

DGFP // WISSENSWERT NAVIGATING KI – KÜNSTLICHE INTELLIGENZ UND HR

INKLUSIVE STUDIENERGEBNISSEN

Herausgeber

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.

DGFP // WISSENSWERT
Aktuell. Fundiert. Wissenswert.

Mit der Publikationsreihe DGFP // Wissenswert geben wir Antworten zu aktuellen operativen und strategischen Fragestellungen, die das Personalmanagement bewegen und unsere Arbeit bestimmen. Mit unseren Informationen liefern wir fundiertes Wissen rund um aktuelle Themen, aufgearbeitet durch Experten.

Unser Grundsatz: lösungsorientiert und nah an der Praxis des Personalmanagements.

DGFP // Wissenswert

Navigating KI – künstliche Intelligenz und HR

Inklusive Studienergebnissen

von Michael Grupe, Fink & Fuchs AG und Jochen Pett, Fink & Fuchs AG

Inhalt

1. Einleitung: KI – Mythos trifft Realität	3
2. KI im Personalwesen – eine Standortbestimmung	5
3. KI-Tools im Personalwesen: Einsatz-Szenarien und Übersicht	9
4. KI in der betrieblichen Praxis	12
5. KI-Implementierung – ein methodischer Ansatz für das HR-Management	19
6. Fokus HR-Kommunikation: Human Centric KI und Human Relations	26
7. Links und Literatur (Auswahl)	35

1. Einleitung: KI – Mythos trifft Realität

Künstliche Intelligenz (KI) wird ganze Lebens- und Arbeitswelten tiefgreifend verändern, das betrifft auch und gerade den HR-Bereich. Darin sind sich so gut wie alle Prognosen einig, auch wenn KI in der betrieblichen Praxis von HR bislang noch eine Nebenrolle spielt. Es ist absehbar, dass sich immer mehr Personalverantwortliche damit befassen müssen, welche KI-gestützten Tools und Prozesse sie einsetzen wollen.

Die steigende Datafizierung in den HR, etwa durch eRecruiting oder die Einführung der digitalen Personalakte, schafft Grundlagen für den zunehmenden Einsatz von KI, beispielsweise von Machine Learning, Natural Language Processing & Co.

In den meisten Fällen geht es dabei um Werkzeuge, die regelbasiert und auf eine konkrete Problemstellung angewendet arbeiten – und damit um sogenannte schwache KI. Hingegen soll „echte“, starke KI über eine komplexe, dem Menschen ähnliche, autonome, universelle und originär kreative Problemlösungskompetenz verfügen.

Allerdings ist KI im Zusammenhang mit HR ein sensibles Thema, welches mit einer Mischung aus gleichermaßen multiplen Ängsten und überhöhten Erwartungen besetzt ist wie kaum ein anderes. Die gängigen Vorstellungsbilder sind zumeist von Science-Fiction-Figuren geprägt, die Selbstbewusstsein entwickeln und menschliche Fähigkeiten übertreffen, seien dies Commander Data aus Star Trek, HAL 9000 aus Odyssee im Weltraum, der Terminator, V.I.K.I. aus I, ROBOT oder etliche andere.

In der Realität ist KI jedoch nicht mehr als ein technisches Instrument – auch in der Kinowelt. Deep Fakes, also Filmmanipulationen, sind mithilfe von KI heute viel einfacher und fotorealistischer herzustellen als mit aufwendigen 3D-Modellen. Algorithmische Lektoren erkennen anhand der Muster von Kassenschlagern den vorherrschenden Publikumsgeschmack und helfen dabei, Drehbücher oder den Rohschnitt von Filmen auf Erfolg zu trimmen. Es kommt also immer ungefähr das heraus, was man hineingibt bzw. was an Big Data vorliegt. Auf derselben Basis lassen sich Filme allerdings auch personalisieren.

Ähnlich verhält es sich in der HR. Betrachten wir KI also einfach als ein neues Werkzeug, mit dem umzugehen wir lernen müssen. Dann wird es uns dabei unterstützen, Probleme zu lösen und unter Nutzung seiner Effizienzpotenziale evtl. auch Neues zu schaffen. Pragmatisch und aufgeklärt mit KI umzugehen heißt, sich an den Chancen zu orientieren, ohne blind zu sein für die Fußangeln und Pferdefüße der Technologie.

Es geht um KI ganz ohne Hype und Hysterie – einerseits nüchtern als Werkzeug betrachtet, andererseits als Inspiration, Neues auszuprobieren und zugleich stets den Menschen als Maßstab im Blick zu behalten.

Navigating KI – worum geht es dabei für das HR-Management konkret?

Vereinfacht gesagt, berührt KI die betriebliche HR-Praxis in zweifacher Hinsicht:

- KI-Anwendung direkt in der Personalarbeit
- KI-Implementierung im Unternehmen allgemein – mit dem HR-Management als Change-Enabler im Rahmen der digitalen Transformation der Arbeitswelt

In diesem DGFP // Wissenswert legen wir den Schwerpunkt auf den ersten der beiden Aspekte.

Im Oktober 2021 hat sich das Online-Event „Navigating KI“ dem Thema Künstliche Intelligenz und HR gewidmet. Kooperationspartner:

- **Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V., Elisabeth Bartke**
- **Fink & Fuchs AG, Jochen Pett und Michael Grupe**
- **Deutsches Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz (DFKI), Reinhard Karger**

Das vorliegende DGFP // Wissenswert ist aus diesem KI-Workshop für Personalverantwortliche sowie HR-Managerinnen und -Manager hervorgegangen.

2. KI im Personalwesen – eine Standortbestimmung

Noch ist KI in der HR-Praxis eher Trend als Realität, kommt jedoch zunehmend dort an. Speziell auf das Personalwesen bezogen, setzen die existierenden KI-Anwendungen – abgesehen von der Automatisierung repetitiver administrativer Tätigkeiten – vor allem an den aktuellen Trends an bzw. prägen diese mit:

- Social Recruiting
- Data Driven Recruiting/Robot Recruiting
- Chatbots
- HR Business Intelligence

Grundlage für all diese Trends wie auch für KI selbst ist eine hinreichende „Digital Readiness“. Deshalb also zunächst die Frage: Wie ist es aktuell um die Digitalisierung des HR-Managements bestellt?

Derzeit haben zwei Drittel der Unternehmen Digitalisierungsprojekte bereits realisiert oder planen diese konkret. In diesem Zusammenhang steht das Personalwesen deutlich besser da als häufig berichtet.

Allerdings führt nach einer perbit-Studie zum Einsatz von KI im Personalbereich von 2020 nur knapp ein Viertel der Unternehmen mit der Digitalisierung ihres HR-Managements auch KI-Anwendungen ein. Und wenn dies der Fall ist, dann vor allem im Recruiting, bei Chatbots und in der Vorauswahl von Bewerbenden.¹

Die Befragung von DGFP und der TU Kaiserslautern zur KI im HR-Management hat ergeben, dass einige Vorreiter (3 % der befragten Unternehmen) KI im HR-Management schon erprobt, teils auch umgesetzt haben. Bei diesen handelt es sich meist um Groß- und Technologieunternehmen. In der Breite der überwiegend mittelständisch geprägten Arbeitgeberschaft ist KI hingegen noch nicht angekommen.² Dabei ist die Grundhaltung bei Personalmanagern eher zustimmend – 93 Prozent der Befragten erwarten von KI positive Effekte.

Die Gründe dafür, warum der Einsatz von KI bislang dennoch nur in sehr geringem Umfang erfolgt, können unterschiedliche sein. Womöglich halten sich viele Arbeitgeber noch zurück, um den Erfolg laufender Proof-of-Concept-Projekte abzuwarten. Andere müssen vielleicht noch in die IT-Infrastruktur investieren, um die Voraussetzungen für KI zu schaffen.

Dort, wo Unternehmen KI und Machine Learning schon einsetzen, tun sie dies immer extensiver und intensiver – vor allem in der Spracherkennung (38 %) und Bildanalyse (36 %), in Natural Language Processing (NLP) und Textanalyse (31 %), zunehmend auch in autonomen Systemen und Bots (17 %). Dies hat die IDG-Studie Machine Learning 2021 ermittelt.³

Die Vorreiter des KI-Einsatzes beschäftigen sich mit steigender Tendenz auch mit komplexen Anwendungen, etwa mit Robotics (33 %), Hypertargeting und verhaltensbasierten Vorhersagen (24 %).

¹vgl. Studie „Künstliche Intelligenz im Personalbereich“, 2020, perbit (Hrsg.) mit Blume, Andreas.

²vgl. Befragung „Künstliche Intelligenz in HR“, 2019, Helfritz, Kai (DGFP) und Borgert, Stephanie (TU Kaiserslautern).

³vgl. Studie „Machine Learning 2021“, Computerwoche (Hrsg.) mit IDG.

Arbeiten mit KI – eine Umfrage (Oktober 2021)

Wie stehen die Beschäftigten in Deutschland zum Einsatz KI-basierter Systeme in ihrem Arbeitsumfeld und speziell im Personalbereich? Hierzu befragte die Fink & Fuchs AG von Ende September bis Anfang Oktober 2021 über das Online-Umfrageinstitut Civey rund 1.600 Angestellte und HR-Fachkräfte.

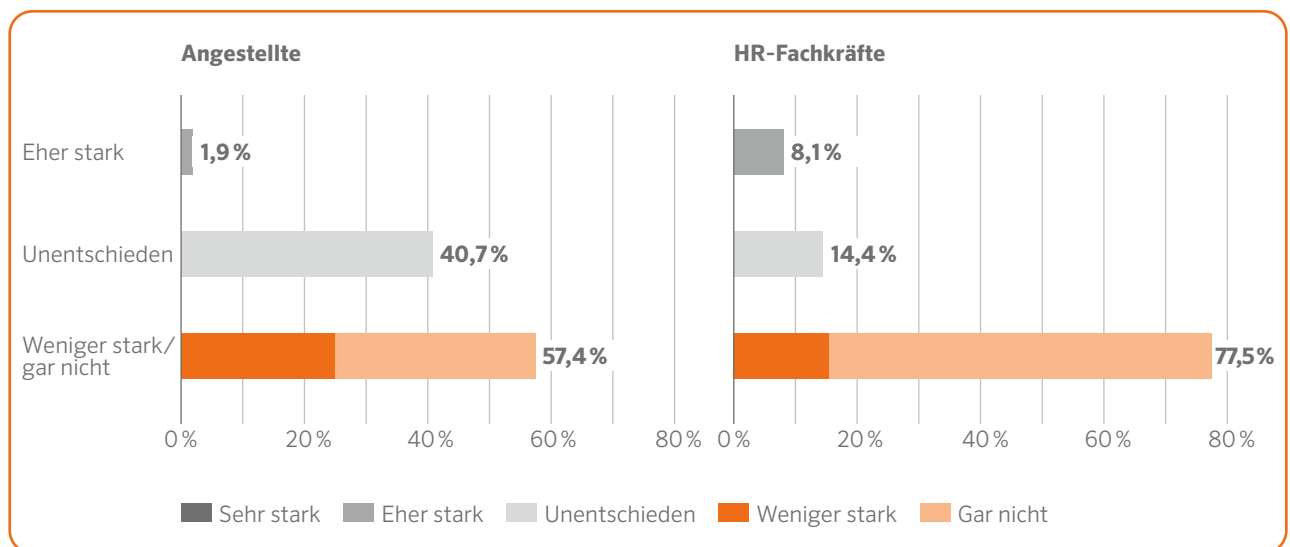
Noch ist KI in den meisten Betrieben eher Trend als Realität. Weniger als ein Viertel der Befragten gab an, dass ihr Unternehmen Chatbots oder andere KI-basierte Tools einsetze. Dennoch glaubt die Hälfte der Angestellten und der HR-Fachkräfte, dass Unternehmen mit KI-Unterstützung langfristig erfolgreicher seien.

Eine noch deutlichere Mehrheit geht davon aus, dass durch KI neue Berufsbilder entstehen werden – Angestellte (84,9%) stärker als HR-Fachkräfte (66,1%).

KI-Empfehlungen werden dann akzeptiert, wenn sie den eigenen Annahmen entsprechen

Auf das eigene Arbeitsleben bezogen, gestaltet sich das Meinungsbild allerdings deutlich kritischer: 77,5 Prozent der HR-Fachkräfte und 57,4 Prozent der Angestellten würden den Empfehlungen einer KI nicht folgen, wenn diese den eigenen Annahmen widerspricht.

Abbildung 1: Wie stark würden Sie sich nach der Empfehlung einer künstlichen Intelligenz richten, wenn diese Ihrer eigenen Annahme widerspricht?



Grundsätzlich fände es rund die Hälfte aller Befragten negativ, wenn KI auch komplexere Aufgaben aus ihrem Arbeitsfeld übernehme.

Die Akzeptanz von KI in Entscheidungsprozessen ist also gering, wenn es konkret wird. Dies gilt insbesondere dann, wenn KI-Entscheidungen den Werdegang einer Person beeinflussen. Personalverantwortliche lehnten es mit 59,4 Prozent etwas häufiger als Angestellte (53,3%) ab, für solche Entscheidungen KI-gestützte Analysen heranzuziehen

Abbildung 2: Wie stark sollten durch künstliche Intelligenz gestützte Analysen für Entscheidungen zum beruflichen Werdegang einer Person herangezogen werden?

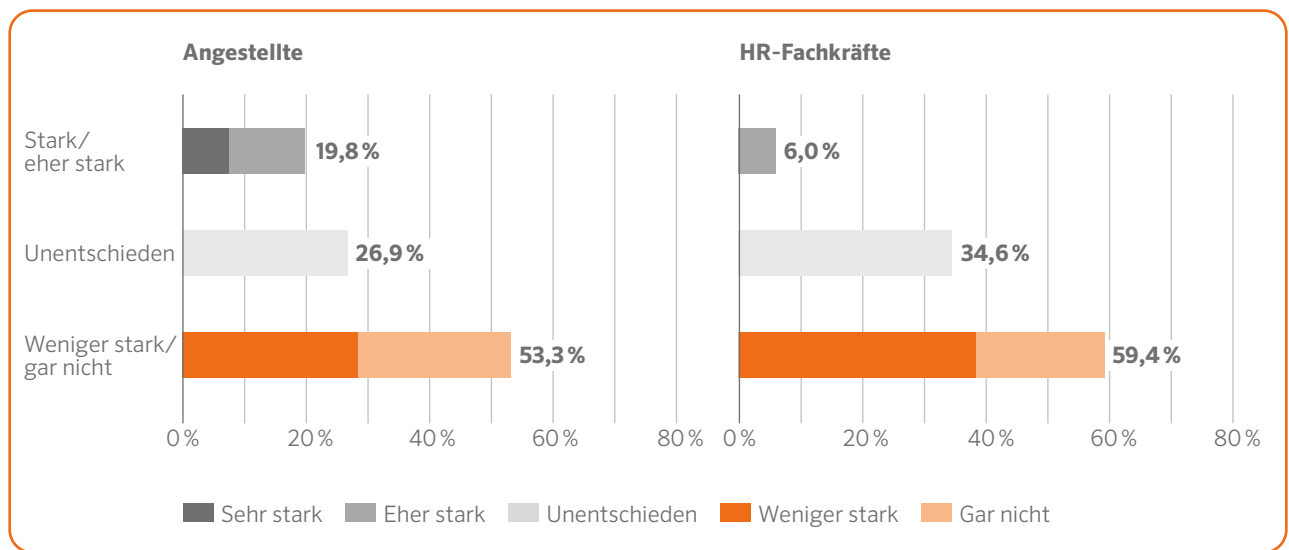
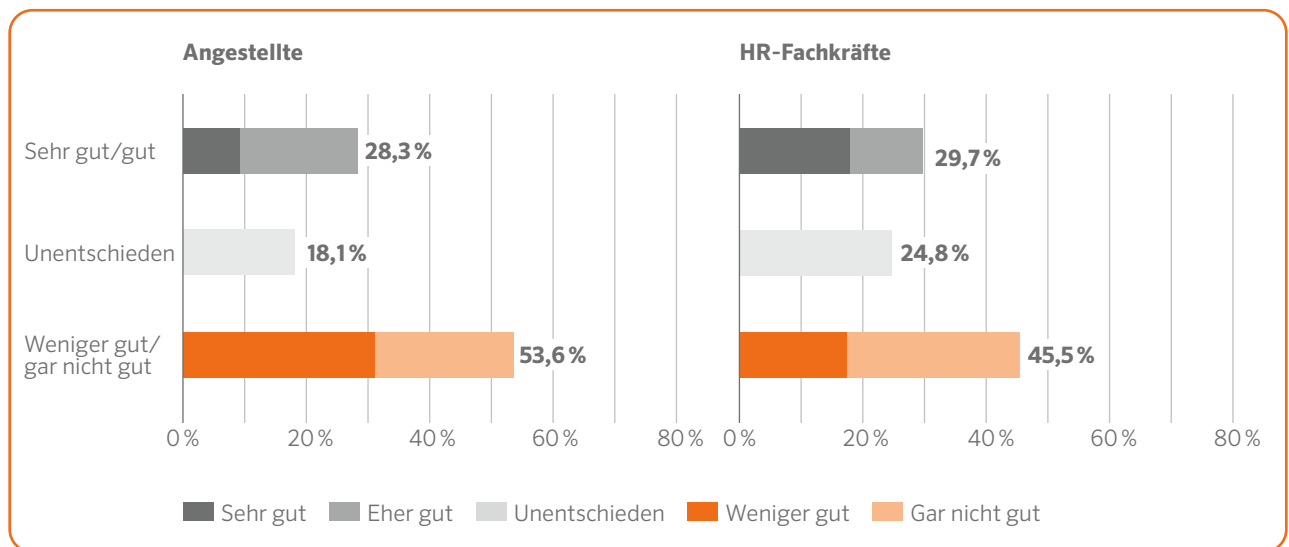


Abbildung 3: Angenommen Ihr Berufsleben würde sich durch Entscheidungen, die auf Empfehlungen einer künstlichen Intelligenz basieren, ändern: Wie gut könnten Sie dies akzeptieren?



Insbesondere Personalverantwortliche zweifeln daran, dass KI-Systeme wertneutralere Entscheidungen treffen als Menschen (41,6%). Demgegenüber bejahen dies nur 13,3 Prozent. Bei den Angestellten halten sich beide Positionen mit jeweils rund 28 Prozent die Waage.

Im Umgang mit KI, etwa mit textbasierten Dialogsystemen, schätzen die meisten sich als souverän ein. Zwei Drittel der Befragten glaubt, einem menschlich wirkenden Chatbot nicht mehr Informationen preiszugeben als einem weniger menschlich wirkenden.

Abbildung 4:

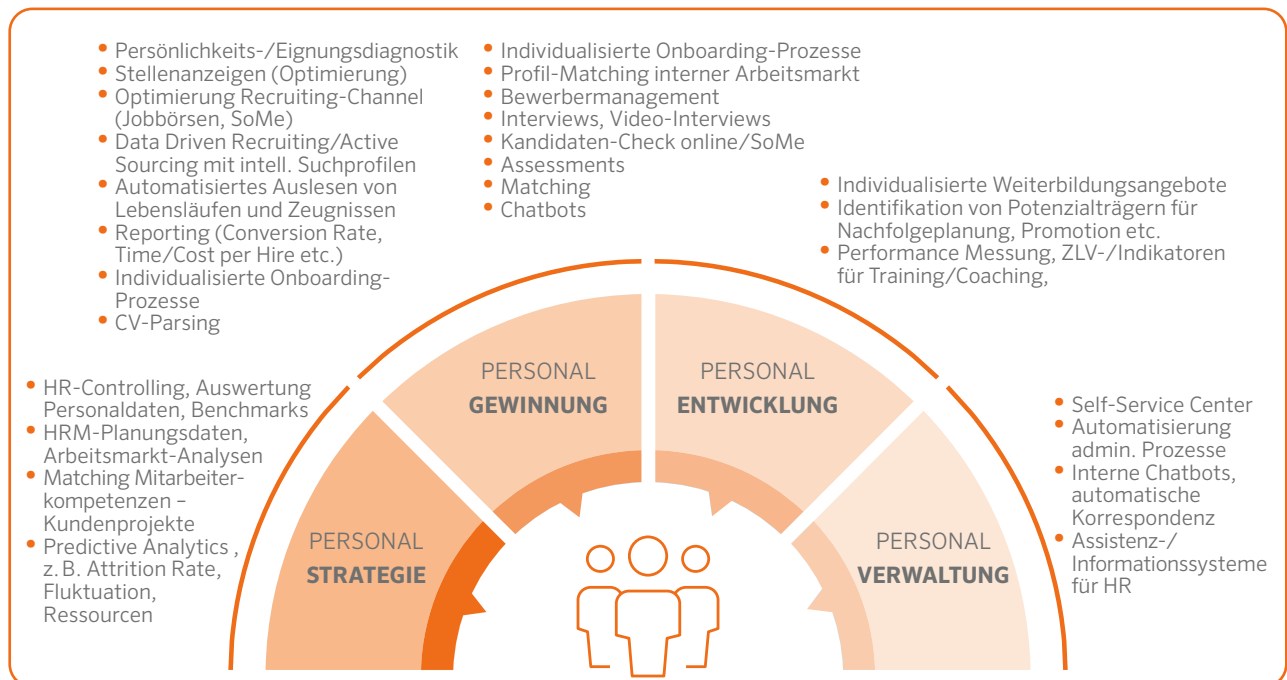
Zusammenfassung

- 1. Zwei Drittel der Befragten setzt KI (noch) nicht ein.**
- 2. Die Akzeptanz von KI in Entscheidungsprozessen ist gering - bei Angestellten noch weniger als bei HR-Fachkräften.**
- 3. KI-gestützte Analysen für Entscheidungen zum beruflichen Werdegang werden weitestgehend abgelehnt.**
- 4. Gleiches gilt für KI-Empfehlungen, wenn diese der eigenen Annahme widersprechen.**
- 5. Gut die Hälfte der Befragten lehnt es nicht ab, wenn KI komplexe Aufgaben in deren Arbeitsbereich übernimmt.**
- 6. Zwei Drittel glauben, durch den Einsatz von KI entstehen neue Berufsbilder – Angestellte eher als HR-Fachkräfte**
- 7. Ob menschlich wirkend oder nicht - Chatbots werden kritisch gesehen.**
- 8. Fast die Hälfte sieht Unternehmen mit KI-Unterstützung langfristig erfolgreicher.**

3. KI-Tools im Personalwesen: Einsatz-Szenarien und Übersicht

Wo genau KI-gestützte Instrumente bereits eingesetzt werden, zeigt die grafische Übersicht. Sie ist als Momentaufnahme zu betrachten, denn es zeichnen sich laufend weitere Anwendungsfelder ab, so zum Beispiel bei der Nutzung intern vorhandener Daten (Profil-Matching für das Jobsharing, Corporate Social Networks, integriertes Gesundheitstraining etc.).

Abbildung 5: Übersicht der Anwendungsfelder



a) Personalverwaltung

Vor allem in größeren Personalabteilungen laufen repetitive HR-Services und administrative Standardprozesse zunehmend automatisiert ab – und dies mithilfe von KI noch integrierter, komfortabler, flexibler und effizienter.

Intelligente Assistenz- und Informationssysteme vereinfachen zum Beispiel die Erhebung, Bearbeitung und Aktualisierung von Beschäftigtendaten erheblich, senken die Fehlerquote und optimieren gegenüber herkömmlichen Verfahren die Datenqualität. Zugleich können sie den Aufwand deutlich verringern, speziell bei komplexen Vorgängen wie beispielsweise der Organisation von Expat-Aufenthalten.

Sprachgesteuerte KI für intelligente Dialogsysteme wie etwa Self-Service-Portale und Chatbots entlastet die HR-Abteilungen noch wesentlich stärker, als es Intranet, Wikis, FAQ etc. bislang tun.

b) Personalgewinnung/Recruiting

Schwerpunkt des KI-Einsatzes ist derzeit das Recruiting. Mithilfe von KI können Stellenausschreibungen oder Recruiting-Channel optimiert werden, etwa die Belegung von Job-Portalen. Lernende Tools sind in der Lage, geeignete Personen direkt aus dem Netz zu fischen. Dazu analysieren sie

Stellengesuche, Sourcing-Datenbanken sowie Business-Plattformen wie LinkedIn oder XING. Intelligente Suchprofile verknüpfen dabei unterschiedlich strukturierte Quellen und bewältigen Big-Data-Recherchen von hohem Komplexitätsgrad.

KI erlaubt zudem das automatisierte Erfassen und Auslesen von Lebensläufen und Zeugnissen aus eingereichten Bewerbungen. Auf Grundlage einer solchen Dokumentenanalyse werden sodann zunächst die irrelevanten bzw. nicht passenden Bewerbungen herausgefiltert. Die Auswahl der bestgeeigneten Bewerbungen erfolgt schließlich durch ein KI-gestütztes Matching von Bewerber- und Job-Profilen sowie ein entsprechendes Ranking.

Robot Recruiting bezeichnet eine weitgehend automatisierte Durchführung von Recruiting-Prozessen, in deren Zuge die KI Talente sucht und kontaktiert, das Bewerbungsmanagement übernimmt, Berufserfahrungen, Fremdsprachenkenntnisse und weitere relevante Parameter abfragt sowie Erstinterviews führt.

Gängig sind inzwischen regelbasierte Chatbots zur Beantwortung von Bewerbenden- oder Beschäftigtenanfragen. Einige Arbeitgeber setzen KI auch eignungsdiagnostisch ein. So ist sie in der Lage, Persönlichkeitsprofile unter anderem mittels psychometrischer Verfahren zu ermitteln, etwa nach dem Big-Five- bzw. OCEAN-Modell. Dafür wertet die KI beispielsweise Videointerviews anhand von Parametern wie Mimik, Gestik, Mikroexpressionen, Stimm-Modulation oder sprachlichem Ausdruck aus.

KI kann qualifizierte Daten aus verschiedensten Quellen strukturiert in die Analyse einfließen lassen, so auch Ergebnisse aus Assessments oder Recruitainment-Games. Zudem lassen sich mittels KI Background-Checks in sozialen Netzwerken durchführen. Allerdings sind einige KI-Anwendungen in diesem Bereich ethisch, methodisch und rechtlich durchaus umstritten.

c) Personalentwicklung

Liegen hinreichende Daten vor, ermöglicht KI eine personalisierte Entwicklungsförderung. An die Stelle der pauschalen Weiterbildungs- und Trainingskataloge lässt sie individualisierte Angebote treten, die bedarfsgenau auf die Potenziale und ggf. auch auf die Zielvereinbarungen der Mitarbeitenden abgestimmt sind.

Zu der dafür erforderlichen Datengrundlage zählen unter anderem Prognosen zur Entwicklung von Personalbedarf, Kompetenzprofilen und Berufsbildern, Informationen über die Fähigkeiten und Interessen der Beschäftigten sowie Auswertungen des Erfolgs bereits absolvierter Entwicklungsmaßnahmen. Als Benchmark für die Personalentwicklung werden zudem aggregierte Daten zu Fähigkeiten und Verhalten von Potenzial- und Leistungstragenden herangezogen.

KI erlaubt darüber hinaus eine effiziente Verknüpfung mit dem internen Arbeitsmarkt. So können Mitarbeitende im Rahmen der Nachfolgeplanung auf eine bestimmte Position hin entwickelt werden (Upskilling) oder Entwicklungsszenarien in das interne Profil-Matching einfließen, etwa bei geplanten Beförderungen oder bei der Besetzung von Schlüsselpositionen und -projekten.

d) Personalstrategie

Mit wachsendem digitalen Reifegrad profitieren Unternehmen zunehmend von den erweiterten Möglichkeiten eines KI-gestützten Personalmanagements, sei dies bei der Auswertung von Personaldaten, der Ermittlung von Kennzahlen oder der Analyse von Kausalzusammenhängen und Wechselwirkungen (People Analytics).

Dabei zielen die Predictive Analytics auf Prognosen und Zukunftsszenarien. KI-Werkzeuge sind in der Lage, Daten heterogener Quellen und Formate zu verarbeiten. Neben vielen anderen Faktoren erfassen sie etwa Krankenstände, Gesundheitsrisiken oder Arbeitsergebnisse. Daraus leiten sie beispielsweise die Fluktuationswahrscheinlichkeit in konkreten Unternehmensbereichen ab und ziehen Rückschlüsse auf den Personalbedarf. Die wesentlichen KPIs sind auf diese Weise unabhängig von Reporting-Terminen stets online verfügbar.

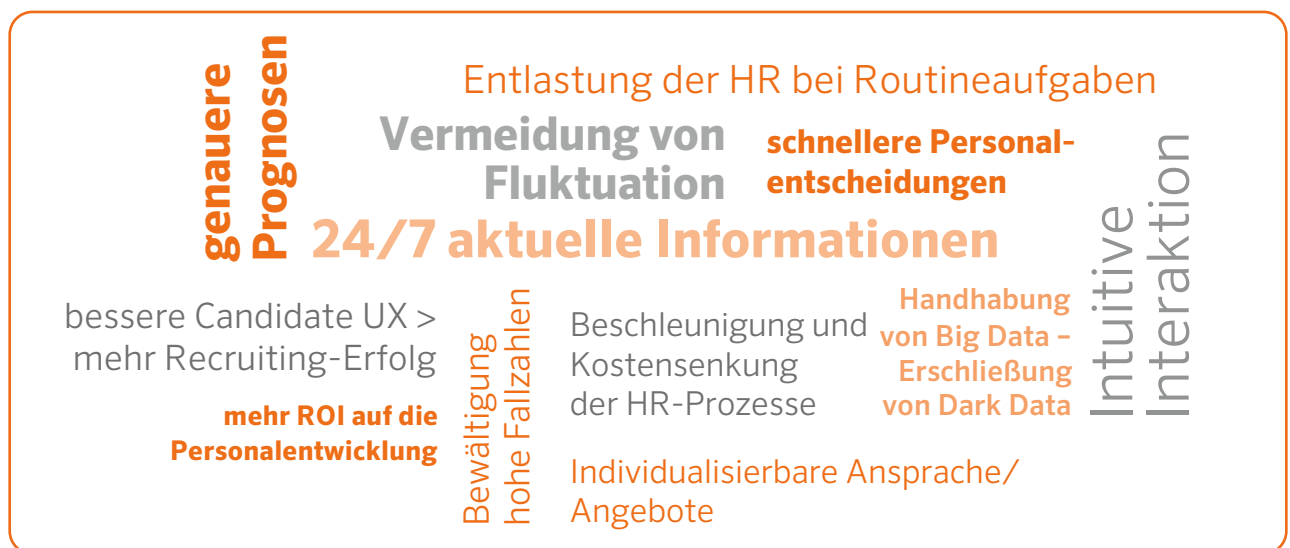
Über KI-Systeme lassen sich auch externe Daten problemlos in die Planung integrieren. So machen zum Beispiel Arbeitsmarktanalysen in Echtzeit Angebot und Nachfrage in den relevanten Recruiting-Segmenten transparent, was einer gezielten Personalgewinnung zugutekommt.

4. KI in der betrieblichen Praxis

4.1 Chancen und Nutzen für HR

Auf absehbare Zeit wird KI vor allem als Werkzeug für definierte Aufgaben dienen, unter anderem in automatisierten Prozessen, als Assistenz-System oder als Virtual Co-Worker. Derzeit erledigt KI vor allem noch repetitive, einfache Aufgaben, etwa in der Produktion oder der Verwaltung. Zunehmend unterstützt und assistiert sie aber auch in anspruchsvollen, komplexen Handlungsfeldern, so in der Entwicklung oder im Management. In den hybriden Arbeitswelten der Zukunft werden Mensch und Maschine ihre Stärken produktiv kombinieren.

Abbildung 6:



Schon heute hilft KI vielerorts, Probleme im Arbeitsalltag zu lösen. Zunehmend stellen sich positive Effekte ein: Entlastung, beschleunigte, vereinfachte Prozesse, wachsende Treffsicherheit von Empfehlungen sowie eine Effizienz, die den Unternehmenserfolg und letztlich Arbeitsplätze sichert.

Eine Synopse einschlägiger Studien und Umfragen zeigt, welche Nutzenerwartungen die Unternehmen vor allem mit KI verbinden:

- Prozessoptimierung (schnellere, aber auch transparentere/besser steuerbare Abläufe)
- Effizienz (weniger Routineaufgaben, vor allem schnellere Entscheidungswege, da „objektiv richtige“ Entscheidungen maschinell getroffen werden)
- Produktivität

Mit deutlichem Abstand folgen:

- Produkt- und Service-Innovationen
- Kommunikation mit der Kundschaft
- Neue Geschäftsmodelle

Das spiegelt sich auch bei den Prioritäten wider, nach denen Unternehmen über den Einsatz von KI entscheiden:

- Rentabilität
- Kostensenkung
- Nachvollziehbarkeit der KI-Entscheidungen
- Geringer Implementierungsaufwand

Trägt KI dazu bei, die genannten unternehmerischen Ziele zu erreichen, so zählt dies auf den Geschäftserfolg insgesamt ein und kommt den Mitarbeitenden des Unternehmens zugute, etwa in Form sicherer Beschäftigungsperspektiven oder in Form von Arbeitserleichterungen verschiedener Art. KI birgt das Potenzial, die Mitarbeitendenzufriedenheit zu verbessern – wenngleich dieses Argument in kaum einer Umfrage aufgegriffen wird.

Speziell im Personalwesen kann KI eine ganze Reihe konkreter betrieblicher Vorteile generieren:

- überall/jederzeit verfügbare aktuelle Informationen (z. B. über Chatbots)
- nicht nur reine Information, sondern intuitive Interaktion und individualisierbare Ansprache/ Angebote für Mitarbeitende und Bewerbende
 - bessere Candidate Experience > geringere Absprungdaten, effizienteres Recruiting
 - bessere Employee Experience > höhere Zufriedenheit, Vermeidung von Fluktuation, Produktivitäts- und Know-how-Verlusten, Neubesetzungs- und Einarbeitungsaufwand etc.: mehr ROI in der Personalentwicklung
- Erschließung großer Informationsmengen sowie neuer datenbasierter Wissenspotenziale
 - Bewältigung hoher Fallzahlen (Muster- und Anomalie-Erkennung)
 - schnellere und genauere Personalentscheidungen (Matching)
 - bessere Prognosen und Planungsgrundlagen (Predictive Analytics)
- Beschleunigung und Kosteneinsparung in administrativen HR-Prozessen (Zeitwirtschaft, Payroll u. a.)
- Entlastung des HR-Managements bei Routineaufgaben (Automatisierung, z. B. Bearbeitungsaufwand bei der Sichtung von CVs)

In der Summe erlangen Mitarbeitende mehr Freiraum für gestaltende, strategische und kreative Tätigkeiten bzw. für den Kundenkontakt. Dies gilt freilich nur dann, wenn ihnen nicht im Gegenzug mehr Routineaufgaben zugewiesen werden, frei nach dem Motto: „Nun hast du ja dank der KI Zeit gewonnen ...“

4.2 Limitierende Faktoren und Grenzen

KI ist zwar „flexibler“, „fehlertoleranter“ und „selbstständiger“ als die heute meist gebräuchliche HRM-Software, hat aber auch ihre Grenzen. So ist der KI-Einsatz in der Personalarbeit besonders sensibel, denn er tangiert, sobald es um mehr geht als die Automatisierung von Verwaltungsvorgängen, die Rechte von Menschen, die einem Arbeitgeber über sich Auskunft geben müssen und/oder in einem Abhängigkeitsverhältnis zu ihm stehen.

Mittels KI kann ein Arbeitgeber mithin vieles tun, darf aber nicht alles. Wo also liegen die Grenzen?

KI-immanente Grenzen

KI leistet Erstaunliches, und in einigen Disziplinen übertrifft sie das menschliche Leistungsvermögen eindrucksvoll. Aber auf anderen Gebieten haben Menschen die Nase vorn:

- in komplexen und unstrukturierten Umgebungen zurechtkommen
- kreativ sein, also etwas Originäres, Nicht-Simuliertes erschaffen
- sozial intelligent handeln, empathisch auf das Gegenüber eingehen
- Roboter so schnell und fein steuern wie das Gehirn die menschliche Hand
- den Cultural Fit von Bewerberinnen und Bewerbern ebenso treffend beurteilen wie jemand, der die handelnden Personen persönlich kennt (Gleiches gilt für Teamdynamik, informelle Codes etc.)

Somit gibt es nach wie vor viele Aufgaben, die Menschen auch auf lange Sicht besser erledigen können als eine KI.

Akzeptanzprobleme

Die mit Abstand größte Herausforderung aus Managementsicht ist es, eine echte und nachhaltige Akzeptanz für KI zu erzielen. Denn ob die betriebliche Implementierung von KI-Anwendungen gelingt oder ins Leere läuft, hängt Studien zufolge in erster Linie von der Akzeptanz bei den Mitarbeitenden ab.

Grundsätzlich fällt es den Betroffenen leichter, Akzeptanz zu entwickeln, wenn sie eine Vorstellung vom Nutzen der KI haben, davon also, in welcher Weise sie ihnen die Arbeit erleichtert oder diese erfolgreicher gestaltet. Weitere Faktoren der Akzeptanz sind Nachvollziehbarkeit und Sicherheitsgefühl bzw. als Gegenpart dazu die Angst vor Kontrollverlust. Und schließlich geht es darum, ob und wie die Betroffenen KI in die eigene Lebenswelt einordnen können.

Dazu gehören neben den kognitiven Aspekten auch die affektiven. Nehmen menschliche Probanden KI-Systeme zum Beispiel als empathisch wahr? Erscheinen ihnen die Reaktionen der KI als sinnvoll oder eben gerade nicht? Ist die KI als Virtual Co-Worker für sie eher Kollege oder Konkurrent?

Dabei ist die Mensch-Maschine-Interaktion ein wahrer Lackmustest für Akzeptanz. So befassen sich Felder wie Emotional AI oder Affective Computing damit, auf welche Weise Maschinen mit Menschen interagieren – also mit deren Fähigkeit zur „sozialsensitiven Kooperation“. Je fremder die KI erscheint, je größer die den Usern abverlangte „Übersetzungsleistung“ ist, desto geringer ist die Akzeptanz.

Speziell für die Anwendung im HR-Management bestehen nach wie vor folgende Grenzen:

- Qualifizierte Kandidatinnen und Kandidaten erwarten persönlichen Kontakt. Sie wollen einen authentischen Eindruck von ihrer möglichen Arbeitsumgebung gewinnen. Die Anforderung, mit einer Maschine „reden zu müssen“, kann je nach Sensitivität als Mangel an Wertschätzung ausgelegt werden.
- Bei Beschäftigten stößt KI vor allem dann auf Ablehnung, wenn es um finale Entscheidungen über Einstellungen, Beförderungen oder Entlassungen geht. Deshalb ist es zielführend, wenn weiterhin Menschen die Verantwortung über den Gesamtprozess und Letztentscheidungen innehaben.
- Auf große Vorbehalte stoßen Big Data und KI bei der Leistungsbeurteilung sowie bei der Arbeitsplatzüberwachung zur Verhaltens- bzw. Fluktuationsvorhersage (Video-Monitoring, Zeiterfassung, Logs, Zählung von Krankheitstagen, App- bzw. Device-Nutzung).

Diskriminierungspotenziale und Matching-Unschärfen

KI birgt das Risiko, ohne böse Absicht Verzerrungen und Diskriminierungen hervorzubringen, denn bereits in den Daten oder Algorithmen selbst steckt Diskriminierungspotenzial.

Beispiel: Job-Matching/Auswahlverfahren

Nach wie vor sind ehemals männliche Berufsdomänen von männlich ausgerichteten Formulierungen und Auswahlkriterien geprägt, die über die Datenanalyse unbereinigt in ein KI-System einfließen können, wenn hier nicht gegengesteuert wird. So haben beispielsweise noch bis 2014 Bewerbungssysteme bei Amazon Bewerberinnen systematisch benachteiligt, allein weil das Machine Learning auf einer männerdominierten Datenbasis aufsetzte.

Beispiel: Interne Matchingprozesse

Um überhaupt ermitteln zu können, welche Fähigkeiten für eine zu besetzende Position relevant sind, wird in der Regel zunächst nachvollzogen, welche Eigenschaften bisher für die Besetzung vergleichbarer Positionen wichtig waren und wie erfolgreich die daraufhin eingestellten Personen nachfolgend agiert haben. Diese auf die Vergangenheit gerichteten Daten spiegeln freilich nicht wider, wie und in welchem Umfang sich Anforderungen möglicherweise zwischenzeitlich geändert haben.

Zu klären wäre in diesem Zusammenhang auch, was eine Position tatsächlich zu einer „vergleichbaren“ macht. Zudem kann selbst eine KI-Anwendung nicht ohne Weiteres ein 1:1-Matching garantieren, etwa wenn die zu vergleichenden Bezeichnungen, Berufsabschlüsse und Beurteilungen auf verschiedene Weise strukturiert und formuliert sind. Ein Versuch, solche Unschärfen auszugleichen, besteht in der Verknüpfung über statistisch häufig vorkommende Synonyme („Ontologien“).

Selbst dann können jedoch falsche Zuordnung von Informationen zu einer Person nicht ausgeschlossen werden, sei es aufgrund von Verwechslungen, Falschinformationen, verschiedenen Schreibweisen, Namensänderungen, Bezeichnungen ö. Ä. (Entity Recognition Problem). Noch komplizierter wird es, wenn individuelle Kommentare und User-Bewertungen einbezogen werden.

Validität von Datenerhebung und KI-System

Bezüglich der Datenerhebung ergeben sich grundlegende Fragen:

- Werden die Daten datenschutzkonform erhoben?
- Ergeben sich Verfälschungen möglicherweise schon aus der Erhebung selbst?
- Ist die Erhebung verhältnismäßig zum Zweck?
- Wie gut bekannt und kontrollierbar sind die Quellen (vor allem bei vortrainierten Buy-Lösungen)?

Auch die Analyse und Interpretation der Daten und damit die Grundlage für Handlungsempfehlungen birgt ihre Tücken:

- Durch welche Mechanismen ist sichergestellt, dass keine falschen Schlussfolgerungen gezogen werden?
- Bildet jede Korrelation tatsächlich auch eine Kausalität ab, etwa zwischen Persönlichkeit und Performance? Oder gibt es andere Faktoren?
- Wie gut sind die Daten? Wie gut eignen sich Daten der Vergangenheit für Veränderungsprozesse?
- Wie valide ist das KI-System, wie fundiert der eigene Umgang mit KI?

Beispiel: KI-basierte Sprach- und Videoanalysen

Das Psychological AI-Produkt Precire JobFit verspricht, nach einem viertelstündigen Telefonat anhand einer „Sprach-DNA“ die Persönlichkeiten der sich Bewerbenden bewerten zu können. Erfasst und genutzt wurden dabei unter anderem persönliche Informationen, die die Probanden unwillkürlich und unfreiwillig gaben.

Abgesehen von ethischen und rechtlichen Fragen stand die Methode auch wissenschaftlich in der Kritik. Sie erwies sich als insgesamt problematisch und ihre Verwendung wurde mittlerweile eingestellt. Zwischenzeitlich hatten sie jedoch viele namhafte Unternehmen bereits eingesetzt.

Beispiel: Predictive Analytics, etwa die Prognose der unerwünschten Fluktuation

Wenn Innovatoren, Potenzial- und Leistungstragende das Unternehmen verlassen, gehen auch Know-how, Insiderwissen, Kontakte, informelle Impulse etc. verloren. Doch Kündigungen fallen selten vom Himmel, sie kündigen sich an.

Für Arbeitgeber ist es daher von großem Wert, frühzeitig einschätzen zu können, wie es um die Identifikation, Zufriedenheit und Motivation ihrer Beschäftigten steht. KI-basierte Tools können dabei helfen, nachzuverfolgen und vorherzusagen, wie sich bestimmte Faktoren der Kündigungsbereitschaft entwickeln.

Mögliche Datenquellen hierzu sind neben Befragungen beispielsweise Videoüberwachung, Uhrzeiten von Rechner-Logins/-Logouts, Verteilung von Krankheitstagen, Internet- und App-Nutzung. Hier besteht allerdings erheblicher Raum für Fehldeutungen, denn unter Umständen erklären sich die darüber ermittelten Verhaltensweisen aus ganz anderen als den erfassten Faktoren.

Unter Umständen nehmen Betroffene die entsprechende Datenerfassung auch als Misstrauensbekundung des Arbeitgebers wahr, was in der Folge dann tatsächlich zu vermeidbaren Kündigungen führen kann.

Rechtliche Grauzonen

Um sich abzusichern, auf jeden Fall die passenden Kandidatinnen oder Kandidaten einzustellen, beleuchten viele Arbeitgeber auch den Hintergrund einzelner Personen, etwa in den sozialen Medien. Hier geraten sie leicht in eine Grauzone: Was ist dabei erlaubt – was nicht? Dies kann unterschiedlich gelagert sein.

Beispiel: Background-Überprüfungen

Wann hat der potenzielle Arbeitgeber ein „berechtigtes Interesse“, und wozu berechtigt ihn dieses? Welche Fragen darf man stellen, welche nicht? Dürfen veröffentlichte private Daten genutzt werden? Macht es einen Unterschied, ob der Arbeitgeber in beruflich genutzten Netzwerken wie LinkedIn oder XING recherchiert oder in privat genutzten wie Instagram oder Facebook?

Und wie weit geht das? Recherchieren ist gestattet, Erkenntnisse verwenden nicht? Macht es einen Unterschied, ob der Check von einer Person oder einem KI-Tool durchgeführt wird?

Braucht es das Einverständnis der sich Bewerbenden, und wenn ja, für welche Nutzung? Wie freiwillig ist die Einwilligung, wenn klar ist, dass eine Person, die sich hier „ziert“, als Kandidatin oder Kandidat ohnehin keine Chance hat? Oder wenn sie die Profile in ihren sozialen Netzwerken auf ihre Wunscharbeitgeber hin frisiert?

Nicht zu vergessen ist auch die Gefahr, dass Kandidierende, die sich „durchleuchtet“ fühlen, sich daraufhin lieber gleich anderweitig umschauchen könnten.

4.3 Rechtliche Aspekte

Jede KI ist so gut oder schlecht wie die Daten, mit denen sie gefüttert wurde, und wie die Regeln, nach denen sie arbeitet.

Dies kann rechtliche Konsequenzen nach sich ziehen, die gerade im Fall der Personalarbeit ins Gewicht fallen, etwa in Hinblick auf Datenschutz, informationelle Selbstbestimmung, Diskriminierungsrisiken oder Compliance-/Haftungsfragen.

Rechtliche Grenzen für den Einsatz von KI

Hierzu sprachen wir unter anderem mit dem IT-Rechtler Dr. Benjamin Wübbelt von der internationalen Anwaltskanzlei Bird & Bird.

Bislang gibt es noch keine allgemeingültige, rechtsverbindliche Definition von KI. Das wird sich jedoch spätestens mit einer (Stand Juli 2022 noch nicht beschlossenen) EU-Verordnung ändern. Der hierzu vorliegende Entwurf der Europäischen Kommission ist darum bemüht, den Einsatz von KI in der EU so zu regulieren, dass sie „sicher, transparent, ethisch, unparteiisch und unter menschlicher Kontrolle“ ist.

Mit dem Inkrafttreten einer EU-Verordnung wäre auch der Rechtsunsicherheit ein Ende gesetzt. Bis dahin bewegen sich Arbeitgeber allerdings noch in einer Grauzone: Was dürfen sie im Rahmen der Implementierung von KI tun, was nicht? Welche Daten dürfen sie erheben? Wie darf die KI diese genau nutzen?

All dies berührt vor allem Datenschutz (DSGVO) und Arbeitsrecht. Wenn ein Unternehmen laufend und massenhaft personenbezogene Daten verarbeitet, greifen zunächst einmal die Compliance-Regel der DSGVO. Und die sind restriktiv: Verboten ist alles, was nicht ausnahmsweise erlaubt ist. Dazu bedarf es einer begründeten Legitimation, etwa durch die Einwilligung der Betroffenen (Bewerbende, Beschäftigte) in die Erhebung und Verarbeitung ihrer Daten.

Hier ist allerdings Vorsicht geboten. Einwilligungen können jederzeit widerrufen werden, was einer laufenden Datenverarbeitung rechtlich den Boden unter den Füßen wegziehen kann. Zudem sind Arbeitgeber dazu verpflichtet, den Betroffenen zu erklären, was sie mit den Daten machen. Damit diese Erklärung rechtssicher ist, muss sie verständlich sein. Ist sie zu knapp, können Informationslücken geltend gemacht werden. Ist sie hingegen zu umfangreich gestaltet, wird sie schnell intransparent.

Hinzu kommt, dass die Einwilligung freiwillig erfolgen muss. Sind die Betroffenen Beschäftigte und Bewerbende, stehen sie also in einem Abhängigkeitsverhältnis, legen die Aufsichtsbehörden hier besonders strenge Maßstäbe an.

Aus diesem Grund sollte jede geplante KI-Verarbeitung personenbezogener Daten vorab einer Risikoanalyse unterzogen werden. In vielen Fällen ist eine Datenschutz-Folgenabschätzung (DSFA) nach Artikel 35 der DSGVO ohnehin verpflichtend. Die Erfordernis einer DSFA sollte somit auf jeden Fall im Vorfeld geprüft werden.

Eine wichtige Orientierung liefert Arbeitgebern hier die sogenannte Hambacher Erklärung – ein Grundsatzpapier der Datenschutz-Konferenz. Darin definieren die Aufsichtsbehörden, was sie von Unternehmen erwarten, die KI-Systeme implementieren. Empfohlen wird, die folgenden sieben Punkte umzusetzen und dies zu dokumentieren.

Abbildung 7:

Hambacher Erklärung

- 1. KI darf den Menschen nicht zum Objekt machen.**
- 2. KI darf nur für verfassungsrechtlich legitimierte Zwecke eingesetzt werden und das Zweckbindungsgebot nicht aufheben.**
- 3. KI muss transparent, nachvollziehbar und erklärbar sein.**
- 4. KI muss Diskriminierungen vermeiden.**
- 5. Für KI gilt der Grundsatz der Datenminimierung.**
- 6. KI braucht Verantwortlichkeit.**
- 7. KI benötigt technische und organisatorische Standards.**

1. KI darf den Menschen nicht zum Objekt machen.

Vorsicht bei hohen Automatisierungsgraden: Wie die DSGVO in Artikel 22 feststellt, sollten KI-Systeme nicht vollautomatisch bzw. ohne menschliches Zutun Entscheidungen treffen, die sich direkt auf Personen auswirken, etwa bei Stellenbesetzungen. Zudem muss Betroffenen die Möglichkeit geboten werden, angehört zu werden und ihren Standpunkt darzulegen.

2. Zweckbindungsgebot

Wer Daten für einen bestimmten Zweck erhoben hat, darf diese später nicht ohne Weiteres für einen anderen Zweck verwenden. So dürfen etwa Daten, die dazu bestimmt waren, Lebensläufe zu beurteilen, nicht zur Prognose von Gesundheitsrisiken genutzt werden.

3. Nachvollziehbarkeit

Für die Betroffenen/Beschäftigten muss transparent nachvollziehbar sein, was mit ihren personenbezogenen Daten passiert. Sie haben einen Anspruch darauf, dass der Arbeitgeber sie informiert und ihnen auf Wunsch erklärt, wie die KI zu einem bestimmten sie betreffenden Ergebnis kommt.

4. Diskriminierungsfreiheit

Viele Arbeitgeber setzen KI gerade deshalb ein, weil sie sich objektivere Entscheidungen erhoffen. Eine schlecht trainierte KI auf Basis unzureichender Datenqualität birgt aber ein Diskriminierungsrisiko. Das wissen auch die Aufsichtsbehörden. Im Zweifel muss nachweisbar sein, dass die KI nicht diskriminiert.

5. Datenminimierung

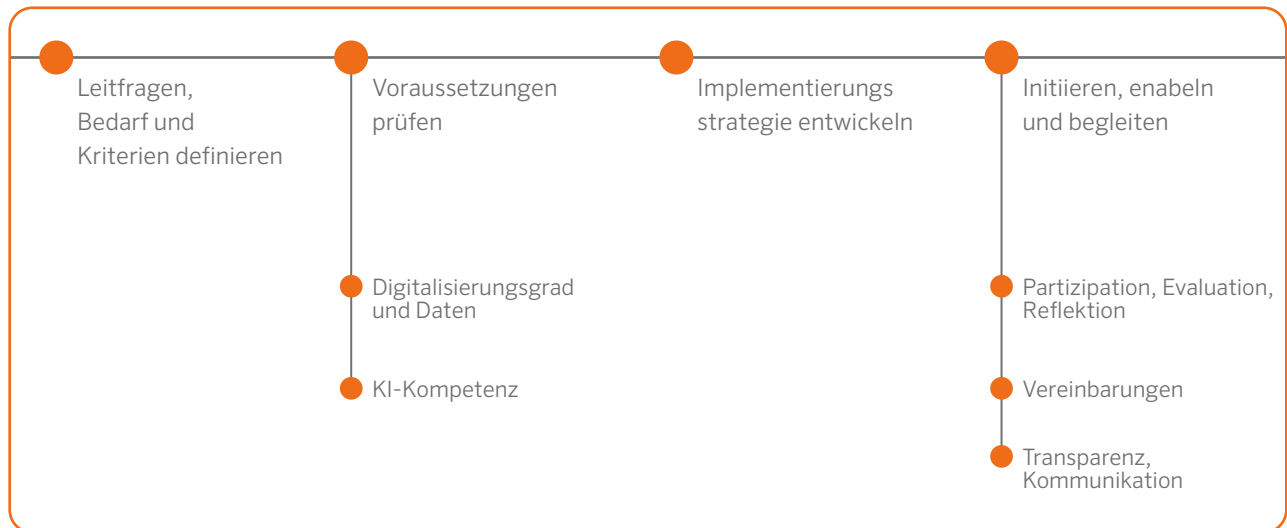
Ein Stoppschild für Datenkraken: Umfang und Tiefe der zu erhebenden Daten sind unbedingt auf das erforderliche Maß zu begrenzen.

6. Klare Definition der Verantwortlichkeit für Compliance

7. Angemessene Sicherung der Daten

5. KI-Implementierung – ein methodischer Ansatz für das HR-Management

Abbildung 8:



5.1 Leitfragen, Bedarf und Entscheidungskriterien klären

KI ist Statistik auf Steroiden. Sie kann große Datenmengen algorithmisch bewältigen, verschiedene Datenquellen miteinander verbinden, Muster in den Daten erkennen, Zusammenhänge auch komplexerer Art aufdecken. Dies bietet überall dort, wo sich ein Anwendungsfeld klar definieren lässt, viele Chancen – auch im HR-Management.

Eine Grundvoraussetzung dafür ist, dass sich die Organisation darüber im Klaren und einig ist, wozu sie KI genau braucht. In welcher Form ergibt KI für die eigene Personalarbeit Sinn? Was soll mit dem Einsatz von KI erreicht werden? Welche Vorteile bringt er dem Arbeitgeber, welche den Betroffenen? Und was erwarten diese von der KI?

Und nicht zuletzt: Lohnt sich der Umstieg überhaupt, wenn beispielsweise das Bewerbungsverfahren mit konventionellen Methoden, also ohne KI, gut zu bewältigen ist?

5.2 Voraussetzungen prüfen/schaffen

Zunächst ist zu klären, ob die Grundvoraussetzungen für KI (Digital Readiness, Datenbasis, Inhouse Skills, Akzeptanz) vorhanden sind bzw. welche Voraussetzungen noch geschaffen werden müssen. Daraufhin können Aufwand, Zeitbedarf und Erfolgsaussichten eingeschätzt werden:

- technisch (IT, Daten)
- personell (Wissen, Kompetenzen)
- juristisch (Datenschutz, Mitbestimmung)
- kulturell (Akzeptanz, Reaktanz)

Digitalisierungsgrad- und Datenbasis: KI-ready?

KI setzt digitale Grundlagen voraus: eine entsprechende IT-Ausrüstung und eine hinreichende Datenlage.

Digitalisierte Geschäftsprozesse, die Vernetzung aller Maschinen und Geräte (IoT) etc. lassen die Datenmengen weltweit stetig anwachsen. Die meisten Unternehmen betrachten ihre Daten inzwischen als wertvolles Gut. Viele allerdings fürchten zugleich, von der Datenflut schlicht überrollt zu werden. Der Datenbestand deutscher Unternehmen wird in den nächsten Jahren nach Erkenntnissen der Seagate-Studie *Rethink Data* voraussichtlich durchschnittlich um jeweils 37 Prozent wachsen. Allerdings bleiben knapp 70 Prozent der gesammelten Daten als „Dark Data“ ungenutzt.⁴

Dieses Datenpotenzial aufzuspüren, zu bewerten und ggf. aufzubereiten, ist eine zunehmend wichtige Aufgabe im Zuge der Entscheidung über KI-Anwendungen.

Nur wenige Unternehmen erfassen bzw. verfügen über genügend eigene Daten zu personalrelevanten Aspekten, etwa zu den geforderten Kompetenzprofilen der zu besetzenden Stellen und zu den bereits vorhandenen Beschäftigten.

Selbst wenn diese und andere Daten verfügbar sind, müssen sie nicht automatisch auch verwendbar sein. Einige Arbeitgeber greifen daher auf mit Fremddaten gefütterte und vortrainierte KI-Tools zurück. In solchen Fällen ist besonders kritisch zu prüfen, inwiefern die Daten und Regeln, mit denen die KI operiert, dem eigenen Bedarf entsprechen und allen Qualitätskriterien genügen.

Bei der kritischen Prüfung intern vorhandener Datenbestände sollten die übergeordneten Leitfragen stets lauten: Wie ist es um die Quantität und Qualität der Daten bestellt? Welche Daten liegen in welcher Form, Konsistenz und Güte vor? Die nachfolgenden Detailfragen können dabei helfen, hier Antworten zu finden.

Leitfragen für den Einsatz von Daten

- Welche Datenquellen werden im Rahmen von KI genutzt? Welche Daten liegen vor?
- Wurden die Daten kontinuierlich erhoben? Über welchen Zeitraum wurden sie erhoben?
- Wie konsistent sind die Daten? Gibt es größere Lücken?
- Wie alt sind die Daten? Wie aussagekräftig sind sie noch?
- Wie sind die Daten aufbereitet und verfügbar?
- Nach welchen Regeln und Kriterien wurden bzw. werden die Daten, mit denen die KI trainiert werden soll, erhoben, selektiert, kontrolliert und interpretiert?
- Wie divers sind die Daten, bergen sie u. U. Verzerrungen und/oder das Risiko von Einseitigkeit und ungewollter Benachteiligung?
- Gab es schon vorher eine Auswertung derselben Daten? Wie war die Qualität der Ergebnisse hinsichtlich ihrer (nachhaltigen) Verwendbarkeit? Welche Resultate hat die KI auf Basis dieser Daten geliefert?
- Sind potenziell verwertbare, aber bislang unbeachtete Datenbestände (Dark Data) vorhanden?
- Sind Datenschutz und Datensicherheit gewährleistet?
- Wie ist die Qualität der innerbetrieblichen Basis der Datenerfassung und -verwendung in Bezug auf Akzeptanz, Mitbestimmung etc.?
- Werden externe Daten genutzt? Welche Informationen liegen ggf. in Hinblick auf die o. g. Kriterien der Datenqualität vor? Wie gut sind die externen Daten auf die spezifische Situation des eigenen Unternehmens übertragbar?

⁴vgl. Studie „Rethink Data“, 2020, IDC.

5.3 Implementierungsstrategie

Bevor ein Arbeitgeber KI-Systeme einführt, sollte er zunächst einige Grundsatzfragen klären:

- Was wollen wir erreichen, welche Aufgaben müssen wir lösen?
- Welche Erwartungen haben wir dabei an die KI?
- Welchen konkreten Bedarf (beispielsweise Prozessoptimierung, Innovation, Zufriedenheit der Mitarbeitenden) wollen wir befriedigen?

Sobald die zentralen Kriterien festgelegt sind, ist zu klären, ob und inwiefern der Einsatz von KI an dieser Stelle zielführend ist:

- Ergibt ein KI-Werkzeug Sinn bezüglich der vorliegenden Zwecke und Aufgabenstellungen?
- Welchen Vorteil gegenüber dem Status quo hätte der Einsatz von KI? (ROI, Business Case)

Business-, Personal- und Digitalisierungsstrategie sollten intern an einen Tisch und auf den neuesten Stand gebracht werden. Hier sind sowohl Führungsebene, Fachbereiche und IT als auch Betriebsräte und Beschäftigte mit einzubeziehen. Hilfreich ist es, in den Austausch mit der Fach-Community zu gehen und alle Angebote zu nutzen, um sich im Thema hinreichend sachkundig zu machen. Dabei kann man grundsätzlich von den Erfahrungen anderer Arbeitgeber profitieren.

Wichtig ist, sich vorab einen Überblick über Markt und Möglichkeiten zu verschaffen. In diesem Zuge ist zunächst zu klären, auf welche Digital- und KI-Kompetenzen inhouse zugegriffen werden kann. Welche Methoden und Werkzeuge sind im Unternehmen evtl. schon vorhanden? Inwiefern sind noch externe Ressourcen und Expertisen zu rekrutieren oder zuzukaufen? Gibt es geeignete KI-Lösungen für den eigenen Bedarf? In diesem Fall ist es ggf. günstig, mit Unterstützung des IT-Bereichs verschiedene Anbieter zu testen.

Um sich an der Planung des Einsatzes von KI-Werkzeug sinnvoll beteiligen zu können, benötigen die Personalverantwortlichen selbst allerdings oftmals noch deutlich mehr KI-Kenntnisse. Sie sollten ein Grundverständnis für die Funktionsweise von Machine Learning besitzen und wissen, welche Fehler bei der Datenerhebung und welche Fehlinterpretationen auftreten können.

Am besten ist es, die KI-Roadmap für die eigene Personalabteilung von der Pilot- bis zur Implementierungsphase und darüber hinaus bereits vorab zu erstellen. Dabei sollten in einem 360°-Blick die technisch-organisatorischen mit kommunikativen, fachlichen und allen weiteren relevanten Aspekten verknüpft und die KI-Anwendung kontinuierlich in Form eines Monitorings begleitet werden.

Zugleich sollte man sich generell auf dem Laufenden halten, was die weitere Entwicklung der KI und der mit ihr verbundenen Debatte angeht, sei es zur Gesetzeslage oder zu gesellschaftlichen und ethischen Fragen der KI.

5.4 Prozess initiieren und HR-seitig begleiten

Die Einführung von KI-Systemen und -Tools bedeutet für das HR-Management im Wesentlichen ein neues Kapitel der digitalen (und damit auch der kulturellen) Transformation. Deshalb gilt es zunächst, die angestrebte Veränderung in ihrer Tragweite ernst zu nehmen und sich frühzeitig mit allen dabei relevanten Aspekten zu beschäftigen. Das betrifft die Rolle als Change-Moderator und -Enabler für das Unternehmen ebenso wie den Rahmen des eigenen Arbeitsbereichs, also der Transformation der HR-Abteilung.

Im Folgenden wird im Einzelnen darauf eingegangen, worauf bei der Implementierung und dem Betrieb von KI in der betrieblichen Praxis zu achten ist.

5.4.1 Partizipation, Evaluation und Reflexionsräume

Wie kann man die neuen Systeme tatsächlich so partizipativ gestalten, dass sie zum Nutzen des Unternehmens, aber eben auch zum Nutzen der Beschäftigten selbst beitragen?

Oftmals sind gerade die Beschäftigten praxisversierte Ratgeberinnen bzw. Ratgeber für einen bedarfs-genaue Einsatz von KI. Sie wissen aus eigenem Erleben, was die jeweiligen Tools leisten und wo sie besser werden müssen. Sie zu fragen, bringt aber nicht nur Erkenntnisse, es zeigt auch Wert-schätzung. Wo Beschäftigte an der Gestaltung der Prozesse beteiligt werden, Ideen einbringen und ihr Kollegium unterstützen können, steigt in der Regel die Arbeitszufriedenheit.

Zugleich trägt dieses Vorgehen dazu bei, den Überblick über den Gesamtprozess nicht zu verlieren. Und wenn sich dessen Komplexität in der KI angemessen widerspiegelt, trägt dies wiederum zur Akzeptanz von Tools wie etwa Assistenzsystemen bei.

Grundsätzlich hilfreich ist die Beachtung folgender Kriterien bei der KI-bedingten Umgestaltung von Arbeitsplätzen:

- klarer Aufbau und Umfang der Aufgaben, entsprechende Anforderungsvielfalt
- Aufzeigen des Sinns und Nutzens des KI-Einsatzes für die Betroffenen
- Mitsprache-/Mitgestaltungsmöglichkeiten im eigenen Verantwortungsbereich/Team
- Befähigung und Support

Die gelungene Einführung als solche kann allerdings noch nicht als nachhaltige Implementierung betrachtet werden. Um die KI-Anwendungen kontinuierlich für den konkreten Bedarf zu optimieren, bedarf es einer regelmäßigen Evaluation auch aus HR-Sicht. Erfahrungen, Wünsche und Vorschläge der Mitarbeitenden sind hier quasi eine Unternehmensberatung von innen.

5.4.2 Betriebs- und Rahmenvereinbarungen

Im Sinne von Transparenz und Teilhabe können gut gemachte Betriebsvereinbarungen einen akzeptanzförderlichen Rahmen für die Implementierung von KI-Systemen und die nachfolgende Arbeit mit ihnen liefern. Zielführend sind diese vor allem dann, wenn sie sich nicht nur auf singuläre Projekte beziehen, sondern Transformationsprozesse kontinuierlich und unter Einbeziehung partizipativer Elemente begleiten.

Eine solche Vereinbarung sollte Grundprinzipien formulieren, die KI für das Unternehmen erfüllen muss. Zugleich sollte sie jedoch nicht jedes Detail festschreiben, vor allem, da sich KI-Systeme so dynamisch weiterentwickeln, dass sie ansonsten rasch überholt wäre.

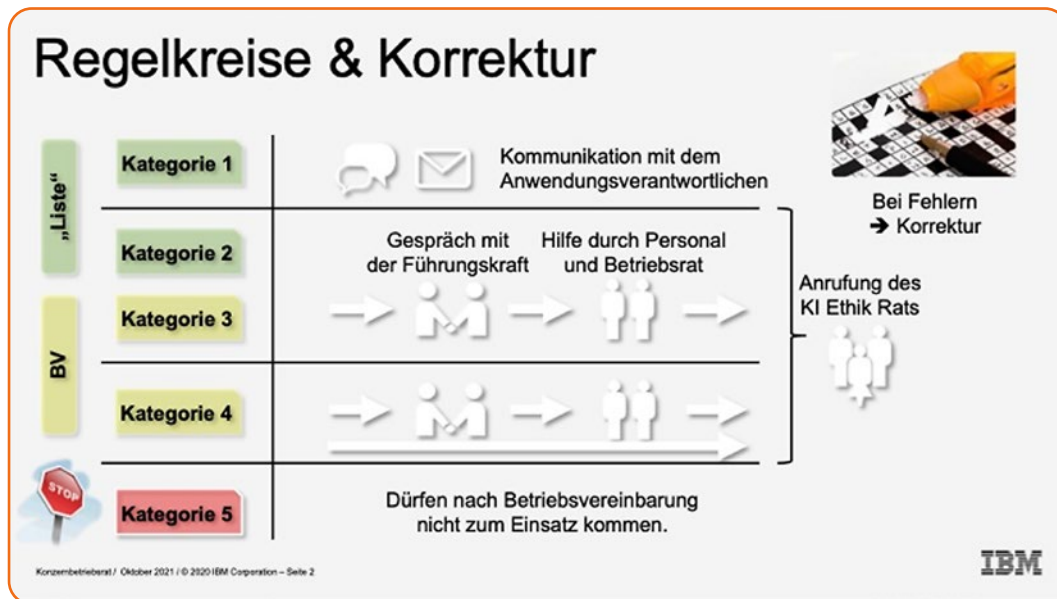
Wenn Arbeitnehmende und Personalvertretung die Gewissheit haben, dass ihre Belange berücksichtigt werden und die Sozialpartner das Thema KI einvernehmlich begleiten, öffnen sich fast automatisch Spielräume zum Experimentieren und flexiblen Adaptieren.

Beispielsweise im Dialog auf Tarifebene lassen sich die unterschiedlichen Perspektiven von Unternehmen, Betriebsräten und Beschäftigten, Fachbereichen sowie KI-Expertinnen und -Experten produktiv zusammenführen. Das Unternehmen IBM hat dies exemplarisch vorgeführt.

Beispiel: KI-Rahmenvereinbarung bei IBM

Die erste betriebliche Rahmenvereinbarung zum Thema KI in Deutschland wurde 2020 bei IBM geschlossen. Vorangegangen war 2019 eine Pilotvereinbarung über eine KI zur Empfehlung von Gehaltserhöhungen. Mit der KI-Rahmenvereinbarung verfolgten die Sozialpartner bei IBM das gemeinsame Ziel, Vertrauen und Technologieakzeptanz in der Belegschaft zu fördern, damit die Verhandlungen über spätere KI-Anwendungen zu beschleunigen – und somit einen Wettbewerbsvorteil für IBM zu generieren.

Abbildung 9:



IBM legt großen Wert darauf, dass innerhalb des Unternehmens die Daten für die Verwendung durch KI rechtskonform erfasst und nach ethischen Prinzipien verwendet werden. Das betrifft die Transparenz eines jeden eingesetzten KI-Systems wie auch die Erklärbarkeit und Fairness seiner Resultate sowie die Gewährleistung der Letztentscheidung durch einen Menschen bzw. das Sicherstellen von dessen Eingriffsmöglichkeiten.

Zur Herstellung des entsprechenden Rahmenwerks wählte IBM ein partizipatives Verfahren, das die Personalvertretung und ihre Fachausschüsse mit der Geschäftsführung sowie KI-Expertinnen und Experten an einen Tisch brachte.

Zunächst definierten beide Seiten in Design-Thinking-Workshops ihre jeweiligen Erwartungen und Ziele sowie die Bedürfnisse der Mitarbeitenden bzw. die des Unternehmens. Dabei versetzten sie sich auch in die Position der jeweils anderen Partei.

In einer Serie von Brainstorming-Sitzungen erarbeiteten die Teams sodann gemeinsam die Regelungen anhand eines Diskussionsvorschlags. Die Ergebnisse:

- ein Kategorisierungsschema für KI-Systeme
- die Gründung eines KI-Ethik-Rats

Außerdem wurden Bestimmungen für Regelkreise zu den konkret verwendeten KI-Systemen in die Vereinbarung aufgenommen.

Abbildung 10:

Themensammlung Rahmen-BV



Konzernbetriebsrat / Oktober 2021 / © 2021 IBM Corporation – Seite 1

- ✿ Qualitätssicherung Daten/Algorithmen
- ✿ Nicht-Diskriminierung/Fairness
- ✿ Transparenz
- ✿ Erklärbarkeit
- ✿ Menschliche Entscheidung
- ✿ Bewertung in Gefährdungsspektrum
- ✿ Regelkreise
- ✿ KI Ethik Rat



Die Kategorisierung erlaubt es, die unternehmerischen Chancen und Risiken einer KI-Anwendung mit den möglichen Vor- und Nachteilen für die Beschäftigten abzuwägen. So werden etwa KI-Systeme mit direktem Einfluss auf Karrieren erkannt und kritisch beleuchtet. Regelkreise helfen dabei, fehlerhafte Empfehlungen zu korrigieren und Feedback für die Optimierung der KI-Anwendungen zu generieren. Mit jeder Verbesserung der Ergebnisse der KI steigt die Akzeptanz bei den Mitarbeitenden – und über die Integration von Erfahrung aus dem Arbeitsleben steigt wiederum die Qualität der KI.

Im KI-Ethik-Rat sind die beteiligten Funktionen vertreten wie „Data Privacy“, IBM-Geschäftsbereiche, Konzernbetriebsrat, Konzernschwerbehindertenvertretung und „HR Labor Relations“. Das Gremium berät die Personalabteilung und die Betriebsräte in KI-Fragen. Es prüft und korrigiert ggf. KI-Empfehlungen. Als Teil der Regelkreise erörtert der KI-Ethik-Rat zudem Einwände von Mitarbeitenden.

Weitere Grundlagen rund um KI, die in einem solchen Format verhandelt werden können, sind beispielsweise Maßnahmen zur Qualifizierung und zum Gesundheitsmanagement.

5.4.3 Experimentierräume, Fehlerkultur, KI-Evolution

Günstig ist es, ein überschaubares Pilotprojekt aufzusetzen, welches relativ kurzfristig Früchte tragen kann und Erkenntnisse für spätere größere KI-Projekt liefert. Dies ermöglicht es, ein KI-Werkzeug unter Realbedingungen zu erproben, dabei zu lernen und gleichzeitig aufzuzeigen, wie KI nutzbringend anwendbar und dabei für alle transparent ausgelegt und mitgestaltbar sein kann.

Beispielsweise lassen sich KI-Tools zunächst für die Arbeitsmarktanalyse ausprobieren, etwa um Angebot und Nachfrage von bestimmten Bewerbendenqualifikationen abzugleichen. Etwas ambitionierter, aber als KI-Pilotprojekt ebenfalls sehr gut geeignet, wäre eine KI-gestützte Ermittlung zukünftig erforderlicher Skills, einschließlich einer Gap-Analyse von Status und Bedarf der im Unternehmen vorhandenen Qualifikationen.

In diesem Experimentierraum lassen sich Dinge auszuprobieren, ohne dass ein Scheitern gravierende Folgen hätte. Dies erlaubt individuelle und kollektive Lernprozesse, das praktische Erleben von KI und das Einüben des Umgangs mit ihr – ein erprobtes Mittel, um Vorbehalte zu überwinden.

5.4.4 Transparenz

Transparenz ist gleich in zweifacher Hinsicht als Grundgebot zu betrachten.

Zum einen sollten Daten und Algorithmen jeder KI grundsätzlich nachvollziehbar, also keine Blackbox sein. Dabei muss die KI verlässliche Antworten liefern auf Fragen wie:

- Wann und wozu werden welche Daten erfasst? (informationelle Selbstbestimmung)
- Wie und nach welchen Regeln werden die erfassten Daten analysiert?
- Was passiert mit den so generierten Ergebnissen?

Zum anderen muss der Umgang mit KI im Betrieb offen und ehrlich gestaltet sein – von Anfang an und gegenüber allen Betroffenen und der Belegschaft insgesamt. Dies gilt umso mehr, als es bisher vor allem um die Veränderung von Arbeitsweisen ging, die Entwicklung aber zukünftig noch viel weiter gehen dürfte: Sie betrifft potenziell die Veränderung, evtl. auch den Wegfall und die Neuentstehung ganzer Aufgabengebiete und Berufsbilder.

Daher gilt es, allen Beteiligten eine weitestmöglich realistische Vorstellung davon zu vermitteln, wie sich die Arbeit im Unternehmen in Zukunft mit dem Einsatz von KI gestalten soll und wie sich die einzelnen Rollen verändern werden:

- Was bringen digitale Transformation und KI meiner Branche, meinem Unternehmen, meiner Arbeitswelt, meinem Team?
- Was sind unsere strategischen Ziele, wie sind wir dafür aufgestellt?
- Welche Bedeutung hat der Wandel für mich jetzt und in Zukunft? Wie wird meine Rolle sich verändern? Hat mein Job eine Zukunft?
- Was kann und muss ich selbst verändern? Wie sollte ich mich weiterentwickeln, um eine Perspektive zu haben?
- In welcher Weise unterstützt mich mein Arbeitgeber dabei? Aus der Herausforderung soll ja keine Überforderung werden.

Dazu gehören eine grundsätzliche, reale 360°-Kommunikation und Reflexion über alle Ebenen, Kanäle und Bereiche hinweg – auch über die Grenzen von KI hinaus:

- Welche Arbeits- und Entscheidungsschritte soll eine Maschine nicht übernehmen? Wer ist die letzte Instanz bzw. welche Entscheidungen bleiben weiterhin konkret bei welchen Personen/Abteilungen?
- Wer bewertet anhand welcher Kriterien die Fähigkeiten und Leistungen von Menschen?
- Wie weit geht die assistierende Funktion von KI – und bis wohin ist dies positiv zu bewerten?
- Wie verbindlich sind von KI ausgesprochene Empfehlungen? Welchen Ermessensspielraum haben die Anwendenden?

Ein weiterer nicht zu vernachlässigender Aspekt ist die interne Kommunikation zwischen den Abteilungen. Empfehlenswert ist es, KI-Anwendungen nicht in den Silos der Fachabteilungen zu planen, sondern vielmehr zu ermitteln, an welchen Stellen im Unternehmen sich die erforderliche Expertise findet und diese interdisziplinär an einem Tisch zusammenzubringen. Das betrifft mitnichten nur die technischen Expertinnen und Experten, sondern ebenso auch Branchen-, Rechts- oder andere Sachkundige der betroffenen Gebiete. Auch der frühzeitige regelmäßige Austausch zwischen Personalmanagement, Betriebsrat, IT, Kommunikatoren und Führungsebene sowie im weiteren Verlauf die kontinuierliche Begleitung der KI-Implementierungsschritte, betrieblichen Regularien und Support-Angebote gegenüber den Beschäftigten sind unabdingbar.

6. Fokus HR-Kommunikation: Human Centric KI und Human Relations

Gerade wenn es um so aufgeladene Themen wie KI geht, sind Arbeitgeber gut beraten, den Change kommunikativ zu begleiten:

- frühzeitig vor, während wie auch in der Folge konkreter Projekte wie etwa der Implementierung von KI-Systemen
- langfristig im Sinn einer veränderungsfähigen Organisationskultur

Arbeitgeberkommunikation ist hier in zwei Richtungen gefordert. Zum einen soll sie den Wandel vorantreiben, zum anderen stabilisierend wirken, also einen produktiven Zusammenhalt im Unternehmen sichern, die Verbundenheit der Mitarbeitenden wahren und deren Integration in Digital Workplaces und hybride Arbeitsformen flankieren.

Spätestens die pandemiebedingte Homeoffice-Phase hat gezeigt: Das kommunikative Band wird umso wichtiger, je dezentraler, flexibler und virtueller wir zusammenarbeiten. KI, Metaverse, Social Media & Co. sind Ausdrucksformen dieses Megatrends. Zugleich verändern sie auch die Kommunikation selbst, also Wahrnehmung, Werthaltungen, Kommunikationsverhalten und -kanäle. All dies wirkt in die Unternehmen hinein.

Je offener, „echtzeitiger“ und vernetzter sich die Kommunikation gestaltet, desto weniger „Wände“ und Silos kann eine Organisation sich noch leisten, desto dringender muss der Arbeitgeber seine interne und Change-Kommunikation weiterdenken. Auch die kommunikativen Implikationen für die Bereiche Leadership, Employer Branding und Recruiting sind hier zu berücksichtigen, ebenso wie die für Retention und Entwicklung im Hinblick auf neue Jobprofile und Anforderungen an die Mitarbeitenden.

Man sollte daher beizeiten eine Gesamtstrategie entwickeln:

- als Leitplanke für die weitere gesamtstrategische Ausrichtung in dieser Sache
- als Orientierungsrahmen für ein langfristig konsistentes Agieren über alle beteiligten Bereiche, Ebenen, Standorte, Kanäle etc. hinweg
- als Referenz für den Dialog, die Weiterentwicklung des gemeinsamen Selbstverständnisses und die kollaborative Entwicklung der KI-Anwendung im Team

Im Folgenden einige Leitplanken dafür:

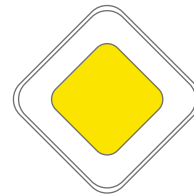
Abbildung 11: Don'ts

- **Unklarheit und Inkonsistenz: Raum für Verunsicherung**
- **Mangel an Wertschätzung, Anreizen und Verständnis**
- **Change relativieren oder scheinbar kommunizieren**
- **Kritik unterdrücken, spät/gar nicht reagieren: Raum für Gerüchte**
- **Keine Strategie, keine Leadership: Change-Kommunikation nur als operative Maßnahme behandeln**



Abbildung 12: Dos

- **Strategie entwickeln – Change begründen**
- **Sinn vermitteln – Orientierung stiften**
- **Glaubwürdig bleiben – Chancen und Anforderungen benennen – Lösungen aufzeigen**
- **Transparent und nachvollziehbar informieren – das Thema konkret machen**
- **Dialog pflegen – Betroffene einbinden – Wissen der Beschäftigten nutzen**
- **Neugier wecken – auch Emotionen und Sinne ansprechen – Mut machen und Bestätigung geben**



6.1 Strategische Orientierung: Ziele benennen, Change begründen, Weg aufzeigen

Der KI-Einführungsprozess sollte so gestaltet sein, dass die Mitarbeitenden die daraus resultierenden Veränderungen akzeptieren und aktiv mittragen. Das funktioniert jedoch nur, wenn sie wissen, was genau sie akzeptieren sollen und wohin die Reise gehen soll.

Dazu sollten zunächst die nachfolgenden Fragen möglichst selbstherrlich und unternehmensspezifisch beantwortet werden.

Ziele

- Warum und wozu konkret braucht das Unternehmen ein KI-System und die entsprechenden Tools?
- Wozu genau und wie sollen die einzelnen Teams KI einsetzen?
- Was sind die Chancen für Betrieb und Belegschaft insgesamt? (Zukunftssicherheit, Unternehmenserfolg, Arbeitsplätze, ...)
- Was ist der Nutzen für die einzelnen Mitarbeitenden? (Arbeitsvereinfachung und -entlastung, Employability, ...)
- Was sind die Herausforderungen, welche Lösungen werden dafür angestrebt?

Change

- Welche Veränderungen sind im Zuge der KI-Implementierung geplant? (Kompetenzanforderungen, Abläufe, Rollen, Strukturen, Geschäftsmodell ...)
- Welche Tätigkeiten übernimmt die KI? Was ändert sich am Tätigkeitsspektrum der Betroffenen?
- Wie weit soll die Anwendung der KI gehen? Wer im Unternehmen kontrolliert sie?
- Was soll sich nicht verändern?
- Was machen wir nicht per KI?
- Wer ist in welcher Weise betroffen?
- Was muss sich an der jeweiligen eigenen Arbeitsweise/an der Zusammenarbeit ändern?

Prozess

- Wie sollen KI-Systeme und Tool eingeführt und umgesetzt werden? Was sind die konkreten Schritte? (Roadmap, Regelkreise, ...)
- Welche Unterstützung gibt es?
- Wie werden die Teams und Beschäftigten befähigt und begleitet? (Kontaktpersonen, Schulungen, Tutorials, Tools, Feedbackkanäle, Foren, ...)
- Wie werden die Betroffenen beteiligt? Welche Einflussmöglichkeiten haben sie? (Mitsprache, Mitgestaltung)
- Wie können Beschäftigte die Implementierung und Anwendung von KI in ihrem Arbeitsbereich/ Team aktiv mitgestalten?

Die Beantwortung zumindest der wichtigsten Fragen bildet eine solide Faktenbasis, um ein orientierendes Vorstellungsbild vom angestrebten Zielzustand formulieren zu können.

Sobald die grundsätzliche Vision definiert ist, geht es darum, dieses gesamtstrategische „Big Picture“ zu vermitteln und den Prozess darzustellen, der zu dessen Erreichen führt. Am besten vermittelt sich eine solche Vision über ein zusammenhängendes eingängiges Storytelling.

In vielen Unternehmensstrukturen ist das HR-Management nicht als Treiber der digitalen Transformation vorgesehen, sondern spielt eine eher flankierende Rolle. Auch die Ressourcen für die interne Kommunikation sind oft nicht beim HR-Management angesiedelt. Am besten erfolgt die Strategieentwicklung daher als partizipativer Prozess unter frühzeitiger Einbeziehung von Business-Entscheidenden, Unternehmenskommunikation, IT-Leitung, operativ betroffenen Fachbereichen und Personalvertretung.

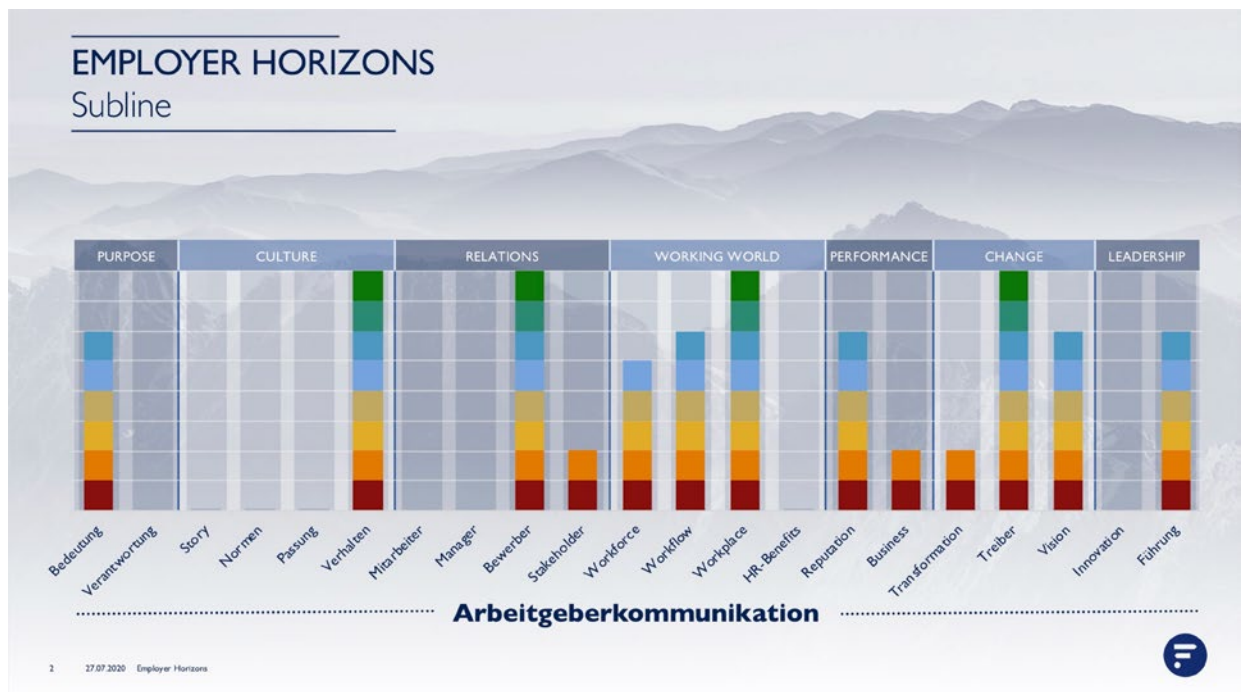
360°-HR-Kommunikation: Employer Horizons

Auch in einer digitalisierten, virtualisierten Arbeitswelt bleiben Human Relations das wichtigste Asset eines Unternehmens. Im Rahmen der entsprechenden Transformation nimmt ihre Bedeutung sogar noch weiter zu – und damit einhergehend die einer fundierten Arbeitgeberkommunikation.

Wie Arbeitgeber kommunizieren, das hat weitreichende Folgen über das konventionelle Personalmarketing hinaus. Umgekehrt wirken sich auch Faktoren, die Personal- oder Karrierethemen nicht unmittelbar betreffen, auf den Erfolg der Arbeitgeberkommunikation aus, und das heute mehr denn je.

Daher braucht es einen übergreifenden Orientierungsrahmen, eine gesamtstrategische 360°-Sicht auf das Ökosystem der Arbeitgeberkommunikation: EMPLOYER HORIZONS.

Abbildung 13:



Auf Grundlage eines weitergedachten Kommunikationsbegriffs fasst EMPLOYER HORIZONS alle relevanten Umwelt- und Einflussfaktoren der externen und internen Arbeitgeberkommunikation in einem Modell für Analyse, Strategieentwicklung und Management zusammen.

Mithilfe des Modells können gesamtstrategische Zusammenhänge und Wechselwirkungen beispielsweise zwischen Personalarbeit, Organisationsentwicklung, Unternehmenskultur, Changemanagement und Kommunikation besser reflektiert und nutzbar gemacht werden.

www.finkfuchs.de

6.2 Leitplanken der kommunikativen Umsetzung

Anforderungen benennen, Lösungen aufzeigen

Glaubwürdigkeit ist Trumpf. Natürlich stehen zunächst die Chancen der KI-Implementierung im Fokus, doch sollten die Herausforderungen genauso klar benannt werden (Stichwort: Sense of Urgency). Das kann beispielsweise über Szenarien erfolgen: Was würde passieren, wenn das Unternehmen die Herausforderungen ignorierte, was, wenn es KI erst gar nicht nutzte?

Der Umgang mit kritischen Aspekten der KI-Implementierung sollte jedoch gut kalkuliert sein: Im Ergebnis muss die kommunikative Begleitung eine akzeptanzfördernde, aktivierende Wirkung haben, die sich idealerweise in einer „Can-do“-Mentalität niederschlägt.

Mut machen, Sicherheit vermitteln und Neugier wecken

Gerade weil das Thema KI durchaus Verunsicherung und Reaktanzen auslösen kann, sollte eine KI-Change-Story stets an Bekanntem anknüpfen, psychologisch also von gewohntem Terrain ausgehen. Nachfolgend einige exemplarische Ansätze dafür.

„KI ist an sich ist gar nicht so neu.“

Daran geforscht wird schon seit Jahrzehnten. KI ist Teil des digitalen Wandels, den wir schon seit Längerem kennen.

„Wir fangen nicht bei null an.“

Evtl. gibt es schon eigene oder fremde Cases, von denen sich lernen ließe.

Die Botschaft sollte lauten: Wir haben schon andere digitale Veränderungen gemeistert.

„Unsere eigenen Experten schauen genau hin.“

Unter Umständen gibt es hier zur Untermauerung inhouse IT-Sachkundige, vertraute Gesichter, die aufklärende Worte zur KI finden.

„Wir alle nutzen KI doch längst.“

Im Alltag gehen die meisten Menschen bereits tagtäglich mit KI- oder ML-/NLP um, ohne wirklich davon Notiz zu nehmen, etwa wenn sie Siri oder Alexa fragen, in Google Maps die optimale Route recherchieren oder einen Text per deepL übersetzen lassen.

„You never walk alone.“

Glaubwürdige, mit greifbaren Maßnahmen hinterlegte Support-Angebote tragen zu einem Plus an Handlungssicherheit und Akzeptanz bei.

„Probieren wir KI doch erst mal ohne Druck aus.“

Übersichtliche Pilotprojekte eignen sich dafür, die Beschäftigten in einer fehlertoleranten Laborsituation an KI herauszuführen und eigene Erfahrungen zu ermöglichen.

Erwartungshaltungen managen, Rollen verdeutlichen

Je konkreter vorstellbar die Beschäftigten die für sie zunächst abstrakten KI-Anwendungen auf ihre persönliche Arbeitswelt beziehen können, desto besser werden sie den Wandel für sich verarbeiten können. Dazu gehört auch, die Erwartungshaltung aller Beteiligten zu kalibrieren und ihnen vor Augen zu führen, worauf sie sich mental einstellen sollten:

- Die Transformation (etwa in Gestalt von KI) ist kein Schauspiel, dem man einfach von außen zuschauen kann. Über kurz oder lang wird sie jede und jeden betreffen, weshalb es sinnvoll ist, sich frühzeitig damit auseinanderzusetzen (Digital Skills Gap).
- KI kommt, um zu bleiben. Es geht dabei um einen dauerhaften Wandel, nicht um ein einmaliges Event. Das verlangt von allen Betroffenen, ihre Haltung und ihr Verhalten regelmäßig zu reflektieren.
- KI einzuführen, ist weder Selbstzweck noch „Wünsch dir was“, sondern eine zum einen unternehmerisch verbindliche, zum anderen am besten partizipativ erzielte Entscheidung. Es stellt sich also nicht die Frage, ob man mitmacht, sondern wie man die Implementierung von KI in eigenen Arbeits- und Teambereich ausgestaltet.

Passgenau, nachvollziehbar und empathisch kommunizieren

Von der Vision auf die Sachebene: Um darüber aufzuklären, was die Veränderungen für die Teams und die einzelnen Beschäftigten genau bedeuten, braucht es didaktisch durchdachte, gut verständliche und leicht zugängliche Informationen für die betriebliche Praxis.

Passgenau

Anhand einer Touchpoint-Analyse (inkl. Inventur vorhandener interner Medien und Plattformen) lässt sich systematisch nachvollziehen, an welchen Schnittstellen Arbeitgeber für ihre Mitarbeitenden erlebbar werden. Auf dieser Basis können vorhandene Kommunikationsmaßnahmen aus Zielgruppensicht im Zusammenhang evaluiert (Employee Experience/Journey) und ggf. optimiert oder auch kampagnenspezifische Formate entwickelt werden.

Voraussetzung dafür ist eine saubere Differenzierung der internen Zielgruppen und ihrer Bedürfnisse. Darauf abgestimmt kann dann eine zielgruppenspezifische Ansprache erfolgen (Messaging, Storytelling).

Nachvollziehbar

Zum Auftakt der operativen Kommunikation empfiehlt sich in der Regel eine Informationskaskade von der Entscheider- über die Führungs- bis hin zur Fachebene. Je nach Umfang und Laufzeit der Change-Projekte sollte eine interne Kampagne mit maßgeschneiderter Dramaturgie entwickelt werden, welche die Kommunikation ggf. über einen langen Zeitraum sowie über alle einbezogenen Kanäle und Formate hinweg konsistent halten kann.

Eine Option, um den Diskurs in alle informellen Winkel des Unternehmens zu tragen, sind interne Corporate Influencer oder Change-Agents. Diese sollten jedoch unbedingt authentisch agieren und nicht als Sprachrohr der Geschäftsführung auftreten. Damit diese Form der Kommunikation auf kollegialer Ebene überzeugend wirken kann, müssen zunächst die passenden Personen identifiziert und in ihrer Rolle befähigt werden, ohne sie in irgendeiner Weise zu gängeln.

Empathisch

Gerade bei emotional aufgeladenen Change-Themen darf neben der rational-kognitiven die affektive Seite der Kommunikation nicht in den Hintergrund gedrängt werden. Die Change-Kommunikation sollte daher Fragen beantworten wie die folgenden: „Muss ich Angst davor haben, dass die KI mich ersetzt?“ „Wird es sich fremd anfühlen, mit einer KI zu zusammenarbeiten?“ „Werde ich ab jetzt nur noch tun, was eine Maschine mir sagt?“

Auch den Fall, dass möglicherweise intern Vorbehalte aufkommen oder Gerüchte die Runde machen, sollten Arbeitgeber im Rahmen eines Issue Risk Managements antizipieren. So können sie diesen früh, gezielt und optimal vorbereitet entgegentreten.

Den Dialog institutionalisieren, Insights gewinnen

Wer die Menschen dort abholen will, wo sie sind, muss erst einmal wissen, wo sie innerlich stehen. Daher ist es wichtig, den Austausch zu suchen, Diskussionsangebote zu unterbreiten. Je frühzeitiger man solche Gespräche führt, je genauer man anhört und hineinhört in die Organisation, desto mehr wird man damit erreichen. Auch Corporate Influencer sind gut dazu geeignet, Einblicke in die wahre Seelenlage der Belegschaft zu vermitteln.

Auf diesem Wege werden nicht nur ungeäußerte Befürchtungen oder verborgene Probleme offenbar, die man daraufhin initiativ ansprechen kann. Die darüber zu erlangenden wertvollen Erkenntnisse bedeuten eine wichtige Unterstützung beim Optimieren des Implementierungsprozesses. Auch die Kritik der Mitarbeitenden bietet hier eine nicht zu unterschätzende Chance.

Mit der kommunikativen Einbeziehung der Betroffenen wird diesen zum einen Wertschätzung entgegengebracht. Zum anderen verleiht ihnen dies eine aktive Rolle und somit das Gefühl, sich einbringen zu können und damit eigene Möglichkeiten der Einflussnahme auf die Entwicklung zu besitzen.

All diese Aspekte der Arbeitgeberkommunikation schaffen Akzeptanzkapital, welches es in der Folge zu bestätigen und verstetigen gilt. Dafür ist es wichtig, die Dialog- und Response-Formate dauerhaft zu etablieren und diesen Prozess kontinuierlich zu begleiten. Diese Verlässlichkeit hilft, langfristige Akzeptanz über die Phase der KI-Einführung hinaus zu sichern. Regelmäßig sollte hierbei überprüft werden:

- Inwiefern sind die Inputs der Beschäftigten eingeflossen?
- Ist gewährleistet, dass die Beschäftigten auch nach dem Roll-out weiterhin einbezogen werden?

Lernprozesse flankieren, Kulturwandel fördern

Veränderungen wie der Umgang mit KI wollen erlernt sein. Nicht umsonst ist heute viel vom lebenslangen Lernen und von lernenden Organisationen die Rede. Allzu oft überwiegen dabei allerdings noch die operativen Aspekte.

Über KI aufzuklären, ist das eine, sie anschaulich und erlebbar zu machen, das andere. Schulungen, Weiterbildungen, Guidelines, Help Desks, Workarounds, Wikis etc. sind in diesem Zuge natürlich unverzichtbar, ebenso Formate für den Austausch untereinander und das Lernen voneinander.

Nachhaltiges Lernen profitiert allerdings auch von einer Ansprache aller Sinne, vom selber Ausprobieren, von didaktischen Wiederholungen und von positiven Stimuli für das Belohnungssystem unseres Gehirns. Ein geeignetes Format in diesem Zusammenhang sind etwa Serious Games.

Zielführend ist es, selbsttragende Lernprozesse zu initiieren und zu unterstützen, die die Neugier der Mitarbeitenden wachhalten und Routinen hinterfragen. Denn Letztere überdauern oft auch dann noch, wenn sie längst dysfunktional geworden ist. Allzu häufig werden neuerworbene Fertigkeiten lediglich in althergebrachte Arbeitsweisen eingepasst, automatisierte Arbeitsschritte zusätzlich händisch ausgeführt oder KI-Empfehlungen ignoriert, weil sie den gewohnten Annahmen widersprechen. In Abwandlung eines Zitats von Peter Drucker gilt auch hier: „Culture eats change for breakfast.“

Die gelebte Kultur eines Unternehmens verändert man nicht per Intervention oder über Nacht. Insofern ist es erforderlich, den Change-Prozesse nicht einfach als ein Projekt mit einem definierten Ende wahrzunehmen, sondern grundsätzlich als Teil eines breiter angelegten, latenten Kulturwandels, der auf das Mind-Set der Menschen im Unternehmen zielt.

Damit die digitale Transformation, etwa bezüglich der Einführung von KI-Systemen, auf fruchtbaren Boden fällt, ist eine fundierte Arbeitgeberkommunikation unabdingbar: als sachliche Information, als Dialogangebot und Zielgruppen-Insight, zur Akzeptanzförderung und zum Initiieren von Lernprozessen, als Leadership-Instrument und Vermittlung des roten Fadens der strategischen Ausrichtung, ...

Die Voraussetzung ist immer, Kommunikation in die verschiedensten Richtungen weiterzudenken.

Human Centric KI: klare Haltung – nachhaltiges Ergebnis

Abbildung 14:

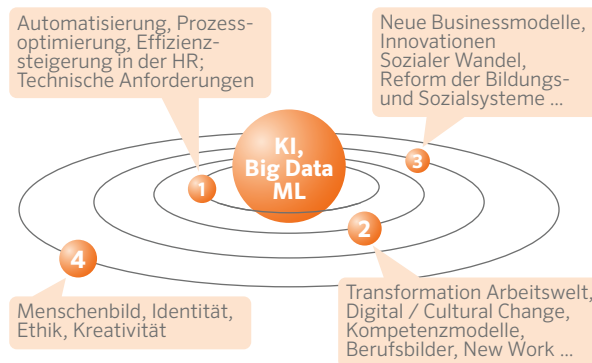
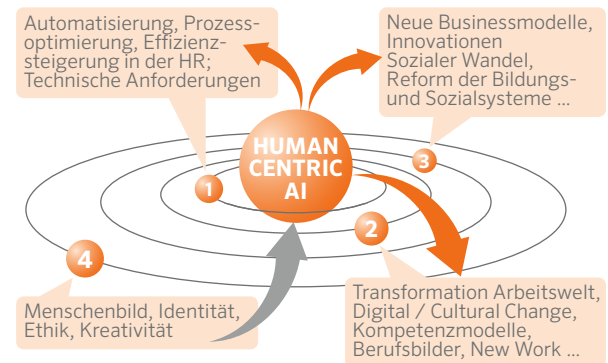


Abbildung 15:



Akzeptanzproblemen vorzubeugen, ist auch eine Frage der Haltung, die Arbeitgeber und HR-Management zu erkennen geben.

Mitarbeitende scheinen im Rahmen der Umsetzung von KI-Projekten manchmal weniger als Akteure und Erfolgsfaktoren, sondern vielmehr als möglicher Störfaktor betrachtet zu werden. Dabei sind es die Beschäftigten, die KI mit Daten füttern, trainieren, überwachen, optimieren und sinnvoll einsetzen – jedenfalls, sobald sie im Umgang mit dem neuen Werkzeug geschult, erfahren und überzeugt davon sind.

Damit KI allen zugutekommen kann, müssen von Anfang an alle Faktoren und Akteure zusammengedacht und zusammengebracht werden. Das funktioniert nur auf Grundlage einer fundierten, ehrlichen und problembewussten Chancen-Perspektive. Deren Leitfrage sollte lauten: Wie gestalten wir im Betrieb eine Arbeitswelt, in der Mensch und Maschine nachhaltig zusammenfinden? Diese stellt den Grundsatz einer „KI für den Menschen“, also einer human-centric KI in den Mittelpunkt der Betrachtung.

Warum human-centric?

Die Antwort lautet: weil KI mitnichten nur ein technisches oder betriebswirtschaftliches Thema ist. Es geht hier um viel mehr als nur um Human Resources: Es geht um Human Relations und künftig immer mehr auch um Human-Digital Relations. Genau deshalb ist Kommunikation ein zentraler Erfolgsfaktor in der Moderation des Change-Prozesses und in der kontinuierlichen Begleitung der betrieblichen KI-Praxis.

Kommunikative Unternehmen mit intakten Human Relations bewältigen Transformationen und Krisen ganz generell besser als Unternehmen mit wenig ausgeprägter, möglicherweise sogar dysfunktionaler Kommunikation. Stimmen die Human Relations, so bilden diese in der Regel eine solide Grundlage, die gerade in Phasen tiefgreifender Veränderungen trägt: einen Vorrat an gegenseitigem Vertrauen, einen eingeübten offenen Austausch, eine konstruktive Feedbackkultur, die das organisationale Lernen erleichtert, ein starkes Commitment ... kurz und gut: Im Vorteil ist, wer sich nicht erst dann Gedanken über Kommunikation macht, wenn die Veränderung bereits vor der Tür steht.

7. Links und Literatur (Auswahl)

Ammanath, Beena; Hupfer, Susanne; Jarvis, David, (2020): Thriving in the era of pervasive AI (hrsg. von Deloitte)

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (Hrsg.): Einsatz von Künstlicher Intelligenz in der Deutschen Wirtschaft Stand der KI-Nutzung im Jahr 2019, 2020

BPM -Bundesverband der Personalmanager (Hrsg.), (2019): Zwischen Euphorie und Skepsis: KI in der Personalarbeit

Datenschutzkonferenz, (2019): Hambacher Erklärung zur Künstlichen Intelligenz
https://www.datenschutzkonferenz-online.de/media/en/20190405_hambacher_erklaerung.pdf

Deutscher Bundestag, (2020): Bericht der Enquete-Kommission Künstliche Intelligenz – Gesellschaftliche Verantwortung und wirtschaftliche, soziale und ökologische Potenziale,
<https://dsserver.bundestag.de/btd/19/237/1923700.pdf>

DGFP – Deutsche Gesellschaft für Personalführung und TU Kaiserslautern (Hrsg.), (2019): Künstliche Intelligenz in HR
https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publikationen/2019/Befragung-KI-in-HR_September-2019.pdf

eco – Verband der Internetwirtschaft e. V. (Hrsg.) & Arthur D. Little (Hrsg.) (2019): Künstliche Intelligenz Potenzial und nachhaltige Veränderung der Wirtschaft in Deutschland
<https://www.eco.de/kuenstliche-intelligenz-potenzial-und-nachhaltige-veraenderung-der-wirtschaft-in-deutschland/>

Europäische Kommission, (2021): Vorschlag für eine Verordnung des Europäischen Parlaments und des Rates zur Festlegung harmonisierter Vorschriften für Künstliche Intelligenz
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX%3A52021PC0206>

Gesellschaft für Informatik e. V. (Hrsg.), (2020): Anwendungsszenarien – KI-Systeme im Personal- und Talentmanagement

Graus, E., Özgül, P., & Steens, S. (2021), (2021): Künstliche Intelligenz: Die Zukunft der Arbeit anhand von Erkenntnissen aus der Unternehmenspraxis gestalten (ROA External Reports)
<https://www.denkfabrik-bmas.de/schwerpunkte/kuenstliche-intelligenz>

IDC, (2020): Rethink Data (hrsg. von Seagate)
<https://www.seagate.com/de/de/news/news-archive/seagates-rethink-data-report-reveals-that-68-percent-of-data-available-to-businesses-goes-unleveraged-pr-master/>

IDG, (2021): Machine Learning 2021 (hrsg. von Computerwoche)
<https://www.lufthansa-industry-solutions.com/de-de/studien/idg-studie-machine-learning-2021>

IBM Deutschland GmbH und Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di (Hrsg.), (2020): Künstliche Intelligenz Ein sozialpartnerschaftliches Forschungsprojekt untersucht die neue Arbeitswelt
https://www.ibm.com/de-de/marketing/pdf/200918_IBM_KI-Broschure_Ansicht_Online-Einzel.pdf

IU – Internationale Universität (Hrsg.), (2021): KI IM RECRUITING: EMOTIONEN, ANSICHTEN, ERWARTUNGEN

https://static.iu.de/studies/202203_KI_im_Recruiting_Whitepaper.pdf

Lessenich, S., Weissenberger-Eibl, M.A., Holtmann, T., Lindemann, K., Barth, T., Mutafoglu, K., Schmidt, F., Walli-Schiek, M., (2020): Wege zu einer nachhaltigen Arbeitswelt. Abschlussbericht der wpn2030-Arbeitsgruppe ‚Zukunft der Arbeit‘

Lundborg, Martin; Märkel, Christian (2019): Künstliche Intelligenz im Mittelstand Relevanz, Anwendungen, Transfer (hrsg. Begleitforschung Mittelstand-Digital/WIK)

https://www.mittelstand-digital.de/MD/Redaktion/DE/Publikationen/kuenstliche-intelligenz-im-mittelstand.pdf?__blob=publicationFile&v=5

Paaß, Gerhard; Hecker, Dirk, (2021): Künstliche Intelligenz. Was steckt hinter der Technologie der Zukunft? (Fraunhofer IAIS)

perbit (Hrsg.), (2020): Künstliche Intelligenz im Personalbereich

Perrault, Raymond; Shoham, Yoav; Brynjolfsson, Erik et al. (2021): The AI Index 2021 Annual Report. AI Index Steering Committee (Human-Centered AI Institute, Stanford University)

<https://hai.stanford.edu/ai-index-2021>

PWC (Hrsg.), (2019): Künstliche Intelligenz in Unternehmen

<https://www.pwc.de/de/digitale-transformation/kuenstliche-intelligenz/studie-kuenstliche-intelligenz-in-unternehmen.pdf>

TÜV-Verband (Hrsg.), (2020): Künstliche Intelligenz in Unternehmen (Studienbericht)

[https://www.tuev-verband.de/?tx_epxelo_file\[id\]=824697&cHash=897f8c02b9e77813ccb-907cec7751333](https://www.tuev-verband.de/?tx_epxelo_file[id]=824697&cHash=897f8c02b9e77813ccb-907cec7751333)

World Economic Forum (Hrsg), (2020): The Future of Jobs Report 2020

https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf

Besonderer Dank

- **Reinhard Karger**, Sprecher des Deutschen Forschungszentrums für Künstliche Intelligenz (DFKI)
- **Dr. Benjamin Wübbelt**, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Informationstechnologierecht, Bird & Bird LLP
- **Michael Mueller**, ehem. Konzernbetriebsratsvorsitzender der IBM Central Holding GmbH
- **Frank Remers**, Konzernbetriebsratsvorsitzender, Mitglied des Aufsichtsrats der IBM Central Holding GmbH

Autoren



Jochen Pett, Fink & Fuchs AG

begleitet Kunden im Beratungsfeld Arbeitgeber- und Change-Kommunikation. Seit über 20 Jahren ist er im Bereich Markenstrategie und -kommunikation tätig (Employer, Corporate & Leadership Branding) sowie in B2B-Marketing und interner Kommunikation. Vor seinem Wechsel zu Fink & Fuchs hat er u. a. zehn Jahre lang die Deutsche Employer Branding Akademie mit aufgebaut und war als Experte in einer Organisationsberatung beschäftigt. Jochen Pett hat über 100 Organisationen bei der Entwicklung und erfolgreichen Umsetzung ihrer Positionierungsstrategien begleitet.



Michael Grupe, Fink & Fuchs AG

verantwortet als Vorstand unter anderem die Bereiche Digital- und Arbeitgeberkommunikation. Als Experte für Change- und Innovationskommunikation beschäftigt er sich seit Jahren mit Trends in der Kommunikation sowie den Auswirkungen von technologischem Wandel auf Wirtschaft, Gesellschaft und Arbeitswelt. In den vergangenen Jahren publizierte er Beiträge zu Innovations- und HR-Kommunikation sowie zu Strategien der digitalen Kommunikation. Seit 2017 ist Michael Grupe als Partner an der Agentur beteiligt.

www.finkfuchs.de
<https://digisphaere.de>

Ihre DGFP – Ihr HR-Kompetenz- und Karrierenetzwerk

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP) ist seit 1952 das Kompetenz- und Karrierenetzwerk für HR-Professionals. Wir organisieren den Erfahrungsaustausch für Personaler, qualifizieren in HR- und Führungsthemen und sind die Stimme des Personalmanagements gegenüber Politik und Gesellschaft. In unserem Netzwerk engagieren sich DAX-Konzerne ebenso wie kleine und mittelständische Unternehmen, renommierte Wissenschaftsorganisationen und Beratungen sowie zahlreiche Persönlichkeiten aus dem Human-Resources-Management. Mit unseren Mitgliedern und Partnern arbeiten wir an aktuellen Trends und HR-Themen, begleiten Personaler in ihrer Karriere und sind die Stimme des HR-Management gegenüber Politik und Gesellschaft. Der persönliche Erfahrungsaustausch steht im Zentrum unserer Arbeit. Hier engagieren sich jährlich über 4.000 HR-Entscheider und HR-Manager in rund 100 ERFA-Gruppen. Darüber hinaus bieten wir anerkannte Aus- und Weiterbildungsprogramme zu HR- und Führungsthemen an. In unseren Studien und Publikationen bündeln wir aktuelles HR-Wissen. Gemeinsam mit unseren Mitgliedern gestalten wir so die Arbeitswelten von heute und morgen.

Impressum

Publikationsreihe DGFP // Wissenswert
Navigating KI – künstliche Intelligenz und HR

Herausgeber

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.

Linkstraße 2
10785 Berlin
www.dgfp.de

Kai H. Helfritz, MBA
Leiter Mitgliedermanagement & Kooperationen
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.
Linkstraße 2
10785 Berlin
helfritz@dgfp.de

Fon 030 8145543-70

Copyright

Der Herausgeber behält sich das ausschließliche Recht auf Vervielfältigung und Nachdruck der veröffentlichten Beiträge, auch in elektronischer Form, vor. Jede, auch die auszugsweise Veröffentlichung bedarf der Zustimmung des Herausgebers.