

## #EthikbeiratHRTech

Richtlinien für den verantwortungsvollen  
Einsatz von Künstlicher Intelligenz und weiteren  
digitalen Technologien in der Personalarbeit

Konsultations-  
fassung vom  
24. Juni 2019

Relevanz

4

**Worum es geht? Um Freiheit!**

Ethikbeirat HR-Tech

6

**Ein Thema. Viele Perspektiven.**

Handlungsfelder

10

**Zuerst lernen. Dann weitergehen.**

Technologiefelder

12

**KI ist entscheidend. Aber nicht alles.**

Richtlinien

18

**KI nutzen. Und zwar richtig!**

Ausblick

22

**Anwenden. Lernen. Weiterentwickeln.**

Anhang

24

**Literaturhinweise. Kontakt. Impressum.**

# HR-Technologie braucht Ethik

**Die Arbeit geht uns nicht aus. Viele Branchen sind Baustellen, kein Stein bleibt auf dem anderen.**  
**Aber neu gebaut wird nicht mit Steinen, sondern mit etwas, das man nicht anfassen kann: mit den Ziffern 0 und 1, kombiniert zu digitalen Codes.**

Diese Arbeit muss auch jemand machen. Aus einem Automobilkonzern, in dem bislang geschraubt, geschweißt und geschwitzt wurde, entsteht nicht von allein ein moderner Provider digitaler Mobilitätslösungen. Jede Branche braucht Menschen, die aus neuen Geschäftsmodellen Erfolge machen.

Mit der Technisierung wächst die Bedeutung der Mitarbeiter\*innen<sup>1</sup> – und damit die des Personalbereichs. Er muss die richtigen Leute gewinnen und ihre Tatkraft, ihr Wissen und Können sowie ihre Ideen wachsen lassen und produktiv machen.

Diese Verantwortung bekommt eine neue Form. Auch hier ist die Digitalisierung die treibende Kraft. Geeignete Mitarbeiter\*innen finden, rekrutieren, fördern und ihrer Leistung eine Richtung geben – jede Aufgabe kann auch digital effizient gelöst werden.

Viele digitale Technologien sind im Gespräch, allen voran die Künstliche Intelligenz. Vereinfacht gesagt, übersetzen KI-Systeme HR Daten in Informationen und danach Informationen in Empfehlungen – wenn nicht gar Entscheidungen. Risiken bleiben hier nicht aus – wie Diskriminierung „built in“ bei Einstellungen und Beförderungen.

„Erst kommt das Fressen, dann die Moral“ führt hier nicht weiter. Wer zuerst seinen Hunger nach digital bewirkten Effizienzgewinnen stillt und erst dann nach den Rechten der Mitarbeiter\*innen fragt, gerät moralisch ins Hintertreffen – und wirtschaftlich, weil ihm die Mitarbeiterschaft von der Fahne geht.

Deshalb brauchen wir einen klaren normativen Rahmen und entsprechende moralische Praktiken, die uns den digitalen Wandel gestalten lassen und ihm eine positive Kraft geben, weil sie Menschen und Organisationen stark machen.

Wie kann dieser Rahmen aussehen? Wie können neue technologische Möglichkeiten in der Personalarbeit produktiv werden? Um dies zu beantworten, Impulse zu geben und einen lebendigen Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis zu führen, haben wir den Ethikbeirat HR-Tech gegründet.

Auf den folgenden Seiten lesen Sie, was uns bewegt und wie wir etwas bewegen wollen. Im Kern steht ein erster Entwurf unserer Richtlinien für den verantwortungsvollen Einsatz von KI-Lösungen<sup>2</sup> in der Personalarbeit – mit der Einladung: Diskutieren Sie mit! Herzlichst, im Namen des gesamten Beirats HR-Tech,

**Dr. Elke Eller**  
Bundesverband der Personalmanager

**Michael H. Kramarsch**  
hkp/// group

<sup>1</sup> Im Sinne einer geschlechtergerechten Sprache verwenden wir in diesem Dokument anstelle von Personenbegriffen im generischen Maskulinum wie „Mitarbeiter“ Wortbildungen mit dem sogenannten Gendersternchen, die alle Geschlechter umfassen, also etwa „Mitarbeiter\*innen“. Dies geschieht ohne ideologische Motive. Wir wissen auch, dass der Text dadurch weniger elegant ist. Wir sind dennoch der Meinung, dass die Erprobung neuer Schreibweisen dazu beitragen kann, das Thema „Geschlechtergerechtigkeit“ weiterzudenken. Als Ethikbeirat fühlen wir uns auch dazu verpflichtet.

<sup>2</sup> Wir verwenden im Folgenden den Begriff „KI-Lösung“, da dieser sowohl in der öffentlichen Diskussion als auch in der bisherigen Diskussion im Ethikbeirat HR-Tech am häufigsten verwendet wird, wenn es um normative Fragen in Verbindung mit der Nutzung neuer Technologien in der Personalarbeit geht. Die im Folgenden vorgestellten Richtlinien für einen verantwortungsvollen Einsatz von KI-Lösungen sind jedoch in gleichem Maße auch für die Nutzung technischer Lösungen in der Personalarbeit relevant, die auf anderen Technologien basieren.

Relevanz

## Worum es geht? Um Freiheit!

Innovation ist noch kein Fortschritt. Erst wenn sie den Menschen dient und Freiräume öffnet, schreiten wir voran. Dies gilt gerade für KI und andere digitale Technologien im Personalbereich.



## KI-Systeme tun nur schlau

„I am superior, sir, in many ways. But I would gladly give it up, to be human.“ Der Android Lieutenant Commander Data aus der SciFi-Serie Star Trek kennt seine Grenzen. Trotz reichlich KI ist er eines nicht: ein Mensch.

Künstliche Intelligenz darf mit menschlicher Intelligenz nicht verwechselt werden. Wir können in Analogien und Metaphern denken, uns eine Meinung bilden und darüber streiten, über den Tellerrand hinausschauen und mit Ideen spielen. Wir können etwas wollen und wünschen. Und das alles mit einem wachen Bewusstsein, Gefühlen und einer Beziehung zur Welt und anderen Menschen.

Ein KI-System nimmt sich hier bescheiden aus. Wenn Sie mit einem „reden“, weiß es nicht, dass es Sie gibt oder dass es selbst existiert. Es kann mit logischen und statistischen Verfahren kognitive Leistungen lediglich simulieren, um ein bestimmtes komplexes Problem zu lösen. Ein KI-System bewegt sich in Sachen Intelligenz im Modus des „Als-ob“. Alles also halb so wild.

## Schwarzmalerei führt nicht weiter

Dennoch gilt KI Vielen als Gefahr. Schreckensszenarien gibt es zuhauf – bis hin zum Entwurf einer apokalyptischen Zukunft, in der Roboter die Weltherrschaft an sich reißen wollen. Der Leitspruch der Robocalyptiker scheint zu lauten: Wer noch keine Angst hat, dem machen wir sie eben.

Doch „Angst essen Seele auf“, und vor allem verstehen überzogene Dystopien den Blick auf die wirklichen Risiken der KI und anderer digitaler Technologien. Und solche Risiken gibt es in der Tat – ihnen sollte unser Augenmerk gelten.

## Wer Rechte verletzt, schadet auch sich selbst

Jedes Anwendungsfeld digitaler Technologien hat sein eigenes Risikoprofil. Auch der Personalbereich steht vor besonderen Herausforderungen, wenn er digitale Technologien wie KI-Systeme nutzen will. Es geht schließlich um Menschen. Und jeder Mensch hat grundlegende Rechte.

Dazu gehören vor allem das Recht auf die Wahrung der individuellen Würde, das Recht, selbstbestimmt zu handeln und das Recht auf eine geschützte Privatsphäre. Doch diese Rechte sind durch KI & Co. potenziell in Gefahr – und das auch zum Schaden der Organisationen. Ein paar Beispiele:

- Bewerber\*innen können ihre individuelle Würde verletzt sehen, wenn sie von einer intransparent urteilenden Maschine aussortiert werden. Geschieht diese Selektion, weil das KI-System aus irreführenden Daten falsche Entscheidungsmuster gewonnen hat, leidet zudem die Qualität des Recruitings.
- Das selbstbestimmte Handeln wird eingeschränkt, wenn eine Blackbox aus künstlichen neuronalen Netzen das Verhalten der Mitarbeiter\*innen permanent misst und mit Credits bewertet. Querdenker\*innen und Nonkonformist\*innen, die für jede Organisation wichtig sind, fallen hier mitunter durchs Raster.
- Die Privatsphäre wird verletzt, wenn ein Arbeitgeber das Machtgefälle in Richtung Mitarbeiter\*innen missbraucht und alles über alle wissen will. Unabhängig davon, ob überwachte Mitarbeiter\*innen engagierter bei der Sache sind, stehen derlei Überwachungspraktiken in Konflikt mit dem Recht auf freie Persönlichkeitsentfaltung – nicht jeder Arbeitgeber scheint sich dessen bewusst zu sein.

Menschen sind eben keine statistisch erfassbaren Datencluster oder mit logischen Routinen berechenbare Objekte. Sie sind individuelle Persönlichkeiten mit Herz und Verstand.

## Gefragt ist ein kritischer Blick auf die Lage

Es geht um viele Fragen, wenn über den Einsatz von KI und anderen Technologien im Personalbereich nachgedacht wird: Wie kann es gelingen, die Rechte der Mitarbeiter\*innen und die entsprechenden Werte zu schützen? Wie können Entscheidungen im Zusammenspiel von Mensch und Maschine verantwortungsvoll getroffen werden?

Und schließlich: Wie müssen die Systeme aussehen? Was sollten sie können und wie nutzt man sie am besten, damit sie sowohl den Mitarbeiter\*innen als auch den Organisationen möglichst viele Chancen bei möglichst wenigen Risiken bieten?

Alle Fragen finden in einem Begriff zusammen – Freiheit:

- Mitarbeiter\*innen sollten ihre Begabungen, ihr Wissen und Können und ihre Persönlichkeit auch mit Hilfe neuer Technologien frei entfalten können – ohne eingeschränkt oder gegängelt zu werden.
- Gleichzeitig sollte HR die Freiheit haben, mit digitalen Systemen Effizienzgewinne zu erzielen und an Leistungskraft und Gestaltungsspielraum zu gewinnen.

Unter dem Strich geht es um das Ziel, neue Technologien im Personalbereich so zu nutzen, dass sie der Mitarbeiterschaft und den Organisationen dienen und ihnen jeweils mehr Freiheit bieten. Technikpessimismus bringt hier genauso wenig wie Euphorie. Gefragt ist ein kritischer und zugleich vernünftiger Blick auf die Lage.

A photograph showing two hands reaching towards each other from opposite sides. The hands are positioned as if they are about to touch or are just touching. The background is a soft-focus green field under a bright sky, suggesting an outdoor setting like a park or a meadow.

Ethikbeirat HR-Tech

## Ein Thema. Viele Perspektiven.

Das Thema „Digitalisierung im HR-Bereich“ hat viele Seiten. Um alle kritisch zu betrachten, braucht es viele Perspektiven. Deshalb wurde der Ethikbeirat HR-Tech gegründet – unterschiedliche Köpfe, die in einem lebendigen Diskurs zusammenfinden.



**Thomas Belker**  
PRECIRE Technologies



**Andreas Dittes**  
Talentwunder



**Dr. Elke Eller**  
TUI Group



**Gerhard Fehr**  
FehrAdvice & Partners



**Prof. Dr. Björn Gaul**  
CMS Hasche Sigle



**Prof. Dr. Christine Harbring**  
RWTH Aachen



**Reiner Hoffmann**  
Deutscher Gewerkschaftsbund



**Prof. Dr. Bernd Irlenbusch**  
Universität zu Köln



**Anna Kaiser**  
Tandemploy



**Prof. Dr. Martin Kersting**  
Universität Gießen



**Frank Kohl-Boas**  
Zeit-Verlagsgruppe



**Michael H. Kramarsch**  
hkplib group

Der Ethikbeirat HR-Tech ist ein interdisziplinär besetztes Gremium mit Expert\*innen aus Wissenschaft, Gesellschaft und Unternehmen.



**Torsten Schneider**  
HR Luther Rechtsanwaltsgeellschaft



**Prof. Dr. Katharina Simbeck**  
HTW Berlin



**Reiner Straub**  
Personalmagazin



**Oliver Suchy**  
Deutscher Gewerkschaftsbund



**Brigitte Zypries**  
Bundesverband Deutsche Startups

## Die Zukunft wartet nicht

Die Lage ist komplex: Es geht um Personalarbeit, digitale Technologien und Ethik. Zudem spielen juristische Fragen eine Rolle: Wer hat die formale Verantwortung und wer haftet, wenn mit Hilfe eines KI-Systems diskriminierende Entscheidungen getroffen werden? Oder wie steht es um den Datenschutz?

Doch die Lage ist nicht nur komplex; sie zu klären, duldet zudem keinen Aufschub: Die Zukunft wartet nicht auf uns. Wenn wir wollen, dass wir uns in ihr zuhause fühlen, müssen wir jetzt etwas tun – um nicht zum „Homo digitalis“ zu werden, sondern eine humane digitale Arbeitswelt zu schaffen.

## Wir wollen etwas bewegen

Drängende komplexe Themen können nicht von wenigen (Vor-)Denker\*innen im stillen Kämmerlein geklärt werden. Es braucht einen offenen und lebendigen Diskurs unterschiedlicher Köpfe, die ihre besondere Expertise und Sichtweise einbringen.

Deshalb hat sich auf Initiative des Bundesverbands der Personalmanager (BPM) und der Managementberatung hkp/// group am 1. Januar 2019 der Ethikbeirat HR-Tech gegründet. Er umfasst Frauen und Männer, die etwas bewegen wollen:

- › namhafte Wissenschaftler\*innen und Experten\*innen aus den Bereichen Verhaltensökonomie, Personalmanagement, Psychologie, Wirtschaftsethik und Recht,
- › HR-Executives etablierter Unternehmen und erfahrene HR-Experte\*innen,
- › Gründer\*innen, CEOs und Interessenvertreter\*innen erfolgreicher HR-Startups,
- › Vertreter\*innen der Zivilgesellschaft.

## Es kommt darauf an, das Richtige zu tun

Alle Mitglieder des Ethikbeirats HR-Tech eint derselbe Wunsch: Wir wollen, dass Organisationen digitale Technologien im HR-Bereich mit einem hohen Wertbeitrag für die Mitarbeiter\*innen und für den HR-Bereich nutzen können.

Es geht darum, die Risiken digitaler Technologien zu verstehen und so in den Griff zu bekommen, dass aus den Chancen, die sie zweifellos bieten, neue Freiräume für die Mitarbeiter\*innen und den Personalbereich werden.

Dazu wollen wir vor allem Richtlinien entwickeln und Personaler\*innen helfen, sich von ihnen führen zu lassen, wenn sie digitale Systeme auswählen, implementieren und anwenden.

Dieser normative Rahmen ist nichts für schöne Tage, sondern etwas Praktisches. Denn er hilft uns, das Richtige auf die richtige Art und Weise zu tun. Er gibt unserem Denken und Handeln Orientierung, gerade auf einem unübersichtlichen Terrain, auf dem man zügig weiterkommen will.

## Unser Leitbild ist das Unternehmen als offene Gesellschaft

Dabei nehmen wir die Perspektive des Personalbereichs ein und haben stets die Menschen in Unternehmen und anderen Organisationen vor Augen. Die neuen digitalen Technologien sehen wir deshalb nicht primär als technische Herausforderung, sondern als menschliche und somit auch kulturelle.

Nur wenn es uns gelingt, mit digitalen Lösungen so umzugehen, dass sie als Teil einer lebendigen Unternehmenskultur erfahren werden, und nicht als störende Artefakte, können diese Lösungen auch ihre strategische Wirkung entfalten.

Uns geht es also nicht nur um das operative Klein-Klein einer digitalisierten Personalarbeit, sondern auch um die Art und Weise, wie wir unsere Arbeitswelt gestalten, wie wir in Unternehmen miteinander umgehen und was wir letzten Endes unter „guter Unternehmensführung“ in digitalen Zeiten verstehen.

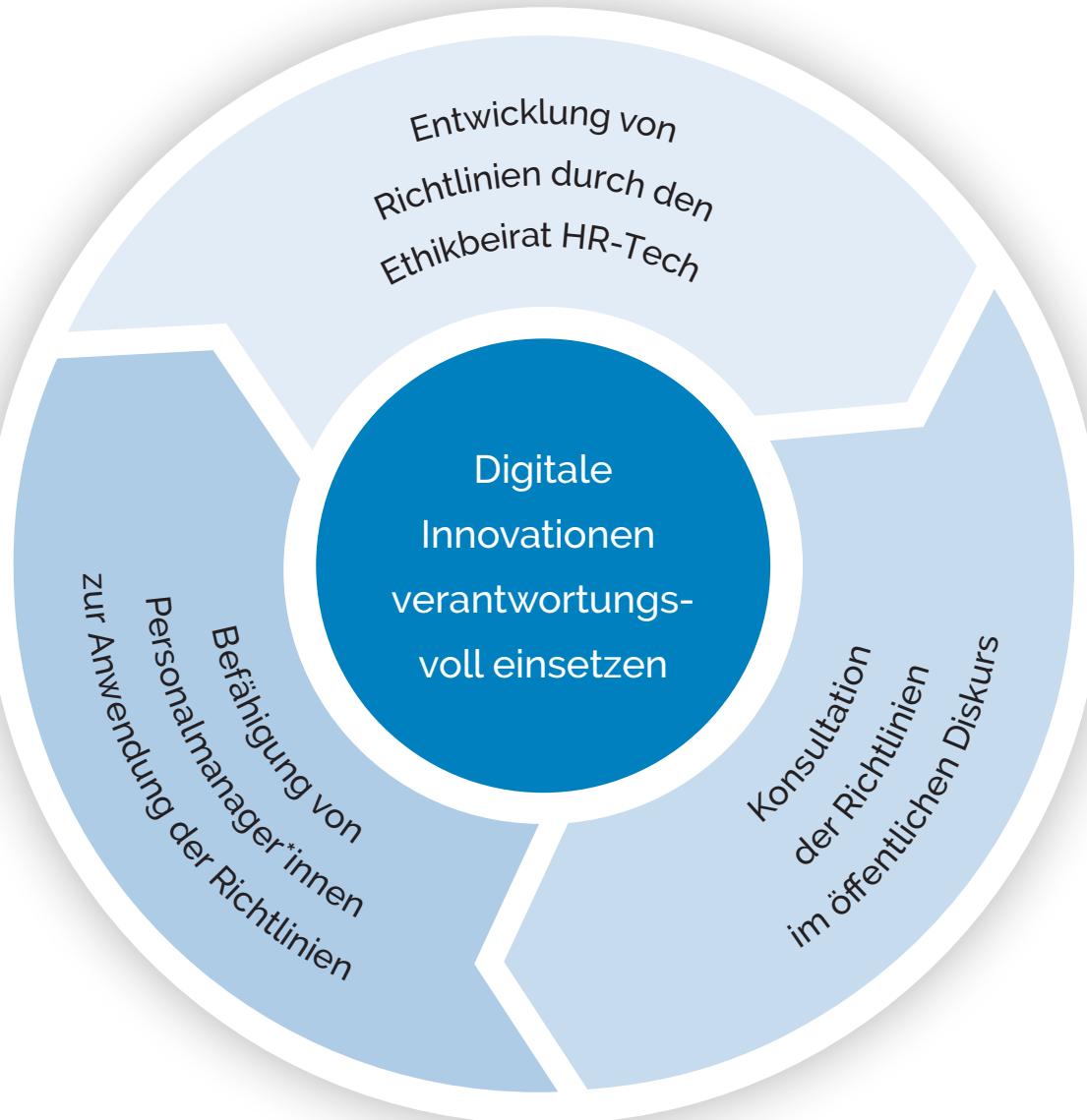
Unser Leitbild ist dabei das Unternehmen als offene Gesellschaft – eine liberale Gemeinschaft engagierter Menschen, die ein demokratisches Miteinander prägt, die offen ist für individuelle Charaktere und in den Ecken und Kanten nicht technisch abgeschliffen werden.

Wir haben uns an die Arbeit gemacht. Arbeiten Sie mit und bringen Sie Ihre Ideen und Ihre Kritik in unseren Diskurs ein – wir freuen uns darauf!

”

**Die Risiken digitaler Technologien müssen verstanden werden, um aus den Chancen, die sie bieten, neue Freiräume für alle Beteiligten zu schaffen.**

“



Ziel des Ethikbeirat HR-Tech ist es, allen Menschen und insbesondere Personalmanager\*innen, die Berührungspunkte mit digitalen Innovationen in der Personalarbeit haben, Orientierung für einen verantwortungsvollen Einsatz ebensolcher zu geben. Um dieses Ziel zu erreichen, erarbeitet der Ethikbeirat in einem breiten und iterativen Diskurs ein gemeinsames ethisches Verständnis für den Umgang mit HR-Tech und befähigt Menschen und Organisationen in der Anwendung dieser Richtlinien in der Praxis.

The background of the entire image consists of several glowing incandescent lightbulbs hanging from a dark ceiling. One bulb in the foreground is sharp and clear, while others in the background are blurred.

Handlungsfelder

## Zuerst lernen. Dann weitergehen.

Praktische Hilfe für die Personalarbeit braucht eine Basis. Um ein solides Fundament für den Umgang mit digitalen Technologien zu legen, hat der Ethikbeirat HR-Tech vier Handlungsfelder für seine Arbeit definiert.

## Stetig besser werden

Bevor wir über die praktischen Konsequenzen digitaler Technologien für die Personalarbeit nachdenken können, müssen wir diese Technologien erst einmal verstehen und uns von da aus weiter vorarbeiten. Es geht um mehrere Etappen.

Deshalb hat der Ethikbeirat HR-Tech vier Handlungsfelder festgelegt, auf denen er aktiv ist. Die Felder gehen ineinander über, und die Erkenntnisse, die wir auf dem einen Feld gewinnen, helfen uns, die anderen Felder besser zu verstehen.

Wir setzen also auf ein iteratives Vorgehen, an dessen Ende keine in Stein gemeißelten Gebote stehen, sondern Vorschläge, die im Lauf einer anhaltenden Diskussion und praktischer Erfahrungen immer wieder angepasst werden können. Die Welt der Technik dreht sich schließlich auch immer weiter.

## So sehen unsere vier Handlungsfelder aus

**Lernen:** Wir legen ein tragfähiges Wissensfundament für die Anwendungen neuer Technologien in der Personalarbeit. Dazu werten wir Fachliteratur aus, diskutieren mit Wissenschaftler\*innen und Technologieexpert\*innen und führen Befragungen unter HR-Praktiker\*innen zu ihrer Sicht der Dinge durch.

**Normative Meinungsbildung:** Auf Basis der wissenschaftlichen Erkenntnisse und der identifizierten Herausforderungen für HR entwickeln wir praxisrelevante Richtlinien für den verantwortungsvollen Einsatz von KI-Lösungen in der Personalarbeit. Sie sollen Anwendern und Anbietern dabei helfen, die Chancen digitaler Lösungen für die Mitarbeiter\*innen und für HR zu nutzen und deren Risiken so klein wie möglich zu halten.

**Öffentlichkeitsarbeit:** Die Öffentlichkeit – interessierte Expert\*innen, Personaler\*innen, Blogger\*innen und Weitere – informieren wir nicht nur über unsere Arbeit und

deren Ergebnisse; wir stellen sie ihnen auf einer breiten Basis zur Diskussion. Dazu nutzen wir cross-medial verschiedene Kanäle: die Presse, eine Website, Social-Media und Veranstaltungen. Die Impulse, die wir dabei erhalten, bringen wir in unsere Arbeit ein.

**Befähigung:** Wir stehen Personaler\*innen mit Rat und Tat dabei zur Seite, die Richtlinien im Rahmen ihrer Personalarbeit produktiv zu machen. Dazu möchten wir in enger Zusammenarbeit mit Personaler\*innen und Entwickler\*innen Befähigungsmaßnahmen entwickeln, die Menschen helfen, die Richtlinien auch in der Praxis in Organisationen umzusetzen.

Auch ein iterativer Prozess hat eine Richtung: Unser Prozess führt zu einer verantwortungsvollen und gleichzeitig effektiven und effizienten Personalarbeit. Zeigen sich hier neue Herausforderungen, heißt es: Noch einmal neu denken. Dafür haben wir keine festgeschriebenen Routen – der Weg entsteht beim Gehen.

→ 1 Lernen → 2 Normative Meinungsbildung → 3 Öffentlichkeitsarbeit → 4 Befähigung				
<b>Worum geht es?</b>	Zusammentragen und Systematisieren von Wissen über gegenwärtige und zukünftige HR-Tech Use Cases und die damit verbundenen Chancen und Risiken.	Entwicklung von Richtlinien für einen verantwortungsvollen Einsatz von HR-Tech mit Fokus auf KI-Lösungen.	Transparente Kommunikation der Arbeit des Ethikbeirat HR-Tech an die Öffentlichkeit und Dialog mit allen interessierten Interessensgruppen.	Befähigung von Menschen und Organisationen in der Anwendung der Richtlinien in der Entwicklung und Nutzung von HR-Tech Lösungen.
<b>Wie gehen wir vor?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Strukturierung der Anwendungsbereiche von HR-Tech</li><li>→ Befragung „KI in der Personalarbeit“</li><li>→ Workshops mit Technologie-Expert*innen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Entwicklung der Richtlinien für HR-Tech in mehreren Workshops</li><li>→ Weiterentwicklung der Richtlinien auf Basis des öffentlichen Diskurses</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Publikationen auf der Beiratswebsite</li><li>→ Öffentliche Konsultationsphase für den Entwurf der Richtlinien</li><li>→ Vorstellung auf relevanten Veranstaltungen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Erarbeitung von Befähigungsmaßnahmen mit Anbietern und Nutzern</li><li>→ Angebot und Durchführung von Befähigungsmaßnahmen</li></ul>
<b>Wann?</b>	Seit Dezember 2018	Seit Februar 2019	Ab Juni 2019	Ab Juli 2019



Technologiefelder

## KI ist entscheidend. Aber nicht alles.

KI steht exemplarisch für viele ethische Fragen rund um digitale Technologien. Aber KI ist nicht alles. Der Ethik-Beirat HR-Tech befasst sich deshalb zusätzlich mit weiteren Technologiefeldern.

## KI ist der Fluchtpunkt für unsere Arbeit

Um welche digitalen Lösungen geht es konkret? KI-Systeme nehmen in der öffentlichen Diskussion und aus ethischer Perspektive eine prominente Stellung ein, auch weil sie besonders viel können und wir sie am wenigsten verstehen.

Doch KI spielt mit Blick auf die HR-Praxis vielleicht sogar bis auf weiteres eine eher geringere Rolle (lesen Sie dazu auch das Interview mit Dr. Elke Eller auf Seite 16 über eine Umfrage unter Personaler\*innen in Sachen KI).

Dennoch ist KI der Fluchtpunkt der Arbeit des Ethikbeirats HR-Tech. Aus drei Gründen:

- › Es gibt bereits erste KI-Anwendungen für den Personalbereich, deren Nutzung in der Öffentlichkeit teils kontrovers diskutiert wird.
- › Das Thema „Künstliche Intelligenz“ hängt auch eng mit anderen digitalen Technologien zusammen.
- › Zudem basieren viele KI-Anwendungen auf einem Konstrukt, das die digitale Welt insgesamt bestimmt: dem Algorithmus.

## Algorithmen-basierte Prognosen sind mit Vorsicht zu genießen

Ein Algorithmus ist eine Handlungsanweisung, die zu einem bestimmten Ergebnis führt. Auch ein Kochrezept ist ein Algorithmus. Hier zeigt sich bereits eine Problematik: Ein Gericht gelingt nur, wenn die Zutaten stimmen und die Anweisungen sinnvoll sind. Der Input und die Prozesse determinieren den Output.

Oder nehmen wir ein Navigationssystem: Aus Ihrem Standort, dem gewünschten Ziel und Streckendaten errechnet es für Sie die beste Route. Bei verlässlichen Daten und einem anständigen Gerät gibt es keine Probleme.

Kritisch sind allerdings Algorithmen, die aus Daten Rückschlüsse über Menschen und deren zukünftiges Verhalten ziehen und entsprechende Entscheidungen oder Entscheidungsvorlagen als Output liefern.

## In der Bias-Falle landet man schneller, als man denkt

So entscheiden Algorithmen etwa darüber, ob Kund\*innen einen Kredit erhalten. Und in den USA werden bereits Algorithmen genutzt, um Profile von Straftäter\*innen zu erstellen und dann zu prognostizieren, wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, dass sie wieder eine Bank überfallen.

Der brisante Punkt: Das System kann Vorurteile reproduzieren. Schwarze Straftäter\*innen können systematisch negativer eingestuft werden als Weiße Straftäter\*innen. Doch dies ist den Richter\*innen oft nicht bewusst. Nehmen sie die Bewertung durch das System für bare Münze, treten sie in die angeblich evidenzbasierte Bias-Falle.

## Auch andere Technologiefelder sind relevant

Alles in allem geht es also erstens um die Qualität von Daten, zweitens um die Art und Weise, wie sie analysiert und zu Informationen verdichtet werden und drittens um die Schlüsse, die daraus gezogen und in Entscheidungen bzw. Entscheidungsvorlagen übersetzt werden.

Und genau dieses kritische Zusammenspiel von Daten, analytischen Prozessen und Entscheidungslogiken macht Algorithmen-basierte Systeme auch für die Personalarbeit zu einer Herausforderung.

”

**Innovation entsteht durch die Kombination der Möglichkeiten, die die einzelnen Technologiefelder bieten.**

“

Unser Blick geht dabei über KI hinaus. Auch andere Technologiefelder sind für die Arbeit des Ethikbeirat HR-Tech relevant. Dazu gehören Big Data, Analytics, Blockchain, die Sharing Economy und Technologien der Digitalen Präsenz. Eine konkrete HR-Tech Lösung lässt sich dabei kaum einem einzelnen Technologiefeld zuordnen. Innovation entsteht vielmehr durch die Kombination der Möglichkeiten, die die unterschiedlichen und nicht trennscharfen Technologiefelder bieten.

Hier folgt eine kurze Übersicht darüber, worum es jeweils geht:

# Worum geht es eigentlich bei ...

Die Begriffe Big Data, Analytics, Künstliche Intelligenz, Blockchain, Sharing Economy und Digitale Präsenz sind weder definitorisch klar noch trennscharf. Dennoch helfen sie uns, das Thema „digitale Lösungen für den HR-Bereich“ zu strukturieren und differenzierter zu betrachten. Um hier einen besseren Überblick zu gewinnen, haben wir einige beispielhafte Anwendungsfälle den Phasen zugeordnet, die Mitarbeiter\*innen vom ersten Kontakt mit einem potenziellen Arbeitgeber bis zur Trennung durchlaufen. Auf Seite 17 erfahren Sie dazu mehr.



## Big Data

Hier reden wir über immense Mengen vielfältiger Daten, die oft aus unterschiedlichen Quellen und in enormem Tempo in die Systeme fließen. Im Personalbereich geht es dabei häufig noch etwas reduzierter zu; „Big“ sollten wir daher eher in Klammern setzen.

Dennoch kommen auch hier beeindruckende Datenmengen zusammen – wenn zum Beispiel die Performance von ein paar tausend Mitarbeiter\*innen laufend online bewertet wird. Auch wenn die Lebensläufe immens vieler Bewerber\*innen in kürzester Zeit online gescreent werden, geht es schon in Richtung Big Data. Am weitsten in Richtung Big Data gehen Video- und Sprachanalysen, bei denen innerhalb weniger Sekunden Tausende von Datenpunkten erhoben und ausgewertet werden.

Die Kunst besteht darin, relevante Daten korrekt und nach objektiven Maßstäben zu erfassen.



## Analytics

Ob Big Data oder Small Data – aus Daten müssen Informationen werden. Nur wenn Quantität, in welcher Größenordnung auch immer, in Qualität umschlägt, können die Systeme ihren Job machen und Erkenntnisse liefern. Dazu werden meist Daten unterschiedlicher Kategorien miteinander verknüpft – alles hängt mit allem zusammen.

Im Personalbereich spielt das Thema „Analytics“ zum Beispiel eine Rolle, wenn die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen ausgewertet werden. Ein schwaches Engagement der Mitarbeiterschaft kann etwa mit einer als dürfzig bewerteten Führungsarbeit korrelieren.

In Zukunft wird es richtig spannend. Mit innovativen analytischen Verfahren können etwa das Mitarbeiterengagement und die Performance der Mitarbeiter\*innen mit finanziellen Indikatoren oder Daten aus dem operativen Betrieb verknüpft werden. Damit alles aussagekräftig wird, braucht es neben elaborierten Modellen, genau: geeignete Daten als Input.



## Künstliche Intelligenz

Was ist „KI“? Wir könnten Alexa fragen; die angebliche KI-Anwendung sollte es schließlich wissen. Wir haben stattdessen lieber die Forschungsliteratur gewälzt und mit Blick auf den HR-Bereich folgende vorläufige Definition gewählt:

Eine KI-Anwendung ist ein Software-System, das mit Hilfe von Algorithmen, analytischen Tools und Verfahren des maschinellen Lernens umfangreiche Daten erfassen, Muster bzw. Korrelationen erkennen und Trends hochrechnen kann.

Anwendungsbereiche sind hier etwa die Bewerberauswahl, das Performance-Management und die Frage, welche Kandidat\*innen am besten für eine Führungsposition geeignet sind. Häufig geht es darum, von Daten auf zukünftiges Potenzial und Verhalten zu schließen.

Doch was, wenn die Qualität der Daten nicht gewährleistet ist oder die statistischen und logischen Verfahren mangelhaft sind? Siehe das Brandmarken Schwarzer Straftäter\*innen. Und in wie weit lassen sich aus Daten überhaupt zuverlässige Prognosen über zukünftiges Verhalten ableiten? Menschen können sich schließlich ändern und weiterentwickeln.



## Blockchain

Das Thema „Blockchain“ ist etwas anders gelagert. Aber auch hier geht es um Daten und Algorithmen. Vereinfacht gesagt, werden die jeweiligen Daten zu strukturierten Datensätzen aggregiert. Die Daten sind vor Veränderungen geschützt und werden lediglich durch neue Daten ergänzt. Es ergibt sich somit eine Datenhistorie.

Die Daten werden kryptografisch verschlüsselt, damit sie nur von berechtigten Personen eingesehen und weiter fortgeschrieben werden können. Blockchains sind also weitgehend fälschungssicher.

So können etwa Ketten aus Performance-Bewertungen oder aus den Ergebnissen von Weiterbildungsmaßnahmen gebildet werden. Alles ist transparent und gut geschützt. Doch kann es Mitarbeiter\*innen recht sein, wenn sie auf diesem Weg auch immer wieder von weniger guten Einträgen in ihrem Blockchain-Register eingeholt werden?



## Sharing Economy

Sharing Economy gab es im Kern schon immer: Produkte und Leistungen werden auf einem Marktplatz angeboten und mit deren Empfänger\*innen geteilt. Diese Marktplätze sind heute auch digital – im HR-Kontext reden wir etwa von Online-Plattformen und Social-Media-Formaten, über die Wissen, Können und Arbeitskraft zur Verfügung gestellt werden.

Organisationen können so Freelancer\*innen wie Programmierer\*innen, Marketing-Expert\*innen und Fachanwält\*innen für bestimmte Projekte buchen. Sie sichern sich damit wertvolle Expertise ohne weitere Verpflichtungen einzugehen. Für die Freelancer\*innen sieht es oft nicht so berauschend aus: Zwar können sie ihre Auftragsbücher füllen, doch die Arbeitsbedingungen sind oft schlecht und die Honorare unter Druck.

Das Thema „Sharing Economy“ können wir auch weiterdenken, wenn wir es in die Organisationen hineinholen. Nehmen wir etwa Expert\*innen wie Jurist\*innen, die sich im Vertragsrecht bestens auskennen. Sie könnten sich über interne Plattformen sichtbar machen und ihre Expertise mit allen teilen, die vor komplexen Vertragsverhandlungen stehen.



## Digitale Präsenz

Digitale Präsenz ist ein weiter Begriff. Bereits mit einem Smartphone ist man digital präsent, also in den Informations-, Kommunikations- und Arbeitsfluss einer Organisation eingebunden. Die Cloud macht's möglich.

Seine ganze Kraft entfaltet das Thema, wenn es dazu genutzt wird, eine flexible Wert schöpfung zu organisieren – digital präsente Mitarbeiter\*innen können sich organisationsweit vernetzen und zusammenarbeiten, wo sie gerade auch sind und wann immer es zeitlich geht. Das kann jedoch auch Nachteile haben: etwa Stress durch permanente Erreichbarkeit oder die Virtualisierung menschlicher Bindungen.

Zudem kann alles, was digital geschieht, gespeichert und ausgewertet werden. Wer kommuniziert mit wem? Zu welchen Themen? Wer ist online aktiv, also digital kollaborativ, und wer weniger? Digitale Präsenz geht mit digitaler Transparenz einher, und hier läuten nicht nur bei den Mitarbeiter\*innen die Alarmglocken, sondern auch bei den Datenschützer\*innen.

# Der Mensch sollte stets das letzte Wort haben

Wie sehen HR-Praktiker das Thema „KI und neue Technologien“? Der BPM und der Ethikbeirat HR-Tech haben über 1.000 Personalmanager nach ihrer Sicht der Dinge gefragt. Dr. Elke Eller nennt die wesentlichen Ergebnisse.



Frau Dr. Eller, steht „KI“ bei Personalern für „kein Interesse“ oder setzen sie sich doch schon mit dem Thema auseinander?

**Dr. Elke Eller:** Sie befassen sich sogar intensiv damit. Zirka 41 Prozent der Teilnehmer unserer Umfrage prüfen aktuell den Einsatz von KI in ihrer Personalarbeit, etwa 16 Prozent planen bereits, KI-Systeme einzusetzen. Und immerhin knapp 16 Prozent der Teilnehmer arbeiten bereits mit ersten Anwendungen.

**Wofür werden die KI-Systeme genutzt?**

**Dr. Elke Eller:** Vor allem für die Mitarbeitersuche, die Mitarbeiterverwaltung und die Mitarbeiterauswahl. Dies entspricht dem Marktangebot und der medialen Präsenz dieser Themen. Die meisten Teilnehmer erwarten, dass sich hier in den nächsten Jahren am meisten bewegen wird.

**Sind die Personalen mit ihren digitalen Lösungen auch gut vertraut?**

**Dr. Elke Eller:** Teils, teils. 50 Prozent der Umfrageteilnehmer gaben an, dass sie mit der Funktionsweise und dem Nutzen ihrer Systeme vertraut gemacht wurden; die anderen 50 Prozent haben mit „nein“ geantwortet. Dies wirft die Frage auf, ob die Technologien überhaupt richtig eingesetzt werden.

**Was würde den Personalern bei ihrer Arbeit mit neuen Technologien helfen?**

**Dr. Elke Eller:** Die meisten Teilnehmer wünschen sich Best-Practice-Beispiele, Schulungen bzw. Trainings, direkte Ansprechpartner in ihren Organisationen und Support durch den Anbieter. Organisationen können hier also einiges tun.

**Was erwarten die Teilnehmer denn vom Einsatz neuer Technologien?**

**Dr. Elke Eller:** In erster Linie Effektivitäts- und Effizienzgewinne sowie fundiertere Entscheidungen. Sie rechnen jedoch auch mit Haftungsrisiken und erweiterten Rechenschaftspflichten oder auch höheren Transparenzanforderungen.

Eher neutral schätzen die Teilnehmer ein, dass ethische Grenzen verletzt werden könnten. Auch hier sehen wir einen hohen Informationsbedarf – immerhin spielen ethische Fragen, wie eine mögliche Diskriminierung, bei der Personalauswahl eine wichtige Rolle.

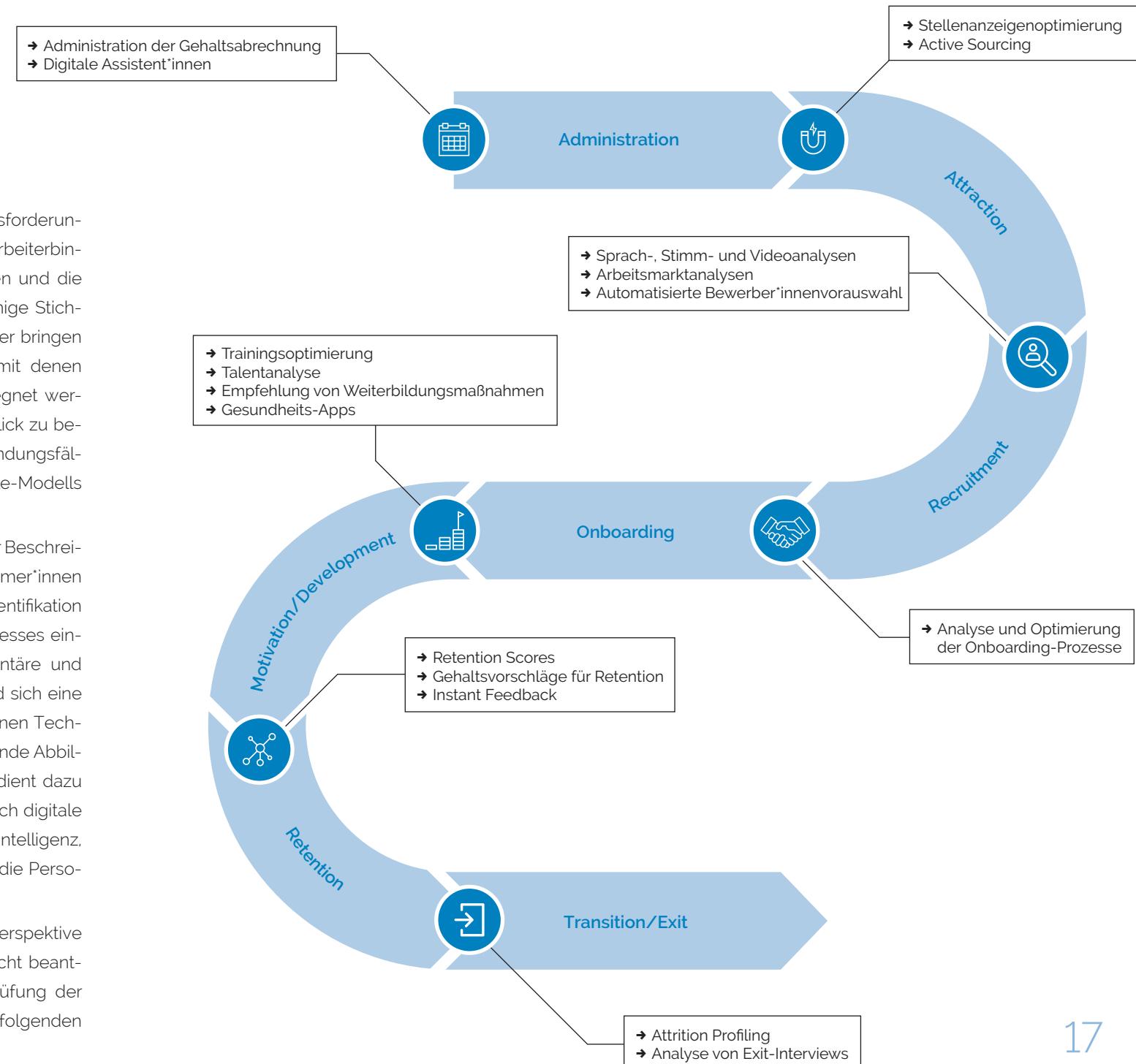
**Gibt es aus Sicht von HR auch Grenzen für KI & Co.?**

**Dr. Elke Eller:** Durchaus, und zwar generell! 45 Prozent der Teilnehmer sprachen sich dafür aus, dass Zwischenmenschliche nicht durch technische Lösungen zu ersetzen – Menschen möchten mit Menschen umgehen. Und viele Teilnehmer gaben auch an: Bei Einstellungen, Beförderungen und Trennungen sollte eine Maschine nie das letzte Wort haben.

Die Personalarbeit steht einer Menge an Herausforderungen gegenüber – der Fachkräftemangel, Mitarbeiterbindung, die Flexibilisierung von Arbeitsstrukturen und die Entwicklung der Arbeitskultur sind hier nur einige Stichwörter. Die unterschiedlichen Technologiefelder bringen jede Menge Innovationsangebote mit sich, mit denen diesen Herausforderungen wirkungsvoll begegnet werden kann. Um hierüber einen besseren Überblick zu bekommen, haben wir einige beispielhafte Anwendungsfälle entlang eines möglichen Employee Life Cycle-Modells angeordnet.

Der Employee Lifce Cycle ist ein HR-Modell zur Beschreibung der verschiedenen Phasen, die Arbeitnehmer\*innen in einer Organisation durchlaufen und zur Identifikation der Rolle, die HR zur Optimierung dieses Prozesses einnimmt. Da die Technologiefelder komplementäre und zusammenwirkende Innovationentreiber sind und sich eine konkrete HR-Tech Lösung kaum einem einzelnen Technologiefeld zuordnen lässt, verzichtet die folgende Abbildung auf eine entsprechende Einteilung. Sie dient dazu uns eine Vorstellung davon zu geben, was durch digitale Technologien, allen voran durch Künstliche Intelligenz, möglich ist und in Zukunft vermehrt Einzug in die Personalarbeit finden wird.

Welche HR-Tech Use-Cases aus ethischer Perspektive besonders kritisch sind, lässt sich pauschal nicht beantworten. Dafür bedarf es der gesonderten Prüfung der spezifischen HR-Tech Lösung, für die die nachfolgenden Richtlinien eine Orientierung stifteten.





Richtlinien

# KI nutzen. Und zwar richtig!

Richtlinien für den verantwortungsvollen Einsatz

Konsultations-  
fassung vom  
24. Juni 2019

## KI nutzen. Und zwar richtig!

Die Entwicklung von Künstlicher Intelligenz (KI) ist mit großen Hoffnungen für Wirtschaft und Gesellschaft verbunden, aber auch mit erheblichen Risiken. In unterschiedlichen Gremien und Kommissionen wird gegenwärtig an der Herausforderung gearbeitet, festzulegen, welche allgemeinen Anforderungen an KI-Lösungen gestellt werden müssen, damit eine humane Gestaltung der technologischen Entwicklung möglich wird.

Im Ethikbeirat HR-Tech haben wir uns mit der Frage befasst, welche Einsatzgebiete für KI-Lösungen sich im Umfeld des HR-Management abzeichnen und welche Rahmenbedingungen für die Entwicklung dieser KI-Lösungen, deren Einsatz und deren Nutzung in Organisationen gegeben sein sollen. Es ist wichtig voranzuschreiten, neue Lösungen auszuprobieren, zu evaluieren und die Personalarbeit damit besser zu machen. Dies hat in einer verantwortungsvollen Art und Weise zu geschehen.

Die vorliegende Fassung ist ein Entwurf, der in einem kollaborativen Prozess und unter Einbezug der Fachkompetenz und Erfahrung der Beiratsmitglieder entstanden ist. Wir sind der festen Überzeugung, dass ein solcher Rahmen nur Bestand hat, wenn er auf einem breiten Diskurs fußt. Deshalb laden wir Sie herzlich ein, mit uns in den Dialog zu treten. Egal aus welcher Perspektive Sie auf das Thema blicken – wir freuen uns auf Ihre Stellungnahme!

Unter [feedback@ethikbeirat-hrtech.de](mailto:feedback@ethikbeirat-hrtech.de) haben Sie die Möglichkeit, Ihre Stellungnahme direkt an den Beirat zu richten. Darüber hinaus freuen wir uns auf einen breiten öffentlichen Diskurs – im persönlichen Dialog und auf Veranstaltungen, in der Presse, in Blogbeiträgen und Kommentaren sowie auf Social Media Plattformen.

Konsultationsfassung vom  
24. Juni 2019

## Transparenter Zielstellungsprozess

1

Vor der Einführung einer KI-Lösung muss die Zielsetzung für die Nutzung geklärt werden. In diesem Prozess sollen alle relevanten Interessensgruppen identifiziert und eingebunden werden.

KI-Anwendungen in Organisationen erfordern einen nachhaltigen, strategischen Planungsprozess. Ihr Zweck und Nutzen sowie mögliche Zielkonflikte sollen frühzeitig geklärt werden. Dass auch die betrieblichen Interessenvertreter\*innen möglichst frühzeitig vor Einführung zum „Ob“, dem Ziel der Nutzung und der Durchführung einer KI-Lösung beteiligt werden – oder wo das nicht möglich ist, auch direkt die Beschäftigten – ist eine Selbstverständlichkeit. Transparente Beteiligungs- und Mitbestimmungsprozesse sind insbesondere bei der Nutzung von KI-Lösungen wichtig und stellen breite Akzeptanz sicher. Mit diesem Vorgehen soll bei der Einführung einer KI-Lösung auf partizipative Art und Weise eine Folgenabschätzung vorgenommen werden.

## Fundierte Lösungen

2

Wer KI-Lösungen anbietet oder nutzt, muss darauf achten, dass diese empirisch evaluiert sind und über eine theoretische Grundlage verfügen.

Anbieter von KI-Lösungen zielen darauf ab, mit ihren Lösungen die bestehende Praxis zu verbessern. Organisationen, die vorhaben eine KI-Lösung zu nutzen sollen daher den Anbieter auffordern, die Angemessenheit und Güte der KI-Lösung empirisch zu evaluieren und auf theoretischen Grundlagen zu basieren. Als Referenz, welche Informationen in welchen Umfang zu einer KI-Lösung vorliegen sollen, um ihre Güte beurteilen zu können, verweisen wir auf die Anforderungen an Verfahrenshinweise für mess-theoretisch fundierte Fragebögen und Tests (DIN 33430, 2016, Anhänge A und B)<sup>1</sup>.

## Menschen entscheiden

3

Wer KI-Lösungen einsetzt, muss sicherstellen, dass die Handlungsträgerschaft der Menschen bei wichtigen Personalentscheidungen nicht eingeschränkt wird.

Eine KI-Lösung kann als Arbeitsassistenz – zum Beispiel zur Informationsbeschaffung und Entscheidungsvorbereitung – eingesetzt werden. Auch eine Automatisierung von Entscheidungen ist grundsätzlich möglich und in der Arbeitswelt nichts Ungewöhnliches. Es muss jedoch sichergestellt werden, dass KI-Lösungen in Gesamtlösungen eingebunden sind, die letztverantwortlich von Menschen gesteuert werden. Das ungeprüfte Übernehmen von systemisch erstellten Entscheidungsvorschlägen stellt keine menschliche Entscheidung dar. Bei Entscheidungen, die eine Verarbeitung besonderer personenbezogener Daten (Art. 9, 10 und 22 DSGVO, vgl. auch Erwägungsgrund 71) erfordern oder Lebenswege von Menschen wesentlich beeinflussen (z.B. Beförderungen), muss die Handlungsträgerschaft des Menschen gewährleistet sein. Dies betrifft insbesondere die Begründung und Beendigung von Beschäftigungsverhältnissen, die Personalentwicklung sowie die Personaldiagnostik. Es ist im Einzelfall zu definieren, wie eine tatsächliche Entscheidung durch Menschen sichergestellt oder überprüft werden kann.

<sup>1</sup> Kostenfreier Download unter: <https://www.researchgate.net>

## 4

### Notwendiger Sachverstand

Wer KI-Lösungen in seiner Organisation nutzt, muss diese in ihrer Logik verstehen und erklären können.

Wer im Privaten Technologien einsetzt, muss diese nicht unbedingt verstehen. Es ist Privatsache, ob man sich damit beschäftigen will. Wenn eine Organisation KI-Lösungen nutzt, muss die Logik dieser KI-Lösung in ihrer Gesamtheit verstanden werden. Organisationen müssen sich die erforderlichen Kompetenzen zu eigen machen, um die zugrundeliegende Technologie, das Prozessmodell sowie die zur Anwendung kommende Entscheidungslogik und die Auswirkungen auf die Arbeitsprozesse verstehen und erklären zu können. Darüber hinaus müssen Organisationen sicherstellen, dass die Anwender\*innen von KI-Lösungen hinreichend qualifiziert sind, um eine zweckmäßige Nutzung sicherzustellen.

## 5

### Haftung und Verantwortung

Organisationen, die KI-Lösungen nutzen, sind für die Ergebnisse ihrer Nutzung verantwortlich.

Arbeitgeber tragen gegenüber ihren Mitarbeiter\*innen eine besondere Fürsorgepflicht und stehen auch Bewerber\*innen gegenüber in der Verantwortung. Die Verantwortung für den diskriminierungsfreien und die Persönlichkeit respektierenden Einsatz von KI kann deshalb nicht auf die Anbieter von KI-Lösungen übertragen werden. Organisationen, die Entscheidungen oder Entscheidungsunterstützung auf KI-Lösungen übertragen, sollen sich im Klaren darüber sein, wer für welche Prozesse und Entscheidungen die Verantwortung und Haftung übernimmt. Vor der Nutzung einer KI-Lösung soll geklärt werden, ob der Prozess rechtlich zulässig ist und ob der Einsatz der KI-Lösung mit Schranken belegt werden muss.

## 6

### Zweckbindung und Datenminimierung

Wer personenbezogene Daten für KI-Lösungen nutzt, muss im Vorfeld definieren, für welche Zwecke diese verwendet werden und sicherstellen, dass diese Daten nur zweckdienlich erhoben, gespeichert und genutzt werden.

Organisationen haben eine besondere Verantwortung im Umgang mit personenbezogenen Daten, die in digitalisierten Organisationsprozessen in wachsendem Umfang entstehen. Diese Daten dürfen nicht für personenbezogene Auswertungen zweckentfremdet werden. Den rechtlichen Rahmen dafür bildet die DSGVO. Sie fordert sowohl das Prinzip der Zweckbindung als auch der Datenminimierung. Personenbezogene Daten, die für einen vorab definierten Zweck erhoben wurden, dürfen grundsätzlich nicht ohne erneute Einwilligung zu ihrer Nutzung für andere Zwecke verwendet werden. Ferner sollen nicht mehr Daten erhoben werden, als für den jeweiligen Zweck erforderlich. Organisationen können mit einer Pseudonymisierung und/oder Anonymisierung der Daten arbeiten, um Daten unter Wahrung des Datenschutzes verwenden zu können. Eine explorative Datenanalyse ist höchstens für Forschungszwecke, d.h. unter Ausschluss einer Verwendung der Ergebnisse für Personalentscheidungen jeglicher Art, möglich.

## 7

### Informationspflicht

Vor bzw. beim Einsatz einer KI-Lösung müssen die davon betroffenen Menschen über ihren Einsatz, ihren Zweck, ihre Logik und die erhobenen und verwendeten Datenarten informiert werden.

Menschen müssen darüber informiert werden, dass sie mit einer KI-Lösung interagieren und/oder ihre personenbezogenen Daten von einer KI-Lösung verarbeitet werden. Die Information muss den Zweck und die Logik der KI-Lösung sowie eine vollständige Auflistung der verwendeten Datenarten beinhalten.



**Jetzt Feedback geben!**

## 8

### Achten der Subjektqualität

Für die Nutzung in KI-Lösungen dürfen keine Daten erhoben und verwendet werden, welche der willentlichen Steuerung der Betroffenen grundsätzlich entzogen sind.

Subjektqualität ist ein Pfeiler der Menschenwürde und Selbstbestimmung. Dieser Punkt ist wichtig, aber nicht leicht verständlich. Lassen Sie uns deshalb ein Beispiel verwenden: Ein Lügendetektor produziert grundsätzlich valide Ergebnisse. Trotzdem wird dieses Verfahren in Deutschland nicht eingesetzt. Warum? Der Lügendetektor misst Parameter wie bspw. die elektrische Leitfähigkeit der Haut. Dabei werden Daten erhoben, die Menschen willentlich weder zur Verfügung stellen noch beeinflussen können. Wir wären in dieser Hinsicht analysiertes Objekt und kein wahrnehmendes und handelndes Subjekt. KI-Lösungen, die Daten erheben oder verwenden, welche die Subjektqualität des Menschen nicht beachten, sind für das Personalmanagement in Organisationen grundsätzlich nicht einzusetzen.

## 9

### Datenqualität und Diskriminierung

Wer KI-Lösungen entwickelt oder nutzt, muss sicherstellen, dass die zugrundeliegenden Daten über eine hohe Qualität verfügen und systembedingte Diskriminierungen ausgeschlossen werden.

Personalverantwortliche handeln im Bewusstsein, dass datenbasierte und/oder automatisierte Entscheidungsprozesse nicht automatisch objektiv und fair sind. Historische Daten, die genutzt werden, um KI-Lösungen zu entwickeln und zu trainieren, sind von normativen Vorgaben zu unterscheiden. Bei personalpolitischen Entscheidungen spielen normative Vorgaben (z.B. Quoten) eine wichtige Rolle. Die Auswertung, wer es in der Vergangenheit in eine Führungsposition geschafft hat, ist nicht die Antwort darauf, wer es in Zukunft schaffen sollte. Deshalb müssen Anbieter und Nutzer von KI-Lösungen dafür Sorge tragen, dass systembedingte Diskriminierungen vermieden werden. Je nach Anwendungszweck sind dafür eine Information über Trainingsdaten und Entscheidungskriterien sowie die proaktive Prüfung von Daten und Systemen auf Diskriminierung notwendig.



#EthikbeiratHRTech

## 10

### Stetige Überprüfung

Wer KI-Lösungen nach den vorliegenden Richtlinien einführt, soll transparent sicherstellen, dass die Richtlinien auch bei der betrieblichen Umsetzung und der Weiterentwicklung beachtet werden.

Die Nutzung einer KI-Lösung erfordert stetige Kontrolle. Nutzer von KI-Lösungen sind daher in der Pflicht, regelmäßig zu überprüfen, ob die Nutzung in Einklang mit den Richtlinien erfolgt und den festgelegten Zielsetzungen entspricht. Bei Abweichungen sind Anpassungen vorzunehmen. Wichtige Aspekte sind beispielsweise die Beurteilung der zweckmäßigen Nutzung einer KI-Lösung und die Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation. Dies erfordert die Einrichtung geeigneter organisationsinterner Prozesse und Institutionen, wie zum Beispiel eine\*n Digital-Verantwortliche\*n, einen interdisziplinären KI-Beirat oder Digitalrat, sowie die Gewährleistung der Möglichkeit zur Kontaktnahme und Interventionsmöglichkeit mit geeigneten Ansprechpartner\*innen in allen Fällen, in denen KI-Lösungen genutzt werden.

End?

## Ausblick

### Anwenden. Lernen. Weiterentwickeln.

Ein erster Aufschlag ist gemacht. Nun gilt es, die Richtlinien auf den Prüfstand zu stellen, in der Praxis anzuwenden und sukzessive weiterzuentwickeln.

Der digitale Wandel bringt grundlegende Veränderungen für die Personalarbeit mit sich. Der Ethikbeirat HR-Tech hat es sich zur Aufgabe gemacht, Menschen und Organisationen zu helfen, diesen digitalen Wandel aktiv, zukunftsorientiert und verantwortungsvoll zu gestalten. Mit dem Entwurf der Richtlinien für den verantwortungsvollen Einsatz von Künstlicher Intelligenz und weiteren digitalen Technologien in der Personalarbeit ist in dieser Hinsicht ein erster Schritt getan.

Um die Chancen und Herausforderungen, die der digitale Wandel mit sich bringt, in einer angemessenen Bandbreite abzubilden, bedarf es einer interdisziplinären Herangehensweise und Einbeziehung aller relevanten Interessengruppen. Deshalb möchte der Ethikbeirat HR-Tech die von ihm entwickelten Richtlinien in einer offenen und breiten Konsultationsphase weiterentwickeln. Anschließend wird es darum gehen, die weiterentwickelten Richtlinien und die aus der Konsultationsphase resultierenden Ideen und Lösungsansätze für die Praxis fachgerecht und anwendungsorientiert zu verarbeiten – sei es in Form von Checklisten, Best-Practice-Katalogen oder Trainings.

Diese Herausforderung ist keine, die sich in ein paar Monaten meistern oder deren Chancen und Risiken sich mit einem checklistenartigen Vorgehen abarbeiten lassen. Sie ist eine andauernde Aufgabe, die auch eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Aktualisierung der Richtlinien für einen verantwortungsvollen Einsatz Künstlicher Intelligenz in der Personalarbeit erfordert. Und das ist auch das Selbstverständnis des Ethikbeirat HR-Tech: eine Instanz für den verantwortungsvollen und zukunftsfähigen Einsatz digitaler Technologien in der Personalarbeit werden und es Organisationen und den darin handelnden Menschen mit den vom ihm entwickelten Richtlinien und Befähigungsmaßnahmen ermöglichen, mit dem Fortschritt mitzuhalten.

A close-up photograph of a stack of books and papers. The books have dark spines, and the pages are visible, showing some text and images. The lighting is dramatic, with strong highlights and shadows.

Anhang

Literaturhinweise. Kontakt. Impressum.

# Literaturhinweise

- › Barends, E., Rousseau, D. und Briner, R. 2014: Evidence-Based Management. The Basic Principles. Center for Evidence-Based Management.
- › Bendel, O.: Virtuelle Realität. Gabler Wirtschaftslexikon.  
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/virtuelle-realitaet-54243>
- › Bersin, J. 2018: AI in HR: A Real Killer App. Forbes.  
<https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2018/06/18/ai-in-hr-a-real-killer-app/amp>
- › Cappelli, P. 2017: There's No Such Thing as Big Data in HR. Harvard Business Review.  
<https://hbr.org/2017/06/theres-no-such-thing-as-big-data-in-hr>
- › Floodpage, S. 2018: The Future of Work in the Sharing Economy: Utopia or Dystopia? Medium.  
<https://medium.com/@sebastien.floodpage/the-future-of-work-in-the-sharing-economy-utopia-or-dystopia-1e78d114120a>
- › Friedman, G. 2014: Workers without employers: shadow corporations and the rise of the gig economy. Review of Keynesian Economics.
- › Granville, V. 2017: Difference between Machine Learning, Data Science, AI, Deep Learning, and Statistics. Data Science Central.  
<https://www.datasciencecentral.com/profiles/blogs/difference-between-machine-learning-data-science-ai-deep-learning>
- › Guenole, N., Feinzig, S. und Green, D. 2018: The Grey Area. Ethical Dilemmas in HR Analytics. IBM.  
<https://www.ibm.com/watson/talent/talent-management-institute/ethical-dilemmas-hr-analytics/hr-ethical-dilemmas.pdf>
- › Kane, S. und Baier, A. 2017: How blockchain technology could impact HR and the world of work. PwC.  
<https://www.pwc.ch/en/insights/hr/how-blockchain-can-impact-hr-and-the-world-of-work.html>
- › Klein, D., Tran-Gia, P. und Hartmann, M. 2013: Big Data. Informatik-Spektrum.
- › Latif, R., Abbas, H., Assar, S. und Ali, Q. 2014: Cloud Computing Risk Assessment: A Systematic Literature Review. Springer.
- › Lee, I. 2017: „The Internet of Things in the Modern Business Environment“. IGI Global.
- › Lengnick-Hall, M., Neely, A. und Stone, C. 2018: „Human Resource Management in the Digital Age: Big Data, HR Analytics and Artificial Intelligence“. Taylor & Francis Group.
- › Marler, J. und Boudreau, J. 2017: An evidence-based review of HR analytics. The International Journal of Human Resource Management.
- › Motahari-Nezhad H., Stephenson, B. und Singhal S. 2009: Outsourcing Business to Cloud Computing Services: Opportunities and Challenges. HP Laboratories.
- › Müller, P. und Lohaus, D. 2018: Talent Analytics - Chancen und Risiken eines datenbasierten Talent-Managements aus wirtschaftsprüfungslicher Sicht. Wirtschaftsprüfung.
- › Neyer, A. 2018: Vortrag auf dem Treffen der BPM Fachgruppe Strategisches Personalmanagement at 25. Oktober 2018 in Friedrichshafen.
- › Ng, A. 2017: What Artificial Intelligence Can and Can't Do Right Now. Harvard Business Review.  
<https://hbr.org/2016/11/what-artificial-intelligence-can-and-cant-do-right-now>
- › Reindl, C. und Krügl, S. 2017: People Analytics in der Praxis. Haufe Lexware.
- › Schick, U. 2018: Was ist künstliche Intelligenz? SAP.  
<https://news.sap.com/germany/2018/03/was-ist-kuenstliche-intelligenz>
- › Sherman, W. und Craig, A. 2019: Understanding Virtual Reality: Interface, Application, and Design“. Morgan Kaufmann.
- › Spence, A. 2017: How Will Blockchain Impact HR? Medium.  
<https://medium.com/blockchain-and-the-distributed-workforce/how-will-blockchain-impact-hr-9f0bcf076e86>
- › Simbeck, K. 2019: HR Analytics and Ethics. IBM Journal of Research and Development.
- › Strohmeier, S. 2015: „Human Resource Intelligence und Analytics“. Springer Gabler.
- › Ward, J. und Barker, A. 2013: Undefined By Data: A Survey of Big Data Definitions.  
<https://arxiv.org/pdf/1309.5821.pdf>

Links zuletzt abgerufen am 24.06.2019.

# Kontakt

Ihre Ansprechpartner für alle Fragen rund um den Ethikbeirat HR-Tech:

Dr. Katharina Schiederig  
Leiterin der Bundesgeschäftsstelle  
Bundesverband der Personalmanager e.V.  
Oberwallstraße 24  
10117 Berlin  
Tel +49 30 84 85 93 00  
Fax +49 30 84 85 92 00  
[katharina.schiederig@bpm.de](mailto:katharina.schiederig@bpm.de)  
[www.bpm.de](http://www.bpm.de)

Thomas Müller  
Partner, Head of Marketing & Communication  
hkp Deutschland GmbH  
Friedrich-Ebert-Anlage 35-37  
60327 Frankfurt am Main  
Tel +49 69 175 363 323  
Mobile +49 176 100 88 237  
[thomas.mueller@hkp.com](mailto:thomas.mueller@hkp.com)  
[www.hkp.com](http://www.hkp.com)



# Impressum

Für den Inhalt dieser Publikation verantwortlich:

Konzept: hkp/// group

Text: Redaktionsbüro cotext | Rudolf Schnitzer

Grafik: maks.at | Markus Wild