

Big Data treibt Unternehmen um

Der Dilettantismus im Umgang mit Daten gehört der Vergangenheit an. Die professionelle Analyse der Daten hilft Unternehmen, bessere und schnellere Entscheidungen zu treffen.

Unternehmen sind nahezu permanent Veränderungen unterworfen und müssen sich laufend an Marktveränderungen anpassen. Veränderungen wirken sich unter anderem auf die Unternehmenskultur aus; wenn das eigene Unternehmen mittel- und langfristig wettbewerbsfähig bleiben möchte, müssen die Mitarbeiter strategisch wie auch operativ mitziehen und Change-Prozesse mittragen. Die Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur und der Unternehmensstrategie kann maßgeblich durch das Heranziehen von Kennzahlen unterstützt werden.

Zwar ist den meisten Geschäftsführern – zumindest vage – bewusst, wie viele Daten und Kennzahlen im Laufe der Zeit im Unternehmen gesammelt werden. Aber die Frage, wie die einzelnen Datentöpfe, die meist von unterschiedlichen Abteilungen verwaltet und gepflegt werden, sinnvoll für das Unternehmen genutzt werden können, stellt die Führungsriege nicht nur inhaltlich, sondern auch operativ vor große Herausforderungen. Welche Daten sollen zu welchen Zwecken genutzt werden? In welchen Systemen werden die Daten gesammelt, wer hat Zugriff und wie aktuell sind die Daten? Interessanter ist die Frage, welche Datentöpfe sinnvollerweise miteinander verknüpft werden könnten, um interessante Verbindungen erkennen zu können. Vor dieser Herausforderung stehen nicht nur große Firmen. Auch kleine und mittlere Unternehmen können das Potenzial aus verschiedenen Kennzahlen und deren Kombination miteinander erfolgreich für sich nutzen. Dabei sind neben den betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, wie z.B. der Wachstumsrate, vor allem „weiche“ Indikatoren interessant, um sie im Sinne von Big Data zu nutzen. Darunter fällt beispielsweise das Stimmungsbild der Mitarbeiter vor, während und nach Veränderungsprozessen.

Personalabteilungen sind in besonderem Maße gefragt

Besonders die Personalabteilungen sind hier gefragt, denn sie hüten den wertvollsten Schatz des Unternehmens: die Personaldaten. Wie wichtig das Engagement der Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg ist, ist hinlänglich bekannt. Doch welche weiteren Arten von Kennzahlen können Personalabteilungen mit den Engagement-Werten verknüpfen, um noch mehr aus ihnen herauslesen zu können? Das Erheben und Evaluieren von Daten ist für sich genommen wertvoll und bringt Erkenntnisse in dem Sinne, Antworten auf aktuelle Fragen zu erhalten. Das Verknüpfen von Daten und Kennzahlen geht hier einen Schritt weiter und eröffnet neue Perspektiven.

Ein Beispiel: Unternehmen müssen nach innen wie nach außen attraktiv wahrgenommen werden, um Leistungsträger zu bin-

den und neue Mitarbeiter zu gewinnen („War for Talents“). Daten zur externen Attraktivität können durch Employer-Branding-Studien oder durch Social Media Monitoring gewonnen werden. Diese Erkenntnisse mit internen Daten, die aus regelmäßig stattfindenden Mitarbeiterbefragungen gewonnen werden, zu verknüpfen, ist sicherlich ein sinnvoller Weg, um Rückschlüsse abzuleiten (Abgleich interne und externe Sicht). Wenn nun ersichtlich wird, dass das Engagement der Mitarbeiter abgenommen hat und es gleichzeitig Rekrutierungsprobleme gibt, die durch abfallende Employer-Branding-Werte untermauert werden, können Marketing und HR an einem Strang ziehen, statt zwei verschiedene Prozesse in Gang zu bringen.

Ein weiteres Beispiel: Produktivitäts- und Auslastungszahlen der Mitarbeiter aus SAP können mit Wachstumszahlen verknüpft werden, um auch hier quasi die „interne Sicht“ mit den externen harten Zahlen abzugleichen. Die Verbindung von Auswertungen zu Fehlzeiten mit Change-Prozessen könnte ein weiteres spannendes Thema sein, das für Unternehmen zunehmend brisanter werden könnte – denn Change-Prozesse nehmen im Umfang zu und auch die Zeitabstände werden kürzer, in denen Change-Prozesse stattfinden. Change erzeugt in der Basis des Unternehmens, also bei den Mitarbeitern, häufig Unsicherheit. Das kann sich wiederum in geringerer Leistungsbereitschaft äußern. Aber spiegelt sich dies auch in den Absenkenzahlen wider? Vorsicht ist bei der Schlussfolgerung geboten. Handelt es sich um einen echten Zusammenhang oder um Zufall? Dies kann oft nur im Zusammenspiel mit beispielsweise der Organisationsentwicklungsabteilung, HR und möglichen weiteren Instanzen des Unternehmens sinnvoll beurteilt werden.

Herangehensweisen an das Thema Big Data

Was braucht es nun, um konzeptuell an das Thema heranzutreten?

Aus der HR-Perspektive heraus gesehen können Personalverantwortliche folgende Maßnahmen ergreifen, um das Thema konzeptuell anzugehen:

1. **Unterschiedliche Abteilungen an Bord holen.** In der Regel verfügen Marketing, Finance, Procurement und Geschäftsführung über Kennzahlen, ggf. gibt es sogar Abteilungen für Employer Branding, Diversity, Strategie oder Operations.
2. **Klärung der Datentöpfe:** Erhebungszeiträume (Aktualität und Relevanz der Daten), Umfang und Formate der Daten.
3. **Definition von Zielsetzungen,** die sich aus 1. und 2. ergeben könnten: In vielen Fällen macht es Sinn, sich die Frage nach dem Ziel (welche Frage soll anhand von Big Data beantwort-

tet werden/welcher Zusammenhang soll geklärt werden) erst zu stellen, nachdem die Datentöpfe gesichtet wurden, da sich hieraus oftmals erst interessante Verknüpfungsmöglichkeiten und daraus interessante Aspekte ergeben. Als erste Hilfestellung können die „Klassiker“ wie z.B. Mitarbeiterbefragungs- und Kundenzufriedenheitsdaten dienen, oder aber Mitarbeiterbefragungsdaten und Employer-Branding-Studien, Engagement-Werte der eigenen Mitarbeitenden und die Wachstumszahlen, Leistungsbeurteilungsdaten (MbO-Daten oder ähnliche) und Daten aus (360°-)Führungskräftefeedbacks.

4. **Abprache mit der IT-Abteilung.** Wichtig ist die Klärung von Nutzungsmöglichkeiten der Daten bzw. die Klärung von Schnittstellen zwischen den Systemen.
5. Nicht zuletzt sollte jemand im Unternehmen gefunden werden, der über die nötige **methodische Ausbildung** verfügt, um beurteilen zu können, inwiefern Daten, die beispielsweise anhand von verschiedenen Skalen gemessen wurden, ggf. umgerechnet werden können, um vergleichbar zu sein. Darüber hinaus sollte ein Ansprechpartner über Erfahrung in Bezug auf Big Data verfügen. Im Zweifelsfall kann ein externes Unternehmen beauftragt werden (Beratung und/oder Technik).
6. **Planung der Auswertung der Daten/Interpretation der Zusammenhänge.** Wer wertet die Daten aus und wer ist in welchem Umfang berechtigt, entsprechende Schlüsse zu ziehen? Wie und wann sollen Ergebnisse wem vorstellt werden?

Am besten etabliert hat sich ein stufenweises Vorgehen. Also erst einmal gezielt mit zwei Themen beginnen, statt zu versuchen, so viele Datentöpfe wie möglich zu finden. Zeigt sich ein Nutzen aus den gewonnenen Erkenntnissen, kann der Fokus schrittweise auch auf andere Themen ausgedehnt werden.

Bei allen Arten der Verknüpfung gilt als wichtigste Regel: Vorsicht bei der Interpretation! Denn auch wenn man alle der oben genannten Punkte gewissenhaft erfüllt hat, kann es dennoch passieren, dass aus einer Verknüpfung die falschen Schlüsse gezogen werden. Die Daten müssen daher immer in den organisationalen Zusammenhang des Unternehmens und die äußeren Gegebenheiten eingeordnet werden. Die Unternehmenskultur muss dabei genauso mit in die Analyse mit aufgenommen werden wie die Marktbedingungen. Bei der Big-Data-Analyse bietet es sich daher an, eine aus den Daten gewonnene Hypothese doppelt abzusichern, indem ein weiterer Datentopf herangezogen wird oder indem die Daten anderweitig validiert werden, beispielsweise durch Experteninterviews mit dem Senior Management.

Fazit: Big Data eröffnet enorme Chancen, aber Vorsicht vor Überschätzung

Anhand von Big Data können vielfach wertvolle Zusammenhänge aufgezeigt werden, die sich für das Unternehmen gewinnbringend nutzen lassen. Jedoch sollte man mit Bedacht an das Thema herantreten und besondere Vorsicht bei der Schlussfolgerung walten lassen bzw. die gewonnenen Erkennt-

nisse immer in einen größeren Zusammenhang einbetten. Meist gibt es nicht „die eine Wahrheit“, die aus einem Zusammenhang heraus abgeleitet wird. Die Vorteile von Big Data sollten vielmehr darin gesehen werden, dass Hinweise geliefert werden, die einzeln und/oder ohne den Zusammenhang zueinander nicht ersichtlich gewesen wären. Am Beispiel Absenzen und Change: Ein Unternehmen kann die Hypothese aufstellen, dass die gestiegenen Absenzen-Zahlen mit den angestoßenen Change-Prozessen zusammenhängen. Anstatt dies als „Erkenntnis“ im Unternehmen zu kommunizieren, sollte es vielmehr als Chance aufgefasst werden, die Absenkenzahlen nachhaltig zu senken, indem die Change-Prozesse selbst nochmals unter die Lupe genommen werden. Eine Überprüfung und ein Engagement auf lange Sicht führen sicherlich eher zum Erfolg als kurzfristige Maßnahmen, die ausschließlich im Bereich der Absenzen lanciert werden.

Das Personalcontrolling steht vor einer Herausforderung

Im Personalcontrolling laufen die Daten zusammen. Das Personalcontrolling kann die Geschäftsführung nicht nur im Sammeln und Kombinieren von Daten unterstützen, sondern wird künftig sogar noch mehr leisten müssen, was auch die Einordnung der Ergebnisse anbelangt. Wessen Aufgabe der Umgang mit Big Data in Unternehmen ist, ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Es kann Aufgabe der Geschäftsführung sein, das Senior Management kann diese Aufgabe delegieren, es kann auch auf der Agenda des Unternehmenscontrollings stehen. Alternativ können auch Aufträge rund um Big Data an die unternehmensinterne Marktforschung gegeben werden. In diesem Sinne kann auch HR als Stützpunkt herangezogen werden. In vielen Unternehmen gibt es keine zentrale Stelle, die sich dessen annimmt. Wer soll dafür verantwortlich sein, wo wird das Thema sinnvollerweise aufgehängt? Dies ist sicherlich eine der Fragen, die sich Unternehmen zunehmend intensiver stellen müssen. Personalcontrolling wird mit hoher Wahrscheinlichkeit jedoch mit am Tisch sitzen – es schadet daher sicher nicht, darauf vorbereitet zu sein und hier gegebenenfalls selbst proaktiv Initiative zu zeigen.



Autorin:

DR. MELANIE KNIJFF beschäftigt sich mit der Welt der HR-Feedback-Systeme. Sie nimmt sich bei Information Factory unter anderem der Themen „Kennzahlen“ und „Big Data“ an.