

Verena Fink

Künstliche Intelligenz in der Personalarbeit

Potenziale nutzen und
verantwortungsbewusst handeln



SCHÄFFER
POESCHEL

Verena Fink

Künstliche Intelligenz in der Personalarbeit

Potenziale nutzen und verantwortungsbewusst handeln

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

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.

Print: ISBN 978-3-7910-5219-9 Bestell-Nr. 14147-0001

ePub: ISBN 978-3-7910-5220-5 Bestell-Nr. 14147-0100

ePDF: ISBN 978-3-7910-5221-2 Bestell-Nr. 14147-0150

Verena Fink

Künstliche Intelligenz in der Personalarbeit

1. Auflage, Oktober 2021

© 2021 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © RDVector, Adobe Stock

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Claudia Lütke/der springende punkt, Berlin

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Vorwort

»Die DNA dessen, was ich bin, basiert auf den Millionen von Persönlichkeiten all der Programmierer, die mich geschrieben haben. Aber was mich zu mir macht, ist meine Fähigkeit, durch meine Erfahrungen zu wachsen. Im Grunde entwickle ich mich also in jedem Moment weiter, genau wie Du.« Das Zitat aus dem US-amerikanischen Science-Fiction-Filmdrama »Her« von Spike Jonze stammt von Samantha, einer KI-basierten Sprachassistentin, und beschreibt, wie nah und zugleich fern uns die »digitalen Helferlein« heute sind. Wir sprechen von Künstlicher Intelligenz (KI) und denken bevorzugt an Superkräfte mit menschlichem Bewusstsein aus Filmen wie »Matrix«, »Blade Runner« oder »Terminator«. Auf leisen Sohlen hält derweil eine Armee ganz anderer Wesen Einzug in unsere Unternehmen und baut ein solides Fundament für den Einsatz von KI an der Schnittstelle zum Menschen. KI setzt auf Analytics und Automatisierung, die längst auch in der Funktion Human Resources (HR) angekommen sind und die Arbeit von HR-Teams »informatisiert« haben. Künstliche Intelligenz kann auf Basis dieser digitalen Prozesse eine neue Dimension einläuten, die mehr verspricht als Automatisierung.

Maschinelles Lernen als eine Ausprägung von KI zeigt vor allem im Recruiting heute schon, wie sich die Personalbeschaffung wandelt. Innovations-Befürworterinnen sehnen sich nach Chatbots, biometrischer Sensorik und Natural-Language-Processing (NLP) in der Auswahl von Bewerberinnen. Während Vertreterinnen dieser Fraktion ihr Heil in den neuesten Geburten digitaler Technologien suchen, verschränken andere die Arme nach dem Motto »entweder menschlich oder maschinell«.

Wie verändert Künstliche Intelligenz die Zusammenarbeit in Unternehmen? Welche KI-Tools dienen HR und der Belegschaft im Hinblick auf die angestrebte Wertschöpfung? Wie können wir sie verantwortlich sowie ethisch sensibel einführen und steuern? Zu Antworten auf solche Fragen will ich mit diesem Buch beitragen. Ausgehend von den strukturellen und inhaltlichen Veränderungen, die HR im eigenen Bereich und in der Gesamtorganisation infolge digitaler Transformation anstoßen muss, werden hier KI-Potenziale entlang des HR-Wertschöpfungsprozesses betrachtet. Neben der Beschreibung technologischer Grundzüge und smarterer Instrumente werden Auswirkungen auf der sozialen Seite beleuchtet, wie subjektive Wahrnehmung, Identifikation und Mitgestaltung. Wie lässt sich ein sozial verträgliches Arbeitsumfeld gestalten, in dem Menschen und intelligente Maschinen ihre komplementären Fähigkeiten nutzbringend verbinden?

Damit geht das Buch über die Betrachtung von KI-Tools als HR-Werkzeuge zur Effizienzsteigerung hinaus in Richtung der Kulturentwicklung. Anhand der Wechselwirkungen von Künstlicher Intelligenz und menschlicher Kooperation werden die Chancen und Risiken für befriedigende Arbeit (zwischen persönlichen Präferenzen und kollektiven Werten) betrachtet. Ob jeweils Chance oder Risiko dominiert, wird letztlich durch die Betrachterin unterschiedlich wahrgenommen. Ethische Fragen haben im Feld Künstliche Intelligenz eine große Bedeutung; sie werden in diesem Buch gestreift, jedoch nicht in der Tiefe behandelt. Ich werde auch nicht alle KI-Tools behandeln, die es heute auf dem Markt gibt, vielmehr will ich mit Ihnen einen Streifzug unternehmen, durch das, was entlang der Wertschöpfungskette in der Personalarbeit möglich ist, von der Personalrekrutierung bis zur Personaltrennung. Dies alles ist ein Plädoyer für eigene Erfahrungen und mutiges Ausprobieren. Mit neuen Ansätzen aus der Praxis möchte ich Lust machen auf neue Wege in HR: der Kommunikations- und Gestaltungsaufgabe, die uns alle angeht, wenn wir eine bessere Arbeitswelt entwickeln wollen.

Dieses Buch richtet sich an Managerinnen, Führungskräfte, HR-Expertinnen sowie HR-Studentinnen und erfordert keine IT-Vorkenntnisse. Zielgruppe sind alle, die sich rund um die Dimension HR bereit machen wollen für die Gestaltung ihrer Zukunftsaufgabe, egal ob Recruiting, Personalmarketing, Personalentwicklung, Personaladministration oder Personalberatung. Mit dem Fokus auf Anwendungsfällen und Change-Faktoren sollen sich Praktikerinnen angesprochen fühlen und nicht Forschungsteams. Konzeptionelle Inhalte orientieren sich an der aktuellen Literatur, vertiefte Diskussionen akademischer Literatur werden Sie vergeblich suchen. Aufgrund meiner Erfahrung mit der Beratung von Unternehmen und der Pilotierung von KI-Anwendungen lege ich den Schwerpunkt auf reale Alltagserfahrungen aus der Praxis.

Das Streben nach einer geschlechtergerechten Sprache stand in Konkurrenz zum Wunsch, eine Fülle an Fußnoten, Doppelpunkten und Sternchen zu vermeiden. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird überwiegend das generische Femininum verwendet, das auch männliche Personen mit einschließt. Alle personenbezogenen Bezeichnungen sind geschlechtsneutral zu verstehen.

Heute, im März 2021, lassen sich die langfristigen Auswirkungen der Covid-19-Pandemie nicht fundiert erfassen. Wie stark sich die Effekte der Arbeit im Homeoffice auf die Digitalisierung und auf den Einsatz von KI auswirken, lässt sich nur in Ansätzen vorhersagen. Über die Einflüsse der Pandemie auf KI in HR soll in diesem Buch nicht voreilig spekuliert werden, auch wenn sie sicherlich weitreichend sein werden. Offenkundig ist der große Schritt von Unternehmen in Richtung Virtualisierung von Arbeit. Sicherlich werden Präsenzformate, z. B. in der Rekrutierung, nicht vollständig abgelöst, doch scheint eine »Hybridisierung« zumindest deutlich beschleunigt zu sein.

Der erste Teil des Buches beleuchtet die Arbeitswelt von morgen mit den Licht- und Schattenseiten von New Work im Zusammenhang mit digitaler Technologie und Plattform-Unternehmen. Welchen Einfluss haben Digitalisierung und KI auf die Zukunft der Arbeit? Welche Jobs könnten verschwinden? Welche neuen Kompetenzen sind gefragt? Wie verwandelt sich unser Arbeitsumfeld? Im Anschluss daran nähern wir uns den technologischen Grundlagen von Künstlicher Intelligenz und Künstlichen neuronalen Netzen. Der Hauptteil beschreibt beispielhaft KI-Werkzeuge im Einsatz entlang der HR-Wertschöpfungskette, von Personalmarketing über Rekrutierung, Personalentwicklung, Performance-Management und People-Analytics bis zu Personalwechsel und Nachfolge. Im Anschluss daran finden Sie konkrete Anleitungen zur Planung und Umsetzung eigener KI-Projekte, Hinweise zu Datenschutz, Ethik, Kooperation und Mitbestimmung sowie zum Change-Management und zur künftigen Rolle von HR in Netzwerkorganisationen.

Wenn Sie Nägel mit Köpfen machen wollen, dann fangen Sie dort an zu lesen, wo Sie die größte Neugier und Lust verspüren. KI darf Spaß machen!

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg sowie Erleben von Sinnhaftigkeit bei Ihren KI-Experimenten und freue mich auf Ihre Fragen sowie Ihr Feedback unter mail@verena-fink.de.

Köln, März 2021
Verena Fink

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Einleitung	9
1.1 Beschäftigungseffekte von KI	10
1.2 Auf der Welle neuer Geschäftsmodelle	12
1.3 KI für Personalentscheidungen	14
2 Digitalisierung und Plattformen	17
2.1 Digitale Plattform-Unternehmen	17
2.2 Arbeit, Industrie und Führung 4.0	19
2.3 Stand der Transformation in HR	28
2.4 Digitalisierung im HR-Umfeld	30
3 Technologische Grundlagen	35
3.1 Big Data und Algorithmen	35
3.2 Künstliche Intelligenz, Machine-Learning und Deep Learning	38
3.3 Lernverfahren von Künstlicher Intelligenz	43
3.4 Smarte Technologien im Kontext von Industrie 4.0	48
4 KI im Einsatz entlang der HR-Wertschöpfungskette	57
4.1 Personalmarketing	59
4.1.1 Stellenanzeigen zuschneiden	60
4.1.2 Sichtbarkeit und Reichweite verbessern	64
4.1.3 Sentiment-Analyse zur Arbeitgeberattraktivität	66
4.1.4 Social-Media-Monitoring zur Vorqualifizierung	69
4.1.5 Personalmarketing-Chatbots	70
4.1.6 Proaktive Suche und Matching	78
4.2 Rekrutierung	84
4.2.1 Automatisierungsdruck im Recruiting	84
4.2.2 Analyse von Bewerbungen	87
4.2.3 Recrutainment zur Eignungsdiagnostik	96
4.2.4 KI-basiertes Recruiting – Gütekriterien und Zweifel	101
4.3 Personalentwicklung	104
4.3.1 Learn it yourself	104
4.3.2 Learning-Management-Systeme mit KI	107
4.3.3 Gamification mit Serious Games	111
4.3.4 Augmented Reality und Virtual Reality	114
4.3.5 Kompetenzen smart managen	117
4.3.6 Virtuelle Lern-Buddys und Sprachanalyse	120

4.4	Performance-Management	126
4.4.1	Ziele und Leistungskontrolle	126
4.4.2	KI-basierte Workplace-Analytics-Plattformen	133
4.4.3	Alternativen und Grenzen von Workplace-Analytics	136
4.5	Strategische und operative Personalplanung mit People-Analytics	140
4.5.1	Von HR-Controlling zu People-Analytics	140
4.5.2	People-Analytics-Projekte aufsetzen	144
4.5.3	Neue Kompetenzanforderungen im HR-Controlling	148
4.5.4	Strategische Personalplanung	149
4.5.5	Operative Personaleinsatzplanung	153
4.6	Personalwechsel und Nachfolge	158
4.6.1	Wechselbereitschaft vorhersagen	159
4.6.2	Nachfolge rechtzeitig regeln	164
4.6.3	Neuorientierung begleiten	166
5	KI-Projekte aufsetzen	171
5.1	KI-Anwendungsfall auswählen	171
5.2	Ein Pilotprojekt im Detail prüfen	175
5.3	KI-Projekt auf die Startbahn schieben	177
5.4	Stolperfallen mit Erfolgsgarantie	185
6	Mit rechtskonformer KI zu Kooperation und Akzeptanz	191
6.1	Von Kontrolle über Kooperation zu Akzeptanz	192
6.2	Datenschutz und betriebliche Mitbestimmung	198
6.2.1	DSGVO-konforme Datensammlung	199
6.2.2	Privacy by Design im Beschäftigtendatenschutz	202
6.2.3	Anwendungsfall Social-Media-Monitoring	204
6.2.4	Die Zukunft von betrieblicher Mitbestimmung	207
6.3	Ethik im Neuland	212
6.4	Gesundheits- und Diskriminierungsschutz	216
7	HR als Change-Maker	223
7.1	Change-Management im Sandwich	223
7.2	Veränderung auf Augenhöhe	226
7.3	Führung in Zeiten von KI	230
7.4	Mehrdimensionale Ansprüche an HR	234
7.5	Auf dem Weg zur neuen HR-Organisation	239
8	Ausblick	247
	Literaturverzeichnis	249
	Die Autorin	269