



**Wie KI & Co. die Personalarbeit verändern**

# Inhalt

<b>Der Wald an HR-Tech-Lösungen – zwischen Begeisterung und Überforderung</b>	<b>3</b>
<b>Recruiting – schneller, fairer, persönlicher?</b>	<b>6</b>
<b>Optimierung interner Prozesse – zufriedener, produktiver, strategischer?</b>	<b>14</b>
<b>HR-Tech-Herausforderungen kennen, Rechtsrahmen beachten – Was Sie wissen müssen</b>	<b>21</b>
<b>Ich möchte ein HR-Tech-Projekt anstoßen – wie gehe ich vor?</b>	<b>28</b>

# Der Wald an HR-Tech-Lösungen – zwischen Begeisterung und Überforderung

**W**ie finde ich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in mein Unternehmen passen? Vor allem, wenn sich auf manche freie Stelle kaum noch jemand bewirbt? Wie kann ich frühzeitig erkennen, welche Beschäftigten neue Entwicklungsmöglichkeiten suchen, um ihnen Angebote zu machen, statt sie ziehen zu lassen? Wie soll ich im Weiterbildungsdschungel erkennen, welche Maßnahme für mein Unternehmen passt und wer davon profitieren würde? Und vor allem: Wann soll ich mich neben der ganzen Routinearbeit darum kümmern? Für Unternehmen wird der Arbeits- und Fachkräftemangel eine immer größere Herausforderung. Um potenzielle Bewerberinnen und Bewerber für sich zu begeistern und gute Beschäftigte zu binden, müssen die Unternehmen mehr bieten als früher. Hier kommen HR-Tech-Lösungen ins Spiel.

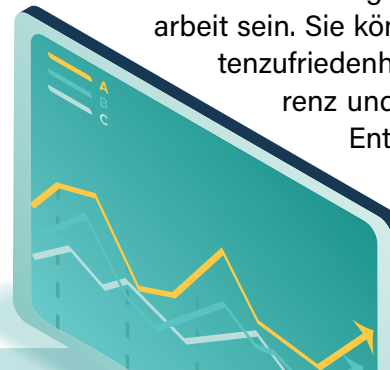
Datenbasiertes Personalmanagement ist ein immer stärker wachsender Markt mit großem Potenzial für Unternehmen auf Anbieter- und Anwenderseite. Auch in Deutschland wachsen HR-Softwareanbieter in atemberaubender Geschwindigkeit. Die Zahl der Start-ups, die sich in der DACH-Region mit HR-Tech befassen, wird auf fast 500 geschätzt (Rethmeyer, 2024)<sup>1</sup>. Aber auch alteingesessene Platzhirsche wie Microsoft, SAP oder IBM mischen kräftig im Geschäft mit. Nicht zuletzt hat die breite Verfügbarkeit generativer KI der Digitalisierung im Personalwesen einen kräftigen Schub gegeben. Chat GPT,

Microsoft Copilot, Gemini und Co. unterstützen quasi als persönliche Assistenten bei der Personalarbeit.

Durch die Digitalisierung administrativer Routineaufgaben können Ressourcen gespart und Freiräume geschaffen werden, die anderweitig genutzt werden können. Der Fokus vieler HR-Beschäftigter dürfte sich weg von Verwaltungsaufgaben hin zu anderen Tätigkeiten verschieben. Wichtiger werden Kommunikation, die Personalentwicklung und die Verbesserung interner und externer Abläufe und Dienstleistungen.

Bei all dem unbestrittenen Potenzial kann man bei den vielen Angeboten schnell den Überblick verlieren. Ein realistischer Blick hilft oft: Welche HR-Tech-Lösung ist sinnvoll und passt zu meinem Unternehmen? Welche Daten kann ich analysieren, welche Informationen einer KI geben und welche nicht?

Digitalisierungssoftware, Datenanalysen, KI & Co. können unbestritten hervorragende Instrumente für die Personalarbeit sein. Sie können zu mehr Effizienz, Beschäftigtenzufriedenheit, Mitarbeiterbindung, Transparenz und nachvollziehbaren Prozessen und Entscheidungen im Unternehmen führen. An die Stelle von subjektiver Wahrnehmung, Intuition und



Bauchgefühl kann ein datenbasiertes Vorgehen auf Grundlage von Data-Mining und (künstlich) intelligenten Analysetools treten.

Viele Anwendungen können zu echten Verbesserungen in Unternehmen führen. Doch nicht alles, was unter Begriffen wie HR-Tech, Talent-, People- oder Workplace-Analytics firmiert, ist sinnvoll für die moderne Personalarbeit. Es gibt auch schlicht Unsinn auf dem Markt, der sich vor allem in überhöhten Versprechen und fragwürdigen Methoden äußert. Gleichzeitig wirken europäische Regulierungen wie die EU KI-Verordnung (KI-VO), Datenschutzanforderungen und Mitbestimmungsrechte verunsichernd: Welche KI-Anwendungen sind mit einem vertretbaren Aufwand anwendbar?

### **FAKT IST:**

In der digitalen Arbeitswelt produzieren wir täglich riesige Mengen an Daten. Sie sind da und werden immer mehr. Die Frage ist, wie und ob wir sie nutzen möchten. Diese Publikation zeigt und diskutiert einige Möglichkeiten und fokussiert sich dabei auf die Bereiche Recruiting, Onboarding, Mitarbeiterbindung, Personalentwicklung und Führung. Sie beschreibt einige Trends im digitalen HR-Management und ist nicht als allgemeiner Handlungsleitfaden zu verstehen. Die konkrete Umsetzung und der potenzielle Nutzen einzelner Anwendungen sind grundsätzlich sehr unternehmensspezifisch und müssen stets im jeweiligen Organisationskontext betrachtet werden.

Fast 6 von 10 der im HR-Report 2024 befragten Unternehmen nutzen KI oder sind in der Umsetzungsphase (Hays AG und IBE, 2024)<sup>2</sup>. Bei den Unternehmensbereichen, in denen KI eingesetzt wird, liegt die IT weit vorn. In immerhin 10 % der Unternehmen wird KI bereits im Personalwesen eingesetzt; in weiteren 12 % wird dies gerade umgesetzt. Weitere 15 % planen den Einsatz von KI.

Als **Chancen** von KI im Unternehmen insgesamt werden von den Befragten vor allem folgende Faktoren gesehen:

Beschleunigung von Prozessen **45 %**

Verarbeitung von großen Datenmengen **34 %**

Verringerung potenzieller Fehlerquellen **32 %**

Als wichtigste **Herausforderung** von KI im Unternehmen werden von den Befragten folgende Faktoren gesehen:

Datenschutzprobleme/Verletzung der Persönlichkeitsrechte **32 %**

Verlust von Kompetenzen durch zu starke Abhängigkeit von KI **31 %**

Ziehen falscher Schlussfolgerungen durch die KI **30 %**

## 10 Key Takeaways zu HR-Tech

- 1 Datengestütztes HR-Management hat das Potenzial, strategische und operative Entscheidungen durch Analysen zu bereichern und zu mehr Effizienz, Objektivität, Transparenz und Chancengleichheit beizutragen.
- 2 Im Bereich Recruiting verschiebt die Digitalisierung bestimmter administrativer Aufgaben den Fokus für Beschäftigte im Personal: weniger Routineaufgaben und Datenbankpflege, mehr individueller Service für Interessentinnen und Interessenten und Belegschaft. Menschliche Intelligenz bleibt in der Personalarbeit genauso unverzichtbar wie Empathie und Kommunikationsfähigkeit.
- 3 In Zeiten von „War for Talents“ und Fachkräftemangel ermöglicht datenbasiertes Recruiting, dass Unternehmen mit geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten zusammengeführt werden. Zudem gelingt so eine individuellere Kontaktpflege im Bewerbungsmanagement. Der Aufwand bei den Interessentinnen und Interessenten kann u. a. durch Resumé Parsing verringert werden. Chatbots sind rund um die Uhr erreichbar und ermöglichen schnelle Reaktionszeiten.
- 4 Der kompetente Umgang mit komplexen HR-Tech-Anwendungen erfordert ein grundlegendes Verständnis ihrer Funktionsweise und Limitationen.
- 5 Grundsätzlich sind HR-Tech-Anwendungen als Assistenzsysteme zu verstehen. Sie können menschliche Entscheidungen unterstützen, die sonst häufig auf Intuition und subjektiver Erfahrung beruhen („Bauchgefühl-Management“). Die Entscheidungshoheit bleibt beim Menschen.
- 6 Die Verwendung personenbezogener Daten genießt in Deutschland bereits ein besonders hohes Schutzniveau – zusätzlich bestehen im Arbeitskontext weitreichende Informationspflichten und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats.
- 7 Für viele HR-Tech-Anwendungen reichen aggregierte bzw. anonymisierte oder pseudonymisierte Daten, die keine Rückschlüsse auf Einzelpersonen zulassen, aus.
- 8 HR-Tech-Anwendungen sind oftmals nicht nur eine technische, sondern auch eine organisationale und kommunikative Herausforderung. Um Akzeptanz und Vertrauen zu schaffen, benötigt es eine sorgfältige Planung, die etwaige Bedenken adressiert und alle relevanten Stakeholder miteinbezieht.
- 9 Ob der Einsatz von HR-Tech sinnvoll ist und wenn ja wo, ist sehr unternehmensspezifisch. Die Vielfalt an Möglichkeiten und Anbietern macht es nicht leicht, sich zu orientieren. Ein systematischer zielorientierter Prozess ist hilfreicher, als sich von einzelnen Angeboten begeistern und treiben zu lassen.
- 10 Einige HR-Tech-Anwendungen stecken noch in den Kinderschuhen und müssen für einen sinnvollen Einsatz kritisch hinsichtlich u. a. Design, Datenqualität sowie Validität ihrer Messungen bewertet und nachhaltig weiterentwickelt werden.

# Recruiting – schneller, fairer, persönlicher?

Im Recruiting verspricht der Einsatz digitaler Lösungen gesteigerte Produktivität und Effizienz, aber auch mehr Transparenz und Chancengleichheit unter den Bewerberinnen und Bewerbern. Viele Unternehmen wollen ressourcenintensive administrative Aufgaben im HR-Management vereinfachen und beschleunigen. Die Unternehmen stehen vor der Herausforderung, geeignete, zur Unternehmenskultur passende Bewerberinnen und Bewerber zu erreichen.

Sichten, verarbeiten und interpretieren persönlicher Daten von Bewerberinnen und Bewerbern ist ein Kernbestandteil der Personalarbeit. Das ist mit einer Fülle von administrativen Aufgaben verbunden, die in vielen Unternehmen nach wie vor manuell durchgeführt werden. Digitalisierung kann Personalarbeit hier enorm entlasten.

Der Recruitingprozess weist gem. einer Benchmarkingstudie (Petry und Biemann, 2022)<sup>3</sup> den höchsten Digitalisierungsgrad aller HR-Funktionen auf und wird gem. einer Befragung von Personalverantwortlichen am häufigsten von KI unterstützt (Moring, 2024)<sup>4</sup>. 61% der vom Institut der deutschen Wirtschaft (IW) befragten Personalverantwortlichen versprechen sich speziell von KI eine Entlastung von Routineaufgaben (Schleiermacher, 2024)<sup>5</sup>. 47% der HR-Tech-Start-ups widmen sich dem Thema „Recruiting“. Danach folgt bei den Start-ups der Bereich Personal- und Organisationsentwicklung mit 32% (Werther, 2022)<sup>6</sup>.



## Social-Media-Plattformen als Rekrutierungskanäle

Karriereplattformen wie LinkedIn oder Xing bieten vielen Unternehmen einen riesigen Datenschatz und Talentpool zum **Candidate Sourcing**. Durch den Abgleich von Stellenanforderungen mit den persönlichen Nutzerprofilen können passende Kandidatinnen und Kandidaten direkt von Unternehmen kontaktiert werden. Hier kommt der klassische Netzwerkeffekt zum Tragen: Je mehr Personen und Unternehmen sich auf einem professionellen Netzwerk tummeln, desto anziehender wird es für weitere Arbeitgeber und Personen, sich ein Profil anzulegen. Der Pool an potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten mit aussagekräftigen Profilen wächst und lockt somit zunehmend Unternehmen und Headhunter an. Gleichzeitig werden Jobsuchenden gezielt Stellen angezeigt, die zu ihren Profilen passen. Arbeitgeber nehmen daher zunehmend Dienstleistungen von Karriereplattformen in Anspruch. Dabei wird das gezielte Vermitteln von Jobanzeigen an bestimmte Zielgruppen immer wichtiger (**Targeted Job Advertising**). KI-Chatbots können als **digitale Headhunter** zum Einsatz kommen und einen riesigen Pool potenzieller Kandidaten durchforsten. 28% der im Rahmen des IW-Personalpanel befragten Personalverantwortlichen wünschen sich, dass KI zukünftig die Personalabteilungen dabei unterstützt, proaktiv interessante Kandidatinnen und Kandidaten zu identifizieren.<sup>7</sup>

Natürlich können nur Menschen erreicht werden, die auch auf entsprechenden Plattformen registriert sind bzw. ein aussagekräftiges Profil besitzen. Die Beliebtheit von Karrierenetzwerken kann je nach Branche und Bildungshintergrund sehr unterschiedlich sein.

Die beliebtesten berufsbezogenen sozialen Netzwerke in Deutschland sind **Xing** und **LinkedIn**. Sie sind an Userzahlen gemessen mit jeweils 22 Mio. im deutschsprachigen Raum ähnlich aufgestellt. Weltweit gesehen ist LinkedIn mit mehr als 1 Mrd. Nutzerinnen und Nutzern führend.

## Stellenausschreibungen mit Sprachanalyse und generativer KI

**K**ommunikation und Sprache können enorme Wirkung im Bewerbungsprozess entfalten. Viele Unternehmen fragen sich, ob ihre Stellenausschreibungen überhaupt geeignete Kandidatinnen und Kandidaten ansprechen. Wie eine Ausschreibung formuliert ist, kann (bewusst oder unbewusst) Einfluss darauf haben, wer sich auf die Position bewirbt. Die Stellenausschreibung ist für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber häufig der erste Eindruck vom Unternehmen. Bestimmte Formulierungen oder geforderte Attribute im Anforderungsprofil können dabei bestimmte Personenkreise anlocken oder abschrecken. Hier ist sprachliches Feingefühl gefragt.

Einige HR-Serviceanbieter haben sich auf diese Schnittstelle von Psychologie und Linguistik spezialisiert. Sie versprechen eine diskriminierungsfreie bzw. **inklusive Sprache in Stellenausschreibungen** durch den Einsatz von KI und moderner Sprachanalyse-Software. Jobanzeigen können so auf sensible Stellen untersucht und konkrete Alternativen vorgeschlagen werden. Z. B. lassen sich Begriffe wie „energisch“ oder „durchsetzungsstark“ dem männlichen Stereotyp zuordnen und könnten Bewerberinnen abschrecken, die für den Job fachlich und persönlich mindestens genauso gut geeignet wären. Von einem „jungen Team“ fühlen sich ältere Kandidatinnen und Kandidaten häufig nicht angesprochen. In der Regel lassen sich Synonyme finden, die die geforderten Eigenschaften für den Job treffend formulieren, ohne potenziell geeignete Personen von einer Bewerbung abzuhalten.

Durch den inzwischen sehr leichten Zugang zu generativer KI wie z.B. Chat GPT können ganze **Stellenausschreibungen von KI verfasst** werden. Hierzu gibt es inzwischen Leitfäden zum Erstellen guter Prompts und Promptdatenbanken. Sie machen Vorschläge zur präzisen Formulierung eines Arbeitsauftrags an die KI.

## Résumé Parsing – Informationen aus Lebensläufen vergleichbar machen

**E**infache administrative Prozesse können leicht digitalisiert werden. Eine bereits seit vielen Jahren genutzte Möglichkeit ist dabei das **Résumé Parsing** (oder auch CV Parsing bzw. CV Extraction). Mithilfe von Résumé Parsing werden Informationen aus einem Lebenslauf maschinell



extrahiert und in eine Datenbank überführt. Kontaktinformationen, Ausbildung, Erfahrungen und Qualifikationen der Bewerberinnen und Bewerber werden übersichtlich aufgelistet, sind somit leichter vergleichbar und müssen nicht in mühseliger Kleinarbeit von HR-Beschäftigten zusammengestellt werden. Bewerbungen können somit deutlich schneller und effizienter gesichtet und in Hinblick auf einzelne Charakteristika gefiltert werden.

Zudem kann der Einsatz entsprechender Software auch für Bewerberinnen und Bewerber einfach und zeitsparend sein: Sie können ihren Lebenslauf unkompliziert zusenden („One-Click-Bewerbung“) und müssen Informationen nicht manuell in eine Bewerbungsmaske eintippen, was die Hemmschwelle für eine Bewerbung senken kann. Angesichts des Arbeits- und Fachkräftemangels ist es sinnvoll, den Aufwand für eine Bewerbung so gering wie möglich zu halten, um nicht schon in diesem Schritt Interessentinnen und Interessenten zu verlieren.

Beim Einsatz bestimmter Software oder KI im Recruiting kann es zum Problem der **Selbstoptimierung** kommen. Die Transparenz hinsichtlich Nutzung algorithmischer Systeme in der Bewerberauswahl kann unter Umständen auch mit Manipulationsversuchen einhergehen. Weiß ein Bewerber im Vorhinein, welche Kriterien in der Vorauswahl entscheidend berücksichtigt werden, kann er den eigenen Werdegang und Selbstangaben dementsprechend anpassen – z. B. wenn ein Algorithmus nach bestimmten Schlüsselwörtern wie prestigeträchtige Universitäten, bestimmten Studiengängen oder Qualifikationen und Soft Skills sucht. Auch werden Bewerbungen zunehmend mit Unterstützung von KI erstellt. Bewerberinnen und Bewerber sparen sich die Arbeit, eine Bewerbung zu verfassen und individuell auf die jeweilige Stellenanzeige anzupassen. Das lassen sie sich gern von KI abnehmen. Diese Entwicklung wird im Auswahlprozess zunehmend Berücksichtigung finden müssen.

## Personalauswahl mit Unterstützung von Algorithmen und KI

**N**ichts ist ärgerlicher als die Einstellung einer ungeeigneten Person – sowohl für Unternehmen als auch für die betroffene Person selbst. Soziale Kompetenzen sind in vielen Berufen mindestens genauso wichtig wie formale Qualifikationen. Im klassischen Vorstellungsgespräch gewinnen die Beteiligten zwar einen Eindruck. Dieser kann allerdings durch objektivere Kriterien als das „Bauchgefühl“ ergänzt werden, um die Eignung eines Kandidaten bzw. einer Kandidatin einzuschätzen. Ein Algorithmus ist im Gegensatz zu menschlichen Köpfen keine Blackbox,





sondern basiert auf klar definierten Regeln. Das kann für weitaus mehr Transparenz im Auswahlprozess sorgen als eine rein menschliche Entscheidung. Aus der Forschung ist bekannt, dass viele Faktoren die Entscheidungen von Personalerinnen und Personalern unbewusst beeinflussen können, die nichts mit der Eignung der Bewerberinnen und Bewerber zu tun haben: z. B. gemeinsame Hobbys, der emotionale Zustand der Interviewer oder die Reihenfolge der Kandidatinnen und Kandidaten. In der Personalauswahl können somit irrationale Parameter Einfluss auf die Entscheidungen haben – Stichworte Similarity Attraction (z. B. Personaler und Bewerber haben ähnlichen akademischen Hintergrund und persönliche Interessen) oder Halo-Effekt (z. B. eine positiv wahrgenommene Eigenschaft wirkt so stark auf den Gesamteindruck, dass sie andere wichtige Faktoren überstrahlt). Unbewusste Vorurteile („unconscious Bias“), also Wahrnehmungsverzerrungen, denen man sich nicht bewusst ist, können ungewollt zu Fehleinschätzungen und Diskriminierung führen.

Menschen agieren subjektiv. Personalerinnen und Personaler sind da keine Ausnahme. Datenbasierte Entscheidungen bieten daher grundsätzlich die **Chance auf Objektivierung, Transparenz, Überprüfbarkeit und Nachvollziehbarkeit**. Das ist aber kein Selbstläufer. Systeme sind immer nur so gut wie die Algorithmen, auf denen sie basieren, und die Daten, mit denen sie trainiert wurden.

Algorithmen agieren auf Basis eines von Menschen erschaffenen und entwickelten Systems. Bewusste oder unbewusste menschliche Verzerrungen können in den Regeln, die man dem Algorithmus vorgibt, oder in den Daten, die man verwendet,

angelegt sein. Diese Verzerrungen werden anschließend durch die Softwaresysteme übernommen und verstetigt. Der Einsatz algorithmischer Systeme birgt somit einerseits Diskriminierungspotenzial, kann aber andererseits eben gerade dazu beitragen, Diskriminierung und Verzerrungen zu vermeiden.

Das KIDD-Handbuch „**Künstliche Intelligenz im Sinne der Diversität**“<sup>8</sup> zeigt auf, wie bei der Einführung von KI-Anwendungen und algorithmischen Entscheidungssystemen nicht intendierte Diskriminierung bestimmter Personengruppen verhindert werden kann. Ziel des standardisierten „KIDD-Prozesses“ ist es, Unternehmen in die Lage zu versetzen, faire, transparente und verständliche Softwareanwendungen anzuschaffen oder zu entwickeln und einzuführen.

Bei allem Potenzial, Verantwortung kann nicht auf Algorithmen abgewälzt werden. Wichtig ist, algorithmische Empfehlungen fachkundig zu interpretieren und kompetent in die Entscheidung miteinzubeziehen. **Softwaresysteme sind** stets als **Assistenzsysteme** zu betrachten und können – bzw. dürfen – auch gar nicht als alleinige Entscheidungsgrundlage dienen. HR-Beschäftigte müssen daher wissen, auf welcher Grundlage diese Entscheidungshilfen entstehen. Kenntnisse über die Funktionsweise algorithmischer Systeme und ein Grundverständnis von KI sind für deren kompetenten Einsatz und stetige Verbesserung unverzichtbar. Personalerinnen und Personaler müssen daher



deren Stärken und Schwächen kennen und Ergebnisse kompetent und kritisch interpretieren können. Nur so können algorithmische Systeme im HR-Management sinnvoll eingesetzt und fortlaufend weiterentwickelt werden.

Aus Unternehmenssicht ist es zudem stets sinnvoll, sich selbst in die Situation der Bewerberinnen und Bewerber zu versetzen. Wird der Auswahlprozess als wertschätzend empfunden? Wirkt der Einsatz von HR-Technologien möglicherweise unpersönlich und abschreckend?

## KI-basierte Persönlichkeitsanalysen

Eine weitere Einsatzmöglichkeit von Sprachanalyse-Software im Personalbereich sind Persönlichkeitsanalysen. Aus der gesprochenen wie geschriebenen Sprache der Bewerberinnen und Bewerber werden Rückschlüsse auf deren Persönlichkeit und für den Job (un)geeignete Charaktereigenschaften gezogen. Die Analyse von bspw. Wortschatz, Satzbau, Lautstärke, Stimmlage, Sprechgeschwindigkeit, Wort- und Satzlänge soll eine passgenaue Stellenbesetzung durch geeignetere Kandidatinnen und Kandidaten ermöglichen. Zwar ist es unbestritten, dass sich **Charaktereigenschaften** in der eigenen Ausdrucksweise widerspiegeln können. Dennoch ist die Validität der eingesetzten Methoden und Messergebnisse auf diesem Gebiet nach wie vor umstritten und im jetzigen Entwicklungsstadium sehr kritisch einzuordnen. Selbst eine akkurate Messung einzelner Charaktereigenschaften gäbe keine Garantie für beruflichen Erfolg.

## (Vor-)Interviews mit Chatbots

Eine weitere Entlastung können **Chatbots** bieten. Sie sind heute sowohl im Kundenservice als auch auf Karriereportalen großer Unternehmen im Einsatz. Im Bewerbungsprozess können sie Standardfragen bzw. FAQs von Interessentinnen und Interessenten „abräumen“ und Personalabteilungen entlasten. „Bis wann kann ich mich noch bewerben?“, „Wie verläuft der Bewerbungsprozess?“, „Wann erhalte ich eine Rückmeldung?“ – Antworten auf derartige Fragen können automatisch beantwortet werden und Ressourcen in der Personalabteilung schonen. Zudem sind Chatbots permanent erreichbar und etwaige Fragen können sofort gestellt werden. Bei einer zufriedenstellenden Antwort für die Bewerberinnen und Bewerber fungieren Chatbots somit als eine Art Vorab-Filter für Personalabteilungen, die sich auf speziellere und komplexere Anliegen fokussieren können und keine sich häufig wiederholenden Anfragen persönlich beantworten müssen.

Dabei kann ein Chatbot allerdings nur die Fragen beantworten, die ihm durch Fütterung relevanter Informationen zuvor beigebracht worden sind. Auch kann es durchaus sein, dass sich Bewerberinnen und Bewerber auf diese Weise weniger wertgeschätzt fühlen, wenn sie in einem automatisierten Verfahren bspw. mit einer Computerstimme kommunizieren und keinen persönlichen Kontakt und Austausch mit „echten Menschen“ haben. Andererseits kann ein Chatbot das Bewerbungsverfahren auch beschleunigen, weil der Fragen rund um die Uhr beantwortet kann.





Die Erfahrungen von Unternehmen mit Chatbots sind unterschiedlich. Von einigen Karriereseiten sind sie inzwischen wieder verschwunden. Ein Grund hierfür könnte sein, dass zu viele Fragen nicht oder falsch beantwortet werden. Ein weiterer Grund kann eine mangelnde Akzeptanz sein. Beides kann dazu führen, dass Interessentinnen und Interessenten nicht auf die entsprechenden Karriereseiten zurückkehren. Wichtig ist zu klären, ob tatsächlich häufig Standardfragen gestellt werden und ob der Bedarf besteht, diese außerhalb der Sprechzeiten beantwortet zu bekommen (Gärtner und Petry, 2022)<sup>9</sup>.

## KI-Chatbots im Recruiting

**KI-Chatbots** können auf Interessentinnen und Interessenten sowohl inhaltlich als auch in der Ansprache deutlich besser eingehen als ausschließlich mit Standardantworten gefütterte Chatbots. Es gibt erste Unternehmen, die den KI-Chatbots einen Teil des Bewerbungsprozesses wie erste Interviews und Terminvereinbarungen überlassen. In Europa muss dabei die KI-Verordnung beachtet werden. Für Chatbots gelten Transparenzpflichten, d.h. es muss darauf hingewiesen werden, dass gerade mit einer KI kommuniziert wird.

### Jamie, der Recruiter

I. K. Hofmann hat in den USA erfolgreich eine KI – den virtuellen Recruiter „Jamie“ eingesetzt, um im Bereich des großzahligen Recruitings eigenständig Bewerberinnen und Bewerber zu kontaktieren, Mini-Interviews, sog. Pre-Screenings zu führen und Termine für den weiteren Bewerbungsprozess, u.a. ein ausführliches Vorort-Interview mit menschlichen Kolleginnen und Kollegen zu vergeben. Zwischen Bewerbung und Pre-Screening liegen bei Jamie nur 6 Minuten, 24/7, auch am Wochenende. Er schafft deutlich mehr Interviews in der Woche als seine menschlichen Kolleginnen und Kollegen. Die Akzeptanz und das Feedback der Interessentinnen und Interessenten sind gut. Die menschlichen Kolleginnen und Kollegen soll Jamie allerdings nicht ersetzen, sondern lediglich bei repetitiven und administrativen Aufgaben entlasten. Ähnliche Pilotprojekte gibt es auch bei Hofmann Personal in Deutschland, die an die hiesigen Rechtsgrundlagen angepasst wurden, um die Compliance mit der DSGVO sicherzustellen.

Der Einsatz von Résumé-Parsing, Chatbots, KI oder die algorithmische Vorselektion von Bewerbungen scheint vor allem dort sinnvoll zu sein, wo große Datenmengen verarbeitet werden. Folglich sind derartige Anwendungen vor allem für Unternehmen von Relevanz, die mit einer hohen Zahl von Bewerbungen konfrontiert sind. Aber auch für andere Fälle gibt es Potenziale: Generative KI kann Fragen entwickeln, mit denen in Vorstellungsgesprächen die gesuchten Fähigkeiten und Kenntnisse zielsicher abgefragt werden können, und freundliche Zu- oder Absagen formulieren.

## Mit innovativen Bewerbungsprozessen begeistern

**D**igitalisierung kann nicht nur den Aufwand für den Bewerbungsprozess bei den Kandidatinnen und Kandidaten verringern. Innovation kann im Bewerbungsprozess einen Unterschied machen. Kandidatinnen und Kandidaten erwarten zunehmend einen modernen Arbeitsplatz mit einem selbstverständlichen Einsatz von Technologien wie generativer KI. **Digitale Assessment Center, Virtual-Reality-Umgebungen wie das Metaverse und Gamification** können Bewerbungsprozesse entstauben und für das Unternehmen begeistern. Statt den Bewerberinnen und Bewerbern eine PowerPoint-Präsentation mit Informationen zum Unternehmen zu schicken, können diese z. B. eingeladen werden, das Unternehmen mit einem Avatar virtuell zu erkunden. Arbeitsumgebungen können simuliert werden, um einen Eindruck vom zukünftigen Arbeitsplatz zu vermitteln, ohne dass alle Kandidatinnen und Kandidaten persönlich vor Ort eingeladen werden müssen. Um noch mehr Neugier zu wecken, können Quizfragen und Aufgaben gestellt werden. Auch beim Interview kann eine virtuelle Umgebung eine andere Stimmung erzeugen als die klassische Büro- oder Sitzungsraumatmosphäre oder das Hintergrundbild mit Firmenlogo im Videocall. Qualifikationen können mithilfe von Gamification auf spielerische Art getestet oder eine Vorauswahl getroffen werden.

Vor der Einführung von mit hohen Investitionen verbundenen Virtual-Reality-Umgebungen sollte man allerdings abschätzen, ob sich das auszahlt. Müssen dadurch weniger Bewerberinnen und Bewerber vor Ort eingeladen werden? Können durch die gesteigerte Attraktivität des Unternehmens Stellen schneller und/oder besser besetzt werden?

## Speicherung von Daten für zukünftige Vakanzen

**D**ie Speicherung dieser Daten hat für Bewerberinnen und Bewerber wie Personalabteilungen den enormen Vorteil, dass etwaige zukünftige Vakanzen im Unternehmen schnell mit Personenprofilen abgeglichen werden können. Schließlich können abgelehnte Bewerberinnen und Bewerber für spätere Ausschreibungen wieder interessant werden. Hierfür müssen sie in die weitere Nutzung ihrer Daten einwilligen, um für zukünftige relevante Ausschreibungen kontaktiert oder sofort berücksichtigt zu werden. Für Bewerberinnen und Bewerber bietet dieses **automatische Matching** ihrer Profile mit neuen Stellen den Vorteil, dass sie nicht mehr aktiv nach passenden Angeboten suchen müssen. Für Personalrinnen und Personal übernehmen automatisierte Prozesse dann eine Vorselektion potenziell geeigneter Kandidatinnen und Kandidaten, was sie von zeitintensiven Routinetätigkeiten mit potenziell großen Datenmengen befreit. Auch ausscheidende Beschäftigte können so vielleicht ein zweites Mal für das Unternehmen gewonnen werden.

## Zusammenfassung: Einsatz im Recruiting

### Potenziale

- ⊕ Die Digitalisierung von Verwaltungsaufgaben und automatisierte Prozesse bspw. in der Vorauswahl von Bewerberinnen und Bewerbern versprechen Effizienz, entlasten HR-Beschäftigte von administrativen Routineaufgaben und schaffen Zeit für Kommunikation
- ⊕ Kontakte zu (potenziellen) Bewerberinnen und Bewerbern und Ehemaligen lassen sich leichter und nachhaltiger pflegen
- ⊕ Datenbasiertes Recruiting ermöglicht passgenaueres Zusammenführen mit geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten.
- ⊕ Objektivität, Transparenz und Diskriminierungsfreiheit können gesteigert werden
- ⊕ Innovationen im Bewerbungsprozess und personalisierter Content verbessern die Candidate Experience

### Herausforderungen

- ⊖ Eine beeinträchtigte Candidate Experience durch unausgereifte Chatbots oder unpersönliche (Vorab-) Interviews vermeiden
- ⊖ Mit bewusstem Verstellen der Bewerberinnen und Bewerber und durch KI erstellte Bewerbungsunterlagen umgehen
- ⊖ Sicherstellen geeigneter Softwarelösungen, einer ausreichenden Datenqualität und eines kompetenten Umgangs mit Ergebnissen, um ungewollte Diskriminierung zu vermeiden
- ⊖ Mit fehleranfälligen und teilweise methodisch fragwürdigen KI-gestützten Charakteranalysen kritisch umgehen
- ⊖ Abschätzen der mittelfristigen Wirtschaftlichkeit von teilweise mit hohen Anfangsinvestitionen verbundenen HR-Tech-Lösungen
- ⊖ Beachten rechtlicher Anforderungen

# Optimierung interner Prozesse – zufriedener, produktiver, strategischer?

HR-Tech-Anwendungen unterstützen nicht nur beim Anwerben externer Kandidatinnen und Kandidaten, sondern auch Beschäftigte im Unternehmen. Es wird immer aufwendiger, alle im Unternehmen benötigten Kompetenzen durch Neueinstellungen sicherzustellen. Stattdessen werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterentwickelt und möglichst lang im Unternehmen gehalten. Dabei spielen Führungskräfte eine große Rolle, für die zunehmend digitale Unterstützungsmöglichkeiten geschaffen werden.

## Onboarding

Individuelle Topleistungen sind häufig das Resultat einer hohen Arbeitszufriedenheit. Datenbasiertes HR-Management kann auf vielfältige Weise einen Beitrag dazu leisten, die Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit durch bessere Kommunikation und individuelle Förderung zu stärken. Digitale Lösungen setzen hier bereits unmittelbar nach der Einstellung neuer Kolleginnen und Kollegen beim Onboarding an. So schnell wie möglich durchzustarten, liegt gleichermaßen im Interesse von Arbeitgebern und neu eingestellten Beschäftigten. Den neuen Job erst einmal „ruhig“ und mit wenigen Erwartungen zu starten, ist oft eine wohlwollende Geste der Vorgesetzten, wirkt sich jedoch nicht unbedingt positiv auf die Motivation der neuen Kolleginnen und Kollegen aus. Sich „erstmal in die Themen einlesen“ oder den Büroarbeitsplatz einzurichten, ist sicher nicht unwichtig.

Dennoch lassen sich durch einfache Maßnahmen bereits in den ersten Tagen gute Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit schaffen.

Datenbasierte Studien haben interessante Einblicke in die Kultur von Unternehmen gegeben und Handlungsempfehlungen abgeleitet. Durch die Auswertung aggregierter Beschäftigtendaten wurde z. B. festgestellt, dass es Vorteile bringt, wenn sich neue Beschäftigte bereits in der ersten Woche häufiger zu **Einzelgesprächen mit ihren Führungskräften** treffen: Die Beschäftigten vernetzen sich schneller und besser im Unternehmen, sind motivierter und fühlen sich schneller zugehörig. Für diese Erkenntnis wurden anonymisierte Kalender- und E-Mail-Daten der Neulinge herangezogen und mit späterem Survey-Feedback in Relation gesetzt (Klinghoffer et al., 2018)<sup>10</sup>. Die Auswertung solcher anonymisierter Beschäftigtendaten konnte in diesem konkreten Unternehmensprojekt zur Verbesserung des Onboarding-Prozesses und der Zufriedenheit der Beschäftigten beitragen.

Ein guter Onboarding-Prozess kann nicht nur ein angenehmer Start in die neue berufliche Herausforderung sein, sondern auch die Basis für langfristig bessere Performance legen. Ein Blick auf die dahinter liegenden Daten kann also Beschäftigten wie auch Unternehmen dienen. Zudem kann KI das Onboarding unmittelbar unterstützen, indem Unternehmenstexte, -videos und -audios in **kurze unterhaltsame Lerneinheiten** überführt werden.





## Mitarbeiterbindung

Viele Unternehmen fragen sich, wie sie Leistungsträgerinnen und -träger möglichst lange im Unternehmen halten können. Gutes Onboarding ist zweifelsfrei ein erster wichtiger Schritt. Doch auch in späteren Stadien der Beschäftigung können Datenanalysen einen Beitrag zur Mitarbeiterbindung liefern. Das „Jahresgespräch“ mit der Führungskraft hat in einigen Unternehmen bereits ausgedient und wird durch häufigere Feedbackmöglichkeiten ersetzt bzw. ergänzt.

Die regelmäßige **Befragung von Beschäftigten** – sofern sinnvoll eingesetzt und durchgeführt – kann bereits eine Form der datenbasierten Mitarbeiterbindung sein. Mitarbeiterbefragungen bieten nicht nur dem Management ein repräsentatives Abbild der internen Stimmung und Verbesserungspotenziale. Sie vermitteln auch das Gefühl, dass die eigene Meinung Gewicht hat und Ideen und Verbesserungsvorschläge systematisch festgehalten und ernst genommen werden.

Neben einer guten **Organisationskultur** bzw. einem angenehmen **Arbeitsklima** motivieren **persönliche Anerkennung** und das Aufzeigen von **mittel- und langfristigen Perspektiven**. Grundsätzlich wecken Befragungen immer auch Erwartungen bei den Beschäftigten. Es sollten also nur Themen abgefragt werden, bei denen Veränderungsbereitschaft besteht. Ansonsten können Befragungen zu Frustration führen und kontraproduktiv sein.

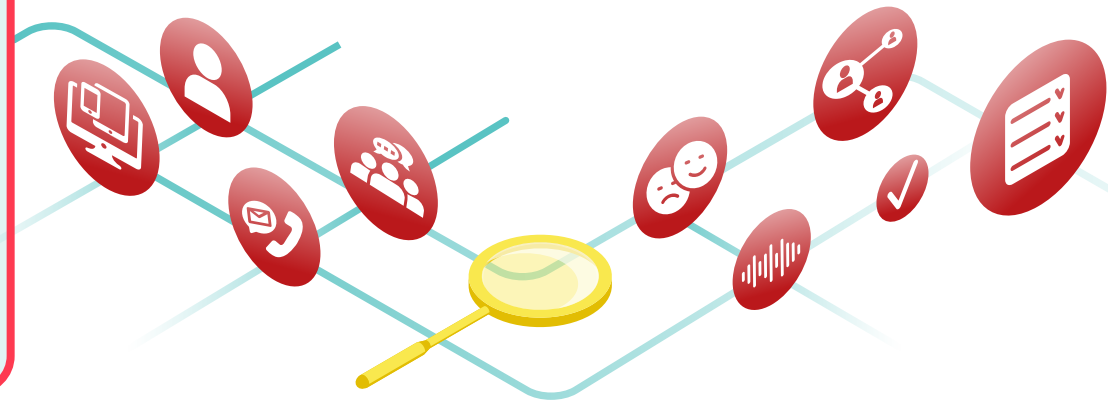
## Beschäftigte als Expertinnen und Experten in eigener Sache

Am besten können Unternehmen herausfinden, welche Bindungsfaktoren ihren Beschäftigten wirklich wichtig sind, indem sie zuhören. Wie macht man das am besten? In kleinen Betrieben geht das oft im direkten Gespräch oder in kleinen Workshops. Bei einer größeren Zahl an Beschäftigten ist dies zeitlich nicht mehr zu bewerkstelligen. Hier kommen Befragungen ins Spiel.

In der Vergangenheit wurden u.a. aus technischen Gründen häufig Dienstleister für Befragungen hinzugezogen. Heute können Befragungen technisch unkompliziert nicht nur von den Personalabteilungen, sondern auch von weiteren Akteuren im Betrieb durchgeführt werden. Die klassischen großen Mitarbeiterbefragungen, die alle Beschäftigten zu einem breiten Spektrum befragt haben, gibt es trotzdem noch. Sie werden aber inzwischen durch kleinere gezielte „Pulsmessungen“ zu einem spezifischen Thema ergänzt oder abgelöst.

Die großen Mitarbeiterbefragungen sind meist von einem aufwendigen Prozess begleitet, in den alle Beschäftigten einbezogen werden. Aus den Befragungen werden Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt, deren Wirksamkeit dann in der nächsten Befragung überprüft werden kann. Die kleineren „Pulsmessungen“ können schneller und unkomplizierter durchgeführt werden. So kann z. B. das Teamklima, die Zufriedenheit mit der Führung oder die momentane Arbeitsmenge in den Blick genommen werden.

Unternehmen wie **Dearemployee** verknüpfen Befragungsdaten im Unternehmen, die bisher klassischerweise isoliert erhoben und betrachtet wurden. Aus den Befragungsdaten wird abgeleitet, wie Beschäftigte den Arbeitsalltag wahrnehmen und wie es um ihre Gesundheit, Motivation und Bindung steht. Hieraus werden automatisiert Vorschläge für konkrete Maßnahmen für Teams abgeleitet.



## Mit Daten gegen Fluktuation?

Eine hohe Fluktuation der Beschäftigten ist für Unternehmen teuer, ineffizient und sorgt für wenig Planungssicherheit. Während man in einigen Fällen Reisende möglicherweise gar nicht aufhalten möchte, können andere Abgänge sehr schmerzhaft sein.

Bereits vor einigen Jahren haben Unternehmen wie **IBM** oder **Workday** Tools entwickelt, die versuchen, Prognosen zur Mitarbeiterfluktuation zu erstellen oder sogar die Wechselwilligkeit einzelner Beschäftigter zu identifizieren. Diese sollen das Management frühzeitig sensibilisieren, um den Betroffenen vorsorglich ein Angebot (wie eine Gehaltserhöhung oder andere Benefits) unterbreiten zu können, um sie vom Bleiben zu überzeugen.

Um die individuelle Wechselwilligkeit zu berechnen, wurden hierzu u. a. die Qualifikation, der Werdegang, das derzeitige Gehalt, letzte Lohn-erhöhungen und Beförderungen und die Dauer der Firmenzugehörigkeit mit ähnlichen Berufsgruppen verglichen. Zudem wurde die Verfügbarkeit von passenden Jobausschreibungen auf Stellenportalen untersucht. Allerdings zeigen viele Umfragen: Es sind nicht primär monetäre Gründe, die ausschlaggebend für die Wechselwilligkeit sind. Zumindest ermöglichen Prognosen zur Mitarbeiterfluktuation aber eine bessere Personalplanung.

## Personalentwicklung und Wissensmanagement

**E**in weiteres Einsatzgebiet, auf das sich bereits viele Anbieter spezialisiert haben, ist die Personalentwicklung. Grundsätzlich eignen sich verschiedene Softwareprogramme für eine systematische Übersicht von gewünschten und vereinbarten Entwicklungs- und Karrierepfaden. Auch das Thema „**Qualifizierung und Weiterbildung**“ spielt in diesem Kontext eine Rolle. Nicht zuletzt aufgrund der Dekarbonisierung und Digitalisierung gibt es einen erheblichen Re- und Upskilling-Bedarf.

KI-gestützte Systeme können systematisch den Weiterbildungsmarkt monitoren und nach spezifischen betrieblichen Vorgaben aufbereiten, um schneller **passende Weiterbildungsangebote** zu finden. 40% der im Rahmen des IW-Personalpanel befragten Personalverantwortlichen halten so eine Aufbereitung von Weiterbildungsangeboten für sinnvoll (Schleiermacher, 2024)<sup>11</sup>. Den einzelnen Beschäftigten können kontinuierlich Angebote zur Weiterbildung bzw. Aneignung verschiedener Skills und Kompetenzen für die persönliche Entwicklung aufgezeigt werden. Hierzu zählen z.B. **individuelle Fortschritte und Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens**. Personalisierte Nachrichten und individualisierte Angebote können zur Motivation beitragen und eine kontinuierliche persönliche Weiterentwicklung unterstützen.

Zusätzlich können Lern- und Entwicklungsumgebungen und sogar Lerninhalte an die **individuellen Bedürfnisse** angepasst werden. Mit **Gamification** können spielerisch Lernerfolge erzielt werden. KI kann aus Lernmaterialien innerhalb kürzester Zeit Spiele oder Podcasts erstellen.

Neben erhöhter Zufriedenheit und gesteigerter Bindung verspricht dies Innovationsfähigkeit und wirtschaftlichen Erfolg, da die In-House-Kompetenzen ausgebaut und spezialisiert werden.

Weiterbildungsplattformen wie z. B. **Degreed** versuchen gezielt individuelle Weiterbildungspläne für Beschäftigte mit der strategischen Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu verknüpfen. Es wird eine Bestandsaufnahme der vorhandenen Qualifikationen innerhalb des Unternehmens erstellt. Zusätzlich werden Skills auf professionellen Talent- und Karrierenetzen gescannt, die auf dem Jobmarkt zunehmend gefragt und für das Unternehmen sinnvoll scheinen. Die Plattform entwickelt darauf aufbauend individuelle Lernpläne, die Beschäftigte zu den Qualifikationsanforderungen der Zukunft führen sollen.

Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, wie es allein durch den Renteneintritt der sog. Baby Boomer zunehmend der Fall sein wird, gilt es deren Wissen im Unternehmen zu halten. Statt langatmigen schriftlichen Dokumentationen setzt z.B. **P3L** darauf, durch eine KI ausscheidende Beschäftigte mündlich zu interviewen und deren Wissen für andere aufzubereiten. Ein weiterer Ansatz sind KI-basierte Assistenzsysteme, welche automatisiert im Arbeitsprozess Wissen identifizieren, speichern und transferieren (Ottersböck et al., 2024)<sup>12</sup>.

## Unterstützung von Führungskräften

**F**ührungskräfte nehmen bei der Digitalisierung unterschiedliche Rollen ein. Sie sind Begleitpersonen, Projektverantwortliche und Multiplikatoren im Veränderungsprozess (speziell zur Einführung von KI vgl. ifaa, 2023).<sup>13</sup> HR-Tech-Anwendungen können Führungskräfte aber auch dabei unterstützen, ihr Führungsverhalten zu verbessern. Zudem entlasten sie Führungskräfte von Routinearbeiten, erleichtern den Zugang zu Informationen und unterstützen bei der Entscheidungsfindung.

Eine **kritische Reflexion des eigenen Verhaltens** ist nicht nur im privaten Kontext wünschenswert. In der Arbeitswelt zeichnen sich gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aber auch gute Führungskräfte dadurch aus, dass sie ihre Wirkung auf andere hinterfragen und für Kritik am eigenen Verhalten offen sind. Auch hier kann die systematische Auswertung von Daten Hinweise zur eigenen Arbeitsweise und zum Führungsstil geben und die Selbstreflexion unterstützen.

Im Rahmen einer unternehmensprojektbegleitenden Studie zeigte z. B. die Auswertung des E-Mailverkehrs von über zehntausend Führungskräften, wie sie mit ihrem Verhalten einen Einfluss auf das Verhalten ihrer Beschäftigten ausübten: Verschieden sie Nachrichten außerhalb der Arbeitszeit, taten es die Beschäftigten auch. Schrieben sie E-Mails während eines Meetings, fühlten sich auch die Beschäftigten frei und animiert, dies zu tun. Hier konnte die eigene Vorbildfunktion kritisch reflektiert und über Erwartungen – z. B. hinsichtlich der Beantwortung von E-Mails außerhalb

der Arbeitszeit – gesprochen werden. Auch kann bereits vor dem Versand der E-Mail eine Führungskraft mit einer automatischen Nachricht gefragt werden, ob die E-Mail unbedingt sofort verschickt werden soll oder ob sie bis zum offiziellen Dienstbeginn am nächsten Werktag im Postausgang warten kann.

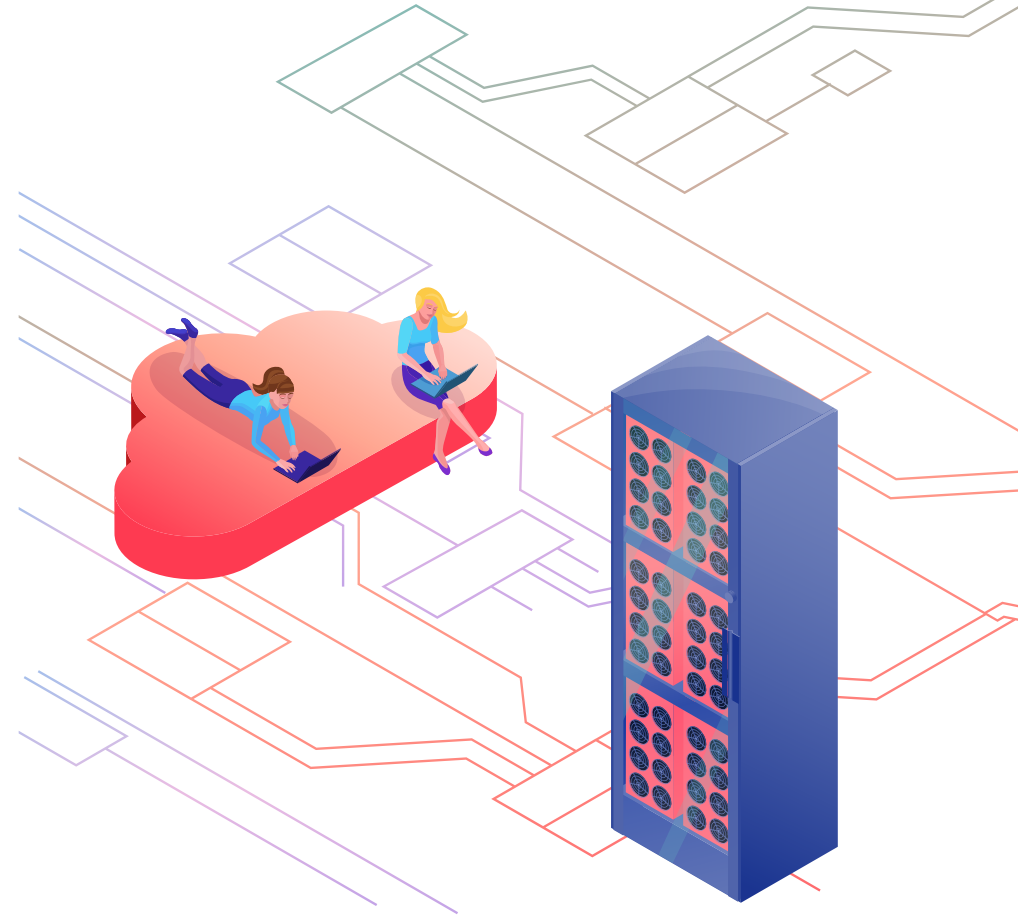
Aggregierte Daten zu E-Mailverkehr, durchgeführten Telefonaten und gemeinsamen Besprechungsterminen können darüber hinaus Aufschluss darüber liefern, mit welchen Kolleginnen und Kollegen Führungskräfte am häufigsten im Austausch sind. Auch das kann Führungskräfte dafür sensibilisieren, mit welchen Mitgliedern ihres Teams sie vergleichsweise wenig über diese Kanäle kommunizieren. Diese Datenaufbereitung ist dann nur persönlich für die betroffene Person einsehbar und individuell zugeschnitten, um etwaigen Handlungsbedarf bezüglich des eigenen Kommunikationsverhaltens abzuleiten. Insbesondere in Zeiten von mobilem Arbeiten und weniger informellen Gesprächen im Büro gewinnen diese Analysen an Aussagekraft.



Die Erkenntnis, dass kaum Zeit für konzentriertes Arbeiten aufgrund ständig eingehender Calls oder Chatnachrichten möglich ist, kann zu einer Optimierung der eigenen Arbeitsabläufe anregen. Daran anknüpfend können sich HR-Analytics-Anwendungen zu sinnvollen **Coaching-Tools** entwickeln, wenn sie auf Basis persönlicher Statistiken konkrete individuelle Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsweise und zur Stressreduktion unterbreiten.

Zur Stressreduktion kann eine KI auch **von Routinearbeiten entlasten**. Sie erstellt Dienstpläne, organisiert Termine, transkribiert Meetings, erstellt Protokolle und fasst Texte oder E-Mailverläufe zusammen. Auch beim schnellen **Auffinden von Informationen** kann KI unterstützen, insb. wenn sie Zugriff auf unternehmensinterne Datenbanken und Dokumente hat. KI kann aber noch mehr als Routine: Sie kann gespeist mit den richtigen Daten z.B. bei der Entwicklung und Karriereplanung für Teammitglieder unterstützen, Teaminteraktionen analysieren und dadurch frühzeitig Konfliktpotenziale identifizieren, Fragen für Mitarbeitergespräche vorschlagen und Lösungsvorschläge für Probleme unterbreiten.

Damit unterstützt KI Führungskräfte bei der **Entscheidungsfindung**. Durch die zunehmende KI-Unterstützung wird sich der Trend fortsetzen, dass das Fachwissen von Führungskräften eine immer geringere Rolle spielt. Wichtiger wird hingegen die Kompetenz, die richtigen Fragen zu stellen, zuzuhören und Antworten gut einordnen zu können. Das gilt sowohl im Umgang mit Menschen als auch mit KI.



## Zusammenfassung: Optimierung interner Prozesse

### Potenziale

- ⊕ Die Analyse aggregierter Daten bietet wertvolle Einblicke in Interaktionen, Stimmungslagen und Prozessabläufe und kann Basis für gezielte Verbesserungsmaßnahmen sein
- ⊕ Der Prozess des Onboardings kann datenbasiert optimiert und mit KI-generierten Lerneinheiten unterstützt werden
- ⊕ KI zeigt individuelle Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten auf
- ⊕ Lernen wird durch individuelle Lerninhalte und Gamification erleichtert
- ⊕ Auf individueller Ebene können Datenanalysen das eigene Verhalten spiegeln und sich zu sinnvollen Coaching-Tools (insbesondere für Führungskräfte) entwickeln
- ⊕ Führungskräfte können von Routinearbeiten entlastet und bei Entscheidungen unterstützt werden

### Herausforderungen

- ⊖ Die Verarbeitung großer Datenmengen erzeugt den Eindruck einer genauen Messung und Objektivität, was nicht immer der Fall sein muss
- ⊖ Analysen können nur so gut sein wie ihre Daten: Kommunikation besteht beispielsweise nicht nur aus digital erfassbaren Kommunikationswegen wie E-Mails, Telefonaten oder virtuellen, formellen Meetings
- ⊖ Zufällige Zusammenhänge können überinterpretiert und in Entscheidungen einbezogen werden
- ⊖ Zuviel Selbstreflexion kann verunsichern und zu übertriebener (Selbst-)Optimierung ggf. vorbei an den eigentlichen (von Daten nicht erfassten) Stellschrauben führen
- ⊖ Bei der Nutzung einer nicht-unternehmensinternen KI können ungewollt Informationen abfließen
- ⊖ Heterogene IT-Systeme und -Tools bzw. fehlende Schnittstellen erschweren die sinnvolle Anwendung von HR-Tech-Lösungen



# HR-Tech-Herausforderungen kennen, Rechtsrahmen beachten – Was Sie wissen müssen

HR-Tech-Anwendungen wird in der öffentlichen Debatte manchmal Skepsis entgegengebracht – einige Punkte sind dabei berechtigt, andere weniger. Dies gilt es zu sortieren.

## Wird die Personalarbeit durch die Digitalisierung weniger menschlich?

**S**peziell im Zusammenhang mit Begriffen wie „Robo-Recruiting“ wird gelegentlich von einer „Entmenschlichung“ der Personalarbeit gesprochen. So kann es durchaus sein, dass Bewerberinnen und Bewerber es als befremdlich empfinden, mit Chatbots zu kommunizieren oder eine erste Fragerunde mit einem Programm statt mit einer realen Person durchzuführen. Bei näherer Betrachtung kann aber sogar der gegenteilige Effekt eintreten: Digitale Tools können die menschlichen und sozialen Aspekte in der Personalarbeit stärken. Die Digitalisierung monotoner (und häufig lästiger) administrativer Aufgaben kann eine Entlastung für Personalerinnen und Personaler darstellen. Hierbei werden Ressourcen frei, die an anderer Stelle sinnvoller eingesetzt werden können – beispielsweise für die sozialen Aspekte des Jobs wie die individuelle Betreuung und Beratung der Bewerberinnen und Bewerber und Beschäftigten.

Zudem gilt: **Die Letztentscheidung trifft immer ein Mensch.** Das ist in sensiblen Bereichen nicht nur aus ethischen Gesichtspunkten wichtig, sondern auch europaweit gesetzlich festgelegt: Die Datenschutzgrundverordnung schließt automatisierte Einzelfallentscheidungen grundsätzlich aus (DSGVO, Art. 22 Abs. 1). Folglich sind einige kursierende Horrorszenarien („gefeuert durch den Algorithmus“) nicht nur aufgrund des Kündigungsschutzgesetzes, sondern auch aus Datenschutzgründen völlig absurd. Menschen bleiben für die Personalarbeit unverzichtbar. Beim Einsatz automatisierter Systeme ist es deshalb zwingend, dass Beschäftigte im Bereich Personal über die erforderlichen Kompetenzen für den Einsatz der digitalen Anwendungen verfügen. Insbesondere im Bereich Recruiting sind algorithmische Entscheidungssysteme grundsätzlich als Assistenzsysteme bzw. Entscheidungshilfen zu verstehen, deren sinnvolle Anwendungen menschliches Know-how voraussetzen.

## Woher weiß ich, ob ein System gut oder schlecht ist?

**G**enerell muss sich jedes digitale System **an seinem spezifischen Ziel messen** lassen. Einige Verwaltungsaufgaben lassen sich einfach digitalisieren und liefern

die gewünschten Ergebnisse. Wenn es um die Unterstützung und teilweise Automatisierung von Auswahlprozessen geht, wird es schon schwieriger zu beurteilen, wie gut eine HR-Tech-Lösung ist. Gerade in der Einführungsphase ist neben dem Vergleich von Kennzahlen die Beurteilung von Menschen wichtig – z.B., indem Bewerberinnen und Bewerber den Kontakt zu einem Chatbot bewerten oder Personalerinnen und Personaler die Ergebnisse eines automatisierten Auswahlprozesses. Es kann anfangs sinnvoll sein, menschliche und teilautomatisierte Auswahlprozesse parallel durchzuführen und deren jeweilige Vor- und Nachteile zu vergleichen.

Besonders schwierig ist die Beurteilung von Anwendungen zur Messung von Charaktereigenschaften. Vor allem, wenn es um die Messung von Eigenschaften wie Selbstbewusstsein, Teamfähigkeit, Eigenständigkeit geht, stellen sich viele methodische Fragen. Eine gesunde Skepsis gegenüber Versprechen von Anbietern ist hier angebracht. Generell gilt: Ob ein System gut oder schlecht ist, lässt sich oft nicht pauschal beurteilen und ist sehr unternehmensspezifisch. Wichtig ist eine sachkundige und sensible Interpretation von Ergebnissen. Was soll mit welchem Ziel gemessen werden? Welche Ressourcen (insb. welche Daten) stehen dafür zur Verfügung? Wie aussagekräftig sind diese, um belastbare Rückschlüsse ziehen zu können? Kompetente Anwenderinnen und Anwender, die sich der Funktionsweisen der Anwendungen bewusst sind und deren Wirksamkeit kritisch einzuordnen wissen, sind Voraussetzung für funktionierende Systeme. In einer Benchmarkingstudie stimmten 61% der Befragten zu, dass die eigenen HR-Ziele durch die bisherigen Digitalisierungsaktivitäten besser

erreicht wurden. Gleichzeitig waren nur 28% mit der bisherigen Digitalisierung von HR im eigenen Unternehmen (eher) zufrieden (Petry und Biemann, 2022)<sup>14</sup>. Dies könnte ein Hinweis auf noch ungenutztes Potenzial sein.

## Sind „Effizienz und Mitarbeiterzufriedenheit“ nicht nur Arbeitgeber-Euphemismen für Leistungskontrolle und Überwachung?

Die Debatte im Bereich HR-Tech ist in vielerlei Hinsicht symptomatisch für die allgemeine Debatte über die digitale Transformation der Arbeitswelt in Deutschland: Im Fokus stehen Risiken, die nicht selten überzeichnet werden. Daran knüpfen sich häufig Forderungen zur Verschärfung des Datenschutzes oder die Ausweitung der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats.

### **FAKT IST:**

Viele in diesem Kontext kursierende Unternehmensbeispiele etwa aus den USA oder China lassen sich nicht auf Deutschland bzw. Europa übertragen. Insbesondere die Datenschutzgrundverordnung (DSGVO), das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) sowie das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) setzen HR-Tech-Projekten deutliche Grenzen.

## **RAHMENBEDINGUNGEN FÜR HR-TECH-PROJEKTE:**

- Die Datenschutzgrundverordnung untersagt die Verarbeitung personenbezogener Daten, sofern sie nicht auf einem Erlaubnistatbestand (Art. 6 Abs. 1 DS-GVO; Art. 9 Abs. 2 DSGVO) beruht. Zu den Erlaubnistatbeständen der DS-GVO gehören u.a. die Erforderlichkeit der Datenverarbeitung für eine Vertragserfüllung, die Einwilligung der betroffenen Person oder ein legitimierendes überwiegendes Interesse des Verarbeitenden; der Zweck der Verarbeitung muss vorab festgelegt sein (Art. 6 und Art. 9 DSGVO).
- Personen haben das Recht, nicht einer ausschließlich auf einer **automatisierten Verarbeitung beruhenden Entscheidung** unterworfen zu werden, die eine rechtliche Wirkung entfaltet oder in ähnlicher Weise erheblich beeinträchtigt (Art. 22 DSGVO); Ausnahmen sind nur bei Einwilligung, Vertragserfordernissen oder überwiegendem Interesse möglich.
- Grundsätzlich gilt EU-weit das Gebot der **Zweckbindung** und **Datenminimierung**: Personenbezogene Daten müssen „in einer für die betroffene Person nachvollziehbaren Weise verarbeitet“ und für „festgelegte, eindeutige und legitime Zwecke erhoben werden und dürfen nicht in einer mit diesen Zwecken nicht zu vereinbarenden Weise weiterverarbeitet werden“ sowie „dem Zweck angemessen und erheblich sowie auf das für die Zwecke der Verarbeitung notwendige Maß beschränkt sein.“ (Art. 5 Abs. 1 DSGVO)
- Hinzu kommen umfassende **Unterrichtungs-** und **Beteiligungrechte des Betriebsrats**: Zu seinen allgemeinen Aufgaben gehört es, „darüber zu wachen, dass die zugunsten der Arbeitnehmer geltenden Gesetze, Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen durchgeführt werden“ (§ 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG) – folglich auch die Einhaltung des Datenschutzes. Dabei ist der Betriebsrat zur Durchführung seiner Aufgaben rechtzeitig und umfassend vom Arbeitgeber zu unterrichten und ihm sind auf Verlangen jederzeit die zur Durchführung seiner Aufgaben erforderlichen Unterlagen zur Verfügung zu stellen (§ 80 Abs. 2 BetrVG). Systeme, deren Funktionsweise dem Betriebsrat nicht erläutert werden könnte, würden Auskunftsanforderungen des Betriebsverfassungsgesetzes nicht standhalten.
- Nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG sind die Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen, mitbestimmungspflichtig. Das Bundesarbeitsgericht hat dieses Mitbestimmungsrecht sogar so weit ausgelegt, dass hierfür bereits die objektive **Eignung zur Überwachung der technischen Einrichtung** genügt, um die Beteiligung des Betriebsrats erforderlich zu machen. Demnach sind sämtliche Anwendungen, die objektiv und unmittelbar zur Überwachung geeignet sind, mitbestimmungspflichtig.

- Der Arbeitgeber hat den Betriebsrat über die Planung von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen einschließlich des **Einsatzes von KI** rechtzeitig unter Vorlage der erforderlichen Unterlagen zu unterrichten (§ 90 BetrVG).
- **Personalfragebögen** sowie die Aufstellung allgemeiner **Beurteilungsgrundsätze** bedürfen der Zustimmung des Betriebsrats (§ 94 BetrVG).
- Auch Richtlinien über die **personelle Auswahl bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen** sind mitbestimmungspflichtig (§ 95 BetrVG). Dies gilt auch, wenn bei der Aufstellung der Richtlinien KI zum Einsatz kommt.

Insbesondere für die Verwendung personenbezogener Daten gibt es in Deutschland daher ein sehr hohes Schutzniveau: Ohne konkrete legitimierende Rechtsgrundlage sind viele Projekte nicht möglich. Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass die Fülle an Regulierung auf diesem Gebiet – insbesondere mit Blick auf den Datenschutz und empfindliche Strafen bei Verstößen – sogar abschreckend auf Unternehmen wirken kann und somit ungenutztes Datenpotenzial nicht erschlossen wird.

Häufig wird in diesem Kontext allerdings völlig außer Acht gelassen, dass für die meisten HR-Analytics-Projekte überhaupt **keine personenbezogenen Daten notwendig** sind, die Rückschlüsse auf Einzelpersonen zulassen. Zur Erschließung statistischer Zusammenhänge oder Muster genügen aggregierte Daten.

**Hierzu können personenbezogene Daten anonymisiert bzw. pseudonymisiert werden.** Für anonymisierte Daten, nach denen Personen nicht mehr identifizierbar sind, findet das Datenschutzrecht keine Anwendung. Für pseudonymisierte Daten, die nur nach Hinzunahme eines Schlüssels auf Einzelpersonen beziehbar sind, ist das Datenschutzrecht anwendbar. In der Regel erhält jedoch das verwertende Unternehmen keinen Zugang zum Schlüssel, weshalb diese für den Arbeitgeber anonym sind. Zu beachten ist jedoch, dass bei besonders kleinen Datensätzen bzw. wenigen teilnehmenden Personen selbst bei anonymisierten Daten mutmaßlich logische Rückschlüsse auf Einzelpersonen naheliegen können.

#### **Privacy Paradox – gilt nicht am Arbeitsplatz**

Während sich viele Personen Sorgen um ihre Privatsphäre am Arbeitsplatz in der digitalen Welt machen, geben sie in ihrem Alltag sehr bereitwillig z. T. äußerst persönliche Daten preis – z. B. in sozialen Netzwerken und durch die Freigabe von Standorten, Kontaktlisten oder Suchverläufen für unbekannte Anbieter von Apps auf dem Smartphone. Im Arbeitskontext gilt diese Offenheit dagegen nicht, obwohl für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ein enorm hohes (Daten-)Schutzniveau besteht sowie für die Nutzung vieler Anwendungen die Auswertung personenbezogener Daten gar nicht nötig ist und in aggregierter bzw. anonymisierter Form ausreichend wäre.

## Wie verhindere ich Diskriminierung beim Einsatz von HR-Tech-Anwendungen?

Immer wieder kursieren Berichte über z.B. sexistische oder rassistische Biases algorithmischer Systeme im Unternehmenskontext. Jedoch können – anders als in der sozialen Interaktion zwischen Menschen – ganz bewusst bestimmte Daten mit sensiblen Faktoren (wie Geschlecht, Alter, Aussehen, Religionszugehörigkeit etc.) ausgeblendet bzw. nicht berücksichtigt werden. Menschliche Diskriminierung lässt sich deutlich schwieriger nachweisen als Diskriminierung eines datengestützten, mathematischen Systems, das auf vorab festgelegten Regeln basiert.

Während man Menschen nicht in den Kopf schauen kann, bieten datenbasierte Systeme grundsätzlich die Möglichkeit der Nachvollziehbarkeit von Ergebnissen. Allerdings werden HR-Analytics-Anwendungen von Menschen entwickelt und können somit auch deren subjektive Wahrnehmungen bzw. Wertungen reproduzieren. Wenn wir z.B. versuchen, menschliche Gesichtsausdrücke zu werten bzw. diesen entsprechende Charaktereigenschaften zuzuordnen, spielt unser persönlicher Hintergrund und unsere Sozialisierung eine wichtige Rolle in unserer Bewertung. Wenn sich also eine Software auf die Interpretation von Gesichtsausdrücken von Bewerberinnen und Bewerbern im Recruiting spezialisiert, ist die Qualität der zugrundeliegenden Datensätze von entscheidender Bedeutung.

Ein System, dem ausschließlich oder überwiegend die Interpretationen von europäischen Männern zugrunde liegt, wird zu anderen Ergebnissen kommen als ein System, das

anhand von Daten asiatischer Frauen trainiert wurde. In der Folge können Personengruppen, die im zugrundeliegenden Datensatz nicht ausreichend repräsentiert sind, unter Umständen unbewusst bevor- oder benachteiligt werden. In diesem Fall handelt es sich allerdings um ein sehr spezifisches Beispiel mit sensiblen persönlichen Daten, das nicht stellvertretend für alle HR-Analytics-Anwendungen stehen kann. Der Reiz vieler Anwendungen liegt gerade darin, dass bestehende Praktiken, mit dem Ziel einer Objektivierung der Prozesse hinterfragt werden – hierbei können Datenanalysen Bewusstsein schaffen und zu einer kritischen Auseinandersetzung beitragen. Klar ist insofern aber auch, dass algorithmische Systeme ständiger Verbesserung und Nachjustierung bedürfen.



Nach dem **Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG)** ist die Diskriminierung bzw. Benachteiligung aufgrund der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität im Arbeitskontext verboten. Das Gesetz bezieht sich nach § 2 Abs. 1 AGG u. a. explizit auf Auswahlkriterien und Einstellungsbedingungen, den beruflichen Aufstieg, die Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen einschließlich Arbeitsentgelt und Entlassungsbedingungen.

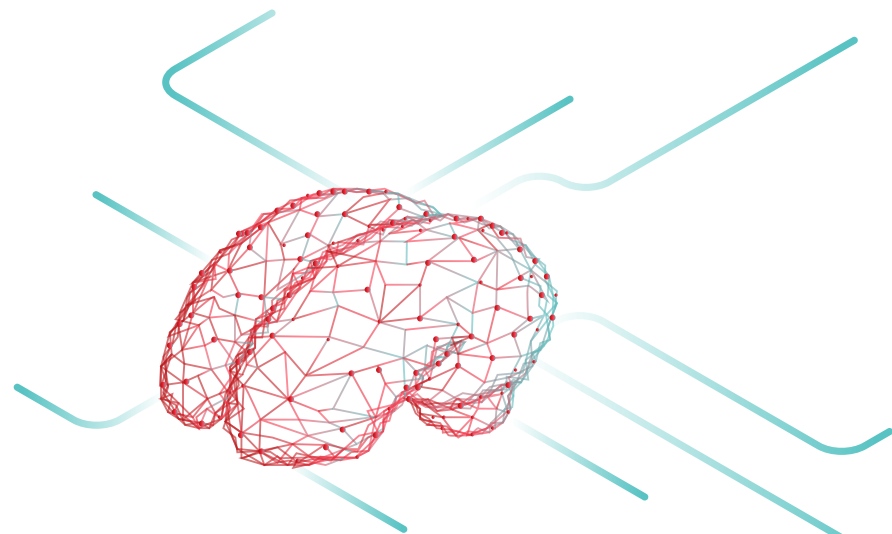
Ohne ausdrückliche Einwilligung der betroffenen Person oder das Eingreifen anderer weniger gesetzlicher Ausnahmen untersagt darüber hinaus die **Datenschutzgrundverordnung (DSGVO)** grundsätzlich die „Verarbeitung personenbezogener Daten, aus denen die rassistische und ethnische Herkunft, politische Meinungen, religiöse oder weltanschauliche Überzeugungen oder die Gewerkschaftszugehörigkeit hervorgehen, sowie die Verarbeitung von genetischen Daten, biometrischen Daten zur eindeutigen Identifizierung einer natürlichen Person, Gesundheitsdaten oder Daten zum Sexualleben oder der sexuellen Orientierung einer natürlichen Person“ (Art. 9 DSGVO).

## Verhindert die KI-Verordnung die Anwendung von KI im Personalbereich?

**N**icht alles, was im Personalmanagement als KI beworben wird, ist im strengen Sinne als KI zu klassifizieren. Im ersten Schritt ist entsprechend zu prüfen, ob es sich um eine **KI im Sinne der KI-Verordnung** handelt. Ein KI-System ist nach Art. 3 Abs. 1 KI-VO ein maschinengestütztes System, das in unterschiedlichem Grade autonom ist, das

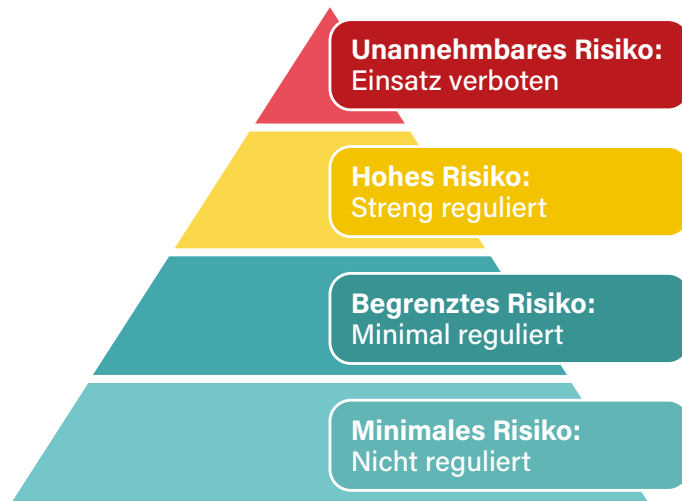
nach seiner Betriebsaufnahme anpassungsfähig sein kann und das aus den erhaltenen Eingaben Vorhersagen, Inhalte, Empfehlungen oder Entscheidungen ableitet. Vor allem kommt es auf die Ableitungsfähigkeit des KI-Systems an. Ableitung in diesem Sinne ist der komplexe Vorgang, wie ein KI-System zu seinem Output gelangt, und kann Lern-, Schlussfolgerungs- und Modellierungsprozesse umfassen. Einfachere technische Programme, die nur Daten verarbeiten, wie bspw. eine Lohnabrechnungssoftware, sind nicht gemeint. Das Merkmal der Anpassungsfähigkeit ist hingegen weit zu verstehen. Auch KI-Systeme, die die Verwendung von Daten für das weitere Training der KI ausschließen, gelten als KI im Sinne der Verordnung, so z. B. der Microsoft Copilot.

Im zweiten Schritt ist zu prüfen, ob es sich um ein Hochrisikosystem handelt. Die KI-VO unterscheidet nach dem von der KI-Anwendung ausgehenden **Risiko** für EU-Standards für Gesundheit, Sicherheit und Grundrechte.





**Je höher das Risiko, desto mehr Regulierung:**



Die Mehrheit aller KI-Systeme auf dem Markt sind im Bereich des begrenzten oder minimalen Risikos angesiedelt. Für sie gelten ggf. Transparenzpflichten, so z. B. bei Chatbots oder KI-generierten Inhalten. KI-Systeme, die im Personalmanagement z. B. für eine automatisierte Einstufung von Bewerberinnen und Bewerbern dienen, werden überwiegend unter die Kategorie der Hochrisiko-KI fallen.

Die Regelungen der KI-VO allein schaffen noch keine ausreichende Rechtssicherheit. Die Konkretisierungen auf europäischer und nationaler Ebene stehen allerdings noch aus.

Die Verantwortung für die Einstufung in die Risikokategorie liegt nicht beim Betreiber, sondern beim Anbieter der

KI-Anwendung. Unternehmen, die fremdentwickelte KI-Systeme im Betrieb einsetzen möchten, können sich daher grundsätzlich auf die **durch den Anbieter eingestufte Klassifizierung** berufen.

Falls es sich schließlich um eine Hochrisiko-KI gem. der KI-VO handelt, müssen auch sog. Betreiber, also Unternehmen, die ein fremdentwickeltes KI-System einsetzen, weitreichende **Pflichten** erfüllen. Die KI-Anwendungen müssen grundsätzlich entsprechend der Betriebsanleitung genutzt werden, es gelten Transparenz- und Aufzeichnungs- und Überwachungspflichten. Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter müssen in die Entscheidung, diese Anwendungen zu nutzen, miteinbezogen und betroffene Beschäftigte informiert werden. Es muss eine menschliche Aufsicht zur Kontrolle der Anwendungen durch ausreichend qualifizierte Personen eingeführt werden.

Bei der Einstufung, Einführung und Inbetriebnahme solcher Anwendungen sollen Beratungsstellen niederschwellig Unterstützung anbieten. Diese Beratungsstellen müssen noch geschaffen werden. Details zu den Anforderungen der KI-Verordnung finden Sie in dem Papier „EU AI-Act – Was steht drin?“ der BDA.<sup>15</sup>

# Ich möchte ein HR-Tech-Projekt anstoßen – wie gehe ich vor?

Hierfür gibt es selbstverständlich kein Pauschalrezept – dafür können angebotene Anwendungen, die spezifische Unternehmenssituation sowie die etablierte Unternehmenskultur zu unterschiedlich sein. **Dennoch empfehlen sich grundsätzlich einige Vorgehensschritte:**

1

## ZIELE FESTLEGEN, ZWECK BEGRÜNDEN, BEDENKEN ADRESSIEREN

Grundsätzlich müssen Sinn und Zweck der Anwendung für das Unternehmen und die Beschäftigten klar sein und kommuniziert werden. Nur so kann auch Vertrauen entstehen. Vertrauen ist im Umgang mit persönlichen Daten die wichtigste Währung. Selbst Vorgehen und Bedenken, die rechtlich gar nicht möglich wären, sollten klar adressiert und ausgeschlossen werden. Der Einsatz von HR-Tech-Lösungen muss dabei im Einklang mit dem Unternehmensleitbild, ethischen Richtlinien bzw. Compliance-Vorgaben stehen.

Je mehr Beschäftigte den Zweck des Projekts verinnerlichen und den Nutzen für die eigene Arbeit erkennen, desto leichter und erfolgreicher ist die Umsetzung. Umfangreiche Projekte erfordern Führungspersönlichkeiten, die zuhören, Überzeugungsarbeit leisten und das Vorhaben plausibel begründen können: Was nützt das unserem Unternehmen? Warum verbessert das unsere Arbeit? Warum können wir damit unsere Arbeitgeberattraktivität steigern? Wie gewinnen wir dadurch die richtigen Beschäftigten und können diese langfristig binden? Welche Risiken sind damit verbunden? Wie wollen wir genau vorgehen? Wie wird die Einhaltung des Datenschutzes und ggf. der KI-Verordnung gewährleistet? Dabei gilt es sowohl kurzfristig als auch, mittel- bis langfristig zu denken. Z. B. gehen vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung in vielen Unternehmen in Kürze die „Babyboomer“ in den Ruhestand. Um den Folgen entgegenzuwirken, sollten Unternehmen bereits heute aktiv werden. Auch gilt es Prozesse nicht nur zu digitalisieren, sondern vorher noch einmal auf den Prüfstand zu stellen.

2

## MARKTÜBERBLICK VERSCHAFFEN

Wenn das Ziel klar ist, sollten sich Personalverantwortliche einen Gesamtüberblick verschaffen, was es am Markt überhaupt gibt – z. B. durch Überblicksartikel, Fachliteratur oder Podcasts. Inzwischen stoßen Unternehmen auch in diese Lücke und unterstützen im Angebotsdschungel bei der Auswahl des passenden HR-Tech-Anbieters. Auch die bestehende HR-IT-Infrastruktur spielt eine Rolle – mit wieviel Aufwand ist die Umstellung auf eine HR-Tech-Lösung verbunden?

Wenn man diese Vorarbeit geleistet hat, sollte die Zahl der potenziell passenden HR-Tech-Lösungen schon übersichtlicher geworden sein. Bei der weiteren Auswahl kann der Austausch mit anderen Anwendern besonders hilfreich und wertvoll sein, um von den Erfahrungen ähnlicher Unternehmen zu profitieren. Hier bieten sich Testberichte oder Austauschformate an, die z. B. von Personalmanagementverbänden angeboten werden.

3

## SCHLÜSSELAKTEURINNEN UND -AKTEURE EINBINDEN

Speziell in größeren Unternehmen müssen Verbündete für jedes HR-Projekt gewonnen werden. Im Idealfall ziehen Management, Datenschutzbeauftragte und Betriebsrat bzw. andere Vertretungen der Beschäftigten oder Vertrauenspersonen an einem Strang. Viele Projekte erfordern zudem eine abteilungs- und kompetenzübergreifende Zusammenarbeit und entsprechende Veränderungsbereitschaft. Folglich empfiehlt sich eine frühzeitige Einbindung aller relevanten Akteurinnen und Akteure. Auch hier kann eine gesunde Skepsis und die Miteinbeziehung verschiedener Perspektiven konstruktiv wirken und das Projekt verbessern.

Das lässt sich leicht sagen und kann in der Praxis ein langwieriger und kräftezehrender Prozess sein. Umso wichtiger ist es, auch hier die genauen Absichten und den Mehrwert für alle Beteiligten aufzuzeigen. Falls ein Betriebsrat vorhanden ist, kann z. B. eine Betriebsvereinbarung den Zweck von HR-Tech-Projekten unter Einhaltung klarer Regeln festhalten, die auf die individuelle Situation des Unternehmens zugeschnitten und praxisnah formuliert ist.

4

## **KOMPETENTE HANDHABUNG SICHERSTELLEN**


Es klingt trivial, aber es ist keine Selbstverständlichkeit: HR-Tech-Projekte gehören in kompetente Hände. Das bezieht sich sowohl auf umfangreichere Projektvorhaben als auch die Nutzung vieler Anwendungen. Sinnvolle evidenzbasierte Handlungsempfehlungen können nur abgeleitet werden, wenn entsprechende Daten-, Methoden- und Analysekompetenzen vorhanden sind. Nicht jedes Unternehmen kann das stemmen. Fehlendes theoretisches Wissen, die Überbewertung zufälliger Zusammenhänge oder Scheinkorrelationen sowie eine nachlässige Evaluierung der Datenqualität und Messverfahren können zu Trugschlüssen führen. Sofern unternehmensintern kein notwendiges Know-how vorhanden ist, bietet sich also für bestimmte Projekte das Heranziehen externer Expertise an. Für bestimmte Vorhaben kann auch eine Kooperation mit Universitäten oder Forschungsinstituten naheliegen, um eine wissenschaftliche Begleitung und Dokumentation zu gewährleisten.

Bei der Nutzung von HR-Tech-Angeboten – z. B. im Recruiting – ist vor allem auf eine entsprechende Schulung bzw. Aus- oder Weiterbildung der Anwenderinnen und Anwender im Personal zu achten.

Falls KI im Personalbereich zum Einsatz kommt, muss nicht jeder über Programmierkenntnisse verfügen. Wichtig ist, Anwenderinnen und Anwender darin zu befähigen, KI sinnvoll zu nutzen und die Ergebnisse einer KI einschätzen zu können – auch im Hinblick auf mögliche Grenzen und Fehler.

# Quellen

- 1 Rethmeyer, Kein HR ohne Tech, Human Resources Manager, 2024, [https://www.humanresourcesmanager.de/future-of-work/hr-tech-trends-ueberblick-im-personalmanagement/?utm\\_source=www.humanresourcesmanager.de\\_newsletter&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=20240610-ps-hrm-64152&utm\\_content=3522037](https://www.humanresourcesmanager.de/future-of-work/hr-tech-trends-ueberblick-im-personalmanagement/?utm_source=www.humanresourcesmanager.de_newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=20240610-ps-hrm-64152&utm_content=3522037) (abgerufen am 17. Dezember 2024).
- 2 Hays AG und Institut für Beschäftigung und Employability IBE, HR-Report 2024 – Wie Künstliche Intelligenz die Unternehmenswelt beeinflusst, 2024, <https://www.ibe-ludwigshafen.de/fileadmin/ibe/Medien/Publikationen/hr-report-2024-kuenstliche-intelligenz.pdf> (abgerufen am 17. Dezember 2024).
- 3 Petry und Biemann, Benchmarking-Studie zum Digitalisierungsgrad von HR, 2022, <https://www.haufe.de/download/studie-digitalisierungsgrad-von-hr-579756.pdf> (abgerufen am 17. Dezember 2024).
- 4 Moring, KI im Job: Mehr Theorie als Praxis, Human Resources Manager, 2024, [https://www.humanresourcesmanager.de/future-of-work/studie-zu-ki-im-job-mehr-theorie-als-praxis/?utm\\_source=www.humanresourcesmanager.de\\_newsletter&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=20240625-ps-hrm-64675&utm\\_content=3522037](https://www.humanresourcesmanager.de/future-of-work/studie-zu-ki-im-job-mehr-theorie-als-praxis/?utm_source=www.humanresourcesmanager.de_newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=20240625-ps-hrm-64675&utm_content=3522037) (abgerufen am 17. Dezember 2024).
- 5 Schleiermacher, KI: Assistenz für die Personalarbeit, iwd 15/2024, <https://www.iwd.de/artikel/ki-assistenz-fuer-die-personalarbeit-626999/> (abgerufen am 17. Dezember).
- 6 Werther, Meistern HR-Tech-Startups die aktuellen Krisen?, Haufe, 2022, [https://www.haufe.de/personal/personalszene/hr-startup-monitor\\_74\\_577518.html](https://www.haufe.de/personal/personalszene/hr-startup-monitor_74_577518.html) (abgerufen am 17. Dezember 2024).
- 7 Schleiermacher, Künstliche Intelligenz zur Unterstützung der betrieblichen Personalarbeit?, IW-Kurzbericht 60/2024, [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/Kurzberichte/PDF/2024/IW-Kurzbericht\\_2024-KI-f%C3%BCr-Personalarbeit.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Kurzberichte/PDF/2024/IW-Kurzbericht_2024-KI-f%C3%BCr-Personalarbeit.pdf) (abgerufen am 17. Dezember 2024).
- 8 Link zum KIDD-Handbuch (Künstliche Intelligenz im Dienste der Diversität): <https://kidd-handbuch.gitbook.io/kuenstliche-intelligenz-im-dienste-der-diversitaet> (abgerufen am 17. Dezember 2024).
- 9 Gärtner und Petry, Geplapper ohne richtigen Inhalt, Haufe, 2022, [https://www.haufe.de/personal/hr-management/studie-zu-chatbots-im-recruiting\\_80\\_574772.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/studie-zu-chatbots-im-recruiting_80_574772.html) (abgerufen am 17. Dezember 2024).

- 
- 10 Klinghoffer et al., To Retain New Hires, Make Sure You Meet with Them in Their First Week, Harvard Business Review, 2018, <https://hbr.org/2018/06/to-retain-new-hires-make-sure-you-meet-with-them-in-their-first-week> (abgerufen am 17. Dezember 2024).
  - 11 Schleiermacher, Künstliche Intelligenz zur Unterstützung der betrieblichen Personalarbeit?, IW-Kurzbericht 60/2024, [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/Kurzberichte/PDF/2024/IW-Kurzbericht\\_2024-KI-f%C3%BCr-Personalarbeit.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Kurzberichte/PDF/2024/IW-Kurzbericht_2024-KI-f%C3%BCr-Personalarbeit.pdf) (abgerufen am 17. Dezember 2024).
  - 12 Ottersböck et al., Babyboomer weg, Wissen weg – Partizipative Entwicklung eines KI-basierten, selbstlernenden Assistenzsystems zur Erfassung und Sicherung von implizitem Wissen in der Produktion, Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 2024.
  - 13 ifaa — Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V., Künstliche Intelligenz erfolgreich einführen: Orientierungshilfen für Führungskräfte, 2023, [https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote\\_und\\_Produnkte/Broschueren/ifaa\\_Broschuere\\_humAlnWorklab\\_2023.pdf](https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produnkte/Broschueren/ifaa_Broschuere_humAlnWorklab_2023.pdf) (abgerufen am 17. Dezember 2024).
  - 14 Petry und Biemann, Benchmarking-Studie zum Digitalisierungsgrad von HR, 2022, <https://www.haufe.de/download/studie-digitalisierungsgrad-von-hr-579756.pdf> (abgerufen am 17. Dezember 2024).
  - 15 Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, EU AI-Act – Was steht drin?, 2024, [https://arbeitgeber.de/wp-content/uploads/2024/11/bda-arbeitgeber-regelung\\_ki\\_verordnung-EU\\_AI\\_Act-was\\_steht\\_drin-2024-11.pdf](https://arbeitgeber.de/wp-content/uploads/2024/11/bda-arbeitgeber-regelung_ki_verordnung-EU_AI_Act-was_steht_drin-2024-11.pdf) (abgerufen am 17. Dezember 2024).



# Impressum

**BDA | Bundesvereinigung der  
Deutschen Arbeitgeberverbände**

Mitglied von BUSINESSEUROPE

Hausadresse:  
Breite Straße 29 | 10178 Berlin

Briefadresse:  
11054 Berlin

T +49 30 2033-1070

[strategie@arbeitgeber.de](mailto:strategie@arbeitgeber.de)  
[www.arbeitgeber.de](http://www.arbeitgeber.de)

Stand: 2. grundlegend überarbeitete  
Auflage Februar 2025

Copyrights: [@shutterstock.com/NadyaC](https://www.shutterstock.com/NadyaC)