NOVARA
CONSULTING GROUP

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2025/06/07/instruments-not-principles-sequencing-ai-readiness-in-human-resource-governance/.

Instrumente, nicht Prinzipien: Die Sequenzierung der KI-Bereitschaft in der Personalführung

Heather Grizzle · June 7, 2025

Most AI readiness models put the ethics layer third. By then the systems are in production, procurement has closed, and governance is retrospective.

Inhalt

1. Ein Reifegradmodell, das zu spät kommt
2. Warum Grundsätze keine Kontrollen sind
3. Die umgekehrte Reifegradfolge
4. Talentanalyse als veranschaulichendes Beispiel
5. Was sich dadurch an der Beratungsfrage ändert
6. Quellen

Ein Reifegradmodell, das zu spät kommt

Die meisten organisatorischen KI-Reifegradmodelle teilen ein strukturelles Merkmal, das sie untergräbt. Sie ordnen Fähigkeiten vor Kontrolle an. Zuerst werden Datengrundlagen geschaffen, zweitens werden Anwendungen eingeführt, und drittens wird eine Ethik- oder Vertrauensebene eingezogen, die typischerweise in Form von Richtlinien, Grundsätzen und Bekenntnissen zu Fairness und Transparenz beschrieben wird. Diese Reihenfolge ist naheliegend, weil sie widerspiegelt, wie die Arbeit tatsächlich finanziert wird, und sie ist die Reihenfolge, die die meisten gängigen Reifegradmodelle empfehlen.

It is also the sequence that produces the failures now visible in employment AI. By the time an ethics layer is designed, the systems it would govern are in production, procu-

rement has closed, contractual terms are fixed, vendor selection is sunk, and the organization's practical options have narrowed to documentation and disclosure. Governance introduced at step three is not governance. It is retrospective justification of decisions made at step two.

Die Korrektur besteht nicht darin, eine Ethikstufe früher einzufügen. Sie besteht darin zu erkennen, dass ethische Richtlinien nicht das Instrument sind, das die Situation erfordert, und dass es genau dieser Fehler ist, sie als solches zu behandeln.

> Governance, die erst in Schritt drei eingeführt wird, ist keine Governance.

Warum Grundsätze keine Kontrollen sind

Die Unterscheidung zwischen einem Grundsatz und einem Instrument ist nicht semantischer Natur, und sie wurde in der Governance-Literatur bereits gründlich genug untersucht, sodass Organisationen sie nicht neu entdecken müssen.

Salamon's analysis of the tools of government establishes that policy objectives are realized through instruments with identifiable properties: what activity they authorize, who administers them, what compliance they compel, and what they make observable. A stated commitment does none of these things. It expresses an intention without specifying an actor, a trigger, an evidentiary output, or a consequence for non-performance. Applied to artificial intelligence, the pattern has been documented directly. Jobin, Ienca, and Vayena's survey of the global landscape of AI ethics guidelines found substantial convergence on high-level principles alongside marked divergence in how those principles were interpreted and what they were understood to require. Mittelstadt's assessment reached the sharper conclusion that principles alone cannot guarantee ethical artificial intelligence, in the absence of the professional structures, accountability mechanisms, and enforcement pathways that make principles operative in other domains.

Eine Organisation, die auf das Risiko von KI im Beschäftigungsbereich mit der Entwicklung klarer ethischer Richtlinien reagiert, hat daher die Maßnahme mit der schwächsten Evidenzlage gewählt. Das liegt nicht daran, dass Fairness und Transparenz unwürdige Ziele wären. Es liegt daran, dass eine Richtlinie kein Artefakt hervor-

bringt, während jede Verpflichtung, der die Organisation tatsächlich unterliegt, durch Artefakte erfüllt wird.

Man betrachte das Bekenntnis zur Transparenz darüber, wie Algorithmen funktionieren, das in nahezu jedem Reifegradmodell auftaucht. Es ist unter den genannten Bedingungen nicht erreichbar. Anbieter werden die Modellarchitektur nicht offenlegen, die meisten Systeme dieser Kategorie sind nicht in dem Sinne interpretierbar, den das Bekenntnis impliziert, und eine Organisation, die algorithmische Transparenz versprochen hat, hat etwas versprochen, das sie nicht liefern kann und wonach sie gefragt werden wird. Die erreichbare und nützlichere Verpflichtung ist von anderer Art: dokumentierte Belege zu Ergebnissen über geschützte Gruppen hinweg, erstellt in festgelegtem Turnus, von einer Partei, die die Organisation benennen kann. Das ist ein Instrument. Es legt fest, wer was wann tut und welcher Nachweis daraus entsteht.

Die umgekehrte Reifegradfolge

Ein Reifegradmodell, das auf Instrumenten statt auf Grundsätzen aufbaut, ordnet die Arbeit anders an, und diese Neuordnung ist der inhaltliche Beitrag, nicht nur eine Frage der Darstellung.

Coverage determination comes first. Before any system is evaluated on capability, the organization must be able to answer whether the system′s outputs are used to make, guide, or materially influence decisions about hiring, promotion, compensation, assignment, discipline, or continued employment. That formulation, and not the product category under which a system is marketed, determines what obligations attach across every regime currently governing employment AI. Coverage determination is an instrument because it produces a record, assigns an owner, and triggers a defined workflow. It is also cheap, and it is the only step that becomes more expensive the longer it is deferred.

Die Daten-Governance folgt, neu gefasst. Reifegradmodelle beschreiben das Datenziel als eine einzige verlässliche Quelle der Wahrheit, was ein Datenqualitätsziel ist. Das Governance-Ziel ist ein anderes und engeres: Die Organisation muss feststellen können, aus welchen Daten eine bestimmte Schlussfolgerung gezogen wurde, wann und mit welcher Herkunft. Saubere, integrierte Daten unterstützen bessere Vorhersagen. Dokumentierte Datenherkunft unterstützt die Fähigkeit, einer Aufsichtsbehörde oder einem Kläger zu erklären, warum eine Person das Ergebnis erhielt, das sie

erhielt. Nur Zweiteres ist eine Governance-Fähigkeit, und eine Organisation kann Ersteres vollständig besitzen, ohne Letzteres zu haben.

Beweisanforderungen kommen bei der Beschaffung ins Spiel, nicht danach. Dies ist der Punkt, an dem die Organisation noch Verhandlungsmacht besitzt. Dokumentation der Bias-Prüfung mit Angabe von Methodik, getesteten Gruppen und Population. Bestätigung, dass kein geografisches, bildungsbezogenes oder dienstzeitabgeleitetes Merkmal als Stellvertreter fungiert. Festlegung des Benachrichtigungs- und Ablehnungsverfahrens und der Partei, die es durchführt. Aufbewahrungs- und Exportbedingungen, die eine Plattformmigration über den geltenden Verjährungszeitraum hinweg überdauern. Jede dieser Bestimmungen ist vor der Auftragsvergabe verhandelbar und danach nicht mehr, was das gesamte Argument für diese Reihenfolge liefert.

Deployment carries monitoring, not affirmation. The commitment that matters post-implementation is outcome testing at a stated interval, because under a disparate impact standard an organization′s belief that its tool is fair is not responsive to the question of whether outcomes differ. Only measurement is responsive.

The record layer closes the loop. Attestation bound to individual, version, date, and authenticated pathway. Retention architected at creation. The organization′s ability to demonstrate what it did is the output of the whole sequence, and it is the only output an adverse party will ever see.

Das Modell ist ein Kreislauf und keine Leiter, weil die erste Stufe sich wiederholt. Systeme gelangen fortlaufend in Organisationen, häufig über Funktionsbereiche, die sie nicht als Technologie für Beschäftigungsentscheidungen einstufen, und die Erfassungsbestimmung ist daher ein überwachter Zustand und kein abgeschlossenes Projekt.

Talentanalyse als veranschaulichendes Beispiel

Die gängigen Reifegradmodelle platzieren proaktive Talentanalyse – die Abbildung vorhandener Fähigkeiten gegen künftige Anforderungen und die Erstellung datengestützter Karrierepfade – typischerweise an zweiter Stelle, noch vor der Governance-Ebene. Diese Platzierung ist aufschlussreich, denn genau diese Fähigkeit gehört zu den am stärksten regulierten der gesamten Kategorie von KI im Beschäftigungsbereich und wird fast nie als solche erkannt.

A system that maps employee capability and generates career path recommendations is producing assessments that materially influence promotion and assignment. New York City's Local Law 144 reaches promotion decisions. The Illinois amendment to the Human Rights Act, effective January 2026, reaches promotion, discipline, and discharge, and imposes notice obligations attaching to use rather than to outcome. Annex III of the EU Artificial Intelligence Act enumerates promotion, task allocation, and performance evaluation by function rather than by product category. An organization that deploys talent intelligence at stage two and reaches its trust framework at stage three has deployed a regulated system and then written its principles about it.

Dies sind die praktischen Kosten der herkömmlichen Reihenfolge, und sie sind nicht hypothetisch. Es ist der gewöhnliche Weg, auf dem Organisationen Verpflichtungen erwerben, die sie nicht geprüft haben.

Was sich dadurch an der Beratungsfrage ändert

Die Frage, die Organisationen stellen, lautet, welche KI-Werkzeuge sie einführen sollen. Die Frage, die ihr Risiko bestimmt, lautet, welche der bereits eingeführten Systeme folgenreiche Entscheidungssysteme sind und welche Nachweise zu jedem einzelnen vorliegen.

Das sind unterschiedliche Fragen, und die zweite lässt sich sofort beantworten, ohne eine Technologieentscheidung, zu geringen Kosten und mit einem dauerhaften Artefakt als Ergebnis. Es ist auch die Frage, die die nachfolgenden Technologieentscheidungen vertretbar macht und nicht nur enthusiastisch. Eine Organisation, die für jedes System, das eine Beschäftigungsentscheidung berührt, angeben kann, was es tut, welche Verpflichtungen daran anknüpfen, welche Nachweise bestehen und wer die nächste Überprüfung verantwortet, hat etwas aufgebaut. Eine Organisation mit einem Satz ethischer KI-Grundsätze hat etwas geschrieben.

Die Integration künstlicher Intelligenz in Personalprozesse ist kein Technologieprojekt. So viel verstehen die herkömmlichen Modelle richtig. Es ist ein Governance-Projekt, und Governance wird durch Instrumente konstituiert, nicht durch Bekenntnisse.

Quellen

- Salamon, L. M., Hrsg. *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*. Oxford University Press, 2002.

- Jobin, A., Ienca, M., and Vayena, E. "The global landscape of AI ethics guidelines." *Nature Machine Intelligence* 1 (2019): 389–399.
- Mittelstadt, B. "Principles alone cannot guarantee ethical AI." *Nature Machine Intelligence* 1 (2019): 501–507.
- National Institute of Standards and Technology, *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)*, Januar 2023.
- ISO/IEC 42001:2023, *Information technology — Artificial intelligence — Management system*.
- New York City Administrative Code § 20-870 ff. (Local Law 144 von 2021).
- Illinois House Bill 3773, 103. General Assembly (2024), zur Änderung des Illinois Human Rights Act, in Kraft ab 1. Januar 2026.
- Verordnung (EU) 2024/1689, Anhang III(4).
- Novara Consulting Group, „The Development Exception: Internal Mobility Platforms and the Perimeter of Employment AI Governance“, Mai 2025.

* * *

Haftungsausschluss.
Novara Consulting Group bietet Governance- und Beschaffungsberatung für den institutionellen Einsatz künstlicher Intelligenz und für Compliance-Infrastruktur im Personalbereich. Dieser Artikel ist analytischer Natur und stellt keine Rechtsberatung dar.

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, June 7). Instrumente, nicht Prinzipien: Die Sequenzierung der KI-Bereitschaft in der Personalführung. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/de/2025/06/07/instruments-not-principles-sequencing-ai-readiness-in-human-resource-governance/