

## Debatte

# KI bei der Personalauswahl

Der Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI/AI) ist beim Recruiting kein Randphänomen mehr – und bleibt trotzdem umstritten. Werden Personalentscheidungen dadurch besser im Sinne von vorurteilsfrei? Und wiegt die eingesparte Zeit die schleichende Entmenschlichung bei der Personalauswahl auf? Die Standpunkte von Gian-Rico Bardy, Natalie Gyöngyösi und Matthias Mölleneay.

## «Zentral ist, dass KI in der Personalauswahl mit dem nötigen Verstand eingesetzt wird.»

**Gian-Rico Bardy**

Ich bin der Meinung, dass man auf künstlicher Intelligenz basierende Systeme in der Personalauswahl nutzen sollte. Vor allem, da einzelne Tools, wie z.B. Instrumente zum CV-Parsing, nicht nur zu einer effizienteren Evaluierung von passenden Bewerbenden beitragen, sondern weil sie gleichzeitig auch Daten erfassen, die man im Sinne von «Recruiting- bzw. People Analytics» nutzen kann. Diese Daten werden aus meiner Sicht in Zukunft für grosse wie auch kleinere Organisationen je länger, je wichtiger. Sei es unter strategischen Gesichtspunkten (z.B. Bedarfsplanung bzw. «Talent Analytics»), um gezielte Analysen des Arbeitsmarkts zu unterstützen oder um eine zielgerichtete Personalauswahl und -entwicklung durchzuführen. Zudem gibt es eine ganz pragmatische Sichtweise: Warum sollen wir Menschen uns mit Aufgaben beschäftigen, die ein Tool viel effizienter, genauer und auf längere Sicht günstiger erledigen kann?! Mit den freigewordenen Ressourcen konzentrieren wir uns lieber auf das, was solche Tools eben nicht besser können als wir, z.B. mit anderen Menschen zu interagieren.

Zentral ist, dass KI in der Personalauswahl mit dem nötigen Verstand eingesetzt wird. Hier geht es mir um das Verstehen der Tools und der dahinterstehenden Algorithmen. Denn wenn wir deren Funktionsweise nicht begreifen, laufen wir zwangsläufig Gefahr, Entscheidungen aufgrund von Datenlagen zu treffen, die wir nicht durchdringen und somit auch nicht kritisch hinterfragen können. Wir nehmen so z.B. das Risiko von Diskriminierung in Kauf, weil die Datengrundlage vielleicht nicht auf vollständig objektiven Daten basiert. Dieses Grundverständnis, welche der Daten in welchem Umfang zum abschliessenden Ergebnis beitragen, ist essenziell und muss daher aus meiner Sicht vorhanden sein. Nur so gelingt uns ein bewusster Umgang mit den ethisch-moralischen Fragestellungen, die durch den Einsatz solcher KI-Systeme aufgeworfen werden. Ausserdem braucht es in absehbarer Zeit zwingend eine datenschutzrechtliche Basis, die zwar eine weitere Entwicklung solcher unterstützenden Tools zulässt, jedoch auch vor möglichem Missbrauch schützt.

**Gian-Rico Bardy** ist Arbeits- und Organisationspsychologe sowie Coach und arbeitet seit zwölf Jahren als Berater in unterschiedlichen Bereichen der Eignungsdiagnostik. Als Dozent befasst er sich mit Themen wie Personalrekrutierung und Interviewführung.

## «Irgendetwas zwischen gut und böse»

**Natalie Gyöngyösi**

Ob es gut oder schlecht ist, wenn der Recruiting-Prozess mittels Einsatz von AI entmenschlicht wird, hängt davon ab, ob der Recruiter im Durchschnitt eher ein guter oder schlechter Mensch ist. Da der Recruiter aber für gewöhnlich weder netter noch fieser als jeder andere Mensch ist, zweifle ich daran, dass ihm die AI heute bereits überlegen wäre. Trainiert wird diese, indem ihr tonnenweise Daten zu menschlichem Denken und Handeln verfüttert werden. Die Internet-Binsenwahrheit nach Big-Data-Theorie lautet: Je mehr Daten, desto korrekt. Da aber in so einem Potpourri sowohl rassistische wie auch philanthropische Geschöpfe als Vorbilder darunter sind, verkommt AI am Ende zu einem beliebig zusam-

mengewürfelten 08/15-Produkt. Irgendetwas zwischen gut und böse – ein kleiner Frankenstein unserer selbst. Aber ganz gewiss kein süsser, menschenfreundlicher oder gar neutraler Algorithmus.

Aus diesem Grund bin ich keine Anhängerin der Idee, der AI das Screening meiner Kandidaten zu überlassen. Denn es stimmt: Die AI urteilt nicht. Sondern sie kopiert sinnlos sowohl wohlwollendes Verhalten wie auch das umgekehrte. Wenn ihr von einem menschlichen Rollenmodell rassistisches, frauenverachtendes oder geschlechterdiskriminierendes Futter vorgeworfen wird, frisst sie dieses genauso frischfröhlich wie alles andere. Freundliches Fressen? Bärbeissiges Fressen? Egal! Runter damit! Hauptsache, Fressen. Ein virtueller Rasenmäher. Das Resultat ist eine AI mit lauter positiven wie negativen Stereotypen «im Kopf» – ein Abbild der Mitglieder unserer Gesellschaft.



*KI ist nur so gut oder schlecht wie das Datenmaterial, auf dem ihre Entscheidungen basieren.*

Ein berühmt-berüchtigtes Beispiel für rassistische Diskriminierung bei AI war, als ein Programm namens «GloVe» männliche, in afroamerikanischen Kreisen verbreitete, Vornamen als eher *unangenehm* und Namen, die unter Weissen üblich sind, eher als *angenehm* interpretierte. GloVe hielt auch nicht viel von der Aufhebung traditionalistischer Rollenklischees: Weibliche Namen assoziierte es mit Kunst und männliche mit Mathematik. Das ist schon ziemlich 1950-Style, oder?

## «Darf ein Algorithmus bestimmen, ob ich eine Stelle bekomme?»



**Matthias Mölleney**

Darf ein Algorithmus bestimmen, ob ich eine Stelle bekomme? Technisch ist heute schon vieles möglich. KI-gesteuerte Systeme können meine Eignung auf der Basis von Sprache, Intonation, Mimik, Mikroausdrücken oder Körpersprache analysieren, indem sie meine Merkmale mit denen von besonders leistungsstarken Mitarbeitenden vergleichen. Neuronale Netzwerke können meine Gestik und Mimik in einem

Videointerview auswerten und daraus auf einen bestimmten Gemütszustand schliessen. Dabei können meine psychologischen Merkmale ebenfalls mithilfe von KI auf Übereinstimmung mit der Unternehmenskultur und den Persönlichkeitsanforderungen der Stelle untersucht werden.

Es gibt bereits Anbieter, die solche Lösungen auf den Markt gebracht haben, und Unternehmen wie Unilever, Kraft Heinz, Vodafone und sodexo nutzen sie bereits. Alle Unternehmen, die diese Technologien einsetzen, berichten über Kosteneinsparungen und eine Beschleunigung des Rekrutierungsprozesses. Noch entscheidender, jedenfalls für mich, ist aber die Frage der Qualität solcher Video-Auswahlprozesse. Bisher waren wir es gewohnt, dass eingegangene Bewerbungen nach vorgegebenen Kriterien vorselektioniert wurden und danach in einem HR-Team entschieden wurde, wer von den Kandidat:innen zu einem Interview eingeladen werden soll.

Diese Verzerrung zeigt: Wir Menschen stecken mit unserem Denken auch im «Gwändli» einer AI-Software in unserer Haut fest. Ich lasse nicht freiwillig solche halbgaren Maschinengehirne auf meine Kandidatinnen los und übertrage ihnen auch nicht die Entscheidung, aufgrund irgendwelcher fancy Sprachanalysen zu entscheiden, wen ich zum Vorstellungsgespräch einladen soll. Da rufe ich lieber selbst an und vertraue auf mein Wohlwollen und den gesunden Menschenverstand.

Derweil forschen die Wissenschaftler weiter. Sie versuchen, KI-Systeme mit vielseitigen Daten zu trainieren, damit sie eines Tages nicht nur eine differenzierte, sondern vielleicht sogar eine altruistischere Sicht auf die Welt erlernen. Die Resultate sind bislang nach wie vor unterirdisch: Solange der Microsoft Chatbot Tay sich von Internet-Trollen fremdenfeindliche Sprache beibringen lässt oder die App Google Photos dunkelhäutige User für Gorillas hält, stecken wir im tiefsten digitalen Mittelalter mit unserer künstlichen Intelligenz. Darum: AI im Recruiting? Thanks, but no thanks. Ich möchte lieber – noch – nicht.

**Natalie Gyöngyösi** startete ihre Karriere als Journalistin. Nach dem Wechsel in eine Executive Search Boutique entdeckte sie ihr Faible fürs Headhunting. Heute rekrutiert sie inhouse für ein US-amerikanisches Generalunternehmen und baut das Talent Acquisition Team in Europa auf.

Abgesehen davon, dass schriftliche Unterlagen nur eingeschränkt geeignet sind, das persönliche Potenzial der Bewerber:innen wiederzugeben, stellt sich auch die Frage nach dem Bias aufgrund des eingereichten Fotos oder anderer biografischer Daten. Ein guter Algorithmus, der den Aufbau eigener «Vorurteile» vermeiden kann, könnte die Qualität des Auswahlprozesses für das Unternehmen verbessern.

Auch für die Bewerber:innen könnte der Einsatz Vorteile bringen, wenn auch vielleicht erst auf den zweiten Blick. Wer zum Beispiel nicht besonders begabt ist, die eigenen Stärken auf schriftliche Weise zum Ausdruck zu bringen, könnte davon profitieren, dass nicht mehr nur eine kleine Auswahl die Chance zu einem persönlichen Interview erhält, sondern alle – auch wenn es nur ein Videogespräch ist. Ausserdem gewinnen alle, wenn ein breiter abgestütztes Bild der Bewerber:innen entsteht und damit die Quote der Fehleinschätzungen und Probezeitkündigungen reduziert wird.

Für mich ist allerdings entscheidend, dass solche Systeme nur als Unterstützung eingesetzt werden und dass die Entscheidung über einen Menschen immer nur von einem Menschen getroffen werden darf.

**Matthias Mölleney** leitet seit 2009 das Center für Human Resources Management & Leadership an der HWZ Hochschule für Wirtschaft in Zürich. Er ist zudem Inhaber der Beratungsfirma peopleXpert gmbh in Uster, wo er seit 2005 Unternehmen und Führungskräfte in Veränderungssituationen begleitet.