

**Corporate Digital Responsibility (CDR)**

# Neue Verantwortung im HR bei KI

Im HR sind Lösungen noch selten, die auf Künstliche Intelligenz (KI) setzen. Ein Grund für das zögerliche Aufgreifen sind ethische und rechtliche Herausforderungen. Sich ihnen anzunehmen, ist Aufgabe von «Corporate Digital Responsibility» – CDR. In Experteninterviews wurde erfasst, wie Lösungen der KI und das Thema der Digitalverantwortung (CDR) im HR bisher aufgegriffen werden.

Von Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock

**Verbreitung von KI**

Automatisierung durch Künstliche Intelligenz (KI) bzw. Machine Learning findet, wenn auch zögerlich, Einkehr in die Schweizer Betriebe. Konkrete Angaben über die Nutzung von Daten und das Ausmass des Einsatzes von Machine Learning in Unternehmen schwanken. In einzelnen Studien ist von 16% die Rede, in anderen von 6% (Fraunhofer IAO, 2019; Billerbeck, 2020). Als ursächlich für eine zögerliche Zuwendung zum Thema KI gelten u.a. finanzielle Überlegungen, Fragen der technischen Sicherheit und Zuverlässigkeit der KI-Systeme, Unsicherheiten mit Blick auf Datenschutz, fehlende Kompetenzen und die Beimessung eines geringen Nutzens bei gleichzeitig hohen Risiken für das eigene Unternehmen. Grössere Unternehmen sind meist weiter im Prozess als KMU, die sich aufgrund knapper Ressourcen besonders schwertun (Prebit, 2021).

Dennoch werden auch für den HR-Bereich daten- und Machine-Learning-basierte Lösungen zunehmend diskutiert. Je weiter ein Unternehmen in der digitalen Entwicklung ist, umso eher ist es auch im

Personalbereich digitalisiert. Man spricht von einem synchronen Verhältnis zwischen Digitalisierungsausprägung und -entwicklung im Personalwesen zur gesamten Unternehmung (Prebit, 2021).

**Anwendungsszenarien daten- und Machine-Learning-basierter Lösungen im HR**

Ausgewählte Anwendungsszenarien im HR sind z.B. «Robo-Recruiting» in der Personalbeschaffung, intelligente Personaleinsatzplanung, KI-basierte Leistungsbewertung und Feedbacksysteme für das Performance Management sowie Learning Analytics in der Personalentwicklung. Sie werden nachfolgend näher beschrieben.

**Robo-Recruiting** beschreibt datenbasierte Lösungen zur aktiven Beschaffung von Mitarbeitenden, zum Matching und zur Auswahl von Arbeitskräften. Insbesondere im Zuge des Fachkräftemangels kann ein smartes *Suchsystem* eine grosse Unterstützung sein, um spezialisiertes Personal auffindig zu machen. Dazu können sogenannte *Recommender* dem Arbeitgeber passende Kandidatenprofile

vorschlagen. Erste Kandidatenbefragungen finden virtuell über intelligente Chatbots statt. Smarte *Auswahlssysteme* können Vorhersagen über die Eignung eines Kandidaten anhand von bspw. automatisierten Auswertung von Lebensläufen, webbasierten Persönlichkeits- oder Kreativitätstest, Selektion mittels Sprachproben oder Videointerviews treffen.

**Intelligente Personaleinsatzpläne** sollen künftig die Personaleinsatzplanung übernehmen. Im Fall des *Contingent Workforce Management* im produzierenden Gewerbe, kann KI die klassischen Vollzeitmitarbeiter und Teilzeitbeschäftigte, aber auch Berater, Freelancer oder Leiharbeiter optimal einplanen. Es lassen sich vielfältige und sich wandelnde Parameter (persönliche, rechtliche, etc.) berücksichtigen und die Flexibilität unterstützen. Im Software-Bereich bietet KI zusätzlich *skillbasierte Personaleinsatzplanung*: Arbeitskräfte, welche in mehreren Projekten involviert sind, werden nach ihren Fähigkeiten in den Projekten eingeplant. Die Vorteile intelligenter Personaleinsatzplanung liegen im Aufzeigen von Opportunitäten und neuen Lösungs-



## CONVIDIS

assess • develop



Bei der Selektion und Entwicklung Ihrer Mitarbeitenden unterstützen wir Sie gerne mit einer fundierten und objektiven Zweitmeinung. Unser kompetentes Assessorteam verfügt über langjährige Management- und Führungserfahrung in den verschiedensten Unternehmensbereichen wie auch über eine ausgewiesene psychologische Expertise in der Konzipierung und Durchführung von Assessments für Führungspositionen auf unterschiedlichen Levels.



WIR ERKENNEN POTENTIALE

Als zertifiziertes Mitglied arbeiten wir nach den Qualitätskriterien von Swiss Assessment.



Convidis AG · Schaffhauserstrasse 104 · CH-8152 Glattbrugg · [convidis.ch](http://convidis.ch)

Steckbrief	Robo Recruiting	Personaleinsatz	Leistungsbewertung & Feedbacksysteme	Learning Analytics
<b>Kurze Beschreibung</b>	Robo-Recruiting fällt in den Bereich der Personalbeschaffung und -Auswahl. Es umfasst digitalbasierte Lösungen zur aktiven Beschaffung, zur Abgleichung und zur Auswahl von Arbeitskräften.	Eine KI-Lösung für die Personaleinsatzplanung ermöglicht nicht nur eine Skills-basierte Zuteilung von Arbeitskräften zu Projekten, sondern kann auch für die Überprüfung der Kompatibilität der Mitglieder eines Teams genutzt werden, sodass die Teamleistung optimiert werden kann.	Im Performance Management geht es um die Steuerung der Leistung der Mitarbeitenden und ihre Bewertung. Heute gibt es verschiedene Software, die dies integriert.	Seit vielen Jahren fragen sich Unternehmen in Bezug auf die Personalentwicklung, wie sie den Nutzen von Weiterbildungen messen können. Learning Analytics unterstützt hier, indem «Daten über Lernprozesse gemessen, gesammelt und ausgewertet werden» (Gärtner, 2020).
<b>Nutzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entlastung von Fleissarbeit</li> <li>Vorselektion der Bewerbenden</li> <li>Nutzen der Objektivität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Weiterentwicklung der Arbeitskräfte</li> <li>Neue Lösungswege</li> <li>Effizienzgewinn und Kosteneinsparungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Häufigere Feedbackloops</li> <li>Verbesserung der Teamkommunikation</li> <li>Zusätzliche Indikatoren für Bewertung</li> <li>Frühwarnsysteme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrollinstrument für Führungskräfte</li> <li>Zweck der Entwicklungssicherstellung</li> <li>Verbesserung und Steuerung der Lernprozesse</li> </ul>
<b>Ausgewählte Teillösungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Smart Matching</li> <li>Smarte Chatbots</li> <li>Smarte Auswahlssysteme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skills-basierte Zuteilung</li> <li>Kompatibilität der Teammitglieder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peer-to-Peer Feedback</li> <li>360°-Feedback</li> <li>Feedback in Echtzeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lernmanagementsysteme</li> <li>Machine learning</li> </ul>
<b>Verbreitung/Einsatz gemäss Interviews mit zehn Experten</b>	Die meisten Expertinnen und Experten sehen Robo-Recruiting als noch nicht sehr verbreitet. Sie kennen keine spezifischen Schweizer Unternehmen, die bereits Robo-Recruiting nutzen. Gemeinsam sind sie der Meinung, dass Robo-Recruiting eher in Grossunternehmen zum Einsatz kommt.	Auch wenn die Experten der Meinung sind, dass viele KI-basierte Lösungen zur Personaleinsatzplanung in Unternehmen bereits im Einsatz sind, bleiben konkrete Beispiele rar.	Die Experten sind der Meinung, dass bereits einige Unternehmen solche Systeme im Einsatz haben, jedoch wurden nur zwei Unternehmen konkret genannt.	Die Experten sind der Meinung, dass bereits einzelne Unternehmen solche Systeme im Einsatz haben.
<b>Nutzung der Teillösungen in der Zukunft (Antworten der Unternehmen, welche die Teillösungen heute bereits einsetzen)</b>	Das Ergebnis fällt tendenziell positiv aus. Nur ein Befragter hat angegeben, Smarte Chatbots zukünftig nicht zu nutzen.	Das Ergebnis fällt durchwachsen aus. Die Antwortenden sind sich uneinig über die zukünftige Nutzung.	Peer-to-Peer Feedback und 360-Feedback wird auch in Zukunft genutzt. Das Feedback in Echtzeit wird in Zukunft eher nicht verwendet.	Die Befragten sind sich unschlüssig, ob die beiden Teillösungen auch in der Zukunft genutzt werden.
<b>Anforderungen mit Blick auf CDR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire und transparente Algorithmen</li> <li>Mensch wird lediglich durch die KI unterstützt</li> <li>Geeignetes Rahmenwerk für den Einsatz von KI und breite Förderung von Digital-Kompetenzen im Umgang mit KI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es muss ein Rahmenwerk über ethische und rechtliche Aspekte gegeben sein</li> <li>Gewährleistung der Plausibilität</li> <li>Erfassung der Wirkung auf die Zwischenmenschlichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Technik verstehen, und gute Einführung</li> <li>Datenschutz gewährleisten</li> <li>Digitales Feedback soll analoges Feedback ergänzen wo sinnvoll und nicht ersetzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aufwand muss verhältnismässig sein</li> <li>Hohe Individualisierbarkeit erforderlich</li> <li>Die Abbildbarkeit des Lerneffekts muss gewährleistet sein</li> </ul>

Tab. 2: Überblick über KI-basierte (Teil-)Lösungen im HR und Anforderungen an ihren verantwortungsbewussten Einsatz (Berger et al. 2021)

wegen des aktuellen und zukunftsbezogenen Einsatzes der Arbeitskräfte.

Im Performance Management geht es um die Steuerung der Leistung des Mitarbeitenden und ihrer Bewertung. Erstrebt wird zum einen Leistungsverbesserung. In einer ausgeprägten Feedbackkultur, in der die Feedbackfrequenzen steigen, können Teamkollegen durch das sogenannte *Peer-to-Peer-Feedback* die Rückmeldung zur Leistung des Einzelnen ergänzen. Eine *Echtzeitbewertung* ist ein Tool, das unmittelbare Feedbacks bieten und herkömmliche Rückmeldungen in einzelnen Punkten ergänzen kann. Es kann die Teamkommunikation verbessern und als Frühwarnsystem dienen. Vor allem in Unternehmen und Funktionen, in denen der persönliche Austausch nicht stetig möglich ist, findet digitales Feedback statt.

Ein weiterer Anwendungsbereich ist Learning Analytics. **Learning Analytics** kann im Rahmen der Personalentwicklung zum Einsatz kommen und soll den Nutzen angebotener Weiterbildungen im Unternehmen erfassen. Je nach System wird z.B. Auskunft über den Lernprozess einer Person gegeben. Diese Inhalte werden dort, wo dies sinnvoll und möglich ist, in Echtzeit den Lernenden sowie den Lehrenden zurückgemeldet, damit die Lerninhalte und die Abläufe kontinuierlich verbessert werden können. Learning Analytics kann eine Übersicht über den Wissens- und Entwicklungsstand der Belegschaft bieten. Ferner können Verbesserung, Steuerung und die Optimierung der Lernprozesse nach einem festgelegten Budget ausgerichtet werden. Schlussendlich können intelligente Tools zur Optimierung von Weiterbildungs-

massnahmen und -prozessen genutzt werden.

### Herausforderungen beim Einsatz von KI im HR

Unternehmen, die mit KI-basierten Lösungen arbeiten, oder ihren Einsatz in Erwägung ziehen, sehen sich mit einigen Herausforderungen konfrontiert. Vieles scheitert am fehlenden Know-how bezügl. Funktionsweise, möglichem Nutzen und Risiken. Die Aneignung oder Beschaffung von erforderlichen Kompetenzen und Wissen über Technik und Algorithmen ist noch nicht ausreichend geleistet. Es stellt sich mehr als in anderen betrieblichen Anwendungsbereichen die Frage, wie KI die Anforderungen erfüllen kann, den menschlichen Variantenreichtum in all seinen Facetten abzubilden: Ist der Algorithmus in der Lage, nutzengenerierend zu lernen?

Mit der Einführung und Pflege von KI-basierten Lösungen stellen sich auch Fragen hinsichtlich der verantwortungsvollen Nutzung von Daten und Anwendungen. Hier kommt CDR ins Spiel, worunter man eine «Unternehmensverantwortung in der digitalen Gesellschaft», bzw. eine «unternehmerische Digitalverantwortung» (Kettner et al., 2018) verstehen kann.

Bestehende Unsicherheiten, welche verantwortungsbezogenen Herausforderungen die jeweiligen KI-Lösungen mit sich bringen, sowie Regulierungserwartungen – wie sie etwa der AIA<sup>1</sup> vorsieht – sind eine weitere Ursache, dass Unternehmen sich eher zögerlich KI-basierten Lösungen zuwenden. Der Aufbau von entsprechendem Know-how ist eine Voraussetzung des Abbaus von Hemmnissen in der Nutzung von KI-Lösungen.

### KI und Digitalverantwortung (CDR) in Schweizer Unternehmen

Im Projekt *HR und Corporate Digital Responsibility in Schweizer Unternehmen* (Berger et al. 2022) wurde auch der Frage nachgegangen, wie die oben dargestellten Anwendungsszenarien von KI im HR aus Sicht von zehn Experten und 30 Unternehmensvertretern eingeschätzt werden, und wie das Thema der Digitalverantwortung (CDR) bisher aufgegriffen wird.

Tabelle 2 stellt die Verbreitung und die Anforderungen an ihren verantwortungsbewussten Einsatz dar. Erkennbar wird, dass es um den Aufbau einer umfassenden digitalen Kompetenz in der Gesamtorganisation geht. Nebst dem erforderlichen Know-how über die Technik und die Algorithmen, weisen die Experten darauf hin, dass es gemeinsame Normen, Standards, bzw. ein Rahmenwerk für den verantwortungsvollen Umgang mit Daten festzulegen gilt. Allem voran ist die Frage der Datenherkunft und ein hoher Anspruch an die Datenqualität zu stellen. Oft enthalten die Daten implizit kulturelle Einstellungen, Werte und Normen jedes Einzelnen, derer man sich bei ihrer Erfassung und Nutzung bewusst werden muss.

Zu einem verantwortlichen, menschenrechtlichem Umgang mit KI gehören z.B. die Transparenz und Nachvollziehbarkeit von

## DAS PROJEKT HR UND CORPORATE DIGITAL RESPONSIBILITY IN SCHWEIZER UNTERNEHMEN

*Die in diesem Artikel dargestellten Ergebnisse basieren auf einem Forschungsprojekt der Ostschweizer Fachhochschule St. Gallen, kurz OST im Jahr 2021.*

Zehn Experten wurden zu einer sozial verantwortlichen Implementierung der daten- und KI-basierten Tools beim Robo Recruiting, im Personaleinsatz, in der Leistungsbewertung & bei Feedbacksystemen sowie bei Learning Analytics im HR interviewt. Zusätzlich wurden dreissig Schweizer KMU zu ihren Überlegungen mit Blick auf den Einsatz spezifischer Lösungen im HR befragt. Des Weiteren gab es in einer Online-Befragung von 30 Unternehmensvertretern Angaben zum Einsatz der Lösungen. U.a. ging es um folgende Inhalte: *Welche Fragen stellen sich Unternehmen oder sollten sie sich stellen, um einer digitalen Verantwortung gegenüber Mitarbeitenden beim Einsatz moderner Technologien gerecht zu werden? Welche ethischen Fragen wirft der Einsatz moderner Technologien bezogen auf die Führung von Mitarbeitenden und Kooperation auf? Wie sehr greifen Unternehmen bei Entscheidungen über den Einsatz moderner Technologien ethische Überlegungen und Fragen sozialer Verantwortung auf?*

Die Studie wurde von Sophie Berger, Hannah Bischof, Marin Bossart, Fabian Burkhard, Désirée Gmür und Priscilla Lourenço durchgeführt.

KI, um die Grundlage der Entscheidung, den Lösungsweg und die Ergebnisse überprüfen und bewerten zu können. Eine hohe Genauigkeit und Robustheit ist wichtig, um das Fehlentscheidungsrisiko zu minimieren. Wichtig ist zudem, die Entscheidungsbefugnis der KI zu definieren bzw. die menschliche Aufsicht zu gewährleisten.

### Fazit CDR – Und wer soll sich darum kümmern?

Sowohl die Ergebnisse der vorliegenden als auch jene anderer Studien (z.B. Prebit 2021) zeigen, dass Digitalisierung im Personalmanagement vor allem in der Beschaffung, im Einsatz und im Controlling angestrebt werden, die Verbreitung von KI-Lösungen aber noch gering ist.

Die Wahrnehmung von Digitalverantwortung z.B. durch ein Datenschutzkonzept, die Transparenz im Umgang mit Daten, die Erklärbarkeit und Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen sind Voraussetzungen der Akzeptierbarkeit von KI-basierten Lösungen im HR.

Um die Relevanz des Themas zu unterstreichen und zu gewährleisten, dass es im Unternehmen wirksam aufgegriffen wird, sollte der Anstoss der Zuwendung zum Thema der digitalen Verantwortung vom Top Management kommen. Strukturell ist das Thema über Digitalisierungsverantwortliche, das HR und Führungskräfte, Projektmanager, Risikomanager

und Softwareentwickler und Change-manager zu verankern. Im Rahmen der Umsetzung ist letztlich Digitalkompetenz breit in der Belegschaft zu fördern.

Schliesslich betrifft der verantwortungsvolle Umgang mit KI nicht nur das Unternehmen an sich, sondern die Gesellschaft im weiten Sinn. Entsprechend ist CDR auch ein Thema der Politik für die Gesellschaft. Kunden, Konkurrenz, Arbeitnehmer oder Gesetzgeber, sie alle sind Stakeholder, welche ihren Anteil an der verantwortungsvollen unternehmerischen Handlung wahrnehmen wollen.



**Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock** ist Professorin am Kompetenzzentrum für Leadership und Personalmanagement an der OST – Ostschweizer Fachhochschule, Campus St. Gallen.

#### Fussnote

<sup>1</sup> Der AIA (Artificial Intelligence Act) ist ein Vorschlag der Europäische Kommission für einen Rechtsrahmen zu Künstlicher Intelligenz, der ein Gleichgewicht zwischen der Förderung der Einführung von KI und der Bewältigung der damit verbundenen Risiken herzustellen versucht. (Ebers 2021)