

Evidence-based HR-Management

Fakten versus Bauchgefühl

Mit verbesserten Methoden, relevanten Daten und wachsendem Know-how über Data Analytics etabliert sich ein neuer Ansatz in der betrieblichen Praxis: evidenzbasierte HR-Management. Bringt es die erhofften Erkenntnisse und Vorteile? Von Thomas Faust* und Matthias Mölloney**

Seit einigen Jahren sind Unternehmen in der Lage, grosse Mengen an Personal- und Unternehmensdaten zu sammeln und zu archivieren; allerdings wird das Potenzial dieser Daten – zum Beispiel, um Geschäftsergebnisse zu verbessern – zu selten genutzt. Dabei könnte dieses Wissen sinnvoll eingesetzt werden. Ein Beispiel: McDonalds weiss jetzt dank Data Analytics, dass die Kundenzufriedenheit deutlich erhöht wird, wenn mindestens ein älterer Mitarbeiter in jeder Schicht arbeitet. Das wirkt sich auch auf die Geschäftsergebnisse positiv aus.

Fortschritte in Data Analytics

Als Data Analytics werden Aktivitäten definiert, die einen analytischen Prozess auf Daten anwenden, um geschäftsrelevante Erkenntnisse zu gewinnen. Diese wissenschaftlichen Methoden, mit denen in den letzten zehn Jahren deutliche Fortschritte erreicht wurden, können inzwischen erfolgreich auf unternehmensspezifische Fragestellungen übertragen werden. Seit zwei bis drei Jahren profitiert das HRM enorm von diesen Entwicklungen. ERP-Systeme liefern heute kontinuierlich Daten auch zu Mitarbeitenden, während immer leistungsfähigere Data Warehouses eine umfassende Speicherung und Verknüpfung dieser Daten mit unternehmensexternen Datenquellen ermöglichen und fortgeschrittene Analytics-Methoden diese Daten automatisiert und zunehmend selbstlernend auswerten. Der kritische Engpass liegt heute bei den erforderlichen Kompetenzen um die Methoden und Instrumente richtig anzuwen-

den sowie den Kapazitäten, die Erkenntnisse umzusetzen.

Wie funktioniert evidence-based HR-Management?

Das grundsätzliche Ziel des evidence-based HRM ist das Zusammenführen von Personal- und Geschäftsdaten, um Aussagen über den Beitrag des Personals (meist gegliedert nach verschiedenen Gruppen bzw. Segmenten) zum Geschäftserfolg oder zu erfolgskritischen KPI's treffen zu können. Auf der Basis dieser Aussagen können Per-

sonalstrategien und Massnahmen so gesteuert werden, dass eine Verbesserung der Geschäftszahlen zu erwarten ist.

Die zeitliche Verzögerung bei der Anwendung von Data & Analytics-Methoden im HRM hängt zusammen mit der sich erst langsam entwickelnden Datenqualität. Vergangene Daten sind deswegen konsolidiert nur für kurze Zeiträume zugänglich. Je weiter diese in die Vergangenheit reichen würden, desto aussagekräftiger wären die Analysen. Einige Methoden zur Verbesserung der Qualität zeigen zum Glück erste Erfolge.

Ausserdem mangelt es immer noch an einem übergreifenden Datenmanagement. Fast durchgängig fehlt der direkte Bezug zwischen Produktions-/Handels-/Dienstleistungs-Transaktionen auf der einen und HR-Transaktionen/Ressourcen auf der anderen Seite durch eine systemgenerierte Datenkonsolidierung. Vermutlich könnten moderne Ansätze mit Business-Artefakten die beste Lösung bieten

Bis zu deren Einsatz müssen Zusammenhänge durch statistische Methoden wie zum Beispiel Korrelations- und Regressionsanalysen über das Zusammenführen von Daten aus verschiedenen Systemen analysiert werden. Das erhöht jedoch den Aufwand und die Fehleranfälligkeit. Nicht zuletzt zeigt sich auch häufig eine grosse Skepsis in den Personalabteilungen gegenüber diesen Methoden. In vielen Personalabteilungen fehlt schlicht das notwendige Hintergrundwissen.

Die wirtschaftlichen Ziele, die mit evidence-based HRM verknüpft werden, beziehen

Fallbeispiel Filialbank

Praxiserfahrungen gibt es bereits mit einem KPMG-Ansatz des Evidence-based HRM. Kernfrage des Projekts war, durch welche Eigenschaften der Belegschaft sich erfolgreiche Filialen von weniger erfolgreichen unterscheiden lassen. Die Analyse zeigte auf, dass die Anteile der älteren und erfahrenen Mitarbeiter in den erfolgreichen Filialen höher waren. Ein weiterer Einfluss konnte einer erhöhten Teilzeitquote und einem höheren Anteil an Frauen zugerechnet werden, während Aspekte der Entlohnung offenbar keine Rolle spielten. Als Ergebnis der Untersuchung wurden Trainingsaktivitäten verstärkt, Änderungen im Recruiting vorgenommen, die Attraktivität als Arbeitgeber für Frauen und Teilzeitkräfte erhöht, Massnahmen zur Mitarbeiterbindung eingeführt und schliesslich auch die Incentives überarbeitet.

Illustration: Rogotanic / Thinkstockphotos



Ein übergreifendes Datenmanagement, das Transaktionen aus Produktion, Handel und Dienstleistungen in direkten Bezug zu HR-Transaktionen und Ressourcen setzt, fehlt noch in vielen Unternehmen.

sich meist auf Restrukturierung bzw. Kostenreduktion, Steigerung von Gewinn und Profitabilität, Verbesserung der Qualität oder Steigerung der Kundenzufriedenheit. Eine weitere typische Frage ist die nach dem Einfluss der Zusammensetzung der Belegschaft auf die Geschäftsergebnisse. Erhebungen zufolge sind dies vor allem Alter, Erfahrung und Unternehmenszugehörigkeit, Diversity-Faktoren, die „Grading“-Struktur, der Anteil der Teilzeitstellen sowie der Anteil externer bzw. interner Stellenbesetzungen.

Wenn der Einfluss auf die Geschäftsergebnisse bekannt ist, können Ziele im Rahmen der Talentmanagementstrategie entworfen bzw. Vorgaben für die strategische Personalplanung entworfen werden. Häufig weisen bestimmte Eigenschaften der Belegschaft Zusammenhänge mit den Geschäftsergebnissen auf. Diese sind unter anderem Engagement, Performance, Rewards, Gesundheitswerte und Arbeitsunfälle, Qualitätsindices, die Teilnahme an Trainings sowie Überstunden bzw. Arbeitsbelastung und freiwillige Fluktuation.

Unterstützung für das Generationenmanagement

Neue Wege zum Generationenmanagement behandelt ein Kurs im Rahmen des Masterstudiengangs HR Leadership an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich. Das Fazit: Die Basis bildet die Individualisierung

des Talentmanagements und damit die Analyse der Stärken, Schwächen und Anforderungen der unterschiedlichen Mitarbeitergruppen. Mit Hilfe des evidence-based HRM gelingt es, ergänzend dazu den Beitrag der Mitarbeitergruppen zum Geschäftserfolg zu messen. Die Kombination von Alter und Erfahrung kann dabei ein deutlich positiver Treiber sein. Aus der Wissenschaft gibt es sehr klare Aussagen zu den Stärken und Schwächen von Mitarbeitern in bestimmten Altersgruppen, die allgemeine Aussagen für den Umgang mit dem einzelnen Mitarbeiter zulassen.

Für das Generationenmanagement stellt sich auch die Frage, welche Eigenschaften wirklich abhängig von der Generation sind und welche vom Alter. Eine neue Studie der Universität Oxford zeigt: Die viel zitierte Ungebundenheit der Generation Y nimmt ab, wenn bei den Mitarbeitenden eine neue Lebensphase – meist die Gründung einer Familie – in den Vordergrund rückt. Nachteil dieses Ansatzes: Er ist fast nie geschäftsspezifisch. Es fehlt der Bezug zwischen den Charakteristika der Belegschaft und dem Geschäftserfolg bzw. geschäftlichen Kennzahlen. Nur diese Verknüpfung erlaubt aber eine eindeutige, faktenbasierte Ableitung von HR-Massnahmen.

Die Ergebnisse des vorgestellten KPMG-Projektes zeigen, dass evidenzbasiertes HRM aktiv das Generationenmanagement unterstützen kann, indem der Beitrag der

Generationen zum Erreichen der Finanz-, Kundenzufriedenheits- und Qualitätsziele gemessen wird. Werden diese Geschäftszahlen mit den Zufriedenheits- und Engagement-Werten aus Mitarbeiterbefragungen oder Krankenstatistiken verknüpft (idealerweise unterstützt durch Interviews), lassen sich wertvolle Hinweise auf sinnvolle, generationenspezifische Personalmassnahmen gewinnen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit die Geschäftsergebnisse verbessern. So wie evidence-based HRM für unterschiedliche Generationengruppen angewendet werden kann, lässt es sich für alle anderen Gruppen, auf die sich ein stärker individualisiertes Talentmanagement beziehen soll, einsetzen.

Ausblick

Die Wissenschaftlichkeit des evidence-based HRM ist wichtig, darf aber nicht zum Selbstzweck werden. Einer der entscheidenden Faktoren ist und bleibt das Augenmass. Wer sich zu detailliert mit statistischen Analysen beschäftigt, läuft Gefahr, den Bezug zur Realität und zur Fragestellung zu verlieren. Die sorgfältige Interpretation der Ergebnisse muss Vorrang haben vor dem Treffen von Aussagen, die auf Nachkommastellen beruhen. An dieser



*Thomas Faust verfügt über langjährige Erfahrung in den Bereichen Strategische Personalplanung, Workforce Analytics, Demographie- und

Talentmanagement. Aktuell verantwortet er den Bereich People Analytics bei der GEA Group Aktiengesellschaft.



**Matthias Mölleny, Leiter Center for Human Resources Management & Leadership, HWZ - Hochschule für Wirtschaft, Zürich

entscheidenden Stelle kommt der Erfahrung erfahrener HR-Profis eine besondere Bedeutung zu.

Managemententscheidungen dürfen nicht Maschinen überlassen werden; es geht um die intelligente Verknüpfung von computergenerierten Vorschlägen mit von Menschen zu treffenden Entscheidungen. Heute sind wir noch in einer Phase, in der die Programme vor allem zur Unterstützung von Entscheidungsprozessen eingesetzt werden.

«Digitale Governance» ist erforderlich

In absehbarer Zukunft wird es technisch viel einfacher möglich sein, Entscheidungen und deren Umsetzung in Planungen komplett IT-Systemen zu überlassen. Wir brauchen deswegen eine neue «digitale Governance», um sicherzustellen, dass der menschliche Verstand die Entscheidungshoheit behält. Das HRM sollte dabei eine wesentliche, aber immer auch zukunftsweisende Rolle spielen. Wichtig ist es, die Stärken der Menschen (Identifikation und Bewertung von Variablen) mit den Stärken der statistischen Modelle (Integration der Informationen in eine umfassende Bewertung) zu kombinieren.

Literatur:

A Formal Introduction to Business Artefacts with Guard-Stage-Milestone Lifecycles (Hull, Richard et al., 2011)

Analytics at Work: Smarter Decisions, Better Results (Thomas H. Davenport / Jeanne G. Harris / Robert Morison, 2010)

Applying advanced analytics to HR Management decisions (J. C. Sesil, 2014)

Guerrilla Analytics: A Practical Approach to Wor-

king with Data (Enda Ridge, 2014)

Is HRM evidence-based and does it matter? (Rob Briner, 2007)

Understanding data (B.H. Erickson / T.A. Nosanchuk, 1992)

RÉSUMÉ

Les preuves face à l'instinct

Grâce à l'amélioration des méthodes, la précision des données et l'évolution du savoir-faire en matière d'analyse de données, ou data analytics, une nouvelle pratique est en train de s'imposer dans le monde de l'entreprise : la gestion des ressources humaines basée sur les preuves. Cette méthode apporte-t-elle les connaissances et les avantages espérés ?

La data analytics correspond à l'ensemble des activités qui reposent sur un processus d'analyse de données visant à obtenir des informations utiles à l'entreprise. Ces méthodes relevant du domaine scientifique, qui ont permis d'importantes avancées au cours de ces dix dernières années, peuvent désormais s'appliquer aux problématiques de l'entreprise. Le secteur de la gestion des ressources humaines bénéficie de ces avancées depuis deux ou trois ans déjà. À présent, les progiciels de gestion intégrée (ERP ou enterprise resource planing) fournissent des données de manière continue aux employés, tandis que des entrepôts de données (data warehouses) toujours plus performants permettent d'enregistrer l'ensemble de ces données et de les connecter à des sources externes à l'entreprise, et que des méthodes analytiques avancées les exploitent automatiquement avec de plus en plus d'autonomie.

Actuellement, la difficulté est d'acquérir les compétences nécessaires pour utiliser ces méthodes et ces instruments à bon escient, ainsi que les capacités d'appliquer leurs résultats. Le potentiel des données n'a jusqu'à présent été que trop rarement exploité. Ces connaissances pourraient cependant être utilisées de manière intelligente. Par exemple, la société McDonalds sait désormais, grâce à l'analyse de données, que la satisfaction des clients augmente sensiblement lorsqu'au moins un employé plus âgé travaille au sein de chaque équipe. Cela a des effets positifs sur les résultats de l'entreprise.

Dans un futur proche, il sera beaucoup plus simple sur le plan technique de confier à des systèmes informatiques toutes les décisions et leur application dans la planification. Nous avons donc besoin d'une nouvelle « gouvernance digitale » afin de garantir que l'homme conserve sa souveraineté décisionnelle. La gestion des ressources humaines devrait jouer un rôle déterminant dans ce processus.

Workforce of one: Revolutionizing Talent Management Through Customization (Susan M. Cantrell / David Smith, 2010)

Inserat 1/4 quer