

Vier Fragen zu HR-Controlling & Analytics

Und unsere Antworten

KHRC entwickelt seit über 7 Jahren daten- und KI-basierte Steuerungslogiken für das HR-Management. Die beiden Gründer Prof. Dr. Alfred Quenzler und Dario Schuler beschäftigen sich in Berufsverbänden und Arbeitsgemeinschaften seit mehr als 10 Jahren mit der Frage „**Welche Information benötigen die HR-Verantwortlichen wirklich, um zuverlässig und analytisch entscheiden und ihren Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg transparent machen zu können?**“.

In diesem Blogbeitrag fassen wir die **Antworten auf vier Fragen** zusammen, die uns bei dieser Arbeit immer wieder begegnen.

Frage 1: Wozu braucht es überhaupt HR-Controlling & Analytics?

Lassen Sie uns diese Frage mit einem Vergleich beantworten: Wenn ein Produktionsunternehmen eine neue Maschine anschafft, werden sehr detaillierte Berechnungen über Kosten, Finanzierung und die Rendite einer solchen Investition (Return on Investment) angestellt. Unternehmen mit einem leistungsfähigen HR-Controlling können ähnlich präzise Aussagen über die Effizienz ihrer HR-Abteilungen, wie z.B. die **Rendite ihrer Personalentwicklung, die Kosten einer Einstellung oder die Einspareffekte aus der Senkung der Fluktuationsrate** treffen. Damit muss die Diskussion über die Wirksamkeit des HR-Management nicht mehr nur auf Erfahrungen, Überzeugungen und dem Zufall beruhen.

Frage 2: Was sind die größten Herausforderungen, wenn es um das Thema HR-Controlling & Analytics geht?

Allzu oft wird die Diskussion über eine datenbasierte HR-Steuerung -gerade in Unternehmen mit unterschiedlichen Standorten und Tochtergesellschaften- unter der Annahme geführt, dass dazu zunächst einmal einheitliche IT-Systeme eingeführt werden müssen. Wenn Sie darauf warten, bekommen Sie nie ein aussagekräftiges und praktikables HR-Steuerungsmodell, das auf Zahlen, Daten, Fakten beruht! Es gilt also, unter den relevanten Entscheidungsträgern ein **gemeinsames Verständnis** darüber herzustellen, **was genau in diesem Unternehmen mit HR-Analytics erreicht werden soll**. Daraus lassen sich dann die notwendigen Funktionen für das HR-Controlling ableiten.

Die **Menge an Kennzahlen**, die man prinzipiell erheben kann, ist schier unerschöpflich. Hier besteht die Versuchung, alles zu messen, was sich messen lässt. Oder noch verführerischer, was sich leicht -also mit geringem Aufwand- erheben lässt. Gibt man diesen Versuchungen nach, sind Zahlenfriedhöfe vorprogrammiert. **KHRC folgt deshalb konsequent dem Minimalprinzip der entscheidungsrelevanten Information.**



Es braucht Klarheit darüber, **welche Messgrößen zur Steuerung des Personalbereichs in genau diesem Unternehmen notwendig und hinreichend sind**. Häufig ist es so, dass nicht alle Daten, die nach diesen Kriterien benötigt werden, sofort zuverlässig erhoben werden können. Deshalb ist es wichtig einen Masterplan zu entwickeln, wie das datenbasierte Steuerungsmodell in der Endausbaustufe aussehen soll, und wie es gemeinsam realisiert werden kann.

Frage 3: Welche Organisation, welchen (zeitlichen) Aufwand und welches Budget muss man für Konzeption und Implementierung eines analytischen HR-Steuerungsmodells einplanen?

Es hängt davon ab, welchen Stellenwert das Personal für das Unternehmen hat. Man kann umfassende Lösungen anstreben, aber auch maßgeschneiderte kleinere, die den vorab zu definierenden Zweck bestens erfüllen. Davon, von der **Größe des Unternehmens sowie der Organisationsstruktur der HR-Abteilungen hängen auch die Dauer einer Umsetzung** ab. In mittelständischen Unternehmen ist ein leistungsfähiger Ansatz durchaus in drei Monaten realisierbar. In komplexen Großunternehmen braucht es entsprechend länger.

Bei Großunternehmen hat es sich bewährt, eine Art **Lenkungsausschuss** einzusetzen. Idealerweise setzt dieser sich aus Mitarbeitern der Bereiche Personal (Personalmarketing und Betreuung), Unternehmenskommunikation, Controlling und ab einem gewissen Zeitpunkt IT zusammen. Es ist hilfreich und sinnvoll den Betriebsrat mit einzubeziehen. Mit dieser Besetzung wird sichergestellt, dass alle Bereiche, die mit Daten und Kommunikation sowohl nach innen und außen zu tun haben, an einem Tisch sitzen. Denn eine gründliche Analyse und ein gemeinsames Verständnis zur Vorgehensweise ist das A und O, damit es dann langfristig reibungslos abläuft. Das bedeutet konkret, dass der Zeitaufwand in dem ersten halben Jahr höher ist. Man trifft sich eventuell zu Beginn wöchentlich, um die strategischen und operativen Schritte zu besprechen. Später werden die Treffen einmal im Monat ausreichend sein. Damit wird auch festgelegt wer, wann, wie und in welcher Form informiert werden muss.

Bei kleineren Unternehmen ist es notwendig, den Geschäftsführer oder Inhaber als Promoter zu gewinnen und diesen auch regelmäßig zu informieren. **Hier übernimmt überwiegend der HR-Bereich die Managementfunktion.**

Die von KHRC bereitgestellten Lösungsansätze starten in der Standardvariante bei 4.800,- €. Alles andere hängt vom Grad der **Individualisierung** und dem **Umfang** der Unterstützungsleistungen bei der Konzeption ab.

Frage 4: Wie vermeidet man, mit HR-Controlling & Analytics lediglich Zahlenfriedhöfe zu erzeugen?

Die wichtigste Voraussetzung ist von Anfang an **Klarheit** darüber zu schaffen, **welche Ergebnisse in diesem konkreten Unternehmen mit HR-Analytics erreicht werden sollen** und welche Funktionen ein entsprechendes Steuerungssystem dazu erfüllen muss.

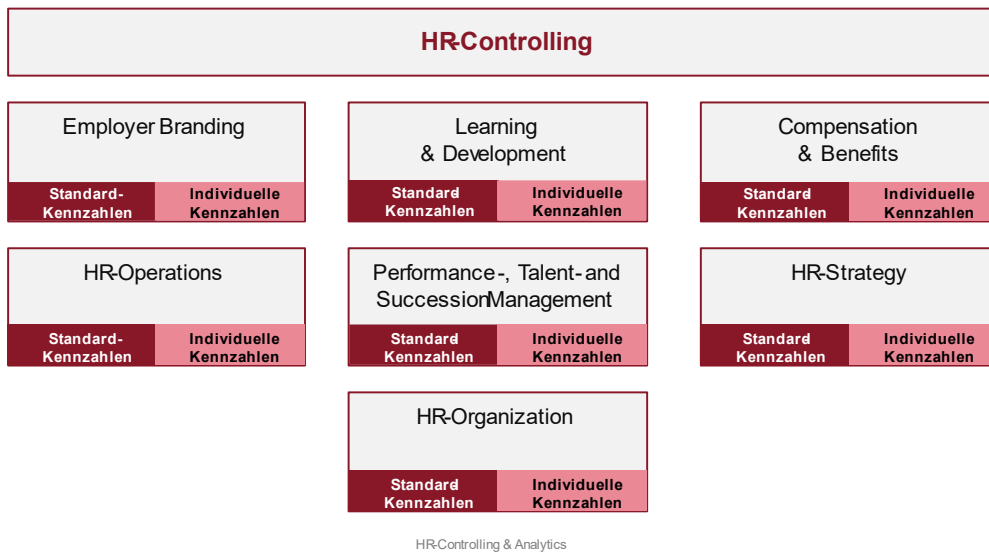
Zweitens ist immer wieder kritisch zu hinterfragen: Wie **verbessert** diese Analyse, diese Kennzahl, diese Auswertung **unsere Steuerungsfähigkeit und die Qualität unserer Entscheidungen?** Es gilt also, bewusste Entscheidungen zu treffen, um fachliche Anforderungen zu definieren und so die Wirksamkeit des Steuerungssystems für den Personalbereich von Anfang an sicherzustellen.



Drittens sollte eine datenbasierte **HR-Steuerung modular aufgebaut** sein. Das bedeutet: Man entwickelt zwar zunächst das Steuerungsmodell mit all seinen erforderlichen Kennzahlen, Auswertungskriterien, und deren möglichen Ausprägungen und man bestimmt auch, woher die dafür notwendigen Daten stammen und in welcher Qualität sie benötigt werden. Dann startet man aber möglichst schnell mit den Kennzahlen, die sich unmittelbar zuverlässig erheben lassen. So kommt man zügig ins „Doing“, sammelt Erfahrungen, kann überzeugen, um dann schrittweise in Richtung des Zielmodells weiter auszubauen.

Vier Fragen

Modularer Aufbau des KHRC-Steuerungs-Cockpit für die zuverlässige Steuerung der Personalarbeit



Viertens sollten die **Ergebnisse von HR-Analytics so aufbereitet werden**, dass für unterschiedliche Adressaten- und Nutzergruppen jeweils entscheidungsrelevante Information entstehen. Das bedeutet, sie sollten in der passenden Granularität und mit geeigneten Analyse- und Auswertungsmöglichkeiten bereitgestellt werden. In diesen Zusammenhang gehört auch, den eingesetzten HR-Controlling-Ansatz allen Adressaten angemessen zu erklären. Dazu zählen die Nutzer von ad-hoc Abfragen im Tagesgeschäft ebenso wie die Empfänger von Berichten und Reports in der Unternehmensleitung. Es schadet erfahrungsgemäß nicht, in regelmäßigen Abständen Hinweise für die zu treffende Interpretation von Messgrößen im Gesamtzusammenhang zu wiederholen.



Autor:

Dario Schuler ist Partner von KHRC. Sie erreichen ihn unter dario.schuler@khrc.de