

Datengetriebene Personalarbeit

TREND. Wie mit Big Data ein ganzheitlicher Ansatz für das Personal- und Talentmanagement möglich ist, zeigt das Beispiel aus einem internationalen Unternehmen.

Von **Christian Vetter** und **Kai Zacharides**

Das Sammeln und Speichern von Daten praktizieren Unternehmen schon sehr lange. Dass vorhandene Daten auch sinnvoll zusammengeführt und systematisch als Entscheidungsgrundlage genutzt werden, ist bisher aber eher eine Seltenheit. Nach unserem Verständnis bedeutet Big Data nicht in erster Linie, viele Daten zu besitzen oder zu generieren, sondern mit den vorhandenen Daten sinnvolle Analysen durchzuführen und damit zielgerichtete Entscheidungen zu treffen.

Wie es Unternehmen gelingt, Daten nicht nur als Kostenfaktor zu betrachten, sondern die Informationen so zu nutzen, dass schließlich ein Mehrwert für die Personalarbeit generiert werden kann, soll anhand eines Projektbeispiels aus dem Talentmanagement eines weltweit tätigen Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmens mit über 150.000 Mitarbeitern aufgezeigt werden. Das Projekt wurde von HR-Forecast, einem Spezialisten im Bereich Big Data im Personalbereich, umgesetzt und von Hoyck Management Consultants, einer HR-Beratung mit Schwerpunkten auf HR-Strategie und Organisation sowie Compensation & Benefits, begleitet.

Gewissheit anstatt Vermutungen

Das Unternehmen hatte es sich zum Ziel gesetzt, seinen quantitativen und qualitativen Personalbedarf zu analysieren, um für die Zukunft zielgerichtete Recruitingentscheidungen treffen und passgenaue Produkte für die passge-

naue Mitarbeiterentwicklung und das Kompetenzmanagement entwickeln zu können. Bereits im Vorfeld gab es eine Vielzahl an Hypothesen und Vermutungen zu diesen Themen. Aber das Unternehmen hatte bislang keine Gewissheit darüber, welche Instrumente die Talente tatsächlich so fördern, dass die Unternehmensstrategie optimal unterstützt wird. Etablierte Entwicklungsmaß-

nahmen waren kostenintensiv, ihre Wirkung mit Blick auf die Talentbindung war jedoch eher fraglich.

Interne und externe Daten

Zur Ermittlung des künftigen Personalbedarfs wurden im ersten Schritt die benötigten Daten aus verschiedenen Quellen identifiziert, analysiert und zusammengeführt. Big-Data-Technologien



ermöglichten es, durch die Verknüpfung von Finanzkennzahlen, Zahlen aus der Unternehmensplanung und Daten zum Personalbestand ein komplexes Modell zu schaffen. Darüber hinaus wurden Daten aus externen Datenquellen eingearbeitet. Dazu zählten Informationen über die Verfügbarkeiten von Kompetenzen am Arbeitsmarkt, Studienabgängerquoten und Marktwachstumswahlen, um damit das Talentmanagement im makroökonomischen Kontext abzubilden und zu erklären.

Dieses Modell ermöglichte es, die Unternehmensstrategie direkt in konkrete Personalbedarfe auf den unterschiedlichen Funktionsebenen zu übersetzen. Sollten sich die Planwerte oder das Unternehmensumfeld ändern, könnten die daraus

resultierenden Abweichungen der Personalbedarfe flexibel und schnell abgeleitet werden.

Erkenntnisse für die Zukunft

Hierauf aufbauend entwickelte das Unternehmen im nächsten Schritt ein datenbasiertes Talentmanagement-Modell, das eine Verbindung zwischen dem Status Quo und den aus der Planung resultierenden Zielwerten herstellt.

Für die Mitarbeiterentwicklung und Beförderungsplanung lieferte die Analyse historischer Personalbewegungen unter Berücksichtigung der gegenwärtigen Finanzkennzahlen eine wertvolle Erkenntnis: Bedingt durch Personalentwicklungsentscheidungen der Vergangenheit entstanden im Unternehmen ungewollte „Karierréstaus“, die durch die neue Verknüpfung der Daten für die Zukunft vermieden werden können. Damit wurde erstmals ein direkter Zusammenhang zwischen Personalmaßnahmen und der künftigen Entwicklung der Personalkosten hergestellt.

Auch in Sachen Mitarbeiterfluktuation gab es neue Erkenntnisse: Historische Personaldaten, gepaart mit statistischen Methoden und künstlicher Intelligenz, ermöglichen Vorhersagen der zu erwartenden Mitarbeiterfluktuation. Nicht nur für das gesamte Unternehmen, sondern auch auf Standort-, Abteilungs- oder sogar Funktionsebene sind Prognosen möglich, wie viele Mitarbeiter das Unternehmen in den nächsten Jahren voraussichtlich verlassen werden und wo Kompetenzlücken entstehen. Die dahinterliegenden Treiber werden ebenfalls aufgedeckt und können näher betrachtet werden.

Für das Monitoring der Talentmanagement-Aktivitäten hat das Unternehmen eine Softwarelösung eingeführt, die für Personaler und Führungskräfte als mobile App zur Verfügung steht. Diese gibt den

Es geht nicht so sehr um die Menge an Daten, sondern vor allem um sinnvolle Analysen.

AUS LIEBE ZUM PERSONAL

GFOS liefert die Workforce-Lösung für faire Personaleinsatzplanung.



Führungskräften die Möglichkeit, ihre Entscheidung anhand von simulierten Szenarien bestmöglich abzuwägen.

Konkrete Ergebnisse

Die Ergebnisse des Projekts können wie folgt zusammengefasst werden:

- Für jeden Unternehmensbereich ermittelte das Unternehmen eine optimale zukünftige Personalstruktur. Daraus wurden Zielwerte für Einstellungsquoten, zu erwartenden Personalabgängen sowie Mitarbeiterbewegungen innerhalb der Organisation abgeleitet.
- In das Recruiting wurden gesamtwirtschaftliche Daten mit einbezogen, damit sich dieses an den prognostizierten Verfügbarkeiten von Schlüssel-Know-how auf dem Arbeitsmarkt orientieren kann. Dadurch entstand ein proaktives und langfristig orientiertes Recruiting. Die Einstellungsprozesse beschleunigten sich und das Risiko langfristig unbesetzter Vakanzen wurde reduziert.
- Bedarfe an unterschiedlichen Talentgruppen wurden sichtbar gemacht, Lücken aufgedeckt und konkrete Handlungsmaßnahmen für die einzelnen Geschäftsbereiche abgeleitet.
- Gemeinsam mit der Geschäftsführung entwickelte HR verschiedene Zukunftsszenarien und simulierte Auswirkungen auf die Kostenstruktur, die Rendite und Personalengpässe. So konnte eine direkte Verbindung von Personalplanung und erfolgsrelevanten Unternehmenskennzahlen geschaffen werden. Für das Unternehmen bedeutet das eine proaktive Risikominimierung und erhöhte Transparenz über Geschäftsvorgänge.

Entscheidungen kritisch hinterfragen

Die Ergebnisse machen deutlich: Entsprechendes Know-how und die richtige Auswahl der Daten vorausgesetzt, können Unternehmen ihr Personalmanagement systematisch analysieren, verstehen und neu positionieren. Sie können darüber hinaus Entscheidungen kritisch hinterfragen und neue Aspekte in den Fokus rücken.

Für einen maximalen Erkenntnisgewinn müssen Personaldaten mit weiteren Daten verknüpft werden. So entstehen konkrete Entscheidungshilfen.

Für das Talentmanagement bedeutet die Nutzung von Big Data, dass sich verändernde Rahmenbedingungen simulieren lassen. Die Unternehmen können Entscheidungen treffen, die einen klaren Bezug zur jeweiligen Firmenstrategie haben. Automatisierte Algorithmen unterstützen bei der Identifikation von Zielpersonen und Kandidaten für eine Nachfolgesuche und helfen, den Verlust von Schlüssel-Know-how zu vermeiden.

Die richtigen Daten auswählen

Von zentraler Bedeutung für das Gelingen ist die Auswahl der richtigen Daten. Grundsätzlich gilt: Um ihr Talentmanagement mit Big Data zu unterstützen, benötigen Unternehmen nicht unbedingt viele Daten. In den meisten Fällen reichen bereits die historischen Personalstammdaten aus der Entgeltabrechnung aus, um fundierte Erkenntnisse zu gewinnen. Dies sind beispielsweise Daten zur Funktion, dem Alter sowie der Seniorität von Mitarbeitern. Um einen maximalen Erkenntnisgewinn zu realisieren, müssen diese Daten mit weiteren Daten wie Geschäftsdaten verknüpft werden. Erst dadurch entstehen konkrete Hilfen für die Entscheidungsfindung.

Externe Daten, beispielsweise Arbeitsmarktdaten oder Studienabgängerzahlen, sowie qualitative Informationen, beispielsweise über die Qualifikationen von Mitarbeitern, verbessern die Qualität der Ergebnisse. Aber sowohl externe Daten als auch qualitative Mitarbeiterinformationen sind selten systematisch vorhanden. Für diese Fälle empfiehlt sich der Einsatz von Dienstleistern, die sich darauf spezialisiert haben, solche Daten bereitzustellen. So können auch

Einsteiger in die Big-Data-Thematik schnell einen Mehrwert realisieren, ohne eigene Datenexperten vorzuhalten oder komplexe Datenbanken aufzubauen. Letztendlich hängt die Qualität der Ergebnisse aber immer von der konkreten Fragestellung ab, welche Daten benötigt werden.

Die Rolle der Personaler

Beim Einsatz von Big Data stehen Personaler häufig vor der Frage, welche Kompetenzen Personalmitarbeiter benötigen. Für Anwender im HR-Bereich ist es erfahrungsgemäß wichtig, die komplexen Datenmodelle zu verstehen, da sonst schnell falsche Schlüsse gezogen werden können. Generell fehlt es den meisten Personalabteilungen an Know-how im Umgang mit Daten. Viele Unternehmen versuchen daher, sich mit Software – zum Beispiel zur Datenvisualisierung – zu behelfen. Allerdings können diese Lösungen nicht das Wissen ersetzen, wie Daten sinnvoll mit Entscheidungsfindungsprozessen verknüpft werden. Es besteht sogar das Risiko, dass Ursache und Wirkung vertauscht oder falsch interpretiert werden.

Personalabteilungen sollten – abhängig von der Unternehmensgröße und der Relevanz und Positionierung der mit Big Data verbundenen Themen – zunächst entscheiden, wie sinnvoll der Aufbau von eigenem Know-how ist. Eine Alternative stellt die Zusammenarbeit mit externen Experten dar. Durch die Zusammenarbeit in einem konkreten Projekt ergibt sich darüber hinaus die Möglichkeit, im Projektverlauf eigenes Know-how aufzubauen. ■



CHRISTIAN VETTER ist Managing Director von HR-Forecast.

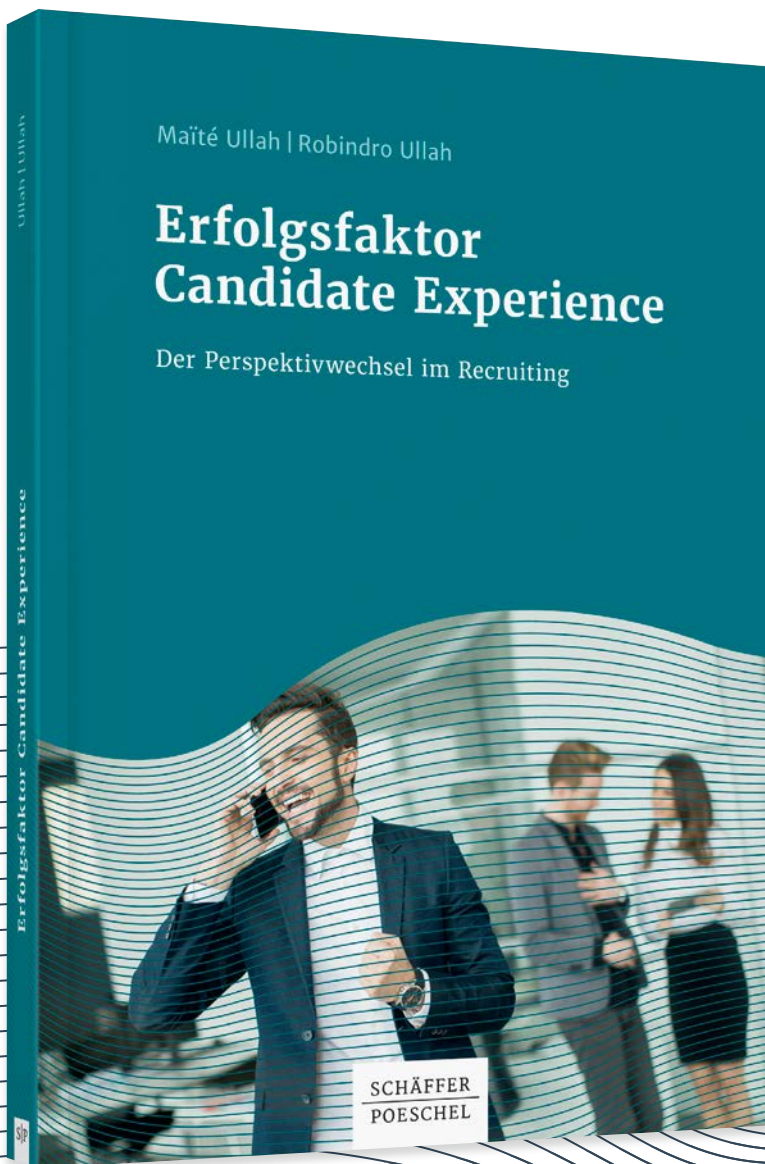


KAI ZACHARIDES ist Senior Manager HR Consulting bei Hoyck Management Consultants GmbH.

Wie man gute Bewerber gewinnt

Der Konkurrenzkampf um gut ausgebildete Fach- und Führungskräfte wird zunehmend größer. Das Bewerbungsverfahren als positives Erlebnis – auch unter Imagegesichtspunkten – sollte daher das Ziel aller Personaler sein. Basierend auf 10 Berichten von Bewerbern aus verschiedenen Branchen und Hierarchieebenen analysiert das Buch die Candidate Experience und wie sie die Wahrnehmung des potenziellen Arbeitgebers beeinflusst. Mit Tipps für einen wertschätzenden und authentischen Unternehmensauftritt und konkreten Handlungsempfehlungen für das Recruiting.

AUSTAUSCH-
MÖGLICHKEIT
IM ONLINE-BLOG
DER AUTOREN



- Die Kehrseite der Medaille: Bewerbungsverfahren aus Perspektive der Kandidaten
- Erkenntnisse: Do's und Dont's im Bewerbungsprozess

Maité Ullah/Robindro Ullah
**ERFOLGSFAKTOR
CANDIDATE EXPERIENCE**
Der Perspektivwechsel im Recruiting
2015. 206 S. Geb. € 39,95
ISBN 978-3-7910-3480-5
eBook 978-3-7992-7020-5

Bequem online bestellen:
www.schaeffer-poeschel.de/shop

SCHÄFFER
POESCHEL