



Digitalisiertes Personalmanagement

Chancen und Risiken beim Einsatz von KI

Detlef Gerst

Beitrag für die Betriebspolitische Tagung des HSI
am 30.04.2025 in Frankfurt

Ressort Grundsatzfragen
und Gesellschaftspolitik

Agenda



Datenbasiertes HR-
Management: Ziele



Systeme für das
digitalisierte HR-
Management



Chancen und
Risiken



Gestaltungs-
empfehlungen



Agenda



**Datenbasiertes HR-
Management:
Ziele**

1010
1010

Systeme für das
digitalisierte HR-
Management



Chancen und
Risiken



Gestaltungs-
empfehlungen



Für welche Zwecke werden technische Systeme im Personalmanagement genutzt?



Adresse, Bankverbindung, Einordnung im Organigramm,
Entgeltgruppe, ...

Verwaltung von
Personaldaten

(Vor-) Auswahl von BewerberInnen

Passung von Persönlichkeitsprofilen und
Stellenausschreibungen

Personalauswahl

Kompetenzanalyse, Planung von Weiterbildung,
Angebote an internen Jobs

Nachfolgeplanung, incl. Vorbereitung

Talenterkennung, Bindung von Talenten

**Personalent-
wicklung**

*(incl. –beurteilung
und Karriereplanung)*

Personalprofile passend zur strategischen
Zukunftsplanung

Dazu passende Strategien der Rekrutierung und
der Personalentwicklung

**Strategische
Personalplanung
und -entwicklung**

- deskriptiv
- analytisch
- präskriptiv

Erfahrungen von Betriebsräten mit Personalinformationssystemen



1. „Inwieweit arbeiten Eure Unternehmen bereits mit Personalinformationssystemen?“

Verbreitet in größeren Betrieben: Vor allem **Komplettlösungen**, daneben auch **Nischenanbieter** vor allem für Recruiting. Keine Nutzung für Entgeltgestaltung

2. „Welche Fragen hat das für den Betriebsrat aufgeworfen?“

Thema mit großer Tragweite, aber **Unsicherheit** bezogen auf die Funktionsweise und Risiken. Mitbestimmung sehr **komplex**. Wie mit häufigen Updates umgehen?

3. „Wie werden die Systeme von den Beschäftigten beurteilt?“

Gemischt: Viele Vorteile, aber auch Risiken. Personalinformationssysteme geeignet, um Misstrauen zu erzeugen

Um welche Systeme geht es?



Personalinformationssysteme Komplettlösungen

- Bezeichnungen: People Analytics, Workforce Analytics, Talent Analytics, ...
- Bekannteste Systeme: HCM Workday, SAP Success Factors

Systeme arbeiten auf der Grundlage von **Algorithmen** (Zweck entspricht Anhang III KI Verordnung der EU, Einzelmodule verwenden explizit **KI**)

Spezielle KI-gestützte Angebote

- Teilweise Überschneidung mit Komplettangeboten
- Teilweise als Zusatzmodule von Komplettangeboten
- Vertiefungen: Talent Analytics, Vorhersagen (Talententwicklung, Kündigungsabsicht), Risikoanalyse (Personal als Sicherheitsrisiko), Persönlichkeitsanalyse

Tracking

- Aufzeichnung und Auswertung von Mitarbeiterverhalten
- Beispiele: Amazon, Lieferdienste

Algorithmen und Künstliche Intelligenz: Abgrenzung und Risiken



Algorithmen

*Mathematisch verknüpfte Variablen:
z.B. Scoring aus 100 Fragen*

Risiken

- Rechenanweisungen können auf unzureichender Abbildung der Realität beruhen
- Ggf. Black Box wg. Geschäftsgeheimnis der Anbieter

Künstliche Intelligenz

Maschinelles Lernen auf Grundlage strukturierter oder unstrukturierter Daten: **Neuronales Netz** bildet Korrelationen ab und erkennt Muster

- Statistische Verfahren haben zwangsläufig statistische Fehler
- Ergebnisse spiegeln die Trainingsdaten wider: Bias?
- Ergebnisse meist unerklärt
- Daten auf der Cloud der Anbieter für Trainingszwecke genutzt

Trend zu „evidenzbasierter Entscheidung“ auch im HR-Bereich



- ▶ Zunehmendes **Vertrauen in Daten**
- ▶ **Entlastung des HR-Managements** durch Automatisierung bzw. automatisierte Vorbereitung von Entscheidungen
- ▶ HR-Bereich kann eigene Leistungsfähigkeit nachweisen: Reaktion auf wachsenden **Rechtfertigungsdruck**
- ▶ **Aufwertung des HR-Bereiches**: HR als strategische Beratungseinheit

evidenzbasiert = auf wissenschaftlichen Belegen gestützt

Mau, S. (2017): Das metrische Wir.

Kels, P.; Vormbusch, U. (2020): People Analytics im Personalmanagement. Auf dem Weg zur automatisierten Entscheidungskultur? Industrielle Beziehungen 1/2020

van den Heuvel, S., & Bondarouk, T. (2017). The rise (and fall?) of HR analytics: A study into the future application, value, structure, and system support. *Journal of Organizational Effectiveness*, 4(2), 157–178. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0022>.

Versprechungen der Anbieter: präzise Daten, statt Annahmen. KI-gestützte Talentlösungen



SAP SuccessFactors Workforce Analytics

Treffen Sie HR-Entscheidungen auf Basis präziser Personaldaten, anstatt auf Annahmen – mit unserer cloubasierten Lösung für die Personalanalyse.

[Demotermin vereinbaren](#)

Geteilte Annahme der Hersteller

Datenbasiert lässt sich menschliches Verhalten besser verstehen, vorhersagen, formen und bewerten.



TALENTMANAGEMENT-SOFTWARE

Lückenloses Personalmanagement von der Einstellung bis zur Pensionierung

Wenn Sie Ihre Mitarbeitenden in den Mittelpunkt rücken, lässt der geschäftliche Erfolg nicht auf sich warten. Unsere KI-gestützten Talentlösungen helfen Ihrer Belegschaft, Höchstleistungen zu erbringen.

[Demo ansehen \(3:30\)](#)

[Datenblatt lesen](#)

Mögliche Vorteile für das Personalmanagement



- ▶ Qualitativ hochwertige **Datenbasis**
- ▶ Alle Daten in nur **einem Programm**: leichter Datenzugriff, gut visualisierte Darstellung (Dashboard)
- ▶ Weniger subjektiver Bias. Annahmen: Datenbasiert = **objektiv**
- ▶ **Vielfältig** nutzbar: Rekrutierung, Onboarding, Personalentwicklung, Leistungsbeurteilung, Zielvereinbarungen, Talentmanagement, Diversity Management, ...
- ▶ **Zusammenhänge** aller integrierten Daten **analysierbar**: hochwertigere Entscheidungen, Entdeckung unbekannter Zusammenhänge
- ▶ **Unterstützung** durch die Anbieter: Personalwirtschaftliche Kompetenz und ergänzende Tools
- ▶ **Vorhersagen und Empfehlungen**: u.a. durch Einsatz von KI

Mögliche Vorteile für die Beschäftigten



- ▶ Bei Personalentscheidungen mehr Transparenz, Objektivität und Fairness
- ▶ Bessere Entwicklungsmöglichkeiten
- ▶ Passendere Karriereplanung
- ▶ Steigerung der Leistungsfähigkeit
- ▶ Steigerung der Arbeitszufriedenheit
- ▶ Optimiertes Gesundheitsmanagement

Gestaltungsziele

„Inverse Transparenz“

Beschäftigte selbst erhalten Zugang zu Daten und Optionen für eigene Berichte

Erklärbare KI

Beschäftigte können datenbasiert Karrieren planen

Wie urteilen Betriebsräte über die Versprechen der technischen Systeme



1. „Inwieweit überzeugen Euch die Argumente für die Nutzung von Personalinformationssystemen?“

Vorteile treten tatsächlich ein. Häufig auch **Unkenntnis** darüber, wie mit den Systemen gearbeitet wird. Teilweise waren die **Erwartungen überzogen**. Beispiel: SuccessFactors im Betrieb nur noch als „Factors“ bezeichnet

2. „Seht Ihr auch Nachteile?“

Durchleuchtung der Beschäftigten, Unklarheit über die Datenverarbeitung, Überwachungsdruck, Daten auf den Servern der Anbieter

Agenda



Datenbasiertes HR-
Management: Ziele

**Systeme für das
digitalisierte HR-
Management**

Chancen und
Risiken

Gestaltungs-
empfehlungen

1010
1010





Komplettlösungen: Leistungsumfang

- **Personalverwaltung:** Personalstammdaten
- **Learning Management Systeme:** Verwaltung und Zuordnung von Weiterbildung, Qualifizierungshistorie
- **Recruiting:** Schnittstelle zum Arbeitsmarkt
- **Onboarding**
- **Talentmanagement:** Kompetenzmanagement, Talentsuche, Entwicklungspläne, Nachfolgeplanung, Karriereplanung (notwendige Qualifizierung), Kompetenzbeobachtung nach Abschluss einer Maßnahme.
- **Zielvereinbarungen:** Dokumentation und Analysen
- **Leistungsbeurteilungen:** Dokumentation und Analysen

Bei KI-gestützten Angeboten: unzählige weitere Analysen, Beispiele:

- Analyse von **Persönlichkeitsprofilen**
- Passung von Persönlichkeitsprofilen zum Anforderungsprofil einer Stelle
- Vorhersage von **Kündigungsabsichten**
- Einfluss von Persönlichkeitsprofilen auf Leistungsbeurteilungen und Erreichung von Zielvereinbarungen

Welche Daten werden verarbeitet?



► Datengrundlagen Komplettlösungen

- **Personenunabhängige Daten:** Stellenprofile und ihre Anforderungen, Planstellen, Merkmale von Weiterbildungsmaßnahmen,
- **Personenbezogene Daten:** aus Personalfragebögen und Lebensläufen, alle den Personen zugeordneten Daten aus den verwendeten Modulen (u.a. Kompetenzbewertung, Historie der Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilung)

► Datengrundlage spezieller KI-gestützter Angebote

- können auch aus anderen Quellen ergänzen: z.B. soziale Netze
- Auswertung des persönlichen Auftritts in Bewerbungsgesprächen (Videoanalyse)
- Unstrukturierte Daten aus Lebensläufen

Alle Systeme werden vom Unternehmen spezifiziert

- Datennutzung und Datenquellen
- Berichte und Rollen
- Module und Datenfelder (u.a. Kriterien der Kompetenzbeurteilung, Leistungsbeurteilung)



Rollenbasierte Berechtigungen

- **Berechtigungskonzepte:** Wer darf Daten eingeben, sehen, auswerten?
- Teil der Daten können Beschäftigte selbst pflegen: Urlaubsplanung, Kontoverbindung, ...
- Andere nicht: Einordnung ins Organigramm, Gehaltsgruppe, Zielvereinbarungen
- Häufig auch Führungskräfte berechtigt (Berechtigungspyramiden).
- Auch **Betriebsräte** können eine Rolle erhalten.

Häufig haben Konzernleitungen ein Interesse an den Daten der Standorte.

Auswertungen und Berichte

- Deskriptive Berichte: u.a. besuchte Weiterbildungen, geplanter Ruhestand, angestrebte Rollen
- Analysen: u.a. Beteiligung an Weiterbildung und Karriereplanung. Kompetenzen und vereinbarter Entwicklungsbedarf in den Unternehmensbereichen
- Empfehlungen: u.a. Vorschlag für die Nachfolgeplanung, Welcher Bedarf besteht hierbei an Kompetenzentwicklung und Entwicklungsplanung

Daten analysieren (Beispiel SAP Success Factors)



- ▶ SAP SuccessFactors People Analytics
Embedded Edition (Reporting)
 - Ca. 2000 bereits installierte Reports
 - Reports möglich für alle im System enthaltenen Daten.
Auswahl: Datenquelle, Verknüpfung der Daten, Darstellungsform

- ▶ SAP SuccessFactors People Analytics
Advanced Edition (Workforce Analytics)
 - Einen festgestellten Zusammenhang näher analysieren.
Bsp. Fluktuation zu bestimmtem Zeitpunkt oder in bestimmten Bereichen (Suche nach ähnlichen Mustern)

- ▶ SAP Success Factors People Analytics
Planning Edition (Workforce Planning)
 - Einbeziehung: Marktumfeld / Unternehmensstrategie
 - Wo gibt es Lücken an Personal oder Kompetenz ? Wie lassen sie sich füllen?
 - Auswirkungen von Szenarien: Monetär, Verhältnis Personalbedarf und Personalbestand

Agenda



Datenbasiertes HR-
Management: Ziele

1010
1010

Systeme für das
digitalisierte HR-
Management



**Chancen und
Risiken**



Gestaltungs-
empfehlungen





Risiken für Beschäftigte

- Erleben von Überwachung
- Leistungsdruck durch Vergleichbarkeit
- Ungerechte Entscheidungen
- Stigmatisierung
- Verlust von Karriereoptionen

Risiken für Unternehmen

- Vertrauensverlust der Beschäftigten
- Produktivitätsmindernde Verhaltensanpassung
- Reputationsverlust
- Fehlentscheidungen

Giermindl u.a. (2022): The dark sides of people analytics: reviewing the perils for organisations and employees. In: European Journal of Information Systems, 31:3, 410-435, DOI:10.1080/0960085X.2021.1927213

Beispiel Profilbildung: Datengrundlage und Konzepte



- ▶ Datengrundlage: u.a. gegenseitige Bewertung der Beschäftigten
Teilweise mit Zwang, auch negative Urteile zu fällen oder mit vorgegebenen Quoten der Leistungsgruppen
- ▶ Ergebnisse wichtig für Gehalt, Status und Karrieren
- ▶ **Zalando**: Gegenseitige Bewertung von Führungskräften und Mitarbeitern: Low-, Good- und Top-Performer
- ▶ Verteilzentren von **Amazon** (USA): Tracking mit möglicher Konsequenz: Abmahnung, Kündigung
- ▶ Geplantes System bei **SAP**: Exceptional Zone (blau), Achievement Zone (grün), Improvement Zone (gelb)
Drei Gespräche pro Jahr über Zielvereinbarungen.
Führungskräfte teilen Teammitglieder ein: KI soll Entwicklungsziele vorschlagen

Risiken

- Leistungsdruck und Stress
- Gefühl des „permanenten Ungenügens“
- Ungerechte Beurteilung
- Fehlerhafte Entscheidungen bei unzureichend gestalteten Prozessen und Beurteilungskriterien

Übergriffe in den psychologischen Bereich: Ein Beispiel



Datum
30.01.
2025

Online-Veranstaltung | kostenlos

DGFP // Netzwerktreffen.digital Wie Unternehmen ihre Top- Talents mit rollenbasierter KI- Potentialanalyse einfach klonen können

von 10:00 - 11:00 Uhr



Persönlichkeit Kann Man Nicht Lernen, Sie Muss Passen.

- ▶ **Versprechen:** „Das Unsichtbare, das in einer Person steckt erkennen“ („Softskills“); Auswahlprozesse erleichtern, Talente erkennen; Bessere Passung von Personal und Funktion
- ▶ **Methode:** Interviewbasiertes Profiling, KI erstellt Job-Profile von Stellen und Funktionen
- ▶ **Angebot:** Beratung + APP zur individuellen Anpassung der Tests

outgoing
innovative
competitive
adaptable
collaborative
organized
curious
empathetic
motivated
learning mindset
analytical thinking
attention to detail

Agenda



Datenbasiertes HR-
Management: Ziele



Systeme für das
digitalisierte HR-
Management



Chancen und
Risiken



**Gestaltungs-
empfehlungen**



Empfehlungen für die Gestaltung des digitalen Personalmanagements



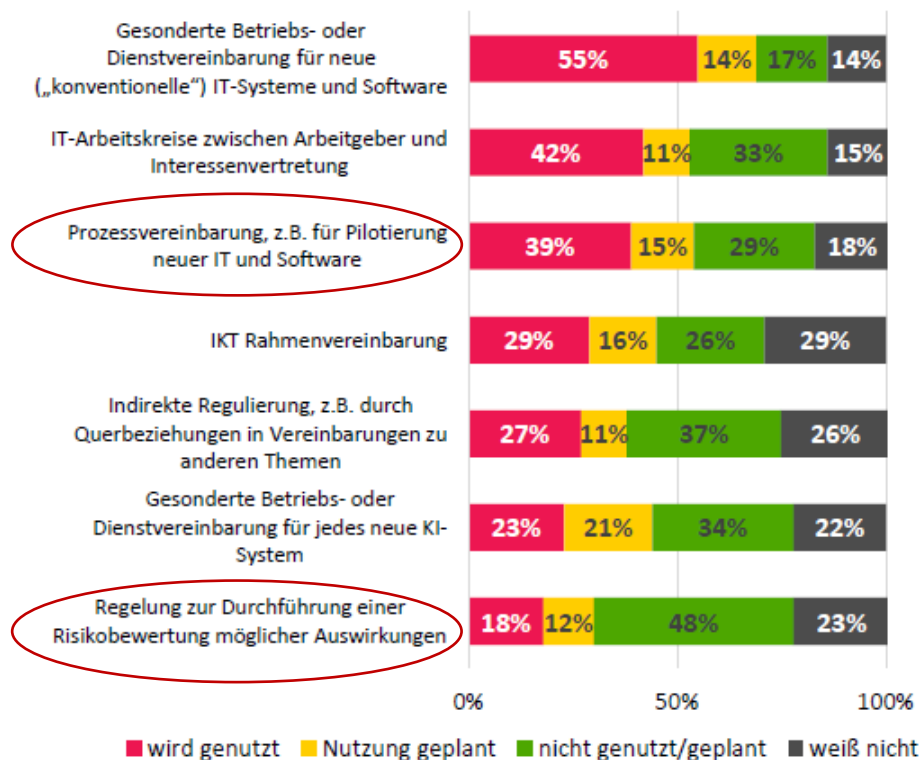
- ▶ **Personenbezug** auf notwendiges Minimum begrenzen: Datensparsamkeit und Anonymisierung
- ▶ **Rote Linien:** Ausschluss von Emotionserkennung und automatisierter Erstellung von Persönlichkeitsprofilen
- ▶ **Berechtigungen** begrenzen und gut begründen
- ▶ **Transparenz**, Sinnhaftigkeit und **Nachvollziehbarkeit** gewährleisten
- ▶ **Ethische Gesichtspunkte** und Risiken beachten
- ▶ **Kompetenz** im Personalmanagement sicherstellen
- ▶ **Menschliche Kontrolle** über die Systeme behalten
- ▶ Auch die **Personalprozesse** regulieren
- ▶ Nutzung der Systeme **evaluieren**
- ▶ Keine Verwertung **rechtswidrig erlangter Daten**

Chancen und Risiken der Systeme gehen nicht von der Technik aus, sondern von der Gestaltung der Techniknutzung.

Notwendig sind mehr Vereinbarungen zu den Einführungsprozessen und zur Folgenbewertung



Welche Vereinbarungen nutzen Betriebsräte für die KI?



Ergebnisse der Online-Befragung von Betriebs- und Personalrät*innen

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ IM BETRIEB HANDLUNGSFELDER UND GESTALTUNGSERFORDERNISSE FÜR INTERESSENVERTRETER*INNEN

DEZEMBER 2021

humAI
work.lab

INPUT
consulting

Quelle. Befragung von 923 Personen, davon 84% Betriebs- und Personalräte durch Input Consulting



- ▶ Maloche und Malibu: **Folge 35 - Wenn die KI deine Karriere versaut:** [Folge 35 - Wenn die KI deine Karriere versaut - Maloche und Malibu – Podcast](#)
- ▶ **Broschüre KI in Personalmanagementsystemen ausschließen:** [KI in Personalmanagementsystemen ausschließen \(2022\) - Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung \(I.M.U.\) in der Hans-Böckler-Stiftung](#)
- ▶ **Gesamtbetriebsvereinbarung** über die Einführung und Nutzung von SuccessFactors: [mbf_bvd_praxis_success_factors.pdf](#)
- ▶ Stiller, S.; Jäger, J.; Gießler, S. (2020): **Automatisierte Entscheidungen und Künstliche Intelligenz im Personalmanagement Ein Leitfaden zur Überprüfung essenzieller Eigenschaften KI-basierter Systeme für Betriebsräte und andere Personalvertretungen.** AlgorithmWatch: [AlgorithmWatch AutoHR Leitfaden 2020.pdf](#)



**VIELEN DANK FÜR DIE
AUFMERKSAMKEIT.**

Dr. Detlef Gerst
Ressort

**Grundsatzfragen und
Gesellschaftspolitik**

IG METALL
Wilhelm-Leuschner-Str.79
60519 Frankfurt am Main

detlef.gerst@igmetall.de
069-6693-2352