

«Kristallkugeln für jedermann»

In Internetforen, Fachbüchern und HR Seminaren sieht man zurzeit vermehrt die Begriffe «Prädiktive Analysen» oder «Predictive Analytics». Berater und Software-Startups werben mit Tools, die mit Machine Learning Algorithmen und Artificial Intelligence z. B. die Fluktuationswahrscheinlichkeit der Mitarbeitenden bestimmen können. Automatisierte Rekrutierungsroboter erkennen aufgrund des Sprachmusters eines Bewerbers, ob dieser erfolgreich sein wird. Zukunftsmusik? Keineswegs.

Während das klassische HR Controlling in erster Linie rückblickend und beschreibend tätig ist, geht es bei prädiktiven HR Analysen um Methoden und Strategien, welche einen Blick in die Zukunft ermöglichen: Wäre es beispielsweise nicht wunderbar, wenn man schon vor der Einstellung von Bewerbern ziemlich genau wüsste, wie erfolgreich diese in ihrem späteren Job sein werden? Und wäre es nicht nahezu magisch, basierend auf einfach messbaren Personalkennzahlen, eine Aussage über den künftigen Geschäftsverlauf, die Kundenzufriedenheit oder die Wahrscheinlichkeit erhöhter Absenzen zu machen? Überraschung: Diese Kristallkugel steht Ihnen bereits heute zu Verfügung – ganz ohne Roboter oder Kristallkugeln.

Intelligenztests & Assessment Center als Prädiktor für Leistung im Job

Zwar haben viele Unternehmen Respekt vor Intelligenztests, weil sie bei Bewerbern vermeintlich nicht sonderlich beliebt sind, aber das Ergebnis der letzten hundert Jahre Forschung im Bereich der Organisationspsychologie, könnte kaum ein eindeutigeres Resultat liefern: Intelligenztests sagen die Leistung im Job auf allen hierarchischen Ebenen für unterschiedlichste Funktionen treffsicher voraus¹. Handelt es sich um eine komplexe Tätigkeit (Spezialisten, höhere Führungskräfte), ist die Vorhersageleistung über den Erfolg im Job sogar noch höher. Stellt man diesen Nutzen den Kosten für einen solchen Test (tiefer dreistelliger Betrag) gegenüber, lässt sich



Dr. Silvan Winkler,
Avenir Consulting,
Senior Manager
People Analytics
und Befragungen



leicht erahnen, dass der Return of Investement in kürzester Zeit positiv wird.

In Anbetracht dessen ist es schwer nachzuvollziehen, warum nur ein kleiner Teil der Schweizer Unternehmen dieses Instrument bereits systematisch nutzt. Gemäss einer Studie von König et al.² gerade mal 20% der Schweizer Unternehmen. Immerhin mit steigender Tendenz: Kaum ein anderes HR Thema hat in der letzten HR-Trendstudie 2018-2019³ einen so hohen Zuwachs an Investitionen gezeigt, wie die Professionalisierung der Selektionsprozesse.

Wer Angst davor hat, dass die Kandidaten negativ auf diese Tests reagieren könnten oder sie durch weitere, praxisrelevante Aspekte ergänzen möchte, führt am besten ein Assessment Center durch. Auch hier attestiert die Forschung hohe prognostische Validität und sogar einen Zuwachs an Prognose-Leistung gegenüber der alleinigen Durchführung von Intelligenztests.

Mitarbeiter-Engagement als Prädiktor für Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg

Momentan machen sich viele Unternehmen Gedanken zur Neugestaltung ihrer Mitarbeiterbefragungen. Dabei geht nicht selten vergessen, dass sich genau hier ein gewaltiges Potential für

prädiktive Analysen versteckt: Das altbekannte Mitarbeiterengagement (die Kombination von Fragen zur Leistungsbereitschaft, zur Bindung ans und der Identifikation mit dem Unternehmen) hat sich nämlich in unzähligen Studien als zuverlässiger Prädiktor für eine ganze Reihe von Indikatoren für Unternehmenserfolg bewiesen⁴. Dazu zählen sowohl reduzierte Fluktuation, weniger Unfälle am Arbeitsplatz, weniger Absenzen, höhere Kundenbindung und -zufriedenheit, als auch höherer Umsatz und Profit. Wer also das Engagement seiner Mitarbeitenden regelmässig misst und Veränderungen feststellt, kann auch Trends in der Entwicklung des Geschäftsergebnisses vorhersagen.

Unternehmenskultur als Prädiktor für kontraproduktives Verhalten am Arbeitsplatz

Auch die Bedeutung der Unternehmenskultur wird breit diskutiert. Weniger bekannt ist, dass durch sie kontra-produktives Verhalten am Arbeitsplatz (Konflikte, Diebstahl, Absentismus, Missbrauch, Cyber Loafing etc.) vorhergesagt werden kann. Meta-Analysen⁵ geben Hinweise darauf, dass gewisse Dimensionen der Unternehmenskultur Fehlverhalten bedingen können. Beispielsweise führen hohe Werte bei der Durchset-

zungskraft oder der Zukunfts- und Menschenorientierung, zu messbar tieferen Werten, wenn es um abweichendes Verhalten geht im zwischenmenschlichen und organisationalen Bereich. Was bedeutet das kostenseitig? Eine im Harvard Business Manager publizierte Studie geht davon aus, dass allein durch Konflikte am Arbeitsplatz ca. 10 Prozent der Arbeitsleistung verloren geht⁶. Dies lässt sich selbst bei kleineren Unternehmen schnell in Verluste in Millionenhöhe übersetzen.

Fazit: Es geht auch ohne Artificial Intelligence

Die Erwartungen an Machine Learning und Artificial Intelligence sind gross und werden mit Sicherheit zunehmend unsere Arbeitswelt beeinflussen. Viele dieser Lösungen sind aber noch kaum marktreif, benötigen grosse Datenmengen (und sind darum für viele KMU wenig praktikabel) oder sind so aufwendig in der Implementation, dass sich die Kosten nur schwer rechtfertigen lassen. Wer jedoch schon heute beginnen möchte, das Potential prädiktiver HR Analysen zu nutzen, dem stehen bereits verlässliche Instrumente zur Verfügung – ganz ohne Roboter oder Kristallkugeln.

Silvan Winkler

Quellen:

- 1 <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.172.1733&rep=rep1&type=pdf>
- 2 <https://core.ac.uk/download/pdf/56345047.pdf> und <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/14717634>
- 3 <https://www.hrtoday.ch/de/article/hr-trendbarometer-hr-trends-2018-hot-or-not>
- 4 (<https://www.kevinkruse.com/employee-engagement-research-master-list-of-29-studies/>)
- 5 <https://ir.lib.uwo.ca/etd/759>
- 6 <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/welche-kosten-konflikte-verursachen-a-968863.html>

So profitieren Sie von den Chancen prädiktiver HR Tools

- Ergänzen Sie das Bauchgefühl Ihrer Rekrutierer und Vorgesetzten mit einem soliden Testverfahren (z.B. Intelligenz- und Persönlichkeitstests) oder Assessment Centern und Sie werden den positiven Effekt schon bald spüren. Verzichten Sie ganz auf obskure Verfahren wie graphologische Gutachten und dergleichen.
- Nutzen Sie für die Auswahl Ihrer Mitarbeitenden gut erprobte Online-Tests. Fragen Sie den Anbieter Ihrer Wahl nach der prädiktiven Validität (auch Vorhersagevalidität genannt) seiner Instrumente. Wenn er Ihre Frage nicht beantworten kann oder will, ist er ziemlich sicher kein seriöser Anbieter.
- Messen Sie das Engagement Ihrer Mitarbeitenden mit einem wissenschaftlich fundierten Instrument und ergreifen Sie geeignete Massnahmen zur Steuerung des Engagements (messen allein genügt nicht!).
- Dasselbe gilt für die Unternehmenskultur und die Messung von Themen, die nachweislich einen Einfluss auf kontraproduktives Verhalten am Arbeitsplatz haben.
- Evidenzgeleitetes HR Management ist keinesfalls grossen Unternehmen oder wissenschaftlichen Institutionen vorbehalten. Wie sich die Wirksamkeit von HR-Massnahmen auch in Ihrem Unternehmen analysieren und gewinnbringend nutzen lassen, lernen Sie beispielsweise im «CAS in HR Value Creation» (www.hr-seminar.ch) oder bei der Zürcher Gesellschaft für Personalmanagement (www.zgp.ch).

Veranstaltungen:

Passend zum Thema «Predictive HR Analytics» finden demnächst bei ZGP in Zürich zwei Veranstaltungen statt, an denen Dr. Silvan Winkler das Thema People Analytics und prädiktive HR Instrumente mit anschaulichen und praxisnahen Beispielen vertieft.

05.03.2019 HR Analytics - Grundlagen: Starten Sie heute!
19.03.2019 HR Analytics – Vertiefung

Weitere Informationen zu den beiden Veranstaltungen finden Sie unter www.zgp.ch/Seminare/Seminare-&-Workshops