

People Analytics

Die Bedeutung der Analyse von mitarbeiterbezogenen Daten für die moderne Unternehmensführung

Bachelorarbeit

Dario Hegetschweiler

Matrikelnummer: 15533391

Betreuer: Frithjof Müller

School of Management and Law

Zurich University of Applied Sciences

24. Mai 2018

Danksagung

Gerne möchte ich mich bei allen Personen bedanken, welche mich während der Erstellung dieser Bachelorarbeit unterstützt haben und dadurch einen Beitrag zur erfolgreichen Umsetzung geleistet haben.

Dabei gilt ein besonderer Dank an Herr Frithjof Müller, welcher dieses interessante Bachelorthema ausgeschrieben hat und mir dadurch ermöglichte mich mit einem spannenden Thema auseinanderzusetzen. Für die angenehme Zusammenarbeit, die Unterstützung bei diversen Fragen und die hilfreichen Ratschläge möchte ich mich ganz herzlich bedanken.

Des Weiteren möchte ich mich bei den Interviewpartnern (Zürcher Kantonalbank, Thermoplan AG und PwC) für die aufschlussreichen Gespräche bedanken, da ohne diese die Umsetzung der Bachelorarbeit nicht möglich gewesen wäre.

Zum Schluss noch ein herzliches Dankeschön an meine Freundin, mit welcher ich lange Gespräche über das Thema führte und mich dadurch immer wieder auf neue Ideen brachte und mich unterstütze meinen neu aufgetauchten Fragen nachzugehen.

Dario Hegetschweiler

Winterthur, 24.05.2017

Management Summary

Das Thema People Analytics nimmt aufgrund der zunehmenden Digitalisierung an Bedeutung zu. Obwohl vielen Unternehmen bewusst ist, dass die Mitarbeiter einen bedeutenden Faktor für den Geschäftserfolg darstellen, ist die Verbreitung von analytischen Vorgehensweisen im Personalwesen aufgrund von diversen menschlichen, technischen, fachlichen, gesetzlichen und unternehmenskulturellen Faktoren geringer als in anderen Geschäftsbereichen. Dies stellt insbesondere für kleinere Unternehmen aufgrund der beschränkten finanziellen Mittel und der fehlenden Standardlösungen eine Herausforderung dar.

Daher untersucht diese Arbeit, wie der Einstieg in das Thema People Analytics für solche Unternehmen vereinfacht werden kann. Dazu wurden die relevantesten Daten und die gesetzlichen Einschränkungen erarbeitet und die Vorteile sowie die organisationalen Veränderungen aufgezeigt. Dafür wurden Anwendungsmöglichkeiten von People Analytics erklärt und mit Beispielen versehen.

Die Erarbeitung der theoretischen Erkenntnisse basiert auf der Literaturanalyse von Forschungsergebnissen. Im empirischen Teil wurden drei qualitative Interviews durchgeführt, welche die Theorie bestätigen oder ergänzen konnten. Darauf aufbauend folgen eine Handlungsempfehlung und ein Wegweiser für People-Analytics-Einsteiger.

Die Erkenntnisse aus der Arbeit zeigen, dass für den Einstieg in People Analytics eine Unternehmensgröße von mind. 250 Mitarbeitern und historische Daten von 3–5 Jahren benötigt werden. Der transparente Umgang gegenüber den Mitarbeitern zusammen mit dem Commitment der Unternehmensführung sind eine Grundvoraussetzung. Zudem muss das Kosten/Nutzen-Verhältnis immer beachtet werden. Das HR nimmt eine stärkere Rolle bei der Unternehmensführung ein und fordert statistische und technische Fähigkeiten. Bei der Datensammlung können individuelle und Gruppendaten gesammelt werden. Diese reichen von Mitarbeiterereignissen über Performancezahlen bis zu Auswertungen von Mitarbeiterbefragungen. Bei externen Daten sind Benchmarks besonders hervorzuheben. Die Anwendungsbereiche von People Analytics erstrecken sich über den gesamten Personallebenszyklus und stehen in einer wechselseitigen Beziehung. Neben einer objektiven Entscheidungshilfe und der damit einhergehend höheren Entscheidungsqualität und Zeitersparnis, kann People Analytics zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit führen und den Wertbeitrag, den das HR für die

Unternehmung leistet, sichtbar machen. Zudem kann People Analytics bei spezifischen Problem- und Ursachenidentifikationen helfen.

Die in der Literatur vorzufindende Beschreibung des Begriffs People Analytics als komplexe Analysen mit komplexen Softwarelösungen hält Unternehmen davon ab, in diesen Bereich zu investieren und dieses Thema in ihre Personalabteilung zu integrieren. Diese Arbeit zeigt anhand ausgewählter Beispiele, dass es simple und kostengünstige Methoden gibt, um schrittweise in People Analytics einzusteigen. Daher sollte mit dem Thema rechtzeitig begonnen werden, um sich gegenüber Mitbewerbern einen Wettbewerbsvorteil zu sichern. People Analytics wird in Zukunft eine immer bedeutendere Rolle einnehmen und gewinnt dadurch an Relevanz und Potenzial für zukünftige Forschungen.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	8
Tabellenverzeichnis	9
1 Einführung	10
1.1 Problemstellung	10
1.2 Forschungsinteresse	12
1.2.1 Forschungsfrage	12
1.2.2 Forschungsmethode	13
1.2.3 Forschungsziele	13
1.3 Praktische Relevanz	14
1.4 Thematische Abgrenzung	14
1.5 Gliederung der Arbeit	14
2 Grundlagen	16
2.1 People Analytics	16
2.2 Entwicklungsstufen von People Analytics in Unternehmen.....	17
2.3 (Business) Analytics	19
2.4 Business Intelligence	20
2.5 Big Data	20
2.6 Grundlagen im Umgang mit Kennzahlen	20
2.7 Ablauf einer Analyse	21
2.8 Statistische Software	22
3 Anwendungsbereiche von People Analytics	24
3.1 Personalmarketing & Beschaffung	25
3.1.1 Employer Brand Image.....	26
3.1.2 Performance- und Fluktuationsvorhersage	26
3.1.3 Diversity & Inclusion im Selektionsprozess	28
3.2 Arbeitsorganisation & Performancemanagement	29

3.2.1	Diversity and Inclusion.....	29
3.2.2	Strategische Personalplanung	30
3.2.3	Organisational Design and Engineering	32
3.2.4	Mitarbeiterperformance	34
3.3	Entwicklungsmassnahmen & Personalfreisetzung	36
3.3.1	Mitarbeiterfluktuationen	36
3.3.2	Talentmanagement.....	39
3.3.3	Mitarbeiter-Engagement.....	40
3.3.4	Mitarbeiterbedürfnisse erkennen durch eine Conjoint-Analyse.....	41
3.3.5	Kompetenzmanagement & Nachfolgeplanung.....	43
4	Datenschutz	45
5	Veränderungen in der Organisation und für die Personaler	47
6	Forschungsdesign	49
6.1	Interviewpartner.....	49
6.2	Ziel.....	49
6.3	Ablauf	49
6.4	Methodik.....	50
7	Forschungsergebnisse.....	52
7.1	Thermoplan AG	52
7.2	Zürcher Kantonalbank	53
7.3	PwC.....	55
7.4	Auswertung der Ergebnisse	57
8	Diskussion	61
8.1	Datensammlung und Einschränkungen.....	61
8.2	Art der zu sammelnden Daten	62
8.3	Vorteile aus People Analytics.....	63
8.4	Veränderung in der Organisation und der Strategie	64
9	Handlungsempfehlung.....	65

10	Wegweiser für People Analytics Einsteiger	68
11	Schlussreflexion	69
12	Literaturverzeichnis	70
13	Anhang	78
13.1	UWES.....	78
13.2	Transkription Thermoplan AG.....	79
13.3	Transkription ZKB	96
13.4	Transkription PwC	110

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Big-Data-Investitionen pro Anwendungsbereich.....	11
Abbildung 2: Faktoren gem. CEOs mit nachhaltigem ökologischem Wert.....	11
Abbildung 3: Entwicklung der Entscheidungsfindung im HR.....	18
Abbildung 4: Das People-Analytics-Prozessmodell.....	22
Abbildung 5: Personallebenszyklus.....	24
Abbildung 6: Mitarbeiterfluktuation Vorgehensweise.....	37
Abbildung 7: Prozess der empirischen Untersuchung.....	50
Abbildung 8: Wegweiser für People-Analytics-Einsteiger.....	68
Abbildung 9: Mitarbeiter-Engagement Fragebogen.....	78

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Grobgliederung der Arbeit.	15
Tabelle 2: Vergleich statistischer Softwareangebote.....	23
Tabelle 3: Rekrutierungs- und Performancevorhersagedaten	28
Tabelle 4: Rekrutierung D&I-Daten.....	28
Tabelle 5: D&I-Daten.....	30
Tabelle 6: Strategische Personalplanung Daten	32
Tabelle 7: Organisational-Design-and-Engineering-Daten.	33
Tabelle 8: Beispieldaten auf Teamebene oder individueller Ebene	35
Tabelle 9: Performancedaten.	35
Tabelle 10: Mitarbeiterfluktuationsdaten	38
Tabelle 11: Mitarbeiterfluktuationskosten	39
Tabelle 12: Mitarbeiter-Engagement-Daten.....	41
Tabelle 13: Treiber für die Anziehungskraft & Retention einer Anstellung.....	42
Tabelle 14: Für eine Conjoint-Analyse benötigte Daten.	43
Tabelle 15: Erhebung von Kompetenzen mit Ausprägungsgrad.....	44
Tabelle 16: Interviewvergleich.	58
Tabelle 17: Sammelbare Informationen/Daten genannt in den Interviews.	60

1 Einführung

In den folgenden Unterkapiteln werden die Problemstellung, das Forschungsinteresse, die praktische Relevanz, die thematische Abgrenzung und die Gliederung der Arbeit erläutert.

1.1 Problemstellung

Durch die Anwendung von Data Analytics steigen die Effizienz und Effektivität in vielen Bereichen. Der Wertbeitrag für die Ökonomie wird durch das Erkennen von Trends, Risiken und der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit erhöht (Manyika, Chui, Brown, Bughin, Dobbs, Roxburgh & Byers, 2011, S. 7). Data Analytics findet bereits in vielen funktionalen Bereichen und Branchen seine Anwendung. Gemäss einer Studie von TCS (2013, S. 43) werden die meisten Big-Data-Investitionen im Bereich des Verkaufs und des Marketings getätigt und am wenigsten im Bereich HR (Abbildung 1). CEOs sehen jedoch das Humankapital als den signifikantesten Faktor (Abbildung 2), der mit nachhaltigem ökologischem Wert im Zusammenhang steht (Berman & Korsten, 2012, S. 15). Des Weiteren machen die Arbeitskräfte mit allen dazugehörigen Ausgaben im Durchschnitt 70 % der Kosten aus (Higgins & Cooperstein, 2006, S. 2). Aus diesem Grund ist die Nutzung von Analytics im Personalwesen ein aufkommender Trend, um z. B. Fluktuationsprobleme, Mitarbeiterperformance und Trainings erfolgreich zu optimieren (Acito & Khatri, 2014, S. 568). Deshalb werden Daten über die Mitarbeitenden bedeutsamer denn je und die HR-Angestellten müssen sich mit neuen Aufgaben auseinandersetzen. Dies stellt für viele Manager jedoch eine Herausforderung dar, denn nur 8 % der befragten Unternehmungen haben nutzbare Daten und nur 9 % sind der Meinung, ein gutes Verständnis der Eigenschaftsfaktoren zu haben, welche die Performance beeinflussen (Deloitte 2017, S. 7). Das Management und die HR-Mitarbeiter müssen zudem annehmen, dass HR-Tätigkeiten in derselben Weise gemessen und geführt werden können wie z. B. die Finanztätigkeiten (SHRM Foundation, 2016, S. 14), denn HR-Tätigkeiten werden mit Beziehungen und Vertrauen in Verbindung gebracht. Das ist ein Grund für die Zurückhaltung von datenbasierenden Entscheidungen in diesem Geschäftsbereich (Sullivan, 2013). Trotz dem hohen Interesse am Thema People Analytics haben viele Unternehmungen wenig Kompetenzen in diesem Bereich.

Einführung

Dies liegt oft daran, dass der Nutzen sowie positive Einfluss für die Unternehmungen nicht bekannt ist und die Einstiegshürden zu hoch sind. Durch die Verwendung von People Analytics könnten viele Unternehmen profitieren und es besteht noch viel Potenzial.

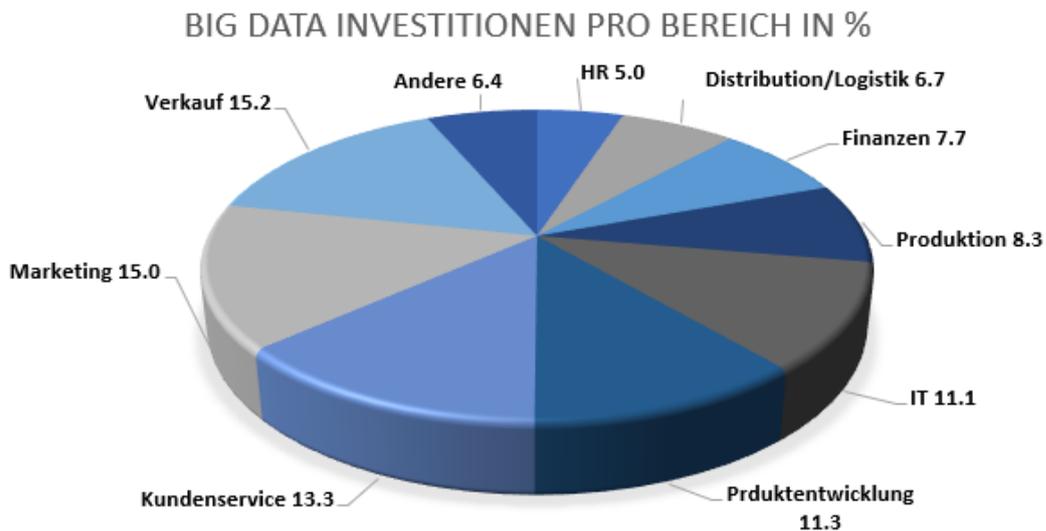


Abbildung 1: Big-Data-Investitionen pro Anwendungsbereich (TCS, 2013, S. 43).

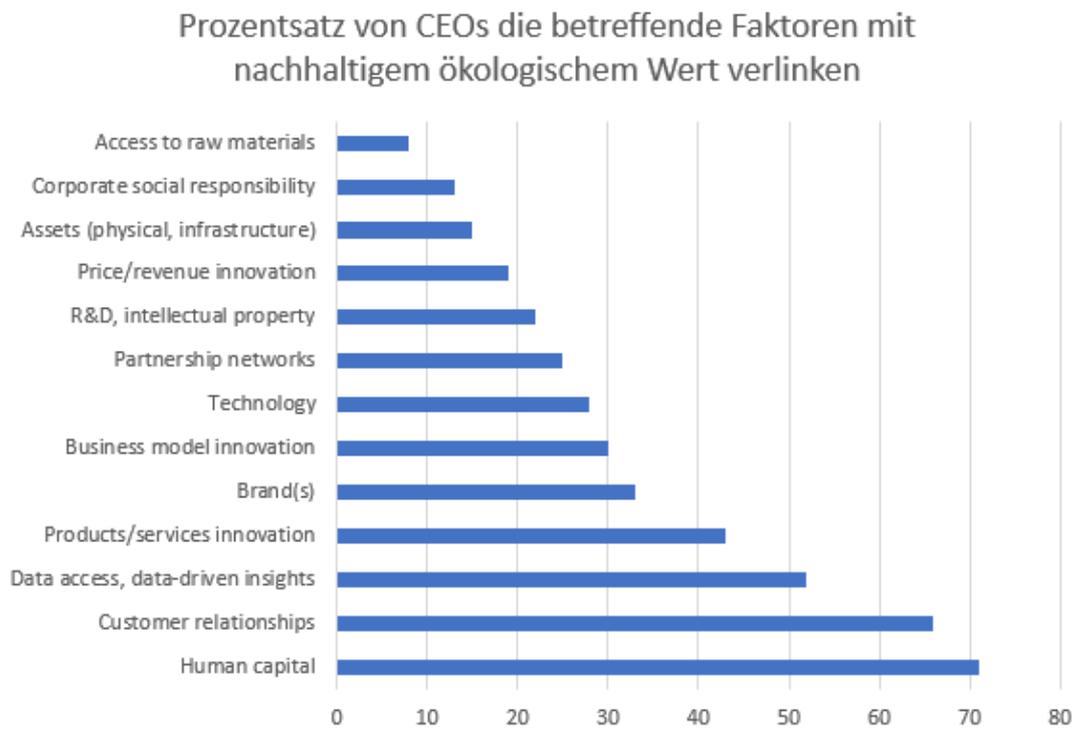


Abbildung 2: Faktoren gem. CEOs mit nachhaltigem ökologischem Wert (Berman & Korsten, 2012, S. 15).

1.2 Forschungsinteresse

Das Thema People Analytics ist aufgrund der aktuellen Veränderung in der Geschäftswelt mit der digitalen Transformation insofern interessant, da das Personalwesen ein Bereich ist, in dem der zwischenmenschliche Aspekt bisher eine grosse Rolle gespielt hat. Der Autor ist durch sein Interesse an der digitalen Welt der Meinung, dass im Bereich des Personalwesens noch viel Potenzial besteht.

1.2.1 Forschungsfrage

Die Forschungsfrage bezieht sich auf die genannte Problemstellung:

Wie kann für Unternehmen mit wenig Erfahrung in People Analytics der Einstieg vereinfacht werden und welche Bedeutung hat dies für die moderne Unternehmensführung?

Um diese Frage umfassend beantworten zu können, stellen sich folgende Teilfragen:

1. Welche Mitarbeiterdaten sollen grundsätzlich gesammelt werden?
Diese Frage zielt darauf ab, eine Grundlage für Unternehmen zu schaffen, die sich mit diesem Thema noch nicht auseinandergesetzt haben. Dadurch wird ein schnellerer Einstieg ermöglicht, auf dem mit steigenden Kompetenzen aufgebaut werden kann.
2. Wie können diese Daten gesammelt werden und gibt es dabei rechtliche Einschränkungen?
Diese Frage schliesst an die erste an und zielt darauf ab, zu erkennen, wie die nötigen Daten beschafft werden können.
3. Welche sind die entstehenden Vorteile aus den gesammelten Daten?
Dies beinhaltet die möglichen analytischen Ergebnisse, die aus der Auswertung der Daten entstehen, und des Weiteren die Vorteile, die sich dadurch für das Unternehmen ergeben.
4. Wie verändert sich dadurch die Unternehmensstrategie und -organisation?
Die Einführung von People Analytics betrifft nicht nur das Personalwesen, sondern hat auch Auswirkungen auf die Strukturen und Strategien in der gesamten

Unternehmung. Daher wird mit dieser Frage ermittelt, inwiefern sich die Unternehmungen verändern werden/müssen, welche Schwierigkeiten dabei entstehen können und welche Punkte die Unternehmung daran hindern, People Analytics konsequent durchzusetzen.

1.2.2 Forschungsmethode

Durch Literaturrecherche werden die theoretischen Grundlagen erarbeitet und mit dem Zusammenführen von diversen Quellen versucht, Antworten auf die obenstehenden Teilfragen zu finden. Als Ergänzung aus dem praktischen Hintergrund werden drei qualitative Interviews durchgeführt. Eines davon wird mit einem Experten für die Umsetzung von People-Analytics-Projekten in Unternehmungen sein, um diese Informationen der praktischen Durchführung mit den bereits erarbeiteten theoretischen Grundlagen zu verknüpfen. Um ein besseres Verständnis aus der Unternehmenssicht zu erhalten, wird ein Interview mit einer grösseren Unternehmung (> 5000 Mitarbeiter) und eines mit einer kleineren bis mittleren Unternehmung (< 250 Mitarbeiter) durchgeführt. Dadurch können die Bedürfnisse und Fragen der Unternehmungen besser verstanden werden. Aufgrund der erhaltenen Inputs wird versucht, die genannten Forschungsfragen zu beantworten und dadurch einen Mehrwert für Unternehmungen mit wenigen Erfahrungen in diesem Bereich zu schaffen. Zum Schluss wird eine Handlungsempfehlung abgegeben, welche darauf eingeht, ob und wie Unternehmen People Analytics in ihrem Unternehmen einsetzen sollten.

1.2.3 Forschungsziele

Aus der Problemstellung erfolgen nicht nur Forschungsfragen, sondern auch Ziele. Das Grundziel ist, People Analytics in Unternehmen stärker zu thematisieren und zu integrieren. Dies erfolgt durch einen vereinfachten Einstieg in die Thematik. Daraus ergeben sich folgende Ziele, die einen Einfluss auf die Handlungsempfehlung haben.

- a. Die Wichtigkeit der HR-Tätigkeiten für eine Unternehmung bestimmen.
- b. Den Einfluss von People Analytics auf den Unternehmenserfolg feststellen.
- c. Aufzeigen, in welchem Verhältnis People Analytics sinnvoll für eine Unternehmung ist.

1.3 Praktische Relevanz

Obwohl den Unternehmen bewusst ist, dass ihre Mitarbeiter einen grossen Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg leisten, wird wenig in diesem Bereich unternommen. Trotz der hohen Priorität dieses Themas verändert sich die Anzahl an Unternehmen, welche People Analytics nutzen, nur gering (Deloitte, 2017, S. 97). Da das Interesse der Unternehmen vorhanden, die Umsetzung für viele jedoch zu komplex ist, besteht eine hohe praktische Relevanz. Mit den Ergebnissen dieser Studie soll es Unternehmen mit wenig Know-how im Bereich People Analytics ermöglicht werden, dieses Wissen rasch aufzubauen, die sich daraus ergebenden Möglichkeiten zu verstehen und das Verständnis zu erweitern, sodass eine für das Unternehmen verhältnismässige Strategie für People Analytics gewählt werden kann.

1.4 Thematische Abgrenzung

Der Fokus der Arbeit liegt auf dem Nutzen und der Verwendung von People Analytics, die auf der Grundlage von Business Intelligence, Big Data und psychologischen Hintergründen beruhen. Dabei wird nur auf die für das Thema People Analytics zutreffenden Teilbereiche eingegangen. Es wird eine Empfehlung für die zu sammelnden Daten abgegeben, wobei diese nicht einer abschliessenden Liste entspricht, sondern einer Grundlage, die je nach Bedürfnis ergänzt werden kann. Bei der Datenverwendung werden diverse Möglichkeiten aufgezeigt, jedoch können die Gegebenheiten der Unternehmungen variieren, beispielsweise aufgrund der unterschiedlichen länderspezifischen Rechtslagen, weshalb auch dort keine allgemeingültige Lösung vorgelegt werden kann. Zudem werden keine statistischen Methoden und Begriffe für die Analyse erklärt, sondern versucht, ein Verständnis für die Anwendungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

1.5 Gliederung der Arbeit

Diese Arbeit ist in sieben Teile gegliedert und eine genaue Übersicht ist nachfolgend abgebildet (Tabelle 1). Der erste Teil stellt die Einleitung mit der Problemstellung, dem Forschungsinteresse, der praktischen Relevanz und der thematischen Abgrenzung dar. In der zweiten Phase erfolgt die Erarbeitung der theoretischen Grundlagen. Dazu gehören unter anderem die Begriffsdefinition, die verschiedenen Anwendungsgebiete, die kritischen Erfolgsfaktoren sowie der Nutzen durch die Anwendung von People Analytics.

Einführung

In der darauffolgenden Phase wird die Vorgehensweise der empirischen Untersuchung näher erläutert. Im vierten Teil wird die Auswertung der Ergebnisse aus der empirischen Untersuchung aufgeführt, indem die drei Interviews zusammengetragen werden. In der folgenden Diskussionsphase werden die Ergebnisse mit den theoretischen Grundlagen verknüpft und dadurch die Forschungsfragen beantwortet. Für die Beantwortung der Teilfrage, welche Daten gesammelt werden sollen und wie diese Daten beschafft werden können, wird ein Muster erstellt. Aus den Ergebnissen resultiert eine Handlungsempfehlung, die den Umgang mit People Analytics für die Unternehmen und die HR-Mitarbeitenden aufzeigen soll. Im letzten Teil erfolgt eine Schlussreflexion, die alle relevanten Informationen nochmals zusammenfasst, die Ergebnisse kritisch hinterfragt und für potenziell an das Thema anschließende Arbeiten eine Grundlage bilden soll.

Einleitung

Erarbeitung der Problemstellung und des Forschungsinteresses

Grundlagen

Durch Literaturrecherche werden theoretische Grundlagen erarbeitet und bereits Informationen für die Beantwortung der Forschungsfragen gesucht

Empirische Untersuchung

Qualitative Befragungen durch Interviews mit Unternehmen und einem Experten werden durchgeführt, um praxisnahe Informationen zu erhalten

Auswertung der Ergebnisse

Die Ergebnisse aus den drei Interviews werden zusammengetragen

Diskussion

Zusammenführen der Literatur mit der empirischen Untersuchung. Dadurch Beantwortung der Forschungsfragen und Erstellung eines Musters.

Handlungsempfehlung

Umgang mit People Analytics für Unternehmen und HR-Mitarbeitende aufzeigen

Schlussreflexion

Zusammenfassung und kritische Hinterfragung der Arbeit

Tabelle 1: Grobgliederung der Arbeit.

2 Grundlagen

Um eine Grundlage für diese Arbeit zu schaffen, wird in diesem Kapitel der Begriff People Analytics und damit in Verbindung stehende Begrifflichkeiten genauer erläutert. Zusätzlich werden die Grundlagen im Umgang mit Kennzahlen und der Ablauf einer Analyse erläutert. Danach wird ein Vergleich der bekanntesten Statistiksoftwarelösungen gezogen. Darauf aufbauend werden in Kapitel 3 verschiedene Anwendungsmöglichkeiten für People Analytics aufgezeigt, um die Möglichkeiten, die mit der Nutzung einhergehen, darzustellen.

2.1 People Analytics

Als Synonyme für den Begriff People Analytics wird auch HR-Analytics, Workforce Analytics und Human Resource Intelligence verwendet. Dabei werden HR-Daten, strategische Unternehmensdaten sowie unternehmensexterne Daten kombiniert, um die Entscheidungsfindung zu unterstützen. Die Inhalte und Methoden basieren sowohl auf sozialwissenschaftlichen Themen als auch der Betriebswirtschaftslehre und nutzen die Ansätze aus Business Intelligence, Big Data und Personalcontrolling (Reindl & Krügl, 2017, S. 15). Eine Definition von People Analytics ist: "People Analytics bezeichnet jede Form der Datenanalyse, die in Zusammenhang mit Menschen in ihrer Arbeitsumgebung steht (Reindl & Krügl, 2017, S. 17)". Daraus lässt sich schliessen, dass dies in den meisten Unternehmen schon seit langer Zeit genutzt wird, denn Frederic Taylor (1914, S. 266–269) machte bereits 1911 Untersuchungen im Zusammenhang mit Führungskräften und Mitarbeiterleistungen. Die neuen digitalen Möglichkeiten zur Datengewinnung und -auswertung sowie die Möglichkeit zur Verknüpfung der HR-Daten mit unternehmensexternen Daten haben neue Anwendungsmöglichkeiten geschaffen, die in dieser Arbeit aufgezeigt werden (Reindl & Krügl, 2017, S. 17). Die Definition von Marler & Boudreau (2017, S. 15) bezieht sich stärker auf die heutigen technologischen Möglichkeiten im Bereich People Analytics. "A HR practice enabled by information technology that uses descriptive, visual, and statistical analyses of data related to HR processes, human capital, organizational performance, and external economic benchmarks to establish business impact and enable data-driven decision-making (Marler & Boudreau, 2017, S. 15)". Zudem schenkt diese Definition der Entscheidungsfindung basierend auf Daten und der Verknüpfung von HR und dem Einfluss auf das Business Beachtung, die signifikante Punkte im Bereich People Analytics darstellen, denn gemäss

Loscher & Kaiser (2017, S. 205) ist es das Ziel von People Analytics, die HR-Managemententscheidungen zu objektivieren und zu verbessern. Nachfolgend werden die verschiedenen Entwicklungsstufen von People Analytics, in denen sich Unternehmen befinden können, aufgezeigt.

2.2 Entwicklungsstufen von People Analytics in Unternehmen

In Abbildung 3 werden die verschiedenen Entwicklungsphasen von People Analytics aufgezeigt. Die vertikale Achse zeigt die Wertschöpfung auf, welche die Nutzung einer People-Analytics-Lösung in dieser Phase leisten kann. Die horizontale Achse bildet den Fortschritt der Entwicklung ab. Unternehmen können in unterschiedlichen Entwicklungsphasen sein. Bei den Opinion-driven Decisions beruht die Entscheidungsfindung auf den Erfahrungswerten und dem Bauchgefühl der zuständigen Person. Beim Reporting werden Berichte erstellt, um ein besseres Verständnis zu erhalten, was geschehen ist, um darauf aufbauend Entscheidungen für die Zukunft zu treffen. Bei Metrics, Dashboards and external Benchmarks können Daten in Echtzeit über die aktuelle Situation ausgegeben werden, wodurch z. B. Mitarbeiterengpässe schnell erkannt und gedeckt werden können (Smith, 2013, S. 11–14). Predictive Analytics ermöglicht es, Aussagen über mögliche zukünftige Ereignisse vorherzusagen, wie z. B. zu welchem Zeitpunkt evtl. mehr Mitarbeiter benötigt werden könnten. Strategically-aligned Data Analysis nutzt für zukünftige Entscheidungen nicht nur vergangenheitsbezogene Daten, sondern bezieht die strategische Ausrichtung der Unternehmung sowie unternehmensexterne Informationen in die Szenarioplanung ein. Heutzutage wird unter People Analytics meist diese letzte Phase verstanden (Smith, 2013, S. 16–18). Gemäss dieser Definition kann in allen Phasen, in denen Daten über Menschen ausgewertet werden, von People Analytics gesprochen werden. Die Unterschiede zwischen dem Personalcontrolling (Metrics, Dashboards and external Benchmarks) und People Analytics sind gering und beide Bereiche verlaufen ineinander. People Analytics benötigt jedoch ein tieferes Verständnis für statistische Methoden und Analyseverfahren, denn das Personalcontrolling arbeitet oft mit den gleichen Daten über lange Zeiträume hinweg und erstellt z. B. Jahresreports. People Analytics versucht hingegen spezifische Probleme oder Fragestellungen zu beantworten und dadurch zukünftige Szenarien aufzuzeigen (Reindl & Krügl., 2017, S. 35–36). Dabei wird z. B. untersucht, ob die kostenlose Abgabe von Suppen in der Kantine die Krankheitsrate der Mitarbeiter im Winter senken könnte. Oft geht es bei People Analytics um Korrelationen, um dadurch

Grundlagen

Probleme und allenfalls Verbesserungspotenziale, wie z. B. hohe Fluktuationsraten, welche im Zusammenhang mit dem Unternehmensimage stehen, zu erkennen. Dabei muss jedoch beachtet werden, dass Korrelationen in der Statistik dafür verwendet werden, um zu zeigen, wie eng zwei beobachtete Faktoren miteinander in Zusammenhang stehen (Sassower, 2018, S. 2), doch zwei Faktoren, die mit einer hohen Wahrscheinlichkeit gemeinsam auftreten, müssen nicht unbedingt eine kausale Beziehung aufweisen. Bei der Korrelation können auch andere Faktoren dazu führen, dass die zwei beobachteten Merkmale miteinander korrelieren. Bei der Kausalität wird der eine Faktor durch den anderen beeinflusst. Eine Kausalität besteht z. B. zwischen dem Rauchen und Lungenkrebs, da der Lungenkrebs direkt durch das Rauchen ausgelöst wird. Dass Raucher häufiger Alkohol trinken, stellt jedoch nur eine Korrelation dar, da das eine das andere nicht verursacht oder beeinflusst, sondern diese beiden Ereignisse lediglich öfters gemeinsam auftreten. Daher besteht bei einer Kausalität immer eine Korrelation, aber bei einer Korrelation nicht unbedingt ein kausaler Zusammenhang (Sassower, 2018, S. 3). Deshalb muss darauf geachtet werden, dass nicht versucht wird, durch das Verändern von Faktoren, die keinen kausalen Zusammenhang aufweisen, eine positive Veränderung bei einem anderen Faktor zu erreichen.

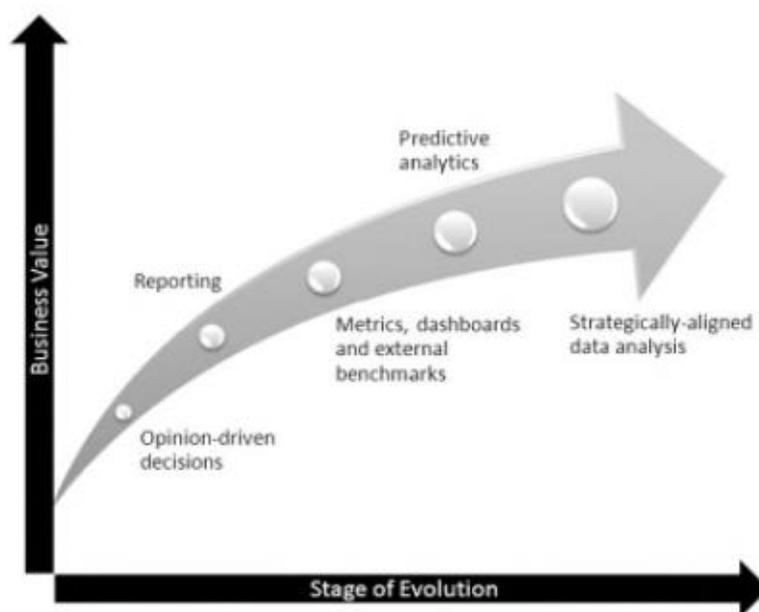


Abbildung 3: Entwicklung der Entscheidungsfindung im HR (Smith, 2013, S. 11).

2.3 (Business) Analytics

Für den Begriff Analytics besteht keine klare Definition, da er heutzutage unterschiedlich verwendet wird. Cooper (2012, S. 3) definiert Analytics als einen Prozess der Entwicklung von anwendbaren und rückschliessbaren Erkenntnissen durch Problemdefinitionen und der Anwendung von statistischen Modellen und Untersuchungen gegenüber heutigen und/oder zukünftigen Daten. Des Weiteren kann man Analytics auch im Sinne des „knowledge continuum“ nach Baker (2007, S. 20) verstehen. Dabei werden Rohdaten durch das Hinzuführen eines Sinns zu Informationen umgewandelt, die durch Untersuchungen zu Wissen und zum Schluss durch die Anwendung zu Weisheit führen. Es kann festgehalten werden, dass Analytics verwendet wird, um einen Erkenntnisgewinn durch die Verwendung von Tools und Daten zu erreichen.

Der Begriff Business Analytics bezieht die genannte Beschreibung auf den Geschäftskontext und beinhaltet als Teilbereich auch People Analytics. Im Folgenden werden drei Perspektiven von Business Analytics erklärt. Deskriptive Analytik ist die meistverbreitete Art von Analyse, da sie auch die Grundlage für weitere Analysen darstellt. Durch die Nutzung von vergangenen und aktuellen Geschäftsdaten können informierte Entscheidungen getroffen werden. Dabei handelt es sich meist um Charts, Reports und weitere Informationen, die standardisiert oder individuell generiert werden können. Aus diesen Informationen können dann Strategien abgeleitet werden (Evans & Lindner, 2012, S. 5). Bei der prädiktiven Analytik werden vergangenheitsbezogene Daten genutzt, um Muster oder Beziehungen zu erkennen, wodurch Fragen über die Zukunft beantwortet werden können. Dadurch werden die Entscheidungsfindungen vereinfacht und Risiken vorhergesagt (Evans & Lindner, 2012, S. 5). Präskriptive Analytik baut auf den Erkenntnissen der prädiktiven Analytik auf und identifiziert die beste Alternative, um ein gewünschtes Ergebnis zu maximieren oder minimieren. Es handelt sich somit um eine Optimierung, für die mathematische und statistische Operationen benötigt werden. Eine Ungewissheit über die Daten und die erkannten Muster kann weiterhin bestehen, dies kann jedoch auch berücksichtigt und in die Handlungsempfehlung einberechnet werden. Dadurch wird die Entscheidungsfindung stark vereinfacht. Da die unterschiedlichen Aspekte von Analytics aufeinander aufbauen, verwenden viele Anwendungen alle drei Perspektiven (Evans & Lindner, 2012, S. 5).

2.4 Business Intelligence

Der Begriff Business Intelligence wird in der Praxis gleichbedeutend dem älteren Begriff der IT-basierten Managementunterstützung (Management Support Systems) verwendet (Kemper, Baars & Mehanna, 2010, S. 1–2). Das analyseorientierte Verständnis von Business Intelligence, bei dem der Mitarbeiter mit Business Intelligence Anwendungen (z. B. OLAP) interagieren und dadurch Entscheidungen treffen kann (Kemper et al., 2010, S. 4), stellt einen Kernbereich von People Analytics dar.

2.5 Big Data

Es gibt diverse Definitionen des Begriffs Big Data, jedoch weisen alle mindestens eine der folgenden Merkmale auf. Die Grösse der Daten, die gesammelt und verarbeitet werden, spielt eine Rolle. Die Komplexität der Datenstrukturen, deren Verhalten und Kombinationen sind bedeutsam. Die Technologien, die benutzt werden, sind essentiell (Ward & Barker, 2013, S. 1–2). People Analytics wird oft in Zusammenhang mit Big Data gebracht, da Big Data die Idee der Datenspeicherung und der Datenanalyse beinhaltet. Es kann jedoch argumentiert werden, dass in kleineren Unternehmen die Datenmengen nicht gross genug sind, um dies Big Data zu nennen. Da das Merkmal der Komplexität der Datenstrukturen und der Technologien, die heutzutage benutzt werden, jedoch unabhängig des Datenvolumens der Unternehmung zutreffen, kann die Verwendung des Begriffs Big Data in diesem Bereich gerechtfertigt werden.

2.6 Grundlagen im Umgang mit Kennzahlen

Um Kennzahlen im HR richtig anzuwenden, müssen folgende Regeln eingehalten werden (Reindl & Krügl, 2017, S. 17):

- Um Ausreisser zu erkennen, müssen Kennzahlen über einen längeren Zeitraum gemessen und analysiert werden.
- Qualität und Aussagekraft müssen geprüft und bestätigt werden. Was bedeuten die Kennzahlen für das Unternehmen und wurden diese durch bestimmte Faktoren beeinflusst?
- Unterschiedliche Kennzahlen sollten verwendet werden, damit eine ganzheitliche Sicht erreicht werden kann.

Diese Controlling-Regeln entsprechen grundlegenden Regeln für den Umgang mit statistischen/analytischen Auswertungen und können auch auf andere Unternehmensbereiche übertragen werden.

2.7 Ablauf einer Analyse

Der Ablauf von einem People Analytics Prozess unterscheidet sich nicht von Analysen in anderen Bereichen und wird daher nur kurz erläutert. Die Darstellung ist in Abbildung 4 zu finden. Die Problem-/Fragestellung bildet die Grundlage und beeinflusst wesentlich den Erfolg der Analyse. Bevor eine Hypothese gebildet werden kann, muss das Problem von verschiedenen Sichten betrachtet werden und die Zusammenhänge müssen klar sein, denn ohne Einbezug aller Blickwinkel können Fehlschlüsse entstehen (Reindl & Krügl, 2017, S. 127–128). Danach werden mögliche Hypothesen gebildet. Darauf folgt die Erstellung des Untersuchungsdesigns, bei dem die benötigten Daten und Methoden unter der Berücksichtigung des Datenschutzes ausgewählt werden. Diese Daten werden kombiniert und allenfalls bereinigt, um anschliessend die Analyse durchzuführen. Diese Analyse führt dazu, dass die Hypothese bestätigt oder abgelehnt wird (Reindl & Krügl, 2017, S. 130-131). Danach werden die Ergebnisse kommuniziert und im Anschluss umgesetzt. Um die Qualität des People-Analytics-Projektes zu bewerten, muss nach der Umsetzung gemessen werden, ob die Ergebnisse dem gewünschten Erfolg entsprechen (Reindl & Krügl, 2017, S. 132).



Abbildung 4: Das People-Analytics-Prozessmodell (Reindl & Krügl, 2017, S. 126).

2.8 Statistische Software

Es werden sieben bekannte Softwarelösungen für statistische Auswertungen, die auch im HR angewendet werden können, vorgeschlagen und beschrieben. Es gibt zudem eine grosse Anzahl an spezifischer HR-Software. Dies würde jedoch den Umfang dieser Arbeit überschreiten, weshalb sich auf die grundlegenden statistischen Programme beschränkt wird, die allenfalls bereits in der Unternehmung in anderen Bereichen etabliert sein könnten. Dies stellt keine abschliessende Auflistung dar, sondern eine Hilfestellung, falls eine Unternehmung noch keine solche Software nutzt. Dafür wurde ein Vergleich (Tabelle 2) mit den relevantesten Kriterien erstellt.

Die Software SPSS zeichnet sich durch ihre Nutzerfreundlichkeit aus, besitzt neben der Eingabe von Syntax auch eine grafische Benutzeroberfläche und ist intuitiv zu erlernen. Dadurch kann diese Software auch mit geringer ausgeprägten Kompetenzen im Bereich Statistik genutzt werden. Einfachheitshalber werden nicht alle statistischen Auswertungen angeboten, jedoch reicht der Umfang für 95 % der Nutzer. Die Daten können einfach angepasst werden. Bei grossen Datenmengen kann das System jedoch verlangsamt werden (Kane, 2012). Minitab ist vergleichbar mit SPSS, kann aber noch schneller erlernt werden. Der Nachteil liegt in der schwierigeren Anpassung von Datensätzen und dem Übertragen in andere Formate (Kane, 2012). Stata bietet ein

Grundlagen

umfangreiches Angebot von statistischen Verfahren, besitzt jedoch nur eine Kommandozeile und keine Drag-and-Drop-Funktion, wodurch die Einarbeitungszeit länger dauert. Daten können einfach im System angepasst werden, es ist jedoch schwierig, diese in andere Formate umzuwandeln (Kane, 2012). SAS ist fähig, grosse Datenmengen zu bearbeiten und bietet die umfassendsten statistischen Verfahren an. Das Formatieren der Daten bei einem Output stellt sich jedoch auch bei dieser Anwendung als schwierig dar (Kane, 2012). Zudem hat SAS in den letzten Jahren viel in die Benutzeroberfläche investiert und einfache Drag-and-Drop-Lösungen erarbeitet, wodurch mit geringer ausgeprägten Statistik-Kenntnissen mit dieser Software gearbeitet werden kann. R wird wie Stata hauptsächlich über die Kommandozeile bedient und benötigt dadurch mehr Einarbeitungszeit. Es deckt den gleichen Umfang wie SPSS und Minitab ab, ist jedoch kostenlos erhältlich (Kane, 2012). JASP stellt eine alternative zu R dar, da diese Software auch kostenlos erhältlich ist und zudem eine grafische Benutzeroberfläche besitzt, die die Bedienung vereinfacht (Kane, 2012). Zudem können die Daten dynamisch angepasst werden und sind durch die Anwendung des Open Science Framework einfach übertragbar. Die nachfolgende Übersicht beruht auf den Erkenntnissen von Kane (2012). Die Wertung sollte je nach Bedürfnis individuell betrachtet werden, da die Gewichtung der einzelnen Kriterien unterschiedlich ausfallen kann. Des Weiteren werden diese Softwareprodukte im Laufe der Zeit weiterentwickelt, wodurch sich die Wertung verändern kann.

	SPSS	Minitab	Stata	SAS	R	JASP
Einarbeitungszeit tief	x	x		x		x
Gutes User Interface	x	x		x		x
Sehr grosser Umfang			x	x	x	
Kostenlos					x	x
Grosse Datenmengen				x		(x)
Anpassung von Datensätzen	x		x	x		x
Transfer in andere Formate	x				x	x

Tabelle 2: Vergleich statistischer Softwareangebote.

3 Anwendungsbereiche von People Analytics

Nachfolgend werden die bedeutsamsten Bereiche, in denen People Analytics angewendet werden kann, und deren Einfluss auf die Unternehmung erläutert. Da in den verschiedenen Bereichen eine Vielzahl von statistischen Berechnungen angestellt werden kann, beschränkt sich diese Arbeit auf die Beschreibung von möglichen Analysen und passende Beispiele. Dadurch soll der Nutzen solcher Analysen verdeutlicht und ein grundlegendes Verständnis über mögliche Anwendungen aufgebaut werden. Am Ende der Anwendungsbereiche finden sich tabellarische Übersichten mit den signifikantesten Daten, die gebraucht werden, um die Analysen durchführen zu können. Diese Liste ist jedoch nicht abschliessend, da je nach Tiefe und Ergebnis der Analyse weitere Daten hinzugezogen oder berechnet werden müssen. Dabei werden die einzelnen Anwendungsbereiche den verschiedenen Personallebenszyklen in Anlehnung an Gleich & Lauber (2013, S. 513) untergeordnet (Abbildung 5). Die Bereiche werden in Personalmarketing & Beschaffung, Arbeitsorganisation & Performancemanagement und Entwicklungsmassnahmen & Nachfolgeplanung aufgeteilt. Alle Bereiche hängen jedoch zusammen, weshalb ein Anwendungsgebiet nicht als Silo betrachtet werden darf.



Abbildung 5: Personallebenszyklus (Gleich & Lauber, 2013, S. 513).

3.1 Personalmarketing & Beschaffung

Die Rekrutierung von neuen Mitarbeitern steht im Zusammenhang mit allen anderen Bereichen des HR und der Unternehmensstrategie. Hohe Mitarbeiterfluktuationen, das Erkennen von Talenten, die strategische Personalplanung sowie die Diversity-and-Inclusion-Ziele hängen mit der Rekrutierung der richtigen Mitarbeiter zusammen. Trotzdem wird nur ein verhältnismässig kleiner Teil der Zeit dafür verwendet und Führungskräfte nehmen oft zu wenig an diesem Prozess teil, da es als HR-Funktion angesehen wird (Coppin, 2017, S. 52). Gemäss einer Studie der Korn Ferry Hay Group (2015) glauben 51 % der HR-Manager, dass schlechte Jobbeschreibungen der Grund für falsche Vorstellungen sind und zu mehr Mitarbeiterfluktuationen führen. Zudem sagen 59 %, dass schlechte Jobbeschreibungen zu verllorener Zeit mit Kandidaten führen, die nicht passen. Dies zeigt bereits die Bedeutsamkeit einer guten Jobausschreibung, die passende Arbeitnehmer anzieht. Um danach eine gute Entscheidung zu treffen, muss gemäss Copper (2017, S. 54) der Arbeitgeber folgende Fragestellungen beantworten können: Haben die Kandidaten die nötigen Fähigkeiten und Erfahrungen? Haben die Kandidaten den nötigen Enthusiasmus und Motivation? Passen die Kandidaten mit ihren Persönlichkeitseigenschaften, Einstellungen und ihrem Arbeitsverhalten zur Unternehmung/zum Team? Die Persönlichkeit des Bewerbers spielt somit bei Frage zwei und drei eine bedeutende Rolle und zeigt auf, weshalb psychometrische Tests helfen können passende Bewerber auszuwählen (Copper, 2017, S. 54). Ein Problem beim Rekrutierungsprozess stellen die persönlichen Vorurteile und Meinungen über eine Person dar, die sich bereits durch das Lesen eines Lebenslaufs einstellen können. Dadurch können bei Rekrutierungsverfahren, die nur auf Interviews beruhen, Entscheidungen durch die Einstellungen gegenüber dem Bewerber verfälscht werden (Blackman, 2017, S. 191). Damit Rekrutierungsentscheidungen objektiv beurteilt werden können, benötigt es deshalb weitere Verfahren. Zudem müssen bei der Rekrutierung aus den genannten Fragestellungen folgende zwei Entscheidungen getroffen werden: Die Unterscheidung zwischen Menschen, die eine gute Performance bringen werden und solchen, die weniger gut sein werden, und zwischen Menschen, welche die Unternehmung schnell wieder verlassen werden und solchen, die sich längerfristig für die Unternehmung einsetzen möchten (Edwards & Edwards, 2016, S. 286).

3.1.1 Employer Brand Image

Durch ein positives Employer Brand Image wird versucht, potenziell gute Arbeitskräfte anzuziehen und bestehende Arbeitskräfte weiterhin zu beschäftigen (Backhaus & Tikoo, 2004, S. 501). Um das Image zu überprüfen, gibt es die Möglichkeit des Opinion Engagement Minings. Dabei werden Schlüsselwörter in Foren automatisiert erfasst, um dadurch die Meinungen der Mitarbeiter beobachten und auswerten zu können (Holthaus, Park & Stock-Homburg, 2015, S. 678). Dies geschieht mit CRF-Methoden (Conditional-Random-Fields-Methoden), die nach vordefinierten Kombinationen von Meinungen und Merkmalen in Foren wie z. B. dem Intranet, auf Social Media oder auf Bewertungswebseiten suchen. Aufgrund der Ergebnisse können Massnahmen getroffen werden (Li, Miao & Zeng, 2010, S. 360). Diese Auswertungen werden heutzutage hauptsächlich für die Analyse der Produktmeinungen verwendet, können jedoch auch für das Employer Brand Image genutzt werden. Es gibt diverse CRM-Softwarelösungen (Customer-Relationship-Management-Softwarelösungen), wie z. B. CRMsuite. Aufgrund der Ergebnisse der genannten Analysemethoden kann die Unternehmung überprüfen, ob das gewünschte Image erreicht wurde oder Verbesserungspotenziale bestehen, denn es sollte Konsistenz zwischen dem Image gegen aussen und dem effektiven Image bestehen (Schumacher & Geschwill, 2014, S. 51). Ansonsten könnte dies Auswirkungen auf die anderen Anwendungsbereiche haben (z. B. höhere Mitarbeiterfluktuation).

3.1.2 Performance- und Fluktuationsvorhersage

Um die potenzielle Performance von Bewerbern vorherzusagen, können HR-Daten, die während dem Selektionsprozess gesammelt werden, verwendet werden. Mentale und kognitive Fähigkeitstests stellten sich als effektivste Möglichkeit heraus, um die Performance eines Mitarbeiters vorherzusagen (Salgado J. F., 2017, S. 115). Gründe dafür sind, dass solche Tests den höchsten Wahrheitsgehalt aufweisen und tiefe Kosten haben. Zudem zeigen sie die grösste Gültigkeit zwischen zukünftiger Jobperformance und aktuellem Testergebnis auf. Wie stark sich die Persönlichkeitsmerkmale, auf die zukünftige Performance auswirken, ist umstritten (Hughes & Batey, 2017, S. 156), da dies auch an der schwereren Messbarkeit und Abgrenzbarkeit der Persönlichkeitseigenschaften liegen kann. Zudem muss beachtet werden, dass für unterschiedliche Funktionen unterschiedliche Persönlichkeitseigenschaften erforderlich

Anwendungsbereiche von People Analytics

sind. Die Kombination von Persönlichkeitstests mit kognitiven Tests stellt jedoch ein starkes Selektionsinstrument dar (Hughes & Batey, 2017, S. 168). Es gibt eine Vielzahl solcher Assessment-Anwendungen auf dem Markt (z. B. Metis(web)). Zusätzlich zu den Testdaten können Informationen aus dem Lebenslauf und dem persönlichen Gespräch in eine Analyse einfließen. Der Vorteil einer Analyse auf Datenbasis ist, dass die Bewerber objektiv verglichen werden und anhand vergangener Daten Vorhersagen über die potenzielle Performance gemacht werden können (Copper, 2017, S. 54). Dies geschieht, indem Muster gesucht werden, die in Zusammenhang mit einer höheren Performance stehen. In Tabelle 3 sind mögliche Daten abgebildet. Die Liste ist nicht abschliessend, da es eine Vielzahl von möglichen Merkmalen gibt, die ein Bewerber aufweisen kann und diese je nach Assessment-Anwendung und Anforderungen an eine Stelle unterschiedlich sein können. Durch eine solche Analyse könnte z. B. erkannt werden, dass männliche Kundenberater mit einem Score von 8–10 bei der Extravertiertheit und Gewissenhaftigkeit eine 20 % höhere Performance haben als ihre Kollegen. Weibliche Kundenberater erreichen jedoch bereits eine 20 % höhere Performance, wenn ein Score von 6–10 erreicht wird. Diese Information kann für die zukünftige Selektion von Bewerbern verwendet werden. Mit demselben Datenset können auch Muster in der Mitarbeiterfluktuation vorhergesagt werden, wodurch z. B. Mitarbeiter mit einem tiefen Teamplayer Score die Unternehmung verhältnismässig schnell verlassen. Es gibt zudem noch weitere Methoden im Abschnitt Talentmanagement, die auch für den Rekrutierungsprozess verwendet werden können. Im Kapitel 3.3.1 wird das Thema Mitarbeiterfluktuation noch genauer behandelt.

Benötigte Daten	Beispiele
Geschlecht	männlich/weiblich
Höchste Ausbildung	Lehrabschluss, Bachelor, Master
Arbeitserfahrung	ja/nein
Anzahl Jahre Arbeitserfahrung	2 Jahre, 10 Jahre, 25 Jahre
Jobfunktion	Junior Kundenbetreuer, Senior Kundenbetreuer, Kader
Persönlichkeitstest- Scores (tief–hoch/1–10)	9 Offenheit, 6 Gewissenhaftigkeit, 7 Extravertiertheit usw.
Kompetenztest-Score (tief–hoch/1–10)	8 technisches Verständnis, 10 Teamplayer, 4 kritische Denkweise, 6 innovationsorientiert usw.

Anwesend in der Einführungswoche	ja/nein
Unternehmung verlassen in 24 Monaten	10 Personen nach 8 Monaten, 20 Personen nach 3 Monaten
Performancerating	Erwartungen nicht erbracht 1 bis Star Performer 5
Eintrittsdatum	01.05.2015
Austrittsdatum	31.05.2017

Tabelle 3: Rekrutierungs- und Performancevorhersagedaten (in Anlehnung an Edwards & Edwards, 2016, S. 311).

3.1.3 Diversity & Inclusion im Selektionsprozess

Das Thema Diversity & Inclusion (D&I) (siehe Kapitel 3.2.1) spielt bereits im Rekrutierungsprozess eine Rolle. Es kann z. B. sein, dass eine niedrige Frauenquote bei den Kundenberatern festgestellt wurde, die gemäss der D&I-Analyse nicht durch Zufall entstanden ist. Nun kann der Rekrutierungsprozess analysiert werden, um festzustellen, ob bereits bei der Rekrutierung gewisse Prozesse eine höhere Frauenquote verhindern. Falls ja, kann auch festgestellt werden, bei welchem Prozessschritt dies passiert. Es könnte z. B. sein, dass gleichviele Frauen ein Jobangebot bekommen, jedoch mehr Männer als Frauen das Angebot annehmen (Edwards & Edwards, 2016, S. 287–299). Falls solch ein Muster erkannt wird, gilt es, die Gründe herauszufinden. Dies kann durch die festgehaltenen Begründungen für die Jobabsagen analysiert werden. In Kapitel 3.2.1 ist eine Auflistung aller D&I-Daten zu finden, die verwendet werden können und Tabelle 4 bezieht sich speziell auf D&I-Daten im Rekrutierungsprozess.

Benötigte Daten	Beispiele
Jobfunktion	Junior Kundenbetreuer, Senior Kundenbetreuer, Kader
Geschlecht	männlich/weiblich
Ethnische Daten	asiatische, afrikanische, westeuropäische Mitarbeiter
Weibliche Interviewerin anwesend	ja/nein
Interview	ja/nein
Jobangebot	ja/nein
Angebot angenommen	ja/nein
Eintritt in Organisation	ja/nein

Tabelle 4: Rekrutierung D&I-Daten (in Anlehnung an Edwards & Edwards, 2016, S. 287–288).

3.2 Arbeitsorganisation & Performancemanagement

Bei der Arbeitsorganisation geht es um die Steigerung der Effektivität der Mitarbeiter und dadurch auch um die der Gesamtorganisation. Dies kann durch die optimale Organisation der Unternehmung, Arbeitsabläufe und Mitarbeiter geschehen. Des Weiteren ist es für eine Unternehmung bedeutsam, die zukünftig mögliche Performance vorherzusagen und korrektive Massnahmen einzuleiten, um Faktoren, die eine hohe Performance beeinträchtigen, zu vermindern. Diese Themen werden nachfolgend behandelt.

3.2.1 Diversity and Inclusion

Das Thema D&I hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung zugenommen und viele Unternehmen und Länder haben bereits Massnahmen in diesem Bereich getroffen. Hierbei handelt es sich um den Respekt vor und die Anerkennung von unterschiedlichen Ethnizitäten, Geschlechtern, Nationalitäten, körperlichen oder geistigen Einschränkungen, sexuellen Orientierungen, Ausbildungen und Religionen (Coppin, 2017, S. 93). Gem. Browne (2016) ist das Engagement der Mitarbeiter und somit auch deren Performance höher in Unternehmungen mit einer starken D&I, was zu einem höheren Unternehmensgewinn führt. Bereits 1998 erkannten Kandola & Fullerton (1998, S. 67) weitere Gründe dafür, wobei die grössere Flexibilität und Offenheit der Unternehmenskultur sowie ein besserer Kundenservice und das verbesserte Unternehmensimage signifikante Faktoren sind. Heutzutage werden Kennzahlen wie z. B. der Prozentsatz an weiblichen Führungskräften in der Unternehmung in den Reports abgebildet, jedoch sagen diese Angaben ohne einen Benchmark oder eine tiefgreifendere Analyse wenig aus (Edwards & Edwards, 2016, S. 110). Folgende grundlegende Analysen können beispielsweise durchgeführt werden, um mögliche Aktivitäten zu erkennen, die nicht dem gewünschten D&I der Unternehmung entsprechen, wodurch Massnahmen für die Zukunft getroffen werden können.

Es kann verglichen werden, wie wahrscheinlich es ist, dass die aktuelle Verteilung des Geschlechts auf die Jobfunktion zufällig entstanden ist. Dies bedeutet, dass ohne innere oder äussere Einflüsse jede Jobfunktion zu gleichen Teilen aus Männern und Frauen bestehen sollte. Nun wird die aktuelle Situation mit dieser verglichen und die Wahrscheinlichkeit berechnet, ob die aktuelle Situation aus Zufall entstanden ist. Je kleiner die Wahrscheinlichkeit ist, desto mehr sollte versucht werden, herauszufinden,

weshalb eine Gleichverteilung nach Geschlecht nicht zustande kommt (Edwards & Edwards, 2016, S. 111–117).

Eine andere Analyse betrifft die ethnische Diversität. Dabei geht es darum, herauszufinden, in welchen Teams, Berufen oder Jobfunktionen mehr Diversität besteht und in welchen weniger, um anschliessend Gründe dafür zu suchen (Edwards & Edwards, 2016, S. 122). Es könnte beispielsweise sein, dass westeuropäische Mitarbeiter mehr im Frontoffice arbeiten als asiatische Mitarbeiter, oder dass weibliche Führungskräfte prozentual mehr weibliche Fachkräfte im Team beschäftigen als männliche Führungskräfte. Zudem können solche Erkenntnisse mit den Zufriedenheitsumfragen verglichen werden und potenzielle Probleme erkannt und bei zukünftigen Positionierungen von Mitarbeitern beachtet werden. Solche Erkenntnisse können auch in Kombination mit weiteren Anwendungsbereichen verwendet werden, wie z. B. der Ergründung von unterschiedlichen Krankheits- oder Kündigungsraten (Edwards & Edwards, 2016, S. 141). In Tabelle 5 sind die benötigten Daten für eine D&I-Analyse aufgelistet.

Benötigte Daten	Beispiele
Jobfunktion	Junior Kundenbetreuer, Senior Kundenbetreuer, Kader
Geschlecht	männlich/weiblich
Ethnische Daten	asiatische, afrikanische, westeuropäische Mitarbeiter
Abteilung	Entwicklung, HR, Sales
Teamgrößen	20 Mitarbeiter in der Entwicklungsabteilung
Mitarbeiterzufriedenheit	Anteil des Entwicklungsteams mit Score 1
Mitarbeiter-Engagement	Teamscore des Entwicklungsteams
Mitarbeiterintegritätsscore	Anteil des Entwicklungsteams mit Score 1
Zufriedenheit mit Vorgesetztem	Teamscore für den Leiter der Entwicklungsabteilung
Arbeitsort	London, Zürich, Näfels

Tabelle 5: D&I-Daten (in Anlehnung an Edwards & Edwards, 2016, S. 111–141).

3.2.2 Strategische Personalplanung

Bei der strategischen Personalplanung geht es um die Koordination und Sicherstellung von Mitarbeitern über einen längeren Zeitraum hinweg. Dafür werden Mitarbeitergruppen mit ähnlichen Jobfunktionen gebildet und es muss der aktuelle Personalbestand ermittelt werden (Reindl & Krügl, 2017, S. 209). Die strategische

Anwendungsbereiche von People Analytics

Personalplanung findet nicht auf der individuellen Ebene der Mitarbeiter statt, da das Verhalten einzelner Personen schwieriger vorhersagbar ist als ein Verhaltensmuster von Gruppen (Pentland, 2015). Zudem müssen die Personalveränderungen fortlaufend aufgezeichnet werden, damit diese als Muster für zukünftige Veränderungen verwendet werden können. Zusätzlich können Standardwerte beim Rentenalter verwendet werden. Qualifikationsprofile und Tätigkeitbeschreibungen müssen ausgewertet werden, wie dies im Kompetenzmanagement (Kapitel 3.3.5) geschieht. Der Planungshorizont darf zudem nicht zu kurz angesetzt werden, da sich Personalveränderungen (Weiterbildungen, Nachfolge usw.) meist über mehrere Jahre ziehen. Daher macht es Sinn, mehrere Planungszeiträume zwischen 4 und 10 Jahren festzulegen. Dabei muss jedoch beachtet werden, dass bei längeren Zeiträumen externe nicht vorhersehbare Faktoren zu Abweichungen führen können (Reindl & Krügl, 2017, S. 210). Der zukünftige Personalbedarf beruht auf der Unternehmensstrategie. Durch den Vergleich der aktuellen Situation mit dem zukünftigen Bedarf können Massnahmen wie z. B. Neueinstellungen, Freisetzungen und Weiterbildungen erkannt und rechtzeitig geplant werden (Reindl & Krügl, 2017, S. 211). Mögliche externe oder interne Einflussfaktoren können zudem in die Prognosen einbezogen werden, wodurch mögliche Szenarien erstellt werden können. Die strategische Personalplanung muss daher eng mit den Unternehmenszielen und der -strategie verknüpft werden (Reindl & Krügl, 2017, S. 2012). Ein Beispiel könnte sein, dass die Unternehmung durch die Analyse bemerkt, dass viele Personen mit Schlüsselkompetenzen in den nächsten 3 Jahren pensioniert werden und daher eine Nachfolgeplanung angestrebt werden muss. Dies kann durch die Weiterbildung externer Mitarbeiter oder durch das Anwerben und Einarbeiten von neuen Mitarbeitern geschehen und hängt wiederum stark mit der restlichen Unternehmensstrategie zusammen. Daten, die für diesen Anwendungsbereich gesammelt werden sollten, sind in Tabelle 6 aufgelistet.

Benötigte Daten	Beispiele
Jobfunktionen	Junior Kundenbetreuer, Senior Kundenbetreuer, Kader
aktueller Personalbestand	250 Vollzeitstellen
Art Mitarbeiterwechsel	Pensionierung, Beförderung, Neueinstellung
Aktuelle Kompetenzen	20 C/C+ Programmierer, 3 HR-Mitarbeiter
Datum Mitarbeiterwechsel	31.10.2017, 31.12.2019
Planungszeitraum	3, 5 und 10 Jahre

Unternehmensstrategie	Neuer Markteintritt, Kernkompetenzenwechsel
Zukünftige benötigte MA	280 Vollzeitstellen
Zukünftig benötigte Kompetenzen	1 HR-Angestellter mit Statistikfähigkeiten, 3 Java Programmierer, IT-Management-Kompetenzen CIO
Interne Daten	Unternehmenswachstum, finanzielle Situation
Externe Daten	Branchenwachstum, Preisentwicklung, Arbeitslosendaten
Mögliche externe/interne Einflussfaktoren	Immobilienblase platzt, Markteinstieg misslingt

Tabelle 6: Strategische Personalplanung Daten (in Anlehnung an Reindl & Krügl, 2017, S. 209–214).

3.2.3 Organisational Design and Engineering

Das Organisational Design and Engineering hat im Sinne, die individuelle sowie Gruppenperformance zu steigern, um die Gesamtperformance durch eine Umstrukturierung der Organisation zu erhöhen. Dies kann durch die Sammlung von Daten mit Sensoren und Smartwatches realisiert werden (Olguín & Pentland, 2010, S. 29). Dafür können Sensoren, welche die aktuellen Bedingungen am Arbeitsplatz, wie z. B. Temperatur, Licht, Bewegung, Aktivitäten usw., messen, oder tragbare Sensoren, welche das Verhalten, wie z. B. soziale Interaktionen, Aufregung, Aktivitäten und Aufenthaltsorte, messen, verwendet werden. Software, die relevante Schlüsselwörter in Dokumenten, auf Webseiten oder in E-Mails erhebt, ist ebenfalls geeignet. Diese Daten werden mit Performancedaten in Verbindung gebracht, um Zusammenhänge zu identifizieren (Olguín & Pentland, 2010, S. 30). Ein Beispiel einer solchen Umsetzung wurde in einer Deutschen Bank ausprobiert. Dabei wurden für 22 Mitarbeiter in einer Marketingdivision die Büroräumlichkeiten umstrukturiert, um die physische Distanz zwischen den Mitarbeitern mit hohem Kommunikationsbedarf zu vermindern, wodurch weniger Kommunikationsprobleme entstanden sind. Welche Mitarbeiter wie stark miteinander kommunizieren, konnte dabei durch die Analyse von E-Mails und persönlichen Interaktionen erkannt werden (Olguín, Waber, Kim, Mohan, Ara & Pentland, 2009, S. 52–53). Die Anwendung von Sensoren im Bereich People Analytics kann zu einer höheren Performance führen, bringt jedoch je nach Intensität der Umsetzung einige technische Schwierigkeiten mit sich, wie z. B. Echtzeitsynchronisationen oder Batterielaufzeiten (Olguín & Pentland, 2010, S. 48–50).

Anwendungsbereiche von People Analytics

Ein Vorteil stellt jedoch der grosse Detaillierungsgrad der Daten und das grosse Potenzial von Datenauswertungen dar, wodurch Zeit und Kosten gespart werden können, da die Mitarbeiter nicht mehr durch eine Person überwacht und analysiert werden müssen und gewisse Mitarbeiterumfragen entfallen (Olguín & Pentland, 2010, S. 113). Es ist jedoch aufgrund der Unterschiedlichkeit der Organisationen, Datenschutzgesetze und Tätigkeitsgebiete schwierig, Standardlösungen betreffend Algorithmen und Software zu implementieren. Bei solchen Sensordaten ist es bedeutsam, dass die Mitarbeiter ihre eigenen Privatsphäreinstellungen vornehmen können und somit eine Zustimmung eingeholt wird, welche Daten gemessen werden dürfen. Des Weiteren ist es auch relevant zu definieren, welche Daten anonymisiert werden und nur auf Mitarbeitergruppenebene ausgewertet werden und welche auf individueller Ebene genutzt werden dürfen (Olguín & Pentland, 2010, S. 114–116). Aufgrund der Komplexität dieses Themas und den daraus entstehenden Kosten sollte eine Unternehmung genaue Kosten-Nutzenüberlegungen anstellen, da v. a. für kleinere Unternehmungen durch die momentan geringe Verbreitung von Standardlösungen die Aufwände zu gross werden könnten. Dies hängt jedoch auch mit der Intensität der gewünschten Auswertungen zusammen, da z. B. bereits durch Zutrittsbadges gewisse Auswertungen durchgeführt werden können. Die in Tabelle 7 abgebildeten Daten können für diesen Anwendungsbereich gesammelt und genutzt werden.

Benötigte Daten	Beispiele
Umgebungssensordaten	Raumtemperatur, Lichtverhältnis, Geräusche, Aktivitäten/Bewegungen
Tragbare Sensordaten	Aktivitäten, Stimmungserkennung, Aufenthaltsorte, Interaktionen zwischen Mitarbeitern, Tastatureingaben, Stress
Softwaredaten	Schlüsselwörtererkennung in E-Mails, Intranet usw.
Performancedaten	Verkaufszahlen pro Team, Umsatz Unternehmung, Akkordzeiten

Tabelle 7: Organisational-Design-and-Engineering-Daten.

3.2.4 Mitarbeiterperformance

In Kapitel 3.1.2 wurde die Performancevorhersage für zukünftige Mitarbeiter behandelt. Dabei hat sich die Vorhersage auf ein Performancerating beschränkt, das meist aus messbaren Leistungskennzahlen der Mitarbeiter besteht. Die Mitarbeiterperformance verknüpft jedoch die verschiedenen in dieser Arbeit beschriebenen Bereiche, denn das Ziel des Performancemanagements ist, die Mitarbeiter-Effektivität zu erhöhen und dadurch einen Mehrwert für die Unternehmung zu schaffen (Coppin, 2017, S. 75). Zudem sollte die Mitarbeiterperformance nicht mit der jährlichen Performanceüberprüfung verglichen werden, denn es geht darum, kontinuierlich eine Verbesserung der Effektivität anzustreben (Coppin, 2017, S. 75). Es gibt jedoch unterschiedliche Kennzahlen, welche im Zusammenhang mit der Effektivität/Performance stehen. Diese sind in Tabelle 8 abgebildet und die Daten, die für eine Performancevorhersage und Korrektur benötigt werden, sind in Tabelle 9 abgebildet. Die Relevanz jeder Kennzahl hängt mit der Ausrichtung der Unternehmung zusammen. Für ein Unternehmen im Servicesektor ist z. B. die Kundenzufriedenheit von hoher Priorität. Zudem kann die Performance auf individueller oder auf Teamebene gemessen und vorhergesagt werden (Edwards & Edwards, 2016, S. 238). Die Mitarbeiterfluktuationen, Mitarbeitermeinungen usw. stellen Performancezahlen dar, die im Performancemanagement gemessen werden. Wie die unterschiedliche Performance beeinflusst wird, kann durch Mustererkennung dargestellt werden. Dadurch ist es möglich, Ziele zu setzen und Vorhersagen über die zukünftige Performance zu treffen. Ein Beispiel stellt die Abwesenheitsrate am Arbeitsplatz dar. Gemäss Cohen & Golan (2007, S. 429) hängt diese für Pflegeberufe mit der Mitarbeiterzufriedenheit und dem Commitment gegenüber der Organisation zusammen. Anhand dieser Erkenntnisse kann nun eine Unternehmung über mehrere Jahre die Daten ihrer Mitarbeiterumfragen und Abwesenheitsraten sammeln und vergleichen. Wenn sich die Aussage von Cohen und Golan (2007, S. 429) bestätigt, können darauf aufbauend Vorhersagen getroffen werden. Zudem kann durch korrektive Massnahmen, die darauf abzielen, die Mitarbeiterzufriedenheit und das Commitment zu erhöhen, wodurch weniger Abwesenheiten eintreten sollten, die Performance erhöht werden. Es muss jedoch auch beachtet werden, dass Mitarbeiter ein reguläres Feedback über ihre Performance schätzen (Deloitte 2017, S. 66). Dies kann durch eine regelmässige automatische Meldung oder ein persönliches Gespräch erfolgen.

Anwendungsbereiche von People Analytics

Team	Mitarbeitermeinung aus Umfrage (Mitarbeiterbindung, Teampunkte betreffend Work-Life-Balance), Kundenfeedback pro Filiale, Kundenloyalität pro Filiale, Mitarbeiterfluktuationen usw.
Individuell	Performancebewertungen, Verhaltensrating, Verkaufperformance, Kassenscanner-Rating, individuelle Kundenfeedbacks, Peer-Feedback, Telefongesprächsraten, Belastungsraten usw.

Tabelle 8: Beispieldaten auf Teamebene oder individueller Ebene (Edwards & Edwards, 2016, S. 238).

Benötigte Daten	Beispiele
Diverse aktuelle Performancedaten	Verhaltensrating, Verkaufperformance, Kundenfeedback pro Filiale usw.
Diverse historische Performancedaten	Verhaltensrating, Verkaufperformance, Kundenfeedback pro Filiale usw.
Daten aus anderen Anwendungsbereichen	Grund für hohe Fluktuationsrate, Grund für tiefes Mitarbeiter-Engagement usw.

Tabelle 9: Performancedaten.

3.3 Entwicklungsmassnahmen & Personalfreisetzung

Ein Teil des Themas Entwicklungsmassnahmen und Personalfreisetzung ist die Frage, welche Mitarbeiter der Unternehmung einen Mehrwert erbringen können. Daher stellen das Talentmanagement kombiniert mit dem Kompetenzmanagement einen Teilbereich dieses Themengebiets dar. Talentmanagement geht einher mit dem Kompetenzmanagement, denn Unternehmungen haben ein Bedürfnis nach spezifischen Kompetenzen. Mitarbeiter, welche die benötigten Kompetenzen besitzen oder diese aufbauen können, stellen Talente dar, die behalten und gefördert werden sollten. Da nicht alle Mitarbeiter die benötigten Kompetenzen für jetzige oder zukünftige Anforderungen besitzen, muss sich von diesen Mitarbeitern getrennt werden. Das Talentmanagement setzt sich daher aus dem Anwerben von Talenten, dem Behalten und Entwickeln der benötigten Talente sowie dem Trennen von Mitarbeitern auseinander (Zhang & Stewart, 2017, S. 473). Zudem werden die Themen Mitarbeiterfluktuation und Mitarbeiter-Engagement behandelt, die wiederum eng an das Talent- und Kompetenzmanagement geknüpft sind.

3.3.1 Mitarbeiterfluktuationen

Mitarbeiterfluktuation beschreibt die Rate der Mitarbeiter, welche die Unternehmung verlassen, im Verhältnis zur Durchschnittszahl an Mitarbeitern in der Organisation (Ozolina-Ozola, 2014, S. 223). Es gibt diverse Gründe für einen Mitarbeiter, die Unternehmung zu verlassen. Dies kann sein, weil er unzufrieden mit der aktuellen Arbeitstätigkeit ist, einen besseren Lohn möchte, Probleme mit dem Vorgesetzten bestehen oder weil er durch die Unternehmung entlassen wird (Allen, Bryant & Vardaman, 2010, S. 50). Gemäss PricewaterhouseCoopers (PwC, 2006, S. 1) machen diese Fluktuationskosten mehr als 12 % der Einnahmen vor Steuern der Unternehmungen aufgrund der verlorenen Produktivität während dem Einstellungsprozess und der Einarbeitungsphase und der daraus resultierenden tieferen Unternehmensperformance aus. Zudem wirkt sich ein Mitarbeiterwechsel auf die Kundenzufriedenheit und die Servicequalität aus, die durch höhere Fehlerraten oder geringerer Effizienz verursacht werden können (Hausknecht & Trevor, 2011, S. 354). PricewaterhouseCoopers (2006, S. 1) erwähnt zudem das Wissen, das verloren gehen kann. Die Vorgehensweise bei der Analyse der Mitarbeiterfluktuation ist in Abbildung 6 ersichtlich.

Anwendungsbereiche von People Analytics



Abbildung 6: Mitarbeiterfluktuation Vorgehensweise.

Bevor mit der Analyse eines Fluktuationsproblems begonnen wird, sollte herausgefunden werden, ob die Fluktuation für die Unternehmung ein Problem darstellt und wie hoch diese ist, denn nicht jede Fluktuation bedeutet etwas Schlechtes und nicht jede Fluktuation kann vermieden werden (z. B. Umzug des Ehepartners). Zudem müssen auch die Fluktuationskosten berechnet werden (eine Auflistung möglicher Kosten ist in Tabelle 11 zu finden). Der Handlungsbedarf hängt auch damit zusammen, welche Mitarbeiter die Unternehmung verlassen bzw. verlassen könnten (Allen et al., 2010, S. 59). Danach müssen interne und externe, vergangene, gegenwärtige und zukünftige Trends erkannt werden. Für den Vergleich der eigenen Unternehmung mit der Konkurrenz können Fluktuations-Benchmarks verwendet werden (Allen et al., 2010, S. 60). Durch die Bedürfnisprüfung, die im Kapitel 3.2.2 (Strategische Personalplanung) genauer erläutert wird, kann erkannt werden, welche Eigenschaften in Zukunft in der Unternehmung nötig sind und wie sich die Mitarbeiterstruktur verändern wird. Um die Gründe der Fluktuation zu erkennen, können durch Austrittsgespräche, Umfragen, allgemeine Mitarbeiterzufriedenheit, Employer Brand Image mit CRF-Methoden, externe Studien und mit Benchmarks Muster erkannt werden, die der Unternehmung helfen können, sich in den betroffenen Bereichen zu verbessern und dadurch die Fluktuation zu verringern. Dies kann auf Ebene der gesamten Unternehmung geschehen, indem z. B. erkannt wird, dass viele Mitarbeiter aufgrund von Problemen mit Führungskräften die Unternehmung verlassen. Als Folge können die Führungskräfte geschult werden, um den Bedürfnissen der Mitarbeiter besser nachzukommen. Es ist jedoch auch möglich, auf tieferen Ebenen die Bedürfnisse von Teams oder einzelnen Mitarbeitern zu erkennen. Beispielsweise kann eine hohe Fluktuationsrate bei den Programmierern auf eine, im Verhältnis zum Markt, zu tiefe Entlohnung zurückgeführt werden, wodurch das Lohnniveau angepasst werden kann (Allen et al., 2010, S. 61). Die Mustererkennung kann je nach Bedürfnis und Hypothese nach unterschiedlichen Kriterien erhoben werden. Diese können z. B. Regionen, Funktionen, Teams, Branche oder Tätigkeiten sein. Zudem können Ziele betreffend die Mitarbeiterfluktuation gesetzt und gemessen werden. Für die Analyse der Mitarbeiterfluktuation können viele Daten verwendet werden. Die bedeutsamsten sind in Tabelle 10 aufgelistet.

Benötigte Daten	Beispiele
Mitarbeiterfluktuation	16 %
Mitarbeiterfluktuation vermeidbar	12 % (Mitarbeiterunzufriedenheit mit Tätigkeit, mit Lohn, mit Arbeitskollegen)
Mitarbeiterfluktuation unvermeidbar	4 % (Umzug des Ehepartners, Invalidität, Pensionierung)
Mitarbeiterfluktuation nach Funktionen	5 % Entwicklung, 12 % Verkauf, 17 % Logistik
Mitarbeiterfluktuation nach Standort	8 % Schweiz, 5 % Deutschland
Fluktuationskosten pro Jahr	850'000.-
Fluktuationskosten pro Position	Ø 50'000.- für Verkäufer, 90'000.- für Verkaufsleiter/in, 80'000.- für Programmierer
Benchmarks Fluktuation	Versicherungsbranche Deutschschweiz 15 % Fluktuation, Finanzsektor ganze Schweiz 12 % Fluktuation
Austrittsgespräche Gründe	Probleme mit Vorgesetztem, kein kollegiales Umfeld, Performancedruck
Mitarbeiterzufriedenheit	Entlöhnung wird negativ empfunden, kollegiales Umfeld dafür sehr gut
Employer Brand Image	Performancedruck negativ bewertet (z. B. gemäss kununu-Auswertung)
Diverse Kriterien	Regionen, Funktionen, Teams, Branche, Tätigkeiten usw.

Tabelle 10: Mitarbeiterfluktuationsdaten (in Anlehnung an Allen et al., 2010, S. 61).

Abschiedskosten	Neueinstellungskosten	Trainingskosten
Austrittinterviews	Jobausschreibungen	Offizielle Einarbeitung
Administrative Kosten	Personenanwerbung	Offizielles Job-Training
Abschiedsvergütungen	Administrative Kosten	Externe Trainings
Verlorene Einnahmen durch offene Stelle	Einstellungsinterviews	On-the-job-Training
Produktivitätsverlust	Auswahlverfahren	Tiefere Produktivität

Überzeitkosten für Zusatzarbeiten	Assessments/Tests	
Temporäre Mitarbeiter einstellen	Reise & Umzugsspesen	
Kundenneuzuteilungskosten	Medizinische Tests	

Tabelle 11: Mitarbeiterfluktuationskosten (Griffeth & Hom, 2011, S. 11–18).

3.3.2 Talentmanagement

Ein Teil vom Talentmanagement sind wie bei der Rekrutierung Persönlichkeitstests und kognitive Tests, wodurch die Unternehmen potenzielle Talente erkennen können. Es gibt jedoch bereits Innovationen im Bereich der Assessments wie Machine-Learning-Algorithmen, die digitale Aufzeichnungen in psychologische Profile übersetzen können. Durch Maschinelernen und passende Algorithmen ist es bereits möglich, aus digitalen Aufzeichnungen, wie z. B. Social-Media-Aktivitäten, psychologische Profile zu erstellen und aufgrund derer Vorhersagen über die zukünftige Performance zu treffen (Chamorro-Premuzic, Akhtar, Winsborough & Sherman, 2017, S. 13). Zudem konnten Youyou, Kosinski & Stillwell (2015, S. 1036) aufzeigen, dass digitale Aufzeichnungen eine höhere Genauigkeit und bessere Gültigkeit aufweisen als Beurteilungen durch Menschen. Es nutzen bereits die meisten Personaler Social Media (LinkedIn, Facebook usw.), um die traditionellen Rekrutierungsmethoden zu ergänzen (Zide, Elman & Shahani-Denning, 2014, S. 584). Des Weiteren stimmen bei einer Studie von Vicknair, Elkersh, Yancey & Budden (2010, S. 9) 69.4 % der Befragten zu, dass Informationen, die öffentlich zugänglich sind, auf sozialen Plattformen durch die Personaler genutzt werden dürfen. Durch die Verwendung digitaler Aufzeichnungen ist es möglich, mehr Kandidaten in kürzerer Zeit zu überprüfen, was zu einer Zeiteinsparung gegenüber den traditionellen Selektionsverfahren führt und auch zu besseren Vorhersagen über die zukünftige Performance führen kann (Chamorro-Premuzic et al., 2017, S. 14).

Eine weitere innovative Möglichkeit stellt das digitale Interview dar, bei dem Computer Vision genutzt wird, um die Stimme und nonverbale Verhaltensweisen in emotionale Profile umzuwandeln, wodurch wiederum Vorhersagen über zukünftiges Verhalten gemacht werden können (Winsborough & Chamorro, 2016, S. 14). Dadurch wird die Standardisierung und objektive Betrachtung der Interviews erhöht und es können Kosten eingespart werden. Zudem sinkt die Fehleranfälligkeit der Personaler aufgrund der Standardisierung (Levashina, Hartwell, Morgeson & Campion, 2014, S. 255).

Videospiele haben in der heutigen Zeit eine bedeutende Rolle eingenommen. Neben dem Spassfaktor benötigen sie diverse Fähigkeiten, wie z. B. Kommunikation, Konzentration, Stressverhalten, kognitive Fähigkeiten usw. Aus diesem Grund können Verhaltensweisen aus Videospielen auf das Arbeitsverhalten im Arbeitsalltag abgeleitet werden (Yee, 2006, S. 68). Diese Methodik wird Gamification genannt und kann durch die Analyse von Mitarbeitern bei herkömmlichen Videospielen geschehen oder durch spezifisch für diesen Zweck erstellte Software (z. B. pmetrics.com oder knack.it).

3.3.3 Mitarbeiter-Engagement

Mitarbeiter-Engagement kann als Schlüsselrolle aller HR-Aktivitäten gesehen werden, denn Arbeitskräfte, die sich für ihre Arbeit einsetzen und dahinterstehen, können einen Wettbewerbsvorteil darstellen, der schwer imitierbar ist (Macey & Schneider, 2008, S. 26), denn gemäss verschiedenen Studien konnten Gruman & Saks (2011, S. 133) einen positiven Zusammenhang zwischen dem Mitarbeiter-Engagement und der Performance feststellen. Zudem konnte Halbesleben (2010, S. 102) den Zusammenhang zwischen Mitarbeiter-Engagement und dem Commitment der Organisation gegenüber, der Gesundheit der Mitarbeiter, der Mitarbeiterfluktuation und der Mitarbeiterperformance aufzeigen. Es ist somit bedeutsam, dass auch das Mitarbeiter-Engagement gemessen und analysiert wird. Die Messbarkeit ist jedoch schwierig, da die Mitarbeiter nicht befragt werden können, wie engagiert sie gegenüber der Unternehmung sind, da jede Person ein anderes Verständnis von Engagement hat. Durch einen einheitlichen Fragebogen können die Daten jedoch standardisiert gemessen und auch verglichen werden (Edwards & Edwards, 2016, S. 147). Ein verbreiteter Fragebogen (UWES) wurde von Schaufeli & Bakker (2003, S. 48) erstellt und kann unternehmens- und branchenübergreifend genutzt werden, wodurch auch eine Vergleichbarkeit ermöglicht wird. Schaufeli, Bakker & Salanova (2006, S. 714) haben die Fragen ihres Fragebogens auf die Signifikanz betreffend das Mitarbeiter-Engagement geprüft und haben im Anschluss die 17 Fragen auf die 9 relevantesten Fragen heruntergebrochen (der Fragebogen findet sich im Anhang unter Abbildung 9). Es können auch eigene Fragebogen erstellt und ausgewertet werden. Dabei muss jedoch darauf geachtet werden, dass die richtigen Fragen gestellt werden. Hierbei ist auch bedeutsam, dass unterschiedliche Personen die Fragen gleichermassen verstehen können (Edwards & Edwards, 2016, S. 150–151). Aufgrund der Antworten können Muster erkannt und das Engagement regelmässig überprüft werden. Der Grad des Engagements kann aufgrund diverser Kriterien verglichen werden, wie z. B.

Jobfunktionen, Teamebene, Standort oder auch aufgrund von D&I-Kriterien. Es ist auch möglich, sich mit der Konkurrenz anhand von Benchmarks zu vergleichen, wenn die gleichen Fragen gestellt wurden (Edwards & Edwards, 2016, S. 174–175). Zudem können die Auswirkungen von organisatorischen Veränderungen auf das Mitarbeiter-Engagement beobachtet und für zukünftige Veränderungen passende Massnahmen eingeleitet werden. JetBlue befragt seine Mitarbeiter jährlich am Einstellungsdatum, ob sie die Unternehmung weiterempfehlen würden. Dadurch ist es der Unternehmung möglich, das Mitarbeiter-Engagement monatlich zu messen (Davenport, Harris & Shapiro, 2010, S. 55) und allenfalls korrektive Massnahmen einzuleiten. Für das Mitarbeiter-Engagement können die Daten in Tabelle 12 von Nutzen sein.

Benötigte Daten	Beispiele
Antworten aus Fragebogen (UWES o.ä.)	At my work, I feel bursting with energy: Score 5, I am enthusiastic about my job: Score 3, usw.
Gesamt-Engagement	Ø 4.3 Score
Auswertungsebenen	Scores nach Team, Standort, Funktion, Konkurrenz (Benchmarks)
D&I Kriterien	Geschlecht, % Anteil Männer in Team, Ethnische Daten, Teamgrösse, usw. (siehe D&I)

Tabelle 12: Mitarbeiter-Engagement-Daten (in Anlehnung an Edwards & Edwards, 2016, S. 148–176).

3.3.4 Mitarbeiterbedürfnisse erkennen durch eine Conjoint-Analyse

Das Zitat von Towers Watson (2012, S. 19) zeigt die Relevanz auf, dass die unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter erkannt und befriedigt werden. "It's essential for organizations and their leaders to have a clear understanding of what matters to employees, and why and how that affects their productivity and behavior on the job (Towers Watson, 2012, S. 19)". Mitarbeiter haben verschiedene Treiber, die sie dazu veranlassen, einer Arbeitstätigkeit bei einem bestimmten Arbeitgeber nachzugehen. Wie die diversen Treiber priorisiert werden, hängt von verschiedenen Faktoren ab und unterscheidet sich auch, ob die Mitarbeiter bereits angestellt sind oder mit dem Leistungsangebot angeworben werden sollen (Towers Watson, 2012, S. 18). Towers Watson (2012, S. 18) erstellte eine Auflistung der signifikantesten Treiber mit einer Priorisierung (Tabelle 13).

Treiber	Anziehungskraft	Retention
1	Basissalär	Basissalär
2	Jobsicherheit	Karriereaufstiegschancen
3	Karriereaufstiegschancen	Beziehung zu Vorgesetzten
4	Praktischer Arbeitsort	Vertrauen in Führungskraft
5	Entwicklungsmöglichkeiten	Fähigkeit, Arbeitsstress zu limitieren/bewältigen

Tabelle 13: Treiber für die Anziehungskraft & Retention einer Anstellung (Towers Watson, 2012, S. 18).

Diese Treiber können sich in ihrer Gewichtung unterscheiden, stellen jedoch die bedeutsamsten dar, die Mitarbeiter bei ihren Entscheidungen beeinflussen (Towers Watson, 2012, S. 18). Um herauszufinden, welcher der optimale Mix für die Unternehmung oder auch den einzelnen Mitarbeitenden ist, muss dieser gefragt werden. Dies kann mittels der Conjoint-Analyse durchgeführt werden. Die Conjoint-Analyse wird oft im Marketing eingesetzt, um die Ansprüche und Bedürfnisse der Kunden an ein Produkt zu erkennen (Curry, 1996). Eine solche Bedürfnisergründung kann jedoch auch in anderen Bereichen wie dem HR durchgeführt werden. Bei der Conjoint-Analyse werden aus einer bestimmten Anzahl an Eigenschaften mit Werten Pakete erstellt (Curry, 1996). Alle Pakete enthalten die gleichen Eigenschaften, jedoch mit unterschiedlichen Gewichtungen. Der Befragte muss sich daraufhin für eines der Pakete entscheiden. Danach werden wiederum Pakete mit den gleichen Eigenschaften, jedoch angepassten Werten vorgelegt. Dies kann beliebig oft durchgeführt werden. Schlussendlich kann mit einer Analyse überprüft werden, wie der Befragte auf die unterschiedlichen Veränderungen der Werte reagiert hat, wodurch erkennbar wird, welche Eigenschaften wie stark gewichtet werden. Zur Vereinfachung können solche Umfragen in digitaler Form erhoben und durch Softwarelösungen automatisch ausgewertet werden (Curry, 1996). Die Treiber in Tabelle 13 können z. B. für eine Conjoint-Analyse verwendet werden. Dadurch kann erkannt werden, welche Treiber für die Mitarbeiter bedeutsam sind. So kann eine passende Zusammenstellung der Leistungen vorgenommen werden. Diese Analyse kann auch im Bewerbungsverfahren genutzt werden, um potenziellen Mitarbeitenden ein mögliches Angebot zusammenzustellen. Nachfolgend in Tabelle 14 sind die Daten aufgelistet, die benötigt werden, um eine Conjoint-Analyse durchzuführen.

Benötigte Daten	Beispiele
Aktuelle Treibereigenschaften	Basissalär, Pendelzeit, Karriereaufstiegschancen usw.
Treibereigenschaften gem. Conjoint-Analyse mit Gewichtung (1-10)	7 Basissalär, 9 Pendelzeit, 2 Karriereaufstiegschancen usw.

Table 14: Für eine Conjoint-Analyse benötigte Daten.

3.3.5 Kompetenzmanagement & Nachfolgeplanung

Das Kompetenzmanagement spielt eine zentrale Rolle in Unternehmen, denn die Erwartungen der Unternehmung an das HR bestehen darin, die nötigen Kompetenzen für die Unternehmung bereitzustellen (Davenport et al., 2010, S. 125). Die benötigten Kompetenzen haben dann einen Einfluss auf die Planung der Arbeitskräfte, Karriereplanung, Rekrutierung, Trainings und Beförderungen usw. Fortgeschrittene Methoden versuchen anhand verschiedener Faktoren die zukünftig benötigten Kompetenzen vorherzusagen (Davenport et al., 2010, S. 125). Dafür müssen in der Unternehmung jedoch die benötigten Kompetenzen bekannt sein. Deshalb sollten für jede Funktion in der Unternehmung die relevantesten Kompetenzen mit den nötigen Ausprägungen erarbeitet werden. Dies geschieht, indem für alle Funktionsträger die Ausprägung von unterschiedlichen Kompetenzen erhoben und festgehalten werden. Das kann durch Vorgesetztenfeedbacks oder Assessments, die bereits im Kapitel Talent Analytics beschrieben wurden, erfolgen (Davenport et al., 2010, S. 125). Dadurch kann jedem Mitarbeiter ein Score zugewiesen werden. Nun besteht die Möglichkeit, die Kompetenzen mit den Performancezahlen zu verbinden. Dies kann z. B. erfolgen, indem die besten 10 % der Funktionsträger mit dem Rest in Punkto Arbeitsleistung verglichen werden. Dadurch können die massgebenden Kompetenzen, die in jeder Funktion benötigt werden, erkannt werden (Davenport et al., 2010, S. 126–127). Dies ist nicht nur im Hinblick auf den zukünftigen Rekrutierungsprozess für die Auswahl der passenden Kandidaten von Nutzen, sondern kann auch bei Entscheidungen betreffend Beförderungen helfen, denn dadurch besteht die Möglichkeit, den Score des Mitarbeiters mit dem Score der nächsthöheren Jobposition zu vergleichen. Zudem besteht auch die Möglichkeit, die Scores mit der Performance auf Teamebene zu vergleichen, um mögliche Unterschiede und Verbesserungspotenziale zu erkennen. Auf individueller

Anwendungsbereiche von People Analytics

Ebene besteht die Möglichkeit, dem Mitarbeiter aufzuzeigen, wo er im Vergleich zum Durchschnitt steht, um dadurch Entwicklungspotenziale und Trainingsmöglichkeiten zu planen (Davenport et al., 2010, S. 128–132). Es ist auch möglich, dass erkannt wird, dass ein Mitarbeiter mit seinen Kompetenzen in einem anderen Unternehmensbereich optimaler eingesetzt werden könnte. Das Kompetenzmanagement hat somit eine zentrale Rolle für das HR und es können viele Erkenntnisse daraus gewonnen werden. Die Erfassung der Kompetenzen kann wie im Beispiel in Tabelle 15 erfolgen. Diese stellt jedoch keine abschliessende Liste dar, da je nach Funktionsbereich, Unternehmenskultur und Branche unterschiedliche Kompetenzen benötigt werden.

Die Nachfolgeplanung besteht aus einer Kombination aus dem Kompetenzmanagement, der strategischen Personalplanung und der Fluktuationsvorhersage, denn in der strategischen Personalplanung werden die zukünftig benötigten Kompetenzen ermittelt und in der Fluktuationsvorhersage werden die möglichen Abgänge versucht vorherzusagen. Dadurch kann z. B. erkannt werden, dass sich die Unternehmung in den nächsten 5 Jahren umstrukturieren und dadurch eine Führungsebene obsolet wird, doch 80 % der Führungskräfte auf dieser Führungsebene werden im Laufe dieser Zeit pensioniert. Für diese 80 % muss deshalb keine Nachfolgeplanung betrieben werden. Durch die Fluktuationsvorhersage wird jedoch erkannt, dass auch 30 % der Führungskräfte der nächsthöheren Ebene pensioniert werden, wodurch die verbleibenden 20 % der unteren Führungsebene mit spezifischen Entwicklungsmassnahmen, die auf den erhobenen Kompetenzen beruhen, auf die zukünftige Beförderung vorbereitet werden können.

Kompetenz	Ausprägung tief–hoch (1–5)
Analytische Denkweise	4.1
Belastbarkeit	3.2
Kommunikation	2.2
Durchsetzungsvermögen	1.5
Programmierkenntnisse	5

Tabelle 15: Erhebung von Kompetenzen mit Ausprägungsgrad.

4 Datenschutz

Durch neuartige Methoden der Datensammlung und -verarbeitung entstehen neue Möglichkeiten. Bei unsachgemässer Umsetzung von People Analytics kann die individuelle Privatsphäre verletzt werden. Datenschutz und People Analytics müssen jedoch nicht im Widerspruch stehen, wenn ein gutes Datenschutzkonzept in der Unternehmung umgesetzt wird (Holthaus et al., 2015, S. 679). Jedoch müssen Datenschutzrichtlinien, die sich je nach Region unterscheiden und sich durch Gesetzesanpassungen verändern können, eingehalten werden. Dies stellt insbesondere eine Herausforderung für internationale Unternehmungen dar. Nachfolgend werden Möglichkeiten aufgezeigt, die gesetzesunabhängig durchgeführt werden können. Als Referenz wird jedoch das Bundesgesetz über den Datenschutz (DSG) der Schweizerischen Eidgenossenschaft (dSE) (2014, S. 2–3) genommen. Um dem Datenschutz gerecht zu werden, kann das duale Datenschutzkonzept genutzt werden (Holthaus et al., 2015, S. 679). Dazu gehört die technisch-organisatorische Massnahme, bei der die Prozesse und Strukturen, die mit Kontrollen und dem Aufbau von technischen Barrieren ausgestattet werden, so organisiert werden, dass der Datenschutz und die Sicherheit gewährleistet werden. Die zweite Massnahme stellt die strategisch-organisatorische dar, die auf die Unternehmenskultur, die Führungskräfte und den Umgang mit den Mitarbeitern abzielt. Dazu gehört z. B., dass die Privatsphäre der Mitarbeiter respektiert und gelebt wird (Holthaus et al., 2015, S. 679–680). Durch eine konsequente Umsetzung von diesem Konzept ist es den Unternehmen möglich, verantwortungsvoll mit den Mitarbeiterdaten umzugehen und anpassungsfähig zu bleiben (Holthaus et al., 2015, S. 680). Zudem können unabhängig vom Gesetz folgende Regeln für einen angemessenen Umgang mit Mitarbeiterdaten Anwendung finden: Es müssen klare Grenzen für den Besitz von Daten und deren Verteilung bestehen. Der Zugriff und die Privatsphäre der Daten müssen in gegenseitigem Verständnis eingehalten und transparent gemanagt werden. Daten müssen ethisch korrekt und ohne Diskriminierung verwendet werden (Chamorro-Premuzic et al., 2017, S. 15). Vor allem im Bereich D&I muss vorsichtiger gehandelt werden, da dort gegebenenfalls Daten wie z. B. die Zugehörigkeit zu einer ethnischen Gruppe genutzt werden, denn solche Daten befinden sich im Bereich der besonders schützenswerten Personendaten gemäss Art. 4 im DSG, weshalb für die Verwendung solcher Daten die Einwilligung ausdrücklich erfolgen muss (dSE, 2014 S. 2–3). Dies würde jedoch durch die Regel vom gegenseitigen

Einverständnis eingehalten werden. Um die Privatsphäre der Mitarbeiter zu schützen, gibt es zudem die Möglichkeit die Daten bereits anonym zu erheben, was z. B. bei einer Mitarbeiterzufriedenheitsumfrage angewendet werden kann. Daten können jedoch auch im Nachhinein anonymisiert werden (Gola., 2015, S. 133). Dabei besteht die Möglichkeit der Löschung von den Daten, welche die Rückführung auf eine Person ermöglichen. Es kann jedoch auch der bestehende Datenbestand kopiert und diese Kopie anonymisiert werden. Dies ergibt z. B. Sinn, wenn die Daten für eine externe Analyse weitergegeben werden. Eine weitere Möglichkeit besteht im Zusammenführen von Personendaten zu Gruppendatensätzen. Dabei muss jedoch beachtet werden, dass die Daten so abstrahiert werden, dass diese nicht auf die Personen zurückzuführen sind (Gola, 2015, S. 133). Es macht jedoch auch Sinn, gewisse Daten auf einer individuellen Ebene auszuwerten, wenn es z. B. darum geht, Führungsqualitäten einer Person zu ermitteln (Edwards & Edwards, 2016, S. 66). Durch die genannten Varianten der Anonymisierung sind die Daten nicht einer bestimmten Person zugeordnet und die Personen sind auch nicht bestimmbar, weshalb es sich dann gemäss Art. 3 im DSG (dSE, 2014 S. 2–3) nicht mehr um Personendaten handelt. Jedoch stellt nicht nur der Datenschutzbereich eine Herausforderung dar, sondern auch die Veränderungen in den Personalabteilungen, die im nächsten Kapitel behandelt werden.

5 Veränderungen in der Organisation und für die Personaler

Das Personalmanagement gilt als eine betriebswirtschaftliche Einheit, die wenig quantitative Daten nutzt und mehr auf den menschlichen Aspekt fokussiert ist. Diese geringe Datengetriebenheit kann auch als Grund für die geringe Beachtung des Personalmanagements in der Unternehmensstrategie gesehen werden (Loscher & Kaiser, 2017, S. 204). Durch die aufkommende Thematik von People Analytics sollte sich die Tätigkeit des Personalers jedoch vom Verwalter hin zum Berater und Innovationstreiber entwickeln (Reindl & Krügl, 2017, S. 17). Dass die Relevanz dieser Thematik hoch ist, zeigt die Aussage von Berman & Korsten (2012, S. 15), die den Mitarbeiter als den bedeutsamsten Erfolgsfaktor in vielen Unternehmungen sehen. Eine grosse Herausforderung stellen dabei die fehlenden Erfahrungen der HR-Mitarbeiter mit statistischen Verfahren dar (Biemann, 2015). Edwards & Edwards (2016, S. 5) betonen auch das fehlende statistische Wissen, das Absolventen bisher im Bereich HR haben, und kritisieren damit auch die Schulen, die Statistik optional anbieten. Neben den bisherigen zwischenmenschlichen Kenntnissen, die weiterhin benötigt werden, wird zudem der Bedarf an Personalmanagern, die die People-Analytics-Strategie mit der Unternehmensstrategie abgleichen, steigen. Zudem werden tiefere Kenntnisse im Bereich des Datenschutzes und dem Mitarbeitercontrolling notwendig (Loscher & Kaiser, 2017, S. 211). Zudem ist es ist signifikant, dass die Entscheidungsfindung sorgfältig durchgeführt wird. Deshalb sollte nicht einfach zur schnellsten Lösung gegriffen und es muss auf Interpretationsfehler der Menschen geachtet werden. Die Anwender müssen daher neben fachlichen Qualifikationen auch technisch-methodische Qualifikationen besitzen (Strohmeier & Piazza, 2015, S. 84). Um all diese Kompetenzen aufzubauen, gibt es spezifische People-Analytics- und auch generelle Personalveranstaltungen. Zudem wird diesen Themen aktuell im Studium mehr Beachtung geschenkt und z. B. Wissen in den Bereichen der Datensysteme und -analytik vermittelt. Zudem besteht die Möglichkeit, externe Personalmanagementberater hinzuzuziehen und dadurch Kompetenzen anzueignen (Loscher & Kaiser, 2017, S. 212), denn externe Unternehmensberater haben die neuen Beratungsmöglichkeiten erkannt (siehe Kapitel 13.4). Rasmussen & Ulrich (2015, S. 238) empfehlen zudem, dass People Analytics aus dem Grund, da es auch mit vielen anderen Bereichen der Organisation interagieren muss, ausserhalb des HR in der Organisation angesiedelt wird. Dadurch ist es möglich, HR-Mitarbeiter mit starken analytischen Fähigkeiten oder Analytiker mit Kenntnissen im HR

Veränderungen in der Organisation und für die Personaler

in dieser neuen Organisationseinheit zu beschäftigen. Dies wird jedoch aufgrund der Unternehmensgrösse nicht für alle Unternehmen möglich sein. Zudem sollte aufgrund der Verknüpfung von HR-Tätigkeiten und der Performance der Organisation das HR-Management eine grössere strategische Rolle einnehmen und bei der Unternehmensstrategie Einfluss nehmen (Marler & Boudreau 2017, S. 15). Es ist bedeutsam, dass bei der Anwendung von People Analytics der Geschäftskontext verstanden wird. Dafür sollte sich die Frage gestellt werden, welches die grössten Herausforderungen für das Unternehmen in den nächsten (z. B. 3–5) Jahren sind und wie das HR die Unternehmung dabei unterstützen kann, denn es sollten keine Analysen betrieben werden, die mehr Aufwand verursachen als Mehrwert zu erbringen (Rasmussen & Ulrich, 2015, S. 238). Aus diesen Gründen werden nicht nur mehr Kompetenzen von der Personalabteilung gefordert, sondern auch neue Jobfunktionen mit unterschiedlichen Ausprägungen der diversen HR-Kompetenzen benötigt.

6 Forschungsdesign

Die empirische Untersuchung dieser Arbeit setzt sich aus drei Interviews mit unterschiedlichen Unternehmungen zusammen. Dabei wurde bewusst die Form eines qualitativen Interviews gewählt, da bereits quantitative Befragungen in einem grösseren Ausmass zu diesem Thema durchgeführt wurden (siehe: Deloitte, 2017) und weil tiefer auf die genannten Forschungsfragen eingegangen werden soll.

6.1 Interviewpartner

Es wurden absichtlich drei Interviewpartner mit unterschiedlichen Erfahrungen im Bereich People Analytics gewählt. Bei der Auswahl der Interviewpartner spielte zudem die Unternehmensgrösse eine Rolle, da diese auch die Erfahrungen mit People Analytics beeinflussen kann. Als erster Interviewpartner wurde Thermoplan AG gewählt, bei der es sich um eine mittelgrosse Unternehmung im Wachstum mit ca. 250 Mitarbeitern handelt, die Geräte für die Lebensmittelverarbeitung produziert und vertreibt. Die Thermoplan AG wendet nur wenige Analysen im HR an und hat daher noch keine ausgeprägten People Analytics Kompetenzen. Die Zürcher Kantonalbank (ZKB) stellt mit ca. 5150 Mitarbeitern und als marktführende Universalbank im Kanton Zürich den zweiten Interviewpartner dar. Die ZKB ist bereits vertrauter mit dem Thema People Analytics und betreibt gewisse Auswertungen. Zuletzt wurde eine verantwortliche Person für den Bereich People Analytics bei PwC interviewt. Dieses letzte Interview versuchte das Expertenwissen und die Erfahrung, die während diversen Projekten gesammelt werden konnte, abzufragen und auch zu sehen, wie PwC als weltweite Unternehmung dieses Thema umsetzt und welche Dienstleistungen angeboten werden.

6.2 Ziel

Durch die qualitativen Interviews wird versucht, die aus der Literatur erarbeiteten Erkenntnisse zu bestätigen und durch neue zu ergänzen. Dabei wird ein besonderes Augenmerk auf die Forschungsfragen gelegt.

6.3 Ablauf

Der Ablauf der empirischen Untersuchung ist in Abbildung 7 dargestellt. Zuerst wurden die Interviewteilnehmer ausgewählt und evaluiert, ob diese in das geplante Schema

passen. Danach wurden die potenziellen Teilnehmer angefragt, ob Interesse besteht, ein Interview betreffend dieses Thema durchzuführen. Nachdem die Zusagen erhalten wurden, konnten die halbstrukturierten Interviewfragen erarbeitet werden. Bei der Erarbeitung dieser Fragen wurde darauf geachtet, dass sich die Fragen auf die Forschungsfragen beziehen, dass die Fragen passend auf die Unternehmen gestellt werden und dass die Antworten auf die Fragen der unterschiedlichen Interviewpartner vergleichbar sein werden. Dabei wurde auch darauf geachtet, dass passende Beispiele zu den Fragen vorhanden sind, um je nach Bedarf Klarheit zu schaffen, in welche Richtung die Frage zielt. Nach der Erstellung wurden die Fragen zur Überprüfung an eine Drittperson gegeben und anhand des Feedbacks wurden die Fragen angepasst. Während dem Interview stellen die Fragen einen Leitfaden dar und werden je nach Bedarf weiter ausformuliert oder weggelassen, falls die Antworten im Gesprächsverlauf bereits gegeben wurden. Die Interviews werden in Anhang B bis D transkribiert. Danach werden die signifikantesten Erkenntnisse herausgeschrieben und eine Zusammenfassung je Interview erstellt. Zum Schluss werden die drei Interviews miteinander verglichen und Rückschlüsse auf die Literatur gezogen.

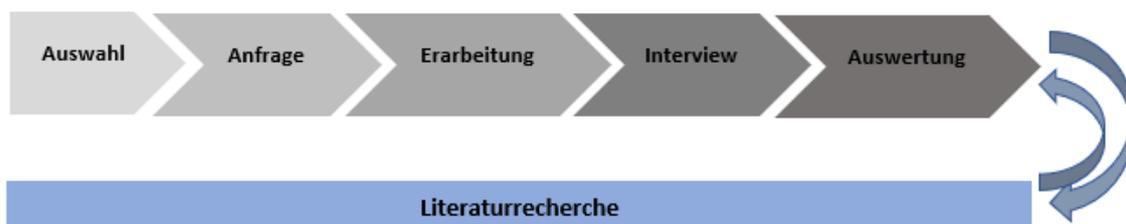


Abbildung 7: Prozess der empirischen Untersuchung.

6.4 Methodik

Bei jeder empirischen Untersuchung muss eine passende Methodik gewählt werden, die zum bestmöglichen Ergebnis führt (Atteslander, 2010, S. 49). Als erstes muss daher ausgewählt werden, ob eine Stichprobe oder eine Totalerhebung erfolgen soll (Häder, 2015, S. 139). Da eine Totalerhebung aufgrund der grossen Anzahl an Unternehmen in dieser Arbeit nicht möglich ist, wird eine Stichprobe durchgeführt. Zudem muss entschieden werden, ob es sich um quantitative oder qualitative Daten handeln soll. Quantitative Daten können in Form von Zahlen und bestimmten Messwerten dargestellt werden. Qualitative Daten beinhalten hingegen die verbale Beschreibung eines Merkmals

(Häder, 2015, S. 15). Des Weiteren muss entschieden werden, ob eine qualitative oder quantitative Untersuchung durchgeführt werden soll. Eine quantitative Untersuchung wird meist zur Überprüfung einer bestehenden Hypothese genutzt, zeichnet sich durch die standardisierten Bedingungen aus und geschieht meist mit einer grösseren Anzahl an Teilnehmenden als eine qualitative Untersuchung. Zudem können solche Untersuchungen mit statistischen Methoden ausgewertet werden. Die qualitative Untersuchung hingegen versucht neue Erkenntnisse zu gewinnen und ist weniger stark strukturiert, wodurch mehr Flexibilität besteht, um auf die Teilnehmer einzugehen (Häder, 2015, S. 64). Das Ziel der empirischen Untersuchung in dieser Arbeit liegt in der Schaffung von neuen Erkenntnissen und in der Überprüfung der theoretischen Erkenntnisse. Daher wird eine qualitative Untersuchung in Form von Interviews verwendet und es werden qualitative Daten erhoben. Als Interviewform wird ein Leitfaden-Interview verwendet, bei dem Fragen und Stichworte notiert werden, das Interview kann jedoch flexibel gestaltet werden. Dadurch können die Reihenfolge sowie die Formulierungen auf den Interviewpartner angepasst werden (Helfferich, 2011, S. 36). So entsteht die Möglichkeit, Anschlussfragen zu stellen. Es können während dem Interview offene und geschlossene Fragen gestellt werden. Offene Fragen beeinflussen den Befragten weniger, da keine vorgegebenen Antwortmöglichkeiten bestehen, die ihn in seiner Antwort einschränken. Daher weisen offene Fragen eine grössere Validität auf, da die Befragten in eigenen Worten antworten können. Geschlossene Fragen können mit ja oder nein beantwortet werden oder mit den möglichen Antwortmöglichkeiten, wodurch die Vergleichbarkeit und die Auswertbarkeit der Ergebnisse erhöht wird (Vinten, 1995, S. 27). Aufgrund des Entscheids, ein qualitatives Interview durchzuführen, werden grundsätzlich offene Fragen gestellt, damit die Hintergründe der Antworten der Befragten besser verstanden und ausführliche Antworten gegeben werden können. Anschlussfragen können jedoch durchaus auch geschlossen gestellt werden, falls keine Erläuterung der Antwort mehr nötig ist. Somit wird ein qualitatives Interview für die Erhebung von qualitativen Daten in Form eines Leitfaden-Interview durchgeführt, bei dem offene Fragen vor dem Interview notiert werden. Wie die Auswahl der Interviewpartner erfolgt, ist in Kapitel 6.1 erläutert und der Ablauf der empirischen Untersuchung in Kapitel 6.3.

7 Forschungsergebnisse

Nachfolgend werden die relevantesten Informationen aus den Interviews jeweils kurz zusammengefasst und zum Schluss in einer Tabelle miteinander verglichen. Zuerst werden die Ergebnisse aus dem Interview mit der Thermoplan AG beschrieben, dann diese der Zürcher Kantonalbank und zum Schluss der PwC.

7.1 Thermoplan AG

Die Thermoplan AG hat ein gutes Verständnis davon, worum es bei People Analytics geht und es bestehen Ansätze in diesem Bereich. Jedoch befindet sich die Unternehmung im Moment noch eher im Personalcontrolling, da keine tiefgreifenden analytischen Untersuchungen durchgeführt werden, um voraussagende Fragestellungen zu lösen. Dies fällt auf, da grösstenteils Metriken, Dashboards und externe Benchmarks eingesetzt werden. Es werden jedoch präventive Massnahmen eingesetzt, z. B. werden Plakate der Suva erstellt und Empfehlungen für eine bessere Gesundheit (Krankheiten und Unfälle) der Mitarbeiter abgegeben. Um Entscheidungen zu treffen, die die Mitarbeiterzufriedenheit, die Lohnrange und die Massnahmen zu Krankheitstagen betreffen, werden die eigenen Daten mit den Benchmarks verglichen. Zudem werden die Skills in einer Skillsmatrix eingetragen, um diese mit den benötigten Kompetenzen für potenzielle Aufträge zu vergleichen und allfällig fehlendes Know-how zu erkennen. Zusätzlich werden An-/Abwesenheiten, über welchen Kanal Bewerber auf die Thermoplan AG aufmerksam wurden, Personalentwicklungsmassnahmen, Bewertungen über Mitarbeiter, Qualifikationsgespräche, Skills und die Effizienz in der Montage aufgezeichnet und abgespeichert. Diese Daten wurden bisher in Excellisten geführt, es wird jedoch ein E-Recruitingtool neu eingeführt, welches die Verwaltung vereinfachen sollte. Die gesammelten Daten werden jedoch nicht für die Ausarbeitung von spezifischen Fragestellungen und das Erkennen von Korrelationen genutzt, sondern dienen als Unterstützung für Entscheidungen in der HR-Abteilung, das auf ein Personalcontrolling deutet. Da die Thermoplan AG in den letzten Jahren stark gewachsen ist und das Thema People Analytics aufgrund der Unternehmensgrösse nicht hoch priorisiert wurde, wurden zuerst in anderen Bereichen Massnahmen zur Digitalisierung und Datenauswertung durchgeführt (z. B. Vertrieb oder Produktion). In diesen Bereichen werden viele Daten über das ERP gesammelt und ausgewertet und QlickView sowie neu Qlick Sense werden als unabhängige Reportingtools verwendet. Des Weiteren möchte die Unternehmung

trotz ihres Wachstums ein Familienunternehmen bleiben, bei dem der persönliche Kontakt und das Zwischenmenschliche bedeutsam ist. Deshalb ist gemäss Thermoplan AG eine starke Umsetzung von People Analytics nicht passend zur aktuellen Firmenkultur und es müssten sich dafür die Organisation sowie die Strategie mit deren Visionen und Missionen ändern. Das Thema wird in den kommenden Jahren mit zunehmendem Wachstum immer interessanter. Ein weiteres Hindernis für die Einführung von People Analytics stellt der technische Aspekt dar, da die Unternehmung aufgrund der kleineren IT-Abteilung auf externe Partner angewiesen ist. Zudem müssten auch Kompetenzen im HR im Bereich der Statistik ausgebaut werden. Die Rentabilität ist dabei ein zusätzlicher Faktor, da die Datenerhebung aufgrund des hohen Aufwands als kritischer Faktor angesehen wird. Eine People Analytics Software wäre interessant, jedoch werden neue Softwareeinführungen im Moment mit Vorsicht behandelt, da bereits viele Tools im Unternehmen vorhanden sind und sich eher auf die Hauptsoftwarelösungen konzentriert wird. Betreffend den Datenschutz werden sich mit den jetzigen Daten keine Sorgen gemacht, jedoch herrscht ein Bewusstsein der Relevanz dieses Themas und es wird nicht angenommen, dass dies einen Einfluss auf die zukünftige Entwicklung im HR-Bereich haben wird. Entscheidungen werden aufgrund von Fakten und dem Bauchgefühl/Erfahrungen gefällt. Reine faktenbasierte Entscheidungen werden erst ab einer gewissen Unternehmensgrösse als geeigneter betrachtet. Zudem wird der zwischenmenschliche Aspekt im HR betont und Fakten werden als Hilfsmittel für die Entscheidung benutzt. Das grösste Hilfsmittel wäre eine Softwarelösung für die Verwaltung und Evaluation der Skills.

7.2 Zürcher Kantonalbank

In der Zürcher Kantonalbank gibt es ein HR-Controlling-Team, das für die Überwachung der HR-Tätigkeiten in Bezug auf die gesetzten Ziele zuständig ist und auch ein gutes Verständnis über People-Analytics-Anwendungen hat und diese auch einsetzt. Das HR-Controlling überwacht laufend die Veränderungen und entscheidet dann, welche Massnahmen getroffen werden müssen. Dabei werden bereits viele Daten bewusst ausgewertet, jedoch konzentriert sich das HR-Controlling auf die Ebenen der Geschäftsleitung und Geschäftseinheit. Die personenbezogene Ebene wird durch die Personalbetreuer wahrgenommen. Somit müssen sich die Personalbetreuer wenig mit analytischen Fragestellungen auseinandersetzen. Das HR-Controlling spielt insofern eine Rolle, da es mit der Unternehmensleitung im Austausch steht. Dabei werden durch

die Unternehmensleitung Strategien entwickelt und das HR-Controlling setzt diese dann durch passende Zielsetzungen um. Die Zielerreichung kann mit Zahlen gemessen werden und diese zeigen auch Optimierungsbedarf auf. Das HR führt jedoch grundsätzlich die Strategie der Unternehmensleitung aus und nimmt dabei nur eine beratende Rolle ein. Auch Risiken werden überwacht und entsprechende Massnahmen eingeleitet. Dabei werden Mitarbeiterdaten verwendet, um z. B. Pensionierungsplanungen (und Nachfolge) zu regeln, das Gesundheitsmanagement mit der Krankenquote zu überwachen und Produktivitätskennzahlen zu berechnen. In diversen Bereichen wird Unterstützung geleistet. Es gibt z. B. einen Self-Service, den die Führungspositionen nutzen können, um diverse Berichte zu erhalten. Das Personalkostenmanagement ist dabei ein viel gefragtes Thema. Auch das Thema Diversity kann z. B. über Adhoc-Listen (sofortig erstellbare, aktuelle Listen) abgefragt werden. Solche inhaltlichen Fragestellungen werden dann jedoch beim HR-Controlling gelöst. Es werden auch Benchmarks genutzt, z. B. bei der Entlohnung. Zudem wurde vor einem halben Jahr ein Tool namens Performance und Entwicklung (P&E) lanciert, das es z. B. dem Vorgesetzten erlaubt, seinen Mitarbeitern Feedback zu geben und auch umgekehrt. Dies ist auch zwischen Arbeitskollegen möglich. Dabei hat sich die ZKB entschieden, diese Feedbackdaten nach 30 Tagen wieder zu löschen und nicht auszuwerten. In der Vergangenheit wurde relativ wenig mit den Mitarbeiterbewertungen gemacht und das Feedback wird auch ehrlicher gegeben, wenn die Daten über eine längere Zeit abgelegt werden. Auch bei den Förderprogrammen werden die Daten von Tests und Interviews am Ende des Prozesses wieder gelöscht. Es besteht im Moment auch kein Tool für Talentmanagement. Unternehmensexterne Daten werden vor allem verwendet, um Vergleichswerte (Benchmarks) zu haben. Ansonsten werden unternehmensexterne Daten für die Unternehmensstrategieplanung verwendet, aber nicht direkt im HR-Controlling. Die interne Datensammlung geschieht über das (ERP) SAP-System, es hat jedoch verschiedene Folgesysteme, die z. B. gewisse Daten für den Mitarbeiter anzeigen lassen. Analysen werden mit ganzen Mitarbeiterportfolios gemacht. Wenn es um Filialanliegen geht, wird dies zwischenmenschlich mit der zuständigen Führungsposition abgeklärt. Zudem geschehen nur wenige Analysen aufgrund von spezifischen Fragestellungen, die von Mitarbeiterseite her auftreten. Für die Analyse der Daten werden SAP Business Warehouse sowie eine Auswertungsplattform auf SQL-Ebene verwendet. Die Datenaufbereitung geschieht mit Excel und die Übertragung der Daten mit MS Access. Der Datenschutz wird nicht als problematisch angesehen und es werden auch alle Richtlinien eingehalten. Zahlenbasierte

Entscheidungen zu treffen wird generell als positive Veränderung gesehen, da dadurch mit Fakten argumentiert werden kann, jedoch wird der Mensch im Entscheidungsprozess als kritischer Faktor identifiziert. Die Zahlen entstehen aufgrund von Berechnungen und Regeln, die von einem Menschen erstellt wurden und dadurch können bereits in dieser Phase die Resultate gesteuert werden. Deshalb benötigt es einen Menschen, der versteht, wie die Zahlen zustande gekommen sind. Im HR wird zudem die Signifikanz hervorgehoben, dass Menschen zusammenarbeiten können und daher die Zwischenmenschlichkeit nötig sei. Des Weiteren möchte die Zürcher Kantonalbank aufgrund ihrer Unternehmenskultur einen persönlichen Kontakt mit den Mitarbeitenden pflegen. Als Herausforderung werden das Zusammenspiel von Kennzahlen aus dem HR und der Unternehmensstrategie identifiziert sowie die Disziplin der HR-Mitarbeitenden, die Dateninputs konsequent durchzuführen. Die Zürcher Kantonalbank befasst sich auch intensiv mit weiteren möglichen Themen im Bereich HR und führt ein Projekt Rekrutierung 4.0 durch, das unter anderem eine Möglichkeit zur Auswertung von Emotionen während dem Bewerbungsprozess untersucht.

7.3 PwC

Die Verantwortliche im Bereich People Analytics bei der PwC arbeitet seit mehreren Jahren dort im Bereich der Analytik und hat bei diversen People-Analytics-Projekten mitgewirkt. Sie bezeichnet People Analytics als die Unterstützung von HR-Entscheidungen durch die Nutzung von Daten und den daraus erhobenen Erkenntnissen. Diese Definition war bei ihr zu Beginn auf die beiden Bereiche der prädiktiven und präskriptiven Auswertungen von Daten beschränkt. Durch Kontakte mit verschiedenen Kunden wurde ihr jedoch klar, dass viele Unternehmen in der Auswertung von Personaldaten noch nicht fortgeschritten sind und für sie daher jegliche Analyse von Personaldaten unter das Thema People Analytics gehört. Da einfache analytische Auswertungen die Grundlage für spätere präskriptive oder prädiktive Auswertungen darstellen. Zudem ist sie der Meinung, dass es Menschen und Daten benötigt, um gute Entscheidungen treffen zu können. Die Nutzung von People Analytics in der PwC unterscheidet sich von Land zu Land. In der Schweiz hat PwC erst in den letzten zwei Jahren mit diesem Themenbereich begonnen. Jedoch werden analytische Methoden in anderen Geschäftsbereichen wie z. B. dem Finanzwesen regulär verwendet. Dafür wird vor allem R und Python, in Kombination mit weiteren, je nach Anwendungsgebiet passenden, Analysetools, genutzt. Im Bereich People Analytics sind dies z. B.

„QlikView“ oder „Tableau“ und auch interne Softwarelösungen. Ihrer Meinung nach ist das HR im Bereich der Analytik noch nicht so weit fortgeschritten und dies nicht nur bei der PwC, das mit dem zwischenmenschlichen Aspekt der HR-Mitarbeiter zusammenhängen könnte. Sie ist jedoch überzeugt, dass People Analytics zu besseren Entscheidungen im HR führt. Zudem sieht sie in den Führungspositionen einen Trend zu mehr datenbasierten Entscheidungen. Viele Unternehmen wissen nicht, an welchem Punkt sie mit People Analytics starten sollten und manche machen sich auch Sorgen um den Datenschutz. Der Meinung der Expertin der PwC nach ist es jedoch meist kein Problem, den Datenschutz einzuhalten, da es bereits viele Lösungen dafür gibt. Sie denkt zudem, dass gewisse Unternehmen Angst vor den Resultaten haben, die Massnahmen erfordern könnten, und daher lieber nichts unternommen wird. Zudem ist sie der Meinung, dass in grösseren Unternehmen genug Analysten vorhanden sind, die HR-Daten auswerten könnten. Als grösster Erfolgsfaktor sei das Erkennen von HR-Bedürfnissen und -Strategien, die den Managern vorgelegt und mit Fakten belegt werden können, genannt, denn dadurch wird der Mehrwert, den das HR leisten kann, erkannt und diesem Bereich auch mehr Beachtung geschenkt. Dies gelingt vor allem, indem die HR-Daten mit weiteren Unternehmensdaten in Verbindung gebracht werden (z. B. Finanzkennzahlen). Das grösste Problem sieht sie jedoch bei der IT und der Verfügbarkeit und Qualität der Daten. Zudem konnte die Verantwortliche der PwC verschiedene Beispiele nennen, wie sich Unternehmen durch die Anwendung von People Analytics organisatorisch und strategisch verändern. Die Veränderungen geschehen jedoch zum grössten Teil im Bereich der strategischen Personalführung (Human Capital Management) und dadurch auch im HR. Es kommt jedoch ganz auf die Unternehmung und deren Kommunikation mit den Mitarbeitern an, ob die Mitarbeiter eine intensive Nutzung von People Analytics überhaupt bemerken. Der Mehrwert, der durch People Analytics geschaffen wird, ist jedoch schwer abzuschätzen und wird meist erst nach erfolgreicher Einführung erkannt. Zudem kann er sich je nach Unternehmung unterscheiden, da z. B. Unternehmungen mit starkem Wettbewerbsdruck mehr davon profitieren können als andere. Sehr fortschrittliche Methoden, wie z. B. die Messung der Mitarbeiterstimmung, sollten jedoch mit Vorsicht behandelt werden, da viele Menschen noch nicht dazu bereit sind.

Der Einstieg in People Analytics ergibt gemäss ihrer Aussage ab 250 Mitarbeitern Sinn. Dies beinhaltet jedoch nur einfache Anwendungen, die wenn möglich auch interaktiv sind. Mögliche Softwarelösungen sieht sie in „Tableau“, „Qlik“ oder

„Workday“. Fortgeschrittene Auswertungen, die prädiktive Analysen umsetzen, empfiehlt sie jedoch Unternehmen erst ab 1000 Mitarbeitern mit mindestens 3 Jahren Datensammlung, da ansonsten keine Trends vorhergesagt werden können. Zudem erwähnt sie die Conjoint-Analyse, die auch bei kleineren Unternehmen angewendet werden kann und dadurch auch Daten erhoben werden, die zuvor nicht vorhanden waren. Diese kann z. B. verwendet werden, um herauszufinden, wie eine optimale Zusammensetzung aller Leistungen gegenüber dem Arbeitnehmer gestaltet werden soll. Mitarbeiterbefragungen können auch in anderen Anwendungsbereichen hilfreich sein. Die grundlegenden Daten, die gesammelt werden sollten, sind: einmalige Mitarbeiter-ID für jeden Mitarbeiter, Eintrittsdatum, Geschlecht, Geburtsdatum, Ausbildungsstand, Pendelzeit, Lohn, Funktionslevel, Teamzugehörigkeit, offizieller Coach oder Vorgesetzter, Anzahl Krankheitstage, Ratings (falls vorhanden), Austrittsdatum und Begründung. Bei den externen Daten empfiehlt sie, Benchmarks zu nutzen, um einen Vergleichswert zu erhalten. Es können jedoch viele weitere Daten für Analysezwecke verwendet werden, wie z. B. Wetterdaten in Kombination mit den Krankheitsraten usw., jedoch nur für erweiterte Analysezwecke. Einer Unternehmung, die Fuss im Bereich People Analytics fassen möchte, empfiehlt sie zu schauen, welche Daten in der Unternehmung bereits vorhanden sind und was damit bereits ausgewertet werden kann. Danach kann die Unternehmung entscheiden, welche Daten sie in Zukunft zusätzlich benötigt.

7.4 Auswertung der Ergebnisse

Tabelle 16 stellt eine Zusammenstellung der bedeutsamsten vergleichbaren Kriterien aus den Interviews dar. Bei der PwC handelt es sich um Empfehlungen, wie sie Kunden in diesem Themenbereich beraten und nicht, wie sie People Analytics selbst in ihrer Unternehmung umsetzen.

Die interviewten Unternehmen befinden sich in unterschiedlichen Evolutionsstadien, wobei diese mit der Unternehmensgrösse und Anzahl an Mitarbeitern begründet werden können. Gemäss der Empfehlung der Verantwortlichen im Bereich People Analytics befinden sich die Thermoplan AG und die Zürcher Kantonalbank im passenden Entwicklungsgrad von People Analytics. Auch der Begriff People Analytics wird von allen Befragten verstanden und konnte erklärt werden.

	Thermoplan AG	Zürcher Kantonalbank	PwC
Stage of Evolution	Personalcontrolling	Prädiktiv	unterschiedlich
Verständnis	ja	ja	ja
Unternehmensexterne Daten	ja	ja	ja
Tool erwünscht	(nein)	(nein)	(ja)
Datenschutz problematisch	nein	nein	nein
Faktenbasierte Entscheidungen	nein	nein	nein
Rein Faktenbasierte Entscheidungen HR	nein	nein	nein
Nötige Kompetenzen für vorhanden	nein	ja	ja
(potenzielle) Schwierigkeiten	Firmenkultur, Technik, Rentabilität	Verknüpfung Kennzahlen & Strategie, Disziplin vom HR, Firmenkultur	Startschwierigkeiten, Datenverfügbarkeit & Qualität, Angst vor Erkenntnissen
Software im HR	Excel, QlikView	SAP Business Warehouse, SQL Plattform, Excel, weitere Tools	R, Python, Workday, Qlik, Tableau, eigene Lösungen
(Erhoffte) Vorteile	Zeitersparnis, Standardisierung	Messbarkeit	Erkennen von HR- Bedürfnissen & -Strategie
Nicht vorhanden, jedoch wünschenswert	Skills-Management	Talent Analytics	Wert von People Analytics

Tabelle 16: Interviewvergleich.

Überraschend war jedoch, dass von der Thermoplan AG und der ZKB kein spezifisches zusätzliches People-Analytics-Tool gewünscht wird, da beide Unternehmen bereits diverse HR-Tools im Einsatz haben und sich auf diese konzentrieren möchten, da die Komplexität von unterschiedlichen Tools bereits jetzt hoch ist. Dies war auch eine der Schwierigkeiten, welche die Verantwortliche im Bereich People Analytics bei der PwC erwähnte und meinte, dass ein Tool für die Zusammenführung der Daten aus den

unterschiedlichen Anwendungen hilfreich wäre. Dabei erwähnte sie die Software "Workday", die dies vereinfachen könnte. Den Datenschutz halten alle Unternehmen strikt ein und sehen diesen auch als unproblematisch. Die Verantwortliche der PwC meinte zudem, dass es meist ein geringeres Problem darstellt, als die meisten Unternehmen glauben, da es heutzutage viele Lösungen in diesem Bereich gibt. Es waren sich auch alle einig, dass Entscheidungen durch einen Menschen getroffen werden und nicht rein auf Fakten basieren sollten, unabhängig davon, ob diese im HR oder in anderen Geschäftsbereichen getroffen werden. Es waren sich jedoch alle einig, dass Entscheidungen, die auf Daten beruhen, eine Objektivität und Neutralität in den Entscheidungsprozess einbringen. Aus diesem Grund besteht für alle eine optimale Entscheidung aus der Kombination von Menschen und Fakten (Daten). Die PwC und die ZKB haben bereits die benötigten Kompetenzen für People Analytics, da sie bereits aktiv in diesem Bereich interagieren. Die Thermoplan AG müsste v. a. Kompetenzen im Bereich der Analytik/Statistik aufbauen. Die Unternehmen sehen unterschiedliche Schwierigkeiten bei People Analytics. Jedoch erwähnen die Thermoplan AG und die ZKB, dass die Firmenkultur eine Schwierigkeit für gewisse Anwendungen von People Analytics darstellt. Zudem ist für die Thermoplan AG die Rentabilität aufgrund der Unternehmensgrösse ein entscheidender Punkt. Die Verantwortliche im Bereich People Analytics bei der PwC erwähnte zudem, dass bei gewissen Unternehmen die Angst besteht, dass durch People Analytics Probleme erkannt werden, die nicht gelöst werden wollen oder keine Lösungen zur Verfügung stehen, weshalb gewisse Erkenntnisse nicht gewünscht sind. Es werden auch diverse Softwareanwendungen genannt, die in den Unternehmen eingesetzt werden. Excel scheint weiterhin ein beliebtes Tool für die grafische Aufbereitung von HR-Analysen zu sein. Die Verantwortliche im Bereich People Analytics der PwC sieht grosse Excelsheets jedoch aufgrund der Nachvollziehbarkeit und fehlenden Dokumentation als insofern kritisch an, wenn der Mitarbeiter, der dieses Dokument erstellt hat, nicht mehr verfügbar ist. Als Vorteil wird von allen Parteien die objektive Entscheidungsgrundlage gesehen, die neben einer Zeitersparnis auch eine Vergleichbarkeit ermöglicht. Die Verantwortliche im Bereich People Analytics der PwC erwähnt jedoch zudem die strategische Perspektive, die durch die Verknüpfung von HR- und Unternehmensdaten entsteht. Es bestehen unterschiedliche Bedürfnisse im Bereich People Analytics. Die Thermoplan AG würde sich eine Möglichkeit für die Verwaltung von Skills (Kompetenzen) der Mitarbeiter wünschen. Die ZKB hingegen hat momentan keine Software für die Nutzung von Talent Analytics und

Forschungsergebnisse

für die PwC stellen die Messung und Vorhersage des Wertbeitrags durch People Analytics eine Schwierigkeit dar. In Tabelle 17 werden Informationen/Daten aufgelistet, die während dem Gespräch erwähnt wurden, von denen gesagt wurde, dass diese gesammelt und ausgewertet werden. Dies ist keine abschliessende Liste, sondern entspricht dem, was den Unternehmen spontan in den Sinn gekommen ist. Es wird jedoch angenommen, dass es sich hierbei um die relevantesten handelt, da diese schnell genannt werden konnten. Bei der PwC handelt es sich um Empfehlungen, welche Daten im Anfangsstadium von People Analytics gesammelt werden sollten und nicht effektiv um die Daten, die von der PwC selbst gesammelt werden.

Thermoplan AG	Zürcher Kantonalbank	PwC (Empfehlung)
An-/Abwesenheiten	Altersstruktur	Anzahl Krankheitstage
Benchmarks	An-/Abwesenheiten	Ausbildungsstand
Lohndaten	Benchmarks	Austrittsdatum/Begründung
Effizienz in der Montage	Diversität	Benchmarks
Bewerbungskanal der Bewerber	Performancekennzahlen	Funktionslevel
Kompetenzen	Kompetenzen	Geschlecht
Krankheitstage	Krankheitstage	Geburtsdatum
Mitarbeiterbewertungen	Lohndaten	Lohn
Mitarbeiterzufriedenheit	Mitarbeiterzufriedenheit	Mitarbeiter-ID
Personalentwicklungsmassnahmen	Personalentwicklungsmassnahmen	Eintrittsdatum
Personaljournale	Personalkostenmanagement	Offizieller Coach
Qualifikationsgespräche	Unfälle	Pendelzeit
Unfälle		Ratings (falls vorhanden)
Unternehmen aufmerksam wurden		Teamzugehörigkeit
		Vorgesetzter

Tabelle 17: Sammelbare Informationen/Daten genannt in den Interviews.

Da noch weitere Erkenntnisse aus den Interviews gewonnen werden konnten, die auch in die nachfolgende Diskussion und Handlungsempfehlung eingeflossen sind, wird empfohlen, auch die Kapitel 7.1, 7.2 und 7.3 der jeweiligen Interviews zu lesen.

8 Diskussion

Die Diskussion führt die Erkenntnisse aus dem theoretischen Teil und den Interviews zusammen und stellt diese in den Kontext der Fragen aus der Forschungsfrage. Die Unterkapitel gliedern sich daher in die vier Teilfragen und beantworten diese. Auf dieser Diskussion baut die Handlungsempfehlung (Kapitel 9) und der Wegweiser für People Analytics Einsteiger auf (Kapitel 10).

8.1 Datensammlung und Einschränkungen

Wie die Verantwortliche im Bereich People Analytics der PwC sehen Edwards & Edwards (2016, S. 3) die grösste Herausforderung nicht in der Erhebung von Mitarbeiterdaten, da dies oft bereits gemacht wird, sondern in der Datenauswahl und Aufbereitung. Dies kommt gemäss der Verantwortlichen im Bereich People Analytics der PwC daher, dass die Daten in unterschiedlichen Systemen gesammelt werden und dadurch das Zusammenführen für eine einheitliche Analyse erschwert wird. Zusätzlich sollte beachtet werden, dass zu People Analytics nicht nur die HR-Daten benötigt werden, sondern die Kombination von HR-Daten mit Daten aus anderen Bereichen der Unternehmung wie z. B. Verkaufszahlen oder Operations-Performance-Daten. Des Weiteren können auch unternehmensexterne Daten verwendet werden, um Korrelationen zu erkennen (Edwards & Edwards, 2016, S. 11). Die Signifikanz der Nutzung von unternehmensexternen Daten und Daten aus anderen Geschäftsbereichen konnte durch alle drei Interviews bestätigt werden. Dabei wird von allen Interviewten auf Benchmarks verwiesen, die im Internet verfügbar sind. Die Datenerhebung erfolgt gemäss allen Interviewteilnehmern hauptsächlich über das ERP-System und die Softwarelösungen, die Daten durch die HR-Angestellten oder direkt durch die Mitarbeiter erhalten. Der Datenschutz stellt für die ZKB und die Thermoplan AG keine Einschränkung dar und es bestehen auch keine Schwierigkeiten, die Datenschutzvorschriften einzuhalten. Das oft genannte Problem des Datenschutzes ist gemäss der Verantwortlichen im Bereich People Analytics der PwC meist kein grosses Problem, da es genügend Möglichkeiten gibt, um diese einzuhalten. Wenn die Mitarbeiterdatensammlung in einem gegenseitigen Einverständnis erfolgt und den Mitarbeitern transparent aufgezeigt wird, was mit den Daten geschieht und die Mitarbeiter auch ein Mitspracherecht haben, sind die Grundlagen bereits geschaffen. Zusätzlich müssen technische Massnahmen getroffen werden, die für die Sicherheit der Daten sorgen und eine Kontrollfunktion einnehmen. Von einem

offenen Dialog und einem gegenseitigen Vertrauen zwischen dem Arbeitgeber und den Arbeitnehmern profitieren beide Parteien, denn wenn die Mitarbeiter positive Auswirkungen auf ihren Arbeitsalltag durch People Analytics erkennen können, sind sie auch gewillter, ihre Informationen zu teilen, wodurch wiederum mehr Optimierungspotenzial entsteht. Dies bestätigt auch Strohmeier mit seiner Aussage: "Der Schutz personenbezogener Daten geht allerdings klar über Aspekte der "Compliance" hinaus und stellt sowohl ein Gebot sozialer Verantwortung als auch eine Grundbedingung positiver Mitarbeiterbeziehungen dar (Strohmeier, 2015, S. 12)".

8.2 Art der zu sammelnden Daten

Welche Mitarbeiterdaten gesammelt werden sollen, hängt stark davon ab, welche Analysen eine Unternehmung durchführen möchte. Durch die Interviews konnte erkannt werden, dass dies stark von der Anzahl der Mitarbeitenden in einer Unternehmung abhängt und wie kompetitiv der Markt ist, in dem sich die Unternehmung befindet. Es gibt eine Vielzahl von möglichen Daten, die für Analysezwecke verwendet werden können. Diese wurden in den beschriebenen Anwendungsbereichen in den Tabellen mit Beispieldaten aufgelistet. Die theoretischen Erkenntnisse decken sich mit den Interviews und den genannten Daten in Tabelle 17. Gemäss Edwards & Edwards (2016, S. 4) sind folgende HR-Daten besonders nützlich.

- Fähigkeiten und Qualifikationen
- Messungen von bestimmten Kompetenzen
- Durchgeführte Trainings
- Stärke der Mitarbeiterbindung
- Kundenzufriedenheitsdaten
- Performanceauswertungen
- Lohn, Bonus und Belohnungsdaten

Diese Aufzählung ist grob gehalten und bezieht sich nur auf die HR-Daten. Sie sollte daher um den Punkt Mitarbeitereigenschaften, wie z. B. Geburtsdatum, Geschlecht usw., ergänzt werden. Zudem können externe Daten hinzugezogen werden. Dies können z. B. Datenbestände öffentlicher Institutionen oder Benchmarks sein (Strohmeier, 2015, S. 11). Der Nutzung von Benchmarks stimmen auch alle Interviewpartner zu. Eine detaillierte Auflistung der bedeutsamsten Daten, die für die Einführung von People Analytics gesammelt oder hinzugezogen werden sollten, kann in Abbildung 8 gefunden werden. Es besteht jedoch das Problem, dass es schwierig ist, alle benötigten Daten, die für die

Umsetzung einer People-Analytics-Strategie gesammelt werden müssen, vorgängig zu planen, denn durch die Analyse der Daten können Probleme, wie z. B. die Mitarbeiterfluktuation, erkannt werden, jedoch muss danach noch der Ursprung des Problems ermittelt werden, der wiederum neue Daten benötigt. Diese müssen dann je nach Situation neu erhoben werden (Strohmeier & Piazza, 2015, S. 84).

8.3 Vorteile aus People Analytics

Aus den theoretischen Grundlagen und den Interviews konnten diverse Vorteile erkannt werden, die durch die Anwendung von People Analytics entstehen. Die grundlegende Idee von Analysen besteht darin, spezifische Problem-/Fragestellungen zu untersuchen. Durch People Analytics können Ursachen erkannt und Massnahmen getroffen werden, wodurch die Effektivität und Performance für die Unternehmung gesteigert wird (Reindl & Krügl, 2017, S. 127–132). Eine Schlussfolgerung ist auch, dass die Mitarbeiterzufriedenheit ansteigen wird, da die Unternehmung versucht, die Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter möglichst optimal zu gestalten und auf deren Bedürfnisse eingeht, damit die Mitarbeiterleistung effektiver wird. Dies betrifft auch die Gleichstellung von Mitarbeitern, die im Bereich D&I untersucht wird, denn dadurch werden Entscheidungen hinterfragt und die Unternehmenskultur kann von einer stärkeren Mitarbeitervielfalt profitieren (Browne, 2016). Dies gilt auch im Sinne der Objektivität, die in den Interviews mehrmals genannt wurde, denn Entscheidungen basieren nicht mehr auf subjektiven Einstellungen, sondern können mit Fakten begründet werden. Dies stellt auch eine Diskussionsgrundlage bei Entscheidungsprozessen dar und unterstützt dadurch die Entscheidungsfindung. Da durch die Anwendung von People Analytics die Personalabteilung stärker mit der Performance der Unternehmung verknüpft wird (Marler & Boudreau 2017, S. 15) und weil für die Anwendung von People Analytics die Unternehmensstrategie verstanden werden muss (Rasmussen & Ulrich, 2015, S. 238), nimmt die Personalabteilung eine strategisch bedeutendere Rolle in der Unternehmung ein. Dies hängt vor allem auch mit der stärkeren Nutzung von quantitativen Daten zusammen, wodurch eine Messbarkeit der HR-Tätigkeiten entsteht (Loscher & Kaiser, 2017, S. 204). Die Interviewten waren sich auch einig, dass eine objektive Entscheidungsgrundlage zu besseren Entscheidungen führt. Zudem wurde in den Interviews erwähnt, dass die Standardisierung von Methoden in People Analytics bei der Rekrutierung und weiteren Anwendungsbereichen zu einer Zeitersparnis führt.

8.4 Veränderung in der Organisation und der Strategie

Die Einführung und Anwendung von People Analytics fordert Veränderungen in der Organisation und führt auch zu Veränderungen in der Unternehmensstrategie. Als erste Veränderung können die neuen von der Personalabteilung und dem Human Capital Management geforderten Kompetenzen erkannt werden, ohne die der Einstieg nicht möglich ist, denn die Personaler benötigen neben neuen technischen Kompetenzen vor allem ein Verständnis für die Statistik (Edwards & Edwards, 2016, S. 5). Zudem wird gefordert, dass die People-Analytics-Strategie auf die Unternehmensstrategie abgestimmt wird (Loscher & Kaiser, 2017, S. 211). Dadurch nimmt die Personalabteilung eine massgebendere Rolle in der Unternehmensstrategie und deren Entscheidungsfindung ein, denn die Unternehmensstrategie kann Erkenntnisse aus People-Analytics-Anwendungen in die zukünftige Unternehmensstrategie einfließen lassen. Doch aus den Interviews ging hervor, dass die Personalabteilung trotz der engeren Zusammenarbeit mit der Unternehmensführung hauptsächlich eine unterstützende Rolle einnimmt. Dass Mitarbeiter häufiger Umfragen ausfüllen müssen und je nach Ausprägung von People Analytics auch technisch gemessen werden, ist eine Schlussfolgerung aufgrund der beschriebenen Anwendungsbereiche. Damit das Commitment der gesamten Unternehmung für die konsequente Anwendung von People Analytics gegeben ist und Datenschutzrichtlinien eingehalten werden, ist eine transparente Kommunikation gegenüber den Mitarbeitern von Vorteil (Strohmeier, 2015, S. 12). Eine objektive Entscheidungsgrundlage hat den positiven Effekt, dass Entscheidungen begründet werden können, wodurch die Nachvollziehbarkeit für den Mitarbeiter erhöht wird. Die Einführung von People Analytics bringt somit neue Herausforderungen für die Unternehmung mit sich, wobei als Kernelemente die neuen Kompetenzen in der Personalabteilung, die engere Zusammenarbeit der Personalabteilung mit der Unternehmensführung und Strategie sowie das Commitment der Mitarbeiter gegenüber People Analytics genannt werden können.

9 Handlungsempfehlung

People Analytics bietet eine Vielzahl von Anwendungsmöglichkeiten an, die daher auch unterschiedlichste Daten benötigen. Dabei unterstützt People Analytics nicht nur die Entscheidungsfindung in alltäglichen HR-Aktivitäten und der HR-Strategie, sondern kann auch spezifische Problemstellungen untersuchen und die Ursachen erkennen. Dadurch steigt auch die Relevanz der HR-Aktivitäten für die Unternehmensstrategie. Aus diesem Grund sollte das HR in die Unternehmensstrategiefindung involviert sein, damit Inputs betreffend die HR-Strategien und Vorhersagen, die durch People-Analytics-Aktivitäten ermittelt wurden, in die Strategiefindung einbezogen werden können. Zudem ist es bedeutsam, dass People-Analytics-Aktivitäten auf den Geschäftskontext abgestimmt werden und der Aufwand und Ertrag in einem sinnvollen Verhältnis stehen. Daher sollten sich die People-Analytics-Aktivitäten auf die grössten Herausforderungen für die Unternehmung konzentrieren. Gemäss Davenport et al. (2010, S. 55) können sich die Prioritäten der Unternehmung jedoch regelmässig verändern, weshalb es signifikant ist, zu überprüfen, ob die Analysen, die durchgeführt werden, noch Relevanz aufweisen.

Wie umfangreich die Umsetzung von People Analytics erfolgt, hängt stark von der Unternehmensgrösse und vor allem der Anzahl der Mitarbeitenden ab, denn mit einer geringen Mitarbeiteranzahl ist der Mehrwert solcher Analysen meist geringer und auch die Korrektheit der Datenauswertungen fällt tendenziell geringer aus. Gemäss der Verantwortlichen im Bereich People Analytics der PwC sollte sich eine Unternehmung ab einer Grösse von 250 Mitarbeitern Gedanken zum Thema People Analytics machen und erste Schritte einleiten. Der Wegweiser für People-Analytics-Einsteiger in Kapitel 10 bezieht sich auf Unternehmen, die sich in diesem People-Analytics-Reifegrad befinden. In einem grösseren Ausmass ergibt dies jedoch erst ab 1000 oder mehr Mitarbeitern Sinn. Zudem müssen Daten von mehreren Jahren zur Verfügung stehen, um effektive Auswertungen anstellen zu können. Daher muss rechtzeitig geplant werden, welche Daten in Zukunft benötigt werden. Die Datensammlung stellt zu Beginn meist keinen grossen Mehraufwand dar, da diese durch die bestehenden ERP- und HR-Systeme bereits gesammelt werden. Das Zusammenführen der Daten stellt je nach Anzahl der Systeme eine grössere Schwierigkeit dar. Für die Umsetzung von People Analytics kann einerseits Statistiksoftware verwendet werden, die tiefgreifende Auswertungen von diversen Problemstellungen und Mustererkennungen ermöglicht. Andererseits ergibt es für kleinere Unternehmungen, die keine Kompetenzen in der Verwendung solcher

Handlungsempfehlung

Statistiksoftware haben, Sinn, speziell auf HR-Software zurückzugreifen, die weniger Einarbeitungszeit benötigen. Dabei sollte jedoch beachtet werden, dass diese Software die benötigten People-Analytics-Aktivitäten ausführen kann. In den Interviews genannte Tools sind: QlikView, Workday, Tableau und SAP Business Warehouse, wobei QlikView und Workday durch die Verantwortliche im Bereich People Analytics der PwC v. a. für kleinere Unternehmungen als hilfreich empfunden wird. Die Personaler sollten sich jedoch auch mehr mit statistischen und technischen Themen auseinandersetzen, da dies nicht nur für die Unternehmung einen Mehrwert darstellt, sondern auch für die Personaler, die diese Themengebiete beherrschen, denn People Analytics löst die Personaler nicht ab, sondern stellt eine Ergänzung und Unterstützung dar. Durch People Analytics können Mitarbeiter nicht nur besser verstanden und dadurch bessere Entscheidungen getroffen, sondern auch menschliche Schwächen auf Seiten der Personaler beseitigt werden. Eine Entscheidung sollte jedoch durch einen Menschen getroffen werden, da dieser Erfahrungen und Faktoren in eine Entscheidung miteinbeziehen kann, was heutzutage durch Maschinen noch nicht möglich ist. Die Entscheidung sollte jedoch eine objektive Grundlage haben, wodurch auch die Argumentation und Rechtfertigung der Entscheidung nachvollzogen werden kann. Für solche objektiven Entscheidungsgrundlagen wird die Analytik benötigt. Daher sollte eine Kombination von People Analytics mit dem menschlichen Aspekt angestrebt werden. Zudem muss die Anwendung von People Analytics die Firmenkultur nicht beeinträchtigen. Dabei kommt es vor allem auf die Kommunikation und die Transparenz gegenüber den Mitarbeitenden an, denn wenn die Mitarbeiter die für sie entstehenden Vorteile erkennen können, kann People Analytics durch die Mitarbeiter als positiver Aspekt betrachtet werden. Eine transparente Kommunikation ist auch im Hinblick auf den Datenschutz ein bedeutender Faktor. Es muss auch erwähnt werden, dass die konsequente Verwendung und dadurch der Erfolg von People Analytics massgebend von den Mitarbeitenden abhängt, welche damit arbeiten. Daher muss die Unternehmung sicherstellen, dass diese Mitarbeiter verstehen, weshalb People Analytics für die Unternehmung von Bedeutung ist.

Betreffend die Umsetzung sind folgende Anwendungen für Unternehmungen mit wenigen Erfahrungen im People-Analytics-Bereich möglich: Strategische Personalplanung, Mitarbeiterperformance, Mitarbeiterfluktuationen und das Mitarbeiter-Engagement. Darauf aufbauend können Performance und Fluktuationvorhersagen im Rekrutierungsprozess und Nachfolgeplanungen erstellt und verwendet werden. Die

Handlungsempfehlung

genannten Anwendungsbereiche stellen eine Grundlage für viele weitere mögliche Analysen dar können mit einfach sammelbaren Daten erstellt werden und benötigen auch keine speziellen Softwarelösungen. Dabei erfolgt immer eine Mustererkennung, aufgrund derer potenzielle Massnahmen ergriffen oder Vorhersagen gemacht werden können. Für die Umsetzung von D&I-Analysen sind die meisten Daten auch in kleineren Unternehmungen bereits verfügbar, jedoch muss der Mehrwert zuerst abgeklärt werden. Auch das Organisational Design and Engineering muss aus einer Kosten/Nutzen-Perspektive betrachtet werden, da die Erhebung von Sensordaten usw. mit viel Aufwand verbunden ist. Daher sollte dies erst mit zunehmender Unternehmensgrösse in Erwägung gezogen werden. Das heisst jedoch nicht, dass das Thema irrelevant ist. Die Verwendung einer CRF-Lösung für die Erkennung des Employer Brand Image ergibt durchaus Sinn. Dabei muss jedoch auch das Kosten/Nutzen-Verhältnis abgewogen werden, wobei es v. a. auf Verfügbarkeit und den Preis von solchen Softwarelösungen ankommt. Kleinere Unternehmungen könnten dies z. B. auch durch eine Befragung der Mitarbeiter und der Bewerber durchführen sowie durch das Überprüfen von öffentlichen Bewertungsplattformen, wie z. B. kununu.ch. Das Talentmanagement kann mithilfe von verschiedenen Tools erfolgen. Dabei sind Persönlichkeitstests und kognitive Tests, die durch verschiedene Unternehmen angeboten werden, die etablierteste und in der Umsetzung einfachste Lösung. Daher wird auch diese People-Analytics-Anwendung für kleinere Unternehmungen empfohlen. Innovative Lösungen wie z. B. „Machine-Learning-Algorithmen“, digitale Interviews und die „Gamification“ bringen neue Möglichkeiten mit sich, werden aufgrund der Komplexität zum jetzigen Zeitpunkt aber nur für fortgeschrittene People-Analytics-Anwender empfohlen. Neue Technologien sollten jedoch im Auge behalten werden, da sich durch den Trend im Bereich People Analytics in Zukunft weitere Möglichkeiten ergeben werden, die nicht nur zu Kosteneinsparungen, sondern auch zu besseren Ergebnissen führen können.

Zum Schluss kann gesagt werden, dass aufgrund der Unterschiedlichkeit der Unternehmen keine allgemeingültige Lösung präsentiert werden kann. Der Wegweiser für People-Analytics-Einsteiger in Abbildung 8 stellt jedoch eine Hilfestellung und einen Richtwert für Unternehmen dar, die mit dem Thema People Analytics nicht vertraut sind und nicht wissen, an welchem Punkt angefangen werden soll. Bedeutsam ist, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen und abzuwägen, welche die passende People-Analytics-Strategie für die Unternehmung ist, denn nur so hat das Unternehmen die Chance, neue Erkenntnisse zu gewinnen und von den Vorteilen von People Analytics zu profitieren.

10 Wegweiser für People Analytics Einsteiger

Anforderungen für eine erfolgreiche Umsetzung:

1. Es sind mindestens **250 Mitarbeiter** angestellt.
2. Es sollten mindestens historische Daten von **3-5 Jahren** zur Verfügung stehen.
3. Es sollte zudem möglich sein die **Daten herunterzubrechen** oder **zusammenzuführen** (z.B. Mitarbeiterfluktuation gesamt auf Teamlevel herunterbrechen).
4. Es wird **transparent kommuniziert** und **Datenschutzrichtlinien** eingehalten.
5. Die HR Tätigkeiten werden mit der **Unternehmensstrategie** abgeglichen (Kosten/Nutzen).
6. Wille der HR-Mitarbeitenden **neue Kompetenzen** anzueignen.
7. Unterstützung von **Unternehmensführung** für People Analytics.

Individuelle Daten

Mitarbeiter-ID/Nummer	Team	Begründung Austritt
Geschlecht	Jobfunktion	Geplanter Wechsel/Austritt
Geburtsdatum	Arbeitsort	Kompetenzen
Basissalär	Pendelzeit	Abwesenheiten in Tagen
Ausbildungsstand	Performancerating	Abwesenheiten in Tagen
Anzahl Jahre Berufserfahrung	Eintrittsdatum	Grund für Abwesenheit
Abteilung	Austrittsdatum	Test-Scores

Gruppendaten

Personalbestand
Personalkosten
Zukünftig benötigte Kompetenzen
Mitarbeiterfluktuation in %
Fluktuationskosten
Employer Brand Image

Weitere Performancedaten

Jahresgewinn
Produktionsdauer
Arbeitsperformance
Kundenfeedbacks
Kundenloyalität
Usw.

Individuell/Gruppendeden

Mitarbeiterzufriedenheit
Mitarbeiterengagement

Externe Daten

Benchmarks
Erkenntnisse aus Studien

Anwendungsbereiche

- Mitarbeiterperformance
- Mitarbeiterfluktuationen
- Mitarbeiter-Engagement
- Kompetenzmanagement
- Vorhersagen im Rekrutierungsprozess
- Nachfolgeplanungen
- Strategische Personalplanung
- Employer Brand Image

Vorteile

- + Problem- & Ursachenidentifikation
- + Erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit
- + Wertbeitrag von HR sichtbar
- + HR erhält strategische Relevanz
- + Objektive Entscheidungshilfe
- + Zeitersparnis
- + Höhere Entscheidungsqualität

Abbildung 8: Wegweiser für People-Analytics-Einsteiger.

11 Schlussreflexion

Das Thema People Analytics als Bachelorarbeit zu behandeln war eine gute Entscheidung und es konnte viel Wissen aufgebaut werden. Da das Thema zwar bekannt, jedoch noch nicht stark genutzt wird, gibt es viel Literatur über die Möglichkeiten und die Validität von bisherigen und neuartigen Anwendungsmethoden. Problematisch ist jedoch, dass es verhältnismässig wenig Literatur gibt, welche die Einführung und Umsetzung solcher Anwendungen beschreibt und dadurch eine A-bis-Z- Hilfestellung für kleinere Unternehmungen bietet, die nicht die Ressourcen haben, um externe Berater einzustellen. Zudem gibt es auch wenige Vergleiche über bereits am Markt etablierte Tools, die z. B. digitale Interviews beherrschen. Aufgrund der Vielzahl an HR-Tools ist es daher schwierig für Unternehmen, den Überblick zu behalten und eine Entscheidung zu treffen. Eine Schwierigkeit stellen zudem die Themengebiete dar, die stark ineinander verfließen, wodurch die Beschreibung der Anwendungsbereiche in Silos schwieriger wird, da z. B. die Mitarbeiterfluktuation mit allen beschriebenen Anwendungsbereichen in einer Wechselwirkung steht. Dadurch werden auch oft die Datenbasis und die Erkenntnisse aus einem Anwendungsgebiet für das eines anderen weiterverwendet. Aufgrund der starken Einflüsse der unterschiedlichen Anwendungsbereiche ist verantwortungsvolles und richtiges Handeln in allen Bereichen gefordert. Eine Unternehmung kann sich nicht für den Einstieg in People Analytics nur auf einen Anwendungsbereich (z. B. Kompetenzmanagement) fokussieren, da automatisch Handlungen in anderen Bereichen gefordert werden (z. B. Talentmanagement, Mitarbeiterfluktuationen usw.). Des Weiteren konnte aus den Interviews festgestellt werden, dass People Analytics oft als Gegenspieler zur zwischenmenschlichen und persönlichen Beziehung zu den Mitarbeitern gesehen wird. Eine richtig umgesetzte People-Analytics-Strategie kann die bisherigen Methoden jedoch ergänzen und muss die Firmenkultur nicht beeinträchtigen. Eine Studie im Bereich People Analytics und Firmenkultur könnte für viele Unternehmen einen Mehrwert bringen. Des Weiteren wäre eine quantitative Studie, welche den Mehrwert von People-Analytics-Projekten in unterschiedlichen Unternehmen und Branchen von Interesse, denn für viele Unternehmen stellt die Ungewissheit betreffend das Kosten/Nutzen-Verhältnis eine Barriere dar, um neue Methoden anzuwenden. Es kann festgehalten werden, dass das Thema People Analytics für die Wissenschaft und auch für die Unternehmungen noch viel Potenzial aufweist und sich in Zukunft das traditionelle Bild vom HR verändern wird.

12 Literaturverzeichnis

- Acito, F. & Khatri, Y. (2014). Business analytics: Why now and what next? *Business Horizons*, 57(5), 565-570.
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *The Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64.
- Atteslander, P. (2010). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 13., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.
- Baker, B. M. (2007). *A conceptual framework for making knowledge actionable through capital formation* (Doctoral dissertation, University of Maryland University College).
- Berman, S. & Korsten, P. (2012). Leading through connections—IBM Global CEO Study 2012. *IBM Institute for Business Value*. <http://www-935.ibm.com/services/us/en/c-suite/ceostudy2012>.
- Biemann T. (November 2015). *Big Data: Übernehmen PCs bald das Personalwesen?* Abgerufen von <https://www.digitalbusiness-cloud.de//fachartikel/big-data-uebernehmen-pcs-bald-das-personalwesen>.
- Blackman M. (2017). Using Interviewing in Selection. In: Goldstein, H. W., Pulakos, E. D., Passmore, J. & Semedo C. (Hrsg.): *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention*. John Wiley & Sons.
- Browne, L. (2016, October 31). The Importance of Being Yourself in Life and Work. *Times Newspaper*.

- Chamorro-Premuzic, T., Akhtar, R., Winsborough, D., & Sherman, R. A. (2017). The datafication of talent: how technology is advancing the science of human potential at work. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 18, 13-16.
- Cohen, A., & Golan, R. (2007). Predicting absenteeism and turnover intentions by past absenteeism and work attitudes: An empirical examination of female employees in long term nursing care facilities. *Career Development International*, 12(5), 416-432.
- Cooper, A. (2012). What is analytics? Definition and essential characteristics. *CETIS Analytics Series*, 1(5), 1-10.
- Coppin, A. (2017). Diversity and Inclusion. In *The Human Capital Imperative* (pp. 93-97). Palgrave Macmillan, Cham.
- Curry, J. (1996). Understanding conjoint analysis in 15 minutes. *Sequim, WA: Sawtooth Software*.
- Davenport, T. H., Harris, J., & Shapiro, J. (2010). Competing on talent analytics. *Harvard business review*, 88(10), 52-58.
- Deloitte (2017). *Rewriting the rules for the digital age: 2017 Deloitte global human capital trends*. New York, NY: Deloitte. Abgerufen von <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/hc-2017-global-human-capital-trends-us.pdf>.
- Der Schweizerischen Eidgenossenschaft, B. (2014). Bundesgesetz über den Datenschutz (DSG).
- Edwards, M. R., & Edwards, K. (2016). *Predictive HR Analytics: Mastering the HR Metric*. Kogan Page Publishers.

Literaturverzeichnis

- Evans, J. R., & Lindner, C. H. (2012). Business analytics: the next frontier for decision sciences. *Decision Line*, 43(2), 4-6.
- Gleich, R., & Lauber, A. (2013). Ein aktuelles Kompetenzmodell für Controller. *Controlling*, 25(10), 512-514.
- Gola P. (2015). HR Intelligence und Analytics - Datenschutzrechtliche Grenzziehungen. In: Strohmeier, S., & Piazza, F. (Hrsg.). *Human Resource Intelligence und Analytics Grundlagen, Anbieter, Erfahrungen und Trends*, Wiesbaden.
- Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2001). *Retaining valued employees*. Sage Publications.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136.S. 21.
- Häder, M. (2015). *Empirische Sozialforschung: Eine Einführung*. Springer-Verlag.
- Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 8(1), 102-117.
- Hausknecht, J. P., & Trevor, C. O. 2011. Collective turnover at the group, unit and organizational levels: Evidence, issues, and implications. *Journal of Management*, 37: 352-388.
- Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten*. VS Verlag für Sozialwissenschaften/Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden.
- Higgins, J., & Cooperstein, G. (2006). Managing an organization's biggest cost: The workforce. *Human Capital Management Institute*. Abgerufen von www.hcminst.com/files/OrgPlus_Total_Cost_Workforce_.pdf.

Literaturverzeichnis

- Holthaus, C., Park, Y. K., & Stock-Homburg, R. (2015). People Analytics und Datenschutz–Ein Widerspruch?. *Datenschutz und Datensicherheit-DuD*, 39(10), 676-681.
- Hughes J. D. & Batey, M. (2017). Using Personality Questionnaires for Selection. In: Goldstein, H. W., Pulakos, E. D., Passmore, J. & Semedo C. (Hrsg.): *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention*. John Wiley & Sons.
- Kane, J. (2012). *A Review of the Top Five Statistical Software Systems*. Professional Statistical Services. Abgerufen von <https://www.prostatservices.com/articles/a-review-of-the-top-five-statistical-software-systems>.
- Kandola, R. S., & Fullerton, J. (1998). *Diversity in action: Managing the mosaic*. CIPD Publishing.
- Kemper, H. G., Baars, H., & Mehanna, W. (2010). Business Intelligence–Begriffsabgrenzung und Ordnungsrahmen. In *Business Intelligence–Grundlagen und praktische Anwendungen*(pp. 1-13). Vieweg+ Teubner.
- Korn Ferry Hay Group. (2015). *Poor Job Descriptions Driving Staff Turnover in UK. Philadelphia USA. London office*. Abgerufen von <http://www.haygroup.com/uk/press/details.aspx?id=46243>.
- Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2014). The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature. *Personnel Psychology*, 67(1), 241-293.
- Li, Q., Miao, Q., & Zeng, D.D. (2010). Mining Fine Grained Opinions by Using Probabilistic Models and Domain Knowledge. *2010 IEEE/WIC/ACM International Conference on Web Intelligence and Intelligent Agent Technology*, 1, 358-365.

Literaturverzeichnis

- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology, 1*(1), 3-30.
- Manyika, J., Chui, M., Brown, B., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C. & Byers A. H. (2011). *Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity*.
Abgerufen von http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/big_data_the_next_frontier_for_innovation.
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management, 28*(1), 3-26.
- Olguín, D. O., & Pentland, A. (2010). Sensor-based organisational design and engineering. *International Journal of Organisational Design and Engineering, 1*(1-2), 69-97.
- Olguín, D. O., Waber, B. N., Kim, T., Mohan, A., Ara, K., & Pentland, A. (2009). Sensible organizations: Technology and methodology for automatically measuring organizational behavior. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics, Part B (Cybernetics), 39*(1), 43-55.
- Ozolina-Ozola, I. (2014). The impact of human resource management practices on employee turnover. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 156*, 223-226.
- Pentland, A. (2015). *Social Physics: How social networks can make us smarter*. Penguin.
- PricewaterhouseCoopers Saratoga Institute. (2006). Driving the bottom line (White Paper). Available at <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/Documents/saratoga-improving-retention.pdf>.
- Rasmussen, T., & Ulrich, D. (2015). Learning from practice: how HR analytics avoids being a management fad. *Organizational Dynamics, 44*(3), 236-242.

Literaturverzeichnis

- Reindl, C., & Krügl, S. (2017). *People Analytics in der Praxis-inkl. Arbeitshilfen online: Mit Datenanalyse zu besseren Entscheidungen im Personalmanagement*. Haufe-Lexware.
- Salgado J. F (2017). Using Ability Tests in Selection. In: Goldstein, H. W., Pulakos, E. D., Passmore, J. & Semedo C. (Hrsg.): *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention*. John Wiley & Sons.
- Sassower, R. (2018). Causality and Correlation. *The Wiley-Blackwell Encyclopedia of Social Theory*.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2003). Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary manual, Department of Psychology, Utrecht University, Netherlands.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.
- SHRM Foundation (2016). Use of workforce analytics for competitive advantage. Abgerufen von <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/preparing-for-future-hr-trends/Documents/Workforce%20Analytics%20Report.pdf>.
- Smith, T. (2013). *HR Analytics: The what, why and how*. Numerical Insights LLC.
- Strohmeier S. (2015). Analysen der Human Resource Intelligence und Analytics. In: Strohmeier, S., & Piazza, F. (Hrsg.). *Human Resource Intelligence und Analytics Grundlagen, Anbieter, Erfahrungen und Trends*, Wiesbaden.
- Strohmeier S. & Piazza F. (2015). Prozesse der Human Resource Intelligence und Analytics. In: Strohmeier, S., & Piazza, F. (Hrsg.). *Human Resource Intelligence und Analytics Grundlagen, Anbieter, Erfahrungen und Trends*, Wiesbaden.

Literaturverzeichnis

- Sullivan, J. (2013). How Google is using people analytics to completely reinvent HR. *TLNT: The Business of HR*, 26.
- Loscher G. & Kaiser S. (2017). People Analytics - Die Zukunft des Personalmanagements. In: Surrey, H., & Tiberius, V. (Eds.). (2017). *Die Zukunft des Personalmanagements: Herausforderungen, Lösungsansätze und Gestaltungsoptionen*. vdf Hochschulverlag AG.
- Taylor, F. W. (1914). Scientific management. *The Sociological Review*, 7(3), 266-269.
- TCS (2013). *The Emerging Big Returns on Big Data. TCS Global Trend Study*. Abgerufen von <http://sites.tcs.com/big-data-study/big-data-pie-business-function/>.
- Towers Watson (2012). *Engagement at risk: Driving strong performance in a volatile global environment*. Towers Watson Global Workforce Study 2012. Bristol: Towers Watson.
- Vicknair, J., Elkersh, D., Yancey, K., & Budden, M. C. (2010). The use of social networking websites as a recruiting tool for employers. *American Journal of Business Education*, 3(11), 7.
- Vinten, G. (1995). Open versus closed questions—An open issue. *Management Decision*, 33(4), 27-31.
- Ward, J. S., & Barker, A. (2013). Undefined by data: a survey of big data definitions. *arXiv preprint arXiv:1309.5821*.
- Winsborough, D., & Chamorro-Premuzic, T. (2016). Talent identification in the digital world: New talent signals and the future of HR assessment. *People and Strategy*, 39(2), 28.
- Yee, N. (2006). The labor of fun: How video games blur the boundaries of work and play. *Games and culture*, 1(1), 68-71.

Literaturverzeichnis

Youyou, W., Kosinski, M., & Stillwell, D. (2015). Computer-based personality judgments are more accurate than those made by humans. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, *112*(4), 1036-1040.

Zhang, C. & Stewart, J. (2017). Talent Management and Retention. In: Goldstein, H. W., Pulakos, E. D., Passmore, J. & Semedo C. (Hrsg.): *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention*. John Wiley & Sons.

Zide, J., Elman, B., & Shahani-Denning, C. (2014). LinkedIn and recruitment: How profiles differ across occupations. *Employee Relations*, *36*(5), 583-604.

13 Anhang

13.1 UWES

Appendix Work and Well-Being Survey (UWES)

The following 17 statements are about how you feel at work. Please read each statement carefully and decide if you ever feel this way about your job. If you have never had this feeling, cross the "0" (zero) in the space after the statement. If you have had this feeling, indicate how often you felt it by crossing the number (from 1 to 6) that best describes how frequently you feel that way.

Never 0	Almost Never 1	Rarely 2	Sometimes 3	Often 4	Very Often 5	Always 6
Never	A few times a year or less	Once a month or less	A few times a month	Once a week	A few times a week	Every day

1. At my work, I feel bursting with energy.^a (VI1)
2. I find the work that I do full of meaning and purpose. (DE1)
3. Time flies when I am working. (AB1)
4. At my job, I feel strong and vigorous.^a (VI2)
5. I am enthusiastic about my job.^a (DE2)
6. When I am working, I forget everything else around me. (AB2)
7. My job inspires me.^a (DE3)
8. When I get up in the morning, I feel like going to work.^a (VI3)
9. I feel happy when I am working intensely.^a (AB3)
10. I am proud of the work that I do.^a (DE4)
11. I am immersed in my work.^a (AB4)
12. I can continue working for very long periods at a time. (VI4)
13. To me, my job is challenging. (DE5)
14. I get carried away when I am working.^a (AB5)
15. At my job, I am very resilient, mentally. (VI5)
16. It is difficult to detach myself from my job. (AB6)
17. At my work, I always persevere, even when things do not go well. (VI6)

Source: Schaufeli and Bakker (2003).

Note: VI = Vigor scale; DE = Dedication scale; AB = Absorption scale.

a. Shortened version (Utrecht Work Engagement Scale-9 [UWES-9]).

Abbildung 9: Mitarbeiter-Engagement Fragebogen (Schaufeli et al., 2006, S. 714)

13.2 Transkription Thermoplan AG

Interview Thermoplan AG

Das Interview mit der Themorplan AG wurde am 08.03.2018 durch Dario Hegetschweiler (D) mit Brigitte Hartmann (H) der Leiterin HR und Stefan Lütolf dem (L) COO durchgeführt.

1. D: Was verstehen Sie unter dem Begriff People Analytics oder HR Analytics?

L: Im Moment verstehen wir darunter eigentlich, dass eigentlich die Entwicklung und das Verhalten der Leute eigentlich beobachtet werden kann aufgrund von verschiedenen Daten und dann eine Analyse daraus ziehen um daraus Massnahmen einzuleiten. So ein wenig Skills-Entwicklung denke ich ist ein Thema, es könnte aber auch in die Richtung gehen, dass man Umfälle und Kranken/Absenzmanagement noch mehr analysieren kann um auch dort Schlüsse daraus zu ziehen, wo man eigentlich die Hebel ansetzen will. Für mich gibt es so ein Metadaten/aus verschiedenen Daten heraus Schlüsse ziehen zu können.

H: Und das natürlich immer in der Beziehung zu den Unternehmensdaten natürlich auch. Das ist immer auf die Unternehmung bezogen natürlich dann, oder. Wir sind/wir schauen immer, wann, von welchen Kanälen, Ausschreibungskanäle z.B. sich dann Mitarbeiter am ehesten bewerben, oder. Das erfassen wir dann auch so, wenn ein Mitarbeiter sagt, er habe Jobs, oder auf der Homepage, Mund zu Mund Propaganda so einfach im Detail, ja.

2. D: Das nächste ist dann, dass habt ihr ja bereits leicht angesprochen. Welche Mitarbeiterdaten sammeln Sie? Also geht es Z.B. ihr habt das ja gerade gesagt, von welchem Kanal aus sich die Mitarbeiter bewerben, oder Personalentwicklungsmassnahmen, haltet ihr die irgendwo fest, oder An-/Abwesenheiten, einfach grundsätzlich, was speichert ihr über die Mitarbeiter ab?

H: Also diese Sachen, die Sie jetzt gesagt haben?

D: Also grundsätzlich über die Mitarbeiter, was sind so Dinge, die ihr abspeichert, oder festhält?

H: Also diese Sachen, die Sie jetzt gesagt haben, Umfälle, sprich Berufsumfälle/Nichtberufsumfälle, Krankheitstage, dann in Tagen und in Stunden, dann eben die Bewertungen, dann natürlich die Skills, dass ist noch nicht in jedem Bereich so Bereichsübergreifend, sondern gewisse Bereiche machen das wirklich vorbildlich, die anderen noch nicht, da haben wir noch Potenzial (...) genau.

L: Skills ja und was natürlich auch abgespeichert wird, ist natürlich ende Jahr die Qualifikationsgespräche. Da ist auch eine Entwicklung sichtbar und da sind auch relevante Daten dabei vom Mitarbeiter. Zusätzlich werden unter dem Jahr Personaljournale geführt von den direkten Vorgesetzten, die natürlich auch die Entwicklung und gewisse Situationen gut aufzeigen.

3. D: Und betreffend unternehmensexternen Daten, nutzt ihr dort auch z.B. bereits gefundene Ergebnisse, wie bereits gefundene Korrelationen/Zusammenhänge zwischen Anzahl Mitarbeiter pro Büro und wie produktiv man dann ist? Solche Ergebnisse, die man bereits herausgefunden hat im Bereich People Analytics, oder eher weniger?

L: Ja es gibt natürlich Daten vom Bereich der Suva, die wir bereits haben, das ist dann mehr ein Branchenvergleich, der sagt dann, wie wir dastehen im Bezug auf Unfallrate auf NBU oder BU. Das gibt uns da eine gewisse Grundtendenz oder Erkenntnis, oder aber auch Daten von Krankenversicherungen, wo wir im Verhältnis dastehen und wie es sonst um diese Jahreszeit hier aussieht. Dann können wir das vergleichen. Externe Daten holen wir z.B. nicht für Effizienzmessungen oder solche Dinge, weil das ist dann schon wieder Betriebsspezifisch, aber die erheben wir grundsätzlich natürlich auch, wie effizient sind wir vor allem in der Montage. In Bürobetrieben machen wir das eigentlich weniger oder bei Arbeitsplätzen.

H: Ein weiterer Punkt ist noch der Lohnvergleich, wir vergleichen unsere Löhne mit den anderen Industrieunternehmen in der Zentralschweiz. Wir haben uns für die Zentralschweiz entschieden. Es gibt aber auch gesamtschweizerisch, aber das

sind dann einfach die Branche hier in der Zentralschweiz, damit wir einen Range haben für unsere Lohnangebote.

D: Und jetzt, also die Löhne sind natürlich auch mit den Konkurrenten verglichen, benutzt ihr auch noch andere Konkurrenzahlen, die ihr habt, jetzt ausser den Suva Zahlen und den Löhnen, also vielleicht wie schnell wächst euere Konkurrenz, oder in Anzahl Mitarbeitern wie wachsen diese. Irgendwas in diesem Bereich?

L: Ja das ist schon so, aber das ist dann mehr verkaufsseitig und nicht unbedingt personalbezogen, das ist natürlich schon, wir machen beobachten unsere Mitarbeiter, das sind schon in Europa die wichtigsten Mitbewerber, die wir beobachten. In welche Richtung entwickeln sie sich, aber natürlich auch unsere Partner, wir verkaufen unsere Produkte ja an Partnerfirmen, die dann eigentlich am Markt aktiv sind. Die beobachten wir natürlich auch. Wie stark ist deren Zuwachs, wie gross ist deren Umsatz, wie gross ist unser Anteil, das sind natürlich solche Dinge, die machen wir dort auch. Auf der anderen Seite haben wir auch unsere ganze Lieferantenkette, bei denen wir dasselbe auch tun. Da gibt es auch jedes Jahr Befragungen, wie stark ist das Wachstum, wie viel ist der Anteil von Thermoplan an dessen Umsatz, wie ist die Mitarbeiterentwicklung, Skills usw. Da gibt es jeweils ganze Fragebogen in welche Richtung die sich dann so bewegen.

D: Also ganz viel, einfach nicht im Bereich HR?

L: Ja also es hat dann nicht direkt einen Einfluss auf das HR, mehr in welche Richtung wir da investieren, dass es für uns dann passt.

4. D: Ihr sammelt ja jetzt einiges an Daten, wie erhebt ihr das alles, also z.B. wenn ihr die Bewerber fragt, von welchem Kanal aus dass sie sich beworben haben, tragt ihr dies in einem Excelsheet ein, oder habt ihr ein spezielles Tool und auch die Konkurrenzdaten, wie erhaltet ihr diese?

H: Also bei den Bewerbern haben wir ein Excelsheet, wir sind an der Evaluation eines E-Recruitings und dann kann man das dann systemtechnisch evaluieren oder

herausziehen. Was wir auch noch erheben ist die Mitarbeiterzufriedenheit unserer Mitarbeitenden, dass wäre vielleicht auch noch ein spannendes Thema für sie.

D: Ja das denke ich, ist auch ein Punkt.

H: Und beim Swiss Arbeitgeberaward machen wir auch mit und das ist dann schweizweit die Ergebnisse wo wir in der Range stehen.

L: Das was jetzt verkaufsseitig mit den Verkaufspartnern ist, dass erheben wir und tragen es in Excelsheets ein. Was wir lieferantenseitig machen, ist im Moment auch auf, jetzt muss ich überlegen, ein Teil fließt ins ERP System rein und ein anderer Teil dann auch in so Excellisten im Moment rein. Da wird aber sicher der Fokus jetzt darauf gelegt, da wollen wir ein bessere System für die Lieferanten und Lieferantenentwicklung. Es geht sehr stark in die Richtung wie Personalentwicklung intern, aber wollen wir jetzt eigentlich dann auch sehen wollen, was für ein Tool wir da einsetzen können für die Zukunft, damit wir das so ein bisschen besser steuern können. Es gibt dann schon rechte Mengen von Daten. Je besser man es machen will, desto mehr Daten braucht man und dann ist da wirklich auch eine gute Software sehr hilfreich. Aber heute sind wir da sehr dürftig unterwegs.

5. D: Und mit all diesen Daten die ihr habt, ihr habt ja schon Andeutungen gemacht, wenn ihr die in einem Excelsheet eintragt, wertet ihr diese speziell aus, also macht ihr dort Berechnungen damit, oder ist es dann mehr, ihr schaut mal drüber und sehr dann so Tendenzen? Also wir stark ist dort so die Analyse dahinter?

L: Ja also ich bleib jetzt kurz noch bei den Lieferanten, bei den Lieferanten müssen wir natürlich jeden Lieferanten für sich haben, wie der sich entwickelt und machen über diesen eine Analyse und legen fest in welche Richtung dass er sich entwickelt, entwickeln muss. Es hat natürlich nicht jeder dasselbe Ziel. Also dann schauen wir das für diesen Lieferanten explizit an und machen also nicht eine Analyse über alle diese Daten, sondern Lieferantenspezifisch. Und bei den Verkaufspartnern ist es auch recht spezifisch auf diesen Partner und sehen, okey, wo geht es hin. Ich sag jetzt mal z.B. bei Skillsmatrix, dass analysieren wir dann

so spezifisch pro Produkt. Haben wir genügend Leute für diese Fähigkeiten, aber es ist dann recht reduziert und nicht dass wir da grosse Tools haben um das zu berechnen, sondern schauen auf das Excel und sagen, okey wir brauchen in diesem Bereich mehr und legen die Ziele dann so eigentlich fest. Bei Daten die wir im System haben können wir die grundsätzlich, ich sag jetzt mal Absenzmanagement und solche Sachen, da gibt es dann auch immer wieder Massnahmen, die wir ableiten aus der Unternehmung. Da haben wir eigentlich ein Reportingtool, dass uns dabei hilft eine Statistik zusammenzustellen, damit wir schlussendlich besser entscheiden können.

D: Okey, darf ich fragen, wie das Reportingtool heisst?

L: Ja im Moment setzten wir QlikView und das ist jetzt gerade gestern entschieden worden, dass wir das ablösen mit Qlik Sense. Das wir dann so ab erstem April unser Tool sein, aber ja, dass ist einfach ein anderes Tool, da ziehen wir die Daten aus verschiedenen Quellen zusammen, das sind Quellen wie Excel, wie unser ERP System usw.

D: Und vlt. noch auf die Mitarbeiterbeurteilung, die ihr vorhin angesprochen habt, wertet ihr dort auch etwas aus, also ihr macht euch sicher Gedanken dazu, weshalb jetzt eine Bewertung so ausfällt, aber forscht ihr dann noch tiefer danach, um herauszufinden, was ihr dort verbessern könnt, oder wie handhabt ihr das dort?

H: Es gibt zwei Zufriedenheitsumfragen, die eine die wir vorhin angesprochen haben ist mit dem Swiss Arbeitgeber Award, dort haben wir als Stufe Bereichsleiter Massnahmen, also das geprüft was das Ergebnis ist und dann Massnahmen eingeleitet. Das andere, dass sie jetzt angesprochen haben ist jetzt die Mitarbeiterqualifikation, dort beurteilt ja der Vorgesetzte eigentlich einen Mitarbeiter, der Mitarbeiter die Selbstqualifikation und dort hat es auch ein Kapitel, wo der Mitarbeiter seine Zufriedenheit kurz abgibt. Und auch darüber machen wir über dieses Kapitel eine Auswertung und legen das dem CEO vor. Wir können dann, wenn wir eine Mitarbeiterzufriedenheitsumfrage haben und auch die Austrittsgespräche, haben wir dann so drei Vorlagen, die wir dann so wie vergleichen können, wo ist der Graben, dass die Leute nicht so zufrieden sind.

6. D: So, vielleicht eine kritische Frage, was hat euch bisher davon abgehalten People Analytics in einem grösseren Umfang zu betreiben, das muss nicht mit Tools sein, bei eurer Supply Chain benutzt ihr ja viele Daten und wertet diese aus usw. und Entscheidungen beruhen oft auf Performancedaten usw. Und beim HR sagt man ja oft, dass ist etwas zwischenmenschliches und man bezieht sich nicht so auf Daten und meine Frage ist jetzt, ist es eher, dass es noch nicht nötig war aufgrund der Firmengrösse, oder weil ihr denkt, dass es nicht nötig ist, weil die Entscheidungen auch so gut genug ausfallen, oder liegt es daran, dass auch keine Lösungen da sind, die gut genug sind?

L: Also aus meiner Sicht hängt das sehr stark mit der Unternehmensentwicklung zusammen. Wir sind ja in den letzten Jahren sehr stark gewachsen, habe ja jetzt gerade diesen Monat das Zehnjährige gefeiert hier und die Unternehmung hat sich in diesen zehn Jahren ungefähr verdreifacht. Also das ist von Umsatz über Anzahl Mitarbeiter, das hat sich alles verdreifacht. Und da ist natürlich das Thema Unternehmensentwicklung ein wichtiges Thema, wie entwickelt man die Unternehmung, damit man diesem Wachstum standhalten kann und da ist man auch diesen Umsatz bewerkstelligen kann und das ist natürlich nicht immer alles im Hauptfokus, da muss man priorisieren, welche Aufgaben löst man und wir haben sehr stark auf Organisation wertgelegt in den letzten Jahren, auf Effizienz, neue Produkte und dieses Thema ist einfach bis jetzt nie auf dem Plan gestanden. Weil es eine untergeordnete Rolle gespielt hat, bis jetzt, weil mit weniger Leuten ist es überschaubar und ich denke das Thema wird erst jetzt in den nächsten Jahren interessant werden, weil wir jetzt eine bestimmte Grösse haben. Bis jetzt hatte man halt noch kein Bedürfnis da, weil es einfach überschaubar war. Ich denke das mit dem zunehmenden Wachstum, das Wachstum ist ja auch noch nicht abgeschlossen, könnte noch mehr zum Thema werden. Ich erwarte da schon, dass da in den nächsten Jahren was sich verändern wird. Es ist natürlich, die ganze Digitalisierung ist bei uns ein grosses Thema, wir digitalisieren auch sehr viel jetzt, verschiedene Arbeitsabläufe, die wir da über Systeme abwickeln, von der Logistik über Auftragsbearbeitung usw. und im HR Bereich haben wir bisher einfach den Fokus noch nicht so stark draufgelegt. Aber da gäbe es auch noch mehr Möglichkeiten, das ist uns bewusst, aber haben wir bis jetzt einfach noch

nicht den Fokus darauf gelegt. Aber ich denke das hängt mit dem Wachstum zusammen und kommt bestimmt in den nächsten paar Jahren noch mehr dazu, wenn wir noch stärker wachsen.

D: Also denkst du auch, dass wenn jetzt ein Tool, welches die wichtigsten Berechnungen anstellen kann für mittelgrosse Unternehmen, wie ihr es jetzt seid, oder im Wachstum sind, wenn jetzt irgend so ein Tool zur Verfügung steht, im Sinne einer Standardsoftware, dann wäre das wahrscheinlich durchaus interessant?

L: Ich denke das wäre sehr interessant zu sehen, was das alles kann. Grundsätzlich versuchen wir natürlich, dass auch unsere Tools das leicht Lösen, damit wir nicht noch einen grösseren Toolwald haben. Das ist da eine der grössten Herausforderungen. Für jede spezielle Anforderung gibt es Tools, oder, das ist ja auch das schöne, auf der anderen Seite das zu managen das andere. Wir setzten im Moment stark darauf, dass wir unser Auswertungstool da entnötigen, dass es unsere Bedürfnisse decken kann. Das ist so unsere Grundrichtung im Moment. Geht es dann weiter, würden wir das dann sicher mal prüfen, ja. Ich denke das steht im Hauptfokus. In der Softwareeinführung sind wir im Moment eher etwas zurückhaltend, weil wir relativ viele verschiedene haben, viele verschiedene Tools, für alles Mögliche. Tendenziell wollen wir eher zurück in unsere Stammtools und dann halt mit speziellen Auswertungen was generieren, damit wir so die Informationen, die wir benötigen, herauslesen können. Aber die Quellen können da natürlich unterschiedlich sein.

7. D: Jetzt bei People Analytics oder allgemein bei Auswertungen von Daten von Menschen, das kann ja auch recht ins Extreme gehen, dass man die Stimmung von Mitarbeitern usw. misst, was in Zukunft möglich sein kann, ist der Datenschutz da auch ein Hindernis, dass man sich dort sorgen macht, wenn man viele Mitarbeiterdaten sammelt, auch wenn diese jetzt nicht so kritisch sein müssen, wie die gerade erwähnten? Oder denkt ihr, dass es trotz der Wichtigkeit des Datenschutzes nicht so schwierig ist dies umzusetzen?

L: Das ist eine gute Frage, ich denke der Datenschutz spielt eine wichtige Rolle, gerade wenn man dann Massnahmen daraus ableiten will, wird es schnell kritisch, die Datenschutzverordnung muss genau eingehalten werden, das ist ein wichtiger Punkt. Aber ich sehe jetzt mal für unsere Unternehmensgrösse, habe ich jetzt nicht das Gefühl, dass wir da an eine kritische Grenze stossen und habe das Gefühl, dass ist handelbar. Weil so Stimmungsparameter und so ist bei uns nicht so das Thema und werden auch nicht die nächsten 15 Jahre daran denken so was einzuführen. Und die anderen Daten, was wir bisher jetzt so darüber gesprochen haben, sehe ich nicht als kritisch. Muss klar kritisch beurteilt werden, wer darf was sehen, das ist sicher wichtig, aber ich sehe es deshalb nicht als unmöglich unsere Bedürfnisse abzudecken, dass wir das wegen des Datenschutzes nicht machen könnten, sehe ich im Moment nicht so. Es ist wichtig, wer darf was, das ist wichtig, wer hat wo Zugriff, wer darf welche Daten sehen, erheben usw., das ist sehr sehr wichtig. Aber um die Bedürfnisse abzudecken sehe ich kein Problem.

8. D: Noch kurz eine Frage zu eurer Meinung, einfach Ja/Nein, glaubt ihr, dass Entscheidungen besser ausfallen, wenn analytische, statistische Verfahren benützt werden, also jetzt allgemein, nicht auf das HR bezogen, also z.B. eine Auswertung, was das Wachstum im nächsten Jahr sein wird und was dafür benötigt wird usw.? Wenn der Manager das aus dem Bauchgefühl heraus entscheidet, dass das besser ist, oder ob das die analytischen, statistischen Methoden besser können, also wo bessere Entscheidungen gefällt werden?

H: Also ich kann einfach vom HR sagen, dort ist es sicher ein Mosaikstein diese analytischen Erhebungen, weil es immer um Menschen geht, braucht es wirklich immer den gesunden Menschenverstand, also manchmal auch das Bauchgefühl, aber für mich sind diese analytischen Sachen, wie z.B. Gist, wo man die Führungsqualitäten, die Führungskompetenzen z.B. eruieren kann, dies ist für mich ein Mosaikstein vom gesamten. Bei den Verkaufszahlen, da übergebe ich lieber Stefan das Wort.

L: Ja gut, also es gibt da natürlich verschiedene Daten, also ich sag jetzt mal gerade in unserem Bereich Operation ist ja das tägliche Geschäft, das sehr stark variieren kann und da führen wir sehr stark mit Zahlen. Also ohne Fakten ist es da sehr

schwierig, sind die Termine eingehalten, ist alles auf Kurs, da braucht es einfach mal Fakten und da reicht das Bauchgefühl einfach mal definitiv nicht. Was es dann aber braucht, wenn die Fakten auf dem Tisch liegen, dann braucht es aber das Bauchgefühl um zu sagen, muss ich da reagieren oder nicht, welche Massnahmen muss ich einleiten um das besser abzuschätzen. Und Fakten sind immer eine Basis um überhaupt Entscheidungen zu fällen und ich bin der Meinung, dass ohne Fakten, ohne analytische Fakten Entscheidungen sehr schwierig gut gefällt werden können. Ich bin eigentlich ein Verfechter davon, dass es Fakten braucht und nicht nur rein Bauchgefühl. Ist egal um welches Thema das es geht. Es ist einfach ein bisschen ausgeprägter oder weniger. Aber ganz ohne würde ich auch keine Entscheidungen fällen. Weil jeder hat eine Sichtweise, ist das Glas halbvoll oder halbleer und je nachdem wer dir das erzählt und jeder erzählt es dir so wie er es gerne haben möchte und wie er dastehen möchte und dann ist es ganz falsch. Deshalb finde ich Fakten ist immer ein Mittel auch um zu neutralisieren. Es gibt eine neutrale Sichtweise.

Und jetzt ganz kritisch gesehen, wenn du dich entscheiden müsstest zwischen einer Entscheidung, die nur ein Tool alles berechnet und dann deine Entscheidung herausgibt, die du treffen sollst, oder dass du dich einfach ganz auf dein Bauchgefühl, natürlich ist immer ein wenig Fakt da, sonst könntest du ja keine Entscheidung treffen, aber wo würdest du mehr vertrauen schenken?

L: Ja das ist schwierig. Es gibt Situationen, da würde ich auf den Bauch setzen, aber ich denke in den meisten Fällen gibt der Ausschlag eigentlich die Fakten, das System. Aber es ist eine schwierige Frage, weil die Frage kann eigentlich fast nicht beantwortet werden, weil es ist immer eine Mischform.

D: Die Frage zielt auf die Meinung ab, dass durch die Digitalisierung immer mehr versucht wird Entscheidungen computerbasiert zu fällen und was eure Meinung dazu ist? Denn der Trend läuft ja darauf hinaus, dass man den Zahlen vertrauen kann.

L: Ja natürlich je nachdem was du für eine Unternehmen hast, wenn du 37 Standorte über die ganze Welt verteilt hast und da eigentlich deine Mitarbeiter

einmal im Jahr siehst, dann ist es eine andere Situation, wie hier wo wir einen Sitz haben und alle zusammen unter einem Dach sitzen, das ist nochmal etwas anderes, da bin ich in drei Minuten bei dem anderen vor Ort und kann ihm in die Augen schauen. Das ist eine andere Situation. Und ich denke das ist dann auch von der Firmenkultur her und das kann man jetzt nicht vergeneralisieren. Aber ich denke gerade so wie bei uns und wie ich funktioniere, sehr stark auch eigentlich auf den Bauch auch zu hören oder sich so ein Bild zu machen.

H: Ich denke gerade bei den Bewerbern ist es noch speziell, da bekommen wir ein Dossier, passt super, erfüllt die Anforderungen tiptop, hat studiert, bringt alle Diplome und dann laden wir ihn ein, weil ja alles super passt und dann merken wir, er passt nicht zu uns, zu Thermoplan, weil er einfach eine andere Ansicht, eine andere, er passt einfach nicht in die Kultur, oder nicht ins Team. Und dort müssen wir dann trotzdem Fakten, er hat ja alle Diplome und Zertifikate und dann merken wir vom Bauchgefühl her, eben, passt nicht und dass sind dann diese solchen Sachen, wo im HR wo man nicht auf Faktenbasiert nur entscheiden kann. Es gibt ja auch einige Firmen, die schon eine Absage machen, wenn sich der Mitarbeiter bewirbt und dann diese Skills nicht erfüllt, dann bekommt er eine Absage, also ungeschaut eigentlich und da bin ich nicht so Freundin von diesem System. Man muss immer noch den Menschen dahinter kennenlernen.

L: Und man sagt ja auch eigentlich, dass der Bauch , dass rein menschlich gesehen oder physisch gesehen, dass das Nervenzentrum im Bauch etwa gleich gross ist wie im Hirn, oder. Also das sind etwa zwei Nervensysteme die etwas gleich gross sind. Und deshalb finde ich eigentlich, wenn man nur rational und über den Kopf das machen will, dann schaltet man ja eigentlich 50% davon aus. Oft dies ja nicht mal das schlechtere.

9. D: Habt ihr schon mal, so eine spezifische Fragestellung gehabt, betreffend Mitarbeiter, die ihr dann durch Daten, die ihr genommen habt ausgewertet? Also ich sag jetzt mal z.B. ein Beispiel, was sich gewisse Unternehmen überlegen, bei der Mensa die Mittagsteller, die grösse des Tellers, wie viel man den Mitarbeitern gibt, ob das einen Effekt hat auf die, auf nach dem Mittag, wenn man müde wird, damit man dann nicht so müde wird, wie gross dass man daher den Mitarbeitern

die Teller servieren sollte. Hattet ihr irgendwann auch mal irgendeine Fragestellung, die ihr dann mit Daten beantworten konntet?

L: Also was wir mit Daten sicher beantwortet haben, ist so Absenzmanagement, das ist sicher so das was wir so machen und aufgrund dessen wir dann Massnahmen einleiten. Gesundheitstage machen, Winterempfehlungen abgeben, oder irgendwas so, aber es ist vor allem im Bereich des Absenzmanagements. Da arbeiten wir mit diesen Daten. Sonst.

H: Also wir sensibilisieren die Leute auch immer wieder. Also wir machen jeden Monat wieder neue Plakate von der Suva, wir bieten gewisse Dinge an, damit die Leute gesund sind, also wir sensibilisieren eher, weil gewisse Sachen können wir ja nicht einfach so vorschreiben. Sie sagen so psychologische Manipulationen, so hab ich das jetzt ein wenig verstanden und dieses Wort Manipulation habe ich auch nicht gerade so gerne, muss ich jetzt so sagen.

L: Ja nein, also ich sage jetzt mal so, sonst auf Datenbasis, nein, eigentlich nicht gross sonst. Ausser ich vergesse jetzt gerade was. Was natürlich ein Thema ist, bei der Grösse wie wir es sind, um natürlich an Daten zu kommen usw. brauche ich ja irgendwelche Systeme, ich muss ja irgendwie die Daten einpflegen, ich muss ein System pflegen und das ist natürlich der Aufwand um diese Daten zu kriegen ist im Verhältnis zum Nutzen für und natürlich nicht gross, oder. Also deshalb überlegen wir uns das schon gut, rechnet sich das oder nicht und was ist der effektive Nutzen den wir haben, weil solche Systeme laufen ja nicht von selbst. Und am Ende, wenn der Nutzen zu klein ist, dann lohnt sich das für uns nicht. Ich sage mal wenn solche Systeme für 1000 oder 2000 Mitarbeiter betrieben werden, ist der Aufwand wahrscheinlich nicht viel höher als wenn wir es für 200 oder 300 tun müssen. Das ist kein wesentlicher Unterschied des Aufwandes. Für uns ist er dann einfach überproportional gross und das hindert uns genau solche Wege zu gehen.

D: Genau solche Dinge versuche ich in meiner Arbeit zu erarbeiten

10. D: Wenn ihr People Analytics in einer Organisation einführt, oder ihr benutzt es ja ein wenig, aber wenn es jetzt wirklich gelebt wird, sag ich jetzt mal, denkt ihr, dass hat einen Einfluss auf die Organisation oder auf die Unternehmensstrategie? Oder würden sich in diesem Sinne einfach die HR Abläufe ändern?

L: Also das wäre ein Thema für die Strategie. Ich denke das wäre eine Grundsstrategie die wir da ändern müssten und in die Richtung die wir dann gehen würden, dass wäre dann nicht, ich sage mal im HR eine kleine Änderung, sondern das wäre dann schon fast eine Kulturfrage in gewissen Punkten. Das greift relativ weit ein.

D: Wie denkst du würde sich diese Strategie verändern, oder was wäre anders als jetzt?

L: Jetzt ist eigentlich unsere Philosophie, oder ich sage mal unser Kredo ist eigentlich, wir wollen eigentlich eine Familienunternehmung sein. Es ist so eigentlich unsere Kultur und unser Verständnis der Unternehmung und eine Familienunternehmung lebt schlussendlich auch vom persönlichen Kontakt mit dem Mitarbeiter. Und ich denke je mehr man dann auf solche Tools setzt, umso kleiner wird der direkte Kontakt, weil man dann ja solche Tools und Zahlen hat. Und das ist sage ich mal so eigentlich der Gegenpol dazu. Ist eher auch ein Hinderungsgrund um solche Tools auch einzuführen.

H: Und in unserer Vision haben wir auch Einfachheit und Flexibilität drin und wir möchten eigentlich bei Einfachheit bleiben.

L: Genau. Das ist wirklich ein wichtiger Punkt. Sonst wenn du die Werte möchtest, die stehen bei uns auch auf der Homepage. Dort findest du eigentlich die Mission, die Vision und Werte und da ist wirklich Flexibilität und Einfachheit, sind bei uns wirklich sehr sehr gross geschrieben. Und das versuchen wir auch zu leben, trotz der wachsenden Grösse.

11. D: Allgemein für die Strategiefindung, also dass ist jetzt nicht auf HR bezogen, dort hast du ja bereits gesagt, in Operations nutzt ihr Daten und Fakten, dort wertet

ihr auch effektiv Dinge aus, macht ihr in dem Sinne z.B. Prognosen für die Zukunft und so?

L: Ja also, also Prognosen, wir beobachten natürlich das Tagesgeschäft, wie entwickelt sich das, wie entwickelt sich das Auftragsvolumen im Verhältnis zu dem was vorgecasted ist. Es wird prognostiziert, was bedeutet das für die Personalentwicklung, in welche Richtung müssen wir unsere Mitarbeiter entwickeln, damit sie unseren Bedürfnissen gerecht werden. Das analysieren wir eigentlich alles aus unseren Daten, die wir haben und können so eigentlich unsere Bedürfnisse ableiten. Das ableiten erfolgt schlussendlich schon anhand der Daten die wir haben.

12. D: Für diese Analyse, benutzt ihr das ein spezielles Tool, z.B. SAS Visual Analytics, ich weiss nicht ob dir etwas sagt?

L: Also wir machen das eigentlich. Ein Teil ist über unser ERP System, da werden sehr viele Daten gefüttert und da drüber läuft sehr viel und über unser Auswertungstool, unser Reportingtool, über neu jetzt Qlik Sense. Weil da werden viele Daten zusammengeführt. Das ist auch sehr spannend ein unabhängiges Reportingtool zu haben, weil du verschiedene Daten in Korrelation setzen kannst und so andere Schlüsse ziehen kannst. Das ist eigentlich ein sehr spannender Ansatz.

13. D: Und welche, falls ihr euch irgendwann entscheidet mehr im Bereich People Analytics zu machen, was für Vorteile würdet ihr euch daraus versprechen? Ihr habt ja bereits erwähnt, weshalb ihr es nicht macht, aber wenn ihr euch mal, weil ihr so gross geworden seit dafür entscheidet, aus welchem Grund wäre das dann wahrscheinlich?

L: (...) Also ich denke, dass wäre dann der Moment wo wir dem Individuum nicht gerecht werden können, also wenn wir zu viele Leute sind, dass wir diese alle richtig den Bedürfnisgerecht betreuen können, dann wäre das ein Hilfsmittel um standardisierter trotzdem gute Entscheidungen treffen zu können. Weil aber einer bestimmten Grösse hört man dann nur noch auf bestimmte Personen, das ist der Mengeneffekt und das ist dann natürlich auch eine gefährliche Entwicklung, weil

dann hörst du immer die selben Stimmen und mit so einem Tool könntest du dann einfach sagen, okey ich höre die Mehrheit, ich habe die Mehrheit im Überblick, habe so mal die Grundkenntnisse über die Entwicklung und die Situation die wir haben. Ich denke das wäre dann der Moment wo wir uns für so was entscheiden könnten, oder würden.

D: Also auch im Sinne, dass man, wenn ihr so viele Mitarbeiter seid, dass es dann standardisiert wird, damit ihr auch aus Zeitgründen und aus, sag ich mal, weil ihr so viele Mitarbeiter habt, dass das HR auch nicht mehr mit jedem individuell auseinandersetzen kann.

L: Ja genau, dass man nicht einfach nur die Meinungsmacher hört, sondern dass man ein Gesamtbild hat, weil dann stimmt dann das Bauchgefühl definitiv nicht mehr.

14. D: Und was denkt ihr, wäre die grösste Herausforderung bei solch einer Einführung? Ist dies der technische Aspekt, oder die Mitarbeiter selbst, oder grundsätzlich die Kultur, ich nehme mal an, so wie ihr es erwähnt habt, ist sicher die Kultur dabei? (...) Was denkt ihr?

H: Aus der Erfahrung und im Momentanen Stadium wäre sicher der technische Aspekt das grösste Problem. Kann ich jetzt einfach aus Erfahrung sagen.

L: Warum kommt das. Weil wir sind ein Produktionsunternehmen und ich sage mal die IT spielt grundsätzlich eine untergeordnete Rolle. Grundsätzlich, in der, aus der Firmensicht, aber und das ist jetzt eigentlich der Trugschluss, es ist strategisch um uns weiterzuentwickeln die IT elementar und wir setzten extrem darauf und es ist extrem wichtig. Und deshalb brauchen wir eigentlich Partner für Lösungen, die ein hohes Fachwissen haben und uns gut beraten, auch in einer Einführung, nicht im Verkauf, sondern auch nachher im Betrieb. Wir sind nicht so gross, dass wir eine so grosse IT Abteilung haben, die Fachorganisationen hat, das haben wir nicht. Das machen wir dann alles in der Linie irgendwo und deshalb ist es wichtig, dass wir Partner haben, die wirklich ein gutes Verständnis der Situation und auch des Business haben, damit wir hier die Unterstützung kriegen.

Zum anderen sehe ich aber auch, dass kritische ist die Kultur, oder. Also wenn wir so etwas einführen wollten, dann denke ich, müssten wir ganz klar begründen können, wie sich die Kultur verändert und auch, was wir damit bezwecken wollten, sonst hätte das eigentlich keine Chance. Weil dann befürchtet wird, dass der Mitarbeiter, der Stellenwert des Mitarbeiters sinken würde. Also ich denke, dass wären so aus meiner Sicht die kritischen Punkte.

15. D: Was denkt ihr, wäre so die, das grösste Hilfsmittel, dass ihr im HR Bereich nutzen könntet, oder ich sage mal auch Firmen eurer Grösse. Was würde euch am meisten helfen, falls ihr welche Dinge auswerten könntet?

H: Skills, sage ich mal sehr spontan die Skills der einzelnen Mitarbeitenden. Die anderen Sachen haben wir eigentlich mehrheitlich. Aber die Skills, da haben wir noch Potenzial ja.

L: Also ich denke grundsätzlich ist immer da interessant, wo es keinen Zusatzaufwand bedeutet. Wenn wir Daten zur Verfügung haben, die uns helfen Entscheidungen zu treffen, die wir nicht zusätzlich erheben müssen, dann ist das immer ein Mehrwert, oder? Sobald wir etwas zusätzlich machen müssen um an die Daten zu kommen, stellt sich immer sofort die Nutzenfrage. Wenn wir das im Hintergrund nehmen können, was wir am laufen haben, dann ist das immer eine andere Situation und überlegt sich dann diese Daten auch zu nutzen.

D: Was ich vor allem gehört habe, ist vor allem die Datenerhebung ein kritischer Aspekt aufgrund des Aufwands. Wenn jetzt gewisse Daten ganz einfach ohne zusätzlichen Aufwand erhoben werden können, indem irgendwo im Hintergrund bei jedem Computer, die der Mitarbeiter nutzt ein Programm läuft, das gewisse Dinge aufzeichnet, die schlussendlich helfen. Das wäre ja je nachdem von der technischen Seite her nicht ein riesen Aufwand, würde das überhaupt in Frage kommen, würde das euch auch helfen, oder eher weniger?

H: Was wären das für Daten? Weil das kommt der Datenschutz ja wieder ins Spiel?

D: Also ich sage jetzt mal z.B. wenn die Mitarbeiter in gewissen Unternehmen müssen sie selber die Arbeitszeit eintragen, bei anderen klicken Sie aus, oder wenn sie vom Computer weggehen, dann ist automatische keine Arbeitszeit mehr. Das ist jetzt natürlich auf die Arbeitszeit bezogen und recht strenge Überwachung. Z.B. jetzt etwas mit diesem Aspekt. Natürlich am Computer kann man jetzt nicht einfach Performance messen, wie bei euch in der Fabrikation, aber falls es einfach Daten gibt, die automatisch aufgezeichnet werden können.

L: Eine schwierige Frage. Also wenn es automatisch aufgezeichnet wird ist die Hemmschwelle tiefer, aber man stellt sich dann natürlich immer die Frage, was wollen wir damit überwachen, oder wollen wir das überhaupt machen. Was ist der Zweck davon. Und es ist dann immer so automatisch, dann sind wir im Bereich der Zweiklassengesellschaft der PC Arbeitsplätze und dem Rest der Unternehmung. Das ist ja mehr als fifty fifty. Dann ist es halt auch schwierig zu begründen, warum macht man es bei den einen und bei den anderen nicht oder. Wobei was ich ehrlicherweise sagen muss, in der Montage kontrollieren wir die Leute natürlich massivst genauer als bei den Büroarbeitsplätzen, also sie sind heute automatisch mehr unter Kontrolle und ihre Effizienz wird gemessen, ihr Output wird gemessen, es wird aufgezeichnet und besprochen, also da sind wir bereits so weit. Aber bei den Büroarbeitsplätzen natürlich nicht, aber so in der Montage ist das eigentlich so.

D: Also ist es auch eher so eine Frage, weil es noch nicht so erwünscht ist und am anderen Ort ist es relativ normal sag ich mal?

L: Ja genau.

16. D: Meine letzte Frage, denkt ihr, ihr habt, dass die Mitarbeiter bei euch, also das geht vor allem auch an euch ans HR die nötigen Kompetenzen hätte um effektiv Auswertungen zu machen, weil je nachdem braucht es sogar einen Statistiker, der im HR arbeitet, also wenn es das Ausmass annehmen würde, in dem ihr das einführen müsstet?

H: Ob wir das nötige Potenzial haben, oder Kompetenzen? Also wir machen ja jetzt schon gewisse Auswertungen im Personalinformationssystem, Kompetenzen sind sicher nicht überall, weil bei uns noch etwas Spezielles ist, wir haben einen Mitarbeiter der blind ist. Da kann, also da sind wir nicht alle gleich aufgestellt. Aber wir müssten einen Statistiker haben.

13.3 Transkription ZKB

Interview ZKB

Das Interview mit der Zürcher Kantonalbank (ZKB) wurde durch Dario Hegetschweiler am 21.03.2018 in Zürich (D) mit Daniel Arthur Blank (B) dem Teamleiter HR-Instrumente und Susanne Schild (S) einer HR-Controllerin durchgeführt. Herr Blank zeigte mir gleich zu Beginn eine Präsentation, durch welche einige der Einstiegsfragen bereits beantwortet wurden und daher nicht nochmals aufgegriffen wurden. Daher weichen die geplanten Interviewfragen von der Transkription ab.

1. (Fragen 1-4, 14) B: Gut, soll ich mal eine Präsentation aufschalten hier. Also hier geht es darum, dass ich dir einmal aufzeige, was machen wir eigentlich im HR Controlling, was ist die Funktion des HR Controllings der Zürcher Kantonalbank. Das ist in dem Sinne etwas, das findet man sicher auch in anderen Firmen, nicht in derselben Darstellung. Aber zeigt doch sehr schön für was wir hier sind. Wir haben gewisse Zielvorstellungen im HR, welche wir für das Mitarbeiterportfolio der Zürcher Kantonalbank definiert haben, zusammen natürlich mit den Strategievorgaben, die sich aus der Geschäftsstrategie der Zürcher Kantonalbank ableiten. Das ist dann irgendwo niedergeschrieben in Primär dieser HR Strategie der funktionalen Strategie der Bank. Das wir eigentlich vom heutigen Stand zu dem Ziel kommen, wo wir mal hinwollen. Und das Ziel, dass wird in einem Prozess festgelegt, den wir als strategische Personalplanung bezeichnen, wo das HR in dem, im Gespräch mit den verschiedenen Geschäftsbereichen probiert herauszufinden, was sind die Anforderungen an unsere Mitarbeitenden von morgen. Und das leitet sich natürlich ab aus den Geschäftsfeldern, welche die Zürcher Kantonalbank morgen, also morgen in 5 bis 10 Jahren betreiben möchte und dann können wir uns dann fragen ja, welche sind die Kompetenzen, die wir dann zu diesem Zeitpunkt brauchen werden in der Zürcher Kantonalbank und wo haben wir diese Kompetenzen heute, wo können wir diese allenfalls entwickeln. Also das ist das Schiff dieser HR Strategie und der HR Controller oder die HR Controllerin haben natürlich die Aufgabe zu schauen in, sind wir da wirklich auf Kurs, also steuert das Schiff in die richtige Richtung, um dann gegebenenfalls auch Input zu geben, hey, das Steuer müsste jetzt eher etwas nach links oder nach rechts gedreht werden, dass wir diese Ziele auch wirklich erreichen. Und operativ heisst das dann eben, dass wir die Themen, die wir in der HR Strategie auf einem

relativ hohem Level beschreiben mittels einer Abbildung in einer sogenannten Strategy Map operationalisieren, wo wir eben für gewisse Teilthemen einerseits eben die Initiativen haben wie wir diese Ziele erreichen möchten und zum Teil eben auch Messpunkte haben, wo wir sagen, hey, hier und hier und hier können wir sehen, ob wir auf dem richtigen Weg sind. Das ist also die Operationalisierung der Strategie und auch für die Zwecke des Controllings. Dann gibt es noch zwei weitere Bereiche, die HR Controlling einschlagen, nämlich einerseits der Blitz hier von oben, die HR Risiken. Wenn wir erkennen, dass ich sag jetzt mal Thema Demographie in einem bestehenden Geschäftsbereich ist das Mitarbeiterportfolio deutlich über 50, ja, und da kann man diese Pensionierungspipeline die kann man sich ziemlich mit einer grossen Präzision kann man die erarbeiten und dann merkt man hoppla, da haben wir das Risiko, dass in den nächsten 5 Jahren ein grosser Abgang, ein grosser Know-how Verlust stattfinden wird, was machen wir dort? Das ist natürlich eines der Themen. Es können auch Themen sein aus dem Gesundheitsmanagement wo wir sehen, in diesem Bereich geht die Krankenquote nach oben. Die Unfallquote ist bei uns weniger das Thema, weil wir halt weniger physisch arbeiten, das wäre jetzt bei einer Baufirma natürlich ein spannenderes Thema, bei uns weniger. Und dann gibt es sicher noch Produktivitätskennzahlen, also mit wie viel Manpower, mit wie viel Sachaufwand erbringen wir diese HR Dienstleistungen, das wäre in dieser Hinsicht für diese Thematik sekundär. Und was machen wir hier genau. Wir haben da verschiedene Produkte, mit verschiedenen Kunden und das soll einfach einen kleinen Überblick geben, was wir da tun und da gibt es Dimensionen operativ versus Strategisch und Self-Service versus individuell. Self-Service, das heisst, das sind gewisse Listen die jeder Vorgesetzte über den Manger Self-Service selbst direkt im MyHR ziehen kann. Da gibt es eine grosse Auswahl von Berichten, die stehen den Führungskräften zur Verfügung und das machen wir schon seit 2008. Und gewisse Berichte werden wirklich sehr intensiv genutzt. Insbesondere die Berichte, die ich sag jetzt mal, das Personalkostenmanagement betreffen, weil das ist natürlich für jeden Kostenstellenleiter sehr wichtig. Dann gibt es gewisse Adhoc Listen, die kann man bei uns bestellen. Es gibt dann, ich sag jetzt mal mehr inhaltliche Fragestellungen, also wenn ein Bereich sagt, wir haben hier punkto Diversity gewisse Fragen, was könnten wir hier anders machen, wo stehen wir überhaupt? Da kommt mehr eine inhaltliche Fragestellung zu uns und das wäre dann etwas

vom Personalcontrolling, wo wir also auch mit unserem Know-how auch Vergleiche anstellen können, also wie stehen wir, wie steht dieser Bereich im Vergleich mit Beispielsweise, mit allen Arbeitgebern im Kanton Zürich oder national. Da haben wir gewisse Benchmarks, die wir erzielen können. Dashboard das ist jetzt mehr wieder ein Thema, ich sag jetzt mal ein Instrument, wo man die Fähigkeiten, die die Linie selber zur Verfügung hat noch punkto Kennzahlen noch etwas verbessern möchte, das hat Projektcharakter, also da sind wir noch nicht so weit. Es gibt gewisse Produktivitätsreports für HR selber, Personalkostencontrolling. Da kommen wir jetzt immer, immer mehr auf die strategische Ebene, da gibt es gewisse Vorgaben der Bank, wie sich die Personalkosten entwickeln sollen, in den nächsten Jahren. Und da sind es, dass dann eben im Griff zu haben. Themen aus dem Bereich P&E, Performance und Entwicklung, Mitarbeitende Im Zentrum, also die Portfolio und die Teamsicht, das gehört dann so irgendwo zwischen strategisch und operativ darin. Das sind Themen, die wir letztes Jahr eingeführt haben in der Bank und da gibt es einzelnen Instrumente, aber jetzt nicht dass Instrument für die Gesamtbank, weil das halt jede Geschäftseinheit noch sehr individuell umsetzt. Da liefern wir gewisse Produkte in Bank. Das wird sich sicher auch noch ändern im Verlauf der nächsten Jahre. Und dann etwas, was wir hier etwas kurz zeigen möchten. Umsetzung, Umsetzungscontrolling für die Personalstrategie, da gibt es ein Gefäss, was in die Geschäftsleitung fließt, das sind dann da hier unsere Stakeholder, Geschäftsleitung oder eben auch der Punkt Grad, der hier auch Empfänger ist von einer gewissen Berichtserstattung, die wir machen, schon seit Jahren institutionalisiert und das ändert sich natürlich je nach Themenschwerpunkt jedes Jahr ein wenig.

5. D: Benützen Sie Unternehmensexterne Daten, ausser Benchmarks oder wie gesagt Vergleiche von Mitarbeiterzufriedenheit, wo es ja Benchmarks gibt, benützen Sie noch andere Daten. Im Vergleich, dass das Lohnniveau stimmt in etwa oder Mitarbeiterzufriedenheit, so im Sinne auch der Strategie der Bank, also wie sich das gesamte Geschäftsumfeld verändert, was das auf die zukünftigen Mitarbeiter für Folgen hat? (...) Also nicht nur was die Bank möchte, sondern auch im Zusammenhang mit den Unternehmensexternen Daten oder Prognosen die man hat. Verstehen Sie was ich meine?

B: Willst du das beantworten?

S: Also zum ersten Teil. Mir ist nicht bekannt, dass man Mitarbeiterzufriedenheit so gut vergleichen kann, weil die Firmen haben ja doch immer ihre eigenen Methoden, da gibt es wenig. Bei dem Thema Salär durchaus. Also da sagen die einen, sie wollen sich über Markt positionieren, die anderen am Markt usw. und dann kommt es natürlich darauf an, ja ob die Einstufung auch vergleichbar ist. Jetzt zum zweiten Teil, da geht es eher um die Zukunft?

D: Genau, das ist eigentlich noch eine weitere Frage, wie stark das HR eigentlich zusammen mit der Strategie der Unternehmung arbeitet. Ist es mehr, dass die Strategie dem HR sagt, was sie brauchen und das HR macht dann, damit die Strategie umgesetzt werden kann, oder beeinflusst das HR auch, also dass das HR strategisch etwas zu sagen hat? Und dann wäre eigentlich das andere die Anschlussfrage.

S: Gute Frage die muss ich noch beantworten.

B: Ist ganz klar, HR kann natürlich gesellschaftliche Trends aufzeigen, ja und sich fragen, ja was bedeutet das für die Zürcher Kantonalbank. Wenn der Mitarbeitende mehr zum Kunde wird, weil er halt eben nicht mehr so gebunden ist an die Unternehmung, weil er sich nicht so verpflichtet möchte, sich verpflichtet fühlt auch. Auch sehr oft wechselt und quasi Unternehmer in eigener Sache wird oder? Es gibt ja so Modelle, die in diese Richtung gehen, wo eben auch die Agilität innerhalb der Firma dramatisch zunimmt durch das, weil immer neue Team zusammengesetzt werden für Projekte und ähnliches, dann sind das natürlich Einflüsse, die das HR der Geschäftsleitung, ich sag jetzt der Geschäftsleitung spiegelt, oder, also quasi, überlegt euch mal, was das für uns heisst. Aber grundsätzlich ist es schon so, HR ist ein Bereich der folgt der Geschäftsstrategie, weil die Geschäftsstrategie ist an der Wurzel und nicht das HR. Es ist nicht das HR, das die Firma treibt, das kann nicht sein.

D: Die Anschlussfrage wäre dann, wie gesagt gewesen, ob das HR selbst auch äussere Einflüsse auf dem Arbeitsmarkt oder auf die Veränderung der Geschäftswelt der Bank anschaut, aber ich nehme jetzt mal an in diesem Fall geschieht dies in der Geschäftsstrategie und die Geschäftsstrategie sagt dann wir brauchen das und dann schaut das HR, dass sie es so umsetzen können.

S: Ja, ja, also es ist weniger, dass wir als HR einen Einfluss haben, indem wir sagen, also in dem Sinn, indem wir sagen, dass wir, ich weiss nicht, überlegt mehr Arbeitsplätze anzulegen oder mehr Leute ab 50 einzustellen, so vielleicht in die Richtung.

B: Ja genau.

6. D: Eine Frage, wie sammelt ihr grundsätzlich eure Daten? Geschieht dies automatisiert über irgendwelche Systeme, die ihr speziell habt, oder über das ERP System, über den Mitarbeiterpool, wo der Mitarbeiter selbst seine Daten einträgt? Oder von wo werden die Daten erhoben?

S: Im Hauptsystem im SAP. Und das was der Mitarbeiter kennt, das sind nur Folgesysteme, das ist nur ein kleiner Teil, was der Mitarbeiter wirklich sieht. Dort ist viel drin über das was man beim Eintritt angibt über Absenzen et cetera, ein Austritte.

7. D: Okey. Und ihr habt ja dieses P&E neu. Und die Daten die werden ja nur gespeichert, wenn jetzt etwas ausserhalb des gewünschten Rahmens ist. Also so habe ich das im Intranet gelesen. Also wenn etwas sehr Negatives ist, ein Eintrag oder so.

B: Also welche Daten werden nicht gespeichert?

D: Also wenn jetzt ein Vorgesetzter ein Feedback an seinen Mitarbeiter gibt, oder umgekehrt, habe ich gelesen, dass die Daten grundsätzlich nicht gross im Hintergrund gespeichert werden, sondern nur für die beiden Personen einsehbar sind.

B: Bei den Feedbacks ist das so, also ja das ist nach 30 Tagen weg, in jedem Fall.

8. D: Und meine Frage ist da, natürlich ist es Eingriff zum Mitarbeiter und man will ja da nicht dass er sich da unwohl fühlt, aber je nachdem ob es nicht auch sinnvoll wäre, wenn man diese Daten auch auswerten dürfte. Mit dem Einverständnis des Mitarbeiters natürlich.

B: Also ist einfach nicht so angedacht. Wir hatten ja früher ein Beurteilungssystem und dieses Beurteilungssystem ist in die Jahre gekommen. Man hat sich gefragt, welchen Mehrwert schaffen wir damit, dass wir jedes Jahr dieselben Mitarbeiter beurteilen, die vielleicht auch die selbe Aufgabe machen und hat gesehen, wir machen eigentlich sehr wenig damit. Und insofern auch Auswertungen über diese Mitarbeiterbeurteilung, die haben uns nicht weitergebracht, die haben wir natürlich schon gemacht, aber da haben die meisten einen Leistungswert drei oder vier und was lernen wir jetzt aus dem? Und darum die Idee bei P&E ist ganz klar, dass wir die Entwicklung der Mitarbeitenden unterstützen möchten und das soll so sein, dass wir eben Feedback ermöglichen, welches möglichst offen auch gegeben werden kann. Wenn das dann für immer und ewig dann in einem Dossier schlummert nachher, dann gibt man einfach nicht dasselbe Feedback. Und darum wollen wir wirklich keine Statistik. Wir wollen das auch alles vergessen, was gefeedbackt wird, also möglichst rasch.

9. D: Ja. Dann die Förderprogramme sind ja eigentlich auch ein Thema, wo man ein Test absolviert, ich habe gerade letztthin mit jemandem gesprochen. Geht das so in Richtung Talent Analytics, was ja auch so ein Begriff ist, also dass man, wertet ihr dort, bei diesen Tests spezifische Dinge aus, oder wie nutzt ihr die Daten? Oder gibt es einfach einen Score und dann ist man gut oder schlecht?

B: Also das sind zwei Themen. Das eine ist, wie komme ich in ein Förderprogramm und das andere Thema ist wirklich Analyse von Talenten und das hat thematisch was miteinander zu tun, aber nicht vom Instrument her. Für das Förderprogramm, da gibt es einen klar definierten Prozess, mit einer Nomination mit Interviews, je nach Förderprogramm, ergänzt mit externen Tests und das ist etwas für sich. Und das wird dann auch, wenn der Selektionsprozess

abgeschlossen ist, diese Daten gelöscht, die werden nicht weiterverwendet. Das bewirtschaften der Talente, das ist etwas, da haben wir aktuell kein Instrument in diesem Sinne, weil wir jetzt auch mit P&E uns jetzt einfach mal gelöst haben von den bisherigen Instrumenten und eben auch mal schauen, was brauchen die Geschäftseinheiten wirklich, weil die Anforderungen halt sehr unterschiedlich sind. Und das kann schon sein, dass wir da wieder etwas entwickeln werden, aber im Moment gibt es da keine zentrale Plattform und insofern auch keine Daten.

10. D: Noch eine Frage, habt ihr so. Bekommt ihr so spezifische Aufgaben oder Problemstellungen die, ihr seht an einem Standort sind sehr hohe Fluktuationsraten oder so und dann probiert ihr herauszufinden, weshalb das so ist, oder ist es grundsätzlich so, dass was sie mir bisher erzählt haben, dass man seine Ziele setzt, was man erreichen möchte und schaut wie man dort hin kommt sag ich mal. Der Unterschied mehr, ob ihr an Probleme hinlauft.

S: Push, Pull ja. Ich weiss nicht ob die Leute kommen, ich bin noch nicht so lange da.

B: Also die Leute kommen schon, die Frage ist auf welcher Stufe. Für eine Filiale braucht man keine Analyse, da muss man mit dem Chef sprechen. Das machen die Personalbetreuer, also da haben die den persönlichen Kontakt. Das ist dann wirklich eine zwischenmenschliche Ebene und erst wenn man wirklich von einem Mitarbeiterportfolio sprechen kann, wo eben nicht die Einzelperson jetzt gerade prominent ist, macht es sinn irgendwie eine Analyse zu fahren. Und das ist dann meistens auf Ebene Geschäftseinheit. Total mehr das andere.

11. D: Habt ihr spezielle Analyseprogramme, wie z.B. SAS Visual Analytics oder irgend so, wo ihr dann so etwas auswertet oder?

B: Ja wir haben das SAP Business Warehouse einerseits und wir haben eine Auswertungsplattform auf Ebene SQL wo wir Queries machen.

12. D: Eine grundsätzliche Frage. Weiss nicht wer es beantworten möchte. Bezüglich Datenschutz, das ist ja immer so ein Thema, wenn man von Mitarbeiterdaten

spricht. Was denken Sie dort. Stellt das ein Problem dar, oder ist das grundsätzlich kein Problem mit den Daten die Sie sammeln, oder wie sehen Sie einfach generell das Thema Datenschutz und People Analytics?

B: Also da kann ich jetzt wirklich und kann und muss ich jetzt konkret für das sprechen was wir machen und nicht für das was man machen könnte. Das was wir machen ist datenschutzkonform und das sind auch Themen die in einem regulatorischen Umfeld drin sind. Das schaut man auch an und da halten wir alle Vorgaben ein, sowohl interne Vorgaben, als auch externe Gesetze. Also das ist einfach das was ich dazu sagen kann. Schlussendlich benutzen wir ja die Daten wo wir Analysen machen aus einem, ich sag jetzt mal, geschäftspolitischen Überlegungen. Also wenn es darum geht, eben, dass Mitarbeiterportfolio zu bewirtschaften, dann ist klar, dass, da verwenden wir die Personendaten die wir haben und das ist auch in den AB, also in den allgemeinen Anstellungsbedingungen entsprechend geregelt.

D: Vielleicht gleich eine Anschlussfrage an das. Wie ist das mit, also denken Sie, dass der Datenschutz einem ein wenig einschränkt, also dass man mehr rausholen könnte aus dem HR oder effektiver sein könnte, also wenn gewisse Dinge lockerer wären, oder wenn die Mitarbeiter lockerer im Umgang damit wären? Oder schränkt das gar nicht ein?

S: Also lockerer wird das insofern nicht, das es ja jetzt demnächst so eine neue europäische Gesetzgebung rauskommt, da macht es dies schwerer. Was es einfacher machen würde, also das ist jetzt eher so aus dem Bauch raus, dass ich jetzt, also wenn ich mir noch Sachen aus Xing und LinkedIn zusammensuche und damit was machen würde. Das ich dann, ja da hat ja der Mitarbeiter freigegeben, dass die Infos öffentlich sind, dann könnte ich vielleicht auch damit was anfangen. Wird gemacht, insofern, dass bei Rekrutierungen ja nicht nur wartet, dass sich jemand bewirbt, sondern durch Aktivsourcing schaut, mehr schon auch, was gibt es denn auf dem Markt und kann dann Leute ansprechen.

13. D: Dann noch unabhängig jetzt vom HR. Aber betrifft halt Analytics vor allem. Denkt ihr, dass, weil HR hat ja immer das zwischenmenschliche dabei, dass je

nach Geschäftsebene werden ja viele Entscheidungen schon sehr stark auf Analytics oder Zahlenbasiert getroffen, so dass man eigentlich den Menschen, der die Entscheidung trifft eigentlich gar nicht mehr bräuchte. Also, weil die Zahlen die sprechen ja dann schon für sich, was man in Zukunft machen wird. Denken Sie, dass die Entscheidungen besser ausfallen, wenn man das mit Zahlen, also Zahlenbasiert diese trifft, oder wenn man sie eher aus dem Bauchgefühl heraus trifft? Jetzt generell, nicht unbedingt auf das HR^?

B: Nicht auf das HR?

D: Genau, wir kommen später noch auf das HR.

B: Also das Problem mit Zahlen ist immer, was sagen die Zahlen wirklich aus, egal wo. Und irgendwo steckt dann die Funktion dahinter und dort liegt die erste Falle, je nachdem was man haben möchte, muss man die Zahl anders definieren. Und das ist ja dann auch eine menschliche Komponente. Also man lügt sich ja ins Knie, oder? Und insofern Zahlen sind gut, aber man muss genau verstehen, wie sie zustande kommen und dann kann man durchaus auch einmal einen Automaten ranlassen, der dann das entscheidet, wenn es wirklich trivial ist. Aber die Zahl an und für sich, die ersetzt keine Intelligenz und da braucht es den Menschen.

15. (und 16) D: Und denkt ihr, dass es im HR noch mehr Menschlichkeit braucht, weil im Moment ist bestimmt noch mehr Menschlichkeit drin, als wie bei gewissen anderen Entscheidungen, vor allem bei den Einstellungsgesprächen, dass Gegenüber, ob das einem sympathisch ist, oder nicht. Das wird ja, das ist ja oft ein Bauchgefühl. Und denkt ihr, dass dort jetzt die Entscheidung besser ausfällt, wenn das zwischenmenschliche dabei ist, oder ob man es mit der heutigen Technologie, jetzt abgesehen vom Datenschutz und so weiter, auch möglich wäre, bessere Entscheidungen zu treffen, wenn man schon einfach, ich sag mal analysiert und die Person aufgrund der Fakten einstellt. Weil das ist ja so die Zukunft, Google hat das ja eine Zeit lange gemacht und ist wieder einen Schritt zurückgetreten und hat gesagt, wir brauchen vielleicht doch wieder ein wenig mehr Menschlichkeit darin.

B: Also die Frage ist, was sind Fakten, oder? Wenn ich jetzt mein CV schreibe, ja wie formuliere ich das so, dass es ein aussenstehender versteht, weil die Terminologie hier drin ist speziell, ist in jeder Firma speziell, also muss ich das irgendwie übersetzen in eine allgemeine Sprache und was hebe ich dann hervor, was hat Gewicht und was hat weniger Gewicht. Und wenn dann das ein Automat analysiert, auch der perfekte Automat, der kann ja meine Gewichtung nicht nachvollziehen, also dann wird er sagen, ah hier ist er besonders gut und darum besonders geeignet, dabei habe ich das einfach so dargestellt. Und das sind dann Dinge, die findet man nur im Zwischenmenschlichen kontakt, auch wirklich raus. Schlussendlich für den Erfolg massgeblich ist, ob die Menschen miteinander arbeiten können. Und das kann kein Automat entscheiden.

17. (und 18) D: Und hat sich etwas auf die Unternehmensorganisation oder Unternehmensstrategie verändert seit, ich sag jetzt mal, mehr auch mit Zahlen gearbeitet wird und ich sag jetzt mal, dass was ihr mir vorhin gezeigt habt, einfach dass man sich Ziele setzt, als dass das früher immer war. In den letzten 20 Jahren zu heute, hat sich da etwas getan? (...) Also in der Zusammenarbeit mit der Führungsebene und so weiter?

B: Ja (...). Also ja eindeutig, man führt mehr auch mit Zahlen, das war früher nicht so. Das ist grundsätzlich ein positiver Trend. Und ich denke insbesondere bei der Zürcher Kantonalbank ist der Markenwert die "nahe Bank" und wir wollen auch in Sachen Mitarbeiter nahe zum Mitarbeiter sein, das heisst auch diese persönliche Ebene zu pflegen, das ist uns immer sehr wichtig und wir werden auch in absehbarer Zukunft uns nicht nur auf Zahlen verlassen und keine Entscheidungen nur aufgrund von Zahlen fällen.

D: Und ist die Zusammenarbeit, von ich sage jetzt mal der Unternehmensstrategie und dem HR auch enger geworden? Weil es wird oft gesagt, dass im Sinne von People Analytics, vorausschauen die Zusammenarbeit ja auch enger werden muss, als früher wo das HR ja eigentlich nur eine helfende Hand war und jetzt auch effektiv eine strategische Position einnimmt, weil sie die Mitarbeiter managen soll? Oder war das schon immer so bei der ZKB?

B: Schwierig zu sagen. Also es kommt auf die Ebene darauf an. Ich denke für die analytische spielt auf Ebene Geschäftsleitung und auf Ebene Geschäftseinheit und darunter ist wirklich die Personenbezogene Ebene, die hat sich nicht verändert.

19. D: Und was würden Sie sagen, sind so die grössten Vorteile von solchen Analysen, die Sie jetzt erstellen können, die sie früher noch nicht gemacht haben mit Zahlen und so weiter?

B: Jeder hat ein Bild davon, wie die Verhältnisse in einem Bereich sind und gelegentlich ist es nützlich, wenn man Zahlen hat und das Bild an den Zahlen messen kann.

D: Also sozusagen um auch mehr Fakten einzubringen, als sich nur hin und her zu argumentieren.

B: Ja genau.

20. (und 21)D: Was denken Sie, ist die grösste Herausforderung, also Sie benützen ja bereits Dinge von People Analytics, für eine Unternehmung, die noch nicht, die das noch nicht so stark betreibt, oder bisher mehr im Controlling, aber noch nicht wirklich vorausschauend handelt? Was ist das schwierigste beim Einstieg in dieses Thema?

S: Nicht bei den Zahlen anzufangen und zu sagen, die Zahlen die hab ich und daraus kann ich 35 Kennzahlen ableiten, sondern bei der Strategie anzufangen und dann zu schauen, was hilft mir für diese Massnahmen und daraus die Zahlen rauszusuchen. Weil die Gefahr ist, dass wenn man zu eng bei den Zahlen bleibt, dass man dann den Kontakt verliert und sehr viel produziert, was dann einfach schöne Zahlen sind, ohne dass dann irgendwie was passiert, ausser dass sie im Ordner bleiben.

D: Und so betreffend dem technischen Aspekt, gab das irgendwelche Schwierigkeiten, sag ich mal, oder stellt das, die Datensammlung, Erhebung und so weiter?

S: Es braucht eine gewisse Disziplin, weil ich nehme das Beispiel Rekrutierung, im Rekrutierungstool hat man alle möglichen, ja, Optionen, wenn man jetzt jemanden vom ersten Zweitgespräch und so weiter da eingibt und wenn man nachher Daten auswerten will, wie lang, wie viel Zeit hat es mich gekostet, damit der Mitarbeiter vom Erstgespräch, bis er anfängt. Und wenn ich dann die Daten nicht sauber eingetragen habe, oder es jedes Mal, jeder macht es anders, dann habe ich entsprechend schlechte Ergebnisse und kann nichts damit anfangen. Man muss sich immer bewusst sein, dass die Daten, die man auswertet nur so gut sind, wie den Input, den man gibt. Und da ist das Thema, dass es sehr unterschiedlich ist, wo man im HR arbeitet, hat man einen total anderen Fokus auf Zahlen. Die einen sagen ich würde gerne den Menschen rekrutieren und wie ich jetzt das Tool bediene, das ist mir doch ziemlich egal und der andere sagt, ja ich möchte doch etwas daraus lernen. Also ist es mir wichtig, dass jeder Schritt da gleich eingegeben wird bei der Rekrutierung von ihm.

D: Vielleicht, wie sehen Sie so die Offenheit gegenüber diesen Zahlen im HR? Weil wie gesagt, für viele ist ja das Zwischenmenschliche noch wichtig im HR. Aber gewisse Mitarbeiter sagen vielleicht, dass bringt mir gar nichts, das möchte ich gar nicht. Ist das eine Schwierigkeit, dass die HR Mitarbeiter überhaupt mitziehen mit diesen Zahlen und dem ganzen?

S: Also wenn die eigene Performance gemessen wird, dann ist natürlich schon ein heikles Thema, also wenn ich jetzt zu einem hingehe und sage: Ich habe festgestellt, du schaffst in kürzerer Zeit viel mehr zu rekrutieren als der andere, dann ist es eine Sache, die kann ich nicht als Mitarbeiter, als Kollege sagen, eben du bist nicht effektiv, oder nicht effizient, das sagen mir meine Zahlen, da muss man vorsichtig sein. Wenn es um all die Zahlen geht, wie Altersstruktur und so weiter, dann denke ich, ist dass alles, für alle interessant und nützlich.

D: Was sind so die grössten Hürden für Sie, was das Thema anbelangt, oder gibt es überhaupt keine Hürden? (...) Also irgendwas, das man erwartet vom HR, aber noch nicht erbracht werden kann, oder das das HR gerne möchte, aber noch nicht umsetzbar ist.

B: Ich wüsste jetzt nicht, was ich da antworten soll. Also wie siehst du das?

S: Hürden, nein ich bin noch nicht auf Hürden gestossen.

B: Ich denke die Disziplin ist gut etabliert bei uns, so ja und wir sind da auch nicht mehr am Anfang. Insofern haben wir viele der Hürden wahrscheinlich schon lange gemeistert, denen andere erst noch begegnen werden. Natürlich ist es wichtig immer die Technologie auch immer am Leben zu erhalten. Das sind sicher Herausforderungen. Aber ich denke wir sind insgesamt an einem guten Punkt, ja.

D: Vielleicht noch eine Frage, betreffend der Auswertung der einzelnen Daten. Grundsätzlich stehen ja viele Informationen der einzelnen Mitarbeiter zur Verfügung. Je nachdem macht es natürlich auch Sinn auf den einzelnen Mitarbeiter mal eine Bewertung abzugeben, wie man das ja früher gemacht hat. Aber werden Daten, ich nehme mal an Daten werden mehrheitlich auf Gruppenebene ausgewertet, als auf Individuen. Weil es ist ja beides möglich, aber ich sage mal, oft wird ja auf einen grösseren Aspekt geschaut?

B: Also die Ebene Einzelpersonen interessiert uns hier beim HR Controlling nicht, weil kann ja gar nicht, oder, da kann ich ja keine Analyse machen. Die Analyse der Einzelperson ist Sache einerseits der Personalentwicklung, also wenn es um das Thema Diagnostik geht, ist jetzt jemand in einem Förderprogramm und das ist völlig eine andere Methode, die dahintersteht. Das hat nichts mit Statistik zu tun, sondern das hat etwas mit beobachtbarem Verhalten zu tun. Testresultaten die eine Person macht. Aber das sind nicht unsere Disziplinen hier. Machen wir natürlich schon, aber wir beim HR, aber nicht wir beim HR Controlling.

D: Vielleicht eine Frage, betreffend meinem letzten Interview, dass ich geführt habe. Habt ihr noch viel mit Excel zu tun, weil Excel ist ein mächtiges Tool, aber ich weiss nicht, ob das bei euch noch verwendet wird?

B: Excel ist wie ein Notizblock, kommt immer wieder mal vor, aber wir machen natürlich nicht so, aha ich verstehe den Hintergrund. Also nein, nein, wir haben schon richtige Tools.

S: Also Grafiken machen wir weiterhin auf Excel. Oder habe ich da was verpasst?

B: Nein, nein, genau.

S: Also eben um die Daten vom Hauptsystem rauszubringen, gibt es Zwischensysteme, wie eben Datenbank Access und so weiter. Aber um sie dann aufzubereiten, da habe ich auch jetzt die letzten Jahre immer wieder mit Excel gearbeitet.

21. D: Ja das war meine Frage. Ja sonst sieht das gut aus, viel wurde schon am Anfang beantwortet. Vielleicht noch kurz Ihre Meinung. Es gibt ja bereits so das Thema, dass Emotionen und so weiter von Menschen ausgewertet werden können und natürlich muss man dort auch darauf achten, dass man nicht zu stark in die Privatsphäre eingreift, aber gewisse Unternehmen tendieren jetzt leicht dazu, dass sie zum Beispiel solch eine Software nutzen im Bewerbungsgespräch, um auch zu erkennen, ob die Person, auch in dem Sinne, dort wird dann das Zwischenmenschliche abgecheckt, eigentlich durch eine Maschine. Und ich sage mal im Moment sind wir noch nicht so weit, hier, vom Datenschutz und der Verbreitung und ich sage jetzt mal die Mitarbeiter würden sich auch nicht wohlfühlen. Aber denken Sie, so etwas hat Zukunft, grundsätzlich?

B: Also wir machen einen Pilot in die Richtung. Das ist schon ein Thema, die Frage ist, passt das wirklich zu den Werten der Bank und da gibt es jetzt ein Projekt Rekrutierung 4.0 und das wird das sicher auch anschauen. Wie weit das dann für uns wirklich anwendbar ist, ist Gegenstand des Projekts.

13.4 Transkription PwC

Das Interview mit der PwC wurde am 29.03.2018 in der PwC Oerlikon durch Dario Hegetschweiler (D) mit Linda Vos (V), einer Expertin im Bereich HR & People Analytics, welche in der Abteilung Analytics & Modelling arbeitet, durchgeführt.

1. D: To start with an open question. What are your experience in People Analytics? Can you tell me something about your projects?

V: Sure, so the funny thing is, my background is an actuary economist and now use to work for PwC Netherlands for six years from now. I moved here for two years. Ehm, when I got into my, well I think after three months in the Netherlands in the PwC structure the actuary are very close to the HR specialist so we got an a request from a client actually from the Dutch national police, which is an organisation having 60'000 people, so quite a lot. And they requested, whether we could help them in their reorganization, so basically the Dutch national police organisation went from separated teams, like 26 separated teams into one national police organisation, having ten regions, but image from an HR perspective a lot of, you know function level, a lot of things have to be aligned much more. It was all, you know, separated and they had to make it equal. So they requested us to support them, but in their request it was clearly, there was a lot of stress on the quantitative approach. Predict, what people we need in the future, so usually it's strategic workforce planning, so really into the predictive, prescriptive part. And as we, you know the request came in by our AC Team, sitting next to the actuary, so we said okey as an actuary you usually predict models for HR companies, so claims or for pension funds, what do you have to get right now to pay the claims in and in 20, 30, 40 years from now, using all kinds of assumptions. They said, hey you guys are, you have skills in predicting, can you please help us. So actually six years ago already or five years ago my very first bigger project at PwC was building this prediction tool. Actually, it's funny, I'm sure you have seen this kind of tools, with different stages of maturity, or you know, descriptive, Adhoc then it goes much more into reporting and then you go into predictive, prescriptive. A lot of organisations are still struggling with getting the data right in the first place. But my very first project was really into the predictive part. The advantage was, that the HR data from the national police was quite, although you know labelled

differently, but the quality was quite good and you know, you have a lot of people, 60'000 people there are not so many organisations, so you could really do this cool stuff. That was my very first project. After that I did several projects related to workforce planning, which usually was less strategic or less predictive, because of data quality. I have also done some projects around predicting illness, predicting burnout, staff predicting turnover rate, so for example connect people engagement survey data to the ratings that you give to your employees, to the turnover rates, so you see whether there are some kinds of pattern and for example, the example I mentioned before predicting illness, we really wanted to see, if there are a couple of indicators, that predict that in a certain team the workload is getting up and the dissatisfaction of employees is getting up, then you might cause like illness prevision. Usually until now, people or organisations are going to do interventions after they see a peek in their absenteeism. But we want to say, you know, what if you know that before so you can prevent it. There are a couple of projects, then on another maybe interesting thing to mention, there is one. Have you ever heard about conjoint analysis? What it is about is of originally in marketing kind of survey tool and what you do with that, is you offer the one that is filling in the survey, you ask him to make a choice between several options, so you have three or fore options, representing for example in case employee benefits. Which package do you prefer, is it the package with high salary, is it the package with lower holiday, so you really would like to force the employee to make a trade-off what they prefer. It's a kind of machine-learning algorithm behind it. So if you always choose the package with the highest base salary or the highest bonus than at one point that feature gets stable and you go to very between the others, so you always choose what did you like and you can collect a lot of data, which shows you what your people actually want right now. These in the Netherlands are my experience, organisations, if they discuss the compensation, the benefit packages, they always focus, a lot focus on cost and not really about the value that people give. This is, I really like this example I mentioned, because a lot of organisation if you talk to them, they say it's really cool this predictive, prescriptive or AI or whatever, but we don't have the data and with this kind of example you can still do some sophisticated predicting stuff, but you don't need any base data, because you are starting to collecting them by your survey tool.

2. D: If you have to define people analytics, what's your definition?

V: Good question, I should have prepared that. I guess it's using HR data in order to make more data driven insights, such that all the decisions related to people I have to find out, it's always kind of stomach feeling decisions. I think it's you know that way, or the fact that team A is performing so well it's because of A, B and C. You can really either confirm it, using the data, or you can contradict it and yeah, so it's supporting the HR decisions through the firm by making use of data driven insights.

D: Do you think that, is people analytics for you only the prescriptive, predictive part, or also the other parts which are using numbers?

V: If you would have asked me this question five years ago, when I started in this really luxurious position, I was new, fresh from university, having a lot of data, an organisation which wants to go predictive, prescriptive, I thought oh that's cool. As an actuary you are used to be in that part of the analytics area, so I would say it's only that, but I have learned, because we had a couple of conversations with other clients as well, that it's not what a lot of organisations are. So I would say it's the whole spectrum, so also the basic reporting and getting to make the journey to help them in order to collect data in a more strict way, so at least in three, four years from now, they get towards predicting, prescriptive.

D: I think I had the same realisation from the beginning to now.

3. D: Irrespective of HR. Do you believe that better decisions are made through using statistical/analytical methods or do you think that humans are very good in making decisions just from their feelings?

V: It's also a very tricky question, well, as an actuary you would always say, let the data speak, the data makes better decisions than people, but sometimes I think we should also not make it more complicated than it is, sometimes. Yeah. It should always be a combination of the judgement of people and the judgement of data. Maybe also a little sidestep. When I was working on a predicting model for MS patents for doctors, so they have a 20 year history data and around the physis, the

therapy they are using and the progress and illness and whenever they get a relapse. And we are trying to help the doctors to predict, you know, what's the best therapy for them. Because one of the biggest problems for these doctors is, there are 20, 30 therapies on the market and somehow, they don't have a good feeling, why some therapy is working for him, why, why not. So based on this whole data, we made a prediction model, but we clearly say, look this is a prediction model it shouldn't replace your decision, but it should support you and I really believe together with their expert opinion, because they studied all this stuff and they have seen for 20, 30, 40 years patients and treated them. So it should be a combination.

4. D: You are working for PwC and you are consulting other companies. Does PwC itself use people analytics?

V: Yeah fair, a good question. In the Netherlands they are quite advanced, when we did this strategic workforce planning, we actively went to our HR department and said, you know, we should do it for our firm as well. Because also PwC is for example like every other organisation right now thinking of what skills do our people or new people need order to be ready in the future. All those robotics and automation, this stuff is coming up, what's the impact. So I may say in the Netherlands they have started three, four years making subsets from going steady reporting towards predictive. In Switzerland we just started I guess and we are more towards dashboarding and so, but they really see now the need. So in two weeks from now, I have a workshop with also one of the boards members and a HC representative people to discuss, how we get to the predictive thing. So we know that this is important and we are focusing on it, but right now it's also Adhoc and like in the most organisations. So there is room for improvement.

D: And in other parts, not the HR, there you are already using numbers and analytics?

V: I'm part here on the way PwC is structured until two years ago, at least PwC Switzerland, we have assurance, that's the auditors, we have tax, that's the tax advisors and we have advisory, that's more the consulting business. Two years

ago PwC Switzerland has decided to add another one, actually overlaying. It's called PwC digital services, PDS and the aim of creating this new line of service was really to bring together all the people that want to work on innovative things. So we have our own experience centre, where the business and technology guys are, where the design thinking people, I don't know to what extent you are familiar with that, but these are really the VR, AR, the really cool stuff thing doing. Then we have the data analyst, so I'm part of the data analytics team. Around 80 people, that work on all kind of machine-learning IA and all kind of, you know, developing new things. And then the idea is, that they develop the stuff and going together with see where we can help our other, our tax advisor, our advisors. So I think for example our financial service sector, if you look at the banking industry, we do quite sophisticated things, like fraud detection, money laundering, stuff that is going on here in Switzerland. So HR is a bit behind, compared to other industries.

D: I think it's everywhere the case, right?

V: Yeah, I think so. Maybe also because the people, especially the senior people working in financial services might be more keen on, than people in HR usually are. I think people in HR usually have a lot of human knowledge, they also understand humans I guess, quite a bit better than others. Most of my colleagues in financial services are more data driven. So yeah. And there is more data.

5. D: Do you think, that analytical methods cause better decisions in HR?

V: Yes, yes. Otherwise I wouldn't work on this topic, yeah.

6. D: What do you think is the most common factor for not using people analytics?

V: Organisations do not know where to start. They know, that they should start somewhere, but they have no idea and they don't want to touch the data in a mess. Also I guess the fear of data privacy and what if the data shows us for example that all the women getting promoted more quickly in our company, because you know, there is this tendency, that women got discriminated towards men, but

maybe it's the other way around and what should we do, if we have the insights. Should we better don't have the insights, so we don't have to.

D: So they are scared of the results?

V: Yeah the results, and then, if you know, because if you have results, then you are probably think, what should we do with it and maybe they don't want to touch that. Now I think, that a lot of people or HR departments don't realise that they have the data and think we are not able to work with our data and they don't realise within the company often there are enough data scientists, you know, if you got their interest, they could help you. So they think, ah we need to hire the expensive PwC consultants to do all the work and we would like to focus just somewhere else. However you see, the last couple of years, there is really a tendency, that at least on the board level people more and more stresses that we should use the data make decisions.

7. D: When do you think a company is ready to use People Analytics? I mean a really small company with ten employees will not use people analytics. So at what stage would you start and how?

V: Good question, I would say from 250 onwards you can, you really should have a bit of a dashboarding, ideally in an interactive way. So you are using "Tableau" (Software) or "Qlik" or whatever, so not the reports that are static. If you want to predictive stuff and so on, you really need at least a 1000 people and also at least three years of data, because otherwise you can't really estimate the trends. So one of the things, that is interesting here to mention, is, that what PwC is doing here together with an organisation in Switzerland. We develop statistical modelling and do also an audit on gender equal pay. So there is an organisation in Switzerland, it's approved by some institute in Switzerland that developed a methodology to measure that, based on data. A model is behind it and some other assumptions. So what PwC is doing, we model this into our python stuff, we use the data, make results, write reports and do an audit on the policies that are around the payment and the compensations. So I was involved in the statistical part only and what the requirement is from these organisation is, that there should be at least 50 people

and at least 10 women to make a proper decision based on a statistical model. So for these kind of exercise you can even do it with less people, but you know, to all the other more common use cases you need more people.

8. D: What do you think are the main success factors which result in using people analytics?

V: I think once you start it's really the meatbusting methodology, if you heard of it? What HR people often struggling with is, how to get attention, how to get a budget from their bosses. So what usually helps it, if they are talking about, how HR fits in the next business plan, or in the strategy to find out one, two or three needs or thoughts that they think it's true. So let's say, men are getting promoted, the dropout rate for women between 25 and 35 is much higher than other persons. There are some thoughts that there are some correlations.

D: So they can show the numbers?

V: Yes. And if you can say, now we collect a couple of this common thoughts we think it's true for our organisation. You will, based on the couple of examples I did in an organisation always find one or two that's actually not true if you look to the data. So if you could show that. You can show, look we think it's A it's because of B, but given the data it's not true at all, because of C. Then they are quite convinced and they start realising that is the added value. So the question was the success factors right? The second one, which I think is really important is, if you show the benefits to the business. So if you can connect not only use HR Business Data, but if you can connect to financial performance or to business unit performance data and if you can show them the results and implications, then it's often, they also see the value in it and they support it. So it shouldn't be only HR that gets the insight, but it should also be fed into the business units. So that's a success factor. And making sure you don't have one keeper. So making sure you have more people around in the organisation that believes in it and will follow up, so you know, that's not a one year or two year exercise.

9. D: What is the most critical factor for a successful implementation in a company?
So if you go to a company and say them we start, where are the struggles?

V: It starts always with IT and data and the data availability or extraction. That's really critical, because if you don't have any good data quality then it's really hard to do some stuff. So that's I guess that's the most critical one. And it's getting more critical in the Netherlands, I guess it is a bit more critical right now than in Switzerland, but might be come to the same, due to the GDPR, the protection rule for data. We have already something in place, that is more strict than GDPR. It's always a question how do we secure data privacy, what do we, you know, as PwC if we receive any data file containing names, containing birth dates or containing stuff that we don't necessarily use, we are not starting analysing it, we are sending it back and say please anonymise it. But still some organisations are really afraid of the sensitivity of the data.

14. (and 17.) D: Do you also think the data security and the laws behind it, is this really a problem for people analytics, or is it just, that people are scared of?

V: I think the other. I think it's not really a problem, I think it's that people are scared off. We have plenty of protocols and approaches in place to also using data or modelling in the cloud for example. It's all on secured servers and you know we definitely make sure it's secure, but some clients don't want it. Another example it's funny. The whole PwC firm except Switzerland and another country they moved from Lotus Notes, IBM tooling for mail system to Google. So the whole PwC firm is using Google mail and is using Google Drive to share documents and Google Hangouts for meetings. But in Switzerland they said no, there are so many clients, that don't want us to use Google. So there is a, I don't know, a Lotus Notes you can as easy, or as difficult as Google, you can hack it and get all the information out of it. I'm not sure, whether Lotus Notes is more secure or safe, but it's just a feeling that people have. And I think in Switzerland it's maybe, coming back to your first point that you mentioned, they are even more afraid of this kind.

10. D: How has an organisation to if you start using people analytics?

V: So a concrete example for the Dutch police. So what they did before they used strategical workforce planning, they had a, it's also a special case. The police has it's own police academy so they can quite good influence the inflowing four years from now, because they know how many people they have then and now and assume that 10% or 20 % it's not make to the end and so. You can steer it quite better than in other organisations. But what they did so far was, it's also a complicated factor, the government has a stake in the national police, so every four years, when we get a new government the budget and also the focus of the police might change a bit due to what the new party is in the government. Things that they were struggling with, was, okey we have every year we just say, now we have 500 people left the police, so we hired 500 people that was it basically. And in another year, if a lot of people are retired or if there was any reorganisation going on, it might be there was a high fluctuation. Uses strategically workforce planning would really see, okey in the next five years we are going to lose a lot of people because of the retirement age. Or at that time in the Netherlands they decided to higher the retirement age from 65 to 67. So actually it means people are staying longer, so the question was, should we not hire at all or really low, keep it really low, or should we continue hiring maybe people with different skills, because we see also, that we need the police force that we have right now should be different compared to what we need in five years. At that time, it was 2012 or 2013, cyber was just getting to become more important and cyber risk as well. You know a lot of police force, that is focusing now on the hacker stuff and all this dark web kind of things. So they questioned themselves, are these people, that have to stay longer, because the law increased retirement age, how do we going to use them successfully and what is the impact on the inflow? And with the strategical workforce planning tool we made different scenarios, in which you can quantify actually what it means for the organisation. So the output was, although you are spending more budget if you continue hiring as much people as you would have done until the requirement didn't increased, then you hear that, you have to spend more now, but at least in three, four, five years you have enough people with the rights skills. Another consideration is, that we quantify more or less all the interventions to get to the desired workforce. Another option would have been to re-educate some of the older people at the, not the once that become retired

soon, but maybe the 40 year old that have been working on the street for 10, 15 years. Of course, it costs a lot of money to learn them different skills. So is it cheaper and actually better for the police to re-educate them so that they can stay, or could we maybe say nicely say goodbye to them, give them some money and hire some new young people that have already the required skills, or you know, quite easily get these skills. And all these kind of consideration, also how many women in the top function should we have and what should we do in order to get there. So they changed quite a lot in the way they recruit people. That was a change, but also the way, that they had their yearly performance cycle and also in the training programme, so they were much more looking. Before they were way more looking at what did we do last year and what should we do next year, but now they are focusing on looking the society is changing, so we need different skills and how to get sure that we have enough people. That was for that organisation. The organisation where we did the conjoint analysis it was very funny, because initially, it was for PwC in the Netherlands, I can disclose that. We always have a large, how do you say that, trading, no a workers counsel. We always want to negotiate with everything and everyone should agree, that's society. So there are some employee representative are going to talk to the board and negotiate about the next years salaries and so on. And before that they also requested input from all the employees by just sending a simple email and tell them what you and I think they got back maybe 50 emails from age 49 telling, I would like to have a higher salary. So they only go to the negotiation to just get as much as possible salary. Using this conjoint analysis, they find out that actually people, the added value for people from two or three more holidays was so much higher then the salary. The cost was equal or maybe even less then the extra cost for two or three percent more wages, but the perception of the people was, that they were much more happy. So they changed actually the whole employee package in the Netherland, where you can have a more flexible package to choose by yourself. That was another thing that I have seen changing.

D: So how did they realise that people want more holiday than salary?

V: I can send you some slides about that, or some stuff that we made. But what you are doing actually is. You ask them, choose, you have the three packages

having different lines, so the first package is 100 in salary, 25 holidays and a, you get a car from the company. And the second one is, you get 80 in salary, you get 25 holidays and you get no car from the company, or you get a car. You vary between the different packages in such a way, that the total value will stay almost equal and you just ask to, what do you prefer. And then you say, I prefer B and if I prefer A, we got different choices after that. And now you choose again. And in that way you measure actually how sensitive the change in the value of the features is for you and what we find out for this conjoint analysis is that maybe holidays is what they really want. And you only look for the employees for the value but afterwards you look at the cost and you see by spending less costs, we can make our people more happy. I really like that example, because it's taking away the oh no we don't have the data, because you can start building the data.

D: I think people analytics is really often asking the employees about their opinion, if it's their engagement there is like the UWES questions, or how satisfied they are with the company and (...)

V: You have always the engagement kind of survey, so you can include this kind of things. My problem with the engagement kind of survey is, that it's nice that they are there, but they are so general, so at least the once, that we are using by ourselves I don't really see how. What you can do tough for example, if you see you have 26 teams and one team, the overall, if you take the average of all the questions you see that compared to last year, that this team really does satisfaction decrease. It might be sign, I don't know, good thing to flag that and talk to the leadership about that specific team, because maybe it means that the dropout rates will increase in the next years, or there is clearly something going wrong. You can learn from each other or you can detect that there are a lot of people are in risk to get a burnout. So again you can try to bring the insights or the risk to the board.

11. (and 19.) D: Which data do you recommend to collect always? So like the basics for everyone.

V: Well I would say you need to have a unique employee ID to collect all the data from the different systems if there is a lot of. Organisations do have different

systems. But I would say the date when they joined the company, gender, birthdate, educational background, travel time or at least the living address and the office address, or you know the commuting time to calculate the commuting time, salary, function level, team, maybe your official coach or your official manager so you can always find out, or at least every organisation, but organisation like PwC it's structure, number of days that people are calling themselves ill, ratings, if you have a rating system and of course, if you collect that kind of data year by year, on a yearly basis, you can also detect transfers, that's also interesting to see. Leaving date and the reasons why they are leaving. That is all cool. Another thing which might be really cool, we are working on this, we try to create a happiness app, for people here in PwC, just to see much more than in this engagement survey, which is only static on once a year. Just to measure with easy questions how happy they are in life, but also many work, you need to be careful there. But if you see, that for a certain team your happiness in the team decreases in a certain month, because the workload was really high, or because of other reasons you can quickly pinpoint out. And that kind of data, more the real time data is also great. But you know, not to start it.

D: And how do you think about external data, because you can use like, if a big company does some statistics about their employees, you can sometimes use that for yourself so you don't need to collect all the data by yourself. And also how the environment is changing or the economy and so on. Is this also involved?

V: Yes, well for two things. It's always nice to benchmark. How you are doing in a certain industry towards to the country average or how other countries are doing on certain KPI's, ratios that you want to define on HR or in HR analytics. The other way is that you can extend your employee and financial and business data with other data sources that are available. For example this illness, this predicting illness stuff we also included a national wide illness number over the year and weather data and also we for fun we looked when were the big sport games, so world champion or whatever to see an increase in the illness number on the next day. And we did. So it's nice to see, but what can you do with it, right? So at least we could, if you see people are being ill after the world championship you might have a conversation, but yeah. So that's one of the things, where you can use

external data. And for example for strategic workforce planning, so for the police it was really easy to steer the recruitment stuff, but for example tech midwifery, based on the demographic data that's around for a certain region or country, you can more or less predict how much midwifery or children will be born in the next X years. So you can, you know, much a bit the demand on it. So all that kind of data, or scrape linkedin data to see what kind of talent, or if you are looking for a physician, how many physician are there around Zurich and how easy can we get them. So I think, that's really the next step.

D: That's not only the HR part, that's also the strategic part (...)

V: Yeah, I agree.

12. D: How do you collect these data sets? Because often it's the ERP systems, which can collect them automatically, but are there other methods?

V: If you have a good idea, you can start your own company and go to companies and teach them. No, it's always a mess, 90% it's a mess. What you see usually, you try to collect data from different systems, so they have different systems for their ratings, they have a different system for the feedback, they have a different system for the base HR data, they have a different system for the onboarding process, so for the selection process. So they try to make insights out of it, but what happens is, you get extracts not using always the same variables with the same definition. So for example turnover rates, you maybe find that in slightly different ways. So probably not always reconciliated or you can not reconcile it to each other. And the next things that will be is, once you have all the static data you can bring it together and usually HR people like to do one big Excel sheet or Excel spaghetti sheet. And it's great. You can make really nice insights, but imagine, you want to have the same insight in a month or next year and the people or the one who created this, left the company or is still here. It's a horror, it's a nightmare anyway to update these Excel sheets. So, what's a good way. There are more and more toolings in the market. "Workday" is known for, at least a lot of organisations are moving towards "Workday", so you have "SAP SuccessFactors" which I understand are quite familiar tools in the HC or in the business, but they

have a lot of, well disadvantages. “Workday” is one of the players trying to creating some tooling that says at least, that it can track all HC related data and you can easily create reports. You can do easily analytics. So they are the promised solution for the Backoffice. That might be interesting. It’s a move that we will also see, clients are focusing more on analytics, but they are also want to focus more on the data quality. There are quite a lot of projects, where we are helping to implement “Workday”. And in the next couple of years you will also see more and more that the manual work of reading all the stuff that is written down, or is in another system, this whole robotic process automation, programming or jetbots or other which can do it automatically. I also think that might make work a bit easier.

13. D: Do you recommend some specific tools for people analytics? Especially for smaller companies?

V: “Workday” would be, it’s a good way to at least collect data and do some basic insights, so the descriptive part in smaller companies I guess you can do it with that. Other than that not, are not really there. There are a couple of good websites online, I found them, I think it’s called “Analytics in HR.com” or so. There are a lot of use cases pretended, so it’s nice to inspire people what they can do or so.

D: So what do you use in PwC for the statistical methods? Do you have like special, like SAS Visual Analytics or what do you use?

V: We have a couple of tools. So if we make a tailored solution, which we always do in the end, but if we really have a new problem, which we have never did before we usually use R or python for statistical modelling and then for the visuals we go to “QlikView”, “Tableau”, “OBI”, these kind of programmes. SAS we do have that as well. For the more sophisticated or the things, the strategic workforce planning we build that in another optimisation program, it’s called “Aims”, that’s really now a PwC tool. That’s a separate tool, which we can, of course we always have to adjust stuff, but we can use the core of the tool for all project that we are doing. So if it is really a one question, that only comes in once, we usually go to the statistical tools, that we are around and otherwise we have for the bigger

projects, joint analysis, we did that more often, so we have now the own PwC environment tool for that.

15. D: How big is the impact on the employees if you start using more advanced people analytics? Do they even realise it?

V: I don't know, for the police yes, but they would have realised it anyway, because they were in a reorganisation, so I'm not sure if they realised it due to the reorganisation or due to the fact, that they do more sophisticated analytics. Probably a combination. So they were aware, that things are going to change. For other organisations I'm not so sure, whether they, usually it's you do the analysis for HR for the board and then they decide base on the insights some measure intervention, but I'm not sure, whether they really explicitly mention to the people that it is because of this. Obviously if you do a kind of conjoint analysis and ask your employees to participate and also the app stuff as well, you need to show, why it is important. Of course, for them it's also nice, that they don't always have to tell, that they are not happy, but they can just anonymous or not anonymous, they can just show how things are going. So I don't think there is a real direct impact but it might change.

D: Do you think that the transparency, it would be better, if they do a strategic decision based on the data from the employees, if they tell the employees, why they are doing it?

V: Yes, I think so. But that's also maybe dependent on the company or even on the country. So where I grow up, the country Netherland is about negotiation. So for example in our government there are four parties now, collaborating together majority and we have in our, you know the 150 representatives with probably 20 parties, it's crazy. So everyone has it's own opinion, everyone wants to say something. So that's why things in the Netherlands also going slow as well, because everyone has to agree on things, so we always say, hey you know I agree, if you do a bit more here, so I agree that you do that. So it's always negotiating with each other. So from that perspective it's good to have the employees on board

or the representatives of the employees, because then they (...) you can also listen to them, get their input and they will probably be enthusiastic towards their colleagues. On the other hand, it might sometimes to much slowing down the process. Yeah it's a good question, a tricky one.

16. D: If PwC does a project for another company, what do you tell them is the value they will get out of it? Because I think sometimes it's hard to convince them, that they should change something.

V: Yes, that's the tricky question for every consulting company. Especially for this new kind of things. If you do recurring services or if they really actively ask you to support on something, it's easier to show and they know, what they can expect. But for this new kind of things, that they have never done before, it's hard to say. What we can do is, for example we have a couple of clients like the police and like KLM, the Dutch airline, where we did some of this stuff, what we sometimes do refer to the cost savings or to the benefits, express the numbers, because they allow us to do so. Otherwise, if we have never done so, for example when we did the conjoint analysis the first time we did it for a client and after that for our own company, we switched also a bit to our usual structure of getting out money. So usually either you hire us for a couple of hours or you pay us a fixed amount and then we do our stuff and then you see whether it's working or not. For this new kind of analytics stuff we more and more go really low with our price that we ask, at least for the first time that we are doing it and then we say, maybe now it's a proof of concept we call that. We first do something to see, whether it's value in your opinion or not and then we can do the second phase, the second stuff. Or you, what we also did a couple of times. After that you see if it works, how it works and you pay us based on what you think it's worth. So that's a really new way, also in our company. There are a couple of partners that really like that and partners that don't. And if you go to more to the innovation guys, they really see, that you can build our beautiful models in this company, but clients need to use them. Otherwise it's kind of useless. So how to get the experience out to the clients and how to get their feedback. Because of course we can think of things, but that's also why we would like to try it internally, because then we can already practise

and see what the feedback is, but you know, what's the return on investment it's a very valid question, because it's hard to measure.

18. D: What do you think about collecting sensitive data, like the mood, not by what they think what's their mood, but by some software, which tracks things, eyes or whatever.

V: For me personally it's totally fine if people use that kind of stuff, but I think it's too fast for where most people are in their belief in data and you know, the big brother is watching you and all those kind of feelings. Someone told me last week, that in China there are so many cameras filming everyone, that if you cross the street with a red light, or whatever if you do some stuff, that's not allowed, that they just give you a fine, because they recognize your face. It's still, mmm, it's maybe just a bit too far. Maybe in the future it's common, but right now, if you go too quickly towards that kind of that are happening, then that might give you a lack of trust in the basic stuff also. But it's happening also in your mailbox. If you are looking on TripAdvisor, on Booking.com, if you look for a certain country or holiday destination, you get all kind of email. So back to the question. I really think, it's annoying, but apparently it works, although it's annoying. And although it's annoying, some people still unconsciously recognize it. I think in the next couple of years, there will be a lot of discussions also from the government perspective what is allowed and what not.

20. D: What do you recommend a mid-size company from 250 – 500 employees. What should be their first step to do?

V: Just see whatever, what data they do have. Because it's always, if we start a conversation. We don't have the data, we don't have the data, but start with what you have. Then you go to analysis and see what you can do with the data and what do you need to track and how to set that up in a proper way in order to do the cool stuff if you believe in that in three years from now.

D: So you don't think, you really need tools to something, because you can use R, which is for free and start doing it?

V: Yes, the only thing is, that when people start doing it, depending on the kind of company, if you have 250 people, I'm convinced, there is someone who can do R, but if it's a completely different field, that might not be the best one, but then tools like "Workday" are tracking all the employee data and making the base, graphics for that, I think that's the step that they need to take. Maybe compare with a Benchmark as well if that's available. I think there are a couple of reports online or databases, which they can use. But it depends on what kind of business they are in. If they are really in a high competitive market it's really interesting to see, how they can save money on being more effective in HR, but otherwise probably not.