



**Die Digitalisierung im Personalmanagement –
was möglich ist und was gar nicht geht**

Inhalt

Datenbasierte Entscheidungen oder Big Brother am Arbeitsplatz?	3
Recruiting – schneller, fairer, persönlicher?	6
Optimierung interner HR-Prozesse – zufriedener, produktiver, strategischer?	14
Risiken und Nebenwirkungen – was Sie wissen müssen	20
Ich möchte ein HR-Analytics-Projekt anstoßen – wie gehe ich vor?	26

Datenbasierte Entscheidungen oder Big Brother am Arbeitsplatz?

Wie großartig wäre es, wenn der Kollege, den sowieso keiner leiden kann und der mit seinen Kompetenzen überhaupt nicht ins Team passt, gar nicht erst eingestellt worden wäre? Hatten Sie nicht ohnehin schon länger das Gefühl, dass die Marketingabteilung schlecht geführt wird, unmotiviert wirkt und viel zu wenig mit Sales kommuniziert? Und wieso bewerben sich eigentlich fast nur Männer bei mir?

Antworten auf diese Fragen kann uns die Auswertung von Daten im Arbeitskontext liefern – so zumindest das ambitionierte Versprechen einiger Unternehmen. Datenbasiertes HR-Management ist ein immer stärker wachsender Markt. Anbieter sprießen wie Pilze aus dem Boden und beschwören das **Digitalisierungspotenzial in der Personalarbeit. Von der Automatisierung der Lohnkostenabrechnung bis zum datengetriebenen Kulturwandel** – die Anwendungsbereiche scheinen grenzenlos. HR-Softwareanbieter wie das 2014 gegründete Münchener Unternehmen Personio wachsen in atemberaubender Geschwindigkeit und gehören mittlerweile zu den wenigen deutschen „Einhörnern“, also Startups mit einer Marktbewertung von über einer Milliarde Dollar. Aber auch alteingesessene Software-Platzhirsche wie Microsoft, SAP oder IBM mischen kräftig im Geschäft mit.

Bei all den Angeboten verliert man schnell den Überblick. **Digitalisierungssoftware und Datenanalysen können unbestritten hervorragende Instrumente für die strategische Personalarbeit sein und einen großen Beitrag zu Effizienz, Beschäftigtenzufriedenheit, Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Prozessen und Entscheidungen im Unternehmen leisten.** Besonders vielversprechend ist die Vorstellung, dass an die Stelle von subjektiver Wahrnehmung, Intuition und Bauchgefühl ein datenbasiertes Vorgehen auf Grundlage von Data-Mining und (künstlich) intelligenten Analysetools tritt. Während viele Anwendungen zu echten Verbesserungen in Unternehmen führen können, ist jedoch nicht alles, was unter Begriffen wie HR Tech, Talent, People oder Workplace Analytics firmiert, 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 ist die öffentliche Debatte rund um datenbasierte Personaltools nicht selten von überzeichneten Darstellungen und beängstigenden Horrorszenarien geprägt, die mit der Unternehmensrealität in Deutschland nur wenig zu tun haben und schnell mit undifferenzierten Regulierungsforderungen einhergehen.



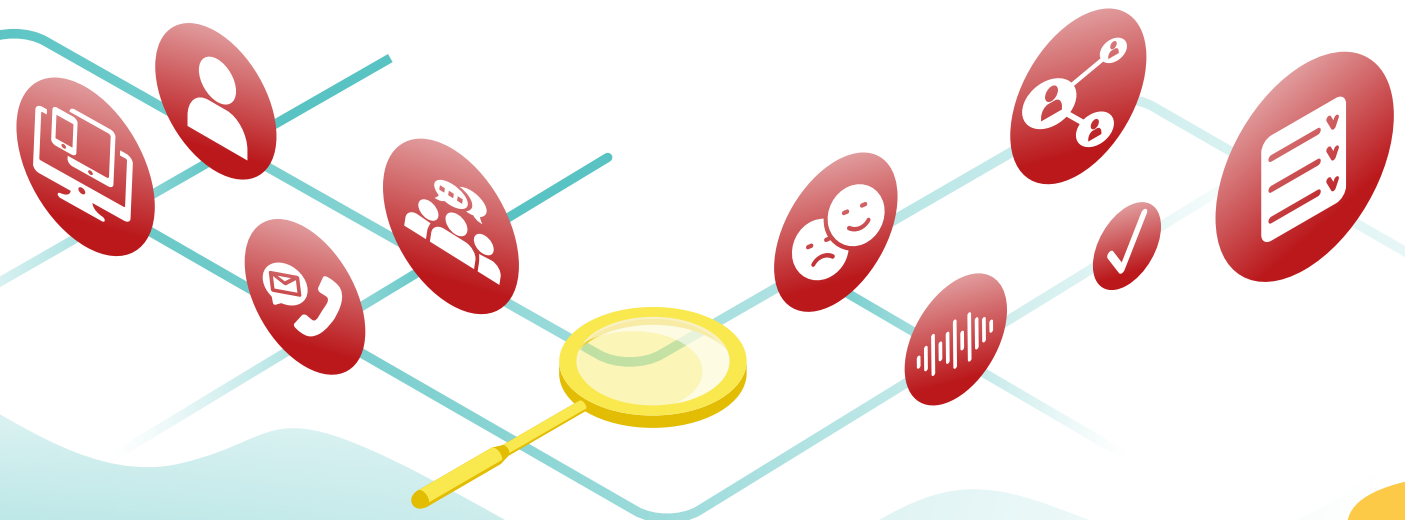
FAKT IST:

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 überhaupt nutzen möchten. **Diese Publikation zeigt und diskutiert einige Möglichkeiten und fokussiert dabei die Bereiche Recruiting und interne Prozessoptimierung.** Letztere meint beispielsweise datenbasiertes Management im Onboarding, der Bindung und Zufriedenheit von Mitarbeitenden, der Personalentwicklung und der Reflexion eigener Arbeitsweisen. Diese Publikation zeigt einige Trends im digitalen HR-Management und ist nicht als Handlungsleitfaden zu verstehen. Wenngleich einige Umsetzungshinweise gegeben werden, sind die konkrete Umsetzung sowie der potenzielle Nutzen einzelner Anwendungen grundsätzlich sehr unternehmensspezifisch und müssen stets im ganz individuellen Organisationskontext betrachtet werden.

Die größten strategischen Herausforderungen für das Human Resources Management sind laut HR-Studie 2020 der Universität Halle-Wittenberg:



(Prozent Zustimmung der befragten Personalerinnen und Personaler) [Quelle](#)



Key Takeaways zu HR Analytics

1 Datengestütztes HR-Management hat das Potenzial, strategische Unternehmensentscheidungen durch datenbasierte 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 die 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 durch algorithmisches Matching das passgenaue Zusammenführen von Unternehmen mit geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten sowie eine individuellere Kontaktpflege im Bewerbungsmanagement.

4 Die Analyse aggregierter Unternehmensdaten kann wertvolle Einblicke in interne Arbeitsprozesse liefern und strategische Maßnahmen zur Optimierung von Prozessen und Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit begründen.

5 Viele Anwendungen im Bereich HR Analytics 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.

6 Der kompetente Umgang mit komplexen HR-Analytics-Tools erfordert entsprechende Expertise und ein Bewusstsein der Limitationen (statistischer) Methoden und Messungen, insbesondere mit Blick auf latente Variablen, soziale Konstrukte oder Persönlichkeitsanalysen.

7 Grundsätzlich sind algorithmische Systeme im Bereich HR als Assistenzsysteme zu verstehen, die menschliche Entscheidungen ergänzen bzw. unterstützen können, die sonst lediglich auf Intuition und subjektiver Erfahrung beruhen („Bauchgefühl-Management“). Die Entscheidungshoheit bleibt beim Menschen.

8 Die Verwendung personenbezogener Daten genießt in Deutschland ein weltweit einmalig hohes Schutzniveau – zusätzlich bestehen im Arbeitskontext weitreichende Mitbestimmungsrechte und Informationspflichten des Betriebsrats. Mit Blick auf die teilweise sehr undifferenziert geführte politische Debatte besteht auf diesem Feld akute Überregulierungsgefahr.

9 Für viele HR-Analytics-Anwendungen reichen aggregierte bzw. anonymisierte oder pseudonymisierte Daten, die keine Rückschlüsse auf Einzelpersonen zulassen.

10 HR Tech Tools sind oftmals nicht nur eine technische, sondern auch eine organisationskulturelle und kommunikative Herausforderung. Um Akzeptanz und Vertrauen zu schaffen, benötigt es eine sorgfältige Planung, die etwaige Bedenken adressiert und alle notwendigen Schlüsselakteurinnen und -akteure mit einbezieht.

Recruiting – schneller, fairer, persönlicher?

Im Recruiting verspricht der Einsatz digitaler Lösungen gesteigerte Produktivität und Effizienz, aber auch mehr Transparenz und Chancengleichheit unter den Bewerbenden. Vor strategische Herausforderungen stellt viele Unternehmen, wie sie ressourcenintensive administrative Aufgaben im HR-Management vereinfachen und beschleunigen, aber auch, wie geeignete, zur Unternehmenskultur passende Bewerbende erreicht werden können.

Personalarbeit geht traditionell mit der Sichtung, Verarbeitung und Interpretation persönlicher Daten der Bewerbenden einher. Das ist mit einer Fülle von administrativen Aufgaben verbunden, die in vielen Unternehmen nach wie vor manuell ausgeführt werden. An dieser Stelle setzt das Versprechen vieler Anbieter im Bereich der HR-Software-Lösungen an, die im Recruiting enormes Digitalisierungspotenzial zur Entlastung der Personalabteilungen sehen.

Einfache administrative Prozesse können vergleichsweise leicht digitalisiert werden. Eine bereits seit vielen Jahren genutzte Möglichkeit ist dabei das **Résumé Parsing** (oder auch CV Parsing bzw. CV Extraction), mit dem Informationen aus einem Lebenslauf maschinell extrahiert und in eine Datenbank überführt werden. Die anschließend in der Datenbank sortierten Informationen erleichtern die

Vergleichbarkeit der Kandidatinnen und Kandidaten und somit die Personalarbeit der Recruiterinnen und Recruiter. Kontaktinformationen, Ausbildung, Erfahrungen und Qualifikationen der Bewerbenden sind so übersichtlich aufgelistet und leichter vergleichbar und müssen nicht in mühseliger Kleinarbeit von HR-Beschäftigten zusammengestellt werden. Die Sichtung der Bewerbungen kann somit deutlich schneller und effizienter durchgeführt und auf einzelne Charakteristika gefiltert werden.

Beim Einsatz bestimmter Software 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 – beispielsweise wenn ein Algorithmus nach bestimmten Schlüsselwörtern wie prestigeträchtigen Universitäten, bestimmten Studiengängen oder Qualifikationen und Soft Skills sucht. Insbesondere der Einsatz von (Sprach- oder Video-)Analysesoftware in Bewerbungsgesprächen birgt die Gefahr, dass Bewerberinnen und Bewerber ihr eigenes Verhalten verändern und kein authentischer Eindruck entsteht.



Zudem kann der Einsatz entsprechender Software auch für Bewerbende 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.

Die Speicherung dieser Daten hat für Bewerbende 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. **Candidate Nurturing** bedeutet in diesem Kontext, dass sie in die weitere Nutzung ihrer Daten einwilligen, um für zukünftige relevante Ausschreibungen kontaktiert bzw. sofort berücksichtigt zu werden. Für Bewerbende bietet dieses automatische Matching ihrer Profile mit neuen Stellen den Vorteil, dass sie nicht mehr aktiv nach passenden Angeboten suchen müssen. Für Personalerinnen und Personaler übernehmen automatisierte Prozesse dann eine Vorselektion potenziell geeigneter Kandidatinnen und Kandidaten, was sie von zeitintensiven Routinetätigkeiten mit potenziell großen Datenmengen befreit.

Ein weiterer vermeintlicher Heilsbringer für mühseliges HR-Management sind **Chatbots**. Sie sind heute sowohl im Kundenservice als auch auf Karriereportalen großer Unternehmen verbreitet. Im Bewerbungsprozess können Chatbots in der Tat viele Standardfragen bzw. FAQs von Interessenten „abräumen“ und Personalabteilungen entlasten. „Bis wann kann ich mich noch bewerben?“, „Wie verläuft

der Bewerbungsprozess?“, „Wann erhalte ich eine Rückmeldung?“ – die Beantwortung derartiger Fragen kann dann automatisch erfolgen und Ressourcen in der Personalabteilung schonen. Bei einer für die Bewerbenden zufriedenstellenden Antwort fungieren Chatbots somit als eine Art Vorabfilter für Personalabteilungen, die sich auf speziellere und komplexere Anliegen konzentrieren können und keine sich häufig wiederholenden Anfragen persönlich beantworten müssen. Dabei gilt selbstverständlich, dass ein Chatbot auch nur die Fragen beantworten kann, die ihm durch die Fütterung mit relevanten Informationen zuvor beigebracht worden sind.

Als Arbeitgeber mit fast 100.000 Beschäftigten weltweit ist die **Bayer AG** auf ein gutes Bewerbungs- und Talentmanagement angewiesen. Die HR-Abteilung erreicht täglich eine Fülle von Bewerbungen und Anfragen von Interessenten – beispielsweise zu offenen Stellen, Praktika, dualen Studiengängen oder anderen Karrieremöglichkeiten. Am häufigsten sind dabei grundsätzliche Fragen zum Konzern, den verschiedenen Programmen und Bewerbungsmodalitäten. Auf der Karriereseite von Bayer kann Chatbot Bobby diese simplen Fragen spielend auf Deutsch und Englisch beantworten und entlastet damit die HR-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter. Bobby wird dafür mit allen Informationen trainiert, die für die Beantwortung dieser Fragen notwendig sind. Der Chatbot zerlegt die eingegebenen Fragen in Einzelteile und greift auf seine Wissensdatenbank zu, die ihm nach vorgegebenen Erkennungsmustern Antworten auf die Chatfragen zuweist. **Quelle** ➔



Für Personalerinnen und Personaler entstehen durch die Digitalisierung administrativer Routineaufgaben Freiräume, die anderweitig genutzt werden können. Das hat nicht nur aus Kostengründen für Unternehmen Charme. Der Fokus vieler HR-Beschäftigter dürfte sich zukünftig von der Sachbearbeitung auf die Entwicklung von Beschäftigten und die Verbesserung interner wie externer Abläufe und Dienstleistungen verschieben. Auch „Vorabinterviews“, in denen alle ausgewählten Bewerberinnen und Bewerber ein Set aus standardisierten Fragen erhalten, werden mittlerweile von einigen Unternehmen automatisiert durchgeführt. Das spart auf der einen Seite Ressourcen und ermöglicht es mitunter einem größeren Personenkreis, sich zu präsentieren. Auf der anderen Seite kann es durchaus sein, dass sich Bewerbende auf diese Weise weniger wertgeschätzt fühlen, wenn sie in einem automatisierten Verfahren beispielsweise mit einer Computerstimme kommunizieren und keinen persönlichen Kontakt und Austausch mit „echten Menschen“ haben.

Der Einsatz von Résumé Parsing und Chatbots oder die algorithmische Vorselektion von Bewerbungen scheint vor

Laut der HR-Studie 2020 der Universität Halle-Wittenberg gehören das **Bearbeiten von Dokumenten** (65 %), **Datenmanagement** (50 %) und das **Beantworten von Anfragen** (42 %) zu den **größten „Zeitfressern“** der befragten Personalerinnen und Personaler. Während operative und administrative Aufgaben fast 90 % der Zeit beanspruchen, bleiben nur noch rund 10 % für strategische Arbeit. **Zur Studie** ➔

allem dort sinnvoll zu sein, wo große Datenmengen verarbeitet werden bzw. breites Interesse an ausgeschriebenen Stellen besteht. Folglich sind derartige Anwendungen vor allem für Unternehmen von Relevanz, die mit einer hohen Zahl von Bewerbungen konfrontiert sind. Für andere Unternehmen stellt sich in Zeiten von Fachkräftemangel viel drängender die Frage, wie die eigenen Stellenanzeigen überhaupt die „Richtigen“ erreichen können. Die Taktik, eine Stellenanzeige auf traditionellen Kanälen zu schalten und auf geeignete Bewerbungen zu hoffen („post and pray“) führt nicht immer zur gewünschten Resonanz.

Laut HR Report 2021 sehen mit Abstand die meisten Recruiterinnen und Recruiter (39 %) die **größte Herausforderung darin, „Kandidaten mit den richtigen Qualifikationen zu finden“**. **Quelle** ➔

„Gesehen werden“ ist das Stichwort. 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 und proaktiv angefragt 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 können Jobsuchende gezielt Stellen angezeigt bekommen, die zu ihren Profilen passen. Für viele Arbeitgeber werden die Inanspruchnahme der Dienstleistungen von Karriereplattformen und das gezielte Vermitteln von Jobanzeigen an bestimmte Zielgruppen daher immer wichtiger (**Targeted Job Advertising**). Wichtig zu erwähnen ist jedoch, dass natürlich nur Menschen erreicht werden können, die auch auf entsprechenden Plattformen registriert sind bzw. ein aussagekräftiges Profil mit wahrheitsgemäßen Selbstangaben besitzen. Die Beliebtheit von Karrierenetzwerken kann je nach Branche und Bildungshintergrund sehr unterschiedlich sein.

Kommunikation 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 Stellenanzeige ist für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber häufig der erste Eindruck vom Unternehmen. Bestimmte Formulierungen oder geforderte Attribute im Anforderungsprofil können dabei bestimmte Personengruppen anlocken oder abschrecken. Hier ist sprachliches Feingefühl gefragt. Einige HR-Serviceanbieter haben sich auf diese Schnittstelle von Psychologie und Linguistik



Gemeinsam mit einer Werbeagentur und einem auf App-Daten spezialisierten Unternehmen hat beispielsweise der Autovermieter **Sixt** eine Recruiting-Kampagne mit Targeted Advertising gestartet. Konkret wurden u. a. Personen für die Buchhaltung an einem bestimmten Standort gesucht. Die Zielgruppe sollte durch geschickte Datenauswertung mittels In-App-Werbung für das Unternehmen erreicht und auf offene Stellen im Unternehmen aufmerksam gemacht werden: Entsprechend wurde Werbung zielgerichtet an Smartphone-Nutzerinnen und -Nutzer gesendet, die sowohl Jobsuch-Apps als auch bestimmte Buchhaltungssoftware auf ihrem Handy installiert hatten und der Region des Standorts zugeordnet werden konnten. [Quelle](#) ➔



spezialisiert und versprechen durch den Einsatz künstlicher Intelligenz und moderner Sprachanalysesoftware eine diskriminierungsfreie bzw. **inklusive Sprache in Stellenanzeigen**. Jobanzeigen können so auf sensible Stellen

Wie können Sie Frauen mit Ihren Stellenanzeigen besser erreichen?

Konkrete Tipps bietet z. B. das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA), das sich auf die Unterstützung von KMU bei der Fachkräftesicherung und der Gestaltung ihrer Personalarbeit spezialisiert. **Unter diesem Link** ➔ finden sich Handlungsempfehlungen, Praxisbeispiele und Studien.

untersucht und konkrete Alternativen vorgeschlagen werden. Beispielsweise sprechen Begriffe wie „energisch“ oder „durchsetzungsstark“ erwiesenermaßen eher Männer an und könnten tendenziell Bewerberinnen abschrecken, die für den Job charakterlich und fachlich mindestens genauso gut geeignet wären. In der Regel lassen sich Synonyme mit gleicher oder ähnlicher

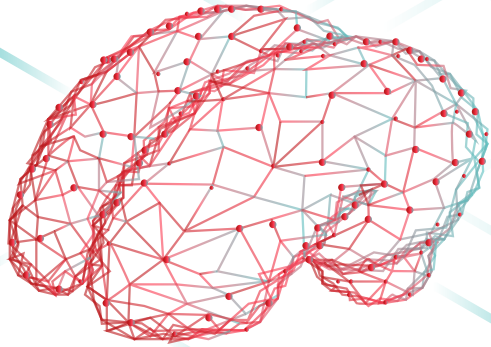
Aussagekraft finden, die für den Job geforderten Eigenschaften treffend benennen, ohne potenziell geeignete Personen von einer Bewerbung abzuhalten.



Die Einsatzmöglichkeiten von Sprachanalysesoftware gehen im Bereich HR jedoch weit über die Prüfung diskriminierungsfreier Jobanzeigen hinaus. Denn umgekehrt kann auch die gesprochene wie geschriebene Sprache der Bewerbenden Rückschlüsse auf

Ein prominenter Anbieter auf dem Gebiet der Sprachanalyse im Recruiting ist das Aachener Startup **Precire**: Es bietet u. a. psychologische Gutachten auf Basis einer KI-gestützten Anwendung an. So sprechen Bewerberinnen und Bewerber z. B. frei über ihren Alltag, um ein Persönlichkeitsprofil mit verschiedenen persönlichen Eigenschaften zu erstellen, das Aufschlüsse über ihre berufliche Eignung für die vakante Position geben soll. Das Verfahren sorgte öffentlich für Aufsehen und auch Kritik. Inzwischen bietet das Unternehmen seine Sprachanalysesoftware aber vor allem in anderen Bereichen an – beispielsweise zur Verbesserung der Servicequalität.

deren Persönlichkeit und für den Job (un)geeignete Charaktereigenschaften zulassen. Die Analyse von z. B. Wortschatz, Satzbau, Lautstärke, Stimmlage, Sprechgeschwindigkeit, Wort- und Satzlänge haben bereits einige Unternehmen zum Geschäftsmodell gemacht und versprechen durch **KI-basierte Persönlichkeitsanalysen** passgenaue Stellenbesetzungen. 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 hochumstritten und im jetzigen Entwicklungsstadium sehr kritisch einzuordnen. Selbst eine akkurate Messung einzelner Charaktereigenschaften gäbe keine Garantie für beruflichen Erfolg.



Grundsätzlich handelt es sich hierbei jedoch um ein spannendes Forschungsfeld mit Potenzial für das HR-Management. Nichts ist ärgerlicher als die Einstellung eines ungeeigneten Kandidaten – sowohl für Unternehmen als auch für die betroffene Person. Soziale Eigenschaften und Fähigkeiten 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 Bewerbenden zu tun haben: beispielsweise

Als Beispiel für Diskriminierung im Recruiting wird häufig der Test eines algorithmischen Systems bei **Amazon** in den USA angeführt: Ein Team sollte dort laut Medienberichten untersuchen, welche Merkmale und Eigenschaften im Lebenslauf von Bewerbenden auf Toptalente hinweisen. Die dabei eingesetzte KI soll dafür mit Bewerbungen der letzten zehn Jahre trainiert worden sein. Diese Trainingsdaten bestanden laut Berichten allerdings überwiegend aus Lebensläufen männlicher Bewerber, in denen nach auffälligen Mustern und Korrelationen gesucht wurde, aus denen Rückschlüsse auf vielversprechende Kandidatinnen und Kandidaten gezogen werden sollten. Folglich sollen Lebensläufe von Bewerberinnen strukturell benachteiligt worden sein, da sie seltener die erfolgsversprechenden Muster des überwiegend männlich geprägten Datensatzes aufgewiesen hätten. Das Projekt wurde laut Medienberichten 2017 bereits wieder eingestellt und Amazon versicherte, dass keine Personalentscheidungen auf Grundlage dieser Analysen getroffen wurden. **T3N** ➡

se gemeinsame Hobbys, der emotionale Zustand der Interviewer, die Reihenfolge der Kandidatinnen und Kandidaten. In der Personalauswahl können somit sehr irrationale Parameter Einfluss auf die Entscheidungen haben – Stichworte Similarity Attraction (z. B. Personalerin 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). Fehleinschätzungen und Diskriminierung können daher völlig unbewusst und ungewollt entstehen („unconscious bias“).



Menschen agieren subjektiv. Personalerinnen und Personaler sind da keine Ausnahme. Datenbasierte Entscheidungen bieten daher grundsätzlich die **Chance auf Objektivierung, Transparenz, Überprüfbarkeit und Nachvollziehbarkeit**. Andererseits ist die Wunschvorstellung einer objektiven und vollständigen Erfassung des Charakters einer Person im Bewerbungsprozess utopisch. Bei Persönlichkeitsdiagnostik-Tools sind daher besondere Vorsicht und Sensibilität angebracht. Die Systeme sind immer nur so gut wie die Daten, mit denen sie trainiert wurden. Algorithmen agieren auf Basis eines von Menschen erschaffenen und entwickelten Systems. Menschliche Diskriminierung kann sich also auch in den Trainingsdaten und damit in den algorithmischen Anwendungen reproduzieren. Der Einsatz algorithmischer Systeme birgt somit einerseits Diskriminierungspotenzial, kann aber andererseits eben gerade dazu beitragen, Diskriminierung und Verzerrungen zu vermeiden. Für einen sinnvollen Einsatz sind das Design und die Qualität der zugrunde liegenden Trainingsdaten entscheidend.

Verantwortung kann nicht auf Algorithmen abgewälzt werden. Wichtig ist, dass algorithmische Empfehlungen fachkundig interpretiert und kompetent in die Entscheidung mit einbezogen werden können. Sie sind stets als Assistenzsysteme zu betrachten und können nicht bzw. dürfen auch gar nicht als alleinige Entscheidungsgrundlage dienen. Derartige HR-Anwendungen dürfen keinesfalls als unfehlbare Verfahren verstanden werden, die keiner Optimierung bedürfen. Je komplexer und diffuser die zu messenden Parameter (z. B. konkrete soziale Eigenschaften) sind, desto gründlicher sind die Ergebnisse zu evaluieren. HR-Beschäftigte müssen daher wissen, auf welcher Grundlage diese Entscheidungs-

hilfen entstehen. Statistisches Verständnis und Kenntnisse über die Funktionsweise algorithmischer Systeme sind für deren kompetenten Einsatz und stetige Verbesserung unverzichtbar. Personalerinnen und Personaler müssen daher deren Stärken und Schwächen genau kennen und Ergebnisse kompetent und kritisch interpretieren können. Nur so können algorithmische Systeme im HR-Management sinnvoll eingesetzt und fortlaufend weiterentwickelt werden. Es muss dabei klar sein, dass es die perfekte Messung schlichtweg nicht gibt bzw. geben kann und auch vollmundige Versprechen einiger HR-Anbieter („Finden Sie die perfekte Bewerberin“) nicht für bare Münze genommen werden dürfen. Selbst wenn diese sich auf durchaus bewährte wissenschaftliche Konzepte zur Messung von Persönlichkeitsprofilen aus der empirischen Persönlichkeitspsychologie berufen, bedeutet das nicht zwangsläufig, dass sie mit ihren Messmethoden auch stets akkurate Ergebnisse liefern.

Aus Unternehmenssicht ist es zudem stets sinnvoll, sich selbst in die Situation der Bewerbenden zu versetzen und zu überlegen, ob sie den Auswahlprozess als wertschätzend empfinden oder mit dem Einsatz von HR-Technologien möglicherweise sogar ein gewisses Maß an Misstrauen signalisiert werden könnte und dieser dadurch eher abschreckend wirkt.



Zusammenfassung: Einsatz im Recruiting

Potenziale

- ⊕ Die Digitalisierung von Verwaltungsaufgaben und automatisierte Prozesse z. B. in der Vorauswahl von Bewerbenden versprechen Effizienz und entlasten HR-Beschäftigte von administrativen Routineaufgaben.
- ⊕ Die Kontaktpflege zu (potenziellen) Bewerbenden wird erleichtert und nachhaltiger.
- ⊕ Personalisierter Content verbessert die Candidate Experience.
- ⊕ Datenbasiertes Recruiting ermöglicht passgenaueres Zusammenführen mit geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten.
- ⊕ Gesteigerte Objektivität, Transparenz, Chancengleichheit

Herausforderungen

- ⊖ Candidate Experience kann durch unausgereifte Chatbots oder unpersönliche Vorabinterviews negativ beeinträchtigt werden.
- ⊖ Standardisierungen bieten die Möglichkeit der Manipulation bzw. dass sich Bewerbende bewusst verstellen.
- ⊖ KI-gestützte Charakteranalysen sind fehleranfällig, in vielen Fällen methodisch fragwürdig und bedürfen kritischer Prüfung und kompetenter Handhabung.
- ⊖ Sicherstellung hoher Datenqualität und kompetenter Evaluierung der Anwendungen, um Diskriminierungsgefahr zu vermeiden

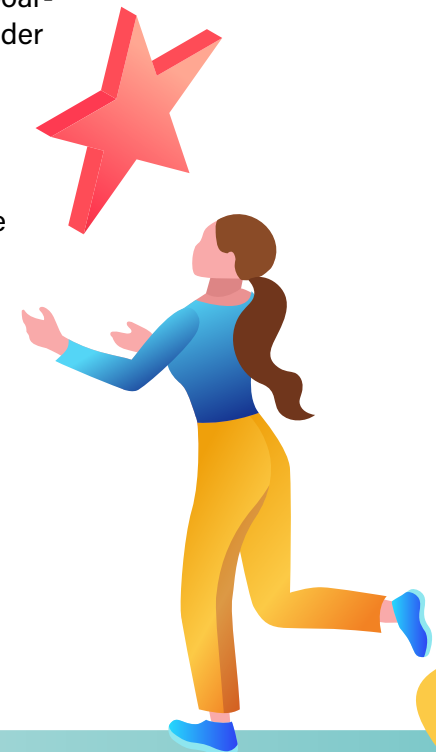
Optimierung interner HR-Prozesse – zufriedener, produktiver, strategischer?

Onboarding und Bindung von Mitarbeitenden

Individuelle Topleistungen sind häufig das Resultat persönlicher Jobzufriedenheit. 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 „erst mal in die Themen einlesen“ oder den Büroarbeitsplatz einzurichten ist sicher nicht unwichtig. Dennoch lassen sich durch vergleichsweise 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. Ein **Microsoft-Workplace-Analytics-Projekt** ☺ hat hierzu etwa erste empirische Erkenntnisse hervorgebracht: Durch die Auswertung aggregierter Beschäftigtendaten wurde beispielsweise festgestellt, dass

sich neue Beschäftigte schneller und besser im Unternehmen vernetzen, motivierter sind sowie ein höheres Zugehörigkeitsgefühl verspüren, wenn sie sich bereits in der ersten Woche häufiger zu Einzelgesprächen mit ihren Führungskräften treffen. Für diese Erkenntnis wurden anonymisierte Kalender- und E-Mail-Daten der Neulinge herangezogen und mit späterem Survey-Feedback in Relation gesetzt. Die Auswertung solcher anonymisierter Beschäftigten-daten konnte in diesem konkreten Unternehmensprojekt zur Verbesserung des Onboarding-Prozesses und der Zufriedenheit der Beschäftigten beitragen. Ein guter Onboarding-Prozess kann also nicht nur ein angenehmer Start in die neue berufliche Herausforderung sein, sondern auch die Basis für langfristig bessere Performance legen. Ein Blick auf die dahinterliegenden Daten kann also Beschäftigten wie auch Unternehmen zuträglich sein.



Viele Unternehmen fragen sich darüber hinaus, wie sie Leistungsträgerinnen und -träger möglichst lange im Betrieb halten können. Gutes Onboarding ist hier zweifelsfrei ein erster wichtiger Schritt. Doch auch in späteren Stadien der Beschäftigung können Datenanalysen einen Beitrag zur **Bindung von Mitarbeitenden** liefern. Das „Jahresgespräch“ mit der Führungskraft hat in vielen Unternehmen bereits ausgedient und wird durch häufigere Feedbackmöglichkeiten ersetzt bzw. ergänzt. Die regelmäßige Befragung von Mitarbeitenden kann bereits eine Form des datenbasierten und strategischen HR-Managements sein – sofern sinnvoll eingesetzt und durchgeführt. Sie bietet nicht nur dem Management ein repräsentatives Abbild der internen Stimmung, sondern vermittelt auch das Gefühl, dass die eigene Meinung Gewicht hat sowie Ideen und Verbes-

serungsvorschläge systematisch festgehalten und ernst genommen werden. Zentrale Motivationsfaktoren sind neben grundsätzlichen Arbeitsbedingungen, einer guten Organisationskultur bzw. einem angenehmen Arbeitsklima allerdings auch sehr individuelle Variablen wie persönliche Anerkennung und das Aufzeigen von mittel- und langfristigen Perspektiven. Moderne HR-Serviceanbieter locken daher mit Instrumenten, die höchst individuell auf Beschäftigte zugeschnitten werden können. Allerdings wecken solche Befragungen immer auch Erwartungen unter den Beschäftigten. Bleiben solche Formate ohne Folgen in der Arbeitsorganisation im Unternehmen, können sie sogar kontraproduktiv sein.



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 die Wechselwilligkeit einzelner Mitarbeitender zu identifizieren. Diese sollen das Management frühzeitig sensibilisieren, um den Betroffenen vorsorglich ein Angebot (wie eine Gehaltserhöhung oder andere Benefits) unterbreiten zu können und sie somit vom Bleiben zu überzeugen bzw. einen Abgang zu verhindern. Um die individuelle Wechselwilligkeit zu berechnen, wurden hierzu u. a. die Qualifikation, der Werdegang, das derzeitige Gehalt, letzte Lohnerhöhungen und Beförderungen, die Dauer der Firmenzugehörigkeit im Vergleich zu ähnlichen Berufsgruppen und die Verfügbarkeit passender Jobausschreibungen auf Stellenportalen untersucht. Allerdings wissen wir aus vielen Umfragen: Es sind nicht unbedingt primär monetäre Gründe, die ausschlaggebend für die Wechselwilligkeit sind.

Ein weiteres Einsatzgebiet, auf das sich bereits viele Anbieter spezialisiert haben, ist die **Personalentwicklung**. Grundsätzlich eignen sich auch 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. So können kontinuierliche Angebote zur Weiterbildung bzw. Erlangung verschiedener Skills und Kompetenzen für die persönliche Entwicklung aufgezeigt werden, z. B. individuelle Fortschritte und Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens. Personalisierte Nachrichten und individualisierte Angebote können hier zur Motivation beitragen und eine kontinuierliche persönliche Weiterentwicklung unterstützen. Neben erhöhter Zufriedenheit und gesteigerter Bindung verspricht dies darüber hinaus Innovationsfähigkeit und wirtschaftlichen Erfolg, da die Inhouse-Kompetenzen ausgebaut und spezialisiert werden.

Die Upskilling-Plattform **Degreed** versucht gezielt individuelle Weiterbildungspläne für Beschäftigte mit der strategischen Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu verknüpfen. Neben einer Bestandsaufnahme der vorhandenen Qualifikationen innerhalb des Unternehmens werden Skills in professionellen Talent- und Karrierenetzen gescannt, die auf dem Jobmarkt zunehmend gefragt sind und für das Unternehmen sinnvoll scheinen. Die Plattform entwickelt darauf aufbauend individuelle Microcredentials und Lernpläne, die Beschäftigte zu den Qualifikationsanforderungen der Zukunft führen sollen. Damit soll einerseits ein hoher Innovationsgrad sichergestellt werden, da bereits vorhandene Skills im Unternehmen weiter ausgebaut werden können und um auf der Höhe der Zeit zu bleiben. Andererseits erhalten Beschäftigte auf sie zugeschnittene Hilfestellungen, Lern- und Karrierepläne, die ihre Beschäftigungsfähigkeit erhöhen.

Interne Prozessoptimierung

Was läuft gut und was läuft schlecht in meinem Unternehmen? Auch für die Optimierung interner Prozesse kann die Auswertung von aggregierten Unternehmensdaten sehr aufschlussreiche Einblicke liefern. Konkrete Business Cases finden sich auch hier beispielhaft in Projekten mit Microsoft Workplace Analytics:

So wurde in einem global agierenden Konzern beobachtet, dass eine Abteilung im Bereich Finanzen einen bestimmten administrativen Prozess deutlich schneller bewerkstelligte

als vergleichbare Abteilungen in anderen Ländern. Dabei konnten die gleichen Ergebnisse in deutlich weniger Zeit erzielt werden. Folglich wurden die Mitarbeitenden in der sehr effizient arbeitenden Abteilung befragt, wie sie den Prozess organisieren. Diese Befragung brachte sehr wichtige Erkenntnisse und **Lerneffekte** für die anderen Abteilungen. Neben der nachhaltigen Vereinfachung und Verbesserung des Prozesses förderte dieser **Best-Practice-Austausch** zudem die Zusammenarbeit und Kommunikation über Abteilungs- und Ländergrenzen hinweg.



Nicht erst seit der Coronapandemie wissen wir, dass zu große und zu lange Meetings für Beteiligte sehr langweilig und unproduktiv sein können. Ob physisch im Konferenzraum oder virtuell im Video-Call zehren derartige Sitzungen nicht nur an den Nerven, sondern sind auch für Unternehmen ein unnötiger Kostenfaktor und eine Verschwendung von Ressourcen. Auch hier kann die Analyse anonymisierter Daten Abhilfe schaffen: Werden während Sitzungen nebenher auffällig viele E-Mails der Teilnehmenden verschickt, ist das ein starker Indikator für eine übertriebene Meetinglänge und -zusammensetzung, die Langeweile hervorruft. Sind möglicherweise zu viele Personen derselben Entscheidungsebene in einem Call für ein bestimmtes Projektvorhaben vertreten, kann das ein Anzeichen für die ineffiziente Zusammensetzung des Teilnehmerkreises sein. Zudem kann durch das Auslesen der Kalenderdaten noch vor dem Meeting geprüft werden, ob vorab eine Agenda an die Beteiligten verschickt wurde, damit sich alle gezielt vorbereiten können und wissen, was auf sie zukommt bzw. ob ihre Anwesenheit überhaupt notwendig ist.

Die Auswertung aggregierter und anonymisierter Kommunikationsdaten kann außerdem interessante Einblicke in Informationsströme und **Netzwerke** innerhalb eines Unternehmens liefern. Auch hierfür gibt es entsprechende Analysetools. Grundlage sind beispielsweise die Zahl gesendeter E-Mails, der Telefonverbindungen oder gemeinsamen Besprechungen. Dabei lässt sich erkennen, welche Abteilungen einen besonders intensiven Austausch miteinander pflegen und eng zusammenarbeiten

bzw. im Umkehrschluss in welchen Bereichen der Informationsfluss und die Kollaboration verbessert werden könnten. Das kann als datenfundierter Anstoß dienen, um Silos zwischen Abteilungen einer Organisation aufzubrechen oder Personen gezielt miteinander zu verbinden bzw. „Ausgeschlossene“ konsequenter in Kommunikationskanäle aufzunehmen.

Selbstreflexion und individuelles Coaching

Eine kritische Reflexion der eigenen Verhaltensweise ist nicht nur im privaten Kontext eine wünschenswerte Charaktereigenschaft. In der Arbeitswelt zeichnen sich sowohl gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch gute Führungskräfte dadurch aus, dass sie ihre eigene 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-Mail-Verkehrs von über 10.000 Managerinnen und Managern, inwiefern Führungskräfte mit ihrem Verhalten einen Einfluss auf das Verhalten ihrer Beschäftigten ausübten: Verschickten sie Nachrichten außerhalb der Arbeitszeit, taten es die Beschäftigten auch; schrieben sie E-Mails während eines Meetings, fühlten sich auch die Mitarbeitenden frei und animiert, dies zu tun.



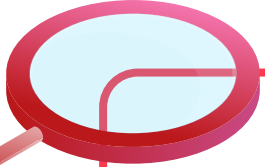
Hier konnte die eigene Vorbildfunktion kritisch reflektiert werden und über Erwartungen – beispielsweise hinsichtlich der Beantwortung von E-Mails außerhalb der Arbeitszeit – gesprochen werden. Auch kann bereits vor dem Versand der E-Mail eine Führungskraft mit einer automatischen Nachricht gefragt werden, ob die E-Mail unbedingt sofort verschickt werden muss oder ob sie bis zum offiziellen Dienstbeginn am nächsten Werktag im Postausgang warten kann.

Neben dem Einsatz im Recruiting kann Sprachanalysesoftware auch im individuellen Coaching verwendet werden, beispielsweise im Call-center oder anderen kundennahen Bereichen. Das Versprechen: gesteigerte Servicequalität. Während eines Telefonats können dann basierend auf einer Stimmanalyse Hinweise gegeben werden, beispielsweise langsamer zu sprechen bzw. die Stimme etwas zu heben, um nicht zu monoton zu klingen. Unternehmen wie **Cogito** und **Precire** haben sich auf diese Form des Service-Coachings spezialisiert.

Aggregierte Daten zu E-Mail-Verkehr, Telefonaten und Besprechungsterminen können darüber hinaus Aufschluss darüber liefern, mit welchen Kolleginnen und Kollegen Sie als Führungskraft 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 auf sie zugeschnitten, um etwaigen Handlungsbedarf bezüglich des eigenen Kommunikationsverhaltens abzuleiten. Insbesondere in Zeiten von Homeoffice und wenigen informellen Gesprächen im Büro gewinnen diese Analysen an Aussagekraft. Ebenso kann die Erkenntnis, dass kaum Zeit für konzentriertes Arbeiten aufgrund ständig eingehender Calls oder Chatnachrichten möglich ist, zu einer Optimierung bzw. Umorganisation 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 Stressreduktion unterbreiten.





Zusammenfassung: Optimierung interner Prozesse

Potenziale

- ⊕ Die Analyse aggregierter Daten bietet wertvolle Einblicke in Interaktionen, Stimmungslagen und Prozessabläufe und kann die Basis für gezielte Verbesserungsmaßnahmen sein.
- ⊕ Häufigere Feedbackmöglichkeiten können die Zufriedenheit erhöhen und zu einer nachhaltigen Personalentwicklung beitragen.
- ⊕ Auf individueller Ebene können Datenanalysen beispielsweise das eigene Verhalten spiegeln und sich zu sinnvollen Coaching-Tools (insbesondere für Führungskräfte) entwickeln.

Herausforderungen

- ⊖ Gefahr der Überbewertung zufälliger Zusammenhänge
- ⊖ Die Verarbeitung großer Datenmengen geht nicht zwingend mit einer größeren Objektivität oder Genauigkeit der Messungen einher.
- ⊖ 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.
- ⊖ Heterogene IT-Systeme und -Tools bzw. fehlende Schnittstellen

Risiken und Nebenwirkungen – was Sie wissen müssen

HR-Tech-Anwendungen werden in der öffentlichen Debatte häufig kritisiert – einige Punkte sind dabei berechtigt, andere weniger. Dies gilt es zu sortieren.

Wird die Personalarbeit durch die Digitalisierung weniger menschlich?

Speziell im Zusammenhang mit Begriffen wie „Robo-Recruiting“ wird gelegentlich von einer „Entmenslichung“ des HR-Managements gesprochen. So kann es durchaus sein, dass Bewerberinnen und Bewerber es als befremdlich empfinden, mit Chatbots zu kommunizieren oder eine erste Interviewrunde mit einem automatisierten Programm statt mit einer realen Person durchzuführen.

Dennoch ist es schlicht falsch, pauschal zu behaupten, dass der Einsatz digitaler Anwendungen die menschlichen Aspekte der Personalarbeit zurückdrängt – sogar der gegenteilige Effekt kann eintreten: Digitale Tools können die menschlichen und sozialen Aspekte in der Personalarbeit sogar stärken. Die Digitalisierung monotoner (und häufig lästiger) administrativer Aufgaben wie der Übertragen von Daten in unterschiedliche Formate oder der Beantwortung einfacher Anfragen kann eine **Entlastung für Personalrinnen und Personaler** darstellen.

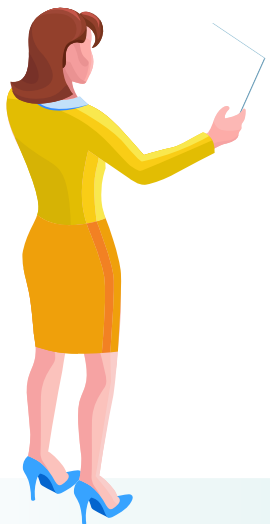
Hierbei werden Ressourcen frei, die an anderer Stelle sinnvoller eingesetzt werden können – beispielsweise für die sozialen Aspekte des Jobs wie die individuelle Betreuung und Beratung der Bewerbenden und Beschäftigten.

Durch die Digitalisierung bestimmter Aufgaben verändert sich allerdings sehr wohl die Rolle der Personalerinnen und Personaler: Kleinteilige Verwaltungsaufgaben werden durch strategische HR-Planung und einen ausgeprägteren Fokus auf die Dienstleistungsaspekte des Jobs ersetzt. Beim Einsatz automatisierter Systeme ist es deshalb zwingend erforderlich, dass Beschäftigte im Bereich Personal über Kompetenzen hinsichtlich des sinnvollen Einsatzes und der Funktionsweise der digitalen Anwendungen verfügen. Grund dafür ist, dass insbesondere im Bereich Recruiting algorithmische Entscheidungssysteme grundsätzlich als Assistenzsysteme bzw. Entscheidungshilfen zu verstehen sind, deren sinnvolle Anwendungen menschliches Know-how voraussetzen. Die **Letztentscheidung trifft immer ein Personaler bzw. eine Personalerin**. Das ist häufig nicht nur aus ethischen Gesichtspunkten wünschenswert, sondern auch europaweit gesetzlich festgelegt: Mit der Einführung der Datenschutzgrundverordnung werden automatisierte Einzelfallentscheidungen grundsätzlich ausgeschlossen (DSGVO, Art. 22 Abs. 1).

Folglich sind einige kursierende Horrorszenarien („Ge-
feuert durch den Algorithmus“) nicht nur aufgrund des
Kündigungsschutzgesetzes, sondern auch aus Daten-
schutzgründen völlig absurd. Menschen bleiben für die
Personalarbeit unverzichtbar – die sozialen Aspekte des
Jobs dürften durch weniger Verwaltungsaufwand sogar
noch zentraler werden, als sie es ohnehin schon sind.

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

Generell muss sich jedes digitale System an seinem
spezifischen Ziel messen lassen. Während einige Ver-
waltungsaufgaben vergleichsweise simpel digitalisiert wer-
den und verlässlich die gewünschten Ergebnisse liefern
können, sind beispielsweise Anwendungen zur Messung
von Charaktereigenschaften höchst komplex und deutlich
kritischer zu betrachten. Das gilt insbesondere für Anwen-
dungen im Bereich HR Analytics. Eine gesunde Skepsis
gegenüber Versprechen von Herstellern ist hier stets ange-
bracht. Vor allem wenn es um die Messung sozialer Eigen-
schaften wie Selbstbewusstsein, Teamfähigkeit, Eigenstän-
digkeit geht, stellen sich viele methodische Fragen. Da sich
derartige Eigenschaften nicht direkt und eindeutig messen
lassen, liegen hier immer theoretische Überlegungen zu
Ursache und Wirkung zugrunde. Die Beobachtung sozialer
Interaktionen ist keine exakte Wissenschaft – Korrelation
und Kausalität dürfen keinesfalls gleichgesetzt werden.



Umso wichtiger ist es, kompetente Anwenderinnen und An-
wender mit HR-Analytics-Projekten zu betrauen, **die sich
der Funktionsweisen der Anwendungen bewusst sind
und deren Wirksamkeit kritisch einzuordnen wissen**. Ob
ein System gut oder schlecht ist, lässt sich nicht pauschal
sagen und ist sehr unternehmensspezifisch. Wichtig ist
eine sachkundige und sensible Interpretation von Ergeb-
nissen. Man muss sich deshalb stets vor Augen führen, was
mit welchem Ziel gemessen werden soll, welche Ressour-
cen (also welche Daten) dafür zur Verfügung stehen und
wie aussagekräftig diese sind, um belastbare Rückschlüsse
ziehen zu können. Auch wenn unternehmerische Effizienz
bei den meisten Anwendungen im Vordergrund steht, ist
insbesondere bei komplexen HR-Analytics-Anwendungen
Vorsicht geboten.

Wie verhindere ich Diskriminierung beim Einsatz von HR-Analytics-Anwendungen?

Immer wieder kursieren Berichte über beispielsweise se-
xistische oder rassistische Biases algorithmischer Sys-
teme im Unternehmenskontext. Jedoch können – anders
als in der sozialen Interaktion zwischen Menschen – ganz
bewusst bestimmte Daten mit sensiblen Faktoren (wie Ge-
schlecht, Alter, Aussehen, Religionszugehörigkeit etc.) aus-
geblendet bzw. nicht berücksichtigt werden.

Menschliche Diskriminierung lässt sich deutlich schwieriger nachweisen als die Diskriminierung durch ein datengestütztes, mathematisches System, 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, spielen 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 zugrunde liegenden Datensätze von entscheidender Bedeutung. Ein System, dem ausschließlich oder überwiegend die Interpretationen von europäischen Männern zugrunde liegen, könnte somit zu anderen Ergebnissen kommen als ein System, das anhand von Daten asiatischer Frauen trainiert wurde. In der Folge können Personengruppen, die im zugrunde liegenden Datensatz nicht ausreichend repräsentiert sind, unter Umständen unbewusst bevorteilt 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.

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 andere wenige gesetzliche Ausnahmen untersagt darüber hinaus die **Datenschutzgrundverordnung (DSGVO)** grundsätzlich die „Verarbeitung personenbezogener Daten, aus denen die rassische 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).

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 aber auch, dass algorithmische Systeme ständiger Verbesserung und Nachjustierung bedürfen.

Brauchen wir eine staatliche Prüfstelle für algorithmische Entscheidungssysteme?

Nicht alles, was im HR-Management als künstliche Intelligenz beworben wird, ist im strengen Sinne als künstliche Intelligenz zu klassifizieren. Handelt es sich jedoch tatsächlich um selbstlernende oder komplexere Systeme, sind diese unter Umständen für den Einzelnen in Gänze nicht bis ins Detail nachvollziehbar. KI-Anwendungen sind dynamisch und können sich kontinuierlich weiterentwickeln. Angesichts ständiger Updates macht eine Prüfung des kompletten Systems bei jeder Neuerung wenig Sinn und ist praktisch nicht zu bewerkstelligen. Um eine „ethische“ Bewertung vornehmen zu können, ist es daher wichtig, den gesamten Entwicklungsprozess der Anwendung ins Auge zu fassen.

Leitfragen können dabei sein:

- Wurden die möglichen Auswirkungen der KI-Anwendungen auf die Einzelne oder den Einzelnen berücksichtigt?
- Welche Daten werden wie verwendet und wird der Datenschutz ausreichend gewährleistet?
- Sind die KI-Anwendungen ausreichend vor Ein- und Angriffen von außen geschützt?
- Ist eine grundsätzliche Nachvollziehbarkeit der Systeme gewährleistet und sind Menschen in die Letztentscheidung mit eingebunden?

Eine unabhängige Betrachtung und Bewertung des Lebenszyklus der Anwendung können daher sinnvoll sein und als Orientierung für Unternehmen dienen. Nichtsdestotrotz sind sowohl die angebotenen Systeme als auch die Anwendungsbereiche maximal divers und nicht selten auf ganz persönliche bzw. unternehmensspezifische Zwecke zugeschnitten. Standardisierte „Ethik-Siegel“ oder eine Art „Algorithmen-TÜV“, wie sie zum Teil in der politischen Debatte gefordert werden, sind folglich schwierig umsetzbar. Eine Prüfung nach Schablone, bei der jede Anwendung bestimmte Schwellenwerte für eine Zulassung erreichen müsste, ist praktisch ausgeschlossen. Die von der Europäischen Kommission eingesetzte High Level Expert Group on AI hat 2019 eine Liste von Leitfragen zur Bewertung von vertrauenswürdigen KI-Systemen veröffentlicht. Unternehmen, die KI entwickeln oder einführen möchten, können das dazugehörige **Web Tool ALTAI**  nutzen und ihre KI-Anwendungen anhand dieser Checkliste selbst überprüfen.



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

Die Debatte im Bereich HR Analytics ist in vielerlei Hinsicht symptomatisch für die allgemeine Debatte über die digitale Transformation der Arbeitswelt in Deutschland: **Im Fokus stehen Risiken, die nicht selten extrem überzeichnet werden.** Daran knüpfen sich häufig Forderungen nach Verschärfung des Datenschutzes oder der Ausweitung der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats. Fakt ist: Viele in diesem Kontext kursierende Unterneh-

mensbeispiele etwa aus den USA oder China lassen sich nicht auf Deutschland bzw. Europa übertragen. Insbesondere die DSGVO, das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) sowie das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) setzen HR-Analytics-Projekten deutliche Grenzen.

Gesetzliche Leitplanken für HR Tech:

- Die **Datenschutzgrundverordnung** untersagt grundsätzlich die Verarbeitung personenbezogener Daten ohne ausdrückliche Einwilligung der betroffenen Person oder andere wenige gesetzliche Ausnahmen; der Zweck der Verarbeitung muss vorab festgelegt sein (Art. 9 DSGVO).
- Die Einwilligung in die Datenverarbeitung muss freiwillig, explizit und nachweislich sein. Ein Widerruf ist jederzeit möglich (Art. 21 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).
- 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“ und müssen „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 **Mitbestimmungsrechte** sowie Pflichten zur Unterrichtung 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 könnten, 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 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu überwachen, mitbestimmungspflichtig. Das Bundesarbeitsgericht hat dieses Mitbestimmungsrecht sogar so weit interpretiert, dass hierfür bereits die objektive Eignung zur Überwachung der technischen Einrichtung genügt, um die Zustimmung des Betriebsrats erforderlich zu machen. Demnach sind sämtliche Anwendungen, die objektiv und unmittelbar zur Überwachung geeignet sind, mitbestimmungspflichtig.
- Personalfragebogen 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).
- Insbesondere für die Verwendung personenbezogener Daten gibt es **in Deutschland daher ein einzigartig hohes Schutzniveau**: Ohne explizite persönliche Einwilligung bzw. Zustimmung des Betriebsrats oder aufgrund einer Betriebsvereinbarung 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 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. Auf anonymisierte Daten, nach denen Personen nicht mehr identifizierbar sind, findet das Datenschutzrecht keine Anwendung. Auf 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 Daten 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 in der digitalen Welt machen, geben sie in ihrem Alltag sehr bereitwillig zum Teil äußerst persönliche Daten preis – beispielsweise 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.

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

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

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 datenbasierten HR-Instrumenten 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 brauchen stets 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? Welche Risiken sind damit verbunden? Wie wollen wir genau vorgehen? Wie wird die Einhaltung des Datenschutzes gewährleistet?

2

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 Mitarbeitenden 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 können eine gesunde Skepsis und die Miteinbeziehung verschiedener Perspektiven konstruktiv wirken und das Projekt verbessern. Das lässt sich natürlich immer leicht sagen und kann in der Praxis ein extrem 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-Analytics-Projekten unter Einhaltung klarer Regeln festhalten, die auf die individuelle Situation des Unternehmens zugeschnitten und praxisnah formuliert sind.

3

KOMPETENTE HANDHABUNG SICHERSTELLEN

Es klingt trivial, aber es ist keine Selbstverständlichkeit: HR-Analytics-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 datenbasierten HR-Angeboten – beispielsweise im Recruiting – ist vor allem auf eine entsprechende Schulung bzw. Aus- oder Weiterbildung der Anwenderinnen und Anwender im Personal zu achten.

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
www.arbeitgeber.de

Stand: Oktober 2021

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