



# Reproduktion vorhandener Phänomene

Algorithmen kennen (keine) Vorurteile

Algorithmus



## DAS PROBLEM

Es war einmal die Idee der anonymen Bewerbung. Personaler und Chefs sollten sich nicht von Alter, Schönheit, Migrationshintergrund oder Geschlecht blenden lassen, sondern objektiv nach Ausbildung und Berufserfahrung entscheiden (Gros 2012). Wäre es nicht schön, wenn man Mehmet wegen seines Namens nicht gleich mangelnde Ausdrucksfähigkeit oder Hans-Jürgen wegen seines Alters viele Krankheitstage unterstellen würde? Natürlich trauen wir auch Frauen zu, Teams führen zu können, aber bei der zierlichen Silke mit den langen blonden Haaren haben wir Zweifel? Auch wenn diese Idee überzeugend klingt – durchgesetzt in der Breite hat sie sich nicht. Ganz im Gegenteil, viele Arbeitnehmer teilen bereitwillig nicht nur ihr Privatleben auf Facebook, sondern auch für jeden sichtbar ihre berufliche Entwicklung auf LinkedIn und Xing. Es scheint also an der Zeit, die Entscheidung über Einstellung und Beförderung nicht mehr dem vorurteilsbehafteten Menschen allein zu überlassen. Computer-Algorithmen können die Auswahl von Bewerbern unterstützen, auch wenn die letzte

Entscheidung beim Menschen liegt. Personalauswahl und -förderung könnten sich stärker an objektiven Tatsachen orientieren und zum Beispiel Bewerberinnen mit Migrationshintergrund nicht schon beim ersten Blick aufs Foto aussortieren.

Wie funktionieren diese Algorithmen, auch Künstliche Intelligenz genannt? Die in unserem Zusammenhang zur Anwendung kommende Methode ist die Mustererkennung. Computerprogramme analysieren große Datenmengen, zum Beispiel mit Lebensläufen, Qualifikationen und Beurteilungen, und erkennen Muster: Es könnte beispielsweise sein, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der internen Revision dann erfolgreicher sind, wenn sie zuvor in einer Fachabteilung des Unternehmens gearbeitet haben und nicht direkt von einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft kommen. Es könnte sich herausstellen, dass der Karriereerfolg im Marketing unabhängig vom Studienfach ist. Diese Muster können dann verwendet werden, um die Eignung von Personen für bestimmte Stellen vorherzusagen oder um im Talentpool

des Unternehmens geeignete Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter für frei werdende Positionen zu finden. Durch diese objektive Herangehensweise könnte Diskriminierung aufgrund von Vorurteilen reduziert werden. Es gibt schon eine Reihe von Softwareanbietern, die solche Ansätze integrieren (SAP Successfactors, Saba), die Funktionen werden häufig zusammengefasst unter dem Oberbegriff „Talent Analytics“.

### DIE AUTORINNEN

**PROF. DR. KATHARINA SIMBECK** ▶ Professorin für Controlling und Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der HTW Berlin



**KERSTIN PROTHMANN** ▶ Beraterin bei HRpepper Management Consultants in Berlin





Wissenschaftler sprechen etwas resigniert davon, dass nur ein Prozent der Praktiker wissenschaftliche Artikel liest. Diese handeln somit überwiegend intuitiv. Die Kolumne „Evidenz to Go“ setzt dem etwas entgegen und geht den Überzeugungen des (Personal-)Managements auf den Grund: Sind die vielfach unterstellten Zusammenhänge und Annahmen mit einer empirischen Evidenz belegbar?

## DIE WISSENSCHAFT

Wird also der vorurteilsbehaftete Mensch abgelöst durch meritokratische Talent-Analytics-Systeme? Leider zeigen empirische Studien, dass darauf kein Verlass ist. Eine Studie der US-amerikanischen Carnegie Mellon University zeigte beispielsweise, dass weiblichen Personen von Google deutlich weniger Anzeigen für hochbezahlte Stellen angezeigt werden als männlichen Personen (Datta et al. 2015). Wenn Frauen aber die gutbezahlten Stellen nicht einmal mehr zu sehen bekommen, können sie sich auch nicht bewerben. Die Ursache für diese faktische Diskriminierung sehen die Forscher nicht in den Wünschen oder Einstellungen der einstellenden Unternehmen oder in einer entsprechenden Vorkonfiguration durch Google (Spice 2015). Es ist vielmehr so, dass der Algorithmus, welcher die Anzeigenschaltung entsprechend den (vermeintlichen) Interessen der Internetnutzer optimiert und welcher von den Forschern nur als Black Box betrachtet werden kann, zu dem Ergebnis gekommen ist, dass Frauen eine geringere Klickwahrscheinlichkeit auf solche Anzeigen haben als Män-

ner. Der vermeintlich neutrale Algorithmus reproduziert also nur das bereits vorhandene gesellschaftliche Phänomen – Mustererkennung eben!

Die zunehmende Verbreitung von vermeintlich intelligenten Algorithmen, auch im Personalbereich, ist also mit einer Reihe von Chancen und Risiken verbunden. Intelligente Algorithmen können Personalern helfen, vielversprechende Talent-Profile effizient und vorurteilsfrei zu erkennen. Weil aber solche Profile auf Mustern der Vergangenheit basieren, besteht die immanente Gefahr, dass sie dazu beitragen, vorhandene Strukturen zu replizieren, zu erhalten und zu verfestigen: Haben sich in der Vergangenheit verheiratete Männer von Elite-Hochschulen als vermeintlich erfolgreich (gemessen an der Beurteilung) erwiesen, so wird der Algorithmus solche Personen wieder vorschlagen. Solche sich selbst reproduzierenden Talent Pools sind insbesondere in einem dynamischen Umfeld nicht wünschenswert.

## DIE PRAXIS

So hilfreich die Methoden der Künstlichen Intelligenz auch sind – sie dürfen nicht als Black Box eingesetzt werden. Ein grundlegendes Verständnis ihrer Wirkungsweise und ihrer Zwischenergebnisse ist notwendig für die kritische Verwendung ihrer Resultate. ●

### Literatur

- Datta, Am. / Tschantz, M. C. / Datta, An. (2015): Automated Experiments on Ad Privacy Settings: A Tale of Opacity, Choice, and Discrimination, in: Proceedings on Privacy Enhancing Technologies, 92-112.
- Gros, G. (2012): Anonymisierte Bewerbungen: Ein Konzept zur objektiveren und besseren Personalauswahl, Heidelberg
- Spice, B. (2015): Questioning the Fairness of Targeting Ads online, <http://www.cmu.edu/news/stories/archives/2015/july/online-ads-research.html> (Stand: 10.07.2016)