DataNavigator

EUROGROUP CONSULTING

DataNavigator #16

März 2023

ISSN 2702-1904

Daten statt (nur) Bauchgefühl – Mit Datenanalysen den *War for Talent* gewinnen

Simon Wilmerding

Eine neue Kerndisziplin für Organisationen: Datenanalysen in HR

Die neuen technologischen Möglichkeiten im Datenmanagement und der -analyse legen das bisher ungenutzte Potential im Personalbereich (HR) frei. Neben einem detaillierteren Verständnis vergangener, gegenwärtiger oder sogar zukünftiger Entwicklungen, lassen sich mit Daten zutiefst *bauchgefühlte* Entscheidungen modellieren und vor allem: Verbessern. Hierdurch kann sich HR als strategischer Partner des Managements im *War for Talent* (dem Kampf um die Talente bzw. Fachkräfte) platzieren, denn die Strategien der Unternehmen werden fortschreitend vom Mangel an Fachkräften bzw. fehlendem Know-how bedroht. Dies bestätigen immer mehr Unternehmen, die HR Analytics – also den gezielten Einsatz von Datenanalysen zur Entscheidungsfindung in HR – als zunehmend wichtiger einschätzen, um sich im Markt behaupten zu können. Um die für den *War for Talent* entscheidende Stellschraube *Mitarbeitergewinnung und -bindung* zu optimieren, positionieren führende Organisationen die HR in einer viel strategischeren und proaktiveren Funktion als bisher. Erste Leuchtturmeinsätze von Chatbots mit Kandidatenkontakt, digitale Lernplattformen und *Mobile Learning* in der Personalentwicklung oder KI gestützte Meetingtools zur administrativen Unterstützung geben Anlass, den bisher vor allem administrativ anmutenden Charakter von HR zu hinterfragen.

Kundenanfragen können nicht bedient werden, da Kapazitäten fehlen, oder die Weiterentwicklung der Prozesse bzw. des gesamten Geschäftsmodells gelingt nicht, weil das Know-how nicht vorhanden ist und / oder die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereits im Alltagsbetrieb überlastet sind. All das führt im Endergebnis zu weniger Wachstum und einem langsamen Niedergang bisher fest etablierter Unternehmen. Durch diese mit dem *War for Talent* einhergehenden Konsequenzen fällt HR und insbesondere der Mitarbeitergewinnung und -bindung eine strategisch kritische Rolle im Unternehmen zu. Um dieser Rolle gerecht zu werden bedarf es neuer Fähigkeiten und Methoden, denn HR Analytics bedeutet nicht nur,

neue Software einzusetzen, sondern die grundlegenden Herangehensweisen und Entscheidungsfindungsprozesse durch Daten- und Analyseeinsatz zu erweitern. Der folgende Artikel wird aufzeigen, dass es jedoch keine Startvoraussetzung ist, komplizierte Softwarelösungen zu implementieren, um in HR von Daten zu profitieren.

Daten zeigen Lösungsansätze zur Gewinnung von Talenten auf

Zahlreiche Analysen von Datenmessungen in der Praxis zeigen, dass eine der effektivsten Maßnahmen gegen den Mangel an Fachkräften, die Erhöhung der Anziehungskraft auf potentielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist. Eine hohe Anziehungskraft sorgt dafür, dass sich Kandidatinnen und Kandidaten im Interview- und Kennenlernprozess letztendlich für eine Anstellung in der zu besetzenden Rolle in der Organisation entscheiden. Um diese Anziehung zu erhöhen, ist der *Fit* der Kandidatinnen und Kandidaten in Bezug auf die Rolle und die Organisation, einer der wichtigsten Faktoren. Bedeutet konkret: Stehen zwei oder mehr Organisationen im Wettbewerb um eine Neueinstellung, kann die Organisation, die es schafft im Bewerbungsprozess den stärksten Fit zu vermitteln, sich hervorheben und die Kandidatin bzw. den Kandidaten trotz vermeintlich besserer Vertragsangebote (bspw. ein höheres Gehalt) für sich gewinnen. Die am besten operationalisierbaren Maßnahmen, um den wahrgenommenen Fit zu erhöhen, sind:

1. Gegenüber den Kandidatinnen und Kandidaten hervorheben, wie stark der Fit ist; also wie gut sie zu der Rolle in der Organisation passen.
2. Einen auf die individuellen Bedürfnisse der Kandidatinnen und Kandidaten abgestimmten Interview- und Kennenlernprozess zu implementieren.

Typische Hindernisse bei der Einführung von Datenanalysen in HR

Auf der einen Seite werden die Potentiale einer datenunterstützten HR immer prominenter, auf der anderen Seite zeigt die Unternehmenslandschaft ein eher ernüchterndes Bild in der Umsetzung von Datenanalysemaßnahmen in HR. Erklärungen für diesen Zustand lassen sich grob in drei Kategorien einteilen.

- *Daten*: In den Organisationen sind zwar Daten vorhanden, jedoch verhindert die Qualität der Daten häufig eine erkenntnisreiche Analyse (z.B. unvollständige, uneinheitliche oder nicht zugängliche Daten).
- *Analytics*: Den Organisationen fehlen das Know-how oder die analytischen Kapazitäten, um Datenanalyse mehrwertstiftend umzusetzen.
- *Organisation*: Die Bedeutung einer Datenstrategie in HR kann in der Organisation nicht ausreichend verankert werden, sodass Budget und Ressourcen nicht freigegeben bzw. ausreichend priorisiert werden.

Diesen Herausforderungen zum Trotz, können Organisationen einen ersten Schritt in Richtung HR Analytics gehen und im *War for Talent* einen strategischen Wettbewerbsvorteil generieren, indem sie:

1. mit Daten beginnen, die der Organisation schon jetzt zur Verfügung stehen oder mit geringem zusätzlichen Aufwand gesammelt werden können und
2. kleine Maßnahmen umsetzen, die leicht verständlich sind und einen für das Management greifbaren Mehrwert bieten.

Eine solche Maßnahme soll im Folgenden konzipiert werden. Ziel ist es, die Anziehungskraft auf potentielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhöhen und sie so davon zu überzeugen, sich für die Anstellung in einer Organisation zu entscheiden. Das in Abbildung 1 dargestellte Modell fasst den Lösungsansatz zusammen und wird aufbauend auf den nachfolgenden Auswirkungen um datenanalytische und strategische Komponenten ergänzt:

Abbildung 1 – Überblick über den Lösungsansatz

Die Blackbox subjektiver Wahrnehmungen durch Daten aufdecken

Wie im Modell zu erkennen, zielt der im Folgenden erläuterte Lösungsansatz darauf ab, durch HR Maßnahmen den wahrgenommenen Fit der Kandidatinnen und Kandidaten in Bezug auf die Rolle und die Organisation zu erhöhen. Unter Berücksichtigung der oben beschriebenen Empfehlungen zur Initialisierung von Datenanalysemaßnahmen in HR gilt es, bereits vorhandene bzw. leicht zu sammelnde Daten zu nutzen und greifbare Resultate zu liefern. Die nachfolgend beschriebenen Maßnahmen sollen hierzu als Inspiration dienen.

Feedback um den Fit hervorheben: Einsatz einer Persona

Um die Einschätzung, inwieweit eine Kandidatin oder ein Kandidat in die Organisation passt zu unterstützen, sollten die Verantwortlichen in der Organisation einen Orientierungsrahmen zur Verfügung gestellt bekommen. Ziel ist es, den Fit im Sinne des Verständnisses der Orga-

nisation und die Eignung in Bezug auf die mit der Einstellung verfolgten Zielen evidenzbasierter einschätzen und das Ergebnis gegenüber den Kandidatinnen und Kandidaten transparent und überzeugend hervorheben zu können.

Selbstredend sollte das Feedback gegenüber den Kandidatinnen und Kandidaten ehrlich sein und eine möglichst objektive Überzeugung der Verantwortlichen widerspiegeln. Einstellungsverantwortliche führen die Überlegung, inwieweit ein Bewerber in die Organisation „passt", ohnehin durch. Die Grundlagen, auf denen die Einschätzung bisher fußt, sind jedoch oftmals ausschließlich subjektive Erfahrungswerte oder ein Bauchgefühl. Es geht bei HR Analytics nicht darum, diese wertvollen und über lange Jahre angesammelten Erfahrungen und daraus gewonnene Einschätzungen zu ersetzen. Vielmehr ist es das Ziel, sie durch den Einsatz datengestützter Faktoren zu untermauern – denn am Ende lässt sich eine Einstellungsentscheidung, in dessen Kontext es so sehr „menschelt", niemals auf 0 und 1 runterbrechen.

Eine Einstiegslösung, um von diesem Effekt profitieren zu können, ist die Durchführung einer Befragung. Anhand der Ergebnisse einer Befragung der aktuellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (bspw. „Welche Faktoren begründen, dass Sie perfekt auf Ihre aktuelle Rolle XY in unserer Organisation passen?") kann eine Persona erstellt werden, die dann die perfekten Kandidatinnen und Kandidaten für die zu besetzende Rolle repräsentiert. Die Merkmale der Persona können genutzt werden, um sie mit den Merkmalen der potentiellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu vergleichen. Auch wenn der Ansatz einer Persona nicht neu ist, besteht der Vorteil darin, dass den für die Einstellung Verantwortlichen ein konkreter Orientierungsrahmen zur Verfügung gestellt wird und die Eignung anhand fester Faktoren bewertet werden kann. Wie beschrieben, handelt es sich hierbei um den Einstieg in die Welt der HR Analytics, um eine dedizierte HR-Datenstrategie, erstmalig positionieren zu können. Eine vergleichbare, aber technisch ausgereifte Umsetzung dieser Maßnahme, stellt ein Leuchtturmprojekt der Citibank aus dem Jahr 2018 dar. Die Bank pilotierte eine künstliche Intelligenz (KI), um diejenigen Kandidaten zu identifizieren, die den höchsten Fit für die Investment Banking-Sparte aufwiesen. Dazu wurde automatisiert ein *fit-Test* für jede Bewerbung durchgeführt und der Fit anhand von gewichteten Kategorien (Engagement, Stringenz, Wirkung, Teamarbeit, Neugier, Eigenverantwortung, etc.) bewertet, mit dem Ziel, die Nachhaltigkeit der Einstellungen zu erhöhen.[1]

Validierte Individualisierung des Interview- und Kennenlernprozesses

Zweitens müssen die im Interview- und Kennenlernprozess Verantwortlichen so konkret wie möglich herausfinden, welche Informationspräferenzen und persönlichen Anforderungen die Kandidatinnen und Kandidaten haben, um eine Entscheidung für die Rolle bzw. die Organisation zu treffen. Mit diesen Informationen können die Verantwortlichen den Prozess für potentielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter individuell gestalten, um diese davon zu überzeugen, in die Rolle und die Organisation zu passen.

[1] Vgl. Lindorff (2018); *How AI can boost bank recruiting efforts*; American Banker Magazine, 128 (1), S. 15-16.

Kandidatinnen und Kandidaten sind bspw. sehr darin interessiert, eine möglichst klare Vorstellung vermittelt zu bekommen, wie sie sich beruflich und persönlich in der Organisation weiterentwickeln können bzw. werden, sollten sie sich für die Einstellung entscheiden. Die für den Interview- und Kennenlernprozess Verantwortlichen sollte dann in der Lage sein, einen passenden Werdegang in der Organisation überzeugend und individualisiert zu schildern (bspw. durch Erfahrungsberichte langjähriger Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in ähnlicher Rolle).

Um diese Informationspräferenzen der Kandidatinnen und Kandidaten ermitteln zu können, sind bereits während der ersten Kontakte entsprechend standardisierte Fragen zu stellen. Somit wird sichergestellt, dass die Individualisierung nicht ausschließlich auf subjektiven Einschätzungen, sondern auf den Rückmeldungen einer in der Organisation ausgearbeiteten Erhebung basiert. Einige Beispiele in Form von Fragen oder zu bewertenden Aussagen:

- Warum haben Sie sich für eine Bewerbung auf die Rolle entschieden?
- Welche Faktoren sind für Sie bei der Wahl des Arbeitgebers ausschlaggebend?
- Für mich ist es entscheidend, flexible Arbeitszeiten zu haben (auf einer Skala von 1-5).

Auch hier ist die Methode wohl kaum als Innovation zu bezeichnen. Im Sinne des strategischen Anspruchs an die Maßnahme, kommt es jedoch viel mehr auf die kontinuierliche Sammlung der Antworten auf die Fragen, in einem möglichst einheitlichen Format an.

Integration begleitender Datenanalyse-Prozesse

Um die Wirksamkeit der Maßnahmen zu messen, werden im Verlauf des Bewerbungsprozesses Bewerberbefragungen durchgeführt. Bspw. könnte eine erste kurze Befragung unmittelbar nach dem ersten Interview und eine erweiterte Befragung mit einer Woche Abstand durchgeführt werden. Ziel dieser Umfragen ist es, die Kandidatinnen und Kandidaten beurteilen zu lassen, wie sie den Fit auf die Stelle und die Organisation einschätzen. Organisationen führen Befragungen dieser Art bereits regelmäßig durch, bspw. zur Messung der Mitarbeiter- oder Kundenzufriedenheit. Die Umfragen können in ähnlichem Format gehalten werden: Eine fünfstufige Skala genügt, die von 1 = stimme überhaupt nicht zu bis 5 = stimme voll und ganz zu, reicht. Es gibt diverse denkbare und erprobte Fragen für diese Umfragen, die zur Bewertung verwendet werden können. Einige Beispiele sind:

- Mein Arbeitsalltag lässt sich mit meinen privaten Aktivitäten und Prioritäten vereinbaren.
- Meine Werte stimmen mit denen der derzeitigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überein.
- Meine Fähigkeiten und Erfahrungen erfüllen die gestellten Anforderungen an die Rolle.
- Inwieweit stimmt Ihre Persönlichkeit mit der Persönlichkeit oder dem Image der Organisation überein?
- Beurteilen Sie, inwieweit Ihre persönlichen Ziele mit den Zielen der Organisation übereinstimmen.

Die langfristig und einheitlich ausgelegte Sammlung und Auswertung dieser Daten ermöglicht es der Organisation, Veränderungen im Kontakt mit Kandidatinnen und Kandidaten festzustellen und Ansatzpunkte zur Optimierung zu identifizieren. So wird es z.B. auch im Recruiting der Allianz gehandhabt. Neben zahlreichen weiteren KPI wird in dem Versicherungskonzern nach den wichtigsten Kontaktpunkten mit den Kandidaten ein Feedback angefragt, welches dann genutzt wird, um den Prozess den Kandidatenanforderungen anzupassen. Darüber hinaus wird die Wirksamkeitsmessungen bei der Allianz dazu genutzt, den Mehrwert der Maßnahmen aufzeigen zu können, um weitere Ressourcen zu verargumentieren.[2]

Mit Datenanalysen in HR den *War for Talent* für sich entscheiden

Wird den Kandidatinnen und Kandidaten im Interview- und Kennenlernprozess mit einer Organisation ehrlich und überzeugend gespiegelt, dass Sie zur Organisation passen, und der Prozess bietet zudem die benötigten Informationen und Einblicke, ist mittel- bis langfristig eine Steigerung der Befragungswerte zum wahrgenommenen Fit zu erwarten. Daraus resultiert langfristig eine strategisch relevante Erhöhung erfolgreicher Einstellungen.

Zudem wird durch die Befragung der Erfolg der Maßnahmen gemessen (Steigerung des wahrgenommenen Fits und erhöhte Einstellungsquoten), was eine regelmäßige Weiterentwicklung und Optimierung ermöglicht und, am allerwichtigsten, konkrete Ergebnisse aufzeigt, die den Stakeholdern präsentiert werden können, um für weitere HR Datenanalysen zu werben.

Somit können wir auf der Grundlage des Lösungsansatzes das bisherige Modell erweitern:

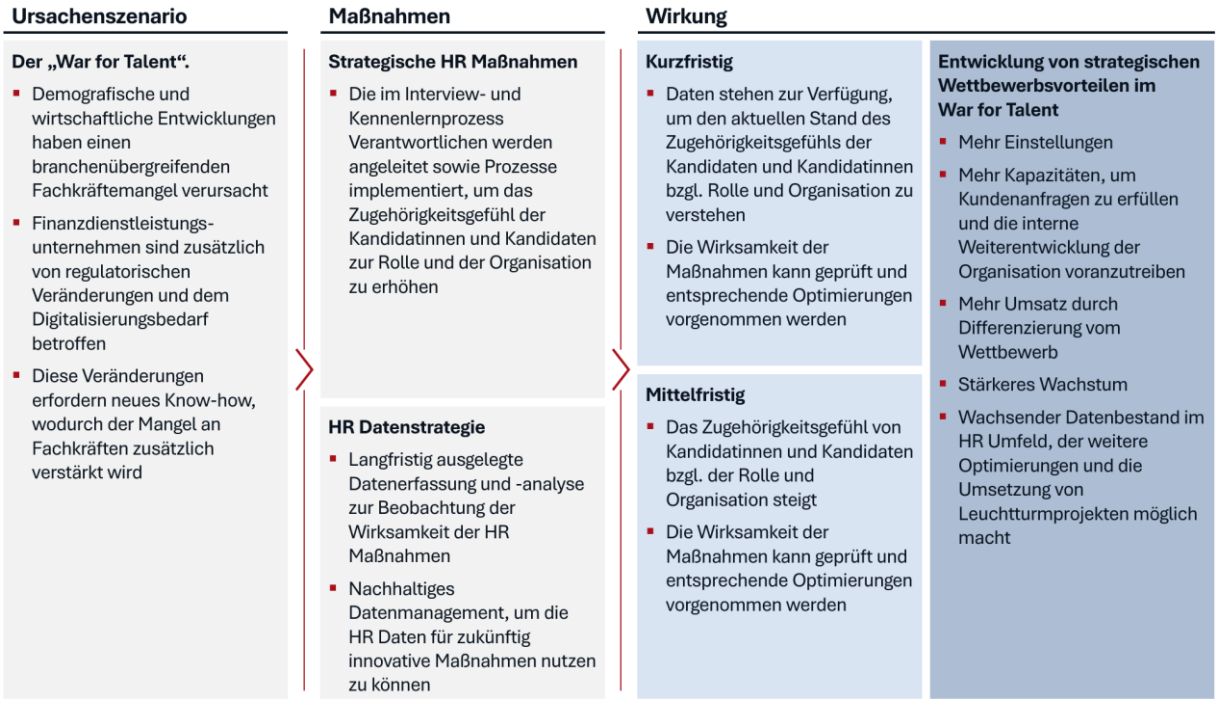

Abbildung 2 - Erweiterter Lösungsansatz

[2] Vgl. Onderka (2021); *Wir tracken die gesamte Journey des Kandidaten mit KPIs*; in: Personalwirtschaft; https://www.personalwirtschaft.de/news/recruiting/recruiting-kpi-system-allianz-96677.

Der strategische Mehrwert von HR Analytics

Typischerweise misst HR ausschließlich die Effizienz der eigenen Maßnahmen, auch weil bisher wenig Messungen zur Wirksamkeit operationalisierbar schienen. Diese ausschließlich rückwirkende Controlling-Betrachtung, getreu der Frage "Setzen wir unsere HR-Maßnahmen durch sparsamen Einsatz der Ressourcen Zeit, Geld und Arbeitskraft um?", hat jedoch zur Folge, dass HR vielmehr als Kostenfaktor wahrgenommen wird, der entsprechend durch Effizienzsteigerungen, wie z.B. Kostensenkungen, optimiert wird. Darüber hinaus ist das Management daran gewöhnt, bei HR betreffenden Entscheidungen auf sein Bauchgefühl und seine Erfahrung zu vertrauen. Daraus resultiert eine generelle Skepsis, dass neue HR-Maßnahmen lohnenswerte Ergebnisse einbringen. Um also die etablierte Wahrnehmung zu durchbrechen und mit den HR-Maßnahmen strategische Relevanz für die Organisation zu schaffen, muss die Datenerfassung, Datenanalyse und Qualitätssicherung als grundlegender Bestandteil etabliert werden. Organisationen, die die HR Analytics-Disziplin beherrschen, sind in der Lage, im *War for Talent* Wettbewerbsvorteile zu generieren, denn Sie statten die Organisation und Entscheidungsträger mit Erkenntnissen aus, die dabei helfen den Bewerbermarkt und die Fachkräfte besser zu verstehen als die Konkurrenz. Durch zukunftsgerichtete und nachhaltige datengestützte Maßnahmen können die generierten Einsichten dann genutzt werden, um langfristig die besten Talente für die Organisation zu gewinnen. Bis dahin ist es ein langer Weg, doch die beschriebenen Beispiele zeigen, dass bereits mit bodenständigen Ansätzen, erste Mehrwerte generiert und der Grundstein für den weiteren Einsatz datenbasierender Entscheidungen in HR gelegt werden kann.

Simon Wilmerding ist Consultant bei Eurogroup Consulting und Experte für Recruiting und Digitalisierung. Er begleitet Versicherungsunternehmen und Banken bei strategischen Digitalisierungsprojekten im Projektmanagement und bei Change-Maßnahmen. In vorherigen Positionen hat er als Recruiter bereits selbst IT-Spezialisten für Banken und Versicherungen gewonnen. Simon Wilmerding absolviert seinen Master in Management Analytics an der Mannheim Business School.

www.datanavigator.de ISSN 2702-1904

Über den DataNavigator

Unterschiedliche Autoren beleuchten in der Reihe DataNavigator die vielfältigen Facetten des Datenmanagements und zeigen Ihnen interessante Aspekte auf. Der DataNavigator wird von Eurogroup Consulting regelmäßig zweimonatlich herausgegeben und möchte Ihnen interessante Denkanstöße liefern. Wir freuen uns, Ihnen mit dem DataNavigator unsere Erfahrungen weiterzugeben und stehen Ihnen für die Diskussion gerne zur Verfügung! Sie erreichen Autoren und Herausgeber bei Anregungen und Feedback unter der E-Mail-Adresse datanavigator@eurogroupconsulting.de.

Bisher erschienen:

#1 Dr. Marco Weiß – *Welt und Wesen des Datenmanagements*; September 2020

#2 Mario Kubik – *„DLT“ – Potenzial zur Zukunftstechnologie?*; November 2020

#3 Jonathan Misler – *Verwendung von Daten und Modellen in datengetriebenen Geschäftsmodellen*; Januar 2021

#4 Johannes Bänsch – *Data Analytics und die Cloud*; März 2021

#5 Kurt Tanneberger – *Ja, wo sind sie denn? – Daten im IT-Betrieb*; Mai 2021

#6 Thomas Tiebor – *Data Governance als Fundament guten Datenmanagements;* Juli 2021

#7 Dr. Marco Weiß – *Artificial Intelligence – Nature or Nurture?*; September 2021

#8 Binjamin Sancar, Hermann Sgardelli – *Vertriebschancen in einer Bank durch Nutzung ihrer Daten und ihres Ökosystems;* November 2021

#9 Abdalla El Kadi – *Datenvisualisierung – eine Geschichte in Bildern;* Januar 2022

#10 Carsten Kuhlmann – *Kundenfokussierung: Daten und Technik*; März 2022

#11 Luca Winters – *CIEM – Cloud Infrastructure Entitlements Management*; Mai 2022

#12 Kristian Buric – *Der Informationsverbund - Daten (nur) für die Aufsicht?*; Juli 2022

#13 Stefan Bauer – *Aufbau eines SOC (Security Operations Center) als Kommandozentrale zur Cyberabwehr*; September 2022

#14 Thomas Tiebor – *Der Charme von IT-Datenarchitekturmustern;* November 2022

#15 Dr. Marco Weiß – *Citius, Altius, Fortius – Daten im Sport*; Januar 2023

#16 Simon Wilmerding – *Daten statt (nur) Bauchgefühl – Mit Datenanalysen den War for Talent gewinnen*; März 2023