



Analyse, bitte!

Wie HR mit neuen Standards in die Offensive geht

Zu Unrecht wird der HR-Bereich im Unternehmen von Vielen nur auf die zwei Kennzahlen Headcount und Personalkosten reduziert. Doch mit der aktuellen Dynamik von nachhaltigen Geschäftsmodellen, atmenden Organisationsstrukturen und agilen Prozessen rücken immer mehr Themen des „Humankapitals“ in den Fokus, nicht nur von Investoren, sondern auch der Unternehmensleitung selbst.

Sogar CFOs beginnen, sich für Workforce Planning, Employee Lifecycles und HR Analytics zu interessieren. Schließlich wird die Frage wie zukünftig Wertschöpfung zustande kommt immer mehrdimensionaler. Nicht nur Personalengpässe oder der Fachkräftemangel sorgen hier für Aktualität und Dringlichkeit. Für HR ist dies die konkrete Gelegenheit, die Relevanz der eigenen Themen mit Werkzeugen aus der Welt der Analyse und der Strategieentwicklung zu untermauern.

Einer gewissen Umstellung bedarf es dafür im HR-Bereich allerdings auch: Die eher operative und betreuende Perspektive auf die Belegschaft muss selbst wieder stärker die Kernelemente des

Wertschöpfungsprozesses herausarbeiten und die zur Steuerung des Unternehmens relevanten Dimensionen aufzeigen.

Instrumenten-Set für Personaler

Anders ausgedrückt: Es braucht zahlenbasierte Analysen, die Vergleichbarkeit schaffen und dadurch unternehmerische Entscheidungen ermöglichen. Genau für diese Zielsetzung wurde der ISO-Standard 30414 Human Capital Reporting als Leitstandard im Human Resource Management entwickelt. Er eröffnet Personalern, aber auch dem Management generell ein Instrumenten-Set, das ganz nach dem jeweiligen betrieblichen Bedarf die relevanten Kennzahlen und ihre Anwendbarkeit beschreibt.

Ein kleines Praxisbeispiel. Die meisten Unternehmen kennen ihre Fluktuationsquote. Doch als bloßer KPI hat sie nicht wirklich Aussagekraft. Was fehlt ist eine Einordnung in zweifacher Hinsicht. Zum einen die Frage, was denn vor dem Hintergrund der Branche, der Geschäftsentwicklung und der Strategie die akzeptable oder sogar rich-

tige Größe wäre. Ist unsere Fluktuation wirklich hoch oder vielleicht doch branchenüblich? Haben wir vielleicht sogar eine merkwürdig niedrige Fluktuation, die frisches Blut vermissen lässt? Man müsste vergleichen können.

Die zweite Vergleichsdimension ist die interne, über den Zeitverlauf betrachtete. Wie haben wir uns entwickelt? Was hat sich verändert? Was könnte die Veränderungen ausgelöst haben? Erst diese Analysen bringen uns zu weiteren spannenden Fragen: Haben wir möglicherweise ein zu geringes Gehaltsniveau, sodass uns regelmäßig Leute abspringen? Und schon sind wir bei einer weiteren Kennzahl, die sich als Unternehmen sowohl erfassen, als auch mit anderen vergleichen lässt.

Eng verwandt damit ist eine weitere Kennzahl, die bei der Entstehung der ISO 30414 heftig diskutiert wurde, weil sie hochgradig politisch ist. Im Standard wird sie entsprechend auch nicht zur externen, sondern nur zur internen Berichterstattung empfohlen. Es geht um externe Personalkosten. Doch nicht nur die Zeitarbeit, die Nachfragespitzen ausgleichen soll, zählt dazu. Auch Einheiten, die klassischerweise gar nicht über den Tisch der Personalabteilung laufen, werden plötzlich sichtbar. Welche Anwaltskosten hat das Unternehmen? Wie viele externe IT-Leute beschäftigen wir? Schließlich sind auch sie Teil der Wertschöpfungskette und können diese teilweise massiv beeinflussen.

Relevante Fragen zu den Schlüsselthemen stellen

Und HR muss dazu die relevanten Fragen stellen. Sind wir überhaupt in der Lage, die Wertschöpfung selbst herzustellen und langfristig sicherzustellen? Welche Ressourcen zu welchen Kosten benötigen wir dazu, und wie sicher ist deren Verfügbarkeit in Zukunft? Und plötzlich entsteht ein ganz neues Bild. Und HR ist die Stelle, an der zentrale Daten zusammenlaufen.

Ein Schlüsselthema für viele Unternehmen dürfte Produktivität sein. Mit den richtigen Kennzahlen sind hier weitreichende strategische Steuerung und Entwicklung möglich. Wofür sollten wir uns interessieren? Zum Beispiel: Welches Leistungsvermögen hat meine Organisation? Welche Marktanforderungen kann ich damit bedienen, um welches Umsatzvolumen zu generieren? Wo liegt die Untergrenze der Rentabilität und wo die Obergrenze der Belastbarkeit? Wie bewältigen wir konjunkturelle Schwankungen? Macht es ökonomisch Sinn, Nachfragespitzen zu bedienen?

Wie gehen wir mit Schwächephasen am Markt um? Die Analysemöglichkeiten gehen erstaunlich tief.

Unternehmen profitieren von der Transparenz, die zu unternehmensinternen Zusammenhängen geschaffen wird; einfach nur, indem Zahlen, die prinzipiell oft schon vorhanden sind, nach analytischen Gesichtspunkten neu betrachtet – und teilweise auch zwischen Unternehmen – verglichen werden können. Wenn wir wissen, wo genau unsere Wertschöpfung entsteht, wissen wir auch wie wir unsere Potenziale, Talente und unser Know-how absichern und für die Zukunft verwenden können.

In der strategischen Steuerung von Unternehmen und deren Investitionen ist in den letzten Jahrzehnten eine Kluft erwachsen. Die an sich richtige Hinwendung zu einer stärkeren Kundenorientierung hat Investitionen beansprucht und den dahinterstehenden Wertschöpfungsprozess stets als gegeben angenommen. Das Human Capital Reporting macht diesen Prozess nun transparent und ermöglicht so eine informierte Entscheidung, in der sich Marktanforderungen und Leistungsvermögen besser abgleichen lassen. Der Fokus liegt auf der Möglichkeit, Wertschöpfung in der Zukunft herzustellen.





ISO 30414 als Checkliste verwenden

Aus der Praxis und aus eigener Erfahrung gesprochen: Der Einstieg ist leichter als gedacht, aber nicht trivial. Verwendet man die ISO 30414 als eine Art Checkliste, dann stellt man fest, dass viele Daten im Unternehmen schon vorhanden sind. Bei anderen fragt man sich: Warum sind wir eigentlich noch nie auf die Idee gekommen, diese Zahl so zu ermitteln? Darüber hinaus lässt sich leicht prüfen: Sind unsere KPIs tatsächlich sinnvoll und aussagekräftig gebaut? Denn im Standard sind die Möglichkeiten breit beschrieben.

Weil ein Reporting immer das Ergebnis eines Prozesses ist, wird ein schneller Mehrwert für viele Unternehmen bereits darin liegen, in der Nutzung des Standards die eigenen Prozesse näher zu betrachten. Der unmittelbare Mehrwert für HR wird sein, plötzlich über die Kennzahlssystematik auch in andere betriebliche Prozesse hineinschauen zu können. Und über die Zahlen, ihre vorhandene

oder auch nicht vorhandene Aussagekraft und die Zusammenschau mit anderen Kennzahlen auch Einfluss auf die Gestaltung der Prozesse zu erhalten.

Ein großer Vorteil des Standards ist es, dass bereits kleine Unternehmen oder einzelne Bereiche im Unternehmen mit der Systematik zurechtkommen und auch direkt praktisch damit arbeiten können.

Die ISO 30414 ist keine rechtsverbindliche Norm, sondern eine Empfehlung, die auf gebündeltem Wissen von Experten aus 25 Ländern basiert. Dennoch wird ein gewisser Druck hinsichtlich des Einsatzes in bestimmten Bereichen entstehen. Insbesondere dort, wo es um die Finanzierung von unternehmerischen Investitionen oder den Erwerb von ganzen Unternehmen geht, gewinnt die Frage nach den „intangible assets“ stetig an Bedeutung. Zugleich erhöht sich der Nutzen der Norm durch jedes Unternehmen, das sie anwendet. Denn durch den öffentlich bereitgestellten Teil der Informationen wächst in den nächsten Jahren ein kollektiver einheitlicher Datenbestand heran, der Benchmarking anhand unterschiedlichster Aspekte zulässt.

Ergänzt wird dieses wertvolle Instrument durch eine sukzessive Weiterentwicklung von Kennzahlen durch das ISO-Komitee zum Recruiting, (Detailformeln zu „Cost-per-hire“, Impact und Quality of Hire existieren bereits), Workforce Planning und zu weiteren Themen, die eine vertiefte Betrachtung bestimmter Aufgabenfelder oder Teilprozesse ermöglichen. HR-Professionals, die sich dieser Instrumente bedienen, merken sehr schnell, dass sie damit Einfluss gewinnen und Einstellungen verändern können.

Das sollte Anreiz genug sein, sich der Daten-Analyse zuzuwenden.

HARALD ACKERSCHOTT,
Diplom-Psychologe, Inhaber der Harald Ackerschott GmbH; Obmann des DIN-Normungsausschusses „Personalmanagement“, Initiator und Autor diverser Normen.



DR. HEIKO MAUTERER,
Vorstand und Senior Partner bei der 4C GROUP AG. Er ist Mitautor der DIN 30414 „Human Capital Reporting“.

