



Armaturenbretter, die die Personalerwelt deuten

In den Unternehmen wächst die Begierde nach Daten aus dem Personalwesen. Glücklicherweise wird das Business, wenn die zum Teil komplexen Personalkennzahlen und Planungsdaten in optisch ansprechenden Dashboards dargestellt werden. Gute Personalabteilungen sollten dazu in der Lage sein.

Kennzahlen sollten seit jeher die Grundlage für proaktives unternehmerisches Handeln sein. Ursprünglich waren es nur die Controller, die den Datenbanken der ERP-Systeme bestimmte Kennzahlen zur Steuerung des Unternehmens entlocken konnten. Doch nun sei Business Intelligence, die Disziplin auf dem das Generieren von Kennzahlen basiert, endlich auch im Personalwesen angekommen, konstatierte kürzlich der IDC-Analyst Rüdiger Spieß. Mit Kennzahlen gefüllte Dashboards (englisch für Armaturenbrett) sind für Führungskräfte effizienter und schneller zu verdauen als ewig lange Zahlenkladden und umfangreiche Reports. „Ent-

scheider sind visuelle Menschen und wollen die Kennzahlen lieber in Form von Dashboards erhalten“, ergänzt Dr. Phillip Hölzle, Direktor bei der Unternehmensberatung Kienbaum.

Dieser Ansicht ist auch Dr. Carsten Bange, Gründer und Geschäftsführer des renommierten Würzburger Business Applications Research Centers, BARC, der vor allem im Bereich HR ein besonders starkes Wachstum in der Nutzung von Dashboards prognostiziert. Bereits heute werden nach einer aktuellen weltweiten BARC-Umfrage in 56 Prozent aller Unternehmen mit Kennzahlen gefüllte Management-Dashboards eingesetzt. Wei-

tere 34 Prozent planen deren Einsatz. Führungskräfte nutzen laut dem auf Personalthemen spezialisierten US-Marktforscher Aberdeen Research zu etwa 45 Prozent HR-Dashboards, um sich über bestimmte HR-Daten und Kennzahlen zu informieren.

Reputation stärken

„Mit dem Aufbau von pro-aktiv im Sinne des Business handelnden HR-Organisationen beobachten wir einen Umbruch im Umgang mit Kennzahlen im HR-Umfeld“, erklärt Martin Wild, Berater bei der HR-Managementberatung Baumgartner & Partner. „HR gewinnt an Reputati-

on, wenn es gelingt, die Fachbereiche in strategischen Personalfragen zu beraten. Hierzu benötigt die HR-Funktion ein professionelles HR-Controlling, dass strategisch relevante Informationen mittels guter Kennzahlen und kundenspezifischer Dashboards bereitstellen kann. Prominentes Beispiel hierfür ist die strategische Personalplanung.“

Auf Initiative des Beratungsunternehmens wurde 2008 mit HR Controllern aus namhaften Unternehmen die „HR Controlling Community“ ins Leben gerufen. Ziel der Community ist es, einen europaweiten Standard für ein HR Core Dashboard aufzubauen (siehe Abbildung 1). Für Führungskräfte ist es wichtig zu wissen, wie sich bestimmte Personalkennzahlen entwickeln. Entsprechende Szenarien lassen sich mit Unterstützung von Dashboards grafisch aufbereiten. So sieht man auf einen Blick, wie sich bestimmte personelle Maßnahmen auswirken. Würden derlei Kennzahlenspiele in Listen und Reports dargestellt, würde es schnell unübersichtlich, wenn nicht gar unmöglich.

Ohne Daten geht es nicht

Das Hauptproblem bei der Darstellung von Personaldaten und Personalkennzahlen ist die meist schlechte Datenbasis. „Bevor es überhaupt möglich ist, valide HR-Kennzahlen zu generieren und in Dashboards zur Verfügung zu stellen, müssen ja erst einmal konsolidierte Daten vorhanden sein“, gibt Kienbaum-Experte Hölzle zu bedenken und ergänzt: „Das Schwierigste ist überhaupt die Bereitstellung sauberer Grunddaten.“ Das bedeutet beispielsweise in Konzernen, dass die Definitionen für Kennzahlen international abgeglichen werden müssen. „Es müssen sozusagen die Basics erst mal glattgezogen werden“, so Hölzle. „In vielen Firmen weiß man nicht einmal, wie viele Personaler überhaupt im Unternehmen sind. Transparenz fehlt häufig auch auf der Kostenseite. So ist oftmals nicht bekannt, welche Weiterbildungskosten anfallen, weil die häufig über unterschied-

Erstellung eines HR Core Dashboard

Abbildung 1

HR Core Dashboard	Dimension A (z.B. Talent & Performance-Management)	Dimension B (z.B. Workforce Planning & Costs)	Dimension C
	Anteil Schlüsselpositionen ohne Potenzialnachfolger	Plan-Ist-Abweichung Personalkostenplanung nach Mitarbeitergruppen	---
	Fluktuationsquote bei Potenzialträgern	Umsatz pro Mitarbeiter	---

Extended HR Dashboard	Dimension A (z.B. Talent & Performance-Management)	Dimension B (z.B. Workforce Planning & Costs)	Dimension C
	Anteil Potenzialträger mit formalisiertem Entwicklungsplan	EBIT im Verhältnis zum Gesamtpersonalaufwand	---
	Anteil regretted leavers	Resturlaubsansprüche pro Bereich	---

■ Im Benchmarking werden die in den Unternehmen vorhandenen HR Reports und KPIs abgeglichen. In Abstimmung mit dem Teilnehmerfeld wird ein Kern an stabilen und standardisierten KPIs definiert und in verschiedene Dimensionen kategorisiert.

» HR Core Dashboard: Entwicklung eines einheitlichen und standardisierten Set an KPIs, die durch HR Controlling zur Verfügung gestellt werden müssen.

■ Erweiterung des HR Dashboards um KPIs, die für Unternehmen in bestimmten Clustern zusätzlich relevant sind. Mögliche Cluster sind Wirtschaftssektor, Branchen oder Unternehmensgröße.

2008 gründete Baumgartner & Partner zusammen mit HR-Controllern aus namhaften Unternehmen die „HR Controlling Community“, deren Ziel es ist, einen europaweiten Standard für ein HR Core Dashboard aufzubauen.

liche Kostenstellen und Kostenarten abgerechnet werden“, wundert sich Philipp Hölzle.

So wichtig Kennzahlen auch sind, so aufwändig und schwierig ist es, sie so aufzubereiten, dass daraus Darstellungen hoch aggregierter Daten entstehen. Ein Projekt zum Erstellen umfangreicher Dashboards mit einer Vielzahl von Kennzahlen kann nach Ansicht von Dr. Rolf Hichert, dem im deutschsprachigen Raum angesehensten Experten für die visuelle Aufbereitung von Kennzahlen, für ein großes Unternehmen auch schon mal bis zu einer Million Euro kosten. Den Löwenanteil, mehr als 95 Prozent der Kosten, verschlingt die Datenbereinigung und -bereitstellung. „Es kommt deshalb auf die Qualität der Datenbasis an, wie gut die entsprechenden Werkzeuge sind, mit denen die Daten zu einem Dashboard aufbereitet werden und nicht zuletzt auf den Umfang der darzustellenden Kennzahlen“, ergänzt Hichert. Andererseits: Durch das Fehlen entsprechender IT-Werkzeuge zur Darstellung von Personaldaten entsteht laut einer aktuellen Untersuchung der Aberdeen Group größeren Firmen ein jährlicher Schaden von knapp zwei Millionen US-Dollar pro Unternehmen.

Zum Glück bieten die gängigen HR-Softwarelösungen zumindest einige standardisierte Reporting- und Dashboard-Funktionalitäten. Gleiches gilt für die Talent Management Software-Anbieter. Darüber hinaus erlauben die meisten von ihnen den Export der Daten im Excel-Format für die Erstellung von Dashboards. Brian Cormican, Business Development Manager bei Oracle, fügt hinzu: „Sind darüber hinaus Dashboards mit weiteren HR-Kennzahlen erforderlich, erstellen in der Regel die HR-Business-Analysten in den jeweiligen Unternehmen die individuellen Übersichten. Tauchen Fragen auf, können sich die Anwender bei uns an ein spezielles HR-Helpdesk wenden, über das sie bei Bedarf Unterstützung bei der Generierung ganz spezifischer Kennzahlen und Dashboards erhalten.“

SAP nutzt selbst sein Business Warehouse zur Erstellung unterschiedlicher HR-Kennzahlen, die in Dashboards visualisiert werden. Manuel Schulte, Leiter Personalwirtschaft und Controlling bei SAP, erklärt dazu: „Die Dashboards, die wir für das Executive Management zur Verfügung stellen, bestehen aus hoch aggregierten Daten, aus denen sich dann beispielsweise Informationen zum Thema Diversity, Fluktuation oder Führungs-

spannen (wie viele Führungskräfte befinden sich in einem Team) übersichtlich darstellen lassen.“ Die mit den entsprechenden Kennzahlen ausgestatteten Dashboards werden den Empfängern in einem vierteljährlichen Turnus bereitgestellt. „Sie liefern den Führungskräften in übersichtlicher Aufbereitung Einblicke zur langfristigen Beobachtung strategisch wichtiger personeller Entwicklungen im Unternehmen“, so Schulte. „Außerdem ist es möglich“, ergänzt sein Kollege Stefan Müller, „Teile von HR-Dashboards, die mit Hilfe von Business Objects generiert werden, auf mobilen Endgeräten zu visualisieren oder sie als Widgets (kleine Applikationen) auf dem Desktop des PCs darzustellen.“

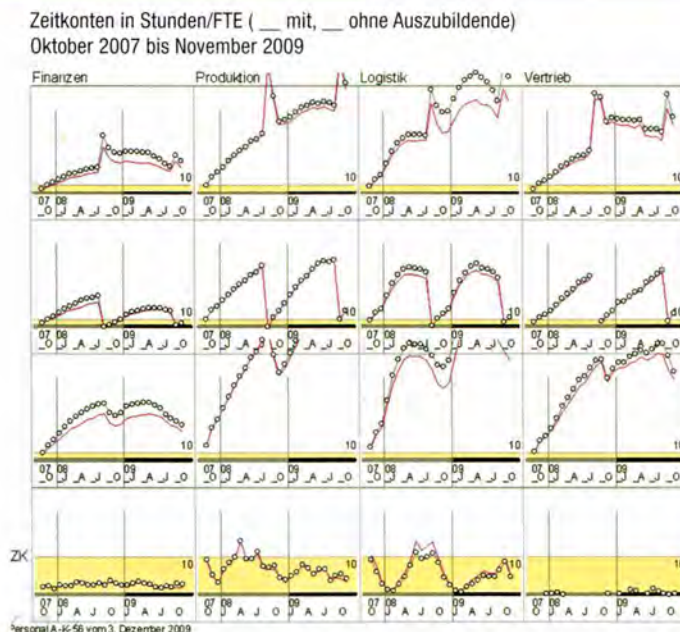
Bei der Metro Group greifen etwa 1000 Mitarbeiter auf die unterschiedlichen Reports und Dashboards zu. Sie werden von der Abteilung für HR-Informationssysteme teilweise individuell und auf speziellen Wunsch oder mit standardisierten, häufig genutzten Kennzahlen generiert und über Web Reporting oder als Push-Mail zur Verfügung gestellt. Um zu verhindern, dass zu viele unterschiedlich aktuelle gedruckte Reports im Umlauf sind, verzichtet man im auf SAP BW basierenden Web Reporting auf einen Print-Button. „Wir tun das auch aus Sicherheitsgründen“, erklärt Paul Kittel, Leiter der Abteilung HR-Informationssysteme und ergänzt: „Damit stellen wir sicher, dass die Reports nur von Berechtigten eingesehen werden können, und außerdem vermeiden wir damit gefährliche Redundanzen.“ Anfangs hätten die Mitarbeiter etwas gebraucht, sich daran zu gewöhnen, nichts ausdrucken zu können, erzählt Paul Kittel. Mittlerweile sei das jedoch kein Thema mehr.

Look & Feel muss stimmen

Das Erstellen von Dashboards gilt als die Königsdisziplin der Datenvisualisierung. Alles, was farbig ist und aufregend aussieht, wird in Dashboards auf einer oder mehreren Bildschirmseiten zu einer Art kunstvollem Ganzen zusammengeführt.

Zeitkonten als Dashboard

Abbildung 2



Das Dashboard zeigt Überzeitkonten in durchschnittlichen Stunden pro Mitarbeiter. Die gelben Flächen verdeutlichen die beiden unterschiedlichen Skalen. Wird die Syntax stringent eingehalten, ist jeder, der die Regeln dieser Darstellungsform kennt, sofort in der Lage, die Schaubilder im Dashboard zu deuten.

Dabei besteht allerdings die Gefahr, dass der Anwender visuell überreizt wird. Kennzahlen in Form unterschiedlicher Tachografiken, Potenziometer, mit Hilfe von Ampeln, dreidimensionalen bunten Kuchendiagrammen und noch viel mehr geht meist zu Lasten einer eindeutigen und klaren Darstellung der gewünschten Kennzahlen. SAP-Experte Stefan Müller ergänzt in diesem Zusammenhang: „Aufgrund des abteilungsübergreifenden Bedarfs an derlei Kennzahlen ist es sinnvoll und wichtig, die Dashboards mit einem einheitlichen Look & Feel zu konzipieren und zu gestalten.“

Das Erstellen und auch Lesen von Dashboards würde allen Beteiligten leichter fallen, wenn die Kennzahlendarstellung standardisiert wäre. Auf einer Landkarte kann man sich leicht orientieren, weil dort die Darstellungsform – außer dem Maßstab – immer gleich ist: Flüsse sind blau, Wälder grün, Autobahnen sind dick eingezeichnet, Bundesstraßen dün-

ner, Norden ist oben und so weiter. Dasselbe Prinzip muss nach Ansicht von Rolf Hichert grundsätzlich auch für Dashboards gelten: Der Headcount sollte beispielsweise immer in der gleichen Form dargestellt werden (beispielsweise Strichdiagramm mit Punkt), die Personalkosten als Säule oder Balken oder die Fluktuationsrate immer in Form einer Liniengrafik. Vergangenheits-, Gegenwarts- und Prognosewerte sollten nach seinen Vorstellungen grau, schwarz und als leeres Rechteck („outline“) dargestellt werden. Auf diese Weise weiß jeder Betrachter in Sekundenbruchteilen, welche Kennzahl er sich gerade anschaut.

Diese Aufgabe ist allerdings nicht ganz einfach, weil meist unterschiedliche Abteilungen als Zulieferer für das Reporting fungieren und sich gerne über unterschiedliche Darstellungsformen kreativ zu differenzieren versuchen.

Ulli Pesch, freier Journalist, Kirchheim-Heimstetten