



Digitalisiertes Personalmanagement

Personalmanager auf Abruf?!

Anna Schneider, HRM & Employment Relations, Universität Innsbruck
Digital Day 2020, 23. September 2020



© Copyright 2020 – Alle Inhalte, insbesondere Texte, Fotografien und Grafiken sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, einschließlich der Vervielfältigung, Veröffentlichung, Bearbeitung und Übersetzung, bleiben vorbehalten. Das Urheberrecht liegt, soweit nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet, bei Anna Schneider.



“ **In a pandemic, a chief people officer
can make or break a company** ”

**The
Economist**

Mar 24th 2020

When the financial crisis rocked the business world in 2007-09, boardrooms turned to corporate finance chiefs. A good CFO could save a company; a bad one might bury it. The **covid 19 pandemic** presents a different challenge and highlights the role of another corporate function, often unfairly dismissed as soft. **Never before have more firms needed a hard headed HR boss.**

Will robots take my job?

Human Resources Managers
0.6%

Automation Risk Level: Totally Safe (or 0.6% probability of automation)

Projected growth: 9% by 2024

willrobotstakemyjob.com

3

Agenda

Chancen

Attract – Select – Engage – Retain –
und das alles digital!

Herausforderungen

Wie Algorithmen (Personal)entscheidungen
treffen

Beispiele

Wie Unternehmen mit People Analytics arbeiten

4

Chancen

Attract – Select – Engage – Retain
– und das alles digital!

5

Mitarbeiter Lebenszyklus

Attract

Select

Engage

Retain

6

Stellenausschreibungen

Textio (textio.com)

textio New Import Export Link Delete Undo History

Attract

Internship in **Talent Acquisition** Operations & HR Services

Job listing for a Human resources role in Basel

Draft Share

Alternativen für Deutsch:

<https://genderdecoder.wi.tum.de/>

You're someone who wants to influence your own development? Looking for a company where you have the opportunity to pursue interests across functions and geographies? Where a job title is not the final definition of who you are, but the starting point?

We are keen to discover talents who are **passionate about** learning **extraordinary** curiosity in discovering new things. At the Roche H site in Basel/Kaiseraugst, employees from over 90 countries are doing what our patients need next. **We contribute** our share towards a mission and to make our vision of personalized healthcare happen in a multicultural workplace in a modern environment, which a

7

textio New Import Export Link Delete Undo History

Document Attract Manuel

Head of External Manufacturing Product

Job post (ReqID) for a Manufacturing role in Kundl

Shared Finished

- You **manage** interfaces between the external management, external quality, procurement, technical development, MSAT, and technology.
- You establish adequate risk management for Drug Product CMOs at every stage of the manufacturing Lifecycle to **proactively** address issues, and **escalate** if necessary to senior management.
- You establish and maintain **meaningful** contact with internal customers/stakeholders and external partners to ensure the strategy and objectives of the business **are met**.
- You ensure internal/external communication and information flows **are maintained**.

Watch out for corporate clichés. Describing why your job is uniquely great will attract more job seekers.

Instead, you could try:

- advance
- bring up
- call out
- intensify
- raise

26 Textio Score Weak

- Missing equal opportunity statement
- Needs more 'we' statements
- Too much passive language
- Sentences are too long
- Uses corporate clichés

Very masculine tone

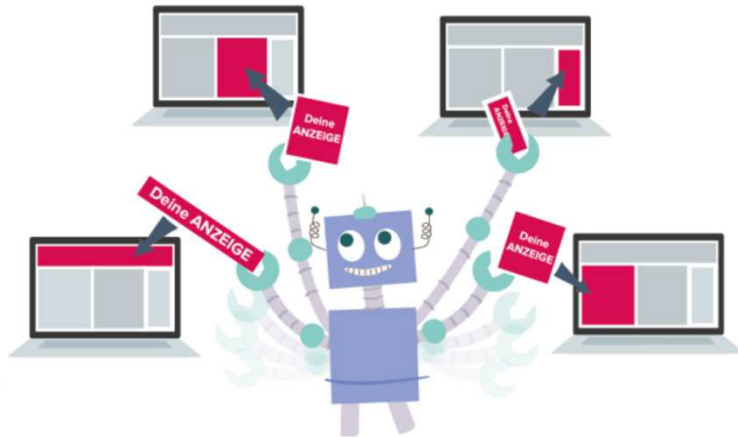
Textio is currently comparing your writing to 157,755 recent job posts in Austria.

8

Wohin mit der Stellenausschreibung?

Attract

Programmatic Job Advertising – www.wollmilchsau.de



9

Stellenausschreibung?!

Attract

Wonderkind (wonderkind.com)

Attract top talent with winning ads

We generate **the best performing ads** based on tons of previous campaigns. Then we exhaustively A/B-test different content, visuals and channels to maximize your campaign's performance.

WE FISH IN THE LARGEST OCEAN

Reach talented people wherever they are

To reach both passive and active job seekers, you need to look beyond job boards. We cover **90% of the internet** by advertising on social media, Google and in apps people use every day.

10

Talente finden

Textkernel (www.textkernel.com)



The screenshot shows a detailed profile page on the Textkernel platform. The profile includes the following sections:

- Originalität:** E-Mail: tim.hartmann@fs-students.de, deutsch
- Schulbildung:** Frankfurt School of Finance and Management, Frankfurt a.M. (B.Sc. in Business Administration)
- Praktische Erfahrungen:**
 - BakerTilly Koellh, Frankfurt (Studentenwerkjob)
 - Commerzbank, Frankfurt (zweiwöchiges Schulpraktikum im Client Relationship Management)
 - Druckhaus Tamms, Kelkheim (Zerlegungsaufträge)
- Kenntnisse:**
 - Englisch: **BeBend** (Cambridge Certificate B2, März 2014)
 - Latinum (Juli 2014)
 - MS-Office: gute Kenntnisse
- Extracurriculare Aktivitäten:**
 - Gründung einer Schulfirma im Rahmen des Junior Projects
 - Evangelische Paulus Gemeinde Kelkheim
 - Evangelische Diakonie Kruenberg
 - private Matheschulhilfe
- Interessen:** aktiver Fußballspieler, joggen, Kletter spielen, Kochen

On the right side, there are filters for 'Sprachkenntnisse' (English), 'IT Kompetenzen' (Excel, MS-Office), and 'Professionelle Kompetenzen'. A 'Talking: ralph dennes' watermark is visible at the bottom right.



Talente finden

Textkernel



The screenshot shows search results for 'Projektmanager' on the Textkernel platform. The interface includes a search bar, filters for 'Tags', 'Berufliche Erfahrung', 'Ort', and 'Arbeitgeber', and a list of candidates. A yellow sticky note is overlaid on the results, listing various job titles and skills:

- Meine Synonyme: projekt guru, projektmanager
- Ähnliche Suchwörter:
 - Technical projectmanager
 - Projektleiter
 - Projektcontroller
 - Projektspezialist
 - Projektmanager consultant
 - Projektleiter
 - Projektmanager vertrieb
 - Projektcontroller
 - Commercial project controller
 - Project executive
 - Project director
 - Project leader
 - Project team leader
 - Programme manager
 - Project controller
 - Project associate
 - Project coordinator
 - Line manager
 - Project planner

The search results list candidates like 'Tim Hartmann' and 'Yves Schwabler'. A watermark 'Talking: ralph dennes' is visible at the bottom right.

Alternative – Monster 6th sense



Chatbots

Mya (www.mya.com)

Select
Engage

Mya 12:30 PM
Hey Daniel, do you have managerial experience?

Daniel Callaway 12:30 PM
Yes, about five years. What's the minimum for this role?

affirm inform(exp=5years) request(min_exp)
affirm()&inform(exp=5years)&request(min_exp)
confidence: 87%

Mya 12:30 PM
That's great! The role requires about two years so you definitely meet the qualification.

Mya 8:07 PM
Alright, just to confirm, you worked at FedEx as a driver for 12 months?

Katie Philips 8:07 PM
Wait, it was actually 1.5 years.

Mya 8:07 PM
No worries, I'll update that. Thanks for confirming.

Mya 8:07 PM
We usually do interviews Mon-Fri, 10AM to 5PM, what time would work for you?

Katie Philips 8:07 PM
How about tomorrow at 10 AM?

Mya 8:07 PM
Great, I have you scheduled for 10 AM on April 30, 2017 at 122 2nd st., San Francisco, CA.

Biometrische Analyse

HireVue (www.hirevue.com)

Select

HireVue Home Positions Evaluations Candidates Reports

Analyst Santa Barbara - REQ123456789
Dustin Parker

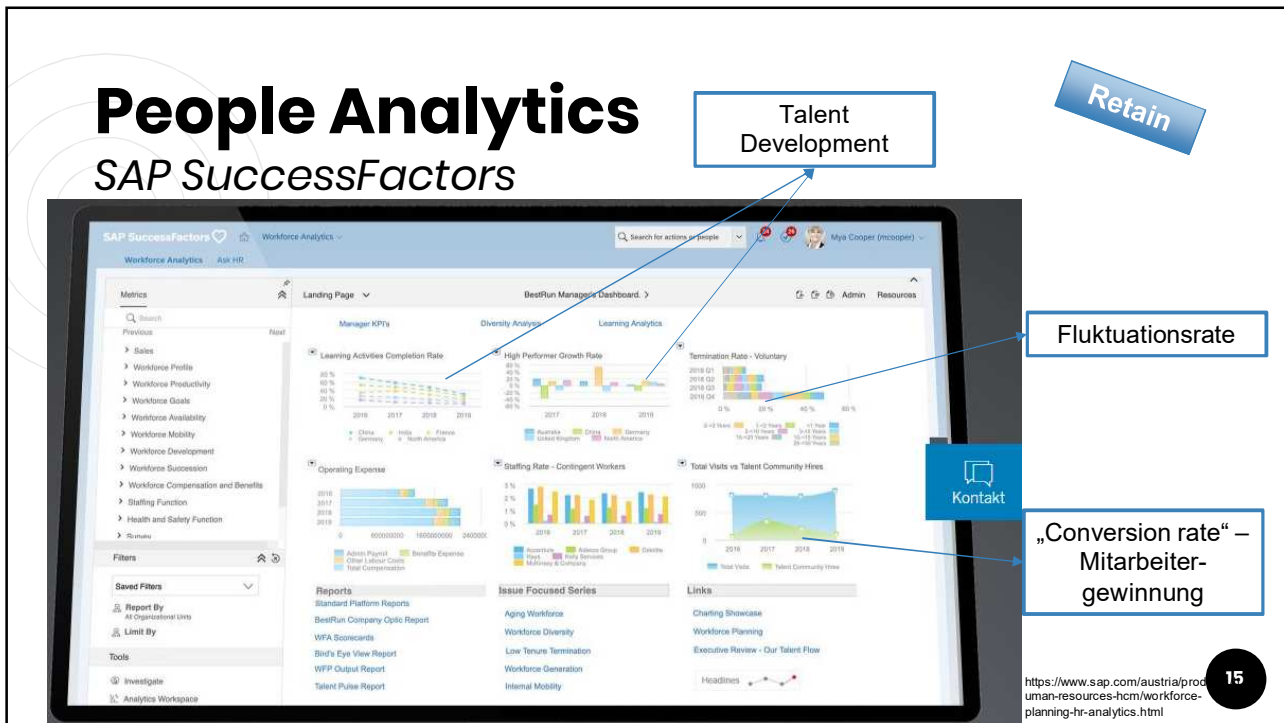
Section 1
Q1 Tell me about a time when you worked with a group of people as a team to create an effective solution to a problem. Please describe the situation, your actions and the outcome.

Advanced
Is likely to be effective in moderate to complex situations that require this competency or ability.

Ratings Q1: Problem Solving (Avg 4.25)
Identifies, analyzes problems, determines causative factors, and finds solutions to them. Isolates problem areas and uses appropriate techniques to solve them.

Scores
Notes
Recommendation: No Maybe Yes

14



Herausforderung

Wie Algorithmen
(Personal)entscheidungen treffen

17

“ **Data-driven decisions are better decisions, it's as simple as that. Using big data enables managers to decide on the basis of evidence rather than intuition.**

(McAfee and Brynjolfsson, 2012)

18



Data-driven decisions requires fresh discussion of the nature of decision-making. A world view we thought was made of causes is being challenged by a preponderance of correlations. The possession of knowledge, which once meant an understanding of the past, is coming to mean an ability to predict the future ... But where most people have considered this a technological matter, we believe emphasis needs to shift to what happens when the data speaks
(Schönberger & Cukier, 2013)

19

Der (Personal)manager als Entscheider...

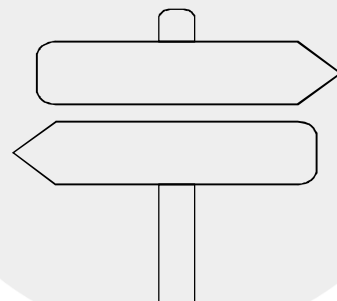
als „berechnende Maschine“

- programmierbare Anwendung berechenbarer Entscheidungsprozesse
- vordefinierte Regeln
- Verantwortung für Entscheidung wird Prozessen übertragen

als Träger verantwortungsvoller Entscheidungen

- Lesen, verstehen, interpretieren, abwägen
- Regeln befolgen / brechen angesichts bestimmter Umstände
- Verantwortung für Entscheidungen übernehmen

„A true decision presupposes undecidability.“ (J. Derrida)



20

Beispiele

Wie Unternehmen mit People Analytics arbeiten

21

People Analytics in der praktischen Anwendung

Erkenntnisse „über das persönliche und berufliche Leben der Mitarbeiter“ und ihre „Einstellung, ihr Verhalten, ihre Persönlichkeit und ihre Eignung“ (Jain & Maitri, 2018) als Grundlage zur Optimierung von HR- und Performance-Management-Prozessen

VS

Empirische Studien zur Anwendung, Umsetzung und Auswirkungen auf Personalentscheidungen fehlen weitestgehend (besonders im deutschsprachigen Raum)

22

People Analytics bei "ICOMM"

Wer?

- Schweiz – ICT Bereich
- 17.000 Mitarbeiter
- HR-Analytics Team
- Bereichsleiter „Analytics & Data Consulting“
- Bereichsleiter „HR-Analytics“

Was?

- Strukturiertes Data-Warehouse, "SAP Predictive Analytics" und „R„
- Personenbezogene Ist-Daten
- Rekrutierung, Personaleinsatz/entwicklung, Talent/Performance Management, Führung/Zusammenarbeit
- → leistungs und umsatzbezogene Erfolgsgrößen
- Aufträge kommen von Linie
- Institutionalisierte Bewilligungsprozess (Data Governance, Sozialpartner, Ethikrat)

Kels & Vormbusch (2020): People Analytics im Personalmanagement: Auf dem Weg zur automatisierten Entscheidungskultur?, *Industrielle Beziehungen*, 1, S. 69-88.

23

HR-Manager "ICOMM"

„Mittels PeopleAnalytics gebe ich den Managern z. B. einen Tipp, indem ich sage, ‚schau mal bei dir im Team, da sind drei Leute, da sehen wir eine **hohe Wahrscheinlichkeit**, dass die **abspringen** werden‘. Oder: ‚wir haben festgestellt, bei dir im Team kündigen ständig Leute, das ist signifikant anders, **was ist da los?**“
(Leiter des Bereichs Analytics & Data Consulting)

„Wir sind natürlich extrem angewiesen auf das Wissen von unseren Kunden. Das heisst, **wenn wir Korrelationen finden**, die **Interpretation** was das jetzt genau bedeutet und ob wir damit etwas machen, da braucht es die **Erfahrung** und die Zusammenarbeit mit der **Fachabteilung**.“
(Leiter des Bereichs Analytics & Data Consulting)

„Es gibt gewisse **Themen**, die werden wir gar **nie auf individueller Ebene auswerten**. Wir machen die Auswertung nur auf Teamebene und schauen keine Gruppen an, die kleiner sind als fünf Personen, weil das Thema allenfalls heikel sein könnte.“
(Stellvertretender Leiter des Bereichs HR-Analytics)

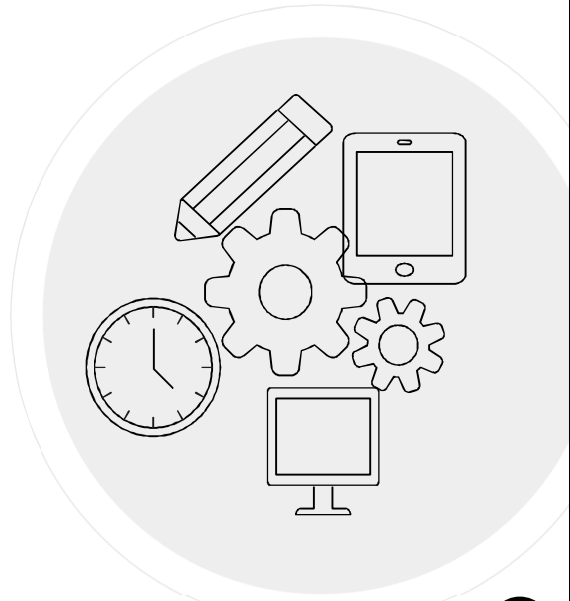
Kels & Vormbusch (2020): People Analytics im Personalmanagement: Auf dem Weg zur automatisierten Entscheidungskultur?, *Industrielle Beziehungen*, 1, S. 69-88.

24

Learnings „ICOMM“

Hypothesengeleitete, explorative Datenanalyse – Suche nach statistisch signifikanten Kausalitäten

Verzicht auf „Organisationale Netzwerkanalyse“ (e-mails, Chats) – Möglicher Verstoß gg. datenschutzrechtliche Regelungen, ethische Grundprinzipien und auch Image



Kels & Vormbusch (2020): People Analytics im Personalmanagement: Auf dem Weg zur automatisierten Entscheidungskultur?, *Industrielle Beziehungen*, 1, S. 69-88.

25

HR-Manager “ICOMM”

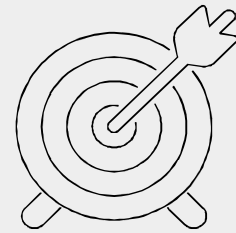
„Es wäre sicher extrem interessant, aber wir sagen es ist aus **ethischer Sicht problematisch**. (...) Wir würden sehen, wo sind **Informationsgeber** und wo sind **Informationsnehmer**, wo sind allenfalls Influencer. Da haben wir schon unser erstes Problem, weil wenn wir die entdecken und kann ja durchaus auch ein negativer Influencer sein, dann könnte man ja schlussfolgern, man würde quasi Leute rausfiltern (...) Ja, da können Sie ja selber weiterdenken.“ (Stellvertretender Leiter des Bereichs HR-Analytics)

Kels & Vormbusch (2020): People Analytics im Personalmanagement: Auf dem Weg zur automatisierten Entscheidungskultur?, *Industrielle Beziehungen*, 1, S. 69-88.

26

Umsetzung digitales Personalmanagement: 5 Trends

- ✓ Business-Orientierung als Kern des neuen Rollenverständnisses im HR
- ✓ Data Literacy als neue Kernkompetenz im HR
- ✓ Analytics-Software: Make-or-buy? Make!
- ✓ Hypothesen vs. Datengetriebene Analysen? Hypothesen!
- ✓ Arbeitspolitische Einbettung



27

Personal-Manager auf Abruf?!

- ✓ Anwendung von digitalen Technologien kann Personalarbeit von administrativen/operativen Aufgaben befreien – Fokus auf strategische Wertschöpfung durch HR
 - ✓ Nachhaltige Personalentscheidungen nicht auf Basis von technischer Machbarkeit sondern sozio-technischer Auswirkungen – automatisierte Entscheidungskultur (z.B.: Amazon) ethisch, gesellschaftlich & organisational nicht verantwortbar
- **Dadurch Besonderheit in HRM:** Anwendung von digitalen Technologien nicht „digitale“ Transformation, sondern „menschliche (humane)“ Transformation der Personalarbeit



Kontakt

MMMag.^a Dr. in Anna Schneider

Institut für Organisation und Lernen, Human
Resource Management & Employment Relations
Universität Innsbruck,

- Anna.Schneider@uibk.ac.at
- <https://www.uibk.ac.at/iol/hrm/staff/anna-schneider/anna-schneider-.html>
- Universitätsstrasse 15, 6020 Innsbruck