

# 1. Transparenter Zielsetzungsprozess

Vor der Einführung einer KI-Lösung muss die Zielsetzung für die Nutzung geklärt werden. In diesem Prozess sollen alle relevanten Interessensgruppen identifiziert und eingebunden werden.

KI-Anwendungen in Organisationen erfordern einen nachhaltigen, strategischen Planungsprozess. Ihr Zweck und Nutzen sowie mögliche Zielkonflikte sollen frühzeitig geklärt werden. Dass auch die betrieblichen Interessenvertreter\*innen möglichst frühzeitig vor Einführung zum „Ob“, dem **Ziel der Nutzung** und der Durchführung einer KI-Lösung beteiligt werden – oder wo das nicht möglich ist, auch direkt die Beschäftigten – ist eine Selbstverständlichkeit. Transparente Beteiligungs- und Mitbestimmungsprozesse sind insbesondere bei der Nutzung von KI-Lösungen wichtig und stellen breite Akzeptanz sicher. Mit diesem Vorgehen soll bei der Einführung einer KI-Lösung auf partizipative Art und Weise eine Folgenabschätzung vorgenommen werden.

Sonst  
"Marktvorgaben"  
weil Informations-  
asymmetrie

Demokratisch  
Liberal  
social contract  
theory

intrinsic  
Motivation

sehr idealistisch  
angesichts der  
Wettbewerbsumgebung  
(Informationen über  
Nutzungsmöglichkeiten  
werden im Zuge  
der Nutzung  
gewonnen)

kein herrschafts-  
frei Diskurs  
unter  
Marktbedingungen!

## 2. Fundierte Lösungen

Wer KI-Lösungen anbietet oder nutzt, muss darauf achten, dass diese empirisch evaluiert sind und über eine theoretische Grundlage verfügen.

Anbieter von KI-Lösungen zielen darauf ab, mit ihren Lösungen die bestehende Praxis zu verbessern. Organisationen, die vorhaben eine KI-Lösung zu nutzen sollen daher den Anbieter auffordern, die Angemessenheit und Güte der KI-Lösung empirisch zu evaluieren und auf theoretischen Grundlagen zu basieren. Als Referenz, welche Informationen in welchem Umfang zu einer KI-Lösung vorliegen sollen, um ihre Güte beurteilen zu können, verweisen wir auf die Anforderungen an Verfahrenshinweise für messtheoretisch fundierte Fragebögen und Tests (DIN 33430, 2016, Anhänge A und B).

Rein empirische  
Evaluation  
Widerspiegeln  
d. Realität?

Algorithmen empirisch  
basiert auf  
hypothetischen  
→ Wird dadurch nicht  
automatisch ein  
Anspruch an  
Gütekriterien  
geschaffen?

Können empirische  
Daten (Hypothese) über  
objektiven Status  
sprechen?

### 3. Menschen entscheiden

Wer KI-Lösungen einsetzt, muss sicherstellen, dass die Handlungsträgerschaft der Menschen  
? bei wichtigen Personalentscheidungen nicht eingeschränkt wird.

Eine KI-Lösung kann als Arbeitsassistent – zum Beispiel zur Informationsbeschaffung und Entscheidungsvorbereitung – eingesetzt werden. Auch eine Automatisierung von Entscheidungen ist grundsätzlich möglich und in der Arbeitswelt nichts Ungewöhnliches. Es muss jedoch sichergestellt werden, dass KI-Lösungen in Gesamtlösungen eingebunden sind, die letztverantwortlich von Menschen gesteuert werden. Das ungeprüfte Übernehmen von systemisch erstellten Entscheidungsvorschlägen stellt keine menschliche Entscheidung dar. Bei Entscheidungen, die eine Verarbeitung besonderer personenbezogener Daten (Art. 9, 10 und 22 DSGVO, vgl. auch Erwägungsgrund 71) erfordern oder Lebenswege von Menschen wesentlich beeinflussen (z.B. Beförderungen), muss die Handlungsträgerschaft des Menschen gewährleistet sein. Dies betrifft insbesondere die Begründung und Beendigung von Beschäftigungsverhältnissen, die Personalentwicklung sowie die Personaldiagnostik. Es ist im Einzelfall zu definieren, wie eine tatsächliche Entscheidung durch Menschen sichergestellt oder überprüft werden kann.

Legitimation  
von Autorität  
Verantwortlichkeit  
und Erklärungs-  
möglichkeit

Entscheidungsgehalt  
1-obrigkeit  
wird beim Mensch  
gelassen.  
+ in der Zukunft  
noch <sup>haltbar</sup> fraglos?

## 4. Notwendiger Sachverstand

Wer KI-Lösungen in seiner Organisation nutzt, muss diese in ihrer Logik verstehen und erklären können.

Wer im Privaten Technologien einsetzt, muss diese nicht unbedingt verstehen. Es ist Privatsache, ob man sich damit beschäftigen will. Wenn eine Organisation KI-Lösungen nutzt, muss die Logik dieser KI-Lösung in ihrer Gesamtheit verstanden werden. Organisationen müssen sich die erforderlichen Kompetenzen zu eigen machen, um die zugrundeliegende Technologie, das Prozessmodell sowie die zur Anwendung kommende Entscheidungslogik und die Auswirkungen auf die Arbeitsprozesse verstehen und erklären zu können. Darüber hinaus müssen Organisationen sicherstellen, dass die Anwender\*innen von KI-Lösungen hinreichend qualifiziert sind, um eine zweckmäßige Nutzung sicherzustellen.

Ist dies mit inneren Veränderungen im a) Personal und b) Software möglich?

over demanding  
Verpauschalisierung und Simplifizierung macht falsches Verständnis

Ludwig

Wer braucht dieses Tiefverständnis?  
Ist eine solche überhaupt möglich?  
(in der Breite)

## 5. Haftung und Verantwortung

Organisationen, die KI-Lösungen nutzen, sind für die Ergebnisse ihrer Nutzung verantwortlich.

Arbeitgeber tragen gegenüber ihren Mitarbeiter\*innen eine besondere Fürsorgepflicht und stehen auch Bewerber\*innen gegenüber in der Verantwortung. Die Verantwortung für den diskriminierungsfreien und die Persönlichkeit respektierenden Einsatz von KI kann deshalb nicht auf die Anbieter von KI-Lösungen übertragen werden. Organisationen, die Entscheidungen oder Entscheidungsunterstützung auf KI-Lösungen übertragen, sollen sich im Klaren darüber sein, wer für welche Prozesse und Entscheidungen die Verantwortung und Haftung übernimmt. Vor der Nutzung einer KI-Lösung soll geklärt werden, ob der Prozess rechtlich zulässig ist und ob der Einsatz der KI-Lösung mit Schranken belegt werden muss.

affirmative action  
vs.  
diskriminierung  
property rights /  
liberal rights Schutz

Klare Kommunikation von Risiken zw. Unternehmen notwendig  
Bei Unternehmen  
→ Verantwortung nicht bei einer Person!

Wollen  
Erklären  
Einheit aus Handlung und Haftung

Fehlende Anreiz für die Programmierer Qualität abzuliefern  
→ Teil-mitverantwortung?

## 6. Zweckbindung und Datenminimierung

Wer personenbezogene Daten für KI-Lösungen nutzt, muss im Vorfeld definieren, für welche Zwecke diese verwendet werden und sicherstellen, dass diese Daten nur zweckdienlich erhoben, gespeichert und genutzt werden.

Organisationen haben eine besondere Verantwortung im Umgang mit personenbezogenen Daten, die in digitalisierten Organisationsprozessen in wachsendem Umfang entstehen. Diese Daten dürfen nicht für personenbezogene Auswertungen zweckentfremdet werden. Den rechtlichen Rahmen dafür bildet die DSGVO. Sie fordert sowohl das Prinzip der Zweckbindung als auch der Datenminimierung. Personenbezogene Daten, die für einen vorab definierten Zweck erhoben wurden, dürfen grundsätzlich nicht ohne erneute Einwilligung zu ihrer Nutzung für andere Zwecke verwendet werden. Ferner sollen nicht mehr Daten erhoben werden, als für den jeweiligen Zweck erforderlich. Organisationen können mit einer Pseudonymisierung und/oder Anonymisierung der Daten arbeiten, um Daten unter Wahrung des Datenschutzes verwenden zu können. Eine explorative Datenanalyse ist höchstens für Forschungszwecke, d.h. unter Ausschluss einer Verwendung der Ergebnisse für Personalentscheidungen jeglicher Art, möglich.

Kann dann  
Big Data noch  
verwendet  
werden?

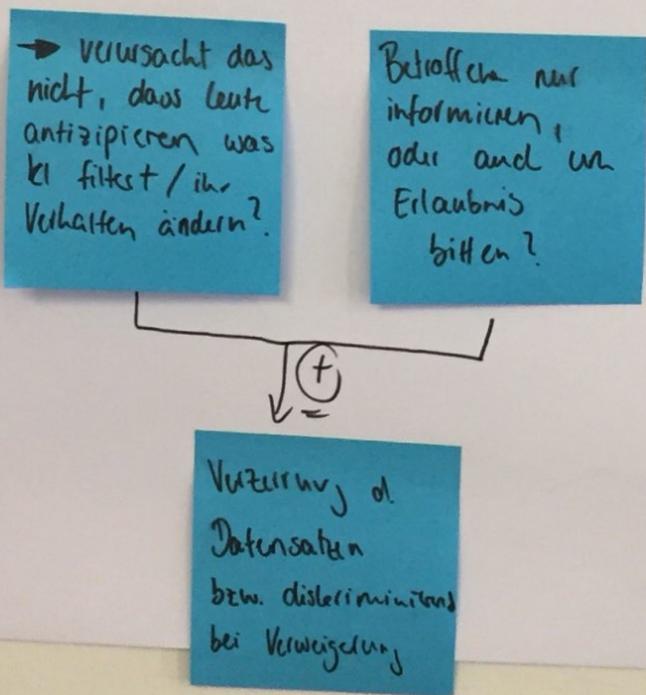
Steht dies evtl.  
im Konflikt mit  
der Betrachtung  
möglicher weiterer  
Parameter für ein  
digitales BIZ?

Lernen durch  
Neues auszuprö-  
bieren wird  
unterbunden  
=> Erkenntnisse  
über bisher  
unbekannte  
Korrelationen  
bleiben aus (o.ä.)

# 7. Informationspflicht

Vor bzw. beim Einsatz einer KI-Lösung müssen die davon betroffenen Menschen über ihren Einsatz, ihren Zweck, ihre Logik und die erhobenen und verwendeten Datenarten informiert werden.

Menschen müssen darüber informiert werden, dass sie mit einer KI-Lösung interagieren und/oder ihre personenbezogenen Daten von einer KI-Lösung verarbeitet werden. Die Information muss den Zweck und die Logik der KI-Lösung sowie eine vollständige Auflistung der verwendeten Datenarten beinhalten.



Gibt es einen Unterschied zwischen Einstellungsverfahren und aktiver Mitarbeiter?

Eingriff in z.B. Privatsphäre (?)  
→ Zustimmung nötig  
↳ Würde gefördert

Stimmen Personen nicht automatisch zu im Sinne von "AGB's gelesen"?

Haben Individuen eth. keine Wahl aufgrund von Machtgefälle zu Unternehmen?

## 8. Achten der Subjektqualität

Für die Nutzung in KI-Lösungen dürfen keine Daten erhoben und verwendet werden, welche der willentlichen Steuerung der Betroffenen grundsätzlich entzogen sind.

Subjektqualität ist ein Pfeiler der **Menschenwürde** und Selbstbestimmung. Dieser Punkt ist wichtig, aber nicht leicht verständlich. Lassen Sie uns deshalb ein Beispiel verwenden: Ein Lügendetektor produziert grundsätzlich valide Ergebnisse. Trotzdem wird dieses Verfahren in Deutschland nicht eingesetzt. Warum? Der Lügendetektor misst Parameter wie bspw. die elektrische Leitfähigkeit der Haut. Dabei werden Daten erhoben, die Menschen willentlich weder zur Verfügung stellen noch beeinflussen können. Wir wären in dieser Hinsicht **analysiertes Objekt** und kein wahrnehmendes und **handelndes Subjekt**. KI-Lösungen, die Daten erheben oder verwenden, welche die Subjektqualität des Menschen nicht beachten, sind für das Personalmanagement in Organisationen grundsätzlich nicht einzusetzen.

"consider", was  
in der Verantwortung der Individuen liegt.

→ Menschenwürde

Grundgesetz  
im Fokus

Basis unserer  
Gesellschaft

Welche Würde?

Mitarbeiter doch  
primär Verkörperungen  
des Produktionsfaktors  
Arbeit.

Wo liegt der  
Grenzstein? (Willentlich  
/ Unwillentlich)

Name → anderes  
Gesicht → Kind  
Wie frei bzw. bedingt  
sind wir eigentlich?

Determinismus  
debatte  
angebracht?

Wie verantwort-  
lich bin ich für  
eigenes Verhalten?  
~~verantwortlich~~

Deontologie  
⇒ Haut

# 9. Datenqualität und Diskriminierung

Wer KI-Lösungen entwickelt oder nutzt, muss sicherstellen, dass die zugrundeliegenden Daten über eine hohe Qualität verfügen und systembedingte Diskriminierungen ausgeschlossen werden.

-> fairness  
-> gleiche Behandlung  
~~luck - egalitarianism~~

Personalverantwortliche handeln im Bewusstsein, dass datenbasierte und/oder automatisierte Entscheidungsprozesse nicht automatisch objektiv fair sind. Historische Daten, die genutzt werden, um KI-Lösungen zu entwickeln und zu trainieren, sind von normativen Vorgaben zu unterscheiden. Bei personalpolitischen Entscheidungen spielen normative Vorgaben (z.B. Quoten) eine wichtige Rolle. Die Auswertung, wer es in der Vergangenheit in eine Führungsposition geschafft hat, ist nicht die Antwort darauf, wer es in Zukunft schaffen sollte. Deshalb müssen Anbieter und Nutzer von KI-Lösungen dafür Sorge tragen, dass systembedingte Diskriminierungen vermieden werden. Je nach Anwendungszweck sind dafür eine Information über Trainingsdaten und Entscheidungskriterien sowie die proaktive Prüfung von Daten und Systemen auf Diskriminierung notwendig.

KI muss gerechter sein als Menschen

Gerechtigkeit? was heißt das?

Datenspeicherung und Nutzung (Privatsphäre)

Tendenz zum Konformismus.  
Vergangenheitsorientierung

Reflective Equilibrium -  
Methode des Vergleichs  
von ethischen Theorien

## 10. Stetige Überprüfung

Wer KI-Lösungen nach den vorliegenden Richtlinien einführt, soll transparent sicherstellen, dass die Richtlinien auch bei der betrieblichen Umsetzung und der Weiterentwicklung beachtet werden.

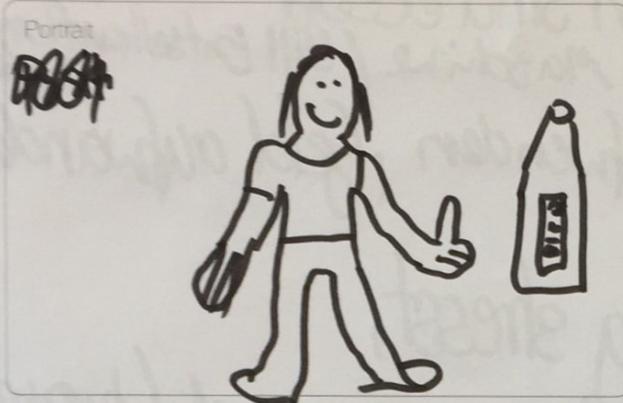
Die Nutzung einer KI-Lösung erfordert stetige Kontrolle. Nutzer von KI-Lösungen sind daher in der Pflicht, regelmäßig zu überprüfen, ob die Nutzung in Einklang mit den Richtlinien erfolgt und den festgelegten Zielsetzungen entspricht. Bei Abweichungen sind Anpassungen vorzunehmen. Wichtige Aspekte sind beispielsweise die Beurteilung der zweckmäßigen Nutzung einer KI-Lösung und die Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation. Dies erfordert die Einrichtung geeigneter organisationsinterner Prozesse und Institutionen, wie zum Beispiel eine\*n Digital-Verantwortliche\*n, einen interdisziplinären KI-Beirat oder Digitalrat, sowie die Gewährleistung der Möglichkeit zur Kontaktaufnahme und Interventionsmöglichkeit mit geeigneten Ansprechpartner\*innen in allen Fällen, in denen KI-Lösungen genutzt werden.

Bestätigungs Bias  
verhindern

verantwortung  
übernehmend

Name **Chaf Weisel**

Age **54**



Occupation **CEO - Geschäftsführer**

Nationality **Bayrisch**

Family Status **verheiratet**

Quote  
 Für mich heißt Familienunternehmen, dass die Mitarbeiter Teil der Familie sind.

Description

- Ziel :: Unternehmen als Unternehmen stärken
- Risiko: so klein wie möglich, kein Mitarbeiteraufwand
- familiäres Unternehmen nicht gefährden

- Key Attributes
- Profit und Unternehmenskultur
  - Familienunternehmen / Mitarbeiter, Familie
  - Traditionsbewusst mit Blick nach vorne
  - Einfach wie möglich  
↳ damit es jeder versteht
  - digital Immigrant
  - wählt CSU findet Populismus trotzdem Doof

- Läuft die Technologie gegen unsere Unternehmensstrategie?
- Wie garantiere ich eine zielgerichtete Nutzung?
- Wie funktioniert die KI und bringe ich den Sachverstand unter die Leute?
- Haftet das verkaufende Unternehmen für Fehlanalysen / Einschätzungen?
- Wie hole ich das Zugeständnis der Mitarbeiter ein, dass KI etwas positives ist?
- Ist das Produkt qualitativ evaluiert? Gibt es Erfahrungen / Studien?
- Ist die Technologie eine echte Lösung für das Problem? Wiefern, wie differenziert?
- Wie wird die Technologie auf dem neusten Stand gehalten?
- Welche Daten werden genutzt um die Entscheidungsempfehlung auszusprechen?

Name

Herr Wenzel

Age

64  $\frac{1}{2}$

Portrait



Occupation

Betriebsrat

Nationality

Fränkischer -  
Schweizer

Family Status

Verheiratet

Quote

Unser Bier ist einzigartig  
dank der Menschen.  
Digitalisierung ja - wenn  
Wir gutrum nicht vergessen

Description

Richtlinien Super  
 -> umsetzbar?  
 -> Aufwand notwendig? Kosten?  
 -> Menschen im Mittelpunkt!

- Belegschaft in Prozess einbinden

- KPI's nicht überbewerten  
 ↳ Leben > Arbeit

Key Attributes

- Hat erste Techniwelle mitbekommen
- Oberflächlich der Thematik KI genähert
- Ist sich der Problematiken KI's bewusst
- Unsicher über Kosten, die durch KI entstehen
- Verstehet noch nicht ganz die Notwendigkeit U KI's
- Angst, dass sich Belegschaft nicht gewöhnt/akzeptieren fühlen
- Autorität durch Alter

# TIPPS FÜR BETRIEBSRADLER

- Sich des Ziels~~s~~ bewusst sein  
+ transparent machen für andere
- Wie kommuniziert man das zu Mitarbeitern?
  - Wie stellt man sicher, dass ursprüngliches Ziel eingehalten wird und nicht mögliches, im Prozess entstehende Möglichkeiten ausgenutzt werden

↳ Vertragliche Regelung?!?

- Wer entscheidet welche Daten benutzt werden?
- NICHT zu negativ an Thematik ran gehen
  - Kompromisse eingehen
  - z.B. Weiterbildung durch Ausprobieren, Stunden, ...

DENN viele POSITIVE IMPLIKATIONEN möglich  
(aber wenn negatives in Aussicht - Nein sagen!)

Name

MAX ÜBERFLIEGER

Age

28

Portrait



Occupation

ANBIETER

Nationality

DEUTSCH

Family Status

LEDIG

Quote

FEUERN  
mit  
HERZ

Description

- zweckgebundene Daten  
→ Verhalten im Untern.
- Entscheidungsempfehl.
- leicht bedienbar

Key Attributes

PRODUKT verkaufen,  
Unternehmenspro-  
zesse effizienter  
gestalten

- Use Cases bei ver-  
gleichbaren Firmen  
erfolgreich
- Datennutzung  
transparent, verant-  
wortungsvoll

# Empfehlungen für Anbieter

- Fokus auf größere Unternehmen
  - klare Kommunikation von Zielen und Erwartungen
  - flexible Anpassung an Unternehmenswünsche
- ODER
- spezialisierte Angebote für gezielte Unternehmen
  - Faktoren ~~klar~~ deutlich erklären / offen legen
  - geplante Reaktion auf eventuelle Kritik
  -

Name **Sandra Mercks**

Age **34**



Occupation **HR Senior Partner**

Nationality **German**

Family Status **verheiratet, 0 Kinder**

Quote

„Die KI soll mir ein guter Assistent sein. Nicht mehr, nicht weniger. Dienen, nicht fordern!“

Description

Super Sache!

Abt: extl zufordernd

- ↳ muss sich einarbeiten
- ↳ muss verstehen? anwenden?
- ↳ KI soll mit helfen, nicht fordern
- ↳ kein neuer Aufwand

Entscheidung bei mir!  
 Überblick durch KI  
 Bestmögliches aus Chance holen

Programme muss einfach zu bedienen sein, transparent

Key Attributes

- Arbeitsaufwand minimieren
- Qualität beibehalten
- KI als Chance möglich
- keine Überwachung des Personals
  - ↳ Betriebsklima!
- Wo sind die Grenzen?

## Mittelständischen Betrieb (Brauerei)

- I. Chef (Management) max. Gewinn (→ min Kosten)
- II. Betriebsrat max. Mitarbeiterwohl
- III. Personal min. Arbeitsaufwand bestmögliche Mitarbeiter
- IV. StartUp (Retention scores) max. Umsatz

## Ratschläge an Personalverantwortliche

- klare Regelung und Zielsetzung für Anwendung
- Einigkeit notwendig
  - ↳ tiefgründiges Verständnis über die Wirkungsweise des Digitalprodukts, über Grenzen, Vor- und Nachteile für verantwortungsvolle Anwendung essenziell.
- Bewusstsein für die Risiken dringend erforderlich
- Ständiges Abwägen zwischen Vor- und Nachteilhaftigkeit einer Anwendung im speziellen Fall. Wann ist eine Nutzung sinnvoll? Wo liegen die Grenzen?
  - ↳ Ein verantwortungsvolles Handeln trifft die gute Mitte.
- Automatismus verhindern
  - ↳ Reflexion institutionell verankern
- Richtlinien sollen gelebt werden:
  - v. a.:
    - der Mensch trifft die Entscheidungen und Ratschläge
    - regelmäßige Überprüfung der Angemessenheit/Güte
    - nur Personal mit Tiefenverständnis sind Anwendung