

# Im Datenrausch



**D**a sitzt sie, seine vermeintliche Zukunft, und lächelt. Einen Kopf kleiner und weniger graue Haare als der deutsche Journalist. Und ursprünglich aus Indien: Raju Narisetti ist rein beruflich gesehen der Mensch, der er in ein paar Jahren sein könnte. Sie suchen nach Worten und Gemeinsamkeiten. Dieses Treffen in einem New Yorker Café hat etwas Skurriles. Da ist eine Verbindung zwischen ihm, dem 45-jährigen heutigen Journalisten, und diesem 48-jährigen ehemaligen Journalisten. Und das, obwohl sie sich heute zum ersten Mal sehen. Woher diese Verbindung kommt? Weil ein Algorithmus zum Ergebnis gekommen ist, sie seien in gewisser Weise gleich.

Narisetti ist das sogenannte „Future Me“ des Journalisten und erst einmal nicht mehr als ein Experiment. Das soziale Netzwerk Linked In hat ihn gesucht oder besser gesagt, Lutz Finger: Der Deutsche, der das Datenanalyse-Team des sozialen Netzwerks im Silicon Valley leitet, hat sein Profil - Studium, Stationen und Fähigkeiten - mit allen 350 Millionen Linked-In-Profilen verglichen und schrittweise Kandidaten ausgesiebt. Am Ende führte der Algorithmus zu Narisetti, dessen Lebenslauf von einer ähnlichen Karriere zeugt - wenn auch in Amerika und nicht in Deutschland.

Narisetti, langjähriger Journalist des „Wall Street Journal“, ist inzwischen für Strategie und Zukäufe bei Murdochs News Corp. zuständig, zu der auch das „Wall Street Journal“ gehört. Glaubt man der Analyse von Lutz Finger und seinem Team, dann könnte der deutsche Journalist in fünf Jahren eine ähnliche Position innehaben.

Das „Future Me“, mit dem Linked In bisher nur experimentiert, ist viel mehr als eine Spielerei. Die Möglichkeiten sind groß: Firmen, die vor der Einstellung prüfen, ob der neue Vertriebsmanager das Potenzial hat, Karriere zu machen. Mitarbeiter, die wissen wollen, wohin ihr Weg sie führt. Klubs, die nur Menschen mit extrem guten Karriereaussichten ihre Türen öffnen. Vielleicht sogar Frauen und Männer auf der Suche nach dem in dieser Hinsicht „richtigen“ Lebenspartner.

„Future Me“ ist schon allein deshalb mehr als eine Spielerei, weil es nur die Spitze ist. Big Data, die Auswertung riesiger Datenmengen, wird die Personalabteilungen, die gesamte Arbeitswelt verändern. Nicht mehr der Mensch, sondern Algorithmen könnten über Einstieg, Aufstieg, Ausstieg bestimmen. Schon heute gibt es weltweit eine Reihe meist junger Firmen, die Persönlichkeitsprofile anhand von Daten erstellen, die Menschen in Computerspielen, Internetforen, Facebook-Einträgen oder Stimmproben hinterlassen haben. Algorithmen können den für einen bestimmten Job in einem bestimmten Unternehmen besten Verkäufer, Kundenberater oder Softwareentwickler aus dem Netz fischen, indem sie die Fähigkeiten von Millionen Spezialisten mit denen erfolgreicher Mitarbeiter abgleichen.

Noch ist die Analyse von Menschen - People Analytics genannt - nur in einzelnen Firmen Realität, noch sind es meist Pilotprojekte, die erst das ganze Potenzial der Algorithmen zutage fördern sollen. Die Vorreiter seien „einige der Call-

center-Firmen, die viel rekrutieren oder Software-Firmen, in denen Neueinstellungen viel Gewicht haben“, sagt Peter Cappelli, der an der renommierten Wharton School der Universität von Pennsylvania zum Thema forscht.

Setzt sich die Digitalisierung aber auch in den Personalabteilungen durch, könnte das den Bewerbungsprozess komplett verändern. „Alles, was wir traditionell in Personalabteilungen getan haben, Dinge, auf die wir geachtet haben wie Lebensläufe, Bewerbungsgespräche und Anschreiben, spielen bald keine Rolle mehr“, sagt die Verhaltensforscherin und Buchautorin Janice Presser. Sie hat mit The Gabriel Institute selbst eine Firma gegründet, deren Software die Teamfähigkeit von Menschen bewertet.

Für Unternehmen verheißt die neue Welt nicht weniger als perfekte Paare: Mitarbeiter und Stellen, die genau zueinander passen.

Schluss mit der teuren und langwierigen Personalsuche, mit menschlichen Fehlentscheidungen, mit guten und schlechten Performern.

Bedeutet das auch Schluss mit Datenschutz und Privatsphäre?

Für Arbeitnehmer könnte sich die Erstellung von Persönlichkeitsprofilen auf der Basis der Spuren, die sie in Foren oder sozialen Netzwerken hinterlassen, zu nicht weniger als einer Horrorvision entwickeln: einer Vision vom gläsernen Bewerber, von dem der künftige Chef nahezu alles weiß - Privates inklusive.

Dabei versprechen Datenanalysten auch Bewerbern viele Vorteile: ohne Stu-

dium an einer Elite-Universität bei Top-Arbeitgebern einsteigen. Gefunden werden, statt eine Stelle zu suchen. Nie mehr in einem Job landen, für den man nicht geeignet ist und der früher oder später doch nur frustriert.

Was sie verschweigen: Es wird eine ganze Menge Verlierer geben.

**D**ie „Future-Me“-Analyse von Linked In beruht bislang auf den Lebenswegen der rund 350 Millionen Mitglieder. Die Macher des sozialen Netzwerks haben allerdings weitaus Größeres vor: Sie wollen die Daten aller 3,3 Milliarden arbeitenden Menschen erfassen und miteinander verknüpfen. Manche nennen das Vision, andere Größenwahn - aber dafür sind ja auch weitere Internetgiganten aus dem Silicon Valley bekannt.

Economic Graph nennt Linked In das Beziehungsgeflecht, das die Menschen mit Hochschulen und Arbeitgebern verbindet. Im vergangenen Jahr hat Linked In begonnen, Hochschulrankings zu erstellen, zeigt etwa Absolventen welcher Hochschulen die besten Wirtschaftsprüfer-Jobs bekommen. In Zukunft, so hofft Co-Gründer Allen Blue, sei aber der Abschluss einer der Top-100-Universitäten keine Anforderung mehr für gute Jobs. Er glaubt, „dass wir bisher nur an der Oberfläche der Möglichkeiten kratzen, wie etwa Personaler die Technologie nutzen können, um erfolgreich zu sein“, sagt er.

Auch für Bewerber sieht er paradisi-sche Zeiten aufziehen: Alle verfügbaren Jobs würden sie kennen, wissen, welche



Wir liefern einen Report zum Bewerber mit Stärken und Defiziten und zeigen, ob er für eine Position prinzipiell geeignet ist.

**Dirk Gratzel**

Mitgründer des Start-ups Psyware, das die Analyse von Stimmproben anbietet

Pressebild

Algorithmen können heute berechnen, wer morgen erfolgreicher Verkäufer, Vorstand - oder Burn-out-Opfer ist. Das bedeutet: Nie mehr im falschen Job landen. Oder aber: Nie mehr einen Job finden.



Jungen Fälsche - Fotolia

Kultur eine Firma prägt. Und es werde einfacher, weil jeder aus seinem LinkedIn-Profil heraus mit wenigen Klicks eine Bewerbung abschicken könne.

Für Verhaltensforscherin Janice Preser hat diese Analyse aber Grenzen: „People Analytics mit Big Data versucht herauszufinden, was eine Person ausmacht. Aber sie ist nicht in der Lage, die zukünftige Performance von Kandidaten vorherzusagen, denn sie bedient sich nur alter Daten.“ Das sei wie am Aktienmarkt: „Die frühere Performance einer Aktie sagt nichts über die künftige aus.“

Zumal: Für Experten wie Michal Kosinski, Forscher der US-Universität Stanford, ist selbst das noch immer eine Art Personal-„Mittelalter“. Bewerbungen auf ausgeschriebene Stellen zu erhalten bedeutet: Aus 1000 Bewerbungen werden 100, schließlich zehn, und am Ende bleibt einer übrig, der eingestellt wird. Das ist teuer, dauert lange und bindet Mitarbeiter.

Datenpioniere prophezeien daher, dass Algorithmen künftig auf Basis der verfügbaren Daten im Netz eine Handvoll Kandidaten präsentieren, die vom Profil genau auf eine Stelle passen. Auf die kann das Unternehmen dann zugehen - und nicht andersherum.

Etliche Start-ups haben sich darauf spezialisiert: Sunstone Analytics aus San Francisco etwa entwirft Auswahlmodelle auf der Basis schon eingestellter Mitarbeiter, die Analysefirma Joberate verspricht, Menschen einen Wert zuzuweisen, der angibt, wie wahrscheinlich es ist, dass sie einen neuen Job suchen.

TalentBin, ein US-Start-up, das im vergangenen Jahr von der Jobplattform Monster übernommen wurde, sucht IT-Spezialisten in speziellen Entwicklerforen wie Github, bewertet die dort veröffentlichten Softwarecodes oder Forenbeiträge. Und analysiert: Wie häufig besucht ein Webentwickler oder Mediadesigner die Seiten? Mit welcher Aussage äußert er sich in Foren? Sind seine Beiträge aufschlussreich? „Wir suchen nach Fähigkeiten, nicht nach Personen“, sagt Katrin Luzar von Monster.

Personaler könnten so auch Kandidaten finden, die gar nicht nach einem neuen Job suchen - aber bei einem guten Angebot nicht Nein sagen. Das Interesse bei den Firmenkunden sei groß, das Ganze aber erklärungsbedürftig.

Einfacher zu verstehen ist, was der Stanford-Forscher Michal Kosinski und zwei Kollegen der britischen Cambridge-Universität gemacht haben. Allein auf der Basis von öffentlichen Facebook-Likes - also den Situationen, in denen Nutzer bei Videos, Artikeln oder Künstlern den „Gefällt mir“-Knopf drücken - haben sie die Persönlichkeit dieser Nutzer beschrieben: Gewissenhaftigkeit, Aufgeschlossenheit, Extravertiertheit oder emotionale Sensibilität. Und das zum Teil besser, als es manche Freunde oder Kollegen konnten: Mit nur zehn Likes war der Computer schon besser als Kollegen, bei 70 Likes schlug er Freunde oder Mitbewohner, bei 300 gar Ehemann oder Ehefrau.

„Schockierend“, nennt selbst Forscher Kosinski die Ergebnisse, für die 86 000 Freiwillige aus den USA zusätzlich zu ihren Facebook-Daten einen Fragebogen ausfüllten und Freunde und Familie um das Gleiche baten. Der durchschnittliche Facebook-Nutzer hat bei 227 Menschen, Themen oder Dinge „Gefällt mir“ geklickt. Damit ist ein Profil möglich, das genauer ist als jenes eines Familienmitglieds.

„Wir haben nur eine Art digitaler Fußabdrücke genommen und da schon gute Ergebnisse erzielt“, betont Kosinski. Wenn man noch andere Webseiten, Blogs oder die Sprachanalyse hinzunähme, wäre es noch genauer. Schummeln oder verzerrte Antworten seien nahezu ausgeschlossen. Er ist überzeugt: Computer könnten die üblichen, teuren Persönlichkeitstests ersetzen.

Heute haben Algorithmen in vielen

Unternehmen das erste Wort, wenn es um Einstellungen geht. In Zukunft könnten sie vielleicht auch das letzte haben - auch wenn selbst Personaler in den USA bei der Vorstellung noch abwiegeln. Dass Personalabteilungen Bewerbungen nur noch online entgegennehmen, dass Computer diese scannen und vorsortieren - das ist Realität. Doch sie können viel mehr: Etwa vorhersagen, wer der nächste Finanzvorstand sein könnte oder ob der Leiter des Innovationsmanagements nicht zu Höherem berufen ist. Nicht wie Linked In auf der Basis der Vergangenheit, sondern der Persönlichkeit.

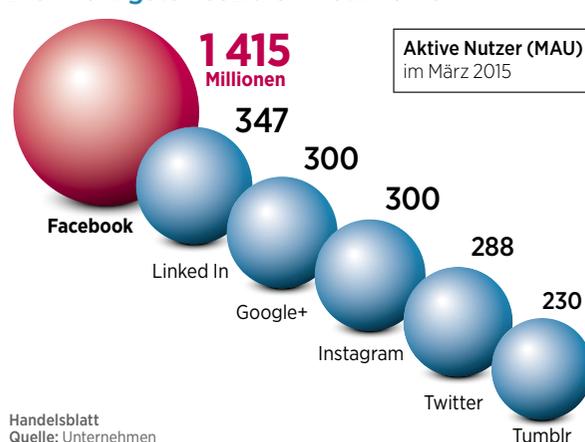
Das sind Dinge, mit denen sich Hans Ochmann, Geschäftsführer beim Personalberater Kienbaum Consultants International, und seine Kollegen beschäftigen - etwa für ein deutsches Unternehmen, das wissen will, wie gut seine IT-Führungskräfte weltweit aufgestellt sind, oder für einen Flugzeugbauer, der seine Projektleiter durch ihre Karriere begleiten will.

Für die Diagnostik von einzelnen Führungskräften oder Spezialisten nutzen sie die Software des deutschen Start-ups Psyware. Die kann Menschen vermessen: Nicht ihre Kompetenzen oder Fähigkeiten, sondern Persönlichkeitsmerkmale wie Neugierde, Dominanz, Gestaltungswillen, Belastbarkeit oder Umgang mit Konfliktsituationen. Und das in zehn bis 15 Minuten. So lange stellt ein Computer am Telefon Fragen zu Alltagsdingen. Die Antworten werden aufgezeichnet und analysiert. Es geht nicht um das, was jemand sagt, sondern darum, wie er es sagt: Wortlänge, Satzaufbau oder Sprechgeschwindigkeit, „wir“ oder „ich“, großer oder kleiner Wortschatz. „Wir liefern einen Report zum Bewerber mit Stärken und Defiziten und zeigen, ob er für eine Position prinzipiell geeignet ist“, sagt Psyware-Mitgründer Dirk Gratzel.

Das sei als „Ergänzung“ zum normalen Bewerbungsprozess zu verstehen, betont Kienbaum-Geschäftsführer Ochmann: „Es werden keine Personalentscheidungen auf Basis einer zehnminütigen Sprechprobe getroffen, das ist nicht vermittelbar.“ Hochvalide sei das Ganze aber. Und lernfähig. Bekommt der Computer die Rückmeldung, dass jemand doch nicht so gut war wie zuvor berechnet, überprüft er, wo der Fehler lag. Hat er ihn gefunden, vermeidet er ihn künftig. Damit aber ist klar: Fehler sind möglich.

Einen anderen Weg geht das US-Start-up Knack. Übersetzt heißt Knack so viel wie etwas, in dem jemand richtig gut ist. Was das ist, will das Start-up mit seinen Onlinespielen herausfinden. Etwa mit dem „Wasabi Waiter“. Die Spieler bedienen dabei in einem Restaurant, müssen servieren, Tische abräumen, das richtige Essen an den richtigen Tisch bringen und die Gäste bei Laune halten. Wer die Spiele gespielt hat, erhält ein Profil. Da steht dann unter anderem drin, wie empathisch, risikofreudig, extrovertiert er ist, ob er organisieren und dabei einen kühlen Kopf behalten und wie schnell er sich auf neue Situationen einstellen kann. „Wir können akkurat vorhersa-

#### Die wichtigsten sozialen Netzwerke



Fortsetzung auf Seite 58

Fortsetzung von Seite 57

gen, ob jemand erfolgreich sein kann bei Siemens oder der Deutschen Bank als Junior Business Associate“, verspricht Knack-Gründer Guy Halfteck.

Oder ob er auf Axa-Kunden losgelassen werden sollte. Wie das Ganze funktioniert, kann man anhand des Versicherers und seiner drei Kundencenters in den USA erklären. Jeder, der in einem der Kundencenters rekrutiert werde, solle die Knack-Spiele spielen, sagt Rino Piazzolla, Personalchef der AXA Equitable Life Insurance Company - natürlich auf freiwilliger Basis. 50 bis 55 Prozent der Bewerber machten das. Wenn das Pilotprojekt Ende Juni ausläuft, werde verglichen: Schneiden jene Mitarbeiter, die aufgrund ihres guten Knack-Ergebnisses eingestellt wurden, besser ab als die, die nicht gespielt haben? Piazzolla erwartet, dass es genauso ist.

„Knack ändert die Welt“, ist Gründer Halfteck überzeugt. Wie diese neue Welt aussieht? Gerechter, global und fair sind Stichworte, die ihm einfallen. Hautfarbe, Geschlecht oder Alter? Sind den Algorithmen völlig egal. „Die Auswahl der Kandidaten durch gute Software ist gerechter“, sagt auch Verhaltensforscherin und Unternehmerin Janice Presser. Sie weiß aus eigener Erfahrung: „Wir haben alle Vorurteile gegenüber Menschen und sind uns ihrer nicht einmal bewusst.“ Sie selbst habe vor Jahren gemerkt, dass sie all jene aussortiere, die ihrem früheren Schwager ähnlich sahen. Den konnte sie einfach nicht leiden.

Dennoch ist die Zurückhaltung Big Data gegenüber noch recht verbreitet. Ganz auf die Technik verlassen? Das will sich etwa auch Frank Steinert, Personalchef des Verlagshauses Penguin Random House, nicht. Auch er sieht, dass Firmen ihre Bewerber googeln, öffentliche Daten über sie zusammensuchen oder sogenannte Background-Checks in Auftrag geben, die berufliche Verfehlungen oder Lügen im Lebenslauf aufdecken sollen. Das nutze er aber kaum.

Für ihn hat die Datenanalyse ganz klare Grenzen. „Mein Eindruck ist, dass ein wie auch immer geartetes Profiling auf der Sachebene schon funktioniert: Jobanforderungen, technische Skills und so weiter kann man damit testen und abfragen“, sagt er. Aber: Passt jemand ins Team oder in die Kultur? Diese weichen Faktoren könne man nicht messen, ist er überzeugt. „Am Ende des Tages will ich die Entscheidung, wen ich einstelle, keiner Maschine überlassen. Das ist mit hoher Wahrscheinlichkeit zum Scheitern verurteilt“, sagt Steinert.

Ähnlich zurückhaltend sind auch Personaler in Deutschland. „Da fangen erste Unternehmen an umzusetzen, was im engeren Sinne People Analytics ausmacht“, sagt Torsten Biemann, Professor für Personalmanagement an der Universität Mannheim. Es ist ein heikles Thema, weiß Lufthansa-Personalreferentin Julia Altenburg, die das Thema im Konzern mit einer Arbeitsgruppe voranbringt. Bisher nutzt auch die Airline People Analytics nicht. „Menschen haben schnell Bedenken, wenn es um Datenerfassung und -auswertung im Unternehmen geht“, sagt sie.

Vieles von dem, was in den USA möglich ist, schließt der Datenschutz in Deutschland aus. Für Thomas Sattelberger, Ex-Personalvorstand der Deutschen Telekom, schwer nachvollzieh-

bar. Die Deutschen hätten eine „panische Angst vor dem gläsernen Menschen“, sagt er. Eine übertriebene Angst, könnte er hinzufügen.

Wirklich? Vor einiger Zeit etwa machte in den USA ein Fall Schlagzeilen, in dem eine Firma Bewerber im Job-Interview bat, ihr Facebook-Passwort preiszugeben. Experten sagen, das sei kein Einzelfall gewesen. „Es geht zu weit, wenn Bewerber ihr Facebook-Profil öffnen sollen oder mit Kameras überwacht werden“, sagt Personalmanagement-Experte Biemann.

Nur: Die Datenanalysten versprechen, dass die Bewerber ihr Passwort gar nicht mehr herausrücken müssen -

## 10 bis 15

Minuten Sprechprobe reichen den Computern, um mittels Datenanalyse Persönlichkeitsmerkmale eines Menschen herausfiltern können.

Quelle: Psyware



“

Ich glaube, dass wir bisher nur an der Oberfläche der Möglichkeiten kratzen, wie etwa Personaler die Technologie nutzen können.

Allen Blue  
Mitgründer des sozialen Netzwerks Linked In

### ALLEN BLUE

## Der Milliarden-Graph

Es klingt wie Science Fiction, und das ist es auch zurzeit noch: Das Netzwerk Linked In will jeden arbeitenden Menschen, jedes Unternehmen und jede offene Stelle weltweit im sogenannten „Economic Graph“ erfassen. Im Prinzip heißt das, jeder Arbeitnehmer soll Mitglied von Linked In werden. „Wir schätzen, dass das etwa 3,3 Milliarden Menschen sind“, sagte Linked-In-Mitgründer und -Manager Allen Blue dem Handelsblatt. Es gehe ihm nicht allein darum, das Netzwerk größer zu machen. Sondern auch darum, dem Menschen ökonomische Möglichkeiten zu verschaffen. Mit Hilfe neuer Analysemethoden sollen Mitglieder die rie-

sige Menge an Daten für sich selbst gewinnbringend analysieren können.

„Ich glaube, dass wir bisher nur an der Oberfläche der Möglichkeiten kratzen, wie etwa Personaler die Technologie nutzen können, um erfolgreich zu sein. Mit dem Economic Graph werden sie ermächtigt, eine intelligente Auswahl darüber zu treffen, wen sie anstellen“, sagte Blue. „Sie werden besser verstehen, wie Erfolg in ihrem Unternehmen zusammenhängt. Sie werden ihre eigenen Mitarbeiter besser einschätzen können.“

Doch der Graph soll nicht nur Personalern dienen, sondern auch Pä-

dagogen, Entscheidungsträgern, gemeinnützigen Organisationen oder Jobsuchenden. „Er gibt den Bewerbern mehr Macht über den Prozess, mehr Informationen“, sagt Blue. „In der neuen Welt, hoffe ich, werden Bewerber und Unternehmen maximale Kontrolle über den Bewerbungsprozess haben.“ Doch selbst Blue, erwartet nicht, dass die Maschine den Menschen ganz ablösen wird. „Am Ende ist die Entscheidung, jemanden anzustellen, eine sehr menschliche Angelegenheit. Sie erfordert auch die Fähigkeit zu erkennen, was für eine Persönlichkeit der Mensch ist, ob er in die Kultur oder ob er gut in das Team passt.“ Grisca Brower-Rabinowitsch

es gibt auch so genug Spuren von ihnen im Netz. Und Onlinespiele, anhand derer Persönlichkeitsprofile erstellt werden, spielen sie ja freiwillig. Noch. „Wer es nicht macht, ist doch verdächtig“, sagt Markus Morgenroth, Ex-Datenanalyst eines US-Unternehmens, der als Buchautor auf die Gefahren der Datensammelwut aufmerksam gemacht hat.

Er kennt die Probleme. Suchten er und seine Kollegen etwa in E-Mails anfangs noch nach den Bösen in Unternehmen, die Insiderhandel betrieben oder Geld abzweigten, ging es später immer mehr um die Identifizierung der Top-Performer oder derer, die womöglich auf dem Absprung sind. Nebeneffekt: Die Analysen offenbarten auch, wer Probleme mit Alkohol oder eine Affäre hatte, von der der Partner vermutlich nichts wusste.

In der Datenanalyse arbeite man zudem mit Wahrscheinlichkeiten, sagt Morgenroth. Wenn jemand mit 80-prozentiger Wahrscheinlichkeit gut in einem Job ist, heißt das eben nicht, dass er mit Sicherheit reüssiert. „Ganz

oft besteht gar nicht die Möglichkeit, das kritisch zu hinterfragen“, sagt er. „Man darf die Prognosekraft der Datenanalysen nicht überschätzen“, sagt auch der Mannheimer Professor Biemann. Damit könne man nicht alles erklären.

Hinzu kommt, dass Daten Interpretationssache sind, dass man sie deuten muss - und das bitte richtig. „Wenn nicht alle Daten vorliegen, führt das zu Fehleinschätzungen“, warnt Experte Morgenroth. Zumal der Mensch hinter der Maschine Fehler macht. Auch die Algorithmen beruhen (noch) auf Menschenhand. Überliefert ist die Erfahrung eines Unternehmens, in dem die Algorithmen alle qualifizierten Bewerber für eine Stelle abgelehnt haben. Was den Kandidaten fehlte? Eine ganz bestimmte Jobbezeichnung im Lebenslauf. Die gab es aber nur in der betreffenden Firma.

Ganz auf die Daten würde sich selbst Linked-In-Mitgründer Allan Blue daher nicht verlassen. In einem Punkt ist er konservativ: Ob jemand ins Team passt oder nicht - das könne nur ein Mensch herausfinden. Noch zumindest.

Grisca Brower-Rabinowitsch, Stefani Hergert