

Künstliche Intelligenz in der Personalauswahl

Eine Studie zur Perspektive der Bewerberinnen und Bewerber

Charlotte Czernietzki/Daniel Westmattmann

In der Personalauswahl wird zunehmend künstliche Intelligenz (KI) eingesetzt. Die Reaktionen der Bewerberinnen und Bewerber darauf sind aber noch weitgehend unerforscht. Eine Befragung zeigt, dass menschliche Entscheidungsträger und KI-Systeme individuelle Stärken und Schwächen aufweisen. Menschliche Entscheidungsträger gelten als empathischer und intuitiver, KI wird hingegen wegen ihrer objektiveren Entscheidungsfindung geschätzt.

KI zur Unterstützung organisationaler Entscheidungsaufgaben zu nutzen bietet vielversprechende Potenziale, gerade in Bezug auf Effizienzgewinne. Die Verwendung von KI-Systemen bei der Personalauswahl ist aus zwei Gründen besonders interessant:

- Einerseits wird die Gewinnung von Talenten in unserer wissensbasierten Wirtschaft, die vom Fachkräftemangel geprägt ist, für den Unternehmenserfolg immer wichtiger.
- Andererseits haben Bewerberinnen und Bewerber – im Gegensatz zu Konsumentinnen und Konsumenten, die sich für oder gegen die Nutzung von KI-Systemen entscheiden können – oft keine andere Wahl, als sich den Unternehmensprozessen anzupassen.

Diese Situation kann zu einer Verschiebung der Machtverhältnisse führen, die die Wahrnehmung der Bewerberinnen und Bewerber sowohl hinsichtlich der KI-Systeme als auch des einstellenden Unternehmens beeinflusst.¹ Um zu verhindern, dass Bewerberinnen und Bewerber von Unternehmen, die KI im Personalauswahlprozess einsetzen, abwandern, ist es daher entscheidend, ihre Reaktionen auf den KI-Einsatz zu verstehen und entsprechend darauf einzuwirken. Im Rahmen dieser Studie wurde untersucht, wie Bewerberinnen und Bewerber auf Entscheidungen in der Personalauswahl reagieren, die entweder von einem KI-System oder von einem Menschen getroffen werden.

Einsatzmöglichkeiten von KI in der Personalauswahl

Die Vielfalt in den Teilgebieten und Zielen von KI führt dazu, dass es keine allgemeingültige Definition gibt und unterschiedliche Interpretationen und Schwerpunkte in der Definition von KI existieren. Allerdings besteht Konsens darüber, dass KI die Entwicklung von Computersystemen beschreibt, die Aufgaben übernehmen, die traditionell menschliche Intelligenz erfor-

dern. KI bedient sich dabei einer Vielzahl von Methoden, einschließlich regelbasierter Logik und **maschinellen Lernens**, die je nach Anwendungsbereich in ihrer Komplexität und Anwendbarkeit variieren.²

KI-Systeme lassen sich in schwache und starke KI einteilen, wobei *starke KI*, die der menschlichen Intelligenz gleichkommt, bis heute reine Fiktion ist. Ein solches System würde theoretisch unabhängig lernen, verstehen und handeln können, jede intellektuelle Aufgabe, die ein Mensch ausführen kann, bewältigen und über ein Bewusstsein sowie emotionale Intelligenz verfügen. Im Gegensatz dazu ist *schwache KI* bereits in unserem Alltag angekommen und wird für spezifische Anwendungen eingesetzt, um intelligentes Verhalten in einem vorab definierten Bereich zu simulieren.³ Im Folgenden bezeichnet ein KI-System eine Form der schwachen KI, die maschinelles Lernen nutzt, um die geeignetste Person aus einer Gruppe von Bewerberinnen und Bewerbern zu identifizieren.

Das wachsende Interesse an KI-Systemen in der Personalauswahl liegt daran, dass dieser Prozess mit einem großen Arbeitsaufwand verbunden ist. Personalverantwortliche müssen umfangreiche Daten aus Bewerbungsunterlagen und Inter-

Maschinelles Lernen

umfasst unterschiedliche Formen des Selbstlernens bei Systemen der künstlichen Intelligenz und der Robotik. Diese erkennen beispielsweise Regel- und Gesetzmäßigkeiten in den Daten und leiten Schlussfolgerungen und Aktionen daraus ab. Vorbild ist das menschliche oder tierische Lernen, also ein Aspekt der menschlichen oder tierischen Intelligenz. Das Verfahren basiert auf dem Training eines statistischen Modells, das in der Lage ist, sowohl bekannte als auch unbekannte Eingaben zu verarbeiten – im Unterschied zu regelbasierten Systemen, die lediglich auf bekannten Input reagieren können.

views sammeln, analysieren und dabei die bestmögliche Besetzung unter Berücksichtigung von Unternehmenszielen und rechtlichen Rahmenbedingungen finden. Dieser Prozess ist oft durch repetitive Aufgaben geprägt und zugleich sehr anfällig für eine Voreingenommenheit der Personalverantwortlichen. KI-Systeme können hier Abhilfe schaffen, indem sie Daten effizient erfassen, verarbeiten und so eine objektive, evidenzbasierte Entscheidungsgrundlage bieten. Dies steigert nicht nur die Effizienz durch Zeit- und Kostenersparnis, sondern erhöht auch die Konsistenz der Entscheidungsfindung.⁴

Eine kürzlich durchgeführte Umfrage unter deutschen Personalverantwortlichen zeigt, dass derzeit das größte Potenzial für den Einsatz von KI in der Personalvorauswahl gesehen wird.⁵ Die entsprechenden KI-Systeme werden mit historischen Daten trainiert, um Bewerbungsunterlagen zu analysieren, Vorhersagen über das Verhalten von Bewerberinnen und Bewerbern zu treffen und deren Eignung für eine vakante Position zu bestimmen. Dabei erfassen die Systeme automatisch die Informationen der Bewerbungsdokumente und vergleichen sie mit den Anforderungen der vakanten Position sowie mit Leistungsdaten früherer Mitarbeitender. Basierend auf dieser Analyse erstellen sie eine Rangliste, die Personalverantwortlichen als Entscheidungsgrundlage dient.⁶ Eine voll automatisierte Entscheidungsfindung ist zwar technisch möglich, wird jedoch durch Artikel 22 der EU-Datenschutz-Grundverordnung eingeschränkt, der eine Überprüfung und Bestätigung durch Menschen für rechtlich oder anderweitig bedeutende Entscheidungen vorschreibt.

Das größte Potenzial für den Einsatz von KI sehen Personalverantwortliche derzeit in der Personalvorauswahl.

Obwohl der Einsatz von KI in der Personalauswahl für Objektivität und Konsistenz steht und zur Reduktion von Diskriminierung beitragen kann, besteht zugleich das Risiko, dass KI-Systeme Diskriminierung verstärken. Dies ist dann der Fall, wenn menschliche Vorurteile in die KI-Systeme einfließen. Ein Hauptgrund dafür sind verzerrte Trainingsdaten: Werden KI-Systeme mit stereotypen oder vorurteilsbehafteten Daten oder Daten, die bestimmte Gruppen unterrepräsentieren, trainiert, perpetuieren sie diese Muster und erzeugen verzerrte Ergebnisse.⁷

Ein Beispiel für solche KI-Verzerrungen ist Amazon. Nach Einführung eines KI-basierten Recruitingtools stellte der Techkonzern fest, dass die KI auf historischen Daten basierte, die männlich dominiert waren und höhere Bewertungen für weiße Männer aufwiesen. Daher bevorzugte die KI ebensolche Bewerber und benachteiligte Frauen.⁸

Um die Genauigkeit und damit die Fairness der KI-gestützten Entscheidungen zu gewährleisten, bemüht sich die Praxis daher kontinuierlich, solche Verzerrungen zu identifizieren und zu eliminieren. Über diese technischen Bemühungen hinaus ist es jedoch wichtig, die Perspektive der Bewerberinnen und Bewerber beim Einsatz von KI-Systemen im Auswahlprozess zu verstehen. Deren Wahrnehmungen können sich auf wichtige

Aspekte wie die Bewertung der Unternehmensattraktivität und die Bereitschaft, ein Jobangebot anzunehmen, auswirken.⁹ Um ihre Wettbewerbsfähigkeit auf dem Talentmarkt zu sichern, müssen Unternehmen daher sicherstellen, dass KI-gestützte Auswahlprozesse positiv bewertet werden – unabhängig von der tatsächlichen Funktionsweise der KI-Systeme.

Akzeptanz braucht Vertrauen

Für Bewerberinnen und Bewerber haben Entscheidungen im Rahmen der Personalauswahl weitreichende Konsequenzen, sowohl für ihr berufliches als auch auf ihr privates Leben. In diesem sensiblen Kontext kann ein Gefühl der Verletzlichkeit entstehen, das sich insbesondere dann verstärkt, wenn KI-Systeme in den Auswahlprozess einbezogen werden. Dies liegt daran, dass die Erfahrungen mit KI sowie das Wissen darüber, wie KI-basierte Entscheidungen getroffen werden, vielfach begrenzt sind. In der Literatur wird in solchen Situationen *Vertrauen* als Schlüsselfaktor betrachtet, da es dazu beiträgt, die Verletzlich-

Studiendesign

Um die Wahrnehmung von KI-Systemen im Personalauswahlprozess zu untersuchen, wurde ein Szenario-basierter Fragebogen entwickelt. Dieses quasiexperimentelle Forschungsdesign ermöglicht es, spezifische Situationen detailliert zu beschreiben und deren Wahrnehmung zu erfassen. Konkret wurde die Vorauswahl im Rahmen eines Bewerbungsprozesses geschildert, bei der Personen ihre Bewerbungsunterlagen auf einer Unternehmenskarrierewebsite hochladen, woraufhin eine erste Auswahlentscheidung folgt. Die Teilnehmenden der Studie wurden zufällig einem von zwei Szenarien zugeordnet, in denen die Faktorausprägung des Entscheidungsträgers (»Mensch« bzw. »KI-System«) variiert wurde. Die Antworten der Teilnehmenden reflektieren folglich ihre Bewertung der präsentierten Variablenausprägungen und erlauben eine statistische Analyse des Einflusses des unabhängigen Faktors auf die Situationsbeurteilung.

Dabei wurde die wahrgenommene Fähigkeit des Entscheidungsträgers in Bezug auf Datenverarbeitungskapazität und Anpassungsfähigkeit, Wohlwollen, Integrität sowie das Vertrauen in den Entscheidungsträger bewertet. Die Bewertung wurde anhand der Zustimmung zu mehreren Aussagen auf einer 7-Punkt-Likert-Skala (»Ich stimme gar nicht zu« bis »Ich stimme voll zu«) erfasst.

Nach Bereinigung der Daten ergab sich eine Stichprobe von insgesamt 410 Befragten (n = 198 Szenario Mensch, n = 212 Szenario KI-System). Die Stichprobe zeichnet sich durch eine ausgeglichene Geschlechterverteilung (50,7% weiblich) aus, mit einem Durchschnittsalter von 36,9 Jahren. Die durchschnittliche Berufserfahrung der Befragten beträgt 14 Jahre. Nahezu alle Teilnehmenden (93,7%) haben bereits Erfahrung mit Rekrutierungsprozessen.

Zur Analyse der Auswirkungen des Entscheidungsträgers auf die Bewertung der Situation wurden die Mittelwerte betrachtet. Anschließend wurden die Mittelwertunterschiede durch t-Tests für unabhängige Stichproben untersucht. Zur Berechnung des Zusammenhangs zwischen den Dimensionen der Vertrauenswürdigkeit und dem Vertrauen wurden multiple Regressionsanalysen durchgeführt.

keit und Unsicherheit zu bewältigen.¹⁰ Vertrauen wird dabei definiert als die Bereitschaft einer Partei (hier: Bewerberinnen bzw. Bewerber), sich unter Unsicherheit auf eine andere Partei (hier: Personalverantwortliche oder KI-Systeme) zu verlassen. Dieses Vertrauen gründet sich auf die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit des Gegenübers und fördert wiederum die Risikobereitschaft in einer Beziehung, die sich in verschiedenen Verhaltensweisen manifestiert (vgl. Abb. 1). In der Personalauswahl äußert sich dies in der Teilnahme am Bewerbungsprozess und dem Verbleib darin bis zur finalen Entscheidung.

Vertrauenswürdigkeit ist ein vielschichtiges Konzept, das sich auf die wahrgenommene *Fähigkeit*, das *Wohlwollen* und die *Integrität des Gegenübers* bezieht. Handelt es sich bei dem Gegenüber um einen Menschen, so umfasst die Fähigkeit, die nötigen Kompetenzen zu besitzen, um eine Aufgabe erfolgreich zu erfüllen. Wohlwollen bedeutet, das Wohl des anderen über den eigenen Gewinn zu stellen, und Integrität steht für die Einhaltung von Prinzipien oder Werten.¹¹ Im Kontext von KI-Systemen bezieht sich Fähigkeit auf die Eignung der Technologie, eine Aufgabe zu erfüllen. Wohlwollen wird in diesem Rahmen als Berücksichtigung menschlicher Bedürfnisse verstanden, während Integrität für Unvoreingenommenheit und Konsistenz in den Entscheidungen der Technologie steht.¹²

Obwohl Vertrauenskonzepte ursprünglich aus dem zwischenmenschlichen Bereich stammen, werden sie auch im Kontext von KI angewendet. Hier haben Studien gezeigt, dass Technologien unter gewissen Umständen als menschenähnlich wahrgenommen werden, wobei ihnen sogar menschliche Verhaltensweisen zugeschrieben werden. Entsprechend der Theorie »Computers as social actors« reagieren Menschen auf Technologien ähnlich wie auf Menschen, selbst wenn ihnen klar ist, dass diese keine Gefühle oder Absichten besitzen.¹³ Menschen neigen offenbar dazu, sich auf vertraute Muster und Routinen zu verlassen, anstatt sie bewusst auf den aktuellen Kontext abzustimmen.¹⁴

Technologien werden unter gewissen Umständen als menschenähnlich wahrgenommen und ihnen werden sogar menschliche Verhaltensweisen zugeschrieben.

Diese Anwendung sozialer Merkmale auf Technologien lässt darauf schließen, dass eine Ähnlichkeit zwischen menschlichen und KI-basierten Entscheidungsträgern besteht und somit die Wahrnehmung von Vertrauensdeterminanten wie Fähigkeit, Wohlwollen und Integrität auch bei KI-Systemen möglich ist.

Vertrauensreaktionen der Bewerberinnen und Bewerber

Es ist davon auszugehen, dass Bewerberinnen und Bewerber die Vertrauenswürdigkeit menschlicher und KI-basierter Entscheidungsträger unterschiedlich bewerten, da sie ihnen aufgrund ihrer Charakteristika unterschiedliche Fähigkeiten zuschreiben. In der Personalauswahl erscheinen bei der Vertrauensdeterminanten »Fähigkeit« zwei Aspekte relevant: die wahrgenommene Datenverarbeitungskapazität und die Anpassungsfähigkeit.

Gemäß dem »Machines are better at vs. Humans are better at«-Konzept haben verschiedene Entscheidungsträger bei bestimmten Aufgaben jeweils ihre eigenen Vorteile. Dies bedeutet, dass sowohl Menschen als auch KI-Systeme in der Personalauswahl spezifische Stärken aufweisen. KI-Systeme sind beispielsweise bei mechanischen und rechnerischen Aufgaben den Menschen überlegen, während sie bei subjektiven Urteilen und sozialen Interaktionen als weniger geeignet betrachtet werden.¹⁵ Dies lässt sich damit erklären, dass Menschen bei der Verarbeitung großer Datenmengen an ihre Kapazitätsgrenzen stoßen, während KI-Systeme durch ihre Fähigkeit, große Datenmengen präzise und schnell zu verarbeiten, glänzen.

Besonders in Situationen, in denen Entscheidungen auf Basis unvollständiger oder komplexer Informationen getroffen werden müssen und Faktoren wie Zeitdruck, begrenzte Aufmerksamkeitsspanne oder Ermüdung eine Rolle spielen, sind Menschen anfällig für kognitive Verzerrungen, die zu Fehleinschätzungen führen können.¹⁶ KI-Systeme hingegen sind von solchen Einschränkungen nicht betroffen und können datengesteuerte Entscheidungen mit gleichbleibender Genauigkeit treffen.¹⁷ Dies erscheint einerseits vorteilhaft, da es die Konsistenz und somit die wahrgenommene Integrität im Entscheidungsprozess erhöht, andererseits kann es als Mangel an Wohlwollen ausgelegt werden, da KI-Systeme nicht auf die individuellen Bedürfnisse der Bewerberinnen und Bewerber eingehen können.

Im Gegensatz dazu beruhen die Entscheidungen von Menschen nicht nur auf Logik und Rationalität, sondern auch auf Emotionen und dem gesunden Menschenverstand, was ihnen eine größere Flexibilität im Umgang mit Veränderungen ermöglicht. Diese Fähigkeit ist besonders in unserer sich schnell wandelnden Geschäftswelt von Bedeutung, da Eigenschaften oder Fähigkeiten, die einst als weniger wichtig erachtet wurden, in

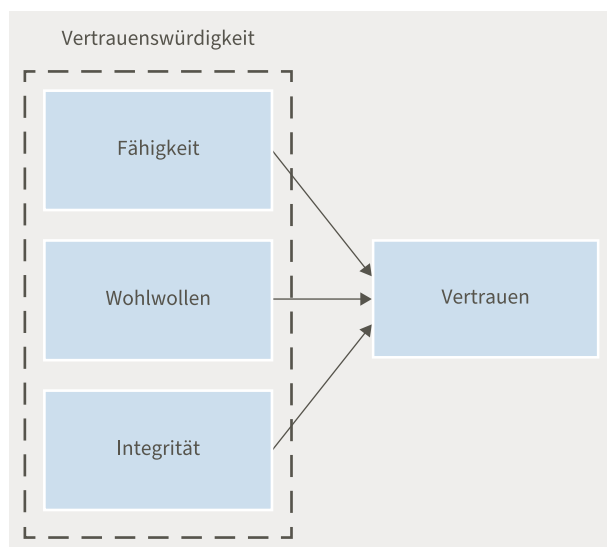


Abb. 1 Entstehung von Vertrauen (nach Mayer/Davis/Schoorman 1995)

der Zukunft entscheidend sein können. Vor diesem Hintergrund kann die starke Abhängigkeit der KI-Systeme von historischen Daten, verglichen mit der menschlichen Anpassungsfähigkeit, als eine mögliche Schwachstelle angesehen werden. Sie könnte die Fähigkeit von Unternehmen, sich effektiv an zukünftige Herausforderungen anzupassen, beeinträchtigen und somit das Risiko bergen, dass Unternehmen aufgrund einer mangelnden Anpassungsfähigkeit an Zukunftsfähigkeit einbüßen.

Studienergebnisse und Diskussion

Dimensionen der Vertrauenswürdigkeit

Zur Überprüfung der Annahmen wurde eine Studie durchgeführt, in der Bewerberinnen und Bewerber beurteilen sollten, wie sie eine Entscheidung in der Vorauswahl wahrnehmen, je nachdem, ob sie ein Mensch oder ein KI-System trifft. Die Ergebnisse sind in Abbildung 2 dargestellt.

Es zeigt sich, dass die verschiedenen Dimensionen der Vertrauenswürdigkeit je nach Art des Entscheidungsträgers unterschiedlich beurteilt werden. Personalverantwortliche werden im Vergleich zu KI-Systemen als anpassungsfähiger und wohlwollender bei der Vorauswahl wahrgenommen. Die begrenzte Zuschreibung des Wohlwollens zu KI-Systemen offenbart dabei deutlich die Grenzen der »Computers as social actors«-Theorie. Gleichzeitig stimmen die Ergebnisse mit dem »Machines are better at vs. Humans are better at«-Konzept überein und untermauern die Dominanz menschlicher Entscheidungsträger gegenüber KI-Systemen bei der Einbeziehung qualitativer Faktoren und Emotionen von Bewerberinnen und Bewerbern.

Personalverantwortliche werden im Vergleich zu KI-Systemen als anpassungsfähiger und wohlwollender bei der Vorauswahl wahrgenommen.

Überraschenderweise werden Menschen in Bezug auf ihre Datenverarbeitungskapazität als überlegen wahrgenommen, was im Widerspruch zu ihren tatsächlich begrenzten Kapazitäten bei der Datenerfassung und -verarbeitung steht. Hier lie-

Impulse für die Praxis

- Menschliche und KI-basierte Entscheidungsträger sollten im Personalauswahlprozess gezielt entsprechend ihren jeweiligen Stärken und Schwächen eingesetzt werden.
- KI-Systeme eignen sich besonders gut dazu, auf Basis der Bewerbungsdaten einen Entscheidungsrahmen zu schaffen, in welchem Personalverantwortliche dann die finale Entscheidung treffen können. Dieses Vorgehen entspricht den Vorgaben der EU-Datenschutz-Grundverordnung.
- Bei der Nutzung von KI-Systemen sollte man sich der Risiken bewusst sein, die durch die Reproduktion von Diskriminierung durch diese Systeme entstehen können. Ein unverzerrter und repräsentativer Datensatz für das Training der KI-Systeme ist daher zentral.
- Bewerberinnen und Bewerber sollten über den Einsatz von KI-Systemen im Auswahlverfahren transparent informiert werden. Dabei empfiehlt es sich, das synergetische Zusammenspiel von menschlichen und KI-basierten Entscheidungsträgern hervorzuheben ebenso wie die Vorteile der KI-Systeme, insbesondere in Bezug auf die Objektivität im Auswahlprozess.
- Bei einer geringen Anzahl offener Stellen oder einem kleinen Bewerberpool sollten Unternehmen den Einsatz von KI-Systemen überdenken. Aus wirtschaftlicher Sicht könnte die Nutzung von KI-Systemen dann weniger vorteilhaft sein, vor allem weil die Bewerberinnen und Bewerber die Anpassungsfähigkeit und das Wohlwollen von KI-Systemen als eingeschränkt betrachten.

fern Kommentare von Befragten eine mögliche Erklärung. Sie deuten darauf hin, dass KI-Systemen grundsätzlich nicht zugestraft wird, persönliche Merkmale in Personalauswahlentscheidungen adäquat zu berücksichtigen und zu kontextualisieren: »Ich befürchte, dass ein KI-System Personen benachteiligt, die nicht so gut in der Erstellung von Bewerbungen sind und daher gegebenenfalls wichtige Schlüsselwörter vergessen. Zudem ist unsere Berufswelt so komplex, dass ein KI-System nicht jede Kompetenz anhand von Stichworten im Lebenslauf ableiten kann.« Diese Erkenntnis deckt sich mit dem sogenannten Reduktionismus, einem analytischen Prozess, bei dem komplexe qualitative Informationen zugunsten der

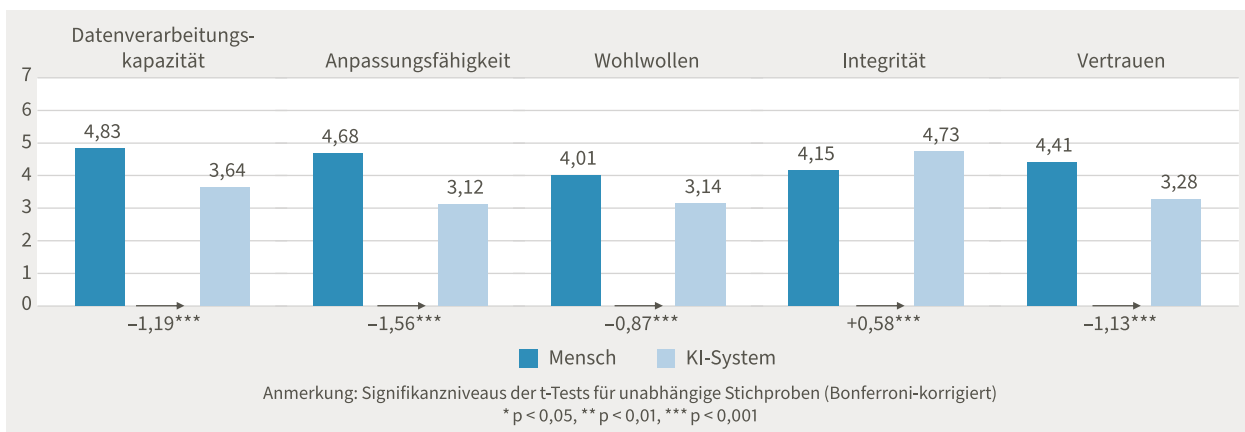


Abb. 2 Vertrauensreaktionen gegenüber Menschen und KI-Systemen bei der Personalvorauswahl

Quantifizierbarkeit und der Lesbarkeit des Systems stark reduziert werden.¹⁸ Infolgedessen haben die Befragten möglicherweise nicht die tatsächliche Datenverarbeitungskapazität des KI-Systems bewertet, sondern ihre allgemeine Abneigung gegen die Vorstellung ausgedrückt, dass KI-Systeme qualitative menschliche Faktoren bewerten.

Im Hinblick auf Integrität wird KI-Systemen ein höheres Maß zugeschrieben als Menschen, was nahelegt, dass KI-Systeme bei Auswahlentscheidungen als objektiver und weniger voreingenommen wahrgenommen werden. Dies wird als zentraler Vorteil des KI-Einsatzes betrachtet. Die Ergebnisse zeigen insgesamt, dass das Vertrauen der Bewerberinnen und Bewerber in Menschen höher ist als in KI-Systeme.

Vergleich der Vertrauensbildung zwischen Menschen und KI-Systemen

Ausgehend von der Erkenntnis, dass sich die Dimensionen der Vertrauenswürdigkeit zwischen Menschen und KI-Systemen unterscheiden, wurde in einem weiteren Schritt spezifisch für jedes Szenario ermittelt, welche Aspekte der Vertrauenswürdigkeit das Vertrauen fördern (vgl. Abb. 3 und Abb. 4). Bei Personalverantwortlichen zeigt sich, dass die Wahrnehmung ihrer Datenverarbeitungskapazität, ihres Wohlwollens und ihrer Integrität entscheidend ist. Hierbei ist besonders die dominante Rolle des Wohlwollens hervorzuheben, die sich aus der größten Effektstärke ergibt, während die Anpassungsfähigkeit gar keinen Beitrag zur Vertrauensbildung leistet. Im Gegensatz dazu wird im KI-Szenario deutlich, dass alle Dimensionen der Vertrauenswürdigkeit – Datenverarbeitungskapazität, Anpassungsfähigkeit, Wohlwollen und Integrität – einen signifikant

positiven Einfluss auf das Vertrauen der Bewerberinnen und Bewerber haben. Dabei heben sich Datenverarbeitungskapazität, Anpassungsfähigkeit und Integrität mit mittleren Effektstärken vom Wohlwollen ab, das im Vergleich dazu eine geringere Effektstärke aufweist.

Bewerberinnen und Bewerber schätzen die Datenverarbeitungskapazität von KI-Systemen im Vergleich zu Menschen als geringer ein. Zugleich spielt die Datenverarbeitungskapazität für das Vertrauen in KI-Systeme eine zentrale Rolle. Daher sollten Maßnahmen ergriffen werden, um diese Skepsis gegenüber der Auswertung qualitativer Faktoren durch KI zu mindern.

Insgesamt führt der Vergleich der Vertrauensbildung zwischen menschlichen Entscheidungsträgern und KI-Systemen zu einer wichtigen Erkenntnis: Während das Vertrauen in Menschen insbesondere auf ihrem Wohlwollen beruht, basiert das Vertrauen in KI-Systeme auf mehreren Dimensionen der Vertrauenswürdigkeit. Eine genauere Betrachtung der Dimensionen Wohlwollen und Integrität offenbart dabei ein komplementäres Muster: Die wahrgenommene Stärke von Menschen in Bezug auf Wohlwollen und die von KI-Systemen in Bezug auf Integrität spiegeln sich unmittelbar in den jeweiligen substantiellen Effektstärken zur Vertrauensförderung wider. Dies unterstreicht die Notwendigkeit einer ausgewogenen Aufgabenverteilung im Personalauswahlprozess: KI-Systeme sollten idealerweise für die erste Datenanalyse eingesetzt werden, um Objektivität und Konsistenz zu gewährleisten. Die endgültige Beurteilung sollten jedoch besser Personalverantwortliche vornehmen, da diese Kombination aus menschlicher Empathie und maschineller Präzision das Vertrauen der Bewerberinnen und Bewerber im Auswahlprozess maximiert.

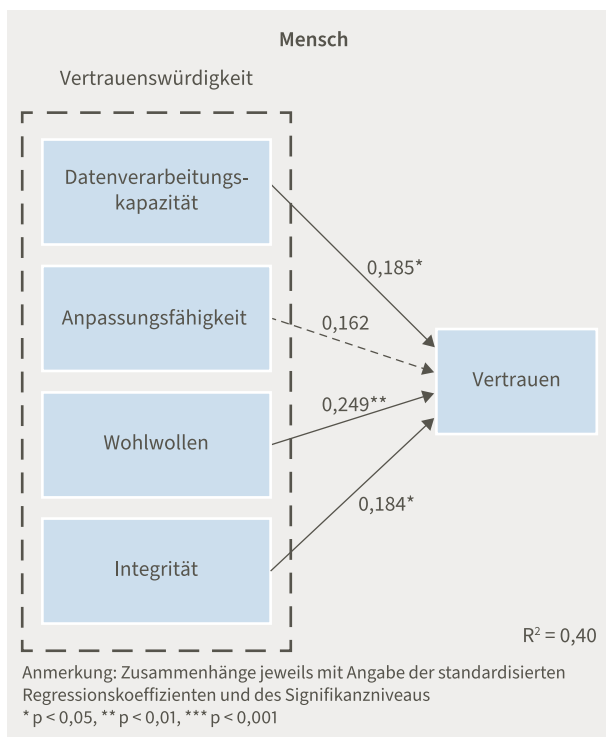


Abb. 3 Entstehung von Vertrauen in Menschen

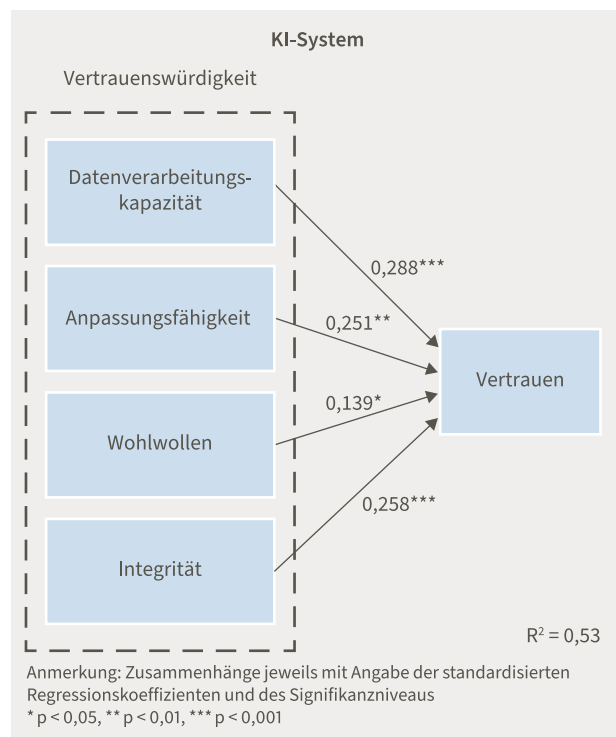


Abb. 4 Entstehung von Vertrauen in KI-Systeme

Fazit

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass KI-Systeme bei der Durchsicht von Bewerbungsdokumenten generell weniger positiv als Personalverantwortliche wahrgenommen werden. Dies beruht hauptsächlich auf der Skepsis gegenüber der Fähigkeit von KI-Systemen, den Entscheidungskontext – insbesondere im Hinblick auf qualitative und interpersonelle Aspekte – zu berücksichtigen. Bewerberinnen und Bewerber bevorzugen oft das menschliche Einfühlungsvermögen und die Intuition und neigen dazu, die effektive Datenverarbeitungsfähigkeit von KI-Systemen zu unterschätzen.

Bewerberinnen und Bewerber nehmen Personalverantwortliche positiver wahr als KI-Systeme und präferieren deren menschliches Einfühlungsvermögen.

Um die Personalabteilung effektiv zu entlasten und gleichzeitig die Entscheidungskonsistenz zu erhöhen, ohne dabei Wettbewerbsnachteile zu riskieren, ist es essenziell, dass Unternehmen aktiv die Wahrnehmung der Bewerberinnen und Bewerber positiv beeinflussen. Der Auswahlprozess muss sich an deren Bedürfnissen orientieren, um das Vertrauen in die Entscheidungsträger zu stärken und Akzeptanz für den Prozess zu gewinnen. Bei der ersten Analyse der Daten sollte KI als unterstützende Intelligenz eingesetzt werden, während die finale Entscheidungsfindung und Kommunikation in den Händen von Personalverantwortlichen liegen sollten. Eine transparente Kommunikation, die die synergetische Nutzung von KI-Systemen und menschlichen Entscheidungsträgern unterstreicht und die jeweiligen Stärken hervorhebt, ist entscheidend. So lässt sich demonstrieren, dass diese Kombination den Auswahlprozess fair und effizient gestalten kann.

Zusammenfassung

KI-Systeme werden zunehmend in die Personalauswahl eingebunden. Daher müssen Unternehmen sicherstellen, dass die Bewerberinnen und Bewerber den Einsatz dieser Systeme akzeptieren. Eine quasiexperimentelle Studie hat die Vertrauensreaktionen auf den Einsatz von KI-Systemen in der Personalauswahl untersucht, da Vertrauen für eine effektive Mensch-System-Interaktion unerlässlich ist. In der Studie werden Personalverantwortliche positiver bewertet, insbesondere in Bezug auf ihre Datenverarbeitungskapazität, Anpassungsfähigkeit und ihr Wohlbefinden. KI-Systemen wird hingegen eine höhere Integrität zugeschrieben. Insgesamt führt dies zu einem geringeren Vertrauen in KI-Systeme. Unternehmen sollten daher KI-Systeme bei der ersten Analyse von Bewerberdaten nutzen und so eine objektive Entscheidungsgrundlage schaffen. Anschließend sollten Personalverantwortliche diese Daten weiterverarbeiten. Dadurch können Unternehmen nicht nur die Effizienz und Fairness im Auswahlprozess verbessern, sondern auch das Vertrauen der Bewerberinnen und Bewerber in den Prozess stärken.

Anmerkung zum Begriffskasten

Maschinelles Lernen – Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Machine Learning, (<https://wirtschaftslexikon.gabler.de>), <http://tinyurl.com/ylnmjp9q> (letzter Zugriff: 27.12.2023).

Anmerkungen

- Lee, M. K.: Understanding perception of algorithmic decisions: Fairness, trust, and emotion in response to algorithmic management. In: *Big Data and Society*, 5. Jg., 2018, H. 1, S. 1–16.
- Russel, S. J./Norvig, P.: *Artificial intelligence: A modern approach*, New Jersey 2016.
- Lu, H. et al.: Brain intelligence: Go beyond artificial intelligence. In: *Mobile Networks and Applications*, 23. Jg., 2018, H. 2, S. 368–375.
- Raghavan, M. et al.: Mitigating bias in algorithmic employment screening: Evaluating claims and practices. In: *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*, New York 2020, S. 469–481.
- Statista: Digital & Trends: Online-Recruiting, (<https://de.statista.com/>), <http://tinyurl.com/ylyfk2xm> (letzter Zugriff: 27.12.2023).
- Dahm, M./Dregger, A.: Der Einsatz von künstlicher Intelligenz im HR: Die Wirkung und Förderung der Akzeptanz von KI-basierten Recruiting-Tools bei potenziellen Nutzern. In: Hermeier, B./Heupel, T./Fichtner-Rosada, S. (Hrsg.): *Arbeitswelten der Zukunft*, Wiesbaden 2019, S. 249–271.
- Köchling, A./Wehner, M. C.: Discriminated by an algorithm: A systematic review of discrimination and fairness by algorithmic decision-making in the context of HR recruitment and HR development. In: *Business Research*, 13. Jg., 2020, H. 3, S. 795–848.
- Dastin, B. J.: Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women, Reuters, 11.10.2018, (www.reuters.com) <http://tinyurl.com/y6c6clzu> (letzter Zugriff: 27.12.2023).
- Gilliland, S. W.: The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. In: *Academy of Management Review*, 18. Jg., 1993, H. 4, S. 694–734.
- Mayer, R. C./Davis, J. H./Schoorman, D. F.: An integrative model of organizational trust. In: *Academy of Management Review*, 20. Jg., 1995, H. 3, S. 709–734.
- Mayer, R. C./Davis, J. H./Schoorman, D. F., a. a. O.
- Langer, M./Landers, R. N.: The future of artificial intelligence at work: A review on effects of decision automation and augmentation on workers targeted by algorithms and third-party observers. In: *Computers in Human Behavior*, 123. Jg., 2021, Artikelnr. 106878.

Abstract

With the increasing integration of artificial intelligence (AI) systems in personnel selection, firms are challenged to ensure applicants' acceptance. A quasi-experimental study explored applicants' trust reactions to AI systems in personnel selection, acknowledging that trust is crucial for effective human-system interactions. The findings reveal that HR managers are perceived more favorably, particularly regarding data processing capacity, adaptability, and benevolence. In contrast, AI systems are attributed higher values in terms of integrity. Overall, these perceptions lead to lower levels of trust in AI systems. This means AI systems should initially analyze applicant data to establish an objective decision-making foundation. HR managers should then interpret this data. This integrated approach can enhance the efficiency and fairness of the selection process, while simultaneously strengthening applicants' trust.

- 13 Nass, C./Moon, Y.: Machines and mindlessness: Social responses to computers. In: Journal of Social Issues, 56. Jg., 2000, H. 1, S. 81–103.
- 14 Langer, E. J.: Matters of mind: Mindfulness/Mindlessness in Perspective. In: Consciousness and Cognition, 1. Jg., 1992, H. 3, S. 289–305.
- 15 Glikson, E./Woolley, A. W.: Human trust in artificial intelligence: Review of empirical research. In: Academy of Management Annals, 14. Jg., 2020, H. 2, S. 627–660.
- 16 Gilovich, T./Griffin, D.: Introduction – heuristics and biases: Then and now. In: Gilovich, T./Griffin, D./Kahneman, D. (Hrsg.): Heuristics and biases, Cambridge 2002, S. 1–18.
- 17 Lee, M. K., a. a. O.
- 18 Newman, D. T./Fast, N. J./Harmon, D. J.: When eliminating bias isn't fair: Algorithmic reductionism and procedural justice in human resource decisions. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes, 160. Jg., 2020, S. 149–167.



Charlotte Czernietzki, M. Sc.
Wissenschaftliche Mitarbeiterin,
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insb. Organisation, Personal und
Innovation, Universität Münster
charlotte.czernietzki@wiwi.uni-
muenster.de



Dr. Daniel Westmattelmann
Akademischer Rat,
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insb. Organisation, Personal und
Innovation, Universität Münster
d.west@wwu.de