

## Künstliche Intelligenz in der Personalentwicklung

# Warum wir in Zukunft noch mehr menschliche Superkräfte brauchen

Viele Unternehmen befinden sich derzeit in einem Transformationsprozess. Daraus ergeben sich Gelegenheitsfenster, welche die Personalentwicklung für eine Neupositionierung im Unternehmen nutzen kann. Richtig eingesetzt, können auf künstlicher Intelligenz basierende Tools dazu beitragen, dass die Mitarbeiterorientierung zunimmt und das Engagement dadurch steigt.

Von Dr. Yasemin Tahrir

**M**egatrends wie Automation, demografischer Wandel und die Auswirkungen globaler Krisen führen zu radikalen Veränderungen in Unternehmen. Das wirkt sich auf die Unternehmenstätigkeit und in der Folge auch auf die Arbeit in Unternehmen aus. Hieraus ergeben sich spannende Gelegenheitsfenster, die die Personalentwicklung für eine Neupositionierung im Unternehmen nutzen kann. Etwas überspitzt gesagt, findet keine Unternehmensentwicklung statt, ohne dass die Mitarbeitenden sich weiterent-

wickeln. Die Personalentwicklung hat die grosse Verantwortung, Kompetenzen und Persönlichkeiten zu entwickeln und sich selbst als strategischer Partner zu positionieren. Der Fokus sollte dabei auf neuen Kompetenzen und Verhaltensweisen liegen, die alle brauchen, um sich an die neuen Anforderungen anzupassen. Richtig eingesetzt, können KI-unterstützte Tools dazu beitragen, Herausforderungen zu meistern und die Personalentwicklung bei der Bewältigung der Handlungsfelder zu unterstützen.

### Personalentwicklung zwischen Agilität und Stabilität

Viele Unternehmen befinden sich derzeit in einem Transformationsprozess, der durch ein Spannungsfeld zwischen Agilität und Stabilität gekennzeichnet ist. Die Personalentwicklung sieht sich hier mit vielen Handlungsfeldern konfrontiert. Zum einen sollte es darum gehen, ein digitales Mindset und digitale Kompetenzen in der Belegschaft zu fördern. Der demografische Wandel stellt zudem



Die Entscheidungsfindungen können durch den Einsatz von KI unterstützt und verbessert werden, da durch ganzheitliche Auswertungen der Daten Trends frühzeitig erkannt und Handlungsempfehlungen gegeben werden können.

die Kompetenzentwicklung in den Mittelpunkt. Dabei soll stets ein Beitrag zu Bemühungen gegen den Fachkräftemangel geleistet werden. Mit Blick auf den Wertewandel sollte es darum gehen, auf die Erwartungen an die «Einzigartigkeit» zu reagieren. In der heutigen Gesellschaft wird zunehmend nicht das Allgemeine, sondern das Besondere erwartet. Nicht an das Normierte und Geregelt knüpfen sich Hoffnungen und Erwartungen, sondern an das Einzigartige. Für die Personalentwicklung bedeutet dies, dass durch gemeinsame Ziele und die klare Kommunikation der Vision des Unternehmens die Einzigartigkeit gelebt und verinnerlicht werden sollte. Immer wichtiger wird es auch, die ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens anzustossen. Gleichzeitig sollte die Verbundenheit der Mitarbeitenden in Teams gefördert und kollektive Entwicklungsprozesse begleitet werden. Wenn es gelingt, das Spannungsfeld zu akzeptieren und das Unternehmen schrittweise auf dem Weg in eine agile Zukunft zu begleiten, so hat die Personalentwicklung das Zeug dazu, ein massgeblicher Baustein für die Performance von Unternehmen in der Zukunft zu sein.

### Mensch und Maschine, ein unschlagbares Team

Richtig eingesetzt, können neue Technologien eine wichtige Rolle einnehmen, um die Personalentwicklung im Spannungsfeld zwischen Agilität und Stabilität zu entlasten. So kann beispielsweise die digitale Abbildung von gemeinsamen Zielen dabei helfen, sich übergreifend zu vernetzen und das Unternehmen gesamtheitlich zu betrachten. Des Weiteren kön-

## KERNAUSSAGEN: MENSCHENZENTRIERTE KI IN DER PERSONALENTWICKLUNG

- Viele Unternehmen befinden sich derzeit in einem Transformationsprozess, der durch ein Spannungsfeld zwischen Agilität und Stabilität geprägt ist.
- Die Personalentwicklung sieht sich dabei mit vielen Handlungsfeldern konfrontiert und ist ein massgeblicher Baustein für die Performance von Unternehmen der Zukunft.
- Der Fokus sollte dabei auf neuen Kompetenzen und Verhaltensweisen liegen, die alle brauchen, um sich an Änderungen anzupassen.
- Richtig eingesetzt, können neue Technologien die Personalentwicklung gezielt unterstützen.
- Vorteile von menschenzentrierter künstlicher Intelligenz bestehen in der erhöhten Produktivität und in der Unterstützung von Entscheidungsfindungen durch die ganzheitliche Auswertung der Daten. Dies wiederum führt dazu, dass Trends frühzeitig erkannt und gezielte Handlungsempfehlungen gegeben werden können.
- Fehlerhafte Programmierung kann diskriminierende Algorithmen verursachen und zu nicht aussagekräftigen oder sogar nachteiligen Daten führen.
- In Zukunft wird es wichtig werden, dass Personalverantwortliche KI-Werkzeuge verantwortungsbewusst steuern. Dazu gehört auch ein kritisches Hinterfragen der Algorithmen und der Eignung des Datenpools als Voraussetzung für einen sinnvollen Einsatz.
- Wenn sich das HR für KI-Lösungen entscheidet, sollte dabei immer die Frage im Zentrum stehen, inwieweit die Lösung die Personalstrategie unterstützt.

nen die individuelle Kompetenzentwicklung abgebildet und unterstützt sowie Laufbahnmöglichkeiten kompetenzbasiert aufgebaut werden. Ein besonderes Potenzial bieten dabei künstlich intelligente Technologien.

Als künstliche Intelligenz werden Computerprogramme bezeichnet, die ein «intelligentes» Verhalten aufweisen und somit zur Lösung von Problemen herangezogen werden können, die zuvor nur Menschen vorbehalten waren. Der Intelligenzbegriff ist dabei nicht eindeutig definiert und orientiert sich an menschlichen, intelligenten Eigenschaften wie Mustererkennung, Sehen, Sprechen, Schreiben usw. Unter KI werden heutzutage insbesondere Verfahren aus dem maschinellen Lernen verstanden, die auf Basis historischer Daten die zuvor beschriebenen, intelligenten

Verhaltensweisen erlernen. So könnte ein künstlich intelligentes Tool in der Personalentwicklung beispielsweise dafür eingesetzt werden, Mitarbeitenden gezielte Lerneinheiten vorzuschlagen, die, basierend auf ihrem bisherigen Lernverhalten, der Nutzung von Lernressourcen, ihren Jobs und ihrem Skill-Profil, im aktuellen Moment als relevant erscheinen. Neben statischen Lernressourcen erhalten Mitarbeitende zudem Empfehlungen, mit wem sie sich vernetzen und über Lerninhalte austauschen können.

### Chancen und Risiken

Der Mensch ist mit der Analyse der heutigen Datenmenge oft schlichtweg überfordert. KI-Tools tragen dazu bei, die Prozesse schneller, weniger fehleranfällig, präziser und kostengünstiger zu gestalten.

Soreco Xpenses

## Schluss mit der Zettelwirtschaft!

Spesen via Mobile digital erfassen, einreichen und genehmigen lassen.

Mehr erfahren!



xpenses.ch



**soreco**  
swiss business software since 1988

## FLOWIT AG

Die einfach zu bedienende, digitale Plattform FLOWIT ist eine all-in-one Lösung für Personalentwicklung und Feedback in Echtzeit. Sie ermöglicht die Etablierung einer aktiven Feedbackkultur. Gemeinsame Ziele werden digital abgebildet und helfen bei der übergreifenden Vernetzung und der ganzheitlichen Unternehmensbetrachtung. Mithilfe des KI-unterstützten «digitalen Coachs» wird das Engagement der Mitarbeitenden gesteigert und hilft dabei, die Mission und die Werte des Unternehmens zu verankern. Das Tool managt die Skills und Bedürfnisse und schützt mit einem «Frühwarnsystem» vor möglichen Fluktuationen.

ten. Ebenfalls liegt ein grosses Potenzial in der Automatisierung von sich wiederholenden Aufgaben. KI kann somit dazu beitragen, die Produktivität in der Personalentwicklung zu steigern, sodass sich die Abteilung auf wichtigere Aufgaben konzentrieren kann.

Die Entscheidungsfindungen können durch den Einsatz von KI unterstützt und verbessert werden, da durch ganzheitliche Auswertungen der Daten Trends frühzeitig erkannt und Handlungsemp-

fehlungen gegeben werden können. Durch die Erkennung von Mustern trägt KI dazu bei, die Fehlerwahrscheinlichkeit zu verringern, was gerade bei der Entscheidungsfindung ein wichtiger Punkt ist. Richtig eingesetzt, kann KI dazu beitragen, dass die Mitarbeiterorientierung zunimmt, auf die «Einzigartigkeit» des Unternehmens und der Mitarbeitenden eingegangen werden kann und das Engagement dadurch steigt.

Ein viel diskutiertes Risiko von KI im HR-Bereich ist die Gefahr von diskriminierenden Algorithmen. Bei einer fehlerhaften Programmierung können die Daten zum einen nicht aussagekräftig oder sogar nachteilig sein. Die fehlende Gefühlsebene von KI-Applikationen kann darüber hinaus als negativ wahrgenommen werden, beispielsweise ist die Bewertung von Humor zurzeit von Algorithmen noch nicht möglich.

### People over Data and Analytics

Um sich in der Welt der Digitalisierung behaupten zu können, müssen Unternehmen in erster Linie auf Zwischenmenschliches setzen. Hier gilt das Ma-

nifest «People over Processes». Wenn sich das HR für KI-Lösungen entscheidet, sollte dabei immer die Frage im Zentrum stehen, inwieweit die Lösung die Personalstrategie unterstützt. Die Nutzenpotenziale von KI-Tools sind verlockend für das HRM. Und gerade darum wird es zukünftig noch wichtiger, dass Personalverantwortliche KI-Werkzeuge verantwortungsbewusst steuern. Dazu gehört auch ein kritisches Hinterfragen der Algorithmen und der Eignung des Datenpools als Voraussetzung für einen sinnvollen Einsatz.

#### Quellen

Armutat, S. (2021). *Performance-orientierte Personalentwicklung*. In: Patrick Haag (ed.), *KMU- und Start-up-Management*, Edition 2, Kapitel 21, Seiten 461-478. Tübingen: Springer Gabler.  
Trost, A. (2018). *Neue Personalstrategien zwischen Stabilität und Agilität*. Tübingen: Springer Gabler.



**Dr. Yasemin Tahrir** ist Arbeits- und Organisationspsychologin, Unternehmerin und Dozentin. Sie verfügt über mehrjährige Erfahrung im Bereich Human Resource Management und in der strategischen Führung von mittelständischen Unternehmen. Neben ihrer Lehrtätigkeit an Fachhochschulen ist sie Co-Founder und Co-CEO bei der FLOWIT AG.

## Diana Roths HR-Welt

### Tod dem Gärtchendenken – Die unglaublichen Erfolge von Schattentagen

Zwei Abteilungen, die besonders gut zusammenarbeiten müssten, bekämpfen sich subtil? Dabei könnten sie ein Dreamteam sein? Mit einem Mediator wäre der Zwist bestimmt schnell gelöst, nur, es liegt gar kein Konflikt vor.

Es ist bloss Sand ins Getriebe geraten. Und in diesem Fall helfen oft schon sog. Schattentage. Dazu ein Beispiel aus der Praxis: Die Zusammenarbeit zwischen Marketing und Verkauf funktioniert mehr schlecht als recht. Statt zusammen am gleichen Strick zu ziehen, wirft man sich gegenseitig Eigennutz vor, behindert sich. Die Silodenke nimmt langsam überhand, die Fronten sind verhärtet. Jede Abteilung verteidigt den eigenen Standpunkt bis aufs Blut. Der Geschäftsleiter ist verzweifelt. Und da schlägt das HR Schattentage vor.

Im Programm «Tausche Deine Arbeitswelt» begleitet beispielsweise der Marketingassistent Urs den Verkäufer Martin. Bei dieser Gelegenheit wird Urs Zeuge von Preisverhandlungen und Diskussionen mit Kunden, erfasst die Denk- und Arbeitsweise von Martin in der Praxis und erlebt einen Perspektivenwechsel. «Ach, so ist das. Dies war mir

gar nie richtig bewusst!», sagt er nach den zwei Tagen, an denen er Martin begleitet hat. In der nächsten Marketingsitzung hält er ein kleines Referat über seine Erfahrungen im Verkauf.

Martin, der Mann aus dem Verkauf, der sonst nur mit sehr unterschiedlichen Kunden im hochpreisigen Produktumfeld unterwegs ist, begleitet kurz darauf Urs an zwei einzelnen Tagen. Zuerst ist er darüber gar nicht erfreut. Er hat Besseres zu tun. Aber dann entdeckt er ganz andere Seiten des Marketings, die den Weg zum späteren Verkaufserfolg erst ermöglichen. Plötzlich erkennt er: Gemeinsam geht es besser. Und jetzt versteht er auch die Einwände des Marketings, wenn der Verkauf mal wieder kurzfristig neue Wege geht.

Aha-Effekte und ein Zu- und Miteinander werden möglich. Let's talk about HRM.

*Diana Roths HR-Welt erscheint in jeder zweiten Ausgabe von personalSCHWEIZ.*



**Diana Roth** ist HR-Fachfrau mit eidg. FA, Erwachsenenbildnerin HF und Systemischer Businesscoach Uni of A.Sciences. Die HerzBlutPersonalerin arbeitet seit 1987 als aktive Personalleiterin, HR-Dozentin/Trainerin und HR-Fachbuchautorin in Bern und Basel. Sie bildet HR-Fachleute aus, ist anerkannte Prüfungsexpertin beim Schweizerischen HR-Verband (HRSE). [www.dianarothcoaching.com](http://www.dianarothcoaching.com)