

Routinedaten effizient nutzen

HANDLUNGSANLEITUNG. An Daten und Kennzahlen fehlt es den meisten Unternehmen nicht. Doch sollen sie strategisch genutzt werden, müssen sie richtig ausgewertet sein.

Von **Ralf Neuner** und **Sabine Neuner**

Demografie und Fachkräftemangel, der Wandel hin zu einer Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft erfordern ein proaktives, mitarbeiterorientiertes Management. Die in vielen Unternehmen üblichen Kennzahlenerhebungen, die neben den Fehlzeiten etwa Prozessdurchlaufzeiten (beispielsweise „Time to Hire“) oder Einstellungseffizienz abbilden, berücksichtigen jedoch bestenfalls Teilaspekte, die helfen könnten, diesen Anspruch zu erfüllen. Oft drücken die vorhandenen Kennzahlen nur einfache Mittelwerte aus und sind für die Darstellung komplexerer Sachverhalte wie zum Beispiel der Einfluss-

faktoren auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter nicht ausreichend. Einfachheit ist sicherlich vorteilhaft, aber nur begrenzt aufschlussreich, wenn sich positive und negative Extremwerte ausmitteln. Fehlzeiten oder Überstunden können beispielsweise im Schnitt unauffällig sein, trotzdem gibt es oftmals einzelne Mitarbeiter mit Langzeiterkrankungen oder mit extrem langen Arbeitszeiten. Gerade diese Gruppen sind für zielgerichtete Maßnahmen im Rahmen des Gesundheitsmanagements und der Personalbetreuung von Interesse.

Ein anderes Beispiel ist die Bewältigung des demografischen Wandels, hier werden je nach Ausgangslage unterschiedliche Strategien notwendig: In

Branchen mit hoher körperlicher Belastung und perspektivisch sinkendem Personalbedarf greifen andere Konzepte als in Firmen, die auf dem internationalen Markt um hoch qualifizierte Mitarbeiter konkurrieren müssen.

Aus diesen Gründen ist eine belastbare und rationale Entscheidungsgrundlage für zielgerichtete Maßnahmen erforderlich, die zu einem späteren Zeitpunkt den Erfolg eben dieser Maßnahmen dokumentiert. Im Folgenden wird ein Dashboard für die Darstellung und Visualisierung der Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Belegschaft am Beispiel eines metallverarbeitenden Betriebs entwickelt.

Kategorisierung und Zusammenfassung zu Indikatoren

Zu viele Kennzahlen sind schwer im Zusammenhang zu interpretieren und geraten leicht zum Zahlenfriedhof. Um effektive Entscheidungen treffen zu können, muss die Informationsflut gefiltert werden. Wie lässt sich mit vertretbarem Aufwand Mehrwert aus den vorhandenen Daten generieren?

Der erste Schritt besteht in der Vereinfachung der Daten. Bei der Kategorisierung werden Daten mit stetiger Ausprägung (zum Beispiel Alter, Überstunden, Fehlzeiten, Fortbildung) in Variablen mit wenigen Ausprägungen überführt. Das Alter der Mitarbeiter wird beispielsweise nicht mehr als Mittelwert, sondern in Altersgruppen zusammengefasst dargestellt: Mitarbeiter über 55 Jahre (Gruppe 55+) und unter 30 Jahre (U30) werden gesonderten Katego-

ÜBERBLICK

Einsatzmöglichkeiten des Dashboards

Die Visualisierung der Daten über die Belegschaft und ihre Struktur mittels eines Dashboards kann je nach Interessenslage des Betriebes unterschiedlich genutzt werden.

- Instrument zur Erfassung und Bewertung des Ist-Zustands
- Entscheidungsgrundlage für gezielte Maßnahmen in der Personal- und Organisationsentwicklung und das betriebliche Gesundheitsmanagement
- Steuerungsinstrument für strategische Entscheidungen auf Mitarbeiterebene
- Kommunikationsmedium für die innerbetriebliche Diskussion
- zeigt bei routinemäßiger Erhebung Veränderungen an
- flexibel und leicht erweiterbar
- kann in bestehende Managementsysteme integriert werden

DATENMODELL

Auswertung des Datenmodells

Die Kategorisierung der Daten, Berechnung von Indikatoren zur Darstellung komplexerer Sachverhalte und der Zusammenführung in ein einheitliches Schema ergibt einen guten Überblick und lässt Handlungsbedarf schnell erkennen.

Die abschließende Bewertung der einzelnen Kennzahlen lenkt den Blick auf relevante Handlungsfelder. Dafür werden für jeden dargestellten Einflussfaktor Grenzwerte definiert. Die Bewertung ist somit für alle Beteiligten transparent und nachvollziehbar. Sind die

Zahlen im „normalen“, unkritischen Bereich, ist das entsprechende Feld ohne Farbe. Bei leichter Überschreitung des Grenzwertes, sind die Felder mit der Farbe gelb hinterlegt. Bei deutlicher Überschreitung wird durch ein rotes Feld Handlungsbedarf signalisiert.

		Mitarbeiter gesamt	Männer	Frauen	Führungs- kräfte	Fertigung	Entwicklung Verwaltung
		2.200	1.750	450	560	1.700	500
Attraktivität Unternehmen eingegangene Bewerbungen, vakante Stellen, Fluktuation, Trainees	Optimum = 100	65	68	55	56	-	-
Arbeitsumgebung Bewertung Arbeitsplatzgestaltung, Luft, Licht, Lärm, Pausenraum, Sauberkeit in Punkten (von 0 = sehr schlecht bis 100 = sehr gut)	Optimum = 100	78	-	-	-	80	70
Überstundenentwicklung: Überstunden-Index Arbeitsspitzen 2012-2014	Optimum = 0	7	8	5	6	3	20
Demografie: Anteil 55+	Prozentzahl	18	20	12	41	18	14
Fortbildung Soft Skills	Stunden/Jahr	5	6	2	7	4	7
Mitarbeiterzufriedenheit Ergebnis der Mitarbeiterbefragung in Punkten (von 0 = sehr schlecht bis 100 = sehr gut)	Optimum = 100	77	80	67	70	73	90
Fehlzeiten	Optimum = 0	4	4	6	4	5	2

QUELLE: DR. RALF NEUNER, SABINE NEUNER WWW.GESUNDE-STRUKTUREN.DE

rien zugeteilt. Ein weiteres Beispiel ist die Zweiteilung nach Führungsverantwortung, also jeweils eine Kategorie mit Mitarbeitern ohne und mit Führungsverantwortung. Mit den so bearbeiteten Daten können einfache Sachverhalte (beispielsweise Anteil der älteren Mitarbeiter mit Führungsverantwortung) dargestellt werden.

Im Kasten „Praxisbeispiel“ (Seite 40) zeigt sich durch die Zuordnung der Belegschaft in Nachwuchskräfte (unter 30 Jahre) und in „Erfahrene“ beziehungsweise Senior Experts (über 55 Jahre) schon auf den ersten Blick die sehr ungünstige Altersstruktur in der Belegschaft. Die weitere Analyse der Altersstruktur zeigt, dass vor allem die Führungskräfte im Entwicklungsbereich von Überalterung betroffen sind und Handlungsbedarf besteht, um dem Verlust von qualifizierten Mitarbeitern rechtzeitig zu begegnen.

Für die Abbildung komplexerer Zusammenhänge – etwa die zeitliche Entwicklung der Überstunden – empfehlen sich Indikatoren, die aus einer oder mehreren Variablen oder Zahlenreihen zusammengesetzt sind. Ein Überstunden-Index wird berechnet, um Phasen hoher Arbeitsbelastung, die zu einer Überlastung führen können, abzubilden. Bei bei mehr als 100 Überstunden pro Quartal erhöht sich der Index um zehn Punkte. Werden die letzten zehn Quartale bei der Berechnung berücksichtigt, ergibt sich ein maximaler Wert von 100. Mithilfe des Überstunden-Index wird deutlich, welche Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum einer hohen Arbeitsbelastung in Form von Arbeitsspitzen ausgesetzt sind.

Im Praxisbeispiel erscheint die durchschnittliche Anzahl der Überstunden (drei pro Woche und Mitarbeiter) bei der Regelarbeitszeit von 35 Wochen-

stunden zunächst unauffällig. Doch der Überstunden-Index und die Festlegung eines Wertes von über 50 Punkten als kritische Grenze zur Überlastung, zeigt bei den älteren Mitarbeitern eine überproportional hohe Belastung, der dringend entgegengewirkt werden sollte.

Zusammenstellung der vorhandenen Daten zum Datenmodell

Mithilfe der relativ einfachen Bearbeitung des ohnehin vorhandenen Datenmaterials ist eine ganze Reihe von aussagekräftigen Analysen möglich. Diese sollen nun in ein Gesamtbild, das relevante Faktoren für die Personalentwicklung und das Gesundheitsmanagement abbildet, überführt werden. Die Zusammenführung von Informationen aus unterschiedlichen Quellen ergibt den notwendigen Überblick. Es handelt sich zunächst um Routinedaten, die in jedem Unternehmen mehr oder

weniger in der Personalsoftware oder an anderer Stelle vorgehalten werden. Neben soziodemografischen Angaben (Altersklasse, Geschlecht, Funktion) eignen sich Überstunden, Weiterbildungen, Fehlzeiten und Arbeitsumgebung. Die Aufarbeitung und die Zusammenführung dieser Daten sind notwendige Vorarbeiten. Weitere Informationen oder Fragestellungen können bei Bedarf zusätzlich integriert und zusammengestellt werden. Themen sind beispielsweise Mitarbeiterbindung, Familie und Beruf, Verbesserungsvorschläge oder Wissensmanagement. Ebenso können die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung oder der Gesundheitsbericht der Krankenkasse genutzt werden.

Fazit: Kein Selbstzweck, sondern Handlungsimpuls

Die in einem Unternehmen vorhandenen Routinedaten bergen erhebliches Potenzial für die Analyse des Ist-Zustands und die Steuerung von zielgerichteten Maßnahmen. Um dieses Potenzial in der Praxis nutzen zu können, müssen die Daten aufbereitet werden. Die Ermittlung von Kennzahlen sind kein Selbstzweck, sondern haben zum Ziel, eine Situation oder Entwicklung wiederzugeben. Mithilfe eines Datenmodells werden Zusammenhänge postuliert und Ursachen und Wirkungen zusammen abgebildet. Durch die Bewertung ergeben sich schließlich Handlungsimpulse, beispielsweise zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit und Gesundheit der Belegschaft, der Qualifikation der Mitarbeiter und auch der Mitarbeiterbindung. ■



DR. RALF NEUNER ist Inhaber und Geschäftsführer gesunde Strukturen – Institut für Gesundheitsmanagement.



SABINE NEUNER ist Führungskräfte trainerin und Beraterin beim Institut für Gesundheitsmanagement.

PRAXISBEISPIEL

Ein Warnsystem als Impulsgeber

Die Beispiele zeigen eine detaillierte Analyse der Mitarbeiterstruktur in einem metallverarbeitenden Unternehmen mit 2.200 Mitarbeitern, die die Grundlage eines Maßnahmenplans zur Sicherung von Personalbestand und Know-how bilden soll.

Ausgangslage: Die Geschäftsführung möchte aufgrund der in letzter Zeit ansteigenden Fluktuation eine klare Datengrundlage, um entscheiden zu können, welche Maßnahmen zum Erhalt der Mitarbeiterbindung und -leistungsfähigkeit den meisten Erfolg versprechen. Die Personalabteilung erstellt mithilfe eines Dashboards eine detaillierte Analyse der Belegschaftsstruktur und einzelner Ausprägungen.

Altersverteilung						
	Gesamte Belegschaft	Unter 30 Jahre	30 – 55 Jahre	55 und älter	Fertigung 55 und älter	Entw. Verw. 55 und älter
Anzahl der Mitarbeiter ohne Führungsfunktion	1.640 75 %	250 100 %	770 81 %	620 62 %	460 69 %	160 48 %
Anzahl der Mitarbeiter mit Führungsfunktion	560 25 %	0 0 %	180 19 %	380 38 %	210 31 %	170 52 %
Gesamt	2.200	250	950	1.000	670	330

Der Altersschnitt liegt bei 49 Jahren und damit über dem Branchendurchschnitt. Von der Überalterung ist insbesondere die Gruppe der Führungskräfte im Entwicklungsbereich betroffen. Hier ergibt sich Handlungsbedarf, um dem drohenden Verlust von qualifizierten Mitarbeitern rechtzeitig begegnen zu können.

Potenzielle Überlastung			
Mitarbeiter hoher und sehr hoher Arbeitsbelastung			
Gesamt	Unter 30 Jahre	30 – 55 Jahre	Über 55 Jahre
480 von 2200 22 %	30 von 250 12 %	150 von 950 16 %	300 von 1000 30 %

Der Gesamtwert der Mitarbeiter mit Überstunden wirkt global betrachtet angemessen: In der Firma gibt es immer wieder ausgeprägte Arbeitsspitzen, um flexibel auf Kundenwünsche einzugehen. Erst durch die Kategorisierung nach Altersgruppen und die Festlegung eines Überstunden-Index über 50 zeigt sich eine potenzielle Überlastung in der Mitarbeitergruppe der über 55-jährigen.

Konsequenzen und Maßnahmenplan: In moderierten Workshops wird das Dashboard genutzt, um den Ist-Zustand zu diskutieren. Die Auswertungen ergeben den Erhalt der Arbeitsfähigkeit und der Attraktivität als Schwerpunktthemen. Durch den angezeigten Handlungsbedarf werden konkrete Maßnahmen geplant und im Unternehmen umgesetzt: Die Arbeitsumgebung der über 55-jährigen soll überprüft und verbessert werden. Längerfristig soll für alle Arbeitsplätze eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen durchgeführt werden. Speziell an die weiblichen Mitarbeiter gerichtete Fortbildungsveranstaltungen sollen deren Qualifizierung für Führungsaufgaben erhöhen. Für geeignete Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität und Mitarbeiterbindung sollen zunächst die Gründe für Fluktuation dokumentiert und danach geeignete Schritte überlegt werden.