

„Tüv für Algorithmen nötig“

INTERVIEW. Harvard-Professorin Iris Bohnet plädiert für eine datenbasierte Personalauswahl. Allerdings dürfe man sich nicht zu sehr von Algorithmen blenden lassen.

personalmagazin: Sie behaupten, *People Analytics* werde das Personalwesen revolutionieren. Was meinen Sie damit?

Iris Bohnet: Viele Unternehmen sind schon heute davon überzeugt, dass sie im Personalwesen dieselben Maßstäbe von Strenge und Evidenz anwenden müssen, die sie bereits in der Finanzabteilung oder im Marketing anwenden. Wenn wir ein neues Shampoo auf den Markt bringen, wird alles getestet, die Form der Flasche, die Farbe und der Geruch. Heute kommt man nicht mehr darum herum, Dinge auszuprobieren und zu testen. Personalmanager müssen diese Testkultur auch annehmen. Das führt dazu, dass wir nicht mehr nur dem Bauchgefühl vertrauen, sondern bei unseren Entscheidungen bei der Rekrutierung, Leistungsbewertung und Personalentwicklung durch eine gezielte Datenanalyse systematischer und analytischer vorgehen.

personalmagazin: Welche Daten meinen Sie dabei?

Bohnet: Das beginnt schon bei der Stellenausschreibung. Erst einmal muss ich die Kandidaten und Kandidatinnen dazu bringen, sich überhaupt bei mir zu bewerben. Heute haben wir schon Algorithmen, die wir über unsere Sprache laufen lassen und so analysieren können, ob wir in einer Stellenanzeige Wörter benutzen, die etwa Männer und Frauen oder Ausländer und Deutsche gleichermaßen ansprechen. Begriffe wie „wettbewerbsorientiert“ oder „Führungsperson“ sind zum Beispiel eher männlich. Adjektive wie „kooperativ“ oder „teamorientiert“ sprechen eher Frauen an. Wenn wir solche



IRIS BOHNET ist Verhaltensökonomin und Professorin für Public Policy an der Harvard Kennedy School. Zudem ist sie Aufsichtsrätin bei der Schweizer Bank Credit Suisse.

Algorithmen einsetzen, gelingt es uns, den kompletten Talentpool anzusprechen und nicht nur einen Teil davon. Das ist evidenzbasiert und funktioniert sehr gut.

personalmagazin: Und wie geht das bei der Personalauswahl?

Bohnet: Da wird es schon schwieriger, aber auch da können wir den Daten heute schon mehr vertrauen als unserem Bauchgefühl. Die Forschung zeigt, dass unstrukturierte Interviews eine der schlechtesten Methoden für eine gute Personalauswahl sind, aber sie werden noch immer sehr häufig von Personalmanagern genutzt. Stattdessen könnte man Kompetenzen und Skills für einen bestimmten Job er-

fassen und mithilfe von Algorithmen analysieren, ob diese auch wirklich langfristig gute Vorhersagen über die künftige Produktivität ermöglichen. Google hat das zum Beispiel schon gemacht. Sie haben ihre Tools beim Auswahlverfahren analysiert und überprüft, wie Tests, Interviews oder der Lebenslauf mit der späteren Produktivität eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin im Unternehmen korrelieren. In einem anderen Technologieunternehmen ist man immer davon ausgegangen, dass man Computer- oder Ingenieurwissenschaften studiert haben muss, um dort erfolgreich im Job zu sein. Dann hat man evidenzbasierte Software genutzt und aufgrund von Tests, die den zukünftigen Aufgaben nachempfunden waren, herausgefunden, dass Bewerberinnen und Bewerber mit Lebensläufen, die früher gleich im Papierkorb gelandet sind, nämlich Neurowissenschaftlerinnen und Psychologen, besonders gute Leistungen bringen. Damit kann man die Zielgruppe deutlich erweitern. Big Data ermöglicht uns, dass wir unsere Tools besser erforschen und herausfinden, was wirklich mit der Produktivität des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin korreliert.

personalmagazin: Und wenn der Algorithmus herausfindet, dass Männer mit blonden Haaren und Schuhgröße 46 besonders produktiv sind?

Bohnet: Da kommt natürlich der Datenschutz ins Spiel. Die grundlegende Frage ist: Was ist diskriminierend und darf nicht im Algorithmus drin sein? Da sind natürlich die Gesetzgeber gefragt, hier sinnvolle Regulierungen festzulegen.

BUCHTIPP

Iris Bohnet: What works. Wie Verhaltensdesign die Gleichstellung revolutionieren kann, C.H.Beck Verlag München, 2017.

Aber ich sehe keine Alternative zu den Algorithmen.

personalmagazin: Es gibt aber genug Beispiele, dass Algorithmen diskriminieren, ohne dass man es so richtig merkt.

Bohnet: Natürlich passiert das. Das sind die unbewussten Vorurteile. Algorithmen sind nur so vorurteilsfrei wie die Person, die sie entwickelt. Da müssen wir unbedingt mehr tun. Wir testen andere Dinge, wie etwa Medikamente, ja auch, bevor wir sie zulassen. Dasselbe müssen wir mit Algorithmen machen.

personalmagazin: Aber die Anbieter von Personalsoftware behaupten stets, das ginge nicht, weil ihre Algorithmen geheim sind.

Bohnet: Das ist Unsinn. Bei Medikamenten funktioniert es doch auch, ohne dass jeder die genaue Zusammensetzung kennt. Ein Anbieter für eine Software zur Personalauswahl kann nicht einfach behaupten, sein Algorithmus wähle die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus, wenn er das nicht durch kontrollierte Tests belegen kann. Mein Vorschlag ist daher, eine Art Tüv für Algorithmen einzuführen.

personalmagazin: Aber so ein Tüv wird nicht so schnell kommen und schon heute sind Algorithmen manchmal viel

gefährlicher als die unbewussten Vorurteile eines Personalmanagers, weil ihre Wirkung indirekter und umfassender ist.

Bohnet: Ich würde kein Softwareprodukt kaufen, das nicht evaluiert wurde. Wenn jemand etwas verspricht, muss er es nachweisen. Da bin ich zu sehr Wissenschaftlerin. Leider gibt es sehr viele Produkte auf dem Markt, von denen man keine Ahnung hat, ob sie auch wirklich funktionieren. Wenn ich Personaler treffe, bin ich schon manchmal schockiert, auf welchen Grundlagen sie ihre Entscheidungen treffen. Evidenz heißt nicht, dass ich mit fünf Leuten spreche und alle das Produkt gut finden. ■

Das Interview führte **Bärbel Schwertfeger**.

Expertise

- Prognose zukünftigen Erfolgs von Top-Executives durch Bewertung individueller Kompetenzen und Potenziale
- Risikominimierung im Rahmen von Besetzungsentscheidungen
- Unterstützung von Management Development/Entwicklung der Führungsqualität

Erfolgsfaktoren

- Orientierung an grundlegenden Qualitätskriterien (DIN 33 430, AKAC)
- Multimethodales Vorgehen
- Realistic Job Preview
- Ego-Involvement, Stimulus-Ambiguität und Response-Offenheit
- „Wert-Schätzung“

Erfahrungswerte

- Seit mehr als 25 Jahre Konzeptionierung und Durchführung von Assessment-Verfahren
- ca. 100 Management-Audit-Großprojekte, national/international; DAX-Konzern/Mittelstand
- > 300 Einzelbegutachtungen p.a. (Auswahl-/Besetzungsentscheidungen und Standortbestimmungs-/Feedback-Prozesse)



Christoph Aldering



Dr. Judith Hanks

„Digitalisierung bietet in der Managementdiagnostik vielfältige und zusätzliche Chancen. Dabei ist es erfolgsentscheidend, moderne Möglichkeiten und erprobte Vorgehensweisen sinnvoll zu kombinieren - genügen neue Trends gültigen Qualitätsstandards?“

Gerne stehen wir für einen vertiefenden Austausch zu Chancen und Möglichkeiten moderner Managementdiagnostik zur Verfügung.“

aestimamus

excellence in management diagnostics

aestimamus GmbH & Co. KG
Dreischeibenhaus – 40211 Düsseldorf
Telefon: +49 (0) 211 88 250 144 - info@aestimamus.com