



Algorithmen helfen bei der Personalarbeit

People Analytics kann Hinweise auf die Eignung von potenziellen und bestehenden Mitarbeitern liefern. Doch noch bleiben viele Informationen ungenutzt, denn Daten und Methoden können von zweifelhafter Qualität sein.

Rainer Spies

Big Data und künstliche Intelligenz (KI) haben in Banken und Sparkassen etwa an den Schnittstellen zu Kunden oder im Anleihehandel bereits Einzug gehalten. Personalabteilungen hingegen können in der Regel bei ihren Aufgaben nicht auf eine automatische Auswertung großer Datenmengen zurückgreifen. Anders sieht es bei der Gesellschaft für Konto Service (GKS) aus, die als Tochterunternehmen der Sparkasse Köln Bonn Marktfolgedienstleistungen im Passiv- und Dienstleistungsgeschäft sowie rund um das Konto erbringt. Weil die GKS die Führungskultur neu ausrichten wollte, haben vier Abteilungs- und elf Teamleiter ihr Sprachverhalten mit der Software Precire analysieren lassen. Der Test dauert 15 Minuten und gibt nach einer maschinellen Auswertung von Satzlängen, Wortwahl und Verwendungshäufigkeit be-

stimmter Begriffe Auskunft darüber, wie ein Proband kommunikativ wirkt. Laut Alexander Kolter, Geschäftsführer der GKS, hat der Sprachtest ein aufwendiges Beobachterverfahren überflüssig gemacht. Weiterer Vorteil sei, dass in einem solchen Verfahren die Software anders als die menschlichen Beobachter frei von subjektiven Eindrücken sei. Bei einem Tester aus Fleisch und Blut habe das äußere Erscheinungsbild der Probanden ebenso Einfluss auf das Urteil wie der Führungsstil, den der Beobachter selbst pflegt. „Durch die technisch gestützte Sprachanalyse werden subjektive Einflussfaktoren eliminiert“, ist Kolter überzeugt.

Die Software für People Analytics verspricht, auch die Passgenauigkeit eines Bewerbers feststellen zu können sowie bei den bereits Beschäftigten Persönlichkeitsmerkmale zu

Kompakt

- Bei maschinellen Verfahren sollten Personaler deren eignungsdiagnostische Qualitäten für die Kandidatenauswahl kritisch prüfen.
- Algorithmen können das Recruiting begleiten und bestehende Verfahren ergänzen. Transparent sollte aber bleiben, nach welchen Kriterien die digital-gestützte Auswahl erfolgt.
- People Analytics kann Personalentscheidungen auf eine gesicherte Grundlage stellen und deren Wirkungen überprüfen.

analysieren und vor einer Burn-out-Gefährdung zu warnen. Die Technologie basiert auf einer Stichprobe mit 5.200 Probanden und geht davon aus, dass Menschen, deren Sprachverhalten ähnlich ist, sich auch im Beruf vergleichbar verhalten. „Precire lässt sich probeweise einsetzen und damit überprüfen, inwieweit die Technologie mit den Ergebnissen von bewährten Instrumenten in der Personalarbeit des jeweiligen Unternehmens übereinstimmt“, empfiehlt Sefedin Alimpassi, Geschäftsführer der Profido Akademie, die als Projektpartnerin der GKS auch deren Führungskräfte berät. Mit der Sprachanalyse könne eine Bank oder Sparkasse im Vorfeld von Coachings und Trainings viel Zeit sparen.

Software liefert nicht automatisch gute Ergebnisse

„Die Qualität vieler maschineller Verfahren, die angeblich Persönlichkeit zu messen, ist noch ungeklärt“, warnt hingegen Clemens Stachl, Mitarbeiter am Lehrstuhl für Psychologische Methodenlehre und Diagnostik an der Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU). Es fehlten zuweilen wichtige Informationen über die Belastbarkeit der Algorithmen und über die Validität von People Analytics im Vergleich zu Tests sowie deren Vorhersagefehlern. Hinzu komme, dass maschinelle Verfahren häufig an herkömmlichen Methoden validiert würden, deren eigene Qualität fraglich sei. Außerdem könne aktuell nur bis zu einem gewissen Punkt erklärt werden, wie ein Algorithmus-Modell funktioniert. „Das gilt insbesondere bei selbstlernenden Verfahren und bei der Nutzung nicht-linearer Zusammenhänge und Interaktionen zwischen Variablen“, fügt Stachl hinzu.

Markus Langer, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität des Saarlandes, meint, dass Algorithmen bei der Bewertung von Bewerbungsunterlagen eine Alternative zur

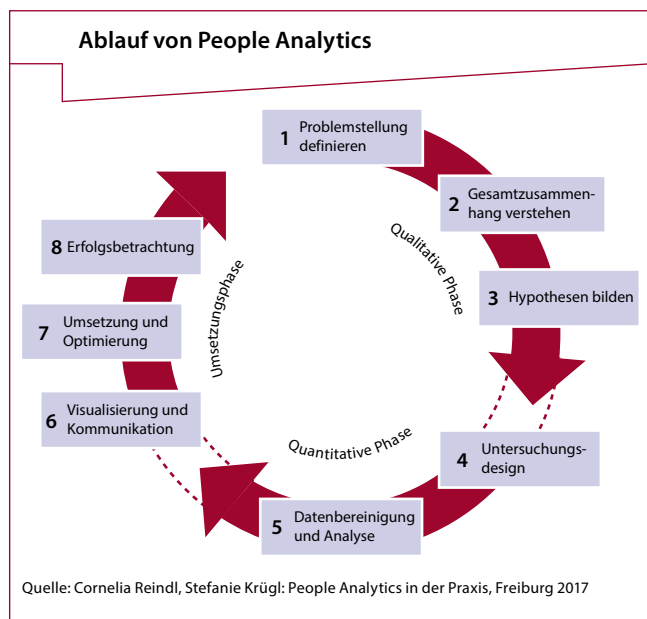
herkömmlichen Auswahl darstellen könnten. Von Menschen beurteilte Anschreiben und Lebensläufe seien, wenn überhaupt, nur in geringem Maße in der Lage, eine Berufseignung vorherzusagen. „Das heißt aber nicht, dass es egal ist, welches Verfahren als Alternative zur menschlichen Vorauswahl angewendet wird“, mahnt Langer. Fair und präzise müsse eine solche Eignung prognostiziert werden können.

Wissenschaftler warnen insbesondere vor maschinellen Verfahren, die anhand digitaler Fußabdrücke etwa in Social Media auf Persönlichkeitsmerkmale schließen. Ebenfalls in der Kritik stehen Methoden, die auf der Grundlage von Fotos gelernt haben wollen, geeignete Bewerber zu identifizieren. „Hängen Likes heute mit bestimmten Persönlichkeitseigenschaften zusammen, so muss dies nicht auch für die Zukunft gelten“, sagt Stachl von der LMU. Würden Fotos zur Selektion von Bewerbern genutzt, dann stelle sich die Frage, was der eigentliche Grund für die Entscheidung der Maschine gewesen ist.

Abgesehen davon, dass die Gesichtserkennung diskriminierend und ethisch fragwürdig sein kann, tangieren selbstlernende Verfahren die zentrale Maßgabe in der Personalarbeit, wonach die Entscheidungen über die Einstellung und Beförderung von Mitarbeitern transparent sein sollen. Das gilt es zu bedenken, wenn etwa Torsten Biemann, Professor an der Universität Mannheim, und Heiko Weckmüller, Professor an der Hochschule Koblenz, zu dem Schluss kommen, dass im Personalbereich der Algorithmus dem Expertenurteil zumeist überlegen sei und eine Metaanalyse eine vorsichtige Verallgemeinerung dieses Ergebnisses zulasse.

Sogar nicht-selbstlernende Algorithmen, mit deren Hilfe Personalverantwortliche versuchen, nach einem vorgegebenen Muster potenziell erfolgreiche Bewerber zu identifizieren, haben ihre Tücken. „Algorithmen können menschliche Vorurteile übernehmen und anwenden“, weiß Langer von der Universität des Saarlandes. Würden die Leistungsbewertungen der Beschäftigten eines Unternehmens genutzt, um neue Mitarbeiter auszuwählen, so übernehme der Algorithmus auch mögliche, sich in den Daten widerspiegelnde Beurteilungsverzerrungen. „Durch Algorithmen könnte eine Scheinobjektivierung von Urteilsverzerrungen drohen, die schon im Vorfeld stattfinden“, erläutert der Wissenschaftler.

KI kann jedoch ein wirkungsvolles Korrektiv sein. Eine datenbasierte Netzwerkanalyse macht auf Mitarbeiter aufmerksam, die eine zentrale Rolle in der Interaktion eines Unternehmens spielen, aber ihren Führungskräften bislang nicht aufgefallen sind. Zudem können Big Data und KI nicht nur bei der Auswahl und Förderung von Mitarbeitern zum Einsatz kommen, sie erleichtern auch die Personalplanung und das Gesundheitsmanagement in Unternehmen.



„Eine mit People Analytics erleichterte Entscheidungsfindung ist für das Personalmanagement selbst von zentralem Vorteil“, sagt Sabine Staritz, Projektverantwortliche für People Analytics an der Mannheim Business School. Personalern könnten zudem dank automatisierter Datenerhebungs- und -analyseverfahren einzelne Aufgaben an Systeme übergeben und haben dafür Zeit für strategische Fragestellungen. „Das Personalmanagement bekommt durch People Analytics die Möglichkeit, seine Rolle und sein Image innerhalb des Unternehmens zu verändern“, betont Staritz und wirbt dafür, die zögerliche Haltung bei der Nutzung von Daten in Human Resources (HR) aufzugeben.

Deutsche Börse prüft Einsatz von People Analytics

„Uns ist wichtig, den Beitrag von HR für das Unternehmen zu analysieren“, lässt Thomas Mattes, Head of People Analytics und Learning bei der Deutschen Börse, wissen. Der Konzern wollte in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat und dem Datenschutzbeauftragten wissen, ob seine Talentprogramme erfolgreich sind. Dazu wurden die entsprechenden Daten der Teilnehmer an den Programmen anonymisiert, um eine so genannte Reindividualisierung auszuschließen. Das Ergebnis freut die Verantwortlichen. „Wir haben eine statistisch signifikante Beschleunigung der Beförderungsgeschwindigkeit der Teilnehmer unserer Talentprogramme feststellen können. Ebenso war für diese Gruppe eine signifikant niedrigere Fluktuationsrate messbar“, berichtet der Personalern. „Auf den ersten Blick können bestimmte Daten vielversprechend sein“, gibt Mattes zu bedenken. Das gilt etwa für Leistungsbeurteilungen von Mitarbeitern, um daran

die Wirkung der Talentprogramme zu messen. Wenn allerdings für bestimmte Mitarbeitergruppen die Leistungsbeurteilung nach einem anderen Bewertungsmuster erfolgt, ließen sich die Daten nicht ohne Weiteres für die Analyse verwenden. Ebenso wurde in der Untersuchung der Deutschen Börse auf die Auswertung der Vergütung als möglicher Ausweis für Berufserfolg verzichtet. „Vergütungsgrundsätze können sich im Laufe der Jahre verändert haben. Hinzu kommen neue HR-Systeme, die Umgruppierungen zur Folge hatten. Manche Talentprogramme sehen zudem eine automatische Beförderung im Anschluss an die Teilnahme vor. Dies alles setzt ein vertieftes Verständnis für Daten voraus, das ein Mathematiker allein nicht haben kann“, erläutert Mattes. Zudem neigten Big-Data-Experten dazu, möglichst viele Daten unstrukturiert untersuchen zu wollen. „Wir sind dagegen von möglichen Zusammenhängen ausgegangen, die sich theoretisch begründen lassen, und haben vorab Hypothesen gebildet“, sagt der Personalern.

Britisches Geldhaus analysiert Verhalten von Mitarbeitern und Kunden

Von einer Großbank mit Sitz in Großbritannien und ihren rund 18.000 Mitarbeitern berichtet Florian Fleischmann, ohne den Namen des Instituts nennen zu wollen. Der Managing Director von HR-Forecast, einem Dienstleister im Bereich strategischer Personal- und Unternehmensplanung, ermittelte, welche Faktoren in den Filialen des Geldhauses die Performance und die dortige Zufriedenheit der Kunden beeinflussen. Dazu wurden von 1.400 Filialmitarbeitern die zur Verfügung stehenden Daten anonymisiert und unstrukturiert untersucht. „Der Algorithmus hat uns gezeigt, in welche Richtung wir weiterdenken sollen beziehungsweise welche Hypothesen aufgrund von Signifikanzen sinnvollerweise weiter untersucht werden sollten“, fasst Fleischmann zusammen. Die Verwendung unstrukturierter Daten sei ein etwas anderes Vorgehen, als es in der statistischen Psychologie praktiziert werde, aber erst so hätten Einflussfaktoren ermittelt werden können, die bisher verborgen geblieben seien.

Aus der Analyse ging hervor, dass ältere und langjährige Mitarbeiter in Filialen die besseren Leistungsträger sind. Weitere Erkenntnis war, dass aus einer steigenden Fluktuation in der Belegschaft eine geringere Kundenzufriedenheit folgt. Zudem korreliert laut Fleischmann die Zufriedenheit der Kunden nicht nur positiv mit der Zahl der weiblichen Mitarbeiter in den Filialen, sondern auch mit der Zahl teilzeitbeschäftigter Frauen. Die britische Großbank experimentiert nun mit neuen Mitarbeiterprogrammen. „Es wurden beispielsweise Programme für den Wissenstransfer aufgesetzt, damit in den Filialen die jüngeren von den älteren Mit-

