



**People und Workforce Analytics
in Schweizer Unternehmen**
Herausforderungen und Chancen

Inhalt

Einführung	4
Herausforderung 1 Welche Mitarbeitenden benötigen wir in unserem Unternehmen?	8
Herausforderung 2 Wie binden wir die richtigen Mitarbeitenden und verhindern Fluktuation?	14
Herausforderung 3: Wie kann das volle strategische Potenzial der HR-Funktion gänzlich ausgeschöpft werden?	20
Fazit	26
Methode	26
Weiterführende Literatur	28
Begriffsbestimmungen	29
Kontakte und Autoren	30



Einführung

Vor nicht langer Zeit galt die HR-Funktion in erster Linie als Supportfunktion, die für die Rekrutierung von Mitarbeitenden, die Pflege von Personalunterlagen und -reglementen sowie für die Verwaltung von Vergütungsprogrammen zuständig war. Heute beeinflusst die HR-Funktion zunehmend die Entscheidungen der Geschäftsleitung und fungiert als strategischer Partner des Unternehmens. Einen zentralen Unterschied zwischen damaligen und heutigen HR-Funktionen ist die Verwendung von People Analytics.

*„People Analytics spielt eine wichtige Rolle in der Steuerung der Zukunft der Arbeit. Es verändert bereits jetzt die Art und Weise, wie wir Talente ausfindig machen und einstellen und wie wir die Weiterentwicklung von Talenten unterstützen“, so **Veronica Melian, Leiterin des Human Capital Consulting Teams bei Deloitte Schweiz.***

„Führende Unternehmen weltweit setzen People Analytics bereits ein, um die Auswirkungen ihrer HR-Investitionen auf konkrete Geschäftsvorteile transparent zu machen. Wir sehen im Schweizer Markt ein enormes Aufholpotenzial. Schweizer Unternehmen wollen sicherstellen, dass People Analytics den Menschen in den Vordergrund stellt und das Management dabei unterstützt, wertvolle Initiativen für die Mitarbeitenden umzusetzen.“

Dies gilt insbesondere in einer Zeit, in der qualifizierte Fachkräfte knapp sind, alternative Arbeitsmodelle einen Höhenflug erleben und Betriebszugehörigkeit der Mitarbeitenden rückläufig ist. Die Unternehmen stehen vor der Herausforderung, die Unterschiede zwischen den vorhandenen und den in Zukunft benötigten Fähigkeiten und Kompetenzen zu ermitteln und Prädiktoren für Fluktuation und Personalmangel ausfindig zu machen. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen müssen HR-Initiativen zur Minderung dieser Risiken und zur Inklusion der gesamten Belegschaft entwickelt werden.

Unternehmen tun sich jedoch schwer, den potenziellen Nutzen von People Analytics auszuschöpfen. Gemäss dem Deloitte Human Capital Trends Bericht betrachten 85% der Schweizer Befragten mitarbeiterbezogene Daten als wichtig oder sehr wichtig, aber nur 3% sind der Meinung, dass ihr Unternehmen ausreichend Gebrauch von diesen Daten macht. Diese orliegende People and Workforce Analytics Studie (2020) von Deloitte Schweiz beleuchtet die derzeitige Nutzung von Personaldaten in Schweizer Unternehmen und deren Ambitionen für die kommenden Jahre.

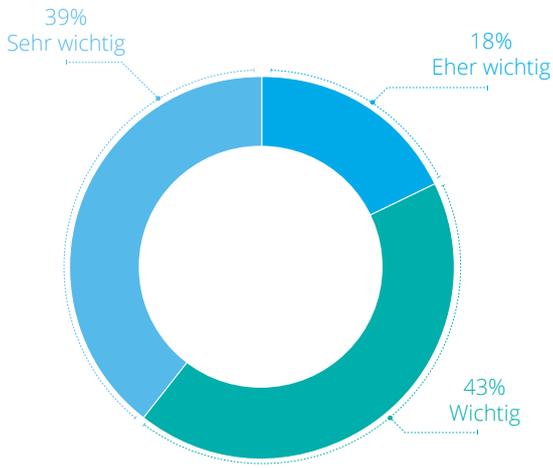
Von den Unternehmen, die an dieser Studie teilnahmen, halten 82% People Analytics für wichtig oder sehr wichtig und erwarten, dass dessen Bedeutung in den nächsten zwei bis fünf Jahren weiter zunehmen wird. Dies spiegelt sich in ihrer derzeitigen Nutzung von Personaldaten wider: Die meisten Schweizer Unternehmen nutzen Personaldaten reaktiv als Grundlage für operative Berichte (39%) oder proaktiv für erweiterte Berichte (29%). Doch viele (57%) haben sich auch das Ziel gesetzt, in den nächsten Jahren auf prädiktive Analysen (Predictive Analytics) umzustellen.

Von den Unternehmen, die an dieser Studie teilnahmen, halten **82%** People Analytics für wichtig oder sehr wichtig

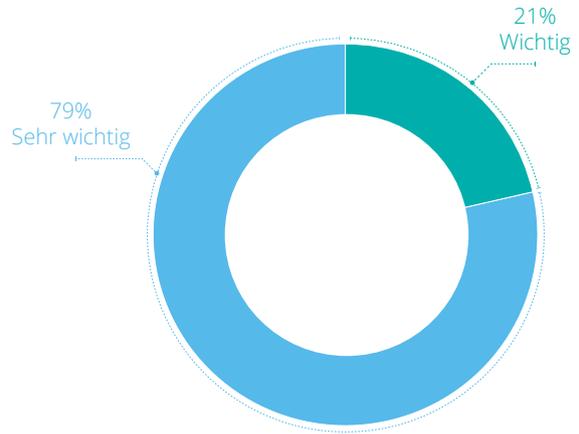
57% haben sich auch das Ziel gesetzt, in den nächsten Jahren auf prädiktive Analysen (Predictive Analytics) umzustellen



Wahrgenommene Bedeutung von People Analytics

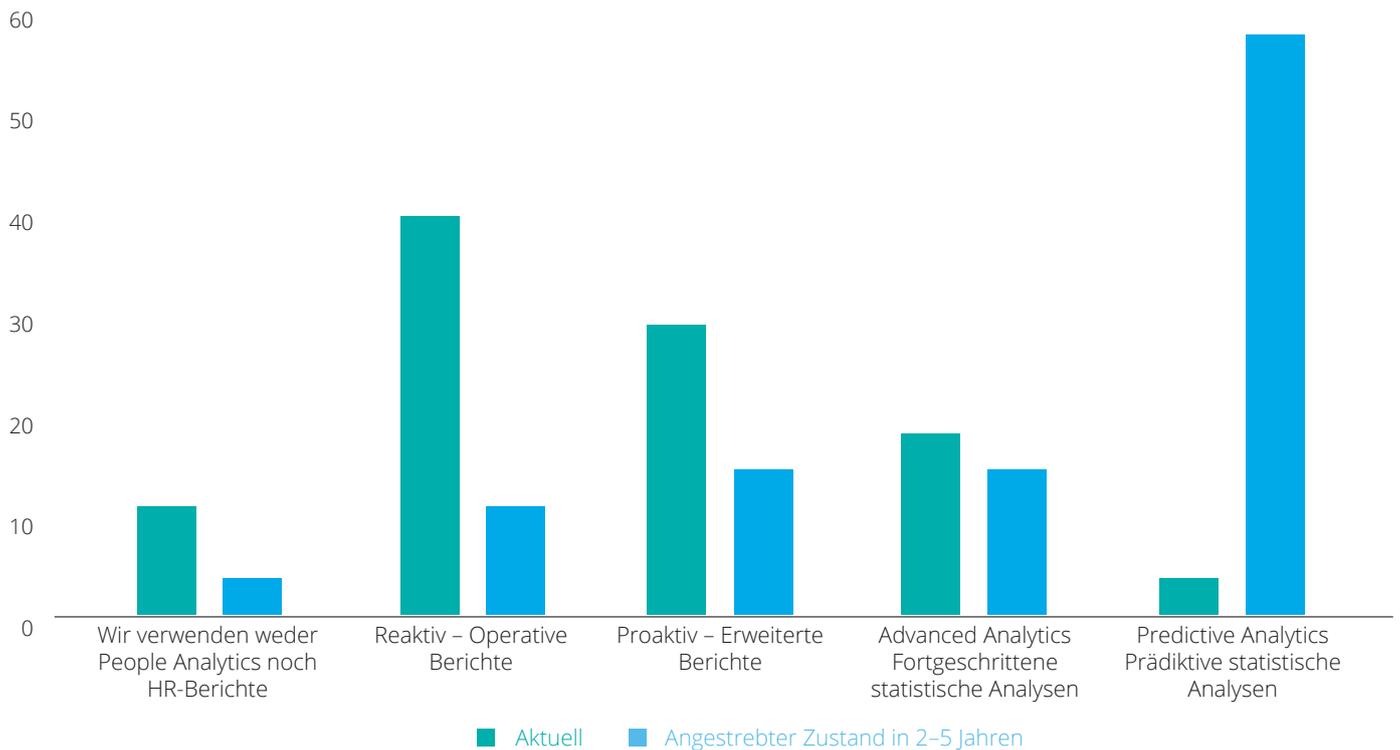


Aktuell



Angestrebter Zustand in 2-5 Jahren

Reifegrad von People Analytics im Schweizer Markt



Die Wichtigkeit von People Analytics ist allgemein anerkannt, aber trotz ehrgeiziger Ziele ist der Unterschied zwischen dem aktuellen und dem angestrebten Vorgehen immer noch gross.

Fast alle teilnehmenden Unternehmen äusserten die Ambition, Personaldaten für Geschäfts- und Personalentscheidungen zu nutzen und in den nächsten zwei bis fünf Jahren von einem operativen zu einem stärker strategisch ausgerichteten, Skill-basierten Ansatz der Personalplanung überzugehen. Dies beinhaltet die Analyse von Qualifikationslücken für zukünftige Rollen und den Einsatz von Robotik und Automatisierung als Arbeitsmodell. Viele Unternehmen planen, in der Personalplanung und bei strategischen Talententscheidungen Diversitäts-Daten zu berücksichtigen. Andere beabsichtigen auch, in den nächsten zwei bis fünf Jahren Gesundheits- und Wellbeing-Daten sowie Indikatoren und Ursachen für Fluktuation einzubeziehen. Um als Partner von grösserem strategischem Nutzen für das Unternehmen zu sein, planen viele HR-Teams, ihre Analyseergebnisse mit anderen Unternehmensbereichen zu teilen und die Messbarkeit ihrer eigenen HR-Service-Exzellenz zu verbessern.

Betrachtet man jedoch den aktuellen Stand von People Analytics, wird deutlich, dass die Reise gerade erst begonnen hat. Technologische Einschränkungen wie der erforderliche manuelle Aufwand und eine schlechte Datenqualität sind signifikante Hemmnisse für die Entwicklung von People Analytics. Dies beinhaltet auch das Fehlen eines aktuellen und rollenspezifischen Fähigkeitenkatalogs. Analysen können nur so gut sein wie ihre zugrundeliegenden Daten. Deshalb sollte die Beschaffung aktueller, konsistenter, zusammenhängender und korrekter Personaldaten für Schweizer Unternehmen Priorität haben – selbstverständlich im Einklang mit den geltenden ethischen Richtlinien und Datenschutzstandards. Aber das ist nur die halbe Wahrheit: Auch mangelndes Storytelling und zu wenig Unterstützung seitens der Unternehmensleitung stellen weitere wesentliche Hemmnisse dar. Schweizer Unternehmen müssen auf Führungsebene in People Analytics investieren und den Chief Human Resources Officer dahingehend bestmöglich befähigen.

Diese Studie hat zwei Ziele. Erstens möchte sie den Entwicklungsstand von Workforce und People Analytics in Schweizer Unternehmen transparenter machen und zweitens Empfehlungen für Unternehmen formulieren.

Die Ergebnisse und Empfehlungen beziehen sich auf drei grosse Herausforderungen, mit denen Unternehmen konfrontiert sind:

Herausforderung 1

Welche Mitarbeitenden benötigen wir in unserem Unternehmen?

Hier geht es um Personalplanung und Kompetenzmanagement.

Herausforderung 2

Wie binden wir die richtigen Mitarbeitenden und verhindern Fluktuation?

Hier wird beschrieben, wie Unternehmen Mitarbeiterengagement und Diversität messen.

Herausforderung 3

Wie kann das volle strategische Potenzial der HR-Funktion gänzlich ausgeschöpft werden?

Hier geht es darum, wie HR-Funktionen People Analytics zu nutzen beabsichtigen, um von operativen und taktischen Abteilungen zu strategischen Partnern zu werden, und wie sie ihre eigene Effektivität messen sollten.



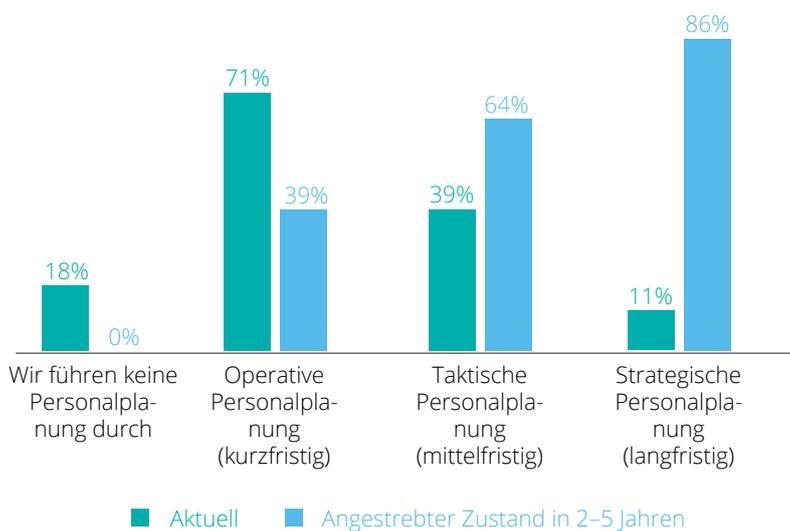


Herausforderung 1

Welche Mitarbeitenden benötigen wir in unserem Unternehmen?

Angesichts der Disruption ganzer Industrien durch die Digitalisierung erleben Unternehmen einen Wandel der Arbeitsweisen und der benötigten Fähigkeiten und Qualifikationen. Die strategische Planung muss auch dem demografischen Wandel, alternativen Arbeitsmodellen und neuen Karrierewegen Rechnung tragen. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, ihre Personalzusammensetzung zu überdenken. Dabei ist eine ganzheitliche Personalplanung entscheidend.

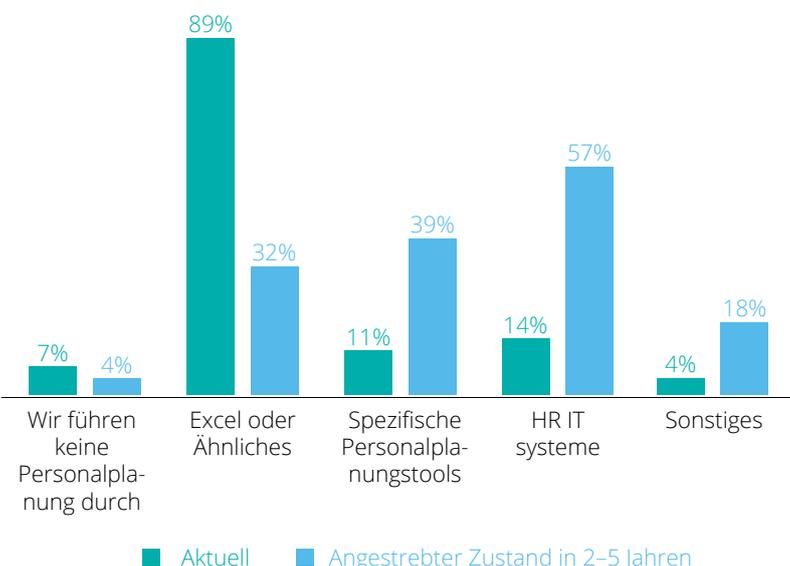
Zeiträumen der systematischen Personalplanung



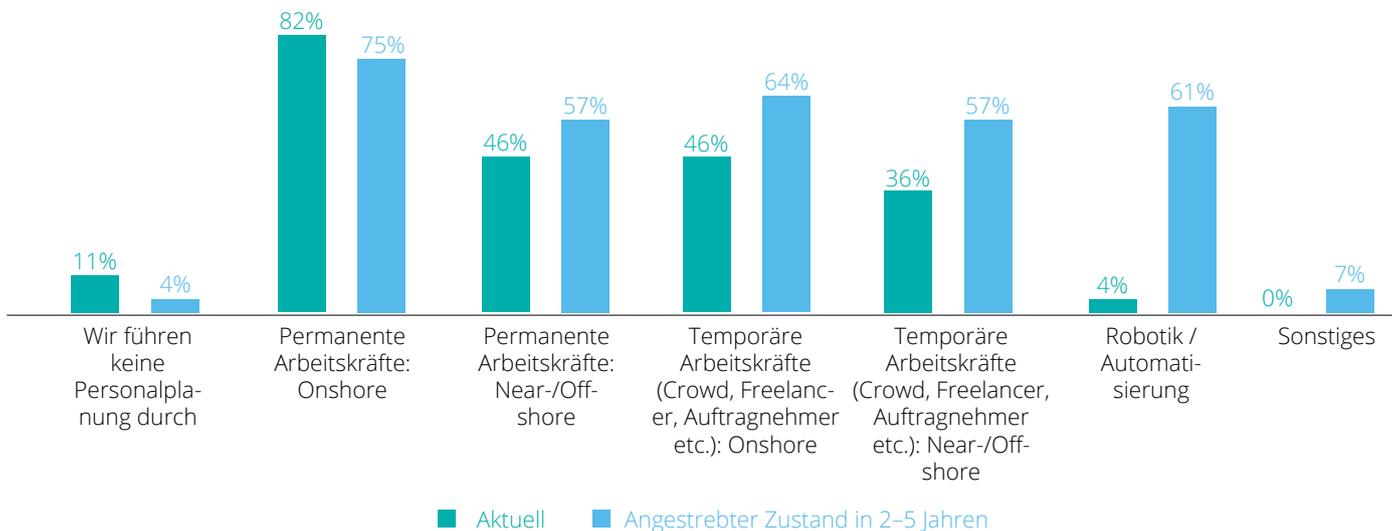
Schweizer Unternehmen haben Mühe, ihre Personalplanungsambitionen zu realisieren. Von den Teilnehmenden unserer Studie praktizieren nur 11% eine langfristige, strategische Personalplanung. Die überwältigende Mehrheit (89%) verwendet nach wie vor Excel oder ähnliche Tools für die Personalplanung. Spezifische Personalplanungstools (11%) oder HR IT-Systeme (14%) werden von einer weit geringeren Zahl genutzt. 86% der Teilnehmenden unserer Umfrage planen für die nächsten zwei bis fünf Jahre die Einführung einer strategischen Personalplanung. 57% haben vor, HR IT-Systeme einzusetzen und sich so auf verlässliche Datenquellen zu stützen. Viele cloudbasierte HR-Lösungen beinhalten bereits jetzt Personalplanungsfunktionen.

Alternative Arbeitskräfte wie temporäre, Offshore- oder Nearshore-Arbeitskräfte sowie Robotik und Automatisierung werden in der Schweiz immer häufiger eingesetzt. Derzeit berücksichtigt die grosse Mehrheit der HR-Funktionen in der Schweiz in ihrer Personalplanung hauptsächlich festangestellte Arbeitskräfte (82%). Gleichzeitig ziehen aktuell nur 4% der Befragten Robotik und Automatisierung in Betracht, doch wollen dies 61% in den nächsten 2-5 Jahren tun. Zeitarbeitskräfte werden ebenso wie die Near- und Offshore-Arbeitskräfte oft von nicht-HR-Funktionen verwaltet, meist von der Beschaffungsfunktion (Procurement) oder der IT-Funktion. Um den Vorteil alternativer Arbeitskraftmodelle wirklich nutzen zu können, müssen die HR-Funktionen ihre Personalplanung umfassender gestalten und auch Daten alternativer Arbeitskräfte einbeziehen.

Personalplanungswerkzeuge

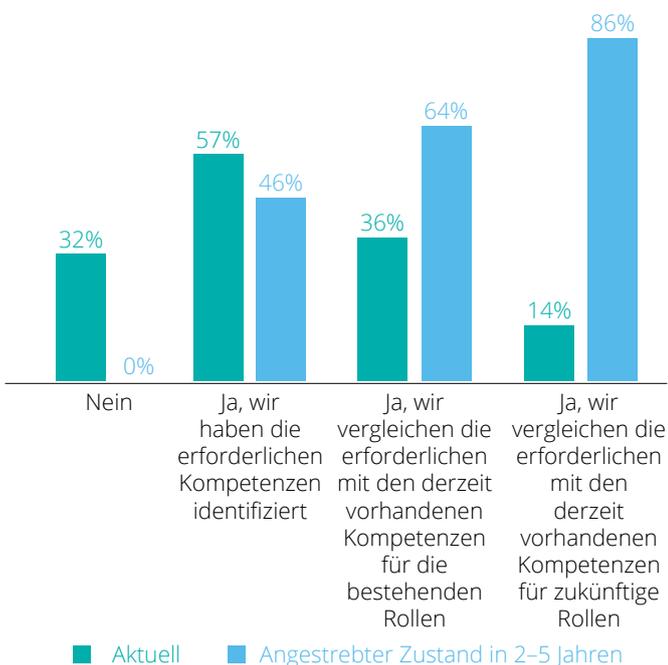


Bei der Personalplanung berücksichtigte Kategorien

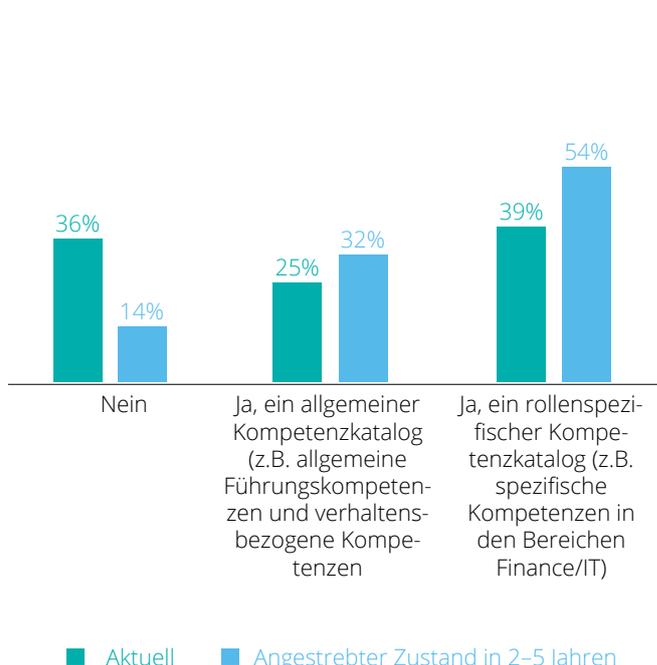


Die strategische Personalplanung sollte auch zukünftig benötigte Kompetenzen von Mitarbeitenden miteinbeziehen. Von den von uns befragten Unternehmen, gaben 57% an, benötigte Kompetenzen in ihre Personalplanung miteinzubeziehen. 36% analysieren Kompetenzlücken („Ist“ vs. „Soll“) unter Berücksichtigung bestehender Rollenprofile. Einige Unternehmen gehen noch einen Schritt weiter und vergleichen für zukünftige Rollen die erforderlichen mit den vorhandenen Kompetenzen. Während dies derzeit nur 14% der Unternehmen tun, haben es 86% für die nächsten zwei bis fünf Jahre vor. Vielen Unternehmen fehlt jedoch nach wie vor die Grundlage für eine kompetenzbasierte Personalplanung: 36% der Befragten gaben an, über keinen strukturierten Kompetenzkatalog zu verfügen, doch 86% planen einen solchen innerhalb der nächsten Jahre zu haben.

Analyse der Kompetenzlücken im Personalplanungskontext

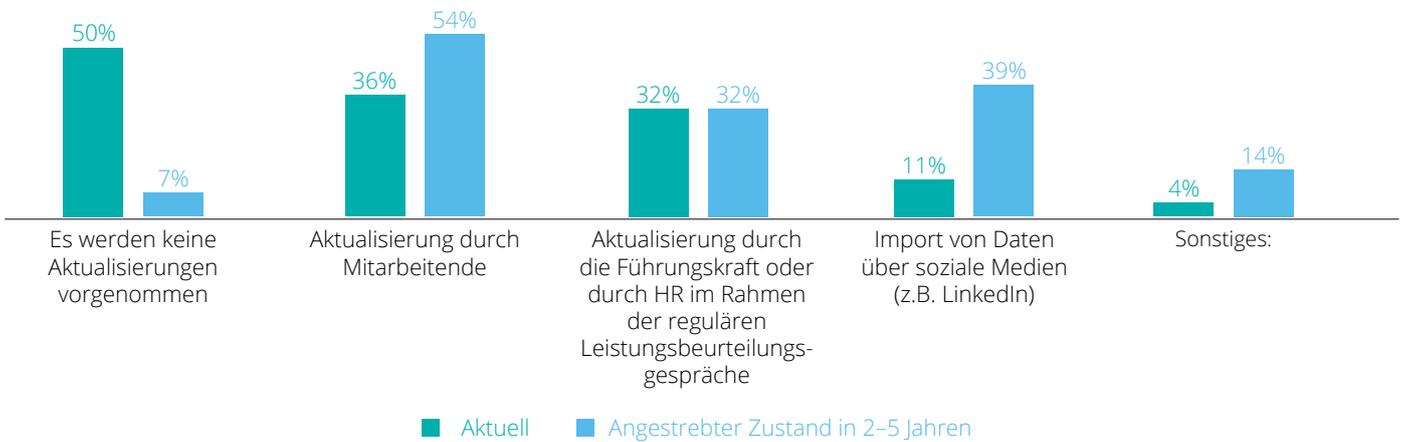


Vorhandensein eines strukturierten Kompetenzkatalogs

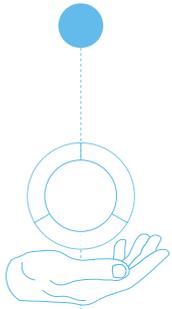


Eine weitere Herausforderung besteht darin, den Kompetenzkatalog regelmässig zu aktualisieren: Die Hälfte unserer Befragten führt keinerlei Aktualisierungen durch. In anderen Unternehmen werden Aktualisierungen von den Mitarbeitenden selbst (36%) oder im Rahmen der Jahresendgespräche von den direkten Vorgesetzten oder von HR (32%) durchgeführt. In Zukunft planen die Befragten, ihre Mitarbeitenden stärker in die Aktualisierung ihrer dokumentierten Kompetenzen einzubinden, entweder direkt (54%) oder/ und durch das Importieren von Daten aus sozialen Medien (z.B. LinkedIn, 39%).

Aktualisierte Dokumentation der Mitarbeiterkompetenzen



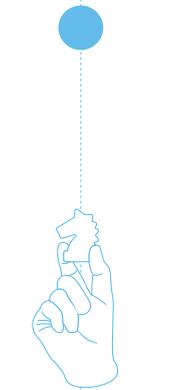
Wo Unternehmen ansetzen können:



Eine Datengrundlage aufbauen.

Eine effektive Personalplanung ist ohne genaue Echtzeitdaten nicht möglich. Unternehmen sollten in eine HR-Suite oder in spezielle Personalplanungstools investieren, die relevante Einblicke in FTE-Zahlen, Jobs und Kompetenzen bieten. Eine verlässliche Personendatenbank schafft auch Chancen jenseits der Personalplanung.

„Das Ausrollen unseres zentralen cloudbasierten HR-Systems bringt uns einer strategischen Personalplanung einen Schritt näher. Unsere Daten werden verlässlicher, und das System bietet Planungsfunktionen sowie einen Kompetenzkatalog nicht nur für die HR-Funktion, sondern auch für direkte Vorgesetzte“, so einer der Befragten.

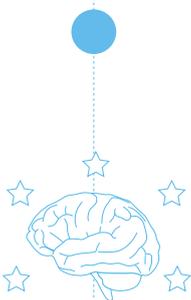


Die HR-Funktion in die Rekrutierung alternativer Arbeitskräfte einbinden.

Alternative Arbeitskräfte werden oft von Funktionen ausserhalb von HR, meist Beschaffung oder IT, verwaltet. Die HR-Funktion sollte Teil dieses Prozesses sein, um sicherzustellen, dass alternative Arbeitskräfte sowie Robotik und Automatisierung in die strategische Personalplanung einbezogen werden.

Eine globale HR Business Partnerin einer grossen Schweizer Bank erklärte dazu: *„Ein schnell sichtbar gewordener Nutzen für die Personalplanung bestand darin, dass sich die Zusammenarbeit zwischen HR, IT und dem Finance-Bereich verbesserte.“*

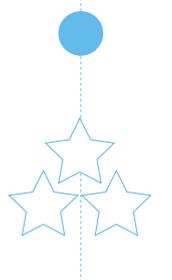
Dies erfordert einen konsolidierten, umfassenden Überblick über die aktuelle interne und externe Belegschaft. In einem zweiten Schritt ist es wichtig, die zukünftigen Arbeitsergebnisse zu analysieren und zu ermitteln, von welcher Workforce-Kategorie (einschliesslich Automatisierung) diese erbracht werden können. Eine Strategie sollte entwickelt werden, um zu ermitteln, ob die benötigten Kompetenzen in dem Unternehmen aufgebaut, zugekauft oder ausgeliehen werden sollen.



Kompetenzen zu einem zentralen Bestandteil des «Employee life cycle» machen.

Kompetenzen und Fähigkeiten sollten im Zentrum vieler Talent Management Gespräche stehen. Ein zentralisierter und vereinheitlichter Kompetenzkatalog kann als Grundlage für solche Gespräche dienen, und die Unternehmen sollten sicherstellen, dass dieser Katalog laufend gepflegt wird und Mitarbeitende ihre eigenen Kompetenzen auf einem aktuellen Stand halten. Ein derartiges Kompetenzmanagement ist essenziell für eine strategische Personalplanung.

So legt eine schweizerische Versicherungsgesellschaft Wert darauf, *„bei dem Kompetenzmanagement eng mit den direkten Vorgesetzten zusammenzuarbeiten. Diese wissen, welche fachlichen Fähigkeiten in ihren jeweiligen Bereichen gebraucht werden, und wir möchten es ihnen ermöglichen, ihre Ressourcenplanung ganzheitlicher zu gestalten.“*



Priorisieren, ausprobieren und lernen.

Die strategische Personalplanung sollte bei den zukünftig geschäftskritischsten Rollen ansetzen, die für diese Rollen benötigten Fähigkeiten analysieren und prüfen, inwieweit sie von der vorhandenen Talente-Pipeline sichergestellt werden. Danach sollte ein Plan für die Entwicklung oder Rekrutierung der benötigten Talente erstellt werden. Zunächst kann sich eine Pilotstudie auf die wichtigsten Rollen fokussieren, bevor der Ansatz für weitere Rollen angewendet wird. In dieser Phase des Ausprobierens sollten Unsicherheit und Unklarheiten erkannt und akzeptiert werden: Es ist wichtig, diesen Dialog zu eröffnen, auch wenn keine vollständige Klarheit besteht.

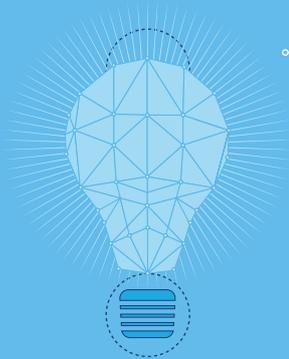
Ein Anwendungsfall:

Wie ein globales Life-Science-Unternehmen ein Konzept für Personalplanung und alternative ArbeitsModelle entwickelte



Die Ausgangssituation

Bei unserem Kunden war der Prozess für die Auswahl und Einstellung externer Arbeitnehmer nicht harmonisiert. Er wurde teilweise von der Beschaffungsfunktion verwaltet, doch wurde diese bei der Einstellung externer Mitarbeitender von den Geschäftsfunktionen oft umgangen. Der Prozess der Auswahl und Einstellung externer Arbeitskräfte war gegenüber der Linie nicht benutzerfreundlich, und es war nicht klar, wie viele externe Arbeitskräfte aktuell für das Unternehmen arbeiteten. Das machte es schwierig, die Personalplanung ganzheitlich zu gestalten, um das Unternehmen zukunftssicher zu machen.



Die Lösung

Eine umfassende Rollenanalyse einschliesslich eines Business Case wurde erstellt, um den Nutzen der Ausweitung der Personalplanung auf alternative Arbeitsmodelle zu verdeutlichen. Mit Hilfe der Open-Source-Datenbank O*NET, die Rollenmerkmale und Kompetenzanforderungen beschreibt, wurden die einzelnen Rollen auf ihre Eignung für alternative Arbeitsmodelle analysiert. So wurden Möglichkeiten aufgezeigt, den Zugang zu den richtigen Kompetenzen zu gewährleisten, aber auch ein beträchtliches finanzielles Einsparungspotenzial offengelegt.



In einem zweiten Schritt wurde ein Entscheidungsmodell erstellt, um die Wahl des Arbeitsmodells für eine bestimmte Rolle zu unterstützen. Richtlinien und Prozesse wurden entsprechend angepasst. In enger Zusammenarbeit mit HR und unter Einbeziehung der HR Strategie des Unternehmens wurde eine durchgehende Regelung für externe Arbeitskräfte festgelegt.

Das Ergebnis

Das Unternehmen hat eine ganzheitliche Sicht auf seine Belegschaft, und alternative Arbeitskräfte werden als Erweiterung der internen Belegschaft betrachtet. Das neue Entscheidungsmodell fördert schnellere, angemessenere und zukunftsorientiertere Personalentscheidungen und stellt gleichzeitig sicher, dass Ressourcen effizient genutzt werden.

The background of the slide features a close-up of two hands shaking in a firm grip, symbolizing a business agreement or partnership. The image is overlaid with a network of white lines and circular nodes, some of which contain icons representing business concepts like a person, a group of people, and a gear. The overall color palette is a mix of warm oranges and yellows at the top, transitioning to cooler blues and greys at the bottom.

Herausforderung 2

Wie binden wir die richtigen Mitarbeitenden und verhindern Fluktuation?

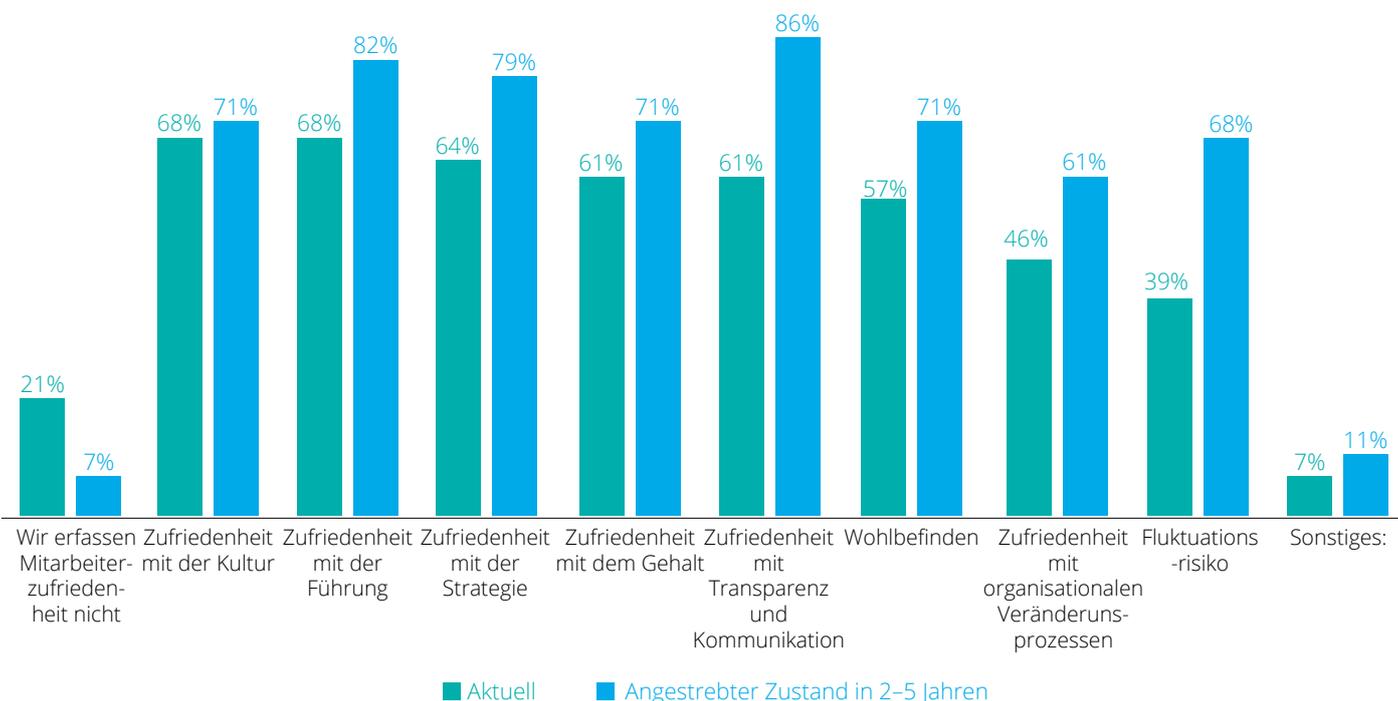
Gemäss dem Deloitte Human Capital Trends Report 2019 besteht eine der grössten Herausforderungen von Unternehmen darin, die sogenannte Employee Experience („Mitarbeitererlebnis“) zu verbessern. Die Arbeitgeber sind bestrebt, Arbeitsplätze zu schaffen, die ganzheitlich und sinnstiftend sind und den Mitarbeitenden ein Gefühl der Zugehörigkeit und des Vertrauens vermitteln. Angesichts des zunehmenden Kampfes um Talent kann die Erfassung und aktive Beeinflussung des Risikos von niedriger Mitarbeiter-Bindung und Fluktuation der Schlüssel für eine starke Wettbewerbsfähigkeit sein.

Ein zentrales Element für die Gestaltung der Employee Experience ist die laufende Erfassung von Kriterien der Arbeitszufriedenheit. 32% der von uns befragten Unternehmen messen die Mitarbeiterzufriedenheit jährlich und 32% tun dies alle zwei Jahre. Nur 11% messen die Mitarbeiterzufriedenheit öfter (halb- oder vierteljährlich), und 21% erfassen sie überhaupt nicht. Derzeit beabsichtigen die Unternehmen nicht, diese Messhäufigkeiten zu erhöhen. Das ist interessant, weisen die allgemeinen Trends doch auf häufigere und kürzere „Pulsmessungen“ hin. Die fünf Themen, die derzeit am häufigsten untersucht werden, sind: Zufriedenheit mit der Kultur (68%), Zufriedenheit mit der Führung (68%), Zufriedenheit mit der Strategie (64%), Zufriedenheit mit dem Gehalt (61%) und Zufriedenheit mit der Transparenz und

Kommunikation in dem Unternehmen (61%). Darüber hinaus beabsichtigen viele Unternehmen für die nächsten zwei bis fünf, das Wohlbefinden (71%) und das Fluktuationsrisiko (68%) zu messen.

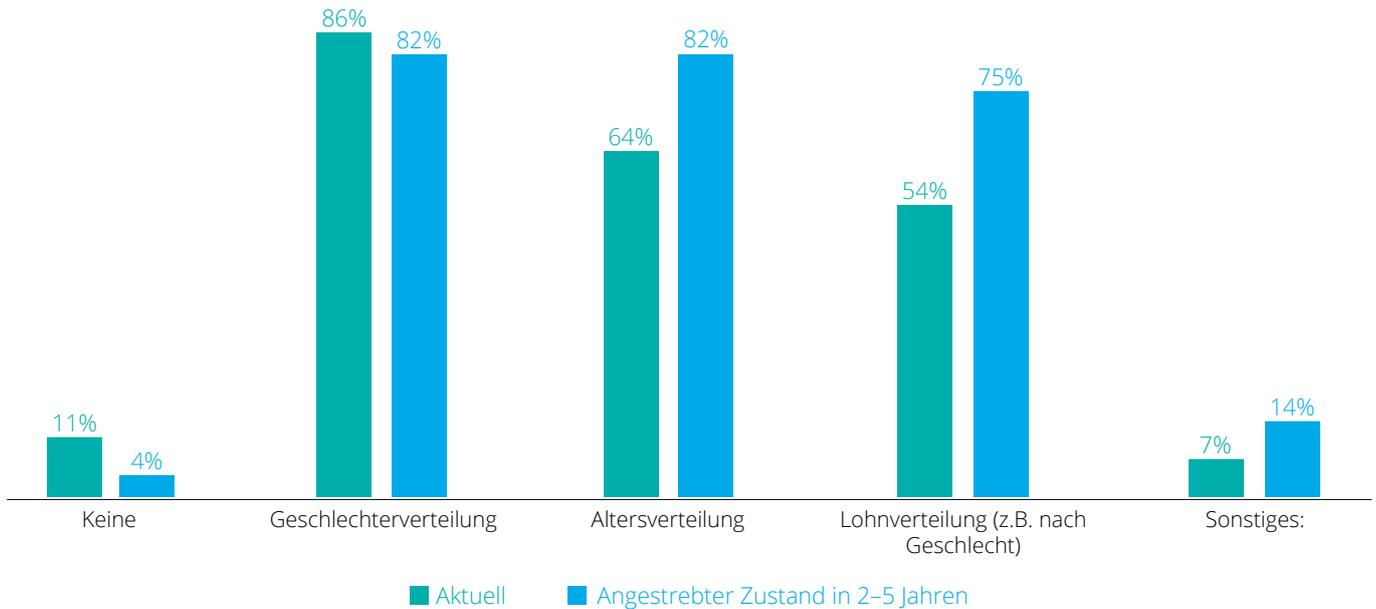
Bei der Bewertung des Fluktuationsrisikos gehen einige Unternehmen über Zufriedenheitsumfragen hinaus und analysieren die Fluktuationsraten auf Unternehmensebene (39%) oder auf Teamebene (18%). Interessanterweise beabsichtigen 75% der Befragten in den nächsten zwei bis fünf Jahre, das Fluktuationsrisiko auf Unternehmensebene zu analysieren (unter anderem durch statistische Analysen der potenziellen Ursachen und Risikofaktoren).

Im Zuge der Mitarbeiterzufriedenheitsumfragen erfasste Themen



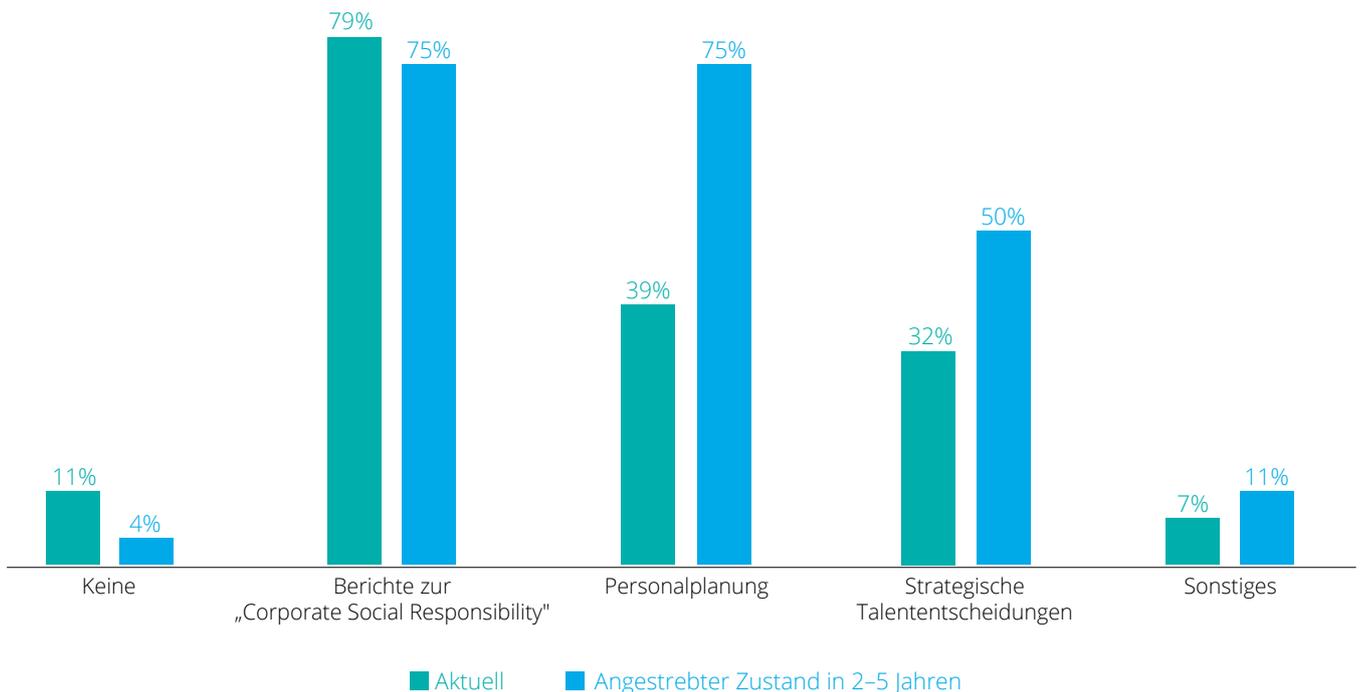
Diversität und Inklusion (Diversity and Inclusion, D&I) bleiben in diesem Zusammenhang ein hochrelevantes Thema: Viele Unternehmen analysieren derzeit die Diversität in den Bereichen Geschlecht (86%), Alter (64%) und Lohn (54%). Offensichtlich wird Diversität zunehmend als Anliegen verstanden, das über das prominente Thema Gender hinausgeht. In den nächsten zwei bis fünf Jahren möchten die befragten Unternehmen tendenziell die Altersverteilung (82%) häufiger messen und ihre Analysen der Lohnverteilung vertiefen (75%). Einige planen auch Daten über Nationalität und Beförderungen zu analysieren.

Diversitätsmaßnahmen



Die Hauptgründe für die Messung von Diversitätsdaten sind die Erstellung von Berichten über die Corporate Social Responsibility (79%), strategische Talententscheidungen (32%, z.B. Beförderungen, D&I-Strategie und- Programme) oder Personalplanung (39%, z.B. Führungskräfte- Pipeline, Neueinstellungen). 75% der Teilnehmenden beabsichtigen für die nächsten zwei bis fünf Jahre die Einbeziehung von Diversitätsdaten in ihre strategische Personalplanung.

Zweck der Analyse von Diversitätsdaten





Wo Unternehmen ansetzen können:



Den Zweck der Datenerhebung klar definieren.

Vor der Durchführung einer Umfrage zum Mitarbeiterengagement empfiehlt es sich, den Zweck des Vorhabens genau zu definieren und die Fragen entsprechend anzupassen. Die Fragen sollten nicht allgemeiner Natur, sondern spezifisch und für das Unternehmen relevant sein. Kürzere Umfragen können die Teilnahmequote erhöhen. Für Mitarbeitende ist es oft schwierig, die Ursachen für ihre niedrige Zufriedenheit oder Engagement selbst zu diagnostizieren. Der beste Ansatz besteht darin, nach empirisch erwiesenen Faktoren zu fragen, die sich auf Engagement und Motivation auswirken, wie zum Beispiel das Bedürfnis der Mitarbeitenden nach sinnvoller Arbeit und der Wunsch nach Führungskräften, die „mit gutem Beispiel vorangehen“, klare Ziele setzen und regelmässig umsetzbares Feedback geben. Dies erleichtert es, die Ergebnisse in Handlungsweisen umzusetzen und gezielte, faktenbasierte Talentmanagement-Lösungen zu entwickeln.



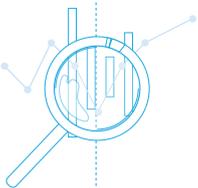
Methoden entwickeln und anpassen.

Die Erfassung von Mitarbeiterengagement kann oft langwierig und aufwändig sind und zu einer gewissen Umfragemüdigkeit im Unternehmen führen. Eine Alternative könnten Quartalsumfragen sein, die sich jedes Mal an einen alternierenden Mitarbeiterpool richten. So können umfangreiche organisationsweite Umfragen vermieden werden, während der Puls des Unternehmens trotzdem regelmässiger gemessen wird. Kurze Umfragen bewirken zudem, dass die Mitarbeitenden bereitwilliger teilnehmen. Die Daten zeigten einen weiteren Trend auf: eine Verfeinerung der Massnahmen.



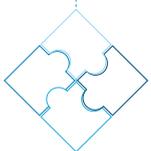
So teilte uns eine der Befragten folgendes mit: „Bei uns gab es früher unternehmensweite Mitarbeiterumfragen, doch diese haben wir ausgesetzt. Das Mitarbeiterengagement hängt zweifellos mit der Employee Experience zusammen, weshalb wir unsere Massnahmen jetzt zielgenauer entwickeln.“

Diese Beobachtung entspricht einer Erkenntnis aus dem Human Capital Trends Report 2019: Wenn Unternehmen über die Employee Experience am Arbeitsplatz nachdenken, sollten sie über Boni, Vergütungen oder Anreize hinausdenken und sich vielmehr darauf konzentrieren, ob die Mitarbeitenden die zu ihnen passenden Jobs haben („Job Fit“), sowie auf die Gestaltung und die Sinnhaftigkeit dieser Jobs.



Verständnis von Ursachen von Fluktuationsraten gewinnen.

Der Schritt von Fluktuationsberichten zu sinnvollen Massnahmen der Mitarbeiterbindung ist gross. Für eine effektive Beeinflussung des Fluktuationsrisikos muss erfasst werden, warum der oder die Mitarbeitende das Unternehmen verlassen möchte. Austrittsbefragungen (Exit Surveys) können eventuell von einem externen Anbieter durchgeführt werden, da dieser Anonymität gewährleistet. Sie können Aufschluss darüber geben, wer das Unternehmen verlässt und aus welchen Gründen. Ein weiterer Ansatz besteht darin, die Beziehung zwischen den Austretenden und Diversitätsdaten zu analysieren, um Muster zu erkennen. Die Identifikation der Risikofaktoren für die Mitarbeiterfluktuation – zum Beispiel geringes Engagement aufgrund von Unzufriedenheit mit dem Job – ermöglicht die Inangriffnahme dieser Probleme durch gezielte Massnahmen.



Vielfalt verstehen.

Die Analyse von Alters- und Geschlechtsdaten ist ein guter erster Schritt, doch dann gilt es tiefer nachzuforschen. Diversitätsdaten können dazu beitragen, Vorurteile über bestimmte Teile der Belegschaft auszuräumen. So verwendete etwa ein US-amerikanisches Musikproduktionsstudio Diversitätsdaten dazu, die Vielfalt unter den Künstlern zu erhöhen. Datenanalysen hatten ergeben, dass das Unternehmen ausgesprochen homogen war – die Mitarbeitenden waren grösstenteils weisse Angehörige der Mittelschicht, arbeiteten in derselben Stadt und verfügten über eine Universitätsausbildung. Die Studie sammelte genügend Daten, um zu verstehen, wer sich um die freien Stellen bewarb (und wer nicht). Diese Erkenntnisse flossen in eine Strategie ein, die eine grössere Vielfalt der Personen, mit denen das Studio arbeitet, zum Ziel hatte. Letztendlich erkannte dieses Unternehmen die Notwendigkeit zu verstehen, wie die verschiedenen Teile der Belegschaft einander ergänzen und wie sie voneinander profitieren können.

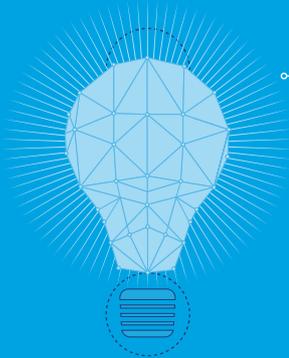
In die Praxis umsetzen:

Wie Deloitte Schweiz Pulsumfragen zur Messung des Mitarbeiterengagements verwendet



Die Ausgangssituation

In der Vergangenheit führte Deloitte jährliche Messungen der Mitarbeiterzufriedenheit durch. Dieser Ansatz schien jedoch nicht mehr angemessen, da er es dem Unternehmen nicht erlaubte, die Auswirkungen von Personalinitiativen zeitnah zu erfassen. Die althergebrachte Umfrage hatte gewissermassen den Realitätsbezug verloren.



Die Lösung

Deloitte lancierte eine neue Engagementumfrage, die dreimal jährlich durchgeführt wird, so dass alle vier Monate jeweils 33% der Mitarbeitenden befragt werden. Somit werden alle Mitarbeitenden dazu eingeladen, ihren Ansichten zu verschiedenen unternehmensbezogenen Themen einmal jährlich Ausdruck zu verleihen. Die Fragen basieren auf einem eigens entwickelten Engagementmodell von Deloitte, das auf die kulturellen und strategischen Unternehmensziele abgestimmt ist. Neben einem Set von Standardfragen werden in jeder Umfrage aktuelle themenbezogene Fragen gestellt. Zudem wurde die Anzahl der Fragen von 40 auf 17 reduziert. Die KI-gestützte Stimmungsanalyse der Ergebnisse wird genutzt, um anhand der verwendeten Sprache Emotionen zu erkennen. Die Umfrageergebnisse sind über ein interaktives Online-Dashboard zugänglich. Die HR-Partner sowie die Führungskräfte von Service Lines und Geschäftsbereichen erhalten Zugang zu einem erweiterten Dashboard mit Funktionen für prädiktive Analysen und Massnahmenplanung.



Das Ergebnis

Die häufigeren Umfragen dienen als „Pulsmessung“ zur genaueren Messung von Veränderungen des Engagements, ohne jedoch die Umfragelast für die Mitarbeitenden zu erhöhen. Deloitte kann auf eine Reihe von aktuellen Instrumenten und Prozessen zurückgreifen, um eine schnelle und zielgenaue Reaktion auf relevantes Feedback zu ermöglichen. Als die Mitarbeitenden beispielsweise Interesse an mehr und gleichzeitig besserem Leistungsfeedback bekundeten, wurde ein neues Feedbacktool eingeführt, um Mitarbeitergespräche, sowie neuerdings auch Aufwärtsfeedback, zu unterstützen.

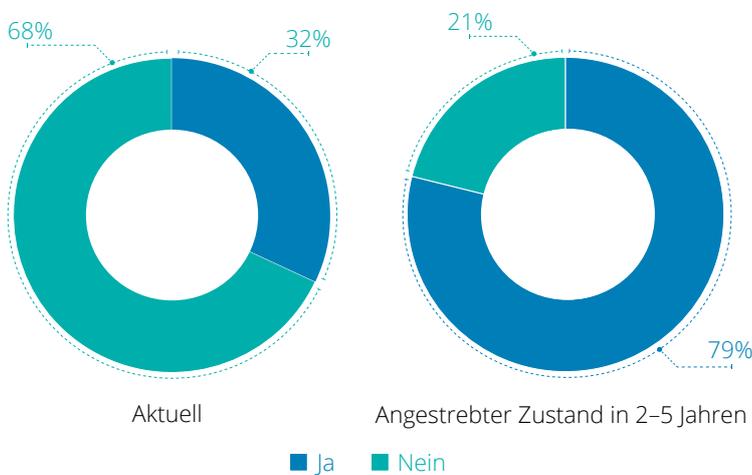
Herausforderung 3:

Wie kann das volle strategische Potenzial der HR-Funktion gänzlich ausgeschöpft werden?



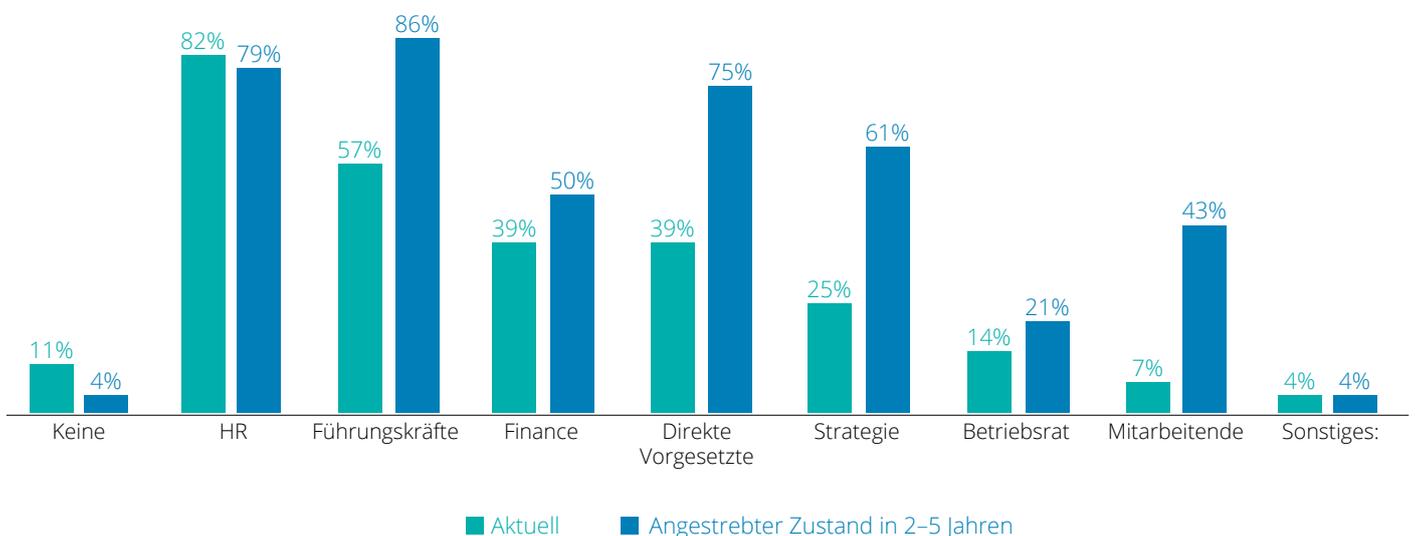
HR-Funktionen mit einer gut entwickelten Personalplanung nutzen People Analytics zur Unterstützung von Geschäftsentscheidungen im gesamten Unternehmen. Mit ihrem daten- und faktenbasierten Ansatz fördern sie die Etablierung einer datenorientierten Unternehmenskultur. Darüber hinaus erfassen und analysieren sie auch Daten und KPIs zur Messung der Effektivität und Wirkung der Dienstleistungen und Initiativen der HR-Funktion.

Nutzung von People Analytics zur Lösung von Geschäftsproblemen



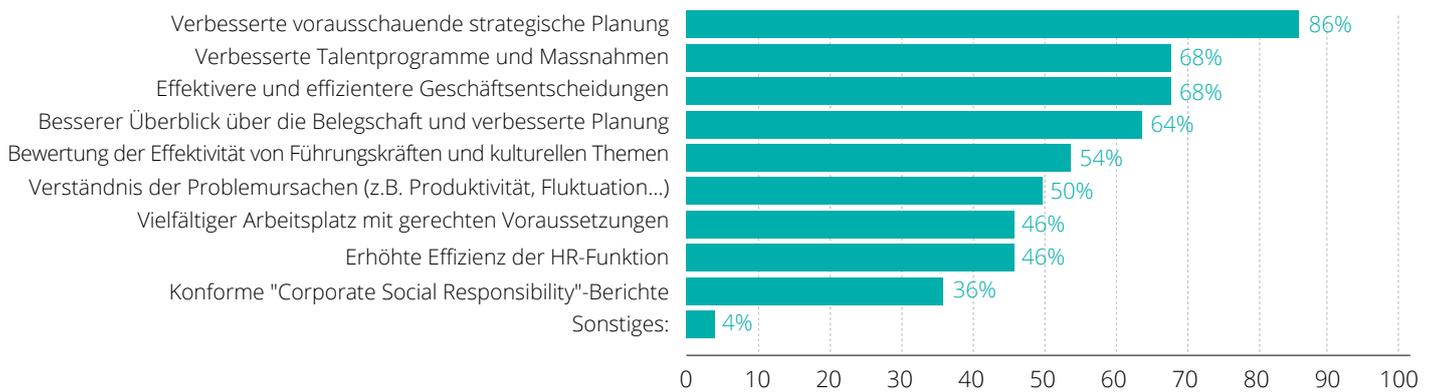
Unternehmen sehen sich mit verschiedensten Herausforderungen konfrontiert, von rückläufigen Umsatzzahlen oder erfolglosen Tool-Implementierungen bis hin zur Kündigung von wichtigen Mitarbeitenden. 32% der befragten Unternehmen berichten, dass sie People Analytics bereits nutzen, um Geschäftsprobleme zu lösen, und 79% möchten diese Analysen in den kommenden zwei bis fünf Jahren verstärken. Eine Methode, um dies zu erreichen, besteht darin, andere Funktionen als HR in die Diskussionen über People Analytics einzubeziehen. Die Befragten beabsichtigen, den Kreis der Adressaten von People-Analytics-Daten auf Führungskräfte (86%), direkte Vorgesetzte (75%) und Mitarbeitende (43%) sowie auf die Bereiche Strategie (61%) und Finance (50%) und auf den Betriebsrat (21%) auszuweiten.

Empfänger von Personenanalysen



Was sind nun also die wichtigsten geschäftlichen Probleme, die Schweizer Unternehmen mithilfe von People Analytics lösen wollen? Laut den Angaben der teilnehmenden Unternehmen beabsichtigen diese, die vorausschauende strategische Planung zu verbessern (86%), um sich einen besseren Überblick über die Belegschaft zu verschaffen und die Personalplanung zu verbessern (64%). People Analytics soll auch für HR-Initiativen wie die Verbesserung von Talentprogrammen und -massnahmen (68%) und zur Beurteilung der Effektivität von Führungskräften und Initiativen zur Unternehmenskultur (54%) herangezogen werden. Wichtig ist, dass viele Unternehmen Personaldaten für effektivere und effizientere Geschäftsentscheidungen (68%) zu verwenden beabsichtigen.

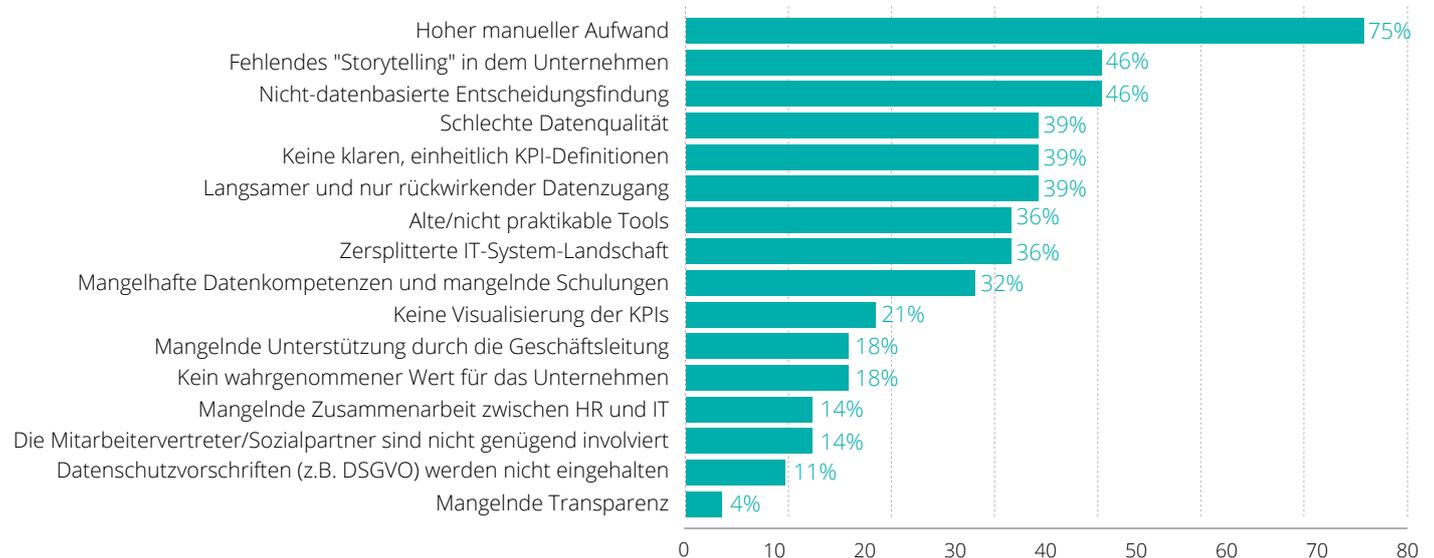
Die wichtigsten Nutzen von People Analytics



Was hindert die HR-Funktion oft daran, sich an unternehmensweiten Diskussionen über Personaldaten zu beteiligen, obwohl das eines ihrer wichtigen Ziele ist? Offensichtlich sind einige der Hindernisse technischer Natur. Die am häufigsten genannten Probleme sind der hohe manuelle Aufwand (75%), die schlechte Datenqualität (39%) und ein langsamer und nur rückwirkender Zugang zu Daten (39%). Aber es liegt nicht an technischen Unzulänglichkeiten allein: Unternehmen berichten auch von fehlendem Storytelling im Unternehmen (46%), einer nicht datenbasierten Entscheidungsfindung (46%) und einen Mangel an klaren, angepassten KPI-Definitionen (39%).

Ein Interview-Partner aus dem Finanzsektor drückt es so aus: „Gerade bei sensiblen Personendaten sind Datenkompetenz und Datenschutzverständnis entscheidend, wenn es darum geht, sicherzustellen, dass keine falschen Schlüsse gezogen werden.“

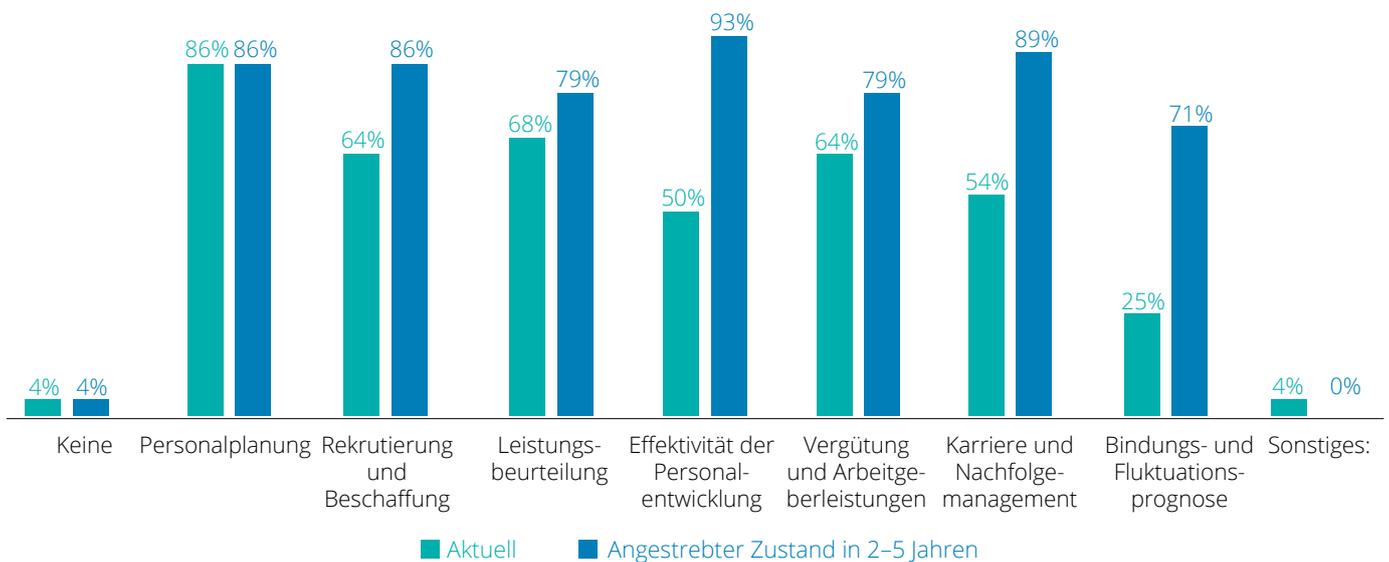
Die häufigsten Hindernisse für People Analytics



Neben der Stärkung der strategischen Position der HR-Funktion im Unternehmen ermöglicht People Analytics auch eine Messung der HR Service-Exzellenz, der Effizienz und Effektivität der Prozesse sowie der Rentabilität der HR-Investitionen.

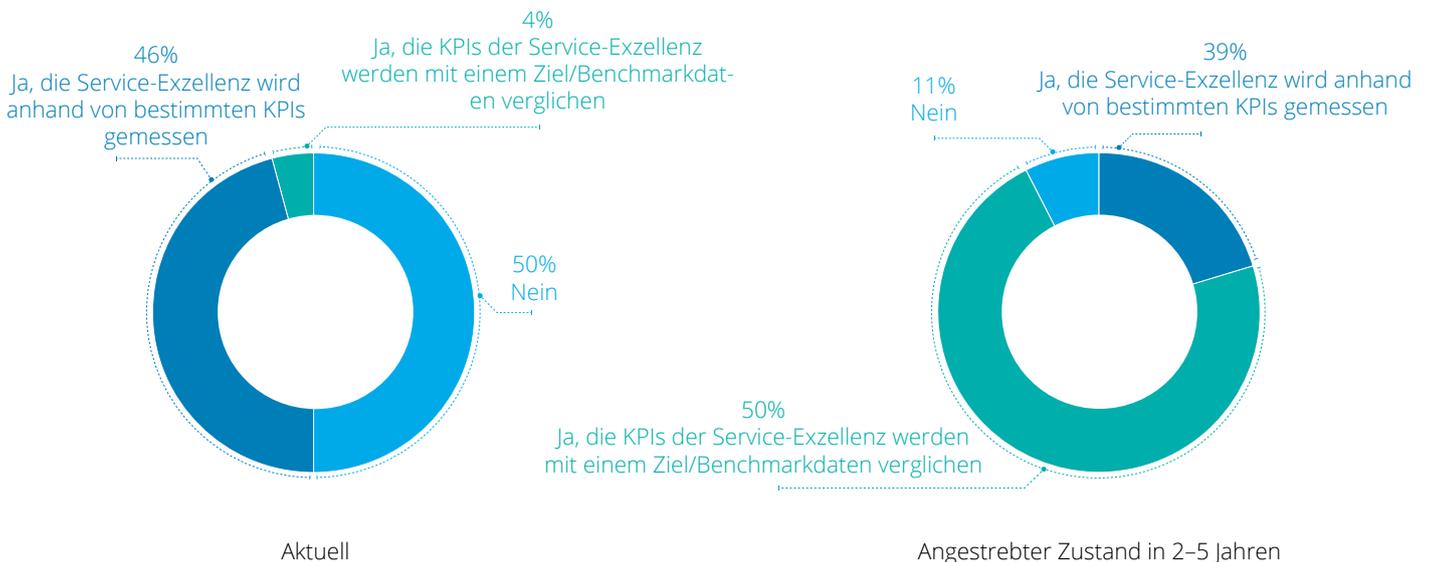
Schweizer Unternehmen messen die Effektivität von HR-Prozessen hauptsächlich in den Bereichen Personalplanung (86%), Leistungsbeurteilung (68%), Rekrutierung und Beschaffung (64%) sowie Vergütung und Arbeitgeberleistungen (64%). Viele der Befragten planen für die nächsten zwei bis fünf Jahre, Folgendes näher zu analysieren: Effektivität der Personalentwicklung (93%), Karriere- und Nachfolge- management (89%) sowie Mitarbeiterbindungs- und Fluktuationsprognosen (71%).

Effektivitäts-Analysen von HR-Prozessen

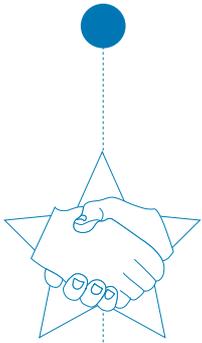


Die Messung der Leistung von HR-Funktionen zu formalisieren erfordert eine Definition von HR KPIs. Derzeit messen 46% der von uns Befragten die Service-Exzellenz der HR-Funktion anhand von ausgewählten KPIs, und 50% beabsichtigen, diese KPIs innerhalb der nächsten zwei bis fünf Jahre mit festgelegten Zielen oder Benchmarks abzugleichen.

KPIs zur Messung der Service-Exzellenz der HR-Funktion

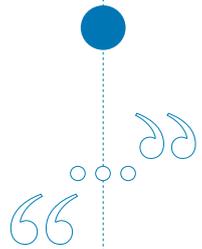


Wo Unternehmen ansetzen können:



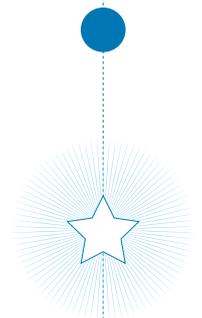
Erstellen eines HR Business Case.

Ein konkreter HR Business Case zeigt die positiven Auswirkungen der Beteiligung von HR an Gesprächen mit anderen Funktionen auf. Die Auswirkungen sollten so klar wie möglich dargestellt werden. Inwieweit steigern Talent-Initiativen der HR-Funktion Leistung, Zugehörigkeit oder Diversität? Inwiefern trägt die HR-Funktion durch die Weiterbildung von Mitarbeitenden zur Erreichung der finanziellen Ziele bei? Eine von uns befragte grosse Schweizer Bank entwickelte vor kurzem ein Dashboard, das die Umsetzung der HR-Strategie anhand eines multidisziplinären Ansatzes visualisiert. Unternehmensweite Initiativen wie diese können dazu beitragen, die Lücke zwischen dem derzeitigen qualitativen und Eindrucks-getriebenen Ansatz der HR-Funktion und einem datenbasierten Vorgehen zu schliessen.



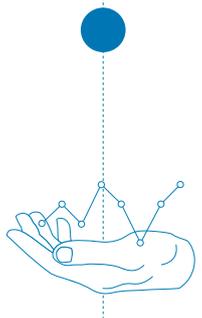
Anstreben einheitlicher interner Definitionen.

Die funktionsübergreifende Arbeit erfordert ein gemeinsames Verständnis der HR-Kennzahlen. Funktionsübergreifende Bemühungen (z.B. durch Zusammenarbeit mit den Bereichen Finance und Operations), die dazu dienen, die unternehmensweite Definitionen für wichtige HR-Kennzahlen (z.B. Personalstand, Fluktuationsraten) zu vereinheitlichen, tragen dazu bei, eine einzige verlässliche Datenbasis zu schaffen.



Der Employee Experience oberste Priorität einräumen.

Der Service Exzellenz-Ansatz der HR-Funktion sollte die Mitarbeitenden immer in den Mittelpunkt stellen und sie als Kunden betrachten. Die HR-Funktion sollte mit Führungskräften aus den Produkt-, Marketing- und Customer Experience-Abteilungen des Unternehmens zusammenarbeiten, um Erlebnis und Wahrnehmung der Mitarbeitenden zu verstehen und zu verbessern. Der Aufbau von Design Thinking-Kompetenz kann eine gute Grundlage für eine ansprechende Employee Experience bilden. So könnte die HR-Funktion Gespräche oder Fokusgruppen mit aktuellen Bewerbern durchführen (im Idealfall mit erfolgreichen ebenso wie mit erfolglosen) und darauf aufbauend Personas und User Journeys entwickeln und konkrete Lösungen für gegenwärtige Schwachstellen finden.



Datenkompetenz und eine datengetriebene Kultur fördern

In der gesamten HR-Funktion sollte die grundlegende Datenkompetenz durch spezifische Curricula, externe Kurse oder Arbeitsgemeinschaften verbessert werden. Das Experimentieren mit neuen Technologien, Modellen und Ansätzen zur Analyse des Mitarbeiterverhaltens sollte gefördert werden. Leitende HR-Führungskräfte sollten die Bedeutung datengestützter Entscheidungsfindung in dem gesamten Unternehmen kommunizieren und demonstrieren.

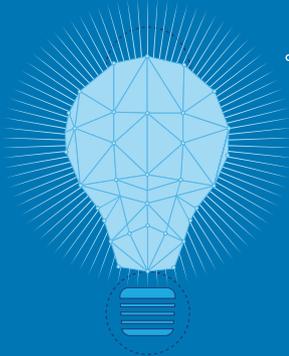
„Unsere Datenlandschaft ist fragmentiert. Wir haben nicht genügend Ressourcen, um unsere Zahlen zu verstehen und sie mit unseren strategischen Zielen zu verbinden“, so eine der von uns Befragten. Unsere Studie weist darauf hin, dass diese Erfahrung symptomatisch für die Situation in der gesamten Schweiz ist.

Ein Anwendungsfall: Wie eine Schweizer Versicherungsgesellschaft People Analytics entwickelte



Die Ausgangssituation

Unser Kunde entwickelte eine Self-Service-Lösung für HR-Kennzahlen innerhalb der HR-Funktion, um die Nutzung von Personaldaten zu fördern. Für das bestehende HR-Reporting- und Analyseteam ergab sich daraus die Notwendigkeit, die vorhandenen Kompetenzen und Fähigkeiten zu erweitern. Allerdings waren sowohl das aktuelle Kompetenzniveau als auch die Erwartungen des Unternehmens hinsichtlich des zukünftig erforderlichen Kompetenzniveaus unklar.



Die Lösung

Die Bedürfnisse und Prioritäten der internen Kunden (Geschäftsleitung und HR Business Partner) im Bereich People Analytics wurden ermittelt und als Grundlage für die Anpassung des Dienstleistungsangebots in diesem Bereich verwendet. Ein massgeschneidertes Kompetenz- und Assessment - modell wurde entwickelt und die Fähigkeit des HR-Teams, diese Dienstleistungen zu erbringen, wurde bewertet. Zur Abrundung des Bildes wurden auch die HR Business Partner bewertet. Auf dieser Grundlage wurde ein Transformationsfahrplan erstellt, der Wege zur Weiterentwicklung der Fähigkeiten und Kompetenzen des Teams aufzeigte. Darüber hinaus wurde die künftige Zusammensetzung des HR-Reporting & Analytics-Teams konzipiert.



Das Ergebnis

Die Teamstruktur und die Rollen, die entwickelt wurden, ermöglichen es den Teammitgliedern, sich zu spezialisieren (z.B. Datenanalytikerrollen vs. unternehmensorientierte Rollen) und so kompetentere Analysedienste anzubieten, was schliesslich zu besseren Personal- und Geschäftsentscheidungen führt. Mit diesem Ansatz setzt das HR-Reporting & Analytics-Team die Aufwertung und Professionalisierung seiner Dienstleistungen fort.

Fazit

Die Mitarbeitenden sind die wichtigste Ressource eines Unternehmens, und effektive Personalentscheidungen somit unverzichtbar. Um diese Entscheidungen zu verbessern, nutzen Schweizer Unternehmen verstärkt Personaldaten für die Personalplanung, die Messung der Mitarbeiterbindung und die HR Service-Exzellenz. Dazu müssen sie die Verfügbarkeit und Qualität von Personendaten sowie ihre eigenen Fähigkeiten in den Bereichen Datenkompetenz, Storytelling und Unterstützung des Kerngeschäfts verbessern.

Der Einsatz von People Analytics verbessert die Problemlösung durch fundierte Messungen, geeignete Forschungsmethoden, systematische Datenanalysen und Technologie zur Unterstützung der Entscheidungsfindung von Unternehmen. Da Schweizer Unternehmen zunehmend auf Personaldaten zurückgreifen, um die Zusammensetzung ihrer Belegschaft zu optimieren und die Employee Experience zu beeinflussen, ist es wichtig zu verstehen, dass es nicht schlichtweg um «mehr Daten» oder «bessere Diagramme» geht. Der Kern ist, Daten für eine verbesserte Entscheidungsfindung einzusetzen, Hypothesen aufzustellen, zu experimentieren, zu messen und zu lernen. Die Entwicklung zu einer evidenzbasierten (HR-)Organisation ist nicht einfach. Ausschlaggebend ist es, in erste Schritte zu investieren und «klein anzufangen» - so wird auch eine grosse HR-Transformation hin zu effektiver Datennutzung handhabbar.

Methode

Die Daten für diese Studie wurden mithilfe eines Online-Fragebogens erhoben, der von Schweizer Unternehmen verschiedener Branchen ausgefüllt wurde, darunter **Banken (14%), Versicherungen (29%),** verarbeitendes **Gewerbe und Industrieprodukte (11%), Pharmaindustrie und Gesundheitswesen (7%), Konsumgüterindustrie (7%), öffentlicher Sektor (4%), Dienstleistungen (4%), Energie und Ressourcen (4%), Technologie, Medien und Telekommunikation (4%)** und **anderen (18%).**

Die Unternehmensgrössen bewegten sich von unter **5000 Mitarbeitenden (25%), 5000 bis 10 000 Mitarbeitenden (21%), 10 000 bis 50 000 Mitarbeitenden (21%),** bis **über 50 000 Mitarbeitenden (32%).**

Der Grossteil der einzelnen Befragten stand in Verbindung mit der HR-Funktion ihres Unternehmens, wobei **32% der Befragten HR-Fachkräfte, 18% HR-Führungskräfte** und **21% HR-People-Analytics-Experten waren.**

Die quantitativen Ergebnisse der Umfrage wurden ergänzt durch qualitative Erkenntnisse aus Folgegesprächen mit Unternehmen, die zuvor an der Umfrage teilgenommen hatten.



Weiterführende Literatur

Deloitte Human Capital Trend Reports 2017 – 2019

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>

Bersin (2018): Minting the new HR currency.

<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/hr-analytics-trends-for-business-success.html>

Bersin (2017): People Analytics: here with a vengeance

<https://joshbersin.com/2017/12/people-analytics-here-with-a-vengeance/>

Deloitte (2018): How predictive analytics are revolutionizing HR.

<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consulting/articles/how-predictive-people-analytics-are-revolutionizing-human-resources.html>

Deloitte (2016): Deloitte Analysis: Hidden labor expenses and ineffective labor utilization costing companies tens of millions of dollars.

<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/press-releases/laborwise-solution-pinpoints-overages-in-labor-spending.html>

Deloitte (2017): Automation is here to stay – but what about your workforce?

<https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/human-capital/articles/automation-here-stay-but-what-about-your-workforce.html>

Deloitte (2017): What key competencies are needed in the digital age

<https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/innovation/articles/competencies-in-the-digital-age.html>

Isson & Harriott (2016): People Analytics in the Era of Big Data: Changing the Way You Attract, Acquire, Develop, and Retain Talent.

McIver, Lengnick-Hall, & Lengnick-Hall (2018): A strategic approach to workforce analytics: Integrating science and agility.

Harvard Business Review (2018): How People Analytics can help you change process culture strategy.

<https://hbr.org/2018/05/how-people-analytics-can-help-you-change-process-culture-and-strategy>

Harvard Business Review (2019): Better ways of predicting who is going to quit.

<https://hbr.org/2019/08/better-ways-to-predict-whos-going-to-quit>

Harvard Business Review (2018): Better People Analytics.

<https://hbr.org/2018/11/better-people-analytics>

Shrivastava (2018). Redefining HR using people analytics: the case of Google.

https://www.researchgate.net/publication/323936892_Redefining_HR_using_people_analytics_the_case_of_Google

Begriffsbestimmungen

People Analytics

Die Analyse personenbezogener Daten zur Entscheidungsfindung auf Personal- und Unternehmensebene. Die verwendeten Daten können aus den IT-Systemen von HR-Funktionen, anderen IT-Systemen des Unternehmens, Mitarbeiterbefragungen und anderen Quellen stammen.

Operative Personalplanung

Ein kurzfristiger Einsatzplan zur Erfüllung der unmittelbaren Kunden- und Unternehmensbedürfnisse. Dies kann auch als „Arbeitseinteilung“ bezeichnet werden.

Taktische Personalplanung

Ein Plan, der das Unternehmen dabei unterstützt, die Kundennachfrage mittelfristig (1 bis 18 Monate) zu befriedigen. Der Plan legt fest, welche Hebel das Unternehmen einsetzen muss, um ein Gleichgewicht zwischen der prognostizierten Nachfrage und dem Personalangebot zu erreichen.

Strategische Personalplanung

Ein Plan, der auf Grundlage der strategischen Ausrichtung des Unternehmens den langfristigen zukünftigen Personalbedarf (zwölf Monate bis fünf Jahre) festlegt. Die Festlegung erfolgt im Einklang mit allgemeinen Geschäftsprognosen, Budgets und Plänen sowie die Analyse der zukünftig erforderlichen Fähigkeiten.

Kompetenzkatalog

Ein formeller Katalog der Kompetenzen und Fähigkeiten des Personals eines Unternehmens. Er sollte laufend aktualisiert werden, um die Informationen auf dem aktuellen Stand zu halten.

FTE

„Full time equivalent“ (Vollzeitäquivalent). 1 FTE entspricht einem/einer Vollzeitmitarbeitenden oder zwei Teilzeitmitarbeitenden.

Alternative / externe Arbeitsmodelle

Mitarbeitende, die nicht fest angestellte und interne sind (oder „in der Bilanz“), z. B. ausgelagerte Teams, Auftragnehmer, Freelancer, Gig-Worker (Mitarbeitende, die für einzelne Aufgaben bezahlt werden) und Crowd-Worker (Mitarbeitende, die für Mikro-Aufgaben engagiert werden).

Nearshore-Mitarbeitende

Mitarbeitende, die in einem Nachbarland des Unternehmens arbeiten, zu dem der Zeitunterschied maximal zwei Stunden beträgt.

Offshore-Mitarbeitende

Mitarbeitende, die in einer anderen Region oder auf einem anderen Kontinent arbeiten als das Unternehmen.

Kontakte und Autoren



Veronica Melian

Partner, Human Capital Consulting Leader in Switzerland

+41 58 279 6161

vcmelian@deloitte.ch



Matthias Thalmann

Partner, Human Capital Consulting

+41 58 279 7076

matthiasthalmann@deloitte.ch



Tiina Pokkinen

Senior Manager, Human Capital Consulting

+41 58 279 7066

tpokkinen@deloitte.ch



Katja Arden

Senior Consultant, Human Capital Consulting

+41 58 279 6940

karden@deloitte.ch



Jael Zahnd

Consultant, Human Capital Consulting

+41 58 279 7266

jzahnd@deloitte.ch



Important notice

Diese Publikation ist allgemein abgefasst und wir empfehlen Ihnen, sich professionell beraten zu lassen, bevor Sie gestützt auf den Inhalt dieser Publikation Handlungen vornehmen oder unterlassen. Deloitte Consulting AG übernimmt keine Verantwortung und lehnt jegliche Haftung für Verluste ab, die sich ergeben, wenn eine Person aufgrund der Informationen in dieser Publikation eine Handlung vornimmt oder unterlässt.

Deloitte Consulting AG ist eine Tochtergesellschaft von Deloitte NSE LLP, einem Mitgliedsunternehmen der Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „UK private company limited by guarantee“ (eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht). DTTL und ihre Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbständige und unabhängige Unternehmen. DTTL und Deloitte NSE LLP erbringen selbst keine Dienstleistungen gegenüber Kunden. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur finden Sie unter www.deloitte.com/ch/about.

© Deloitte Consulting AG 2020. Alle Rechte vorbehalten.

Designed and produced by CoRe Creative Services. Poland. RITM0413205