



New Work, New Work

Psychologie im modernen Arbeitsalltag

Die Arbeitswelt von morgen

Ein kurzer Ausblick auf den
Megatrend New Work

S. 10

Urlaubsgrüße aus der Erdbeerwoche

Überlegungen zum
Menstruationsurlaub

S. 13

Erklärungsmodelle der Reisemotivation

Warum reisen wir? - Über die
Sehnsucht nach der Ferne

S. 32

Gestaltungsmöglichkeiten der Zukunft

Künstliche Intelligenz und Human Resource Management

GASTAUTOR: MARVIN SAMUEL SCHITTKO

Seit dem 20. Jahrhundert verändert die Entwicklung von Maschinen, Technologie und digitaler Kommunikation unser Leben. Es ist nicht nur unser Privatleben, sondern auch unser Berufsleben mannigfaltig betroffen. Als eine der letzten Teilbereiche zog die Digitalisierung und Technologisierung auch in die Personalabteilung kleiner, mittelständischer Unternehmen und Großkonzerne ein. Parallel dazu erleben diese eine strukturelle Veränderung weg von der reinen Personalverwaltung hin zur Personalentwicklung. So haben die letzten Jahrzehnte sinnbildlich gezeigt, wie wichtig Human Resource (HR) Management für die Organisationsentwicklung, aber auch für die Profitabilität von Unternehmen ist. Längst geht es nicht mehr nur um die Arbeitsbedingungsverbesserung für Arbeitnehmende. Das Personalwesen ist ein wichtiger Schlüsselpunkt in der Unternehmensführung geworden.

Die Digitalisierung fordert eine strukturierte Sammlung großer Datenmengen. Zusätzlich sind traditionelle Arbeitsprozesse wie Bewerber:innen-auswahl und Weiterentwicklung zeit- und kostenintensiv. Insbesondere repetitive Arbeiten machen eine tatsächliche Mensch-zu-Mensch-Interaktion selten. Das führt dazu, dass Unternehmen ihr geringes HR-Budget auf administrative Aufgaben fokussieren. So kann nicht das gesamte Potenzial der Wertschöpfungskette gewonnen werden, welches insbesondere in der personellen Weiterentwicklung und Betreuung liegt.

Der Vormarsch von Machine Learning und künstlicher Intelligenz (KI) wird seit wenigen Jahren im Personalwesen rege diskutiert. Tatsächliche Berührungspunkte gibt es bisher wenige. Das ist in der Hinsicht bemerkenswert, da KI einfache und strukturierte Aufgaben verlässlich übernehmen kann. Mit KI können wir automatisch tausende von Daten, die sonst ungenutzt geblieben wären, miteinander verknüpfen und ihnen einen Sinn geben.

In diesem Artikel sollen verschiedene Möglichkeiten, Herausforderungen und Probleme von KI im Human Resource Management adressiert werden und eine für Arbeitnehmende und Arbeitgebende positive Verwendung herausgearbeitet werden. Um einen einfachen Einstieg in das Thema zu ermöglichen, wird mit einem kurzen Beispiel eingeführt.

Ein großes Spediteurunternehmen testete in



Großbritannien die Verwendung von KI in der HR, da Controller eine erhöhte Abwesenheit von Mitarbeitenden im Norden von England identifiziert hatten. Durch die quantitative Datenanalyse einer Vielzahl von Mitarbeitendenstimmen aus unterschiedlichen Standorten, konnte anschließend eine Arbeitsbedingungsanalyse voll automatisiert erhoben werden. Mitarbeitende aus dem Norden speisten vor allem negativ konnotierte Wörter mit den Themenfeldern Wetter, Uniform und „nicht gut“ in die Software ein. Diese Daten wurden den Führungspersonen präsentiert und es wurde so eine schnelle und einfache Lösung gefunden: nach der Anpassung der Arbeitskleidung gingen die Fehltagelast drastisch zurück. Ohne die Verwendung einer solchen Software wäre diese Aufgabe nicht nur personalintensiv, zeitintensiv und kostenintensiv geworden, sondern hätte auch das operative Geschäft des Unternehmens blockiert. Dieses Beispiel zeigt uns eine Möglichkeit KI im Unternehmen anzuwenden, sowohl für die Arbeitnehmenden als auch für die Arbeitgebenden positiv

einzusetzen und Synergieeffekte zu erzeugen. Hieraus entstehen Ableitungen für Implikationen in weitere Themenbereiche. Im Folgenden werden die wichtigsten Verwendungsmöglichkeiten dargestellt.

EINSATZMÖGLICHKEITEN VON KI IN DER HR

Die heutzutage strategische HR hat einen hohen Einfluss auf die kompetitive Stärke eines Unternehmens. Die strategische Veränderung im Personalwesen betrifft das Minimieren von administrativen Aufgaben, hin zu High Performance Praktiken wie Teamwork und Performance Management¹. Bis jetzt betrafen solche Interventionen die kritischen Mitarbeitenden, also all diejenigen, die sich entweder in einer besonders wichtigen oder besonders prekären Arbeitsaufgabe wiederfinden. Ziel der Zukunft wird es sein, Maßnahmen auf jede:n Mitarbeitende:n zu übertragen, gleichzeitig aber kosteneffektiv zu agieren. Bis jetzt passten beide Anforderungen nur selten in ein ohnehin engmaschiges Konzept. KI kann das grundlegend verändern, indem es Funktionen der HR

übernimmt, die keiner menschlichen Interaktion bedarf. So kann KI dazu beitragen, einfache Aufgaben zu erledigen und Platz zu schaffen für unternehmenskritische Fragen. Im Überblick helfen moderne Systeme, Unternehmensherausforderungen wie Kostenkontrolle zu managen, Fähigkeiten bei den Mitarbeitenden zu entwickeln, das Mitarbeitendenerlebnis zu verbessern, Entscheidungen zu unterstützen und HR Budgets möglichst effektiv einzusetzen.

WERBUNG

KI kann helfen, Mitarbeitende aktiv zu werben. Insbesondere diejenigen, die anhand ihres Fähigkeitsprofils auf die tatsächlichen Anforderungen des Jobs passen (Bewerbendenanalyse). Gleichzeitig können auch Mitarbeitende profitieren, indem sie mehr über das Unternehmen lernen können, bevor sie sich bewerben (z.B. mithilfe eines Chatbots). Nebenbei führt es dazu, sehr viel genauere und bessere Jobvorschläge mittels Keyword-Suche zu gewährleisten. In



1 Optimales einsetzen und weiterentwickeln von Ressourcen der Mitarbeiter:innen, um Unternehmensziele zu erreichen.

einem ganzheitlichen Bewerbungsprozess ist es ebenso denkbar, Bewerbungsprofile dauerhaft zu berücksichtigen. Das führt dazu, einerseits Ablehnungen voraussichtlicher zu gestalten, andererseits Bewerbungen gerechter zu berücksichtigen.

HIRE

KI kann dabei helfen, Recruiting effektiver zu gestalten, indem es voraussagt, wann eine Stelle frei wird, wie lange es dauern wird, bis diese besetzt wird und ein:e neue:r Mitarbeiter:in eingegliedert ist. Dadurch wird Hire nicht mehr zur Ad-hoc Entscheidung. Das steigert nicht nur die Übersichtlichkeit, sondern auch die Qualität der Ausschreibungen. Weiter kann KI bei einer Menge an Bewerber:innen im Vorfeld herausfinden, welche Profile auf die tatsächlichen Anforderungen des Jobs passen. Voraussagen zur zukünftigen Performance der Mitarbeiter:in machen und Kandidat:innen effektiver filtern. Das führt zu einem schnellerem, akkuraterem und besserem Bewerbungsprozess für Unternehmen und Bewerbende.

ENGAGE²

Eine Grundlegende Aufgaben wird es sein, die Effektivität, aber auch die Nachvollziehbarkeit von Managemententscheidungen zu fördern. Insbesondere zur Talent- aber auch Engagementanalyse. Software kann genutzt werden, eine Menge von Daten zu analysieren und so Manager:innen Grundlagen liefern, mit denen sie Entscheidungen passgenauer treffen können.

CARRER DEVELOPEMENT

Karriere ist traditionell mit hohen Kosten, Weiterbildung und Zeit verbunden. Karriereentwicklungsmöglichkeiten genießen üblicherweise nur Mitarbeitende, die weniger als gewünscht performen oder hohes Potenzial liefern. KI kann Entwicklungsmöglichkeiten der Arbeitenden selbst, aber auch innerhalb des Unternehmens finden und das benötigte Werkzeug liefern, um Ziele zu erreichen. Weiter kann es besonders vielversprechende Kandidat:innen analysieren, weg von einer subjektiven oder einseitigen Bewertung durch Vorgesetzte oder z.B. Verkaufszahlen.

BUDGETIERUNG

Machine Learning kann grundlegend dazu beitragen, Geldmittel optimal einzusetzen, indem es einen Überblick darüber liefert, welche Teilbereiche (z. B. die Bindung von Mitarbeitenden) sich aktuell verbessern und verschlechtern.

DEVELOPE HR

Während heutzutage die meisten Interventionen in der HR auf Selbstauskünften basieren, hilft KI, diese sehr viel genauer und in Echtzeit darzustellen. Auskünfte durch z. B. 360-Grad-Feedback sind äußerst sensibel für OVERRATING und UNDERRATING. KI kann diese anhand von anderen Daten stützen und bereinigen.

DEVELOPE

Mitarbeitendenentwicklung ist ein teures und arbeitsaufwendiges Unterfangen. KI kann dabei helfen, Fähigkeiten und Fertigkeiten zu überwachen und festzustellen, welche dringend Entwicklung benötigen. Auch die ei-



2 Gefühle und die emotionale Bindung der Mitarbeiter:innen an das Unternehmen, ihre Aufgaben, ihre Position im Unternehmen, ihre Kolleg:innen und die Unternehmenskultur verbessern.

gentliche Förderung kann kosteneffektiver und persönlicher gestaltet werden. So werden Lerninhalte auf Mitarbeitende individuell angepasst.

SERVE

Intelligente Systeme können dazu beitragen, 24/7 Mitarbeitenden Unterstützung zu bieten, sei es bei operativen Fragen oder kritischen Situationen. Chat Bots oder virtuelle Agenten können Mitarbeitende mit Informationen, aber auch mit sekundären Aufgaben wie menschnaher Betreuung in einsamen Nachtschichten unterstützen.

Wichtig ist festzuhalten, dass diese Ideen teils in der Zukunft liegen. Die tatsächliche Kombination von Wissen, Technologie und Anwendung ist Utopie oder Dystopie. KI ist ein Türöffner zu unglaublichen Möglichkeiten, die bis jetzt nicht denkbar waren. Um nur ein Beispiel zu geben, KI könnte helfen, Fähigkeiten von Mitarbeitenden in derselben Schnelligkeit zu trainieren, wie neue Technologien entstehen. Oder Fähigkeiten trainieren, bevor diese obsolet werden. Als eine der weltweit fortschrittlichsten Unternehmen bei der Entwicklung von KI in der HR ist IBM zu nennen. Viele der hier vorgestellten Möglichkeiten wurden in diesem Unternehmen entwickelt, getestet und sind immer noch unter Anwendung des Smarter Workforce Institute.

ETHISCHE ASPEKTE

Sprechen wir über KI im Unternehmen, so merken wir schnell, dass diese in einige sensible Teilbereiche des Arbeitsprozesses eingreift. Zum einen werden großen Datensätze gesammelt. Weiter werden Entscheidungen beeinflusst, die den Menschen persönlich betreffen. Offensichtlich ist es nicht nur so, dass diese Daten Einblicke über Mitarbeitende für Führungspersönlichkeiten geben, sondern außerdem den Mitarbeitenden selbst Einblicke in ihre Arbeitswelt liefern. Dieser bidirektionale Zusammenhang zeigt die hohe Bedeutung von Menschen zentrierten KI Tools in der HR. Es ist wichtig, unterschiedliche ethische Aspekte zu berücksichtigen, wenn es zur Entwicklung solcher Systeme kommt.

DATENSCHUTZ

Eine angemessene Sicherheit im Sinne der Datenschutzprinzipien bei der Verwendung von KI Erweiterungen in der HR ist der wichtigste Hebel in der ethisch wertvollen Nutzung. Es ist Pflicht, geeignete technische und organisatorische Sicherheitsmaßnahmen zu ergreifen und erhobene sensible Daten zu schützen.

GRUNDSATZ DER EINWILLIGUNG

Studien haben ergeben, dass Unternehmen die gleichen Standards wie Psycholog:innen bei Personalentscheidungen aufgreifen sollten. Mitarbeitende müssen routinemäßig über die Zwecke der Datenauswertung, deren Erhebung und Vernichtung aufgeklärt werden insbesondere immer dann, wenn es um karrierebezogene Entscheidungen geht. Die Einwilligung nach Aufklärung sollte vorausgesetzt werden.

EIGENTUMSPRINZIP

Auch wenn die Einführung von KI-HR Systemen im Unternehmen womöglich einfach ist, muss das Unternehmen Richtlinien zur Verwendung von verschiedenen Arten von Variablen festlegen. Ebenso muss bestimmt werden, wem die Daten gehören. Es ist zu empfehlen, Informationen über Mitarbeitende als geistiges Eigentum derer zu betrachten und zu behandeln.

ZUVERLÄSSIGKEIT UND GÜLTIGKEIT

Auswahlverfahren durch KI basierte Anwendungen stoßen oft auf Angst und Misstrauen. Es ist daher wichtig sicherzustellen, dass alle Prozesse in ihrer Zuverlässigkeit und Gültigkeit überprüft werden.

VORHERSEHBARKEIT

Da auf mathematischen Modellen basierende Vorhersagen voreingenommen sein können, wird für eine bessere Vorhersehbarkeit der Ergebnisse eine unterstützende Aufgabe der KI empfohlen. Weiter muss ein Dialog zwischen Designer:innen und HR stattfinden, um häufig falsch interpretierte Prädiktoren zu bedenken.

ERKLÄRBARKEIT

Die entscheidungsgeleitete Anwendung solcher Systeme sollte im Nachhinein erklärbar sein. Einerseits nachvollziehbar für Professionals, andererseits für Laien. Anhand einer intuitiven Darstellung der Daten müssen Entscheidungshilfen und dessen Zusammenstellung klar ersichtlich sein.

INTERSEKTIONALITÄT UND FOLGEABSCHÄTZUNG

Aufgrund unterschiedlicher Biases haben KIs das Phänomen, soziale Differenzen zwischen individuellen, institutionellen, kulturellen und gesellschaftliche Einflussphasen einer Organisation zu verstärken. Bei der Einführung solcher Tools wird im Vorhinein eine Folgeabschätzung und Intersektionalitätsanalyse

(Schnittpunktanalyse) empfohlen. Somit soll eine aktive Rolle bei der Aufdeckung auffälliger Segmentierung eingenommen werden.

GENAUIGKEIT

Genauigkeit beschreibt die Fähigkeit einer KI, Informationen in die richtigen Kategorien einzugliedern. Die Hauptverantwortung und Kontrolle dieser liegt bei den Nutzer:innen, die das System betreuen. Ähnlich zur Vorhersehbarkeit ist es hier ebenfalls wichtig, KI als eine Unterstützung zu sehen, die Fehler machen kann und deswegen überprüft werden muss.

ERSCHWINGLICHKEITSPRINZIP

Die Erschwinglichkeit von der Einführung neuer Systeme liegt nicht nur bei der Verbesserung des Unternehmens oder des Prozesses an sich. Auch wenn erhebliche Kosteneinsparungspotenziale mit einer Einführung interagieren könnten, so ist eine rein wirtschaftliche Betrachtung in Einbezug der Gesamtkosten nicht ratsam. Bei der Implementierung sollten deswegen verschiedene weitere Erschwinglichkeitsmerkmale gesetzt werden, wie Daten- und Modellfairness, Einhaltung der gesetzlichen Mandate und Lohngerechtigkeit.

RECHTLICHE ASPEKTE

Mit ethischen sind auch rechtliche Fragestellungen eng verflochten. Der Einsatz von intelligenten Systemen in Deutschland und Europa wird per se nicht ausgeschlossen. Es muss jedoch darauf geachtet werden, welche Art von Daten verwendet wird. Während anonymisierte Informationen grundsätzlich nicht von datenschutzrechtlichen Gesetzen beeinflusst werden, müssen personenbezogene Daten mit höchster Sorgfalt behandelt werden. Verletzungen können horrende Geldstrafen nach sich ziehen. So muss detailliert geprüft werden, welche Art von Daten, anonym, pseudonym, oder personell, zu welchem Zweck verwendet werden dürfen.

Soll ein Algorithmus direkte Personalentscheidungen treffen, so ist eine Einwilligung deswegen als kritisch zu sehen, da Bewerbende durch die alleinige Ablehnung dieser negative Auswirkungen auf weitere Prozesse vermuten oder befürchten müssen. Die Entscheidungsunterstützung an sich muss nicht gesondert abgeklärt werden. Soll das System aller-

dings als selbstlernendes System eingesetzt werden oder Entscheidungen fällen, so ist das aufgrund des Transparenzgrundsatzes rechtlich kritisch. Im Allgemeinen sind hier rechtliche Grundlagen komplex und verschachtelt. Vor dem Einsatz, aber nach der Entwicklung zukünftiger Tools, sollte eine juristische Analyse durchgeführt werden. Beim Einsatz ist es zu empfehlen, Betriebsrats-, Betriebsvereins- und Rechtsabteilung zur Beratung hinzuzuziehen. Gesetze sind äußerst schwammig formuliert und unterliegen einem großen Interpretationsspielraum.

VERWENDUNG UND AKZEPTANZ VON KI IN HR

Obwohl die KI in der HR in den letzten Jahren einen starken Aufschwung erlebt hat und durch die gesellschaftliche Diskussion zu Machine Learning in den Fokus gerückt ist, ist die tatsächliche Anwendung im Unternehmen gering. Einerseits fehlt es an ausreichend entwickelter Technologie, andererseits zeigen große Tech-Unternehmen aus den USA bereits seit Jahren wie Big Data Science in der HR umgesetzt werden könnte. Im deutschsprachigen-, aber auch im europäischen Raum hängt die Entwicklung zurück. Das liegt an unterschiedlichen Gründen. Zum einen wurden Fähigkeiten von Mitarbeitenden aus dem Personalwesen, insbesondere im Umgang mit innovativer Software, in den letzten Jahrzehnten nicht hinreichend gefördert. Ein Beispiel zeigt das Startup Personio, welches vor circa acht Jahren angefangen hat, Prozesse im Personalwesen flächendeckend zu digitalisieren. In einem Arbeitsfeld, indem Controlling schon seit Ende der 90-er auf Datenanalyse basiert. Während Personaler:innen gerade anfangen einfache digitale Tools wie online Krankmeldungen einzugliedern, entwickelt sich die Industrie 4.0 immer weiter. Die Diskrepanz zwischen Anwendung von modernen Systemen im Unternehmen und der HR wächst. Betrachten wir die KI, so ist es laut Expert:innen eher zufällig, dass Personaler:innen in Deutschland von Möglichkeiten einer Verwendung von KI in der HR gehört haben, beziehungsweise Fähigkeiten auf diesem Gebiet besitzen. Es sieht nicht danach aus, als würde sich das in absehbarer Zeit ändern. Neben den realen Rückständen, die bei der Administration aufgebaut worden sind, befinden wir uns in einem schwierigen Umfeld für technologische Innovationen insbesondere diejenigen, die KI betreffen. Die Akzeptanz für KI ist gering, Angst hoch, Vertrauen



nur wenig vorhanden. Negative Dogmen haben sich im Laufe der Jahre eingebrannt. Datenschutz ist ein größeres Thema als in anderen Ländern. Im folgenden Abschnitt wird auf die Akzeptanz derjenigen Personen fokussieren, die durch die Entwicklung neuer Technologien in der HR am meisten betroffen sind: Mitarbeitende.

Bis jetzt ist wenig dazu bekannt, inwieweit KI basierte Tools auf Mitarbeitende wirken, wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, diese zu nutzen und zu akzeptieren. Eine Studie der FOM (Deutschlands Hochschule für Berufstätige) gibt anhand drei unterschiedlicher Szenarien detailliert Einblicke in die Wahrnehmung der Nutzer:innen solcher Systeme. Dabei wurden unterschiedliche Szenarien mit schon heute eingesetzten KI Systemen in der HR hypothetisch getestet. Diese unterscheiden sich im Grad der Automation. Einmal handelt es sich um eine Autonomous Intelligence, also die automatische, algorithmische Entscheidungsfindung. Beim zweiten Szenario kommt eine Assisted Intelligence zum Einsatz. Hier werden Entscheidungen seitens der Personaler:innen anhand von Daten des Systems gefällt. Im letzten Szenario handelt es sich um eine Augmented Intelligence das bedeutet in der Praxis, dass Entscheidungen auf herkömmliche Art und Weise gefällt und lediglich durch die Daten intelligenter Systeme untermauert werden. Die Ergebnisse zeigen, dass Autonomous Intelligence von den Nutzer:innen nicht komplett abgelehnt wird. Allerdings stößt sie auf eine deutlich stärkere Skepsis als Assisted und Augmented Intelligence. Insgesamt zeigt sich, dass die Einführung kein Selbstläufer ist und selbst jüngere Zielgruppen eine erheblich negative Haltung ausweisen. Die Akzeptanz kann durch den Einsatz bei der richtigen Zielgruppe gesteigert werden. Hierzu zählen vor allem Menschen mit einem höheren Bildungsabschluss, aber auch einer hohen Technikaffinität. Weiter ist die Gestaltung des Systems von maßgeblicher Bedeutung. Wichtige Stell-schrauben sind Computer Playfulness und wahrgenommen Freude bei der Benutzung der Software. Ebenso sollte das System sich sprachlich menschlich ausdrücken und auch mit humorvollen Fragen interagieren können. Weiter ist es wichtig, dass ein:e menschliche:r Ansprechpartner:in für Fragen und Feedback bereitgestellt und die KI überwacht wird. Diese Wünsche sind eng verknüpft mit

den Themen Datenschutz und Transparenz. Vor allem dann, wenn die Funktionsweisen des Systems nicht offensichtlich bekannt sind, möchten Nutzer:innen eine Erklärung auffinden, die alle wichtigen Mechanismen erläutert. Bei negativen Ergebnissen ist dies von hoher Bedeutung. Interessanterweise ist festzustellen, dass zudem die Wertschätzung durch das System eine entscheidende Rolle spielt. Bei der Benutzung automatisierter Systeme fühlen sich Nutzer:innen oft wie eine „Nummer“, was die Identifikation mit der Arbeitsaufgabe, aber auch mit dem Unternehmen massiv beeinträchtigt. Die Verbindung mit einer persönlichen Ansprechpartner:in kann somit als wichtiger Faktor unterstrichen werden.

ZUKUNFT UND GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN

Marktanalysen ergeben alle ein einheitliches Bild: wir werden in der Zukunft nicht um KI in der HR herumkommen. Schon heute werden teilautonome Systeme eingesetzt, KI getestet und entwickelt. Tatsächlich sind Überlegungen, Schaden durch KI am Arbeitsplatz auszulösen nicht ungerechtfertigt. Selbstverständlich können derartige Technologien genutzt werden, um eine Hire und Fire Strategie zu verfolgen. Das mag für vom Unternehmen entkoppelte Tätigkeiten, wie z. B. der Verkauf von Produkten als selbstständige:r Messevertreter:in, gewinnbringend sein. Mit dem derzeitigen Wissen über Organisation und Arbeitspsychologie ist eine derartige Verwendung jedoch eher unwahrscheinlich. In den letzten Jahrzehnten ist das Bewusstsein entstanden, wie wichtig grundlegend Konstrukte wie Mitarbeitendenentwicklung, Organisationskultur, Mitarbeitendenzufriedenheit und Arbeitsklima für die Erfolge eines Unternehmens sind. Wichtig ist es, KI in der HR positive Emotionen zuzuordnen, sodass diese nicht als Technologie gesehen wird, die Mitarbeiter:innen schadet. Sehr viel mehr geht es darum, sich positiv weiterzuentwickeln, positive Knotenpunkte zu fördern, insgesamt positive Ergebnisse zu steigern. Das fängt bei der Weiterentwicklung für Fertigkeiten aller Mitarbeitenden an, geht über die Verbesserung des Arbeitsklimas und führt schließlich zur Vermeidung von Stress am Arbeitsplatz. Ob dies ein dystopisches oder utopisches Bild annehmen wird, obliegt noch unseren Gestaltungsmöglichkeiten. In jedem Falle muss bei der Entwicklung von Innovationen der Fokus auf den Mitarbeitenden liegen.

