



ALGO-RHYTHMISCH

„Alles, was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert werden“, befand Carly Fiorina bereits im Jahr 2009. Damals war sie Chefin von Hewlett-Packard und sie sollte recht behalten. Nur: Was tun mit all den Daten? Zum Beispiel können sie uns als Grundlage für Personalentscheidungen dienen.

INTERVIEW: MARINA BERNARDI

Manchmal mag es etwas verwirrend anmuten, uns überraschen oder erstaunen, in wie vielen Bereichen Algorithmen bereits ihre Rolle spielen. Begriffe wie Big Data oder Künstliche Intelligenz (KI, gerne auch als Artificial Intelligence – AI – bezeichnet) sind kaum mehr aus unserem Leben wegzudenken. Wir sind mittendrin im Zeitalter der Digitalisierung. Im Privaten und beruflich sowieso. Ob wir wollen oder nicht.

JÄGER UND SAMMLER

Unternehmen sammeln heute die unterschiedlichsten Daten. Die wenigsten davon wissen diese allerdings zweckmäßig für sich zu nutzen. Ein großer Datenpool allein hilft indes relativ wenig, wenn man keine konkreten Fragestellungen hat, auf die diese Fülle an Datenmaterial Antworten geben kann. Jäger und Sammler zu sein, macht jedoch nur dann Sinn, wenn man seine Eroberungen nicht einfach nur in die Höhle schafft, sondern auch etwas damit macht. Ein erlegtes Mammut macht nicht satt, indem man es anstarrt. Firmen, die hingegen etwas mit den generierten Daten anzufangen wissen, eröffnen sich im Umkehrschluss jede Menge Möglichkeiten – im Bereich des Personalmanagements zum Beispiel. Dabei geht es weniger um das Spiel Mensch oder Maschine, sondern um ein kluges Miteinander. Selbst wenn Computer oder algorithmisierte Systeme vieles leisten können, den Menschen werden sie nicht gänzlich ersetzen können. Sollen sie auch nicht.

Dr. Anna Schneider beschäftigt sich am Institut für Organisation und Lernen der Universität Innsbruck unter anderem mit der Digitalisierung des Personalmanagements. Dabei geht es im Groben darum, den Personalbereitstellungsprozess vom Ausschreiben der offenen Stelle bis zur

Aufnahme des neuen Mitarbeiters in die Workforce zu digitalisieren und in weiterer Folge bestehende Mitarbeiter zu beobachten, zu begleiten und weiterzuentwickeln. „People Analytics“ ist der Fachbegriff dazu, ein Consulting-Terminus ohne wirklich adäquate deutsche Übersetzung, weshalb man ihn direkt aus dem Englischen übernommen hat. Vereinfacht gesagt lassen sich dabei aus den unterschiedlichsten Daten unter Zuhilfenahme von Algorithmen Hand-

len um, die sie aus diesen großen Datenmengen erhalten.

DIGITAL-BOOST

Vor allem in den vergangenen fünf bis sieben Jahren hat der Bereich von Tools und Instrumenten in Bezug auf die Digitalisierung von Geschäftsprozessen einen regelrechten Boost erlebt und dabei auch vor dem Thema des Personalmanagements nicht Halt gemacht. Für uns Menschen ist es mit der Zeit immer schwieriger geworden, diesen Pool an generierten Daten sinnvoll zu erfassen und daraus die essenziellen Informationen herauszufiltern. Dafür werden heute algorithmisierte Softwaresysteme verwendet. In der Folge geht es nun darum, diese Informationen entsprechend einzuordnen. „Neben der technischen Debatte, wie man zu diesen Informationen kommt, ist es aus meiner Sicht viel wichtiger, im Sinne einer soziotechnischen Debatte darüber zu sprechen, was wir Menschen mit diesen Informationen machen“, sagt Schneider.

Ein vor allem in den USA beliebtes System ist „IBM Watson“, ein KI-basiertes Computerprogramm und People-Analytics-System, das auf drei Datenpools zurückgreift: händisch erstelltes Material aus den jeweiligen Personalabteilungen, digitale Spuren, die jeder Mitarbeiter im Unternehmen hinterlässt (E-Mails oder besuchte Websites auf dem Firmencomputer), sowie externe Daten etwa aus den Social Media. Aus diesem riesigen Datenpool können die unterschiedlichsten Prognosen abgeleitet werden, zum Beispiel, ob ein Mitarbeiter vor hat, in näherer Zukunft zu kündigen. Erfasst werden können einzelne Abteilungen, Mitarbeitergruppen bis hinunter zur individuellen Ebene jedes Einzelnen.

Das mag nun selbst für Digital Natives sehr spooky klingen und ist es auch, wes-

**„FÜR MICH ERFOLGT
EINE PERSONAL-
ENTSCHEIDUNG
IMMER IM SOZIALEN
KONTEXT, AUCH
WENN DIE INFOR-
MATIONEN DAZU
DURCH EIN
ALGORITHMISIERTES
SYSTEM GEWONNEN
WERDEN.“**

ANNA SCHNEIDER

lungsempfehlungen ableiten. „Während im klassischen Personalmanagement Entscheidungen auf qualitativen Daten und deren Interpretation aufbauen, stützt sich das digitale Personalmanagement auf große Datenmengen, die als Entscheidungsgrundlage zur Verfügung stehen“, erklärt Schneider und ergänzt: „Mir ist aber wichtig zu betonen, dass die Entscheidungen selbst in der Regel immer noch von einem Menschen getroffen werden müssen.“ Hier setzt auch ihre Forschung an: Wie gehen Personen im Personalmanagement mit den Informatio-



halb man diese Informationen nicht einfach für sich alleine stehen lassen kann. Abgesehen davon, dass so manches in Europa von Rechts wegen oder im Sinne der Datenschutzgrundverordnung nicht erlaubt ist. Zum Beispiel dürfen keine E-Mails von einzelnen Mitarbeitern eingesehen, auf aggregierter Ebene jedoch können die Informationen sehr wohl genutzt werden. „Entscheidend ist nicht, was die Systeme grundsätzlich können, sondern wie Firmen damit in ihren Geschäftsprozessen umgehen“, so Schneider.

Laut einer Untersuchung von Peter Kels (Hochschule Luzern Wirtschaft) und Uwe Vombusch (Fernuniversität Hagen) mit dem Titel „People Analytics im Personalmanagement: Auf dem Weg zur automatisierten Entscheidungskultur?“ anhand zweier explorativer Unternehmensfallstudien zeigt sich, dass Unternehmen übrigens nur sehr wenig davon nutzen, was die Systeme eigentlich könnten. Und das sehr bewusst und in der Regel unabhängig vom Datenschutz. In beiden Firmen etwa hatte der Betriebsrat ein starkes Mitspracherecht, welche Auswertungen genutzt werden dürfen, und dies auch den Mitarbeitern klar kommuniziert. Die

durch Algorithmen generierten Informationen sind also im Allgemeinen nur ein Teil einer gesamtheitlichen Entscheidung. Das ist auch für Anna Schneider ein wichtiger Aspekt. Wir haben sie in der SOWI besucht.

ECO.NOVA: Personal- und Mitarbeitermanagement war bis dato neben rationalen Entscheidungen mit Emotion und Bauchgefühl verknüpft. Nehmen Algorithmen zukünftigen Entscheidungen den menschlichen Aspekt? ANNA SCHNEIDER:

Ich sehe eher das Gegenteil. Die aktuelle Transformation im Personalmanagement ist vor allem eine, die Routinearbeit wegnimmt und dadurch zu einer Art humanen Transformation führt, weil dadurch Ressourcen frei werden, um sich intensiver mit den Mitarbeiter*innen zu beschäftigen. Was Personalmanager*innen lernen müssen, ist, aus den generierten Informationen Handlungen abzuleiten. Ein Beispiel: IBM Watson sagt voraus, Mitarbeiter XY wird in den nächsten zwölf Monaten wahrscheinlich kündigen. Das Entscheidende ist nun nicht, ob das System Recht hat und der Mitarbeiter wie vorhergesagt tatsächlich kündigt, sondern die Frage ist: Wie geht das Personalma-

nagement mit dieser Information um? Lässt man jenen, die ein hohes Risiko haben, zu kündigen, mehr Training zukommen, gibt ihnen neue Projekte oder eine Gehaltserhöhung oder lässt man diese Gruppe außen vor und fördert stattdessen jene, die eher im Unternehmen bleiben möchten? Wenn Sie nun jene fokussieren, die kündigen wollen, und diese trotzdem kündigen, haben Sie intern ein Rechtfertigungsproblem, weil Sie gegen das System gearbeitet haben. Wenn Sie hingegen jenen mehr Aufmerksamkeit zukommen lassen, die ohnehin bleiben wollten, fördern Sie im Sinne einer selbsterfüllenden Prophezeiung vielleicht erst recht die Kündigungstendenzen jener, die bereits vorselektiert wurden. Damit bringt man sich als Personaler*in in ein Dilemma, das einem kein Algorithmus abnehmen kann.

Was kann und soll sinnvollerweise die Aufgabe solcher Algorithmen sein, damit man nicht Gefahr läuft, nur mehr Stereotypen im Unternehmen zu produzieren?

Um Stereotypen zu vermeiden, sind wir wieder an dem Punkt, wie Entscheider*innen mit den vom System ausgewerteten Daten umgehen. Man muss sich im Klaren darü-

„MASCHINEN UMWEHT DER GEIST DER OBJEKTIVITÄT. DOCH DAS STIMMT NICHT.“

ANNA SCHNEIDER

ber sein, dass ein Auswahlverfahren nicht objektiv ist. Es war es nie und wird es nie sein. Wir haben die Tendenz, zu glauben, dass durch algorithmisierte Entscheidungshilfen absolute Objektivität Einzug hält, weil sämtliche Informationen in Zahlen gegossen werden. Unterm Strich kann die Mitarbeitersuche meines Erachtens aber nie objektiv sein. Sie ist aber auch nicht zufällig und das ist das Wichtige dabei.

Wenn die Mitarbeitersuche weder objektiv noch zufällig ist, was ist sie dann?

Wenn Sie mich fragen, ist die Mitarbeitersuche eng mit der Unternehmenskultur verknüpft und damit mit den Werten und Normen, die im Unternehmen gelebt werden. Eine Eigenschaft von diesen Werten und Normen ist, dass sie von denen, die schon lange im Unternehmen sind, als selbstverständlich wahrgenommen werden. Und das

macht die Sache schwierig. Wenn jemand von außen kommt, muss man innerhalb des Unternehmens damit anfangen, sich zu vergegenwärtigen, welche Werte einen ausmachen und welche man vermitteln möchte. Das ist oft mühsam und nicht ganz einfach, weil mitunter schmerzhaft. Oft wird diese Notwendigkeit auch nicht erkannt. Viele leben zwar nach diesen Werten, können sie aber nicht artikulieren. Wenn ich aber wissen möchte, wer zu mir passt, muss ich als Unternehmen wissen, wer ich bin.

Bedeutet algorithmenunterstützte Personalsuche das Ende der Diskriminierung?

Das Thema der Diskriminierung ist sehr heikel. Letztlich ist jede Personalselektion immer eine Form der Diskriminierung, weil man anhand verschiedener Kriterien und Parameter aussortiert. Problematisch wird es dann, wenn anhand von Eigenschaf-

ten ausgewählt wird, die nichts mit dem Job oder den Qualifikationen zu tun haben. Ob ich eine Frau bin, sagt erst einmal nichts darüber aus, ob ich eine gute Finanzvorständin bin. Ein Algorithmus schützt aber nicht vor Diskriminierung, wie etwa das Beispiel eines großen Onlinehändlers gezeigt hat: Jahrelang wurden dort Mitarbeiter durch einen eigens programmierten Algorithmus ausgewählt, dessen Trainingsdaten auf vergangenen Einstellungsdaten basierten. Die Einstellungsentscheidungen der Vergangenheit waren jedoch unbewusst bereits diskriminierend, nämlich Frauen und Schwarzen gegenüber. Das Setting hat diese Daten übernommen und in algorithmisierter Form dieselben Ergebnisse geliefert. Wichtig ist also, reflexiv auf diese Auswahlresultate zu schauen und sie auf ihre Plausibilität hin zu überprüfen. Beim Thema Diskriminierung sind dererlei Systeme Fluch und Segen

WIR GEBEN KINDERN WIEDER EIN ZUHAUSE

SPENDEN UNTER WWW.PROJUVENTUTE.AT
SPENDENKONTO: IBAN: AT61 2040 4000 4040 4600





gleichermaßen. Sie sind ein Segen, weil sie tatsächlich emotionslos an Entscheidungen herangehen und viel mehr Informationen über eine Person miteinbeziehen. Das Problem jedoch ist, dass man die Entscheidungen schwer bis gar nicht mehr nachvollziehen kann und sie, wenn bereits die zugrunde liegende Datenbasis diskriminierend ist, diese Tendenz verstärken können.

Künstliche Intelligenz wird immer mehr Thema. Wenn sich Computer quasi selbst nach vorne lernen, wer trägt letztlich die Verantwortung für Entscheidungen? Aus meiner Sicht ist es schwierig, die volle Verantwortung an eine Maschine abzugeben. Hier liegt auch ein Stück weit die Herausforderung für Personaler*innen: Nämlich, dass man sich nicht selbst obsolet macht, indem man sich gänzlich auf ein Computersystem verlässt und sich damit selbst aus der Verantwortung nimmt. Das ist nicht der Sinn und auch qua definitionem falsch. Folgt man der klassischen BWL-Definition des Managers, so ist dies jemand, der Entscheidungen unter Unsicherheit trifft. Wenn er das nicht (mehr) macht, ist er ein Verwalter oder Auswähler. Bei allen Prozessen muss bereits im

Vorfeld definiert werden, wie man automatisierte Entscheidungsgrundlagen ethisch, rechtlich und auch gesellschaftlich vertreten kann. Hinzu kommt, dass wir auf Grundlage von Daten bei Prognosen immer nur mit Korrelationen, also Zusammenhängen zwischen Daten, arbeiten können, nicht aber mit Kausalitäten, also Beziehungen zwischen Ursache und Wirkung. Ein Beispiel: People Analytics könnte aufzeigen, dass Personen, die in den letzten drei Jahren gekündigt haben, statistisch signifikant brünette Haare hatten. Aus dieser Korrelation lässt sich jedoch keine Kausalität ableiten, das wäre abstrus. Niemand wird deshalb kündigen, weil er brünettes Haar hat. Zur Interpretation und Einordnung braucht es folglich ein tiefes Verständnis der vorliegenden Daten und dazu braucht man Menschen.

Wenn ich immer nur auf der Suche nach dem Besten bin, kann es passieren, dass ich dabei den fachlich Zweitbesten, der aber persönlich viel besser ins Unternehmen passt, übersehe? Auch hier kann ein algorithmisiertes System zum Fluch werden. Wir Menschen neigen dazu, vermeintlich objektiven Fakten bei wichtigen Entscheidungen

mehr zu vertrauen als unserem subjektiven Empfinden. Vielleicht auch, weil es einfacher ist, bei einer Fehlentscheidung dem Computer die Schuld geben zu können, als sie bei sich selbst zu suchen. Selbst bei einem persönlichen Gespräch mit einem Bewerber können die computergenerierten Zahlen, Daten und Fakten ein stärkerer Anker sein als die soziale Situation. Dieses Spannungsfeld des professionellen Auswählens kreiert außerdem bis zu einem gewissen Grad einen Mangel an guten Bewerbern. Je spezifischer ich versuche auszuwählen und je stärker ich versuche, die noch bessere Person zu finden, desto kleiner wird der Kreis an potenziell richtigen Bewerbern. Um dem entgegenzuwirken, ist es wichtig, zu Beginn einen relativ großen qualifizierten Bewerberpool zu generieren.

Diese neue Art des Personalmanagements wirkt sich nicht nur auf Unternehmen aus, sondern auch auf die Mitarbeiter und Bewerber. Wie gehen diese damit um? Dafür muss man sich die Frage stellen, warum Unternehmen überhaupt derartige Systeme verwenden. Firmen greifen nicht nur unternehmensgetrieben zu solchen Tools – zum Beispiel HireVue, eine digitale Plattform für Einstellungsgespräche, die Bewerber anhand verschiedenster Parameter analysiert –, sondern auch, weil es der Markt verlangt. Früher war es üblich, Bewerbungsunterlagen postalisch zu schicken. Das gibt es heute nicht mehr. Die neue Generation an Bewerbern wartet darauf, von Firmen auf jenen Kanälen angesprochen zu werden, wo sie sind. Auch der Bewerbungsprozess soll ihrer Lebensrealität möglichst nahe kommen, dazu gehört eben, derartige Tools zu verwenden. Insofern ist es gerade bei internationalen Konzernen Teil des Bewerbungsprozesses.

Ist diese Art des digitalisierten Personalmanagements auch für Tiroler Unternehmen relevant, die in der Regel Klein- und Mittelbetriebl sind? In Tirol sind solche Systeme in der Tat noch wenig im Einsatz, eben wegen der Kleinstrukturiertheit. Manche wissen gar nicht, dass es solche Tools gibt, anderen fehlen die entsprechenden Budgets. Einen derartigen Prozess inhouse abzubilden, ist natürlich sehr kostenintensiv. Zum Großteil ist auch einfach der Bedarf – noch – nicht gegeben, weil gerade kleinere Unternehmen oft gar nicht die Reichweite brauchen, sondern sehr zielgerichtet suchen. Vielfach kommen auch Personalberater zum Einsatz, damit wird die Digitalisierung des Selektionsprozesses ein Stück weit ausgelagert. ■