# **Arbeitsmappe „ROI für HR-Initiativen definieren“**

## **Die strategische Bedeutung von HR-Kennzahlen**

Als HR-Führungskraft weißt du, dass Strategien, bei denen der Mensch im Mittelpunkt steht, das Engagement, die Mitarbeiterbindung und das allgemeine Wohlbefinden fördern. Um jedoch die Zustimmung und die Ressourcen der Führungsebene zu sichern, musst du zeigen, wie sich [positive Erfahrungen der Angestellten](https://www.hibob.com/de/guides/employee-experience/) in messbare Auswirkungen auf das Geschäft umsetzen lassen.

Beispielsweise kann eine Reduzierung der Fluktuation um nur wenige Prozentpunkte einem Unternehmen Hunderttausende von Dollar pro Jahr einsparen. In dieser Arbeitsmappe lernst du eine einfache Gleichung, um diese Einsparungen mit einfacher Mathematik zu berechnen. Du kannst zeigen, wie sich HR-Maßnahmen, beispielsweise die Verbesserung der Mitarbeiterbindung, direkt auf den Geschäftserfolg auswirken.

Dies sind nicht nur Erfolge für die Personalabteilung, sondern auch für das Unternehmen. Diese Arbeitsmappe führt dich anhand von Erklärungen, Beispielen und praktischen Übungen durch die Definition und Kommunikation des ROI deiner HR-Initiativen.

Bist du bereit, deinen HR-Programmen ROI hinzuzufügen?

## **Diese Arbeitsmappe hilft dir:**

* **Wichtige HR-Kennzahlen zu identifizieren**, die echte Auswirkungen auf das Geschäft haben
* Diese Kennzahlen effektiv **zu berechnen und zu verfolgen**
* **Data Storytelling zu nutzen**, um der Führungsebene einen überzeugenden Business Case zu präsentieren

## **So holst du das Beste aus dieser Arbeitsmappe heraus**

Verwende dieses Arbeitsbuch als praktischen Leitfaden zum Verständnis und zur Nutzung von HR-Kennzahlen für geschäftliche Auswirkungen. Unabhängig davon, ob du es parallel zum Webinar oder als eigenständiges Tool verwendest, finden du darin Übungen, die dir dabei helfen, den ROI von HR-Initiativen zu verfolgen, zu analysieren und zu kommunizieren.

* **Führe die Übungen** durch, während du deine HR-Daten bearbeitest oder in deinem eigenen Tempo
* **Nutze es digital oder druck es aus**, um deine Strategie und ROI-Punkte aufzubauen
* **Greife darauf zurück**, wenn du deine [HR-Strategie](https://www.hibob.com/hr-glossary/hr-strategy/) verfeinerst und deine Erkenntnisse der Führungsebene präsentierst

## **Aussagekräftige HR-Kennzahlen für dein Unternehmen finden**

Die Festlegung, welche [HR-Kennzahlen](https://www.hibob.com/de/guides/metrics-that-matter/) priorisiert werden sollen, beginnt mit dem Verständnis der einzigartigen Herausforderungen und Ziele deines Unternehmens. Um deine Personalstrategien mit dem Geschäftserfolg zu verknüpfen, sind die richtigen HR-Daten erforderlich.

Beginne damit, die größten Herausforderungen und Ziele deines Unternehmens zu berücksichtigen. Für kleine Unternehmen mit hohem Umsatz kann die Festlegung von Kundenbindungskennzahlen eine wichtige Priorität darstellen. Wenn schnelles Wachstum im Mittelpunkt steht, könnten Recruitingseffizienz und Produktivitätskennzahlen im Mittelpunkt stehen.

Ein guter Ausgangspunkt ist, sich selbst zu fragen: *Was sind unsere wichtigsten Geschäftsziele in diesem Jahr und welchen Beitrag kann die Personalabteilung leisten?*

Wenn dein Unternehmen beispielsweise in neue Märkte expandiert, können Kennzahlen wie die Zeit bis zur Besetzung von Schlüsselpositionen oder der ROI für die Weiterbildung von Mitarbeitenden von entscheidender Bedeutung sein. Indem du HR-Daten an den jährlichen Prioritäten deines Unternehmens ausrichtest, kannst du zeigen, wie deine Programme zum Erreichen umfassenderer Geschäftsziele beitragen.

Darüber hinaus ist es wichtig, mit Unternehmensleiter:innen zusammenzuarbeiten, um die dringendsten Herausforderungen im Personalwesen zu ermitteln. Ihr Input wird dir dabei helfen, sich auf Kennzahlen zu konzentrieren, die echte Auswirkungen auf dein Geschäft haben.

### **Übung: Die richtigen Fragen stellen, um die richtigen Kennzahlen zu finden**

#### **Schritt 1: Bestimme, welche Kennzahlen für dein Unternehmen am wichtigsten sind, indem du die folgenden Fragen beantwortest.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Frage** | **Antwort** |
| Was müssen meine Vorgesetzten wissen? |  |
| Was passiert, was nicht passieren sollte? |  |
| Was passiert nicht, was passieren sollte? |  |
| Ist dies eine existierende Metrik und wo wird sie gespeichert? |  |
| Wie würde sich das Verhalten meiner Organisation als Reaktion auf unterschiedliche Punktzahlen in dieser Metrik verändern? |  |
| Ist diese Kennzahl für meine Führungskräfte und deren Interessengruppen wahrscheinlich überzeugend? |  |

Nachdem du diese Fragen beantwortet hast, besteht der nächste Schritt darin, sie direkt mit der Geschäftsleistung zu verknüpfen, damit die Auswirkungen der Personalabteilung klar und deutlich werden.

## **Verknüpfung von HR-Kennzahlen mit der Geschäftsleistung**

Anstatt über die Bedeutung von Wohlbefinden, Engagement und Mitarbeiterbindung zu diskutieren, solltest du erkennen, dass diese Initiativen bereits einen zentralen Bestandteil deiner HR-Strategie bilden. Deine Arbeit ist von entscheidender Bedeutung und wenn du sie mit HR-Kennzahlen verknüpfst, verstärkst du ihre Wirkung.

HR-Kennzahlen sind die Beweispunkte, die deine Wirkung bestätigen. Hier sind einige der aussagekräftigsten HR-Kennzahlen, die du verfolgen solltest:

* **Recruiting-Kennzahlen:** Misst, wie schnell neue Mitarbeitende an Bord geholt und in ihre Rollen integriert werden. Kürzere Recruiting-Zeiten offenbaren die [Recruiting-Effektivität](https://www.hibob.com/hr-tools/recruiting-metrics-template/), verbessern die Effizienz und beschleunigen das Geschäftswachstum.
* **Produktivitätsmetriken:** Misst die Arbeitsleistung anhand des Umsatzes pro Angestellte:r, der Geschwindigkeit der Projektabwicklung, der Kundenzufriedenheitswerte, der Produktqualität und anderer ergebnisbasierter Indikatoren. Diese Kennzahlen quantifizieren den Beitrag der Mitarbeitenden zum Geschäftserfolg.
* **Engagement-Score:** Diese Kennzahl wird in der Regel aus Mitarbeiterbefragungen abgeleitet und bewertet die Motivation, das Engagement und die Verbundenheit der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen. Ein höheres Engagement signalisiert häufig eine gesteigerte Produktivität, eine bessere Bindung und eine stärkere Befürwortung des Unternehmens.
* **Kontraproduktives Verhalten:** Verfolgt Muster von Abwesenheiten, Vorfällen am Arbeitsplatz oder Leistungsfehlern. Spitzenwerte in diesen Bereichen können auf Burnout, Unzufriedenheit im Job oder Stress am Arbeitsplatz hinweisen und der Personalabteilung dabei helfen, sich um Probleme zu kümmern, bevor sie sich auf den Betrieb auswirken.
* **Belohnungen:** Misst, wie Beschäftigte für ihre Beiträge anerkannt und belohnt werden, einschließlich Beförderungshäufigkeit und Gehaltsanpassungen. Indem sichergestellt wird, dass die Anerkennung mit der Leistung im Einklang steht, kannst du Top-Talente halten und die Personalkosten im Griff behalten.
* **Fluktuations- und Bindungsrate:** Berechnet den Prozentsatz der Mitarbeitenden, die innerhalb eines bestimmten Zeitraums das Unternehmen verlassen oder bleiben. Diese Erkenntnisse helfen der Personalabteilung dabei, die Führungseffektivität, die Zufriedenheit am Arbeitsplatz und die finanziellen Auswirkungen des Verlusts qualifizierter Beschäftigter zu beurteilen.

Diese Kennzahlen dienen als klare, datengestützte Indikatoren für den Wert der Personalabteilung. Der nächste Schritt besteht darin, herauszufinden, welche davon für dein Unternehmen am wichtigsten sind.

### **Übung: Abstimmung der Kennzahlen mit den Geschäftszielen und den Erwartungen der Stakeholder**

#### **Schritt 1: Wähle eine oder mehrere der oben aufgeführten HR-Kennzahlen aus, die du in deinem Team verwenden kannst, und liste deren Auswirkungen auf die Geschäftsergebnisse auf – wie sie Geld sparen, die Effizienz steigern oder den Umsatz erhöhen.**

|  |  |
| --- | --- |
| **HR-Metrik** | **Auswirkungen auf die Geschäftsergebnisse** |
| *Mitarbeiter-bindungs-quote* | *Reduziert die Kosten fürs Recruiting und stärkt die Unternehmenskultur* |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

Personalverantwortliche wissen, dass engagierte Beschäftigte bessere Leistungen erbringen, doch für Führungskräfte außerhalb der Personalabteilung müssen die Zahlen eine überzeugende Geschäftsgeschichte erzählen.

So lassen sich wichtige HR-Kennzahlen in einen messbaren Geschäftswert umsetzen:

* Wellnessprogramme senken [Fehlzeiten](https://www.hibob.com/blog/absenteeism-in-the-workplace/) und Gesundheitskosten
  + Eine [SHRM-Studie](https://www.shrm.org/topics-tools/news/benefits-compensation/study-wellness-programs-saved-1-to-3-per-dollar-spent) ergab, dass jeder in Mitarbeiter-Wellness investierte Dollar aufgrund weniger Abwesenheiten und geringerer Gesundheitskosten einen ROI von 3 Dollar erzielt.
* Fluktuations- und Bindungsprogramme senken die Kosten fürs Recruiting und steigern die Produktivität
  + Die [Kosten für Mitarbeiterersatz](https://www.shrm.org/topics-tools/news/hr-magazine/drive-turnover) aufgrund von Personalbeschaffung, Onboarding, Schulung und Produktivitätseinbußen können zwischen 90 und 200 Prozent des Gehalts liegen. Schon eine geringe Umsatzreduzierung führt zu erheblichen Kosteneinsparungen.
* Engagement-Programme führen zu besserer Leistung, mehr Produktivität und höherer Rentabilität
  + [Gallup-Studien](https://www.gallup.com/workplace/236927/employee-engagement-drives-growth.aspx) zeigen, dass hoch engagierte Mitarbeitende 23 Prozent profitabler sind und engagierte Vertriebsteams 18 Prozent produktiver.

Indem HR-Expert:innen HR-Kennzahlen in der Geschäftssprache darstellen – Kosteneinsparungen, Umsatzwachstum und Betriebseffizienz – können sie die Wahrnehmung verändern, die Zustimmung der Führungsebene gewinnen und den strategischen Wert der Personalabteilung stärken.

Nachdem wir nun wissen, welche Geschäftssprache wir verwenden müssen, beginnen wir mit der Quantifizierung deiner HR-Kennzahlen. Wenn du über keine HCM- oder HR-Tech-Lösung zur Automatisierung dieser Berechnungen verfügst, können dir diese einfachen Formeln dabei helfen, wichtige HR-Kennzahlen zu verfolgen und ihre geschäftlichen Auswirkungen zu messen.

A white paper with black text

AI-generated content may be incorrect.

### **Übung: Berechne wichtige HR-Kennzahlen mit den obigen Formeln**

#### **Schritt 1: Definiere deine HR-Kennzahlen mit Berechnungen, um ihre Auswirkungen auf das Geschäft zu quantifizieren.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Kennzahl** | **Formel** |
| *Fluktuationsrate* | *(Ausgeschiedene Mitarbeitende / Durchschnittliche Anzahl Mitarbeitende) x 100* |
| *Mitarbeiter-bindungsquote* | *(Verbleibende Mitarbeitende / Gesamtanzahl Mitarbeitende) x 100* |
| *Engagement-Score* | *Durchschnittswerte aus Mitarbeiterengagementbefragungen x 100* |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

### **Übung: Verbinde den ROI mit Finanzzahlen**

HR-Teams drücken den ROI häufig als Prozentsatz aus, Unternehmensleiter:innen denken jedoch in Dollar. Eine Fluktuationsrate von 10 Prozent hat ihren Preis, und wenn man sie in Dollar umrechnet, ist das die Art von Zahl, die die Aufmerksamkeit der Unternehmensleitung erregt. Durch die Darstellung von HR-Kennzahlen in finanzieller Hinsicht werden ihre Auswirkungen klar und greifbar und der Wert starker Bindungsstrategien für die Personalabteilung und das Unternehmen wird verstärkt. Bedenke, dass du nicht bis auf den letzten Cent genau rechnen musst. In der Regel reichen konservative Schätzungen aus, um zu zeigen, dass der Gewinn die Kosten bei weitem übersteigt.

Beginne mit der Standardberechnung für Prozentsätze. Für die Mitarbeiterfluktuationsrate sieht die Formel folgendermaßen aus:

**Fluktuationsrate = 5/50 x 100 = 0,1 x 100 = 10 %**

Anstatt einfach nur eine [Fluktuationsquote](https://www.hibob.com/hr-glossary/employee-turnover/) von 10 Prozent zu melden, übersetze diese Zahl in reale finanzielle Auswirkungen.

Eine Fluktuationsrate von 10 Prozent bedeutet:

* In einem mittelständischen Unternehmen mit 250 Angestellten kündigen 25 Angestellte.
  + **Kosten pro Ersatz:** 40.000 USD
  + **Gesamtkostenauswirkungen:** 25 × 40.000 USD = 1.000.000 USD
  + **Neue Fluktuationsrate:** 5 % → 12,5 Angestellte verlassen das Unternehmen (ca. 12–13 Angestellte)
  + **Mitarbeitende gehalten:** 25-12,5 = 12,5 Mitarbeitende gehalten (ungefähr)
  + **Kosten pro Ersatz:** 40.000 USD
  + **Gesamtersparnis:** 12,5 × 40.000 USD = 500.000 USD

Gleiches gilt für andere HR-Initiativen.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Für ein Wellnessprogramm\*:   * **Größe des Unternehmens:** 100 Mitarbeitende * **Arbeitstage insgesamt:** 100 Mitarbeitende × 250 Tage = 25.000 Tage * **Verringerung der Abwesenheitszeiten:** 10 % * **Gesparte Abwesenheitstage:** 25.000 × 10 % = 2.500 Tage * **Kosten pro Abwesenheitstag:** 300 USD * **Gesamtkosten-einsparungen:** 2.500 × 300 USD = 750.000 USD | Für Weiterbildungs- und Schulungsprogramme:   * **Größe des Unternehmens:** 100 Mitarbeitende * **Basisumsatz pro Arbeitskraft:** 200.000 USD * **Produktivitäts-steigerung:** 25 % * **Zusätzlicher Umsatz pro Arbeitskraft:** 200.000 USD × 25 % = 50.000 USD * **Umsatzauswirkungen insgesamt:** 100 × 50.000 USD = 5.000.000 USD | Für ein Bindungsprogramm:   * **Größe des Unternehmens:** 100 Mitarbeitende * **Ausgangsfluktuation:** 15 % angenommene Fluktuation (15 ausgeschiedene Mitarbeitende) * **Verbesserte Fluktuation:** Reduziert auf 12 % (12 ausgeschiedene Mitarbeitende) * **Mitarbeitende gehalten:** 15-12 = 3 Mitarbeitende gehalten * **Durchschnittliches Mitarbeitergehalt:** 60.000 USD * **Ersatzkosten (150 % des Gehalts):** 60.000 USD × 150 % = 90.000 USD * **Gesamtkosten-einsparungen:** 3 × 90.000 USD = 270.000 USD |

\*Zudem sollte jeder in Wellness investierte Dollar bei Verwendung des [SHRM-Benchmarks](https://www.shrm.org/topics-tools/news/benefits-compensation/study-wellness-programs-saved-1-to-3-per-dollar-spent) eine Rendite von 3 Dollar erzielen, was die finanziellen Auswirkungen dieser Einsparungen verstärkt.

#### **Schritt 1: Berechne deine Kosteneinsparungen und finanziellen Auswirkungen**

Analysiere mithilfe der folgenden Tabelle aktuelle HR-Initiativen und berechne deren finanzielle Auswirkungen.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **HR-Programm** | **ROI & Kostenfaktoren** | **Finanzielle Auswirkungen** |
| *Geringere Fluktuation* | *Fluktuationsrate von 10 % auf 5 % senken*  *Kosten pro Ersatz: 30.000 USD*  *5 Mitarbeitende* gerettet | *Gesamtkostenauswirkungen: 10 Mitarbeitende ausgeschieden × 30.000 USD = 300.000 USD*  *Gesamtkosteneinsparungen: 5 Mitarbeitende geblieben × 30.000 USD = 150.000 USD* |
| *Wellnessprogramm: Fehlzeiten* | *Verringerung der Abwesenheitszeiten: 10 %*  *Kosten pro Abwesenheitstag: 300 USD*  *Gesparte Abwesenheitstage: 2.500 Tage* | *Gesamtkosteneinsparungen: 2.500 × 300 USD = 750.000 USD* |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

## **Sinnvolle Veränderungen vorantreiben**

Bisher hast du HR-Programme an den Unternehmenszielen ausgerichtet, wichtige Kennzahlen verfolgt und sichergestellt, dass deine Bemühungen bei der Unternehmensleitung Anklang finden. Es ist an der Zeit, diese Auswirkungen auf eine Weise zu kommunizieren, die der Sprache der Führungsebene entspricht.

Durch Storytelling werden HR-Kennzahlen in reale Auswirkungen umgewandelt, die für die Führungsebene nachvollziehbar sind und auf die sie reagieren kann. Während Personalverantwortliche natürlich die menschliche Seite dieser Initiativen verstehen, müssen die Führungsteams den Business Case erkennen.

Um dir die Zustimmung zu sichern, solltest du deine Erkenntnisse in geschäftlichen Begriffen formulieren und dabei die Menschen hinter den Daten in den Mittelpunkt rücken. Durch Storytelling werden Zahlen mit konkreten Ergebnissen verknüpft, sodass Entscheidungsträger:innen den Wert der Personalabteilung leichter erkennen können.

### **Übung: Mit Metriken eine Geschichte erzählen**

Daten sind mächtig, aber erst durch das Geschichtenerzählen werden sie einprägsam. So kannst du deine HR-Kennzahlen menschlicher gestalten und dafür sorgen, dass sie bei der Führungsebene Anklang finden.

Anstatt nur von einer Steigerung der Engagement-Werte um 20 Prozent zu berichten, erkläre, was die Ursache dafür war.

* Haben neue Weiterbildungsmöglichkeiten das Engagement gesteigert? Füge Erfahrungsberichte von Mitarbeitenden hinzu, in denen diese erläutern, welchen Nutzen sie daraus gezogen haben.
* Haben Programme zur beruflichen Weiterentwicklung die Bindung erhöht? Zeige echte Beispiele von Mitarbeitenden, die im Unternehmen gewachsen sind.

Anstatt Daten zu Produktivität, Kosten und Geschäftsergebnissen zu präsentieren, solltest du die einzelnen Punkte miteinander verknüpfen, um zu zeigen, welche Auswirkungen die Arbeit der Personalabteilung auf das Unternehmen hat.

* Wenn sich Mitarbeitende wertgeschätzt fühlen, steigt die Produktivität
* Wenn Wohlfühlprogramme Burnout reduzieren, sinkt die Abwesenheitsrate
* Wenn das Karrierewachstum gefördert wird, verbessert sich die Bindung

Anstatt nur Zahlen zu präsentieren, führe die Führung zum nächsten Schritt.

* Was ist der nächste Schritt? Sollte das Unternehmen seine L&D-Programme erweitern, mehr in Wellness investieren oder DE&I-Initiativen verbessern?
* Was ist das Fazit? Fasse zusammen und zeige deutlich, wie die Personalabteilung die Geschäftsziele unterstützt und worauf sich die Unternehmensleitung als Nächstes konzentrieren sollte.

#### **Schritt 1: Erstelle deine eigenen Geschichten**

Verwende die folgende Tabelle, um aus deinen HR-Daten überzeugende Geschichten zu erstellen. Beginne mit einer Schlüsselkennzahl, beschreibe, was sich geändert hat, und erkläre, wie die Unternehmensleitung darauf reagieren kann.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **HR-Metrik** | **Die Geschichte** | **Das Visuelle** | **Umsetzbare Empfehlung** |
| *Produktivi-tätsrate* | *Neue Weiterbildungsmöglichkeiten führen dazu, dass sich die Mitarbeitenden selbstbewusster fühlen, was zu einer höheren Produktivität führt.* | *Erfahrungs-berichte von Mitarbeitenden* | *L&D-Plattform aufrüsten, um mehr Online-Weiterbildung für Mitarbeitende zu fördern* |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

## Abschließende Gedanken: Den Einfluss der Personalabteilung verdoppeln

Die Demonstration des ROI von HR-Initiativen in geschäftlicher Hinsicht stärkt sowohl das [Mitarbeiterwohl](https://www.hibob.com/de/hr-glossary/employee-wellbeing/) als auch die Geschäftsleistung. Es geht immer noch um Engagement, Bindung und Wohlbefinden. Wenn du Umsatz, Produktivität und Wachstum miteinander verknüpfst, verdoppelst du die Wirkung.

Finde die Kennzahlen, die für dein Unternehmen am wichtigsten sind, verknüpfe sie mit den Ergebnissen, die für die Unternehmensführung wichtig sind, und erzähle die Geschichte in einer Sprache, die sie versteht. Voilà! Dieselbe HR-Strategie mit Ergebnissen, die das Geschäft voranbringen.