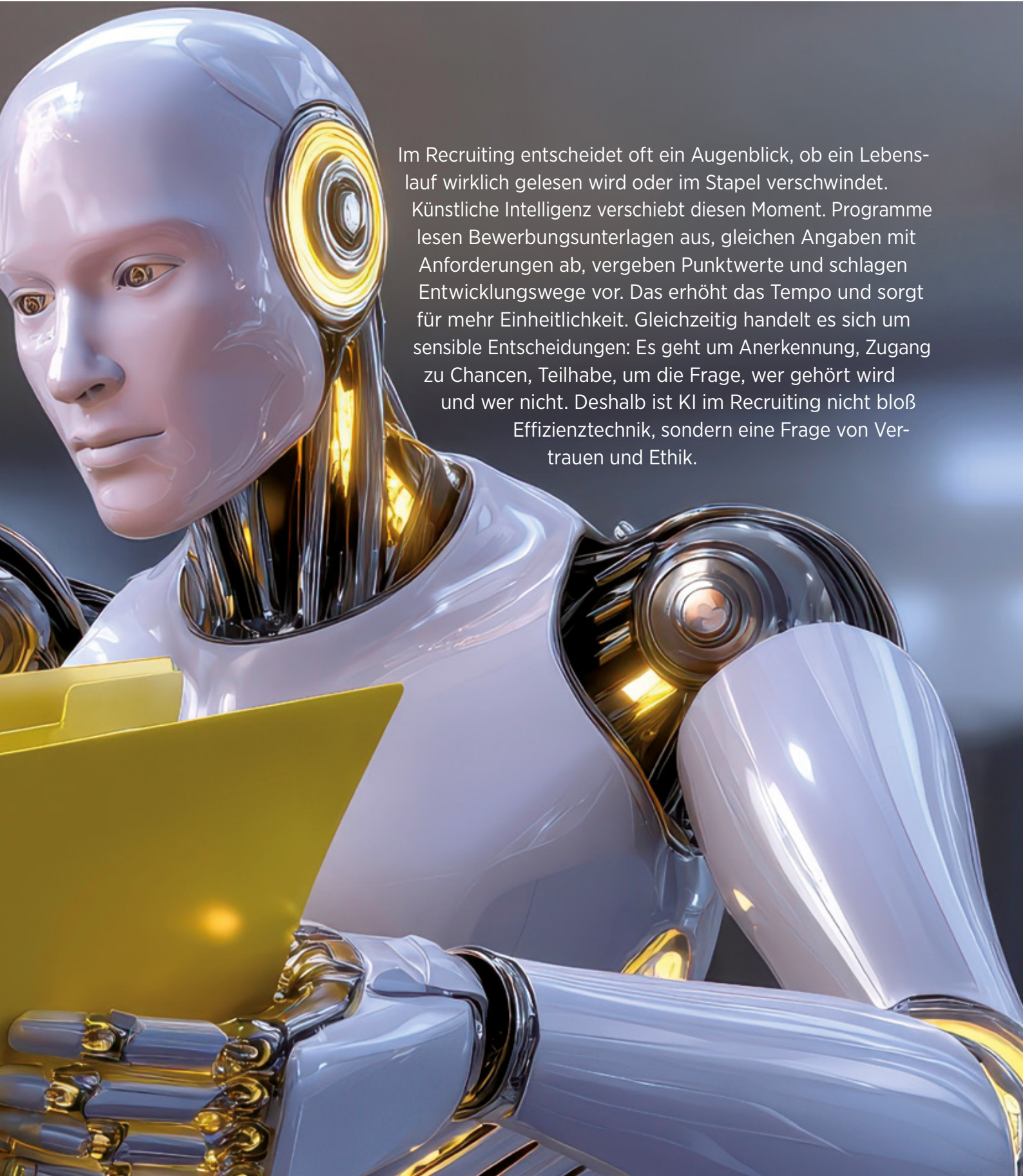


# Tempo ohne Würdeverlust

Ethische KI im Personalwesen:  
Verantwortung und Fairness  
am Beispiel des CV Screening





Im Recruiting entscheidet oft ein Augenblick, ob ein Lebenslauf wirklich gelesen wird oder im Stapel verschwindet. Künstliche Intelligenz verschiebt diesen Moment. Programme lesen Bewerbungsunterlagen aus, gleichen Angaben mit Anforderungen ab, vergeben Punktwerte und schlagen Entwicklungswege vor. Das erhöht das Tempo und sorgt für mehr Einheitlichkeit. Gleichzeitig handelt es sich um sensible Entscheidungen: Es geht um Anerkennung, Zugang zu Chancen, Teilhabe, um die Frage, wer gehört wird und wer nicht. Deshalb ist KI im Recruiting nicht bloß Effizienztechnik, sondern eine Frage von Vertrauen und Ethik.

Moderne Screening-Programme lesen Lebensläufe und Anschreiben automatisiert aus, strukturieren Stationen, Aufgaben, Abschlüsse und Zeiträume und gleichen diese Informationen mit den Anforderungen der konkreten Stelle ab. Das Ergebnis ist eine Empfehlung mit kurzer Begründung.

**E**in bewährter Kompass für die ethische Bewertung von KI stammt aus der Medizinethik: Autonomie, Nicht-Schaden, Wohltun und Gerechtigkeit (Beauchamp / Childress 2019). Übertragen auf HR werden daraus konkrete Leitplanken für Transparenz, Qualität und Fairness im Alltag:

\ **Autonomie:** Betroffene und Anwender verstehen den Zweck, die verwendeten Informationen und den Spielraum der Software. Konkret heißt das kurze, verständliche Begründungen direkt im Programm und das Recht, eine Bewertung von einer Person prüfen zu lassen. Wer beurteilt wird, hat Anspruch darauf, zu erfahren, worauf sich die Einschätzung stützt. Und wer entscheidet, braucht Klarheit, wo der eigene Ermessensspielraum beginnt.

\ **Nicht-Schaden:** Um vorhersehbare Risiken zu verringern, ist es notwendig, dass unbeabsichtigte Hinweise in Texten, zum Beispiel Vereinsnamen, bestimmte Formulierungen oder Datumsangaben, nicht als Ersatzsignale für sensible Merkmale wirken. Gemeint sind Merkmale wie Geschlecht, Herkunft, Alter, Religion oder Gesundheit, die in der Auswahl nichts zu suchen haben. Ebenso geht es um den Ton: Wie werden Gründe formuliert? Sind sie respektvoll, sachlich, verständlich?

\ **Wohltun:** Erwünscht ist ein belegbarer Mehrwert gegenüber der bisherigen

Praxis. Es reicht nicht, Durchlaufzeiten zu verkürzen. Spürbarer Nutzen zeigt sich zum Beispiel daran, ob Einladungen nachvollziehbar sind und ob Einstellungen langfristig tragfähig ausfallen. Qualität geht vor Geschwindigkeit und muss messbar sein.

\ **Gerechtigkeit:** Es kommt darauf an, Gleichbehandlung nicht zu behaupten, sondern zu prüfen. Das gelingt, wenn man in regelmäßigen Abständen schaut, ob Einladungs- und Fehlerquoten zwischen relevanten Gruppen auseinanderlaufen, und wenn man Konsequenzen zieht, sobald sich Muster bilden.

### Garbage in, Garbage out

Zwischen 2014 und 2017 testete Amazon ein internes KI-System zur Bewertung von Bewerbungen. Die Trainingsdaten spiegelten vor allem männlich geprägte Einstellungen wider. Dadurch wertete das Modell Hinweise ab, die typischerweise mit Frauen verbunden sind, etwa Begriffe wie „Women’s Soccer Team“, „Women-in-Tech-Netzwerk“ oder „Frauenhochschule“. Selbst nachdem explizite Wörter wie „Women“ herausgefiltert worden waren, nutzte die KI-Ersatzsignale (Proxies) und reproduzierte den Bias weiter. Das Projekt wurde beendet (Dastin 2018). Die Lehre lautete: Garbage in, Garbage out. Eine KI ist nur so gut wie ihre Daten. Deshalb braucht es ausgewogene

Bezugswerte, verständliche Kurzbegründungen und feste Korrekturwege vor dem Start und im laufenden Betrieb.

Moderne Screening-Programme lesen Lebensläufe und Anschreiben automatisiert aus, strukturieren Stationen, Aufgaben, Abschlüsse und Zeiträume und gleichen diese Informationen mit den Anforderungen der konkreten Stelle ab. Das Ergebnis ist eine Empfehlung mit kurzer Begründung in Klartext: kein Automatismus, sondern eine Entscheidungshilfe. Die Verantwortung bleibt bei HR und Fachbereich, die Begründungen sind der eigentliche Mehrwert. Sie machen sichtbar, warum ein Profil passend wirkt oder wo offene Punkte zu klären sind.

### Nachhaken im Gespräch

Ein Beispiel: Gefordert sind Word, PowerPoint und Excel. Im Lebenslauf einer Bewerberin sind Word und PowerPoint belegt, Excel wird nicht erwähnt. Die Software formuliert dann eine knappe Begründung wie: „Zwei von drei Office-Anforderungen nachweisbar; Excel nicht ausgewiesen.“ Für die Praxis heißt das: Beinahe-Fit mit einer Lücke. Die Frage im Gespräch liegt auf der Hand: „Wie sicher sind Sie in Excel, etwa Pivot oder Sverweis?“. HR kann begründet abweichen, wenn die fehlenden Kenntnisse kurzfristig erlernbar sind.

Lautet die Anforderung, aktuelle Schulungen in Projektmanagement nachzuweisen, und im Lebenslauf taucht ein Zertifikat „Projektmanagement (2025)“ auf, wird dies als Pluspunkt benannt: „Aktuelle Weiterbildung vorhanden; Inhalte für die Rolle anschluss-



**Marlow D. Guttmann**  
Personal- und Organisationsentwickler der Evangelischen Stiftung Alsterdorf, Hamburg, sowie Berater, Coach, Wirtschaftsjurist und Autor  
[mdg@marlowguttmann.de](mailto:mdg@marlowguttmann.de)  
[www.marlowguttmann.de](http://www.marlowguttmann.de)

Wesentlich ist die Abgrenzung sensibler Merkmale: Angaben zu Geschlecht, Herkunft, Alter, Religion oder Gesundheit haben in der Bewertung nichts zu suchen, auch nicht indirekt über Stellvertreterhinweise.

Der KI-Einsatz ist je nach Schritt oder Fall flexibel konfigurierbar beziehungsweise deaktivierbar. Das bewahrt Urteilsfähigkeit, verhindert Automatismen und hält das Fachgespräch lebendig.

fähig.“ Im Gespräch lässt sich dann klären, wie Theorie in Praxis überführt wurde.

Findet die Software eine Erwerbislücke, etwa von 06/2024 bis 02/2025, wird dies nicht wertend, sondern klärungsorientiert angezeigt: „Erwerbislücke erkennbar; Grund unklar.“ Das ist kein Ausschluss, sondern ein Hinweis für das Gespräch. Was war der Kontext: Pflege, Weiterbildung, Auszeit, Neuorientierung?

Wesentlich ist zudem die Abgrenzung sensibler Merkmale: Angaben zu Geschlecht, Herkunft, Alter, Religion oder Gesundheit haben in der Bewertung nichts zu suchen, auch nicht indirekt über Stellvertreterhinweise. Deshalb sollten Programme vor dem Roll-out mit typischen Fällen getestet werden (Branchenwechsel, Umschulung, Lücken) und im Betrieb schlank, aber konsequent beobachtet werden: Passen Empfehlungen und spätere Entscheidungen im Groben zusammen? Wo wird regelmäßig abgewichen und warum? So bleibt KI im Screening nachvollziehbar, fair und nützlich: Begründungen liefern die Gesprächsagenda, Menschen treffen die Entscheidung.

### Praxisbeispiel: Rexx Systems

Rexx Systems verbindet zwei Bausteine, nämlich klassisches „CV Parsing“ und „AI Hiring“ (Hinweis: Die Angaben zum Praxisbeispiel basieren auf Herstellerinformationen, die vom Autor nicht im Detail unabhängig überprüft werden konnten.). CV Parsing heißt: Die Software liest Lebenslauf und Anschreiben aus und bringt neben den Stammdaten wie Namen und Kontaktdaten weitere Grundlagen in eine

Ordnung. Wer hat wo gearbeitet, welche Aufgaben, welche Abschlüsse, welche Zeiträume. Das ist eine saubere Datengrundlage. AI Hiring setzt darauf auf. Hier schaut die KI nicht nur auf einzelne Stichworte, sondern erkennt berufsrelevante Fähigkeiten im Kontext und vergleicht sie mit den Anforderungen der offenen Stelle. Am Ende steht eine Empfehlung mit kurzer Begründung in Klartext (und optional einem Score, einer Bewertung). Wichtig ist der Charakter dieser Empfehlung: Sie hilft, sie entscheidet nicht. Die Verantwortung bleibt bei HR und dem Fachbereich. Über einen sogenannten Human-in-the-Loop-Prozess lassen sich Einschätzungen in der Oberfläche jederzeit anpassen, kommentieren oder überstimmen. Der KI-Einsatz ist je nach Schritt oder Fall flexibel konfigurierbar beziehungsweise deaktivierbar. Das bewahrt Urteilsfähigkeit, verhindert Automatismen und hält das Fachgespräch lebendig.

Die Einführung erfolgt pragmatisch: Vor dem Go-live prüft Rexx Systems die Funktionen in mehreren Phasen auf Nachvollziehbarkeit, Stabilität und Fairness. Nach dem Start wird schlank, aber konsequent beobachtet, etwa Trefferquoten, manuelle Korrekturen durch Recruiter und qualifiziertes Praxis-Feedback. Wo nötig, werden Modelle und Formulierungen nachgeschärft.

Zur Datenhygiene verarbeitet das System darüber hinaus nur erforderliche Informationen. Personenbezogene Daten werden nach Zweckentfall gelöscht oder anonymisiert. Hosting erfolgt in Deutschland, Prozesse sind DSGVO-konform. Ein revisions-sicheres Audit-Log dokumentiert Zugriffe und

Änderungen und ist Teil der Zertifizierung nach ISO 27001:2022. Das schafft die Grundlage, um Rückfragen („Warum wurde Person X nicht eingeladen?“) zu beantworten und Fehlbewertungen schnell zu korrigieren.

Die KI ordnet Informationen, macht Fähigkeiten sichtbar und liefert begründete Hinweisye, doch die Entscheidung bleibt beim Menschen. Genau darin liegt der ethische Kern moderner HR-Arbeit: Technik erhöht Tempo und Konsistenz, aber Verantwortung, Abwägung und Würde entstehen im Zusammenspiel von klaren Begründungen und menschlichem Urteil. Vertrauenswürdige KI heißt deshalb nicht Automatismen statt Fachlichkeit, sondern Hinweise statt Automatismen, Transparenz statt „Black Box“. So wird Screening nachvollziehbar, fair und alltagstauglich.

### Was sich bewährt hat

Aus der Verbindung von Leitprinzipien und Herstellerpraxis entsteht ein Vorgehen in fünf Schritten:

\\ **Mit einem klaren Zweck starten:** Wozu setzen wir das Programm ein, woran erkennen wir eine Verbesserung gegenüber heute? Gemeint ist nicht nur Schnelligkeit, sondern vor allem Qualität: Wie nachvollziehbar sind Einladungen? Wie entwickelt sich die Zufriedenheit von Bewerbenden und Hiring-Teams? Wenn der Zweck klar ist, lässt sich der Einsatz so zuschneiden, dass er wirkt.

\\ **Verständlichkeit von Anfang an sichern:** Was die Kommunikationsstrategie für den KI-Einsatz angeht, reicht in der Regel eine übersichtliche Seite, um die

Wirksam wird KI im Personalmanagement nicht durch mehr Technik, sondern durch klaren Zweck, saubere Kommunikation, frühe Beteiligung, lernende Piloten und konsequentes Nachschärfen.

wichtigsten Punkte festzuhalten: Wozu nutzen wir das Programm? Welche Informationen liest es aus? Wer ist Ansprechpartner\*in bei Rückfragen? Wie können Fehler gemeldet und schnell korrigiert werden? Dieses Übersichtsblatt (oder auch FAQ) gehört vor den Start – und auf den Tisch von Recruiting, Interessenvertretung (z.B. Betriebsrat), Datenschutz/IT und Führung. Zusätzlich sollte es im Intranet veröffentlicht, ins Onboarding der Recruiter integriert und bei Updates versioniert werden.

\ **Typische Fälle durchspielen:** Vor dem Roll-out sollten drei oder vier realistische Lebenswege getestet werden (z.B. Branchenwechsel, längere Erwerbslücke, Umzug, Umschulung). Ziel ist, zu sehen, wie das Programm entscheidet, welche Gründe es anführt und ob sich ungewollte Muster zeigen. Ebenso wichtig ist die partizipative Einbindung, das heißt, Befürworter\*innen und Skeptiker\*innen aus Recruiting, Fachbereich, Interessenvertretung, Datenschutz/IT werden an einen Tisch geholt. Diese „Jury“ probiert das System aus, prüft Ergebnisse, markiert Abweichungen und bewertet Formulierungen. Sinnvoll ist, eine „zweite Meinung“ einzuholen: Was würden wir anders gewichten? Wo braucht es klarere Gründe? Welche Fälle erzeugen Bauchschmerzen und warum? Das gemeinsame Testen vor dem Start stärkt Vertrauen, baut Hemmnisse ab und liefert konkrete Ansatzpunkte, um Kriterien, Begründungstexte oder Prozesse vor dem Roll-out zu schärfen.

\ **Klein starten, groß lernen:** Ein Pilot mit repräsentativen Vakanzen bringt mehr als eine sofortige Flächenabdeckung. Im Pilotprojekt wird nicht nur Genauigkeit

betrachtet, sondern auch Teilhabe: Werden Kurzbegründungen gelesen? Sind Formulierungen verständlich? Werden sie im Fachgespräch genutzt? Die Rückmeldungen fließen in Texte, Kriterien und Schulung.

\ **Regelmäßig nachschärfen:** Eine monatliche, kurze Runde reicht: Wo gab es Abweichungen zwischen Empfehlung und Auswahl und warum? Wo häufen sich Korrekturen? Wie entwickeln sich Einladungs- und Fehlerquoten über relevante Gruppen? Anhand dieser Fragen wird entschieden, ob man Formulierungen ändert, Anforderungen präzisiert oder das Modell anpasst. Wichtig ist die Konsequenz, nicht das Volumen an Daten.

Wirksam wird KI im HR nicht durch mehr Technik, sondern durch klaren Zweck, saubere Kommunikation, frühe Beteiligung, lernende Piloten und konsequentes Nachschärfen. Wenn Begründungen verständlich sind, sensible Merkmale außen vor bleiben und Menschen Entscheidungen verantworten, entsteht Vertrauen bei Bewerbenden, im Personalwesen und in der Führung.

### Rollen klären

Für vertrauenswürdige KI braucht es keine neue Abteilung, sondern klare Zuständigkeiten und sauberes Stakeholder-Management. Vor der Einführung sollte feststehen: Wer entscheidet was? Wer wird eingebunden? Wer wird informiert? Bewährt hat sich ein schlankes Set-up aus Owner (fachlich), Consult (mitreden) und Inform (auf dem Laufenden halten). Der oder die Owner verantwortet Zweck, Kriterien und den Human-in-the-Loop. Durch Consult wer-

den Fachbereiche, Interessenvertretung, Datenschutz/IT frühzeitig in Tests und Formulierungen eingebunden. Inform betrifft Führung, Kommunikation, Recruiting-Community. Wichtig sind außerdem klare Eskalationswege (bei Fehlbewertungen), ein benannter Kontaktpunkt für Rückfragen sowie ein Kommunikationsplan (wie bereits beschrieben). So sind die richtigen Menschen zur richtigen Zeit am Tisch, und ein sensibles Thema wird tragfähig umgesetzt, bevor es live geht.

### Stolpersteine – und wie man sie vermeidet

Auch bei sorgfältiger Einführung bleibt KI in HR ein Lernfeld. Viele Schwierigkeiten entstehen nicht durch Technikfehler, sondern durch fehlende Routinen, Rollenunklarheit oder falsche Erwartungen. Wer diese Stolpersteine früh erkennt, kann gegensteuern:

\ **Zu viel Gewicht für die Zahl:** Wenn Aufmerksamkeit und Debatten sich auf den Punktwert verengen, wird die Entscheidung ärmer. Für Abhilfe sorgt, Gründe in den Mittelpunkt zu stellen und die Zahl als Orientierung zu behandeln – nicht als Urteil.

\ **Zu seltene Korrekturen:** Wer nur einmal im Jahr nachschaut, findet Muster zu spät. Deshalb sollten Organisationen lieber auf kleine, aber regelmäßige Runden setzen und den Fokus auf Abweichungen, nicht auf Perfektion legen.

\ **Zu breite Datensammlung:** Je mehr Informationen vorliegen, desto größer ist das Risiko, unbeabsichtigte Signale zu nutzen. Dagegen hilft, nur zu verarbeiten, was beruflich nötig ist. Unnötig-

Immer mehr Bewerbende erhalten automatisierte, KI-gestützte Absagen, die karg und nichtssagend wirken. Das beschädigt das Vertrauen und die Arbeitgebermarke.

Wer sich bewirbt, investiert Zeit, Energie und Hoffnung. Transparenz und respektvolle Sprache seitens des Unternehmens zeigen, dass effiziente Recruiting-Prozesse nicht auf Kosten von Haltung, Würde und Teilhabe gehen müssen.

ges wegzulassen, kann Risiken entgegenwirken.

**Unklare Zuständigkeiten:** Wenn niemand ansprechbar ist, versendet Kritik. Es empfiehlt sich, eine Person pro Bereich zu benennen, die Fragen bündelt und Rückmeldungen ins Team trägt.

Wer diese Punkte ernst nimmt, schafft die Grundlage für Vertrauen und Lernfähigkeit im Prozess. KI-gestütztes Recruiting ist kein Selbstläufer, aber mit klaren Verantwortlichkeiten, gezielter Reflexion und regelmäßigem Nachjustieren wird es zu einem Instrument, das Qualität und Fairness stärkt, statt sie zu gefährden.

### Der Ton macht die Musik

Immer mehr Bewerbende erhalten automatisierte, KI-gestützte Absagen, die karg und nichtssagend wirken. Das beschädigt das Vertrauen und die Arbeitgebermarke. Gleichzeitig vergeben Unternehmen Chancen: Wer versteht, warum es diesmal nicht gepasst hat, bewirbt sich eher erneut, wenn Profil und Stelle besser zusammenfinden. Genau deshalb zählt nicht nur das Ergebnis, sondern wie es zustande kommt.

KI kann helfen, den richtigen Ton zu treffen. Wenn Kurzbegründungen in verständlicher Sprache ausgedrückt werden, wirkt eine Absage nicht wie ein Rätsel, sondern wie eine nachvollziehbare Entscheidung. Wichtig ist die Architektur dahinter: Unternehmen definieren bewusst, welche Elemente automatisiert werden (z.B. wertschätzende Einleitung, klare, berufsbezogene Begründung, Hinweis auf spätere Passung) und wo ein Mensch ergänzt, etwa

bei Grenzfällen, internen Kandidaturen oder Senior-Profilen. So bleibt der Prozess effizient, ohne unpersönlich zu werden. Praktisch heißt das, dass Absagetexte als Bausteine gepflegt werden (Einleitung, Begründung in Klartext, freundlicher Ausblick, Kontaktoption für Rückfragen). Die Begründung bleibt sachlich und berufsbezogen. Bei Bedarf sorgt ein kurzer manueller Zusatz für Kontext. Ein solcher Ton signalisiert Respekt, reduziert Folgeanfragen und öffnet die Tür für mögliche zukünftige Bewerbungen.

Wertschätzende, begründete Absagen sind eine Chance für Unternehmen. Sie stärken die Beziehung zum „Bewerbungspool“, erhöhen die Wiederbewerbungsquote und zahlen direkt auf Reputation und Empfehlungsbereitschaft ein. Zugleich ist es eine ethische Pflichtfrage: Wer sich bewirbt, investiert Zeit, Energie und oft Hoffnung. Transparenz und respektvolle Sprache sind Ausdruck von Fairness und zeigen, dass Effizienz durch KI nicht auf Kosten von Haltung, Würde und Teilhabe geht.

### Rechtliche und kulturelle Achtsamkeit

Saubere Dokumentation, datenminimierte Verarbeitung und nachvollziehbare Begründungen erfüllen zentrale rechtliche Anforderungen der DSGVO und schaffen prüfbar Transparenz. Ebenso entscheidend ist die Organisationskultur: Wie sprechen wir über Auswahlentscheidungen? Wie gehen wir mit Irrtümern um? Wie ernst nehmen wir Rückmeldungen von Bewerbenden und Fachbereichen? Technologie kann diese Haltung stützen, aber nicht ersetzen.

Vertrauenswürdige KI zeigt sich in der Qualität der alltäglichen Entscheidungen. Sie macht Gründe lesbar, hält Entscheidungen korrigierbar und überprüft Fairness regelmäßig, ohne Sammelwut bei den Daten. Ethik wird damit zur Arbeitsroutine. Begründungen in Klartext ersetzen Black-Box-Anmutungen, ein konsequenter Human-in-the-Loop sichert die Verantwortung der Handelnden, und schlanke Monitoring-Schleifen machen Verzerrungen früh sichtbar. Wo sensible Merkmale außen vor bleiben und die Kommunikation – vom One-Pager bis zum Absagetext – Respekt und Transparenz vermittelt, entsteht Vertrauen: bei Bewerbenden, in HR-Teams und in der Führung.

Die Quintessenz ist schlicht und anspruchsvoll zugleich: Tempo ohne Würdeverlust. KI darf Prozesse beschleunigen und vereinheitlichen, sie darf aber nie die Verantwortung verlagern. Wenn Gründe nachvollziehbar, Korrekturen niedrigschwellig und Fairnessprüfungen verbindlich sind, wird KI im Personalwesen zu dem, was sie sein soll: ein professionelles Instrument, das Leistung ermöglicht, Chancen öffnet und das Ethikversprechen im Alltag einlöst.

### Literatur

- Beauchamp, T. L. / Childress, J. F. (2019):** Principles of biomedical ethics, 8. Aufl., Oxford
- Dastin, J. (2018):** Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women; [www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight/amazon-scraps-secret-ai-recruiting-tool-that-showed-bias-against-women-idUSKCN1MK08G](http://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight/amazon-scraps-secret-ai-recruiting-tool-that-showed-bias-against-women-idUSKCN1MK08G)