

Stefan Strohmeier und Franca Piazza

---

## Zusammenfassung

Das vorliegende Kapitel zielt auf die für eine erfolgreiche Realisierung der Human Resource Intelligence und Analytics (HRIA) abzuarbeitenden Aufgaben, die als zeitlich und logisch strukturierter Prozess der HRIA zusammengefasst werden können. Im Rahmen eines Referenzprozesses wird daher vertieft auf die Planung, die Bereitstellung, die Implementierung, den Betrieb und die Anwendung der HRIA eingegangen. Dies bietet eine grundsätzliche Orientierungs- und Einführungshilfe sowie Unterstützung in allen Phasen eines HRIA-Projekts.

---

## 2.1 Kategorisierung der HRIA-Prozesse

Jede erfolgreiche Realisierung der Human Resource Intelligence und Analytics (HRIA) bedingt die Abarbeitung einer größeren Menge zeitlich und logisch interdependenter Aufgaben, die als Prozess der HRIA zusammengefasst werden können. Zur Systematisierung und Vorstellung dieses Prozesses wird im Folgenden ein einfaches Referenzmodell vorgeschlagen, das den Gesamtprozess in verschiedene Teilprozesse kategorisiert, welche als Orientierungs- und Einführungshilfe dienen können. Grundsätzlich lassen sich mit der *Planung*, der *Bereitstellung*, der *Implementierung*, der *Anwendung* und dem *Betrieb* der

---

Prof. Dr. S. Strohmeier (✉)

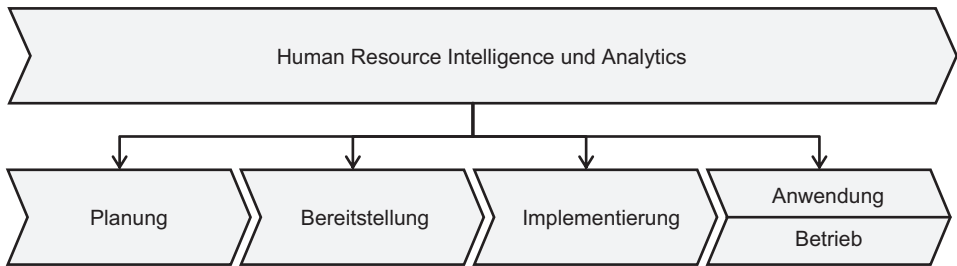
Universität des Saarlandes, Campus C 3.1, 66123 Saarbrücken, Deutschland

E-Mail: s.strohmeier@mis.uni-saarland.de

Dr. F. Piazza

Universität des Saarlandes, Campus C 3.1, 66123 Saarbrücken, Deutschland

E-Mail: f.piazza@mis.uni-saarland.de



**Abb. 2.1** Referenzmodell der HRIA-Prozesse

HRIA fünf grundlegende Teilprozesse der HRIA identifizieren. Dabei erfolgen Planungs-, Bereitstellungs- und Implementierungsprozesse zeitlich nacheinander und die nachfolgenden Anwendungs- und Betriebsprozesse zeitlich parallel (vgl. Abb. 2.1). Diese fünf Teilprozesse der HRIA werden daher im Folgenden vertieft dargestellt.

## 2.2 Planung

Ein erster notwendiger Prozessschritt besteht in der Planung der HRIA, die auf den antizipativen Entwurf eines unternehmensindividuellen HRIA-Konzepts ausgerichtet ist. Der Planungsprozess zielt dabei auf den Entwurf eines generellen HRIA-Konzepts, das im Verlauf der nachfolgenden Prozessschritte detailliert und realisiert werden muss. Grundsätzlich bestehen relevante Planungsinhalte in der Festlegung von Anwendergruppen und deren Informationsbedarfen, der Festlegung von Daten, Analysen und Anwendungen, die diese Informationsbedarfe decken können, und die Festlegung von Systemen, die die Bereitstellung benötigter Daten, Analysen und Anwendungen ermöglichen. Dabei bilden existierende HR-Strategien und daraus abgeleitete HR-Prozesse eine Grundlage zur Ableitung relevanter Anwendergruppen und Informationsbedarfe und existierende IT-Strategien und -Konzepte eine Grundlage zur Planung von Systemen. Entsprechend bestehen die Aufgaben der HRIA-Planung in der Festlegung von Anwendergruppen, Informationsbedarfen, Anwendungen, Analysen, Daten und Systemen sowie deren Verknüpfung, wie in Abb. 2.2 angedeutet.

Zunächst sind relevante Anwendergruppen der HRIA festzulegen. Hierzu bilden existierende HR-Strategien und daraus abgeleitete HR-Prozesse eine generelle Informationsgrundlage. Grundsätzliches Kriterium für die Bestimmung einer Anwendergruppe ist die Übernahme von (operativen, taktischen und/oder strategischen) HR-Entscheidungen. HRIA-Anwendergruppen finden sich üblicherweise im Bereich des Senior Managements, wie etwa CEO oder CFO, des General Managements, wie etwa Leiter von Geschäfts- oder Funktionsbereichen und natürlich des HR-Managements wie CHRO, HR-Prozessverantwortliche, HR-Controller oder HR Business Partner. Obwohl in der Regel mehrere gleichartige Personen zu einer Anwendergruppe zusammengefasst werden können, können im

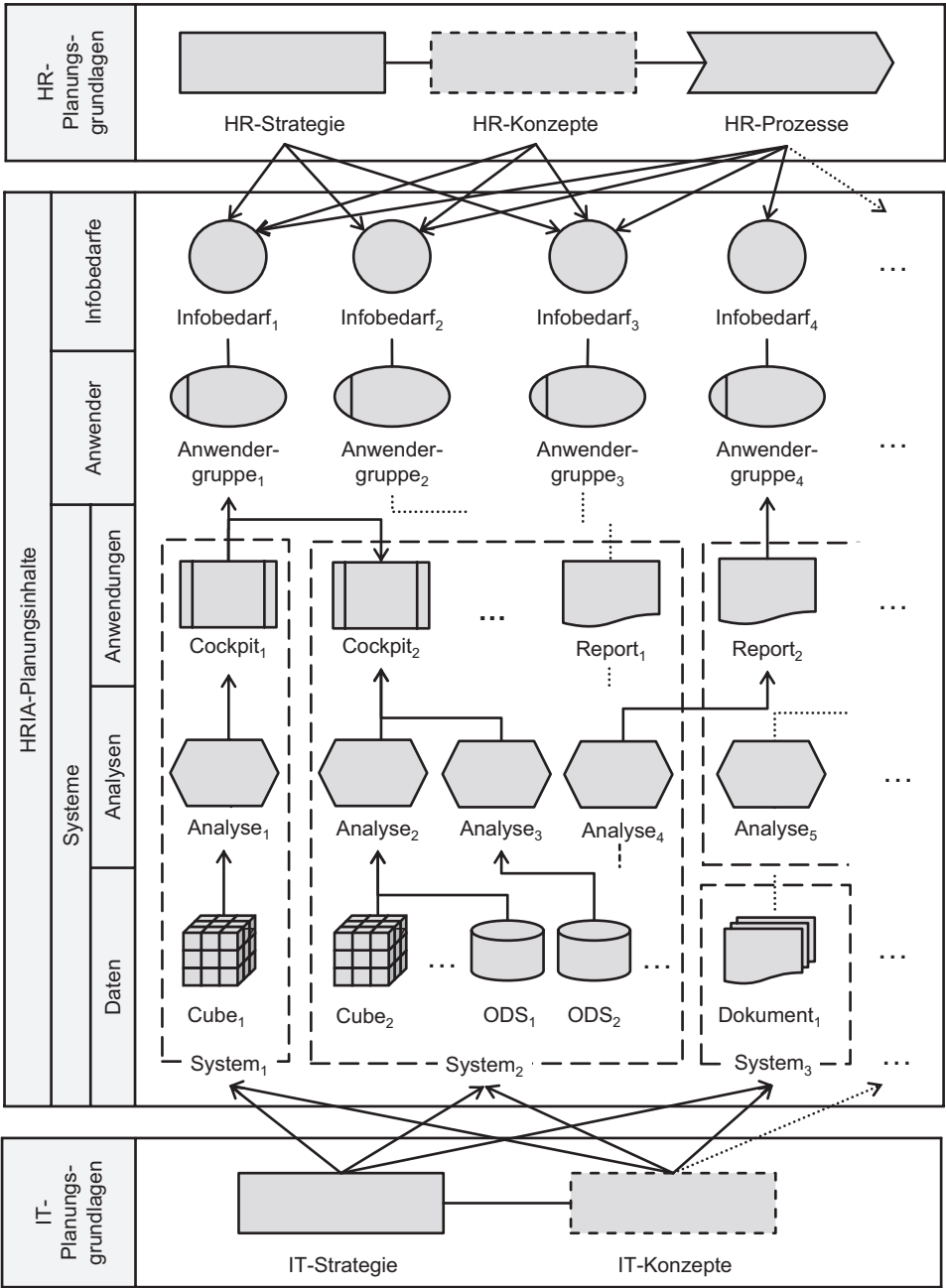


Abb. 2.2 Grundlagen und Inhalte der HRIA-Planung

Einzelfall auch einzelne Personen spezifische Einzelanwender darstellen. Im Ergebnis liegt eine generelle Liste mit relevanten Anwendergruppen vor. Eine detaillierte Ausarbeitung konkreter Anwender und deren Details wie konkrete Anwenderrollen, Berechtigungen etc. wird i. d. R. im Rahmen der Implementierung vorgenommen (vgl. Kap. 2.4.4).

Ein zweiter Planungsschritt besteht in der Bestimmung von generellen *Informationsbedarfen* je Anwendergruppe. Grundsätzlich stellt die Bestimmung des Informationsbedarfs eine besonders kritische Planungsaufgabe dar: Einerseits ist eine valide Informationsbedarfsanalyse eine unabdingbare Voraussetzung jedes HRIA-Projekts. Nur wenn tatsächliche Informationsbedarfe gedeckt werden, wird sich die Entscheidungsqualität des HR-Bereichs auch tatsächlich verbessern. Andererseits gestaltet sich eine valide Informationsbedarfsanalyse komplex und anspruchsvoll, denn methodisch wird die Bestimmung von Bedarfen derzeit nur partiell unterstützt und gerade erst künftig entstehende Informationsbedarfe bilden eine Herausforderung (vgl. etwa Winter und Strauch 2003; Kemper et al. 2010). Grundsätzlich ist eine enge Ableitung von Informationsbedarfen aus bestehenden HR-Strategien und daraus abgeleiteten HR-Prozessen anzustreben; werden weiter auch spezifische HR-Managementkonzepte – etwa HR-Scorecards (vgl. z. B. Becker et al. 2001), HR-Portfolios (vgl. z. B. Odiorne 1984) oder HR-Werttreiberbäume (vgl. z. B. Wucknitz 2009) – verwendet, ist auch deren Informationsbedarf abzuleiten. Weiter ist ein personalisiertes Konzept der Informationsversorgung anzustreben, das jeder Anwendergruppe genau und nur die Information zur Verfügung stellt, die sie tatsächlich benötigt. Nur eine solche direkte und individuelle Ausrichtung der Informationsversorgung an faktischen Informationsbedarfen schöpft das Potenzial der HRIA vollständig aus. Dagegen deckt die in der Praxis wohl nicht seltene, unspezifische Versorgung mit Information – etwa das Bereitstellen einer größeren Anzahl gebräuchlicher, einfach verfügbarer und/oder in Standardsoftware angebotener HR-Kennzahlen – die faktischen Informationsbedarfe eher fragmentarisch und zufällig ab und kann auch zu „Informationspathologien“ wie Überlastung und Fehlsteuerungen durch irrelevante Information führen (vgl. z. B. Fichtner 2013; Scholl 1992). In der Regel werden Informationsbedarfe in der Planungsphase auf einer mittleren Aggregationsebene bestimmt, d. h. es werden keine Einzelkennzahlen und -dokumente bestimmt, sondern breitere inhaltliche Bereiche, die für eine Anwendergruppe relevant sind. Im Ergebnis dieses Planungsschritts liegen generelle Informationsbedarfe je Anwendergruppe vor. Die detaillierte Ausarbeitung von Informationsbedarfen i. S. v. konkreten Einzelkennzahlen, -dokumenten etc. erfolgt dann meist in der Implementierungsphase (vgl. Kap. 2.4.3.2).

Ein dritter Planungsschritt besteht in der Festlegung von *Kombinationen aus Daten, Analysen und Anwendungen*, die in der Lage sind, die festgelegten Informationsbedarfe zu decken. Entsprechend ist ausgehend vom Informationsbedarf je Anwendergruppe zunächst zu prüfen, welche *Datenkomponenten* notwendig sind, um entsprechende Bedarfe zu decken. Grundsätzlich werden hierbei die drei Varianten der Cubes (für analytisch aufbereitete Daten), der Operational Data Stores (für operationale Daten) und der Document Stores (für unstrukturierte Textdaten) unterschieden. Erneut erfolgt die Ausarbeitung solcher Datenkomponenten in der Planungsphase regelmäßig auf einer mittleren

Granularitätsstufe. Etwa wird ein zur Deckung von Informationsbedarfen benötigter Cube mit Daten zu Personalkosten in Inhalt und Struktur generell beschrieben, während die Ausarbeitung konkreter Einzelkennzahlen und deren Details wie benötigte Quelldaten, exakte Berechnungsvorschriften, relevante Analysedimensionen etc. i. d. R. während der Implementierung vorgenommen wird (vgl. dazu Kap. 2.4.3.2). Weiter ist festzulegen, mittels welcher *Analysen* auf diese Daten zuzugreifen ist, wobei insbesondere abfragende, suchende, mustererkennende und simulierende Analysen verbreitet Anwendung finden (vgl. Kap. 1.4.2). Neben der grundsätzlichen Passung auf den Datenbestand müssen Analysen selbstredend in der Lage sein die spezifisch geforderte Information bereitzustellen. Auch Analysen werden in der Planungsphase i. d. R. nicht im Detail und vollständig ausgeplant. So wird etwa festgelegt, dass eine OLAP-Abfrage bereitgestellt wird, während konkret ermöglichte Varianten der Abfrage etc. erst später festgelegt werden (vgl. Kap. 2.4.3.4). Schließlich ist drittens festzulegen, mittels welchen *Anwendungen* Analyseergebnisse an die Anwender ausgeliefert werden. Grundsätzlich lassen sich mit HR-Cockpits und HR-Reports zwei Varianten der Anwendung unterscheiden. Generell werden HR-Cockpits für breitere, komplexere und vorab schwerer bestimmbar Informationsbedarfe und entsprechend für Analysen, die eine Interaktion von Anwendung und Anwender bedingen, verwendet. Umgekehrt eignen sich HR-Reports für einfachere, vorab weitgehend spezifizierbare Analysen, die keiner Interaktion bedürfen. Erneut werden HR-Cockpits und -Reports in der Planungsphase eher generell bestimmt, während Details der Gestaltung meist erst in der Implementierungsphase festgelegt werden (vgl. Kap. 2.4.3.5). Datenbestände, Analysen und Anwendungen sind dabei modular und entsprechend wiederverwendbar zu planen, d. h. Datenbestände können für mehr als eine Analyse Daten liefern, Analysen können für mehr als eine Anwendung Ergebnisse produzieren, Anwendungen für mehr als eine Anwendergruppe relevant sein, während umgekehrt Anwendergruppen u. U. auf mehr als eine Anwendung zugreifen können.

Ein vierter Planungsschritt besteht schließlich in der Bestimmung der zur Bereitstellung von Daten, Durchführung von Analysen und Realisierung von Anwendungen notwendigen *Anwendungssysteme*. Dazu sind unterschiedliche Architekturen denkbar. So kann versucht werden, die benötigten Funktionalitäten möglichst durch ein einziges, breit angelegtes System zu realisieren, oder aber die benötigten Funktionalitäten werden durch unterschiedliche interagierende Systeme erbracht (vgl. vertiefend Kap. 3.1). In jedem Fall besteht das Ziel darin, die benötigten Datenbestände, Analysen und Anwendungen möglichst ohne Einschränkung zu realisieren. Zur Systemplanung zählt auch die Entscheidung über die gewünschte Bereitstellung der benötigten Systeme, also etwa über Fremdbezug oder Eigenfertigung. Zentrale Planungsgrundlage der Systemplanung bilden die IT-Strategie und ggf. ergänzende IT-Konzepte. Sieht die IT-Strategie eines Unternehmens etwa die grundsätzliche Bindung an einen spezifischen Softwareanbieter vor, ist die Bereitstellung von Systemen entsprechend dieser Strategie zu realisieren. In Abhängigkeit von der Ausgestaltung IT-seitiger Vorgaben sind dabei auch Konflikte zwischen der aus HR-Sicht angestrebten und der aus IT-Sicht realisierbaren Daten, Analysen und Anwendungen keineswegs selten. Entsprechend sind ggf. unterschiedliche Vorgaben der IT- und der HR-

Planungsgrundlagen aufeinander abzustimmen. Auch die Planung der zur Realisierung zu verwendenden Systeme wird sich auf generelle Aspekte beschränken und Fragen der Feinplanung mit vielfältigen Details wie die Gestaltung von Schnittstellen, Berechtigungskonzepten etc. in späteren Phasen konkretisieren.

Der systematischen Planung der HRIA kommt ein besonders erfolgskritischer Charakter zu, da grundlegende Planungsmängel im Rahmen der Implementierung häufig nicht mehr befriedigend behoben werden können. Obwohl die Feinplanung eines HRIA-Konzeptes häufig in die spätere Phase der Implementierung ausgegliedert wird, ist im Rahmen der Planung daher auch die ökonomische, rechtliche und technische Realisierbarkeit der Informationsversorgung systematisch abzuschätzen. Fehlen in existierenden Quellsystemen beispielsweise benötigte Datenbestände zu Personalkosten, kann eine darauf beruhende Information – trotz eines klaren strategischen Bedarfs – nicht bereitgestellt werden. Weitere Einschränkungen mögen sich in methodischer und technischer sowie nicht selten in rechtlicher Hinsicht ergeben. Organisatorisch sollte die Planung zunächst von BI- und HR-Spezialisten durchgeführt werden. Aus Gründen der Akzeptanz und des Erfolgs sollten weiter auch die vorgesehenen Anwendergruppen systematisch in die Planung einbezogen werden. Ebenso ist es notwendig Betriebs- bzw. Personalräte sowie Datenschutzbeauftragte rechtzeitig und umfassend in die Planungsphase einzubeziehen, um im Vorfeld Fragen der Zulässigkeit zu klären und spätere Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen zum HRIA-Konzept vorab zu besprechen (vgl. Kap. 2.4.2 und Kap. 4).

---

## 2.3 Bereitstellung

Ziel des Bereitstellungsprozesses ist es, die notwendigen Systeme zur Verfügung zu stellen. Basierend auf den Planungsergebnissen gilt es, adäquate Einzelsysteme oder integrierte Lösungen der HRIA bereitzustellen (vgl. Kap. 3). Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, Standardlösungen eines Softwareanbieters zu beziehen oder Individuallösungen zu entwickeln, sodass im Hinblick auf die Beschaffungsart zwischen *Fremdbezug* und *Eigenentwicklung* unterschieden werden kann.

Der *Fremdbezug* von Software erfordert zunächst die Auswahl adäquater Produkte. Eine HRIA-Lösung besteht dabei aus mehreren Komponenten (vgl. Kap. 3.1), die entweder als Gesamtpaket von einem oder aber als Einzelprodukte von mehreren unterschiedlichen Softwareanbietern bezogen werden können. In letzterem Fall stellt insbesondere die Kompatibilität der einzelnen Produkte ein wichtiges Entscheidungskriterium für die Produktauswahl dar. Grundsätzlich lassen sich insbesondere die Analysewerkzeuge (mit OLAP-, Data Mining-, Reporting-, und Simulationssystemen), Data Warehouse-Systeme, ETL-Systeme und domänenspezifische HR-Systeme unterscheiden, die zum Aufbau einer HRIA-Lösung herangezogen werden können (vgl. Kap. 3.2). Für jede dieser Systemkategorien existiert eine Vielzahl an Produkten am Markt, die hinsichtlich ihrer Eignung für ein konkretes Unternehmen evaluiert werden müssen, da der spätere Austausch bereits eingesetzter Produkte zu hohem Aufwand durch Umstellung, Lizenzierung, Umschulung

etc. führen kann. Evaluationskriterien zur Produktauswahl sollten sich dabei an den geforderten Funktionalitäten ausrichten sowie die Skalierbarkeit, den Wartungsaufwand, die Kompatibilität und auch die voraussichtliche Akzeptanz der Endanwender berücksichtigen. Neben den kommerziellen Softwareangeboten und entsprechenden Möglichkeiten Softwarelizenzen zu kaufen oder zu leasen existiert auch ein Markt an Open-Source-Systemen (vgl. z. B. Bardsiri und Hashemi 2012).

Vor einer möglichen *Eigenentwicklung* stellt sich zunächst die grundsätzliche Frage, ob unternehmensintern das entsprechende Wissen vorhanden ist oder aufgebaut werden soll und somit die Entwicklungsleistung intern erbracht wird oder aber ob ein Dienstleister beauftragt werden soll. Die beiden Bereitstellungsarten Fremdbezug und Eigenentwicklung stellen dabei keine sich gegenseitig ausschließenden Möglichkeiten dar, sondern sie ergänzen sich vielmehr. So ist aufgrund der Komplexität von HRIA-Lösungen häufig eine Kombination der beiden Alternativen notwendig, so dass einzelne Bereiche wie z. B. ETL-Routinen (vgl. Kap. 2.4.3.3) oder Web-Anwendungen für die Visualisierung von Analyseergebnissen (vgl. Kap. 2.4.3.5) entwickelt werden, während für das Datenbanksystem des Data Warehouse auf Standardlösungen zurückgegriffen wird. Auch der Bezug einer Standardsoftware erfordert jedoch i. d. R. über ein reines Anpassen der Lösung („Customizing“) hinaus einen Entwicklungsaufwand, sei es z. B. in der Entwicklung von Datenmodellen oder der Implementierung von Abfragen (vgl. Kap. 2.4.3).

Neben der Beschaffungsart stellt sich im Rahmen des Bereitstellungsprozesses die Frage, wer die HRIA-Lösung betreibt und entsprechend für den Zugriff der Anwender, den Anwendersupport, die Weiterentwicklung und die Wartung zuständig ist. So kann grundsätzlich zwischen dem *unternehmensinternen* und dem *unternehmensexternen* Betrieb unterschieden werden. Bei der unternehmensinternen Variante erfolgt der Betrieb durch die IT-Abteilung und ggf. weiteren internen organisatorischen Einheiten wie z. B. einem Business Intelligence Competence Center (BICC) (vgl. zum Betrieb von HRIA-Lösungen vertiefend auch Kap. 2.5). Alternativ kann der Betrieb auch durch einen externen Dienstleister erfolgen. Die Bereitstellung von HRIA-Funktionalitäten durch einen oder mehrere Dienstleister bedarf dabei der Regelungen durch Service-Level-Agreements (SLAs) etwa bezüglich Qualität (Service Level), Leistungsumfang, Datensicherheit oder Reaktions- und Bearbeitungszeit (vgl. Scholderer 2011). SLAs sollen eine störungsfreie Verfügbarkeit der HRIA-Funktionalitäten sicherstellen. In diesem Kontext sind auch die Potenziale von Cloud Computing-Lösungen für die HRIA interessant. Dabei werden IT-Leistungen von der Infrastruktur bis hin zur Anwendungsfunktionalitäten als Services über das Internet zur Verfügung gestellt (vgl. BITKOM 2009), entsprechend stellen Virtualisierung, Web Services und serviceorientierte Architekturen wesentliche Konzepte des Cloud Computing dar (vgl. Seufert und Bernhardt 2010). Obwohl auch eine cloud-basierte HRIA-Lösung unternehmensintern als „Private Cloud“ betrieben werden kann, bietet sie weiter die Möglichkeit, den Betrieb an externe Dienstleister auszulagern. Beispielsweise können so HR-Reports oder HR-Cockpits etwa zur Fluktuation oder zu Ein- und Austritten als Service von einem externen Dienstleister angeboten werden, der entsprechend eine cloud-

basierte HRIA-Lösung betreibt und den Unternehmen über das Internet Zugang zu verschiedenen Reporting-Möglichkeiten bietet (vgl. hierzu auch Kap. 5).

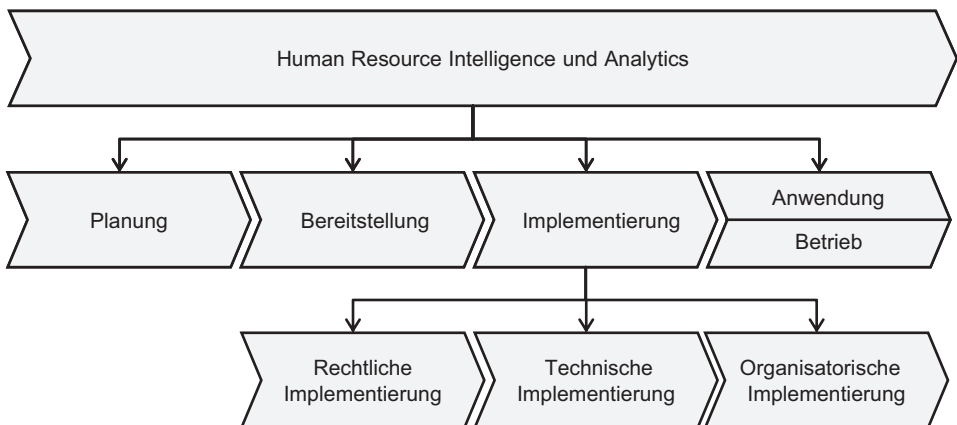
## 2.4 Implementierung

### 2.4.1 Prozessüberblick

Der Prozess *Implementierung* lässt sich in die drei Subprozesse *rechtliche Implementierung*, *technische Implementierung* und *organisatorische Implementierung* unterteilen (vgl. Abb. 2.3). Die rechtliche Implementierung umfasst dabei insbesondere die Berücksichtigung datenschutzrechtlicher und mitbestimmungsrechtlicher Aspekte, die bei der Einführung einer HRIA-Lösung relevant sind. Die technische Implementierung beinhaltet Aufgaben der Gestaltung und Anpassung der später anzuwendenden Anwendungssysteme. Fokus der organisatorischen Implementierung sind Organisationsmöglichkeiten und -erfordernisse zur erfolgreichen Anwendung einer HRIA-Lösung im Unternehmen.

### 2.4.2 Rechtliche Implementierung

Die Realisierung eines HRIA-Konzepts involviert insbesondere mitbestimmungs- und datenschutzrechtliche Fragestellungen, die bereits im Rahmen der Planung der HRIA speziell mit den Betriebs- oder Personalräten sowie Datenschutzbeauftragten vorab zu klären sind (vgl. Kap. 2.2). Die rechtliche Implementierung zielt im Anschluss an diese Vorabklärungen auf die Konkretisierung und Realisierung der rechtlichen Grundlagen eines HRIA-Konzepts. Im Bereich der Mitbestimmung bedeutet dies i. d. R. den Abschluss einer



**Abb. 2.3** Prozesse der HRIA-Implementierung



*Betriebs-* bzw. *Dienstvereinbarung* zur HRIA (vgl. grundsätzlich Bergmeier und Hoppe 2006). Neben allgemeinen Angaben zu Vertragsparteien, Dauer und Geltungsbereich beziehen sich typische Inhalte einer solchen Vereinbarung zunächst auf zulässige Quell- und Zieldatenbestände, insbesondere zulässige Quellsysteme und Quellsystemdaten, Anlässe und Periodizität der Datenextraktion und zulässige Datenziele (i. S. v. Cubes, Operational Data Stores und Document Stores). Den Datenzielen werden dabei häufig konkrete Verwendungszwecke zugeordnet, jenseits derer diese Datenziele nicht analysiert werden dürfen. Bezogen auf die Analyse von Daten wird zunächst vielfach der Ausschluss personenbezogener Daten und Gewährleistung der Anonymität festgelegt. Teils wird zusätzlich eine Mindestgröße für Ergebnisse festgelegt (häufig  $\geq 5$  Mitarbeiter) und normiert, dass Analyseergebnisse unterhalb dieser Grenze nicht angezeigt werden. Verbreitet sind auch Verknüpfungsverbote, die eine gemeinsame Analyse von Daten unterschiedlicher Cubes im Sinne eines „OLAP-Join“ (vgl. Kap. 1.4.2.1.2) bzw. unterschiedlicher Operational Data Stores ausschließen. Schließlich bilden zulässige Downloads von Daten einen gebräuchlichen Regelungstatbestand, der zulässige Daten, Datenformate und Systeme normiert. Häufig wird etwa ein Download in Tabellenkalkulationssysteme ausgeschlossen, um unerwünschte und unkontrollierbare Weiterverarbeitungen der Daten zu verhindern (vgl. Gesellschaft für Technologie und Systementwicklung 2014). Im Bereich des *Datenschutzes* sind u. a. die Zulässigkeitsprüfung der Datenverarbeitung, konkrete technische und organisatorische Maßnahmen des Datenschutzes, die Vorabkontrolle und die Überwachung der HRIA-Anwendung, sowie die Erstellung eines Verfahrensverzeichnis notwendige Implementierungsaktivitäten (vgl. Gola und Wronka 2010; BITKOM 2012; sowie vertiefend Kap. 4).

## 2.4.3 Technische Implementierung

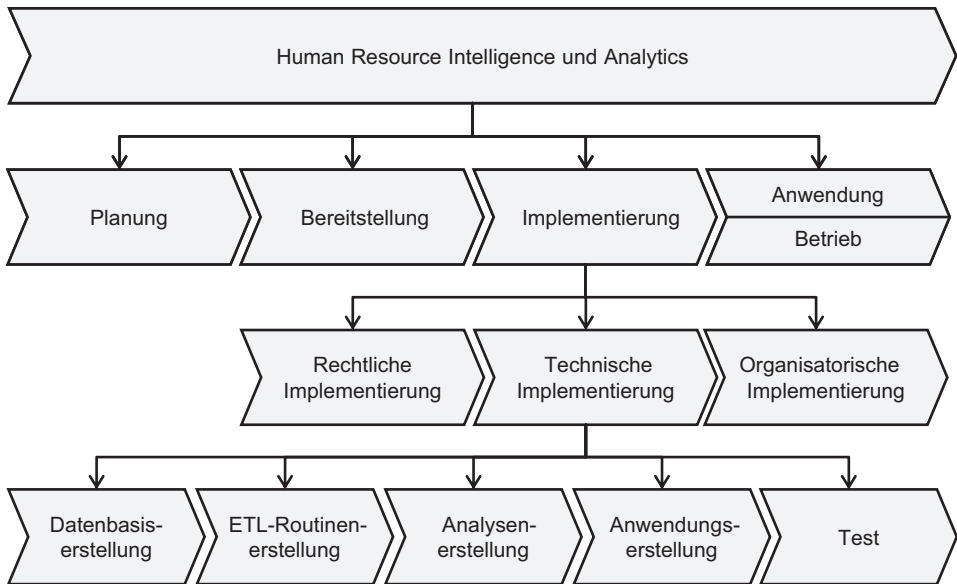
### 2.4.3.1 Prozessüberblick

Die *technische Implementierung* umfasst die Aufgaben, die hinsichtlich der technischen Integration der Daten in einer zentralen Datenbasis der HRIA-Lösung sowie der Erstellung von anwenderbezogenen Funktionalitäten zur Realisierung von Analysen der HRIA notwendig sind (vgl. Abb. 2.4). Der Prozess der technischen Implementierung lässt sich in die Subprozesse Datenbasiserstellung, ETL-Routinenerstellung, Analysenerstellung, Anwendungserstellung und Test unterteilen. Diese Subprozesse werden im Folgenden näher vorgestellt.

### 2.4.3.2 Datenbasiserstellung

#### 2.4.3.2.1 Datenbedarfs- und Datenbestandsanalyse

Die Erstellung der Datenbasis beginnt mit der Analyse des konkreten Datenbedarfs (*Datenbedarfsanalyse*). Dazu wird direkt auf die im Rahmen der Planung festgestellten Informationsbedarfe zurückgegriffen (vgl. Kap. 2.2). Da die Planung die Informationsbedarfe allerdings nur generell bestimmt, sind diese zunächst als feingranulare Datenbedarfe



**Abb. 2.4** Prozesse der technischen Implementierung

zu konkretisieren, wobei Datenbedarfe grundsätzlich in HR-Kennzahlen oder HR-Dokumenten bestehen können. Besteht etwa ein Ziel des HR-Bereichs in der Verbesserung der Mitarbeitergewinnung und -bindung durch erhöhte Familienfreundlichkeit und wird dieses Ziel durch Maßnahmen in unterschiedlichen HR-Prozessen unterstützt (z. B. durch flexible Arbeitszeitgestaltung, Wiedereinstiegsprogramme, Betriebskindergärten, Darlehen für junge Familien etc.), resultiert hieraus ein in der Planung benannter Informationsbedarf zur Akzeptanz und Wirksamkeit dieser HR-Maßnahmen. Ein methodischer Vorschlag zur Konkretisierung solcher generellen Informationsbedarfe besteht in der „Identifikation von Geschäftsfragen“ (vgl. Gardner 1998). Dazu werden die für die Umsetzung des strategischen Ziels „Familienfreundlichkeit“ verantwortlichen Personen befragt, welche konkrete Fragestellungen für sie in der Vergangenheit besonders erfolgskritisch waren – unabhängig davon, ob diese Fragestellungen in der Vergangenheit beantwortet werden konnten oder nicht. Resultierende erfolgskritische Fragestellungen (also beispielsweise: *Wie viele Mitarbeiter kündigen pro Jahr, Standort, Jobfamilie und Geschlecht aufgrund mangelnder Familienfreundlichkeit des Unternehmens?*) können dann in konkrete feingranulare Datenbedarfe einer Anwendergruppe umgesetzt werden. Für die formulierte Fragestellung ergibt sich beispielsweise der konkrete Bedarf einer Kennzahl „Familienbedingte Fluktuation“ mit den Dimensionen Zeit, Standort, Jobfamilie und Geschlecht. Auf diese Weise sind HR-Kennzahlen feingranular zu bestimmen, d. h. zu definieren, mit einer Berechnungsvorschrift zu versehen, die benötigten Dimensionen und Dimensionsebenen zu konkretisieren etc. Analog sind zur Deckung von Informationsbedarfen vorgesehene HR-Dokumente feingranular zu bestimmen, d. h. zu definieren, notwendige Metadaten zu bestimmen etc. (vgl. dazu auch die Beispiele in Abb. 2.5).

Human Resource Intelligence und Analytics  
Grundlagen, Anbieter, Erfahrungen und Trends  
Strohmeier, S.; Piazza, F. (Hrsg.)  
2015, XVI, 374 S., Softcover  
ISBN: 978-3-658-03595-2