz aufklären und diesen sicherstellen, HR-Beschäftigte in den Planungsprozess einbeziehen

Von entscheidender Bedeutung für die Akzeptanz ist auch die Sicherstellung von Datenschutz und Transparenz. Bewerber:innen sollten über den Datenschutz und die Funktionsweise des eingesetzten KI-Systems im Vorhinein aufgeklärt werden. Dies ist ihnen insbesondere bei der Persönlichkeitsanalyse oder der KI-gesteuerten Vorauswahl wichtig (vgl. Dahm & Dregger, 2019, S. 264 ff).

HR-Beschäftigte sollten zwecks höherer Akzeptanz des KI-Einsatzes nicht nur ausreichend über Ziel und Zweck der Nutzung informiert, sondern an Planungs- und Abstimmungsprozess beteiligt und einbezogen werden (vgl. Ethikbeirat HR-Tech, 2020, S.2). Die Einbindung von HR-Mitarbeitenden von Beginn an ist auch wichtig, um ein realistisches Ziel für das KI-Projekt zu formulieren. Denn diese verfügen über das entsprechende Handlungs- und Prozesswissen, weshalb sie aus ihrer fachlichen Expertise heraus, am besten einschätzen können, welche Informationen und Daten nicht nur relevant, sondern auch verfügbare und damit nutzbar für den Anwendungsfall sind (vgl. Kutzias, 2021).

Der möglichen Angst vor Kontrollverlust und fehlendem Vertrauen der Recruiter:innen in die Lösung kann dadurch begegnet werden, dass auch diese Gruppe ausführlich über die Funktionsweise und Eigenschaften der KI-Systeme aufgeklärt werden.

5.3.1 Datenschutzbeauftragten ernennen, Ansprechpartner:in/KI-Beirat etablieren


Um den Datenschutz zu gewährleisten, empfiehlt sich die Ernennung eines/einer Datenschutzbeauftragten. Zur Förderung des Vertrauens sollten die Systeme vor der Einführung umfangreich getestet und die Einführung von Spezialisten/Spezialistinnen begleitet werden. Zudem ist es sinnvoll, eine:n Digital-Verantwortliche:n oder einen interdisziplinären KI-Beirat zu berufen und eine niedrigschwellige Kontaktmöglichkeit sicherzustellen (vgl. Ethikbeirat HR-Tech, 2020, S.5).

5.3.2 Begleitendes Change-Management initiieren


Da der emotionale Widerstand auf der Angst vor Neuem basiert und mit dem subjektiven Gefühl verbunden ist, mit der Veränderung nicht fertig werden zu können, ist es wichtig, die daraus resultierenden unbestimmten Ängste durch vertrauensvolle Mitarbeitergespräche zu thematisieren und zu konkretisieren und dann schrittweise abzubauen (vgl. Vahs, 2019, S. 341). Hierbei gilt es, die Potenziale der Beschäftigten einzuschätzen und zu erschließen und ihre Selbstwirksamkeit und Erfolgserlebnisse zu stärken. Da sich die Anforderungen ständig ändern ist darüber hinaus wichtig die Ambiguitätstoleranz (Unsicherheits-/Ungewissheitstoleranz) der Beschäftigten zu erhöhen, (vgl. Schinnenbur et al. 2021, S. 156).

Professionelles Change-Management, welches auf transparente Partizipations- und Mitbestimmungsprozesse setzt, kann helfen, die Akzeptanz zur Nutzung in der Belegschaft zu erhöhen. Dazu gehört auch, dass eine gemeinsame Folgenabschätzung vorgenommen wird und Beschäftigte über die eingesetzte Technologie, Einsatz und Ergebnisse aufgeklärt werden und diese nachvollziehen können. (vgl. Gärtner, 2020, S. 9f; Ethikbeirat HR-Tech, 2020, S.2).

Für die Erarbeitung von optimalen Lösungsideen für unterschiedliche KI-Implementierung bieten sich Design Thinking-Workshops an. Design Thinking stellt einen Ansatz zur Lösung komplexer Problemstellungen dar, bei dem der Mensch den Ausgangs- und Mittelpunkt für Innovationen bildet. Dazu werden unterschiedliche Methoden eingesetzt und mehrere Iterationen durchlaufen in denen Ideen und Prototypen entwickelt werden (vgl. Hasso-Plattner-Institut, o.J.). Insbesondere in Frühphasen und mit Blick auf die Ausgestaltung und prozess-technische Einbettung von KI-Lösungen sollten menschliche Bedürfnisse und Einstellungen ausreichend berücksichtigt werden, um von dort aus technisch, machbare Lösungen zu explorieren, die Vertrauen und Akzeptanz fördern.



Mensch

 **Handlungsempfehlungen**

- Nutzerfeedback bei Bewerber*innen regelmäßig einholen
- Zielgruppenanalyse im Vorfeld durchführen
- Ansprechpartner*in für Bewerber*innen bereitstellen
- Einbindung der HR-Beschäftigten in Planungsprozesse
- Datenschutzbeauftragte / KI-Beirat ernennen
- Begleitendes Change Management initiieren

Abbildung 6: Handlungsempfehlungen in der Dimension Mensch (Eigene Darstellung)

5.4 Arbeitsrechtliche Dimension

Primäre Zielsetzung: Arbeitsrechtlichen Anforderungen gerecht werden; Vermeidung von Diskriminierung und Fortführung suboptimaler Entscheidungsmuster.

5.4.1 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) beachten

Über den Handlungsempfehlungen dieser Ebene steht das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, welches in § 1 AGG folgendes Ziel formuliert:

Ziel des Gesetzes ist, die Benachteiligung aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder der Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen.

Um dieser Zielsetzung gerecht zu werden, müssen HR-Beschäftigte sich darüber im Klaren sein, dass automatisierte und datenbasierte Entscheidungsprozesse nicht automatisch fair und objektiv im Sinne des AGG sind, sondern die Qualität der Entscheidung abhängig von der Datengrundlage ist, die der KI-Anwendung zur Verfügung steht. Umso wichtiger ist es daher, dass die Anwendung hinreichend trainiert wird. Historische Unternehmensdaten bieten einen wichtigen Anhaltspunkt, jedoch sollten auch normative Vorgaben, wie z.B. die Frauenquote, berücksichtigt werden (vgl. Straub, 2020, S. 57). Neben der Sicherstellung einer hohen Datenqualität ist es hinsichtlich der Vermeidung von Diskriminierung wichtig, dass die Daten, Systeme und Entscheidungen der KI-Anwendung laufend überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Eine Nichtbeachtung dieser Empfehlungen kann Schadensersatzklagen auf Basis des AGG herbeiführen, für die Arbeitgeber:innen in die Pflicht genommen werden (vgl. Kuß & Thönißen, 2018, S. 1). Daher ist es unbedingt ratsam, die Verantwortlichkeiten und die rechtliche Zulässigkeit der KI-Anwendung im Voraus zu überprüfen (vgl. Straub, 2020, S. 55).

5.4.2 Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats berücksichtigen

Nach § 95 Absatz 2a Betriebsverfassungsgesetz hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht, wenn ein Betrieb Personalauswahlrichtlinien aufstellt und dabei KI zum Einsatz kommt. Daher ist es notwendig, dass Arbeitgeber:innen den Betriebsrat beim Einsatz von KI-Anwendungen in der Personalbeschaffung einbinden (vgl. Klebe & Klengel, 2020). Es empfiehlt sich für Unternehmen daher, frühzeitig Betriebsvereinbarungen aufzustellen, die innovativ und rechtssicher sind (vgl. Kuß & Thönißen, 2018, S. 2). Grundsätzlich gilt für Unternehmen hinsichtlich der arbeitsrechtlichen Ebene, dass sie sicherstellen, dass die KI-Anwendung über eine qualitativ hochwertige Datengrundlage verfügt, die möglichst bereinigt von Fehlentscheidungen aus

der Vergangenheit ist und laufend überprüft und angepasst wird. So können sie den arbeitsrechtlichen Anforderungen gerecht werden und das Risiko diskriminierender Entscheidungen minimieren.

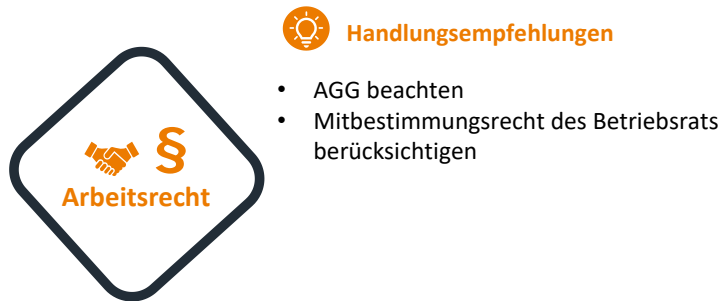


Abbildung 7: Handlungsempfehlungen in der Dimension Arbeitsrecht (Eigene Darstellung)

5.5 Datenschutzrechtliche Dimension

Primäre Zielsetzung: Datenschutzrechtlichen Anforderungen gerecht werden, Bedürfnisse der Beschäftigten und Bewerber:innen sicherstellen.

5.5.1 Rechtlichen Rahmen durch DSGVO und BDSG berücksichtigen

Auf der datenschutzrechtlichen Ebene stehen dem Einsatz von KI in der Personalbeschaffung hohe gesetzliche Anforderungen gegenüber. Da durch die KI automatisiert personenbezogene Daten von Beschäftigten und Bewerber:innen verarbeitet und genutzt werden, ist deren Einsatz im Unternehmen am Datenschutz zu messen, der sich demnach als rechtlicher Rahmen darstellt. Der rechtliche Rahmen wird zum einen durch die seit Mai 2018 in Kraft getretene Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) sowie zum anderen durch das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) konkretisiert (vgl. Blum & Kainer, 2019, S. 23). Für die datenschutzkonforme Umsetzung sind konkrete Regelungsbestandteile des rechtlichen Rahmens zu berücksichtigen und umzusetzen. Dem Einsatz von KI in der Personalbeschaffung stehen dabei konkret vor allem folgende gesetzliche Vorschriften gegenüber: die Legitimitätsbedürftigkeit der Datenverarbeitung, das allgemeine Verbot von automatisierten Einzelfallentscheidungen und weitere Datenverarbeitungsgrundsätze (vgl. Huff & Götz, 2020, S. 48 ff).

5.5.2 Legitimationsbedürftigkeit beachten

Grundsätzlich bedarf es bei jeder Verarbeitung von personenbezogenen Daten einer Legitimation nach Artikel 6 Abs. 1 DSGVO. In Bezug auf die Verarbeitung von personenbezogenen Daten im Beschäftigungsverhältnis stellt sich § 26 BDSG als Spezialregelung für Beschäftigungsdaten dar. Nach § 26 Abs. 1 S. 1 BDSG dürfen personenbezogene Daten von Beschäftigten nur für den Zweck des Beschäftigungsverhältnisses verarbeitet werden, wenn

dies für die Begründung, Durchführung oder die Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses oder auch die Erfüllung einer gesetzlichen oder kollektivrechtlichen Pflicht erforderlich ist. Hierbei gilt es, die Interessen beider Seiten, die des Unternehmens und der Beschäftigten, sorgfältig abzuwägen. Neben der Erforderlichkeit kann sich die Legitimität der Verarbeitung von Beschäftigungsdaten auch durch Einwilligung nach § 26 Abs. 2 S. 1 BDSG ergeben. Die Einwilligung muss dabei freiwillig für den konkreten Fall und in informierter Weise unmissverständlich erfolgen (Erwägungsgrund 32 DSGVO). Die Regelungsbestandteile zur Legitimitätsbedürftigkeit werden nach § 26 Abs. 8 S. 2 BDSG auch für die Verarbeitung von personenbezogenen Daten von Bewerber:innen zu Grunde gelegt.

5.5.3 Allgemeines Verbot von automatisierten Einzelfallentscheidungen beachten

Des Weiteren müssen Unternehmen bei der Ausgestaltung von KI in der Personalbeschaffung, insbesondere im Auswahlprozess, das allgemeine Verbot von automatisierten Einzelfallentscheidungen nach Artikel 22 der DSGVO berücksichtigen. Demnach dürfen Bewerber:innen nicht einer ausschließlich auf einer automatisierten Verarbeitung beruhenden Entscheidung unterworfen werden (vgl. Blum & Kainer, 2019, S. 23 ff.). Konkret für den Praxiseinsatz bedeutet dies, dass bei Personalentscheidungen KI-Anwendungen nur als Unterstützung eingesetzt werden dürfen und die letzte Entscheidungsbefugnis einer natürlichen Person obliegt (Straub, 2020, S. 55 ff.). Ausnahmen von dem Verbot sind nach Absatz 2 möglich, wenn die automatisierte Entscheidung für die Erfüllung oder den Abschluss eines Vertrags erforderlich ist. Auch hier gilt, eine Interessensabwägung bezüglich der Erforderlichkeit anzustreben. Maßnahmen, wie beispielsweise das Vorsortieren von Bewerbern oder das Profiling, die Verarbeitung von personenbezogenen Daten zum Zweck der Analyse und der Vorhersage (People Analytics), fallen nicht unter das Verbot nach § 22 Abs. 1 DSGVO (vgl. Blum & Kainer, 2019, S. 23 ff.).


5.5.4 Anonymisierung oder Pseudonymisierung für Datenverarbeitung nutzen

Zur datenschutzkonformen Umsetzung von KI-Anwendungen müssen Unternehmen zusätzliche Verarbeitungsgrundsätze berücksichtigen. Neben dem Zweckbindungsgrundsatz der Datenverarbeitung bedarf es der Beachtung des Datenminimierungsgrundsatzes, wonach ein Personenbezug durch die Aggregation der Daten überall dort zu vermeiden ist, wo es für die Zweckerreichung der Datenverarbeitung nicht notwendig ist. An dieser Stelle kommt es in der Praxis oftmals zur Anonymisierung oder Pseudonymisierung der Daten (vgl. Huff & Götz, 2020, S. 50 f).


5.5.5 Bewerber:innen und Beschäftigte transparent, umfänglich und verständlich informieren, Betriebsvereinbarung zu Datenerhebung und -verarbeitung schließen

Um den Bedürfnissen der Bewerber:innen und der Beschäftigten nachzukommen und insbesondere Akzeptanz bei und Wertschätzung gegenüber betroffenen Personengruppen zu fördern, gilt es, wie bereits erwähnt, Transparenz für den Einsatz von KI-Anwendungen seitens des Unternehmens zu gewährleisten. Bereits aufbauend auf der Basis des rechtlichen Rahmens muss den in Artikel 12 – 14 DSGVO unerlässlichen Informations- und Unterrichtungspflichten der Datenverarbeitung nachgekommen werden. Für den Bewerbungsprozess bedeutet dies, dass die Kandidat:innen grundsätzlich über das Bestehen einer automatisierten Entscheidungsfindung, dessen Tragweite und die angestrebten Auswirkungen zu informieren sind. Es besteht die Pflicht, genau zu erklären und transparent zu machen, wie die eingesetzten Systeme arbeiten und welche Daten zu welchen Zwecken benötigt werden (vgl. Seegers, 2021, S. 45).

Die letzte Handlungsempfehlung innerhalb der datenschutzrechtlichen Ebene sieht die Schließung einer Betriebsvereinbarung über die Erhebung und Verarbeitung von personenbezogenen Daten im Zuge von KI-Anwendungen in der Personalbeschaffung vor. Die Betriebsvereinbarung sollte insbesondere den angedachten Umfang und die Nutzung der Verarbeitung von personenbezogenen Daten zum Inhalt haben. Mit der Schließung einer Betriebsvereinbarung wird nicht nur das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats gewährt, sondern kann vielmehr auch eine datenschutzrechtliche Rechtfertigungsgrundlage zur zweckfremden Verarbeitung von personenbezogenen Daten nach § 26 Abs. 4 BDSG geschaffen werden (vgl. Neufeld & Glugla, 2018, S. 40 f).



Datenschutz

 **Handlungsempfehlungen**

- Rechtlichen Rahmen durch DSGVO und BDSG berücksichtigen
- Legitimationsbedürftigkeit beachten
- Allgemeines Verbot von automatisierten Einzelfallentscheidungen beachten
- Anonymisierung oder Pseudonymisierung für Datenverarbeitung nutzen
- Bewerber*innen und Beschäftigte transparent, umfänglich und verständlich informieren
- Betriebsvereinbarung zu Datenerhebung und -verarbeitung schließen

Abbildung 8: Handlungsempfehlungen in der Dimension Datenschutz (Eigene Darstellung)

6 Fazit und Ausblick

Bereits heute ergeben sich vielfältige Möglichkeiten, KI zur Unterstützung bei Personalprozessen einzusetzen. Diese reichen von der optimierten Erstellung und Veröffentlichung von Stellenanzeigen bis hin zur Einführung neuer Mitarbeiter:innen mithilfe von Chatbots.

Vieles spricht für den Einsatz von KI-Lösungen, denn es ergeben sich **Chancen** für Unternehmen allgemein, aber auch HR-Beschäftigte und Bewerber:innen. Zu nennen sind hier Zeit- und Kostenersparnis, Produktivitätssteigerung, aber auch Verbesserung der Qualität der Personalarbeit und Zugang zu Kandidat:innen. HR-Beschäftigte werden entlastet und können ihre Kompetenzen in Bereichen der persönlichen Bewerberkommunikation und Strategiearbeit stärker einbringen. Für Bewerber:innen liefern gerade am Beginn des Bewerbungsprozesses KI-gestützte Lösungen Vorteile. Die Automatisierung von Bearbeitungsprozessen ermöglichen schnellere Rückmeldung zu Bewerbungen, Chatbots können Unterstützung bei der Bewerbung geben und Informationen und personalisierte Antworten auf wichtige Fragen der Bewerber:innen bereitstellen.

Neben den Vorteilen gibt es aber auch eine Reihe von **Herausforderungen**. Vor allem das Thema Daten und deren Verfügbarkeit in ausreichender Menge und Qualität zum Training von KI-Modellen fordern Unternehmen heraus. Werden vergangenheitsbezogene Datensätze nicht geprüft besteht die Gefahr der Diskriminierung und Fortschreibung ungünstiger Entscheidungsmuster in die Zukunft. Neben Investitions-, Implementierungs- und laufenden Betriebskosten stellen mangelnde Kompetenzen im HR-Bereich ein weiteres Problemfeld dar. Fehlende Kenntnis mindert das Vertrauen in Technologie, fördert Ängste und führt zu Akzeptanzproblemen. Das gilt nicht nur für HR-Beschäftigte, sondern auch für Bewerber:innen. Fehlt hier Transparenz, fördert das Misstrauen und Sorge vor Diskriminierung und den Schutz persönlicher Daten. Auch besteht die Gefahr eines negativen Eindrucks durch fehlende wahrgenommene Wertschätzung, wenn Maschinen statt Menschen über Einladung oder Absage entscheiden.

KI ist für viele Unternehmen ein Zukunftsthema und die sinnvolle Nutzung von intelligenten Systemen in der Personalarbeit gleicht einer Reise, dessen Ausgang beim Aufbruch noch ungewiss ist. Um Erfolg zu haben, müssen Unternehmen sich das geeignete Rüstzeug zusammenstellen.

Ausgehend von Chancen und Herausforderungen ergeben sich **Ansatzpunkte** für Maßnahmen, die sich nach verschiedenen Dimensionen strukturieren lassen. Auf **organisatorischer Ebene** ist eine transparente Zielsetzung und frühzeitige Einbindung der HR-Beschäftigten in Planungs- und Entscheidungsprozesse ein erster und wichtiger Schritt. Eine hohe Bedeutung

nimmt das Thema **Kompetenzen** ein. HR insgesamt und die einzelnen Mitarbeitenden müssen Technologiekompetenz aufbauen, um KI-Anwendungen in ihren Chancen und Grenzen zu beurteilen, zu gestalten und kompetent zu nutzen. Dementsprechend wichtig sind Schulungs- und Entwicklungsangebote zu Befähigung. Die Technologie macht zwar einen sehr wichtigen Teil von KI-Projekten aus, dennoch ist es erfolgsentscheidend, die **menschlichen Bedürfnisse** und Befürchtungen sowohl von Beschäftigten als auch Bewerber:innen bereits in den Frühphasen ausreichend zu berücksichtigen. Das bedeutet bei der Entwicklung und anschließenden Einführung von KI-Lösungen muss **Vertrauen** in Technologie gefördert werden. Unternehmen sind in der Verantwortung, die hierfür notwendige (Auf-)Klärungsarbeit zu leisten. Menschen müssen Technologie nicht im Detail, aber in ihrer grundlegenden Funktionsweise begreifen, um deren Auswirkungen auf Prozessebene zu verstehen und einzuschätzen. Zur Herstellung von Vertrauen und Akzeptanz gehört auch, die erforderliche **Datenschutz- und arbeitsrechtlichen** Vorgaben zu gewährleisten. Unter der Voraussetzung einer **menschengerechten** Entwicklung und Implementierung von KI-Anwendungen, die im Rahmen einer **partizipativen Gestaltung** unter Teilnahme von Führungskräften, Personalverantwortlichen, Betriebsräten und Beschäftigten stattfinden sollte, wird die KI-Technologie ihre Vorteile für Menschen und Unternehmen entfalten, zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe und Steigerung der Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten beitragen.

7 Literaturverzeichnis

- Aulinger, A. (2016). Die drei Säulen agiler Organisationen. https://steinbeis-iom.de/app/uploads/2016-10-Whitepaper_Die_drei_Sa%CC%88ulen_agiler_Organisationen.pdf (02.11.2021)
- Blum, B. & Kainer, F. (2019). Rechtliche Aspekte beim Einsatz von KI in HR: Wenn Algorithmen entscheiden. In: PersonalQuarterly, 3/2019, S. 22–27.
- Böhm, S.; Linnyk, O.; Jäger, W. & Teetz, I. (2021). KI im Recruiting: Anwendungsfelder, Entwicklungsstand und Anwendungsbeispiele aus der Praxis. In: Barton T. & Müller C. (Hrsg.), Künstliche Intelligenz in der Anwendung (S. 195-218). Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Bundesverband der Personalmanager (2019). Zwischen Euphorie und Skepsis: KI in der Personalarbeit, https://www.bpm.de/sites/default/files/bpm-service-24-ki_in_der_personalarbeit.pdf (22.09.2021).
- Dahm M. & Dregger A. (2019). Der Einsatz von künstlicher Intelligenz im HR: Die Wirkung und Förderung der Akzeptanz von KI-basierten Recruiting-Tools bei potenziellen Nutzern. In: Hermeier B., Heupel T. & Fichtner-Rosada S. (Hrsg.), Arbeitswelten der Zukunft. FOM-Edition (FOM Hochschule für Oekonomie & Management) (S.249 –271). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Deutscher Gewerkschaftsbund (2020). Künstliche Intelligenz (KI) für Gute Arbeit. <https://www.dgb.de/downloadcenter/++co++18197bd6-9f2d-11ea-80f0-525400e5a74a> (22.09.2021).
- Dukino, C. (2020). Was kann KI-Software von der Stange heute?. <https://blog.iao.fraunhofer.de/was-kann-ki-software-von-der-stange-heute/> (16.09.2021).
- Ethikbeirat HR Tech (2020): Richtlinien für einen verantwortungsvollen Einsatz von Künstlicher Intelligenz und weiteren digitalen Technologien in der Personalarbeit. https://www.ethikbeirat-hrtech.de/wp-content/uploads/2020/03/Richtlinien_Download_deutsch_final.pdf (03.09.2021).
- Fliegen, I. (2020). Crashkurs Recruiting: Personalbeschaffung und -auswahl (2. Aufl.). Freiburg: Haufe.
- Franken, S. (2019). Verhaltensorientierte Führung: Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen. Lehrbuch (4. Aufl.), Springer Gabler.
- Franken, S.; Prädikow, L.; Vandieken, M. Erfolgsfaktoren der digitalen Transformation. In: zfo 06/2019 (88 Jg.), S. 389-395.
- Fournier, A. (2021). Die Wirtschaftlichkeit Künstlicher Intelligenz. In: Digitale Welt 5(3), S. 20-22.
- Gärtner, C. (2020). Smart HRM. Digitale Tools für die Personalarbeit. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Geetha, R.& Bhanu Sree Reddy, D. (2018): Recruitment through artificial intelligence: A conceptual study, in: International Journal of Mechanical Engineering and Technology, Heft Nr. 9(7), S. 63-70
- Grotenhermen, J.G.; Oldeweme, A.; Bruckes, M.& Uhlending, L. (2020). Künstliche Intelligenz im Personalwesen. Studie zur Akzeptanz von Entscheidungen intelligenter Systeme. In: zfo 01/2020, S. 4-9.
- Hasso-Plattner-Institut (o.J.). Was ist Design Thinking? <https://hpi.de/school-of-design-thinking/design-thinking/was-ist-design-thinking.html> (11.10.2021).

- Haufe Online Redaktion (2019). People Analytics: Wie lässt sich Big Data für HR nutzen? https://www.haufe.de/personal/hr-management/people-analytics-big-data-fuer-hr-nutzen_80_501534.html (06.09.2021).
- Haufe Online Redaktion (2021). Einsatz von HR-Chatbots: mehr als Recruiting. https://www.haufe.de/personal/hr-management/ki-einsatz-von-hr-chatbots-in-der-personalabteilung_80_522180.html (17.09.2021).
- Hennemann, L.; Schelgel, L. & Hülskötter, A. (o.J.). Künstliche Intelligenz in der Personalvorauswahl. Eine empirische Studie über die Akzeptanz von Recruitern gegenüber dem Einsatz künstlicher Intelligenz in der Personalvorauswahl. <https://raven51.de/kuenstliche-intelligenz-in-der-personalvorauswahl/> (17.09.2021).
- Huff, J & Götz, T. (2020). Was datengeschütztes Personalmanagement kann und darf. In: Personalmagazin, Strategie & Führung, Heft Nr. 1, S. 48-52.
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (2021). Künstliche Intelligenz braucht Kompetenz und Weiterbildung. <https://www.inqa.de/DE/magazin/neuigkeiten/ki-braucht-kompetenz-und-weiterbildung.html> (24.09.2021).
- Jäger, W. & Teetz, I. (2021). Digitalisierung im Recruiting. In: Petry T. & Jäger W. (Hrsg.), Digital HR: Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement, (2. Aufl.) (S. 265-282). Freiburg: Haufe.
- Klebe, T. & Klengel, E. (2020). Künstliche Intelligenz als Herausforderung für die Mitbestimmung. <https://www.mitbestimmung.de/html/kuenstliche-intelligenz-als-14369.html> (23.09.2021).
- Kuß, C. & Thönißen, K. (2018). Künstliche Intelligenz im Recruiting: Was ist rechtlich zulässig? In: Computerwoche Heft Nr. 4, S. 1-3.
- Kutzias, D. (2021). Triple KI: Die drei Säulen erfolgreicher KI-Implementierung im Unternehmen. <https://blog.iao.fraunhofer.de/triple-ki-die-drei-saeulen-erfolgreicher-ki-implementierung-im-unternehmen/> (16.09.2021).
- Lechtleitner, S. (2020) Mit künstlicher Intelligenz zum Neuro-Recruiting. <https://www.humanresourcesmanager.de/news/neuro-recruiting-kuenstliche-intelligenz.html> (17.09.2021).
- Lochner, K. & Olde Anders, T. (2020). Künstliche Intelligenz in Auswahlprozessen: Möglichkeiten des Einsatzes und Akzeptanz der Bewerber:innen. In: Wirtschaftspsychologie, Heft 4-2020/1- 2021, S. 40-52.
- Moring, A. (2021). KI im Job. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Moser, M.; Haenel, S.; Günther, M.; Hastenteufel, J. (2021). People Analytics. Neues Wissen für HR. In: Wissensmanagement 4/2021, S. 23-25.
- Münchener Kreis (2020). Kompetenzentwicklung für und in der digitalen Arbeitswelt. Positionspapier 2020 des Münchener-Kreis-Arbeitskreises „Arbeit in der digitalen Welt“. <https://www.muenchner-kreis.de/download/muenchner-kreis-kompetenzpapier.pdf>
- Neuburger, R.; Hormes, D.; Schirlitz, S. (2021). FutureSkillsCanvas: Kompetenzen analysieren und entwickeln. In: Wissensmanagement 4/2021, S. 32-35.
- Neufeld, T. & Glugla, C. (2018). Big Data & künstliche Intelligenz in der Personalrekrutierung. In: Markt & Technik, Heft Nr. 39, S. 40-41.
- Paefgen-Laß, M. (2021). Diskriminierung durch KI ist im HR-Bereich angekommen. <https://www.springerprofessional.de/kuenstliche-intelligenz/recruiting/diskriminierung-durch-ki-ist-im-hr-bereich-angekommen/18683490> (17.09.2021).

- Perbit Software GmbH (2020). Künstliche Intelligenz im Personalbereich. Eine Marktstudie der perbit Software GmbH.
- Peters, R. (2020). Robo-Recruiting – Einsatz künstlicher Intelligenz bei der Personalauswahl. Themenkurzprofil Nr.40. <https://www.tab-beim-bundestag.de/de/pdf/publikationen/themenprofile/Themenkurzprofil-040.pdf> (06.09.2021).
- Petry, T. (2019). Roboter sucht Kollegen, In: Personalmagazin 02/2019, S. 26-29.
- Petry, T. (2021). Von der Cloud bis zur Employee Experience. Zeitgemäße HR-Prozessgestaltung – zehn Trends im Überblick. In: Personalführung 09/2021, S. 14-20.
- Rechsteiner, F. (2019): Recruiting Mindset: Personalgewinnung in Zeiten der Digitalisierung. Freiburg: Haufe.
- Rhenus Office Systems GmbH (2020). Trendletter - Digitale Dokumentenprozesse vs. Robotic Process Automation (RPA). https://www.rhenus.group/fileadmin/Landingpages/ROS_Landingpages/RPA_Robotics/neu/Trendletter_Rhenus_Robotics.pdf (17.09.2021).
- Sattlegger, W. (2021). Wie KI bürokratische HR-Prozesse reduziert. <https://www.the-art-of-life.at/journal/2019/9/5/ki-hr-prozesse> (17.09.2021).
- Schikora, C.; Galster, S. & Högerl, D. (2020). Digitalisierung im Recruiting: Chatbots. In: Harwardt M., Niermann PJ., Schmutte A., Steuernagel A. (Hrsg.) Führen und Managen in der digitalen Transformation (S.265-283). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schinnenburg, H.; Küstermeyer, L.; Fleischmann, F. (2021). Shared Skill Economy. Kompetenzentwicklung mithilfe digitaler Plattformen. In: zfo 3/2021, S. 153-158.
- Seegers, P.; Fuchs, L.; Berghoff, J. & Bonitz, J. (2020). Akzeptanz von Algorithmen in der Personalauswahl. Studie im Rahmen des FAIR Projektes. Köln/Maastricht.
- Seegers, P. (2021). Einsatz von Technik immer hinterfragen. In: HR-Software Guide, S. 44-45. https://www.personalwirtschaft.de/assets/documents/Downloads/HR_Software_Guide_2021_web.pdf (08.09.2021).
- Seifert, I.; Bürger, M.; Wangler, L.; Christmann-Budian, S.; Rohde, M.; Gabriel, P. & Zinke, G. (2018). Potenziale der Künstlichen Intelligenz im Produzierenden Gewerbe in Deutschland. Begleitforschung PAiCe, iit-Institut für Innovation und Technik in der VDI / VDE Innovation + Technik GmbH. Berlin.
- Straub, R. (2020). Richtlinien für den ethischen Einsatz von KI-Technologien in HR. In: Personalmagazin, 2020, Heft Nr. 4, S. 55-57.
- Ullah, R. & Witt, M. (2018). Praxishandbuch Recruiting – Grundlagenwissen – Prozess-Know-how – Social Recruiting (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Vahs, D. (2019). Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch (10. Aufl.). Schäffer-Poeschel: Stuttgart
- Verhoeven T. (2020) Künstliche Intelligenz im Recruiting. In: T. Verhoeven (Hrsg.), Digitalisierung im Recruiting (S. 113-128). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Verhoeven, T. & Goldmann, P. (2020). Digitalisierung im Recruiting: der Status quo. In: T. Verhoeven (Hrsg.), Digitalisierung im Recruiting (S. 7-24). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Weitzel, T.; Maier, C.; Weinert, C.; Pflügner, K.; Oehlhorn, C.; Wirth, J. & Laumer, S. (2020). Digitalisierung und Zukunft der Arbeit – Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2020 und der Bewerbungspraxis 2020. Bamberg.
- Wirges, F. (2021). Datenbasiertes Personalmanagement. Der Einstieg in die datengestützte Entscheidungsfindung. In: zfo 04/2021, S. 226-231.

IMPRESSUM

Verantwortlich für den Inhalt

Prof. Dr. Svetlana Franken,
Fachhochschule Bielefeld

Fotos/Abbildungen

Titel: seb_ra, Getty Images Pro
S. 2: it's OWL Clustermanagement, FH Bielefeld
S. 6, 7, 11, 18, 22, 24, 26, 28: FH Bielefeld

Gestaltung & Redaktion

Salome Leßmann
it's OWL Clustermanagement GmbH

Empfohlene Zitierweise

Franken, S.; Prädikow, L.; Mauritz, N. (2022): Künstliche Intelligenz in der Personalbeschaffung - Chancen, Herausforderungen und Handlungsempfehlungen. Working-Paper-Reihe des Kompetenzzentrums Arbeitswelt.Plus, Paderborn, Nr. 1, <https://doi.org/10.55594/POJC9826>

Erscheinung

03/2022



Möchten Sie mehr über die Forschungsarbeit im Kompetenzzentrum Arbeitswelt.Plus erfahren? Auf unserer Website finden Sie detaillierte Informationen zu allen Forschungsschwerpunkten.

Kompetenzzentrum Arbeitswelt.Plus

c/o it's OWL Clustermanagement GmbH

Zukunftsmeile 2

33012 Paderborn

www.arbeitswelt.plus



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt wird durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Programm „Zukunft der Wertschöpfung – Forschung zu Produktion, Dienstleistung und Arbeit“ gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der Autorin / beim Autor.