This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2025/05/19/promotion-by-inference-internal-mobility-systems-performance-data-and-the-accommodation-they-interrupt/.

Beförderung durch Rückschluss: Interne Mobilitätssysteme, Leistungsdaten und die Unterbrechung der Vorkehrungen

Heather Grizzle · May 19, 2025

An internal mobility platform decides which employees see which openings. That is a promotion decision, and under the ADA it can be an accommodation one.

Inhalt

1. Was das System ist
2. Die nachteilige Maßnahme, die niemand erfasst
3. Performance data is the wrong input, and it is the employer's own product
4. Versetzung ist eine Anpassung, und das System steht nun davor
5. Nachfolgeplanung und Alter
6. Zwei Behauptungen, die zu streichen sind
7. Was vor der Einführung zu klären ist
8. Fazit
9. Quellen

Was das System ist

Eine Plattform für interne Mobilität mit künstlicher Intelligenz wird als Instrument zur Talentaktivierung beschrieben. Sie gleicht Mitarbeiterkompetenzen mit internen offenen Stellen ab, zeigt personalisierte Entwicklungspfade auf Basis von Leistungsdaten auf, unterstützt die Nachfolgeplanung und verringert die Fluktuation, indem sie

Mitarbeitenden hilft, ihre nächste Rolle zu finden, ohne das Unternehmen zu verlassen. Die Darstellung ist entwicklungsorientiert, und die Absicht ist in der Regel aufrichtig.

The system is also a promotion screening system, and it should be governed as one. It determines which employees are shown which opportunities, which are identified as ready, and which are proposed to hiring managers considering internal candidates. Failure to promote and failure to transfer are established theories of liability under Title VII, the Age Discrimination in Employment Act (ADEA), and the Americans with Disabilities Act (ADA). The Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures apply by their terms to selection procedures affecting hiring, promotion, and other employment opportunities, not to external hiring alone. New York City's Local Law 144 reaches automated employment decision tools used to evaluate employees for promotion as well as to screen candidates, a scope point that organizations deploying internal mobility platforms routinely miss because they think of the law as a hiring statute.

Novara Consulting Group's position is that internal mobility systems carry higher governance risk than external screening systems, for reasons specific to the population they act on, and that the developmental framing is what allows the risk to go unexamined.

Die nachteilige Maßnahme, die niemand erfasst

Externe Einstellung erzeugt eine Aufzeichnung. Der Bewerber bewirbt sich, der Arbeitgeber erhält die Bewerbung, eine Entscheidung wird getroffen, und eine Absage wird verschickt. Beide Seiten wissen, dass etwas geschehen ist.

Internal mobility works differently. The system determines which openings appear in an employee's feed. An employee who is not matched to a role does not receive a rejection, because she never applied. She never saw the posting. There is no application, no decision record, no notice, and nothing for her to contest. From her perspective nothing occurred at all, which is precisely why nothing is examined.

From the employer's perspective a selection decision was made. An algorithm determined that this employee was not a candidate for that opportunity, on criteria the employer did

Das Fehlen einer Absageaufzeichnung macht

not write, using data the employer did not validate for this purpose. The absence of a rejection record does not convert the decision into a non-decision. It converts it into a decision the employer cannot reconstruct.

This matters most where the employee has a protected characteristic or protected activity in her file. Consider an employee who requested an accommodation eighteen months ago, or took protected leave, or raised a complaint. If she is subsequently not surfaced for opportunities, she has a retaliation claim, and retaliation claims are the most common category the EEOC receives. The standard is whether the action would dissuade a reasonable worker from engaging in protected activity, and the denial of promotional opportunity comfortably meets it. The employer's defense requires showing why she was not matched. If the answer is that a model produced a ranking and the scores were not retained, the employer has no defense to offer, only an absence.

die Entscheidung nicht zu einer Nicht-Entscheidung. Es macht sie zu einer Entscheidung, die der Arbeitgeber nicht rekonstruieren kann.

Performance data is the wrong input, and it is the employer's own product

Die Plattformen zeigen Entwicklungspfade auf Basis von Leistungsdaten an. Dieser Input verdient mehr Prüfung, als er erhält, denn Leistungsdaten sind keine Beobachtung der Welt. Sie sind eine Aufzeichnung dessen, was Führungskräfte niedergeschrieben haben.

Vorgesetztenbewertungen weisen dokumentierte, gut erforschte Schwankungen je nach Bewerter, Beziehung und Gruppe auf. Diese in ein Mobilitätsmodell einzuspeisen beseitigt diese Schwankung nicht. Es verwandelt subjektive Urteile in einen numerischen Input, verbreitet sie über jede zukünftige Möglichkeit, die der Mitarbeiterin gezeigt wird oder nicht, und verleiht dem Ergebnis den Anschein analytischer Objektivität. Die Organisation hat Vorgesetztenvoreingenommenheit nicht durch Daten ersetzt. Sie hat ihr einen Wert und eine längere Reichweite verliehen.

Es gibt ein weiteres Problem, das speziell die Mitarbeitenden betrifft, um die es in diesem Artikel geht. Leistungsaufzeichnungen spiegeln Zeiträume behinderungsbeding-

ter Freistellung, reduzierter Arbeitszeit, Anpassung, stufenweiser Rückkehr, medizinischer Abwesenheit oder Pflegeverantwortung wider. Eine Bewertung, die einen Zeitraum reduzierter Leistungsfähigkeit abdeckt, fällt niedriger aus, und das ist als Beschreibung dieses Zeitraums legitim. Ein Modell, das trainiert ist, Beförderungsreife aus der Leistungshistorie zu erkennen, wird systematisch Mitarbeitende herabstufen, deren Aufzeichnungen solche Zeiträume enthalten, und es wird dies tun, ohne dass irgendwo im System eine Variable mit der Bezeichnung Behinderung auftaucht. Der Arbeitgeber muss keine Behinderung inferiert haben, damit das Ergebnis sie nachzeichnet. Die Leistungsaufzeichnung kodiert sie bereits.

Versetzung ist eine Anpassung, und das System steht nun davor

Dies ist der Punkt, der interne Mobilität von jeder anderen in dieser Serie behandelten Anwendung unterscheidet, und es ist derjenige, der am ehesten einen Anspruch erzeugt, den der Arbeitgeber nicht kommen sieht.

Under the ADA, reasonable accommodation may include reassignment to a vacant position. Where an employee can no longer perform the essential functions of her current role even with accommodation, reassignment to a vacant position for which she is qualified is an accommodation the employer is required to consider, and the employer′s obligation extends to identifying vacancies rather than merely inviting the employee to compete for them in the ordinary way.

Eine Plattform für interne Mobilität kontrolliert die Sichtbarkeit freier Stellen. Einmal eingeführt, wird sie zum Mechanismus, durch den Mitarbeitende erfahren, welche Positionen existieren. Eine Mitarbeiterin im Versetzungsprozess, der keine geeignete freie Stelle angezeigt wird, weil das Modell sie aufgrund einer durch eben jene Erkrankung, die den Anpassungsantrag ausgelöst hat, gedrückten Leistungsaufzeichnung schlecht bewertet hat, wurde von denselben Daten zweifach im Stich gelassen.

Die Organisation wird dies wahrscheinlich nicht als Versagen bei der Anpassung erkennen, weil der Anpassungsprozess und die Mobilitätsplattform in unterschiedlichen Funktionsbereichen angesiedelt sind, von unterschiedlichen Personen verantwortet werden und aus unterschiedlichen Gründen beschafft wurden. Niemand hat gefragt, ob der Talentmarktplatz zum Versetzungsmechanismus werden würde. Er wurde trotzdem einer, an dem Tag, als die Liste der freien Stellen in ihn verlagert wurde.

IN SCHRIFTLICHER FORM FESTHALTEN

Jede Organisation, die sowohl einen Anpassungsprozess als auch eine Plattform für interne Mobilität betreibt, sollte schriftlich darlegen können, wie die Identifizierung freier Stellen für Versetzungen funktioniert, ob sie über die Plattform läuft, und wer dafür verantwortlich ist sicherzustellen, dass einer Mitarbeiterin im Versetzungsprozess Positionen angezeigt werden, die das Modell nicht angezeigt hätte.

Nachfolgeplanung und Alter

Die Nachfolgeplanung wird in der Darstellung ausdrücklich genannt und birgt ein eigenes Risiko. Ein Modell, das Mitarbeitende mit hohem Potenzial, Beförderungsreife oder Nachfolger für kritische Rollen identifiziert, erzeugt eine Kategorisierung, die bestimmt, wer Entwicklungsinvestitionen, Sichtbarkeit und Chancen erhält.

Die für ein solches Modell verfügbaren Inputs korrelieren stark mit dem Alter. Betriebszugehörigkeit, Karrierephase, Zeit in der Rolle, Aktualität von Qualifikationen, Tempo früherer Beförderungen und die Form eines Karriereverlaufs spiegeln alle die Jahre im Erwerbsleben wider. Ein System, das aufstrebende Talente aus diesen Signalen identifiziert, erzeugt ein altersgemustertes Ergebnis, unabhängig davon, ob dies beabsichtigt war, und das ADEA verlangt keine Absicht. Wenn die resultierende Kategorisierung unterschiedliche Investitionen bewirkt, hat der Arbeitgeber eine Reihe von Beschäftigungsentscheidungen auf einer Grundlage getroffen, die er nicht erklären kann, verzeichnet als Talentstrategie.

Die Governance-Frage ist dieselbe wie bei jedem Score auf individueller Ebene: Welche Maßnahme folgt aus der Kategorisierung, und würde diese Maßnahme einer Überprüfung als Beschäftigungsentscheidung standhalten – und nicht nur als Analyseergebnis? Folgt nichts daraus, erzeugt das Modell keinen Wert. Folgt etwas daraus, ist es überprüfbar.

Zwei Behauptungen, die zu streichen sind

Mit der Darstellung sind zwei Aussagen verbunden, die aus der externen Kommunikation entfernt werden sollten.

Die erste ist, dass die Initiative mit Diversitätszielen in Einklang steht. Title VII, in der 1991 geänderten Fassung, erklärt es im Zusammenhang mit der Auswahl oder Vermittlung von Kandidaten für Beschäftigung oder Beförderung für rechtswidrig, Punktwerte anzupassen, unterschiedliche Grenzwerte zu verwenden oder anderweitig die Ergebnisse beschäftigungsbezogener Tests auf Grundlage von Rasse, Hautfarbe, Religion, Geschlecht oder nationaler Herkunft zu verändern. Der Gesetzeswortlaut nennt Beförderung ausdrücklich. Nichts deutet darauf hin, dass Mobilitätsplattformen dies tun, und der Punkt ist nicht, dass die Organisation etwas falsch gemacht hat. Der Punkt ist, dass eine öffentliche Aussage, die ein automatisiertes Beförderungsinstrument mit demografischen Zielen verknüpft, ein Dokument ist, das die Organisation selbst verfasst hat, nicht zurücknehmen kann und möglicherweise erklären muss. Die genauere und sicherere Formulierung ist, dass die Organisation die Bandbreite der für Chancen berücksichtigten Mitarbeitenden erweitert, die arbeitsplatzbezogene Grundlage der Kriterien dokumentiert hat und die Ergebnisse überwacht.

The second is that the system minimizes bias. There is no public evidence base supporting that claim for internal mobility tools, and the input analysis above suggests the mechanism runs the other way. An organization that says this has adopted a vendor's assertion as its own representation about its promotion practices, in writing, without substantiation.

Was vor der Einführung zu klären ist

Sechs Punkte, aus der Evidenz und nicht aus der Anbieterbeschreibung zu beantworten, bevor ein System für interne Mobilität bestimmt, wer welche Möglichkeit sieht.

1. Determine whether the platform will become the vacancy identification mechanism for ADA reassignment. If it will, establish a parallel route that does not depend on the model's ranking, and name the person responsible for operating it.
2. Bewahren Sie für jede Mitarbeiterin und jede Möglichkeit den Score, die Inputs und die Modellversion auf. Eine Entscheidung, eine Stelle nicht anzuzeigen, ist eine Auswahlentscheidung, und es ist diejenige, die die Organisation am wenigsten rekonstruieren können wird, weil keine Absage erzeugt wurde.
3. Identifizieren Sie, welche Leistungsdaten in das Modell einfließen und über welchen Zeitraum, und bestimmen Sie, wie das Modell Aufzeichnungen be-

handelt, die geschützten Urlaub, reduzierte Arbeitszeit oder Anpassungszeiträume enthalten. Wenn niemand danach gefragt hat, lautet die Antwort, dass es sie als geringe Leistung behandelt.

4. Geben Sie für jedes bewertete Konstrukt an, welcher dokumentierten Anforderung der Zielrolle es entspricht. Die Uniform Guidelines gelten für Beförderungen, und die darin vorgesehene Komponentenanalyse verlangt dies.
5. Stellen Sie fest, ob Mitarbeitende darüber informiert werden, dass sie bewertet werden, was sie über ihr eigenes Profil einsehen können und ob sie es korrigieren können. Eine Mitarbeiterin, die nicht sehen kann, warum sie nicht zugeordnet wird, kann dies nicht ansprechen, was die internen Beschwerden unterdrückt, die das Problem sonst aufdecken würden, bevor eine Klage es tut.
6. Bestätigen Sie den Anwendungsbereich nach lokalem Recht. Hat die Organisation Mitarbeitende in New York City, fällt ein automatisiertes Werkzeug, das Mitarbeitende im Hinblick auf Beförderungen bewertet, unter Local Law 144, unabhängig davon, ob die Organisation es als Einstellungssystem betrachtet.

Fazit

Das entwicklungsorientierte Argument für interne Mobilität ist stichhaltig. Mitarbeitende wollen tatsächlich Entwicklung und Transparenz, interne Bewegung verringert tatsächlich die Fluktuation, und Organisationen, die systematisch Chancen aufzeigen, schneiden besser ab als Organisationen, die sich darauf verlassen, an wen eine Führungskraft gerade denkt.

Was diese Systeme riskant macht, ist, dass sie auf Mitarbeitende und nicht auf Bewerber einwirken, und Mitarbeitende bringen Leistungshistorien, geschützte Tätigkeiten, Anpassungsaufzeichnungen und Betriebszugehörigkeit mit. Jedes dieser Elemente ist entweder ein Input, den das Modell verwenden wird, oder ein Anspruch, den das Modell erzeugen kann. Das System erzeugt seine nachteiligen Maßnahmen zudem lautlos, was bedeutet, dass die Organisation von einem Muster nicht durch Beschwerden erfahren wird, weil die betroffene Mitarbeiterin nichts hat, worüber sie sich beschweren könnte. Ihr werden einfach weiterhin bestimmte Dinge nicht angezeigt.

Die Organisationen, die dies gut steuern werden, sind diejenigen, die die Mobilitätsplattform als Beförderungsprozess behandeln, sie als solchen dokumentieren, die Auf-

zeichnung als solche aufbewahren und prüfen, ob sie stillschweigend zum Weg geworden ist, über den eine gesetzlich vorgeschriebene Anpassung erfolgen soll.

Quellen

- Americans with Disabilities Act von 1990, 42 U.S.C. § 12111(9)(B), Versetzung auf eine freie Stelle als angemessene Anpassung; 42 U.S.C. § 12203, Verbot von Vergeltungsmaßnahmen.
- Age Discrimination in Employment Act, 29 U.S.C. § 621 et seq.
- Burlington Northern & Santa Fe Railway Co. v. White, 548 U.S. 53 (2006), Maßstab für eine materiell nachteilige Maßnahme bei Vergeltungsansprüchen.
- New York City Local Law 144 von 2021, Automated Employment Decision Tools, betrifft Tools, die zur Bewertung von Arbeitnehmern im Hinblick auf Beförderungen eingesetzt werden.
- Title VII of the Civil Rights Act of 1964, in der geänderten Fassung, 42 U.S.C. § 2000e-2, einschließlich § 2000e-2(l).
- US Airways, Inc. v. Barnett, 535 U.S. 391 (2002), Versetzung und Senioritätssysteme.
- Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures, 29 C.F.R. Part 1607, §§ 1607.4 und 1607.15; Aufzeichnungspflichten der EEOC, 29 C.F.R. Part 1602.

TIPS

Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

Zitierweise

Grizzle, H. M. (2025, May 19). Beförderung durch Rückschluss: Interne Mobilitätssysteme, Leistungsdaten und die Unterbrechung der Vorkehrungen. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/de/2025/05/19/promotion-by-inference-internal-mobility-systems-performance-data-and-the-accommodation-they-interrupt/