

Schöne, neue

Status quo zu People Analytics in deutschen Unternehmen

Die Idee evidenzbasierter Personalentscheidungen beflügelt seit jeher die Fantasie vieler HR-Manager. Statt aufwendiger Analysen von Bewerbungsunterlagen und Vorstellungsgesprächen könnten Algorithmen leicht herausfinden, wer den richtigen „Person-Organization Fit“ mitbringt. Und mittels E-Mail- und Kaffeepausenanalyse ließen sich noch Rückschlüsse auf Produktivität, Engagement und Fluktuationsabsichten ziehen. Eine schöne, neue HR-Welt, die auf digitalen HR-Zukunftsgipfeln und coolen Barcamp-Veranstaltungen angepriesen wird. Doch kann die Realität in deutschen Unternehmen da mithalten? Eher nicht, wie eine Befragung von 278 Unternehmen zeigt.



Datenwelt

TEXT



Prof. Dr. Matthias Groß
Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement,
THM Business School, Gießen
matthias.gross@w.thm.de



Früher wurden Personalentscheidungen häufig aufgrund von Erfahrung und Intuition getroffen. Ein datengestützter Ansatz kann die Entscheidungsqualität verbessern helfen – und dem Ruf des Personalmanagements als „Bauchgefühl-Disziplin“ entgegenwirken.

In den letzten Jahren hat sich People Analytics (PA) zu einem wichtigen Thema für deutsche Unternehmen entwickelt und vielen Personalabteilungen den Weg von einer reinen Verwaltungsfunktion zu einer Funktion mit strategischem Mehrwert geebnet. PA ermöglicht es Personalmanagern, relevante Daten aus verschiedenen Quellen (z.B. Mitarbeitendenbefragungen, Leistungsdaten, Zeit- und Anwesenheitsdaten, Social Media) zu sammeln, zu analysieren und zu interpretieren. Dadurch können Muster, Trends und Zusammenhänge erkannt werden, die wertvolle Einblicke in das Verhalten, die Bedürfnisse und Potenziale der Belegschaft liefern. PA geht im Gegensatz zum Personalcontrolling weit über die reine Darstellung von Daten hinaus und stellt die Frage in den Mittelpunkt, wie personalbezogene Aktivitäten optimiert werden können. Zum einen können Personalentscheidungen evidenzbasiert getroffen werden, was zu einer besseren Personalauswahl, einer gezielteren Personalentwicklung und einer effektiveren Mitarbeitendenbindung führen kann. Zum anderen ermöglicht PA den Unternehmen, ihre Ressourcen effizienter einzusetzen und Kosten zu senken, indem Personalprozesse optimiert und Fehlbesetzungen reduziert werden.

Traditionell wurden Personalentscheidungen häufig auf der Grundlage von Erfahrung und Intuition getroffen. Mit dem Aufkommen fortschrittlicher Analysetechniken und der Verfügbarkeit großer Datenmengen haben Personalmanager nun die Möglichkeit, einen datengestützten Ansatz zu nutzen. Durch den gezielten Einsatz psychologischer und statistischer Methoden kann nicht nur die Qualität von Entscheidungen

verbessert, sondern auch dem Ruf des Personalmanagements als „Bauchgefühl-Disziplin“ entgegengewirkt werden. Eine empirische Bestandsaufnahme in 278 Unternehmen dokumentiert den tatsächlichen Reifegrad von PA (Abb. S. 17).

Oft fehlt die strategische Verankerung

Auf die Frage, ob die Unternehmen bereits eine explizite PA-Strategie entwickelt und kommuniziert haben, antworteten lediglich 26 Prozent mit „Ja“, entsprechend 74 Prozent mit „Nein“. Ein ähnliches Muster zeigte sich bei der Frage, ob es einen offiziellen PA-Beauftragten im Unternehmen gibt. Hier antworteten nur 35 Prozent der Unternehmen mit „Ja“ und 65 Prozent mit „Nein“. Weiterhin wurde offensichtlich, dass die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen (86 %) noch keine Betriebsvereinbarung zum Einsatz von PA abgeschlossen hat. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Umsetzung von PA – vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) – bisher überwiegend evolutionär erfolgt. Ebenso deuten die Daten darauf hin, dass Großunternehmen dem notwendigen Transformationsprozess eine deutlich höhere strategische Bedeutung beimessen.



Kleine und mittlere Unternehmen tun sich noch schwer mit der Umsetzung von People Analytics. Sie glauben, dass der Aufwand in keinem günstigen Verhältnis zum erwarteten Mehrwert steht.

Vorhersagende und präskriptive Analytik bilden die hohe Schule der Datennutzung. Dieses Niveau erreichen auch viele Großunternehmen noch nicht.

Hinsichtlich der konkreten Nutzung ergab die Befragung, dass bisher nur etwa ein Viertel der befragten Unternehmen (68 von 278) PA systematisch im Tagesgeschäft einsetzt. Dabei nehmen Großunternehmen – ähnlich wie bei der Gestaltung förderlicher Rahmenbedingungen – eine Vorreiterrolle ein, während bei KMU noch ein großes Umsetzungspotenzial besteht. So sagten 122 KMU, dass sie sich derzeit in der Planungs- oder Umsetzungsphase befinden. Interessant ist auch, dass 30 der kleinen und 20 der mittleren Unternehmen (ca. 18 % der Gesamtstichprobe) überhaupt keine Umsetzungspläne haben. Im Freitextfeld der Befragung gaben viele dieser KMU an, dass die eingeschränkte Datenverfügbarkeit und der hohe Umsetzungsaufwand in keinem günstigen Verhältnis zum erwarteten Mehrwert stünden.

Überwiegend ad hoc und vergangenheitsorientiert

Bei der Nutzung von PA können verschiedene Reifegrade bezüglich der Intensität der Informationsnutzung unterschieden werden. In Anlehnung an Holthaus et al. (2015) lassen sich folgende Analytikstufen in der Praxis beobachten:

Stufe 1: Ad-hoc-Analytik In dieser Stufe existiert kein systematischer PA-Ansatz. Daten werden nur sporadisch genutzt, meist für einfache Reportingzwecke. Die Datenanalyse erfolgt bereichsbezogen und rein deskriptiv.

Stufe 2: Explorative Analytik Basierend auf einem hohen Bewusstseinsgrad für die Bedeutung von PA finden auf dieser Stufe erste explorative Analysen zur Erkennung von Zusammenhängen und Mustern (z.B. Korrelationsanalysen) statt. Es gibt jedoch noch keine standardisierten Prozesse oder klaren Zielsetzungen.

Stufe 3: Zielorientierte Analytik Auf dieser Stufe werden gezielt Analysen durchgeführt, um den Erfolg bestimmter Maßnahmen zur Erreichung von HR-Zielen zu bestimmen. Es gibt klare Fragestellungen und Ziele, die mithilfe von Kausalanalysen beantwortet werden sollen. Es werden standardisierte Prozesse entwickelt, um Daten zu sammeln, zu analysieren und Erkenntnisse abzuleiten.

Stufe 4: Vorhersagende Analytik Auf dieser Stufe sind fortgeschrittene Analysetechniken (z.B. Zeitreihenanalysen) zu beobachten, die Vorhersagen und Prognosen über Mitarbeitendenverhalten und -leistung ermöglichen. Es werden statistische



Modelle und Algorithmen verwendet, um zukünftige Entwicklungen vorherzusagen und strategische Entscheidungen zu unterstützen.

Stufe 5: Präskriptive Analytik Hier werden nicht nur Vorhersagen getroffen, sondern auch Handlungsempfehlungen und Maßnahmen abgeleitet. Die Ergebnisse der Analyse werden aktiv genutzt, um das Personalmanagement und die Entscheidungsfindung zu verbessern.

Die Studienergebnisse zeigen, dass deutlich über die Hälfte (61 %) der befragten Unternehmen, in denen PA eingesetzt wird, den Stufen 1 und 2 zuzuordnen ist. Das bedeutet, dass der Großteil der Unternehmen über keinen standardisierten PA-Prozess verfügt und bei der Nutzung von PA keine klare Zielsetzung verfolgt. Rund ein Viertel sagte, dass ein strukturierter und ziel-

Besonders interessant erscheint die Prognose der Altersstruktur der Belegschaft. Personalverantwortliche können daraus ableiten, wann sie mit der internen und externen Rekrutierung beginnen sollten.

orientierter PA-Ansatz existiert (Stufe 3). Fortschrittliche und zielgerichtete Analysetechniken zur Prognose von HR-Entwicklungen (Stufe 4) werden lediglich in elf Prozent der Unternehmen eingesetzt. Fünf Prozent gaben an, nicht nur Vorhersagen von HR-Entwicklungen durchzuführen, sondern ebenfalls umfassende Aktionspläne zu entwickeln, um das für das Unternehmen vorteilhafteste Szenario zu erreichen (Stufe 5). Insgesamt ist eine eher geringe Intensität der Informationsnutzung festzustellen, sodass ein Großteil der Möglichkeiten von PA bisher nicht ausgeschöpft wird.

Eine ergänzende Korrelationsanalyse belegt, dass die Intensität der Informationsnutzung eng mit den strukturellen Rahmenbedingungen in den Unternehmen zusammenhängt. Konkret wird deutlich, dass der Grad der Informationsnutzung umso höher ist, je günstiger die Rahmenbedingungen von den Befragten wahrgenommen werden. Interessanterweise ist dieser Zusammenhang am stärksten, wenn Unternehmen eine Betriebsvereinbarung zu PA abgeschlossen haben. Vermutlich schafft eine Betriebsvereinbarung Sicherheit und Transparenz in Bezug auf die zu verwendenden Daten, Analyseverfahren und möglichen Einsatzbereiche. Um den Befürchtungen vieler Mitarbeitender (z.B., dass personenbezogene Daten missbraucht werden könnten) entgegenzuwirken, empfiehlt es sich entsprechend, volle Transparenz über die DSGVO-konforme Nutzung bei der Analyse personenbezogener Daten zu schaffen.

Personalbedarfsplanung als Hauptanwendungsfeld

Die Analyse der Anwendungsfelder hat gezeigt, dass PA in der betrieblichen Praxis im Wesentlichen der Optimierung von vier HR-Systemen und zur Analyse der Mitarbeitendenzufriedenheit dient. Bei den HR-Systemen wurde in Anlehnung an Stock-Homburg und Groß (2019) zwischen sogenannten Mitarbeiterflusssystemen und Belohnungssystemen unterschieden. Zu den Mitarbeiterflusssystemen zählen die Personalbedarfsplanung, -gewinnung, -entwicklung und -freisetzung. Unter den Belohnungssystemen werden die Personalbeurteilung und die Personalvergütung zusammengefasst. PA-Anwendungen dominieren in den Bereichen Personalbedarfsplanung (70 %), Personalgewinnung (65 %), Personalentwicklung (45 %) und Personalbeurteilung (28 %). Entgegen der Erwartung, die sich im Wesentlichen aus der Vielzahl populärwissenschaftlicher Publikationen zum Thema Früherkennung von Fluktuation speist, scheint die Analyse von Kündigungsgründen in der Stichprobe keine bedeutende Rolle zu spielen (8 %).

Im Rahmen der Personalbedarfsplanung sind insbesondere Zeitreihen- und Szenarioanalysen zur Prognose der Altersstruktur von großer Bedeutung. Hierbei können beispielsweise feste Renteneintritte für bestimmte Planungshorizonte mit unterschiedlichen Fluktuationsraten verknüpft werden, sodass die Personalverantwortlichen rechtzeitig die interne und externe Rekrutierung beginnen können.

Ein Unternehmen, das Predictive Analytics bereits seit Längerem für die strategische

Personalplanung einsetzt, ist die hanseWasser Bremen GmbH. Hier werden Personal-, Finanz- und Arbeitsmarktdaten für unterschiedliche Jobfamilien integriert und verschiedene Zukunftsszenarien simuliert. Durch die Berücksichtigung unternehmensspezifischer und makroökonomischer Daten lässt sich einerseits analysieren, welche Kompetenzen in den jeweiligen Planungshorizonten intern aufgebaut werden müssen, und andererseits, welche Talente auf dem Arbeitsmarkt rekrutiert werden sollten.

Circa zwei Drittel der befragten Unternehmen setzen PA in der Personalgewinnung ein. Hier geht es vor allem darum, über welche Rekrutierungskanäle die meisten Bewerbungen eingehen oder wie hoch die Quote der passenden Bewerber auf Stellenausschreibungen ist. Mit diesen Erkenntnissen lassen sich die Candidate Experience verbessern, Rekrutierungsbudgets zielgenauer allokalieren und Fehlbesetzungen vermeiden. Weniger wichtig für die Personalgewinnung scheinen derzeit eignungsdiagnostische Verfahren zu sein, bei denen zum Beispiel durch Sprachbeziehungsweise Stimmanalyse, Social Media Analytics oder CV-Parsing mittels Matching-Algorithmen auf bestimmte Persönlichkeitsmerkmale geschlossen werden kann.

Etwas weniger als die Hälfte der befragten Unternehmen setzt PA auch in der Personalentwicklung ein, wobei es hier im Wesentlichen um die Erfolgsmessung von Weiterbildungsmaßnahmen geht. Je nach Einsatzbereich werden meist arbeitsplatzspezifische Leistungsindikatoren vor und nach der Weiterbildung verglichen. Ein weiteres Anwendungsfeld, das bisher allerdings nur in wenigen Großunternehmen

In der Personalbeurteilung ermöglichen es Zeitreihenanalysen – verknüpft mit multiplen Regressionen –, Leistungsmuster zu erkennen.

Jedes fünfte Unternehmen setzt People Analytics zur Messung und Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit ein. Nach dem Motto: Wenn ich weiß, wo der Schuh drückt, kann ich wirksam gegensteuern.

(z.B. Deutsche Telekom, Nestlé) systematisch genutzt wird, liegt in der statistischen Analyse von Entwicklungsbedarfen. Durch den Abgleich zukunftsrelevanter Kompetenzen mit bestehenden Weiterbildungsangeboten (anhand von Wortwolken und Vektorenanalysen) können individuelle Lernpfade identifiziert werden.

Etwa ein Viertel der befragten Unternehmen wendet PA zudem in der Personalbeurteilung an. Hier bieten Zeitreihenanalysen in Verbindung mit multiplen Regressionen insbesondere Potenziale zur Identifikation von Leistungsmustern. So können zum Beispiel teambezogene Leistungsindikatoren im Zusammenhang mit der Anzahl der Homeoffice-Tage bewertet werden. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, zu erwähnen, dass es sich nicht um eine reine Leistungskontrolle von Teams und Mitarbeitenden handelt, sondern PA als eine Art Leistungscoach fungieren sollte.

Darüber hinaus nutzt etwa jedes fünfte Unternehmen PA zur Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit, die häufig anhand verschiedener Indikatoren (z.B. Befragungsergebnisse, Krankenstand, Fluktuation) gemessen wird. Die kausalanalytische Ermittlung direkter und indirekter Einflussfaktoren auf die Zufriedenheit bestimmter Mitarbeitendengruppen ermöglicht es den Personalverantwortlichen, zielgruppenspezifische Maßnahmen abzuleiten und umzusetzen. Die theoretische Grundlage hierfür liefert häufig das Technology-Organization-Environment (TOE) Framework. Das TOE bietet Anhaltspunkte dafür, welche regulatorischen, organisatorischen und technischen Faktoren auf die Mitarbeitendenzufriedenheit einwirken.

Einsatz von People Analytics nach Unternehmensgröße

Gesamtzahl der Unternehmen (N = 278)

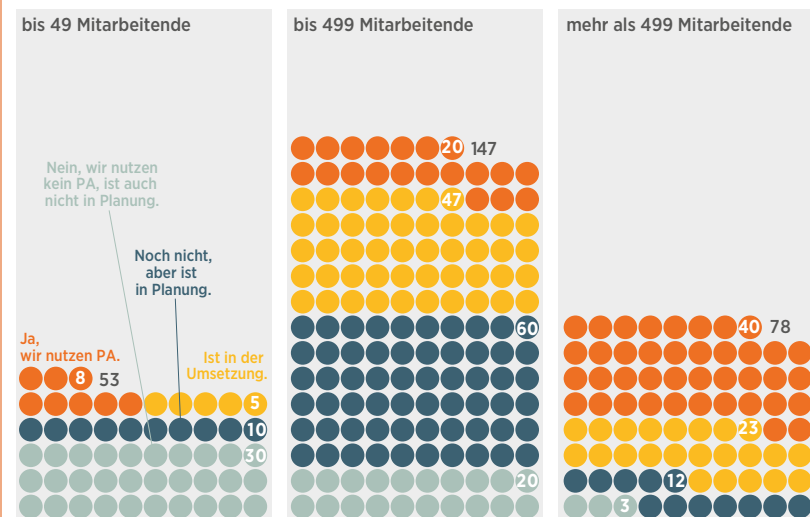


Abb. | Quelle: eigene Darstellung

Mitarbeitendendaten als wichtigste Informationsquelle

Theoretisch sind die Datenquellen für PA nahezu unerschöpflich. In der Praxis scheinen naturgemäß vor allem Mitarbeitendendaten die wichtigste Informationsquelle zu sein (98 %). Da es sich hierbei häufig um personenbezogene Daten handelt, werden diese zumeist nur auf aggregierter Ebene (z.B. Jobfamilien oder Abteilungen) ausgewertet. Weiterhin nutzen etwa zwei Drittel der befragten Unternehmen (64 %) Daten, die klassischerweise auf Organisationsebene erhoben werden (z.B. Umsatz, Gewinn, Anzahl der Patente). Hier werden vor allem Daten zur Vielfalt der Belegschaft und zur Produktivität herangezogen. Etwa die Hälfte der Unternehmen (51 %) führt darüber hinaus Analysen auf Abteilungsebene durch. Unternehmens- und Abteilungsdaten werden dabei häufig als unabhängige Variablen modelliert. Nur etwa jedes fünfte Unternehmen (18 %) bezieht externe Daten (z.B. Social-Media-Daten oder Arbeitsmarktdaten) ein.

HR-Berichte werden künftig nicht mehr hauptsächlich auf Vergangenheitsdaten und deskriptiven Analysen beruhen. Der Blick weitet sich in die Zukunft.

Nachholbedarf bei Transparenz und Dialogfähigkeit

Neben der Befragung der Personalverantwortlichen wurden in einigen Unternehmen (N = 112) auch wichtige Stakeholder (z.B. Geschäfts- und Abteilungsleitung) zu ihrer Zufriedenheit mit dem Status quo der PA befragt. Als theoretische Grundlage diente das sogenannte LAMP-Modell von Boudreau und Cascio (2017), das häufig in der strategischen Analyse von HR-Prozessen eingesetzt wird. Die Buchstaben des LAMP-Modells stehen für „Logik“, „Analysen“, „Maße“ und „Prozess“:

- \ **Logik** bezieht sich auf die Entwicklung eines theoretisch fundierten Bezugsrahmens, der die strategische Analyse leitet. Es geht darum, die richtigen Fragen zu stellen.
- \ **Analysen** beinhaltet den zielgerichteten Einsatz statistischer Methoden und Datenanalysetechniken, um Muster, Trends und Zusammenhänge zu erkennen.
- \ **Maße** zielt auf die Auswahl geeigneter Kennzahlen, um den Fortschritt und Erfolg der Personalstrategie zu messen.
- \ **Prozess** konzentriert sich auf die Verknüpfung der Analysen des strategischen Personalmanagements mit den Unternehmenszielen.

Über die vier Kategorien hinweg ergibt sich eine mittlere Zufriedenheit (3,5 von 5) der Stakeholder mit dem Status quo von PA. Die höchste Zufriedenheit (3,8) zeigt sich im Bereich „Prozess“. Die geringste Zufriedenheit (3) wird in der Kategorie „Logik“ erreicht. Auf der Detailebene

bemängeln die Stakeholder vor allem die mangelnde Transparenz bei der Datenerhebung und -analyse sowie die unzureichende Kommunikation der Ergebnisse. Positiv nehmen sie wahr, dass die Analysen zumeist unter Kostengesichtspunkten durchgeführt werden. Auch wird den PA-Verantwortlichen weitgehend die erforderliche Statistikkompetenz attestiert. Zusammenfassend sollten PA-Verantwortliche den Prozess der Datenerhebung und -analyse transparent gestalten, die Analyseergebnisse ansprechend und verständlich aufbereiten und einen aktiven Dialog über die Ergebnisse fördern, um die Stakeholder-Zufriedenheit weiter zu steigern.

Fazit

In vielen Unternehmen hat sich die administrative Personalarbeit durch PA zu einem wertschöpfungsorientierten Personalmanagement gewandelt. Doch es ist nicht alles Gold, was glänzt. Trotz zunehmender Professionalisierung wird HR von vielen Stakeholdern immer noch als „Bauchgefühl-Disziplin“ belächelt. Dies liegt unter anderem daran, dass HR-Berichte und daraus abgeleitete Entscheidungen häufig nur auf Vergangenheitsdaten und deskriptiven Analysen basieren. Um sich als strategischer Gestalter (Business Shaper) zu positionieren, sollten Personalverantwortliche einen umfassenden PA-Ansatz etablieren, der primär zukunfts- und ursachenorientiert ist, sich an den Bedürfnissen der Stakeholder orientiert und volle Transparenz über die Datenbasis beziehungsweise -analyse schafft. Voraussetzung hierfür ist eine strukturelle Weichenstellung, die eine

explizite PA-Strategie mit entsprechenden Prozessen und Verantwortlichkeiten sowie eine diesbezügliche Betriebsvereinbarung umfasst und im Schulterschluss mit dem Topmanagement umgesetzt wird. ●

Literatur

- 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
- Holthaus, C. / Park, Y. / Stock-Homburg, R. (2015):** People Analytics und Datenschutz – Ein Widerspruch?, in: Datenschutz und Datensicherheit, 39 (10), 676-681
- Stock-Homburg, R. / Groß, M. (2019):** Personalmanagement, Wiesbaden