

# Künstliche Intelligenz in der Personalauswahl

LinkedIn-Artikel vom 19. September 2019, Regina Bergdolt



## Von hip bis shit?

Am Beispiel der Personalauswahl kann man gut zeigen, was künstliche Intelligenz kann - und worauf Sie achten sollten.

### Höchste Zeit für eine Standortbestimmung - und die richtigen Fragen

Die bisherige Anwendung von künstlicher Intelligenz in der Personalauswahl ist ein gutes Beispiel für vorzeitige Euphorie. Und dafür, dass wir Sachkenntnis und Qualitätsmaßstäbe brauchen, um künstliche Intelligenz zu beurteilen.

Was haben wir nicht schon gesehen in den letzten Jahren: Auswahlprozesse sollen in Zukunft ganz ohne menschliche Interaktion auskommen – eine Idee, die Bewerber leider nicht ganz so gut finden wie die Anbieter. Wahlweise Gesichts- oder Stimmerkennung, aus der dann auf Persönlichkeitsmerkmale geschlossen werden kann, die, so die Logik, die Passung zu einer Stelle erklären. Amazon startete eine Anwendung künstlicher Intelligenz für die Bewerberauswahl musste die Lösung jedoch bald wieder aufgeben (<https://www.heise.de/newsticker/meldung/Amazon-KI-zur-Bewerbungspruefung-benachteiligte-Frauen-4189356.html> ).

### Bekannte Grundregel beim Umgang mit Daten: Shit in, shit out

Das Beispiel Amazon zeigt einen kritischen Punkt bei der Konstruktion künstlicher Intelligenz, denn die arbeitet mit Mustern, die sie vorfindet. Im Fall von Amazon sollte die Anwendung aus Merkmalen die vielversprechendsten Bewerber aussuchen – das ist nachvollziehbar. Auf Basis vorhandener Daten sollte die Anwendung aus den Daten „lernen“, welche Eigenschaften Amazon für die Einstellung bevorzugt. Tatsächlich hat sie das auch getan, und zwar so: Amazon hatte in den vergangenen zehn Jahren in vielen Positionen Männer eingestellt. Daraus schloss die Anwendung: Frauen sind nicht gut in vielen Jobs. Die Folge: jeder Hinweis auf eine Frau führt zu Abwertung der Bewerbung; die Frauen wurden aussortiert. Diese Folge ist völlig logisch.

Das Problem ist hier nicht wirklich die künstliche Intelligenz, sondern die Recruitingpraxis.

Der Deutschlandfunk berichtet von ersten Versuchen, Ethik und künstlicher Intelligenz zu verknüpfen. Schon 2017 hat ein amerikanisch-britisches Forscherteam gezeigt, dass eine KI

Informationen aus Texten ziehen und diese verknüpfen kann. Allerdings wurde auch klar, dass das System dabei Vorurteile und Stereotypen übernimmt. Warum sollte KI klüger sein als wir selbst? Künstliche Intelligenz ist so gesehen auch nur ein Mensch (Beitrag unter [https://www.deutschlandfunk.de/kuenstliche-intelligenz-moral-ohne-bewusstsein.684.de.html?dram:article\\_id=456028](https://www.deutschlandfunk.de/kuenstliche-intelligenz-moral-ohne-bewusstsein.684.de.html?dram:article_id=456028)).

### **Künstliche Intelligenz nimmt uns das Urteilsvermögen nicht ab – gut so**

Künstliche Intelligenz ist eher wie ein wissbegieriges, aufgewecktes Kind, das noch keine Maßstäbe für seine Entscheidungen anlegt und, vor allem in Lernstadium, enorm beeinflussbar ist. Füttern Sie ein Kind mit Vorurteilen, so wird es diese Vorurteile annehmen. Woher soll es denn ohne Vorerfahrung wissen, dass die Informationen mit Bias behaftet sind? Auch ein KI-System spiegelt die Vorurteile, die in den Daten stecken, mit denen die KI „gefüttert“ wurde. Deshalb können Sie mit einer großen Menge „schiefer“ Daten ein System künstlicher Intelligenz zum Kippen bringen - der KI-Hack.

### **Tech ist nicht alles**

Das nächste Problem: alle möglichen Arten von Technologien werden plötzlich für die Personalauswahl eingesetzt. Das liegt daran, dass vielen Entwicklern von HR-Anwendungen das Fachwissen zur Personalauswahl schlicht fehlt, auch wenn der Ansatz revolutionär oder gar disruptiv erscheint.

Aus 100 Jahren Forschung zu treffsicheren Besetzungen wissen wir, wie erfolgreiche Auswahl funktioniert; mit den zentralen Qualitätskriterien: ein Auswahlverfahren muss den aussuchen, der später in dem Job erfolgreich ist (prognostische Validität). Und ein Besetzungsprozess muss für alle Beteiligten eine konstruktive Erfahrung sein (soziale Validität). Im Fachkräftemangel ist das erst recht relevant.

### **Ihre Verantwortung: Qualität und Fairplay in der Personalauswahl**

Das heißt für das Handwerk der Personalauswahl: man kommt nicht darum herum, die Anforderungen klar zu definieren, und zwar sowohl die fachlichen Voraussetzungen, aber unbedingt auch die persönlichen, sozialen und unternehmerischen Kompetenzen.

Das verlangt klares Denken und analytische Skills und macht ein wenig Arbeit. So mancher Anbieter verspricht, dass das gar nicht mehr nötig sei. Stattdessen können man aus anderen Faktoren von Stimme über Körpersprache bis Gesichtszüge eben die Persönlichkeit „bestimmen“. Und wenn man die habe, wisse man von der Passung zum Job.

Im Angebot sind also Technologien, die für andere Anwendungen sehr nützlich sind. Nun nutzt man sie für einen Anwendungsfall, auf den sie nicht passen: die Personalauswahl. Viele Verfahren kommen aus dem Bereich der Konsumerforschung: wenn ich weiß, wie der Mensch „drauf“ ist, kann ich passend agieren (und hoffentlich mehr verkaufen, so die Logik).

Ganz anders in der Personalauswahl. Das Ziel ist nicht, Stimmungen aufzudecken, sondern zuverlässig einzuschätzen, wie gut ein Bewerber zu den Anforderungen einer Stelle passt. Das prüfen übrigens beide im Prozess: Unternehmen und Bewerber. Ethisch gesehen geht es in einem Auswahlverfahren um angemessene Bewertungen, Fairness und Transparenz, und um die Selbstbestimmung des Bewerbers. Das heißt auch: wer über Besetzungen entscheidet, sollte seine Entscheidungen begründen können. Und wer sich bewirbt, sollte sicher sein

dürfen, ein faires Auswahlverfahren zu durchlaufen. Ich würde mich, nebenbei bemerkt, als Expertin für Recruiting bedanken, wenn mir per Gesichtsauswertung oder Auswertung meiner Gestik die Passung für eine Position vorhergesagt wird.

### **Aufgeklärter Anspruch: erklärbare künstliche Intelligenz**

Das Thema Transparenz ist interessanterweise auch bei der Entwicklung von künstlicher Intelligenz ein Thema. In Wissenschaft und Praxis wird der Anspruch lauter, die Entscheidungen und Empfehlung künstlicher Intelligenz sollten erklärbar sein – Stichwort „Explainable Artificial Intelligence“.

Das passt gut zur Personalauswahl. Für Auswahlprozesse ist Erklärbarkeit unumgänglich, wenn man sich selbst und den Bewerber ernst nimmt. Die Fragwürdigkeit verschiedener „neuer“ Auswahlmethoden hat übrigens Professor Kanning, in seinem Videobeitrag eingängig aufgezeigt (unter <https://www.youtube.com/watch?v=ERU7JAFdZBA>, ab Minute 25:45).

Keineswegs unbedingt Beweiskraft haben übrigens eigene „Erfolgsstudien“ von Anbietern, die belegen, dass die Ergebnisse der Auswahl ausgezeichnet sind; unabhängige Forschung gibt es selten. Professor Heinz Schuler, ebenfalls Eignungsdiagnostiker, drückt es in einem Interview so aus: „Das Wissen [um KI] vermehrt sich ganz offensichtlich schneller als die Weisheit, es sinnvoll zu gebrauchen.“ ([https://www.haufe.de/personal/hr-management/eignungsdiagnostik-warnungen-von-prof-heinz-schuler\\_80\\_457502.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/eignungsdiagnostik-warnungen-von-prof-heinz-schuler_80_457502.html) ).

## **Das heißt für Sie: stellen Sie Fragen!**

In naher Zukunft werden Sie regelmäßig mit Anwendungen künstlicher Intelligenz zu tun haben. Es liegt bei Ihnen, ob eine Lösung den Ansprüchen an Qualität und Transparenz genügt.

Die gute Nachricht: Sie brauchen keineswegs Experte oder Expertin für künstliche Intelligenz zu werden. Stattdessen: **fragen Sie nach!**

**1. Fragen Sie nach, wie die Lösung grundsätzlich funktioniert.** Welche Daten verarbeitet das System, und welche Ergebnisse liefert es? Lassen Sie sich keineswegs mit „Geheimen Algorithmen“ abspeisen. Wie kommt das System grundsätzlich zu den Ergebnissen, die es liefert? Und: wie hat der Anbieter das System entwickelt, mit welchen Trainingsdaten?

Es kommt durchaus vor, dass Anbieter dazu keine Antworten geben können oder wollen; ein gutes Zeichen ist das nicht, möglicherweise haben Sie es mit „nicht erklärbarer“ künstlicher Intelligenz zu tun. Auch der Verweis des Anbieters, dass es sich um ein Betriebsgeheimnis handelt, sollte Sie nicht beeindrucken. Wenn Sie in eine Lösung investieren, wollen Sie auch wissen, was Sie kaufen.

**2. Fragen Sie bei Lösungen zur Personalauswahl nach, wie der Anbieter die Qualitätskriterien der Eignungsdiagnostik anwendet.**

Hat er der Anbieter von diesen grundsätzlichen Qualitätskriterien noch nichts gehört, ist es Zeit, sich zu verabschieden. Oder würden Sie einem Arzt trauen, der, von Anatomie unbeleckt, Ihr Herz im Knie vermutet?

### **3. Fragen Sie nach, wie der Anbieter sein Geld verdient.**

Wer hat die Entwicklung der Lösung finanziert, und wie erzielt der Anbieter seinen Umsatz? Jedes Unternehmen am Markt kann diese Frage beantworten, ganz im Sinne des ehrbaren Kaufmanns mit den Leitwerten der Ehrlichkeit, Verlässlichkeit und Integrität.

### **4. Fragen Sie nach dem Datenschutz.**

In Deutschland gilt die Datenschutzgrundverordnung, die den Umgang mit Daten regelt; auch sie ist ein Baustein der Transparenz. Welche Daten erhebt der Anbieter, und wo verarbeitet er sie? Um das zu fragen, müssen Sie kein IT-Profi sein. Fakt ist, dass außerhalb Deutschlands und erst recht außerhalb der EU ein teilweise deutlich anderer Umgang mit Daten üblich ist.



#### **Regina Bergdolt**

#### **Eignungsdiagnostikerin und Softwareunternehmerin**

Regina Bergdolt ist seit 20 Jahren Expertin für Recruiting und Personalentwicklung; sie hat zahlreiche Auswahlverfahren für Schlüsselpositionen erfolgreich durchgeführt. Als Autorin arbeitet sie mit führenden Wissenschaftlern der Wirtschaftspsychologie sowie der künstlichen Intelligenz zusammen. Sie ist als Speakerin gefragt und betreibt eine firmeneigene Software zur professionellen Personalauswahl. Regina Bergdolt engagiert sich als Vorstand im Förderverein Forschungszentrum Informatik Karlsruhe.

#### **Kontakt**

Telefonisch 0621 828 4798 oder unter [bergdolt@unternehmen-im-wachstum.de](mailto:bergdolt@unternehmen-im-wachstum.de)

Das Personalauswahltool auf <https://tool.treffsichere-personalauswahl.de/>