

## Mit gezielten Experimenten Zahlen produzieren

# HR messbar machen

Intuition, Best-Practices oder auch Beraterwissen sind noch vorherrschende Entscheidungsgrundlagen für das HR-Management. Das ist bis zu einem gewissen Grad sinnvoll, birgt aber einige Tücken. Eine evidenzbasierte Vorgehensweise kann davor schützen – allerdings nur gepaart mit einer selbstreflektierten und offenen Einstellung.

Von Antoinette Weibel, Simon Daniel Schafheitle und Jan Pfänder

Intuitive und erfahrungsbasierte Bauchentscheidungen sind im hektischen Alltagsgeschäft zunächst einmal praktisch, denn sie können schnell und ohne viel Aufwand abgewickelt werden. Für langjährige Experten mag dies auch zwischenzeitlich zu guten Resultaten führen, allerdings nur so lange, bis liebgewordene Denkmuster plötzlich nicht mehr zeitgemäss sind. Auch das Übernehmen von Best Practices führender Unternehmen kann positive Effekte haben, zeugt es doch von der Bereitschaft, von anderen zu lernen. Das Problem hierbei ist, dass es nicht einmal innerhalb derselben Branche universell gültige «Erfolgsrezepte» gibt. Die Erfolgsfaktorenforschung ist, um den Wortlaut von Nicolai und Kieser in einem Fachartikel von 2002 zu dem Thema zu zitieren, «eklatant erfolglos» und zwar deshalb, weil der individuelle Anwendungskontext für den Erfolg entscheidend ist.

Die Untersuchung der Autoren Resnick und Smunt aus dem Jahr 2008 geht sogar noch einen Schritt weiter und zeigt auf, dass «blinder Verlass» auf Best Practices sogar schädlich für die Performanz der Anwender sein kann. Dasselbe Problem gilt für das Beanspruchen externer Beratungsleistungen: Sie können eine wichtige neue Perspektive miteinbringen und Anstösse für Wandel liefern. Jedoch sind nur Unternehmen, die ihre eigenen Rahmenbedingungen sehr gut einschätzen können in der Lage, jene Ratschläge kritisch zu beurteilen und an den Einzelfall angepasst zu nutzen.

### Evidenzbasiert entscheiden

Die Lösung, um diesen potenziellen Fallstricken beim Treffen von Entscheidungen zu entgehen, liegt nahe: Die unterneh-



*Nicht alles ist messbar: Neben Kennzahlen darf das Menschliche nicht zu kurz kommen.*

mensspezifische Faktenlage, sprich anhand von nachvollziehbaren Indikatoren erhobene Daten, muss berücksichtigt werden. Wenn das HR-Management seine Entscheidungen auf Grundlage solcher Fakten trifft, geht es *evidenzbasiert* vor. Wer möglichst objektiv entscheiden möchte, muss also zunächst nichts weiter tun, als empirische Befunde zu den Aus-

wirkungen bestimmter HR-Massnahmen auszuwerten und das eigene Vorgehen an den entsprechenden Resultaten auszurichten.

Ganz so einfach wie es klingt ist es jedoch nicht. Die Daten, die zukünftigen HR-Entscheidungen zugrunde liegen sollen, müssen nicht nur nach wissenschaftlichen

Kriterien erhoben, sondern gleichzeitig auch möglichst perfekt an den eigenen Unternehmenskontext angepasst sein. Letzteres ist nur dann gänzlich möglich, wenn die Daten tatsächlich im eigenen Unternehmen erhoben werden. Die Kompetenz selbst Evidenz produzieren zu können ist deshalb von zentraler Bedeutung für das HR-Management der Zukunft.

## Experimentell denken

Wenn es darum geht die Wirksamkeit einer neuen Massnahme im Unternehmen zu überprüfen, kommt man um ein Experiment kaum herum. Experimente erlauben nicht nur Ideen in einem geschützten Rahmen zu überprüfen, sondern sind, richtig durchgeführt, auch der einzige Weg, mit dem sich «wenn-dann»-Ketten mit Sicherheit nachweisen lassen und zeitgleich alternative Erklärungen ausgeschlossen werden können. Dazu müssen allerdings bestimmte Regeln eingehalten werden, die nicht immer einfach umzusetzen sind. Nehmen wir ein Beispiel: Sie wollen das jährlich anstehende Mitarbeitergespräch modernisieren und die Auswirkungen der neuen Methode auf die Leistung der Mitarbeitenden messen. In einem ersten Schritt müssen Sie sicherstellen, dass Sie einen Vergleichswert haben. Idealerweise messen Sie also im Jahr vor der Veränderung wie Mitarbeitende und Vorgesetzte das Gespräch empfinden und vielleicht auch, wie sich die Leistung der Mitarbeitenden in den ersten vier Wochen nach dem Gespräch darstellt. Diese gemessenen «Fakten» können Sie dann mit den neuen Zahlen nach der Einführung der neuen Methode vergleichen. Das reicht aber noch nicht.

Viele Einflüsse – etwa eine Änderung in der Personalzusammenstellung – könnten für eine mögliche Verbesserung der Werte verantwortlich sein. Deshalb arbeitet man idealerweise mit einer Kontrollgruppe; diese Gruppe kommt nochmals in den Genuss der alten Methode, damit man auch die Nachher-Werte zwischen den Gruppen vergleichen kann. Um hier nicht Äpfel mit Birnen zu vergleichen, kann man beispielsweise zwei Abteilungen wie die Kantone Bern (mit dem neuen Gespräch) und Aargau auswählen; nicht so ideal wäre es etwa den Hauptstadtkanton Bern mit dem Bergkanton Graubünden zu vergleichen.

Die Kontrolle «verschmutzender» Einflüsse kann man natürlich noch verbessern, etwa indem man die Vorgesetzten den beiden Gesprächsmethoden per Zufallsverfahren zuteilt. Gänzlich ausschliessen lässt sich der Einfluss von Störfaktoren sowieso nur im Labor, für Feldstudien im Unternehmen gibt es aber zahlreiche Techniken mit denen sich dennoch aussagekräftige Ergebnisse gewinnen lassen. Die meisten Experimente, die heutzutage umgesetzt werden, haben hier aber noch enormen Nachholbedarf: Schon eine einfache Vorher-Messung als Vergleichswert würde die Ergebnisse deutlich aussagekräftiger machen.

Solche Studien erfolgreich zu gestalten und durchzuführen ist nicht nur langjährigen Wissenschaftlern vorbehalten – Fortbildungsprogramme wie unser «CAS in HR Value Creation» geben lernwilligen Praktikern das nötige Rüstzeug, um selbstständig diese Fakten zu produzieren. Entscheidend ist allerdings der vorhergehende Schritt. Nur wer sich «sicher ist, dass nichts sicher ist» kann eine auf Dauer experimentierfreudige Haltung einnehmen, die Innovation und Agilität im Unternehmen garantiert. Evidenzbasiert handeln bedeutet deshalb nicht sich bloss auf Zahlen zu verlassen, sondern auch die eigenen Ansätze ständig kritisch zu hinterfragen. Es bedeutet in Wirkketten zu denken, die man auch bereit ist, wieder zu verwerfen und Offenheit für Ideen von Mitarbeitenden zu entwickeln. Es bedeutet einen tiefgreifenden «mindset shift», einen Wandel hin zu selbstreflektiertem und selbstkritischem Denken zu akzeptieren.

## Menschlich bleiben

Das Bewusstsein für die zunehmende Bedeutung von objektiven, messbaren Entscheidungsgrundlagen scheint bereits Einzug zu halten in die Praxis. Das belegen aktuelle Studien, wie eine kürzlich von der GfK Switserland in Zusammenarbeit mit dem Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten (Universität St. Gallen) und der Avenir Group in zweiter Auflage veröffentlichte Umfrage. Die schweizweit gross angelegte Studie zu HR-Trends für die Jahre 2018 und 2019 zählt HR-Analytics zu den «Top-Drei-Aufsteigern» im Vergleich zur Vorstudie 2016/17. Das ist gut so, denn nur wer gezielt ausprobiert

## CAS IN HR VALUE CREATION 2019

### HR wird zum Spezialisten für Kulturtransformation

Die neuesten Methoden eines zeitgemässen HR Managementsystems kennenlernen und direkt umsetzen  
4 Module, 13 Tage, Start: 14. Februar 2019

Weitere Informationen:  
[www.hr-seminar.ch](http://www.hr-seminar.ch)

bleibt innovativ – allerdings darf der Trend zum evidenzbasierten Management und HR-Analytics nicht einfach mit einem Scheuklappenblick auf nichts anderes ausser Zahlen verwechselt werden.

Im Gegenteil: Als Unternehmen eine experimentelle Handlungseinstellung zu leben bedeutet, menschliche Werte wieder in den Mittelpunkt zu rücken. Wer Mitarbeitenden die nötigen Freiräume schafft, um Neues auszuprobieren, der muss vertrauen. Darüber hinaus erfordert es ein hohes Mass an Empathie, um Mitarbeitende darin zu unterstützen, ihre Freiräume zu nutzen und ihre eigenen Ideen miteinfließen zu lassen. In einer Unternehmenskultur, die das erfolgreich gewährleistet, stellt sich übrigens ganz beiläufig ein sehr netter Nebeneffekt ein: tief verankertes Mitarbeiterengagement.



**Prof. Dr. Antoinette Weibel** ist Direktorin am Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten und Ordinaria für Personalmanagement an der Universität St. Gallen. Sie ist Vertrauensforscherin und interessiert sich für die Herausforderungen der Zusammenarbeit 4.0. Zudem leitet sie den Zertifikatskurs «HR Value Creation».



**Simon Daniel Schafheitle**, M.A. Pol. & Publ. Admin. ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Personalmanagement, Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten an der Universität St. Gallen bei Prof. Dr. Antoinette Weibel.



**Jan Pfänder** ist Bachelor-Kandidat an der Universität Konstanz (Politik- und Verwaltungswissenschaft) und Mitarbeiter am Lehrstuhl von Prof. Dr. Antoinette Weibel in St. Gallen.