

The background is a dark blue gradient with various data visualization elements. In the upper left, there is a bar chart with several vertical bars of varying heights. Below it, a line graph with a fluctuating wave pattern is visible. The overall aesthetic is technical and data-driven, with faint grid lines and numerical markers scattered across the scene.

Hype oder Kurswechsel in HR? Nutzen von People Analytics

Seit einigen Jahren rückt im Personalbereich vieler Unternehmen ein neuer Begriff in den Mittelpunkt: „People Analytics“.

Doch was steckt dahinter? Handelt es sich um einen neuen Hype oder bietet dieser Ansatz tatsächlich Potenzial für eine erfolgreiche Transformation von HR im Zuge der Digitalisierung? Dr. Sabine Staritz und Professor Torsten Biemann geben Antworten auf diese Fragen und Empfehlungen für einen Einstieg in People Analytics.

DIE AUTOREN



DR. SABINE STARITZ ▶
Leiterin des Partnernetzwerks der Mannheim Business School und Projektverantwortliche für People Analytics
▶ staritz@mannheim-business-school.com



PROF. DR. TORSTEN BIEMANN ▶
Inhaber des Lehrstuhls für ABWL, Personalmanagement und Führung an der Universität Mannheim
▶ biemann@bwl.uni-mannheim.de

Unter dem Begriff People Analytics versteht man den Einsatz analytischer Verfahren zur Untersuchung personenbezogener Daten, die dabei helfen sollen, fundierte Personalentscheidungen zu treffen und nachhaltige HR-Strategien zu entwickeln. Die Grundidee eines evidenzbasierten Vorgehens hat sich in der Medizin schon lange durchgesetzt. Nur wenn gezeigt werden kann, dass ein Medikament oder eine Therapie wirksam ist, sollten diese eingesetzt werden, lautet der Anspruch.

In vielen Unternehmensbereichen ist ein datenbasiertes Vorgehen längst zum Standard geworden, beispielsweise im Marketing und Vertrieb. Die Markt- und Marketingforschung haben einen festen Platz in Wissenschaft, Praxis und Bildung und dienen als wichtige Grundlage zur Entscheidungsfindung.

Egal ob Ladengestaltung, Werbeplanung, Produktdesign oder Empfehlungsmanagement beim Onlineshopping: Dahinter liegen oft umfangreiche Datenerhebungen und Analysen, um Produkte, Dienstleistungen und Prozesse an die Bedürfnisse der Kunden und Märkte anzupassen.

HOHE RELEVANZ – KAUM ANWENDUNG IN DER PRAXIS

Nun steht die Frage im Raum, inwiefern auch das Personalmanagement eine zunehmend analytisch geprägte Denk- und Handlungsweise entwickeln und Personalmaßnahmen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit überprüfen sollte. Die Konkurrenz um qualifizierte und potenzialstarke Mitarbeiter steigt, Geschäftsmodelle werden immer dynamischer und erfordern ein flexibleres Kompetenzmanagement. Auch Themen wie Diversity und Gesundheitsmanagement gewinnen an Bedeutung. Eine exzellente „Kundenkenntnis“ wird auch für HR zum Erfolgsfaktor, Personalfehl-

entscheidungen können schwerwiegende Konsequenzen haben. Der Bedarf nach People Analytics steigt.

Die hohe Relevanz des Themas machen zahlreiche Praxisstudien deutlich. Laut einer internationalen Studie von Deloitte (2017, 97) sehen 71 Prozent der befragten Führungskräfte (HR und Nicht-HR) in People Analytics einen wichtigen oder sehr wichtigen Trend. Der CHRO-Report von IBM (2016) zeigt, dass die Zahl der CHROs, die im Zuge von Personalentscheidungen Datenanalysen miteinbeziehen, in den letzten zwei Jahren deutlich gestiegen ist. Und auch laut einer Studie der KPMG (2015, 13) rechnen 70 Prozent der befragten Führungskräfte damit, dass Personalentscheidungen in den kommenden Jahren immer stärker durch anspruchsvolle Analytik untermauert werden.

Doch obwohl der Wunsch und die Bereitschaft, Personalentscheidungen analytisch stärker zu fundieren, vorhanden sind, ist die Zahl erfolgreicher Beispiele für People Analytics gering. Laut einer Studie des Human Capital Instituts (HCI) treffen 80 Prozent der Befragten ihre Personalentscheidungen weiterhin „aus dem Bauch heraus“ (HCI Research 2015, 1). Lediglich acht Prozent der von Deloitte befragten Unternehmen verfügen überhaupt über brauchbare Daten für People Analytics (Deloitte 2017, 97).

Cascio und Boudreau (2015) zeigen mit der „Wall in HR Measurement“, wo HR nicht weiterkommt. Das Messen einzelner Kennzahlen und Benchmarks gelingt, die Verknüpfung mehrerer Variablen über Korrelationen oder Kausalanalysen dagegen nur selten. Die Analytik der Personalfunktion hat sich in den vergangenen Jahren zwar weiterentwickelt, die Ergebnisse in Bezug auf fortschrittliche Methoden und den Einsatz komplexerer Modelle sind jedoch sehr überschaubar.

In Bezug auf die wenigen vorliegenden Erfolgsbeispiele formulieren Boudreau und

Cascio (2017, 120) die aktuelle Lage sogar so: „Yet, we all encounter frequent stories from HR colleagues, often working in companies known for enlightened and informed HR practices, who report presenting their leaders with such evidence, only to be congratulated on making HR more ‚analytical‘, and then to see the results ignored. The

lautet: Es mangelt an geeigneten Daten. Die Ursachen hierfür sind beispielsweise fehlende, inkonsistente oder mangelhafte Datenpflege oder inkompatible Systeme. Mithilfe von Personalinformationssystemen und regelmäßigen Mitarbeiterbefragungen wurde die unstrukturierte Ermittlung von Ad-hoc-Kennzahlen zwar mitt-

Einbindung von Daten in die Entscheidungsprozesse. Die notwendigen analytischen und statistischen Fertigkeiten sind im Personalbereich traditionell eher unterrepräsentiert, am ehesten sind sie noch im Personalcontrolling zu finden. Dort werden über vornehmlich deskriptive Analysen die Daten aggregiert, aber eine Ver-



Die Auswertungen und Ergebnisse einer People-Analytics-Maßnahme können wichtige Personalentscheidungen beschleunigen und verbessern, was natürlich verschiedenen Stakeholdern Vorteile bringt.

results are often ignored in favor of leadership decisions based on copying HR practices of an admired CEO, or the opinion of the latest guru.“

VERMEINTLICHES ARGUMENT: NICHT GEEIGNETE DATEN

Woran liegt es, dass die analytische Transformation des Personalmanagements so langsam voranschreitet? Das in der Praxis wohl am häufigsten verwendete Argument

lerweile in vielen Unternehmen durch systematische Kennzahlensysteme ersetzt. Diese haben jedoch oft eher eine Reportingfunktion und können nur bedingt dabei helfen, Vorhersagen über die Wirksamkeit bestimmter Personalmaßnahmen zu treffen oder Fragestellungen zu beantworten, die für die strategische Weiterentwicklung des gesamten Unternehmens wichtig sind.

Zudem scheut sich der Personalbereich in vielen Unternehmen vor einer stärkeren

knüpfung und statistische Modellierung vieler Variablen zur Vorhersage (predictive analytics) und Optimierung sind selten.

Eine weitere zentrale Barriere für den Einsatz von People Analytics ist der Datenschutz. Gerade in Deutschland wird die Auswertung personenbezogener Daten kritisch betrachtet und muss häufig mit dem Betriebsrat abgestimmt werden. In der Praxis hat dies zwei Konsequenzen: Erstens beschränken sich deutsche Unternehmen

oft auf unkritische Fragestellungen, beispielsweise zur Erhöhung von Mitarbeiterzufriedenheit und Engagement – aber nicht der Mitarbeiterleistung unmittelbar.

Zweitens weichen international tätige Unternehmen gerade für Pilotprojekte auf andere Länder (bspw. USA und Indien) aus, in denen die Datenschutzbestimmungen Analysen ohne größere Hürden zulassen. Auch wenn in der ab Mai 2018 anzuwendenden neuen Datenschutz-Grundverordnung (DGSVO) die Regeln zur Datenverarbeitung weitestgehend erhalten bleiben, ergeben sich für Unternehmen neue Anforderungen, die beispielsweise die Aspekte Transparenz und Datensicherheit betreffen und bei People-Analytics-Projekten beachtet werden müssen.

EXPLIZITER UND IMPLIZITER NUTZEN VON PEOPLE ANALYTICS

Die Auswertungen und Ergebnisse einer People-Maßnahme können wichtige Personalentscheidungen beschleunigen und verbessern, was natürlich verschiedenen Stakeholdern Vorteile bringt (expliziter Nutzen) (Abb. 1). Zum einen kann die Unternehmensleitung durch den Einsatz von People Analytics und der damit verbundenen besseren und schnelleren Entscheidungsfindung auf Wettbewerbsvorteile hoffen, beispielsweise durch ein effektives und kosteneffizientes Personalmanagement oder die erfolgreiche Differenzierung als Arbeitgeber.

Eine erleichterte Entscheidungsfindung in der Personalarbeit ist aber auch für das Personalmanagement selbst von zentralem Vorteil. Können zudem auf der Basis von automatisierten Datenerhebungs- und Datenanalyseverfahren Aufgabenpakete an Systeme übergeben werden, wird dadurch Zeit gewonnen für die Bearbeitung strategischer Fragestellungen. Das Personalmanagement bekommt dadurch die Möglichkeit, seine Rolle und sein Image innerhalb des Unternehmens zu verändern – wie es bereits seit mehreren Jahren gefordert wird (Ulrich / Schiemann / Sartain 2015).

Für viele Mitarbeiter wirkt der Begriff People Analytics beängstigend und wird mit der Sorge um die Privatsphäre, der Angst „durchs Raster zu fallen“ oder einer ungesunden Leistungsoptimierung in Verbindung gebracht. Doch eine datengestützte Entscheidungsfindung kann für Mitarbeiter auch ein höheres Maß an Objektivität und Fairness bedeuten. Stellt man beispielsweise im Rahmen einer Netzwerkanalyse fest, dass bisher „unentdeckte“ Mitarbeiter einen signifikanten Beitrag zum Erfolg eines Teams oder einer Abteilung leisten, so kann die monetäre und nichtmonetäre Wertschätzung auf Basis dieser Analyse proaktiv und motivierend für den Mitarbeiter angepasst werden (Cross / Rebele / Grant 2016). Darüber hinaus können mittels heutiger Technologien und Analyseverfahren viele Aspekte des Arbeitslebens an die jeweiligen Be-

dürfnisse der Mitarbeiter angepasst werden und die „Employee Experience“ optimieren, beispielsweise in Form von individualisierten Entwicklungsmöglichkeiten, maßgeschneiderten und dynamischen Zielvorgaben oder an den jeweiligen Biorhythmus angepasste Arbeitsbedingungen.

People-Analytics-Maßnahmen können auch außerhalb des Unternehmens Nutzen bringen. Kann beispielsweise durch prädiktive Analysen die Fluktuation wichtiger Mitarbeiter an der Kundenchnittstelle vermieden oder können die Vertriebsmitarbeiter durch passgenaue Weiterbildungsangebote optimal auf ihre Beratungstätigkeit vorbereitet werden, hat People Analytics positive Auswirkungen auf die Kunden.

Neben solchen expliziten Nutzeneffekten, die durch die Analysen und Ergebnisse generiert werden, bringen zahlreiche People-Analytics-Projekte auch einen impliziten Nutzen mit sich (Abb. 1). Viele People-Analytics-Projekte können als Lern-, Entwicklungs- beziehungsweise Veränderungsprozess betrachtet werden. Durch die Untersuchung einer bestimmten Fragestellung wird die Aufmerksamkeit auf ein bestimmtes Thema gelenkt, die beteiligten Mitarbeiter oder Kunden fühlen sich involviert, und es findet ein gemeinsamer Lernprozess statt. Soll beispielsweise untersucht werden, wie Arbeitsunfälle besser vorhergesagt beziehungsweise vermieden werden können, dann nehmen die Mitarbeiter wahr, dass das Unternehmen um ihre Sicherheit besorgt ist. Verhaltens- und Kulturveränderungen lassen sich so wesentlich einfacher bewirken und Silodenken aufbrechen.

Ganz besonders bedeutsam sind diese Nutzeneffekte für das Personalmanagement selbst. Die „Erforschung“ bedeutsamer Fragestellungen ist zum einen eine sehr spannende Aufgabe. Durch den kontinuierlichen analytischen und kommunikativen Kompetenzaufbau und die zentrale Rolle als Moderator der People-Analytics-Prozesse steigen zum anderen die Chancen von HR, wegen seiner zentralen Rolle innerhalb der Organisation wertgeschätzt zu werden.

ABLAUF EINES PEOPLE-ANALYTICS-PROJEKTS

Die erwähnten Statistiken zeigen, dass die meisten Personalabteilungen in ihrer „analytischen Transformation“ noch ganz am Anfang stehen, und in vielen Unternehmen herrscht sogar eine gewisse Ratlosigkeit, wie und wo man anfangen soll.

(1) Ein People-Analytics-Projekt beginnt zunächst mit der Definition der Fragestellung, bei der geklärt wird, welches Problem bearbeitet beziehungsweise welche Verbesserung erzielt werden soll. Wie zeichnen sich gute Führungskräfte in unserem Unter-

nehmen aus? Wie können wir Mitarbeiter besser im Unternehmen halten und deren Potenziale fördern? Welche Maßnahmen zur Personalentwicklung wirken am besten? Dieser Schritt ist nicht nur der Startpunkt von People Analytics, sondern auch für den gesamten Erfolg des Projekts von zentraler Wichtigkeit.

Gerade in HR sind es häufig Fragestellungen, die nicht sehr unternehmensspezifisch sind. Was sind Eigenschaften einer guten Führungskraft? Aus welchen Gründen verlassen Mitarbeiter das Unternehmen? Hier gilt, was in den Naturwissenschaften schon länger bekannt ist: Ein Nachmittag in der Bibliothek kann manchmal ein paar Wo-

und umsichtige Entwicklung der Fragestellung wie auch die Interpretation der Ergebnisse sollte dagegen in der Personalabteilung geschehen.

(3) Die gewonnenen Erkenntnisse müssen in Handlungsempfehlungen übersetzt, diese im Unternehmen umgesetzt und evaluiert werden. Das datenbasierte Vorgehen kann helfen, schneller Akzeptanz bei den Entscheidungsträgern zu finden. Es sollte eine überzeugende Story entwickelt werden, welche die Ergebnisse anschaulich und intuitiv vermittelt. Das Unternehmen sollte bei der Umsetzung betrachtet werden wie ein unfertiger Prototyp (Pfeffer / Sutton 1999). Basierend auf bisherigen Erkenntnissen können erfolgreiche Maßnahmen beibehalten und neue ausprobiert werden. Bevor eine Maßnahme aber unternehmensweit eingeführt wird, bietet es sich an, einen Piloten in einem Unternehmensteil oder mit einer Mitarbeitergruppe durchzuführen und erst nach erfolgreicher Evaluation auf das gesamte Unternehmen auszuweiten.



Natürlich müssen vor allem für fortschrittliche Methoden und statistisch aussagekräftige Ergebnisse bestimmte Stichprobenkriterien erfüllt sein, was die Bearbeitung so mancher Fragestellung aufgrund fehlender Daten oder Kompetenzen als sehr schwierig erscheinen lässt.

Die untersuchte Fragestellung darf nicht zu komplex und zu umfassend sein, um noch bearbeitet werden zu können. Auf der anderen Seite darf sie auch nicht zu eng formuliert sein und womöglich schon gewisse Lösungen vorwegnehmen. Mögliche Fragestellungen können top-down entstehen oder, zum Beispiel durch eine Befragung der HR Business Partner, aus allen Unternehmensteilen gesammelt und priorisiert werden.

(2) Im zweiten Schritt muss die Fragestellung in messbare Konzepte übersetzt und analysiert werden. Ebenso ist wichtig: Liegen die notwendigen Daten überhaupt vor oder muss hier zunächst eine umfangreiche Datenerhebung vorgeschaltet werden? Ein realistisches People-Analytics-Projekt ergibt sich oftmals über eine gemeinsame Betrachtung relevanter Fragen im Abgleich mit den vorhandenen oder mit akzeptablem Aufwand zu gewinnenden Daten.

chen Datenerhebung und -analyse ersetzen. Für wichtige Fragestellungen gibt es bereits viel Forschung, die oftmals in Metaanalysen zusammengefasst wurden. So lässt sich schon vor den eigenen Analysen abschätzen, mit welchen Ergebnissen zu rechnen ist.

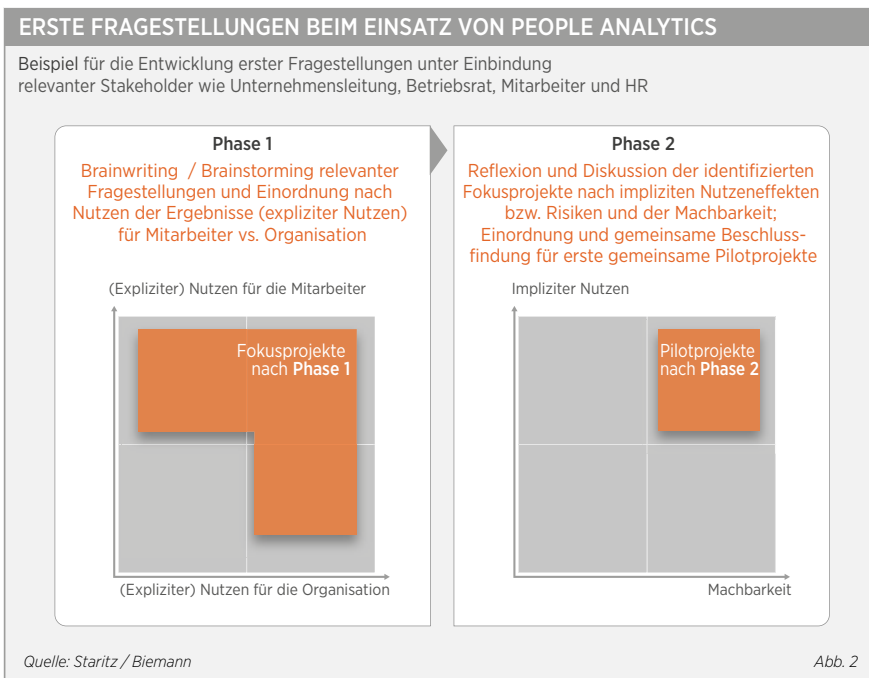
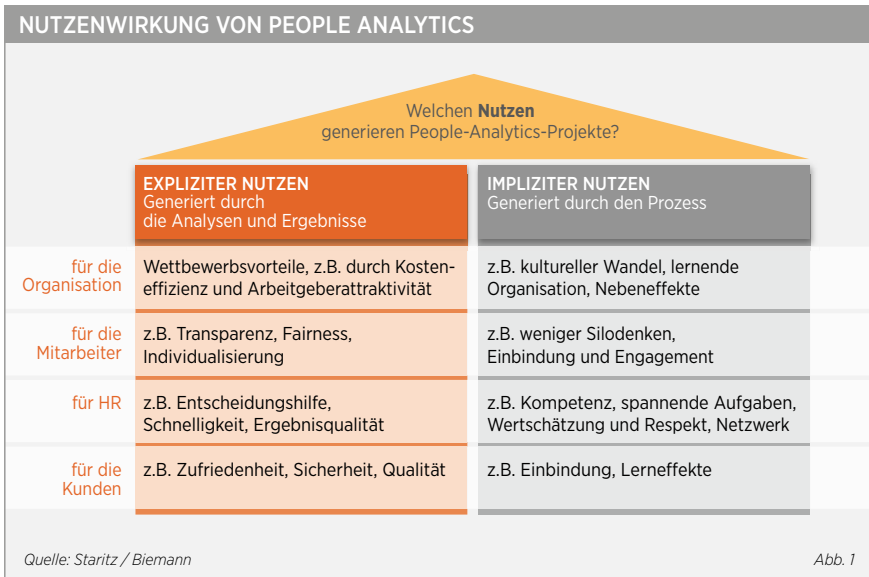
Das mag überraschen oder vereinfacht klingen, aber tatsächlich finden sich für viele Bereiche in HR relativ konsistente – und teilweise überraschende – Ergebnisse (Armutat / Biemann / Weckmüller 2014). Der Blick auf den Status quo in der Forschung sollte also ressourcenintensiven Analysen vorgeschaltet werden.

Bei der Auswertung von eigenen Unternehmensdaten können Data Scientists und andere Spezialisten helfen, für die es letztlich keine Rolle spielt, ob sie Daten aus dem Personalbereich, dem Marketing oder der Produktion auswerten. Die sinnvolle

ÜBERSCHAUBARE PROJEKTE – GEMEINSAM FRAGEN ENTWICKELN

Vielleicht erfolgt die analytische Transformation der Personalfunktion so schleppend, weil es oft große Projekte sind, mit denen angefangen werden soll. Natürlich müssen vor allem für fortschrittliche Methoden und statistisch aussagekräftige Ergebnisse bestimmte Stichprobenkriterien erfüllt sein, was die Bearbeitung so mancher Fragestellung aufgrund fehlender Daten oder Kompetenzen als sehr schwierig erscheinen lässt.

Einzelne überschaubare People-Analytics-Projekte auf der Basis vorhandener Daten können jedoch helfen, im Unternehmen die Relevanz und Nützlichkeit dieses Ansatzes zu unterstreichen und die Bereitschaft für die Schaffung einer besseren Dateninfrastruktur, einer sorgfältigeren Datenpflege oder einer Investition in einen



entsprechenden Kompetenzaufbau in HR zu erhöhen. Abbildung 2 zeigt, wie ein einfacher Anfang gestaltet werden kann.

Unter Einbezug aller relevanten Stakeholder – Fürsprecher wie Skeptiker – können in interaktiven und kreativen Prozessen Fragestellungen identifiziert werden, deren Bearbeitung auf der einen Seite für die Organisation und Mitarbeiter Nutzen bringt und auf der anderen Seite auch in überschaubarem Maße abzuwickeln ist. Auch

bei diesem ersten Schritt ist nicht nur das Ergebnis, also die final priorisierten Fragestellungen, das Ziel. Der Weg dahin verspricht für alle Beteiligten Nutzen, beispielsweise durch die Gewinnung eines besseren Verständnisses für den Blickwinkel anderer, der Formulierung gemeinsamer Ziele, der Einbindung und Überzeugung wichtiger Projektsponsoren aus der Unternehmensführung oder auch des Imagewandels von HR als Förderer, Forderer und Moderator der Organisation. ●

Literatur

Armutat, S. / Biemann, T. / Weckmüller, H. (2014): HR-Wissen unter der Lupe, in: Personalmagazin, 1, 14-16

Boudreau, J. / Cascio, W. (2017): Human capital analytics: Why are we not there?, in: Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 4 (2), 119-126

Cascio, W. / Boudreau, J. (2015): Investing in People, 2. Aufl., New Jersey

Cross, R. / Rebele, R. / Grant A. (2016): Collaborative Overload, in: Harvard Business Review, 1/2, 74-79

Deloitte Global Human Capital Trends (2017): Rewriting the rules for the digital age, www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/hc-2017-global-human-capital-trends-us.pdf (Stand: 17.2.2018)

HCI Research (2015): Insightful HR: Integrating quality data for better talent decisions, www.oracle.com/us/products/applications/human-capital-management/hci-insightful-hr-executive-report-2565528.pdf (Stand: 17.2.2018)

IBM (2016): Redefining Talent: The CHRO point of view

KPMG International (2015): Evidence-based HR: The difference between your people and delivering strategy, assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/04/evidence-based-hr.pdf (Stand: 17.2.2018)

Pfeffer, J. / Sutton, R. I. (1999): The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action, Boston/MA

Ulrich, D. / Schiemann, B. / Sartain, L. (2015): The Rise of HR, HR Certification Institute, Alexandria/VA, www.cipd.co.uk/Images/the-rise-of-hr-wisdom-from-73-thought-leaders_2015_tcm18-15549.pdf (Stand: 17.2.2018)