

People Analytics: keine Wertschöpfung ohne Werte

People Analytics liefert eine immer bessere Grundlage für evidenzbasiertes Personalmanagement. Doch erst durch die Verzahnung mit ethischen Grundwerten und der Unternehmenskultur wird dieses Nutzenversprechen eingelöst.

People Analytics ist im Human Capital Management eines der Top-Trendthemen. Zu Recht, denn es rückt den Menschen als strategischen Faktor ins Zentrum des Unternehmenserfolgs. Allerdings fehlt in der Praxis häufig der Bezug zu grundlegenden Werten und der Unternehmenskultur, um dieses Potenzial zu realisieren.

People Analytics meint die systematische Analyse und Nutzung von HR-Daten als Entscheidungsgrundlage für strategische Fragen. Dabei sollen durch die Verknüpfung und Auswertung verschiedener Datenquellen Wirkmechanismen und Handlungsnotwendigkeiten zur Optimierung des Humankapital-Einsatzes aufgezeigt werden. Fortgeschrittene HR-Technologien machen es möglich, auch grössere Datenmengen zu erfassen und systematisch auszuwerten. Beispielsweise versprechen sich einige Unternehmen von People Analytics, die Verhaltensmuster der Mitarbeitenden im Homeoffice besser zu verstehen (zum Beispiel Softwarenutzung oder Kommunikationsmuster), ebenso wie ihren Einfluss auf Leistung und Wohlbefinden. Solche Analysen können Entscheidungsgrundlagen für die mitarbeiterorientierte Gestaltung von Arbeitsbedingungen und für die wirkungsvolle Zusammenarbeit in hybriden Arbeitsmodellen darstellen.

Analytics – eine Frage der Kultur

Es zeigt sich in der Praxis aber, dass der Nutzen von People Analytics unter den Erwartungen bleibt und neben der Datenanalyse nur wenige konkrete Handlungen ausgelöst werden. Anstatt einer auf Mitarbeiterbedürfnisse und Selbstbestimmung ausgerichteten Nutzenstiftung überwiegt bei den Mitarbeitenden häufig das Gefühl von Kontrolle und Fremdsteuerung. People Analytics erfordert nämlich wie jedes HR-System das Verständnis, die Akzeptanz und die aktive Mitwirkung der Beschäftigten. Es kann nur dann nachhaltig zur Wertschöpfung beitragen, wenn es im Einklang mit grundlegenden ethischen Werten und der Unternehmenskultur steht.

Die Unternehmenskultur meint die in einer Organisation kollektiv geteilten Werte und Überzeugungen. Um Akzeptanz und Mitwirkung zu finden, muss People Analytics mit diesen Werten konform sein. Gleichzeitig berühren die Tools, Algorithmen und Verfahrensweisen Themen wie Vertrauen, Fairness und Ethik, aber auch soziale Orientierung oder Nachhaltigkeit und können einen Wertediskurs bis hin zum Wertewandel anregen. Auch durch Art und Zweck der Messungen



Entwicklung, Anwendung und Interpretation von People Analytics müssen unter aktivem Einbezug der Beschäftigten geschehen.

werden – oft unbewusst und unbeabsichtigt – bestimmte Werte (zum Beispiel Effizienz oder Leistungsorientierung) signalisiert. Diese Wechselwirkung zwischen Unternehmenskultur und People Analytics wird jedoch bei der Einführung leider vielfach zu wenig berücksichtigt. Im Vordergrund stehen stattdessen Technik und erhoffter Mehrwert wie grössere Effektivität und Effizienz oder Kostenersparnisse.

Erfolgsfaktor Akzeptanz

Wichtige Stellhebel für die Verzahnung von Technik und Werten sind aus unserer Sicht das Verständnis von People Analytics als interdisziplinärer Teamaufgabe, in der

Unternehmensstrateginnen, Human-Capital-Spezialisten sowie IT- und Analysespezialistinnen zusammen Lösungen für die businessrelevanten Fragestellungen entwickeln. Zudem müssen Entwicklung, Anwendung und Interpretation von People Analytics unter aktivem Einbezug sowie der Befähigung der Beschäftigten geschehen. Für sie als Besitzerinnen und Besitzer des Humankapitals ist der glaubwürdige, transparente und sinnstiftende Umgang mit sensiblen Personaldaten ein zentrales Investitionsargument. Ihre Akzeptanz von People Analytics ist entscheidend dafür, dass erhoffte (Verhaltens-)Veränderungen resultieren. People Analytics darf also nicht als Selbstzweck verstanden werden, sondern als mitarbeiterorientiertes, strategisches Instrument zur Realisierung von Wertschöpfungspotenzialen.



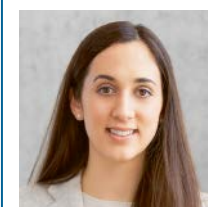
Marius Gerber, Dr.,

ist Dozent und Leiter der Fachstelle Human Capital am Institute for Organizational Viability der ZHAW School of Management and Law und Studienleiter MAS Human Capital Management.



Jennifer L. Sparr, Dr.,

ist Dozentin am Institute for Organizational Viability der ZHAW School of Management and Law und Studienleiterin des CAS Human Capital Management & Analytics.



Noemi Cuadra

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institute for Organizational Viability der ZHAW School of Management and Law.