

Die Chancen von KI bei der Personalauswahl nutzen: Künstliche Intelligenz und Gamifizierung – Chancen für die Förderung von Chancengerechtigkeit und Diversität?

Dr. Jessica Röhner, Melissa Schütz, Prof. Dr. Astrid Schütz, Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Abstract

Nicht nur werden klassische Methoden der Personalauswahl häufig online durchgeführt, auch die Analyse von Bewerbungsunterlagen erfolgt teilweise automatisiert. Dabei spielen auch künstliche Intelligenz (KI) und Gamifizierung eine Rolle. Neben erhöhter Effizienz besteht die Hoffnung, durch diese Methoden Chancengerechtigkeit zu erhöhen.

1. Einleitung

Qualitativ hochwertige Personalauswahl und zielgerichtetes Personalmanagement sind essenziell für den Erfolg von Organisationen. Orientiert an aktuellen Forschungsbefunden werden beispielsweise zunehmend strukturierte Verfahren (z.B. Leistungstests, strukturierte Interviews) genutzt, da diese bessere Vorhersagekraft besitzen als unstrukturierte Verfahren (z.B. freies Gespräch). Auch setzen Unternehmen verstärkt auf Digitalisierung. Nicht nur werden klassische Methoden der Personalauswahl (z.B. Einstellungsinterviews) häufig online durchgeführt, auch die Analyse von Bewerbungsunterlagen erfolgt teilweise automatisiert. Dabei spielen auch künstliche Intelligenz (KI) und Gamifizierung eine Rolle. Neben erhöhter Effizienz besteht die Hoffnung, durch diese Methoden Chancengerechtigkeit zu erhöhen.

2. Einsatz künstlicher Intelligenz (KI)

KI kann an verschiedenen Stellen der Personalauswahl genutzt werden, etwa bei der Suche und gezielten Ansprache geeigneter Personen, beim Screening und der Bewertung von Bewerber*innen. Auch im weiteren Employee-Life-Cycle kann KI unterstützen – z.B. um Fluktuation zu untersuchen und gegenzusteuern. KI birgt vielfältige Chancen für die Personalauswahl. Mithilfe von KI können außerdem komplexe Muster in großen Datenmengen entdeckt werden. So können Screenings beschleunigt und ein größerer Bewerber*innenpool erschlossen werden – was wiederum dazu beitragen kann, eine größere Anzahl von Personen aus unterrepräsentierten Gruppen zu berücksichtigen. Allerdings sind Art und Umfang des Vorteils der KI-Anwendung u.a. abhängig von Datenqualität und

eingesetzten Algorithmen. Beim Employer Branding können Unternehmen vom KI-Einsatz profitieren, denn die Nutzung digitaler Methoden wird häufig positiv wahrgenommen, wenngleich die Wahrnehmung von KI in Rekrutierungsprozessen vom Vertrauen der Bewerber*innen in KI-Anwendungen abhängig ist. Wichtig ist dabei neben der Qualität der verwendeten Daten auch der Schutz persönlicher Daten.

3. Gamifizierung im Auswahlprozess

Ein weiterer Trend ist die Gamifizierung in Auswahlprozessen, also die Integration spielerischer Elemente. Im Rahmen der Personalauswahl werden z.B. Tests mit Spielcharakter in virtuellen Welten absolviert. Erste Forschungsergebnisse sind positiv, die untersuchten Methoden erwiesen sich als zuverlässig und valide. Allerdings gibt es Hinweise, dass Gamifizierung zwar die Einschätzung des technologischen Entwicklungsstandes von Unternehmen verbessert, aber nicht die Einschätzung bezüglich der Verfahrensgerechtigkeit. Zu prüfen ist, ob bestimmte Gruppen dabei benachteiligt werden – etwa, wenn Personen geringere Selbstwirksamkeit im Umgang mit Technik erleben.

4. Eine Gelegenheit für Chancengerechtigkeit und Diversität?

Viele Organisationen bemühen sich intensiv um Chancengerechtigkeit und Förderung von Diversität bei Personalauswahl und -management. Barrieren für bestimmte Personengruppen entstehen nicht immer durch systematische Diskriminierung – auch Implicit Biases können ein Problem darstellen. Implicit Biases sind kognitive Verzerrungen, die uns nicht notwendigerweise bewusst sind, aber unser Verhalten und unsere Entscheidungen zum Nachteil bestimmter Personengruppen einfärben. So zeigen Studien u. a. die Benachteiligung von Frauen, von adipösen Personen, von Menschen mit Behinderung und von älteren Personen durch Implicit Biases. Selbst, wenn wir beabsichtigen, fair zu urteilen, unterliegen wir teils diesen Verzerrungen. Im Sinne der sozialen Homophilie neigen wir etwa dazu, Personen zu mögen, die uns ähnlich sind (z.B. mit Blick auf das Geschlecht). Entsprechend zeigen Studien, dass hellhäutige Menschen freundlicher mit hellhäutigen als mit dunkelhäutigen Menschen interagieren. Wir sind also in unserem Verhalten nicht objektiv. Objektivität ist aber eine wichtige Voraussetzung für Chancengerechtigkeit.

Objektivierung von Verfahren, etwa durch die Nutzung von KI, geht mit der Hoffnung einher, Chancengerechtigkeit zu erhöhen und Personen nach Kompetenz, statt aufgrund irrelevanter Vielfältigkeitsmerkmale auszuwählen. Doch ist KI notwendigerweise objektiver als menschliche Intelligenz? Wenngleich Algorithmen systematisch operieren, arbeiten sie mit den vorliegenden Informationen und können insofern bestehende Ungleichheiten perpetuieren, etwa weil Verzerrungen im Datenmaterial enthalten sind und von der KI gelernt werden. Unausgewogene Daten können dann zu diskriminierenden Entscheidungen führen. Ein bekanntes Beispiel hierfür ist ein KI-basiertes Recruitingtool von Amazon. Der Algorithmus basierte auf den Daten derzeitiger Angestellter. Da diese mehrheitlich Männer

waren, lernte der Algorithmus, dass Elemente, die sich typischerweise in den Bewerbungen von Frauen finden, nicht relevant seien. Bewerberinnen wurde es beispielsweise negativ ausgelegt, wenn sie ihren Abschluss an einem reinen Frauencollege absolviert hatten.

Insbesondere bei intransparenten Vorgängen und hochkomplexen Algorithmen ist es schwierig, solche versteckten Diskriminierungen aufzudecken. Wichtig ist daher die Nachvollziehbarkeit entsprechender Entscheidungen: Die Entwicklung von Algorithmen für transparentere KI-Modelle in Kombination mit Erklärungen sind wichtig (Explainable AI) und durch Einbeziehung menschlicher Expertise zu ergänzen. Der Einsatz von KI ersetzt also weder menschliche Expertise noch die Auseinandersetzung mit Maßnahmen zur Steigerung der Chancengerechtigkeit und Diversität.

5. Ausblick

Einsatz von KI und Gamifizierung sind nur einige Beispiele für aktuelle Entwicklungen in den Bereichen Personalauswahl und -management. Generell ist eine Tendenz zur Digitalisierung und Automatisierung beobachtbar, welche durch die Corona-Pandemie beschleunigt wurde und sich auch auf die künftige Arbeitswelt auswirken wird. So werden Umfragen zufolge flexibles Arbeiten, Work-Life-Balance und Diversität auch nach der Pandemie ein wichtiges Kriterium sein, um als Unternehmen attraktiv zu sein – und Mitarbeitende zu gewinnen und zu halten. Diese Entwicklungen bieten auch Chancen für die Erhöhung von Chancengerechtigkeit und Diversität. Diese Themen müssen in der HR-Praxis besondere Aufmerksamkeit erfahren.

Dies ist die Zweitveröffentlichung des Beitrages
„Die Chancen von KI bei der Personalauswahl
nutzen“ aus der „HR Performance“ 4/2022

www.hrperformance-online.de

Literaturverzeichnis

- Black, J. S. & van Esch, P. (2020): AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it? *Business Horizons*, 63(2), 215–226.
- Dastin, J. (2018): Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women, <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight/amazon-scraps-secretai-recruiting-tool-that-showed-biasagainst-womenidUSKCN1MK08G>
- Dovidio, J. F., Kawakami, K. & Gaertner, S. L. (2002): Implicit and explicit prejudice and interracial interaction, *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(1), 62–68.
- Folger, N., Brosi, P., Stumpf-Wollersheim, J. & Welpel, I. M. (2022): Applicant reactions to digital selection methods: A signaling perspective on innovativeness and procedural justice, *Journal of Business and Psychology*, 37, 735–757.
- Georgiou, K., Gouras, A. & Nikolaou, I. (2019): Gamification in employee selection: The development of a gamified assessment, *International Journal of Selection and Assessment*, 27, 91–103.
- Georgiou, K. & Nikolaou, I. (2020): Are applicants in favor of traditional or gamified assessment methods? Exploring applicant reactions towards a gamified selection method, *Computers in Human Behavior*, 109, 106356.
- Goretzko, D. & Israel, L. S. F. (2022): Pitfalls of machine learning-based personnel selection, *Journal of Personnel Psychology*, 21, 37–47.
- Röhner, J. & Lai, C. K. (2021): A diffusion model approach for understanding the impact of 17 interventions on the race Implicit Association Test, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 47, 1374–1389.
- Röhner, J. & Schütz, A. (2021): Implicit Biases mindern Chancengleichheit bei Personalauswahl, *Wirtschaftspsychologie aktuell – Zeitschrift für Personal und Management*. <https://wirtschaftspsychologie-aktuell.de/magazin/personal/implicit-biases-mindern-chancengleichheit-bei-personalauswahl>
- Schmid, U., & Weitz, K. (2022): Künstliche Intelligenz und Psychologie – Von kognitiver Modellierung bis Erklärbarkeit, In: A. Schütz, M. Brand, H. Selg & S. Lautenbacher (Hrsg.), *Psychologie. Eine Einführung in ihre Grundlagen und Anwendungsfelder* (6. Aufl., S. 219–231), Stuttgart: Kohlhammer.
- Schütz, A., Köpfe, C. & Andresen, M. (2020): Was Führungskräfte über Psychologie wissen sollten, Bern: Hogrefe.
- Tallgauer, M., Festing, M. & Fleischmann, F. (2020): Big Data im Recruiting, In: T. Verhoeven (Hrsg.), *Digitalisierung im Recruiting* (S. 25–39), Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Vaiman, V., Cascio, W. F., Collings, D. G. & Swider, B. W. (2021): The shifting boundaries of talent management, *Human Resource Management*, 60, 253–257.
- van Esch, P., Black, J. S. & Arli, D. (2021): Job candidates' reactions to AI-Enabled job application processes, *AI and Ethics*, 1(2), 119–130.
- Weitz, K. (2021): Explainable AI. Science Slam: Was ist Künstliche Intelligenz, <https://www.youtube.com/watch?v=CSSmqnXyTVc>
- Wesche, J. S. & Sonderegger, A. (2021): Repelled at first sight? Expectations and intentions of job-seekers reading about AI selection in job advertisements, *Computers in Human Behavior*, 125, 106931.