

Inhaltsverzeichnis

Vorwort: Ran an die Daten!	15
1 Einführung: Warum das Personalmanagement mit Daten arbeiten sollte	17
2 Eine kleine Geschichte der Arbeit mit Daten im Personalmanagement	23
2.1 Was haben der Taylorismus, die US-Armee und Baseball mit People Analytics zu tun?	24
2.2 Entscheidungen auf Basis von Intuition und Erfahrung im HR	29
2.3 Strukturierte Datenerfassung, HR Reporting und Berichtswesen	30
2.4 HR-Controlling: Kennzahlen, Dashboards und Benchmarking	31
2.5 People Analytics: Strategische Analyse und Predictive Analytics	34
2.5.1 MIT Media Lab: Weniger Burnout durch gemeinsame Pausen	36
2.5.2 Google: Sinn und Unsinn von Führung mithilfe von People Analytics ...	42
3 Arbeiten mit Kennzahlen im Personalmanagement	47
3.1 Ziele des Personalcontrollings	47
3.2 Aufgaben und Gestaltungsfelder des Personalcontrollings	50
3.2.1 Gestaltungsfelder des Personalcontrollings	51
3.2.2 Häufige HR-Kennzahlen nach Gestaltungsfeldern	52
3.2.3 Übergreifende HR-Handlungsfelder	55
3.3 Kennzahlensysteme entwickeln und Kennzahlen interpretieren	59
3.4 Ausblick Personalcontrolling	64
4 Gesetzliche und ethische Rahmenbedingungen für Datenanalysen mit Beschäftigtendaten in Deutschland	65
4.1 <i>Ingo Ritter</i> : Datenschutzrechtliche Rahmenbedingungen	66
4.1.1 Woher kommt der Datenschutz?	67
4.1.2 Was bedeutet das für People-Analytics-Projekte?	68
4.1.3 Grundsätze für die Verarbeitung personenbezogener Daten	69
4.1.4 Sanktionen beim Datenschutzverstoß	85
4.1.5 Spezialfall »Profiling« – Rechtmäßigkeit und Transparenz	86
4.1.6 Ausblick	88
4.2 Wichtige Stakeholder: Datenschutzbeauftragte:r und Betriebsrat	90
4.2.1 Datenschutzbeauftragte:r, betriebliche Datenschutzorganisation	90
4.2.2 Betriebliche Mitbestimmung	90
4.2.3 Chancen und Risiken des People Analytics in der Praxis – Interview mit Marian Kovsky	93
4.3 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	94

4.4	Innovative Ansätze für einen ethischen und datenschutzrechtskonformen Einsatz von People Analytics	95
4.5	Zusammenfassung: Die wichtigsten ethischen und datenschutzrechtlichen Fragen für People-Analytics-Projekte	102
5	Die Rolle der Organisationskultur für People-Analytics-Projekte	105
5.1	Kennzeichen einer für People Analytics offenen Organisationskultur	105
5.2	Ein People-Analytics-Projekt – unterschiedliche Wirkung	106
5.3	Datenanalysen mit oder ohne Personenbezug?	108
5.4	Offene Feedbackkultur und ausgeprägte Fehlerkultur als wichtige Voraussetzungen für People Analytics	110
5.5	<i>Sebastian Zabel</i> : People Analytics – Treiber einer zukunftsweisenden Unternehmenskultur	112
6	Die Umsetzung von People Analytics	115
6.1	Der Unterschied zwischen Kausalität und Korrelation	115
6.1.1	<i>Gunter Dueck</i> : Cargo-Kult – von Korrelation und Kausalität	116
6.1.2	Kausalität als Basis für Entscheidungen	118
6.2	Der organisatorische Rahmen eines People-Analytics-Projekts	118
6.2.1	Entscheiden, wann People Analytics der richtige Ansatz für ein Problem oder ein Ziel sind	119
6.2.2	Das Team zusammenstellen	121
6.3	Das People-Analytics-Prozessmodell (PAP): in drei Phasen zum Erfolg	124
6.3.1	Qualitative Phase	125
6.3.2	Quantitative Phase	128
6.3.3	Umsetzungsphase	130
6.4	Die qualitative Analyse am Beispiel betriebliche Altersstruktur: die Herausforderungen des demografischen Wandels meistern	132
6.5	<i>Christian Alexander Graf</i> : ein Einblick ins Thema Datenqualität und quantitative Analyse	138
6.5.1	Untersuchungsdesign erstellen	140
6.5.2	Datenbereinigung und Analyse	142
6.6	Künstliche Intelligenz und People Analytics – Interview mit Prof. Dr. Thomas Kopinski	145
6.7	Die Umsetzungsphase: Projektergebnisse in die Organisation tragen	150
6.7.1	Visualisierung und Kommunikation: mit Daten Geschichten erzählen ..	151
6.7.2	Umsetzung und Optimierung: die Rolle des Change-Managements in People-Analytics-Projekten	178
6.7.3	Erfolgsbetrachtung und dynamische Ziellanpassung	191
7	Praktische Anwendungsgebiete von People Analytics	193
7.1	Mit People Analytics die Effizienz des Recruitings optimieren – am Beispiel der Goodgame Studios	193

7.2	People Analytics in der Personalgewinnung und -diagnostik – Interview mit Joachim Diercks	196
7.3	<i>Jan Mayer</i> : Der Profifußball als Brennglas modernen Personalmanagements	203
7.3.1	High Performance Work Systems (HPWS)	204
7.3.2	HR Analytics	204
7.3.3	Human Capital Management	205
7.3.4	Organisationale Ambidextrie: effizient und flexibel zugleich	206
7.4	Strategische Personalplanung mit People Analytics	206
7.4.1	In acht Schritten zur strategischen Personalplanung	207
7.4.2	Ausrichtung an der Unternehmensstrategie	209
7.5	<i>Christian Vetter</i> : Digitales Skills Management – vom administrativen Monster zum strategischen Wettbewerbsvorteil	212
7.5.1	Skills Management gestern – ein unzähmbares administratives Monster?	212
7.5.2	Skills Management heute – ein wichtiger Bestandteil für die Zukunftssicherung von Unternehmen	213
7.5.3	Anwendungsbeispiel	214
7.5.4	Wie datengetriebenes Skills Management die Personalarbeit verändert	217
7.5.5	Fazit	219
7.6	<i>Sven Semet</i> : HR-Daten für den Einsatz von Digitalen Assistenten nutzen	219
7.6.1	Digitale Assistenten allgemein und im Personalmanagement	220
7.6.2	Herausforderungen für die Implementierung digitaler Assistenten	222
7.6.3	Zielsetzungen und Vorteile des Einsatzes digitaler Assistenten im Personalbereich	225
7.7	Learning Analytics und smarte Personalentwicklung	226
7.7.1	Smart Learning– intelligente Lernsysteme	227
7.7.2	Ansatzpunkte für Learning-Analytics-Projekte	228
7.7.3	Zukunftsmusik: Smarte Modelle für die Personalentwicklung	231
7.8	People Analytics in kleinen und mittleren Unternehmen	231
8	Nach der Analyse ist vor der Analyse – ein Ausblick	233
9	Anhang	237
9.1	Gastautoren & Contributors	237
9.2	Handwerkszeug zur Arbeit mit Daten von A-Z (Glossar)	240
	Literaturverzeichnis	249
	Verzeichnis der digitalen Arbeitshilfen	254
	Stichwortverzeichnis	255