

Einstieg in HR Analytics in KMU – Erste Schritte zur systematischen Nutzung von HR Daten



Kleine und mittlere Unternehmen und deren Führung

Wovon sprechen wir hier eigentlich?

- Keine offizielle Definition des KMU-Begriffs in der Schweiz. Orientierung des SECO an Definition EU-Kommission: **<250 Mitarbeitende** (ohne Umsatz oder Bilanzsumme)
- **99.7%** aller Unternehmen der Schweiz, die **67.1%** aller arbeitenden Personen beschäftigen
- Grosse **Heterogenität**
- Stark geprägt durch **Unternehmer*innen**
- Die Mehrheit der KMU kann **keine schriftlich fixierte Unternehmensplanung** vorweisen. Damit kann aber nicht automatisch davon ausgegangen werden, dass keine **(guten) strategischen Überlegungen** gemacht werde.
- Tools und Mittel zur Datenanalyse häufig **inexistent** oder **ad-hoc**

Herausforderungen für KMU hinsichtlich HR Analytics / Datenanalyse

- Fehlende (formale) **strategische Planung** – als Voraussetzungen für HR-Verantwortliche
 - Entsprechend keine (klaren) Zielgrößen für das HR
- Fehlende oder ausschliesslich administrative **HR-Stellen**
- **Aufgabe der HR-Funktion(en)** und -Abteilungen
 - Kein Wunsch (keine Zeit / Ressourcen) oder vermeintlich kein Bedarf für proaktive Herangehensweisen – welche wiederum strategische Überlegungen voraussetzen
 - Fehlender Fokus auf Ursache- und Wirkungszusammenhänge (nur implizite Annahmen)
- Fehlende **Kenntnisse** und Affinität für Hypothesenbildung, Fragestellungen, KPI, Datenanalyse etc.
- Kleine **Datenmengen**
- **Digitalisierungsgrad**

Chancen für KMU hinsichtlich HR Analytics / Datenanalyse

- **Nähe zu Mitarbeitenden** bzw. Daten → bessere Zugänge als (quantitative) Datenanalyse; schnellere und passgenauere Reaktion möglich
- **Unkomplizierte** und unaufwändige Ansätze und Lösungen möglich (bzw. sinnvoll)
 - Fokus auf qualitative Daten; Dokumentation je nach Situation sinnvoll / nötig
 - Fokus auf deskriptive Auswertungen
- **Erweiterter langfristiger Nutzen** durch die Beschäftigung mit Datenanalysen
 - Implizite **Annahmen** und **strategische Überlegungen** werden reflektiert und expliziert
 - **Kenntnisse** zu eigenen Ursache-Wirkungszusammenhänge (z.B. im Hinblick auf Leistung, Arbeitgeberattraktivität, Commitment / Bindung) werden aufgebaut

Besonderheiten HR Analytics bei KMU

Falsche und nicht zielführende Referenzbilder

«*Sich an den Grossen messen*» → Grossunternehmen und deren (umfangreiche) Aktivitäten werden als Referenzbilder für eigene Aktivitäten vor Augen gehalten.

Der «bessere» Weg für KMU:

- Nicht von Präsentationen von Algorithmen und Big Data **abschrecken** lassen. Auch die meisten der befragten SHRA Mitglieder sind primär deskriptiv unterwegs!
- **Priorisierung** und **Fokussierung** auf relevante Aktivitäten ist zielführender. Suche nach **pragmatischen** und passenden Lösungen.
- Setzt gute **Analyse** der Ziele und des angestrebten Nutzens voraus (was wiederum strategische Überlegungen voraussetzt).
- Ermöglicht **kritische Auseinandersetzung** mit Angeboten von Anbietern von entsprechenden Tools.

Doch wie starten wir mit HR Datenanalyse in einem KMU?

=> Die Fragestellung als Ausgangsbasis

- Es gilt wenig zielführende Analysen zu vermeiden. Daher: Keine Analysen ohne Fragestellung
- Orientierung an der HR-Strategie (wenn im KMU vorhanden), bzw. der Unternehmensstrategie, ansonsten möglichst nah an den Bedürfnissen des Kerngeschäfts
- Wo bestehen aktuell die grössten Herausforderungen? (z.B. mit welchen Fragen kommt die Linie auf das HR zu?)
- Welche weiteren Themenfelder des HRM sind für das Unternehmen von besonderer Bedeutung oder werden es bald sein? (z.B. Demographie, Fachkräftemangel, veränderte Stellenanforderungen)

Darauf basieren: Erstellung einer Liste mit den wichtigsten Themenfeldern. Diese Liste dann im HRM und mit internen Stakeholdern validieren.

=> Nun haben Sie die Basis für das weitere Vorgehen

Bestandsaufnahme – was gibt es bereits?

Je nach Analysebereich können KMU auf **interne Daten, oder auch weiterführende externe Daten** zurückgreifen. Gute erste Quellen für Datenmaterial sind:

- **Personalmanagement-Systeme** (wenn vorhanden)
- Daten aus der **Lohnabrechnung** oder der **Buchhaltung/Controlling-Abteilung** (Lohnkosten, FTE, Fluktuationsdaten etc.).
 - => Schon eine Exceltabelle mit allen MA und Angaben zu Alter, Geschlecht, Wohnort, Dienstalder, Standort, Arbeitspensum etc. kann Grundlage für vielfältige Auswertungen sein
- **Qualitative Daten:** in KMU können diese meist unkompliziert erhoben werden
 - Beispiele: schwer zu besetzende Funktionen, Absagegründe von Kandidat*innen, Feedbacks aus Interviews und AC, Austrittsgründe von Mitarbeitenden, gehäuft auftretende Betreuungsthemen

Zielgruppen

Je nach KMU können Zielgruppen sehr unterschiedlich sein. Die folgenden sollten Sie im Auge haben. Der Vorteil: "*man kennt sich*" - daher ist der Austausch tendenziell unkomplizierter und unmittelbarer als bei Grossunternehmen.

- HR-Leitung/HR-Team
- Geschäftsleitung, Eigentümer, Verwaltungsrat
- Führungskräfte und Mitarbeitende
- Kommunikationsabteilung/PR
- Externe Partner*innen

Die genannten Zielgruppen (Stakeholder), haben auf Grundlage Ihrer Funktionen unterschiedliche Interessen und Ausrichtungen. Dies gilt es bei den Analysen zu berücksichtigen, bzw. die Antworten auf die Fragestellungen der Analyse entsprechend auszurichten.

Datenqualität – nicht vergessen

Es gibt überall Fehler, unabhängig davon ob Daten automatisch oder händisch erfasst werden.

- Seien Sie anfangs immer **grundsätzlich kritisch**.
- **Hinterfragen Sie** alle gegebenen Informationen.
- Versuchen Sie anfangs zu **verstehen, wie bisher erhobene Kennzahlen zustande kommen**, so dass Sie wirkliche Vergleiche aufgrund der gleichen Vorgehensweise vornehmen können.
- Achten Sie darauf bei Berechnungen immer zu schauen, **was wirklich mit berechnet wird** und was nicht (Bsp. Fluktuation, Langzeitabsenzen)

Qualitative Daten und das «Warum?»

Die Ermittlung von Kennzahlen ist immer erst der Start einer wirklichen Analyse.

TIPP: Stellen Sie sich immer vor, Sie präsentieren eine Kennzahl ihrer GL und zu allem was Sie sagen kommt die Frage «**Warum?**», oder «**Ist das gut oder schlecht?**»

⇒ Hierauf sollten Sie eine Antwort haben!!!

Beispiel: Sie präsentieren die Fluktuationsrate 2022 mit: 13.2%

Warum? Ist das gut oder schlecht?

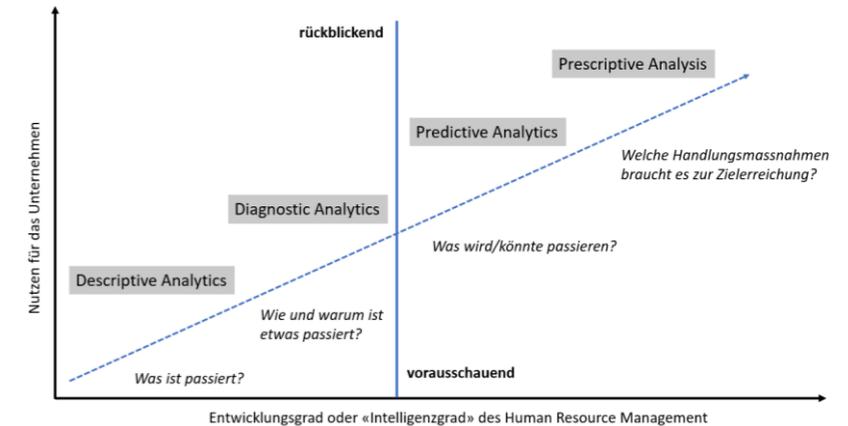
- Sind 13.2% gut oder schlecht (Branche)?
- In welchem Bereich ist Fluktuation besonders hoch/tief?
- Warum verlassen uns MA? (Austrittsgespräche)? Und welche (Leistungsträger, Low-Performer)?
- Wie hoch ist die gewollte Fluktuation (Kündigung durch Arbeitgeberin)?



Reporting, Dissemination

Was machen Sie mit Ihren ermittelten Kennzahlen und Erkenntnissen?

- Stellen Sie sicher, dass die Erkenntnisse zum Wohle des Unternehmens und der Mitarbeitenden genutzt werden (klingt trivial, ist es aber nicht).
- Es gilt die Ergebnisse zielgruppenspezifisch zu kommunizieren.
- Das Reporting bezweckt die
 - **Präsentation** von Informationen
 - **Aufzeigen von Hintergründen** und Kausalitäten und
 - Schafft eine wertvolle **Diskussionsgrundlage** und **thematisiert Handlungsfelder**.
- Dann können Sie einen Schritt weitergehen, gemeinsam den **Ausblick** wagen und **Aktivitäten definieren**, um erkannte **Chancen zu nutzen** und **Risiken zu minimieren**.



deskriptiv u. diagnostisch

vorausschauend

Abbildung: Reifestufen oder Maturitätsstufen von HR Analytics. Eigene Darstellung auf Basis von Reindl & Krügl (2017) und Wirgel, Ahlbrecht & Neyer (2020)

Unsere Tipps für KMU

1. Starten Sie einfach mal mit einem Piloten.
2. Konzentrieren Sie sich zunächst auf die für Sie wichtigen Fragstellungen und arbeiten Sie sich dann langsam vor.
3. Seien Sie neugierig! Versuchen Sie Berechnungen zu verstehen, zu hinterfragen und darauf basierend Aktivitäten abzuleiten. Analysen im HRM können viel Freude machen.
4. Machen Sie Ihre Kolleg*innen neugierig! Erzählen Sie von Ihren gewonnenen Einblicken.
5. Analysen sind Team-Work. Holen Sie sich Unterstützung - je nach Analysefeld von Ihren Kolleg*Innen im HR Team, im Marketing, Vertrieb, Kommunikation oder Buchhaltung/Controlling.
6. Nutzen Sie das Wissen der anderen SHRA Mitglieder*innen – tauschen Sie sich aus und unterstützen Sie sich gegenseitig!

Q & A



Kontakt

Christoph Vogel

Riggenbachstrasse 16
4600 Olten

christoph.vogel@fhnw.ch

www.fhnw.ch/wirtschaft/pmo



Michael Sitte

Riggenbachstrasse 16
4600 Olten

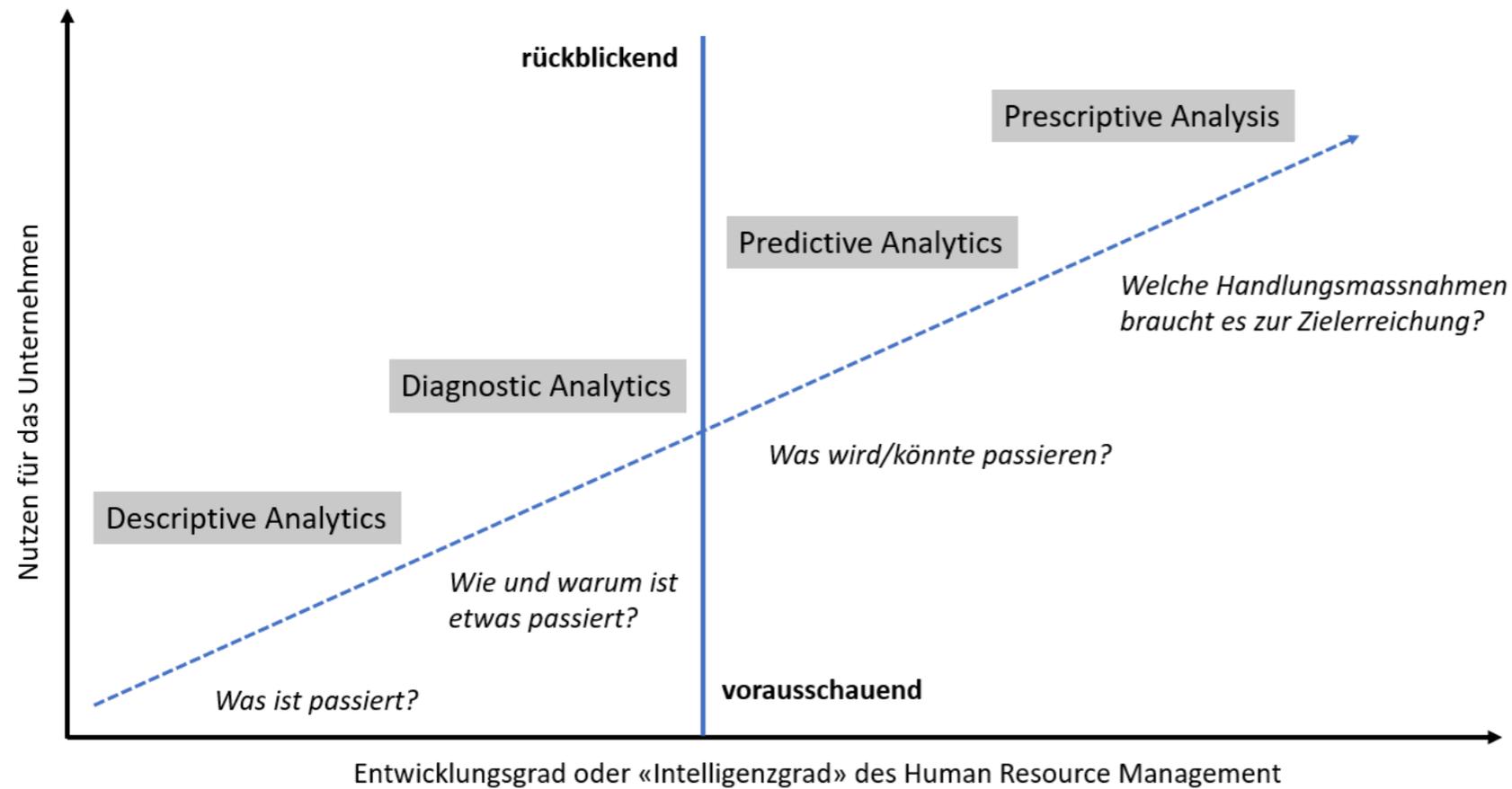
michael.sitte@fhnw.ch

www.fhnw.ch/wirtschaft/pmo



Anhang / Backup

Reifestufen von HR Analytics - Überblick



Reifestufen oder Maturitätsstufen von HR Analytics. Eigene Darstellung auf Basis von Reindl & Krügl (2017) und Wirgel, Ahlbrecht & Neyer (2020)