

Erfolgsversprechende Analysemodelle im HR

People Analytics – der heimliche Star

People Analytics werden immer mehr zum unverzichtbaren Bestandteil des modernen HR. Unser Artikel stellt Voraussetzungen vor, unter denen People Analytics wirksam und mit Erfolg im Unternehmen integriert und zur Unterstützung der Geschäftsstrategie eingesetzt werden kann.

Von Balz Marti und Dr. Anne Schwab

Agilität, Engagement, Purpose – das sind nur einige der Schlagwörter, die in den hiesigen HR-Abteilungen zum Inventar gehören. Ein weiterer Begriff, People Analytics, findet sich auf immer mehr Organigrammen als Center of Expertise, das Mitarbeitende und Firmenstrukturen durchleuchtet, um die Belegschaft auf «Fit for Change» zu trimmen.

Doch so neu ist es nicht: Schon als Spezialtruppen mittels «psychotechnischer» Eignungsdiagnostik so rasch wie möglich für den Einsatz im Ersten Weltkrieg selektioniert wurden¹; als Peter Drucker in den 50er-Jahren das noch immer populäre Management by Objectives propagierte, seither sind die Rufe nach analysebasierten Personalentscheiden laut und deutlich zu hören.

Und spätestens seit der digitalen Revolution der 90er-Jahre sind Big Data verfügbar, die eigentlich mehr hergeben würden als Absenzen- oder Leistungsreports. Einer Studie des MIT² zufolge stützen sich Top-Unternehmen dreimal mehr auf People Analytics als weniger erfolgreiche Firmen. Dies legt nahe, dass People Analytics ein echter Erfolgsfaktor ist.

Dennoch denken gemäss einer Deloitte-Studie³ nur ca. 3% der Schweizer Befragten, dass ihr Unternehmen ausreichend Gebrauch von der verfügbaren Datenfülle macht und ein modernes HR von der Strategie bis hin zu People Analytics ermöglicht. Gerade in Anbetracht der globalen Pandemie, die uns aufzeigt, dass alternative Arbeitsmodelle immer wichtiger werden, wäre dies dringlicher denn je.

Warum People Analytics, wenn es mit Erfahrung geht?

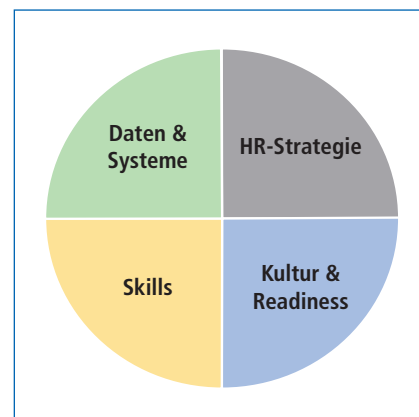
Human Judgements über Human Resources soll es immer geben. Und mit unseren Urteilen liegen wir erstaunlich oft richtig. Doch wissen wir längst, dass statistische Ergebnisse dem Bauchgefühl überlegen sind.^{4,5} So helfen People Analytics beispielsweise, basierend auf der Analyse und Verknüpfung vergangener Datenpunkte, sog. «Flight Risks» zu identifizieren: IBM etwa berichtet⁶, aufgrund ihres Algorithmus zur Vorhersage von Kündigungsverhalten einen ROI von 300 Millionen US-Dollar über vier Jahre hinweg erzielt zu haben, während die Fluktuation in kritischen Rollen um ca. 25% gefallen sei. Eine solche datenbasierte, personalstrategische Intervention unterstützt also direkt Geschäftsprioritäten.

Was sind People Analytics?

Herkömmliches HR Reporting ist deskriptiv und beschreibt die Vergangenheit.⁷ Die Verteilung von Performance Ratings entlang von Entlohnungsdaten oder Headcountzahlen nach Regionen sind klassische Beispiele hierfür. People Analytics hingegen bedienen sich des gesamten Analysespektrums: von deskriptiv über diagnostisch bis hin zu prädiktiv und sogar präskriptiv. Mithilfe von klassischen statistischen Methoden sowie Algorithmen werden Ursachen aufgedeckt, Zukunftsszenarien dargestellt und prädiktive Handlungsempfehlungen abgegeben. Die typischen Verhaltensweisen von High Performern in einer bestimmten Rolle zu verstehen (diagnostisch) und mithilfe ei-

nes Algorithmus Vorhersagen über die zukünftige Leistung von Bewerbern zu machen (prädiktiv), sind nur zwei Beispiele. Wird dann noch ein Tool entwickelt, welches dem Recruiter Kandidaten vorschlägt, sprechen wir von einer präskriptiven Lösung.

Welche Voraussetzungen sind für wirksame People Analytics notwendig?



Voraussetzungen für People Analytics

1) Daten und Systeme

Daten sind das Fundament von People Analytics – ohne sie ist keine Analyse durchführbar. Während die Datensätze und -quellen vielfältig sind (Kündigungen, Leistungsdaten, Demografie, Krankheitstage, Sales, Mitarbeiterbefragungen, Aktienkurse etc.), ist es oft eine grosse Herausforderung, diese miteinander zu verbinden und die für die Analyse angemessenen Variablen auszuwählen. Daher ist der Prozess des Zusammenstellens und Bereinigens des Datensatzes von grosser Bedeutung. In multinationalen



People Analytics machen nur Sinn, wenn die Datenauswertung basierend auf der Grundfragestellung erfolgt.

len Unternehmen sind die Datenquellen zudem oft über verschiedene Systeme verteilt, und die Datenqualität kann variieren. Integrierte und verknüpfte Systeme sowie ein guter Data Engineer sind deshalb das Rückgrat eines jeden People Analytics Projekts.

2) HR-Strategie

Eine klar definierte HR-Strategie, beispielsweise in Form eines strategischen Workforce Planning, ist zentral für die effektive Nutzung von People Analytics. Die strategischen Eckpfeiler geben die Fragestellungen vor, die den Analysen zugrunde liegen. So wird sichergestellt, dass zielgerichtete Analysen produziert werden. Leider geschieht es in der Realität allzu oft, dass Geschäftsleiter oder HR Business Partner einen Wust von Analysen in

Auftrag geben in der Überzeugung, aus dem riesigen Datenmeer die richtigen Erkenntnisse dann schon einzufangen. Das ist aber nicht nur ineffizient, sondern oft auch nicht erfolgversprechend. Vor der

BEISPIELE STRATEGISCH RELEVANTER FRAGESTELLUNGEN

- Wie wirkt sich Homeoffice auf Produktivität und Innovation bezüglich der Kernprodukte der Firma aus?
- Welche Kategorien aus der Zufriedenheitsumfrage sind die Haupttreiber für hohes Engagement der Mitarbeitenden?
- Wie messen wir Leistung: Ist das Rating ausreichend oder werden darüber hinaus noch Sales-Zahlen benötigt?

ersten Datenaufbereitung sollten sich Management, HR Business Partner sowie Analyst im Klaren über die zu analysierenden Kennzahlen sein und somit das Analysefeld auf das Wesentliche – den direkten Beitrag zur HR-Strategie – reduzieren.

3) Skills

Wer in seinem Unternehmen People Analytics einsetzt, ist auf entsprechende Skills entlang der gesamten Produktionskette angewiesen: von den Data Engineers über die Analysten und die HR Business Partner bis hin zum Senior Management.

Ein erfolgreiches *People Analytics Team* vereint einen Mix aus verschiedensten Skillsets, die zunächst eher HR-untypisch erscheinen. Neben Kenntnissen im Data



Modernes, zukunftsorientiertes Personalmanagement

CAS Rechtliche Einflussfaktoren & HR
Vertiefen Sie Ihre Kenntnisse im Arbeits- und Sozialversicherungsrecht. Im neu konzipierten CAS werden die HR-relevanten Themen speziell auf ihre rechtlichen Aspekte und Anforderungen hin beleuchtet.

Anmeldung und Kursprogramm: www.zhaw.ch/zsr/weiterbildung

Zürcher Fachhochschule




Building Competence. Crossing Borders.

Engineering sowie einem soliden Grundverständnis der IT-Infrastruktur stehen Data Science sowie Statistik im Mittelpunkt. Jedoch ist es damit noch nicht getan. Ein kontinuierlicher Dialog mit den HR Business Partnern und dem Senior Management soll sicherstellen, dass die Analyse auf die richtigen Prioritäten fokussiert. Daher sind Consulting Skills und die Fähigkeit zur Übersetzung der Ergebnisse in klare und leicht verständliche Aussagen zentral.

Neben dem People Analytics Team kommt den *HR Business Partnern* als Bindeglied zum Senior Management eine überragende Bedeutung zu: sie müssen die Geschäftsprioritäten verstehen und in relevante Fragestellungen für People Analytics übersetzen. Zugleich beraten sie das Management anhand der gewonnenen Analyseergebnisse und stecken gemeinsam die Handlungsfelder ab. Ohne diese businessspezifischen, beraterischen und strategisch-analytischen Skills des HR Business Partners kann die gewünschte Wirkung nicht erzielt werden.

4) Kultur und Readiness

Schliesslich müssen die Firmenkultur und das Commitment des Managements gegeben sein, um einerseits HR als unverzichtbaren Partner frühzeitig in die Entwicklung der Geschäftsstrategie einzubeziehen und andererseits auf People Analytics gestützte Erkenntnisse als relevant anzuerkennen. Diese Voraussetzung wird auch weiteren digitalen Investitionen Schub verleihen und analysebasiertes, strategisches HR vorantreiben.

Fazit

People Analytics sind somit der heimliche Star des modernen HR: Mit diesem als zentral integrierten Bestandteil in der HR-Organisation wird das eingangs erwähnte Inventar noch wirkungsvoller. Und People Analytics tragen – gerade in unsicheren Zeiten wie den jetzigen – dazu bei, als Unternehmen agil zu bleiben und mit verlässlichen Informationen auf Veränderungen nicht nur zu reagieren, sondern diese zielgerichtet mitzugestalten.

Fussnoten

- 1 Jaeger, S. & Staeuble, S. (1981): Die Psychotechnik und ihre gesellschaftlichen Entwicklungsbedingungen. In: F. Stoll (Hg.): Die Psychologie des 20. Jahrhunderts. – Bd.XII: Anwendungen im Berufsleben (S. 53–94). Zürich: Kindler.
- 2 Lavalle, S., Hopkins, M. S., Lesser, E., Shockley, R., Kruschwitz, (2010): Analytics – the new path to Value. MIT Sloan Management Review.
- 3 Melian, V., Thalman, M., Pokkinen, T., Arden, K., Zahnd, J. (2020). People und Workforce Analytics in Schweizer Unternehmen. Herausforderungen und Chancen. Deloitte.
- 4 Sawyer, J. (1966): Measurement and prediction, clinical and statistical. Psychological Bulletin, 66, 178–200.
- 5 Kahneman, D. (2011): Thinking, fast and slow. Farrar, Straus & Giroux.
- 6 Levenson, A., Pillans, G. (2017). Strategic Workforce Analytics. Corporate Research Forum. London
- 7 Reindl, C., Krügl, S. (19.02.2018): Data-driven HR. Abgerufen am 08.02.2021, von https://www.haufe.de/personal/hr-management/data-driven-hr/hr-analytics-vs-personalcontrolling_80_442986.html



Balz Marti studierte Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Bern und ist aktuell als Senior HR Business Partner in einem multinationalen Unternehmen tätig. Er arbeitet zudem als selbstständiger HR-Berater und unterrichtet an der FH Fribourg (www.balzmarti.com).



Dr. Anne Schwab promovierte in Sozialpsychologie an der Universität Innsbruck und ist aktuell als People Analytics Team Lead in einem multinationalen Unternehmen tätig.



VORSORGE AUF DEN
PUNKT GEBRACHT

Pax

**FRISCHER WIND
FÜRS BVG**

**BALANCE FÜR IHRE
VORSORGE**

**NEU: PAX DUOSTAR
VORSORGE MIT
GARANTIE NIVEAU**



www.pax.ch/duostar