

Forum zum Thema
Workforce Analytics & Planning



Beschreibung:

Was verstehen wir unter **Workforce Analytics**?

- Workforce Analytics "is an **evidence-based approach for improving individual and organizational performance** by making **better decisions on the people side of the business**; it consists of an array of tools and technologies, ranging from simple reporting of HR metrics all the way up to predictive modeling." Laurie Bassi, CEO of McBassi & Company.
- Workforce Analytics "is the process of **measuring and analyzing the investment in human capital** (people). Measuring identifies how well the investment in the workforce is performing. The analysis identifies the changes necessary in human capital strategy that will continuously **improve the return on the human capital investment**, thereby enhancing the economic value of the business enterprise." Frank DiBernardino.
- "While HR people have stubbornly claimed one could not **predict the behaviour of employees in a closed environment**, other functions like R&D, marketing, advertising, and customer services have been analyzing and predicting customer behaviour across the much more complex open marketplace." Lac Fitz-enz.

Warum steht dieses Thema in Verbindung mit **Workforce Planning** weltweit so sehr im Vordergrund?

1. „If you can't measure it, you can't manage it.“ Peter F. Drucker (1909-2005).
2. "In the short time that analytics has become a major issue it has risen from an operational project to a C-level priority. An essential skill yet to be attained by many is how to work with senior executives in the design, funding, application and reporting of human capital analytic programs." The Conference Board, June 2013.
3. "Das BIP-Wachstum wird sich - bezogen auf die reifen Volkswirtschaften - in den nächsten Jahren um rund 40 Prozent verlangsamen (vgl. [McKinsey Global Institute](#)). Um unseren Wohlstand also auch nur annähernd zu halten und dem negativen Trend in der Arbeitsproduktivität entgegenzuwirken, müssen wir unser Humanvermögen deutlich besser planen und einsetzen. Nur auf die emerging markets zu setzen wäre grob fahrlässig." Volker Mayer, Oktober 2015.

In dem Masse, in dem Mitarbeitende in Unternehmungen zur erfolgskritischen Ressource werden, erlangen eine sorgfältige Planung, Steuerung und Kontrolle dieser Ressource bzw. dieses Erfolgskapitals erhöhte Aufmerksamkeit. Im Unterschied zu „Nachbardisziplinen“, in denen quantitative Messgrößen ausreichen, sind für Workforce Analytics & Planning zusätzliche qualitative Indikatoren, wie Führung und Engagement, notwendig.

Themenblöcke:

1. Einführung in die Thematik

In dem Dickicht von Begrifflichkeiten und Konzepten ist es wichtig, zentrale Eigenschaften von Workforce Analytics & Planning zu identifizieren und den für das jeweilige Unternehmen geeigneten Ansatz herauszufiltern.

Leitfragen:

- Welche Informationen wollen und benötigen CEOs?
- Was hält CHROs wach in der Nacht? Was macht die Informationslücke aus?
- Wie treiben Analytics-Ansätze den Shareholder Value an?
- Für welche Inhalte und Themenfelder steht Workforce Analytics & Planning?
- Worin unterscheidet sich Humankapital (human capital) von Strukturkapital (structural capital) und von Beziehungskapital (relational capital)? Wie wirken diese zusammen?
- Welche Modelle und Ansätze werden aktuell in der Wissenschaft entwickelt? Welche werden in Unternehmungen angewandt?
- Worin bestehen die Herausforderungen in der Umsetzung? Welche Lösungsansätze haben sich bewährt?
- Was sind wesentliche Einflussfaktoren und Outputgrößen? Welche Prozesse stehen im Vordergrund?

2. Berichtswesen

Ein Berichtswesen, das sich ausschliesslich auf intern bereits vorliegende, quantitative Daten stützt, springt zu kurz. Wichtig ist daher die Einbindung **strategischer Analysen** und wissenschaftlich fundierter **Reifegrade**. Diese dienen der umfassenden Sammlung interner (z.B. Kompetenzen und Kultur) und externer (z.B. Wettbewerber und Marktumfeld) Informationen – eingebunden in einen sog. Strategie-Regelkreis. Daneben sollte das Berichtswesen auf Aussagen zu Mission, Vision und strategischen Zielen aufsetzen. Schliesslich ist zu beachten: das Berichtswesen ist ex-post-gerichtet, umfasst Kennzahlen für unterschiedliche Zielgruppen innerhalb und ausserhalb eines Unternehmens und beinhaltet v.a. deskriptive Analysen. Bei zunehmender Reife werden auch Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge sowie Prognosen relevant.

Die in der Praxis anzutreffenden **HR Scorecards und Dashboards** beinhalten meist nur lagging indicators, haben keine einzige statistische Analyse durchlaufen, machen den Beitrag von HR zum Geschäftserfolg nicht transparent, sind daher einem niedrigen Reifegrad zuzuordnen und in der Steuerungspraxis schlicht wertlos!

Leitfragen:

- Welche strategischen Analysen sind für Workforce Analytics wichtig?
- Welche Rolle spielen Unternehmensstrategie, Bereichsstrategien und die Personalstrategie für die Ausrichtung des Personalcontrollings?
- Welche nennenswerten **Berichtsstandards** (ValueReporting, HCR10, etc.) werden mit welchen Erfahrungen angewandt?
- Wie kann die **Rendite** des eingesetzten Humankapitals sowie das **Personalrisiko** in Reportingsstandards mit eingebunden werden?
- Welche wissenschaftlich fundierten Vorgehensmodelle ([LAMP framework](#), etc.) sind einzubinden, um dem "Reiz" vieler Kennzahlen ohne Steuerungsrelevanz - häufig von ERP-Systemen auf Knopfdruck zur Verfügung gestellt - zu widerstehen?

3. Personalplanung / Workforce Planning

Erst auf Basis des vorab skizzierten Berichtswesens macht Planung überhaupt Sinn. Zunehmende Marktschwankungen und Risiken machen es notwendig, mit Hilfe möglichst zahlreicher Hintergrundinformationen effektiv zu planen.

Auch hier haben sich über viele Jahre intensiver, anwendungsorientierter Forschung hinweg mehrere **Reifegrade** etabliert, die in der praktischen Umsetzung von hohem Nutzen sind. Hervorzuheben ist die **Segmentierung der Belegschaft** sowie die Ausbaustufe eines **Total Workforce Managements**, wo auch extern Mitarbeitende und externe Daten mit eingebunden werden.

Interessanter Blogbeitrag: [Strategische Personalplanung - was tun Versicherer?](#)

Leitfragen:

- Warum werden im Rahmen der strategischen Personalplanung die Fähigkeiten und Potenziale der Mitarbeitenden immer wichtiger?
- Welche Rolle spielen die Nachfolgeplanung und die „Workforce Readiness“?
- Wie sind [Performance Management Systeme](#) und Mitarbeiter-Portfolios einzubinden?
- Warum sind Risiko-Assessments (mit Ausweis von fehlendem und explizitem Wissen) unverzichtbar?
- Was zeichnet eine dynamische Kapazitätsplanung aus? Welche Auswirkungen hat eine solche Planung auf die Vorhaltekosten und die Wertschöpfungstiefe?

4. Reife- und Ausbaustufen

Die Evolution personeller Kennzahlen verläuft von operativen Berichtsgrößen ("**Descriptive Analytics**"), leistungsbezogenen Indikatoren und Wirkzusammenhängen mit finanziellen Steuerungsgrößen, über „**Predictive Analytics**“, einer analytisch fundierten Prognose der erwarteten Rendite personeller Investitionen, bis hin zu "**Prescriptive Analytics**", der Identifikation der relativ besten Lösung unter Zugrundelegung verschiedener Optionen.

Diese Grade bzw. Stufen machen es jedem Unternehmen möglich, einen Einstiegspunkt in das Thema zu finden und von dort aus nächste, sinnvolle Schritte festzulegen.

Interessante Blogbeiträge: [Mit Analytics zu mehr Agilität und Innovation](#), [Evidenz-basiertes Handeln tut Not!](#), [Besseres Controlling mit Frühwarnindikatoren](#)

Leitfragen:

- Welche Trends zeichnen sich für die nächsten Jahre ab?
- Wie sieht ein Konzept für den Einstieg in Analytics aus? Wie können Fehler bei der Identifikation und der Ermittlung personeller, **steuerungsrelevanter Kennzahlen** vermieden werden?
- Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren im Thema **HR Benchmarking**? Warum reicht ein isoliertes Fokussieren auf Benchmarks resp. Peer Groups nicht aus?

- Worin unterscheiden sich „**lagging indicators**“ und „**leading indicators**“? Welche Rolle spielt hierbei die Wertbeitragsanalyse (Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge)?
- Wie erhebt sich Analytics über HR Dashboards?
- Welche IT-Systeme sind in der Lage, riesige Datenvolumina zu "verarbeiten" (Stichwort: **big data**), Businesslogik einzubinden (Stichwort: **business intelligence**) und Analytics auf umfassende und zugleich benutzerfreundliche Weise zu unterstützen?

5. Ausgewählte Anwendungsfelder

Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge enden bei Finanzgrössen (*interessanter Investitionsstandort*). Diese kommen dadurch zustande, dass Kunden Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens als attraktiv empfinden und kaufen (*interessanter Einkaufsort*). Dies wiederum ist nur dadurch möglich, dass Mitarbeitende Produkte und Dienstleistungen entwickeln, produzieren und ständig verbessern - besser als der Wettbewerber! (*interessanter Arbeitsort*).

Es ist also bei Weitem nicht hinreichend, quartalsweise die Bilanz und die G+V-Rechnung im Blick zu haben; mitunter ist dies sogar schädlich! Um frühzeitig agieren und steuern zu können und dabei den nachhaltigen Unternehmenserfolg "im Auge zu behalten" bedarf es einer **Fokussierung auf die "leading indicators"**, **also auf die Frühindikatoren**, die - wie oben dargelegt - bei der Belegschaft beginnen und eine hohe Korrelation (wenn möglich: hohe Kausalität) zum Geschäftserfolg aufweisen. Hierzu gehören v.a.:

- **Führung:** [Führungskräfteentwicklung](#), -fähigkeiten (VUCA) und -verhalten;
- **Innovation**, und
- [Employee Engagement](#).

Interessante Blogbeiträge: [HCM und Geschäftserfolg - passt das zusammen?](#), [Talent Analytics: vom Berufseinsteiger zum Leistungsträger](#).

Die Anwendungsfelder werden jährlich angepasst und in den [Foren](#) mit abschliessender [Fachtagung](#) zum Thema "Human Capital Analytics" thematisiert, d.h. vorgestellt und mit den Teilnehmern diskutiert.

6. Strategieimplementierung

Workforce Analytics & Planning tangiert nicht nur strategische Analysen im Rahmen des Berichtswesens, sondern spielt seinen Nutzen v.a. in der Strategieimplementierung aus. Diese umfasst einerseits die Konkretisierung der strategischen Ziele sowie die Umsetzung und Durchsetzung strategischer Pläne in operative Massnahmen. Andererseits werden **Zielgrössen und -korridore** vorgegeben, die unter Anwendung von Kennzahlen monetär messbar gemacht werden. Neben der (1) sachlichen Zerlegung der Strategie in Einzelmassnahmen beschäftigt sich die Strategieimplementierung (2) mit organisatorischen Grundlagen, sowie (3) dem Schaffen von Akzeptanz für die entwickelten Strategien. Die Strategische Überwachung und das Umsetzungscontrolling sind ein Teilbestandteil des strategischen Kontrollprozesses. Dieser Block fasst damit die wesentlichen Inhalte unseres Fokusthemas "[Strategy Execution Framework](#)" zusammen.

Interessante Blogbeiträge: [Was hat HR mit Agilität zu tun?](#), [Business Partner: eine aussterbende Spezies?](#)

Leitfragen:

- Welche Rolle spielt die **HR / Workforce Scorecard** als Instrument der Strategieimplementierung? Welche Varianten und Modifikationen werden in Unternehmen eingesetzt? Welche davon sind brauchbar?
- Wie sind Zielvereinbarungs- und Feedbackgespräche sowie Assessments auszustalten?
- Welche Auswirkungen kann Workforce Analytics & Planning auf die Organisation der Personalabteilung sowie auf die Institutionalisierung des Personalcontrollings haben?

Foren:

Die oben dargestellten Themenblöcke zum Thema "Workforce Analytics & Planning" vermitteln wir in unseren **jährlichen Foren**. Diese dienen dazu, das jeweilige Thema entlang des **STRIM Management-Feld-Systems** gründlich zu analysieren, Konzepte zu entwickeln und einer Umsetzung zuzuführen, sowie die erzielten Ergebnisse auszuwerten und ev. Anpassungen zu initiieren. Einen guten Überblick über dieses Vorgehen liefert Ihnen unser [Erklärvideo](#).

Ziel des Forums "Workforce Analytics & Planning" ist, bereits entwickelte Controllingansätze vorzustellen, aktuelle Forschungsschwerpunkte zu thematisieren sowie mit Hilfe praktischer Beispiele und Gruppenarbeiten Sicherheit bei der Weiterentwicklung des Themas resp. beim Aufbau einer entsprechenden Organisationseinheit im Unternehmen zu erlangen.

Wie alle Foren der STRIMacademy wird die [Fachtagung](#) mit Erfahrungsaustausch gemäss dem **Motto "Analytics meets Execution"** von [Webinaren](#) und Online-[Befragungen](#) begleitet, um den grösstmöglichen Umsetzungserfolg zu gewährleisten. Diese Befragungen bestehen aus zwei Fragebögen: einem für Einflussfaktoren und einem für Outputgrößen. Die Ergebnisse und Analysen, die aus diesen Befragungen gewonnen werden, sind Bestandteil der Fachtagung.

Neben Impulsreferaten und Gruppenarbeiten wird den Teilnehmern während der Tagung ausreichend Zeit eingeräumt, um Erfahrungen auszutauschen, Gelerntes direkt auf den Arbeitsalltag zu übertragen und in Form von Umsetzungsmassnahmen auszuformulieren. Auf diese Weise wird der notwendige Transformationsprozess bereits während der Tagung eingeleitet.

Methoden-Seminare und Hands-on Workshops runden das Forum eines Jahres ab. Die Auswertung erzielter Ergebnisse geschieht in den Online-[Befragungen](#) des Folgejahres.

Lernen Sie

- wie Sie ein Analytics-Projekt starten oder eine Analyse-Abteilung führen,
- wie Sie steuerungsrelevante Kennzahlen identifizieren und die richtigen Anwendungsfelder thematisieren,
- wie Sie auf Basis strategischer Analysen mit Führungskräften über geschäftliche Themenstellungen sprechen,
- wie Sie Ihre Geschäftsleitung für die identifizierten HR Programme gewinnen,
- wie Sie die Effizienz und die Innovationsfähigkeit von HR beurteilen, ausbauen und unter Beweis stellen können.

Teilnehmer/innen:

- Personalleiter, CHROs.
- Verantwortliche für Personalstrategie, Personalplanung und –steuerung, Personalcontrolling sowie HR IT.
- Finanzcontroller, Analysten und Investoren.
- Leiter von HR Shared Service Centern sowie HR Business Partner.
- Marketing- und Recruitingverantwortliche sowie Weiterbildungsbeauftragte.
- Spezialisten zu strategischen Fragestellungen.
- Leiterinnen/Leiter wichtiger Projekte.

Zu erwartende Ergebnisse: Folgende Ergebnisse können die Teilnehmer/innen von dieser Fachtagung erwarten:

- Verständnis über die Bedeutung von Workforce Analytics & Planning,
- Ideen und Ansätze zur möglichen Ausgestaltung von Workforce Analytics & Planning in Verbindung mit unternehmensspezifischen Anforderungen,
- Differenzierteres Vorgehen bei der Auswahl und der Erhebung von Kennzahlen und Indikatoren,

- Klarer Blick auf laufende (HR) Projekte hinsichtlich deren Beitrag zu unternehmensrelevanten Ergebnissen,
- Methodisches Fundament bei der Auswahl notwendiger Instrumente und Analysen,
- Verständnis über die Bedeutung personeller und organisatorischer Fähigkeiten für den Geschäftserfolg,
- Einbindung von Benchmarks, Szenarien und strategischen Optionen im Rahmen von Predictive Analytics und Prescriptive Analytics,
- Kenntnis der Barrieren und Hürden bei der Umsetzung sowie Handlungsempfehlungen für deren Umgang,
- Einblick in die Bedeutung und die Wichtigkeit steuerungsrelevanter Kennzahlen sowie deren Anpassung an organisatorische Ziele und Massnahmen.

Veranstalter und Moderator:

Veranstalter dieser Fachtagung ist die STRIMacademy. Sie hat den Auftrag, aktuelles Methoden- und Fachwissen für Fach- und Führungskräfte in komprimierter und unternehmensspezifisch aufbereiteter Form zu vermitteln.

Herr Dr. Volker Mayer, Präsident & CEO der STRIMgroup AG, wird die Fachtagung moderieren. Mit seinem Erfahrungshintergrund von rund 20 Jahren in Strategieberatungen, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Grossbanken begleitet er Forschungsaktivitäten am Conference Board in New York und bringt sein praxisrelevantes Wissen in zahlreiche Projekte und Initiativen ein.

Seine Forschungsreisen und Lehrtätigkeiten führten ihn während der letzten Jahre nach Ashridge, Boston, Duke, Konstanz, London, Shanghai und St. Gallen.

Zu seinen aktuellen Themenschwerpunkten in Lehre und Praxis zählen: Strategische Unternehmens- und Personalplanung, Strategien zum Employer Branding & Personalmarketing, innovative Ressourcensteuerung, Talent Analytics sowie Einsatz von Humankapital im Rahmen der Strategieimplementierung.

Dauer der Fachtagung: 1 x 1 Tag (Deutschland, Österreich und Schweiz)

Durchführungstermin:

- [10. November 2016, Hotel Schloss Edesheim/Deutschland](#)

Folgende **Zusatzaufgaben** zum Forum bieten wir an:

- [Online-Befragung](#) zum Thema Retention Management Bindungsstrategien; Dauer: ca. 15 Minuten). Wenn Sie die dort gestellten Fragen vollständig beantworten, dann vergleichen wir Ihre Angaben mit vorliegenden Best Practice-Ansätzen und senden Ihnen unsere Analyseergebnisse mit einigen Handlungsempfehlungen kostenlos zu. [Hier](#) geht es zum Fragebogen.
- [Unternehmensbefragung](#) mit Ergebnisbericht - EUR 2.400,00 / CHF 2.950,00 (zzgl. der jeweiligen Mehrwertsteuer) - auf Basis zahlreicher Fragen zu Einflussfaktoren und zu Outputgrößen.
 - Der Fragebogen "Einflussfaktoren" deckt v.a. aktuelle Trends zu relevanten Inhalten ab und beinhaltet rund 80 Fragen zu den Themen Strategie, Organisation & Systemunterstützung, Balanced Scorecard & EFQM-Modell sowie allgemeiner Anforderungen. Für Kliniken und Spitäler werden einige Zusatzfragen angeboten.
 - Der Fragebogen "Outputgrößen" dient v.a. der Ermittlung der Leistungsfähigkeit im Ausbildungsmarketing und -recruiting. Er beinhaltet rund 60 Fragen entlang Kennzahlen zu Personalrisiken, verhaltensbezogene Kennzahlen (Abwesenheit, Zufriedenheit, etc.), Kennzahlen zur Kultur, Führung & Management, Kommunikation, Planung, Qualifikation & Weiterentwicklung, sozialen Netzwerken sowie zur Leistungsfähigkeit.
 - In der Verbindung beider Fragebögen lassen sich (kausale) Wirkungs-Zusammenhänge erkennen und überprüfen.

- Anwendung des Master-Modells (Leistungskatalog und zugehöriges Kalkulationsmodell - Mengengerüste, Mitarbeiterkapazitäten und Kostenarten) für das Personalcontrolling entlang relevanter Prozesse: EUR 4.600,00 / CHF 5.640,00 (zzgl. der jeweiligen Mehrwertsteuer).
- Methoden-Seminar (1-tägig) zur Vermittlung von Basiswissen und aktueller Forschungsergebnisse im Thema Human Capital Analytics / HR Analytics: EUR 1.400,00 / CHF 1.720,00 (zzgl. der jeweiligen Mehrwertsteuer).
- Zertifikatskurs "Cert. Human Capital Analyst SIB" in Kooperation mit dem Schweizerischen Institut für Betriebsökonomie in Zürich [[mehr](#)].
- Hands-on Workshop (1/2-tägig) zum Erlernen erster Schritte bei der Implementierung eines Human Capital Analytics Ansatzes / wertorientierten Personalcontrollings: EUR 850,00 / CHF 1.040,00 (zzgl. der jeweiligen Mehrwertsteuer).

Ausführliche **Informationen zu Konditionen und zur Anmeldung** für eine Teilnahme finden Sie [hier](#).