

Der Blick in die Zukunft

HR-BI unterstützt Personaler in ihrer Funktion als Business Partner

Klassisch waren und sind es die produktiven, unmittelbar gewinnbringenden Abteilungen, die im Fokus des Managements stehen. Die veränderten Prioritäten der Personalarbeit im Zuge der Engpässe auf den Arbeitsmärkten führen allmählich zu einer veränderten Blickrichtung – sie rücken HR in den Mittelpunkt des Interesses. Zunehmend und auf allen Managementebenen wird erkannt, dass eine strategische Personalarbeit erfolgsentscheidend ist. Wenn der Mitarbeiter zum wichtigsten Produktionsfaktor wird, dann wird der Personaler zum Business Partner des Managements. Zukünftig werden HR-Strategien darüber entscheiden, ob Märkte beherrscht und neue Märkte erobert werden können – indem sie dafür sorgen, dass die richtigen Mitarbeiter zur richtigen Zeit am richtigen Platz sind.

Als Business Partner berät HR die Führungskräfte im Unternehmen und zeigt, wie sie ihr Kernbusiness verbessern können. Damit sind Personaler mit unternehmerischer Denkweise gefragt, die das Geschäft der Business Units verstehen. Diese brauchen Kennzahlen, um auf Faktenbasis und Augenhöhe gegenüber dem Management zu argumentieren. Daher rückt gemeinsam mit HR auch HR-Business Intelligence (BI) in den Fokus. Mit herkömmlichen Reportingansätzen oder Excel-Tabellen ist es nur bedingt möglich, die neuen Aufgaben von HR zu erfüllen oder gar Trends aufzuzeigen, Dynamiken darzustellen oder zu zeigen, wie mittel- oder langfristige Strategien aussehen können. Denn: Die klassischen Reporting-Maßnahmen von HR sind vergangenheitsbezogen! Wichtig für HR als Business Partner ist aber der Blick in die Zukunft z.B. zur Untermauerung eines zielgerichteten Unternehmenswachstums. Hier muss die Personalabteilung aktuelle Daten bereitstellen, die über die klassischen drei „K“, bestehend aus „Köpfe, Kosten, Krank“, weit hinausgehen. Mit einem auf die Unternehmens-

prozesse abgestimmten Kennzahlensystem kann HR – im Schulterschluss mit dem Management – Wachstum gezielt unterstützen und kontrollieren.

Prozesskennzahlen optimieren die Aufgaben von HR

Personaler setzen HR-BI ein, um alle Prozesse von Recruiting bis Retention aktuell abzubilden, zu optimieren und im Hinblick auf die Unternehmensstrategie zu planen. Die folgenden Beispiele zeigen, wie Kennzahlen die Prozesse im Bereich HR beeinflussen können.

Beispiel 1 – Veränderung des Mitarbeiterportfolios in Zukunft

Für eine Ausrichtung von HR an der Unternehmensstrategie ist der Blick in die Zukunft wichtig. Wie entwickelt sich die Mitarbeiterstruktur in den kommenden Jahren? Die relevanten Kennzahlen sind u.a.

- die Entwicklung der Altersstruktur,
- der Anteil der 50- und 60-jährigen Mitarbeiter,
- die Zahl der zu erwartenden Austritte wegen Verrentung und
- die Zahl der befristeten Verträge.

Bei der Bestimmung des quantitativen und qualitativen Mitarbeiterbedarfs für die Zukunft ist es entscheidend, diese Kennzahlen nach unterschiedlichsten Kriterien analysieren zu können. Neben den Kriterien, die sich aus der Organisationsstruktur ergeben, bieten sich hier beispielsweise Jobcluster und Jobfamilies an. Diese Daten versetzen HR in die Lage, zielgerichtete Personalentwicklungsmaßnahmen, Recruiting-Strategien oder Nachfolgemodelle aufzusetzen.

	Cockpit/ Dashboard	Planung/ Simulation	OLAP- Analyse	Flexi- Analyse	Sechsfeld- Matrix	Detail- analyse
Personal	Personal-Cockpit	Personalplan	Personalstand	Personalstand	Mitarbeiter- Matrix	
	Personal- Dashboard		Personalzeiten	Personalzeiten	Kostenstellen- Matrix	
			Personalkosten	Personalkosten		Personalkosten
		Personal- hochrechnung	Lohnkonto	Lohnkonto		

Die konsolidierte Sicht auf die erfassten Kennzahlen aller HR-bezogenen Systeme durch BI schließt die Lücke zwischen Gestern, Heute und Morgen. (Quelle: STAS GmbH)

Beispiel 2 – Wertschöpfung des Humankapitals

Der Mitarbeiter mit seinem Wissen wird – siehe oben – zum wichtigsten Produktionsfaktor. Die gängigen Berichte weisen Mitarbeiter aber immer noch als Kostenfaktor aus. Es werden zum Beispiel Kennzahlen zu Personalkosten, Weiterbildungskosten oder Personalzusatzkosten erhoben. Die Sicht auf den Mitarbeiter als Ressource macht es unabdingbar, dass man seinen wertschöpfenden Charakter hervorhebt. Relevante Kennzahlen sind u.a.

- Umsatz je FTE (je „Kopf“),
- Kapitalrendite und
- Wertschöpfung des Humankapitals.

Die wertschöpfende Betrachtung des Humankapitals hat sogar noch einen positiven Nebeneffekt. Werden Mitarbeiter als Ressource anstatt als Kostenfaktor definiert, können sie positiv in einem Ratingprozess berücksichtigt werden, der im Zuge von BASEL II über die Kreditwürdigkeit entscheidet.

Allein diese Beispiele zeigen, dass Unternehmen aussagekräftige Zahlen benötigen, um ihre Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit im HR-Bereich zu verbessern. Dies gelingt nur durch die Zusammenführung aller personalrelevanten Informationen und Daten im Unternehmen und durch deren zentrale Bereitstellung. Die konsolidierte Sicht auf die erfassten Kennzahlen aller HR-bezogenen Systeme durch BI schließt die Lücke zwischen Gestern, Heute und Morgen. Die Auswertung und Aufbereitung als „Entscheidungswissen“ bietet eine Übersicht über alle relevanten Zahlen aus verschiedenen Quellen. Payroll, Personaleinsatzplanung, Bewerbermanagement, Demografie-, Kompetenz- oder Wissensmanagement: Erst BI ermöglicht die Betrachtung der Daten aus verschiedenen Perspektiven. Die darauf aufbauenden Analyseansätze unterstützen wertvoll, soweit sie die Prozesse des Unternehmens widerspiegeln.

BI ist nur so gut wie der Prozess dahinter

Die prozessuale Sicht von BI ist essenziell, denn auch HR-BI ist letztlich „nur“ eine Technologie, die erst zu leben beginnt, wenn sie in ein fachliches Kennzahlensystem eingebettet wird. Anders als in der Produktion, wo sich z.B. Stückzahlen sogar im internationalen Vergleich nebeneinanderstellen lassen, ist im Bereich HR die Messung grundsätzlich immer da schwierig, wo es um qualitative Messungen geht. Aber auch reine Prozesskennzahlen sind nur so gut, wie der Prozess dahinter. Ohne Kenntnis der unternehmensindividuellen Prozesse lässt sich kein aussagekräftiges BI-Konzept schaffen.

Auch die Vereinheitlichung und Standardisierung von (weltweiten) Prozessen und Datenstrukturen gestaltet sich schwierig. Daten müssen in Konzernstrukturen integrierbar und untereinander vergleichbar sein. Dies kann bedeuten, dass Berichte über lokale Besonderheiten und die damit verbundene Steuerung nicht mehr möglich sind oder Kennzahlen für das Konzernreporting angepasst werden müssen. So integriert zum Beispiel ein rheinisches Energieunternehmen in die klassische Kennzahl „Köpfe“ neben der Stammebelegschaft auch die Aus-

hilfen und Versorgungsbezugsempfänger. Für das regelmäßige Reporting an die Konzernmutter muss diese Kennzahl aufbereitet werden, dort wird „Köpfe“ nur für die Stammebelegschaft verwendet. Auch hier ist BI hilfreich, indem es verschiedene Kennzahlen ad hoc bereitstellt.

Aufbau eines BI-Systems

Die individuelle Sicht auf das Unternehmen bedingt, dass die maßgebliche Arbeit bei der Einführung von HR-BI darin liegt, ein prozessorientiertes Reportingkonzept zu erstellen, aus dem sich Kennzahlen ableiten, Reports definieren und Werkzeuge auswählen lassen, die dann letztlich die prozessrelevanten Reports und Kennzahlen bereitstellen.

Diese Arbeit ist gekoppelt mit einer Beratungsleistung des BI-Anbieters im Rahmen des Business Process Managements. Gut beraten sind Unternehmen mit der Einführung einer Standard-BI-Lösung, die ein umfangreiches Portfolio an Best-in-Class-Prozessen mitbringt. Dieses Erfahrungswissen bereichert die Konzeptphase, macht sie effizienter und schneller, denn die Unternehmen starten auf Basis vordefinierter Modelle. Diese Kennzahlen und Auswertungen lassen sich dann im Beratungsprozess individualisieren und auf die jeweiligen Anforderungen anpassen, um maximale Transparenz aus dem Datenbestand zu ziehen.

So erhalten die Mitarbeiter der Personalabteilung gezielte Auswertungen über alle relevanten Daten aus verschiedenen Quellen und damit strategische Einsicht in Faktoren, die weit über HR hinaus erfolgsentscheidend sind. Für ihre neue Rolle als Business Partner des Managements sind diese Informationen maßgeblich, denn sie bilden die Basis für eine HR-Strategie, die die Unternehmensstrategie flankiert und damit Erfolg und Unternehmenswachstum durch eine vorausschauende Personalarbeit sichert.



Autor:
THOMAS LINDT, Director Product Management,
VEDA GmbH