

Alle reden über Digitalisierung und Big Data. Aber im HR-Bereich sind viele Unternehmen noch nicht mal in der Lage, ihre wichtigsten personalrelevanten Themen mit Daten zu untermauern, systematisch auszuwerten und daraus wichtige Trends abzuleiten. Das muss und wird sich ändern. HR muss Zahlen liefern.

Von **BRIGITTE HIRL-HÖFER**

Essay

Wenn HR messbar wird

Das Personalmanagement hat sich in den letzten Jahren stark verändert und wird auch in der Zukunft weiter gefordert sein, um sich fortschrittlich und innovativ aufzustellen. Der Anspruch der Personaler ist größer denn je, dass sie einen gewichtigen Beitrag im Business leisten, als echter strategischer Partner wahrgenommen und in die strategischen Planungen integriert werden wollen. Doch dazu ist es unter anderem erforderlich, dass man klare faktenbasierte und messbare Ergebnisse vorweisen kann – wie das im Business auch der Fall ist. Aber genau da hakt es bei den meisten Personalabteilungen.

Der Personalbereich ist häufig der einzige Bereich, der noch keine strukturierte Scorecard hat und sich nicht an Zahlen messen lässt. Oft sind es die eher weich formulierten Ziele, deren Erfolgsmessung nicht auf Kennzahlen basiert und daher auch nicht quantitativ gemessen werden kann.

In fast allen Unternehmensbereichen wird das Ergebnis über Kennzahlen gemessen: Im Vertrieb geht es ganz eindeutig um die Umsatzzahlen, den Marktanteil, das Marktwachstum und die Messung der Kundenzufriedenheit. Im Einkauf gibt es ein klares Limit, in welcher Höhe Waren und Dienstleistungen eingekauft werden dürfen und natürlich um die Preisnachlassquote. Im Marketing gibt es Kennzahlen, die die Effizienz und Effektivität von Marketingmaßnahmen messen. Vom Finance-Bereich ganz zu schweigen, der sicherlich die höchste Anzahl an Kennzahlen aufweist.

Aber in der Personalarbeit gibt es keinen Standard definierter Messkriterien. Manche Personaler haben wenigstens ein Personalcontrolling in ihrem Team installiert, aber in den meisten HR-Teams spielen die nachhaltige und zielgerichtete Analyse und Auswertung von Daten keine oder nur eine untergeordnete Rolle.

Daher wird es immer wichtiger werden, dass HR-Teams eine strukturierte und regelmäßige Datenanalyse vornehmen, um daraus Trends sowie rationale und damit bessere Entscheidungen abzuleiten. Im Zuge der Digitalisierung und der Vernetzung von digitalen Systemen wird es auch immer einfacher werden, eine größere Menge an Daten zur Verfügung zu haben und auszuwerten.

Der Nutzen datenbasierter Informationen

Messbarkeit von HR ist ein wichtiger Beitrag um auch vom Business akzeptiert zu werden. Wie oft stellt sich HR die Frage, welchen Wertbeitrag sie für das Business leistet? Wie lange schon kämpfen die HR-Teams um eine echte Akzeptanz im Business? Es mag sicherlich einige Faktoren geben, warum das noch nicht vollends gelungen ist, aber die nicht vorhandene Messbarkeit ist ein sehr wichtiger Aspekt. Woran machen wir heute fest, ob ein Personalteam einen erfolgreichen Job macht und ihren Beitrag zur Erreichung der Geschäftsziele geleistet hat?

Es wird in der Zukunft nicht mehr ausreichen, sich anhand von rein qualitativen und häufig weich formulierten Zielen messen zu lassen. Es wird nicht mehr ausreichen, sich auf das so häufig formulierte Bauchgefühl oder seine Intuition zu verlassen. Die Einsatzmöglichkeiten von Kennzahlen sind vielfältig und gehen von Personalmarketing über Personalauswahl bis hin zu Gesundheits- und Nachfolgemanagement. Dadurch wird man endlich mehr Klarheit über die tatsächliche Leistungsfähigkeit der HR-Arbeit bekommen.

Beispiel: Kennzahlen im Recruiting

Ein wichtiger Bedarf, den Führungskräfte immer haben, ist die Unterstützung von HR bei der Einstellung von Mitarbeitern. Hier sind sie auf ein wirkungsvolles Recruiting angewiesen. Dazu braucht es einen glasklaren Einstellungsprozess, der im Unternehmen sauber kommuniziert ist. Nehmen wir einen Vertriebsleiter, der seine internen Recruiting-Partner kontaktiert, weil er zwei Sales Executives einstellen möchte, die in drei Monaten starten sollen. HR könnte relativ schnell reagieren und die Erwartungshaltung steuern, da sie aufgrund ihrer historischen Analysen genau wissen, wie lange die Suche durchschnittlich dauern wird und mit welchen Kosten zu rechnen ist. Sie können Auskunft geben, welches die besten Quellen für das Sourcing und wie realistisch die Anforderung des Kunden sind, vor allem was das Timing angeht.

Verschiedene Kennzahlen sind im Recruiting hilfreich. Dazu gehört beispielsweise *Time to fill*: Wie lange wird es im Schnitt dauern, bis eine Rolle besetzt werden kann? Oder umgekehrt: Wie hoch ist die durchschnittliche Vakanzdauer der wichtigsten Schlüsselpositionen? Interessanterweise messen laut einer Umfrage der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) nur circa 38 Prozent der Unternehmen diesen Wert. Das heißt im Umkehrschluss, dass 62 Prozent nicht genau wissen, wie lange sie für eine Besetzung brauchen.

Man sollte auch wissen, wie hoch ist die *Akzeptanzrate* bei einem angebotenen Job und welche Gründe gibt es, dass Kandidaten im letzten Schritt das Angebot nicht annehmen. Ist die Akzeptanzrate unter 75 Prozent, sollte man dringend überprüfen, ob es einen systemischen Fehler im Prozess gibt, den man korrigieren muss.

Eine weitere wichtige Kennzahl ist, den *Source Mix* zu verstehen, das heißt, welcher Recruiting-Kanal ist für das Unternehmen effektiv, kostenschonend sowie erfolgversprechend. Das kann eine direkte Suche

sein, eine Suche über eine Agentur, ein internes Empfehlungsprogramm oder der Weg über die sozialen Medien.

Schlussendlich sollte man auch die *Zufriedenheit der Beteiligten* im Suchprozess messen, sowohl vom einstellenden Manager als auch von den externen sowie internen Kandidaten.

Aus all diesen Faktoren, wenn sie regelmäßig gemessen werden, können erforderliche Veränderungen abgeleitet und umgesetzt werden. Auf der einen Seite wird sich dann sehr schnell herausstellen, wo das Recruiting einen echten Beitrag für das Business leistet. Auf der anderen Seite wird sich herauskristalisieren auf welche Maßnahmen man auch verzichten kann, weil sie nicht wirksam genug oder die Gesamtbesetzungskosten zu hoch sind.

Beispiel: Kennzahlen im Talent Management

Im Talent Management gibt es eine Vielzahl an Kennzahlen. Abgesehen davon, dass man die wichtigsten männlichen sowie weiblichen Talente gut kennen sollte (Empfehlung: die ersten zehn Prozent), ist es von Bedeutung, auch diverse Informationen über diese Gruppe regelmäßig zu validieren. Man sollte verstehen, wie sich die Kündigungsquote dieser Gruppe verhält im Vergleich zu allen Kündigungen im Unternehmen (Kennzahl *Fluktuationsquote*). Man sollte auch verstehen, ob diese Mitarbeiter tatsächlich eine durchschnittlich höhere Leistung erbringen als der Rest in der Organisation (Kennzahl *durchschnittliche Leistungsbeurteilung*). Entwickeln sich diese „Top-Talente“ schneller in Führungsrollen? Diese Kennzahl kann zum Beispiel über Erfolg eines Assessment

Centers ermittelt werden. Wie werden sie als Führungskräfte von ihren Mitarbeitern beurteilt (Kennzahl *Managerbewertung*)?

Ein weiteres Stichwort ist die nachhaltige Nachfolgeplanung in Unternehmen, der häufig eine untergeordnete Rolle zukommt. Zum Beispiel ist es doch äußerst wichtig, zu verstehen, was die Schlüsselrollen in einem Unternehmen sind. Es ist ratsam, für jede Schlüsselrolle eine genaue Nachfolgeplanung zu definieren mit sowohl internen als auch externen Kandidaten. Es reicht natürlich nicht aus, lediglich eine Liste mit Namen zu generieren. Jetzt beginnt die eigentliche Arbeit dieses Prozesses. Wann wird der Nachfolgekandidat bereit sein, die nächste Karrierestufe zu erklimmen? Man sollte genau evaluieren, ob der Nachfolgekandidat kurzfristig (in den nächsten zwölf Monaten) bereits in diese Rolle hineinwachsen kann oder erst mittelfristig, das heißt in den nächsten zwei bis drei Jahren. Dann gilt es in einem Development-Plan festzulegen, was es genau noch an Entwicklungsmaßnahmen für diesen Mitarbeiter braucht, um die Anforderungen zu erfüllen. Natürlich sollte in regelmäßigen Entwicklungsgesprächen mit den jeweiligen Mitarbeitern besprochen werden, ob dies auch ihren Karrierezielen entspricht ohne ihnen gleichzeitig ein Versprechen zu geben.

Es ist ebenfalls ratsam zu berücksichtigen, wie sich die erforderlichen Kompetenzen einer Schlüsselrolle potenziell in der Zukunft verändern werden und die Nachfolgekandidaten auch daraufhin zu evaluieren.

Beispielhafte Messkriterien, die in der Nachfolgeplanung sinnvoll sind:

1. Anzahl der Nachfolgekandidaten gemessen an der Anzahl aller definierter Schlüsselrollen

$$\text{Quotient Nachfolgeplanung} = \frac{\text{Anzahl der Nachfolgekandidaten}}{\text{Anzahl aller Schlüsselpositionen}}$$

2. Verhältnis von Nachfolgern aus eigenen Reihen zu extern rekrutierten Nachfolgern

$$\text{Interne Nachfolgequote für Schlüsselpositionen} = \frac{\text{Anzahl der internen Nachfolger}}{\text{Anzahl der extern rekrutierten Nachfolger}}$$

Neue Kompetenzen und Technologien

Das Wichtigste ist, dass das HR-Team veränderungsbereit ist und somit ein wichtiger Treiber wird, das Thema der nachhaltigen Messung von Kennzahlen in der Organisation voranzubringen. Die HR-Mitarbeiter müssen ihre Tools und Technologien verstehen und wis-

sen, welche Analysen sie aus der bestehenden Tool-Landschaft auswerten können und gegebenenfalls, welche neuen Tools erforderlich sind. Sicherlich braucht es dann gewisse Analysefähigkeiten sowie Grundkenntnisse in Statistik.

Zudem ist die Fähigkeit wichtig, auf Basis des bestehenden Datenmaterials die richtigen Fragen zu stellen, Muster in den Informationen zu erkennen und daraus entsprechende Maßnahmen abzuleiten. Auch das Thema der Transparenz wird an Bedeutung gewinnen sowie der Umgang mit den neuen Erkenntnissen und das Wissen um die Daten. Somit wird auch insgesamt eine kulturelle Weiterentwicklung vorangetrieben sowie eine neue Dialogform mit der Geschäftsleitung und den Führungskräften vorangebracht.

Analyse der Ergebnisse

Eine regelmäßige Analyse der Daten und Überprüfung der Ergebnisse sind erforderlich, um Trends abzulesen und geeignete Maßnahmen abzuleiten. Dabei ist es wichtig festzulegen, wie häufig die Datenanalyse und deren Auswertung durchgeführt werden sollen. Manche Daten muss man

„Der Aufbau von Kennzahlen braucht Zeit, aber es lohnt sich, in den Bereich zu investieren. Die Arbeit von HR wird aufgewertet.“

monatlich messen, bei einigen reichen Zeiträume von drei oder sogar sechs Monaten aus. Abgeleitet werden die Solldaten von den Personalzielen, die sich eine Personalabteilung innerhalb eines Geschäftsjahres und auch mittelfristig gesteckt hat. Die Zielgröße sowie die ausgewerteten Daten werden in einer *People Scorecard* festgelegt.

Es ist sinnvoll, dass konkrete Termine vereinbart werden, an denen die Ergebnisse der Datenauswertung mit den Verantwortlichen im Personalteam und mit der Geschäftsleitung diskutiert werden. Meine grundsätzliche Empfehlung ist, pro Quartal einen sogenannten *Review* zu den Zahlen zu machen, die gemeinsam festgelegt worden sind.

In diesem Rückblick werden die Ergebnisse sowie die Trends diskutiert und Maßnahmen abgeleitet, die sich aus Verschiebungen ergeben oder weil die aktuelle Kennzahl von der Zielkennzahl zu stark abweicht. So entsteht aus jedem *Review* ein konkreter Aktionsplan, der dann auch an die entsprechenden Manager im Unternehmen sowie an das gesamte HR-Team transparent gemacht werden soll.

Durch die Regelmäßigkeit des *Reviews* können Veränderungen, positive sowie negative Trends, schnell abgelesen werden. Somit ist es möglich, entsprechende Korrekturmaßnahmen abzuleiten und in die nächste Planungsphase zu integrieren. Entscheidend ist dabei immer, dass man den Nutzen für das Unternehmen fest im Blick hat.

Natürlich ist dieser gesamte Vorgang auch ein zusätzlicher Aufwand, aber bereits in der Vorbereitung wird man als HR-Verantwortlicher seine Ergebnisse besser verstehen, lernen wie bestimmte Aktionen sich auszahlen und zu einem kompetenten Gesprächspartner werden, weil man seine Arbeit und deren Wirkungsmechanismen genau versteht und weiß, welche Hebel man bewegen muss.

Meine Handlungsempfehlung aus der Praxis ist, sich am Anfang auf die wichtigsten Metriken zu fokussieren, diese aber mindestens über eine Vergleichszeit von 24 Monaten zu beobachten. Außerdem ist es wichtig, dass der *Review* ein fester Bestandteil des *Business Review* ist, um die enge Verzahnung mit den Geschäftszielen und auch mit den verantwortlichen Geschäftspartnern sicherzustellen.

Man sollte die Zahlen immer mit Bedacht analysieren und dann entscheiden, mit welchen Ergebnissen man neue Erkenntnisse gewinnt. Es ist ebenso wichtig, die Relationen zu verstehen und neben den Prozentsätzen bei Bedarf die absoluten Größen zu kennen, um keine falschen Schlüsse zu ziehen. Der Aufbau von Kennzahlen braucht Zeit, aber es lohnt sich in diesen Bereich zu investieren. Die Arbeit des HR-Teams wird aufgewertet und ein echter, messbarer Beitrag zum Erfolg des Geschäfts wird sichergestellt.



Brigitte Hirl-Höfer

Sie ist Gründerin von people impact und berät Unternehmen bei der Erreichung ihrer personalrelevanten Ziele. Ein besonderer Schwerpunkt ist, den HR-Bereich einer Organisation fortschrittlich aufzustellen. Davor war sie mehr als 20 Jahre im Personalmanagement tätig und leitete zuletzt als Mitglied der Geschäftsleitung die Personalabteilung von Microsoft Deutschland.