

Das Personalwesen und die Künstliche Intelligenz¹

Die Künstliche Intelligenz (KI) hat das Potenzial, nahezu alle Bereiche des Human Resource-Managements zu verändern. Jedoch haben viele Unternehmen Schwierigkeiten, die KI gewinnbringend einzusetzen bzw. sind wenig bis gar nicht darauf vorbereitet, sie in ihre Prozessabläufe zu integrieren. Zudem entstehen mit Verwendung der KI neue Herausforderungen und Fragestellungen, die hinreichend beantwortet werden sollten, bevor die Künstliche Intelligenz flächendeckend in das Personalwesen integriert wird. Aus diesem Grund besteht die Dringlichkeit, sich mit Fragen rund um den Einsatz der Künstlichen Intelligenz im Personalwesen zu beschäftigen und diesbezügliche, kritische Punkte so gut wie möglich zu klären. Im Folgenden wird deshalb eine kurze Übersicht über eine Auswahl an Fragen und Themenblöcken gegeben, welche in Bezug auf das Human Resource-Management, in Verbindung mit Künstlicher Intelligenz, relevant sind. Es wird angemerkt, dass KI in diesem Text als schwache Künstliche Intelligenz verstanden wird.

In der Personalbeschaffung findet die Künstliche Intelligenz bereits Verwendung. Beispielsweise in Bezug auf das Active-Sourcing in der Personalgewinnung. Hier erleichtert die KI die Vorselektion im Recruiting-Prozess, sodass Personal-Recruiter potenzielle Kandidaten gezielter ansprechen können. Auch existieren Matching-Plattformen, welche Unternehmen mit potenziellen Kandidaten, unter Berücksichtigung der jeweiligen Anforderungen und Präferenzen, zusammenbringen.² Ein perfektes Match ist für die Erfüllung vorgeschriebener Aufgaben mit einfach festzulegenden Anforderungen sicherlich nützlich. In Bezug auf kreativere oder komplexere Aufgabenfelder ist jedoch zu berücksichtigen, in wie weit das perfekte Match wirklich nötig ist, bzw. inwiefern hier gute Bewerber aussortiert werden. Beispielsweise ist es denkbar, dass durch zu große Konformität des Bewerbers mit dem Unternehmen und der ausgeschriebenen Stelle, Innovationsfähigkeit verloren geht. So können Veränderungsanstöße fehlen, die durch andersdenkende oder ungewöhnlich ausgebildete Mitarbeiter gegeben werden können.

Im Kontext der Personalgewinnung wird Künstliche Intelligenz auch in Form von Chat-Bots verwendet, welche die Unternehmen bei der Kommunikation mit (potenziellen) Bewerbern unterstützen. Aufgrund der Chat-Bots können die (potenziellen) Bewerber ihre Fragen direkt an das jeweilige Unternehmen richten und erhalten eine umgehende Antwort. So werden die Bewerber direkt zur Interaktion mit dem Unternehmen motiviert. Zudem sind Interaktionen auch an Sonn- und Feiertagen, sowie außerhalb regulärer Arbeitszeiten, möglich. Auch die Direktansprache von potenziellen Kandidaten und Bewerbern kann von Algorithmen und der KI durchgeführt werden. Derzeit findet eine solche Direktansprache per Nachricht oder Chat statt. Zukünftig ist es jedoch denkbar, dass die Künstliche Intelligenz eine Direktansprache per Telefon übernimmt. In Bezug hierauf stellt sich jedoch die Frage, inwiefern Chat-Bots und Roboterstimmen dazu geeignet sind, die Bewerber emotional zu involvieren. Auch ist zu prüfen, ob die Chat-Bots eine abschreckende Wirkung auf potenzielle Bewerber haben können. Die leitende Frage in diesem Zusammenhang ist somit, welche Voraussetzungen die KI erfüllen muss, um in der Direktansprache genauso wirksam zu sein, wie es ein guter Personalverantwortlicher oder ein Head-Hunter ist.

Auch die Vorauswahl von eingegangenen Bewerbungen kann von der KI begleitet werden. Beispielsweise mit Natural Language Processing oder dem CV-Parsing. Hier findet u.a. eine (psychologisch geprägte) Sprach- und Textanalyse statt. Diese wird dafür genutzt, um aus Textbausteinen und Schlüsselbegriffen, kontextual Rückschlüsse auf die Fähigkeiten- und Kenntnisse des Bewerbers zu ziehen. Bereits heute existieren auch Produkte, welche aufgrund der Analysen, Rückschlüsse auf die Persönlichkeitsmerkmale der Bewerber ziehen. Die Aufbereitung der Daten durch das CV-Parsing soll, anhand messbarer Werte, zeitsparend einen objektiven Vergleich der Bewerber ermöglichen und so die Bewerbervorauswahl erleichtern. In Bezug auf die Analyse von Persönlichkeitsmerkmalen ist jedoch sehr kritisch zu hinterfragen, in wie fern das Persönlichkeitsprofil richtig erfasst wird und wie eine solche Erfassung ethisch zu bewerten ist.

Neben der Unterstützung des Personalverantwortlichen durch die KI in Teilprozessen, existieren auch Bewerbungsprozesse, welche vollständig durch die Künstliche Intelligenz gesteuert sind.

¹ Für Verallgemeinerungen wird, zum Zwecke der besseren Lesbarkeit, in diesem Text das generische Maskulin verwendet. Die Bezeichnungen beziehen sich jedoch gleichermaßen auf alle Geschlechtsidentitäten.

Eine zentrale Frage in Bezug auf eine, von der KI gesteuerte, Bewerber(vor)auswahl ist, wie verlässlich die Analysen sind, auf Grundlage derer die Auswahl geschieht. Fraglich ist, in wie fern gute, jedoch nicht der Norm entsprechende Bewerber aussortiert werden, ohne eine Chance für ein persönliches Gespräch zu erhalten. Ein Vorteil ist, dass passivere oder schüchterne Talente von der KI möglicherweise seltener übersehen oder vorschnell abgelehnt werden, wenn sie ein sachlich vielversprechendes Profil haben. Im Umkehrschluss kann das „Bauchgefühl“ der Personalverantwortlichen auch gute Bewerber ablehnen. Entscheidend sind dabei die Kriterien, welche der KI eingegeben werden, sowie die Interpretation der Ergebnisse, welche die KI generiert. Die Kriterien, nach welchen die KI programmiert wird, müssen deshalb mit Präzision reflektiert bestimmt werden, um eine vorurteilsbehaftete oder diskriminierende Bewerberauswahl zu verhindern. Gerade dann kann die Künstliche Intelligenz versteckte Talente erkennen, die von Personalverantwortlichen, aus den verschiedensten Gründen, vorschnell abgelehnt werden. Die grundlegende Frage ist also, wie die Künstliche Intelligenz programmiert werden muss, sodass sie alle guten Bewerber berücksichtigt und keine Vorurteile in die KI „hineinprogrammiert“ werden.

Auch in der Personalverwaltung kann die KI unterstützend wirken. Beispielsweise durch Apps und Chat-Bots für die Mitarbeiter. Zum Beispiel können Chat-Bots die Fragen von neu eingestellten Mitarbeitern in Bezug auf das Unternehmen beantworten. Hier ist jedoch zu prüfen, inwiefern die Einweisung des neuen Mitarbeiters, durch die KI, seine Integration in das Unternehmen erschwert. Diese kann beispielsweise automatisch geschehen, wenn neue Mitarbeiter von anderen Mitarbeitern eingewiesen werden. Chat-Bots können auch eingesetzt werden, um administrative Fragen der Mitarbeiter zu beantworten, wie verbleibende Urlaubszeiten und rechtliche Fragen zu Arbeitsunfällen.³ Zudem kann die KI zukünftig auch weitere, administrative Aufgaben wie das Arbeits- und Urlaubszeitmanagement oder die Erstellung von Verträgen, übernehmen. Die Effizienz der Erledigung von routinemäßigen, administrativen Aufgaben durch die KI ist hoch. Es sollte deshalb überdacht werden, wie solche routinemäßigen Aufgaben zukünftig zu bewerten sind und ob bzw. wie ein Ausgleich für die damit eingesparten Arbeitsplätze geschaffen werden kann.

In der Personalentwicklung findet die Künstliche Intelligenz ebenfalls Anwendung. Beispielsweise kann sie überprüfen, wo Fortbildungsbedarf besteht, den Mitarbeitern ihr Entwicklungspotenzial aufzeigen und Fortbildungsmaßnahmen vorschlagen. In Bezug auf die Mitarbeiterschulungen wird die KI zukünftig ebenfalls Kosten- und Zeitersparnisse generieren. Beispielsweise indem VR/AR-Anwendungen für den Zweck der Mitarbeiterschulung und des Mitarbeitertrainings eingesetzt werden. Hierbei kann jedoch ein nützlicher, abteilungs- und standortübergreifender Austausch der Mitarbeiter verloren gehen.

Diese nicht abschließende Übersicht über die möglichen Einsatzgebiete der KI im Personalwesen und die damit verbundenen Fragen, zeigt, dass sich die Struktur des Human-Ressource-Managements verändern wird. Für die Mitarbeiter werden administrative Aufgaben wegfallen und dafür werden Soft-Skills und Fähigkeiten, wie die Kommunikationsfähigkeit, entscheidender. Es ist davon auszugehen, dass Bewerber die persönliche Ansprache schätzen, weshalb eine Balance gefunden werden muss, zwischen algorithmisch gestützten, von der KI geführten Tätigkeiten und den Aufgaben, die von Personalverantwortlichen und Personalabteilungsmitarbeitern übernommen werden. Dabei sollte immer bedacht werden, dass nicht die Künstliche Intelligenz mögliche Fehlentscheidungen trifft, sondern fehlerhafte Kriterien programmiert werden oder generierte Daten fehlinterpretiert werden. Eine gute Zusammenarbeit zwischen denjenigen, welche die KI erschaffen und denen, die sie verwenden ist damit unabdingbar. Die Verarbeitungsprozesse der Künstlichen Intelligenzen müssen verstanden werden, um die KI optimal zu nutzen und um, wenn es nötig ist, korrektiv und wertbasiert eingreifen zu können.

Verwendete Quellen:

Birkner, G. (2018): Künstliche Intelligenz krepelt HR schon morgen um. In: *Frankfurter Allgemeine*. Online unter: <https://www.faz-personaljournal.de/ausgabe/03-2018/kuenstliche-intelligenz-krepelt-hr-schon-morgen-um-851/>. Zuletzt abgerufen am 01.12.2020.

Cappelli, P./ Tambe, P./ Yakubovich, V. (2018): Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward. In: *SSRN Electronic Journal*. Doi: 10.2139/ssrn.3263878.

Chanyaporn, C. (2019): 'Jim' the Chatbot Helps Singapore Bank Hire for Its Wealth Business. Bloomberg L.P. Online unter: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-10-07/-jim-the-chatbot-beats-humans-in-dbs-hiring-for-wealth-business>. Zuletzt abgerufen am 01.12.2020.

Hesse, G. (2020): Künstliche Intelligenz (KI) in der Personalbeschaffung. Online unter: <https://www.aschenputtel.agency/blog-post/ki-kuenstliche-intelligenz-in-der-personalbeschaffung>. Zuletzt abgerufen am 01.12.2020.

Tempus (2020): Künstliche Intelligenz: 5 Bereiche, in denen Sie mit KI im Personalwesen punkten. Online unter: <https://www.abc-personal-strategie.de/kuenstliche-intelligenz/>. Zuletzt abgerufen am 01.12.2020.

Textkernel, o.J.: Wie verändert Künstliche Intelligenz die Personalarbeit?. Online unter: <https://www.textkernel.com/de/news/das-profil-von-personalern-wird-sich-grundsuetzlich-wandeln/>. Zuletzt abgerufen am 01.12.2020

Von der Gracht, H. et. al (2018): Wertschöpfung neu gedacht: Von Humanoiden, KI's und Kollege Roboter. KPMG Studie.