

Personalauswahl – digital, virtuell, professionell

Eine Debatte



Der Corona-Lockdown hat den Druck auf die Unternehmen, die Digitalisierung zu forcieren, erhöht. Das führt zu Experimenten und neuen Erfahrungen. Es macht aber auch deutlich, dass es Lernbedarf und Akzeptanzhürden gibt. Was künstliche Intelligenz (KI) in der Personalauswahl heute kann und soll, scheint umstritten zu sein. Deshalb ist eine Diskussion darüber notwendig.

WPa: Digitalisierung in der Personalauswahl ist schon länger ein Thema. Ich erinnere mich, dass schon vor 15 Jahren mit Video-Assessments gearbeitet wurde. Was sind denn die aktuellen Trends und Erfahrungen?

Stephan Weinert: Zunächst will ich dir zustimmen, etliches war schon vor Corona online, insbesondere Testverfahren. Wie bei der starken Zunahme im Gebrauch kollaborativer Software sehen wir jetzt eine starke Zunahme an digitalen Verfahren in der Personalauswahl, auch in der Bandbreite. Zum Stand gibt es aber lediglich erste empirische Ergebnisse, zudem einige Trendstudien, die jedoch die Zeit vor Corona betrachten. Aber wenn ich mich mal aus dem Fenster lehnen soll, würde ich sagen, der Trend nimmt weiter zu, und es wird auch kein „back to normal“ der Vor-Corona-Zeit geben.

Barbara Wiecher: Bei uns war das Thema Digitalisierung schon vor Corona auf der Agenda, aber lediglich bei Online-Testverfahren und Selbsteinschätzungsfragebögen, nicht im Bereich Personalauswahl insgesamt. Ich teile euren Eindruck: Es wird kein Zurück zum Status quo ante geben.

WPa: Personalauswahl ist ein Ritual. Man bewirbt sich, schickt seine Unterlagen, wird eingeladen, fährt hin: Shakehands, People Management. Wenn du, Marcus, mit neuen, innovativen Verfahren auf deine Kund*innen zugehst, ist das für etliche nicht auch verunsichernd?

Marcus Heidbrink: Die Digitalisierung verändert auch die Machtverhältnisse zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden. Früher hatten die Arbeitgebenden mehr Macht. Arbeitnehmende sollten sich nackig machen, und Personaler*innen versuchten geschickt, auch noch die dunkelsten Bereiche auszuleuchten. Das passt schon länger nicht mehr. Als Arbeitnehmer*in habe ich heute deutlich mehr Möglichkeiten, mich über meine*n potenzielle*n Arbeitgeber*in zu informieren als früher – dank Digitalisierung. Wir werten mit künstlicher Intelligenz beispielsweise die Bewertungen der Arbeitgebenden auf Feedbackportalen aus. So kommt es zu einer Angleichung der Machtverhältnisse.

WPa: In der Öffentlichkeit entsteht aber gerne der Eindruck, dass die Arbeitgebenden jetzt noch viel mächtigere und schärfere Waffen an die Hand bekommen. Denn die haben die KI in der Hand – nicht ich als Bewerber*in.

Barbara Wiecher: Aus Unternehmenssicht betrachtet würde ich sagen, KI kann Suchprozesse unterstützen, aber es gibt Grenzen. Meine internen Kund*innen, also unsere Führungskräfte, sind inzwischen sehr zufrieden, was Videointerviews angeht. Aber Entscheidungen KI-gestützt zu treffen? Bei der Personalauswahl geht es für uns auch darum, dass wir Menschen finden, die zu unserer Kultur und unseren Werten passen und hierfür ist das persönliche Gespräch wichtig. Unsere Führungskräfte würden Testergebnisse, die digital unterstützt gewonnen werden, nutzen, aber dann persönliche Gespräche mit den Kandidat*innen führen. Und man sollte sich auch einmal in die Sicht der Bewerbenden versetzen, wir sehen das jetzt auch bei den Videointerviews: Der*die Bewerber*in sieht unsere Räume nicht, er*sie sieht nicht, wie die Leute sich auf dem Flur begrüßen. Wir denken darüber nach, wie wir diesen Eindruck zum Beispiel über virtuelle Unternehmensrundgänge kommunizieren können, denn ich stimme dir zu, Marcus, wir sind es, die sich heute bei den potenziellen Mitarbeitenden bewerben müssen.

WPa: Der Markt hat sich verändert: früher Gutsherrenart, heute Augenhöhe. Aber jetzt mal die Frage an euch: Was kann denn KI heute?

Stephan Weinert: Ich würde Barbara zustimmen, es kommt sehr darauf an, wo KI eingesetzt und ob sie akzeptiert wird. Im Bereich CV-Parsing und -Matching akzeptieren Bewerber*innen KI sehr wohl. Aber wenn wir fragen, ob sie es akzeptieren, nicht mehr von einem Menschen interviewt zu werden, sondern von einem Chatbot, dann sieht die Sache schon anders aus. Wir wissen aus dem Marketing, wenn es um weitreichende Entscheidungen geht – also nicht um den Online-Schuhkauf –, dass der Mensch gegenüber der Maschine präferiert wird. Das wird im Bereich der Personaldiagnostik wahrscheinlich nicht anders

„Dank der Digitalisierung kommt es zu einer Angleichung der Machtverhältnisse zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden.“

sein, und zwar auf beiden Seiten. Am Ende des Tages wollen wir mit einem Menschen sprechen. Aber solche Aussagen dürfen auch nicht pauschal, sondern müssen differenziert getroffen werden. Technikakzeptanz moderiert beispielsweise solche Effekte. Menschen, die aufgeschlossen sind gegenüber solchen Technologien, werden deren Einsatz positiv bewerten. Auf einen IT-Spezialisten wirkt der Chatbot im Sinne des Employer Brandings vermutlich relativ positiv.

Marcus Heidbrink: Über allem steht die Frage: Exploration or Exploitation? In HR gibt es grundsätzlich ein riesiges Automatisierungspotenzial, also Exploitation. Es wird noch sehr viel per Hand gemacht. Für mich ist die Frage der Exploration aber eigentlich viel spannender: Wie kann ich durch KI-Einsatz Zusatzinformationen gewinnen, um die Qualität der Entscheidungen zu verbessern? Es geht um Kosten, aber auch um Verbesserungen im Matching, bei der Evaluierung oder um die Möglichkeit von Kulturanalysen in HR. Es geht auch für mich gar nicht darum, dem Menschen die Entscheidung wegzunehmen, sondern seine Entscheidungsfindung zu verbessern. Machen wir das nicht auch in unserem Privatleben? Ich entscheide mich für Spotify und bekomme entsprechende Liedvorschläge auf der Basis meines Userprofils. Oder ich melde mich bei AirBnB mit meinem Facebook-Profil an und bekomme spezifische Vorschläge. Überall dort stecken Informationen drin, die über Machine Learning generiert werden. Auch in Assessment-Centern arbeiten wir mit Algorithmen: Wenn ein*e Bewerber*in beispielsweise zu wenige offene Fragen im simulierten Mitarbeitergespräch stellt, werten wir die Person im Faktor Empathie ab. Es ist egal, welchen Algorithmus ich verwende, wenn ich mich für ihn entscheide, gebe ich ihm die Macht. Ich bin überrascht, wie einseitig kritisch die wirtschaftspsychologische Community derzeit auf Innovationen reagiert.

WPa: Es wird von einigen Kritiker*innen unterstellt, dass beim KI-Einsatz unseriös gearbeitet wird – oder noch schlimmer: Man wisse nicht, was man tue!

Marcus Heidbrink: Solche Fälle mag es geben. Ich kenne da ein Unternehmen, das will Persönlichkeitseigenschaften aus Bewerber*innenvideos extrahieren. Ich habe sie gefragt, worauf sie ihren Algorithmus trainieren. Die Antwort: Wir trainieren auf den Gold-Standard – HR-Experts, die mindestens 20 Jahre Berufserfahrung haben. Was für ein Irrsinn! Es geht doch darum, Zusatzinformationen zu bekommen, und nicht darum, alte Vorurteile in großem Stil zu replizieren.

Barbara Wiecher: Meine Hypothese ist, es mag Informationen unterschiedlicher Güte geben. Letztlich nutzen die Entscheider*innen die, die ihr Gefühl stützen. Wir Menschen suchen Bestätigung.

Marcus Heidbrink: Oder umgekehrt: Algorithmen sind ein scharfes Schwert. Da wird in Datenmuster teilweise eine Validität projiziert, die nicht unbedingt bewiesen ist. Nur weil wir in Ehrfurcht vor der Maschine erstarren.

Stephan Weinert: Es fehlen noch viele Validitätsstudien, das sehe ich auch so. Auf der anderen Seite werden wir diese nur bekommen, wenn wir auch offen für solche

ES DISKUTIERTE:

Dr. Marcus Heidbrink
Dipl.-Psychologe, Co-Founder Zortify S.A.
marcus.heidbrink@gmail.com



Technologien sind und mit ihnen verantwortungsvoll experimentieren. Wir sind in Deutschland beispielsweise Testmuffel im Vergleich zu angelsächsischen Ländern. Ein Grund dafür ist, dass Mitarbeitende in Personalabteilungen oftmals nicht angemessen psychologisch ausgebildet sind. Hier könnte sich beim KI-Einsatz Ähnliches wiederholen. Wir müssen lernen, wie Algorithmen arbeiten. Das ist unerlässlich. Und ich frage mich: Wo sollen die Leute herkommen, die die entsprechende Qualifikation haben? An den Universitäten werden die Personaler*innen, zu denen bekanntermaßen auch etliche Quereinsteiger gehören, nicht entsprechend ausgebildet. Wir finden die Kompetenzen eher im IT-Umfeld. Diese Leute haben aber in der Regel wenig HR-Kompetenz. Es wird vermutlich noch länger dauern, bis sich die Lage ändert.

WPa: Auf dem einen Auge blind und auf dem anderen geblendet? Horrorgemälde einerseits, Voodoo-Fantasien andererseits und zugleich blind für implizite Persönlichkeitstheorien. Schon „Schmidt sucht Schmidtchen“ ist doch ein Algorithmus, nicht wahr?

Marcus Heidbrink: Welche Personaler*innen wollen von sich behaupten, sie seien völlig objektiv, wenn da ein*e stotternde*r Bewerber*in vor ihnen steht? Ich glaube an den Halo-Effekt. Ein Algorithmus, den wir in unserer Textanalytik verwenden, korrigiert beispielsweise Rechtschreibschwäche automatisch. Unser Algorithmus ist nicht nur blind gegenüber Stottern, sondern auch gegenüber Rechtschreibschwäche. Es wird in der Kritik an KI schnell das Kind mit dem Bade ausgeschüttet. Ich sehe das genauso wie du, Stephan: Wir brauchen Wirtschaftspsycholog*innen, die mit Daten umgehen können, die die Informationsqualität, die potenziell in Daten steckt, um die eigenen Entscheidungen zu verbessern, zumindest errahnen. Hinter der multivariaten Inferenzstatistik fängt das Spiel erst an, spannend zu werden. Bis auf wenige Expert*innen hier in Deutschland hat die Mehrheit keine Ahnung davon. Und an den Unis wird das nicht unterrichtet. Wir bilden Horden an Wirtschaftspsycholog*innen aus – viel zu viele, wie ich meine –, die verbinden mit NLP immer noch in erster Linie die Kommunikationszauberkiste aus den 1990er-Jahren und nicht Natural Language Processing: einen Kern von Data Mining und Machine Learning. Als Disziplin müssen wir da, ich bedauere das, leider passen.

WPa: Harte Worte! Sieht das die Personalerin ebenso?

ES DISKUTIERTE:

Barbara Wiecher

Dipl.-Psychologin, HR Managerin bei ista International GmbH
barbara.wiecher@ista.com



Barbara Wiecher: Das stimmt leider tendenziell. Und nach dem Studium verlernt man das auch schnell wieder. Deshalb bin ich der Überzeugung, die Personalauswählenden, die direkt von der Uni kommen, sind oft methodisch geschulter und sitzen dadurch weniger leicht Beurteilungsfehlern auf als die mit 20-jähriger Berufserfahrung.

Stephan Weinert: Als BWLer muss ich aber sagen: Das ist kein originäres Problem der Wirtschaftspsychologie. Die Hochschul-Curricula bilden – für den Bereich, den ich überblicke – bei Weitem nicht das ab, was Unternehmen fordern und benötigen.

Marcus Heidbrink: Es geht auch nicht immer um Big Data. Das glauben viele Geschäftsführer*innen oder auch Personaler*innen. Machine Learning kann auch mit geringen Mengen gelingen.

Barbara Wiecher: Ich denke, für Unternehmen ist es vermutlich auch besser, mit kleinen Schritten zu beginnen. Wir arbeiten beispielsweise mit einer KI-Unterstützung in der Personalsuche. Hier kann man konkreten Nutzwert schaffen. Wenn wir beispielsweise Unternehmen in unserem Umfeld aufspüren können, die Personal abbauen wollen, während wir Personal aufbauen, könnte daraus eine Win-win-Situation entstehen.

WPa: Super, lasst uns mal über konkrete Beispiele reden. Das dürfte manches klarer machen.

Marcus Heidbrink: Gerne. Ein Beispiel aus einem Projekt aus dieser Woche: Wir haben ein Beratungsunternehmen unterstützt, das sich mit der Analyse von Unternehmenskultur beschäftigt. Die haben über hundert Workshops durchgeführt und in diesen unzählige Moderationskärtchen beschrieben. Da kamen, in sehr unterschiedlicher Qualität, so ungefähr 800 Statements heraus. Wir haben dieses Textkonvolut mittels NLP in einen Bedeutungsvektor mit 756 Parametern zerlegt und ganz klassisch

„Wenn es um weitreichende Entscheidungen geht, wird der Mensch gegenüber der Maschine präferiert.“

eine Clusteranalyse draufgesetzt. Es war faszinierend zu sehen, mit welcher Präzision auf Knopfdruck Cluster gebildet werden. Wirklich beeindruckend! Die Alternative wäre gewesen, drei Werksstudent*innen drei Wochen einzuschließen und denen beim Verzweifeln zuzusehen. Mal abgesehen von den Pizzarechnungen: Wir haben den Job in zwei Werktagen erledigt.

Stephan Weinert: Das Schöne an deinem Beispiel, Marcus, ist, dass es zeigt, wie KI und Mensch Hand in Hand arbeiten. Für die Interpretationsleistung, welche Cluster für die Fragestellung maximalen Sinn machen, dafür ist der Mensch gefordert und in der Pflicht. Das ist bei der Personalauswahl doch genauso: Was bedeutet denn ein IQ von X oder die Ausprägung eines Persönlichkeitsmerkmals für den Kontext?

Marcus Heidbrink: Bei Amazon bekomme ich den Vorschlag, noch dieses oder jenes weitere Buch zu kaufen, wenn ich gerade eins ausgesucht habe. In unserem Fall würdest du automatisiert diverse Vorschläge bekommen, die auf einen Trainingskatalog, auf alternative Methoden des Lernens oder weitere Angebote zurückgreifen. Als Startpunkt für ein Talentmanagement-Programm oder internes Placement-Coaching bekomme ich als Personalentwickler*in zusätzlich zum Profil automatisiert qualifizierte Hinweise, und zwar bessere, als wenn ich mir bloß selbst Gedanken gemacht hätte.

Barbara Wiecher: Von mir ein Aber: Datenschutz! Meine Wahrnehmung ist, im Unternehmenskontext sind Menschen vorsichtiger damit, ihre Daten zu überlassen als im privaten Bereich.

Marcus Heidbrink: Ein guter Freund von mir ist Lehrer. Während seines Referendariats hat er in einem Social-Media-Projekt mit seinen Schüler*innen deren Facebook-Profile als Steckbriefe ausgedruckt und dann im Schulflur aufgehängt. Könnt ihr euch vorstellen,

was das für einen Shitstorm produziert hat? Das ging hoch bis zum Schulminister! Dabei hat er nichts anderes gemacht, als die Informationen, die ohnehin für alle zugänglich sind, in Printform verfügbar zu machen. Nicht, dass ihr mich falsch versteht: Es gibt gravierende Datenskandale in Unternehmen, das will ich überhaupt nicht schönreden. Aber man sollte sich auch immer mal wieder klarmachen, welche Daten man im privaten Bereich locker teilt. Noch einmal zurück zu den Wirtschaftspsycholog*innen: Sie müssen keine Data-Mining-Experten werden. Aber sie müssen ethische Angemessenheit, Präzision und Wirksamkeit von Algorithmen bewerten können. Das sind tolle Einsatzgebiete für Psycholog*innen.

WPa: Brauchen wir nicht mehr von dem, was man im Englischen „Literacy“ nennt? Ich übersetze das mal mit „Medienkompetenz“.

Stephan Weinert: Wir haben uns vor zwei Jahren zahlreiche Leadership-Kompetenzmodelle von Unternehmen in einem Forschungsprojekt angeschaut. Wir haben in den rund 200 Modellen, die wir untersucht haben, nichts gefunden, was in diese Richtung gewiesen hätte. Damit KI Einzug in Unternehmen halten kann, müssen Unternehmen ernsthaft in den Spiegel schauen und ihre Hausaufgaben machen.

Die Debatte moderierte Thomas Webers.

ES DISKUTIERTE:

Dr. Stephan Weinert
Professor für Internationales
Personalmanagement,
Hochschule Ludwigshafen
stephan.weinert@hwg-lu.de



Foto: privat