



# **DER EINSATZ VON KI-SYSTEMEN AUS DER SICHT DES HR-MANAGEMENTS**

Astrid Reichel  
University of Salzburg, HRM group

# Einsatz von KI im HR-Management

## ORGANISATIONEN

Angebot



Nachfrage

## MITARBEITERINNEN

Einstellungen



Verhalten

## MANAGEMENT

HR-Management



Algorithmic Management

## ORGANISATIONEN

Angebot



Nachfrage





Bild: Pexels / Kevin Ku

*Genau hingeschaut: Eine Analyse offenbart die umsatzstärksten HR-Softwareanbieter in der DACH-Region.*

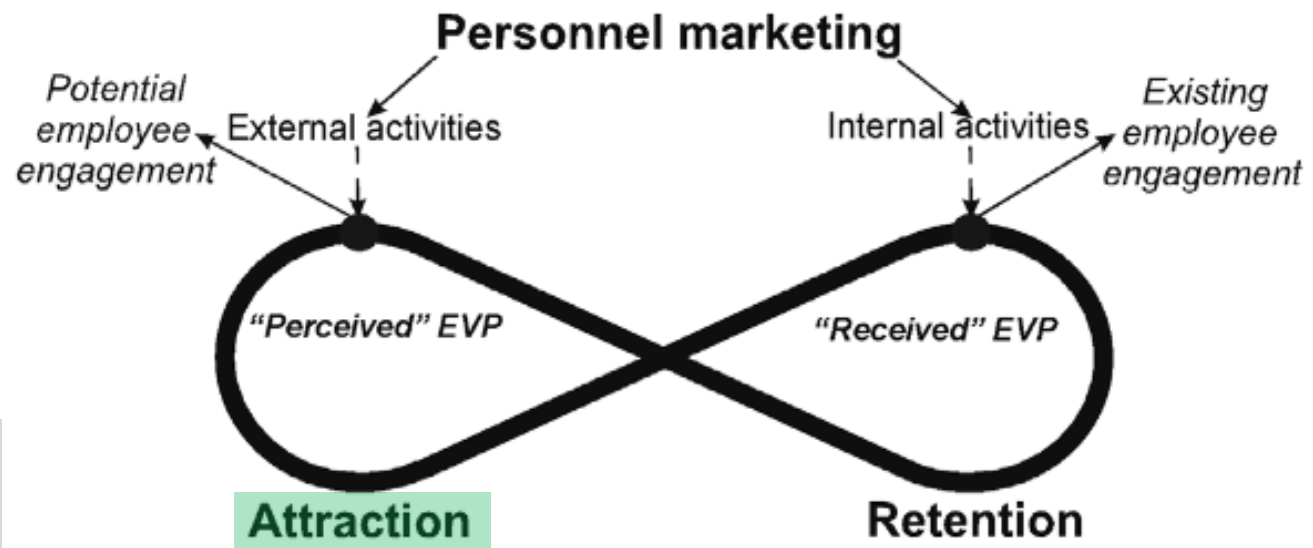
**Der Markt für HR-Software wächst. Die 25 umsatzstärksten Anbieter erwirtschafteten im Jahr 2022 insgesamt rund zwei Milliarden Euro. Damit setzt die Branche den Wachstumstrend der vergangenen Jahre fort – der schwachen Konjunktur in Deutschland zum Trotz. Das zeigt die**

## → Fragmentierter Markt

- Marktführer DACH: SAP
- Softwareanbieter, die *auch* HR Software anbieten (z.B. Oracle)
- Auf HR spezialisierte Mittelständler (z.B. Personio, HR works)  
oft (inkl.) Personalverwaltung
- Auf HR Teilbereiche spezialisierte Start-Ups  
(z.B. Teamecho [Mitarbeiter:innenbefragungen])  
(z.B. onlyfy one [Personalbeschaffung])  
Ansatzpunkte für Strategisches HRM

Wirtschaftsinstitut Wolfgang Witte, 2023

- Search and Discover – Arbeitsmarktanalyse, Stellenerfordernisse
- Consider and Apply – Attrahierung
- Assess – Auswahl
- Accept – Anstellungsvorbereitung
- Explore – Onboarding
- Build-up – Personalentwicklung
- Maturity – HR Analytics, Personalbeurteilung
- Leave – Ausstiegsmanagement



- Deutschland umsatzstärkste Unternehmen 2020 befragt (Weitzel et al.)
  - digitale Transformation des HRM „überlebensnotwendig“ – 80%
  - Chatbots werden vermehrt eingesetzt werden – 90%
  - Talent Recommender Systeme werden vermehrt eingesetzt werden – 80%
  - Automatisierte Veröffentlichung von Anzeigen – 37%
  - Automatisierte Vorauswahl – 6%
  - Automatisierte Auswahl – 3%
  - Verwendung HR-Chatbot – 3%
  - Verwendung Talent Recommender Systeme – 13%
  - Verwendung KI – 5% + 5% in Planung
  
- USA verschiedene Größen und Branchen 2020 befragt (Sierra Ceadar)
  - Predictive Analytics – 17% + 14% in Planung
  - Maschine Learning – 10% + 7% in Planung
  - → starke Größeneffekte

## ORGANISATIONEN

Angebot



Nachfrage

## MITARBEITERINNEN

Einstellungen



Verhalten



# Einstellungen (potentieller) Mitarbeiter:innen zu KI

Skala	Gesamtstichprobe		Teilstichproben			
	Bewerbungsunterlagen (N = 224)	Interview (N = 224)	Analyse von Inter- netdaten durch Entscheidungsträger (n = 57)	Analyse von Inter- netdaten durch Computeralgorithmen (n = 51)	Computergestützte Analyse der geschriebenen Sprache im An- schreiben (n = 63)	Computergestützte Analyse der gesprochenen Sprache im Inter- view (n = 53)
Arbeitgeberimage Modernität	2.11 (.81)	2.83 (1.02)	3.96 (.76)	4.31 (.74)	4.00 (.91)	3.99 (.97)
Attraktivität	3.61 (.65)	4.13 (.63)	2.27 (.90)	2.46 (.64)	2.47 (.83)	2.55 (.83)
Ethik	3.34 (.70)	3.92 (.66)	1.67 <sup>a</sup> (.69)	1.68 <sup>a</sup> (.56)	2.74 <sup>b</sup> (.75)	2.73 <sup>b</sup> (.75)
Akzeptanz	3.00 (.84)	3.99 (.70)	1.95 (.85)	1.91 (.70)	2.07 (.81)	2.01 (.73)

Kanning et al, 2019

Skala	Gesamtstichprobe		Teilstichproben			
	Bewerbungsunterlagen (N = 224)	Interview (N = 224)	Analyse von Inter- netdaten durch Entscheidungsträger (n = 57)	Analyse von Inter- netdaten durch Computeralgorithmen (n = 51)	Computergestützte Analyse der geschriebenen Sprache im An- schreiben (n = 63)	Computergestützte Analyse der gesprochenen Sprache im Inter- view (n = 53)
Arbeitgeberimage Modernität	2.11 (.81)	2.83 (1.02)	3.96 (.76)	4.31 (.74)	4.00 (.91)	3.99 (.97)
Attraktivität	3.61 (.65)	4.13 (.63)	2.27 (.90)	2.46 (.64)	2.47 (.83)	2.55 (.83)
Ethik	3.34 (.70)	3.92 (.66)	1.67 <sup>a</sup> (.69)	1.68 <sup>a</sup> (.56)	2.74 <sup>b</sup> (.75)	2.73 <sup>b</sup> (.75)
Akzeptanz	3.00 (.84)	3.99 (.70)	1.95 (.85)	1.91 (.70)	2.07 (.81)	2.01 (.73)
antizipiertes Bewerbungsverhalten	3.75 (.77)	4.37 (.65)	2.27 (1.07)	2.36 (1.01)	2.60 (.93)	2.52 (.86)

Kanning et al, 2019

Abhängige Variable:

Entscheidung zu Operation an Patientin, die mit hoher Wahrscheinlichkeit Personalbeurteilungskennzahl verschlechtert

	estimate	standard error	standardized <sup>+</sup>	z	Wald Test		
					Wald Statistic	df	p
(intercept)	46.883	51.050	1.743	0.918	0.843	1	0.358
attribution non-line (including HRM)	2.909	48.371	0.698	0.060	0.004	1	0.952
attribution HRM	2.559	1.861	1.086	1.375	1.891	1	0.169
negative judgement	-2.871	1.630	-0.786	-1.761	3.101	1	0.078
ethical concerns	-0.440	1.100	-0.221	-0.400	0.160	1	0.689
KPI	-6.474	2.312	-8.194	-2.800	7.829	1	0.005

<sup>+</sup> Standardized estimates represent estimates where the continuous predictors are standardized (X-standardization).

Note. P3 level '1' coded as class 1.

PROJEKT AK WIEN  
Scheibmayr, Reichel, 2023

# Einsatz von KI im HR-Management

## ORGANISATIONEN

Angebot



Nachfrage

## MITARBEITERINNEN

Einstellungen



Verhalten

## MANAGEMENT

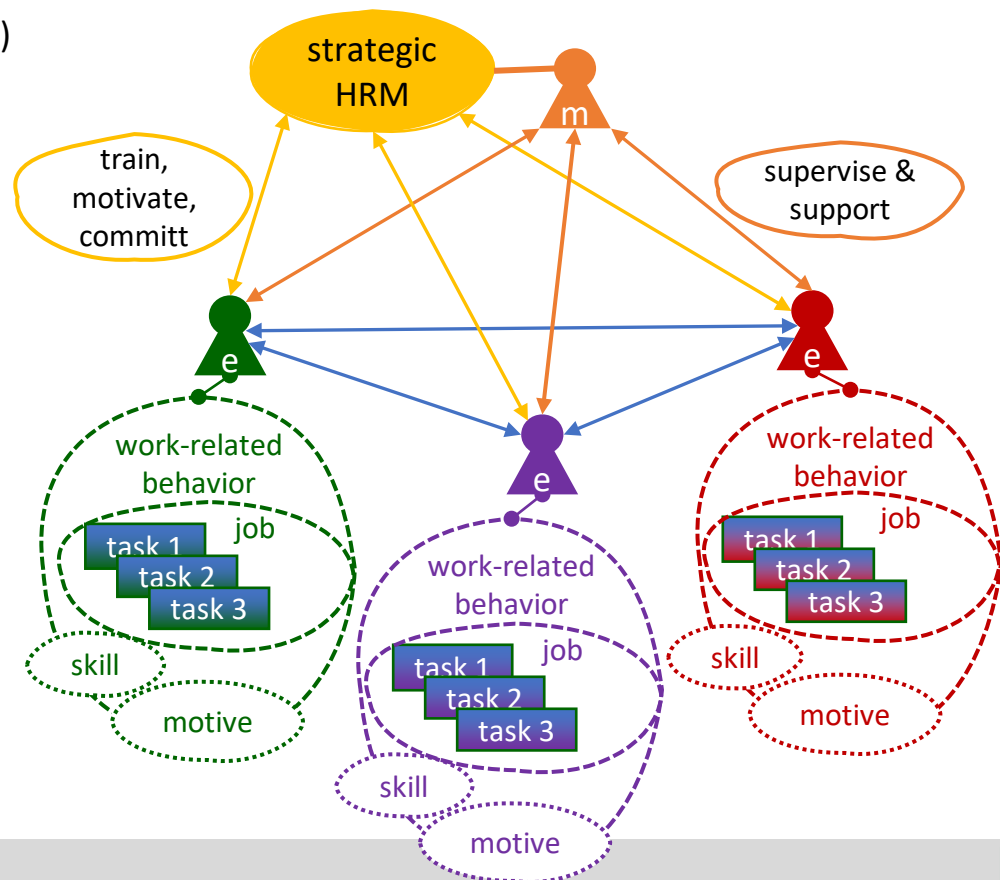
HR-Management



Algorithmic Management

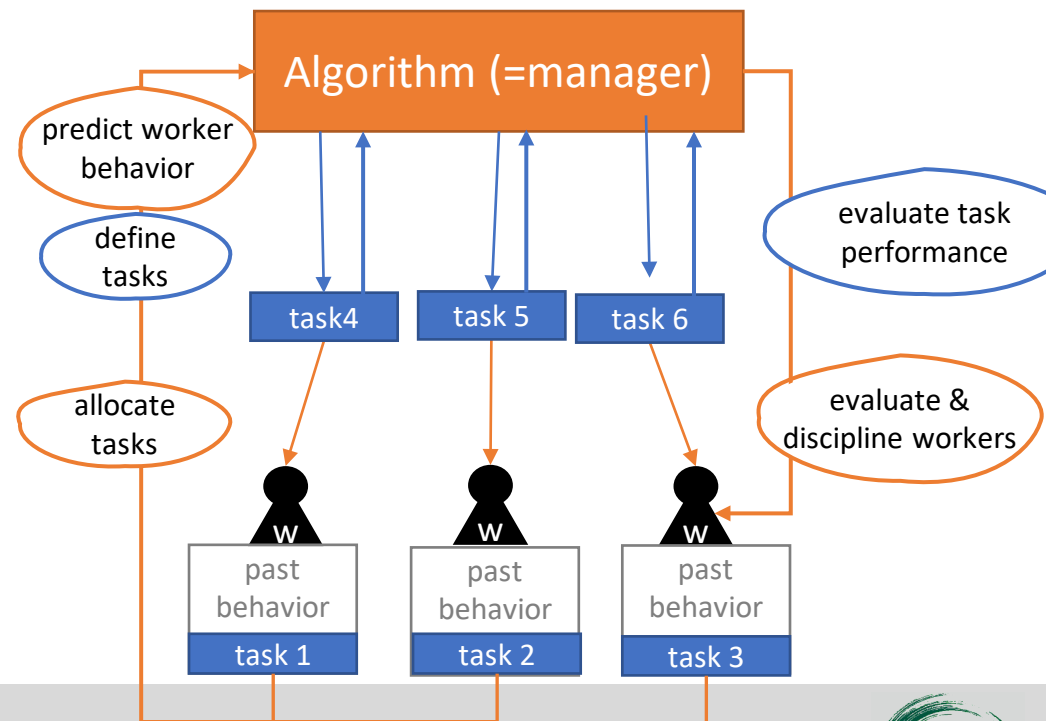
- Verhaltensbeeinflussung von MitarbeiterInnen Kernaufgabe
- Anreizsetzung zur Verhaltensbeeinflussung
- Verhalten im Sinne der Strategie der Organisation  
(Strategic HRM)

(Schuler, 1992; Wright, McMahan, 1992)



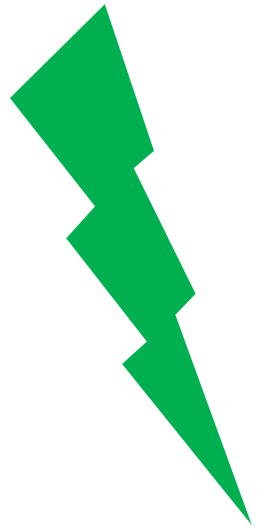


- Algorithmus:
  - **Berechnungsformel**, die **autonom Entscheidungen** auf der Grundlage statistischer Modelle oder Entscheidungsregeln trifft, ohne dass ein Mensch explizit eingreift (Lee, 2018)
  - Berechnungsformeln *können* durch AI generiert worden sein
- Algorithmisches HRM :  
Verwendung von Software Algorithmen, die auf Basis von digitalen Daten operieren, um HRM Entscheidungen und Aktivitäten zu automatisieren oder zu unterstützen (Meijerink et al., 2021)



Probabilistische Algorithmen **sagen Verhalten von Mitarbeiter:innen voraus** und nutzen diese Vorhersagen als Grundlage für automatisierte Entscheidungsregeln (Cheng & Hackett, 2021)

- → Algorithmus sollte das **Verhalten der Mitarbeiter:innen nicht beeinflussen**
- → Anreiz, der vom Algorithmus ausgeht, sich anders zu verhalten als das vorhergesagte Verhalten, wirkt negativ auf die Validität (Campion et al., 2018; Strohmeier, 2020)
- → nicht Anreiz, sondern „gaming the system“ (Meijerink & Bondarouk, 2021; Walker et al., 2021)

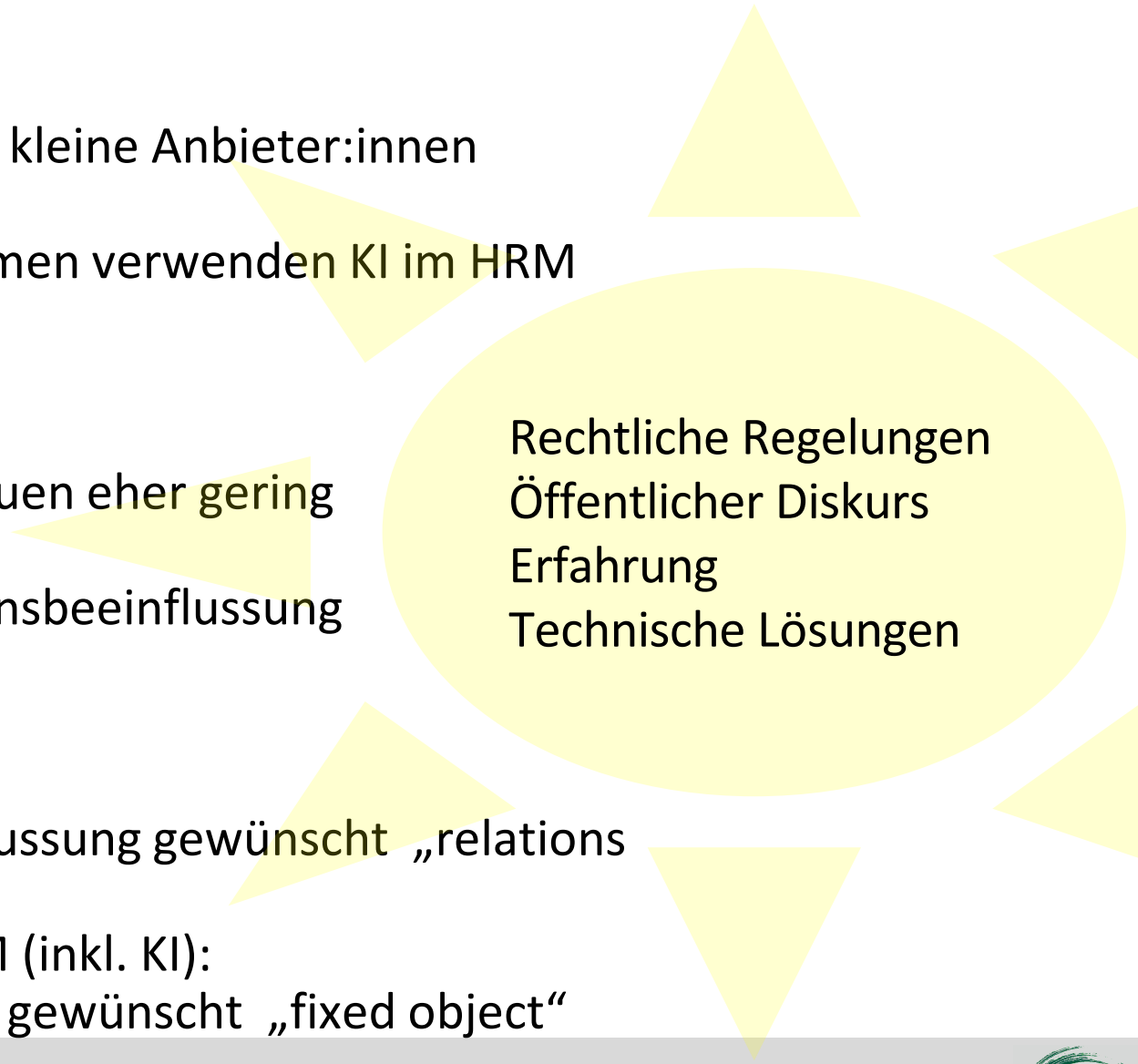


## ■ Organisationen

- Angebot:  
diverse große und kleine Anbieter:innen
- Nachfrage:  
wenige Unternehmen verwenden KI im HRM

## ■ Mitarbeiter:innen

- Einstellungen:  
Akzeptanz, Vertrauen eher gering
- Verhalten:  
dennoch Verhaltensbeeinflussung



Rechtliche Regelungen  
Öffentlicher Diskurs  
Erfahrung  
Technische Lösungen

## ■ Management

- HRM:  
Verhaltensbeeinflussung gewünscht „relations process“
- Algorithmisches M (inkl. KI):  
stabiles Verhalten gewünscht „fixed object“



Astrid Reichel

HRM group, University of Salzburg

[astrid.reichel@plus.ac.at](mailto:astrid.reichel@plus.ac.at)

[plus.ac.at/bwl/hrm/](https://plus.ac.at/bwl/hrm/)

[linkedin.com/in/astridreichel](https://linkedin.com/in/astridreichel)