

Die Zukunft der KI im Talentmanagement

*GERRIT ZEHRER • JAN BERGER
JAMES HOEFNAGELS • CARINA STÖTTNER*

Die Zukunft der KI im Talentmanagement

Themis Foresight GmbH

Originalausgabe

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

© 2022 Themis Foresight GmbH

Satz, Herstellung und Verlag: BoD – Books on Demand, Norderstedt, 2022.

Umschlaggestaltung: KWADRAT Werbeagentur

Für Anmerkungen und Fragen stehen Ihnen die folgenden

Kontaktmöglichkeiten zur Verfügung:

E-Mail: contact@themis-foresight.com

Post: Themis Foresight | Unter den Linden 21 | 10117 Berlin

Telefon: +49 170 72 77 325

ISBN: 978-3-7562-9873-0

Inhalt

Vorwort	7
Über Themis Foresight	11
Über die Autor:innen	13
Die Zukunft der KI im Talentmanagement	15
Management Summary	16
Einführung	18
Humans in the Loop	22
Kollegin KI	22
Künstliche und menschliche Intelligenz	23
Funktionsweise künstlicher Intelligenz	26
Aufgaben des Human-in-the-Loop	27
Ausblick – Entwicklung bis 2030	28
Entscheidungssysteme	30
Das Blackbox-Dilemma	30
Lösungsansätze	33
Regularien für den Einsatz Blackbox-KI	34
Ausblick – Entwicklung bis 2030	35
Fairness	36
Der Begriff der Fairness	36
Fairness-Konzepte für KI	36
Fairness im Unternehmen	37
Fired by a bot	39
Vorteile von KI im Recruiting	42
Ausblick – Entwicklung bis 2030	43
Abwägungen und Kompromisse	44
Datenschutz und KI	45
Transparenz als Lösungsansatz	48
Ausblick - Entwicklung bis 2030	48

Voraussetzungen für ethische KI	51
Aufbau von Fachwissen	51
Strukturelle Veränderungen	53
Entwicklung einer ethischen Kultur	54
Vorteile und strategische Empfehlungen	59
Zusammenfassung	61
Falsche Wahrheiten	63
Die Vorbehalte des Richard David Precht gegen ethische KI	64
Die Hypothese der »Singularität«	67
Ausblick: Talentmanagement für Menschen und Maschinen	71
Interviews	75
Wie sieht ein KI-Ethik-Projekt in Unternehmen aus?	76
Angewandte KI-Ethik in Unternehmen – Praxis-Einblicke	88
KI-Governance in Unternehmen	98
Ethische KI und ihre Herausforderungen	108
Glossar	119
Unsere Expert:innen	123
Verweise	127

Die Seiten 7-17 sind in dieser Leseprobe ausgeblendet.

Einführung

Wir befinden uns mitten in einer digitalen Revolution, die alle Lebensbereiche betrifft. Ein bedeutender Treiber dieser Revolution ist die Künstliche Intelligenz (KI).

KI ist nicht nur in unserem Alltag, sondern auch in der Arbeitswelt angekommen:

Diagnosen, für die Ärzt:innen jahrelange Erfahrung, mehrere Stunden Arbeit und höchste Konzentration brauchen, stellt künstliche Intelligenz innerhalb weniger Sekunden. ⁽¹⁾ In der Logistik übernimmt KI-Software die Routen- und Kapazitätsplanung, im Finanzsektor deckt sie betrügerische Transaktionen auf, im Handel legt sie Produktpreise fest oder erstellt kundenbasierte Produktempfehlungen.

Aufgrund dieser Entwicklung wird für den globalen KI-Markt eine atemberaubende jährliche Wachstumsrate von über 40% bis 2028 prognostiziert. ⁽²⁾

Zu einem der großen Wachstumsbereiche für künstliche Intelligenz gehört das Talentmanagement. Die Vorteile, die KI-Systeme Personalabteilungen bieten, liegen auf der Hand: Vor allem dort, wo sich Abläufe automatisieren lassen, spielt künstliche Intelligenz ihre Stärken aus. So lässt sich der Zeitaufwand für das Lebenslauf-Screening nach Angaben von Expert:innen durch den Einsatz von KI um bis zu 90% reduzieren. Das macht wertvolle Ressourcen für HR-Kernaufgaben wie Jobinterviews, Active Sourcing oder Weiterqualifizierung frei. ⁽³⁾

Künstliche Intelligenz bietet gerade großen Unternehmen noch einen weiteren, wichtigen Vorteil: Für KI-Software spielt es keine Rolle, ob pro Woche drei oder 3000 Bewerbungen geprüft werden müssen, sie schafft auch noch ein paar Tausend Bewerbungen mehr.

Also sollte der Einsatz von künstlicher Intelligenz im Talentmanagement doch uneingeschränkt empfehlenswert sein, oder?

So einfach ist es leider nicht, denn KI-Software ist nicht *irgendeine* Software: KI-Software stellt besondere Anforderungen an Unternehmen, und damit ist nicht die technische Umgebung gemeint.

Der Gesetzgeber spricht bei Bereichen wie dem Talentmanagement von *Hochrisikobereichen* und meint damit, dass hier Menschen durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz zu Schaden kommen können – sei es gesund-

heitlich, sei es beruflich oder anderweitig. Um das Risiko zu minimieren, dass KI in Hochrisikobereichen Schaden anrichtet, muss sie also nicht nur technische, sondern auch ethische Anforderungen erfüllen.

Der Einsatz von KI im Talentmanagement erfordert daher nichts Geringeres als eine scharfe Bestimmung von ethischen Unternehmenswerten – etwas, das für viele Unternehmen noch nicht selbstverständlich ist.

Ethische Leitlinien von Unternehmen sind heute primär eine Absichtserklärung und manchmal noch nicht einmal das, sondern nur eine Marketing-Strategie, um eine bestimmte Außenwirkung zu transportieren. Künstliche Intelligenz kann mit Absichtserklärungen aber nicht arbeiten, sie braucht *messbare* ethische Maßstäbe.

Dort, wo KI in Hochrisikobereichen eingesetzt wird, entwickelt sich Ethik daher vom abstrakten Leitbild zur messbaren Größe.

Dass kein Unternehmen vor einem unethischen Einsatz von KI gefeit ist, auch nicht die ganz großen Global Player, hat Amazon mehr als deutlich gemacht.

Automatisierung ist der Schlüssel zu Amazons Erfolg im E-Commerce-Sektor. Nicht nur in den Lagerhallen, sondern auch in vielen anderen Bereichen finden sich bei Amazon KI-gestützte Prozesse. Amazon ist auch Vorreiter für KI im Personalmanagement und im Recruiting. Im Jahr 2015 musste das Unternehmen allerdings feststellen, dass mit seinem KI-gestützten Recruiting-System etwas nicht stimmte:

Das System bewertete Lebensläufe von Frauen grundsätzlich schlechter als Lebensläufe von Männern. Insbesondere Lebensläufe, die das Wort »Frau« enthielten, wie z. B. »Leiterin des Frauenschachclubs«, wurden von der Recruiting-KI direkt aussortiert.

*Amazons KI hatte sich selbst beigebracht, männliche Bewerber zu bevorzugen. Doch wie kann so etwas passieren? Bevor KI-Software produktiv geht, wird sie für ihren Einsatzzweck **trainiert**. Beim Training lernt künstliche Intelligenz anhand von Beispieldaten, Muster und Zusammenhänge zu erkennen, die sie ihren Berechnungen zugrunde legen kann.*

Amazons KI-Software war darauf trainiert, Bewerber:innen zu überprüfen, indem sie Muster in Lebensläufen aus den letzten 10 Jahren auswertete. Die meisten dieser Lebensläufe stammten von Männern. Die KI kam so zu dem Schluss, dass Männer die geeigneteren Bewerber sein mussten.⁽⁴⁾

Für Amazon hatte die voreingenommene KI-Software bis auf eine schlechte internationale Presse wenig Konsequenzen, doch wie sähe der Fall aus, wenn es sich nicht gerade um das drittgrößte Unternehmen der Welt handelt?

Bewerber:innen und Mitarbeiter:innen beurteilen Arbeitgeber zunehmend auch nach ethisch-moralischen Gesichtspunkten: Es geht heute nicht mehr nur um Karriere und Gehalt, sondern auch darum, ob man mit den Werten eines Unternehmens übereinstimmt. Auch die große Mehrheit der Entscheider:innen gibt an, dass Ethik für sie nicht nur bedeutet, Gesetze zu befolgen, sondern auch, sich bei Entscheidungen an den Unternehmenswerten zu orientieren.⁽⁵⁾

Wird öffentlich bekannt, dass ein Unternehmen unfaire Entscheidungen trifft und Bewerber:innen und Mitarbeiter:innen diskriminiert, drohen Abwanderung der Mitarbeiter:innen, Verlust der Glaubwürdigkeit, finanzielle Einbußen und im schlimmsten Fall juristische Auseinandersetzungen.

Künstliche Intelligenz wird zukünftig in allen Unternehmensbereichen eine immer größere Rolle spielen. Daher werden Unternehmen immer häufiger gezwungen sein, sich mit KI-Software auseinanderzusetzen, um mit ihren Mitbewerbern Schritt halten zu können. Dabei ist zu erwarten, dass der Gesetzgeber gerade den Einsatz von künstlicher Intelligenz in Hochrisikobereichen wie dem Talentmanagement immer strenger regulieren wird.

Unternehmen, die sich diesen Herausforderungen frühzeitig stellen, können den Einsatz ethischer Unternehmens-KI etablieren und optimieren. Unternehmen, die sich von der Entwicklung abhängen lassen, riskieren nicht nur finanzielle Verluste, sondern auch ihren guten Ruf, wenn sie durch unbedachten, diskriminierenden Einsatz von KI-Software Bewerber:innen und Mitarbeiter:innen schädigen. Diese Unternehmen werden außerdem langfristig nicht in der Lage sein, die besten Talente für sich zu gewinnen: Künstliche Intelligenz spart im Talentmanagement nicht nur Zeit – ethische KI gibt auch die objektiveren Empfehlungen. Kandidat:innen werden daher zukünftig immer häufiger erwarten, dass Unternehmen ethische Recruiting-KI einsetzen.

Die folgenden Kapitel informieren über wichtige Konzepte der künstlichen Intelligenz, beleuchten die Rolle, die der Mensch zukünftig beim Einsatz von KI-Systemen spielen wird, und erläutern, zu welchen Abwägungen

Unternehmen bereit sein müssen, um die Risiken beim Einsatz von KI im Talentmanagement zu minimieren.

So helfen sie bei der Einschätzung, wo die Fallstricke beim Einsatz von künstlicher Intelligenz im Talentmanagement liegen, und zeigen Wege auf, wie ein ethischer Einsatz von KI im Unternehmen funktionieren kann.

Humans in the Loop

Das KI zukünftig auch in der Arbeitswelt immer wichtiger werden wird, ist unbestritten. Doch welche Rolle spielt der Mensch bei dieser Entwicklung? Dieses Kapitel gibt eine grundlegende Einführung in das Thema künstliche Intelligenz und beleuchtet die Schnittstellen zwischen Mensch und KI, auch in Hinblick auf den Einsatz von KI im Recruiting.

Kollegin KI

Obwohl das Thema KI seit Jahren in aller Munde ist, ist unser Wissen darüber, was KI ist und was KI kann, oft immer noch lückenhaft. Das Bild von KI, das in den Medien transportiert wird, ist dabei nicht unbedingt hilfreich: Von der Vermenschlichung der KI, wenn beispielsweise Sprachassistenten menschliche Eigenschaften zugeschrieben werden, bis zur Horrorstimmung einer uns feindlich gesonnenen Superintelligenz ist in der Berichterstattung über KI alles vertreten.

Die Gefahr einer künstlichen Superintelligenz dürfen wir im Moment guten Gewissens vernachlässigen. Andere Bedenken beim Einsatz von KI sind da schon wesentlich greifbarer: Insbesondere die wachsende Bedeutung von KI in der Arbeitswelt löst bei vielen Menschen Besorgnis aus. »Kollegin KI« ist in vielen Unternehmen noch nicht gern gesehen, denn die Angst, dass KI den eigenen Arbeitsplatz gefährden könnte, ist weit verbreitet. ⁽⁶⁾

Nur 35% der Menschen fühlen sich wohl dabei, mit Unternehmens-KI zu interagieren, insbesondere dann, wenn die KI an komplexen Beurteilungen wie Einstellungsentscheidungen beteiligt ist. ⁽⁷⁾

Doch inwieweit sind diese Befürchtungen berechtigt? Ein Blick auf die Stärken von künstlicher und menschlicher Intelligenz kann hier weiterhelfen.

Künstliche und menschliche Intelligenz

Künstliche Intelligenz ist schon heute aus den Bereichen nicht mehr wegzudenken, in denen es um die Verarbeitung komplexer oder umfangreicher Daten geht. Durch die Fähigkeit, Muster zu erkennen, leistet KI zum Beispiel in der Bildverarbeitung inzwischen unverzichtbare Dienste.

Aber auch die überlegene Geschwindigkeit und Skalierbarkeit von KI-Systemen kann Unternehmen deutliche Wettbewerbsvorteile verschaffen. Mit KI können sich wiederholende Aufgaben ermüdungsfrei automatisiert und so wertvolle Ressourcen für wichtigere Themen freigemacht werden.

Die Stärken der menschlichen Intelligenz liegen dagegen im kreativen Bereich: Wir Menschen können nativ das, womit sich künstliche Intelligenz sehr schwertut, nämlich uns flexibel auf neue, auch komplexe Situationen einstellen – im Gegensatz zur KI gelingt uns das selbst dann, wenn wir nur wenig Daten zur Verfügung haben, indem wir aus unseren Erfahrungen schöpfen.

Ein weiterer wichtiger Faktor im Vergleich von Mensch und KI ist die Tatsache, dass nur Menschen zu echten moralischen Abwägungen fähig sind.

Brisha Borden war spät dran, als sie ein unverschlossenes Kinderfahrrad und einen silbernen Roller entdeckte. Borden und eine Freundin schnappten sich das Fahrrad und den Roller und versuchten, damit die Straße hinunterzufahren. Gerade als die 18-jährigen Mädchen merkten, dass sie zu groß für die Fahrzeuge waren, kam eine Frau hinter ihnen hergerannt und rief: »Das sind die Sachen meines Kindes!« Borden und ihre Freundin ließen die Sachen sofort fallen und liefen davon. Aber es war zu spät – ein Nachbar, der den Diebstahl beobachtet hatte, hatte bereits die Polizei gerufen. Borden und ihre Freundin wurden verhaftet und wegen geringfügigen Diebstahls im Gesamtwert von 80 Dollar angeklagt.

Im Sommer zuvor wurde der 41-jährige Vernon Prater festgenommen, weil er in einem nahe gelegenen Baumarkt Werkzeug im Wert von 86,35 Dollar gestohlen hatte. Prater war für die Justiz alles andere als ein Unbekannter: Er hatte bereits wegen bewaffneten Raubüberfalls und versuchten bewaffneten Raubüberfalls fünf Jahre im Gefängnis gesessen. Auch Brisha Borden war bereits vorbestraft, allerdings wegen Vergehen, die sie als Jugendliche begangen hatte.