OSTBAYERISCHE TECHNISCHE HOCHSCHULE REGENSBURG

vitesco TECHNOLOGIES

Einfluss externer Faktoren auf das strategische Personalcontrolling

Factsheet

Daten und das HR der Zukunft

Die digitale Transformation der Arbeitswelt ermöglicht Unternehmen den Zugriff auf eine Unmenge von Daten, die für Wettbewerbsvorteile genutzt werden können. Insbesondere im Personalbereich steigt der Anteil an der Wertschöpfung des Unternehmens zunehmend mit der strategischen Nutzung von Daten (Smith, 2013). Jedoch werden gerade im HR-Bereich Entscheidungen noch häufig intuitiv anstatt datenbasiert getroffen. People Analytics - also die systematische Analyse von Mitarbeiter- und Bewerberdaten in Verbindung mit externen Daten - setzt genau dort an und befähigt HR, Zusammenhänge besser zu erkennen. Während das traditionelle Personalcontrolling nur den Ist-Zustand mit Hilfe von Daten belegen kann, ermöglicht People Analytics prädiktive Einschätzungen für die Zukunft.

Projektbeschreibung & Forschungsfragen

Das Forschungsprojekt wurde im Rahmen einer Kooperation zwischen der OTH Regensburg und der Vitesco Technologies Group AG durchgeführt. Bei Vitesco Technologies wurde People Analytics bereits in den HR-Bereich integriert und soll noch weiter professionalisiert werden, um besser zur Wertschöpfung des Unternehmens beizusteuern.

Forschungsfragen dieser Studie

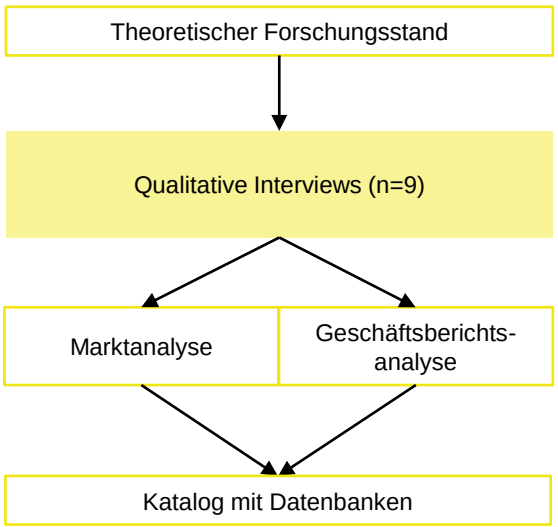
Welche externen Faktoren beeinflussen interne Kennzahlen im Personalcontrolling und wie gehen Unternehmen in Deutschland mit externen Faktoren im internen HR-Controlling um?

Welche validen Datenbanken gibt es, die diese Faktoren widerspiegeln?

Methodik

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden verschiedene methodische Elemente miteinander verknüpft. Als Ausgangsbasis wurde zur Identifikation des bisherigen Forschungsstands eine intensive Literaturanalyse durchgeführt. Ausgehend davon wurde ein strukturierter Interviewleitfaden erstellt, mit Hilfe dessen qualitative Interviews als Kernstück der Forschung durchgeführt wurden. Die Befragten arbeiten allesamt in verschiedenen Branchen und üben in der Regel eine leitende Position (Head of, Managing Director, Senior Expert, Partner) im People Analytics, HR-Controlling oder einem verwandten Bereich aus. Insgesamt wurden neun Personen über einen Zeitraum von knapp einem Monat befragt. Die Interviews wurden nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz in inhaltlich strukturierender Form ausgewertet.

Im Anschluss daran wurde eine Marktanalyse zu verschiedenen Datenbanken sowie eine Analyse von Geschäftsberichten durchgeführt. Dies diente als Grundlage für die Erstellung eines Datenbank-Katalogs, der einen Überblick über mögliche Datenquellen für externe Daten gibt.



Smith, T. (2013). HR Analytics: The What, Why and How… CreateSpace Independent Publishing Platform.

Kernergebnisse der Studie

Laut den Befragten wird Personalcontrolling in den Unternehmen eine mehrheitlich hohe Bedeutung beigemessen, wobei der Fokus vor allem auf die strategische Funktion gelegt wird. So können z.B. durch die Analyse mitarbeiterbezogener Daten Szenarien für die Zukunft abgeleitet werden. In den Interviews werden als maßgebliche Treiber für das Personalcontrolling unter anderem der Mangel an Talenten auf dem Markt und die allgemein steigende Nachfrage nach Daten aufgezählt. Der Umsetzungsstand von Personalcontrolling bzw. People Analytics ist jedoch sehr unterschiedlich. Insbesondere beim Thema People Analytics herrscht in einigen Organisationen noch ein hoher Nachholbedarf. Eine Mehrheit der Unternehmen erhebt bereits interne HR-Kennzahlen, allerdings ziehen nur wenige davon die DIN ISO 30414 Norm heran. Zu den am häufigsten genannten Kennzahlen-Bereichen zählen die Anzahl und Struktur der Mitarbeiter:innen, Fluktuation und der Recruiting-Prozess.

Obwohl die Befragten externen Einflüssen in der Regel eine hohe Bedeutung zuschreiben, werden externe Daten in Unternehmen noch nicht systematisch miteinbezogen. Als Hindernisse hierfür werden in den Interviews häufig fehlende einheitliche Kennzahlen-Definitionen, mangelnde interne Datenqualität und -struktur sowie der geltende Datenschutz genannt. Trotz dieser Herausforderungen im Einbezug externer Daten sehen die Befragten auch Vorteile.

Durch das Vorgehen werden ein höherer Informationsgewinn, eine bessere Einordnung des Wettbewerbs und eine neutralere Perspektive auf Personalsachverhalte erwartet. Als externe Einflussfaktoren mit großem Einfluss auf das Personalcontrolling werden von den Befragten der Arbeitsmarkt und globale Krisen genannt. Des Weiteren werden die Konjunktur sowie gesellschaftliche und globale Trends aufgeführt.

Benchmarking wird in den Interviews als ein sinnvolles Vorgehen gesehen, um sich mit dem Wettbewerb zu vergleichen. Besonders häufig werden hierbei externe Gehaltsdaten, Skills und die Mitarbeiterstruktur von Wettbewerbern analysiert. Für einen anschließenden objektiven Vergleich mit den eigenen Daten werden die Größe, Region und Branche eines Unternehmens als relevant erachtet. Benchmarking wird in den befragten Unternehmen nicht nur extern, sondern auch intern durchgeführt. Dabei werden interne Best Practices gesucht und Vergleichsgruppen innerhalb des Unternehmens gebildet. Auf die Frage nach geeigneten Datenquellen antworten die Befragten unterschiedlich. Die drei am häufigsten genannten ökonomischen Datenbanken sind die Statistikämter, die Bundesagentur für Arbeit und die OECD. Besonders häufig werden Unternehmensberatungen als Quelle genannt, wobei es unter den Befragten kaum Doppelungen gibt. Darüber hinaus werden auch Referenzwerte von Wettbewerbern und Plattformen wie LinkedIn miteinbezogen.

Für die Auswahl einer Datenquelle führen die Interviewpartner:innen eine Reihe von Kriterien auf, die sie als wichtig empfinden. Besonders häufig wird dabei die einheitliche Begriffsdefinition genannt. Die Kosten einer Datenbank sind für viele Befragte nicht das entscheidende Auswahlkriterium.

01 **Einheitliche Begriffs-definition**
Begriffe sind einheitlich definiert und lassen sich vergleichen

02 **Globalität**
Daten sind zu verschiedenen Ländern enthalten

03 **Aktualität der Daten**
Daten sind auf dem aktuellen Stand und werden regelmäßig gepflegt

04 **Qualität der Daten**
Daten besitzen einen qualitativen hohen Anspruch und sind in sich konsistent

05 **Umfang der Daten**
Daten sind möglichst detailreich vorhanden und lassen sich vielseitig einsetzen

06 **Peer Group**
Daten sind zu vergleichbaren Mitbewerbern oder zur spezifischen Branche vorhanden

07 **Qualität des Anbieters**
Anbieter wird als seriöse Quelle und als vertrauenswürdig wahrgenommen

08 **Transparenz**
Datenerhebung ist transparent und nachvollziehbar gestalt

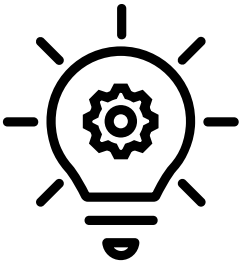
09 **Zugriff und Kompatibilität**
Einfache Anbindung an Systeme und Bedienung vom Nutzer

10 **Kosten**
Kosten, um auf eine Datenquelle zuzugreifen

Durch die Marktanalyse ergaben sich zudem folgende Ergebnisse: Es existieren zahlreiche ökonomische Datenbanken wie bspw. das statistische Bundesamt, die Bundesagentur für Arbeit oder die OECD, durch die Daten abgerufen werden können, welche auch den erarbeiteten Anforderungskriterien an Datenquellen entsprechen. Jede Organisation muss dabei anhand ihrer Bedürfnisse individuell prüfen, auf welche Datenbanken zurückgegriffen werden soll. Eine Möglichkeit, um sich mit anderen Unternehmen zu vergleichen, bieten auch Benchmarkdatenbanken wie z.B. Mercer, Gartner oder Willis Tower Watson Data Services. Diese sind aber im Gegensatz zu den meisten ökonomischen Datenbanken in der Regel nicht frei zugänglich.

Für einen detaillierten Vergleich der Informationen in den Benchmarkdatenbanken ist es jedoch erforderlich, die jeweiligen Anbieter selbst zu kontaktieren.

Weiterhin hat die Analyse der Geschäftsberichte ergeben, dass sich diese nur bedingt für den Vergleich mit anderen Unternehmen eignen. Da es häufig keine einheitlichen Standards bezüglich Begriffsdefinitionen oder der Auswahl an Kennzahlen gibt, steht der Aufwand, der sich durch die Analyse der Geschäftsberichte ergibt, in keinem Verhältnis zum Nutzen.



Handlungsempfehlungen

Auf Basis der Befragungen und Rechercheergebnisse ergeben sich folgende allgemeine Handlungsempfehlungen:

01 Die Einbeziehung externer Einflussfaktoren kann dabei helfen, interne HR-Kennzahlen zu begründen, einzuordnen oder zu relativieren. Die Voraussetzung dafür ist jedoch ein **standardisiertes internes Reporting**.

02 Jedes Unternehmen sollte wissen, welche externen Daten es wirklich braucht. Mehr Daten bringen nicht automatisch einen höheren Nutzen - der Fokus sollte auf **ausgewählten Daten liegen, die auch verstanden werden.**

03 Die Erhebung von internen Kennzahlen gemäß dem **DIN ISO 30414 Standard** hat für Unternehmen viele Vorteile: internationale Vergleichbarkeit, Benchmarking mit anderen Unternehmen und Vereinfachung von Prozessen.

04 Die Nutzung von **SuccessFactors oder Workday** kann das Benchmarking zu anderen Unternehmen zukünftig deutlich erleichtern. Beide Anbieter bieten Gehalts-Benchmarking für Nutzer kostenlos als Service an.

05 **Informelle Austauschprozesse** zwischen Unternehmen können dabei helfen, Kennzahlen zu entwickeln und **ökonomische Faktoren** sowie **gesellschaftliche** und **globale Trends** regelmäßig zu evaluieren.

Autoren: Isabell Gleißner, Thomas Klemmer, Hanna Krauß, Svenja Kroyer, Sandra Schwarzenegger, Lisa Stöbe

Bei Fragen wenden Sie sich an *svenja.kroyer@st.oth-regensburg.de*

Stand: Juni 2022