

Echter Mehrwert für die Personalarbeit

Was künstliche Intelligenz leisten kann

Ein Komponentenhersteller für die Automobilindustrie hat die Verlagerung eines Produktionsstandortes beschlossen. HR ist aufgefordert, den oder die optimalen aufnehmenden Standorte zu bestimmen. Für eine fundierte Entscheidung sind die unmittelbar auswertbaren Informationen über die Kompetenzlandschaft aber faktisch zu lückenhaft. Für eine systematische Kompetenzanalyse mit herkömmlichen Mitteln fehlt die Zeit. Welchen Mehrwert KI in einer solchen Situation stiften kann, und wie dabei gleichzeitig der strategische Beitrag von HR gesteigert wird, zeigt Josef Schelchshorn in diesem Beitrag zum KHRC-Blog.

Auf konsequente Doppelbezeichnung wird in diesem Text im Interesse einer leichteren Lesbarkeit verzichtet. Die gewählte weibliche oder männliche Form bezieht sich immer gleichermaßen auf Personen jedweden Geschlechts.



© metamorworks – stock.adobe.com

KI optimiert die Entscheidungsgrundlagen im Human Capital Management

In einem Beitrag vor ziemlich genau einem Jahr war ich der Frage nachgegangen, wo durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz eigentlich tatsächlich Mehrwert in der Personalarbeit geschaffen wird. Seinerzeit hatte ich die Richtung, in die ein sinnvoller und zielgerichteter Einsatz von KI gehen muss, in ihren Grundzügen skizziert.

In der Zwischenzeit realisieren wir bei KHRC mit unserem Kooperationspartner msg systems AG Lösungen für unsere gemeinsamen Kunden, die völlig neue Möglichkeiten im Human Capital Management eröffnen. Bei diesen Lösungen kommt **ProfileMap** zum Einsatz. ProfileMap ist ein KI-basiertes Tool, das Informationen erfassen, analysieren und strukturieren kann, die als frei formulierte Texte (unstrukturierte Daten) in unterschiedlichen Dateiformaten auf diversen IT-Systemen und Servern liegen (z.B. Lebensläufe oder Zeugnisse). Und zwar ohne diese Daten zuvor bearbeiten, migrieren oder neu erfassen zu müssen. Entscheidend ist dabei, dass ProfileMap's künstliche Intelligenz -anders als eine „Stichwortsuchmaschine“- die Sinnzusammenhänge in den untersuchten Freitexten verstehen kann.

Es wird viel über den Einsatz von „KI = künstlicher Intelligenz“ geschrieben und diskutiert. Gleichzeitig erleben wir in den Gesprächen mit unseren Kunden aber auch durchaus Bedenken und **Berührungsängste**, wenn es um den tatsächlichen Einsatz von KI zur Lösung von HR-Fragestellungen geht. Und so „richtig“ verstehen, wie die Algorithmen eigentlich arbeiten, das tun wohl ohnehin nur die IT-Spezialisten und Mathematiker. Deshalb möchte ich heute gemeinsam mit meinem Kollegen Dario Schuler an einem Praxisbeispiel einfach und leicht verständlich darstellen, wie ProfileMap bei einer konkreten Fragestellung **zuverlässige Antworten in kürzester Zeit** liefern und

so echten Mehrwert schaffen kann. Wir sind überzeugt, dass alle HR-Verantwortlichen die Herausforderungen aus diesem Beispiel gut nachvollziehen können.

Ausgangssituation: Standortverlagerung

Nehmen wir einen weltweit führenden Hersteller von Komponenten für die Automobilindustrie, der an zahlreichen, internationalen Standorten mechatronische Komponenten und Systeme produziert. Wie in vielen, international agierenden Unternehmen ist das Thema Kostenoptimierung vs. Produktionsauslastung der Standorte ein permanentes Brennpunkt- und Aktionsthema.

Dieses Unternehmen entscheidet nun, einen Standort neu zu strukturieren und große Teile der Produktion sollen in ein oder mehrere Werke verlagert werden.



Herausforderung für HR

Von den HR-Verantwortlichen werden nun Antworten auf die folgenden Fragen erwartet:

- Welche **Qualifikationsstruktur** haben wir an dem von der Verlagerung betroffenen Standort?
- Welches **Know-how** haben die bestehenden Mitarbeiter?
- Worin liegt die **Kernkompetenz** dieses Standortes?
- Wer sind die **Schlüsselpersonen**, die auf jeden Fall gehalten werden sollen oder ggf. an den zukünftigen Standort wechseln sollten?
- Welcher der übrigen Standorte verfügt über das **ideale Skill-Set**, um die Produktion zu übernehmen?
- Welche Kompetenzen sind dort nicht oder nicht ausreichend vorhanden und müssten **neu aufgebaut** werden?

Nach unserer Erfahrung stoßen diese Antworten in der Praxis häufig auf eine Reihe von Hindernissen:

- Skills und Kompetenzen der Mitarbeiter sind nur **unvollständig** erfasst
- Es gibt **kein einheitliches** (standortübergreifendes) **Format** für Skill- und Kompetenzprofile
- Ein **Kompetenzmodell als Orientierungsrahmen** ist häufig nicht gegeben
- Qualifikationen, insb. Qualifizierungsmaßnahmen sind nicht vollständig oder nicht systematisch strukturiert (**Katalogisierung**) erfasst
- Die benötigten Informationen sind mitunter durchaus vorhanden, liegen aber als **unstrukturierte, semantische Daten** (Freitexte) **auf unterschiedlichen Servern, Systemen, Laufwerken** etc.
- Relevante Dokumente liegen in **unterschiedlichen Dateiformaten** vor.
- Es gibt **keinen zentralen Ablageort** für die benötigten Daten.
- ...

Um die für derartige Auswertungen zumindest teilweise durchaus vorhandenen Informationen nutzbar zu machen, mussten die entsprechenden Daten in der Vergangenheit „**händisch**“, also mit menschlicher Intelligenz herausgesucht und ausgewertet und dann in einer Form von Datenbank systematisch erfasst werden. Aber selbst dann blieb man auf die unternehmensintern zugänglichen Informationen beschränkt. In jedem Fall verursacht dieses Vorgehen **Aufwand** und erfordert vor allem **Zeit**, die bei der beschriebenen Ausgangslage in der Regel nicht vorhanden ist.



Deshalb griff man bisher auf **Expertenwissen** zurück. Also: „Wer kennt welche Mitarbeiter?“ Und was weiß man über deren Fähigkeiten, Erfahrungen etc. Damit werden maßgebliche Personalentscheidungen im Zusammenhang einer Standortverlagerung zum „**random walk**“, also letztlich davon abhängig wer von den Befragten welche Mitarbeiter kennt, und was er zufällig über deren Kompetenzen weiß.

Vollständige Kompetenzlandkarten in kürzester Zeit

Genau hier kommen nun die Stärken von ProfileMap zur Geltung: **Zuverlässigkeit** und **Schnelligkeit!**

ProfileMap erfasst die für die Auswertung relevanten Daten effizient und vollständig. Und zwar nicht nur die systematisch abgelegten Daten aus elektronischen Personalakten und Weiterbildungsdatenbanken, sondern auch unstrukturierte, semantische Daten (Freitexte), egal in welchem Datenformat und an welchem Speicherort. Selbst wenn diese Daten nur in Papierform vorliegen, verfügt ProfileMap über ein **integriertes Feature zur Digitalisierung**.

So werden bspw. Zeugnisse, Zertifikate, Teilnahmebescheinigungen, Lebensläufe etc. auf Volltextbasis **intelligent** ausgewertet. Das heißt die **Sinnzusammenhänge**, in denen Informationen stehen, werden bei der Auswertung berücksichtigt. Und das ohne zusätzlichen, manuellen Erfassungs- oder Bearbeitungsaufwand. Eine wirklich **vollständige Inventur** der Kompetenzen, Skills und Qualifikationen von hundert Mitarbeitern wird damit nicht in Stunden oder gar Tagen sondern **in Minuten** erstellt.

Falls gewünscht können die im Unternehmen verfügbaren Daten um **frei zugängliche externe Informationen** (bspw. aus Social Media) ergänzt werden, um noch vollständigere Kompetenzprofile zu liefern.

Die intelligente Analyse der Informationszusammenhänge ermöglicht ProfileMap eine Beurteilung von **Kompetenzausprägungen**. Die Auswertungsergebnisse werden systematisch erfasst und zeitgleich **graphisch aufbereitet**. Im Ergebnis entstehen so Skill-Matrizen bzw. Kompetenzlandkarten, die sich beliebig zusammenfassen, filtern und herunterbrechen lassen.



© Visual Generation – stock.adobe.com

In der gleichen Weise kann ProfileMap nun die Kompetenzen der im Fokus stehenden, aufnehmenden Standorte auswerten. Da sich diese Standorte häufig in unterschiedlichen Ländern befinden, ist ein weiteres Feature von herausragender Bedeutung. ProfileMap kann Daten **in unterschiedlichen Sprachen** verarbeiten und zu einer gemeinsamen Kompetenzlandkarte zusammenführen.

Die so generierten Kompetenzlandkarten schaffen eine Reihe von Möglichkeiten:

- **vollständige Kompetenzinventuren** als fundierte Entscheidungsunterstützung bei der Standortverlagerung,
- eine **faktenbasierte Argumentationsgrundlage** gegenüber **Mitbestimmungsgremien**,
- die zuverlässige **Identifikation von Schlüsselpersonen**,
- Transparenz über mögliche **Kompetenzlücken**,
- **Individuelle Qualifizierungs- und Entwicklungspfade** für den Kompetenzaufbau an aufnehmenden Standorten.

Damit schafft HR für eine komplexe Unternehmensentscheidung einen signifikanten Mehrwert.

Selbstverständlich bedarf die dargestellte Produktionsverlagerung noch weiterer, wichtiger Entscheidungskriterien. Der Fokus soll hier allerdings auf dem Beitrag liegen, den das HR-Management leisten muss, um als strategischer Sparringspartner Akzeptanz und Wertschätzung zu besitzen.

Das Human Capital Management steht darüber hinaus vor zahlreichen weiteren Herausforderungen, bei denen es darauf ankommt, echten **Mehrwert für die nachhaltige Stärkung der Geschäftsentwicklung** zu leisten. Im Folgenden finden Sie einige weitere Anwendungsfelder, in denen ProfileMap als KI-basierte Lösung zu schnellen und vor allem qualitativ hochwertigen Ergebnissen führt:

- Competency Forecasting
- Integriertes Kompetenz- und Talentmanagement
- Zielgruppen- und Wettbewerbsanalysen
- Talent Identification
- Recruiting Automation
- Internal Staffing
- Optimierung von Teamzusammensetzungen

Diese Anwendungsfelder erproben wir gerade in Pilotprojekten mit unseren Kunden. In Kürze werden wir in diesem Blog detaillierter darüber berichten.

Sollte wir Ihr Interesse an den Möglichkeiten geweckt haben, die sich mit ProfileMap für ein zukunftsorientiertes Personalmanagement bieten, sprechen Sie uns gerne an!

Autoren:



Josef Schelchshorn – Executive Partner bei KHRC
erreichbar unter josef.schelchshorn@khrc.de



Dario Schuler – Partner bei KHRC
erreichbar unter dario.schuler@khrc.de