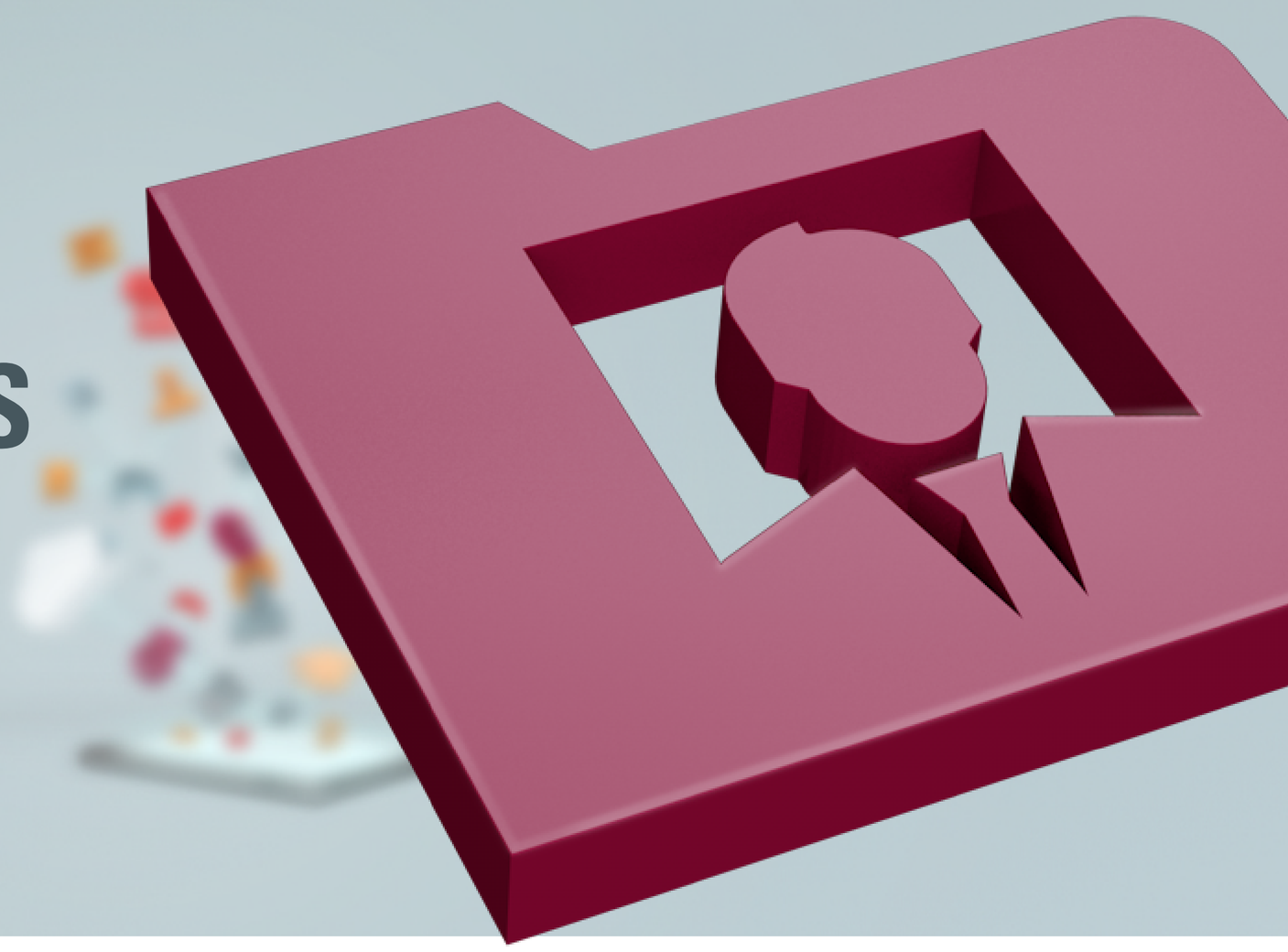
ORACLE

HR-ANALYTICS

Neue Erkenntnisse, neue Rollen



Big Data ist nur ein Hype, KI ist Fiktion fürs Kino und Computer können zwar Schach- oder Go-Weltmeister schlagen – aber HR erfordert doch eine subtilere Herangehensweise! Richtig? Nun … Sogar einfache, nicht-maßgeschneiderte Analytics Programme können echte Einblicke bzgl. Mitarbeiter, Produktivität und Gewinne erzeugen – Einblicke, die HR als strategischen Berater positionieren kann.

Die Implementierung von HR Analytics Programmen (und auch das Verständnis bzgl. deren Limitierungen) sollte schon lange auf der To-do-Liste von HR stehen. Vorausschauende HR-Führungskräfte achten darauf, den nächsten großen Sprung nach vorn nicht zu verpassen. Maschinen Learning, natürliche Sprachverarbeitung, Sentiment Analyse und Behavioral Economics werden wesentliche Bestandteile des HR-Systemvokabulars werden.

Dieses DigiBook skizziert einen Fahrplan, wie Sie mit Analytics Erkenntnisse gewinnen können und gibt zudem wertvolle Empfehlungen für die Zusammenarbeit mit IT, Management und den Mitarbeitern, um die Voraussetzungen für die Zukunft in HR zu schaffen.

In diesem Leitfaden lesen Sie:

1. Wie weit ist zu weit?
Wo liegt die „Schmerzgrenze“ von Analysen von Mitarbeiterdaten.

2. Ein Leitfaden für die neue Sprache der HR-Analytik
Acht neue Buzzwords, die Sie verstehen müssen.

3. Glaubwürdigkeit gewährleisten
„Nicht auf Sand bauen.“

4. Relevanz für das Business muss im Blick behalten werden
Top Vorausetzungen für fortgeschrittene Analytics

5. Neun überzeugende Anwendungen von HR-Analytics
Anwendungsfälle, die Ihr HR-Team relevant für die Unternehmenssteuerung machen.

6. Die Herausforderungen bei HR-Analytics
Kontrolle behalten und anderen Menschen Sachverhalte erklären.

7. Formulieren Sie Ihren Action Plan
Erstellen Sie eine umfassende Liste der nächsten Schritte.

Literaturhinweis.

Sie möchten tiefer einsteigen? Entdecken Sie drei weitere DigiBooks zu folgenden Themen innerhalb dieser Reihe: HR-Karriere- und Personalentwicklungs-Management, Unternehmenskultur-Management und HR-Transformation.

Wer profitiert von diesem Digibook?

HR-Führungskräfte. Die Technologie, um Daten zu verstehen, entwickelt sich rasant. Mit der steigenden Menge an immer mehr Datenquellen, von Systemen im Unternehmen bis zu den sozialen Medien, erreicht auch unsere Fähigkeit, menschliches Verhalten zu verstehen, eine neue Dimension. Mit HR-Analytics können Sie ungeahnte relevante Erkenntnisse erzeugen und neue, erfolgreiche HR-Maßnahmen, fundiert begründen.

Top Management. Die neue Generation von Datenbank-Tools, Daten-Sammel-Systemen und Analytics, unterstützt durch die Entwicklung der KI, wird Ihnen eine bessere Sicht auf Mitarbeiter und mehr Erkenntnisse verschaffen denn je zuvor. Wenn Sie schnell handeln müssen, wird Ihnen HR-Analytics sagen, wo, wie und was geschehen sollte, und wie sich Maßnahmen auswirken werden.

Linienmanagement. Keine Technologie kann das Urteil eines erfahrenen Managers ersetzen. Aber je mehr Sie über Ihre Teams wissen, wie sie gegen Benchmarks abschneiden, wie sie sich fühlen und was sie interessiert, desto besser können Sie sie “auf unbekanntes Terrain“ führen. Nutzen Sie die HR-Analytics als Kompass: Wer zeigt außergewöhnliche Leistung, wie können Sie die Performance von Einzelnen steigern und was ist Ihr Aktionsplan für „Nachzügler“?

1. WIE WEIT IST "ZU WEIT"?

Wo liegt die „Schmerzgrenze" von Analysen von Mitarbeiterdaten

Der Prozentsatz der Unternehmen, die vollumfänglich in der Lage sind, prädiktive HR-Modelle zu entwickeln, stieg im Jahr 2016 von 4% auf 8%. Im vergangenen Jahr fühlten sich nur ein Viertel der Unternehmen reif für HR-Analytics , heute ist es ein Drittel.

Aber Achtung: **Bereits drei Viertel der befragten Führungskräfte bewerten die HR-Analytics heute bereits als eine Top-Priorität**[1].

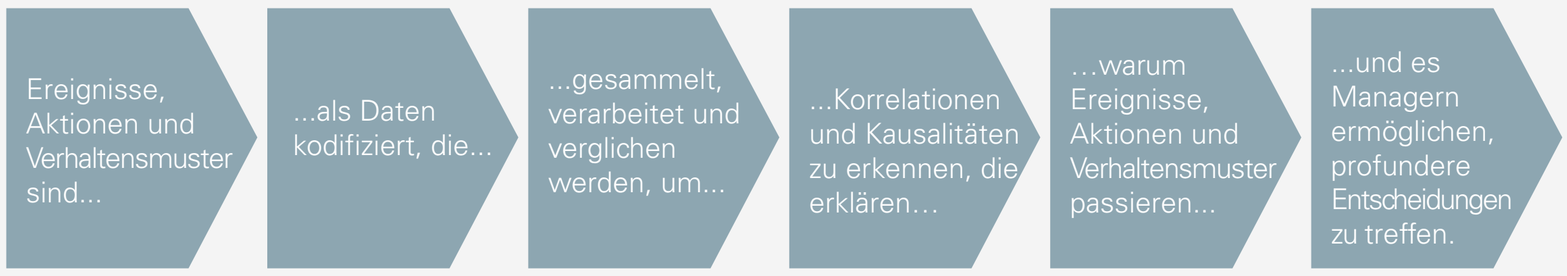
Mit anderen Worten: Das Rennen um bessere Analytics ist gestartet!

Heutzutage sind wir alle „quantifizierte Wesen": ständig überwacht, unsere Vorlieben gespeichert, unsere Entscheidungen abgebildet. Algorithmen, also komplexe Gleichungen, knacken unsere Daten und erzählen den Unternehmen, was sie uns verkaufen können, wie sie mit uns sprechen, was wir denken und was wir gleich tun werden.

Und dank unternehmensweiter Systeme und der HR-Analytics Komponenten gilt das nun auch innerhalb unserer Unternehmen.

Der Workflow für die Analytics ist einfach. Wir werden gleich auch mehr zu potenziellen Fallstricken in diesem Thema erfahren:

ABBILDUNG 1: WIE AUS DATEN ERKENNTNISSE WERDEN - IN SECHS EINFACHEN SCHRITTEN



Welche Fragen kann HR-Analytics beantworten?

Effizienz	HR-Strategie	Unternehmensplanung
Was sind die Trends bzgl der Umsätze im Geschäftsmodell?	Haben wir unsere Leistungsträger angemessen ent-lohnt?	Welchen Effekt aufs Business hätte die Expansion in neue Märkte?
Wie "rentabel" ist z.B. unser Wellness-Programm?	Gibt es eine tragfähige Pipeline an Kandidaten für Führungspositionen?	Wie setzen wir Teams zusammen, die produktiver sind?
Wie groß sollte unser Personalentwicklungs -Budget für die kommenden fünf Jahre sein?	In welche Recrutierungskanäle sollten wir investieren, in welche nicht?	Wie steigern wir die Kundenzufriedenheit im Zusammenspiel mit unserer Organisation?

Die "feine" Grenze von zu viel und zu wenig Transparenz.

Eine HR-Abteilung, die alles sehen kann und die analytische Fähigkeit hat, Erkenntnisse aus allen Aspekten des Mitarbeiterlebens zu generieren, geht zu weit! So beschrieb Ex-Google-CEO Eric Schmidt[2] den Punkt, ab dem sich Menschen durch Technik gestalked fühlen. Es geht nicht darum, das individuelle Verhalten von Mitarbeitern „auszuspähen" sondern Ineffizienzen aufzudecken und/oder nicht genutzte effektive Maßnahmen anzustoßen – allerdings auf der Basis von Fakten und nicht von Schätzungen.

In diesen fünf Bereichen ewerden heute üblicherweise Analytics Tools für HR und das Business eingesetzt:

- Biometrisches Tracking von Mitarbeitern
- Vor-Ort-Videoüberwachung
- Tracking der Mitarbeiter-Produktivität
- Social-Media-Monitoring
- Employee-Engagement-Programme (mit Opt-in-Modellen)

Problematisch ist allerdings, dass sie von Mitarbeitern auch als aufdringlich oder sogar als erdrückend wahrgenommen werden können.

Laut einem Report von Gartner[3] wird bis 2018 die Hälfte aller Verstöße gegen die Geschäftsethik durch unsachgemäße Verwendung von Big Data Analysen verursacht. Die Mitarbeiter zu verstehen, ohne sie zu verunsichern, erfordert eine konstante Selbst-Reflektion des HR-Teams.

[1] Global Human Capital Trends 2016 report, Deloitte University Press
deloitte.com/uk/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html

[2] Interview at the Washington Ideas Forum 2010, The Atlantic, October 2010
theatlantic.com/technology/archive/2010/10/googles-ceo-the-laws-are-written-by-lobbyists/63908/

[3] Seven Best Practices for Your Big Data Analytics Projects, Gartner 2015
gartner.com/newsroom/id/3144217

2. DEN JARGON ENTWIRREN

Acht neue Buzzwords, die Sie verstehen müssen.

In der Welt der Daten und Analytik schwirrt viel Jargon und neue Technologie herum. Nicht alles ist nützlich. Überprüfen wir das …

1. Analytische Reife

Eine grundlegende Frage zuerst: Wie gut analysiert Ihr Unternehmen die bisher gesammelten Daten und leitet daraus Erkenntnisse ab? Ein hohes Maß an „analytischer Reife" impliziert eine komplexe Analyse einzelner Variablen und nutzt die daraus resultierenden Einsichten, um die Ergebnisse von Entscheidungen vorherzusagen. Korrelation vs. Kausalität ist ein schönes Beispiel um „analytische Reife" zu skizzieren.

2. Big data

Big Data ermöglicht es, die gesamte Belegschaft in jeder Dimension richtig zu verstehen. Fokussieren Sie sich auf diese vier Punkte: **Menge** – es gibt viele Daten. **Geschwindigkeit** – schnelles Wachstum, schneller Wandel. **Vielfalt** – von rohen Pay-and-Presence-Daten bis zu vollständig unstrukturierten Berichten. Und **Akkuratesse** – wie richtig sind die Daten. Eigentlich sind es sogar fünf Punkte: Übersehen Sie nicht den **Wert** – wie die **Daten genutzt** werden könnten.

3. Reife im Umgang mit Daten

Wie gut kann Ihr Unternehmen Daten sammeln, sortieren, speichern und nutzen? Dies ist eine wichtige Vorstufe der analytischen Reife. Wenn Sie mächtige Analytics Tools auf Mitarbeiter-Daten anwenden, müssen Sie zuerst sicher sein, dass alles akkurat läuft. Sie benötigen Daten hoher Zuverlässigkeit aus unterschiedlichen Datenquellen. Zudem müssen die Daten für verschiedene Definitionen und Zeithorizonte in der Aalyse taugen.

4. Unternehmensweites Reporting

Einige Unternehmen betrachten nur ihre Finanzdaten. Viele gehen aber auch schon über reine „Marktdaten" hinaus. Die sogenannte integrierte Berichterstattung erkennt die Schlüsselfaktoren für Wertschöpfung, insbesondere bzgl. Menschen und ihren Beziehungen, Fähigkeiten, intellektuelles Kapital und Netzwerke. Dies bedeutet, dass HR-Daten, Analysen und Erkenntnisse mit Finanzdaten und anderen Daten aus dem Betrieb kombiniert werden, um die Geschäftsentwicklung zu gestalten.

5. Machine learning

Seit Generationen ist die bedeutendste Entwicklung im Computing, dass künstliche Intelligenz Computer lernfähig macht, ohne ausdrücklich dafür programmiert worden zu sein. Sie können sich ohne Such-Vorgaben an neue Daten anpassen, Muster erkennen und diese analysieren. Dies ermöglicht leistungsstarke Anwendungen im Bereich der Sentiment- und der prädiktiven Analyse (siehe unten).

6. Erkennung natürlicher Sprache

Computer waren einmal dumm. Wenn Sie auch nur den kleinsten linguistischen Fehler bei der Abfrage von Daten machten, erhielten Sie keine Antwort mehr. Jetzt können Computer verstehen, wie der Mensch wirklich spricht und Ihnen die Antworten liefern, die Sie brauchen.

7. Prädiktive Analytik

Eine simple Excel enthält beschreibende Analysen: Zahlen in einer Grafik, beispielsweise Performance gegen Benchmarks oder Team Scorecards. Prädiktive Analytik hingegen sucht nach Korrelationen, identifiziert Ursachen von Ergebnissen und macht auf dieser Basis dann sogar Prognosen. Sie unterstützt Sie dabei, Ihr Geschäft zu optimieren, welche Ziele auch immer Sie erreichen wollen. Sie ist eine Kristallkugel und der Heilige Gral.

8. Social-Sentiment-Analyse

Zu wissen, wann Mitarbeiter morgens anfangen oder wie sie vergütet werden, ist wichtig, aber langweilig. Zu wissen, wie sie sich fühlen – bzgl. Ihrer Arbeit, Leben, sogar ihr Sport-Team – verschafft wertvolle Erkenntnisse darüber, wie sie optimal gemanaged werden können. Falls sich passives Mithören auf Firmen-Intranets und E-Mails etwas gruselig anhört, lohnt sich ein Blick zu GE. Über die App „Fast Feedback" mit PD@GE können die Mitarbeiter selbst etwas posten - Ermutigung, Ratschläge oder Kritik. Die dazu angebotenen Kategorien lauten Insight, Consider und Continue.

3. GLAUBWÜRDIGKEIT GEWÄHRLEISTEN

„Bauen Sie nicht auf Sand!“

Die Glaubwürdigkeit eines HR-Insight-Programms beruht darauf, zuerst die richtigen Grundlagen zu schaffen. Wenn Sie keine präzisen Zahlen zum Personalstand oder zur Mitarbeiterfluktuation nennen können, wird niemand Ihrer brillanten Analyse der Produktivitätsdaten glauben.

Ein CIPD Outlook Report4, basierend auf einer Umfrage unter Führungskräften, warnt:

> **„Während 37% der HR-Profis glauben, dass ihre direkten Kollegen mit den Personalanalysen, die sie erhalten, zufrieden sind, stimmen dem nur 14% dieser ‚Kunden‘ zu.“**

Wenn Sie also zu weit gehen und zu schnell vorpreschen, werden Führungskräfte und Mitarbeiter skeptisch reagieren.

Kleine Schritte für große Fragen.

Verbringen Sie Ihre Zeit nicht damit, alle verfügbaren Daten zu sammeln und alles sofort verstehen zu wollen. Stattdessen sollten Sie diesen sieben einfachen Schritten folgen:

1. Welche Business-**Frage** möchten Sie beantworten? Seien Sie präzise!
2. Testen Sie eine **Hypothese**. Scheuen Sie sich nicht davor, eine Vermutung zu äußern.
3. Geben Sie korrekte **Daten** ein. Ansonsten: **Grabage** in, garbage out.
4. **Analysieren** Sie! Aber nicht schummeln. Sie brauchen Experten, die Statistiken verstehen.
5. Schaffen Sie **Erkenntnisse**. Wenn Sie die berühmte „So what?“-Frage beantworten können, fangen Sie an wirklichen Rat zu erteilen.
6. **Verkaufen** Sie die Story. Eine Erkenntnis ist solange wertlos bis HR diese als absolut zwingend notwendig deklariert.

Fokussieren Sie sich daher zunächst auf das Sammeln von:

- Höchst zuverlässige Daten ...
- ... aus einer kleinen Anzahl...
- ... besonders wichtiger Bereiche ...
- ... die der Vorstand für Entscheidungen nutzen kann.

[4] We Need to Talk About HR Analytics, CIPD March 2016
cipd.co.uk/community/blogs/b/edward-houghton/archive/2016/03/21/we-need-to-talk-about-hr-analytics

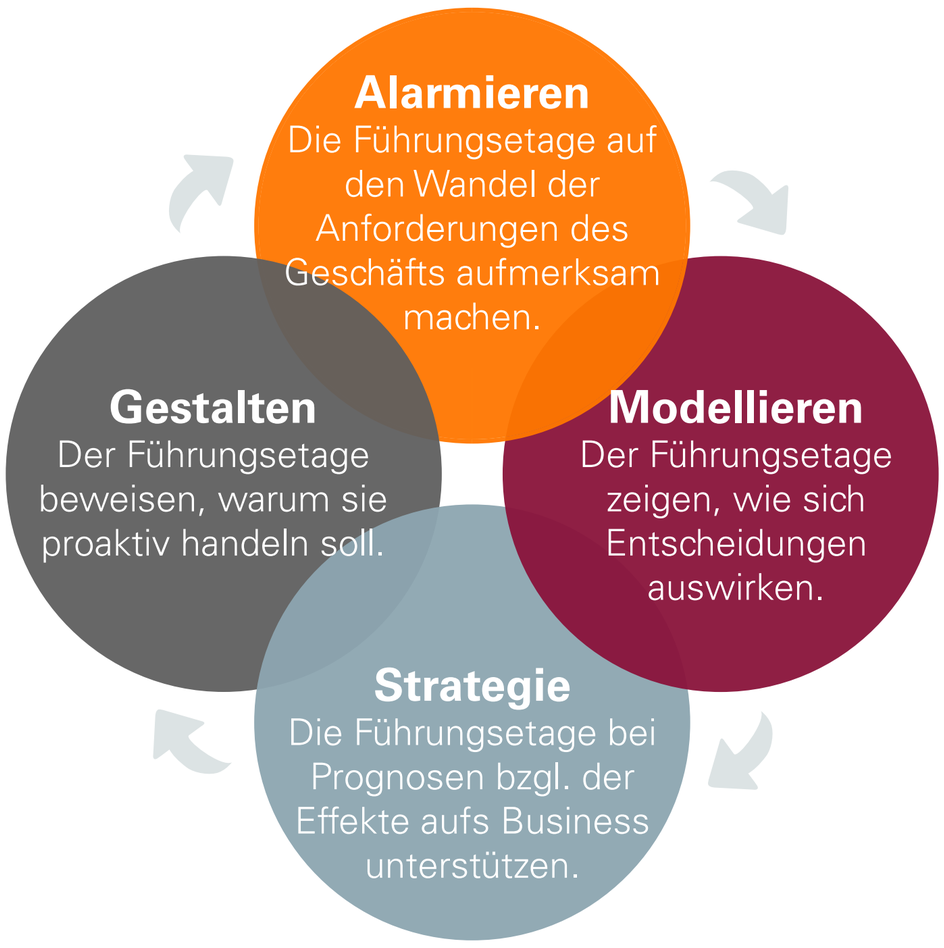
ORACLE

4. RELEVANZ FÜR DAS BUSINESS MUSS IM BLICK BEHALTEN WERDEN

Top Voraussetzungenfür fortgeschrittene Analytics

Mit den wachsenden Möglichkeiten in HR-Analytics kann die HR-Abteilung auf ein neues Niveau gehoben werden. Erkenntnisse werden als Entscheidungsunterstützung für Manager oder als fundierter strategischer Rat für Führungskräfte geliefert. Das Potenzial, mit diesem Einblick in Behavioral Economics und proaktivem Personalmanagement zu brillieren, ist immens.

Bei Analytics geht es letztlich um nützliche und verständliche Information. Wenn HR diese eine klar verständliche Business-Terminologie trifft, kann sich ein perfekter Weg auftun, um Vorstandskollegen dafür zu gewinnen, das Unternehmen agil und effizient zu halten.



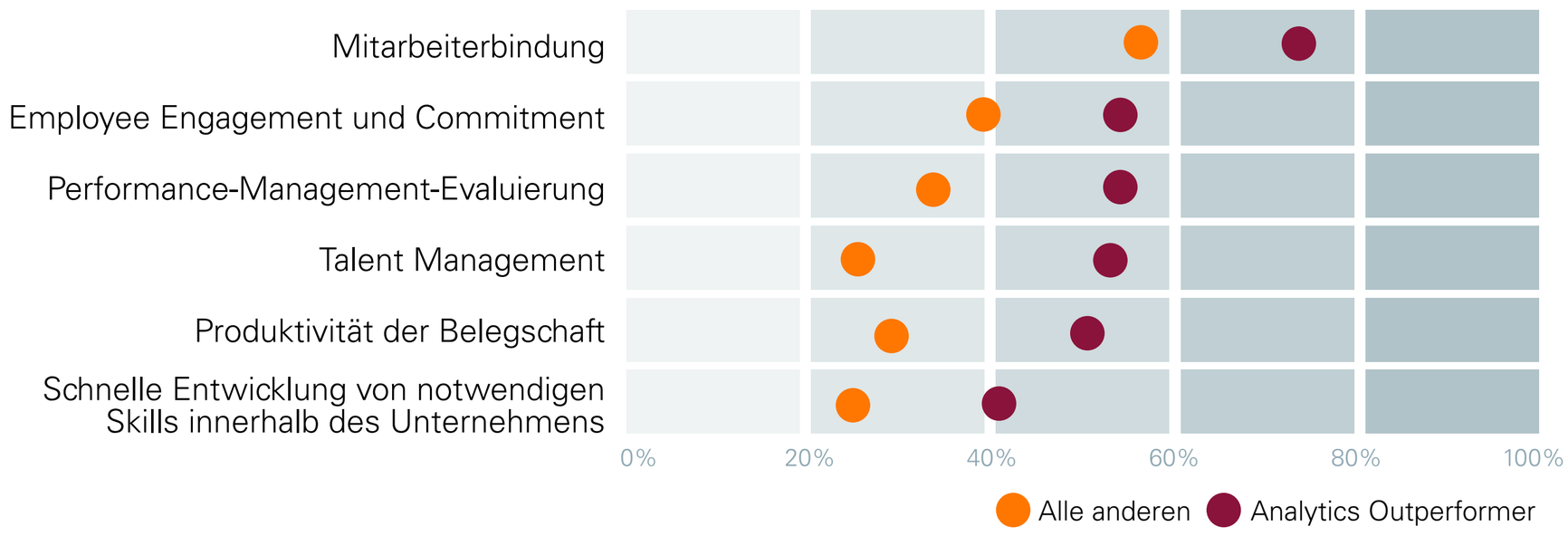
Und noch besser: Analytik kann unerwartete Lösungen für übliche Probleme liefern. In Michael Lewis Buch Moneyball finden Sie ein großartiges Beispiel. Es erzählt, wie Billy Beane das Oakland A-Baseballteam mit statistischer Analyse zum Erfolg führt, anstatt auf die Weisheit sogenannter Sportexperten inklusive Trainer, Spielern und Scouts und auf Investments in "Prestige-Spieler" zu vertrauen. Das Gleiche kann HR im Business leisten.

Klare Vorteile durch Analytics.

Laut einem Report[5] (2015) von IBM und Oracle zur Meinung von C-Level-Führungskräften gegenüber Workforce Analytics, performen Unternehmen, die mit HR-Analytics erfahren sind, in jeglicher Dimension besser. „Unternehmen müssen dem Wissen und Engagement der Belegschaft den gleichen Wert beimessen wie dem Wissen und Engagement ihrer Kunden", sagt der Bericht. „Die Tage in denen wir Talenten auf der Grundlage von Ahnungen oder vager Vermutungen gemanaged haben sind vorüber."

ABBILDUNG 2:

Talente und Daten: *Unternehmen mit höheren analytischen Kompetenzen können Herausforderungen hinsichtlich Talenten besser bewältigen.*



[5] Transforming Today's Workforce to Prepare for Tomorrow's Needs Using Analytics to Make Smart, Forward-Looking Decisions, Oracle and IBM March 2015
oracle.com/us/products/applications/human-capital-management/wp-oracle-ibm-workforce-analytics-2537877.pdf

5. NEUN ÜBERZEUGENDE ANWENDUNGSFÄLLE FÜR HR-ANALYTICS

So wird ihr HR-Team Gestalter statt Verwalter.

1. Recruiting

Analytics kann Ihnen die Kriterien in Ihren Screening-Prozessen aufzeigen, die Top Talente ausmachen. Statt psychometrischer Testverfahren formulieren Sie fiktive Ideal-Konstellationen für bestimmte Jobs und erstellen einen maßgeschneiderten Ansatz für die Analyse von Lebensläufen mit den richtigen Fragen. Analytics kann Ihnen zudem die besten Quellen für neue Mitarbeiter aufzeigen und die besten Kanäle, um sie zu erreichen.

2. Mitarbeiterbindung

Daten zu analysieren von Mitarbeitern, die das Unternehmen verlassen, ist ein No-Brainer. Das HR-Team von Google bemerkte steigende Kündigungsraten nach der Rückkehr von Mitarbeitern aus dem Mutterschaftsurlaub. Die simple Erhöhung des Urlaubsanspruchs reduzierte die Mitarbeiterfluktuation um 50%.[6] Prediktive Analytik kann „Fluchtgefahr"-Scores an einzelne Mitarbeiter koppeln – ein neues Tool für HR und das Linien-Management.

3. Ratgeber sein

Wenn die HR-Funktion transaktional ist, von Compliance gesteuert wird oder sich nur auf Kostensenkung fokussiert, dann wird sie zu einem Commodity. Mit Analytics kann HR Erkenntnisse bieten zu den relevanten Herausforderungen, beispielsweise Umsatzsteigerung oder schnellere Forschungs- und Entwicklungsergebnisse. Im Laufe der Zeit messen, überwachen und prognostizieren Sie die Wirkung von Risikofaktoren. Entwickeln Sie Krisenpläne auf der Grundlage von Erkenntnissen.

4. Ratgeber sein

Mit Analytics können Sie Angebot und Nachfrage auf dem Markt für bestimmte Jobgruppen betrachten, Benchmarks einholen oder den Nachweis erbringen, dass ein Mitarbeiter die Zielerwartung erfüllt. Für agile Unternehmen, die sich in neuen Bereichen schnell qualifizieren müssen, kann dies von unschätzbarem Wert sein.

5. Reputationsmanagement

Social-Media-Analytics unterstützt HR dabei, das Employee Engagement oder interne Marketing-Kampagnen zu verfeinern. Employer Brand Management ist eindeutig Sache von HR – nicht nur für ein optimiertes Recruiting, sondern auch, um lebendige Netzwerke außerhalb des Unternehmens zu pflegen und von Empfehlungen zu profitieren.

6. Skills und Talent-Optimierung

Kennt man die Korrelationen zwischen Produktivität, Employee-Engagement, Verhalten und Aufgabe, wird es einfacher, die richtigen Leute zu den richtigen Jobs zu führen. Mit Analytics verändert sich auch der Bereich Lernen und Personalentwicklung[7] von der Quotenerfüllung hin zu gezielten Skills- und Verhaltensänderungen. Machine-Learning-Technologien werden automatisch die Bedürfnisse eines Mitarbeiters verstehen und dessen Arbeitskontext und Tools an dessenJobprofile anpassen.

7. Erwartungsmanagement

Wenn Sie wissen, wie lange es dauert bis Mitarbeiter, losgelöst von der Rolle, beispielsweise für eine Beförderung brauchen, dann können Sie ihnen einen realistischen Zeitrahmen und Skills-Anforderungen kommunizieren. Das erhöht die Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit von HR enorm.

8. Schlechte Performer managen

HR-Analytics kann Verhaltensweisen erkennen, die symptomatisch sind für „toxische" Aktivitäten.
Ein Unternehmen im Silicon Valley identifiziert so z.B. per Analytics „toxische" bzw. potenziell unethische Kandidaten bei spezifischen Interview-Fragen durch deren übertriebene Antworten.

9. Diversity

Dies ist eine sowohl sehr wichtige als auch eine sehr einfache Rolle, die die Analytik spielen kann. Durch vier einfache Schritte können absichtliche oder unbewusste Vorurteile bei Einstellung, Vergütung, Förderung und Bindung der Mitarbeiter mit unterschiedlichen Hintergründen beseitigt werden:

1. **Sammeln** Sie Rohdaten zu Ethnie, sexueller Orientierung und sozialem Hintergrund, um grundlegende Daten wie Alter und Geschlecht zu ergänzen. Kennen Sie Ihre Belegschaft?

2. **Analysieren** Sie die Daten. Benchmarken Sie gegen lokale Bevölkerung, Kundenstruktur und ähnliche Unternehmen. Überprüfen Sie die Karriereprogression und Bindungsrate der Zielgruppen. Welcher Bereich ist unterrepräsentiert?

[6] Cited in *The Atlantic*, August 2012
theatlantic.com/technology/archive/2012/08/google-improved-maternity-leave-post-partum-attrition-dropped-by-50/261624/

[7] 10 Reasons Why HR and L&D Need to Make Data a Priority, DPG
dpgplc.co.uk/2016/04/hr-ld-data/

ORACLE

3. **Erarbeiten Sie**, wo und warum unbewusste Vorurteile die Einstellung und die Entwicklung beeinflussen könnten. Wo sind Ihre farbigen, asiatischen, ethnischen Minderheiten, LGBTs und/oder weiblichen Angestellten??

4. **Weisen Sie darauf hin**. Daten sind mächtig. Sie zeigen nicht etwa Meinungen hinsichtlich rassistischer oder sexistischer Verhaltensweisen. Sie sind keine Kritik. Sie sind Fakten.

Es geht nicht darum, dass HR einfach Algorithmen verarbeitet und dann darüber berichtet. HR muss Analytics nutzen, um Lösungen für Probleme vorzuschlagen – es muss sich nach der Analyse etwas an den Massnahmen ändern - eine strategische Aufgabe für HR.

Einige datenfokussierte Unternehmen wie die Werbeagentur JWT[8] sind in diesem Prozess ziemlich weit fortgeschritten und nutzen für Junioren „blinde Einstellungsverfahren", um eine bessere Vielfalt zu erzielen. Kandidaten werden algorithmisch und ohne Sichtung ihres Lebenslaufs in die engere Auswahl gezogen.

6. DIE HERAUSFORDERUNGEN VON HR-ANALYTICS

Kontrolle behalten und anderen Menschen Sachverhalte erklären

HR-Analytics und datengesteuerte Einblicke bergen große Potenziale. Aber so lange HR, IT und Finanzen nicht eng zusammenarbeiten, so lange wird Ihr Projekt nicht vorankommen. Unser Leitfaden stellt sicher, dass die Beziehung funktioniert.

Die erste Regel der HR-Analytics.

HR-Analytics muss an den Personalvorstand berichten. Der Klarheit wegen nochmal: HR-ANALYTICS MUSS AN DEN PERSONALVORSTAND BERICHTEN. Analytics verwischt viele Grenzen. Die Systeme fallen in die Zuständigkeit der IT. Der Input ist oft abteilungsabhängig. Den O utput sollen dann Finance, Marketing und Operations umsetzen. Jeder will wissen, was die Menschen antreibt und wie sie performen.

Halten Sie sich intern auf Distanz.

Aber machen Sie es nett. Denn Sie werden all diese Leute brauchen, um die HR-Analytics in Gang zu bringen. Bieten Sie den Managern eine Analyse an und halten Sie umgekehrt Ihre Tür offen, wenn z.B. nach gründlicher Recherche verlangt wird. Wenn Manager dann Ihre Analyse in den Händen halten, wollen sie meist noch tiefer einsteigen. Und HR kann sie dabei unterstützen.

Und wenn Sie als CHRO keinen Sitz im Vorstand haben? Vielleicht ist es dann eine gute Idee, den Stolz über Bord zu werfen und sich an den CFO zu halten – meist findet sich HR dann dort.

Drei Leute, die Sie jetzt anstellen sollten.

- **Ein HR-Analytics Leiter.** Sie brauchen jemanden, der engagiert die verschiedenen Stränge zusammenbringen kann. Jemanden, der eine klare Vorstellung davon hat, was heute möglich ist – und eine Vision, wo Sie in fünf Jahren sein wollen.

- **„Quants“**. Statistiken und Modellierungen sind hochtechnische Bereiche, die viele Stolperfallen bereithalten. Wenn Sie die Stichprobenverteilung auf Ihrem Streudiagramm nicht wirklich verstehen, holen Sie sich Unterstützung. Ehrgeizige „Quants“ aus der Finanzabteilung oder manchmal sogar aus dem Marketing sind eine gute Wahl. Sie wissen, dass abteilungsübergreifende Erfahrungen ihre Karriere beschleunigen werden. Denken Sie auch an die Einstellung eines Data Scientist (siehe Kasten). Die Rollen sind ähnlich, aber nicht identisch.

- **Storyteller.** Gut analysierte Daten werden zu Erkenntnissen – aber Sie brauchen eine fesselnde Story, um eine positive Resonanz bei den Geschäftsentscheidern zu erzeugen. Diese müssen verstehen, warum Ihre Analyse wichtig ist – und zwar schnell.

[8] lbbonline.com/news/jwt-london-introduces-new-jwt-pioneers-programme-recruitment-scheme/

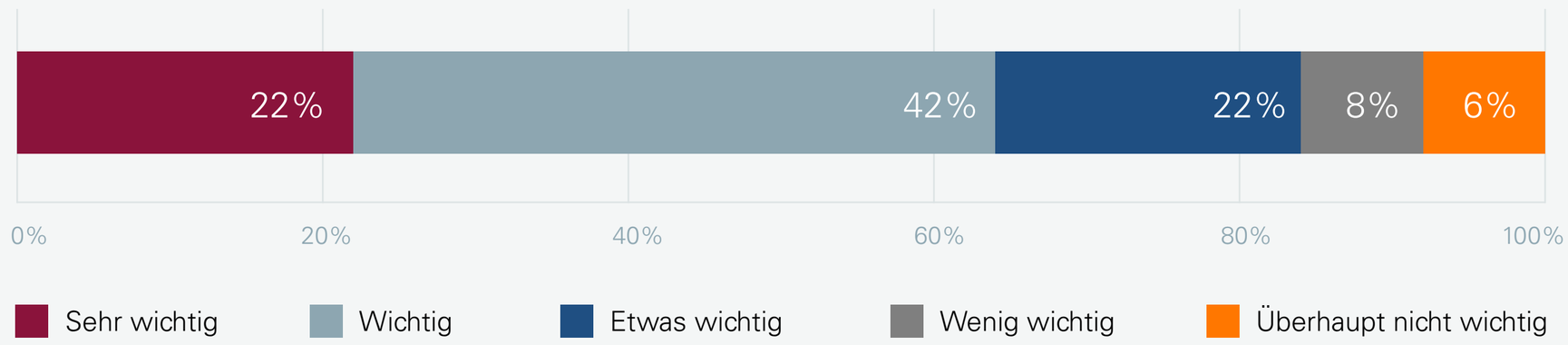
[9] JWT's CEO Tamara Ingram on Ad Land's Diversity Discomfort, the Drum, August 2016
thedrum.com/news/2016/08/01/jwt-s-ceo-tamara-ingram-ad-land-s-diversity-discomfort

Wissenschaft anwenden: Der traditionelle „Quant“ entwickelt sich über das Sichten und Bearbeiten von Daten hinaus zu einem „Data Scientist“. Dies impliziert ein tieferes Verständnis für Datenbankverwaltung und das Entwerfen von Algorithmen. Mit zunehmender Reife der Big Data Technologien wird sich der Fokus wieder verschieben: weg von der Programmierung oder der Musteranalyse und hin zur Entwicklung prädiktiver Modelle.[10]

Gewinnen Sie die Finanzabteilung und das Management für sich.

Nach einer Umfrage von Finanzleitern der kanadischen Financial Executives Research Foundation (CFERF) bewerteten zwei Drittel der Führungskräfte visuell ansprechende HR-Analytics als wichtig.

ABBILDUNG 3:
Alle Befragten



Quelle: Measuring HR: moving beyond number crunching, 2015

Mehr als die Hälfte der Finanz-Führungskräfte erklärten, dass sie HR auf einer Top-Line-Metrik einordnen, wie Betriebsertrag pro FTE oder Arbeitskosten als Prozentsatz vom Umsatz. 47% der öffentlichen Unternehmen zeigten eine Präferenz für sogenannte Bottom-Line-Maßnahmen: Gewinnspanne pro FTE oder Humankapital ROI.

Der CFO beobachtet ... und könnte zu einem wichtigen Verbündeten werden. Top oder Bottom-Line Analyse – ist das ausreichend um die richtigen Maßnahmen anzustossen und/oder Dinge zu ändern?

Vier Dinge, die Sie benötigen.

- **Enterprise-System.** HR-Daten in einem Silo bedeuten, dass die Analytik stets begrenzt sein wird. Sie müssen unbedingt auf alle Daten zugreifen können. Die IT-Strategie sollte nach intelligenteren Data-Warehouse-Lösungen Ausschau halten, evtl. gleich eingebettet in ein Cloud-System.
- **Präzise Daten.** Einige Systeme können sehr gut unstrukturierte Daten managen, die meisten allerdings können das noch nicht. Wenn Daten nicht aktuell und vergleichbar sind, dann sind sie Müll.
- **Einfach zu bedienende Systeme.** Ein IT-Mitarbeiter mit einer Leidenschaft für Algorithmen und mathematischen Black-Box-Modellen mag nützlich sein. Aber der Entwurf Ihrer Analytics-Engine zählt sicher nicht zu seinen Aufgaben. Der Schlüssel zum Erfolg sind einfache und realisierbare analytische Modelle. HR-ler brauchen diese einfachen Modelle und sollten dies auch so verlangen.
- **Operative Effizienz.** Die Daten ändern sich ständig in HR. In großen Unternehmen kommen und gehen jeden Monat Hunderte von Mitarbeitern. Deshalb sollten prädiktive Analysemodelle mindestens monatlich durchgeführt werden – und Dashboarding-Systeme sollten in Echtzeit arbeiten.

Zum Schluss noch ein Appell zur Vorsicht.

Selbst mit einem erstklassigen Vorhersagemodell werden individuelle Faktoren die Handlungen des Individuums bestimmen. Analytik darf nicht zum Selbstzweck werden. Sie ist ein Wegweiser und kein Allheilmittel.

Sie brauchen immer noch Management-Entscheidungen.

Sowohl HR- als auch Operations-Manager müssen wissen, dass es nicht darum geht, sie überflüssig zu machen. Es geht darum, noch bessere Entscheidungen zu unterstützen und Diskussionsfelder zu eröffnen, die bisher vielleicht vermisst wurden oder noch nicht einmal bekannt waren.

[10] Is the Data Scientist Era Coming to an End? Margaret Harrist, Forbes, Sept 2015
forbes.com/sites/oracle/2015/09/30/is-the-data-scientist-era-coming-to-an-end/#c5a609a1c829

FORMULIEREN SIE IHREN ACTION PLAN.

Verwenden Sie die Checkliste, um Ihren Actionplan zu erstellen. Wenn Sie ein Element auswählen, wird eine Liste als nächster Schritte für Sie erstellt.

WELCHE DER FOLGENDEN SCHRITTE MÜSSEN SIE AUSFÜHREN?

1. **Schaffen Sie die richtigen Grundlagen.**
   - Evaluieren Sie Ihre aktuelle Datenerzeugung, sammlung und nutzung.
   - Prüfen Sie die Genauigkeit.
   - Zielen Sie auf absolute Genauigkeit - In großen Unternehmen sind Personalstand, Vergütung und Produktivität häufig ungenau.
   - Setzen Sie ethische Grenzen wie Daten gesammelt und eingesetzt werden.
2. **Sprechen Sie mit IT, Finance und dem Betrieb.**
   - Wie integriert sind Ihre Unternehmenssysteme? Wenn sie isoliert sind, drücken Sie auf Pause.
   - Finden Sie heraus, welche Analysen Veränderungen herbeiführen - Finance will dringend mehr über Leute wissen.
   - Was beschäftigt Vorgesetzte, den Vorstand und Angestellte? Kultur? Produktivität? HR-Effizienz? Talent Management? Diese können Ihre Ziele setzen.
3. **Fragen skizzieren, die Analytics beantworten kann.**
   - Widerstehen Sie der Versuchung Analysen zu teuer zu verkaufen.
   - Entscheiden Sie sich für einfache Fragen, die durch intelligente Analysen existierender Daten beantwortbar sind.
   - Haben Sie eine klare Vorstellung wie Führungskräfte reagieren werden, wenn Sie diese Antworten liefern
   - Ziehen Sie Bereiche mit hoher Sichtbarkeit für neue Datenanalysen in Betracht – wie z.B. Diversity.
4. **Die richtigen Skills für ein kompetentes Team gewinnen.**
   - HR Skills müssen erweitert werden. Zielen Sie auf Leute mit Finance Skills (besonders Datenwissenschaftler), Marketing (Framing Stories) und IT (Sie brauchen einen Nerd).
   - Wenn Sie ein CHRO sind, stellen Sie sicher, dass sie im Besitz von Personenanalystools sind um das Business besser zu verstehen. Falls nicht, finden Sie einen Unterstützer (wie der CFO oder COO).
   - Ziehen Sie den vollen Nutzen aus Ihren HR Businesspartnern, um den Output zu verkaufen, aber verkaufen Sie ihn nicht zu teuer.
5. **Belegen, verbessern und erweitern**
   - Liefern Sie schnelle Gewinne – Einblicke, die HR Vorgaben ändern und Managern helfen, machen personenbezogene Aufgaben verhältnismäßig besser mit weniger Aufwand.
   - Wenden Sie im Laufe der Zeit Ihre Erfahrung auf mehr Datensätze an. Stellen Sie schwierige Fragen. Erlauben Sie Anfragen für tiefere Einblicke in die menschliche Dimension.
   - Verbessern Sie Systeme und Fähigkeiten um eine langfristige Sicht auf Analysen zu entwickeln.
   - Zielen Sie auf den neuesten Stand: Sentimentanalysen, Verhaltenswirtschaft und mehr.

Copyright © 2016, Oracle and/or its affiliates. All rights reserved. Oracle and Java are registered trademarks of Oracle and/or its affiliates. Other names may be trademarks of their respective owners. **VDL25585 161107**