



FOTO: DEPOSITPHOTOS.COM | AUTOR SBORISOV

ALC Topthema

Digitales Personalmanagement – Ein Zukunftsszenario

Künstliche Intelligenz (KI) hat Einfluss auf vielfältige Bereiche des Personalmanagements. In dieser Ausgabe behandeln wir die Digitalisierung von Instrumenten des Personalmanagements. Dazu beziehen wir nationale und internationale Forschungsergebnisse ein.

Digitales Personalmanagement

Bei der Digitalisierung des Personalmanagements können nach dem Modell von Prof. Dr. Stefan Strohmeier, Professur für Betriebswirtschaftslehre, insb. Management-Informationssysteme

an der Universität des Saarlandes. (2020) vier Typen - analoges bis digitales Personalmanagement - unterschieden werden: 1) Analoges Personalmanagement, 2) Operationale Anwendung, 3) Strategische Ausrichtung und 4) Strategische Integration.

1) Analoges Personalmanagement:

Die Personalinstrumente und die Personalstrategie sind nicht digital unterstützt.

2) Operationale Anwendung:

Digitale Technologien unterstützen das operationale Personalmanagement.

Die Automatisierung von Personalinstrumenten folgt dem Ziel der Geschwindigkeitserhöhung, Kostenreduktion und Qualitätsverbesserung. Das strategische Personalmanagement wird nicht digital unterstützt.

3) Strategische Ausrichtung:

Digitale Technologien unterstützen das operationale Personalmanagement. Das strategische Personalmanagement wird jedoch nicht bei der Strategieformulierung unterstützt. Die Wertschöpfung zielt nicht auf Digitalisierungspotentiale ab. Es erfolgt eine Abstimmung der Digitalisierungsstrategie mit »



FOTO: DEPOSITPHOTOS.COM | AUTOR VITALIKRADKO

der Personalstrategie. Die Digitalisierungsstrategie wird auf die Bereiche des Personalmanagements: Recruiting, Performance Management, Vergütung und Entwicklung angewendet.

4) Strategische Integration:

Digitale Personalstrategien werden auf die Digitalisierungsstrategie der Organisation und Digitalisierungspotentiale abgestimmt. Entscheidungen des Personalmanagements basieren auf Digitalen Technologien (People Analytics) (vgl. Strohmeier 2020, S. 353). „Die systematische, auf Algorithmen basierende Analyse von Personaldaten wird unter dem Schlagwort People Analytics zusammengefasst. Aus der Sicht des Managements soll sie dabei helfen, die Arbeitsabläufe zu verbessern, die Produktion zu steigern oder die Kosten zu senken“ (Böckler impuls 5/2024, S. 2).

Zunächst gehen wir davon aus, dass das Personalmanagement von KI zukünftig stärker unterstützt werden wird.

Veränderung von Personalarbeit durch KI

Zum Einsatz kommt KI bereits bei der Umsetzung repetitiver Prozesse, aber auch darüber hinaus. In Deutschland wird generative KI bisher in Organisationen nur unterstützend eingesetzt

(z. B. in den Bereichen Administration, Personalbeschaffung, Personalauswahl und Personalentwicklung). In Europa bestehen höhere Anforderungen an den Datenschutz, was vermutlich zu einem geringeren Verbreitungsgrad von generativer KI in Organisationen in Deutschland führt. Die Anwendung generativer KI kann potentiell die Effektivität und Effizienz von HR-Instrumenten erhöhen. Maßgeblich dafür sind die Vorteile von KI: Kostenreduktion, Geschwindigkeit und Innovationen. „Viele Analysten glauben, dass KI-Organisationen dabei unterstützen kann, Wettbewerbsvorteile in der Gewinnung, Motivation und Bindung talentierter Mitarbeitender zu erzielen. KI-Systeme können dazu beitragen, Vorteile wie geringe Kosten, verbesserter Service und stromlinienförmige Prozesse in der Administration zu erreichen“ (Stone et al. 2024).

Ein KI Zukunftsszenario

Ein US-amerikanisches Forschungsteam um Professorin Dianna L. Stone, University of New Mexico Virginia Tech, zeichnet ein Zukunftsszenario, wie KI Personalmanagement-Prozesse unterstützen kann. Im Weiteren folgen wir dem Employee-Lifecycle, dem beruflichen Werdegang von Mitarbeitenden, im Betrieb und erfahren, an welchen Stellen bereits KI zum Einsatz

kommt oder zukünftig kommen kann. Dabei beziehen wir besonders internationale Forschungsstände ein.

In Reihe behandeln wir die Personalrekrutierung- und auswahl, das Performance Management, die Beurteilung, das Vergütungsmanagement, die Personalentwicklung und die Personalbindung.

Der Beschäftigung von Mitarbeitenden ist die **Rekrutierung und Auswahl** vorgeschaltet. Zukünftig kann bei der Personalbeschaffung die Kommunikation über Chatbots erfolgen. Weitere Vorteile sind das Scanning von Lebensläufen und Bewerbungsunterlagen sowie Jobempfehlungen an Interessenten und Bewerbende. Die Auswirkungen können eine höhere Rekrutierungseffektivität und eine Erweiterung des Recruiting-Pools sein (vgl. Stone et al. 2024).

Das Recruiting verändert sich zunehmend, da KI zur Vereinfachung administrativer Prozesse führen kann. Dazu zählt bei der Vorauswahl in den Bewerbungsverfahren die Analyse von Lebensläufen. „Die zunehmende Automatisierung repetitiver Tätigkeiten mittels Computer-gestützter Algorithmen kann sowohl bei der Bedarfsplanung als auch bei der Ansprache und Auswahl von Kandidaten helfen. Die vereinfachte Selektion qualifizierter Bewerber »

sowie Zeit- und Qualitätsgewinne bei Interviews sind nur einige KI-induzierte Verbesserungen durch die Effizienzsteigerungen herbeigeführt werden können“ (Adelmann/Wiedmer 2017, S. 6). Im Zuge der Weiterentwicklung von KI kann heute generative KI auch bei der Bewerbervorauswahl eingesetzt werden, um die von Bewerbenden für die jeweilige Stelle relevante kompetenzbezogene Informationen erfassen. Hierzu werden Chatbots eingesetzt. Wenn KI bei der Personalauswahl eingesetzt wird, dann kommen zum Beispiel KI-basierte Screening-Systeme, KI-Test- und Bewertungsverfahren, KI-unterstützte Vorstellungsgespräche und Chatbot-basierte Interviews zum Einsatz. Davon profitiert das Personalmanagement aufgrund einer Kostenreduktion von Screening-Prozessen, der Unterstützung bei Einstellungsentscheidungen und einer verringerten Dauer des Einstellungsprozesses (vgl. Stone et al. 2024).

Denkbar ist auch, dass das **Performance Management** mit KI unterstützt wird. Die Folge wären eine kontinuierliche Datenerfassung, eine Vielzahl von Informationen aus verschiedenen Quellen (z. B. Vorgesetzte, Mitarbeitende, Kunden) und eine Generierung von Leistungsfeedback über Chatbots. Eine Erhöhung der Performance von Mitarbeitenden wäre eine mögliche Folge. Auch könnte die Leistung der Mitarbeitenden rechtzeitig angepasst werden (vgl. Stone et al 2024). Ähnlich verhält es sich mit der **Beurteilung** von Mitarbeitenden. Über KI erhielten sie ein Leistungsfeedback und Coaching, führten Beurteilungsgespräche, sodass eine Optimierung der Feedback-Prozesse erfolgte. Die Auswirkungen im Betrieb lägen in einer potentiell erhöhten Genauigkeit der Bewertungen, Verringerung von Vorurteilen und Bevorzugungen der Beurteilenden. Bei der **Vergütung** könnte KI dem Personalmanagement dabei helfen, Vergütungs- und Leistungssysteme zu entwickeln. KI könnte unterstützen bei der Festlegung von Gehaltserhöhungen oder Boni, Beratung von Mitarbeitenden bei der Auswahl von Benefits, Stellenbewertungen und der Unterstützung von Mitarbeitenden bei der Altersvorsorge. Das führte möglicherweise zu Objektivität, Messbarkeit und Fairness bei leistungsbezogener Vergütung.

Auch bei der **Personalentwicklung** könnte KI unterstützen. Zu den Auf-

gaben die KI übernehmen könnte, zählen die Entwicklung von KI-gesteuertem Training, Virtuelle Tutorienarbeit, die Erstellung von Simulationen für komplexe Tätigkeiten, KI-gesteuerte Schulungsprogramme und auch die Entwicklung personalisierter Trainingsprogramme und -methoden. Davon könnten das Personalmanagement und die Mitarbeitenden profitieren: Vor allem durch Unterstützung bei Entwicklung der Lerninhalte für die Teilnehmenden, Verbesserung des Lernerfolgs der Teilnehmenden und die Berücksichtigung von Leistungsbeurteilungen, Fähigkeiten und zukünftigen Anforderungen.

Sogar die **Personalbindung** wäre über digitale Systeme zu optimieren. Beispielsweise könnte KI bei der Ermittlung von Mitarbeitenden-Fluktuation und Entwicklung von personalisierten Strategien zur Bindung von Mitarbeitenden das Personalmanagement unterstützen. Dementsprechend wäre eine Vorhersage und Reduzierung von Fluktuation sowie Optimierung von Arbeitszufriedenheit und Mitarbeitenden-Bindung zu erzielen (vgl. Stone et al 2024).

Eine erfolgreiche Digitalisierung der Instrumente des Personalmanagements erfordert die umfassende Qualifizierung der Personalprofessionals und der Mitarbeitenden im Umgang mit Datenanalysen, Algorithmus-basierten Entscheidungen und ethischen Fragestellungen (vgl. Budwhar 2023, S. 647).

Soweit das Zukunftsszenario zur Anwendung von KI auf Instrumente des Personalmanagements. Dem gegenüber steht die betriebliche Realität, in der bisweilen KI zur administrativen Unterstützung genutzt wird.

Die Zukunft des Personalmanagements basiert auf einer bedarfsorientierten Digitalisierung von Personalinstrumenten unter Beachtung der Interessen der internen und externen Anspruchsgruppen. Zu beachten ist auch, dass die Digitalisierung von Instrumenten des Personalmanagements in Deutschland unter EU-Rahmenbedingungen (z. B. AI Act, Datenschutz, Arbeitsrecht) erfolgt und dadurch limitiert ist.

Autor: Dr. Marcel Halgmann
Hamburg

Aktuelle Rechtsprechung

Bundesarbeitsgericht

Betriebsverfassungsrechtlicher Schulungsanspruch - Webinar statt Präsenzschi- lung?

Nach dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) haben Betriebsräte Anspruch auf für die Betriebsratsarbeit erforderliche Schulungen, deren Kosten der Arbeitgeber zu tragen hat. Davon können Übernachtungs- und Verpflegungskosten für ein auswärtiges Präsenzseminar auch dann erfasst sein, wenn derselbe Schulungsträger ein inhaltsgleiches Webinar anbietet.

BAG, Urteil vom 07. Februar 2024 - Az. 7 ABR 8/23, Pressemitteilung

Landesarbeitsgerichte

Schadensersatz wegen verspäteter Zielvorgabe

1. Erfolgt eine Zielvorgabe erst zu einem derart späten Zeitpunkt innerhalb des maßgeblichen Geschäftsjahres, dass sie ihre Anreizfunktion nicht mehr sinnvoll erfüllen kann, ist sie so zu behandeln, als sei sie überhaupt nicht erfolgt. Ein derart später Zeitpunkt ist jedenfalls dann anzunehmen, wenn das Geschäftsjahr bereits zu mehr als drei Vierteln abgelaufen ist.

LAG Köln, Urteil vom 06. Februar 2024 - Az. 4 Sa 382/23

Gesetzlicher Mindestlohn - Sonderzahlung

Die Zweifelsregelung in § 271 Abs. 2 BGB gestattet es einem Arbeitgeber nicht, eine dem Arbeitnehmer bisher zustehende jährliche Einmalzahlung wie Urlaubs- oder Weihnachtsgeld kraft einseitiger Entscheidung stattdessen in anteilig umgelegten monatlichen Teilbeträgen zu gewähren, um sie pro rata temporis auf den gesetzlichen Mindestlohn anrechnen zu können.

LAG Baden-Württemberg (3. Kammer), Urteil vom 11. Januar 2024 - Az. 3 Sa 4/23

Krankheitsbedingte Kündigung - erhebliche betriebliche Beeinträchtigungen; ordnungsgemäße Betriebsratsanhörung

Die soziale Rechtfertigung von krankheitsbedingten Kündigungen ist in drei Stufen zu prüfen: Negative Prognose hinsichtlich der voraussichtlichen Dauer der Arbeitsunfähigkeit, darauf beruhende erhebliche Beeinträchtigung betrieblicher Interessen sowie Interessenabwägung (betriebliche Beeinträchtigungen führen zu einer billigerweise nicht mehr hinzunehmenden Belastung) (vgl. BAG 13. Mai 2015 - 2 AZR 565/14 - Rn. 12, juris); unter B. I. 3. a) der Gründe.

LAG Schleswig-Holstein, Urteil vom 10. Januar 2024 - Az. 3 Sa 74/23

Verabschiedung des AI Acts – Auswirkungen auf die Betriebsratsarbeit

AI Act

Der AI Act ist nach fast 3-jähriger Beratungszeit seit April 2021 vom Europäischen Parlament verabschiedet. Über den AI Act hat das Europäische Parlament am 13. März 2024 letztmals beraten und entschieden. Die Reaktionen zum AI Act zeigen, dass hiermit ein „großer Wurf“ gelungen ist, um die Künstliche Intelligenz europaweit zu regulieren. Wie die Debatte im Europäischen Parlament am 13. März 2024 verlief, lässt sich anhand des folgenden Statements erahnen. „KI-Berichtstatter des Binnenmarktausschusses, Brando Benifei (S&D, IT) äußerte sich wie folgt: „Endlich haben wir das weltweit erste verbindliche Gesetz zur künstlichen Intelligenz, um Risiken zu reduzieren, Chancen zu schaffen, Diskriminierung zu bekämpfen und Transparenz zu gewährleisten. Dank des Parlaments werden inakzeptable KI-Praktiken in Europa verboten und die Rechte von Arbeitnehmern und Bürgern geschützt werden“ (EU-Parlament, 13.03.2024).

„Die KI-Verordnung basiert auf einem risikobasierten Ansatz: Je höher das Risiko ist, desto strenger sind auch die Pflichten. Während KI-Systeme mit einem inakzeptablen Risiko (wie etwa Social Scoring) gänzlich verboten werden und für Hochrisiko-KI-Systeme strenge technische und organisatorische Anforderungen gelten, unterliegen Anwendungen mit geringem Risiko lediglich bestimmten Transparenz- und Informationspflichten.“ (Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz, Pressemitteilung, 02.02.2024).

In der Verordnung sind strengere Regulierungen und Verbote zur Datenerfassung enthalten. „Dazu zählen unter anderem die biometrische Kategorisierung auf der Grundlage sensibler Merkmale und das ungezielte Auslesen von Gesichtsbildern aus dem Internet oder von Überwachungskameras für Gesichtserkennungsdatenbanken. Ebenfalls verboten sind künftig Emotionserkennungssysteme am Arbeitsplatz

und in Schulen sowie das Bewerten von sozialem Verhalten mit KI“ (EU-Parlament 13.03.2024).

Bei der Umsetzung des AI Acts in Deutschland sind die aktuellen Rahmenbedingungen zu beachten. Bitkom-Erhebungen zufolge findet KI aktuell wenig Anwendung in deutschen Unternehmen. Bitkom-Präsident Dr. Ralf Wintergerst gab in einer Stellungnahme nach der Entscheidung des EU-Parlament bekannt: „Deutschland muss die Chancen der KI in den Mittelpunkt rücken. Erst 13 Prozent der hiesigen Unternehmen setzen Künstliche Intelligenz ein, obwohl 82 Prozent ihr eine große Bedeutung für die künftige Wettbewerbsfähigkeit unserer Wirtschaft zusprechen. Generative KI – etwa Chatbots oder Tools zur Bilderzeugung – setzen sogar nur 3 Prozent aller Unternehmen zentral ein.“ (Bitkom, Pressemitteilung, 13.03.2024).

Was sind die nächsten Schritte auf EU-Ebene nach Einschätzung des EU-Parlament? „Das Europäische Amt für künstliche Intelligenz wird nun eingerichtet, um Unternehmen bei der Einhaltung der Vorschriften zu unterstützen, bevor diese in Kraft treten. Wir haben durch-

gesetzt, dass bei der Entwicklung künstlicher Intelligenz der Mensch sowie die europäischen Werte im Vordergrund stehen“ (EU-Parlament, 13.03.2024). Der AI Act tritt voraussichtlich erst in zwei Jahren in Kraft. Bis dahin ist Zeit für die Betriebe sich auf die Auswirkungen in der Begleitung der digitalen Transformation vorzubereiten.

Transformation der Betriebsratsarbeit

Die Auswirkungen technologischer Entwicklungen auf die Arbeit von Betriebsräten sind vielfältig. Technologische Entwicklungen und strukturelle Veränderungen in den Betrieben erfordern fortlaufend neue Regelungen (Rahmenvereinbarungen, Qualifizierung, Beschäftigungssicherung). Zu beachten ist hierbei in der praktischen Anwendung: Die Einführung technischer Einrichtungen (IT-Tools, Software) kann eine Betriebsänderung mit nachfolgender Verhandlung von Interessenausgleich und Sozialplan, gem. §§ 111 ff. BetrVG auslösen.

Niewerth et al. (2022) finden in der Studie der Hans-Böckler-Stiftung „Betriebsräte in der doppelten Transformation. Ein Transferforschungs- »

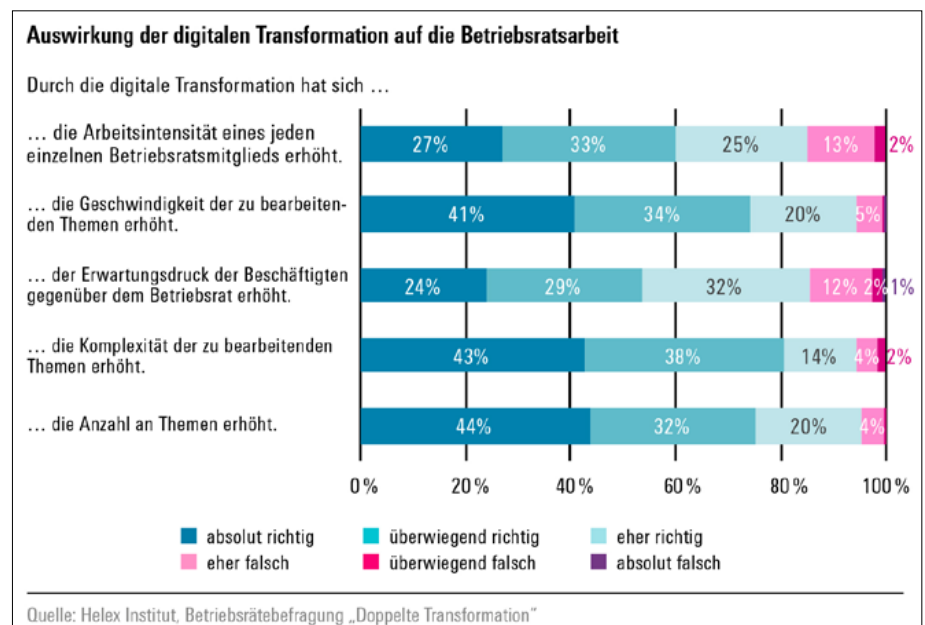


Abbildung 1: NIEWERTH ET AL. (2022): BETRIEBSRÄTE IN DER DOPPELTEN TRANSFORMATION. EIN TRANSFERFORSCHUNGSPROJEKT ZUR ORGANISATIONSENTWICKLUNG VON BETRIEBSRATSGREMIEN. HANS-BÖCKLER-STIFTUNG, INSTITUT FÜR MITBESTIMMUNG UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG (I.M.U.). STUDY 468, S. 57.

projekt zur Organisationsentwicklung von Betriebsratsgremien“ heraus, wie sich die digitale Transformation auf die Betriebsratsarbeit auswirkt. Aus der digitalen Transformation resultieren eine höhere Arbeitsintensität, Geschwindigkeit und Komplexität für Betriebsräte (vgl. Niewerth et al. 2022, S. 57). Abbildung 1 zeigt die Ergebnisse der Befragung des Helex Instituts. Im Zuge der digitalen Transformation verändern sich auch die Strukturen von Betriebsratsgremien. Das ist mit Blick auf den digitalen Wandel unerlässlich.

Die Einführung von KI-Systemen erfordert weitere Beteiligungsrechte und Qualifizierung von Betriebsräten. Exemplarisch werden die Auswirkungen von KI auf die Betriebsratsarbeit zurzeit am Beispiel des Recruitings in Betrieben deutlich. „Personalmanagementsysteme (z. B. Workday und SAP SuccessFactors) werden in den meisten Betrieben eingesetzt, etwa zur Optimierung von Bewerbungs- und Auswahlverfahren. Sie enthalten in der Regel KI-Elemente. Im Bereich des Recruiting stuft der AI Act diese als »hochriskant« ein. (Thomsen, Computer und Arbeit 02/2024, S. 30.) Die Auswirkungen im Bereich Recruiting sind bisher nicht abzuschätzen. Da hier der Umfang der erhobenen Daten sehr hoch ist, sind die Regelungen des AI Acts von den Betriebsräten besonders zu prüfen.

Des Weiteren stehen offene Fragen im Raum, die sich auf den Einbezug der Beschäftigten in die Gestaltung von KI im Betrieb beziehen. „Wie lassen sich die Beschäftigten in die Gestaltung der KI-Systeme einbinden und im Umgang mit den neuartigen Systemen für deren Funktionsweisen sowie Ergebnisse sensibilisieren und stärken? Unklar sind bislang auch die zukünftigen Rationalisierungseffekte der KI-Systeme. Bislang fand in den Unternehmen ihrerwegen kein Personalabbau statt – ob das künftig so bleibt, ist offen“ (Grasy et al. 2024, Mitbestimmungspraxis Nr. 59, Februar 2024, S. 40). Die vielfältigen möglichen Auswirkungen der Automatisierung von Prozessen in Betriebe werden die Aufgabenfelder und Anforderungen an Betriebsräte in Zukunft erweitern. Gleichwohl ist die digitale Transformation, Stichwort: Datenschutz, eine Chance, Betriebsratsarbeit im Betrieb zu legitimieren.

Autor: Dr. Marcel Halgmann
Hamburg



FOTO: DR. MARCEL HALGMANN

ALC Event

Save the date

In 2024 sind drei Veranstaltungen zum Talk-am-Fleet geplant. Auch in diesem Jahr führen wir das bewährte Online-Format „Talk-am-Fleet digital“ fort. Dazu werden wir am 03. Juni und am 08. November 2024 eine Online-Konferenz planen. Informationen hierzu erhalten Sie im Vorfeld der Veranstaltungen. Nach dem letztjährigen Erfolg der Präsenzveranstaltung „Talk-am-Fleet meets Talk and Lunch“ zum Thema Digitale Transfor-

mation am 27. November 2023 in Hamburg haben wir uns mit dem Team von Randstad RiseSmart auf eine gemeinsame Präsenzveranstaltung am 17. September 2024 in Düsseldorf verständigt. Über Änderungen in unserer Veranstaltungsplanung informieren wir umgehend. Wir freuen uns auf informative spannende Veranstaltungen und neue Begegnungen.

Ihr ALC Team

Impressum

ALC Arbeitsrechts Kanzlei Lemke

Norderstraße 4a
24568 Kaltenkirchen

Fon: +49 (0) 40 658 007 54

E-Mail: info@alc-arbeitsrecht.de

Web: www.alc-arbeitsrecht.de
www.betriebsrat-consulting.de

Herausgeber: RA Torsten Lemke

Redaktion: Dr. Marcel Halgmann

Design/Layout: Heiko Reimann
www.atelier-bergedorf.de

ALC Ausblick

Eine Vorschau auf die ALC-News

In unserer Sommer-Ausgabe der ALC News (Nr. 40) behandeln wir unter anderem den Gesundheitsschutz bei der Einführung digitaler Systeme.

Die gesamte Redaktion der ALC News wünscht Ihnen ein frohes Osterfest.