

Talente Region Stuttgart

ABONNEMENT UNTER
fachkraefte.region-stuttgart.de/
talente

Personal gewinnen, entwickeln, binden – Arbeitswelt gestalten

Ein Service der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS) für Personalverantwortliche

Matthias Hangst



Dr. Walter Rogg
Geschäftsführer
der WRS



Dr. Sabine Stütze-Leinmüller
Leiterin Geschäftsbereich
Fachkräfte der WRS

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

paradise found! Der schönste Ort der Welt ist West Perth in Australien. Das vermeldete 2017 nicht etwa ein cleverer Reiseveranstalter, sondern ein Analyse-Roboter des amerikanischen Datenspezialisten SAS. Dieser hatte zunächst aus unzähligen Städterankings, Bewertungsplattformen und Datenbanken gelernt, was eine Location besonders attraktiv macht, und anschließend auf der Grundlage von mehr als fünf Millionen Daten 148.433 Standorte weltweit analysiert und bewertet.

Ob West Perth tatsächlich für alle Menschen das Paradies auf Erden darstellt, ist nicht verbriefte. Eines aber lässt sich belegen: Intelligente Maschinen sind dabei, die Art, wie wir unsere Entscheidungen treffen, grundlegend zu verändern. Das trifft nicht nur auf Privates, sondern auch auf unsere Arbeitswelt zu. In größeren Betrieben haben Roboter unter anderem in fast allen Bereichen des Personalwesens Einzug gehalten. Um zum Beispiel geeignete Kandidaten für eine Stelle oder eine Förderung zu empfehlen, analysieren sie die Profile, Kommunikations- und Verhaltensdaten der relevanten Personen und machen so die HR-Maßnahmen und -Entscheidungen passgenauer und effizienter.

Mit den Experten dieser Talente-Ausgabe haben wir ausgelotet, wie auch kleinere Firmen die Künstliche Intelligenz für sich nutzen und gleichzeitig deren rechtliche und ethische Grenzen richtig einschätzen können. Welche Aufgaben nach wie vor besser von Menschen erledigt werden sollten, gilt es allerdings ebenfalls zu berücksichtigen. Eine japanische Hotelkette, die dies verpasst hatte, musste jedenfalls fast alle ihre Serviceroboter wieder entlassen. Denn sie hatten schnarchende Hotelgäste immer wieder aufgeweckt, weil sie die Schlafenden wiederholt und lautstark darum baten, ihre vermeintlichen Fragen noch einmal zu wiederholen.

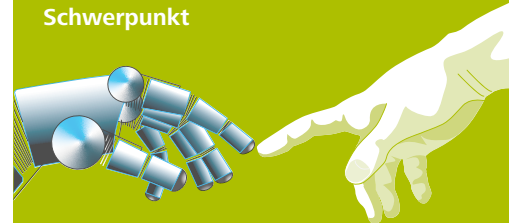
Wan hoo. Ich bin ich

„Hallo, ich bin Ihr neuer Assistent“ – wie Künstliche Intelligenz bei der Personalarbeit unterstützt

Künstliche Intelligenz (KI) macht Personalarbeit und die Arbeitswelt besser – dessen sind sich viele Personalverantwortliche sicher. Sie entlastet von Routinetätigkeiten und unterstützt dabei, die richtigen Mitarbeiter zu rekrutieren und sie individueller zu betreuen und zu fördern. Experten warnen jedoch auch vor Datenmissbrauch und Fehlern der lernenden Maschinen. Unbestritten ist dagegen, dass Personaler fundiertes Wissen zu maschinellem Lernen und den Möglichkeiten und Grenzen intelligenter Anwendungen brauchen. Denn nur so können sie seriös beurteilen, wo KI ihren Betrieben und Belegschaften wirklich nützt und auch, was nicht zur Firmenkultur und den jeweiligen Rahmenbedingungen passt.

Viele große Unternehmen haben bereits KI-basierte Recruitinglösungen im Einsatz und nutzen intelligente Programme auch für die Personalentwicklung und -bindung. Zu den Befürwortern und Pionieren der Künstlichen Intelligenz im Human-Resource-Management (HRM) gehören die Personalvorstände Stefan Ries von SAP und Norbert Janzen von IBM. In der Februarausgabe des Personalmagazins plädieren sie dafür, dass sich jeder Personalverantwortliche mit KI beschäftigen und fundiertes Know-how dazu aneignen sollte. Die meisten Personaler kleinerer und mittelständischer Firmen (KMU) betrachten KI-Anwendungen dagegen noch mit großer Skepsis. Sie bezweifeln deren Nutzen und fragen sich, ob sie in ihren Betrieben überhaupt die dafür notwendige Datenbasis haben. Bleiben die Vorteile intelligenter Software also nur den Großen vorbehalten oder macht der Einsatz

Schwerpunkt



Künstliche Intelligenz

solcher Systeme auch für die Personalarbeit von Mittelständlern einen Sinn?

Intelligente Softwareprogramme sind Fachidioten

Die Antwort darauf beginnt mit einer Begriffsbestimmung: Was ist Künstliche Intelligenz überhaupt? Die Suche im Netz listet unzählige Definitionen auf – zusammengefasst beschreibt KI den Versuch, menschliches Lernen, Urteilen und Problemlösen in Form von Softwareprogrammen nachzubauen. Kennzeichnend für intelligente Systeme ist, dass sie große Datenmengen sehr schnell lesen, darin Muster erkennen und kategorisieren können. Anschließend sind sie imstande, daraus Hypothesen abzuleiten. Beispielsweise können intelligente Roboter eingehende Bewerbungen analysieren und daraus Kandidaten für die Vorstellungsgespräche empfehlen. Solche KI-Lösungen sind in der Lage, aus historischen Daten und Erfahrungen selbstständig dazuzulernen und so nach und nach ihre Aufgaben immer besser zu erfüllen. Diese Fähigkeit bezeichnet man als Maschinelles Lernen oder Deep Learning.



Ethik Künstliche Intelligenz

Neue Anforderungen an Personaler

Anwendungsfelder

People Analytics

KI für KMU

- ▷ Die Softwareprogramme sollten dazu auch mit menschlichen Experten interagieren und deren Feedback berücksichtigen. Der Recruiting-Roboter, der beispielsweise mehrere Kandidaten für eine Stelle vorgeschlagen hat, kann die letztendliche Einstellungsentscheidung der Personalverantwortlichen bei künftigen Matching-Prozessen berücksichtigen und dadurch immer bessere Empfehlungen geben.

Die Fachwelt unterscheidet zwischen starker und schwacher KI. Letztere beschreibt Programme, die eine ganz spezielle Aufgabe haben und ausschließlich für diese trainiert wurden. Sie beherrschen es dann beispielsweise, ein Arbeitszeugnis zu erstellen, ein autonomes Auto zu fahren oder eben Bewerber auf eine Stellenbeschreibung zu matchen. Bei jeder anderen Aufgabe würden sie allerdings scheitern. Starke KI hingegen kann über verschiedene Systeme hinweg agieren, abstrahieren und selbstständig dazulernen – solche Anwendungen gibt es heute aber in der Praxis noch gar nicht.

Erste Ansätze von Künstlicher Intelligenz existieren schon seit den 50er-Jahren. Bereits damals versuchten Forscher nachzubauen, wie Menschen lernen. Aufgrund fehlender Rechenpower gelang ihnen dies allerdings lange Zeit nur mit mäßigem Erfolg. Seit einiger Zeit sind nun nicht nur die erforderliche Rechnerleistung, sondern außerdem enorme Speicherkapazitäten und die notwendigen Datenübertragungsraten vorhanden. KI hält deshalb gegenwärtig Einzug in immer mehr Prozesse. Im Personalwesen kommen intelligente Programme heute in fast allen Bereichen zum Einsatz.

KI übernimmt die Routinetätigkeiten beim Recruiting

Beim Recruiting unterstützen sie die Personalverantwortlichen dabei, passende Talente für eine offene Stelle oder ein Projekt zu finden, und schaffen es, den Bewerbungs- und Auswahlprozess für beide Seiten schneller und erfolgreicher zu machen. Digitale Kommunikationsassistenten, sogenannte Chatbots, übernehmen einen Teil der Interaktion mit den Bewerbern und überprüfen auf der Basis ihrer Algorithmen aus Bewerbungsunterlagen und Social-Media-Aktivitäten die Eignung der Kandidaten für eine Stelle. Darüber hinaus bieten sie den Bewerbern unaufgefordert auch andere im Unternehmen vakante Stellen an. Nicht selten schlagen die Roboter auch

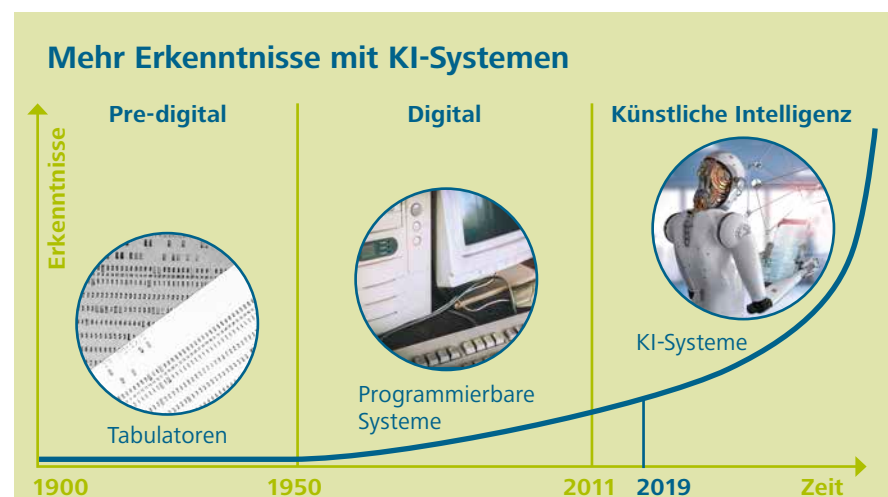
Jobs vor, auf die die Interessenten von sich aus gar nicht gekommen wären, und eröffnen ihnen dadurch unerwartete Perspektiven. Für das Unternehmen wiederum erhöhen sich so die Chancen auf eine Stellenbesetzung.

Auch die Mitarbeiterentwicklung wird durch intelligente Programme erleichtert

Wenn aus den Bewerbern Mitarbeiter geworden sind, unterstützen KI-Systeme auch dabei, die neuen Kollegen gezielt zu coachen und zu entwickeln. Einige große Firmen nutzen bereits KI-basierte Karriereassistenten, die jeden ihrer Mitarbeiter ganz individuell fördern und ihn auf der Basis seiner Rollen, Aufgaben und Interessen regelmäßig auf passende Weiterbildungsmöglichkeiten und persönliche Vernetzungsmöglichkeiten hinweisen. Hat ein Arbeitnehmer schon einen konkreten Karriereweg im Blick, können die KI-Systeme diesen simulieren und darauf aufbauend konkrete Lernempfehlungen aussprechen. Dazu greifen die Chatbots auf die Angebote interner Akademien zurück und werden künftig auch externe Lernangebote aus dem Netz einbeziehen können.

Karriere-Chatbots leisten einen Beitrag zur Bindung der Mitarbeiter

Gleichzeitig entstehen durch Künstliche Intelligenz auch neue Möglichkeiten, Mitarbeiter langfristig ans Unternehmen zu binden. Wurden HR-Maßnahmen bisher oft nach dem Gießkannenprinzip angeboten, ermöglichen KI-basierte Analysen heute, viel besser auf die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten einzugehen. Während sich der eine Mitarbeiter flexible Arbeitszeiten wünscht, ist seine Kollegin vielleicht mehr an einer Weiterbildung interessiert, und andere Teammitglieder brauchen Maßnahmen zur Gesundheitsvorsorge. Ein Karriere-Chatbot kann aus der Fülle der möglichen Personalleistungen blitzschnell das Richtige anbieten. Auf der Basis intelligenter Daten können sich auch die Führungskräfte besser weiterentwickeln und dadurch für zufriedene und loyale Mitarbeiter sorgen. Google hat diese Möglichkeit als erstes Unternehmen erkannt: In seiner Führungsstudie „Oxygen“ untersuchte das Unternehmen bereits 2008 anhand aller gesammelten Mitarbeiterfeedbacks, was eine gute Führungskraft in einem Technologieunternehmen ausmacht. Das Ergebnis war ein Katalog mit acht



Fotos v.l.n.r. fotolia.com: geribaum, wittayayut, phonlamaiaphoto
Angelehnt an Grafik von IBM

zentralen Führungseigenschaften, einem internen Trainingsprogramm und einer Sammlung repräsentativer Mitarbeiter-Statements, der fortan einen Orientierungsrahmen für eine gute Führungskultur bot.

People Analytics liefert wertvolle Erkenntnisse für die Unternehmensstrategie

Unter dem Schlagwort People Analytics wird diese Art der systematischen Analyse und Auswertung von Daten aus dem Personalwesen in Verbindung mit anderen Unternehmensdaten mithilfe von KI gegenwärtig lebhaft, aber auch kritisch diskutiert. Bei der täglichen Personalarbeit fallen vielfältige Informationen zum Verhalten, der Einstellung und der Kommunikation der Beschäftigten an, die in den Betrieben meist unstrukturiert und in vielen verschiedenen Formaten vorliegen. Neben den klassischen Personalstammdaten gehören dazu die typischen Personalkennzahlen, aber auch Informationen über die persönlichen Verhältnisse der Mitarbeiter, Ergebnisse von Befragungen oder Kommunikationsdaten wie E-Mails, Beiträge im Intranet oder in den sozialen Medien. Mit den Möglichkeiten der Künstlichen Intelligenz haben die Personalverantwortlichen heute die Chance, diese Daten sinnvoll zu strukturieren, Entwicklungen zu simulieren und daraus wertvolle Schlüsse zu ziehen. People Analytics macht die Personaler dadurch auch zu wichtigen strategischen Partnern ihrer Führungskräfte und der Geschäftsführungen.

Der Einsatz von Algorithmen und Künstlicher Intelligenz sowie der Umgang mit Daten birgt zweifelsohne große Potenziale. Dennoch ist People Analytics auch ein hochsensibles Thema, bei dem es um sehr

persönliche Daten aus dem Arbeitsleben der Menschen geht. Besonders in Deutschland achten Gesetzgeber, Gewerkschaften und Betriebsräte deshalb sehr genau auf den Umgang mit solchen Informationen und ziehen harte Grenzen. Grundlage ist die aktuelle Datenschutzgrundverordnung, die beim Umgang mit personenbezogenen Daten die Zustimmung der Mitarbeiter oder ihrer Vertretung vorschreibt und die Datennutzung auf die vorgesehenen Zwecke begrenzt.

KI ist kein Spiel ohne Grenzen

KI-Systeme sollten nicht nur gesetzestreu, sondern auch transparent, gerecht und sicher arbeiten. Neben den gesetzlichen braucht es deshalb ethische Richtlinien, an denen die neuen Technologien gemessen werden. Diesbezüglich haben insbesondere die Mitarbeiter viele Vorbehalte – nicht wenige sorgen sich darüber, dass künftig ein Algorithmus selbstständig entscheidet, ob sie befördert werden oder mehr Gehalt bekommen. In einigen Firmen wurde deshalb bereits ein eigener Ethikkodex zu HR Analytics erarbeitet. Das Thema ist auch von hoher gesellschaftlicher Relevanz. Die Bundesregierung hat eine Datenethikkommission eingesetzt, die bis zum Herbst 2019 Handlungsempfehlungen und Regulierungsmöglichkeiten zum Umgang mit Algorithmen, Künstlicher Intelligenz und digitalen Innovationen aufzeigen soll.

Auch KMU können von KI-Anwendungen profitieren

Werden KI und People Analytics auf der Grundlage seriöser Rahmenbedingungen angewendet, bieten sie die Chance, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem jeder Einzelne sein volles Potenzial ausschöpfen



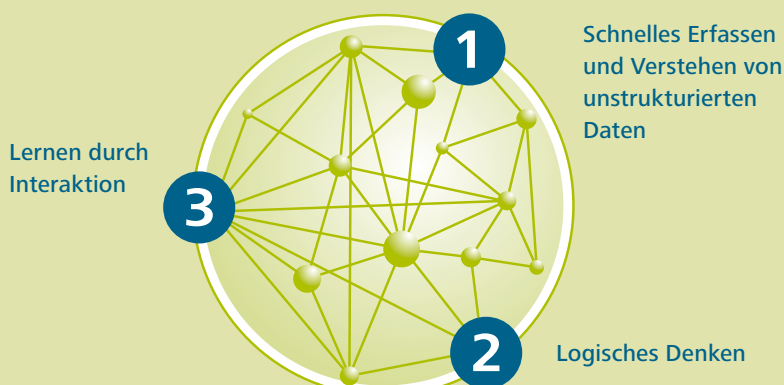
phonlamaphoto/fotolia.com

kann. Mithilfe der neuen Technologien können Personalverantwortliche die richtigen Stellhebel für ein effizientes und erfolgreiches Personalmanagement identifizieren, zielführende Maßnahmen ableiten und ihren strategischen Beitrag zum Unternehmenserfolg messbar machen. Um die vielfältigen Möglichkeiten ausschöpfen zu können, müssen sie ihr Profil jedoch um neue Kompetenzen erweitern. Sie brauchen nicht nur psychologische und betriebswirtschaftliche Kenntnisse, sondern auch ein grundlegendes Technologieverständnis, das Statistik- und Datenkompetenz mit einschließt.

Die Entwicklung von KI-Lösungen wird in den kommenden Jahren rasant fortschreiten und maßgeblich Einfluss auf das Personalmanagement nehmen. Die daraus resultierenden Chancen dürfen sich auch kleinere Unternehmen nicht entgehen lassen. Sie sollten sich deshalb ebenfalls Wissen und Praxiserfahrung zu den neuen Technologien aneignen, auch weil sie sonst im Wettbewerb um begehrte Fachkräfte irgendwann uneinholbar abgehängt werden. Gelegenheit dazu bieten beispielsweise Fachkongresse, auf denen die Pionierunternehmen ihre Konzepte präsentieren. Das bedeutet allerdings nicht, einfach nachzuahmen, was die großen Konzerne machen, denn vieles davon passt gar nicht zu den Rahmenbedingungen von KMU. Sie können stattdessen ihren ganz eigenen Weg finden – am besten über einen Einstieg in kleinen Schritten.

Dafür geeignet sind beispielsweise Mitarbeiterbefragungen, die durch ein intelligentes Programm ausgewertet werden. Lassen sich dadurch die Arbeitsbedingungen für die Belegschaft nachweislich verbessern, entsteht ein positives Klima für weitere Analysen. So gelingt es, das Thema nach und nach zu erschließen, und die verantwortlichen Personaler können bei künftigen Entscheidungen nicht nur auf ihr Bauchgefühl vertrauen, sondern auch auf eine objektive Faktenlage zählen. Das macht ihre Arbeit präziser, effizienter und dadurch erfolgreicher – und davon wiederum profitieren Unternehmen und Mitarbeiter gleichermaßen.

Drei Kerneigenschaften von KI-Systemen



„Durch intelligente Programme werden sich Personalentscheidungen grundlegend verändern“

Wie kann es durch den Einsatz neuer Technologien und KI noch besser gelingen, Talente zu gewinnen, zu fördern und im Unternehmen zu halten? Vielfältige Erfahrungen damit gesammelt hat bereits Sven Semet, der bei der IBM für Talentmanagement-Strategien und innovative HR-Lösungen verantwortlich ist. Der gelernte Informatiker mit Berufspraxis als HR-Business-Partner ist davon überzeugt, dass Künstliche Intelligenz (KI) künftig als „Kollege“ der Personalierer in vielen HR-Bereichen Einzug halten und beispielsweise die Kommunikation mit Bewerbern und Mitarbeitern wesentlich effizienter und serviceorientierter gestalten wird. Wir wollten von ihm wissen, wie sich Personalentscheidungen durch intelligente Daten künftig verändern werden und welche ethischen Fragen damit verbunden sind.

Talente: Herr Semet, Sie vertreten die Auffassung, dass mit den Möglichkeiten der Künstlichen Intelligenz offene Stellen besser und gerechter besetzt werden können als durch klassisches Recruiting. Sind Roboter die besseren Personalierer?

Sven Semet: Roboter können Recruiting-Prozesse beschleunigen und auch qualitativ besser machen. KI-Systeme lernen aus den Daten der vergangenen Bewerbungsprozesse und ziehen daraus ihre Schlüsse. Indem man zusätzlich bestimmte Kriterien vorgibt, suchen sie beispielsweise gezielt nach Personen, die zur Unternehmenskultur passen. Durch das Eliminieren von Kategorien, wie der Religion oder dem Alter, kann zudem vermieden werden, dass sie gängigen Vorurteilen folgen. Sie treffen Personalentscheidungen auf Faktenbasis, aber nicht alleine, sondern im Austausch mit den HR-Experten, deren Feedback sie in künftige Empfehlungen miteinbeziehen. Indem sie ihnen die Vorauswahl der Kandidaten abnehmen und auch die Routinekommunikation mit den Bewerbern steuern können, entlasten die Roboter die Personalierer ganz maßgeblich.

Ändern sich dadurch die Rolle der Personalierer und die Anforderungen an ihre Kompetenzen?

Digitales Know-how wird auch im HR zu einem zentralen Anforderungskriterium werden. Personalverantwortliche brauchen heutzutage Datenkompetenz, ein Verständnis für die angewandten Algorithmen und vor allem die Fähigkeit, die Vorschläge der KI einzuordnen, zu hinterfragen und zu bewerten. Nur wenn sie verstehen, warum das System eine bestimmte Personalentscheidung vorschlägt, können sie darauf Einfluss nehmen.

Gleichzeitig bekommen die Personalierer durch ihre KI-Assistenzsysteme mehr Zeit, sich beispielsweise mit strategischen Fragen auseinanderzusetzen, und können dadurch auch ihren Stellenwert im Unternehmen stärken.

Die IBM nutzt bereits digitale Assistenten auf ihrer Karriereseite. In der aktuellen Social-Media-Personalmarketing-Studie der Hochschule Rhein-Main wird jedoch deutlich, dass die meisten Bewerber dem Robot-Recruiting insgesamt noch sehr skeptisch gegenüberstehen. Welche Erfahrungen machen Sie damit?

Auf unserer Karriereseite können Bewerber ihre Lebensläufe hochladen und anschließend mit unserem Karriere-Chatbot kommunizieren. Bereits nach 10 bis 15 Fragen zu ihrer Person werden ihnen passende Positionen angeboten. Zudem können die Kandidaten selbst auch Fragen stellen. Die Chance, dass sich ein Bewerber auf eine ihm angebotene Stelle bewirbt, liegt aktuell bei über 90 Prozent. Persönlichen Kontakt gibt es ja nach wie vor, sobald die Bewerbungsgespräche starten. Im Bereich Personalisiertes Lernen nutzen wir ebenfalls einen intelligenten Assistenten, der individuelle Karriereempfehlungen gibt, Entwicklungsschritte simuliert und den Qualifizierungsbedarf für gewünschte Entwicklungen aufzeigt. Auch hier werden die empfohlenen Angebote von den Mitarbeitern sehr gut angenommen. In der Zukunft könnten rund 90 Prozent der Routinedialoge über solche Chatbots abgewickelt werden.

Um die Möglichkeiten der Künstlichen Intelligenz auszuschöpfen, braucht es umfangreiche persönliche Daten der Mitarbeiter. Müssen diese nicht befürchten,

vollständig überwacht zu werden und im schlimmsten Falle Nachteile aus der Datenanalyse zu erleiden?

Es ist sehr verständlich, dass mit der Nutzung persönlicher Daten manche Ängste verbunden sind. Transparenz und Vertrauen zum Arbeitgeber sind deshalb enorm wichtig. Die Mitarbeiter müssen wissen, welche Daten zu welchem Zweck erhoben und analysiert werden, und sich jederzeit darauf verlassen können, dass die persönlichen Daten nicht gegen ihre Interessen verwendet werden. In Deutschland geht jede Software automatisch durch die Mitbestimmung. Geregelt werden Zweck und Umfang der Datennutzung und auch, in welcher Form die Betriebsräte Einblick in die Datenauswertungen bekommen.

Ich empfehle immer, dass die Mitarbeiter über den Betriebsrat und Datenschutzbeauftragte möglichst frühzeitig in die Konzepte für eine intelligente Datennutzung einbezogen werden. Bei People Analytics spielen darüber hinaus auch ethische Fragen eine wichtige Rolle. Gemeinsam mit verschiedenen Verbänden, so auch die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) oder das Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik, beschäftigen wir uns mit dem Thema und arbeiten deshalb aktuell unter anderem an Leitlinien zur Implementierung von People-Analytics-Projekten in Unternehmen.



Sven Semet

Kontakt

Sven Semet
HR Thought Leader Watson Talent
& Member of IBM Corporate
Service Corps
Telefon 07034 274 11 43
sven.semet@de.ibm.com

IBM Deutschland GmbH
71137 Ehningen
www.ibm.com/de



Kontakt

Dr. Daniel Mühlbauer
Gründer und Geschäftsführer
Telefon 089 72 48 49-00
call@functionhr.de

functionHR GmbH
Grafinger Straße 6
WERK1
81671 München
www.functionhr.de

Einstellungssache: „Man muss den Daten auch Glauben schenken“

People Analytics hilft dabei, Arbeitsbedingungen in der Zukunft noch besser auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter abzustimmen, davon ist Dr. Daniel Mühlbauer überzeugt. Datengestützte Personalarbeit kann nach seiner Erfahrung nicht nur entscheidend zu mehr Engagement und Zufriedenheit der Belegschaften führen, sondern auch zum Geschäftserfolg der Firmen beitragen. Er gilt als leidenschaftlicher Verfechter der intelligenten Datennutzung im HR und wird häufig als Evangelist in Sachen People Analytics bezeichnet. Wir wollten von ihm wissen, wie es auch kleineren Firmen gelingen kann, mit den Instrumenten der digitalen Datenanalyse eine Erfolgsgeschichte zu schreiben.

und zu ihren Rahmenbedingungen passen. Auf dem Markt tummeln sich viele Anbieter, die auch unnütze Anwendungen anbieten. Damit sich schnell Erfolge zeigen, sollten die ersten Gehversuche mit Bedacht gewählt und Kosten und Nutzen gut ausgelotet werden. Nur so lässt sich bei allen Beteiligten eine positive Einstellung gegenüber weiteren Analysen erreichen.

Sie weisen regelmäßig darauf hin, dass es das passende Mindset braucht, um People Analytics erfolgreich anzuwenden. Was meinen Sie damit konkret?

Geschäftsführung, Führungskräfte und Mitarbeiter müssen die Bereitschaft mitbringen, den Daten und Fakten auch Glauben zu schenken. Das fängt damit an, dass transparent gemacht wird, welche Daten zu welchem Zweck analysiert werden. Wichtig ist auch zu verstehen, wie die Daten aufgebaut sind und wie die Analysen funktionieren. Nur dann werden alle Beteiligten die Schlussfolgerungen auch akzeptieren, die sich aus der Datenanalyse ergeben. Es kann durchaus passieren, dass ursprüngliche Hypothesen auf den Kopf gestellt werden. Wenn man beispielsweise davon ausgegangen ist, dass schlechte Führungsarbeit der Hauptgrund für eine hohe Fluktuation sei, und die Ergebnisse deutlich machen, dass es stattdessen an einer zu schlechten Bezahlung liegt.

Auf Ihrer Webseite weisen Sie darauf hin, dass es bestimmte Voraussetzungen braucht, um People Analytics erfolgreich einzusetzen. Welche sind das?

Der Einsatz von KI im Personalmanagement ist ein sensibles Thema und bedeutet eine große Verantwortung für alle Beteiligten. Wir haben deshalb eine Charta entwickelt, in der wir uns zu be-

stimmten Grundwerten verpflichten und verbindlich zusagen, dass wir mit den uns anvertrauten Daten seriös umgehen. Wir legen Wert auf die Qualitätssicherung durch einen wissenschaftlichen Ansatz sowie auf Eigenständigkeit, Transparenz und Nachvollziehbarkeit. Wichtig ist uns zudem, dass ein Mehrwert für das jeweilige Unternehmen entsteht und Datenschutz, aber auch die Datensicherheit gewährleistet sind. Nicht zuletzt befähigen wir zur Nutzung von People Analytics in unserer Software sowie durch Schulungen und Workshops. Vergleichbare Richtlinien würde ich allen Unternehmen ans Herz legen, die mit Datenanalysen im Personalwesen zu tun haben.

Welche Empfehlung geben Sie Personalern in KMU, die neu ins Thema einsteigen wollen?

Zunächst ist es für alle Personalexperten wichtig, selbstbewusst zu sein und sich klarzumachen, dass sie mit ihren Kompetenzen einen bedeutenden Beitrag für den Erfolg des Unternehmens leisten, der ohne motivierte und engagierte Mitarbeiter nicht möglich wäre. Praktisch geht es dann darum, sich ein gewisses Grundwissen über Künstliche Intelligenz, Daten und Statistik anzueignen, und zu Beginn eine saubere Fragestellung zu formulieren, die auf den Punkt bringt, welches Problem das Unternehmen mit einer Analyse lösen will. Denn nur so kann die Technologie auch effizient und gewinnbringend eingesetzt werden. Die Fragen geben dann auch den Rahmen vor, welche Daten gebraucht werden. Es gilt das Gebot der Datensparsamkeit, deshalb sollte immer der kleinstmögliche Datensatz genommen werden, mit dem sich das jeweilige Anliegen bearbeiten lässt.

Talente: Herr Dr. Mühlbauer, KI und People Analytics sind zurzeit in aller Munde. Ist ihr Einsatz auch für KMU sinnvoll, obwohl diese naturgemäß nur über eine begrenzte Datenmenge verfügen?

Dr. Daniel Mühlbauer: Viele analytische Verfahren sind „datenhungrig“. People Analytics macht daher mit mehr Mitarbeitern natürlich auch mehr Sinn. Befragungen sind aber zum Beispiel auch für mittelständische Betriebe ab 250 Mitarbeitern geeignet – sie sind sehr flexibel und binden die Beschäftigten von Anfang an mit ein. Auch Fluktuationsanalysen sind gut möglich, wenn die Fälle über einen längeren Zeitraum dokumentiert wurden. Um die erforderlichen Fallzahlen zu erreichen, kann es sinnvoll sein, mehrere kleine Gruppen (z. B. Teams) zu einer größeren Analyseeinheit zusammenzufassen. So lassen sich auch mit kleineren Datenmengen gewinnbringende Erkenntnisse erzielen.

Selbst in größeren Unternehmen haben Personaler Berührungängste, statistische Verfahren und digitale Daten als Grundlage für ihre Personalentscheidungen zu nutzen. Wie soll es gelingen, kleinere Firmen für People Analytics zu gewinnen?

Gerade weil bestimmte Analysemethoden für KMU weniger Sinn machen, brauchen die Entscheider Wissen darüber, welche Anwendungen für sie einen Nutzen bieten

Gut zu wissen

Potenzialanalyse Arbeit 4.0 – Künstliche Intelligenz (KI) für die produktive und präventive Arbeitsgestaltung nutzen

Die Potenzialanalyse Arbeit 4.0 ist ein kostenloser Selbstbewertungsscheck für kleine und mittlere Unternehmen, der hilft zu überprüfen, wie Potenziale von 4.0-Technologien – inkl. KI – in betriebliche Prozesse einbezogen und eingeführt werden können.

Die Potenzialanalyse wurde von der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ gemeinsam mit dem Verbundprojekt „Prävention 4.0“ entwickelt.

Weitere Informationen und Unterstützung unter www.offensive-mittelstand.de/om-praxisvereinbarungen/potenzialanalyse-arbeit-40

Termine

Seminar „Einführung in Data Science“

Das eintägige Seminar gibt einen Überblick über die nötigen Schritte bei der Durchführung von Datenanalysen mittels Methoden der Künstlichen Intelligenz (KI). Die Teilnehmenden erhalten eine Einführung in verschiedene Formen und Algorithmen des maschinellen Lernens. Praxisbeispiele und Tooldemonstrationen machen die vorgestellten Konzepte verständlich und nachvollziehbar.

Das Seminar wird vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO organisiert und findet am **23. Oktober 2019** in Stuttgart statt. Zielgruppe: Führungs- und Fachkräfte, IT-Experten, Einsteiger

Weitere Informationen unter www.iao.fraunhofer.de/data-science-und-kuenstliche-intelligenz.html



Talente-Forum „Künstliche Intelligenz“

Im Dialog mit den Experten der aktuellen Talente-Ausgabe

Am **29. Mai 2019** lädt die Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS) dazu ein, den Schwerpunkt „Künstliche Intelligenz“ weiter zu vertiefen. Das Forum bietet Vorträge, Gelegenheit zur Diskussion und Zeit zum persönlichen Austausch mit **Sven Semet**, HR Thought Leader Watson Talent & Member of IBM Corporate Service Corps der IBM Deutschland GmbH und **Dr. Julian Süß**, Mitgründer und Managing Director Data & Analytics von der functionHR GmbH.

Es findet ab 16:00 Uhr bei der WRS im „Das Gutbrod“ statt. Die Veranstaltung ist kostenlos. Anmeldung bis zum **24. Mai 2019** unter wrs.region-stuttgart.de/talenteforum-KI

Impressum

Die Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS) ist zentrale Ansprechpartnerin für Investoren und Unternehmen in der Stadt Stuttgart und in den fünf umliegenden Landkreisen bei allen standortrelevanten Fragen. Dabei arbeitet die WRS intensiv mit den Wirtschaftsförderern der 179 Kommunen und der fünf Kreise der Region zusammen. Einer der Schwerpunkte ihrer Arbeit ist es, die regionalen Unternehmen bei der Fachkräftesicherung zu unterstützen.

wrs.region-stuttgart.de

Herausgeber

Wirtschaftsförderung
Region Stuttgart GmbH (WRS)
Friedrichstraße 10
70174 Stuttgart

Geschäftsführer
Dr. Walter Rogg

wrs.region-stuttgart.de
fachkraefte.region-stuttgart.de

Verantwortlich

Dr. Sabine Stütze-Leinmüller
Telefon 0711 228 35-42
sabine.stuetzle@region-stuttgart.de

Redaktion

Leitung:
Jacqueline Rost
Telefon 0711 228 35-51
jacqueline.rost@region-stuttgart.de

Autorin:
Monika Nill
Telefon 0711 60 19 39-05
monikanill@t-online.de

Gestaltung

www.projektgruppe.de

Abonnement/Abbestellung

fachkraefte.region-stuttgart.de/talente

Bezug wahlweise per Post oder als PDF-Dokument per E-Mail

Zur besseren Lesbarkeit wird teilweise auf die weibliche Form verzichtet.

Gedruckt auf Papier mit FSC-Zertifizierungssiegel
www.fsc.org



**Wirtschaftsförderung
Region Stuttgart**