

BUSINESS — NEWS

NEWS
04/2023



DIGITALE TRANSFORMATION

„Es ist bequem, wenn man wichtige Entscheidungen der Technologie überlässt. Aber eben nicht immer klug.“

Interview mit Antoinette Weibel und Simon Schafheitle von Dr. Thomas Karle und Marcos López

Professor Dr. oec. publ. Antoinette Weibel ist Ordinaria für Personalmanagement an der Universität St. Gallen (eine der zehn besten Wirtschaftsuniversitäten Europas). Seit dem 1. April 2016 ist sie auch Direktorin am Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten der Universität St. Gallen. Sie ist Präsidentin des Geschäftsleitenden Ausschusses des Instituts für Systemisches Management und Public Governance der Universität St. Gallen (IMP-HSG), Mitglied des Vorstandes des Instituts für Kommunikations- und Medienmanagement (MCM-HSG) und des Instituts für Wirtschaftsethik (IWE-HSG) der Universität St. Gallen. Nicht zuletzt ist sie Vorstandsmitglied der Schweizerischen Akademie für Geistes- und Sozialwissenschaften (SAGW).

Dr. oec. Simon Schafheitle ist Assistenzprofessor für Personalmanagement und Künstliche Intelligenz an der Universität Twente (NL). Er wurde im Jahr 2020 mit seiner Arbeit über das Zusammenspiel von Algorithmen, Personalsteuerungspraktiken und Vertrauen am Arbeitsplatz von der Universität St. Gallen promoviert. In seiner Forschungstätigkeit widmet er sich der Frage, wie ein digitaler Humanismus am Arbeitsplatz aussehen kann – also wie Technologie am Arbeitsplatz eingesetzt werden kann, damit das Vertrauen der Mitarbeitenden, ihre erlebte Sinnhaftigkeit sowie „die menschliche Komponente“ am Arbeitsplatz davon profitieren. In ihrem gemeinsamen Projekt „Kluge HR-Technologie und humanzentrierte Führung“ behandeln sie, wie Unternehmen und Verantwortliche zunehmend durch neue Technologien im HR gefordert sind, ethische Fragen zu stärken, um eine lebenswertere Zukunft in und von Organisationen zu gewährleisten. Hierbei müssen der Technologie auch Grenzen gesetzt, mehr institutionalisierte Partizipation der Mitarbeitenden geschaffen und eine (moralische) Sensibilisierung aller Unternehmensteilnehmer in den Vordergrund gerückt werden.

Frau Weibel, Herr Schafheitle, was sind die besonderen Herausforderungen für die Organisationen bei den sich aktuell entwickelnden HR-Technologien?

Es stellen sich drei große Herausforderungen: Erstens bringt der Technologiewechsel eine Umwälzung der Arbeitswelt mit sich. Dadurch stehen viele Ängste im Raum: „Behalte ich meinen Job?“, „Bin ich den neuen Anforderungen gewachsen?“ etc. Wenn Unternehmen (aber auch der Staat) diesen Ängsten nicht wirksam begegnen – etwa umfassende Um- und Weiterbildung anbieten – bröckelt das Vertrauen in das System. Zweitens wächst die Sorge vor der Überwachung durch Technologien. Die Möglichkeiten werden durch die Verknüpfung von Fortschritten in der Datenerhebung und -analyse stetig vergrößert – der verantwortungsvolle Umgang hinkt jedoch teilweise hinterher. Das schürt Misstrauen. Drittens verbinden sich insbesondere mit dem Ausmaß der vermeintlichen „Klugheit“

der Technologie weitere durchaus berechtigte Ängste. Im Mittelpunkt steht die Frage der Beziehung zwischen Technologie und Mensch. Degradieren uns neue Technologien (wie auch in den letzten großen Technologieinnovationen) zum „verlängerten Arm der Maschine“ und erhöhen damit das Potenzial einer Dehumanisierung? Oder werden wir zum „besseren“ Menschen – im Raum steht etwa die Vision des Transhumanismus (wir werden durch Maschinen zu „Super-“Menschen) oder des Neohumanismus (wir besinnen uns darauf, was wir besser als Maschinen können, und schärfen diese Fähigkeiten).

Was können Organisationen tun, um diesen Herausforderungen wirksam zu begegnen?

Organisationen müssen sich umfassend vorbereiten. Zum einen müssen technologische und ethische Kompetenzen aufgebaut wer-

den. Es gilt nämlich die Technologien kritisch auszuwählen, benutzerorientierte Änderungen zu verlangen und darüber nachzudenken, wo man Technologien einsetzt und wo nicht. Zweitens muss man die Mitarbeitenden mit ins Boot nehmen. Es zeigt sich, wie bei allen Änderungen, dass man Betroffene zu Beteiligten machen sollte. Gute Technologien sollten immer nutzenstiftend, arbeits erleichternd und vertrauensbewahrend wirken. Deshalb ist eine Partizipation von Mitarbeitenden sowohl im Pilotprojekt als auch für Verbesserungen im Verlauf der Nutzung erforderlich. Schließlich sollte der Umgang mit der Technologie kritisch-konstruktiv und lebendig bleiben: Will heißen, wir müssen vermeiden, dass wir unser Gehirn abschalten und alles nur noch auf Autopilot stellen. Oder wie es ein Kollege ausdrückt: Die Gefahr der funktionalen Dummheit ist groß. Es ist bequem, wenn man wichtige Entscheidungen der Technologie überlässt. Aber eben nicht immer klug.



Was verstehen Sie unter „klugen“ HR-Technologien? Inwieweit spielen hier auch KI-Ansätze eine Rolle?

Gemeinhin empfindet man eine Technologie dann als intelligent, wenn sie eigenständig kognitive und/oder motorische Aufgaben erledigen kann, die vormals ausschließlich dem Menschen vorbehalten waren. Kognitive Aufgaben reichen von einfachen Vorhersagen (z. B. bezüglich Mitarbeiter-Retention oder Attrition), über Klassifizierungsleistungen (z. B. Wissensmanagement – „Wer weiß was?“ – oder Silo-Überbrückung), die Vereinfachung von Datenstrukturen (z. B. Kompetenzmodellierungen, virtuelle Lern- und Karriereassistenten) bis hin zum sogenannten „Reinforcement Learning“, das jeder, der schon einmal Berührungspunkte mit OpenAI/ChatGPT hatte, direkt erlebt konnte. Motorische Anwendungen kommen zugegebenermaßen im HR gegenwärtig eher weniger zum Einsatz – die Musikspielt hier, unter anderem, in der Pflege, im Facility-/Hospitality-Management (Pflege-/Putz-/Serviceroboter) oder in verschiedenen Bereichen des öffentlichen Lebens (Stichwort: selbstfahrende Autos).

Technisch gesehen geht es bei den meisten Algorithmen um die Minimierung des Vor-

hersagefehlers und die zugrunde liegende Frage lautet vereinfacht: Wie viel muss der Mensch zu diesem Prozess beitragen beziehungsweise wie viele Annahmen muss er im Vorfeld treffen, damit dieser Fehler minimal wird. Beim sogenannten „Reinforcement Learning“, das gemeinhin als intelligentestes Set von Algorithmen angesehen wird, braucht es kaum Annahmen und menschliches Zutun, sondern der Algorithmus gibt sich über einen Belohnungskreislauf am Ende selbst Feedback, ob ein Output gut oder schlecht war. Im Fall eines (HR-)Chatbots heißt das, der Algorithmus „weiß“, dass er dann eine Belohnung bekommt, wenn die Wahrscheinlichkeit, dass das geschätzte Wort nahezu perfekt zum restlichen Satz passt, hoch ist. Und technisch gesehen „will“ der Algorithmus seine Belohnungen maximieren, das Lernen kommt also und bleibt in Gang. Notabene: Damit die (HR-)Technologie „klug“ wird, braucht es die Arbeit unzähliger sogenannter Crowd Worker. Das sind Personen, die teils unter widrigsten Bedingungen, bei schlechter Bezahlung und zulasten des eigenen mentalen Wohlbefindens nichts anderes tun, als (verstörende) Bilder zu klassifizieren, belästigende und beleidigende Wortsequenzen zu identifizieren oder, noch schlimmer, Videos von Hinrichtungen anzuschauen, um dem Al-

gorithmus zurückzumelden, dass es dafür „keine“ Belohnung geben soll.

An welchen Stellen müssen der Technologie Grenzen gesetzt werden und wie kann dies erfolgen?

Was wir gerade eben sehr technisch beschrieben haben, lässt sich über die folgenden drei Kriterien in die HR-Managementpraxis übersetzen: (1) Black-box functioning, (2) Function creep und (3) Prescriptive capabilities. Bitte entschuldigen Sie das Denglisch und lassen Sie uns kurz erläutern, wie sich diese Übersetzung eignet, um der Technologie im Sinne des Mitarbeiterwohls Grenzen zu setzen. Das (1) „Black-box functioning“ meint nichts anderes als „hex hex“, das heißt, man kann oft nicht oder nur schwer nachvollziehen, wie eine Vorhersage, eine Klassifizierung oder eine Vereinfachung zustande gekommen ist. Hier zeigt die Evidenz: Lassen Sie es die Mitarbeitenden spielerisch ausprobieren, erklären Sie die Funktionsweise, so gut es geht, und – vor allem mit Blick auf das so wichtige Vertrauen am Arbeitsplatz – geben Sie als Chef ruhig zu, dass Sie es auch nicht besser wissen als Ihre Mitarbeitenden.

(2) „Function creep“ meint im Kern: „Der Zweifel ist erhaben“, man hat also eine ungefähre Ahnung vom Funktionsspektrum der Technologie, aber vollends kennt man es erst, wenn man sie eingesetzt hat (und dann kann das Kind natürlich schon in den Brunnen gefallen sein). Hier zeigt die Evidenz: Leisten Sie in Ihrem Unternehmen Kulturarbeit eines kontinuierlichen Ausprobierens, schaffen Sie Routinen, die Technologie kontinuierlich auf den Prüfstand stellt und – gestatten Sie uns diesen persönlichen Kommentar – lassen Sie die Finger von „trustworthy AI-Zertifikaten“.

Schließlich meint „Prescriptive capabilities“ die Fähigkeit von Algorithmen, einen Outcome mit einer gewissen Eintrittswahrscheinlichkeit vorherzusagen, also eine (mehr oder weniger) qualifizierte Entscheidungsgrundlage zu liefern. Mit Blick auf die vorhin angesprochenen Ängste legt die Evidenz hier nahe, das Thema „Automatisierung von Führung“ anzugehen. Trainieren Sie ihre Führungskräfte, Daten richtig zu interpretieren, in einen sinnstiftenden Kontext einzubetten und empathisch zuzuhören. So fühlt sich die/der Mitarbeitende als Mensch und nicht als dehumanisiertes Datensubjekt im besten Sinn Taylors.

Wie sehen Sie die Bereitschaft deutscher Unternehmen, sich in den zuvor genannten Punkten zu verändern?

Puh, das ist eine Frage, deren Antwort wir nur annähern können. Eine vielversprechende Möglichkeit ist es, die Verbreitung der sogenannten „digital literacy“ in den Unternehmen anzuschauen; sie beschreibt die Fähigkeit von Personen (also auch HR-Managern), einfach mit Technologie zu interagieren, sie effektiv einzusetzen sowie auch resultierende ethisch-moralische Dilemmata zu antizipieren und anzugehen. Eurostat nutzt hierfür ein sehr aussagekräftiges Maß, da es die folgenden Kompetenzen umfasst: Informations- und Datenkompetenz, Kommunikation und Zusammenarbeit, Erstellung digitaler Inhalte, Sicherheit und Problemlösungskompetenz. Während sich die Bevölkerungen der Niederlande, Finnlands und Irlands die Top-3-Plätze aufteilen, liegt Deutschland auf Platz 22 (der EU-Schnitt ist auf Rang 16). Eine vielleicht etwas positivere Aussicht liegt im deutschen Mitarbeitermitbestimmungsgesetz begründet, das ihre Teilhabe im Einsatz kluger HR-Technologie vorsieht; so muss qua Gesetz eine Interessensharmonisie-

rung herbeigeführt und über Grenzen der Technologie gesprochen werden.

Am Markt gibt es aktuell zahlreiche Unternehmenssoftware-Hersteller, die umfassende HR-Pakete anbieten. Gibt es Aspekte bei der Auswahl und auch Einführung kluger HR-Systeme, die besonders beachtet werden sollten?

Das ist in der Tat eine knifflige Frage und ich möchte keinesfalls die zahlreichen Best-Practice-Ratgeber zu People Analytics wiedergeben, getreu dem Motto: Es ist alles gesagt, nur noch nicht von uns! Spaß bei Seite – mit Blick auf die Technologie an sich fallen uns zwei Punkte ein: (1) Maßanfertigung statt „von der Stange“ und (2) Prinzip der Datensparsamkeit. Ersteres bedeutet, die Funktionalitäten der Technologie auf den Prüfstand der HR Value Proposition zu stellen und sich zu fragen: Passt das zusammen? Datensparsamkeit meint ganz praktisch eine grobe Granularität von Datensammlung und -analysen, damit, neben rechtlichen Einschränkungen, auch nicht das Gefühl entsteht, der Mitarbeitende müsse die Hosen runterlassen.



Simon Schaffertle



@rawpixel.com Quelle: freepik.com

Was sich als zusätzliche Daumenregel nützlich erweist, ist eine kurze Recherche zum Anbieter der Technologie, also etwa ob die Firma ein absolutistischer Chauvi-Laden im Musk'schen Sinn ist oder ob Werte wie Diversität, Inklusion und faire Bezahlung authentisch gelebt und praktiziert werden; oder eben, wie sie ihre Crowd Worker behandelt.

Wie definieren Sie einen digitalen Humanismus am Arbeitsplatz? Welche Empfehlungen leiten Sie daraus für die moderne Unternehmensführung ab?

Wie schon erwähnt: Der digitale Humanismus setzt voraus, dass sich Organisationen bewusst mit den Anwendungsmöglichkeiten der Technologie auseinandersetzen. Es geht also vorerst darum, Technologie so einzusetzen, dass sie Arbeit erleichtert, den Menschen unterstützt und Vertrauen im und in das Unternehmen bewahrt. In einem zweiten – aber viel weitreichenderem Schritt – muss die Frage gestellt werden: Was ist die gute Arbeit und das gute Unter-

nehmen der Zukunft? Wie können wir „lebendige“ Unternehmen schaffen, mit sinnhafter Arbeit, die Menschen ermöglicht, ihr Potenzial für und mit anderen Menschen zum „Wohle der Menschheit“ einzubringen. Konkret geht es darum, ein neues Geschäftsmodell zu schaffen: Maschinen, die uns unterstützen; Menschen, die mit Herz und Kreativität neue Ideen, neue Formen der Zusammenarbeit und neue Produkte auf den Weg bringen für eine Gesellschaft, die nachhaltig und generativ ist.

Wenn kluge HR-Systeme die Arbeitswelt menschlicher machen (sollen), wie bemisst man den Erfolg dieses transformatorischen Prozesses? Interviews, Fragebögen, wirtschaftlicher Erfolg des Unternehmens?

Hmm – ja klar, das sind die üblichen Messinstrumente. Wir würden aber meinen, wenn wir nach „Lebendigkeit“ streben, sollten wir in glänzende Augen sehen können. Und wir sollten spüren, dass Mitarbeitende mitdenken und mitfühlen. Im Kern bedeutet

das, dass wir unser übliches Messarsenal ergänzen müssen. Was sind die Geschichten, die man im Unternehmen erzählt? Wo wird gelacht, wo spürt man Inspiration, wo sind alle dabei? Vielleicht ist es an der Zeit, eine Organisationsethnographin anzustellen – oder vielleicht müssen wir alle wieder unsere Sinne schärfen. Übrigens sollten die neuen Produkte auch zu glänzenden Augen bei unseren Kunden und Stakeholdern führen.

Wie kann man der Versuchung widerstehen, kluge HR-Technologie dumm einzusetzen?

Indem wir dafür sorgen, dass dies keine Versuchung für uns ist. Weil wir andere Dinge schätzen – etwa Vertrauen und Lebendigkeit. Und weil wir Gespür für das Gute und Schöne entwickelt haben. Und weil wir uns das Denken – die kritische Betrachtung unseres Tuns – wieder angewöhnt haben.

Frau Weibel, Herr Schafheitle, herzlichen Dank für das Interview.