



# Data-Based Leadership mit People Analytics

Stefanie Krügl und Dr. Cornelia Reindl

*Veränderung und Wandel gehören heute zur täglichen Unternehmensrealität. Dies führt dazu, dass sich Führungskräfte und HR-Bereiche auf der Suche nach tragfähigen Entscheidungsgrundlagen zunehmend von Trial-and-Error-Methoden lösen. Die systematische Auswertung und Interpretation von Daten auch zu Mitarbeiterthemen wie „Führung“ und „Zusammenarbeit“ im Unternehmen, kurz „People Analytics“, wird in diesem Zusammenhang immer wichtiger. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen auch in Bezug auf diese sogenannten „weichen Themen“ die zentralen Probleme und Herausforderungen konkret formuliert und mit handfesten Informationen und Analysen beantwortet werden.*

Die wachsende Verfügbarkeit von Daten durch IT-gestützte Unternehmensprozesse und neue Datenquellen (wie mobile Daten, Social-Media-Daten) eröffnet Möglichkeiten, diese Informationen gezielt zugunsten des Unternehmenserfolgs sowie des motivierten und produktiven Arbeitens für jeden Mitarbeiter zu nutzen. Im privaten Bereich sind wir schon fast an die Vorteile von Big Data gewöhnt, kaufen online das Produkt mit der besten Bewertung, optimieren unser Schlafverhalten per App, belohnen uns über GPS-Tracking für die getätigte Laufstrecke. Ob Marketing, Finanzbereich, Unternehmenssteuerung, Innovationsmanagement – erfolgreiche Unternehmen arbeiten immer stärker datenbasiert und unterfüttern ihre

Erfahrung mit Analysen von Kunden- oder Prozessdaten, um besser zu entscheiden.

Auch in die Analyse menschlicher Zusammenarbeit in Unternehmen hält dieser Ansatz aktuell immer stärker Einzug. „People Analytics“ erfahren seit Anfang des Jahres 2015 einen regelrechten Hype. Startups werden gegründet, Wissenschaftler haben das Thema als Schnittstelle zur Wirtschaft aufgegriffen und deutsche Großkonzerne beginnen zu prüfen, wie sie mit den Vorreitern aus den USA und anderen Ländern mithalten können. „People Analytics“ beschreibt integrierte Analysen aus mitarbeiterbezogenen Daten und strategisch relevanten Unternehmensdaten in einem forschungssähnlichen Untersuchungsdesign. Dabei handelt es sich

um Projekte in Unternehmen, die auf der Grundlage von Daten verschiedenste mitarbeiterbezogene Problemstellungen unter die Lupe nehmen können, etwa im Hinblick darauf, an welchen Orten im Unternehmen informelles Lernen stattfindet, wie die Vernetzung von Abteilungen gefördert werden kann, welche Arbeitsräume das Innovationspotenzial verstärken oder was aus Sicht der Mitarbeiter eine erfolgreiche Führungskraft ausmacht.

Als eines der ersten Unternehmen hat Google bereits im Jahr 2009 gezielte mitarbeiterbezogene Analyse-Designs unter dem Begriff „People Analytics“ pilotiert und mittlerweile professionalisiert – analog zu datengestützten Entscheidungsprozessen

in der Produktentwicklung, dem Marketing und der Preisfindung. In der Führungsstudie „Oxygen“ untersuchte Google anhand einer Mitarbeiterbefragung, welche Charakteristika und welche Verhaltensweisen eine gute Führungskraft in einem Technologieunternehmen ausmacht. Das Ergebnis ist ein Katalog mit acht zentralen Führungseigenschaften, einem darauf zugeschnittenen internen Trainingsprogramm und einer Sammlung repräsentativer Mitarbeiter-Statements. Ein Beispiel: „[Die Führungskraft] lässt mir viel Freiraum, handelt sehr logisch, hat jederzeit ein offenes Ohr für mich und betreibt kein falsches Spiel. Er ist sehr respektvoll ... ich kann mir kaum vorstellen, Google zu verlassen, solange er mein Manager ist.“ Google zog aus diesem Projekt den Schluss, dass datenorientierte Unternehmen auch ihre interne Entscheidungskultur sinnvoll mit Daten-Analysen ergänzen können.

### People Analytics, Datenschutz und Mitbestimmung

So beeindruckend die Ergebnisse der Google-Studie sind: „People Analytics“ ist auch ein hochsensibles Thema, es geht um personenbezogene Daten aus dem Umfeld „Arbeitsplatz“, dem sich die Mitarbeiter schließlich nicht entziehen können. Besonders in Deutschland achten Gesetzgeber, Datenschützer, Gewerkschaften und Betriebsräte deshalb sehr genau auf den Umgang mit Mitarbeiterdaten und ziehen harte Grenzen.

Negative Erfahrungen aus der Vergangenheit bestätigen diese Regelungen und führen nachvollziehbar zu Vorbehalten gegenüber People Analytics. Kaum jemand möchte, dass ein Algorithmus autark darüber entscheidet, wer eine Beförderung und wer eine Kündigung erhält. Daher ist dieses Trendthema, dessen Weiterentwicklung international rasant voranschreitet, in Deutschland bisher noch wenig sichtbar. Eine zunehmende Anzahl internationaler Projekte (*Beispiele siehe „<https://www.rework.withgoogle.com>“*) zeigt jedoch, dass klug eingesetzte People Analytics sowohl dem Unternehmen als auch den Mitarbeitern enorme Vorteile bringen können. Zugleich entwickeln sich stetig mehr Ansatzpunkte für eine erfolgreiche Implementierung, bei der Mitarbeiter wie Führungskräfte gleichermaßen im Boot sind und mit Vorbehalten erfolgreich aufgeräumt wird. Um das Thema auch in deutschen Unternehmen voranzutreiben und einen Rahmen für erfolgreiche und vorbehaltfreie People-Analytics-Projekte zu setzen, entsteht aktuell innerhalb der beiden Vereine openBIT e.V. und DGfP e.V. ein Netzwerk aus Unternehmen, Wissenschaftlern und Experten, die gemeinsam klare Leitlinien für eine datengestützte Mitarbeiterführung mit People Analytics entwickeln.

### Voraussetzungen für People Analytics

„Nutzt Daten, um Hypothesen zu bestätigen, aber lässt Daten nicht die einzige Quelle eu-

rer Entscheidung sein“, meint Jacob Shriar, Director of Customer Happiness bei der Employer-Engagement-Lösung „Officevibe“. People Analytics ist nicht nur ein Werkzeug, das vor allem den Blick der Führungskräfte schärft. Wie eine Art Routenplaner könnten schon bald die Analyse-Tools, die Antwort auf die richtigen Fragen geben, einen Weg durch die vielen Entscheidungsmöglichkeiten weisen und auf Abkürzungen aufmerksam machen. Richtig entscheiden und den Weg dann beschreiten müssen immer noch die im Unternehmen Verantwortlichen selbst, Analytics-Tools dienen als Unterstützung. Voraussetzung dafür ist, eine konkret zu lösende Problemstellung zu formulieren und ein Untersuchungsdesign zu entwerfen, mit dem diese Frage beantwortet werden kann.

Damit beginnt der Weg eines jeden People-Analytics-Projekts mit der scheinbar einfachen Frage: Was will ich eigentlich wissen? Eine klare Antwort und daraus abgeleitet eine konkrete Zielsetzung spart Ressourcen, gibt die Eckpunkte des Untersuchungsdesigns vor und liefert verwertbare Ergebnisse. People-Analytics-Tools gibt es in wachsender Anzahl und Bandbreite, in allen Farben und Formen. Doch es ergibt wenig Sinn, vorhandene Daten mit einem Data-Mining-Tool zu durchstöbern und davon ausgehend mögliche Fragen zu generieren. Ebenso unsinnig ist es meist, möglichst viele, teils sensible Daten zu sammeln, um diese später bei Bedarf zu nutzen. Das schließt jedoch nicht aus, dass die Antwort auf viele zukünftige Fragestellungen in bestehendem Datenmaterial zu finden ist.

People Analytics nutzen traditionelle Datenerfassungsmethoden wie Kennzahlen-Erfassung, regelmäßige, automatisierte Kurzbefragungen oder standardisierte Interviews. Durch moderne Technik und vernetzte Systeme können zukünftig aber auch Daten aus internen sozialen Netzwerken, aus Texten (Intranet, Firmenwikis oder sogar E-Mails) oder über spezielle Datenerfassungspunkte wie etwa einen sogenannten „Stimmungsbuzzer“ am Firmenein-/ausgang gesammelt werden. Mit „sociometric badges“ hat das Massachusetts Institute of Technology (MIT) ein innovatives Verfahren entwickelt, um anonymisiert Verhaltensdaten aus Teams in verschiedenen Arbeitssituationen zu erfassen. Daraus bilden die Wissenschaftler beispielsweise ab, an welchen Knotenpunkten Mitarbeiter besonders intensiv kommunizieren, etwa in der Kaffeekü-

### In fünf Schritten ein People-Analytics-Pilot-Projekt starten

- Eine konkrete, komplexe Fragestellung formulieren, die anhand eines Untersuchungsdesigns beantwortet werden soll. Beispiel im Callcenter: Wie können wir die Qualität der Arbeit unserer Mitarbeiter im Service steigern? Erreichen wir dieses Ziel, wenn diese ihre Service-Richtlinien selbst erarbeiten?
- Ein Projektteam für ein Pilotprojekt auswählen.
- Eckpunkte festlegen: Welche Daten brauchen wir? Über welchen Zeitraum soll das Pilot-Projekt laufen? Wie sieht es im Detail aus?
- Das Pilotprojekt kommunizieren und ausrollen, quantitative und qualitative Daten sammeln (Kundenstimmen, Mitarbeiterstimmen, Kennzahlenauswertung, eventuell Interviews oder Befragung, Auswertung von Bewertungsportalen), sichten, bereinigen und aufbereiten, bewerten, bei Bedarf weitere Daten sammeln.
- Ergebnisse auswerten und ins Unternehmen kommunizieren, neu ermitteltes Verhaltensmodell durch Trainings und Workshops auf das gesamte Serviceteam ausrollen.

che oder am Wasserspender. Unternehmen können diese Informationen nutzen, um den informellen Austausch zwischen verschiedenen Mitarbeitergruppen aktiv zu fördern, und weitere solche Orte schaffen, um den sozialen Rückhalt im Unternehmen zu stärken.

### Von HR-Kennzahlen zu People Analytics

Daten wurden in den vergangenen Jahrzehnten zunehmend auch im Personalbereich durch ein HR Reporting oder HR Controlling gesammelt und zum Zweck der Information und Steuerung ausgewertet: Mitarbeiterzahl, Fluktuationsquote, Krankenstand, Personalkosten, Umsatz/Gewinn pro Mitarbeiter etc. Durch direkte Vergleiche im Zeitverlauf können so Sachverhalte im Rückblick (Reporting) beziehungsweise im Hinblick auf die aktuelle Situation (Controlling) bewertet, interpretiert und Entscheidungen entsprechend gestaltet werden. People Analytics gehen deutlich weiter. Man nutzt Daten aus verschiedenen Unternehmenskontexten sowie Abteilungen und verknüpft diese mit HR-Daten je nach Zielsetzung des Untersuchungsprojekts. Die Ergebnisse reichen daher auch in ihrer Aussagekraft deutlich weiter als ein ausschließlich HR-bezogenes Reporting oder Controlling.

Durch die Nutzung von Verlaufsdaten und komplexer Analysemethodik kann es außerdem gelingen, neben IST-Analysen auch längerfristige zukünftige Entwicklungen vorherzusagen, etwa nach welcher Zeit oder aus welchen Bereichen sich Mitarbeiter aus welchen Gründen am wahrscheinlichsten nach neuen Perspektiven umsehen werden und wie diese im eigenen Unternehmen angeboten werden können. Oder: In welchen Tätigkeitsbereichen ist die Personalstabilität besonders hoch, was können Bereiche mit stärkerer Fluktuation davon lernen?

### People Analytics in der Praxis

Im Recruiting wird als bisheriger Klassiker aktueller Anwendungsfälle analog zur Identifikation talentierter Baseballspieler im Spielfilm „Moneyball“ mithilfe von Algorithmen die Bewerbereignung eingeschätzt – zuverlässiger als durch die Bewertung erfahrener Personaler allein. So identifizieren Algorithmen in Computerspielen und Simulationen wie „Wasabi Waiter“ des Silicon-Valley-Startups Knack relevante Bewerber-Eigenschaften wie etwa die Fähigkeit zur Selbstorganisation, Lernfähigkeit und

Priorisierungskompetenz. Neben der beruflichen Eignung kann auch der sogenannte „Fit“ individueller Grundwerte mit der Unternehmenskultur anhand automatisierter Assessments einfacher und kostensparender getestet werden als etwa in einem psychologischen Interview.

Ein Beispiel für ein integriertes People-Analytics-Untersuchungsdesign ist das Vorgehen eines führenden Offshore-Bohrunternehmens. Das Unternehmen stellte Unterschiede in der Leistung der Teams auf Bohreinheiten fest, die jedoch unter ähnlichen Bedingungen operierten. Anhand qualitativer und quantitativer Daten, kombiniert mit Erfahrungen der Offshore-Führungskräfte, fand das Analytics-Team heraus, dass gute Führungsqualität und eine gute Teambewertung mit guten Leistungen in Bezug auf Sicherheit und Umweltfreundlichkeit, der erwünscht hohen operativen Leistung einer Bohreinheit sowie einer hohen Kundenzufriedenheit zusammenhängen. Um diese beiden Einflussfaktoren gezielt zu fördern, wurden Führungskräfte- und Mitarbeiter-Trainings entwickelt, Kennzahlen und Zielkorridore überarbeitet und die Ergebnisse transparent an Kunden und Mitarbeiter kommuniziert.

Einen großen Wertschöpfungsbeitrag liefern People Analytics, wenn sie unerwünschte Ereignisse vorhersagen. So stellte beispielsweise Google mithilfe von People Analytics fest, dass die Fachkräfte im Durchschnitt nach dreieinhalb Jahren Firmenzugehörigkeit kündigten, und führte daraufhin für Mitarbeiter mit dreijähriger Betriebszugehörigkeit ein Entwicklungsgespräch ein, um ihnen neue Karriereperspektiven anzubieten.

Tools wie Officevibe bieten einen Einblick in das sogenannte „Employer Engagement“ – also in den Grad der Identifikation, Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter. Über Faktoren wie „Persönliche Entwicklung“ oder „Beziehung zu Vorgesetzten und Kollegen“ erhält der Betrieb einen „Employee Engagement Score“. Anonymisiertes Feedback sowie Tipps vom Anbieter selbst liefern auf diese Weise Führungskräften und Management Handlungsmöglichkeiten für eine bessere Mitarbeiterbindung.

Das Spektrum möglicher Themen, die mit einem People-Analytics-Design untersucht werden können, ist schier unendlich. In naher Zukunft werden trainierte Algorithmen eine zielgenaue Vorauswahl an Bewerbern treffen. Weiterbildung wird in

Tempo, Inhalt und sogar Methodik genau an den Lernenden angepasst sein. Wir werden in Echtzeit sehen können, wie die Stimmung im Unternehmen gerade ist, welche Abteilung mit einer anderen besonders intensiv vernetzt ist und welche Mitarbeiter sich wahrscheinlich demnächst nach einem neuen Job umsehen.

### Fazit

Wie die Erfindung des Mikroskops in den Naturwissenschaften ermöglichen People Analytics erstmals, völlig neue Zusammenhänge sichtbar zu machen. Mit People-Analytics-Untersuchungsdesigns können Unternehmen heute Zusammenarbeit, Motivation, Führung und Kommunikation genauer unter die Lupe nehmen. Der detaillierte Blick auf scheinbar Bekanntes hilft dabei, Zusammenhänge besser zu verstehen. Diese Chance sollten Unternehmen ergreifen. Damit eine Verknüpfung von Erfahrungswissen und Daten-Informationen gelingt, braucht es eine Diskussion rund um das Thema „People Analytics“, erfolg- und lehrreiche Pilotprojekte, die die Grenzen ausloten, sowie klare Leitlinien, die Datenschutz- und Persönlichkeitsrechten Rechnung tragen. Nur dann können People-Analytics-Projekte gelingen, von denen Unternehmen und Mitarbeiter gleichermaßen profitieren.

Stefanie Krügl  
stefanie.kruegl@silbury.com

Dr. Cornelia Reindl  
cureindl@gmail.com