
Inhaltsverzeichnis

Vorwort: People Analytics – Potenziale gemeinsam nutzen	13
1 Einführung: Warum das Personalmanagement mit Daten arbeiten sollte	15
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?	25
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	35
2.5.1 MIT Media Lab: Weniger Burnout durch gemeinsame Pausen ...	37
2.5.2 Google: Sinn und Unsinn von Führung mithilfe von People Analytics	44
3 Arbeiten mit Kennzahlen im Personalmanagement	49
3.1 Ziele des Personalcontrollings	49
3.2 Aufgaben und Gestaltungsfelder des Personalcontrollings	52
3.2.1 Gestaltungsfelder des Personalcontrollings	53
3.2.2 Häufige HR-Kennzahlen nach Gestaltungsfeldern	55
3.2.3 Übergreifende HR-Handlungsfelder	59
3.3 Kennzahlensysteme entwickeln und Kennzahlen interpretieren	62
3.4 Ausblick Personalcontrolling	68
4 Gesetzliche und ethische Rahmenbedingungen für Datenanalysen mit Mitarbeiterdaten in Deutschland	71
4.1 Datenschutzrechtliche Rahmenbedingungen	73
4.1.1 Datenanalysen mit oder ohne Personenbezug?	73
4.1.2 Anonymisierung, Pseudonymisierung und aggregierte Daten ..	76
4.1.3 Personenbezogene Daten, Zweckbindung und Datensparsamkeit	78
4.1.4 Transparenz und Zustimmung: informationelle Selbstbestimmung, persönliche Einwilligung, gesetzliche Erlaubnis ..	81
4.1.5 Datensicherheit, Datenschutz durch Technik (Privacy by design)	86

4.1.6	Gut zu wissen: weitere Regelungen aus der EU-Datenschutz-Grundverordnung	88
4.1.7	Datenschutzbeauftragter, betriebliche Datenschutzorganisation	89
4.2	Betriebsrat und betriebliche Mitbestimmung	90
4.3	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	94
4.4	<i>Ralf Lanwehr & Peter Gober</i> : Schutz persönlicher Daten am Arbeitsplatz – das Projekt Marble	94
4.5	Innovative Ansätze für einen ethischen und datenschutzrechtskonformen Einsatz von People Analytics	98
4.6	Zusammenfassung: Die wichtigsten ethischen und datenschutzrechtlichen Fragen für People-Analytics-Projekte	104
5	Die Rolle der Organisationskultur für People-Analytics-Projekte	107
5.1	Kennzeichen einer für People Analytics offenen Organisationskultur ..	107
5.2	Ein People-Analytics-Projekt – unterschiedliche Wirkung	108
5.3	Offene Feedbackkultur und ausgeprägte Fehlerkultur als wichtige Voraussetzungen für People Analytics	110
5.4	<i>Sebastian Zabel</i> : People Analytics – Treiber einer zukunftsweisenden Unternehmenskultur	112
6	People Analytics in der Praxis	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	119
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 .	125
6.3.1	Qualitative Phase	126
6.3.2	Quantitative Phase	129
6.3.3	Umsetzungsphase	131
6.4	Die qualitative Analyse am Beispiel betriebliche Altersstruktur: die Herausforderungen des demografischen Wandels meistern	133
6.5	<i>Christian Alexander Graf</i> : Ein Einblick ins Thema Datenqualität und quantitative Analyse	143
6.5.1	Untersuchungsdesign erstellen	145
6.5.2	Datenbereinigung und Analyse	147

6.6	Die Umsetzungsphase: Projektergebnisse in die Organisation tragen . .	150
6.6.1	Visualisierung und Kommunikation: mit Daten Geschichten erzählen	151
6.6.2	Umsetzung und Optimierung: die Rolle des Change-Managements in People-Analytics-Projekten	180
6.6.3	Erfolgsbetrachtung und dynamische Zielanpassung	195
7	Praktische Anwendungsgebiete von People Analytics	197
7.1	Goodgame Studios: mit People Analytics die Effizienz des Recruitings optimieren	197
7.2	<i>Jan Mayer</i> : Der Profifußball als Brennglas modernen Personalmanagements	201
7.2.1	High Performance Work Systems (HPWS)	202
7.2.2	HR Analytics	202
7.2.3	Human Capital Management	203
7.2.4	Organisationale Ambidextrie: effizient und flexibel zugleich . . .	204
7.3	<i>Sven Semet</i> : Kognitive Expertensysteme zur Nutzung von künstlicher Intelligenz in HR	205
7.4	Strategische Personalplanung mit People Analytics	208
7.5	Learning Analytics und smarte Personalentwicklung	215
7.5.1	Smart Learning – intelligente Lernsysteme	215
7.5.2	Ansatzpunkte für Learning-Analytics-Projekte	217
7.6	People Analytics in kleinen und mittleren Unternehmen	220
8	Nach der Analyse ist vor der Analyse – ein Ausblick	223
9	Anhang	225
9.1	Gastautoren & Contributors	225
9.2	Handwerkszeug zur Arbeit mit Daten von A-Z (Glossar)	229
	Literaturverzeichnis	239
	Abbildungsverzeichnis	245
	Stichwortverzeichnis	247