

Datenanalyse im HRM

Ein Leitfaden von der Erstellung erster Kennzahlen zu HR Analytics



Business-Bereich
Management
<i>Personal</i>
Führung
Erfolg & Karriere
Kommunikation
Marketing & Vertrieb
Finanzen
IT & Office

Sofort-Nutzen

Sie erfahren:

- die Grundlagen von Datenanalyse im Personalmanagement
- wie Sie relevante Daten für Analysen finden und aufbereiten
- wie Sie die Datenqualität Ihrer Analysen erhöhen
- wie Sie Fehler in der Datenanalyse vermeiden
- wie Ihre Analysen eine verlässliche Basis für Entscheidungen werden

Sie können:

- erste eigene Kennzahlen erstellen und hinterfragen
- in allen wichtigen Bereichen des Employee Life Cycles die wichtigsten Kennzahlen erstellen, hinterfragen und interpretieren
- basierend auf Ihren Analysen Projekte und Massnahmen definieren
- Handlungsfähigkeit gewinnen und die Herausforderungen ihres HRM proaktiv angehen

Autor



Michael Sitte

Professor für Human Resource Management am Institut für Personalmanagement und Organisation der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW). Tätigkeit in der Forschung und Beratung sowie in der Aus- und Weiterbildung in verschiedenen HR-Themen mit einem Schwerpunkt HR Analytics.

Master of Science in International Management, Doktorat der Wirtschaftswissenschaften an der Heriot-Watt University in Edinburgh.

Umfangreiche Erfahrungen in der Verantwortung und im Aufbau von HR-Datenanalyse und Analytics in Unternehmen der Finanz- und Versicherungsbranche. Mitglied im Soundingboard des Vereins Swiss HR Analytics.

E-Mail: michael.sitte@fhnw.ch

Web: www.fhnw.ch/de/personen/michael-sitte

Impressum

WEKA Business Dossier

Datenanalyse im HRM – ein Leitfaden von der Erstellung erster Kennzahlen zu HR Analytics

Projektleitung: Birgitt Bernhard-Postma

Satz: Dimitri Gabriel

Korrekturat: Margit Bachfischer M.A. Bobingen, margit.bachfischer@web.de

WEKA Business Media AG
Hermettschloostrasse 77
8048 Zürich
Tel. 044 434 88 34
Fax 044 434 89 99

info@weka.ch
www.weka.ch
www.weka-library.ch

1. Auflage 2023

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:
ISBN: 978-3-297-02282-5

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung, sind vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden. Wenn möglich verwenden wir immer geschlechtsneutrale Bezeichnungen. Aus Platzgründen oder aufgrund einer besseren Lesbarkeit verwenden wir bei Texten nur eine Schreibweise.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	4
1. Einführung	5
1.1 Warum dieser Leitfaden?	5
1.2 Definitionen und Maturitätsstufen – kurz und schmerzlos	6
1.3 Wesentliche Rahmenbedingungen.....	9
2. Fragestellungen als Ausgangsbasis	12
3. Der Anfang	13
3.1 Finden von relevanten Daten	13
3.2 Hinterfragen der Datenqualität.....	14
4. Die Analyse	16
4.1 Vergleich von Daten	16
4.2 Analyse der Belegschaft.....	16
4.2.1 Überblick über die Belegschaft des Unternehmens	16
4.2.2 Geschlechterverteilung	18
4.2.3 Teilzeitquote	19
4.2.4 Altersstrukturanalyse	20
4.2.5 Dienstalster	23
4.2.6 Weitere Diversitätsfaktoren.....	23
4.2.7 Vergütung/Compensation.....	24
4.3 Fluktuation	27
4.4 Personalentwicklung.....	33
4.5 Betriebliches Gesundheitsmanagement.....	35
4.5.1 Zielsetzungen von Kennzahlen im BGM.....	36
4.5.2 Absenz-Kennzahlen	36
4.5.3 Aktivitäten im BGM und deren Nutzung.....	44
4.5.4 Exkurs I: Kennzahlenstruktur nach den Kriterien «Friendly Work Space».....	45
4.5.5 Exkurs II: Überblick der BGM-Kennzahlen anhand des Wirkungsmodells	47
4.6 Stellenausschreibung und Personalmarketing.....	49
4.7 Rekrutierung.....	54
4.8 Risiken.....	60
5. Proaktive HR-Projekte mit HR Analytics	62
6. Verbreitung der Erkenntnisse	64
7. Worauf warten Sie? Legen Sie los!	66
Quellenverzeichnis	67

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Reifestufen oder Maturitätsstufen von HR Analytics. Eigene Darstellung auf Basis von Reindl & Krügl (2017) und Wirgel, Ahlbrecht & Neyer (2020).....	7
Abbildung 2:	Belegschaftsstruktur eines Unternehmens im Stichtagsvergleich in FTE, nach Funktionsstufen und Unternehmensbereichen.....	18
Abbildung 3:	Zwei Varianten einer möglichen Einteilung der Altersgruppen.....	20
Abbildung 4:	Altersstruktur eines Unternehmens mit Jahresvergleich (Anzahl MA je Altersstufe)....	21
Abbildung 5:	Tabelle mit Fluktuationsquoten eines Beispielunternehmens nach Monaten pro Bereich und auf volle Prozent gerundet.	29
Abbildung 6:	Fluktuationsquoten nach Monaten für ein Beispielunternehmen mit Austrittsspitzen im Januar, Mai und September.....	30
Abbildung 7:	Fluktuationsquote nach Bereichen und Abteilungen der Produktion eines Beispielunternehmens.	31
Abbildung 8:	Absenzquote anhand eines Beispielunternehmens mit Berichtszeitraum und Angaben zur FTE-Datenbasis.....	37
Abbildung 9:	Krankheitsabsenzquote auf Monatsbasis im Jahresverlauf mit markiertem Jahresdurchschnitt an einem Beispielunternehmen.....	39
Abbildung 10:	Krankheitsabsenzquote auf Jahresbasis nach Unternehmensbereichen und Werten zum Vorjahresvergleich.....	39
Abbildung 11:	Krankheitsabsenzquote in einem Unternehmen aufgeteilt in unterschiedliche Langzeitabsenz-Kategorien	41
Abbildung 12:	Krankheitsabsenztage pro FTE in einem Unternehmen aufgeteilt in unterschiedliche Langzeitabsenz-Kategorien mit Vorjahresvergleich.....	42
Abbildung 13:	Beispiele für BGM-Massnahmen und Möglichkeiten der Erfolgsmessung	44
Abbildung 14:	Mögliche Darstellung von BGM-Massnahmen mit Erfolgsmessung.....	45
Abbildung 15:	Das Wirkungsmodell BGM von Gesundheitsförderung Schweiz mit Indikatoren und Beispielen.....	47
Abbildung 16:	Das Wirkungsmodell BGM von Gesundheitsförderung Schweiz mit Indikatoren und Beispielen (Detailabbildung)	48
Abbildung 17:	Übersicht der Ausschreibungen auf einem Stellenportal mit Anzahl der Ausschreibungstage, Klicks, Bewerbungen, Einstellungen und Ausschreibungskosten	49
Abbildung 18:	Beispieltabelle für die Darstellung interner Wechsel in die jeweiligen Unternehmensbereiche mit zusätzlicher Angabe der Vorjahreswerte.....	55
Abbildung 19:	Übersicht der Time-to-hire der rekrutierten Funktionen eines Beispielunternehmens mit Vorjahresvergleich und zusätzlichen qualitativen Informationen.....	57
Abbildung 20:	Beispiel für Darstellung von Rekrutierungen und Rekrutierungsaufwand.....	60

1. Einführung

Dieser Leitfaden soll Ihnen eine Hilfe dabei sein, sich dem Thema Datenanalyse im Human Resource Management zu nähern und sich in sicheren Schritten fortzubewegen. Das Buch richtet sich an HR-Verantwortliche und Interessierte unterschiedlicher Unternehmensgrössen. Sowohl als KMU als auch als grösseres Unternehmen finden Sie hier Hilfe und Anregungen. Auch ob Sie nun in der Schweiz, in Österreich oder in Deutschland tätig sind, spielt dabei nur eine geringe Rolle. Sie alle werden hier abgeholt und begleitet.

Dieser Leitfaden nutzt eine gendergerechte Sprache. Daher wird Ihnen beim Lesen auch das eine oder andere Gendersternchen begegnen. Dies soll jedoch nicht den Lesefluss aufhalten, sondern lediglich für die Sichtbarkeit aller Geschlechteridentitäten sensibilisieren.

Wir erheben mit diesem Leitfaden keinen Anspruch auf Vollständigkeit, weder in der Breite noch in der Tiefe der vorgestellten HR-Kennzahlen. Dieser Leitfaden soll Ihnen allem voran praktische Ansätze und Ideen bieten. Wir sind uns bewusst, dass es nebst den aufgeführten Kennzahlen und Analysen noch viele weitere gibt. Uns liegt vor allem daran, Ihnen einen leichten Einstieg in die Erstellung und Analyse von Kennzahlen im HRM zu bieten und dazu einzuladen, das Thema mit diesem Leitfaden, aber auch darüber hinaus zu verfolgen und zu vertiefen.

Dafür verwenden wir ganz bewusst einfach gehaltene Abbildungen und Visualisierungen, welche mit jeder herkömmlichen Büroanwendung (sei es mit Microsoft, Google oder Sonstigen) nachgebaut werden können. Dies soll es Ihnen ermöglichen, zügig mit Ihren eigenen Analysen und der Darstellung Ihrer Ergebnisse zu starten.

1.1 Warum dieser Leitfaden?

Hybride Arbeitswelt, New Work, Fachkräftemangel, Flexibilisierung der Arbeit, Digitalisierung: Das Human Resources Management ist heute im Jahr 2023 wieder einmal vielseitig gefordert. Seit das HRM die Vergangenheit der Personalverwaltung überwunden hat und sein strategischer Beitrag für den Unternehmenserfolg erkannt wurde, sind die Aufgaben vielfältiger, aber auch anspruchsvoller geworden. Heute, geprägt von sich schnell verändernden Marktverhältnissen, Pandemien, gesellschaftlichen Veränderungen und Bedürfnissen der Mitarbeitenden, ist die Rolle des HRM im Wandel. Wir müssen uns die Frage stellen, wie die Zukunft das Human Resources Management in Unternehmen aussehen und wie der Beitrag zum Unternehmenserfolg grösser und besser werden kann.

Das Thema HR Analytics ist nicht neu. Schon lange werden im HRM Zahlen und Daten erhoben und ausgewertet. Doch seit gut zehn Jahren ist dieses Feld im Wandel und durchläuft eine Professionalisierung. Big Data, Algorithmen und Dashboards scheinen die Zukunft der Datenauswertungen im HRM zu sein. Doch ist dem wirklich so? Sicherlich, HR Analytics spielte immer wieder einmal eine Rolle. Nun aber scheint dies eine Dynamik zu erfahren. In der Schweiz und auch in den Nachbarländern bilden sich Fach-Communities. Verschiedene Hochschulen und Universitäten engagieren sich in Forschungsprojekten, um mehr über das Thema, die aktuelle Anwendung und die Zukunft des HR Analytics zu erfahren. Auffällig ist dabei jedoch, dass sich bisher erst wenige Unternehmen diesem Thema inhaltlich annähern und es operativ umsetzen. Wenn, dann sind es zumeist Grossunterneh-

men oder zumindest Unternehmen mit über 2000 Mitarbeitenden. Doch was ist mit all den anderen? Die vielen kleineren und mittelgrossen Unternehmen mit 100 bis 1000 Mitarbeitenden sind es, die das Rückgrat der mitteleuropäischen und auch der schweizerischen Volkswirtschaft bilden. Auch sie stehen im Wettbewerb, nicht nur am Markt mit ihren Produkten und Dienstleistungen, sondern vor allem auch im Wettbewerb um Mitarbeitende. Sollten nicht gerade diese Unternehmen, die keinen grossen und international bekannten Namen tragen, nicht auch von den Vorzügen des HR Analytics profitieren? Oder sollten nicht gerade genau diese Unternehmen mehr davon Gebrauch machen?

Die Idee hinter diesem Leitfaden ist genau diese. Mittलगrosse und grössere Unternehmen haben oftmals nicht das Wissen und die Ressourcen, sich dem Thema HR Analytics zu nähern. HR Analytics wird zumeist so wahrgenommen, dass grosse Datenmengen von IT-Spezialistinnen oder -Spezialisten aufbereitet und ausgewertet werden. Die Vorbehalte, sich diesem Thema anzunähern, sind daher nachvollziehbar gross. Und wo soll man überhaupt beginnen? Welches sind die Kennzahlen, die ich benötige? Wie komme ich an das Datenmaterial? Wie kann ich dieses auswerten? Ist es möglich, HR Analytics auch ohne grosse zusätzliche Ressourcen im HRM aufzubauen? Genau auf diese Fragen soll hier eingegangen werden.

Dabei konzentriert sich dieser Leitfaden bewusst nicht auf Softwarelösungen und den Einsatz von komplizierten Analyse-Tools, für deren zielführenden Gebrauch vertiefte Kenntnisse benötigt werden. Dieser Leitfaden möchte einen einfachen Zugang zu HR Analytics aufzeigen, ohne dabei jedoch auf einer rein beschreibenden Ebene stehen zu bleiben. Das Hauptaugenmerk soll darauf liegen, die Analysebedürfnisse zu definieren und darauf basierend sinnvolle Kennzahlensysteme aufzubauen. Dabei ist es besonders wichtig, nicht nur mit quantitativen Daten, sondern auch mit qualitativen Daten zu arbeiten. Es ist für ein Unternehmen nur begrenzt hilfreich, zu wissen, dass es eine Fluktuationsrate von 15% hat. Wenn wir aber mit Blick in die Vergangenheit einen Trend ablesen können und externe Vergleichszahlen haben, dann gewinnt diese Kennzahl an Aussagekraft. Wenn wir dann noch zusätzlich – z. B. durch die Auswertung von Austrittsgesprächen – sagen können, warum uns Mitarbeitende verlassen und ob es solche sind, welche wir ungern verlieren, dann haben wir eine solide Datengrundlage. Auf dieser Basis lassen sich dann Handlungsempfehlungen entwickeln, welche unser Unternehmen weiterbringen.

An dieser Stelle sei noch erwähnt, dass sich dieser Leitfaden nicht explizit nur an HR-Fachpersonen richtet. Zwar sind dies meist die Mitarbeitenden, welche Analysen im HRM durchführen. Aber die Adressaten dieser Analysen und Ergebnisse sind eben nicht nur im HRM zu finden. Vielmehr sind es die Führungskräfte, das Topmanagement und auch die Mitglieder des Verwaltungsrats. Sie sind es, die durch die Ergebnisse der Analysen bessere Entscheidungen im Sinne des Unternehmens und der Mitarbeitenden treffen können. Daher richtet sich dieser Leitfaden ausdrücklich auch an sie.

1.2 Definitionen und Maturitätsstufen – kurz und schmerzlos

Um einige Definitionen kommen wir zu Beginn dieses Leitfadens nicht herum. Sie werden sehen, dass es bezüglich der hier verwendeten Begrifflichkeiten in der Fachwelt noch keine klaren Abgrenzungen gibt. Das Ziel dieses Kapitels ist es, Ihnen kurz die einzelnen Begrifflichkeiten vorzustellen und möglichst einfach verständlich voneinander abzugrenzen. Dabei sollten Sie auch gleich einen Einblick bekommen, wie wir für diesen Leitfaden hier HR Analytics verstehen und definieren.

HR-Reporting und Personalcontrolling

Berichte gibt es schon lange im Personalwesen. Ob Sie diese nun als «HR-Reporting» oder «Personalreporting» bezeichnen, macht dabei keinen grossen Unterschied. Diese Art von Berichten charakterisiert, dass sie regelmässig erstellt werden und einen Vergangenheitsbezug haben. Einfach formuliert kann man sagen, dass sie die Frage «Was ist passiert?» beantworten (vgl. Smith, 2013). Beispiele dafür sind die Fluktuation, die Anzahl der Mitarbeitenden oder der Krankenstand. Diese rückblickenden Berichte sind zwar wichtig, sollten aber nicht die einzige Perspektive bleiben. HR-Reportings sind gleich aus zwei Gründen eine zentrale Grundlage für weiterführende Analysen. Zum einen sind sie eine zentrale Datenquelle. Zum anderen sind sie eine bedeutende Kommunikationsschnittstelle, um gewonnene weiterführende Analysen dem Unternehmen zugänglich zu machen (vgl. Reindl & Krügl, 2017).

Personalcontrolling oder HR-Controlling

Basierend auf dem klassischen Controlling verfolgt das Personalcontrolling einen vergleichbaren Ansatz, nur eben mit Bezug auf das HR. Es nutzt dafür Kennzahlen, Kennzahlenanalysen, Dashboards und Benchmarks. Der Fokus liegt dabei primär auf den Strukturen und Häufigkeiten in Bezug auf die Aufbauorganisation und die Belegschaft des Unternehmens. Dabei betrachtet es die Gesamtheit der Mitarbeitenden und arbeitet dabei mit anonymisierten Datensätzen. Es gibt jedoch kein allgemeingültiges Kennzahlensystem im Personalcontrolling. Jedes Unternehmen legt eigene Schwerpunkte und hat daher auch ein eigenes Set an Kennzahlen. Ist dieses einmal festgelegt, wird zumeist an diesem fixen Kennzahlenset festgehalten. Die Analysen werden jährlich, halbjährlich, quartalsweise oder sogar monatlich durchgeführt. Damit erreicht man einen hohen Grad an Vergleichbarkeit über längere Zeitspannen (vgl. Reindl & Krügl, 2017). Viele der in diesem Leitfaden vorgestellten Kennzahlen basieren auf dem hier definierten Personalcontrolling-Ansatz.

Damit wir im Folgenden die jeweiligen Einstufungen von HR-Reporting, Personalcontrolling und der nachfolgenden Begriffe besser vornehmen können, zeigt die nachfolgende Abbildung ein Maturitätsmodell von HR Analytics bzw. People Analytics.

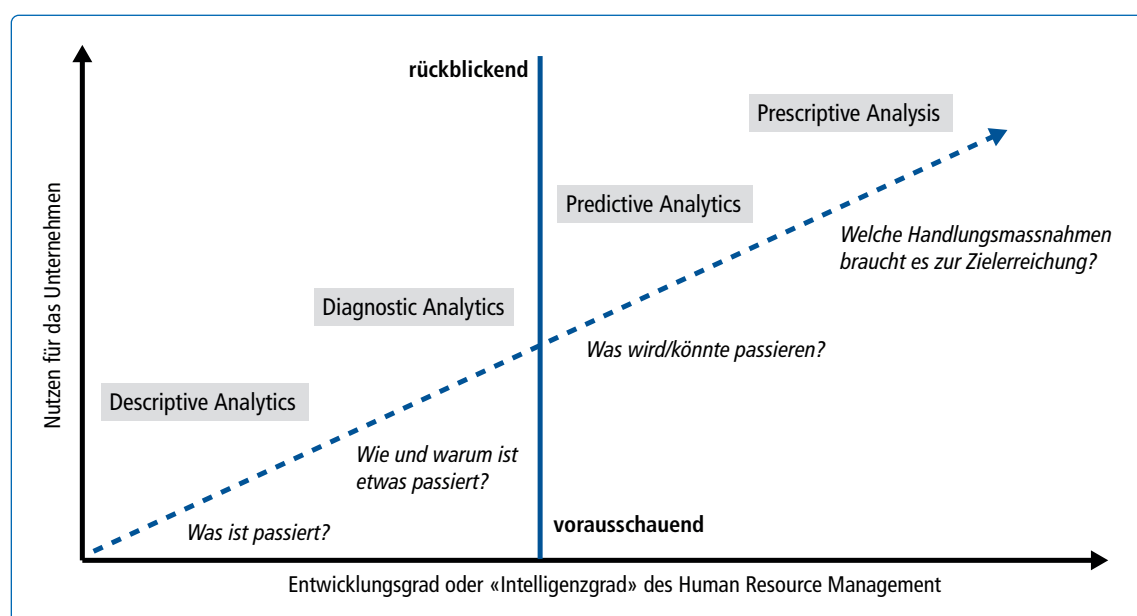


Abbildung 1: Reifestufen oder Maturitätsstufen von HR Analytics. Eigene Darstellung auf Basis von Reindl & Krügl (2017) und Wirgel, Ahlbrecht & Neyer (2020)