

PPA Summit 2022: The Power of HR-Data

Evidenzbasierte Personalarbeit: der Abschied vom Gießkannenprinzip

Die HR-Profession hat sich lange über ihre Menschenkenntnis definiert und ist nicht für ihre Technik-Kompetenz bekannt. Moderne Tools liefern nun jedoch wertvolle Daten, die eine evidenzbasierte, datengestützte Personalarbeit ermöglichen. Hieraus erwachsen Chancen für das gesamte Unternehmen – insbesondere in Zeiten in denen Investoren immer mehr Informationen zu People Themen verlangen. Der „PPA Summit 2022: The Power of HR-Data“ bringt deshalb im Oktober Wissenschaftler:innen und HR-Entscheider:innen zusammen, um über Potenziale und Herausforderungen von HR-Daten zu sprechen. Mit dabei sind Dr. Elke Eller, Entrepreneurin, Beraterin und Coach, ehemalige Personalvorständin und Mitgründerin des Ethikbeirat HR-Tech, sowie Professor Martin Kersting, Professor für psychologische Diagnostik an der Justus-Liebig-Universität Gießen und Mitglied des Ethikbeirats HR-Tech. Ein Gespräch über Potenziale und Risiken der evidenzbasierten Personalarbeit.



Frau Dr. Eller, Herr Professor Kersting, was verbirgt sich hinter dem Schlagwort der Evidenz-basierten Personalarbeit?



Dr. Eller: Vereinfacht formuliert geht es darum, dass HR mit Hilfe von Daten die richtigen

Entscheidungen treffen kann. Dazu müssen die für HR relevanten Daten zunächst einmal in der Organisation verfügbar sein, zusammengetragen und bewertet, dann Zusammenhänge nachgewiesen werden. Nicht jede Korrelation ist auch eine Kausalität. Umso wichtiger ist es, empirisch genau zu arbeiten, um entsprechende Muster in den Daten zu identifizieren. Ich bin überzeugt: Richtig umgesetzt und angewandt, kann die evidenz-basierte Personalarbeit dabei unterstützen, bessere Entscheidungen zu treffen. Grundvoraussetzung bleibt die Verfügbarkeit von qualitativ hochwertigen Daten. Und hier zeigt sich derzeit oft, dass Organisationen insbesondere im Bereich HR erst am Anfang stehen, sich meist auf Insellösungen beschränken müssen.

Eine Excel-Dokument zu führen, ist noch keine Evidenz-basierte Personalarbeit?



Prof. Kersting: Letztlich geht es darum, auf der Basis einer Kombination von strategischen Zielen einerseits und systematischen Erfahrungen, also empirischen Daten, andererseits, betriebliche Herausforderungen zu lösen, Prozesse und Entscheidungen zu optimieren. Dazu braucht es zusätzlich zur Expertise in HR die richtigen, zielgerichtet und rechtlich zulässig erfassten Daten, in einer verlässlichen Qualität. Moderne Technologien und KI sind hier wichtige Enabler. Organisationen, die die neuen Technologien verantwortungsvoll und kontrolliert nutzen, können damit beispielsweise wesentlich individueller auf die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingehen. Es ist der lang herbeigesehnte Abschied vom Gießkannen-Prinzip.

Von diesem Anspruch an Qualität, Verfügbarkeit und Nutzung von Daten dürften die meisten Unternehmen noch weit entfernt sein. Warum?

Dr. Elke Eller: Wenn wir über HR sprechen, sprechen wir über Menschen. Vielleicht gibt es vielerorts noch eine gewisse Hemmung, Evidenz und Daten in einem Bereich einzuführen, in dem man über Jahrzehnte auf die eigene Menschenkenntnis gesetzt hat. Aber Organisationen sollten sich mit den Potentialen der evidenz-basierten HR-Arbeit auseinandersetzen, denn sie bietet echte Chancen. Und wir sollten uns bewusst machen, dass das Thema People Analytics in HR noch relativ neu ist. Oftmals gibt es bisher in den Personalabteilungen noch keine eigenen Teams für das Thema. Viele

Nachwuchstalente mit den gesuchten Kompetenzen im Bereich der Datenanalyse haben derzeit die HR noch gar nicht auf dem Schirm und gehen eher ins Marketing oder in die IT. Bei diesen Talenten muss die HR-Community sichtbar sein. Wir sollten ihnen zeigen, dass es in der HR sehr spannende Herausforderungen gibt, zu deren Lösung sie mit ihrem Know-How beitragen können.

Der Druck auf die Nutzung moderner Technologien und die Verfügbarkeit von Daten in HR wird also weiter steigen. Warum ist das Thema Ethik dabei so wichtig?

Prof. Kersting: Im Zentrum von HR steht der Mensch. Die zentrale Frage lautet, ob die neuen Instrumente dem Menschen dienen, ob wir unsere Ziele damit erreichen und nicht unbeabsichtigten Schaden erzeugen. Personalarbeit ist im Wesentlichen eine Frage der Werte. Wir alle wissen um das Potenzial moderner Technologien und den von ihnen verarbeiteten sowie generierten Daten – im Guten wie im Schlechten. HR-Verantwortliche wünschen sich – das zeigen die Befragungen, die der Ethikbeirat HR-Tech durchgeführt hat – Orientierungshilfen: Was muss ich wissen? Was kann, soll oder darf KI – und was nicht? Im Ethikbeirat HR-Tech haben sich Expertinnen und Experten unterschiedlichsten Hintergrunds zusammengefunden, um die für den nachhaltigen Einsatz von modernen Technologien bis hin zu KI-Anwendungen notwendigen ethischen Leitplanken zu formulieren.

Dr. Eller: Dabei ist es unser Ziel, insbesondere Personalmanager:innen Orientierung für den verantwortungsvollen Einsatz digitaler Innovationen in der HR-Arbeit zu geben. Wir haben deshalb in einem öffentlichen, iterativen Prozess entsprechende Richtlinien entwickelt. Uns ging es darum, einerseits die Potentiale dieser Technologien für die HR nutzbar zu machen und gleichzeitig dem besonderen Bedürfnis nach dem Schutz persönlicher Daten gerecht zu werden.

... und um Missbrauch vorzubeugen?

Prof. Kersting: ... natürlich! Wir wollen die neuen Technologien nutzen, um unsere Erkenntnisse zu erweitern und unsere Effektivität zu steigern, um die Personalarbeit zu verbessern – und wir müssen sicher stellen, das wir diese Ziele erreichen. Dazu bedarf es einer kontrollierten Einführung und einer kontinuierlichen, systematischen Evaluation. Mit unseren Richtlinien geben wir Organisationen eine praktikable Orientierungshilfe.

Was macht Sie so sicher, dass es genau diese Richtlinien sind, die Personalerinnen und Personaler brauchen?

Dr. Elke Eller: Die Richtlinien wurden in einem transparenten, offenen Beteiligungsprozess entwickelt. Eine Vielzahl von HR-Praktiker:innen und Expert:innen war beteiligt. Wir haben sie im Dialog mit der interessierten Öffentlichkeit weiterentwickelt und finalisiert. Hinzu kommt, dass auch der Ethikbeirat HR-Tech selbst disziplinübergreifend organisiert ist. Deshalb bin ich sicher, dass die Richtlinien sehr praktische Unterstützung auf dem Weg zur evidenz-basierten Personalarbeit leisten. Wie praxisnah sie sind, haben wir auch in einer

Umfrage unter Personalerinnen und Personalern bestätigt bekommen. Hier erzielten alle zehn Richtlinien eine hohe Zustimmung.

Prof. Kersting: Selbstverständlich haben wir die Richtlinien evaluiert, eine sehr klare Mehrheit der Befragten hat die Relevanz der Richtlinien sowie die Angemessenheit der „Strenge“ bestätigt. Für uns geht es nun darum, wie die Richtlinien im Einzelfall situationspezifisch angewendet werden. Es gibt kein starres Richtig-Falsch-Schema, sondern sich dynamisch entwickelnde neue Herausforderungen, auf die wir jeweils eine Antwort im Sinne der Richtlinien brauchen.

... und zwar konkret! Sind die Richtlinien spezifisch genug, sind sie alltagstauglich?

Prof. Kersting: In der Tat arbeiten wir derzeit an einer Operationalisierung der Richtlinien. Es war sehr wichtig und gut, im ersten Schritt das ethische Rahmenwerk zu formulieren. Im nächsten Schritt geht es uns darum aufzuzeigen, wie man konkret prüfen kann, ob die Praxis den ethischen Richtlinien entspricht. Dabei zählt nicht nur das Ergebnis, sondern der Prüfprozess selbst ist bereits kulturprägend.

Können Sie Beispiele für die Operationalisierung benennen?

Dr. Eller: Die Richtlinien sagen zum Beispiel, dass es einen transparenten Zielsetzungsprozess für die Einführung von KI-Lösungen geben soll, in dem alle relevanten Interessengruppen eingebunden werden sollten. Das ist ein Punkt, den jede HR-Abteilung umsetzen kann. Wie auch die Empfehlung, dass bei wichtigen Personalentscheidungen am Ende eine natürliche Person entscheiden sollte und eben nicht der Algorithmus. Andere Punkte der Richtlinien benötigen mehr Einsatz seitens der Organisationen. So empfehlen die Richtlinien beispielsweise denjenigen, die KI-Lösungen einsetzen wollen, dass sie vorher überprüfen, ob diese empirisch evaluiert sind. Aber auch in diesen Fällen wollen wir Unterstützung bieten.

Prof. Kersting: Hier stecken wir aktuell in der Erarbeitung – wir freuen uns darauf, uns im Rahmen des PPA Summit 2022 mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmer unseres Workshops zu diesen spannenden Fragen auszutauschen und sind überzeugt, gemeinsam viele Impulse erarbeiten zu können.

Wie kann evidenzbasierte HR-Arbeit die zukünftigen Ansprüche von Investoren erfüllen?

Dr. Elke Eller: Sie tun es bereits massiv, im Rahmen von ESG – also Kriterien in den Bereichen Environment, Social und Governance. In diesem Kontext haben sie HR als wichtigen Faktor für den Erfolg und den nachhaltigen Fortbestand eines Unternehmens identifiziert – und damit für die Rentabilität ihrer Investments. Denken Sie an den derzeit oft diskutierten Fachkräftemangel, an Nachfolgeregelungen für wichtige Entscheidungsträgerinnen und -träger oder an Umwelt- und Arbeitsschutz, die Diskriminierung von Minderheiten generell oder beispielsweise in puncto Vergütung. Investoren mögen keine Überraschungen und wollen Risiken minimieren bzw. ausschließen. Diese Stoßrichtung verspüren derzeit viele börsennotierten Unternehmen, die in der Konsequenz ihr Human Capital Management transformieren – nämlich in eines, dass sich auf die zeitnahe Verfügbarkeit relevanter Daten stützt. Wettbewerbsbedingt werden weitere Unternehmen hier folgen.

Frau Dr. Eller, Herr Professor Kersting, vielen Dank für das Gespräch.