

Kienbaum Studie

Winning with People Analytics

Deutsche Organisationen auf dem Weg
zur datengestützten HR-Arbeit

Kienbaum



Inhalt

Winning with People Analytics

Einleitung	3
Implementierungsgrad	5
Status Quo	6
Relevanz und Auswirkungen	7
Top 5 der profitierenden Personalprozesse	8
Hürden	9
Erfolgsfaktoren	10
Fazit und Handlungsempfehlungen	11
Kontakt	12

Einleitung

STICHPROBENBESCHREIBUNG



KEY FINDINGS

- ✓ Trotz hohen wahrgenommenen Potentials von People Analytics ist der aktuelle **Implementierungsgrad gering**
- ✓ **Erfolgreiche Unternehmen nutzen** bereits jetzt signifikant öfter **People Analytics** Methoden als andere Unternehmen
- ✓ Über die Hälfte der befragten Unternehmen wollen **langfristig People Analytics einsetzen**
- ✓ Eine große Mehrheit der Unternehmen sieht einen **starken Nutzen** für Mitarbeitende durch **höhere Objektivität** datenbasierter Entscheidungen
- ✓ Die **größten Hürden** für Befragte sind fehlende Kompetenzen in HR, Sorge vor Widerstand in der Belegschaft und mangelnde Datenqualität
- ✓ Die **größten Auswirkungen** von People Analytics werden in der **strategischen Personalplanung** und im Recruiting erwartet

Einleitung

In einer sich immer schneller digitalisierenden Geschäftswelt spielt die Verarbeitung und Analyse von Unternehmensdaten zunehmend eine zentrale Rolle. Mit dem Ziel, Kundenbedürfnisse besser zu erkennen und zu bedienen, Prozesse zu optimieren und nicht zuletzt neue Geschäftsmodelle zu entwerfen, werden **Daten erhoben, aufbereitet und ausgewertet**. Während es für viele Unternehmensbereiche mittlerweile selbstverständlich ist, Entscheidungen auf der Grundlage von Daten zu treffen, werden Personalentscheidungen bis heute noch häufig auf der Grundlage von **Erfahrungen und Bauchgefühl** getroffen.

Dabei ermöglichen neue Technologien und Software bereits die systematische und **DSGVO-konforme Analyse von HR-Kennzahlen**. Unter dem Begriff People Analytics werden Ansätze zusammengefasst, die datenbasierte Entscheidungen für HR- und Organisationsentwicklungsprozesse ermöglichen. Die dabei eingesetzten Analyseverfahren reichen je nach Datengrundlage und Fragestellung von rein deskriptiven Analysen („Wie entwickelt sich die Quote weiblicher Führungskräfte über die Zeit?“) über inferenzstatistische Verfahren („Wie hängt die Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf mit der ungewollten Fluktuation weiblicher Talente zusammen?“) bis hin zu prädiktiven Modellen („Wie wird sich der Anteil weiblicher Führungskräfte in den nächsten Jahren entwickeln?“). Durch die **Bereitstellung und Analyse von Personendaten** kann Bauchgefühl durch datengestützte Informationen ergänzt werden. Dies ermöglicht validierte und nachhaltige Entscheidungen für die HR- und Organisationsentwicklung.

Die Vorteile einer datengetriebenen Personalfunktion liegen auf der Hand. Doch wie weit sind deutsche Unternehmen auf dem Weg zur datengestützten HR-Arbeit? Wie hoch ist der Reifegrad deutscher HR-Abteilungen für den verantwortungsbewussten und zielbringenden Einsatz von Daten? Wir haben in unserer Studie 500 PersonalerInnen, GeschäftsführerInnen und ManagerInnen nach den Potenzialen, Fortschritten, Risiken und Hürden im Einsatz von People Analytics befragt. Im Folgenden werden wir die Ergebnisse präsentieren, kritisch beleuchten und **praktische Implikationen** für die ersten Schritte auf dem Gebiet der datengestützten Personalarbeit benennen.

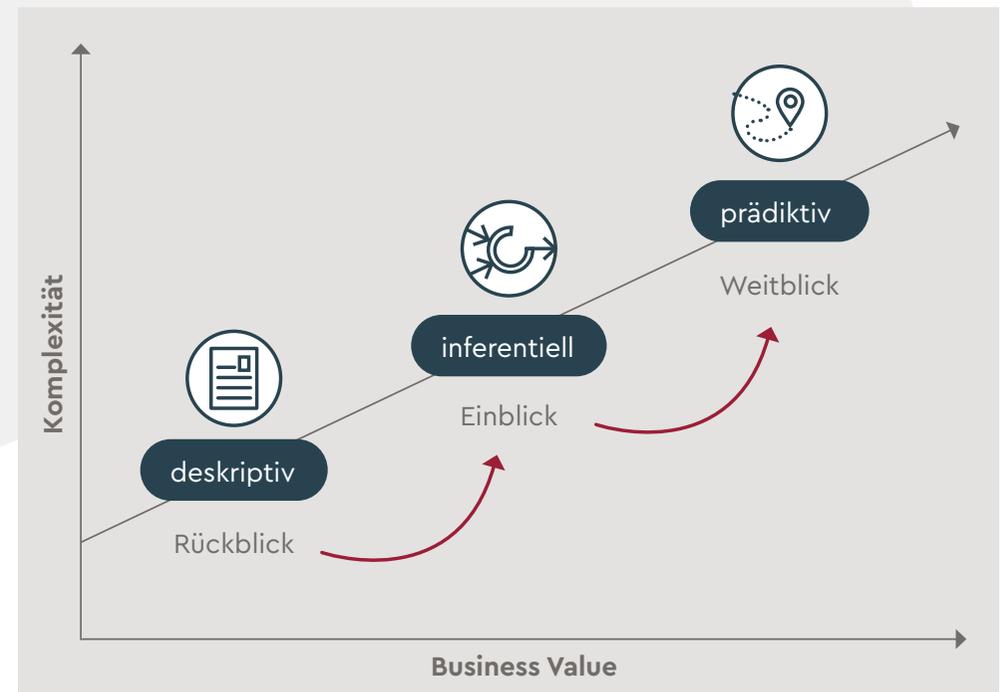
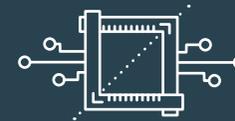


Abb. 1



Was ist People Analytics?

People Analytics ist der Einsatz von Data Science und empirischen, sowie psychometrischen Methoden, um datenbasierte Entscheidungen über alle HR-Prozesse hinweg zu ermöglichen.

Implementierungsgrad

Die wahrgenommenen Chancen für People Analytics sind groß; dennoch besteht im deutschen Markt ein niedriger Implementierungsgrad

PEOPLE ANALYTICS IST VON GROSSER RELEVANZ FÜR DIE ZUKUNFT DER HR-FUNKTION

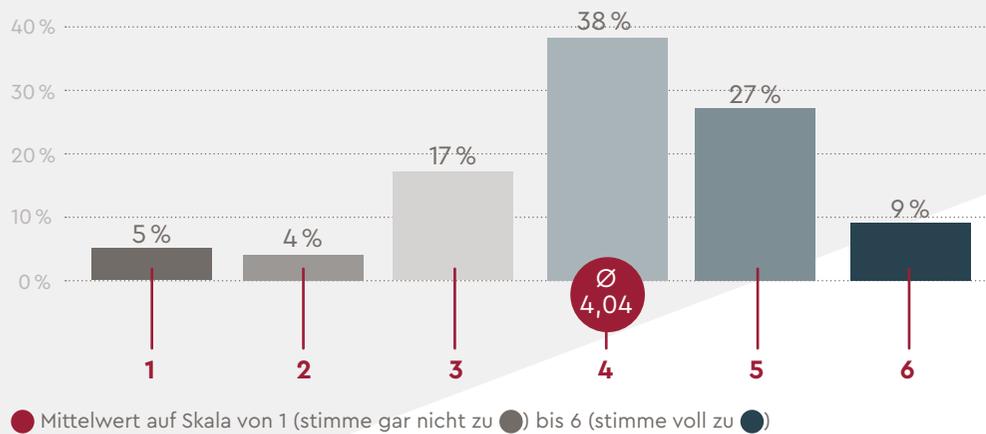


Abb. 2

Die Zukunft der Personalarbeit ist datengetrieben – auch in Deutschland. So zeigt unsere Studie, dass drei Viertel der befragten Organisationen das Thema People Analytics als hoch relevant für die Zukunft der HR-Funktion einschätzt (siehe Abbildung 2). Doch der **aktuelle Implementierungsgrad in Deutschland ist gering**: Während nahezu jedes Unternehmen einen strukturierten HR-Reporting-Prozess etabliert hat, verwenden nur etwa 13% der Unternehmen die volle Bandbreite von People Analytics und haben datengetriebene Entscheidungen in ihre HR-Prozesse implementiert (siehe Abbildung 3). Zwar gab die Hälfte der befragten Organisationen an, im HR-Bereich auch deskriptive Analysen einzusetzen – also über das HR-Reporting hinaus beschreibende Zusammenhänge zu untersuchen und darzustellen, wie etwa den Anteil weiblicher Führungskräfte über die Zeit. Doch nur rund 23% der Unternehmen bescheinigten darüber hin-

...DOCH DER IMPLEMENTIERUNGSGRAD IST BISHER BEI VIELEN UNTERNEHMEN NIEDRIG

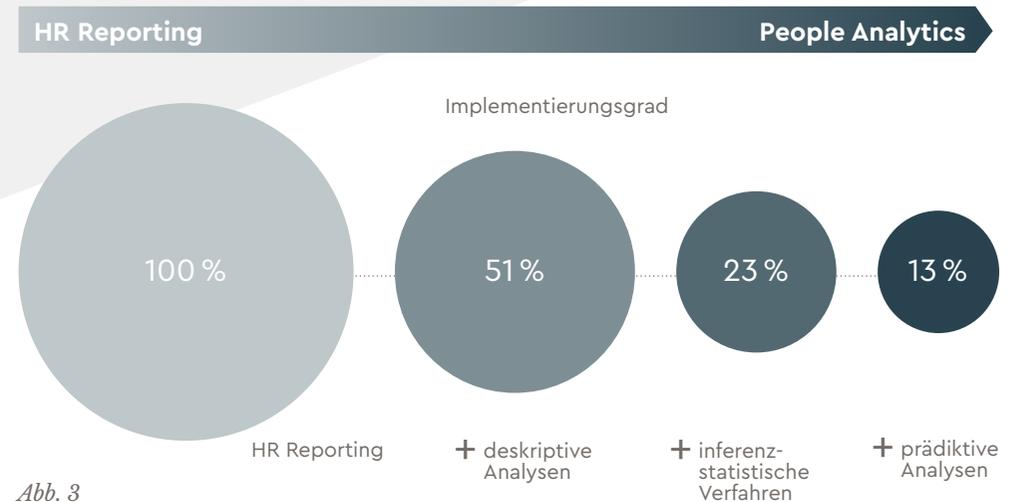


Abb. 3

aus, auch inferenzstatistische Methoden anzuwenden, also **strukturelle Zusammenhänge zu untersuchen**. Beispiele sind die Auswirkungen von Engagement auf Fluktuation oder Performance. Zusätzliche Analysen mit Machine Learning Algorithmen zu nutzen, gab nur noch etwa jedes achte Unternehmen an.

Es lässt sich zusammenfassen, dass – obwohl die große Mehrheit der Studienteilnehmenden das Thema People Analytics als stark relevant einschätzt – nur eine Minderheit der befragten Organisationen einen hohen Implementierungsgrad von People Analytics aufweist. Was also sind die nächsten Schritte und in welchem Zeithorizont planen Unternehmen, erste **People Analytics Aktivitäten umzusetzen?**

Status Quo

People Analytics steht bereits heute auf der Agenda vieler deutscher Personalfunktionen

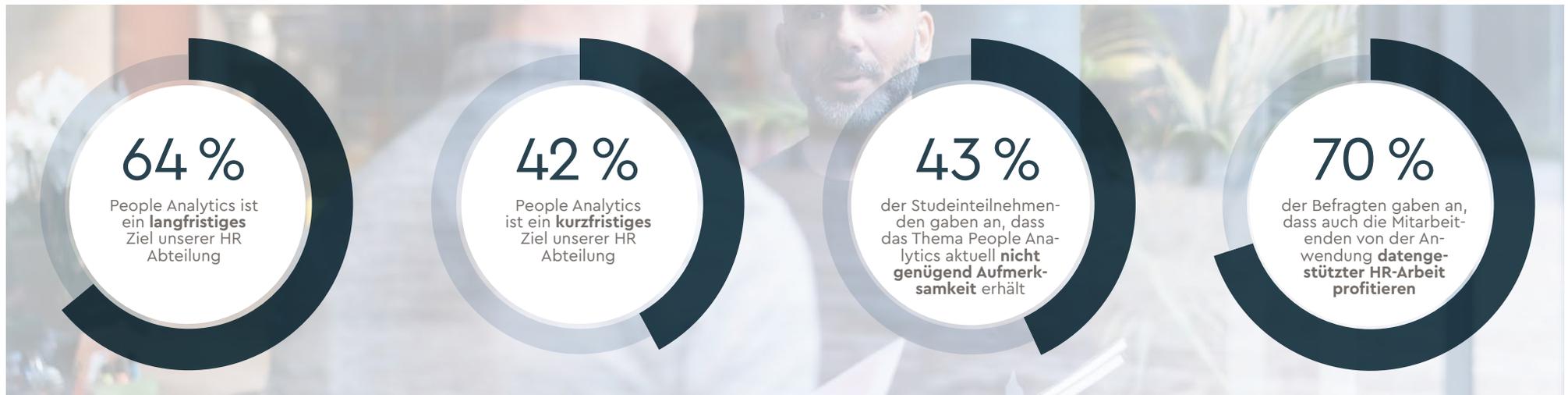


Abb. 4

● Anteil Zustimmung

Der Aufbau von People Analytics ist derzeit Bestandteil vieler HR-Strategien. Allerdings ist die Implementierung von People Analytics bisher meist noch als langfristiges Ziel ausgerichtet: Während 64 % der befragten Unternehmen den Aufbau datengetriebener Personalarbeit als eine **langfristige Priorität** sehen, planen nur 42 % der Teilnehmenden, People Analytics Projekte auch **kurzfristig** umsetzen. Knapp die Hälfte der Organisationen in unserer Studie gibt an, aktiv in den Aufbau von Analytics-Lösungen und -Projekten zu investieren. Gleichzeitig berichteten 43 % der Befragten, dass das Thema People Analytics aktuell noch nicht genügend Aufmerksamkeit in der strategischen Planung der HR-Arbeit erhalte. People Analytics steht somit zwar auf der **Agenda vieler deutscher Personalfunktionen**, wird jedoch häufig noch nicht zeitnah angegangen. Dabei ist vielen bereits klar, dass Unternehmen und die Personalabteilung als Ganzes von der Anwendung von People Analytics profitieren – mehr als 70 % der Befragten sagten aus, dass auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus

der Anwendung datengestützter HR-Arbeit einen Nutzen ziehen würden. Damit widersprechen unsere Studienergebnisse der oft zitierten Meinung, People Analytics würde sich vor allem als Instrument zur datengetriebenen Kontrolle von Mitarbeitenden eignen. So sieht die deutliche Mehrzahl der Teilnehmenden durch gesteigerte Objektivität, Transparenz und Fairness **große Vorteile** in der Nutzung von People Analytics **für die Mitarbeitenden**. Ebenso besteht Konsens zur Rolle von People Analytics für die Zukunft der HR Funktion: Der Aussage, dass sich HR durch People Analytics zum **strategischen Business Partner entwickeln** kann, stimmten drei Viertel der Studienteilnehmenden zu.

People Analytics steht also auf der **Agenda der meisten HR Funktionen**. Doch was macht Unternehmen aus, in denen People Analytics bereits jetzt zum Einsatz kommt?

Relevanz und Auswirkungen

Erfolgreiche Unternehmen nutzen People Analytics signifikant öfter und schätzen zudem die Relevanz und die Auswirkungen von People Analytics höher ein

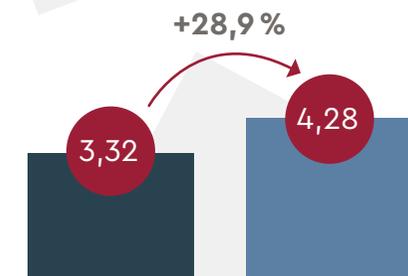
In welchen Organisationen kommt People Analytics bereits flächendeckend zum Einsatz? Wer sind die Vordenker in Sachen datengestützter Personalarbeit? In unserer Studie sticht besonders ein Kriterium heraus, das Organisationen, die People Analytics bereits einsetzen, von anderen unterscheidet – der **unternehmerische Erfolg**. Ganze 37 % der Unternehmen des oberen Leistungsquartils gaben an, People Analytics zu nutzen, während es im unteren Leistungsquartil nur 1% war. Leistungsstarke Unternehmen setzen also bereits heute signifikant häufiger Methoden der datengestützten Personalarbeit ein. Darüber hinaus

schätzen sie die **Relevanz und Auswirkungen** um circa 30% höher ein als Unternehmen mit niedriger organisationaler Leistung. Je erfolgreicher ein Unternehmen, desto relevanter und bedeutsamer werden People Analytics und seine Auswirkungen wahrgenommen. Das bedeutet: wer bereits jetzt erfolgreich wirtschaftet, für den besitzt das Thema People Analytics einen hohen Stellenwert und viel Potenzial. Doch in welchen Bereichen werden **zukünftig** besonders große Auswirkungen erwartet?

EINSCHÄTZUNG DER RELEVANZ UND (POSITIVEN) AUSWIRKUNGEN VON PEOPLE ANALYTICS IN LEISTUNGSSCHWACHEN VERSUS LEISTUNGSSTARKEN UNTERNEHMEN

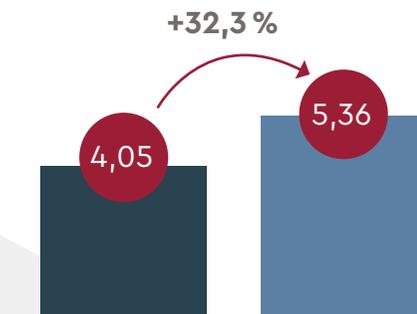
● Unteres organisationales Leistungsquartil ● Oberes organisationales Leistungsquartil

Relevanz



● Mittelwert auf Skala von 1 (gering) bis 6 (hoch)

Auswirkungen



● Mittelwert auf Skala von 1 (gering) bis 7 (hoch)

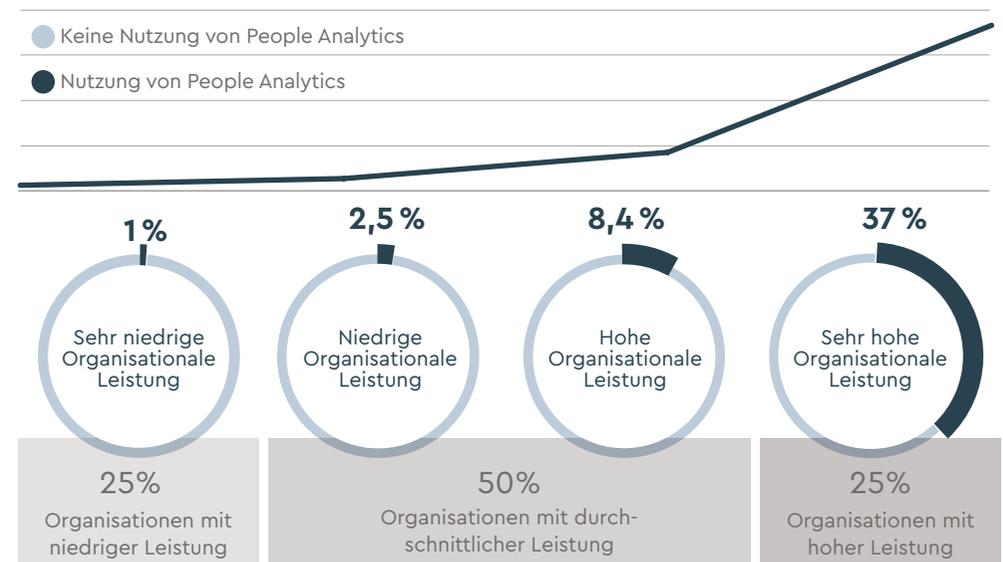


Abb. 5

Top 5 der profitierenden Personalprozesse

Laut der Befragten wird People Analytics die strategische Personalplanung am stärksten verändern

Welche Personalprozesse wird People Analytics zukünftig am stärksten beeinflussen und verändern? Während allen HR Prozessen eine durchschnittlich hohe Bedeutung von People Analytics bescheinigt wurde, haben sich fünf Bereiche hervorgehoben, die laut den Studienteilnehmenden besonders durch den Einsatz strukturierter Datenanalyse profitieren würden. Diese fünf HR-Felder möch-

ten wir in Verbindung mit möglichen Use Cases vorstellen und so einen **praxisnahen Einblick** in die Möglichkeiten von People Analytics geben. Die größten Auswirkungen werden im Bereich der strategischen Personalplanung erwartet, welche bereits heute quantitativ geprägt ist.

1

Strategische Personalplanung

In der strategischen Personalplanung kann People Analytics durch Simulationen und prädiktive Analysen unterstützen, notwendige Veränderungen des Personalkörpers frühzeitig zu erkennen. Datenbasierte Nachfolgeplanung und interne Jobmärkte können Rekrutierungskosten senken und Weiterbildungsmöglichkeiten für Mitarbeitende schaffen. Ein Beispiel für datenbasiertes Staffing liefert Google mit dem [Projekt Chameleon](#).

2

Recruiting

Im Recruiting ermöglicht die Datenanalyse die Bestimmung kritischer Eigenschaften und Prädiktoren erfolgreicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Durch eine verbesserte Kandidatenauswahl kann die Fluktuation langfristig gesenkt und organisationale Performance verbessert werden. Eine Analyse der Recruitingkennzahlen ermöglicht zudem die Effizienzsteigerung der Prozesse und dadurch die Steigerung der Candidate Experience.

3

Personalentwicklung

Durch statistische Analyse von Skill Gaps und künftigen Bedarfen können Lernpfade und Personalentwicklungsmaßnahmen verbessert werden. Ebenso lassen sich individuelle Vorschläge für Mitarbeitende zu Lerninhalten verbessern. Daten aus Learning Management Systemen und Learning Feedbacks können genutzt werden, um die Lernmodule und -prozesse zu verbessern und attraktiver zu gestalten.

4

Talent Management

Potenziale von Mitarbeitenden können objektiv und transparent identifiziert werden, um MitarbeiterInnen gezielt zu fördern und interne Talente passend zu platzieren. Durch die Analyse von Performance- und Assessment-Daten können Prädiktoren für Job-Rollen, Teams oder Abteilungen identifiziert werden. Fluktuationsanalysen ermöglichen die Identifikation von Prädiktoren für ungewollte Talentfluktuation.

5

Performance Management

Datenbasiertes Performance Management, z.B. 360°-Feedbacks, können Datengrundlagen für diverse Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse sein. Diese Datengrundlagen können helfen, Leistung nicht nur zu messen, sondern auch zu verstehen, in welchen Umgebungen und Umständen performante Teams am besten arbeiten können.

Hürden

Über die Hälfte der Befragten nehmen Hürden in der Umsetzung von People Analytics wahr

Die große Mehrzahl der Organisationen sieht in People Analytics einen wichtigen Trend für die **Zukunft von HR**. Dennoch ist das durchschnittliche Implementierungslevel niedrig. Was sind die Gründe dafür?

Über die Hälfte der befragten Unternehmen nehmen Hürden in der Umsetzung von People Analytics wahr. Hierbei wird auf den ersten Blick klar, dass HR ein klares **Kompetenzproblem** hat, wenn es um die strukturierte Analyse von Personaldaten geht. So gaben die befragten Unternehmen an, dass es ihren Mitarbeitenden an den notwendigen **Erfahrungen sowie Wissen** in relevanten Fachbereichen fehle. Aber auch die Sorge vor **Widerstand innerhalb der Belegschaft** wird als Hürde eingeschätzt. Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter pflegen Vorurteile gegenüber datengestützter HR Arbeit, wie etwa, dass personenbezogene **Daten missbraucht** oder menschliche Entscheidungen durch künstliche Intelligenz ersetzt würden. Ein klares Verständnis über die Anwendungsbereiche von People Analytics sowie volle Transparenz gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist daher unverzichtbar.

Für 54% der befragten Unternehmen stellen zudem die unscharfen Auslegungsmöglichkeiten der DSGVO nach wie vor eine Quelle der Unsicherheit dar. Etwas weniger kritisch dagegen werden die zur Verfügung stehenden Datenquellen beleuchtet – stattdessen wird eher die **Qualität der sich daraus ergebenden Daten** als eine Herausforderung eingestuft.

Um die genannten Herausforderungen erfolgreich zu meistern und Hindernisse auf den ersten Schritten zur datengetriebenen Personalarbeit proaktiv zu umgehen, möchten wir einige Erfolgsfaktoren aus unserer Projekterfahrung teilen.



Abb. 7

Erfolgsfaktoren

Fünf wesentliche Erfolgsfaktoren auf dem Weg zur datengestützten Personalarbeit



Volle Transparenz, von Anfang an – privacy first

Auch in unserer Studie hat sich gezeigt: die **Angst der Belegschaft** vor dem Einsatz datengestützter Personalarbeit ist real und hält einige HR-Abteilungen von ersten Schritten ab. In der Tat sollte als oberste Handlungsrichtlinie der Schutz der Privatsphäre der Mitarbeitenden stehen. Daher empfehlen wir **volle Transparenz** über den DSGVO-konformen Einsatz bei der Analyse personenbezogener Daten in HR.



Probleme und Bedarfe des Business identifizieren und Hypothesen ableiten

Laut unserer Studie findet der Einsatz von People Analytics vor allem in den **wirtschaftlich erfolgreichen Unternehmen** statt. Dieser Zusammenhang ist kein Zufall: People Analytics ermöglicht die Verknüpfung von business-relevanten KPIs und HR-Kennzahlen. Um dabei erfolgreich sein zu können, sollte HR mit Hilfe von People Analytics den eigenen Wertbeitrag transparent und messbar machen.



Frühzeitiges Einbinden aller Stakeholder

People Analytics funktioniert nicht allein im verschlossenen Hinterzimmer: Vom HR-Leadership über die Einbindung von Datenschutzbeauftragten und betrieblicher Mitbestimmung bis zur IT – die Einbindung vieler Interessensgruppen stellt nicht nur die **Akzeptanz der Organisation** sicher, sondern kann auch die Kompetenzen und die Vielfalt des Projektteams erweitern.



So viele Daten wie nötig – so wenig wie möglich

Unsere Befragung zeigt: Mangelnde Datengrundlagen sind eine Herausforderung für die Einführung von People Analytics. Gute Daten sind notwendig, denn die beste Analyse ist wertlos, wenn die Datenqualität schlecht ist. Dennoch stellen wir bei Kundenprojekten oft fest, dass es nicht immer Gigabytes braucht – oft reichen auch wenige Daten, wenn es die richtigen sind. Wie man zum Beispiel mit **variablen Informationen** eine ganze soziale Organisationsstruktur analysieren kann, zeigen wir Ihnen [hier](#).



Wissenschaftliche Standards einhalten

Eine sozialwissenschaftliche, **empirische Fundierung** von People Analytics ist die Voraussetzung für valide und handlungsorientierte Ergebnisse. In unserer Studie wird klar, dass es vielen HR-Organisationen gerade hier mangelt. Umso wichtiger ist es, Analysen von Personaldaten nach wissenschaftlichen Standards und unter Einbezug der notwendigen psychometrischen Expertise durchzuführen.

Fazit und Handlungsempfehlungen

Mut zur Veränderung – die Investition in People Analytics lohnt sich

Aus unserer Studie geht hervor: People Analytics ist aus dem HR-Portfolio von morgen nicht mehr wegzudenken. Dabei ist das Thema nicht mehr bloße Zukunftsmusik, sondern steht, wie unsere Erhebung zeigt, bereits jetzt auf der **Agenda erfolgreicher Organisationen**. Trotzdem ist die datenbasierte Personalarbeit noch nicht in der Breite der deutschen Organisation angekommen, denn der Implementierungsgrad ist im Durchschnitt bisher niedrig. Wie wir zeigen konnten, sind die Gründe dafür vielfältig: Häufig fehlen sowohl ein ganzheitliches **Verständnis als auch die Fähigkeiten**, die zum Aufbau und zur Anwendung von People Analytics notwendig sind. Ebenso bestehen Bedenken im Hinblick auf ethische Aspekte und Akzeptanz in der Organisation, obwohl für unsere Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Vorteile für die Mitarbeitenden klar sichtbar sind. Daher ist es für Unternehmen am Anfang der Reise zur datengestützten Personalarbeit umso wichtiger, einen klaren Fokus auf Transparenz, Objektivität, Datenschutz und den Einbezug der Mitarbeitenden zu setzen, um diesen Bedenken proaktiv entgegenzutreten sowie theoretischen Sorgen mit realen Vorteilen und verantwortungsbewusstem Handeln zu begegnen.

Denn in einer immer stärker datengetriebenen Organisation gewinnt die Berücksichtigung dieser Daten zur Unterstützung bei strategischen Entscheidungen immer mehr an Bedeutung. Während Finanz-, Marketing- oder Produktionsdaten bereits weitreichend analysiert und zum Vorteil der Organisation verwendet werden, muss das gleiche **Selbstverständnis zum Umgang mit Personendaten** zunächst noch gefestigt werden. Die Vorteile sind vielfältig.

Für das Management, das **organisationales Verhalten** besser erklären und antizipieren kann. Für die HR-Funktion, die sich mit Hilfe von People Analytics zum **strategischen Businesspartner** etablieren kann. Aber auch für einzelne Mitarbeitende, auf deren **Bedürfnisse** individueller eingegangen und deren **Leistung** objektiver wertgeschätzt werden kann. Wenn bestehende Bedenken berücksichtigt und ein Verständnis für das Thema in der Organisation aufgebaut werden, kann People Analytics zukünftig den Unterschied machen.

Was es dafür braucht sind Mut zu Neuem, Freude am Experimentieren und die Bereitschaft, HR langfristig neu zu denken.

In unserer Studie haben wir aufgezeigt, welche Vorteile sich durch die Anwendung von People Analytics für Prozesse und Interessengruppen ergeben. Wie in allen anderen Geschäftsbereichen sollten auch **Personalentscheidungen mit Zahlen und Fakten gestützt werden**. Denn nur so kann eine Personalstrategie nachhaltig und messbar mit den Unternehmenszielen in Einklang gebracht werden. Und genau dabei kann People Analytics unterstützen – indem datenbasierte Entscheidungen über alle Personalprozesse hinweg ermöglicht und Wertbeiträge messbar gemacht werden.

Kontakt

Sie möchten mehr über die Potenziale von People Analytics für Ihre Organisation erfahren?
Vereinbaren sie ein unverbindliches Erstgespräch mit dem People Analytics Team von Kienbaum.



Carolin Katzera
Consultant

Kienbaum Consultants International GmbH
Edmund-Rumpler-Straße 5 | 51149 Köln

Mobil: +49 173 560 03 77
carolin.katzera@kienbaum.de



Yannik M. Leusch
People Analytics Lead

Kienbaum Consultants International GmbH
Dessauer Str. 28-29 | 10963 Berlin

Mobil: +49 172 258 36 83
yannik.leusch@kienbaum.de

Kienbaum Consultants International GmbH

Edmund-Rumpler-Straße 5 | 51149 Köln
Telefon +49 221 801 72-0
contact@kienbaum.com
www.kienbaum.com

Leading by #WePowerment
