

Personalkennzahlen und der praktische Nutzen für das Human Resource Management in Großbetrieben

Eine qualitative Erhebung in Vorarlberger Großbetrieben

Masterarbeit
zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Business (MA)

Fachhochschule Vorarlberg
Studiengang Betriebswirtschaft Master, Vertiefung Human Resources and Organisation

Betreut von
Dr. Bernd Schwendinger

Vorgelegt von
Martin Sandholzer, BA

Dornbirn, 13.07.2022

Kurzreferat

Personalkennzahlen und der praktische Nutzen für das Human Resource Management in Großbetrieben Eine qualitative Erhebung in Vorarlberger Großbetrieben

Qualitativ hochwertige und erfolgreiche Personalarbeit zeichnet sich dadurch aus, dass Mitarbeitende nicht als Kostenfaktor betrachtet werden, sondern als die wichtigste Ressource, die ein Unternehmen besitzt. Personalcontrolling mit Hilfe von Kennzahlen stellt dabei nicht wie oft vermutet eine Kontrolle dar, vielmehr ist es ein Gestalten und Steuern der Personalarbeit bezogen auf die Mitarbeitenden und der Prozesse des Human Resource Management. Durch fundierte, begründet ausgewählte Personalkennzahlen wird das Bauchgefühl der Führungskräfte mit Fakten belegt und bildet eine Unterstützung in der Entscheidungsfindung der Personalverantwortlichen. Dies gewinnt besonders in einer volatilen Marktsituation immer mehr an Bedeutung. Es scheint nach wie vor der Fall zu sein, dass diese Fachdisziplin des Unternehmenscontrollings bei den Vorarlberger Großbetrieben jedoch in den Kinderschuhen steckt. Ziel dieser Masterarbeit ist es daher, den Stellenwert von Personalkennzahlen und deren Nutzen für die Vorarlberger Großbetriebe aufzuzeigen. Dafür werden die theoretischen Grundlagen von Personalkennzahlen und deren Einteilung auf Basis der Kernprozesse des Personalressorts aufbereitet. Es werden auch Grenzen und weiterführende Möglichkeiten von Personalkennzahlen hinterfragt. Im Rahmen von neun Experteninterviews¹ mit Personalverantwortlichen konnte die Wichtigkeit einer aktiven Personalarbeit mit Hilfe von Kennzahlen, wie sie in der Literatur beschrieben wird, bestätigt werden. Als zentraler Nutzen von Personalkennzahlen wird angesehen, dass sie Transparenz schaffen und den Blickwinkel der Verantwortlichen objektivieren und erweitern. Personalkennzahlen bieten somit eine Chance, die Mitarbeitenden möglichst zielgerichtet zu führen und Veränderungen rechtzeitig zu erkennen und falls möglich zu steuern.

Schlagwörter: Personalcontrolling, Personalkennzahlen, Volatilität, Vorarlberger Großbetrieb, Personalressort

¹ Der Autor der vorliegenden Arbeit bekennt sich zu einer geschlechtergerechten Sprachverwendung. Aufgrund der häufig vorkommenden Nennung mehrerer Personengruppen werden diese zugunsten des Sprachflusses abwechselnd in der weiblichen und männlichen Form genannt.

Abstract

Personnel Indicators and Their Practical Benefit for Human Resource Management in Large Enterprises

A Qualitative Survey in Large Enterprises in Vorarlberg, Austria

High-quality and successful personnel work is characterized by the fact that employees are not considered as a cost factor but as the most important resource that a company can possess. Contrary to what is often assumed, personnel controlling using key figures does not represent a form of control. It is rather the shaping and guiding of HR work related to the employees and the processes of human resource management. Well-founded personnel indicators which are selected for justified reasons are used to substantiate the gut instinct of managers with facts and provide support in the decision-making process of those in charge of human resources. This is becoming increasingly important, especially in a volatile market situation. Still, this specialist discipline of corporate controlling seems to be in its infancy in Vorarlberg's large enterprises. The aim of this master's thesis is therefore to show the importance of personnel indicators and their benefits to those companies. For this purpose, the thesis treats the theoretical foundations and principles of personnel indicators and their classification based on the core processes of Human Resources. It also scrutinises the limits and further possibilities of personnel indicators. Within the framework of nine expert interviews led with HR managers, the thesis could confirm the importance of active HR work that uses indicators according to pertinent literature. It is considered to be the central benefit of personnel indicators that they create transparency and objectify and broaden the perspective of those in charge. Thus, personnel indicators offer an opportunity to lead employees in a targeted manner, to identify changes in good time, and, if possible, to control them.

Keywords: Personnel controlling, personnel indicators, volatility, large enterprise in Vorarlberg, Human Resources

Vorwort

Die vorliegende Masterarbeit dient dazu, einen umfassenden Überblick über die Thematik von Personalkennzahlen und deren Nutzen zu generieren. Der Aufbau dieser Arbeit orientiert sich dabei an wissenschaftlichen Grundlagen, welche in einer Literaturrecherche herausgearbeitet wurden. Durch die einführende Erläuterung der relevanten Informationen zu Personalkennzahlen wird die Basis für die anschließende personalprozessorientierte Ausarbeitung beispielhafter Personalkennzahlen geschaffen.

Mit Hilfe einer qualitativ durchgeführten Studie in neun Vorarlberger Großbetrieben wird auf verschiedene wichtige Aspekte für eben diese Unternehmen eingegangen. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse werden mit den theoretischen Ausarbeitungen verknüpft und bilden die Grundlage für die Beantwortung der erstellten Forschungsfragen. Zahlreiche direkte Zitate aus den Experteninterviews untermauern die Relevanz des Forschungsgebietes.

Diese Masterarbeit bietet somit einen wissenschaftlichen Überblick über einen wichtigen Teilbereich des Personalcontrollings und soll Großbetriebe animieren, auch Ressourcen für ein qualitativ hochwertiges Personalcontrolling bereitzustellen.

An dieser Stelle möchte ich mich besonders bei meinem Betreuer Dr. Bernd Schwendinger für seine wertvolle Hilfestellung und seine stets motivierenden und unterstützenden Worte für die Ausarbeitung dieser Arbeit recht herzlich bedanken.

Ebenso gilt mein Dank meiner Partnerin, meiner Familie und meinen Freunden, die in den vergangenen Monaten viele freie Minuten ohne mich verbringen mussten und die mich durch ihre aufbauenden und unterstützenden Worte antrieben, die Arbeit bestmöglich abzuschließen. Auch danke ich dem gesamten Human Resource Team und meinem Vorgesetzten der Doppelmayr Gruppe, die mir für eine erfolgreiche Bewältigung dieser Masterarbeit mit viel Nachsicht den nötigen Freiraum geschaffen haben.

Inhaltsverzeichnis

Darstellungsverzeichnis	6
1. Ausgangslage und Einleitung	7
1.1 Hinführung zum Thema	7
1.2 Zielsetzung	8
1.3 Methode	9
1.4 Aufbau der Arbeit	9
2. Theoretische Grundlagen und Definition	10
2.1 Begriffsdefinition und Abgrenzung	10
2.1.1 Personalcontrolling	10
2.1.2 Personalkennzahlen	12
2.1.3 Abgrenzung zu People Analytics	18
2.2 Grenzen von Kennzahlen	20
2.3 Kennzahlen und deren Unterteilung in die Bereiche der Personalarbeit	23
2.3.1 Personalbedarfsplanung	23
2.3.2 Personalbeschaffung	25
2.3.3 Personaleinsatz, Personalerhaltung und Leistungsstimulation	27
2.3.4 Personalentwicklung	30
2.3.5 Personalfreisetzung	35
3. Forschungsdesign	38
3.1 Qualitative Forschung	38
3.2 Stichprobenbildung	39
3.3 Durchführung der Untersuchung	41
3.4 Auswertungsverfahren nach Mühlfeld	43
3.5 Gütekriterien	46
3.5.1 Verfahrensdokumentation	46
3.5.2 Argumentative Interpretationsabsicherung	47
3.5.3 Regelgeleitetheit	47
3.5.4 Nähe zum Gegenstand	48
3.5.5 Kommunikative Validierung	48
3.5.6 Triangulation	48
4. Ergebnisse und Diskussion der Untersuchung	50
4.1 Personalcontrolling	50
4.2 Aussagekraft von Kennzahlen	51
4.3 Grenzen von Kennzahlen	53

4.4	Datenbasis	55
4.5	Kennzahlen im Unternehmen	56
4.6	Anspruchsgruppen von Personalkennzahlen	59
4.7	Nutzen von Personalkennzahlen	61
4.8	Internes und externes Benchmarking	63
4.9	Zukunft von Kennzahlen	65
5.	Forschungsziel und Resümee	68
5.1	Beantwortung der Forschungsfragen	68
5.1.1	Forschungsfrage 1	68
5.1.2	Forschungsfrage 2	69
5.1.3	Forschungsfrage 3	70
5.2	Handlungsempfehlung	71
5.2.1	Auswahl und Definition von Personalkennzahlen	71
5.2.2	Schaffung einer gepflegten Datenbasis als Grundlage	71
5.2.3	Interpretation	71
5.2.4	Benchmarking	72
5.3	Kritische Würdigung und weiter Forschungsansätze	72
5.3.1	Beantwortung der Forschungsfragen	72
5.3.2	Auswahl und Anzahl der Expertinnen Interviews	73
5.3.3	Erweiterung um eine quantitative Erhebung	73
	Literaturverzeichnis	74
	Anhang	78
	Anhang 1: Interviewleitfaden	79
	Anhang 2: Transkriptionsauszüge	86
	Eidesstattliche Erklärung	192

Darstellungsverzeichnis

Darstellung 1:	Einteilung des Personalcontrolling	12
Tabelle 2:	Funktionen von Kennzahlen	13
Darstellung 3:	Umfrage 2016 - Top 15 Personalkennzahlen.....	15
Darstellung 4:	Reifegrade von People Analytics	19
Tabelle 5:	Fragestellungen zur Auswahl von Kennzahlen	21
Tabelle 6:	Definition und Beschreibung der Kennzahl Fluktuation	22
Tabelle 7:	Kennzahlen der Personalbedarfsplanung	24
Darstellung 8:	Recruiting Prozess.....	25
Tabelle 9:	Kennzahlen im Recruiting Prozess	26
Tabelle 10:	Maßnahmen zur Beeinflussung des Personaleinsatzes	28
Tabelle 11:	Kennzahlen zur Personaleinsatzplanung	30
Darstellung 12:	Elemente der Personalentwicklung	31
Tabelle 13:	Kennzahlen der Ausbildung	32
Tabelle 14:	Kennzahlen der Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen	33
Tabelle 15:	Kennzahlen des Nachfolgemanagements.....	34
Tabelle 16:	Ursachen von Personalfreisetzungsmaßnahmen.....	35
Darstellung 17:	Maßnahmen zur Personalfreisetzung	36
Tabelle 18:	Kennzahlen der Personalfreisetzung	37
Darstellung 19:	Zirkuläre Prozessbeschreibung qualitativer Forschung	38
Darstellung 20:	Definition der Betriebsgröße	40
Tabelle 21:	Anzahl Betriebe und Beschäftigte nach Betriebsgröße	40
Darstellung 22:	Prozess der Untersuchung	41
Tabelle 23:	Befragte Großbetriebe in Vorarlberg	42
Darstellung 24:	Die sechs Stufen des Auswertungsverfahrens.....	43
Darstellung 25:	Orientierung zum Zitierschema der Experteninterviews	46
Tabelle 26:	Nennungen von Personalkennzahlen	57

1. Ausgangslage und Einleitung

1.1 Hinführung zum Thema

In Unternehmen leistet das Personal einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele. Dabei werden Mitarbeitende nicht nur als erheblicher Kostenfaktor gesehen, sondern auch als wertvolle Ressource. Laut Scherm und Süß (2016) ist eine finale Zuordnung von Personalentscheidungen zum tatsächlichen Wertschöpfungsbeitrag nur über den Output möglich - und auch nur dann, wenn sie direkt zuordenbar sind. (Scherm; Süß 2016, S. 252–253)

Die klassische Papierakte gehört immer mehr der Vergangenheit an. Folglich werden Daten in elektronischer Form gespeichert und dadurch für automatisierte Auswertungen zugänglich gemacht (Dulebohn; Johnson 2013, S. 71). Es ist daher möglich, die Effizienz von Kernprozessen der Personalarbeit selbst vergleichbar zu machen. Die Aussagekraft über die Qualität der Personalprozesse ist jedoch mit Effizienzkennzahlen nur unzureichend belegbar. Hierzu bedarf es einer Analyse des Humankapitals, der Kosten-Nutzen-Effekte oder auch der strategischen Personalarbeit. Wie Dulebohn und Johnson (2013) beschreiben, gibt es verschiedene Ebenen des Personalcontrollings mit zahlreichen Kennzahlen. (Dulebohn; Johnson 2013, S. 73–74)

Personalcontrolling ist im Vergleich zu anderen betriebswirtschaftlichen Controlling-Bereichen noch eine recht junge Disziplin (Schulte 2020, S. 4). Mitarbeitende werden in erster Linie immer noch als reiner Kostenfaktor gesehen, den es zu verringern gilt. Dadurch kommen Personalverantwortliche immer stärker unter Druck. Es wird oftmals außer Acht gelassen, dass eben diese Mitarbeitende auch wesentlich am Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens mitwirken und dadurch zur wichtigsten und sensibelsten Ressource eines Unternehmens werden. Im Vergleich zu anderen Controlling-Bereichen ist das Personalcontrolling meist in den Unternehmen unterentwickelt. Es fehlt dabei nicht an Daten, sondern an der Akzeptanz und an der Soll-Perspektive, also an der strategischen Ausrichtung der Personalarbeit und dadurch an der Steuerungsrelevanz. Dabei besitzt besonders das Personalcontrolling eine wichtige Frühwarn-, Steuerungs- und Augenöffner-Funktion und ist daher besonders wichtig für eine qualitativ hochwertige Personalarbeit. (Kobi 2021, S. 365–367)

Für ein erfolgreiches Personalcontrolling ist es daher notwendig, sich bedarfsgerechte Informationen zu beschaffen und aufzubereiten, um diese als Basis für eine erfolgreiche Unternehmensplanung und -kontrolle zu verwenden. Kennzahlen, also verdichtete Einzelinformationen von mitunter komplexen Sachverhalten, haben sich in diesem Zusammenhang als wichtiger Bestandteil von Informationssystemen in Unternehmen etabliert. (Havighorst 2006, S. 4) Nach Gerlach besteht eine Schwierigkeit bei der Erstellung von Kennzahlen darin, dass eine Datenverfügbarkeit, -aktualität und -qualität vorhanden sein muss. Dies bedeutet auch, dass die Datengrundlage dementsprechend gepflegt und überprüft werden muss. (Gerlach 2020, S. 101–103)

Nach Hölzerkopf sind die wesentlichen Kernprozesse der Personalarbeit die Personalbeschaffung, der Personaleinsatz, die Personalführung/Betreuung, die Personalentwicklung, die Vergütung sowie die Personalfreisetzung. (Hölzerkopf 2017, S. 45) Auch Treier (2019) beschreibt die Kernprozesse der Personalarbeit zusammenfassend wie Hölzerkopf (2017) und erweitert diese mit der Personalplanung und der Personalbeurteilung. Weiters stellt Treier (2019) zur Erfüllung der Wertschöpfungskette der Personalarbeit die sogenannten Sekundäraufgaben dar. Dazu gehören unter anderem die Human Resource (HR)-Strategie, die HR-Politik sowie das Personalcontrolling. (Treier 2019, S. 79–81)

Diese Kernaufgaben, welche durch die Sekundäraufgaben unterstützt werden, lassen sich mit verschiedenen quantitativen und qualitativen Kennzahlen in der Literatur wiederfinden. Aus diesem Grund wird sich der Aufbau der empirischen Arbeit an diesen Kernprozessen orientieren und vertiefend die bekanntesten Kennzahlen aus den jeweiligen Bereichen aufzeigen.

1.2 Zielsetzung

Mit Hilfe der bestehenden Literatur sollen aktuelle Erkenntnisse zu Personalkennzahlen ausgearbeitet werden. Die Befragung von Experten aus Vorarlberger Großbetrieben, die Personalkennzahlen in ihrer Personalarbeit verwenden, soll eine breitere Basis an Erkenntnissen zu dem gewählten Thema hervorbringen. Diese wissenschaftliche Arbeit soll daher einen Überblick über Personalkennzahlen bieten und deren Nutzen in der betrieblichen Praxis aufzeigen. Diese Kombination soll weiters zu einer Handlungsempfehlung für Großbetriebe in der Industrie führen. Auch soll ein Fokus auf die Datenbasis gelegt werden, welche die Grundlage für Kennzahlen darstellt. Dies bedeutet, es soll dabei herausgearbeitet werden, welche Daten erhoben werden müssen, um die beschriebenen Kennzahlen berechnen und verwerten zu können.

Auf der Grundlage des einleitenden Kapitels 1.1 und der daraus resultierenden Zielsetzung in Kapitel 1.2 leiten sich folgende Forschungsfragen ab:

Forschungsfrage 1:

Worin sehen Großbetriebe der Vorarlberger Industrie den Nutzen von Kennzahlensystemen in der Personalarbeit?

Forschungsfrage 2:

Welche Personalkennzahlen werden von den Unternehmen als besonders wertvoll erachtet und wie werden diese erhoben, interpretiert und verwertet?

Forschungsfrage 3:

Welchen Stellenwert wird Personalcontrolling mit Hilfe von Kennzahlen in der zukünftigen betrieblichen Praxis einnehmen?

Die Forschungsfragen werden am Ende der Arbeit unter Kapitel 5 aufgegriffen und auf Basis der Auswertungen der Experteninterviews, welche in Kapitel 4 dargelegt werden, beantwortet.

1.3 Methode

In der vorliegenden Masterarbeit ist es ein zentraler Bestandteil, durch eine umfassende Literaturrecherche den aktuellen Stand der Forschung zum Thema Personalkennzahlen zu erheben. Dazu werden relevante Grundlagen aufbereitet, welche eine Eingliederung der Thematik in die Bereiche der Personalarbeit ermöglichen.

Mit Hilfe der gewonnenen theoretischen Erkenntnisse wird ein Leitfaden für die Experteninterviews entwickelt. Durch die Bereitschaft für ein Interview vor Ort oder auch mit Hilfe von MS Teams© können die Experten der Vorarlberger Großbetrieben ihre Erfahrungen und ihr Wissen über Personalcontrolling und Personalkennzahlen und deren mögliche Zukunft zur Verfügung stellen. Die Interviews werden mit Hilfe von Audioaufzeichnungen aufgenommen und transkribiert. Die transkribierten Interviews werden mit Hilfe der Auswertungssoftware MAXQDA, anhand der Methode nach Mühlfeld (1981) stufenweise analysiert, ausgewertet und gegenübergestellt. Diese Erkenntnisse werden auf Basis der Kategorisierungen thematisch mit der Literatur in Verbindung gebracht und wesentliche Erkenntnisse daraus zusammenfassend dargelegt. Das Forschungsdesign wird in Kapitel 3 ausführlich erläutert.

1.4 Aufbau der Arbeit

Diese Arbeit gliedert sich in fünf Kapitel. Nach der kurzen Hinführung zum Thema und zur Zielsetzung der Arbeit in Kapitel 1 folgt die theoretische Aufarbeitung der Thematik in Kapitel 2. Dazu werden wichtige Begriffe im Zusammenhang mit Personalcontrolling erläutert und das Thema Personalkennzahlen abgegrenzt. Zudem werden Personalkennzahlen zu den wichtigsten Personalprozessen, welche auch kurz dargestellt werden, herausgearbeitet.

Anschließend wird in Kapitel 3 das Forschungsdesign beschrieben. Zu Beginn des Kapitels werden die Spezifika der qualitativen Forschung erläutert und die Stichprobenbildung des Forschungsvorhabens erklärt. Des Weiteren wird ein Überblick über die Durchführung des Forschungsvorhabens angeführt und das Auswertungsverfahren nach Mühlfeld (1981) erläutert.

Aus den gewonnenen Informationen der leitfadengestützten Interviews können mit Hilfe des systematischen Auswertungsverfahrens fundierte Erkenntnisse abgeleitet werden. Diese werden in Kapitel 4 mit den Erkenntnissen aus der dargelegten Theorie verglichen und verknüpft.

Zum Abschluss werden in Kapitel 5 die wesentlichen Erkenntnisse im Hinblick auf die Beantwortung der Forschungsfragen und weiterführende Gedanken in Form von Handlungsempfehlungen dargelegt. Auch werden Schwierigkeiten, welche während der Erstellung der Arbeit entstanden sind, beschrieben. Zuletzt wird noch auf mögliche weitere vertiefende Forschungsmöglichkeiten eingegangen.

2. Theoretische Grundlagen und Definition

Einführend werden in diesem Kapitel zuerst die Begrifflichkeiten der vorliegenden Arbeit erläutert und abgegrenzt. Weiters werden verschiedene Arten von Kennzahlen und Kennzahlensystemen auf Basis bereits vorhandener wissenschaftlicher Arbeiten aufgegriffen und erklärt. Ein weiteres Unterkapitel widmet sich der notwendigen Datengrundlage, welche notwendig ist, um Kennzahlen in einem Unternehmen wirtschaftlich sinnvoll zu generieren. Abschließend wird noch ein vertiefender Fokus auf die Kennzahlen des Personalressorts gelegt.

2.1 Begriffsdefinition und Abgrenzung

2.1.1 Personalcontrolling

Um das Personalcontrolling zu definieren, ist es notwendig, einen Blick auf die Definition des Controllings an sich zu werfen. Wördenweber (2021) definiert Controlling wie folgt.

„Controlling ist die Unterstützung der Unternehmensführung, indem es in allen Phasen der ziel- und maßnahmenbezogenen Führungsprozesse (vor allem Planung und Kontrolle) im Unternehmen entscheidungsrelevante Methoden, Techniken und Informationen bereitstellt und die funktionsübergreifende Koordination der Führungsprozesse übernimmt.“ (Wördenweber 2021, S. 1)

Daraus lässt sich schließen, dass Controlling sämtliche betriebliche Teilprozesse und Teilbereiche betreut und koordiniert. Das Controlling hat nach Wördenweber (2021) somit auch die Aufgabe, divergierende Interessen der Teilbereiche auszugleichen und dadurch eine effektive und effiziente Führung zu ermöglichen. (Wördenweber 2021, S. 5)

Weiters führt Wördenweber (2021) aus, dass das Personalcontrolling mit seinen mitarbeiterbezogenen Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben als eigenständiger Teilbereich des Personalmanagements zu sehen ist und zu den funktionsbereichsbezogenen Aufgaben des Controllings gehört. (Wördenweber 2021, S. 6) In der Literatur besteht jedoch keine einheitliche Meinung darüber, ob das Personalcontrolling dem Personalressort oder dem Unternehmenscontrolling zuzuordnen ist. (Minder 2020, S. 43)

Nach Niedermayer, Waniczek und Wickel-Kirsch (2020) kann Personalcontrolling zusammenfassend auch als Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung der Ressource Personal und Personalmanagement betrachtet werden (Niedermayer; Waniczek; Wickel-Kirsch 2020, S. 4). Schulte (2020) beschreibt Personalcontrolling als eine recht junge komplexe Disziplin, die eine Vielfalt von Definitionen aufweist. Schulte (2020) definiert es als eine *„zielgerichtete Planung, Steuerung und Kontrolle der Personalressourcen im Unternehmen sowie der Prozesse des Personalressorts.“* (Schulte 2020, S. 4) Diese beiden Definitionen zielen somit auf zentrale Personalprozesse und deren Abgleich mit den Unternehmenszielen ab.

Berthel und Becker (2017) folgen der Definition von Scherm und Süß (2010), welche Personalcontrolling als „[...] *zielorientierte Bewertung, Kontrolle und Steuerung bzw. Regelung personalwirtschaftlicher Maßnahmen* [...]“ definieren. (Berthel; Becker 2017, S. 702) 2016 zeigen Scherm und Süß jedoch ebenfalls auf, dass eine einheitliche Definition des Begriffes Personalcontrolling nicht gegeben ist. (Scherm; Süß 2016, S. 243)

Zu eben diesem Schluss kommt auch Siller (2017), welcher Personalcontrolling als ein Funktionscontrolling des Personalwesens beschreibt.

„Personalcontrolling ist Mitgestaltung der Personalarbeit zur Erzielung der optimalen Wertschöpfung. Es umfasst Analyse, Planung, Regelung und Kontrolle von Sachverhalten im Personalmanagement. Zweck des Controllings ist Führungsunterstützung, um im Sinne eines transparenten Monitorings gemeinsam Ziele des Personalressorts zu erreichen.“ (Siller 2017, S. 308–309)

Die zuletzt angeführte Definition nach Siller (2017) wird als Grundlage für diese Arbeit angenommen. Sie beschreibt zusammenfassend die Aufgaben, welche das Personalcontrolling erfüllen sollte.

Die Wichtigkeit eines qualitativ hochwertigen Personalcontrollings und somit den Mitarbeitenden einen wertschätzenden Stellenwert im Unternehmen zu bieten, beschreibt Kobi (2021) darin, dass dadurch tendenziell eine höhere Identifikation mit und ein stärkeres Commitment zum Unternehmen generiert werden kann. Dadurch schlussfolgert er auch, dass das Unternehmen zufriedener Kunden und bessere Bewerber gewinnt, ein stabiles Wachstum sichert und den Unternehmenswert an sich steigert. (Kobi 2021, S. 366)

Kobi (2021) und auch Minder (2020) unterteilen die Handlungsfelder des Personalcontrollings in das strategische Controlling und das operative Controlling. Das strategische Controlling richtet sich dabei langfristig an der Unternehmens- bzw. HR-Strategie aus. Durch kontinuierliche Dokumentation wird auch der Umsetzungsgrad der Personalarbeit in Bezug auf die Strategie kontrolliert. Durch Rückkoppelungen erfolgt stets eine Neuausrichtung der operativen Tätigkeit, um die langfristigen Ziele bestmöglich zu erreichen. Im Gegensatz dazu beschäftigt sich das operative Personalcontrolling mit Personalkennzahlen, welche das Ergebnis des strategischen Abgleiches messbar und objektivierbar machen. Kobi (2021) beschreibt aber auch, dass Personalcontrolling nicht nur auf Kennzahlen basieren darf, sondern auch qualitative weiche Faktoren beinhalten muss. Andernfalls besteht die Gefahr, dass Mitarbeitende nicht als Leistungsträger, sondern als Kostenfaktor betrachtet werden. (Kobi 2021, S. 367–368; Minder 2020, S. 45–46)

Die nachfolgende Darstellung soll die Handlungsfelder des Personalcontrollings nach Kobi (2021) und Minder (2020) übersichtlich darstellen:



Darstellung 1: Einteilung des Personalcontrolling

Quelle: eigene Darstellung nach Kobi 2021, S. 369

Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass das Personalcontrolling ein wichtiger Bestandteil erfolgreichen Wirtschaftens in einem Unternehmen darstellt. Durch ein aktives Planen, Steuern und Kontrollieren der Personalressource und Personalarbeit können sowohl strategische als auch operative Ziele erreicht werden. Damit ein Controlling zielgerichtet durchgeführt werden kann, bedarf es Messgrößen. Ein Mittel dazu sind Personalkennzahlen, auf welche im nachfolgenden Unterkapitel genauer eingegangen wird. (Minder 2020, S. 43)

2.1.2 Personalkennzahlen

Kennzahlen stellen mit Hilfe ihrer Funktionen einen wichtigen Bestandteil des Personalcontrollings dar. Vollmuth und Zwettler (2020) beschreiben Kennzahlen wie folgt: „Mit Kennzahlen lassen sich betriebliche Vorgänge darstellen, messen und beurteilen, Maßstäbe für das betriebliche Handeln festlegen und kritische Erfolgsfaktoren festmachen.“ (Vollmuth; Zwettler 2020, S. 7)

Schulte (2020) hingegen definiert Kennzahlen abstrakter als quantitative Daten, welche Informationen durch eine bewusste Verdichtung von komplexen Realitäten über zahlenerfassbare Sachverhalte liefern. (Schulte 2020, S. 6)

Kennzahlen müssen dabei verschiedene Merkmale aufweisen, dazu gehören nach Schulte (2020) zum einen, dass sie einen **Informationscharakter** besitzen. Darunter wird verstanden, dass sich aufgrund der Kennzahl Aussagen über deren Sachverhalt und Zusammenhang ableiten lassen. Des Weiteren müssen sie **quantifizierbar** sein. Das bedeutet, dass die Informationen und Zusammenhänge mit metrischen Skalen darstellbar sein müssen. Als drittes Merkmal benötigt eine Kennzahl eine **spezifische Form** der Information, damit diese möglichst einfach und schnell erfassbar ist. (Schulte 2020, S. 6)

Weiters beschreiben Autoren wie Schulte (2020) und Schmidmaier (2015) fünf Funktionen von Kennzahlen, welche in der nachfolgenden Tabelle dargestellt sind;

Operationalisierungsfunktion	Bildung von Kennzahlen zur Operationalisierung von Zielen und deren Zielerreichungsgrad. Sie ist die zentrale Funktion für die betriebliche Erfolgsbewertung.
Anregungsfunktion	Laufende Erfassung von Kennzahlen zur Erkennung von Auffälligkeiten und Veränderungen. Die regelmäßige Erstellung von Kennzahlen dient auch als Frühwarnindikator.
Vorgabefunktion	Ermittlung kritischer Kennzahlenwerte als Zielgröße für unternehmerische Teilbereiche und Unternehmensentscheidungen.
Steuerungsfunktion	Verwendung von Kennzahlen zur Vereinfachung von Steuerungsprozessen und dadurch zur Vermeidung von Kommunikationsproblemen zwischen dem Sender und Empfänger innerhalb des Prozesses.
Kontrollfunktion	Laufende Erfassung von Kennzahlen zur Erkennung von Soll-Ist-Abweichungen und dadurch Entscheidungsunterstützung für zukünftige betrieblichen Maßnahmen.

Tabelle 2: Funktionen von Kennzahlen

Quelle: eigene Darstellung nach Schulte 2020, S. 7 und Schmidmaier 2015, S. 38

Zahlreiche relevante Personalkennzahlen werden speziell ab dem Kapitel 2.3 dargestellt und zusammenfassend beschrieben. Ein Kennzahlensystem muss unternehmensspezifisch erstellt werden, wobei der Aufwand für diesen Prozess dabei nicht unterschätzt werden sollte. Nach Kobi (2021) wird dabei aus einer möglichen Gesamtauswahl die relevanten Kennzahlen für das jeweilige Unternehmen herausgefiltert. Kennzahlen, die dabei eine erfolgskritische Relevanz für das Unternehmen besitzen, werden als „Key Performance Indicators (KPI)“ bezeichnet. (Kobi 2021, S. 373–374)

KPIs stellen daher Schlüsselkennzahlen dar. Diese strategisch wichtigen Kennzahlen werden aus der Unternehmensvision und den strategischen Ziele des Unternehmens abgeleitet. KPIs unterstützen somit die Steuerung und Erreichung der Unternehmensziele. (Höf-Bausenwein 2020, S. 259)

Wie aus den einleitenden Definitionen hervorgeht, wird in dieser Arbeit unter Personalkennzahlen die verdichtete Sammlung von messbaren personalrelevanten Größen bezogen auf sämtliche Personalprozesse zur Erreichung der beschriebenen Funktionen verstanden. Eine weitere Einteilung von Kennzahlen wird im nachfolgenden Kapitel beschrieben.

2.1.2.1 Klassifikation und Arten von Kennzahlen

Kennzahlen lassen sich nach Reichmann, Baumöl und Kißler (2017) in fünf Kategorien klassifizieren. Eine Unterscheidung erfolgt in Informationsbasis, Zielorientierung, Objektbereich, Handlungsbezug sowie die statistische Form. Das Wesentliche bei der Informationsbasis ist, dass es sich dabei um Werte an sich handelt. Diese Kennzahlen informieren externe und interne Interessenten. Beispiele hierfür sind Kostenrechnungen, Betriebs- und Finanzbuchhaltung. Ist der Fokus einer Kennzahl das Ziel, so spricht man auch von der Zielorientierung einer Kennzahl. Bekannte Beispiele hierfür sind Rentabilitätskennzahlen. Bei der Kategorie Objektbereich geht es darum, dass Sachzusammenhänge über ein ganzes Unternehmen auch ganzheitliche Kennzahlen benötigen. Kleinere Objektbereiche benötigen daher auch differenziertere Kennzahlen. Eine Kennzahl soll also die Daten liefern, die für den jeweiligen Objektbereich benötigt werden. Vom Handlungsbezug wird gesprochen, wenn es eine normative und deskriptive Einteilung gibt. Die normativen Kennzahlen enthalten Handlungsaufforderungen, deskriptive Kennzahlen hingegen müssen tiefergehend hinterfragt und analysiert werden. Sie beschreiben lediglich Sachverhalte. (Reichmann; Baumöl; Kißler 2017, S. 40–41)

Die in der Literatur am häufigsten anzutreffende Klassifizierung ist die der statistischen Form. (Schmidmaier 2015, S. 35) Kennzahlen lassen sich hierbei in zwei Gruppen kategorisieren. Zum einen in die absoluten Kennzahlen und zum anderen in die relativen Kennzahlen. Absolute Kennzahlen wiederum lassen sich in Summen, Differenzen und Mittelwerte unterteilen, Verhältniszahlen in Gliederungszahlen, Beziehungszahlen sowie Indexzahlen. (Schulte 2020, S. 7–8)

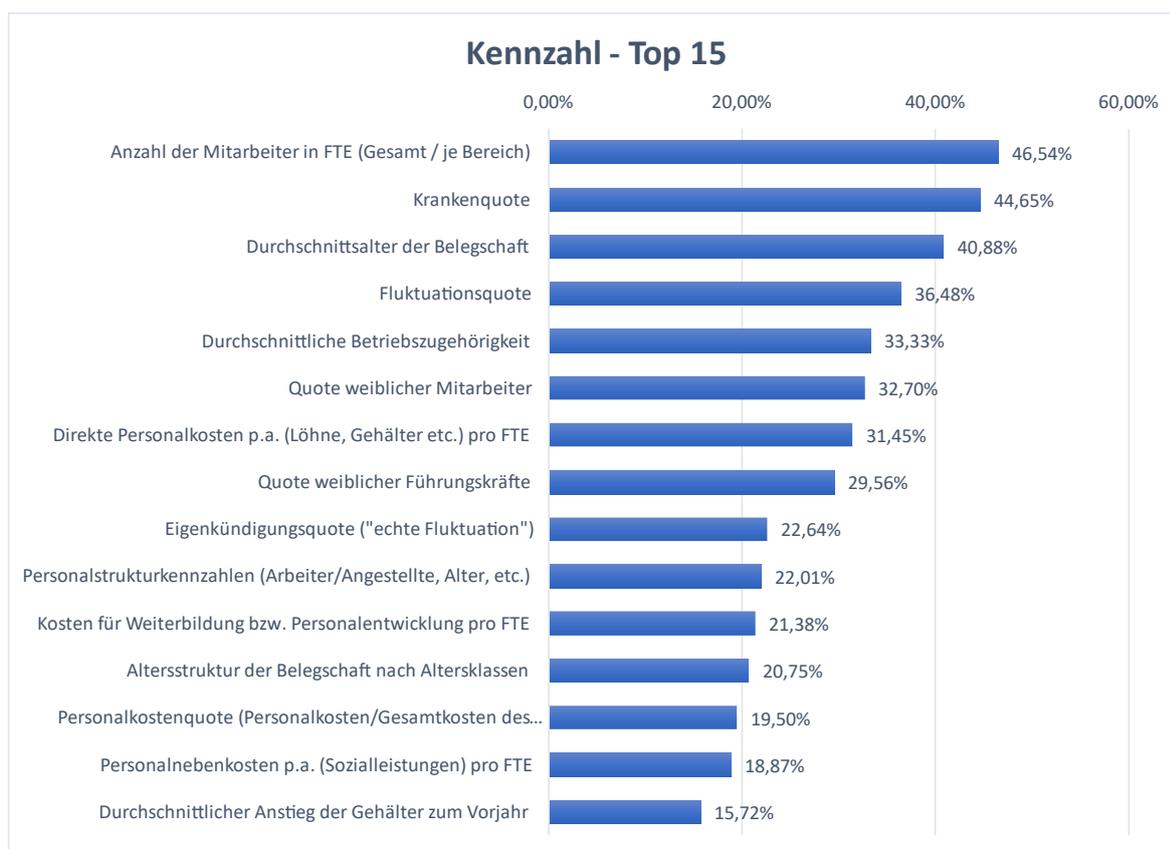
Gliederungszahlen sind dann gegeben, wenn eine Teilmenge zu einer Gesamtmenge in Beziehung gesetzt wird (z.B. Anteil an Teilzeitmitarbeitern an Gesamtmitarbeitern). Bei Beziehungszahlen dagegen werden wesensverschiedene Kennzahlen zueinander ins Verhältnis gesetzt (z.B. Trainingskosten pro Mitarbeiter). Bei Indexzahlen wird die gleiche Kennzahl über mehrere Perioden erhoben und die Entwicklung im Vergleich zu einem Basisjahr ins Verhältnis gesetzt (z.B. Entwicklung der Fluktuation). (Gerlach 2020, S. 98; Schulte 2020, S. 8)

Zusammenfassend kann erwähnt werden, dass es verschiedene Einteilungen bzw. Klassifizierungen von Kennzahlen gibt. Die in diesem Kapitel erwähnte statische Form stellt dabei die wichtigste Einteilung von Kennzahlen dar. Im nächsten Kapitel wird darauf eingegangen, welche Personalkennzahlen laut einer Studie am häufigsten Anwendung finden.

2.1.2.2 Studie der von Unternehmen verwendeten Kennzahlen

In der Literatur lassen sich eine Vielzahl von Kennzahlen finden. Auf eine Auswahl im Zusammenhang mit den Prozessen der Personalarbeit wird in Kapitel 2.3 näher eingegangen.

Einen Einblick, welche Kennzahlen auch tatsächlich von Unternehmen erhoben werden, bietet eine Studie der Hochschulen Rhein-Main gemeinsam mit dem Verlag Haufe, welche Sattler (2016) in einem Bericht weiter erläutert. In dieser Studie wurden 159 Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt, welche Personalkennzahlen sie verwenden. Die Prozentzahlen beziehen sich daher auf die Häufigkeit der Nennung durch die Unternehmen.



Darstellung 3: Umfrage 2016 - Top 15 Personalkennzahlen

Quelle: eigene Darstellung nach Sattler 2016, S. 39

Diese Studie, welche auch Vergleichswerte aus den Jahren 1993, 2006, 2009 und 2012 besitzt, kommt zum Schluss, dass nach wie vor nur 9,4 Prozent der befragten Unternehmen ein Kennzahlensystem im Unternehmen implementiert haben. Der Fokus der Unternehmen liegt auch nicht auf einem Personalcontrolling, wie es in Kapitel 2.1.1 beschrieben wurde, sondern vielmehr auf einem klassischen Reporting. Zudem werden nur wenige Personalkennzahlen bezogen auf die Prozesse der Personalarbeit erhoben, was zeigt, dass das Personalcontrolling zwar einen Fokus auf das Personal hat, die eigene Wertschöpfung und damit die Wichtigkeit der Personalarbeit jedoch nicht hervorgehoben wird. (Sattler 2016, S. 38–39)

Als die größte Herausforderung für die systematische Erhebung von Kennzahlen wird die notwendige zeitliche Ressource angegeben. Dies hat sich zwar im Vergleich zu den vorherigen Messungen verbessert, stellt aber noch das größte Hemmnis dar. Dabei wird lediglich 3 % der HR-Kapazität für das Personalcontrolling aufgewendet. Mit ein Grund ist auch, dass nur rund 26,5 % eine eigene Controlling Software einsetzen und 80 % aller Befragten zudem angeben, dass sie für ihre Auswertungen schlussendlich Excel als Software verwenden (Sattler 2016, S. 40). Nach Ossola-Haring, Schlageter und Schöning (2019) ist eine EDV-technisch unterstützte Auswertung von Personalkennzahlen heutzutage aufgrund der Datenmenge und Komplexität unumgänglich (Ossola-Haring; Schlageter; Schöning 2019, S. 83–84). Die Tatsache, dass immer mehr Daten verfügbar sind, erhöht die Unsicherheit der Personalverantwortlichen

besonders im Hinblick auf den Datenschutz der Mitarbeiter. Gestiegen hingegen sind die Akzeptanz und auch die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat. 40 % der Befragten in dieser Studie geben an, einen Ausbau ihrer Controlling-Aktivitäten zu planen. Weiters wird erwähnt, dass nur selten externes Benchmarking, welches im nachfolgenden Kapitel 2.1.2.3 beschrieben wird, durchgeführt wird. (Sattler 2016, S. 40)

Aus dieser Studie lässt sich ableiten, dass das Personalcontrolling nach wie vor in den „Kinderschuhen“ steckt und viel Potential für Verbesserungen birgt.

2.1.2.3 Internes und externes Benchmarking

Benchmarking hat seinen Ursprung in den frühen 1980er-Jahren und dient dazu, sich sowohl intern als auch extern zu vergleichen und voneinander zu lernen. Dabei handelt es sich um eine objektive, vergleichende Bewertung von Indikatoren bezogen auf die Strukturen, Abläufe, Kosten und auch Technologien. Es sollen schlussendlich die Praktiken des Besten in modifizierter und für das Unternehmen geeigneter Form übernommen werden. Weitere Ziele, die Unternehmen mit Hilfe von Benchmarking verfolgen können, sind zum Beispiel das Erkennen von Prozesslücken in der Personalarbeit, die Steigerung der Qualität oder auch die Reduktion der Kosten der Personalabteilung. (Schulte 2020, S. 208–211)

Wesentliche Merkmale des Benchmarkings sind nach Schulte (2020):

- **Prozessorientierung:** Es sollen Betriebsprozesse identifiziert, definiert, quantifiziert, verglichen und verbessert werden.
- **Kontinuität:** Es soll sich um einen fortlaufenden Prozess der Selbsterneuerung und -verbesserung handeln.
- **Partnerschaft:** Es wird eine Informationsbereitschaft und Offenheit von allen Beteiligten benötigt, damit auch ein effektives Benchmarking erfolgreich durchgeführt werden kann.
- **Maßgrößen:** Es bedarf einer gemeinsamen Definition der zu vergleichenden Werte.
- **Ganzheitlichkeit:** Zielführend ist es, entlang der gesamten Prozesskette Vergleiche durchzuführen und nicht nur einzelne isolierte Werte zu betrachten. (Schulte 2020, S. 209)

Nach Gerlach (2020) und Schulte (2020) gibt es verschiedene Arten des Benchmarkings:

- **Interne Vergleiche:** Unternehmensintern werden Bereiche oder auch Abteilungen miteinander verglichen. Der Vorteil liegt darin, dass die Berechnungsmethode einheitlich und somit die Vergleichbarkeit gegeben ist. Auch innerhalb eines Konzerns lässt sich sehr gut ein Benchmarking betreiben, jedoch gilt es hier, die regionalen Gegebenheiten und somit die Verfügbarkeit der Informationen zu beachten.
- **Externe Vergleiche:** Vergleiche mit anderen Unternehmen oder mit der Branche bedarf immer einer Offenheit der Beteiligten. Auch muss auf die bereits angeführte gemeinsame Definition der Vergleichsgrößen geachtet werden. Besonders beim externen Benchmarking besteht ein großes Potential sich zu verbessern.

- **Funktionale Vergleiche:** Dabei wird versucht, die beste Art eines Prozesses marktübergreifend zu identifizieren und diese angepasst auf das Unternehmen zu übernehmen.
- **Best-Practice-Vergleiche:** Ziel ist es, ein branchen- und funktionsübergreifendes Vergleichen durchzuführen und die beste Kennzahl für einen Teilbereich herauszufinden. (Gerlach 2020, S. 111–112; Schulte 2020, S. 211–212)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass ein internes sowie externes Benchmarking die Chance bietet, sein eigenes Niveau zu bestimmen und zu verbessern. Besonders bei externen Vergleichen werden Partner benötigt, die bereit sind, Daten zu teilen, um gemeinsam voneinander zu lernen.

2.1.2.4 Ebenen von Personalkennzahlen

Dulebohn und Johnson (2013) beschreiben vier Ebenen von Personalkennzahlen. Die erste Ebene stellen dabei die **Effizienz Kennzahlen** dar. Hierbei handelt es sich um die Messung der Produktivität und der Kosten, welche für die jeweiligen Personalprozesse aufgewendet werden. Als Beispiele werden Kosten pro Einstellung oder auch HR-Ausgaben pro Mitarbeiter genannt. Der Zweck dieser Ebene ist es, die Ressourcenverwendung innerhalb der Personalabteilung zu optimieren. Dabei werden jedoch nicht die Effektivität und Qualität der Personalarbeit und deren Auswirkungen auf das Unternehmen gemessen. (Dulebohn; Johnson 2013, S. 73)

Als zweite Ebene bezeichnen Dulebohn und Johnson (2013) die **Humankapital Kennzahlen**. Die Problematik dieser Kennzahlen ist jedoch, dass Mitarbeitende keinen Einkaufswert haben und sich auch im Laufe der Beschäftigung die Art der Tätigkeit und die individuellen Fähigkeiten der Mitarbeiter verändern. Dennoch wird mit Hilfe dieser Kennzahlen versucht, den Wert der Mitarbeiter zu messen und quantifizierbar darzulegen. Als Beispiele nennen sie unter anderem den Gewinn pro Mitarbeiter oder die Kosten pro vollzeitäquivalente Mitarbeiter. (Dulebohn; Johnson 2013, S. 74)

Die dritte Ebene der HR-Kennzahlen sind die **HR-Effektivität** oder die HR-Kosten-Nutzen Kennzahlen. Es werden dabei die Auswirkungen der HR-Aktivitäten auf die Menschen oder auch Talente Pools gemessen, auf die sie ausgerichtet sind. Ziel ist es, wirksame Maßnahmen herauszufiltern und auch die strategischen Fähigkeiten und Kernkompetenzen, welche in der Belegschaft vorhanden sind, zu prüfen, um dadurch Entwicklungsaktivitäten ableiten zu können. Als Beispiele werden das Verhältnis zwischen Firmengehalt und dem Gehalt der Mitarbeiter, die Anzahl und Qualität der funktionsübergreifenden Teams oder auch der Fortschritt der Mitarbeiter durch Entwicklungspläne angegeben. (Dulebohn; Johnson 2013, S. 74)

Die vierte und höchste Ebene der HR-Kennzahlen sind die **Wirkung Kennzahlen** oder strategische HR-Kennzahlen. Nach Dulebohn und Johnson (2013) geht es in dieser Ebene darum, den Einfluss der Personalressource auf die Kernprozesse des Unternehmens zu messen. Diese Kennzahlen befassen sich daher nicht nur mit Personalkennzahlen, sondern bilden

auch eine Beziehung mit bereichsübergreifenden Unternehmenswerten. Das Ziel besteht daher darin, einen kausalen Zusammenhang der HR-Arbeit auf die Unternehmensleistung zu ermitteln und zu verstehen. (Dulebohn; Johnson 2013, S. 74)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass je nach Reifegrad des Personalcontrollings unterschiedliche Blickwinkel und dadurch auch unterschiedliche Ebenen zur Messung von Effizienz, Effektivität, Wirkung erreicht werden können. Diese Beschreibung der Ebenen von Personalkennzahlen kann auch als frühe Form der Definition von People Analytics, welche besonders eine digitale Personalarbeit benötigt, angesehen werden. Im nachfolgenden Unterkapitel wird daher People Analytics im Groben beschrieben und zu dieser Arbeit abgegrenzt.

2.1.3 Abgrenzung zu People Analytics

Der Megatrend Digitalisierung besteht nach Karalash, Bockschecker und Baumöl (2019) bereits seit vielen Jahrzehnten und umfasst immer mehr Bereiche. Es handelt sich nicht mehr nur um Digitalisierung des Datenaustausches, sondern es geht heutzutage auch um einen Wandel der gesellschaftlichen und institutionellen Werte. Möglichkeiten wie Homeoffice und dadurch bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Vernetzung von Maschinen und Verwendung von künstlicher Intelligenz führen zu einer Veränderung der Aufgabengebiete und fordern daher auch kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeitenden. (Karalash; Bockschecker; Baumöl 2019, S. 4–5)

Der Fachkräftemangel, der einen „War for Talents“ auslöst, stellt Unternehmen zusätzlich vor die Herausforderung, effiziente und effektive Personalressorts zu führen. Das oberste Ziel ist immer, die richtigen Mitarbeitenden in der richtigen Anzahl am richtigen Ort bereit zu stellen. Die Digitalisierung stellt dabei nicht nur einen Treiber, sondern auch eine wichtige Chance dar. Nach einer Studie von Gronwald und Soltani (2019) haben jedoch viele Unternehmen noch ein hohes Potential bei der Digitalisierung der HR-Prozesse. Dies deckt sich auch mit den Ausführungen, welche in Kapitel 2.1.2.2 dargelegt wurden. Als Gründe werden neben den Kosten auch weiche Faktoren angeführt, wie zum Beispiel Vertrauen und Akzeptanz einer digitalen HR-Prozess-Lösung sowie, dass sich eben diese Prozesse auch verändern können und sich die Mitarbeitende dadurch anpassen müssen. Um diesen „War for Talents“ bestmöglich meistern zu können, bedarf es auch einer Kontrolle der Prozesse, dadurch gewinnen eben diese Prozesse auch an Bedeutung. (Gronwald; Soltani 2019, S. 26–27)

Nach Petry und Jäger (2018) bildet die digitale Personalakte eine wichtige Grundlage für die Digitalisierung der Personalprozesse und daher auch des Personalcontrollings. Die Möglichkeit, auf eine immer größere heterogene Datenmenge aus dem Personalwesen zugreifen zu können, eröffnet daher eine digitalisierte, informationsbasierte Entscheidungsfindung mit Hilfe von People Analytics. (Petry; Jäger 2018, S. 44, 76–77) Hierzu bedarf es nach Petry und Jäger (2018): „deskriptiver (Was ist und was war?) und explanativer (Warum ist/war das so?), prädiktiver (Wie wird es?) und präskriptiver (Was sollte/könnte man tun?) Informationen“. (Petry; Jäger 2018, S. 44)

People Analytics wird in der Literatur verschieden definiert. Fischer und Häusler (2018) bezeichnen People Analytics als „die zielgerichtete Nutzung von Daten und Datenanalysen zur Entscheidungsfindung im Personalmanagement.“ (Fischer u.a. 2018, S. 108)

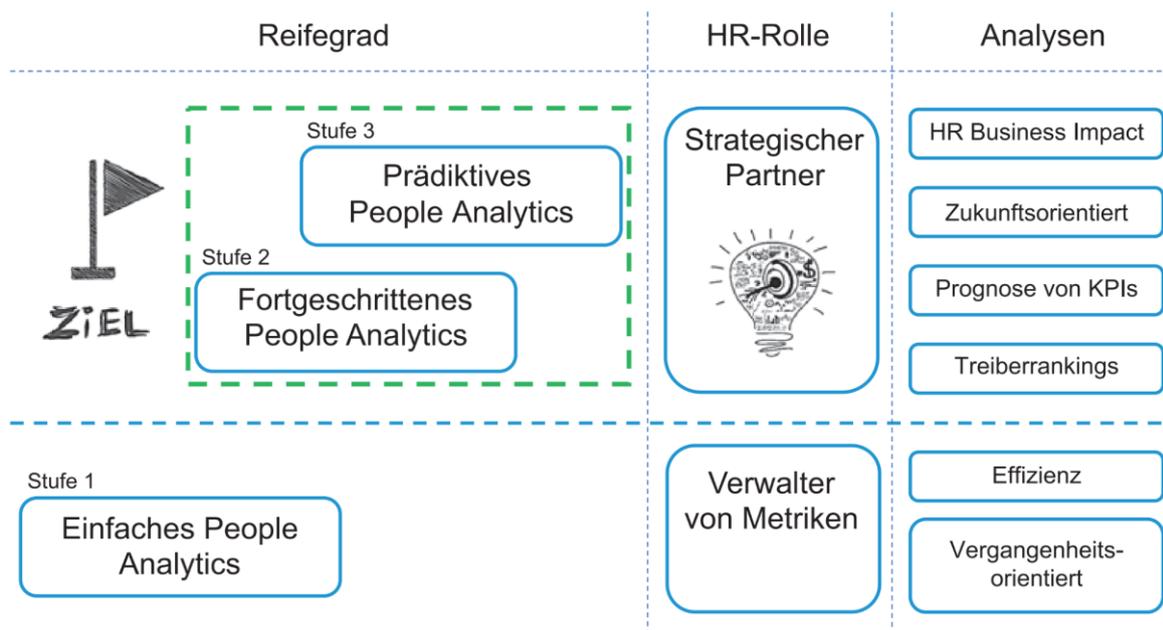
Sie verweisen in ihrem Buch auf die Definition von Marler und Boudreau (2017), welche vom

„Personalmanagement, das mit Hilfe von Informationstechnologie deskriptive, visuelle und statistische Analysen von Daten über Personalprozesse, Humankapital, Unternehmensleistung und externe Benchmarks nutzt, um die eigene Erfolgswirkung und eine datengestützte Entscheidungsfindung zu etablieren“

schreiben. (Fischer u.a. 2018, S. 108)

Loscher (2021) definiert People Analytics als „[...] ein systematisches, technologiegetriebenes Vorgehen, das Personalmanagement datenbasierter und analytischer zu gestalten und Personalpraktiken mit erfolgsrelevanten Key-Performance Indikatoren zu verknüpfen.“ (Loscher; Kaiser 2019, S. 4)

Im Gegensatz dazu beschreibt Mühlbauer et. al. People Analytics als eine Weiterentwicklung des Personalcontrollings und bezeichnet eben dieses als angewandte empirische Verhaltenswissenschaft. In diesem Zusammenhang wird Personalcontrolling als erste Stufe von People Analytics verstanden (vgl. Darstellung 4), welches vordergründig vergangenheitsorientierte Werte verwaltet und erhebt. People Analytics hingegen schafft je nach Reifegrad mit Hilfe von Softwarelösungen auch die Verbindung zwischen den Mitarbeitenden sowie dem Unternehmenserfolg und liefert dabei auch Trendprognosen für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens. (Mühlbauer; Huff; Süß 2018, S. 108–113)



Darstellung 4: Reifegrade von People Analytics

Quelle: Mühlbauer; Huff; Süß 2018, S. 109

Nach diesen Definitionen ist People Analytics weit umfassender als kennzahlengestütztes Personalcontrolling und wird vielmehr als evidenzorientiertes Management beschrieben. Es

beinhaltet moderne Informationstechnologien, erfordert ein konsequentes evidenzorientiertes Entscheiden in Personalbelangen und stellt eine strategische Verbindung zwischen dem Personalmanagement und dem Unternehmenserfolg her. (Fischer u.a. 2018, S. 108)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass People Analytics aufgrund des in diesem Kapitel dargelegten Megatrend Digitalisierung eine wichtige Bedeutung für die Zukunft der HR-Arbeit unterstellt wird. Personalkennzahlen bilden dabei die erste Stufe von People Analytics. Der weiterführende Ansatz von People Analytics wird in dieser Arbeit jedoch nicht weiterverfolgt, da das Forschungsanliegen den Fokus auf die Personalkennzahlen und deren Nutzen in den Vorarlberger Großbetrieben und somit auf die vergangenheitsorientierten Personalkennzahlen legt. People Analytics stellt hierbei, wie dargelegt, die Weiterentwicklung des digitalen Personalcontrollings dar. Auch befinden sich viele Unternehmen noch nicht auf dieser digitalen Entwicklungsstufe.

2.2 Grenzen von Kennzahlen

Die Aussagekraft von Kennzahlen kann aus verschiedenen Gründen begrenzt sein. Zum einen ist die Qualität der Datenbasis ein wichtiger Faktor. Fehlerhafte oder ungenaue Datengrundlagen können mit Kennzahlen nicht bereinigt werden, da Kennzahlen, wie bereits in Kapitel 2.1.2 beschrieben, eine bewusste Verdichtung von Daten darstellen. Durch die reduzierte und vereinfachte Darstellung von komplexen Sachverhalten mit Hilfe von Kennzahlen werden durch eine isolierte Interpretation der Einzelkennzahlen rasch falsche Rückschlüsse gezogen. Es ist daher zu beachten, dass mitunter der betriebliche Sachverhalt genauer qualitativ hinterfragt werden muss. Auch Schulte (2020) beschreibt, dass sich bei einer Vielzahl an Personalkennzahlen keine direkten kausalen Zusammenhänge ableiten lassen und viele betriebliche Sachverhalte für eine Operationalisierung und Quantifizierung nicht greifbar sind. (Reichmann; Baumöl; Kißler 2017, S. 26; Schmidmaier 2015, S. 71; Schulte 2020, S. 8)

Nach Schmidmaier (2015) müssen Unternehmen bei der Auswahl von Kennzahlen auch darauf achten, ob mit Hilfe der Kennzahlen steuerungsrelevante Informationen generiert werden können. Durch die Erhebung von zu vielen oder nicht relevanten Daten geht der Fokus auf das Wesentliche verloren. Auch Kobi (2021) beschreibt die Wichtigkeit, dass keine Zahlenfriedhöfe geschaffen werden, also Qualität vor Quantität. Es muss also auch ein Fokus auf die Personalkennzahlen gelegt werden, die als Performancetreiber gesehen werden können. Weiters erwähnt Kobi (2021), dass eine gewisse Unschärfe bei Personalkennzahlen aufgrund des notwendigen Interpretationsbedarfs und dem Erkennen von Trends zulässig ist. (Schmidmaier 2015, S. 71; Kobi 2021, S. 368)

Gerlach (2020) verweist bei der Auswahl der Kennzahlen auf Fragestellungen in Bezug auf Datenverfügbarkeit, Datenaktualität und Datenqualität, welche in diesem Zusammenhang auch als Probleme bei der Erstellung von Kennzahlen gesehen werden können. Nachfolgend ist eine Auflistung nach eben diesen angeführt:

Datenverfügbarkeit
<ul style="list-style-type: none"> - Sind die relevanten Daten im Unternehmen vorhanden? - Sind relevante Daten außerhalb des Unternehmens (durch Outsourcing z.B. der Gehaltsabrechnung) vorhanden? - Ist der gewünschte Detailierungsgrad verfügbar? - Ist bei der verantwortlichen Mitarbeitenden die erforderliche Methodenkompetenz vorhanden?
Datenaktualität
<ul style="list-style-type: none"> - Werden manuell zu erfassende Daten mitberücksichtigt? - Stammen Daten aus unterschiedlichen Systemen? - Ist es möglich eine informationstechnologische Integration der Quellen durchzuführen?
Datenqualität
<ul style="list-style-type: none"> - Welche Stammdaten aus der Gehaltsabrechnung können verwendet werden? (demografische Daten wie Alter, Geschlecht ...; soziografische Daten wie Gehalt, Ausbildung ...; geografische Daten wie Wohnort, Ort des Einsatzes ...) - Auf welchem Skalenniveau sind die Daten verfügbar (nominal, ordinal oder metrisch)? - Wie werden Plausibilitätsprüfungen durchgeführt (technisch oder manuell)? - Wann sind die Daten das letzte Mal durch eine externe Prüfung gegangen (interne Revision, Wirtschaftsprüfer, Betriebsprüfer)?

Tabelle 5: Fragestellungen zur Auswahl von Kennzahlen

Quelle: Eigene Darstellung nach Gerlach 2020, S. 101–102

Schulte (2020) beschreibt das Problem bei Personalkennzahlen darin, dass sich für eine Vielzahl von beobachtbaren Größen keine kausalen Zusammenhänge ableiten lassen. Auch können diese Größen oftmals nicht quantifiziert oder auch operationalisiert werden. (Schulte 2020, S. 8)

An Kennzahlen werden daher eine Reihe von Anforderungen gestellt.

- klar und transparent
- eindeutig und aussagekräftig
- vergleichbar
- Verbindung mit unternehmerischen Zielen
- Auswertbarkeit muss benutzerfreundlich sein
- messbar und in Zahlen abbildbar
- Daten müssen vollständig sein (Gerlach 2020, S. 99)

Um diese Anforderungen zu erreichen, bedarf es einer möglichst genauen Definition und Beschreibung einer jeden Kennzahl, welche im Unternehmen verwendet wird. Dies erfolgt anhand eines Kennzahlenblattes. Auf der nachfolgenden Seite ist eine mögliche Variante nach Höf-Bausenwein (2020) und Gerlach (2020) dargestellt (Tabelle 6: Definition und Beschreibung der Kennzahl Fluktuation).

Bezeichnung der Kennzahl	<u>Fluktuationsquote</u>
Anwendungsbereich	Trifft eine Aussage über die Konstanz der Belegschaft
Erforderliche Daten bzw. Informationen (Datenquellen)	Datenquelle - Entgeltabrechnungssoftware Austritte nicht betrieblich verfügt (Erweiterung der Austrittsgründe in der Entgeltabrechnungssoftware) durchschnittliche Personalbestandszahlen (FTE monatlicher Durchschnitt)
Berechnung	BDA-Formel: = nicht betrieblich verfügte Austritte x100 / durchschnittlicher Personalbestand
Gliederungsmöglichkeit	Gesamtunternehmen, Abteilungen, Business-Units
Erhebungszeitpunkte/-räume	Quartal
Mögliches Ziel	Zielkorridor 2 - 3 %
Vergleichsmöglichkeiten	Ist-Zahlen seit 2013
Interpretation und mögliche Maßnahmen	<p>erwünschte Fluktuation: Personalabbau in schlechten Zeiten: Vermeidung AG-Kündigungen Zuführung von innovativem Personal Ersatz MA mit schlechter Motivation/Leistungsniveau Eröffnung von Aufstiegschancen von qualifizierten jungen MA</p> <p>unerwünschte Fluktuation: Kosten, Know-how-Abgang Störung des sozialen Gefüges, Demoralisierung Teure Einarbeitung</p> <p>Ansätze für mögliche Maßnahmen: Lohn-/Gehaltserhöhungen bzw. gezielte Lohnkürzungen Betriebsklima Aus- und Weiterbildung verstärken Führungsstil, Arbeitsbedingungen ändern Förderung Vorruhestand Prämie für freiwillig ausscheidende MA Führungskräfteentwicklung stärken</p>
Empfänger	Abteilungsleiter, Führungskräfte mit Personalverantwortung und Geschäftsführung

Tabelle 6: Definition und Beschreibung der Kennzahl Fluktuation

Quelle: Eigene Darstellung nach Gerlach 2020, S. 99–100; Höf-Bausenwein 2020, S. 277–278

Es kann zusammenfassend gesagt werden, dass Kennzahlen nur einen Nutzen stiften können, wenn ihre Aussagekraft durch den Informationscharakter und die Quantifizierbarkeit gegeben ist und die Personalkennzahl auch tatsächlich im Unternehmen verwendet wird. Weiters sind die Datenverfügbarkeit, Datenaktualität und Datenqualität von entscheidender Bedeutung.

2.3 Kennzahlen und deren Unterteilung in die Bereiche der Personalarbeit

In den nachfolgenden Unterkapiteln werden die wichtigsten HR-Teilbereiche kurz beschrieben. Abschließend werden für jeden Teilbereich die wichtigsten Kennzahlen angeführt.

2.3.1 Personalbedarfsplanung

Ein wichtiger Bestandteil des strategischen Personalmanagements stellt die Personalbedarfsplanung dar. Im Wesentlichen geht es darum, Unternehmensziele mit dem zukünftigen Personalbedarf zu verbinden. Es wird dabei ermittelt, wie viele Mitarbeitende und Führungskräfte mit welchen Qualifikationen, zu welchem Zeitpunkt, an welchem Ort benötigt werden. Dadurch stellt die Personalbedarfsplanung auch die Grundlage für die Personalbeschaffung dar. Auch lassen sich durch eine Personalbedarfsplanung wichtige innerbetriebliche strukturelle Veränderungen sichtbar machen. Daraus können neue Kompetenzen und Fähigkeiten für Mitarbeitende notwendig werden. Aus diesem Grund besteht auch eine wichtige Schnittstelle zur Personalentwicklung. (Stock-Homburg; Groß 2019, S. 122)

Nach Stock-Homburg und Groß (2019) wird in der betrieblichen Praxis noch recht zurückhaltend mit diesem Instrument gearbeitet. Als Grund dafür wird unter anderem die Komplexität, der nicht erkannte Nutzen der Personalbedarfsplanung oder der hohe Abstimmungsgrad zwischen den Fachabteilungen und den HR-Verantwortlichen angesehen. Daraus resultiert ein hohes Verbesserungspotential für die Unternehmen. (Stock-Homburg; Groß 2019, S. 124–125)

Nach Gerlach (2020) stehen folgende Fragestellungen im Fokus der Personalbedarfsanalyse:

- *„Wie viele Mitarbeiter werden benötigt?“*
- *Welche Qualifikationen müssen sie mitbringen?*
- *An welchem Ort werden sie benötigt?*
- *Zu welcher Zeit werden sie benötigt?“* (Gerlach 2020, S. 181)

Um diese Fragestellungen beantworten zu können und dadurch die richtigen Mitarbeitenden zielgerichtet rekrutieren zu können, muss die Bedarfsstruktur analysiert werden. Das Personalcontrolling soll in diesem Zusammenhang die erforderlichen Daten zur Verfügung stellen und die Bedarfsstruktur hinterfragen. Dabei wird der Fokus auf die Anforderungen an die Mitarbeitenden und deren Struktur sowie die Bedarfsstruktur gelegt. (Gerlach 2020, S. 181)

Neben der Rekrutierung von neuen befristeten oder auch unbefristeten Mitarbeitenden lassen sich auf Basis der Erkenntnisse einer solchen Analyse auch anderweitige Personalmaßnahmen ableiten. Nach Havighorst (2006) können dies insbesondere ein verstärkter Einsatz von Mehrarbeit, Leiharbeitnehmern, die Erstellung eines Qualifizierungsprogrammes und somit Personalentwicklungsmaßnahmen sein. (Havighorst 2006, S. 49)

Als zentrale Kennzahlen für die Personalbedarfsplanung werden nach Havighorst (2006) und Gerlach (2020) folgende Kennzahlen angesehen:

Kennzahl	Wesen der Kennzahl
(Arbeits-) Produktivität	Setzt den Output mit dem Input ins Verhältnis. Wird nur der Arbeitseinsatz als Input betrachtet, so spricht man von der Arbeitsproduktivität.
Bruttopersonalbedarf	Zukünftige Arbeitsmenge im Verhältnis zur Arbeitsproduktivität
Auszubildendenquote	Es wird der Anteil an Auszubildenden an der Gesamtzahl der Mitarbeitenden erfasst.
Qualifizierungstage je Mitarbeiter	Gesamtstage von Qualifizierungsmaßnahmen umgelegt auf die Gesamtbelegschaft.
Überstundenquote	Überstunden im Vergleich zu „normalen“ Arbeitsstunden
(Früh-)Fluktuation	Personen, die das Unternehmen durch Dienstnehmerkündigung wieder verlassen. Frühfluktuation bedeutet innerhalb eines bestimmten Zeitraumes, zum Beispiel ein Jahr oder sechs Monate.
Krankenstandstage	Anzahl an Krankenstandstage gesamt oder auch im Durchschnitt pro Mitarbeiter
Führungsspanne	Anzahl der unterstellten Mitarbeitenden je Führungskraft
Durchschnittsalter	Gibt das Durchschnittsalter der Gesamt-/Bereichs-/Abteilungsbelegschaft wieder.
Quote der über 50-Jährigen	Anteil der Arbeitnehmer über einem bestimmten Alter. Wichtig ist dies auch im Zuge der Nachfolgeplanung.

Tabelle 7: Kennzahlen der Personalbedarfsplanung

Quelle: Eigene Darstellung nach Gerlach 2020, S. 181–182; Havighorst 2006, S. 50–51

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Personalkennzahlen im Bereich der Personalbedarfsplanung dazu dienen, dass frühzeitig erkannt wird, wie sich der Personalbedarf im gesamten Unternehmen entwickelt. Aufgrund der angeführten Personalkennzahlen ist auch ersichtlich, dass dies eine Reserve- und eine Nachfolgeplanung beinhaltet, welche eng mit der in Kapitel 2.3.3.1 angeführten Personaleinsatzplanung zusammen hängt.

2.3.2 Personalbeschaffung

Der Arbeitsmarkt in Vorarlberg wird von der Herausforderung dominiert, dass immer mehr offene Stellen unbesetzt bleiben. Die Zahl der arbeitssuchenden Bevölkerung im Jänner 2022 betrug 9.820 Personen. Dies entspricht einer Arbeitslosenquote von 5,3 % der erwerbstätigen Bevölkerung und ist damit auf den drittniedrigsten Stand der Bundesländer in Österreich. Demgegenüber stehen 4.920 offene Stellen. Die Passung der offenen Stellen zu den Arbeitssuchenden stellt dabei eine große Herausforderung dar. Anhand dieser Zahlen ist ersichtlich, dass auf dem Arbeitsmarkt ein Kampf um Mitarbeitende stattfindet. (Bereuter 2022, S. 1–8)

Für die Recruiting-Verantwortlichen der Unternehmen bedeutet dies, dass es notwendig ist, Kennzahlen über deren Effektivität und Effizienz entlang des Recruiting-Prozesses zu erheben. Nach Weinert u.a. (2016) sind Kennzahlen in diesem Bereich jedoch oftmals noch nicht vorhanden. Gleichzeitig beschreiben sie aber, dass durch eben solche Kennzahlen ein Wettbewerbsvorteil im „War for Talents“ generiert werden kann. (Weinert u.a. 2016, S. 243–244)

Laumer u.a. (2014) beschreiben den Recruiting-Prozess zudem als einen der zeit- und kostenintensivsten Prozesse im Personalwesen, der durch die Digitalisierung an Komplexität dazugewonnen hat. Weiters beschreiben sie, dass es zahlreiche Variationen innerhalb des Prozesses gibt, da die individuellen Bedürfnisse der Bewerbenden, der Fachabteilungen und der Recruiting-Mitarbeitenden berücksichtigt werden müssen. (Laumer; Maier; Eckhardt 2015)

Der Recruiting-Prozess lässt sich nach Weinert u.a. (2016) in fünf Teilbereiche untergliedern (siehe Darstellung 8). Employer Branding stellt dabei alle Maßnahmen dar, um eine attraktive Arbeitgebermarke zu erreichen und zielt daher nicht auf eine einzelne Stelle ab. Personalwerbung dagegen zielt auf die vakante Stelle ab und soll möglichst viele Bewerbungen generieren. Bewerbermanagement ist die interne Verarbeitung und die Kommunikation mit der sich bewerbenden Person. Die Vorselektion und Selektion als solches stellt im Prozess die Entscheidungsfindung durch Sichtung der Bewerbungsunterlagen, aber auch durch Interviews oder weitere Assessments dar. Die nachfolgende Darstellung stellt eben diesen Prozess nochmals vereinfacht dar. (Weinert u.a. 2016, S. 245–246)



Darstellung 8: Recruiting Prozess

Quelle: Eigene Darstellung nach Weinert u.a. 2016, S. 245

Nach der Studie von Weinert (2016) werden von den Top 1.000 Betrieben Deutschlands die nachfolgenden Kennzahlen als die wichtigsten für die Performance Messung des Recruitings verstanden.

Kennzahl	Aussagekraft
Veröffentlichungen von Stellenanzeigen	durchschnittliche Kosten je veröffentlichte Stellenanzeige
Informationskanäle	Über welche Informationskanäle wurde die sich bewerbende Person auf das Unternehmen aufmerksam?
Vakanzen Quote	Misst den Anteil der insgesamt offenen Stellen an den gesamten Stellen.
Time-to-Hire	Stellt die durchschnittliche Zeit zwischen dem Erkennen einer Vakanz und der tatsächlichen Einstellung dar.
Costs-per-Hire	In dieser Kennzahl werden die Kosten pro Einstellung erhoben.
Kosten pro Bewerbung	Die gesamten Kosten einer Stellenbesetzung werden auf die Anzahl an Bewerbungen aufgeschlüsselt.
Qualität der Bewerbungen	In dieser Kennzahl geht es darum, ob sich auch die richtige Zielgruppe auf die Ausschreibung bewirbt.
Zielgruppenorientierung	eine Analyse über die demografische Struktur der Zielgruppe, aber auch welche Kanäle der jeweiligen Gruppe genutzt wird
Personalmarketing und Employer Branding	Die Effektivität von Employer Branding-Maßnahmen wird erhoben, mitunter auch spezifisch zum Beispiel von Social Media Kampagnen.

Tabelle 9: Kennzahlen im Recruiting Prozess

Quelle: Eigene Darstellung nach Weinert u.a. 2016, S. 249–251

Die Personalbeschaffung stellt zusammenfassend einen wichtigen Kernprozess der Personalarbeit dar. Es ist also wichtig, über den Beschaffungsmarkt und die unternehmensinternen Prozesse fundierte Kenntnisse zu besitzen. Zahlreiche Unternehmen erheben jedoch nach wie vor nur wenige Personalkennzahlen in diesem Zusammenhang.

2.3.3 Personaleinsatz, Personalerhaltung und Leistungsstimulation

Unter Personalerhaltung und Personaleinsatz werden alle Aspekte des Personalmanagements verstanden, die Mitarbeitende motivieren, sie ans Unternehmen binden und dafür sorgen, dass sie ihr Potential entfalten können. Dadurch soll grundlegend verhindert werden, dass Mitarbeitende einen Austrittsgedanken entwickeln. (Nicolai 2019, S. 183; Schmidmaier 2015, S. 60)

Wie diese Ziele erreicht werden können, wird in der Sozialforschung beschrieben. Bekannte Beispiele hierfür sind die Menschenbilder Theorien X und Y von McGregor, die Typologien nach Ed Schein oder die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg. Diese werden in dieser Arbeit jedoch nicht weiter erläutert, da sie den Rahmen dieser Arbeit sprengen würden. Zusammenfassend können diese Theorien jedoch in zahlreichen Fachliteraturen wie zum Beispiel im Buch „Personalmanagement“ von Christiana Nicolai (2020) nachgelesen werden. (Nicolai 2019, S. 183–208)

In den nachfolgenden zwei Unterkapiteln werden relevante Kennzahlen aus diesen Bereichen kurz dargestellt.

2.3.3.1 Personaleinsatzplanung

Unter der Personaleinsatzplanung wird die Zuordnung der im Betrieb verfügbaren Mitarbeitenden zu den zu erfüllenden Aufgaben verstanden, sowohl in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht. Anders gesagt bedeutet es, die Zuordnung des fachlich richtigen Mitarbeitenden, zur richtigen Zeit, in der richtigen Menge, am richtigen Ort zu garantieren. Dadurch soll sowohl eine effiziente als auch effektive Erfüllung der Kernprozesse eines Unternehmens garantiert werden. Eine wichtige Schlüsselrolle fällt den Führungskräften zu. Sie müssen ständig einen Abgleich der betrieblichen Bedürfnisse und der personellen Qualifikationen durchführen und für eine Sicherstellung der Personalressourcen sorgen. Als Basis hierfür dient die Information der verfügbaren personellen Kapazitäten. (Schulte 2020, S. 63; Gerlach 2020, S. 175–176)

Nach Gerlach (2020) gilt es hier besonders drei Schwerpunkte zu betrachten:

- **Kurzfristig:** Die Gewährleistung der erforderlichen Arbeitsleistung bei unvorhersehbaren Fehlzeiten muss gegeben sein, zum Beispiel durch Vertretungsregelungen.
- **Mittelfristig:** Die Bildung von Arbeitsorganisationen, Anforderungsprofilen sowie um die Weiterentwicklung der erforderlichen Fähigkeiten sicher zu stellen. Eine wichtige Schnittstelle ist hier die Personalentwicklung (Kapitel 2.3.4)
- **Langfristig:** Hier steht das Erkennen zukünftiger Bedarfe aufgrund von technologischen oder personellen Entwicklungen sowie die Karriere- und Nachfolgeplanung im Vordergrund (Kapitel 2.3.4.3). (Gerlach 2020, S. 175)

Weiters gliedert Gerlach (2020) die Maßnahmen des Personaleinsatzes, aus der sich zahlreiche Kennzahlen ableiten lassen, wie folgt.

Maßnahmen zur Beeinflussung des Personaleinsatzes	
strukturierte Einsatzplanung	<ul style="list-style-type: none"> - Formulierung von Anforderungsprofilen - Nutzung von Mitarbeiterbeurteilungen - Erarbeitung von Stellenbeschreibungen - Erstellung von Stellenplänen - Durchführung der Stellenbesetzungsplanung
Arbeitszeit	<ul style="list-style-type: none"> - Flexible Arbeitszeitmodelle - Arbeitsstunden flexibel anpassen - Kapazitätsorientierte Arbeitszeit - Gleitzeit - Vertrauensarbeitszeit
Arbeitsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse der Arbeitsabläufe - Arbeitsumverteilung - Ausweitung der Betriebszeiten - Einführung von Teilzeit - Sabbaticals - Job Sharing - Überprüfung der Organisationsstruktur und ggf. Veränderung - Outsourcing-Überlegungen - Nutzung des IT-Systems
Mitarbeiterführungsinstrumente	<ul style="list-style-type: none"> - Personalentwicklung - Personalgespräche - Beurteilungen - Fördergespräche - Cafeteria-Modell
Personalplanung	<ul style="list-style-type: none"> - Durchführung der Abbauplanung - Vornehmen der Neueinstellungen - Entsprechender Einsatz vorhandener Mitarbeiter gemäß ihren Fähigkeiten - Einsatz externer Arbeitnehmer (Leiharbeit)

Tabelle 10: Maßnahmen zur Beeinflussung des Personaleinsatzes

Quelle: Eigene Darstellung nach Gerlach 2020, S. 176

Um die angeführten Maßnahmen steuern und überprüfen zu können, leiten sich die exemplarisch aufgezählten Kennzahlen ab, die in Tabelle 11 im nachfolgenden Unterkapitel dargestellt sind.

2.3.3.2 Personalerhaltung und Leistungsstimulation

Wesentliche Aspekte der Personalerhaltung und Leistungsstimulation sind nach Schulte (2020) die Erhaltung der Gesundheit und der Motivation der Arbeitnehmer durch monetäre und nicht monetäre Anreize. Zu den monetären Anreizen gehören besonders das Gehalt/ der Lohn, betriebliche Sozialleistungen oder auch das Ideenmanagement. Zu den nicht monetären Anreizen werden Weiterbildungsmöglichkeiten, Betriebsklima, Führungsstil, Arbeitszeiten

oder auch der eigentliche Arbeitsinhalt gezählt. Große Bedeutung kommt bezogen auf die Leistungsstimulation der Schaffung einer markt- und leistungsgerechten Vergütungsstruktur zu. Diese betrieblichen Anreizsysteme werden für die Mitarbeiterbindung und auch Mitarbeitergewinnung als besonders wichtig betrachtet. (Schulte 2020, S. 108–111)

Aus der Sicht des Personalcontrollings geht es in der Personalerhaltung besonders um die Kennzahlen „Fluktuationsquote“, „Krankheits- bzw. Gesundheitsquote“ sowie der „Unfallhäufigkeit“. Diese Kennzahlen können in sich noch spezifischer gegliedert werden, sodass Rückschlüsse auf einzelne Abteilungen gezogen werden können. Auch können verschiedene zeitliche Aspekte Berücksichtigung finden. In der Fluktuationsquote (siehe Tabelle 6) ist hier besonders die Version der Frühfluktuation zu nennen, welche zum Beispiel angibt, wieviel neu eingestellte Mitarbeitende das Unternehmen in einem Jahr wieder verlassen haben. Durch diese Frühfluktuation entstehen erhöhte Kosten, sowohl im Bereich des Personal Recruitings als auch im Onboarding der Mitarbeitenden. (Schulte 2020, S. 100–101)

Die Krankheits- bzw. Gesundheitsquote und auch die Unfallquote sind wichtige Kennzahlen, die nicht nur auf die Reserveplanung der Personaleinsatzplanung Einfluss nehmen, sondern auch wertvolle Informationen in Bezug auf das betriebliche Gesundheitsmanagement liefern. Ausfallszeiten sind ein hoher Kostenfaktor für Unternehmen und lassen sich durch gezielte Maßnahmen reduzieren. Im Rahmen der Fürsorgepflicht hat der Arbeitgeber auch auf Grund dieser Kennzahlen aktiv Präventionsmaßnahmen zur Sicherung der physischen und psychischen Gesundheit und dadurch der Arbeitsbereitschaft zu setzen. (Höf-Bausenwein 2020, S. 131–132)

Die in diesem Unterkapitel angeführten Kennzahlen werden häufig auch im Zusammenhang mit der Mitarbeiterzufriedenheit angeführt. Die Fluktuationsquote spiegelt nicht die Gründe der Personalausstritte wider, auch sind viele Krankenstände an sich noch kein Indikator für ein mangelhaftes Betriebsklima oder für das Fehlen von betrieblichem Gesundheitsmanagement. Vielmehr gilt es, die Kennzahlen genauer zu betrachten und abteilungsspezifisch über längere Zeiträume zu beobachten. (Schmidmaier 2015, S. 62–65; Schulte 2020, S. 102)

In der nachfolgenden Tabelle werden wichtige Kennzahlen aus dem Kapitel 2.3.3 Personaleinsatz, Personalerhaltung und Leistungsstimulation dargestellt.

Kennzahl	Aussagekraft
Fehlzeitenquote	Die Fehlzeiten werden ins Verhältnis mit der Sollarbeitszeit gesetzt.
Fluktuationsquote	Gibt an, wie viele Mitarbeitende durch Dienstnehmerkündigung das Unternehmen in einem bestimmten Zeitraum verlassen haben.
Krankheitsquote	Anteil der durch Krankheit ausgefallenen Arbeitsleistung
Unfallquote	Zahl der Unfälle im Verhältnis zu geleisteten Arbeitsstunden
Überstundenquote	Stellt den prozentuellen Anteil an Mehrarbeit zu Sollarbeitszeit dar.

Durchschnittskosten je Überstunde	Durchschnittliche Kosten je Überstunde
Kosten externer Mitarbeiter	Gesamtkosten für Leiharbeit, freie Dienstnehmer und Werkvertragsnehmer
Beschäftigungsgrad	Abgleich der vorhandenen zur benötigten Personalressource
Leistungsgrad	Verhältnis der Vorgabezeit zur tatsächlichen Ist-Zeit
Teilzeitquote	Anteil an Teilzeitmitarbeitenden am Gesamtpersonalstand
Anzahl der Leiharbeitsnehmer	Summe der Leiharbeitnehmer; kann auch als Quote zum Personalstand (z.B. pro Abteilung) berechnet werden.
Betriebszugehörigkeit	Gibt an, wie lange Mitarbeitende durchschnittlich oder auch in Gruppen gegliedert im Unternehmen verbleiben.
Entsendungsquote	Anteil an Mitarbeitenden am Gesamtpersonalstand die in ein anderes Unternehmen entsendet wurden
Rückkehrquote	Anteil der entsendeten Mitarbeitenden, die ins Stammunternehmen zurückkehren

Tabelle 11: Kennzahlen zur Personaleinsatzplanung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gerlach 2020, S. 177; Schulte 2020, S. 63; Stock-Homburg; Groß 2019, S. 135

Zusammenfassend kann erwähnt werden, dass zahlreiche Personalkennzahlen Einfluss auf verschiedene Personalprozesse haben. Wichtig ist immer die Analyse einer Personalkennzahl, um die tatsächlichen Gründe ihres Wertes zu erfahren und daraus Maßnahmen ableiten zu können.

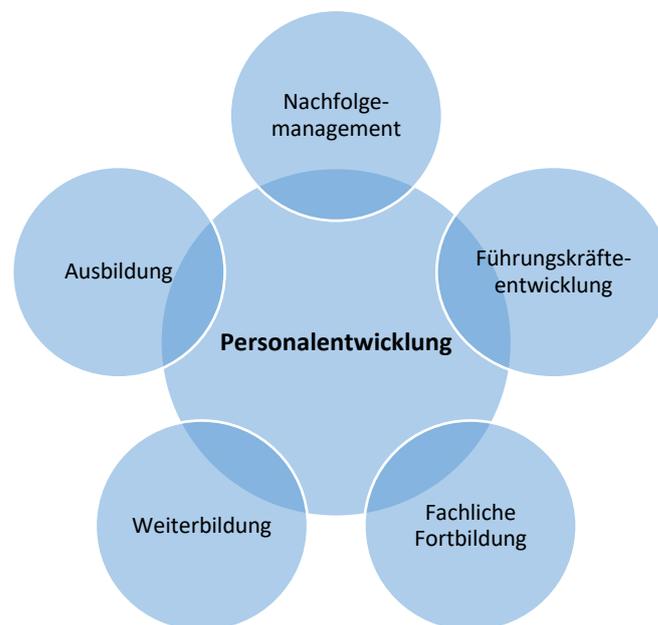
2.3.4 Personalentwicklung

Wie bereits eingangs in Kapitel 2.3.2 dargelegt, können nur schwer neue Mitarbeitende auf dem Arbeitsmarkt gefunden werden. Die arbeitssuchenden Personen besitzen oftmals nicht die notwendigen Qualifikationen, welche die Unternehmen für die vakanten Stellen benötigen (Bereuter 2022, S. 3–7). Auch Gerlach (2020) erwähnt, dass aufgrund der demografischen Entwicklung der Personalentwicklung strategische Bedeutung zukommt. (Gerlach 2020, S. 178)

Daher ist es wichtig, dass Unternehmen auf die Aus- und Weiterbildung ihrer eigenen Fachkräfte besonderen Wert legen. Schulte (2020) beschreibt die Aufgabe der Personalentwicklung als „*Systematisch vorbereitete, durchgeführte und kontrollierte Identifikation und Förderung der Eignungs- und Leistungspotenziale aller Mitarbeiter.*“ (Schulte 2020, S. 118)

Peterke (2021) beschreibt, dass Personalentwicklung besonders wichtig ist, um auf den gesättigten und dynamischen Märkten einen Marktvorteil zu generieren und somit einen Marktverlust zu verhindern zu können. Innovationen können schnell kopiert oder auf den Märkten zugekauft werden, weshalb es wichtig ist, dass spezifisches Wissen im Unternehmen generiert und gesichert wird. Weiterbildung ist daher nicht mehr nur eine Karriereplanung einzelner Mitarbeiter oder eine Employer Branding-Maßnahme, sondern vielmehr ein Existenzsicherungsmotiv. (Peterke 2021, S. 72)

Die wesentlichen Elemente der Personalentwicklung sind somit die Aus- und Weiterbildung, die fachliche Fortbildung, die Führungskräfteentwicklung sowie das Nachfolge-Management. Die nachfolgende Grafik verdeutlicht nochmals den Zusammenhang mit der Personalentwicklung.



Darstellung 12: Elemente der Personalentwicklung
Quelle: Eigene Darstellung nach Schulte 2020, S. 119

In den nachfolgenden Unterkapiteln wird auf die in Darstellung 12: Elemente der Personalentwicklung angeführten Elemente und den dazugehörigen Kennzahlen eingegangen.

2.3.4.1 Ausbildung

Das Element der Ausbildung setzt bei eigenen Qualifizierungsmaßnahmen von jungen Personen beim Berufseinstieg an. Sie verjüngt langfristig die Altersstruktur im Unternehmen und sichert die Gewinnung von Fachkräften. Die Anzahl an Auszubildenden leitet sich aus der strategischen Personalbedarfsplanung (siehe Kapitel 2.3.1) ab. Eine Ausbildung ist zudem mit hohen Kosten verbunden, weshalb es besonders wichtig ist, jugendliche Arbeitnehmer spätestens nach der Ausbildung voll zu integrieren. Gelingt dies nicht und der Jungfacharbeiter verlässt das Unternehmen, so wird es als wichtig erachtet, einen möglichen späteren Kontakt zu sichern. (Schulte 2020, S. 118–121)

Bekannte Kennzahlen aus diesem Element sind:

Kennzahl	Aussagekraft
Ausbildungsquote	Es wird der Anteil an Auszubildenden an der Gesamtzahl der Mitarbeitenden erfasst.
Übernahmequote	Gibt in Prozent an, wie viele der ausgebildeten Fachkräfte in ein Dienstverhältnis übernommen werden.
Struktur der Prüfungsergebnisse	Stellt die Qualität der ausgebildeten Fachkräfte dar.
Auszubildende pro Ausbilder	Gibt an, wie viele Auszubildende im Schnitt von einem Ausbilder betreut werden.
Kosten pro Auszubildenden	Stellt die betriebswirtschaftlichen Aufwendungen je Auszubildenden dar.
Traineequote	Sicherung der Nachwuchskräfte aus akademischen Bereichen
Praktikanteneinstellungsrate	Ist ein Indikator für die Qualität des Traineeprogrammes.

Tabelle 13: Kennzahlen der Ausbildung

Quelle: Eigene Darstellung nach Schulte 2020, S. 118–121

2.3.4.2 Fort- & Weiterbildung

Die berufliche Fortbildung stellt eine fachspezifische Weiterentwicklung des Mitarbeitenden dar. Weiterbildungsmaßnahmen hingegen gehen über eben dieses hinaus und können weitere Fähigkeiten oder Verhaltensweisen vermitteln. Die Kennzahlen der Bildungsmaßnahmen gliedern sich nach Schulte (2020) in fünf Bereiche. Diese sind die Weiterbildungs- und Fortbildungsthemen, die Teilnehmer, der Träger der Maßnahme, anfallende Kosten und der Erfolg der Bildungsmaßnahme. (Schulte 2020, S. 119–121)

In der nachfolgenden Tabelle wird exemplarisch ein Auszug aus der Fülle an Kennzahlen aus diesem Themengebiet dargestellt.

Kennzahl	Aussagekraft
Anzahl der Bildungsmaßnahmen	Es wird der Anteil an Auszubildenden an der Gesamtzahl der Mitarbeitenden erfasst.
Zeitaufwand der Weiterbildungsmaßnahme	Gibt die Dauer der jeweiligen Maßnahme an.
Anzahl der Teilnehmer insgesamt oder auch pro Veranstaltung	Pro Kopf Angabe der Teilnehmer; kann auch als Gesamtzahl mit dem Personalstand ins Verhältnis gesetzt werden.
Struktur der Teilnehmenden	Beschreibt zum Beispiel den Anteil an weiblichen und männlichen Teilnehmenden oder die Altersstruktur,
Jährliche Weiterbildungszeit pro Mitarbeitenden	Stunden der Weiterbildung im Verhältnis der Gesamtbelegschaft
Anteil interner bzw. externer Trainer	Je größer das Unternehmen, umso höher ist auch die Schulungsdurchführung durch eigene Mitarbeitende.
Anteil on the job/off the job-Maßnahmen	Anteil der Vorträge bzw. vor Ort Schulungen. On the Job-Trainings generieren eine höhere Erfolgsquote.
Gesamtkosten der Bildungsmaßnahmen	Gibt sämtliche Kosten wieder, von der Planung bis zur Arbeitszeit der Teilnehmenden.
Anteil der Weiterbildungskosten am Umsatz	Bildungskosten im Verhältnis zum Umsatz
Anteil der Weiterbildungskosten an den Personalkosten	Gibt den Investitionsanteil in die Mitarbeitenden an den gesamten Personalkosten an.
Teilnehmerzufriedenheit	Stellt eine qualitative Umfrage am Ende der Veranstaltung dar. Diese kann auch zum Beispiel nach einem längeren Zeitraum wiederholt werden.
Qualität	Gibt zum Beispiel an, wie viele die Maßnahme wie abgeschlossen haben.
Realisierungsgrad der geplanten Weiterbildungsaktivitäten	Gründe, um Veranstaltungen nicht durchzuführen, können außerhalb des Einflussbereiches der Personalentwicklungsabteilung sein.

Tabelle 14: Kennzahlen der Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen

Quelle: Eigene Darstellung nach Schulte 2020, S. 121–133

2.3.4.3 Nachfolgemanagement und Führungskräfteentwicklung

Die Nachfolgeplanung setzt im Gegensatz zur individuellen Karriereplanung an den Bedürfnissen des Unternehmens an. Es gilt das frühzeitige Erkennen der in Zukunft zu besetzenden Stellen und der Identifikation der potenziellen Kandidaten. Ist hier eine mögliche Passung erfolgt, so kann die Individuelle Karriereplanung des Mitarbeiters in diese Richtung mit dementsprechenden Weiterbildungs- und Fortbildungsmaßnahmen gefördert werden und dadurch die entsprechende zukünftige Vakanz meist intern nachbesetzt werden. (Nicolai 2019, S. 377–384)

Die Führungskräfteentwicklung als solches stellt dabei einen wichtigen Bestandteil dar. Führungskräfte sind innerhalb des Unternehmens Entscheidungsträger und Multiplikatoren. Sie beeinflussen ihre unterstellten Mitarbeitenden und nehmen Einfluss auf Personalentwicklung und Personaleinstellungen und somit auch auf die Entwicklung der Unternehmenskultur. Aus unter anderem diesen Gründen kommt der Führungskräfteentwicklung nach Stock-Homburg und Groß eine zentrale Rolle im erweiterten Nachfolgemanagement zu. (Stock-Homburg; Groß 2019, S. 251)

Kennzahlen aus dem Nachfolgemanagement und der Führungskräfteentwicklung können zum Beispiel sein:

Kennzahl	Aussagekraft
Potentialquote	Gibt die Anzahl an Talenten im Verhältnis zum gesamten Personalstand an.
Zahl der Führungskräfte aus den Nachwuchsförderprogrammen	Gibt an, wie viele der selbst ausgebildeten Führungskräfte im Unternehmen sind.
Nachfolgequote	Anzahl der Nachfolgekandidaten im Vergleich zu aktuellen Führungspositionen
Beförderungsrate von Expatriates	Anteil besetzter Führungspositionen durch Expatriates
Anteil der intern besetzten Vakanzen	Gibt an, wie viele offene Stellen mit internen Kandidaten besetzt werden konnten.
Anteil der von außen besetzten Führungspositionen	Gibt an, wie viele Führungspositionen durch externe Talente besetzt wurden.

Tabelle 15: Kennzahlen des Nachfolgemanagements

Quelle: Eigene Darstellung nach Schulte 2020, S. 118; Gerlach 2020, S. 180

2.3.5 Personalfreisetzung

Unter Personalfreisetzung wird Personalabbau verstanden, welcher notwendig wird, wenn aus der Personalbedarfsplanung gemäß 2.3.1 hervorgeht, dass ein dauerhafter Überhang an Mitarbeitenden besteht, die nicht mit Hilfe der Personalentwicklung 2.3.4 intern gehalten werden können. Das Unternehmen ist dabei bestrebt, einen Personalabbau sozialverträglich zu gestalten. Das bedeutet, unter Berücksichtigung der Trennungskosten die Bedürfnisse der Mitarbeitenden bestmöglich zu berücksichtigen. (Wördenweber 2021, S. 223)

Nach Nicolai (2019) sind die häufigsten Gründe für eine Personalfreisetzungsmaßnahme eine Sanierung, Restrukturierung oder Schließung eines Unternehmens. Es kann aber auch mitarbeiterbezogene Ursachen für einen Personalabbau geben. In der nachfolgenden Tabelle werden die wichtigsten Gründe dargestellt. (Nicolai 2019, S. 425)

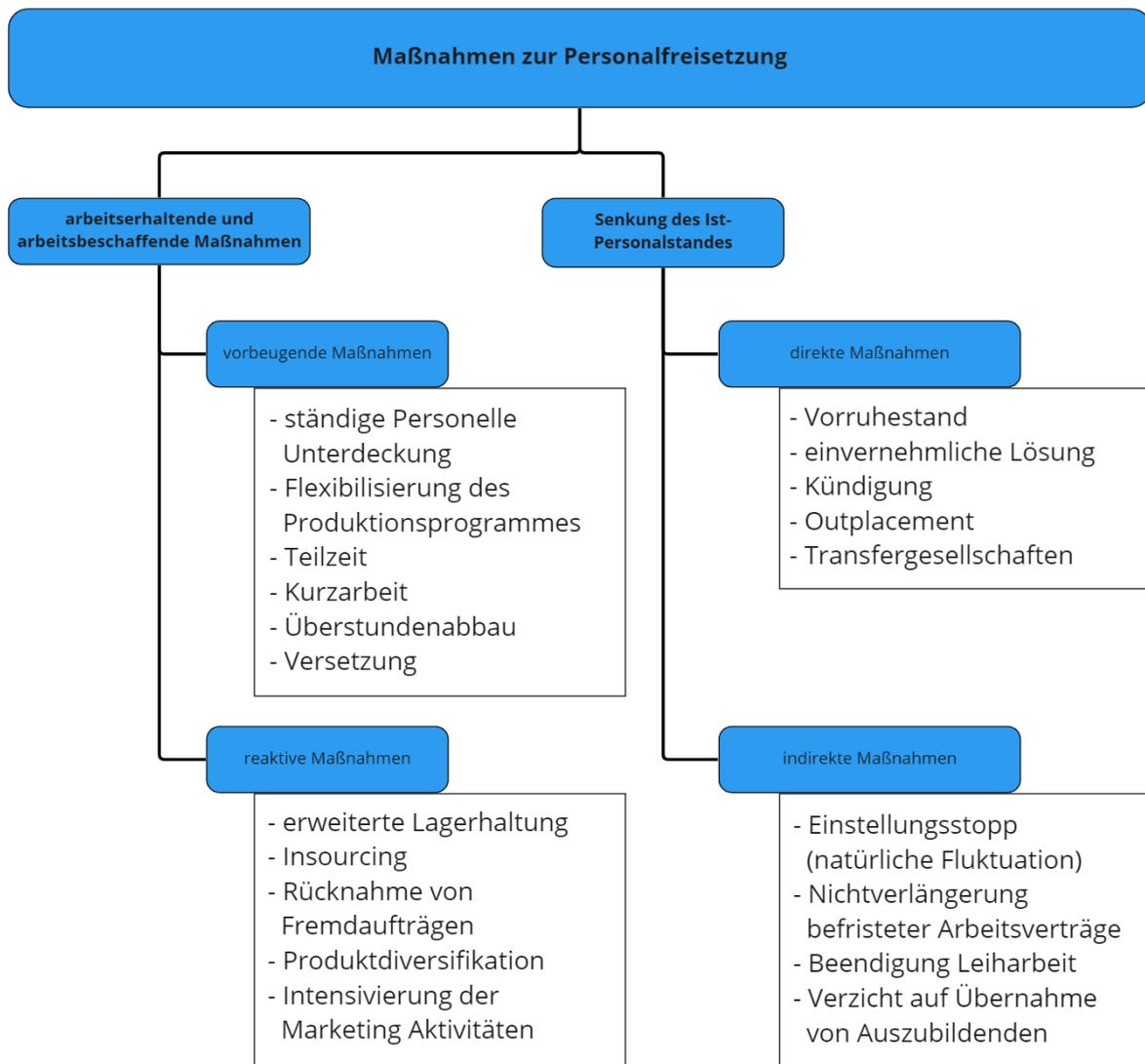
Ursachen für Personalfreisetzung	
eher beeinflussbare Ursachen	schwach beeinflussbare Ursachen
<ul style="list-style-type: none"> - Stilllegung von Betrieben/Betriebs- teilen - Sanierungsverfahren und Zusam- menlegungen - Verringerung der Produkttiefe oder Veränderung der Produktstruktur - Rationalisierungsmaßnahmen - Verschlechterung der Konjunktur - Saisonale Schwankungen - Technologiefortschritt - Arbeits- oder sozialrechtliche Än- derungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Anhaltender Nachfragerückgang - Schrumpfender Absatzmarkt - Markteintrittsfehler - Planungsfehler - Managementfehler - Liquiditätsengpässe - Verhalten des Konkurrenten

Tabelle 16: Ursachen von Personalfreisetzungsmaßnahmen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Nicolai 2019, S. 426

Nach Stock-Homburg und Groß (2019) lassen sich Personalfreisetzungsmaßnahmen in zwei Kategorien einteilen: Zum einen mit einer Reduktion des Personalbestandes, zum anderen ohne Veränderung des Personalbestandes. (Stock-Homburg; Groß 2019, S. 347) Nicolai (2019) hingegen teilt die Maßnahmen in Anhebung des Soll-Personalbestandes und in Senkung des Ist-Personalstandes ein. Der wesentliche Unterschied in den Einteilungen besteht darin, dass von Nicolai (2019) in der Anhebung des Soll-Personalbestandes neben Job-vor-beugenden Maßnahmen auch betriebswirtschaftliche Maßnahmen, wie die Erhöhung des Lagerbestandes, Insourcing oder auch Intensivierung von Marketingaktivitäten, mitberücksichtigt werden. (Nicolai 2019, S. 428–429)

In der nachfolgenden Darstellung werden diese beiden Ansätze zur besseren Übersicht kombiniert dargestellt.



Darstellung 17: Maßnahmen zur Personalfreisetzung

Quelle: Eigene Zusammenstellung in Anlehnung an Nicolai 2019, S. 427; Stock-Homburg; Groß 2019, S. 348

Jedenfalls sollten bei der Entscheidung, welche Personalmaßnahmen getroffen werden, einige Kriterien hinterfragt werden. Nicolai (2019) zählt dabei unter anderem folgende Aspekte auf:

- Umfang des Freisetzungsbearfs
- Dringlichkeit und Wirkungsdauer der Maßnahme
- Finanzielle Konsequenzen
- Auswirkungen auf die verbleibende Belegschaft (zum Beispiel Motivationsverlust)
- Auswirkungen auf das Unternehmensimage
- Kurz-, mittel-, langfristige Auswirkung auf die Zielerreichung des Unternehmens
- Materielle und soziale Folgen für die Betroffenen
- Gesellschaftliche Konsequenzen (Nicolai 2019, S. 427)

Nach Conrad (2020) haben Unternehmen genauso wie Mitarbeitende eine wechselseitige Verantwortung. Mitarbeitende liefern mit ihrer Arbeitsleistung und Betriebszugehörigkeit einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg. Umgekehrt erwarten Mitarbeitende, dass das Unternehmen verantwortungsvoll handelt und die Individuelle Zukunft der Mitarbeitenden schützt. Loyalität sollte somit gegenseitig bestehen und ist ein wesentlicher moralischer Bestandteil. (Conrad 2020, S. 160)

Zentrale Kennzahlen zu diesem Thema werden in der folgenden Tabelle dargestellt.

Kennzahl	Aussagekraft
Anzahl Freisetzungen pro Periode	Hier wird unterschieden zwischen Arbeitsplatz erhaltender Freisetzung und ausscheidenden Mitarbeitern.
Anzahl der abzubauenen Mitarbeiter	Anzahl an längerfristiger Personalüberdeckung, die korrigiert werden muss.
Abfindungskosten pro Mitarbeiter	Maß für die Kosten pro abgebauten Mitarbeiter. In der Regel werden die Abfindungskosten in „einem Vielfachen des Monatslohnes“ angegeben.
Sozialplankosten pro Mitarbeiter	Kosten einer kollektiven Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat, welche die wirtschaftlichen Folgen des Betroffenen mildern sollen.
Veränderte Produktivitätsziffer nach Abschluss der Maßnahme	Veränderung der erzeugten Produkte durch die Verringerung des Personaleinsatzes
Ungewollte Fluktuation während der Restrukturierungsphase	Veränderung der Fluktuationskennziffer aufgrund der getroffenen Personalabbaumaßnahme
Planerreichungsgrade	Zielerreichungsmaß der Umstrukturierung

Tabelle 18: Kennzahlen der Personalfreisetzung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schulte 2020, S. 155–160; Gerlach 2020, S. 195–196

Personalfreisetzungsmaßnahmen mit einer Reduktion des Personalstandes sollten wie von Nicolai (2019) und Conrad (2020) dargelegt wohl überlegt und als letzte Personalmaßnahme dienen. Wird eine Personalreduktion unvermeidlich, so helfen auch hier Kennzahlen, um den Überblick zu wahren.

Da nun zahlreiche Personalkennzahlen bezogen auf die jeweiligen Personalressortprozesse dargelegt wurden, kann zusammenfassend noch gesagt werden, dass es eine Fülle an Personalkennzahlen gibt. Viele davon haben eine Aussagekraft in mehreren beschriebenen Personalprozessen. Als wichtig muss nochmals festgehalten werden, dass es einer genauen unternehmensbezogenen Auswahl von Personalkennzahlen bedarf, wie in Kapitel 2.1 und 2.2 beschrieben. Im nächsten Kapitel wird auf das Forschungsdesign dieser Masterarbeit genauer eingegangen.

3. Forschungsdesign

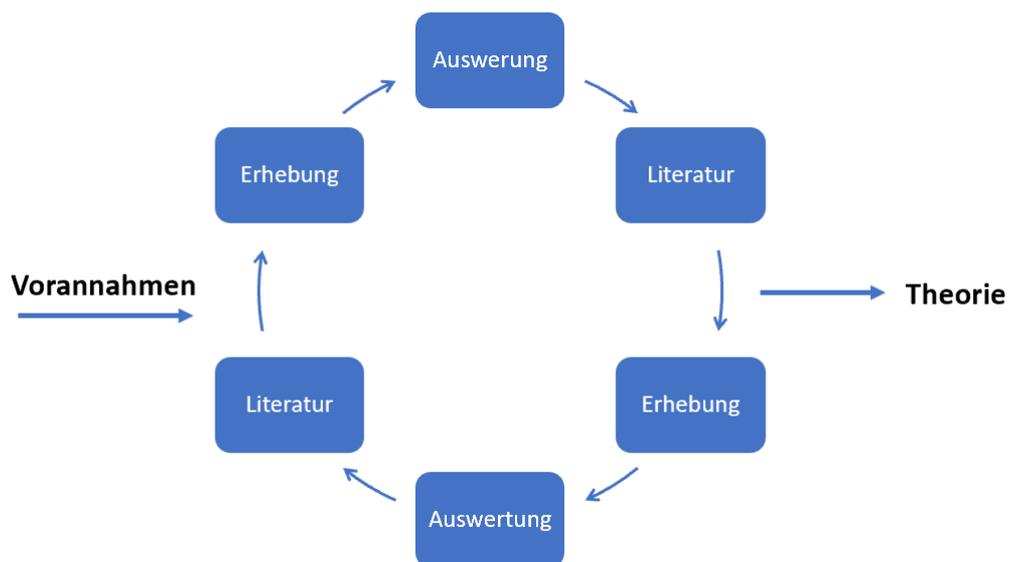
In den nachfolgenden Unterkapiteln wird das Forschungsdesign der vorliegenden Arbeit genauer beschrieben. Dabei wird auf die qualitative Forschung, die Stichprobenbildung und die Auswertung der durchgeführten Umfrage eingegangen.

3.1 Qualitative Forschung

Bei der qualitativen Forschung geht es nach Mayer (2013) nicht darum, die Wirklichkeit mit Theorien aus deduktiv abgeleiteten Hypothesen zu konfrontieren bzw. zu falsifizieren, sondern vielmehr darum, Theorien aus empirischen Untersuchungen bzw. Beobachtungen heraus zu entwickeln. Dies bedeutet, dass im vorliegenden Fall aus den Experteninterviews induktiv auf allgemeingültige Theorien geschlossen wird. Daraus lässt sich ableiten, dass Theorien relative und vorläufige Versionen und Perspektiven darstellen und sich im zeitlichen Verlauf verändern. (Mayer 2013, S. 24)

Nach Lamnek (2016) ist das Ziel der qualitativen Forschung jenes, dass die Prozesse rekonstruiert werden, die die soziale Wirklichkeit in ihrer sinnhaften Strukturierung darstellen. Dazu erachtet er die Merkmale interpretativ, naturalistisch, kommunikativ, reflexiv und qualitativ als notwendig. (Lamnek; Krell 2016, S. 44–45)

Wichmann (2019) beschreibt einen wesentlichen Unterschied des Prozesses zwischen quantitativer und qualitativer Forschung darin, dass es sich nicht um einen linearen, sondern um einen zirkularen Prozess mit wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen Literaturrecherche, Datenerhebung und deren Auswertung handelt. Die nachfolgende Abbildung zeigt systematisch diese Abhängigkeiten. (Wichmann 2019, S. 47–50)



Darstellung 19: Zirkuläre Prozessbeschreibung qualitativer Forschung

Quelle: Eigene Darstellung nach Wichmann 2019, S. 47

Die Literaturlarbeit im Vorfeld der Forschung dient nach Wichmann in erster Linie der Einordnung, Kontextualisierung und der Sichtung des Standes der aktuellen Forschung zum gewählten Thema. Wesentliche Erkenntnisse bei der Literaturerhebung werden erst nach der Datenerhebung gewonnen, da nach Wichmann erst dann die Eingliederung der Forschung in die bestehende Literatur verdichtet werden kann. Auch kann es zu Anpassungen bzw. Modifizierungen der Fragestellungen und der methodischen Vorgehensweise, zumindest geringfügig, kommen. (Wichmann 2019, S. 48–50)

Nach Wichmann (2019) erfolgen quantitative Forschungen als lineare Abfolge von Schritten, die unabhängig voneinander und nacheinander durchgeführt werden. Im Wesentlichen geht es dabei darum, auf Grundlage der bestehenden Literatur Modelle und Theorien zu bilden sowie Zusammenhänge abzuleiten, welche die Forschungsfragen begründen könnten. (Wichmann 2019, S. 46)

Da in dieser Arbeit, wie im späteren Kapitel 3.3 „Durchführung der Untersuchung“ genauer beschrieben, besonders die praxisnahen Erfahrungen der Expertinnen von Bedeutung sind, wurde auf eine qualitative Studie zurückgegriffen. Dadurch können verschiedene Expertenmeinungen miteinander vergleichend betrachtet und tiefergehend hinterfragt werden. Eine quantitative Forschung wurde nicht in Betracht gezogen, da sie zu viele Antwortmöglichkeiten vorgibt und daher das Forschungsergebnis einschränken könnte.

Im nachfolgenden Unterkapitel wird näher auf die Bildung der Stichprobe eingegangen.

3.2 Stichprobenbildung

Ein wesentlicher Bestandteil bei der Stichprobenbildung liegt im Unterschied zur quantitativen Forschung darin, dass die ausgewählte Stichprobe nicht in einem statistischen Sinne repräsentativ ist, sondern dass deren Handlungsmuster und die theoretischen Bausteine breit genug gestreut sind, um Erklärungen in ihrer Gesamtheit für den theoretischen Untersuchungsgegenstand zuzulassen. (Brüsemeister 2008, S. 172–173)

Die vorliegende Arbeit grenzt die Untersuchung zum einen regional auf das Bundesland Vorarlberg in Österreich, zum anderen auf die Unternehmensgröße ein. Um die Grundgesamtheit darzulegen, wird nachfolgend der Begriff Großbetrieb definiert.

Eine einheitliche exakte Definition von Großbetrieben ist nicht vorhanden. Es wird aber von der Wirtschaftskammer Österreich (WKO) auf eine statistische Definition der Europäischen Union verwiesen (vgl. Darstellung 20). Diese wurde im Amtsblatt der Europäischen Union vom 06. Mai 2003 veröffentlicht.

	Mitarbeiter	Umsatz	Bilanz- summe	Eigenständig- keit
Kleinst- unternehmen	bis 9	≤ 2 Mio Euro	≤ 2 Mio Euro	iA Kapitalanteile oder Stimmrechte im Fremdbesitz < 25 Prozent
Klein- unternehmen	bis 49	≤ 10 Mio Euro	≤ 10 Mio Euro	
Mittlere Unternehmen	bis 249	≤ 50 Mio Euro	≤ 43 Mio Euro	
Groß- unternehmen	ab 250	> 50 Mio Euro	> 43 Mio Euro	

Darstellung 20: Definition der Betriebsgröße

Quelle: Grafik der WKO - www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-definition.html Zugriff am 23.04.2022

Dabei wird ersichtlich, dass die Definition über mehrere kumulativ vorliegenden Merkmale erfolgt. Da nicht jeder Betrieb mitunter alle Merkmale erfüllt, wurde die Beschäftigtenanzahl der Vorarlberger Betriebe herangezogen. Für die vorliegende Arbeit bedeutet dies, dass die Unternehmen mindestens 250 Mitarbeitende beschäftigen müssen.

In der nachfolgenden Grafik in

Tabelle 21 ist die Größenstruktur der gewerblichen Wirtschaft in Vorarlberg ersichtlich.

Größenstruktur - Beschäftigte	Anzahl	in %	unselbständig Beschäftigte	in %
Kleinstbetriebe 1 - 9	6.175	77 %	18.482	16,4 %
Kleinbetriebe 10 - 49	1.505	18,8 %	30.355	26,9 %
Mittelbetriebe 50 - 249	281	3,5 %	28.099	24,9 %
Großbetriebe 250 und mehr	56	0,7 %	36.047	31,9 %
Gesamt	8017	100,0 %	112.984	100,0 %

Tabelle 21: Anzahl Betriebe und Beschäftigte nach Betriebsgröße

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an die WK-Vorarlberg (Mitterlechner 2021, S. 5)

Großbetriebe stellen in Vorarlberg lediglich 0,7 % der Gesamtunternehmen dar. Sie beschäftigen zum Stichtag 31.01.2021 jedoch 31,9 % aller unselbständig Beschäftigten in Vorarlberg. (Mitterlechner 2021, S. 5)

Wie bereits in diesem Kapitel einleitend beschrieben, wurde bei der Vorab-Festlegung der Samplestruktur besonders auf die Unternehmensgröße abgezielt. Ein wichtiges Kriterium in diesem Zusammenhang stellt auch die Bereitschaft der Verantwortlichen in den Unternehmen

dar, sich für ein Experteninterview zur Verfügung zu stellen. Durch den Arbeitskreis der Personalleiter „PW600“ konnte ein Zugang zu potenziellen Experten geschaffen werden. Von diesen möglichen Experten stellten sich neun Personen zur Verfügung. Da keine weiteren relevanten Erkenntnisse nach diesen neun durchgeführten Interviews entstanden, wurde von einer Sättigung ausgegangen. Von den 56 Großbetrieben in Vorarlberg wurden somit 16 % durch ein qualitatives Experteninterview befragt. Auf die statistischen Werte der Unternehmen, die sich zur Verfügung gestellt haben, wird in Kapitel 4 genauer eingegangen.

3.3 Durchführung der Untersuchung

Um die theoretische Grundlage dieser Arbeit mit praxisnahen Erfahrungen zu untermauern, wurde eine explorative Studie durchgeführt. Qualitative Experteninterviews und hier speziell die explorative Interviewtechnik dienen der Erhebung von subjektiv relevanten Informationen der Befragten. Eine Erhebung, welche Kennzahlen in einem Unternehmen verwendet werden, hätte auch mit Hilfe einer quantitativen Erhebung erfolgen können. Da aber speziell auf die Erfahrungen der Befragten großen Wert gelegt wird, werden Experteninterviews und in diesem Zusammenhang das narrative Interview als besonders zielführend erachtet. Hierbei kommt zumeist ein nicht standardisiertes Befragungsgespräch zur Anwendung, das stark durch den Befragten mitgestaltet wird. Der Interviewer nimmt dabei die Rolle eines interessierten Zuhörers ein und lässt dem Befragten damit möglichst viel Raum für seine eigenen Ausführungen. Im Gegensatz dazu zeichnet sich die problemorientierte Interviewtechnik dadurch aus, dass die Erzählungen der befragten Person durch mitunter provozierende Rückfragen und Rückspiegelungen konkretisiert und Meinungen sowie Erklärungen preisgegeben werden. (Fantapié Altobelli 2017, S. 375–377)

Zu diesem Zweck wurde ein leicht strukturierter Fragebogen auf Basis der in Kapitel 2 beschriebenen theoretischen Grundlagen erstellt, welcher die wesentlichen Punkte der Forschungsfrage umfasst. Die durchgeführten Experteninterviews werden nach dem in Kapitel 3.4 beschriebenen Verfahren ausgewertet und dann in Kapitel 4 präsentiert und diskutiert.

Die nachfolgende Grafik soll den Prozess der Untersuchung nochmals verdeutlichen.



Darstellung 22: Prozess der Untersuchung

Quelle: eigene Darstellung

Wie bereits in Kapitel 3.2 „Stichprobenbildung“ beschrieben, konnten neun Expertinnen befragt werden. Die nachfolgende Tabelle gibt die statistischen Werte der jeweiligen Unternehmen wieder.

Befragte Unternehmen			
Unternehmen	Funktion des Experten	Branche	Mitarbeiter-Anzahl (Ö)
Julius Blum GmbH	Personalleiter	Metall-Industrie	6.900
Liebherr-Werk Nenzing GmbH	Personalleiter	Maschinen und Anlagenbau	1.642
Rhomberg Bau GmbH	Mitglied der GF	Bau und Ressourcen	800
Meusburger Georg GmbH & Co KG	Mitglied der GF	Metallgewerbe	1.700
ALPLA Werke Alwin Lehner GmbH & Co KG	Corporate HR	Kunststoffe und Verpackung	1.430
Doppelmayr Seilbahnen GmbH	stv. Personalleiter	Maschinen und Anlagenbau	1.150
illwerke vkw AG	Personalleiter	Energieversorgungs- und Dienstleistungsunternehmen	1.500
Hilti Thüringen AG	Personalleiterin	Maschinen und Anlagenbau	650
Getzner Textil AG	Personalleiter	Textil-Industrie	1.000

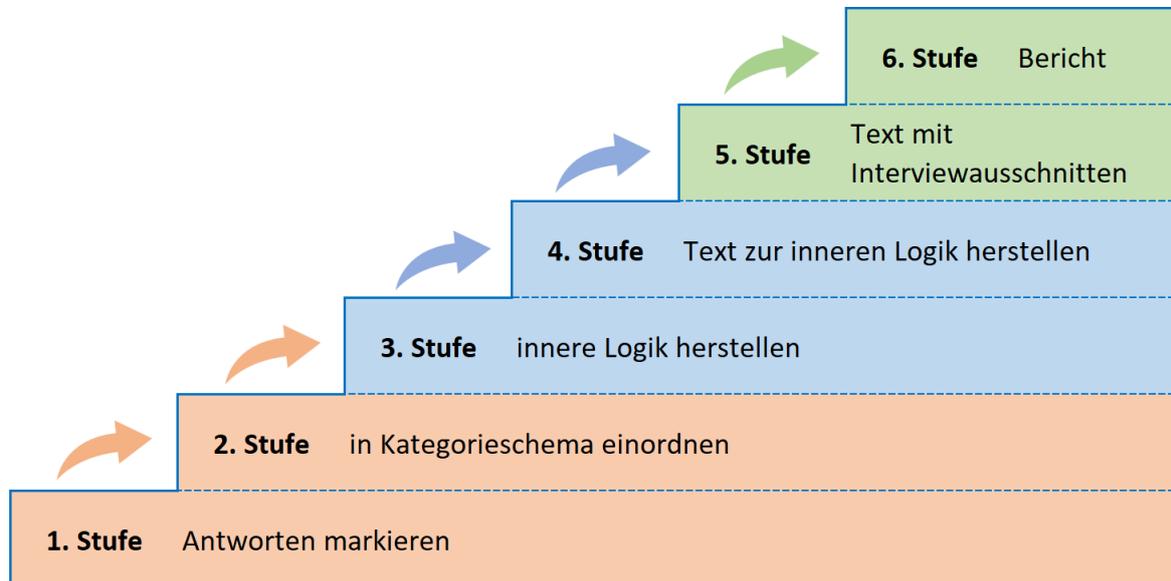
Tabelle 23: Befragte Großbetriebe in Vorarlberg

Quelle: Eigene Darstellung

Aufgrund der räumlichen Distanz und der durch die COVID-19 Krise forcierten Digitalisierung von Besprechungen wurden sechs der neun Interviews digital via MS-Teams durchgeführt. Alle Interviews wurden mit Hilfe eines Smartphones sowie Tablets als Tonmitschnitt aufgezeichnet und im Anschluss transkribiert. Die Teilnahme erfolgte auf freiwilliger Basis und unter Berücksichtigung der Datenschutzbestimmungen und der Freigabe zur namentlichen Nennung der Unternehmen. Alle aufgezeichneten Interviews hatten eine Dauer von mindestens 35 Minuten, das längste dauerte 75 Minuten. Die jeweiligen Experteninterviews wurden anonymisiert und in einer zufälligen Reihenfolge nummeriert. Es sind daher aufgrund der unterschiedlichen Nummerierungen keine Rückschlüsse auf die angeführte Tabelle (siehe Tabelle 23: Befragte Großbetriebe in Vorarlberg) möglich. Die angeführten Zitationen beziehen sich auf die jeweilige Expertin und den Absatz aus der Transkription, welche im Anhang als Auszug beigefügt ist.

3.4 Auswertungsverfahren nach Mühlfeld

Das qualitative Auswertungsverfahren nach Mühlfeld (1981) gliedert sich in sechs Stufen.



Darstellung 24: Die sechs Stufen des Auswertungsverfahrens

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mayer 2013, S. 48–50

Im ersten Schritt werden die transkribierten Interviews durchgelesen. Dabei werden intuitiv jene Passagen markiert, die als wesentlich zur Beantwortung der Fragen des Leitfadens angesehen werden. (Mayer 2013, S. 48; Mühlfeld u.a. 1981, S. 336)

Auf Stufe zwei des Auswertungsverfahrens werden die Interviews ein weiteres Mal durchgelesen. Zugleich werden die relevanten Passagen in das Kategorienschema eingeordnet. Mühlfeld sieht dafür eine deduktive Kategorienbildung vor, die in weiterer Folge der Auswertung erweitert wird. Das bedeutet, dass im ersten Schritt eine umfassende Auseinandersetzung mit der bestehenden Literatur wesentlich ist, um das Kategorienschema zu erstellen. Es bietet sich an, dies parallel zur Erstellung des Interviewleitfadens zu machen. (Mayer 2013, S. 49; Mühlfeld u.a. 1981, S. 337)

Im nächsten Schritt werden die Transkripte erneut durchgelesen, und die markantesten Stellen werden markiert. Auf Stufe drei des Auswertungsverfahrens zählt nicht mehr nur die Einzelinformation, sondern es wird der Fokus auf die innere Logik der Interviews gelegt (Mayer 2013, S. 50; Mühlfeld u.a. 1981, S. 337)

Schritt vier widmet sich dem interpretativen Teil des Verfahrens. Dabei wird die innere Logik der Interviews in eigenen Worten niedergeschrieben. (Mayer 2013, S. 50; Mühlfeld u.a. 1981, S. 337)

Die Stufen fünf und sechs befassen sich mit der Auswertung der Ergebnisse an sich, wobei im fünften Schritt ein letztes Mal die transkribierten Interviews durchgelesen werden, damit

mögliche Widersprüche, die eventuell noch nicht erkannt wurden, ausgeschlossen werden können. Anschließend werden die identifizierten Textstellen thematisch geordnet und mit der Literatur in Verbindung gebracht. Der letzte Schritt dient vor allem der Übersichtlichkeit der Darstellung der Auswertungsergebnisse, wobei eine präsentationstaugliche Darstellung der Auswertung sichergestellt wird. (Mayer 2013, S. 50; Mühlfeld u.a. 1981, S. 338)

Die Experteninterviews wurden wie in Stufe 2 des Auswertungsverfahrens nach Mühlfeld beschrieben in ein Kategorienschema unterteilt. Die Kategorisierung erfolgte auf Grundlage der ausgearbeiteten theoretischen Ansätze sowie der Antwortschwerpunkte der befragten Expertinnen.

Es wurden insgesamt neun Hauptkategorien gebildet, welche auch für das nachfolgende Kapitel 4 als Aufbau dienen:

- **Personalcontrolling (Kapitel 4.1):** In dieser Klassifikation wurde das Verständnis der Experten in Hinblick auf das Personalcontrolling an sich abgefragt. Auch inwieweit Personalcontrolling in ihren Zuständigkeitsbereich fällt. Dies wurde unter anderem durch die Frage „Was verstehen Sie unter Personalcontrolling und inwieweit wird es in Ihrem Unternehmen angewendet?“ abgeklärt.
- **Aussagekraft von Kennzahlen (Kapitel 4.2):** Hier wurde auf die Anforderungen an Personalkennzahlen, welche in Kapitel 2.2 theoretisch aufbereitet wurden, eingegangen und darauf, was die Expertinnen dazu als notwendig erachtet haben. Diese Abfrage erfolgte durch verschiedene Fragestellungen; eine lautete zum Beispiel: „Kennzahlen besitzen nach der herrschenden Literatur verschiedene Funktionen (Operationalisierungs-, Anregungs-, Vorgabe-, Steuerungs-, Kontroll-Funktion), worin sehen Sie bei sich im Unternehmen die Aufgaben der Kennzahlen?“.
- **Grenzen von Kennzahlen (Kapitel 4.3):** Diese Klassifikation hängt eng mit den Fragestellungen zur Aussagekraft zusammen und diente in erster Linie dazu, Herausforderungen, welche mit Personalkennzahlen entstehen, zu hinterfragen. Als Fragestellung diente unter anderem: „Worin sehen Sie die Grenzen von Kennzahlen?“.
- **Datenbasis (Kapitel 4.4):** Diese Kategorisierung leitete sich aus den Antworten der Expertinnen ab und stellt als solches einen Teil des Kapitels 4.3 dar. Aufgrund des Umfangs und der Wichtigkeit, wurde das Thema Datenbasis jedoch gesondert betrachtet. Eine Fragestellung dazu lautete unter anderem: „Kennzahlen benötigen eine solide Datengrundlage, musste Ihr ERP Programm diesbezüglich angepasst werden?“.
- **Kennzahlen im Unternehmen (Kapitel 4.5):** Welche Kennzahlen im Unternehmen verwendet werden, wurde als zentraler Punkt der Arbeit betrachtet und auch in Kapitel 2.3 entsprechend intensiv ausgearbeitet. Es wurde hierzu auch explizit nach einer Auflistung nachgefragt. Die Frage dazu lautete: „Können Sie mir eine Detailauflistung der wichtigsten Personal-Kennzahlen, am besten mit Berechnung, welche bei Ihnen im Unternehmen verwendet werden, zur Verfügung stellen?“.
- **Anspruchsgruppen von Kennzahlen (Kapitel 4.6):** Eine Auflistung möglicher Anspruchsgruppen von Personalkennzahlen wurde in der Literatur nur mäßig gefunden.

Jedoch wurde es als wichtig erachtet, für wen die Personalkennzahlen erhoben werden. Die Fragestellung dazu lautete: Für wen, also welche Stakeholder, werden die Kennzahlen erhoben?“ oder auch „Inwieweit werden der Betriebsrat bzw. die Personalvertretung in die Ergebnisse mit einbezogen?“.

- **Nutzen von Personalkennzahlen (Kapitel 4.7):** Wie in der Tabelle 2 ausgearbeitet, besitzen Kennzahlen verschiedene Funktionen. Ob dies von den Expertinnen ebenso wahrgenommen wird, wurde in dieser Klassifikation gesammelt und ausgewertet. Eine der Fragestellungen zu diesem zentralen Themengebiet war: „Worin sehen Sie den Nutzen von Kennzahlensystemen in der Personalarbeit?“.
- **Internes und externes Benchmarking (Kapitel 4.8):** In dieser Klassifikation wurde hinterfragt, inwieweit Benchmarking durchgeführt wird, im Speziellen auch die internationale Ebene der Unternehmen betreffend. Fragestellungen zu diesem Thema lauteten: „Dienen Kennzahlen auch zu Vergleichen mit anderen Unternehmen bzw. der Branche?“ oder auch „Können Kennzahlen standortübergreifend angewendet werden? Welche Erfahrungen haben Sie in diesem Zusammenhang gemacht?“.
- **Zukunft von Kennzahlen (Kapitel 4.9):** Besonders zur Beantwortung der dritten Forschungsfrage wurde diese Klassifikation durchgeführt. Im Wesentlichen geht es darum, herauszufinden, wo die Expertinnen die Zukunft von Kennzahlen sehen. Auch hier wurde mit mehreren Fragestellungen speziell dieses Thema abgefragt. Eine Frage lautete: „Sehen Sie nach heutigem Stand eine Notwendigkeit, neue Schwerpunkte für aussagekräftige Kennzahlen zu definieren?“

Die Inhaltsanalyse der einzelnen Klassifikationen, welche in Kapitel 4 „Ergebnisse und Diskussion der Untersuchung“ durchgeführt wurde, wird einleitend mit einer zusammenfassenden Kernaussage aus den einzelnen Experteninterviews aufbereitet und mit Zitaten belegt.

Die Zitation bezieht sich dabei auf die im Anhang beigefügte Transkription und gibt immer den Experten und die Position wieder. Auszugsweise wird als Beispiel dieser Vorgehensweise eine Aussage aus dem Kapitel 4.2 dargestellt.

Beispiel Teilaussage (aus Kapitel 4.2):

Eine solche Beschreibung von Personalkennzahlen konnte aber nur von zwei Expertinnen vorgelegt werden. Es ist auch notwendig, Kennzahlen möglichst einfach und verständlich darzustellen, um komplexe Sachverhalte wirklich ansprechend auszuführen (Experte 4, Pos. 79). Dies deckt sich auch mit den Anforderungen nach Gerlach (ebd. 2020, S.99), welche in Kapitel 2.2 dargestellt wurden.

„[...] Es sind halt Zahlen, die dann, wenn man die Datenbasis nicht kennt, aussage- oder weniger aussagekräftig sind.“ (Expertin 5, Pos. 67)

Experte	Code-Schema	Pos.	Transkription	Kommentar
Experte 4	Aussagekraft von Kennzahlen	79	B: Das ist ein Vorteil von uns, denke ich, ja. Und wir haben da gute Controller dabei in Richtung Vertrieb. Die ist recht stark, die macht das auch gut. Aber die Auswertungen sind sehr komplex. Aber sehr einfach gehalten, man findet sich sehr schnell zurecht. Und das, finde ich, ist eine Qualität. Bevor man da irgendeine Einschulung braucht, um eine Statistik zu lesen. Also ja, weniger ist mehr, ist sicher da das Thema.	Kennzahlen müssen einfach und verständlich präsentiert werden, da es mitunter sehr komplex ist.
Experte 5	Aussagekraft von Kennzahlen	67	B: Weil sonst ist das alles nur, wie soll ich sagen? Es sind halt Zahlen, die dann, wenn man die Datenbasis nicht kennt, aussage- oder weniger aussagekräftig sind.	Die Datenbasis muss bekannt sein, damit die Personalkennzahlen eine Aussagekraft besitzen.

Darstellung 25: Orientierung zum Zitierschema der Experteninterviews

Quelle: Eigene Darstellung

Durch das gewählte Auswertungsverfahren nach Mühlfeld und der Software MAXQDA wird somit eine durchgängige Verfahrensdokumentation und Regelgeleitetheit, auf welche im nachfolgenden Kapitel näher eingegangen wird, gewährleistet.

3.5 Gütekriterien

In der empirischen Forschung ist es wichtig, dass die Qualität des Forschungsvorhabens anhand von Gütekriterien gemessen werden kann. Es werden dabei nach Mayring (2016) vor allem verschiedene Kriterien der Validität (Gültigkeit) und der Reliabilität (Zuverlässigkeit) unterschieden. Im Gegensatz zur quantitativen Forschung ist es bei der qualitativen Forschung jedoch nicht möglich, einfach Kennwerte zu verwenden. Vielmehr ist es wichtig, dass die Begründung flexibler an die Forschungsmethode und an das Ziel ausgerichtet ist. (Mayring 2016, S. 140–142)

Steinke (2019) merkt im Gegensatz zu Mayring (2016) deutlicher an, dass die Begriffe Objektivität, Validität und Reliabilität vor allem für die standardisierte Forschung entwickelt wurden und daher nur bedingt auf die qualitative Forschung übertragbar sind. Auch hebt sie aus ihrer Sicht die Wichtigkeit hervor, dass es für qualitative Forschungen auch eigens definierte qualitative Kriterien benötigt, da ansonsten die Möglichkeit besteht, dass die Anerkennung der wissenschaftlichen Arbeit nicht gegeben ist. Sie führt aber weiter aus, dass es verschiedene Standpunkte in der Wissenschaft gibt. Der postmoderne Standpunkt vertritt unter anderem die Auffassung, dass es unmöglich zu sein scheint, qualitative Forschung mit Standards zu belegen. (Steinke 2019, S. 319–323)

Für diese Arbeit wurden die sechs allgemein gültigen Gütekriterien für qualitative Forschung nach Mayring (2016) ausgewählt und mit zusätzlichen Anmerkungen nach Steinke (2019) erweitert. Diese Kriterien werden in den nachfolgenden Unterkapiteln kurz dargelegt und mit der vorliegenden Arbeit verknüpft.

3.5.1 Verfahrensdokumentation

Das zentrale Element der Verfahrensdokumentation ist die genaue Beschreibung des methodischen Vorgehens. Dadurch wird es möglich, dem Forschungsprozess zu folgen und ihn zu

bewerten. Auch sind durch die genaue Dokumentation die Leser nicht zwingend an die Gedanken des Verfassers der Studie gebunden und können sich vielmehr selbst Bewertungskriterien erstellen. Zu dieser Dokumentation gehören besonders das Vorverständnis des Forschenden, die Erhebungsmethode und der Erhebungskontext sowie die Durchführungs- und Auswertungsmethode. (Mayring 2016, S. 144–145; Steinke 2019, S. 324)

Das Vorverständnis wurde anhand des Kapitels 1 „Ausgangslage und Einleitung“ umgesetzt. Genauere Details zur Erhebungs- und Auswertungsmethode wurden in den Unterkapiteln ab Kapitel 3 möglichst genau dargelegt.

3.5.2 Argumentative Interpretationsabsicherung

Das grundsätzliche Problem bei Interpretationen ist, dass sie sich nicht beweisen lassen. Es ist also nicht möglich, eine mathematische Herleitung durchzuführen. Daher ist es wichtig, diese Interpretationen zu begründen und bestmöglich mit der Theorie zu verknüpfen. Auch stellt ein wichtiger Teil der argumentativen Interpretationsabsicherung die kritische Betrachtung der Interpretationen dar. Dadurch soll auch Raum für alternative Deutungen geschaffen werden. (Mayring 2016, S. 145)

Interpretationen kommen besonders in den Kapiteln 4 und 5 zur Anwendung. Um eine Absicherung der Stichhaltigkeit zu erreichen, wurden die Erkenntnisse der Experten und die daraus entstandenen Schlussfolgerungen stets mit den theoretischen Grundlagen aus dem Kapitel 2 in Verbindung gesetzt.

3.5.3 Regelgeleitetheit

Qualitative Forschung muss sich methodisch an ein Grundkonzept halten. Eine willkürliche Durchführung der Untersuchung, ohne vorab ein Vorgehen zu definieren, ist in wissenschaftlichen Arbeiten nicht gestattet. Die Wissenschaftlichkeit der Arbeit wird durch ein sequenzielles Beschreiben des Verfahrens gestärkt. Es ist jedoch aufgrund der Unvorhersehbarkeit des Verlaufes der Forschung möglich, Modifikationen des gewählten Verfahrenskonzeptes durchzuführen. (Mayring 2016, S. 145–146; Steinke 2019, S. 324–329)

Dieser Punkt ist besonders in Kapitel 3.1 bezogen auf das gesamtheitliche Vorgehen im eigentlichen Forschungsvorhaben ausgearbeitet. Das Vorgehen für die Gewinnung der empirischen Daten der Experten wurde in Kapitel 3.3 ausführlich beschrieben. Die Auswertung der empirischen Erkenntnisse wurde durch das Auswertungsverfahren nach Mühlfeld, welches in Kapitel 3.4 sequenziell beschrieben wurde, dargestellt. Diese Kapitel stellen eine weitere Sicherung der Wissenschaftlichkeit dar. Um sämtliche Prozessschritte systematisch und dokumentiert abarbeiten zu können, wurde für diese Arbeit die Software MAXQDA verwendet.

3.5.4 Nähe zum Gegenstand

Ein wesentlicher Leitgedanke der qualitativen Forschung ist es, dass die Untersuchung nicht unter Laborbedingungen erfolgt, sondern möglichst nahe am erforschten Objekt stattfindet. Damit dies gelingt, muss auch ein gegenseitiges Interessensverhältnis zwischen dem Forschenden und den Experten bestehen. Dadurch kann auch gewährleistet werden, dass die Betroffenen auch tatsächlich zuverlässige Aussagen zum jeweiligen Forschungsvorhaben tätigen. (Mayring 2016, S. 146; Steinke 2019, S. 325)

Als eine wichtige Limitation bezeichnet Steinke (2019) in diesem Zusammenhang auch die Frage der Relevanz der theoretischen Ausarbeitung des Forschungsvorhabens. Konkret stellt sie Fragestellungen wie, „1. *Ist die Fragestellung relevant?* 2. *Welchen Beitrag leistet die entwickelte Theorie?*“. Es wird somit der pragmatische Nutzen der Theorie hinterfragt. (Steinke 2019, S. 330)

Um ein möglichst gutes Bild über den Untersuchungsgegenstand zu erhalten, wurden die Experteninterviews, wie in Kapitel 3.3 beschrieben, nach Möglichkeit in den Räumlichkeiten der Experten durchgeführt. Auch zeigten die Experten bei den Interviews mitunter ihre betrieblichen Auswertungen. Dies zeugt auch vom Vertrauen der Experten in die Arbeit des Forschenden.

3.5.5 Kommunikative Validierung

Eine Überprüfung der Gültigkeit der Forschungsergebnisse und deren Interpretation kann durch nochmaliges Vorlegen und Diskutieren mit den Expertinnen durchgeführt werden. Es gilt dabei zu beachten, dass den Expertinnen immer ein subjektiver Anteil an der gesamten Arbeit zusteht. Sie sind nicht nur Datenlieferant, sondern eben auch Experte auf ihrem spezifischen Gebiet. Durch einen neuerlichen Austausch mit den Experten, im englischsprachigen als „member check“ bezeichnet, ist es dem Forschenden möglich, zusätzliche Aussagen und somit Bestätigungen über die Relevanz der Ergebnisse zu gewinnen. (Mayring 2016, S. 147; Steinke 2019, S. 320, 329)

Die Transkriptionen wurden für diese Arbeit nochmals mit den Audioaufzeichnungen verglichen und kontrolliert. Die Forschungsergebnisse wurden den Expertinnen teilweise für Rückfragen oder Verständnisfragen nochmals für einen member check vorgelegt. Aufgrund der engen Verbindung durch einen gemeinsamen Arbeitskreis, wie es in Kapitel 3.2 beschrieben wurde, konnte die Arbeit und deren zentrale Erkenntnisse jedoch bereits diskutiert und überprüft werden.

3.5.6 Triangulation

Unter der Triangulation wird verstanden, dass verschiedene Datenquellen, unterschiedliche Interpreten, Theorieansätze oder Methoden verwendet werden. Im Wesentlichen geht es auch darum, voneinander abweichende Lösungswege für die Fragestellungen zu finden und zu

vergleichen. Dadurch sollen aber auch Einseitigkeiten oder Verzerrungen, welche einer Methode oder den Experten anhaften, vermieden werden. Mit Hilfe dieser Methode können auch quantitative Ansätze mit qualitativen Methoden in Verbindung gebracht werden, und so kann die Arbeit wissenschaftlich noch fundierter werden. (Mayring 2016, S. 147–148; Steinke 2019, S. 320)

Durch die Verwendung verschiedener Quellen aus der Literatur konnte im Theorieteil (vgl. Kapitel 2) eine Daten-Triangulation durchgeführt werden. Auch wurden bei den Experteninterviews vertiefende und unterschiedliche Fragestellungen angewendet, um ein möglichst breites Bild aus theoretischen Definitionen und der Praxis zu erhalten. Über eine weiterführende Kombination der vorliegenden qualitativen Studie mit einer quantitativen wird in Kapitel 5.3.3 eingegangen.

4. Ergebnisse und Diskussion der Untersuchung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus den Befragungen der HR-Experten zusammenfassend dargelegt und mit Auszügen aus den Interviews ergänzt. Dazu wurden die Interviews nach der Methode, welche in Kapitel 3.4 beschrieben ist, stufenweise analysiert und verschriftlicht. Die gewählten Unterkapitel ergeben sich aus der Literatur und der in der Auswertung klassifizierten Ausführungen der Expertinnen. Um die Interviews zu anonymisieren, wurden neben den Namen auch Ortsangaben verändert.

Von besonderer Bedeutung für die Diskussion der Ergebnisse ist deren Gegenüberstellung mit dem theoretischen Teil in Kapitel 2 sowie die Begründung deren Relevanz für diese Arbeit. Wesentliche Zitate werden beispielhaft angeführt. Die einzelnen Abschnitte enden mit einer kurzen Zusammenfassung der Erkenntnisse des Autors.

4.1 Personalcontrolling

Unter Personalcontrolling wird von den Experten, wie auch in Kapitel 2.1.1 beschrieben, mehrheitlich die Planung, Steuerung und Kontrolle der Personalressource in verschiedenen Ausführungstiefen verstanden. Hierbei erachten es die Expertinnen als besonders wichtig, Transparenz zu generieren, um dadurch den Überblick zu bewahren. Diese Transparenz soll unterstützend dazu dienen, mit den Führungskräften und auch Mitarbeitenden in einen Dialog zu treten und Maßnahmen daraus abzuleiten. (Expertin 3, Pos. 25; Expertin 7, Pos. 9) Maßnahmen betreffen besonders auch die Bereiche des Personalressorts, wie die des Personal Recruitings, der Personalentwicklung, oder generelle Personalentscheidungen. (Experte 2, Pos. 15; Expertin 3 Pos. 25) Die Rückmeldungen der Expertinnen bestätigen somit auch die für diese Arbeit als Basis erachtete Definition von Siller (2017) für das Personalcontrolling, welche an dieser Stelle nachfolgend nochmals dargelegt wird.

„Personalcontrolling ist Mitgestaltung der Personalarbeit zur Erzielung der optimalen Wertschöpfung. Es umfasst Analyse, Planung, Regelung und Kontrolle von Sachverhalten im Personalmanagement. Zweck des Controllings ist Führungsunterstützung, um im Sinne eines transparenten Monitorings gemeinsam Ziele des Personalressorts zu erreichen.“ (Siller 2017, S. 308–309)

Mehrheitlich wird die Generierung der Daten für das Personalcontrolling von Mitarbeitenden bzw. den Leitern der Personalabteilungen durchgeführt. Die Informationen stehen den jeweiligen Business Partnern für ihre Aufgabengebiete auch zur Verfügung. (Expertin 7, Pos. 9) In Kapitel 2.1.1 wurde nach Minder (2020) angeführt, dass es keine einheitliche Zuteilung des Personalcontrollings zum Personalressort gibt. Dieser Aussage kann aufgrund der Rückmeldungen der Experten nicht gefolgt werden, da die Experten anführten, dass das Personalcontrolling im Personalressort angesiedelt ist. Als einen wichtigen Treiber wird dabei die Digitalisierung gesehen, durch welche es möglich wird, Daten automatisiert und regelmäßig mit möglichst geringem Zeitaufwand auszuwerten. Hierzu sind nahezu in allen Betrieben Projekte am Laufen, um das Personalcontrolling zu optimieren. Weiters wird auch eine gewisse IT-Affinität als Voraussetzung angesehen. (Experte 4, Pos. 17; Experte 8, Pos. 7)

„Wir verstehen hauptsächlich unter Personalcontrolling die Steuerung und Kontrolle der Personalressourcen im Unternehmen. [...] Und eigentlich wird es hauptsächlich zur Kontrolle, also zur Nachbetrachtung im Jahres- oder Monatsrückblick verwendet.“ (Expertin 1, Pos. 13)

„[...] in erster Linie die Steuerung von Personalressourcen mit vielen verschiedenen Implikationen. In unserem Unternehmen werden Personalkennzahlen von der Personalabteilung erhoben und Verantwortungsträgern zur Verfügung gestellt beziehungsweise mit diesen Verantwortungsträgern diskutiert, besprochen, daraus Forderungen abgeleitet.“ (Experte 2, Pos. 14)

„[...] wir sind im Aufbau vom Personalcontrolling, also faktisch mit Zahlen, das hat es immer schon in irgendeiner Form gegeben. [...] Aber wir sind dran, das zu überarbeiten, zu optimieren und zu schauen, dass wir die richtigen Berechnungen machen. Aber grundlegend ist das für uns ein Mittel, das uns begleitet im Arbeitsalltag. Und bei uns eigentlich schon die Zahlen helfen, um vielleicht etwas zu erkennen, aber grundsätzlich holen wir uns die Meinung vor Ort persönlich ab. [...] es hilft, dass man einen Überblick hat über das große Unternehmen.“ (Experte 4, Pos. 17)

„Wir haben eine eigene Stelle Personalcontrolling, wo sich um diese Themen kümmert. Also Statistiken, KPIs, Durchführung von der Personalplanung et cetera. Ja, die Daten werden dann bereitgestellt für die Controlling-Abteilung, wo das dementsprechend über ein BI aufbereitet für die Geschäftsführung.“ (Experte 9, Pos. 17)

Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass sich die Expertinnen in unterschiedlicher Intensität und Häufigkeit aktiv mit der Thematik beschäftigen. Alle Experten sind sich einig, dass es wichtig ist, Transparenz und Überblick zu generieren. Auch erachten alle Expertinnen das Personalcontrolling als eine Kompetenz des Personalressorts.

4.2 Aussagekraft von Kennzahlen

Damit eine Kennzahl richtig interpretiert werden kann und dadurch wirklich eine Aussagekraft erlangt, erachten es die Experten für unerlässlich, zu wissen, wie Kennzahlen grundsätzlich berechnet werden können (Experte 4, Pos. 33). Daraus lässt sich auch schließen, dass eine dementsprechende Definition und Dokumentation, wie sie in der Tabelle 6 dargestellt wurde, unumgänglich ist. Eine solche Beschreibung von Personalkennzahlen konnte aber nur von zwei Expertinnen vorgelegt werden. Es ist auch notwendig, Kennzahlen möglichst einfach und verständlich darzustellen, um komplexe Sachverhalte wirklich ansprechend auszuführen (Experte 4, Pos. 79). Dies deckt sich auch mit den Anforderungen nach Gerlach (ebd. 2020 S.99), welche in Kapitel 2.2 dargestellt wurden.

„[...] Es sind halt Zahlen, die dann, wenn man die Datenbasis nicht kennt, aussage- oder weniger aussagekräftig sind.“ (Expertin 5, Pos. 67)

Das Bauchgefühl der Verantwortlichen kann mit Hilfe von Personalkennzahlen hinterfragt werden. Besonders in Familienunternehmen ist dies aber oftmals nicht notwendig oder sogar explizit nicht gewünscht, da das Bauchgefühl als Argumentation ausreichend ist und eine gewisse Unschärfe mitunter akzeptiert wird (Experte 2, Pos. 44; Experte 4, Pos. 79, 99). Dies deckt sich auch mit den Ausführungen von Kobi (2021), welche in Kapitel 2.1.2.1 erwähnt wurde. Werden dennoch Kennzahlen erhoben, wie zum Beispiel die Fluktuationskennzahl, so müssen aber auch immer die externen Einflussfaktoren mitberücksichtigt werden. Es bedarf daher einer genauen, meist zeitintensiven Analyse der internen und externen Faktoren sowie einer Interpretation der jeweiligen Kennzahl (Experte 2, Pos. 56; Experte 4, Pos. 11). Besonders wichtig ist dabei auch die zeitliche Betrachtung von Kennzahlen. Wie und vor allem auch warum gibt es eine Veränderung? Nicht selten kann dies durch Gespräche mit den Verantwortlichen geklärt werden (Experte 4, Pos. 43). Auch diese Erkenntnis deckt sich mit der theoretischen Ausführung aus dem Kapitel 2.1.2.

Die Expertinnen beschrieben in ihren Ausführungen, dass Kennzahlen eine Nachbetrachtung darstellen und es daher notwendig ist, ein gewisses Set an Kennzahlen kontinuierlich zu berücksichtigen. (Experte 2, Pos. 118; Expertin 3, Pos. 63; Experte 9, Pos. 113)

„[...] da kann ich als Beispiel nennen die Früh-Fluktuation von Mitarbeitern. [...] ausgehend von einem Gefühl, dass wir eine erhöhte Früh-Fluktuation haben, [...] mit der Hypothese, dass wenn Mitarbeitende innerhalb Jahres austreten, dass das Onboarding nicht entsprechend funktioniert hat. Das war ein Gefühl, ein spontan aufkommendes Gefühl. [...]“ (Experte 2, Pos. 44)

„[...] Generell ist es natürlich eher alles rückwärts genannt. [...] "Was ist passiert?" Und: "Können wir das erklären?" Oder: "Können wir da gegensteuern?" [...]“ (Expertin 3, Pos. 61)

Kennzahlen bieten also Transparenz und keine Wertung, wer besser oder schlechter ist. Dies erfolgt erst durch die Interpretation. (Expertin 5, Pos. 55-57) Durch eben diese Transparenz entsteht Orientierung. Auch ist es möglich, seinen eigenen Blickwinkel zu verändern und mit Steuerungsmaßnahmen zu reagieren. Es geht dabei nicht nur um Kontrolle, sondern vielmehr um Steuerung und Orientierung. (Experte 4, Pos. 109; Experte 6, Pos. 57) Auch hier kann auf den ausgearbeiteten Theorieteil, speziell auf Tabelle 2: Funktionen von Kennzahlen, verwiesen werden, welcher ebenfalls die Aussagen der Experten bestätigt.

„[...] bei den anderen ist wieder die Qualität extrem wichtig von der Zahl. Also ich denke, zum Beispiel im Headcount sollte es schon passen. (lacht) Oder bei der Fluktuation, dass die Zahl sehr genau ist. Die Frage ist, ob es um den halben Kopf mehr oder weniger/ ob das wichtig ist, [...]. Wichtig ist, dass der Service, den jeder Bereich liefern muss, nach außen oder im Haus, dass das funktioniert. (Experte 4, Pos. 99)

„ [...] für mich ist es ein wichtiges Instrument, zum einen für den Fachbereich selber, zum anderen auch als Führungskraft, um Entwicklungen auch irgendwo sichtbar zu machen [...] wie entwickeln sich diese Kennzahlen über einen längeren Zeitraum? Da kann man, denke ich, wichtige Schlüsse draus ziehen und dann entsprechend auch Maßnahmen ableiten und reagieren und insofern ist ein bestimmtes Set an Personalkennzahlen aus meiner Sicht sehr wichtig. (Expertin 7, Pos. 29)

Zusammenfassend gilt es daher zu erwähnen, dass die Aussagekraft von Kennzahlen nur mit einer dementsprechenden Interpretation möglich ist. Die Interpretation lässt Spielraum für das auch von Experten genannte Bauchgefühl. In erster Linie schaffen Personalkennzahlen daher Transparenz, Orientierung und bieten die Basis für Steuerungsmöglichkeiten.

4.3 Grenzen von Kennzahlen

Als eine Grenze von Personalkennzahlen wird mehrheitlich von den Experten genannt, dass es sich in der Personalarbeit, im Gegensatz zu Kennzahlen aus der Finanzbuchhaltung, um Werte handelt, die Menschen betreffen. Das bedeutet, dass eine Bewertung der ausgewerteten Kennzahl nicht ohne weitere Informationen durchgeführt werden kann, sondern im Unternehmen hinterfragt werden muss. Die Expertinnen sind sich einig, dass eine Kennzahl nur ein Indikator für eine bestimmte Sache ist und daher die Funktionen von Personalkennzahlen, welche in Kapitel 2.1.2 dargelegt wurden, von Bedeutung sind. Auf Basis einer Kennzahl allein sollte somit keine Maßnahme ergriffen werden. (Experte 2, Pos. 100; Expertin 3, Pos. 85; Expertin 7, Pos. 63; Experte 9, Pos. 85) Diese fehlenden kausalen Zusammenhänge werden auch in Kapitel 2.2 genauer beschrieben und bestätigt.

„Die Grenzen von Kennzahlen (...) liegen da aber sicherlich darin, dass nicht alles gerade im zwischenmenschlichen Bereich mit Zahlen zu fassen ist. Das heißt, wir leben in einer Welt, in der wir versuchen alles messbar zu machen, weil wir denken linear, wir denken in Kassetten, es gibt da eine Ursache und eine Wirkung, Ursache-Wirkungsprinzip, und vergessen dabei, dass ein Betrieb ein Konvolut von Menschen ist, das miteinander arbeitet, ist ein großer Organismus, Familie in groß, könnte man auch sagen, wo sehr, sehr viele feine Zwischentöne eine Rolle spielen und diese Dynamiken aufkommen, die ganz, ganz schwer in lineare Prozesse zu fassen sind und letztlich dann auch in Kennzahlen. (Experte 2, Pos. 100)

Expertin 7 nannte unter anderem auch, dass viele Informationen ausgewertet werden können, es aber mitunter aufgrund des Datenschutzes oder auch ethnischer Werte nicht zielführend wäre, solche Daten zu erheben (Expertin 7, Pos. 67). Kennzahlen bedürfen demnach einen Sinn, sie müssen einen Nutzen stiften. Ist dieser Mehrwert nicht gegeben oder kann deren Aussagekraft angezweifelt werden, so ist dies sicherlich eine weitere Grenze von Personalkennzahlen. (Experte 8, Pos. 31, 71; Experte 9, Pos. 87-89)

„Ja, Grenze ist, wenn sie keinen Nutzen mehr stiften. Wenn sie, da werden Sie sicher auch gleich draufkommen. Also ich kann hunderte Zahlen jeden Monat erarbeiten. Aber die Grenze ist für mich die, wenn die, so wie Sie gesagt haben, wenn die am Schluss in der Schublade verschwinden.“ (Experte 8, Pos. 71)

Nicht alle Sachverhalte lassen sich mit Kennzahlen ausdrücken. Experte 2 nennt dazu zum Beispiel die Qualität von Führung, von Unternehmenswerten oder auch die Tatsache, dass Verhaltensweisen und das Zusammenspiel von Mitarbeitenden nicht direkt messbar sind (Experte 2, Pos 100). Weiters gehen die Experten darauf ein, dass Personalkennzahlen den ganzheitlichen und persönlichen Blickwinkel auf die Personalarbeit nicht ersetzen können. Die

Beziehung zwischen den Personalverantwortlichen und den Mitarbeitenden wird als deutlich wichtiger als jede Kennzahl angesehen. (Experte 4, Pos. 79; Experte 6, Pos. 77, 85)

„Erstens, wenn es zu viele werden, wenn es zu detailliert wird. Und wenn es, ich sage mal, gegen einen Mitarbeiter verwendet wird. Dann habe ich Grenze, wo es nicht mehr passt.“ (Experte 4, Pos. 79)

Als wichtig wird von den Expertinnen eine fundierte, durchgängige Datenbasis genannt, welche auch automatisiert und zielgerichtet ausgewertet werden kann. Es muss dabei auch nachvollziehbar sein, welche Werte mit der Personalkennzahl genau ausgewertet werden. Sind diese Werte nicht bekannt oder nicht erklärbar, so ist eine Grenze erreicht (Expertin 1, Pos. 75; Expertin 5, Pos. 117; Expertin 7, Pos. 57). Diese Aussagen bestätigen die Wichtigkeit der Datenverfügbarkeit, Datenaktualität und Datenqualität, welche in der Tabelle 5: Fragestellungen zur Auswahl von Kennzahlen in Kapitel 2.2 erläutert wurden.

„Aber die Grenzen sind immer dort, wie die Datenbasis ist, was es nachher aussagt, oder? Und wenn ich eine ordentliche Basis habe, dann kann ich was damit tun, [...]“ (Expertin 5, Pos. 117)

„[...] also neben dieser eben Datenbasis, die eben schon fundiert sein sollte, auch die Nachvollziehbarkeit. Also auch eine Berechnung oder auch eben die Faktoren, die mit rein gerechnet werden, müssen für mich eigentlich immer nachvollziehbar und argumentierbar sein. Damit es eben dann auch für eben, für das Ziel passt [...]“ (Expertin 1, Pos. 75)

Aufgrund der Ausführungen der Experten lässt sich sagen, dass die Beziehung zu den Mitarbeitenden eine entscheidende Rolle spielt. Lediglich auf Basis von Personalkennzahlen, welche erhoben wurden, sollten, wie bereits erwähnt, keine Entscheidungen getroffen werden. Dies auch aufgrund der Tatsache, dass kausale Zusammenhänge nicht messbar sind, da sie nicht in Daten abbildbar sind. Dieser Umstand deckt sich auch stimmig mit den Ausführungen in Kapitel 2.2. Auch die Datenbasis, auf welche im nächsten Kapitel 4.4 noch genauer eingegangen wird, stellt für die auswertbaren Personalkennzahlen ein entscheidendes Qualitätskriterium dar.

4.4 Datenbasis

Wie bereits im vorherigen Kapitel inhaltlich gestreift, stellt die Datenbasis, welche in Kapitel 2.2 ebenfalls theoretisch aufbereitet wurde, einen wichtigen Faktor für Kennzahlen dar. Die Expertinnen sind sich einig, dass eine fundierte, durchgängige Datenbasis benötigt wird, um verlässliche Personalkennzahlen auswerten zu können. Dabei wird eine der größten Herausforderung in der Pflege der Daten gesehen. Es bedarf klarer Anweisungen, wie die Daten ins jeweilige System eingepflegt werden. Auch entsteht eine Unschärfe, wenn Mitarbeitende selbst die Daten einpflegen können oder sollen. (Expertin 1, Pos. 39, 67; Experte 2, Pos. 106, 112; Expertin 3, Pos. 49, 69)

„Aber es ist enorm schwierig. Teilweise auch, was dazu kommt, ist natürlich, dass auch der Mitarbeiter angehalten ist, Daten einzutragen und dadurch dann natürlich auch wieder eine Komplexität entsteht und eine weitere Schnittstelle entsteht. [...] Das heißt, wenn ich einen Report ziehen will, was ist der Ausbildungsstand unserer Mitarbeiter, und da keine eindeutig klaren Kriterien hinterlegt sind, dann kommt da ja auch wieder ein verzogenes und verzerrtes Bild raus. Und das ist sicherlich, ja, eine große Herausforderung.“ (Expertin 3, Pos. 69)

„Ja, aber die Datenbasis, das ist das größte Problem. [...], Weil sie den falsch verbucht haben und so weiter, halt die üblichen Sachen, [...] Das ist immer so, ohne passende Datenbasis gibt es keine Auswertungen. [...] Und eintragen tun es ja meistens die Referentinnen direkt, und die haben klare Anweisungen, wie sie es eintragen müssen, damit ich nachher irgendwas auswerten kann. // Und ohne das geht es nicht.“ (Expertin 5, Pos. 65)

„Die Schwierigkeit beim Erheben von Kennzahlen ist die Datenqualität. Und, dass es automatisiert ist. Noch nicht alles ist automatisiert.“ (Experte 9, Pos. 79)

Technisch gesehen kann vieles bereits aus dem jeweiligen ERP- oder Personalinformationssystem gezogen werden. Nicht immer ist aber die Basis bereits so vorbereitet, dass dies vollständig automatisiert durchgeführt werden kann. Es bedarf daher noch einer manuellen Nacharbeit, welche nicht selten sehr zeitintensiv ist und auch weiteren Spielraum für Fehler zulässt. Oftmals wird auch davon ausgegangen, dass eine solche Auswertung neben dem Tagesgeschäft durchgeführt werden kann. Daher sollte man sich auf wesentliche Kennzahlen beschränken. (Expertin 1, Pos. 65, 85; Experte 2, Pos. 98; Experte 6, Pos. 79)

„Also ich sehe ja den Trend in Richtung qualitativer Messgrößen, die auch Sinn machen würden. [...], wo es jetzt ganz interessante Kennzahlen geben würde. [...] nur, wie gesagt, die Frage nach den Zeitressourcen. [...], wer macht das?“ (Experte 2, Pos. 126)

„Dann kann ich dem schon Glauben schenken. [...], weil wir das Ganze systembasiert haben und nicht über manuell irgendwie über Excel-Listen tracken, die dann irgendwie zusammengefasst werden und nach oben geschickt werden. Wo dann natürlich einmal die Fehlerquote weitaus höher ist. (Expertin 3, Pos. 89)

„Also prinzipiell soll die Datenquelle systemgestützt sein. Die Kennzahl sollte dementsprechend auch automatisiert sein. Alles was man manuell macht ist fehlerbehaftet und bedeutet Aufwand. [...]“ (Experte 9, Pos. 81)

Weiters beschreiben die Experten, dass eine tagesaktuelle Auswertung von Kennzahlen je nach verwendetem Personalinformationssystem auch möglich ist. Jedoch geben sie zu bedenken, dass sich besonders in der Zeitwirtschaft die Datenbasis auch rückwirkend verändern und es dadurch zu Fehlern kommen kann. Dies stellt mitunter einen Grund dar, warum Auswertungen nur monatlich oder in größeren Abständen und dies auch oft zeitlich versetzt erfolgen. (Experte 2, Pos. 84; Expertin 7, Pos. 47)

„[...] aber eben das ist schon eine Spezialität vom Personal Controlling Review, dass sich da gewisse Dinge auch noch rückwirkend ändern können. Das ist sich die Finanz beispielsweise nicht gewohnt, da wird es für einen Monat abgeschlossen und dann ist das so und bei uns können sich auch rückwirkend noch Dinge ändern, es führt ab und zu mal zu Diskussionen.“ (Expertin 7, Pos. 51)

Zusammenfassend kann zum Thema Datenqualität festgehalten werden, dass sich Daten im Personalbereich auch immer wieder rückwirkend ändern können und sich dadurch eine gewisse Unschärfe ergeben kann. Dies deckt sich auch mit den Fragestellungen, welche in der Tabelle 5: Fragestellungen zur Auswahl von Kennzahlen zum Thema Datenverfügbarkeit, Datenaktualität und Datenqualität angeführt sind. Mit Hilfe von monatsversetzten Auswertungen wird dieses Problem verringert. Auch waren sich die Experten einig, dass sowohl die Pflege der Daten als auch die Auswertungen selbst möglichst automatisiert erfolgen sollten, da es ansonsten zu zeitintensiver und fehleranfälliger Nacharbeit kommt. Um es mit den Worten eines Experten zu beschreiben; *„die Datenausgabe kann nur so gut sein wie die Dateneingabe“* (Expertin 3, Pos. 49)

4.5 Kennzahlen im Unternehmen

Bei der Erhebung der Kennzahlen wurden von den Expertinnen in erster Linie auch ein Großteil der Kennzahlen angeführt, welche in der Darstellung 3: Umfrage 2016 - Top 15 Personalkennzahlen“ gelistet sind. Lediglich ein Experte stellte einen Bezug der Personalkennzahlen mit dem Budgetvorgaben her (Experte 6, Pos. 25). Als zentral wurde angesehen, dass die Steuerung mit Hilfe von Kennzahlen im Vordergrund steht und daher weniger Kennzahlen zielführender sind, als eine umfassende Fülle von Kennzahlen, die schlussendlich nicht verwendet werden (Experte 2, Pos. 34). Alle Experten führten in ihren Aufzählungen die statistischen Mitarbeiterdaten an. Auch erwähnten zwei Drittel der Experten demografische Kennzahlen, welche sie besonders für das in Kapitel 2.3.4.3 „Nachfolgemanagement und Führungskräfteentwicklung“ als wichtig erachten.

Die nachfolgende Tabelle wurde aus der Häufigkeit der Nennungen der Expertinnen erstellt und stellt die in den Unternehmen erhobenen Personalkennzahlen und deren Verlinkung zu den einzelnen Kapiteln dieser Arbeit übersichtlich dar.

Personalkennzahl	Experten	Top 15	Kapitel
Anzahl der Mitarbeiter in FTE (Gesamt / je Bereich)	100 %	47 %	2.3.1
Krankenquote	78 %	45 %	2.3.2
Durchschnittsalter der Belegschaft	67 %	41 %	2.3.1
Fluktuationsquote	67 %	36 %	2.3.1
Personalstrukturkennzahlen (Arbeiter/Angestellte, Alter, etc.)	67 %	22 %	2.3.1
Altersstruktur der Belegschaft nach Altersklassen	67 %	21 %	2.3.1
Quote weiblicher Mitarbeiter	56 %	33 %	2.3.1
Eigenkündigungsquote ("echte Fluktuation")	56 %	23 %	2.3.1
Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit	44 %	33 %	2.3.2
Zeitsaldenstatistik (Urlaub, ZA, Sonstige)	44 %		2.3.3
Kosten für Weiterbildung bzw. Personalentwicklung pro FTE	33 %	21 %	2.3.4
Personalkostenquote	33 %	20 %	2.3.1
Personalnebenkosten p.a. (Sozialleistungen) pro FTE	33 %	19 %	2.3.3
Durchschnittlicher Anstieg der Gehälter zum Vorjahr	33 %	16 %	2.3.3
Time to Fill, Time to Hire	33 %		2.3.2
Unfallstatistik	33 %		2.3.2

Tabelle 26: Nennungen von Personalkennzahlen

Quelle: Eigene Darstellung, Expertin 1-9 und Darstellung 3: Umfrage 2016 - Top 15 Personalkennzahlen

„Ich glaube eher, dass es die Top Ten sind, so die klassischen Zahlen, die man braucht. [...] FTE, Headcount, Personalstand, gewisse Urlaubsausgleichsstände. Negative Zeitsalden ist immer wieder ein Thema. [...] Krankheitsquoten, Fluktuation, Frühfluktuation. Oder auch Anwesenheit, Stunden. Oder so klassisch Personalkosten pro Stunde mal im Vergleich, wie sich das entwickelt hat. Also das sind so die klassischen Zahlen, [...]. (Experte 4, Pos. 29)

„[...] Und da tun wir jetzt halt Mitarbeiteranzahl, Strukturdaten, wie lang sie da sind, Zugehörigkeit, Altersstruktur, da kommen nachher einfach die Auswertungen raus nach Firma, und das ist alles da nochmal komplett sortierbar, in jede einzelne Gesellschaft, die wir haben. Und wir könnten noch viel mehr Daten auswerten [...] (Expertin 5, Pos. 31)

Lediglich drei Expertinnen gaben an, auch Kennzahlen für die Personalprozesse zu erheben und auch zu nutzen. Diese Expertinnen beziehen sich dabei auf Kennzahlen aus dem Recruiting Bereich, siehe dazu auch Kapitel 2.3.2. Diese Personalkennzahlen sind zum Beispiel „Time to Fill“ oder auch wie ein Bewerber auf die vakante Stelle aufmerksam wurde. Vier Experten würden es interessant finden, auch in diesem Bereich mehr Kennzahlen zu erheben, sind aber aktuell aufgrund fehlender Software noch nicht in der Lage, diese automatisiert zu erheben, und daher ist es derzeit noch mit zu viel Aufwand verbunden. Zwei Expertinnen sehen in diesen Personalprozesskennzahlen keinen besonderen Mehrwert und führen daher keine Erhebung durch. (Expertin 3, Pos. 71; Expertin 5, Pos. 115)

„Also ich denke schon auch, dass das wichtige Themen sind, auch über die eigenen Leistungen bis hinzuschauen, wo stehen wir gerade und was haben wir einfach auch für Ziele. Jede Abteilung hat auch so eine interne Strategie, die dann eben entsprechend mit messbaren Faktoren ja belegt werden will oder verfolgt werden will.“ (Expertin 1, Pos. 63)

„[...] es gibt Kennzahlen, eine lange Liste davon, wo man sich die Frage berechtigt, stellen muss: Von welchem Interesse sind die für die Unternehmensführung und die Bereichsleiter? Da geht es zum Beispiel um den jobportalspezifische Bewerberzulauf [...]. Es hat noch nie jemand wirklich danach gefragt, solche Kennzahlen, wo man in Frage stellen muss. (Experte 2, Pos. 76)

„Wenige, aber wir haben so Kennzahlen wie vor allem halt die Talent-Akquisition oder im Recruiting wie Time to Hire oder Time to Fill, die wir befolgen.“ (Expertin 3, Pos. 71)

„Haben wir aktuell leider nicht. Also wir können schon einen Export machen ins Excel, aber das ist mühsam. Also wir sind aktuell dran, mit einer neuen Software in diese Richtung.“ (Experte 4, Pos. 75)

„Ja. [...] warum hat er sich rekrutiert bei uns, war das ein Tipp von einem Kollegen, hat er in die Zeitung geschaut, [...]. Und wie viel Zeit dauert es, also wie viel Zeit dauert es von unserem Auftrag bis zur Bewerbung, bis zum Rückruf, also das versuchen wir also zu Reporten oder halt zu erfassen.“ (Experte 6, Pos. 65)

Aus der in Kapitel 2.1.2.2 dargelegten benötigten zeitlichen Ressource zur Erhebung von Personalkennzahlen ergibt sich auch die geringe Häufigkeit der Erhebung. Diese stellt sich bei den befragten Unternehmen sehr ident dar. Sieben der befragten Unternehmen führen eine monatliche Erhebung der Personalkennzahlen durch. Lediglich ein Unternehmen erwägt, zukünftig auch tatsächlich ein bestimmtes Set täglich zu erheben, und zwei Experten gaben an, nur eine jährliche Erhebung durchzuführen bzw. wenn notwendig auch auf Anfrage. (Expertin 1, Pos. 49; Experte 2, Pos. 34, 82; Expertin 3, Pos. 59; Experte 4, Pos. 101; Experte 6, Pos. 25; Expertin 7, Pos. 43)

„Wenn wir wollen, tun wir aber nicht, weil wir täglich ins System importieren. Wenn ich es so eingestellt hätte, könnte ich es quasi täglich, aber wir machen es nur pro Monat. Weil mehr brauchen wir eigentlich nicht.“ (Expertin 5, Pos. 27)

„Fluktuationskennzahl einmal im Jahr. Fehlzeiten auch einmal im Jahr. Also grundsätzlich und andere Auswertungen auf Zuruf oder Bedarf. Aber im Endeffekt sind es jährliche Zahlen oder Kennzahlen.“ (Experte 8, Pos. 63)

„Monatliche sind die Kennzahl Ausbildungsrate, Krankenquote, Anzahl offener Stelle, Fluktuationsrate. Und die anderen, die ich geschickt habe, die werden einmal im Jahr erhoben.“ (Experte 9, Pos. 77)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die klassischen Personalkennzahlen, welche in der Darstellung 3: Umfrage 2016 - Top 15 Personalkennzahlen genannt werden, auch von den befragten Vorarlberger Unternehmen in ähnlicher Weise mehrheitlich monatlich erhoben werden. Kennzahlen für die Personalprozesse, insbesondere für die Personalbeschaffung, werden nur von einem Drittel der befragten Experten als wichtig erachtet und daher erhoben.

4.6 Anspruchsgruppen von Personalkennzahlen

Wie aus Tabelle 6 ersichtlich ist, benötigen Kennzahlen, damit sie auch wirklich sinnvoll erscheinen und einen Nutzen generieren können, einen oder mehrere Empfänger. Aus diesem Grund wurden die Expertinnen befragt, wer bei ihnen im Unternehmen als Empfänger von Personalkennzahlen dient. Einheitlich wurde von allen Experten bestätigt, dass zum einen das Management, also in der Regel die Geschäftsführung und die Aufsichtsräte, sowie die HR-Abteilung die Hauptadressaten darstellen. Weiters wurde die Führungsmannschaft genannt. Wie bereits in Kapitel 4.2 dargelegt, ist es für Führungskräfte von Bedeutung, ihr individuelles Gefühl durch Kennzahlen bestätigt oder widerlegt zu bekommen. Eine allgemeine Veröffentlichung von Personalkennzahlen wird nicht durchgeführt.

„Hauptsächlich für die Berichte an das Board oder an die Führungsebene.“ (Expertin 1, Pos. 25)

„[...] in erster Linie von Führungskräften und natürlich bei uns in der Fachabteilung. (Expertin 7, Pos. 9)

„Grundsätzlich haben wir es so, dass die Zahlen eigentlich allen zur Verfügung stehen. Es gibt gewisse diskrete Zahlen, die nicht jeder sieht. Beispiel, eine Fluktuationskennzahl sieht im Personal zwar jeder oder die HR-Businesspartner. Ich sage jetzt, fast alle. Aber natürlich nicht jeder Mitarbeiter, logisch. Das geht nicht.“ (Experte 4, Pos. 45)

Unterschiedlich wird jedoch dargelegt, was mit den Kennzahlen in den jeweiligen Anspruchsgruppen passiert. Zum einen berichtet ein Experte, zwar Kennzahlen für Führungskräfte zu erheben, gleichzeitig entstehe jedoch das Gefühl, dass sie mitunter nicht relevant für die tägliche Arbeit der Führungskräfte sind.

„Grundsätzlich für Vorstand, also maßgeblich für den Vorstand, und auch noch für die Geschäftsführer, oder geschäftsführenden Leiter, oder Bereichsleiter. Aber tatsächlich glaube ich nicht, dass sie das interessiert.“ (Experte 6, Pos. 37)

„[...] Es gibt Zahlen natürlich, die sind für die Geschäftsführung beziehungsweise Geschäftsleitung, und es hat eigentlich jede Führungskraft in seinem Kegel sieht er eigentlich dieselben Zahlen wie die Geschäftsleitung und Geschäftsführung. Zur Orientierung, zum, ja, Unterstützen, mal aufmerksam werden. (Experte 4, Pos. 23)

Teilweise ist es aufgrund der technischen Möglichkeiten und den verwendeten Personalinformationssystemen möglich, dass sich Mitarbeitende der Personalabteilung sowie auch Führungskräfte für ihren Bereich selbständig verschiedene Kennzahlen auswerten lassen können. (Expertin 3, Pos. 97; Experte 9, Pos. 109)

„Also die HR-Partner, die zur Servicierung ihrer Geschäftsfelder wie gesagt, und Geschäftsführer oder der Gesellschaften, die haben Kennzahlen. [...] die erste Steuerungsgröße [...] ist tatsächlich unser Dashboard Recruiting. (Experte 6, Pos. 61)

„[...] Nein, es gibt eine Plattform, [...] wo die aber automatisch aktualisiert oder auf den letzten Stand schlussendlich immer sind und so von Führungskräften, wie auch von den Personen im Personalbereich zum Beispiel, die da Zugriff haben, genutzt werden kön-

nen. Was jetzt die Nutzung in der Personalabteilung betrifft, da haben wir noch ein bisschen Aufholpotential, da sind wir momentan am Überlegen, wie wir noch stärker diese Plattform nutzen können, bisher wird es in erster Linie von Führungskräften genutzt. (Expertin 7, Pos. 41)

Der Betriebsrat als Arbeitnehmervertreter wird von sieben Expertinnen zumindest über einen Teil der Personalkennzahlen informiert. Des Weiteren bekommt der Betriebsrat, sofern er auch Mitglied im Aufsichtsrat eines Unternehmens ist, aus diesem Titel Personalkennzahlen vorgelegt. Die Expertinnen bestätigen aber auch, dass nicht die Kennzahlen für die Personalvertretung von Relevanz sind, sondern die Maßnahmen, die daraus für die Belegschaft abgeleitet werden.

Der Betriebsrat hat Zugang zu allen Informationen, wird aber nicht aktiv einbezogen. (Expertin 3, Pos. 39)

Der Betriebsrat ist natürlich in Teilbereichen eingebunden, und in den operativen Maßnahmen eingebunden, aber er hat jetzt glaube ich noch nie gesagt, dass ihn das interessieren würde, dass er auch Kennzahlen kennt. Also ich glaube nicht, dass es ihm um Kennzahlen geht, da. (Experte 6, Pos. 43)

Auch die Wirtschaftskammer wird als ein Adressat der Personalkennzahlen gesehen. Im Zuge einer jährlichen Umfrage werden hierzu Daten erhoben und daraus Statistiken erstellt. Diese dienen auch zum unternehmensexternen Vergleich. Als eine weitere Anspruchsgruppe von Personalkennzahlen wurden von mehreren Expertinnen auch die Kunden gesehen. Diese interessieren sich besonders für die verschiedenen Nachhaltigkeitsberichte, die zum Teil von den Unternehmen erstellt werden. (Experte 2, Pos. 68; Expertin 3, Pos. 101)

„Nachhaltigkeitskennzahlen in dem Sinn, also wenn es um Nachhaltigkeit geht, auch um, sage ich ja, um Einhaltung von Menschenrechtsthemen und so weiter, dann die sind oftmals über Zertifizierungen, also mit denen wir konfrontiert werden durch Kunden. (...) Kunden haben nachzuweisen, dass sie die nachhaltige Lieferkettentreue, im Sinne der Einhaltung von Menschenrechten umsetzen. Dann haben wir manchmal spezielle Kennzahlen zu liefern.“ (Experte 2, Pos. 68)

„Es gibt den Nachhaltigkeitsbericht. Der zum Teil auch in das Personal ableitet. [...] spielt auch das Personal eine Rolle. Ja. Das war dann einfach ein Anliegen [...] und eine Datenanfrage, die wir zur Verfügung gestellt haben. [...] (Experte 8, Pos. 53)

„[...] ja, da geben wir eigentlich, ja, traditionell wenig Kennzahlen, da ist im Normalfall nur so die jährliche Info zum Mitarbeiterstand, also wie viel Mitarbeiter haben wir bei uns, das geht raus, ansonsten nehmen wir mal in kleineren Umfang, ja, bei der Wirtschaftskammer, dass wir da einzelne Daten angeben, wie auch Fluktuation und solche Dinge, [...]. (Expertin 7, Pos. 13)

„Da sind wir gerade dabei, da gibt es ein Team, das sich mit dem Nachhaltigkeitsbericht auseinandersetzt und da sind wir gerade dabei zu definieren, welche Personalkennzahlen da hineinsollen und dann welche wir auch hineingeben wollen und das ist aber noch nicht final entschieden.“ (Expertin 7, Pos. 15)

Personalkennzahlen besitzen eine große Anzahl an verschiedenen Anspruchsgruppen. Zusammenfassend sind dies das Management, die HR-Abteilung, die Führungsebenen, der Betriebsrat sowie durch den Nachhaltigkeitsbericht auch die Kunden und externe Interessengruppen. Dazu gehört in erster Linie die Wirtschaftskammer, um sich ein Bild von der aktuellen Gesamt-Wirtschaftslage in den Unternehmen zu machen und diese Information dann auch für Unternehmensvergleiche zur Verfügung zu stellen.

4.7 Nutzen von Personalkennzahlen

Generell kann gesagt werden, dass die Experten Personalkennzahlen als wichtig erachten. Der Nutzen von Personalkennzahlen wird von den Expertinnen jedoch unterschiedlich dargestellt. Am häufigsten wurde die Schaffung von Fakten und Transparenz genannt, die dann analysiert, diskutiert und vor allem interpretiert werden. Auch erweitern und objektivieren sie den Blickwinkel und geben Aufschluss über Veränderungen auf der zeitlichen Schiene. Grundsätzlich erachten es die Experten auch wichtig, dass nur Kennzahlen erhoben werden, die auch wirklich verwendet werden. In verschiedenen Ausführungen wurden die Funktionen, welche in der Tabelle 2 gelistet sind, angedeutet. (Experte 4, Pos. 65; Experte 6, Pos. 73, 83)

„[...] aber man setzt es halt ins Verhältnis oder in Relation. Und ich glaube, es ist wichtig, dass man sozusagen von oben eine Zahl auch hat, weil, auch um Komplexitätsreduzierung einfach gewisse Messages einfach und klar rübergebracht werden müssen.“ (Expertin 3, Pos. 91)

„[...] Es wird explizit nachgefragt, warum sich eine Kennzahl verändert hat.“ (Experte 4, Pos. 71)

„Es kann auf die kleinste Gruppengröße heruntergebrochen werden und dadurch Transparenz geschaffen werden. [...], wenn ich mit meinen Geschäftsleitungs- oder Führungskollegen diskutiere, auf Faktenbasis, und jetzt können wir darüber diskutieren, [...] da schaffe ich einfach Fakten [...]“ (Expertin 5, Pos. 59, 135)

Ein weiterer Nutzen, der von den Experten beschrieben wurde, ist die in Kapitel 2.1.2 beschriebene Anregungs- und Informationsfunktion der Personalkennzahlen. Mit Hilfe der Kennzahlen wird auf verdichtete Weise immer ein Teil der Wirklichkeit abgebildet, welchen es zu analysieren gilt. Daraus können dann wiederum Maßnahmen abgeleitet werden. (Experte 4, Pos. 37, 97)

„[...] es ist immer eine Kombination der Zahlen und der Wirklichkeit. Und wir denken, dass es wichtig ist, dass man das miteinander kombiniert und dann die richtigen Schlüsse daraus zieht, was die Maßnahmen sein sollten, könnten, oder ob irgendwas im Argen liegt. (Experte 4, Pos. 21)

„Im HR ist Recruiting meiner Ansicht die Kernkompetenz. Und bei dieser Kernkompetenz geht es darum sozusagen, sehr professionell zu sein. Und Professionalität hängt von verschiedenen Prozessschritten ab, und damit hat es natürlich eine Aussagekraft, diese Prozessschritte in Zahlen zu gießen.“ (Experte 6, Pos. 67)

Auch wird den Personalkennzahlen eine Kontrollfunktion (Tabelle 2: Funktionen von Kennzahlen) zugesagt. Die Experten erachteten es dabei aber auch wichtig, zu erwähnen, dass Kennzahlen, wie bereits in Kapitel 4.2 dargestellt, immer eine Nachbetrachtung darstellen und daher mitunter frühzeitig oder auf Zuruf reagiert wird. (Experte 2, Pos. 44; Experte 6, Pos. 75; Experte 9, Pos. 73)

„Also ich persönlich würde sagen, es geht vor allem um eine Kontrollfunktion, um eine rückblickende Analyse. Ob die Zahlen wirklich dann auch für die Zukunft als Steuerungselement verwendet werden, bin ich mir nicht ganz sicher.“ (Expertin 1, Pos. 43)

„[...] damit man sich verbessern kann, muss ich über den Prozessschritt recht gut Bescheid wissen. [...] Und wenn es sozusagen binnen sechs Monaten nicht erfüllt ist, dann geht es in die nächste Phase hinein, [...] wir müssen uns mehr anstrengen, und müssen weitere Maßnahmen ergreifen, um das Leck zu füllen. (Experte 6, Pos. 67)

„Also es gibt hier ein monatliches Meeting von der gesamten Sparte. Wo diese Kennzahlen dann besprochen werden. Wie die Tendenz ist, wo man aktuell steht. Ja, und dann wird dementsprechend ja auch in diesem Gremium festgelegt, ob da irgendwas unternommen werden muss oder nicht, um gegenzusteuern.“ (Experte 9, Pos. 53)

Weiters wurden in den Interviews die Steuerungsfunktion (Tabelle 2: Funktionen von Kennzahlen) von Kennzahlen mehrfach herausgehoben. Mit Hilfe der Personalkennzahlen kann somit auf Veränderungen reagiert und Maßnahmen gesetzt werden. (Experte 2, Pos. 102, Expertin 7, Pos. 31)

„Und wir schauen uns eigentlich viel zu wenig die Kennzahlen an, [...] ich kann auch mit einer Altersstrukturkennzahl steuern. [...] wie schaffe ich es Rahmenbedingungen zu schaffen, dass ältere Mitarbeiter länger bleiben oder vielleicht über das Pensionsantrittsalter hinaus arbeiten, weil wir einfach zu wenig Arbeitskräfte haben.“ (Experte 2, Pos. 102)

„[...] nicht nur einzelne Kennzahlen dazustellen, sondern vor allem auch zu schauen, wie entwickeln sich diese Kennzahlen über einen längeren Zeitraum. Da kann man, denke ich, wichtige Schlüsse draus ziehen und dann entsprechend auch Maßnahmen ableiten und reagieren und insofern ist ein bestimmtes Set an Personalkennzahlen aus meiner Sicht sehr wichtig.“ (Expertin 7, Pos. 29)

„[...] Kennzahlen geben Aufschluss über eine Tendenz beziehungsweise über die aktuelle Situation, nachdem man sich dann dementsprechend ausrichten kann. Maßnahmen ableiten kann, Aktionen ableiten kann. Ja, ich finde das sind wichtige, also es kommt auf die Kennzahl drauf an. Aber es gibt wichtige Kennzahlen, die man permanent haben sollte, beziehungsweise auch beobachten sollte. Sei es Krankenstand, Fluktuation, Altersstruktur, diese Themen.“ (Experte 9, Pos. 45)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Experten die in Kapitel 2.1.2, dargelegten Funktionen auch als zentralen Nutzen von Personalkennzahlen betrachten. Durch die verdichtete Darstellung komplexer Sachverhalte kann ein Überblick geschaffen werden, welchen

es dann zu analysieren und zu hinterfragen gilt. Falls notwendig, werden dann auch von den Experten Maßnahmen abgeleitet.

Die in Kapitel 2.1.2 dargelegte Definition von Kennzahlen nach Vollmuth und Zwettler (2020) kann in diesem Zusammenhang bestätigt werden.

„Mit Kennzahlen lassen sich betriebliche Vorgänge darstellen, messen und beurteilen, Maßstäbe für das betriebliche Handeln festlegen und kritische Erfolgsfaktoren festmachen.“ (Vollmuth; Zwettler 2020, S. 7)

4.8 Internes und externes Benchmarking

Die Motivation, Benchmarking zu betreiben, wird besonders von Experte 6 dahingehend beschrieben, dass dadurch ein „Gefühl für das eigene Unternehmen“ entwickelt werden kann. Dazu wird auch auf statistische Daten der Statistik Austria zurückgegriffen. Auch geht es darum, gemeinsam besser zu werden. Dies deckt sich auch mit den Merkmalen aus dem Kapitel 2.1.2.3.

„[...] ich würde es sehr sinnvoll erachten, [...], wenn Firmen mit anderen Firmen in ein Benchmarking treten können. Geht darum, weil es oft wirklich interessant ist, um ein Gespür für die eigene Firma zu bekommen, [...]. (Experte 2, Pos. 34)

Externes Benchmarking, wie es in Kapitel 2.1.2.3 beschrieben wurde, wird nach den Ausführungen der Experten nur in den wenigsten Fällen durchgeführt. Besonders die Kontinuität bei direkten Vergleichen mit anderen Unternehmen ist nicht gegeben. Hier beschreiben die Experten, dass sie anlassbezogene Vergleiche durchführen. Regelmäßig wird von den Unternehmen die Gehaltsstudie des BWI oder die landesweite Erhebung durch die Wirtschaftskammer, welche Gehaltsbänder, die Fluktuationenkennzahl sowie diverse Strukturkennzahlen und Unfallstatistiken erhebt, unterstützt. (Expertin 1, Pos. 50; Expertin 3, Pos. 93; Experte 4, Pos. 37; Experte 6, Pos. 29, 59, Experte 8, Pos. 45)

„Nein, eigentlich nicht wirklich, dass wir jetzt einen Benchmark machen. Es taucht vielleicht einmal eine Zahl auf, [...], wenn wir das Gefühl haben, [...], die uns gerade ein bisschen, hoch oder niedrig erscheint, versuchen wir zu vergleichen, warum liegen wir da? [...] Aber, dass ich bewusst jetzt immer wieder Kennzahlen suche, um zu schauen, wo ich liege, das tun wir nicht. Also punktuell ist das mehr.“ (Experte 4, Pos. 35)

„Und was wir natürlich machen ist, dass wir immer wieder mal einen Gehaltsvergleich machen, weil BWI unser Gehaltssystem gemacht hat [...] wir passen dann die Gehaltskurven an. [...], dass wir wettbewerbsfähig bleiben, und dass das System weiterlebt. [...]“ (Expertin 5, Pos. 109)

„[...] wenn wir unser Recruiting Ziel nicht erfüllen und dann erfahre ich, dass die Firma XY reihenweise ihr Recruiting Ziel erfüllt hat, dann werde ich mir sicher bei der Firma XY einen Kollegen anrufen und sagen du, was habt ihr für ein System, und wie gut seid ihr da.“ (Experte 6, Pos. 67)

Als Herausforderung beim externen Benchmarking werden von zwei Experten unterschiedliche Gründe genannt. Zum einen stellt sich immer die Frage der Berechnungsmethode von Personalkennzahlen. Hier ist es notwendig, eine gemeinsame Vorgehensweise zu entwickeln. Dazu benötigt es, wie in Kapitel 2.1.2.3 erwähnt, auch eine Partnerschaft und ein gegenseitiges Vertrauen. Des Weiteren wurde erwähnt, dass ein Benchmarking auch zeitliche Ressourcen der Verantwortlichen benötigt, welche oftmals im Tagesgeschäft nicht vorhanden sind. (Experte 2, Pos. 34, 50; Expertin 5, Pos. 107)

„[...] wie das Sprichwort sagt, der Vergleich ist der Ursprung des Leides. Dass man schauen muss, dass das in einer guten Balance bleibt, dass man die Kennzahlen vergleicht, man muss die entsprechenden Leute finden, die mit dem mit einem gewissen Reifegrad umgehen können. Es geht hier darum, gemeinsam besser zu werden.“ (Experte 2, Pos. 34)

„[...] um Benchmarking betreiben zu können, muss man sich auf gleiche Formen oder auf die gleiche Vorgehensweise einigen. Das macht deshalb Sinn, weil man vergleicht nicht immer dasselbe. Also da ist schon Vorsicht geboten.“ (Experte 2, Pos. 50)

„Und wenn wir irgendwelche Daten bei der Wirtschaftskammer einliefern, dort ist auch immer die Berechnungsbasis entscheidend, und ist das überhaupt vergleichbar über die Branchen und so weiter? Das ist alles schwierig.“ (Expertin 5, Pos. 107)

Eine weitere besondere Form des Benchmarkings ist der Vergleich von Kennzahlen innerhalb der internationalen Konzerne. Experten sind sich einig, dass es hierfür vereinheitlichte Stammdaten sowie ein länderspezifisches Wissen benötigt. Personalkennzahlen, wie zum Beispiel Headcount oder FTE, lassen sich recht einfach vergleichen, und daraus können aus der zeitlichen Entwicklung der Werte Tendenzen abgeleitet werden. Als herausfordernd wird jedoch eine länderübergreifende Interpretation erachtet, da es neben der regionalen Kultur auch arbeits- und sozialrechtliche Unterschiede gibt, die es zu berücksichtigen gilt. (Expertin 1, Pos. 69, 71; Experte 2, Pos. 52, Experte 4, Pos. 85)

„Was auch nicht unterschätzt werden darf, ist die Thematik der Kultur, der Einstellung von Menschen, wirkt sich auf Kennzahlen unglaublich aus, [...] Das ist in unterschiedlichen Regionen ganz unterschiedlich [...] das ist wirklich eine extreme Herausforderung.“ (Experte 2, Pos. 52)

„Die müssen berücksichtigt werden. Ich sage jetzt, Fluktuation, da schauen wir uns, ich sage mal, in Wolfurt an, mit den Kollegen Deutschland, die sind auch schon dabei. Global haben wir jetzt noch außen vor, [...] Und dann versuchen wir schon zu sagen, Fluktuation, ja, China ist 15 okay. Aber bei uns ist es nicht okay. [...] Und so versuchen wir das dann darzustellen.“ (Experte 4, Pos. 87)

„[...] Wenn ich die ganze arbeitsrechtliche Problematik in den USA höre oder kenne, die Verhältnisse zum Unternehmen, die Mitarbeiterbindung oder Unternehmensbindung, das mit einem europäischen Standort Schweiz, Österreich vergleiche, das ist, die Zahlen, da würden wir einfach grundsätzlich nicht helfen.“ (Experte 8, Pos. 77)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Unternehmen versuchen, Personalkennzahlen besonders innerhalb des Unternehmens zu vergleichen. Auch wenn es sich die Experten wünschen, dass mehr externes Benchmarking betrieben wird, so sehen sie die Herausforderungen besonders im gegenseitigen Vertrauen und der tatsächlichen Vergleichbarkeit zu anderen Unternehmen. Im internationalen Kontext ist besonders bei der Interpretation Vorsicht geboten. Mehrheitlich erachten es die Experten aber als wichtig, Benchmarking zu betreiben.

4.9 Zukunft von Kennzahlen

Auf die Frage, wie sich die Zukunft der Personalarbeit mit Hilfe von Kennzahlen verändern wird, nannten die Expertinnen, dass Personalkennzahlen grundsätzlich an Bedeutung gewinnen werden, die Unternehmen aber aus unterschiedlichen Gründen noch zurückhaltend agieren. Experte 8 erwähnte diesbezüglich die Forderung, dass diese auch einen Nutzen stiften müssen, ganz nach der in Tabelle 2: Funktionen von Kennzahlen erwähnten Funktionen von Personalkennzahlen. (Experte 8, Pos. 69)

„In einer Welt, die versucht, Verantwortung immer mehr zu professionalisieren, beziehungsweise in Klammern ausgedrückt, auf andere abzuschieben, sind Kennzahlen ein ganz wichtiger Pfeiler professionellen Handelns. Also ohne Kennzahlen wird man heutzutage nicht mehr professionell Verantwortung tragen können, aus meiner Sicht.“ (Experte 6, Pos. 53)

„So zur Zukunft der Personalkennzahlen oder des Personalcontrollings sehe ich dennoch einfach als integralen und essenziellen Bestandteil an, von dem ich hoffe, dass Daten ja noch präziser, noch genauer, noch aktueller abgebildet werden können. [...]“ (Expertin 3, Pos. 103)

„[...] rein technisch oder von den Daten, die theoretisch zur Verfügung stehen würden, glaube ich, könnte man schon sehr vieles ableiten [...] aber ich glaube, es gibt auch gute Gründe, wieso die Unternehmen da noch sehr zurückhaltend sind. (Expertin 7, Pos. 69)

Auch gehen die Experten davon aus, dass mit Hilfe der zum Teil bereits vorhandenen Datenbasis und der fortschreitenden Digitalisierung das Thema People Analytics, welches in Kapitel 2.1.3 umschrieben wurde, neue Möglichkeiten eröffnet, um auch Prognosen aus den Personalkennzahlen zielgerichtet ableiten zu können. (Expertin 1, Pos. 65; Experte 6, Pos. 95, 97, 101; Expertin 7, Pos. 75)

„Also die Digitalisierung ist der Treiber, der Hebel, dass wir die ja, die Standardisierung, die Qualitätssicherung, die Effizienz einfach erreichen. Genau. Also ohne die werden wir auch bei Personalkennzahlen nicht weit kommen.“ (Expertin 3, Pos. 105)

„[...] ganz spannend wird es jetzt dann vermutlich, wenn dann noch so diese Analytics Themen damit herkommen, wie man dann damit umgehen will, damit haben wir uns

bislang/ also wir haben uns ein kleines Stück schon ein bisschen damit auseinandergesetzt, aber jetzt sind wir noch weit entfernt da in die Richtung wirklich was zu machen. Aber das Potential, das da ist, Daten, die man auswerten kann, das wird von Tag zu Tag, ja, mehr sozusagen und wie das in Zukunft sich entwickeln wird, wird glaube ich noch ganz spannend.“ (Expertin 7, Pos. 29)

In Zukunft möchte ich eigentlich, oder möchten wir eigentlich eine einheitliche Masterdatenbasis oder eine Art Datenbasis für Personaldaten haben, damit man eben auch verlässlich und in vielen Bereichen das dann auswerten und ausspielen kann, was man dann braucht an Personaldaten. (Expertin 1, Pos. 65)

Als einen weiteren wichtigen Punkt wurde von den Experten die Volatilität des Marktes genannt. Durch Ereignisse wie die COVID-19-Krise, den Ukraine-Konflikt, den demografischen Wandel oder den Megatrend der Nachhaltigkeit bedarf es eines raschen Handelns. Dadurch können Personalkennzahlen an Wichtigkeit gewinnen. Durch solche Ereignisse kann sich die Bedeutung von Personalkennzahlen verlagern. Als Beispiel wurde dazu von Experte 2 die Krankenstandentwicklung während der COVID-19-Krise genannt. (Expertin 1, Pos. 57; Experte 2, Pos. 102; Experte 6, Pos. 93)

„[...] meine Erfahrung in wirtschaftlich positiven Zeiten spielen Personalkennzahlen eine untergeordnete Rolle. Die werden akuter, wenn es wirtschaftlich nicht so gut läuft, weil dann geht es ums Sparen und dann werden Personalkennzahlen eine größere Bedeutung bekommen.“ (Experte 2, Pos. 34)

„Gute Frage. Also die Klassischen wird man immer haben. Ich glaube, von dem kommt man nicht weg. [...] aktuell, aus heutiger Sicht, wo der Arbeitsmarkt so trocken ist, glaube ich, wäre das eine wichtige Kennzahl, was passiert im Rekrutierungsbereich und im Fluktuationsbereich? [...]“ (Experte 4, Pos. 95)

„Wichtig ist das Thema Demografie. Ich denke, dass das noch für die Zukunft schon ein Thema sein wird. Ich sage mal vielleicht ein Stückweit pro aktiv angehen sollten. Ich meine der Fachkräftemangel und die geburtenstarken Jahrgänge sind eigentlich jetzt schon in Bewegung. Und dem entgegenzuwirken, das wird eine Herausforderung.“ (Experte 8, Pos. 87)

Einig sind sich die Expertinnen auch, dass es immer ein gewisses Set an Personalkennzahlen bedarf, die Zusammensetzung dessen wird sich aber aus den vorherig genannten Gründen mitunter verändern. (Expertin 1, Pos. 97; Experte 4, Pos. 93) Weiters erwähnen die Experten 1 und 2 nochmals, dass das unter Kapitel 2.1.2.3 erwähnte externe Benchmarking, also die Zusammenarbeit der Betriebe, einen deutlichen Mehrwert für alle beteiligten Unternehmen bringen würde. (Expertin 1, Pos. 91; Experte 2, Pos. 134)

„Also mir ist schon wichtig, dass wir gute Kennzahlen haben, mit denen wir wirklich arbeiten, mit Qualität. Das ist schon wichtig. Aber ich denke, es kommt die eine oder andere Kennzahl dazu, weil es uns interessiert.“ (Experte 4, Pos. 93)

„wie sich das Thema Homeoffice und Anteil von Homeoffice zu Stunden vor Ort im Büro, wie sich das entwickelt. Auch Fehlzeiten zum Beispiel kann so ein Thema sein, also man merkt da, dass diese Krisen auch vielen Mitarbeitenden zu schaffen machen, dass

das nicht spurlos an den Menschen vorbeigeht und das sich das dann auch irgendwo wieder niederschlägt.“ (Expertin 7, Pos. 65)

„Also für die Zukunft von HR-Kennzahlen-Arbeit würde ich sagen, wäre es ein sehr, sehr großer Motivationsfaktor, wenn es gelänge, einen Zusammenschluss von mehreren Betrieben zu gründen. [...] Das heißt, wenn sich ein paar Unternehmer zusammentun, mit gleichen Kennzahlen, und sich regelmäßig trifft, sich austauscht, sinnvolle Maßnahmen ableitet, Synergien nutzt, Good Practice Modelle austauscht, wäre das für die Personalarbeit aus meiner Sicht ein sehr großer Mehrwert.“ (Experte 2, Pos. 134)

Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass Personalkennzahlen auch in der Zukunft eine wesentliche Bedeutung haben werden. Die klassischen Personalkennzahlen werden je nach Situation erweitert. Auch wird durch die Digitalisierung immer mehr möglich. So werden zukünftig auch Prognosen und People Analytics ein Thema werden. Wünschenswert für die Experten wäre auch eine stärkere Vernetzung, um voneinander zu lernen.

5. Forschungsziel und Resümee

In diesem Kapitel werden die Erkenntnisse, welche in Kapitel 4 bereits auf Basis der Klassifikationen ausgearbeitet wurden, mit der jeweiligen Forschungsfrage in Verbindung gebracht und nochmals zur Beantwortung der Fragestellungen interpretiert. Anschließend werden Handlungsempfehlungen abgeleitet. In einem weiteren Unterkapitel wird auf weitere Forschungsansätze sowie auf Schwierigkeiten, welche in dieser Arbeit aufgetreten sind, eingegangen.

5.1 Beantwortung der Forschungsfragen

5.1.1 Forschungsfrage 1

Worin sehen Großbetriebe der Vorarlberger Industrie den Nutzen von Kennzahlensystemen in der Personalarbeit?

Als zentrale Aussage kann hier sicherlich die Erkenntnis genannt werden, dass Personalkennzahlen Fakten und Transparenz schaffen und somit ein eventuelles Bauchgefühl mit Zahlen belegen oder eben widerlegen. Des Weiteren sorgen sie für eine Erweiterung und Objektivierung des Blickwinkels der Verantwortlichen. Auch lassen sich Veränderungen feststellen, welche im Laufe der Zeit im Unternehmen erfolgen. Personalkennzahlen ermöglichen es den Vorarlberger Großbetrieben, den Überblick zu bewahren und bei Auffälligkeiten direkt mit den Verantwortlichen in den Fachbereichen den Dialog zu suchen. Das bedeutet, dass Personalkennzahlen auch eine einheitliche Basis für Diskussionen und Gespräche mit Verantwortlichen bieten.

Weiters ist von besonderer Bedeutung, dass Personalkennzahlen an sich noch wenig Aussagekraft besitzen. Erst durch eine zeitliche Betrachtung, durch Vergleiche mit anderen Unternehmen oder auch durch intensives Hinterfragen der ausgewerteten Personalkennzahl können Maßnahmen aus einer Personalkennzahl abgeleitet werden. Ein Handeln nur aufgrund einer Personalkennzahl, ohne deren Entwicklung oder Hintergründe zu kennen, wird von den Experten als gefährlich betrachtet. Bei der Interpretation von Kennzahlen gilt es, immer einen ganzheitlichen Blick zu bewahren und hier sowohl interne als auch externe Einflussfaktoren zu berücksichtigen. Kennzahlen bieten in Ihrer Nachbetrachtung also Transparenz und keine Wertung, was besser oder schlechter ist. Dies erfolgt eben erst durch die Interpretation und längerfristige Betrachtung.

Ein wichtiger Punkt stellt auch das in Kapitel 4.8 beschriebene Benchmarking dar. Auch wenn von den Unternehmen nur wenige Personalkennzahlen aktiv mit anderen Unternehmen oder Branchen verglichen werden, so geben diese jedoch eine Orientierungshilfe über die eigene Position auf dem zum Beispiel für den Recruiting Bereich wichtigen Bewerbermarkt.

Der Nutzen von Personalkennzahlen für die Vorarlberger Großbetriebe stellt also nicht nur die Dokumentation des Vergangenen, sondern aufbauend auf den erhobenen Daten auch eine

Anregungs-, Informations- und Steuerungsfunktion der, welche in der theoretischen Ausarbeitung genannt wurde. Die Expertinnen sind sich einig, dass Personalkennzahlen per se als wichtiges und notwendiges Instrument gesehen werden müssen.

5.1.2 Forschungsfrage 2

Welche Personalkennzahlen werden von den Unternehmen als besonders wertvoll erachtet, und wie werden diese erhoben, interpretiert und verwertet?

Die Expertinnen gaben durchwegs an, dass nur Kennzahlen erhoben werden sollen, die auch tatsächlich einen Nutzen stiften. Aus diesem Grund waren sich alle Experten einig, dass weniger mehr ist. Die häufigsten Nennungen, welche Kennzahlen erhoben werden, wurden bereits in der Tabelle 26: Nennungen von Personalkennzahlen dargestellt. Aufgrund der in dieser Tabelle ebenfalls angeführten Zugehörigkeit zu den einzelnen Kapiteln in dieser Arbeit kann gesagt werden, dass am häufigsten Personalkennzahlen aus dem Bereich der Personalbedarfsplanung erhoben werden. Eben diese Personalkennzahlen wurden auch mehrfach als das klassische Set an Standardpersonalkennzahlen bezeichnet. Kennzahlen, welche speziell die Kernprozesse der Personalarbeit selbst beleuchten, wie zum Beispiel das Recruiting, werden nur selten erhoben. Dies liegt auch daran, dass von den Experten darin kein nennenswerter Nutzen gesehen wird.

Bezogen auf die Erhebung von Kennzahlen gaben die Unternehmen durchwegs an, dass monatliche und auch jährliche Erhebungen über die jeweilige Personalverwaltungssoftware erfolgen. Über die genauen Berechnungsmethoden der einzelnen Kennzahlen konnten die Experten keine zusätzliche Auskunft geben, da dies meist automatisiert durch eben diese Software erfolgt. In diesem Zusammenhang wurde jedoch die Notwendigkeit einer vollständigen, vollumfänglichen und gepflegten Datenbasis genannt.

Bezogen auf die Interpretation der ausgewerteten Kennzahlen kann wie bereits bei der Forschungsfrage 1 gesagt werden, dass Kennzahlen immer ganzheitlich und sowohl mit internen als auch externen Faktoren betrachtet und hinterfragt werden müssen. Dies erfolgt in allen Unternehmen gemeinsam mit den verantwortlichen Führungskräften.

Aus den Ergebnissen der Analyse der Personalkennzahl werden, sofern notwendig, Maßnahmen abgeleitet. Personalkennzahlen, die nicht hinterfragt bzw. nicht benötigt werden, werden auch von den Unternehmen nicht mehr erhoben.

5.1.3 Forschungsfrage 3

Welchen Stellenwert wird Personalcontrolling mit Hilfe von Kennzahlen in der zukünftigen betrieblichen Praxis einnehmen?

Wie bereits in den Ausführungen der Expertinnen in Kapitel 4.1 zu entnehmen ist, sehen sie es als besonders wichtig an, dass Personalcontrolling Transparenz schafft und es unterstützend wirkt, um den Überblick zu bewahren. Dies ist mit ein Grund, warum die Experten angaben, verschiedene Projekte im Bereich der Personalkennzahlen und dem Personalcontrolling initiiert zu haben. Daraus lässt sich schließen, dass Personalcontrolling auch in den Vorarlberger Großbetrieben an Bedeutung gewinnt.

Als eine wichtige Funktion des Personalcontrollings wird auch das Benchmarking gesehen. Hier besteht Potential, sich gemeinsam weiterzuentwickeln und die Volatilität des Wirtschaftens zu meistern. Gemeinsam mit Partnerschaften, welche auch zum Teil von den Experten angesprochen wurden, können die Unternehmen voneinander profitieren und lernen. Der Wunsch nach derartigen Partnerschaften wurde auch in Kapitel 4.8 angeführt.

Um die Ziele Transparenz und Überblick erreichen und auch Benchmarking betreiben zu können, wird als Treiber die Digitalisierung gesehen. Mit Hilfe sich immer weiterentwickelnder Personalinformationssysteme und Controlling-Programme sind den möglichen Auswertungen fast keine Grenzen mehr gesetzt. Die in Kapitel 4.4 diskutierte Datenbasis wird dadurch immer genauer und kann schneller automatisiert ausgewertet werden. Zwei der befragten Expertinnen nannten in diesem Zusammenhang auch die mögliche Weiterentwicklung des Personalcontrollings mit Hilfe von People Analytics, welches ansatzweise in Kapitel 2.1.3 beschrieben wurde.

Die verschiedenen wirtschaftlichen Herausforderungen der vergangenen Jahre und auch die zukünftigen, wie zum Beispiel der demografische Wandel und damit verbunden die Verknappung der Personalressource, bieten auch Chancen für neue Personalkennzahlen. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten gewinnen Personalkennzahlen voraussichtlich weiter an Bedeutung. Das sogenannte „klassische Set“ an Personalkennzahlen wird nach der Meinung der Expertinnen auch in Zukunft seine Bedeutung besitzen, gleichwohl sind sie der Meinung, dass neue Kennzahlen hinzukommen werden. Als ein konkretes Beispiel wurde die Entwicklung von Homeoffice versus Anwesenheit im Betrieb genannt.

5.2 Handlungsempfehlung

In diesem Kapitel werden aufgrund der Erkenntnisse aus der Literaturrecherche aus dem Kapitel 2, der empirischen Forschung, welche in Kapitel 4 zusammenfassend dargelegt wurde, sowie der beantworteten Forschungsfragen vom Verfasser dieser Masterarbeit Handlungsempfehlungen abgeleitet, welche für die Unternehmen als zielführend erachtet werden.

5.2.1 Auswahl und Definition von Personalkennzahlen

Auf Basis der betrieblichen Bedürfnisse sollten Unternehmen ein für sich nutzenstiftendes Set an Kennzahlen entwickeln. Als Orientierung sollte die Unternehmensvision und Unternehmensstrategie sowie im Idealfall auch eine Personalstrategie dienen. Diese daraus abgeleiteten Personalkennzahlen müssen, wie in Tabelle 6 beschrieben, eine detaillierte Beschreibung erhalten, um ihre Nachvollziehbarkeit, ihre Anforderungen und ihren Nutzen zu gewährleisten. Personalkennzahlen, welche nicht verwendet werden, sollen auch nicht mehr erhoben werden. Es bedarf daher eines ausgesuchten und abgesteckten Sets an Personalkennzahlen, die tatsächlich für das Unternehmen einen Nutzen stiften.

5.2.2 Schaffung einer gepflegten Datenbasis als Grundlage

Die Wichtigkeit der Datenbasis wurde mehrfach beschrieben. Auch die Herausforderungen, dass aktuelle Daten in einer entsprechenden Qualität verfügbar sein müssen, um aussagekräftige Personalkennzahlen erheben zu können, wurden mehrfach angeführt. Aus diesem Grund ist es als zentrale Herausforderung anzusehen, dass mit Hilfe der möglichen Personalinformationssysteme automatisierte und möglichst vollständige Basisdaten für Personalkennzahlen geschaffen werden. Nur mit Hilfe einer entsprechenden Datenbasis können die ausgewählten Personalkennzahlen sinnstiftend und mit möglichst geringem Aufwand und möglichst wenig Fehlern erhoben werden.

5.2.3 Interpretation

Bei Personalkennzahlen muss besonders darauf geachtet werden, dass eine Kennzahl alleine noch wenig Aussagekraft besitzt. Es bedarf daher eine ausführliche Analyse der Kennzahl. Sollten Ausreißer oder Auffälligkeiten auftreten, so bedarf es einer Rücksprache mit den jeweiligen Verantwortlichen, um auch die richtigen Interpretationen ableiten zu können. Solche Rückfragen und Analysen sind mitunter zeitintensiv, jedoch können dadurch gröbere Fehlinterpretationen vermieden werden. Schlussendlich sind Kennzahlen, wie in Kapitel 2.1.2 definiert, verkürzt zusammengefasst die komprimierte Form von komplexen Sachverhalten und sollten daher auch mit der notwendigen Sorgfalt geprüft und interpretiert werden.

5.2.4 Benchmarking

Wie auch aus den zum Benchmarking gehörenden Unterkapiteln hervorgeht, bieten externe Vergleiche mit anderen Unternehmen eine große Chance, sich gemeinsam weiterzuentwickeln. Dieses Potential sollte besonders bezogen auf die wirtschaftlichen Herausforderungen, denen sich Unternehmen zukünftig stellen müssen, genutzt werden. Besonders in der befragten Region Vorarlberg besteht bereits in vielen Sachverhalten eine starke Vernetzung der Unternehmen. Diese Vernetzung sollte dahingehend ausgebaut werden, dass das bereits bestehende Vertrauen auch in gemeinsame „Benchmarking Gruppen“ weiterentwickelt wird. Schlussendlich geht es beim Benchmarking nicht darum, zu erkennen, wer besser oder schlechter ist, sondern darum, gemeinsam voneinander zu lernen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Handlungsempfehlungen darauf abzielen, ein für ein Unternehmen nutzenstiftendes Kennzahlensystem zu erstellen und es mit Hilfe der Interpretation und dem Benchmarking zielführend zu verwenden. Die in dieser Arbeit interviewten Expertinnen besitzen alle eine hohe Fachkompetenz. In den Unternehmen, für welche sie tätig sind, besteht jedoch eine recht heterogene Herangehensweise bezogen auf Personalkennzahlen. Daher sind die Handlungsempfehlungen für die Unternehmen mit unterschiedlicher Priorisierung von Bedeutung.

5.3 Kritische Würdigung und weitere Forschungsansätze

In diesem Kapitel wird auf Herausforderungen, welche im Laufe der Untersuchung erkannt wurden, eingegangen und das Vorgehen bei dieser Forschungsarbeit kritisch hinterfragt. Auch soll auf wesentliche Erkenntnisse eingegangen werden, wie eine weiterführende Untersuchung des gewählten Themenfeldes aussehen könnte.

5.3.1 Beantwortung der Forschungsfragen

Durch die im Vorfeld durchgeführte Literaturstudie wurde das Themengebiet auf das Thema „Personalkennzahlen“ abgegrenzt. Es wurde als zielführend erachtet, Fragestellungen zu entwickeln, die sich mit dem Nutzen, der Erhebung und der Verwertung von Personalkennzahlensystemen in den befragten Unternehmen befassen. Besonders bei der Durchführung der empirischen Erhebung mit den Expertinnen zeigte sich sehr rasch, dass eine große Bereitschaft besteht, den Nutzen und deren Verwendung von Personalkennzahlen zu teilen. Anders sieht es jedoch aus, wenn es darum geht, auch Berechnungen zu den einzelnen Kennzahlen zur Verfügung zu stellen. Diese Berechnungen konnten während den Interviews zum Teil aufgrund von fehlendem Detailwissen der Experten nicht angegeben werden. Auch wurden diese im Nachgang nicht geliefert, da die Personalkennzahlen zum Teil automatisiert erhoben werden und nicht zwingend von den Verantwortlichen auch definiert wurden. Aufgrund dieser Tatsache wurden die in dieser Arbeit angegebenen Personalkennzahlen nur allgemein kurz umschrieben und nicht mit der jeweiligen Berechnungsmethode angegeben. Tiefergehende

Erkenntnisse, besonders im Hinblick auf die Vergleichbarkeit der in den einzelnen Unternehmen erhobenen Kennzahlen, konnten somit nicht erlangt werden. Im Besonderen die Forschungsfrage zwei wäre deshalb aus Sicht des Autors noch tiefergehend zu erforschen.

5.3.2 Auswahl und Anzahl der Expertinnen Interviews

Das Aufgabengebiet und die Verantwortlichkeiten der befragten Expertinnen umfassten bei allen das Personalmanagement. Dadurch konnte besonders auf ihre speziellen Erfahrungen im Zusammenhang mit den Forschungsfragen eingegangen werden. Eine Ausweitung der Studie auf eine weitere Personengruppe in den Unternehmen, nämlich die der Controlling-Verantwortlichen, hätte weitere interessante Blickwinkel auf die Datenbasis und die eigentliche Erhebung der Personalkennzahlen liefern können. Auch könnte diese Personengruppe zu technischen Möglichkeiten wie People Analytics aufgrund ihrer Controlling Spezialisierung tiefergehende Aussagen liefern. Dies hätte zu einer umfassenderen Erforschung der in der Zielsetzung beschriebenen Bedeutung der Datenbasis führen können. Gleichwohl hätte dies jedoch auch den Umfang der vorliegenden Arbeit deutlich erhöht.

5.3.3 Erweiterung um eine quantitative Erhebung

Aus dem in Kapitel 5.3.2 angegebenen Gründen bietet eine Erweiterung der Studie um mindestens einen weiteren Personenkreis mitunter interessante weitere Erkenntnisse. Auch würde eine Erweiterung der Forschungsmethodik um eine quantitative Studie auf Basis der Erkenntnisse aus der qualitativen Forschung weiteres Wissen über die Häufigkeit von Personalkennzahlen bringen oder auch statistische Berechnungen zulassen. Eine umfassende aktuelle quantitative Erhebung (nach dem Jahr 2016) von verwendeten Personalkennzahlen konnte in der Literaturrecherche nicht gefunden werden, weshalb sich hier auch eine Unschärfe in der Verallgemeinerung des Forschungsergebnisses ergibt. Dies wäre mitunter ein interessanter Ansatz für eine tiefergehende Erforschung des Themengebietes.

Zusammenfassend kann somit festgehalten werden, dass diese Arbeit Potential für eine tiefergehende Forschung bietet. Die Thematik selbst besitzt eine Relevanz für die Vorarlberger Großbetriebe, weshalb es auch für kommende Arbeiten Forschungsfreiraum lässt.

Literaturverzeichnis

- Bereuter, Bernhard (2022): Arbeitslosenquote unter das Vorkrisenniveau gesunken. Bregenz: Arbeitsmarktservice Vorarlberg, S. 8. Online im Internet: URL: <https://www.ams.at/content/dam/download/arbeitsmarktdaten/vorarlberg/Arbeitsmarktdaten%20Vorarlberg%20J%C3%A4hner%202022.pdf> (Zugriff am: 01.05.2022).
- Berthel, Jürgen; Becker, Fred G. (2017): Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 11., vollständig überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Brüsemeister, Thomas (2008): Qualitative Forschung: ein Überblick. 2., überarb. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Conrad, Christian A. (2020): Wirtschaftsethik: eine Voraussetzung für Produktivität. 2., erweiterte und vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden [Heidelberg]: Springer Gabler. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-29672-8
- Dulebohn, James H.; Johnson, Richard D. (2013): „Human resource metrics and decision support: A classification framework.“ In: Human Resource Management Review, 23 (2013), 1, S. 71–83. Online im Internet: DOI: 10.1016/j.hrmr.2012.06.005
- Fantapié Altobelli, Claudia (2017): Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele. 3., vollständig überarbeitete Auflage. Konstanz: UVK.
- Fischer, Stephan u.a. (2018): „Implikationen von Arbeit 4.0 auf die Personalarbeit.“ In: Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Herausgegeben von Simon Werther; Laura Bruckner. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 87–161. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-662-53885-2_4 (Zugriff am: 20.04.2022).
- Gerlach, Dieter (2020): Crashkurs Personalcontrolling: Grundlagen, Werkzeuge und Praxisbeispiele. 1. Auflage. Freiburg München Stuttgart: Haufe.
- Gronwald, Frederik; Soltani, Borzou (2019): „Veränderung und Digitalisierung von spezifischen HR-Prozessen.“ In: Controlling, 31 (2019), 5, S. 26–34. Online im Internet: DOI: 10.15358/0935-0381-2019-5-26
- Havighorst, Frank (2006): Personalkennzahlen. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Höf-Bausenwein, Heike (2020): Crashkurs Personalarbeit: vom Arbeitsvertrag bis zum Zeugnis. 4. Auflage. Freiburg München Stuttgart: Haufe.
- Hölzerkopf, Gerhard (2017): Personalarbeit - Markenzeichen eines jeden Unternehmens: ein Plädoyer für verantwortungsvolle Führung. Wiesbaden: Springer Gabler. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-13132-6
- Karalash, Maria; Bockschecker, Alina; Baumöl, Ulrike (2019): „Die Zukunft der Arbeit - eine Analyse mit Blick auf das Personal-Controlling.“ In: Controlling, 31 (2019), 5, S. 4–11. Online im Internet: DOI: 10.15358/0935-0381-2019-5-4

- Kobi, Jean-Marcel (2021): „Personal-Controlling: Eine verkannte Controlling-Dimension ganzheitlich angehen.“ In: Funktions-Controlling. Herausgegeben von Rolf Eschenbach; Josef Baumüller; Helmut Siller. Wiesbaden: Springer, S. 365–387. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-33118-4_14 (Zugriff am: 28.05.2022).
- Lamnek, Siegfried; Krell, Claudia (2016): Qualitative Sozialforschung: mit Online-Material. 6., überarbeitete Auflage. Weinheim Basel: Beltz.
- Laumer, Sven; Maier, Christian; Eckhardt, Andreas (2015): „The impact of business process management and applicant tracking systems on recruiting process performance: an empirical study.“ In: Journal of Business Economics, 85 (2015), 4, S. 421–453. Online im Internet: DOI: 10.1007/s11573-014-0758-9
- Loscher, Georg; Kaiser, Stephan (2019): „People Analytics als Zukunftsthema des Personalmanagements.“ In: Controlling, , S. 19–25.
- Mayer, Horst O. (2013): Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung. 6., überarb. Aufl. München: Oldenbourg.
- Mayring, Philipp (2016): Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken. 6., überarbeitete Auflage. Weinheim Basel: Beltz.
- Minder, Susanna (2020): „Immer noch in den Kinderschuhen? Personalcontrolling im Gesundheitswesen – vorrangig in kleineren (Fach-)Kliniken im ambulant/stationären Bereich.“ In: Branchenspezifisches Controlling. Herausgegeben von Alexander Burger; Thomas Röhm; Susanne Theresia Weber. Wiesbaden: Springer, S. 41–59. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-28945-4_3 (Zugriff am: 16.06.2022).
- Mitterlechner, Thomas (2021): Beschäftigungsstatistik. Feldkirch: Wirtschaftskammer Vorarlberg. Online im Internet: URL: https://www.wko.at/service/vbg/zahlen-daten-fakten/Folder_B_Statistik_2021_WEB.pdf (Zugriff am: 23.04.2022).
- Mühlbauer, Daniel; Huff, Julia; Süß, Julian (Hrsg.) (2018): „People Analytics und Arbeit 4.0.“ In: Arbeit 4.0 aktiv gestalten: die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung. Berlin: Springer, S. 107–132. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-662-53885-2
- Mühlfeld, Claus u.a. (1981): „Auswertungsprobleme offener Interviews.“ In: Soziale Welt, 32 (1981), 3, S. 325–352.
- Nicolai, Christiana (2019): Personalmanagement. 6., aktualisierte Auflage. München: UVK.
- Niedermayr, Rita; Waniczek, Mirko; Wickel-Kirsch, Silke (2020): Personalcontrolling-Prozessmodell 2.0: ein Leitfaden für die Beschreibung und Gestaltung von Prozessen des Personalcontrollings. 2. Auflage. Wien: Linde.
- Ossola-Haring, Claudia; Schlageter, Andreas; Schöning, Stephan (2019): „Irrtum 4: Da gibt es bestimmt gute Software – das reicht.“ In: 11 Irrtümer über Kennzahlen. Wiesbaden: Springer, S. 83–90. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-24813-0_4 (Zugriff am: 24.06.2022).

- Peterke, Jürgen (2021): „Personalentwicklung – Lernen zum Wettbewerbsvorteil entwickeln.“ In: Personalentwicklung als Managementfunktion. Wiesbaden: Springer, S. 1–79. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-33271-6_1 (Zugriff am: 06.05.2022).
- Petry, Thorsten; Jäger, Wolfgang (Hrsg.) (2018): Digital HR: smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement. 1. Auflage. Freiburg München Stuttgart: Haufe.
- Reichmann, Thomas; Baumöl, Ulrike; Kißler, Martin (2017): Controlling mit Kennzahlen: Die systemgestützte Controlling-Konzeption. München: Verlag Franz Vahlen GmbH. Online im Internet: DOI: 10.15358/9783800651177 (Zugriff am: 07.05.2022).
- Sattler, Andrea (2016): „Out of Controlling.“ In: (= Personalmagazin, Management, Recht und Organisation) 6 (2016), 2016, S. 38–40. Freiburg: Haufe.
- Scherm, Ewald; Süß, Stefan (2016): Personalmanagement. 3., vollständig überarbeitete Auflage. München: Verlag Franz Vahlen.
- Schmidmaier, Verena (2015): Personalkennzahlen ein Überblick über die Anwendung von Personalkennzahlen. Online im Internet: URL: <http://www.diplomica-verlag.de/> (Zugriff am: 03.10.2021).
- Schulte, Christof (2020): Personal-Controlling mit Kennzahlen: Instrumente für eine aktive Steuerung im Personalwesen. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Verlag Franz Vahlen.
- Siller, Helmut (2017): „Personalcontrolling.“ In: Praxiswissen Personalcontrolling. Herausgegeben von Jürgen Stierle; Katja Glasmachers; Helmut Siller. Wiesbaden: Springer, S. 305–353. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-14887-4_9 (Zugriff am: 02.04.2022).
- Steinke, Ines (2019): „Gütekriterien qualitativer Forschung.“ In: Qualitative Forschung: ein Handbuch. Herausgegeben von Uwe Flick; Ernst von Kardorff; Ines Steinke. 13. Auflage, Originalausgabe. Reinbek bei Hamburg: rowohlt's enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag, S. 319–331.
- Stock-Homburg, Ruth; Groß, Matthias (2019): „Gestaltung der Personalbedarfsplanung.“ In: Personalmanagement. Wiesbaden: Springer, S. 121–158. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-26081-1_3 (Zugriff am: 01.05.2022).
- Treier, Michael (2019): „Wertschöpfungskette des Personalmanagements.“ In: Wirtschaftspsychologische Grundlagen für Personalmanagement. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 77–88. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-662-58734-8_4 (Zugriff am: 28.05.2022).
- Vollmuth, Hilmar J.; Zwettler, Robert (2020): Kennzahlen. 4. Auflage. Freiburg: Haufe.
- Weinert, Christoph u.a. (2016): „Controlling der Rekrutierung: Erhebung von Kennzahlen entlang des Recruiting-Prozesses.“ In: Handbuch Controlling. Herausgegeben von Wolfgang Becker; Patrick Ulrich. Wiesbaden: Springer, S. 243–259. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-04741-2_18 (Zugriff am: 01.05.2022).

Wichmann, Angela (2019): Quantitative und qualitative Forschung im Vergleich: Denkweisen, Zielsetzungen und Arbeitsprozesse. Berlin [Heidelberg]: Springer.

Wördenweber, Martin (2021): Planung, Datenaufbereitung, gesamtbetriebliche Kennzahlen, Kontrolle. 3., völlig neu bearbeitete Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Anhang

Anhang 1: Interviewleitfaden

Anhang 2: Datenschutzbestimmungen

Anhang 3: Transkriptionsauszüge

Anhang 1: Interviewleitfaden

Leitfragengestütztes Experteninterview

Personalkennzahlen und der praktische Nutzen für das Human Resource Management in Großbetrieben

Eine qualitative Erhebung in Vorarlberger Großbetrieben

DSGVO & Einverständniserklärung (lt. FHV Vorgabe)

Statistische Fragen für die Zuordnung zur Stichprobe:

Name der Person:

Funktion im Unternehmen:

Unternehmen/Sparte:

Firmensitz:

Mitarbeiteranzahl:

1.) Einführung in das Thema:

Unter Personalcontrolling wird unter anderem die zielgerichtete Planung, Steuerung und Kontrolle der Personalressource im Unternehmen als auch die Prozesse des Personalressorts verstanden. Was verstehen Sie unter Personalcontrolling und inwieweit wird es in Ihrem Unternehmen angewendet?

Gibt es in Ihrem Unternehmen eine eigene Stelle für das Personalcontrolling bzw. wer trägt die Verantwortung für das Personalcontrolling?

Werden in Ihrem Unternehmen Personalkennzahlen erhoben?

Für wen, also welche Stakeholder, werden die Kennzahlen erhoben?

Inwieweit werden der Betriebsrat bzw. die Personalvertretung in die Ergebnisse mit einbezogen?

Sind die Kennzahlen strategieorientiert? Damit meine ich, wurden die Kennzahlen an der Unternehmens- bzw. Bereichsstrategie ausgerichtet?

Werden neben quantitativen Kennzahlen auch regelmäßig qualitative Personalkennzahlen erhoben?

Wie ist Ihre persönliche Expertenmeinung zum Thema Personalkennzahlen?

2.) Themengebiet - Gegenwart:

Fragestellungen zur Forschungsfrage H1: *Worin sehen Sie den Nutzen von Kennzahlensystemen in der Personalarbeit?*

Kennzahlen besitzen nach der herrschenden Literatur verschiedene Funktionen (Operationalisierungs-, Anregungs-, Vorgabe-, Steuerungs-, Kontroll-Funktion), worin sehen Sie bei sich im Unternehmen die Aufgaben der Kennzahlen?

Werden in Ihrem Unternehmen Entscheidungen auf Basis von Personalkennzahlen getroffen? Wenn ja, können Sie mir hierzu Beispiele nennen?

Dienen Kennzahlen auch zum Vergleichen mit anderen Unternehmen bzw. in der Branche?

Unter Personalreporting versteht man, aufbereitete Kennzahlen als Unterstützung für HR-Businesspartner bzw. Personalreferenten zur Verfügung zu stellen und nach außen sichtbar zu machen. Gibt es bei Ihnen im Unternehmen eine solche Plattform für die HR-Verantwortlichen?

Gibt es dabei Personalkennzahlen, die speziell für ein Personal-Reporting (z.B.: nach HRC10 Standard) erhoben werden? Mit „HRC10 Standard“ ist eine standardisierte Erfassung von 13 „Muss“-Kennzahlen gemeint, die die Qualität der Personalberichterstattung vereinheitlicht. Falls ja, welche?

Gibt es Kennzahlen, die für das Human-Capital-Reporting oder auch für den Personal-/Nachhaltigkeitsbericht in Ihrem Unternehmen notwendig sind?

3.) Themengebiet – Kennzahlen

Fragestellungen zur Forschungsfrage H2: *Welche Personalkennzahlen werden im Unternehmen als besonders wertvoll erachtet und wie werden diese erhoben, interpretiert und verwertet?*

Können Sie mir eine Detailauflistung der wichtigsten Personalkennzahlen, am besten mit Berechnung, welche bei Ihnen im Unternehmen verwendet werden, zur Verfügung stellen?

Kennzahlen haben oftmals den Effekt, dass sie erhoben werden und dann in einer Schublade verschwinden. Was geschieht bei Ihnen mit den Kennzahlen?

Wird explizit in den Fachabteilungen nachgefragt, ob es Erklärungen für die Personalkennzahl (Veränderungen) gibt?

Erfassen Sie auch Kennzahlen für die Prozesse der Personalabteilung?

Kennzahlen benötigen eine solide Datengrundlage, musste ihr ERP Programm diesbezüglich angepasst werden?

Worin sehen Sie die Grenzen von Kennzahlen?

Können Kennzahlen standortübergreifend angewendet werden? Welche Erfahrungen haben Sie in diesem Zusammenhang gemacht?

4.) Themengebiet - Zukunft:

Fragestellungen zur Forschungsfrage H3: Welchen Stellenwert wird das Personalcontrolling mit Hilfe von Kennzahlen in der zukünftigen betrieblichen Praxis einnehmen?

Den aktuellen Status haben wir nun beleuchtet. Was für meine Arbeit ebenfalls von Bedeutung ist, ist der Blick in die Zukunft. Wir haben mit der COVID-19-Krise und der Ukraine-Krise zwei Faktoren, die wirtschaftlich sehr ungewiss waren bzw. sind. Zusätzlich haben wir einen steigenden Arbeitskräftemangel. Denken Sie, dass sich das Personalcontrolling vor diesem Hintergrund verändern wird?

Inwieweit spielt hierbei die Digitalisierung eine Rolle?

Im erwähnten Kontext, wie zielführend sehen Sie die Aussagekraft von Kennzahlen für Prognosen?

Nach heutigem Stand, sehen Sie eine Notwendigkeit, neue Schwerpunkte für aussagekräftige Kennzahlen zu definieren?

Zahlreiche Sachverhalte lassen sich nur schwer in Kennzahlen ausdrücken, dazu gehören besonders qualitative Analysen. Sehen Sie einen Trend in Richtung qualitativer Messgrößen?

Ich danke Ihnen für Ihre Unterstützung.

Wie bereits besprochen werden die Daten anonymisiert und nur für die Masterarbeit verwendet. Das Unternehmen wird in der Arbeit als eines der befragten Unternehmen erwähnt.

Anhang 2: Datenschutzbestimmungen

Datenschutzbestimmungen für ExpertenInnen-Interviews

Sehr geehrte/r Interviewpartner/in!

Im Rahmen meines Master Studiums „Human Resources and Organisation“ an der Fachhochschule Vorarlberg GmbH (in der Folge kurz als „FH Vorarlberg“ bezeichnet) arbeite ich gerade an meiner Masterarbeit.

Das Verfassen dieser wissenschaftlichen Arbeit ist mit der Erhebung und Verwendung personenbezogener Daten verbunden. Diese Verarbeitung erfolgt in Entsprechung der geltenden Datenschutzbestimmungen. Gemäß Artikel 13 DSGVO informiere ich über die Datenverarbeitung wie folgt:

Verantwortlicher für die Datenverarbeitung ist der Interviewer der Masterarbeit und Verantwortlicher für die Datenverarbeitung im Sinne von Artikel 4 Zif. 7 DSGVO:

Martin Sandholzer
Waldhäuser 1/5
6921 Kennelbach
066488163000
martin.sandholzer@students.fhv.at

Gegenstand der Masterarbeit

Personalkennzahlen und der praktische Nutzen für das Human Resource Management in Großbetrieben.

Eine qualitative Erhebung in Vorarlberger Großbetrieben

Art der verarbeiteten personenbezogenen Daten

Folgende personenbezogene Daten zu Ihrer Person können im Rahmen meiner wissenschaftlichen Arbeit verarbeitet werden:

- persönliche Angaben, nämlich insbesondere Name, Alter, berufliche Tätigkeit, politische Meinungen, religiöse oder weltanschauliche Überzeugungen, Gewerkschaftszugehörigkeit, ...
- sowie weitere personenbezogene Daten, welche im Rahmen des Interviews genannt werden,
- Aufnahmen, nämlich Tonaufnahmen

Werden im Rahmen der Masterarbeit verarbeitet.

Zweck und Beschreibung der Datenverarbeitung

Die Daten werden im Rahmen des Expertinnen Interviews per Tonbandaufnahme aufgezeichnet und anschließend in Schriftform gebracht. Für die weitere Auswertung der Interviewtexte werden alle Angaben, die zu einer Identifizierung der Person führen könnten, pseudonymisiert oder aus dem Text

entfernt. In der Masterarbeit werden Interviews nur in Ausschnitten zitiert, um gegenüber Dritten sicherzustellen, dass der entstehende Gesamtzusammenhang von Ereignissen nicht zu einer Identifizierung der Person führen kann. Personenbezogene Kontaktdaten werden von Interviewdaten getrennt für Dritte unzugänglich aufbewahrt.

Rechtsgrundlage

Die Rechtsgrundlage zur Verarbeitung dieser personenbezogenen Daten stellt Artikel 6 Abs. 1 lit. f DSGVO in Verbindung mit Artikel 89 DSGVO dar. Betrifft die Verarbeitung besondere Kategorien personenbezogener Daten (sog. „sensible Daten“) kommt Artikel 9 Abs.2 lit. j DSGVO – in Verbindung mit Artikel 89 DSGVO in Betracht

Artikel 6 Abs. 1 lit. f DSGVO erlaubt die Verarbeitung personenbezogener Daten auf Basis berechtigter Interessen, sofern dabei die Datenschutzinteressen der betroffenen Personen nicht überwiegen. Die „berechtigten Interessen“ werden im Bereich der Wissenschaft und Forschung durch Artikel 89 Abs. 1 DSGVO konkretisiert.

Artikel 9 Abs. 2 lit j DSGVO erlaubt die Verarbeitung „sensibler Daten“ auf der Grundlage des EU-Rechts oder österreichischen Rechts , das in angemessenem Verhältnis zu dem verfolgten Ziel steht, den Wesensgehalt des Rechts auf Datenschutz wahrt und angemessene und spezifische Maßnahmen zur Wahrung der Grundrechte und Interessen der betroffenen Person vorsieht, soweit es für im öffentlichen Interesse liegende Archivzwecke, für wissenschaftliche oder historische Forschungszwecke oder für statistische Zwecke gemäß Artikel 89 Abs. 1 DSGVO erforderlich ist.

Artikel 89 Abs. 1 DSGVO erlaubt die Verarbeitung von personenbezogenen Daten zu im öffentlichen Interesse liegenden Archivzwecken, zu wissenschaftlichen oder historischen Forschungszwecken und zu statistischen Zwecken, sofern geeignete Schutzmaßnahmen ergriffen werden.

Zum Schutz Ihrer Daten werden diese - wie unter „Beschreibung der Datenverarbeitung“ angeführt - einer „Pseudonymisierung“ unterzogen. Die Pseudonymisierung von Daten findet als angemessene Schutzmaßnahme ausdrückliche Erwähnung in Artikel 89 Abs. 1 DSGVO.

Unter Pseudonymisierung wird die Verarbeitung personenbezogener Daten in einer Weise verstanden, dass die personenbezogenen Daten ohne Hinzuziehung zusätzlicher Informationen nicht mehr einer spezifischen betroffenen Person zugeordnet werden können. Diese zusätzliche Information (der „Schlüssel“ für die Rückführbarkeit der Daten) muss dabei gesondert aufbewahrt werden und technischen und organisatorischen Maßnahmen unterliegen, die gewährleisten, dass die personenbezogenen Daten nicht einer bestimmten oder bestimmbar Person zugewiesen werden können (zB Ersatz des Namens durch eine Nummer).

Daneben ergibt sich aus § 2f Abs. 5 FOG auf nationaler Ebene, dass für Zwecke der Lehre, insbesondere das Verfassen schriftlicher Seminar- und Prüfungsarbeiten, Bachelorarbeiten sowie wissenschaftlicher Arbeiten durch Studierende, jedenfalls personenbezogene Daten verarbeitet werden dürfen, sofern keine Übermittlung an EmpfängerInnen zu anderen Zwecken als gemäß Artikel 89 Abs. 1 DSGVO erfolgt.

Zum Schutz Ihrer Daten werden diese - wie unter „Beschreibung der Datenverarbeitung“ angeführt - einer „Pseudonymisierung“ unterzogen. Die Pseudonymisierung von Daten findet als angemessene

Schutzmaßnahme ausdrückliche Erwähnung in Artikel 89 Abs. 1 DSGVO. Darunter wird die Verarbeitung personenbezogener Daten in einer Weise verstanden, dass die personenbezogenen Daten ohne Hinzuziehung zusätzlicher Informationen nicht mehr einer spezifischen betroffenen Person zugeordnet werden können. Diese zusätzliche Information (der „Schlüssel“ für die Rückführbarkeit der Daten) muss dabei gesondert aufbewahrt werden und technischen und organisatorischen Maßnahmen unterliegen, die gewährleisten, dass die personenbezogenen Daten nicht einer bestimmten oder bestimmbaren Person zugewiesen werden können (zB Ersatz des Namens durch eine Nummer).

Die datenschutzrechtliche Rechtfertigung für die Verarbeitung der Daten ist nicht die Einwilligung der betroffenen Person.

Hinweis: Dieses Interview erfolgt dennoch freiwillig und kann jederzeit abgebrochen werden. Diesfalls erfolgt die umgehende Löschung des bereits abgehaltenen Interviewteiles.

ÜbermittlungsempfängerInnen

Es haben nur autorisierte und zur Verschwiegenheit verpflichtete Personen im Zuge der Erarbeitung und Betreuung der Masterarbeit Zugang zu den verarbeiteten, personenbezogenen Daten, und dies nur in dem erforderlichen Umfang. Die Daten werden nicht an Dritte weitergegeben.

Autorisierte Personen sind die betroffene Fachhochschule (FH Vorarlberg GmbH), insbesondere der Betreuungsperson der wissenschaftlichen Arbeit und deren Mitarbeiterstab

positiv beurteilte Masterarbeiten (Name der/des Studierenden sowie Titel der Abschlussarbeit und der Name der Betreuerin /des Betreuers) auf der Website (Intranet der FH Vorarlberg GmbH) gemäß Artikel 6 Abs. 1 lit. c der DSGVO (Wahrung der berechtigten Interessen der FH Vorarlberg GmbH nach Artikel 6 Abs 1 lit. f der DSGVO), welches in der Förderung von Forschung, Lehre und Innovationen sowie Vernetzung vorhandener Kapazitäten zum Ausdruck kommt)

Speicherdauer

Zum Nachweis der guten wissenschaftlichen Praxis sowie für die Nachprüfbarkeit der gewählten Methode und der erzielten Ergebnisse, wird die Protokollierung und die Dokumentation des wissenschaftlichen Vorgehens auf haltbaren und gesicherten Datenträgern gespeichert. Dies erfolgt datenschutzkonform und gegenüber Dritten unzugänglich. Die Datenspeicherung richtet sich nach den gesetzlichen Bestimmungen und erfolgt entsprechend § 2f Abs. 3 Zif. 1 FOG für die Dauer von 10 Jahren.

Betroffenenrechte

Gemäß der DSGVO stehen Ihnen als betroffener Person unter den dort genannten Voraussetzungen die unten angeführten Rechte zu:

Recht auf Auskunft über die verarbeiteten personenbezogenen Daten (Artikel 15 DSGVO)

Recht auf Berichtigung (Artikel 16 DSGVO) oder Löschung (Artikel 17 DSGVO) oder auf Einschränkung der Verarbeitung (Artikel 18 DSGVO)

Recht auf Widerspruch gegen die Datenverarbeitung, aus Gründen, die sich aus der besonderen Situation der betroffenen Person ergeben (Artikel 21 Abs. 1 DSGVO)

Recht auf Beschwerde, welche bei der österreichischen Datenschutzbehörde, Barichgasse 40-42, 1030 Wien, Telefon: +43 1 52 152-0, E-Mail: dsb@dsb.gv.at als zuständige Aufsichtsbehörde eingebracht werden kann.

Hinweis: Im Forschungsbereich können die genannten Rechte insoweit keine Anwendung finden, als dadurch die Erreichung der im öffentlichen Interesse liegenden wissenschaftlichen oder statistischen Forschungszwecke voraussichtlich unmöglich gemacht oder ernsthaft beeinträchtigt werden.

Artikel 11 DSGVO sieht zudem vor, dass eine separate Rückführbarkeit von Daten auf bestimmte Personen nicht gewährleistet werden muss, nur um die Betroffenenrechte wahren zu können.

Zur Geltendmachung Ihrer Rechte wenden Sie sich an mich wie folgt:

Martin Sandholzer
Waldhäuser 1/5
6921 Kennelbach

Ort, Datum

Unterschrift

[Name und Unternehmen der/des Unterzeichnenden angeben]

Anhang 3: Transkriptionsauszüge

Experte	Code-Schema	Pos.	Transkription	Paraphrase
Expertin 1	Personalcontrolling	13	B: Wir verstehen hauptsächlich unter Personalcontrolling die Steuerung und Kontrolle der Personalressourcen im Unternehmen. Weniger tatsächlich, aus meiner Erfahrung, die Steuerung der Prozesse im Personalressort. Und eigentlich wird es hauptsächlich zur Kontrolle, also zur Nachbetrachtung im Jahres- oder Monatsrückblick verwendet.	Personalcontrolling ist die Steuerung und Kontrolle der Personalressource. Die Betrachtung erfolgt monatlich und jährlich.
Expertin 1	Personalcontrolling	15	B: Also auf corporate-Ebene liegt dieser Bereich bei mir, im HR-corporate. Und auf regionaler Ebene gibt es aber auch HR-Leiter, die jeweils für ihre Region oder auch für ihr Werk entsprechend für die Personalkennzahlen zuständig sind.	Personalcontrolling wird regional von den HR-Leitern betrieben, Unternehmensübergreifend wird es von mir mitbetreut.
Expertin 1	Kennzahlen im Unternehmen	19	B: Ja. Das ist einmal die sickness absence rate, die overtime rate und die Fluktuationsrate.	Drei Personalkennzahlen werden ganz bewusst erhoben, dies sind die Krankenrate, die Überstundenquote und die Fluktuationsrate.
Expertin 1	Anspruchsgruppen von Personalkennzahlen	25	B: Hauptsächlich für die Berichte an das Board oder an die Führungsebene.	Das Managementboard und die Führungskräfte sind Adressaten der Personalkennzahlen.
Expertin 1	Anspruchsgruppen von Personalkennzahlen\Betriebsrat	29	B: Soweit ich weiß, nicht. Das ist auch so eine Doppelfunktion (unv.) Hard. Weil, einerseits da der, die corporate sitzt, also der Firmengeschäftssitz ist. Aber eben auch gleichzeitig die lokale Betreuung der Mitarbeiter vor Ort passiert. Also da, für die corporate-Zahlen wird der Betriebsrat (unv.) lieber nicht mit einbezogen. Ich glaube aber auch nicht für die lokalen.	Wir informieren den Betriebsrat lieber nicht über Kennzahlen.

Expertin 1	Kennzahlen im Unternehmen\Strategieorientierung der Kennzahlen	33	B: Das kann ich so jetzt leider nicht beantworten. Die Strategie wird aber gerade überarbeitet und da wird sehr viel auch über Personalkennzahlen nochmal gesprochen, soviel kann ich sagen. Die Zahlen, die werden sicher weitergeführt auch. Ob die aber jetzt direkt einen Einfluss haben werden auf die neue Strategie, bin ich mir jetzt nicht ganz sicher.	Die Strategie wird gerade überarbeitet. Inwieweit Personalkennzahlen hier eine Rolle spielen werden, lässt sich noch nicht sagen.
Expertin 1	Kennzahlen im Unternehmen\Qualitative Umfragen	35	B: Ist mir nicht bekannt. Also ich habe auch nochmal nachgefragt bei Mitarbeitern, aber war jetzt denen auch nicht mehr bewusst, dass da in der letzten Zeit oder in den letzten Jahren Erhebungen qualitativ gemacht worden sind.	In letzter Zeit wurden aber keine qualitativen Erhebungen durchgeführt.
Expertin 1	Nutzen von Kennzahlen\Aufgaben von Kennzahlen	39	B: Also ich finde es ein sehr spannendes Thema eben auch, und auch als sehr wichtiges Feld für die Unternehmenssteuerung. Das vielleicht auch noch so ein bisschen zu wenig gesehen wird	
Expertin 1	Nutzen von Kennzahlen\Aufgaben von Kennzahlen	39	Ich denke aber, dass aller entscheidendste oder die wichtigsten Fragen dabei sind, welche Ziele will man eigentlich, also verfolgt man und sind diese Kennzahlen auch die richtigen, um diese Ziele zu messen? Damit man halt auch in die Argumentation nicht irgendwie falsch läuft.	Wichtig ist, welche Ziele mit einer Personalkennzahl verfolgt werden und wie sie argumentiert werden, damit die Kennzahl auch das misst, was sie vorgibt zu messen.
Expertin 1	Datenbasis	39	Und dann ist natürlich auch ganz entscheidend die Datenbasis. Also ich muss auch wieder verlässliche, wirklich fundierte Datenbasis haben, damit ich auch mit den Zahlen was anfangen kann.	Es wird eine verlässliche, fundierte Datenbasis benötigt.
Expertin 1	Kennzahlen im Unternehmen\Qualitative Umfragen	41	B: Ja, tatsächlich sind es aber auch nicht nur, das muss ich jetzt auch sagen, nicht nur quantitative Kennzahlen, sondern man diskutiert auch immer mehr qualitative Kennzahlen. Also in Richtung Diversität oder social responsibility. Die haben jetzt natürlich was auch mit Personal zu tun, aber sind natürlich auch immer umzurechnen auf pro Kopf zum Beispiel oder auf Mitarbeiteranzahl. Und da wird es dann auch interessant.	Qualitative Kennzahlen gewinnen immer mehr an Bedeutung und sind bei uns auch für die Zukunft ange-dacht. qualitative Ergebnisse lassen sich mitunter

				auch mit quantitativen Kennzahlen in Beziehung setzen.
Expertin 1	Nutzen von Kennzahlen\Aufgaben von Kennzahlen	43	B: Also ich persönlich würde sagen, es geht vor allem um eine Kontrollfunktion, um eine rückblickende Analyse. Ob die Zahlen wirklich dann auch für die Zukunft als Steuerungselement verwendet werden, bin ich mir nicht ganz sicher.	Bei Personalkennzahlen geht es vor allem um eine rückblickende Kontrollfunktion. Ob daraus Maßnahmen erfolgen, ist jedoch nicht immer sicher.
Expertin 1	Aussagekraft von Kennzahlen\Aktionen aufgrund von Personalkennzahlen	45	Also dann ist es tatsächlich eher nur so eine rückblickende Funktion. Ich denke aber, dass, wie wahrscheinlich in anderen Unternehmen auch, abgesehen von Kennzahlen, wenn bestimmte Faktoren eintreten, man sowieso auch mit den Managern zusammensitzt und dann sich überlegt, was ist der Grund und wie können wir dagegen vorgehen.	Personalkennzahlen haben eine rückblickende Funktion und wenn gewisse weitere Faktoren eintreten, dann wird das mit der Managementebene diskutiert.
Expertin 1	Grenzen von Kennzahlen\Tiefe von Kennzahlen	46	B: Ja, ja. Denke, ist auf jeden Fall wichtig. Aber sonst bräuchte man halt die Zahlen auch nicht erheben.	Würden die Personalkennzahlen nicht auf Abteilungsebene erhoben und diskutiert, dann müsste man sie auch nicht auswerten.
Expertin 1	Kennzahlen im Unternehmen\Häufigkeit der Auswertung	49	B: Genau. Also wie gesagt, nicht immer auch sozusagen, wenn alles nach Plan läuft, dann meistens nicht auf monatlicher Basis oder so. Aber, eben, sobald irgendwelche kritische Situationen auftauchen oder dann im Jahresrückblick, im Vergleich dann auch zu anderen Jahren sind die auf jeden Fall auch wichtig zu diskutieren.	Eine monatliche Erhebung erfolgt nur wenn es nicht nach Plan läuft.

Expertin 1	Internes und externes Benchmarking	50	B: Mir ist nicht bekannt, dass wir aktiv benchmarking durchführen.	Benchmarking ist mir nicht bekannt, ob dies vom Unternehmen durchgeführt wird.
Expertin 1	Anspruchsgruppen von Personal-kennzahlen	53	B: Speziell auf diese Gruppe von Personalmitarbeitern haben wir das nicht. Wir haben aber eben, über unser System oder haben die meisten Personalvertreter haben, Personalverantwortliche, danke. Haben aber Zugang eben zu der, zum Budget und zu der Ist-Analyse aus den, der Kostenanalyse heraus und von daher können die sich zumindest auch aus ihrem Bereich betrifft immer anschauen. Es wird aber nicht, also quasi innerhalb der Firma auch ausgewertet oder auch dem zugespielt, wie es in anderen Regionen oder so aussieht. Also es ist nur zur eigenen Eingabe und zur eigenen Kontrolle.	Speziell für die HR-Mitarbeiter gibt es kein Reporting, jedoch haben Personalverantwortliche Zugriff auf Budget und Ist-Analyse aus den Finanzkennzahlen. Der Zugang ist aber beschränkt auf den eigenen Bereich.
Expertin 1	Zukunft von Kennzahlen	57	B: Ja, genau. Also wie gesagt, ich denke da kann ich jetzt auch (fast?) noch nicht konkret werden, aber eben wie vorher schon angesprochen, es wird sehr viel jetzt eben auch über neue Kennzahlen diskutiert, beziehungsweise es gibt ja auch von der EU jetzt die neue corporate social responsibility-Richtlinie, da wo auch mit dransitzen und (unv.) für den Geschäftsbericht dann, also 22, der dann 23 geschrieben wird oder fertig sein soll, auch diskutieren und gerade überlegen, welche Zahlen wir auch, also Personal wir da verwenden, genau. Und, (also?) in Richtung Nachhaltigkeit ist auf jeden Fall in Zukunft ein sehr wichtiges Thema.	Für die Zukunft werden auch vermehrt Personalkennzahlen zum Thema Nachhaltigkeit benötigt werden.
Expertin 1	Kennzahlen im Unternehmen\Personalprozess-kennzahlen	63	Also ich denke schon auch, dass das wichtige Themen sind, auch über die eigenen Leistungen bis hin zu schauen, wo stehen wir gerade und was haben wir einfach auch für Ziele. Jede Abteilung hat auch so eine interne Strategie, die dann eben entsprechend mit messbaren Faktoren ja belegt werden will oder verfolgt werden will.	Es ist wichtig über die eigenen Prozesse Bescheid zu wissen und diese mit Zahlen zu hinterlegen, dies erfolgt aktuell aber nicht.

Expertin 1	Datenbasis	65	B: Also es gibt tatsächlich für diese Kennzahlen, die wir im Moment haben, auch die Möglichkeit, die direkt aus diesem ERP-System zu holen. Allerdings ist die Datenbasis nicht ganz so ideal, ja, wie man sich das vielleicht wünschen würde. Also es gibt da durchaus noch Verbesserungsbedarf. Hängt damit zusammen, dass nicht alle unsere Regionen auf dieses System auch zugreifen können. Das heißt, man muss sowohl mit Einspielungen als auch mit manuellen Dateneingaben noch nacharbeiten und da drüber entstehen einfach auch Fehlerquellen.	Kennzahlen können aus dem ERP-Programm gezogen werden, jedoch ist die Datenbasis nicht wie sie benötigt wird, was manuelle Nacharbeit notwendig macht und somit eine Fehlerquelle darstellt. Es gibt Verbesserungspotential.
Expertin 1	Zukunft von Kennzahlen	65	In Zukunft möchte ich eigentlich, oder möchten wir eigentlich eine einheitliche Masterdatenbasis oder eine Art Datenbasis für Personaldaten haben, damit man eben auch verlässlich und in vielen Bereichen das dann auswerten und ausspielen kann, was man dann braucht an Personaldaten.	Mit Hilfe einer einheitlichen Masterdatenbasis wird es in Zukunft einfacher verlässliche Personalkennzahlen zu generieren.
Expertin 1	Datenbasis	67	B: Ja, es geht vor allem darum, dass die Pflege oder die Daten eben teilweise manuell eingepflegt sind. Oder dann eben über einen Export, sprich die Regionen oder auch wir haben separate Tools und dann ist halt die Kompatibilität nicht immer gegeben. Das heißt, das muss über einen Export und dann wieder einen Import wieder, ja, gelöst werden. Weil es keine direkte Schnittstelle gibt und von daher treten dann eben sowohl technische Probleme als auch Übertragungsfehler auf. Das würde ich jetzt mal als die Hauptfehlerquelle oder die, den Hauptmangel, Mängel eigentlich an dieser Datenbank bisher bezeichnen.	Die größte Fehlerquelle für Personalkennzahlen wird in der Pflege der Daten gesehen. Diese müssen zum Teil manuell oder auch durch Schnittstellen durchgeführt werden. Hier kann es zu Übertragungsfehler kommen.

Expertin 1	Internes und externes Benchmarking\Internationale Kennzahlen	69	B: Die ist, also eigentlich gelöst, indem wir schon versuchen, auf diese regionalen Bedingungen einzugehen. Also sprich, es gibt jeweils eine Wochenstundenanzahl und auch den Satz und so weiter. Das ist alles für die Region oder für das Land jeweils separat hinterlegt. So dass es dann bei der Umrechnung oder bei einer Aufrechnung auch, man darauf auswählen, also das wieder rausaddieren kann oder rausrechnen kann, was sozusagen diese speziellen Sonderbedingungen in den Regionen betrifft.	Es werden bei internationalen Kennzahlen besondere Rahmenbedingungen hinterlegt, um die Kennzahlen vergleichbarer zu machen. Zum Beispiel die Wochenstundenanzahl.
Expertin 1	Internes und externes Benchmarking\Internationale Kennzahlen	71	B: Die sind mir nicht bekannt, dass die tatsächlich mit einbezogen werden. Aber ich lese jetzt gerade auch nochmal nach, wie die Berechnung ist. Ob ich da was rausgleiten kann? Na, es kommt eigentlich nur auf die hinterlegten Arbeitsstunden, Krankenstunden im Prinzip, Urlaubstage und Mitarbeiteranzahl. Genau.	Auch auf internationaler Ebene erfolgt die Berechnung gleich.
Expertin 1	Grenzen von Kennzahlen	75	B: Also ich würde als allerwichtigstes eben diese Zielgerichtetheit anführen. Also wenn es einfach nicht das richtige Instrument für die Argumentation oder für das Erreichen des Zieles ist, diese Kennzahlen, dann ist es einfach auch die Grenze erreicht. Sprich, dann muss man sich nach einer anderen oder besser passenden Kennzahl umschauen. Und das zweite ist für mich, also neben dieser eben Datenbasis, die eben schon fundiert sein sollte, auch die Nachvollziehbarkeit. Also auch eine Berechnung oder auch eben die Faktoren, die mit rein gerechnet werden, müssen für mich eigentlich immer nachvollziehbar und argumentierbar sein. Damit es eben dann auch für eben, für das Ziel passt und das wären so für mich eigentlich, glaube ich, die Grenzen, da, wo ich sage, okay, wenn das nicht erfüllt ist, oder wenn ich da nicht hinkomme, dann muss ich mich anders orientieren.	Kennzahlen müssen zielgerichtet und deren Berechnung bekannt sein. Auch die dazugehörige Datenbasis. Ist dies nicht der Fall so muss man sich anderweitige Informationen beschaffen, dann haben Kennzahlen sicherlich ihre Grenze erreicht.

Expertin 1	Zukunft von Kennzahlen	79	<p>B: Also ich glaube auch, dass man mit Kennzahlen nicht immer alles, was in der Zukunft oder was die Zukunft bringt, abwägen oder voraussehen kann. Ich glaube aber eben auch, so wie Sie es gerade erzählt haben, dass diese Krisen, die man jetzt durchlebt hat in den letzten zwei Jahren oder immer noch drin sind, auch das Bewusstsein für schnellere Trendwenden geweckt haben. Und ich glaube, das ist dann so ein Faktor, dass man sich überlegt, was ist auch im Personalwesen gerade in den letzten zwei Jahren passiert, wo waren zum Beispiel auch entscheidende Veränderungen? Also, wenn ich jetzt nochmal, doch nochmal auf die sickness-Welt zum Beispiel zu sprechen komme, das ist natürlich ein Faktor mit Corona, der war dann außerhalb jeglicher vorhergehenden Jahre. Also das muss man natürlich dann auch sehen. Und auch vielleicht in der Zukunft bringt uns dann so eine Zahl noch viel, wenn wir weiterhin in solche Sachen reinschlittern oder in unvorhersehbare Krankenstände zum Beispiel haben in einem Jahr.</p>	<p>Volatilität bringt auch schnelle Maßnahmen mit sich, die nicht immer mit Kennzahlen vorhergesehen werden können, oder wo sie uns etwas bringen. Zukünftige Ereignisse werden auch weiterhin unser Handeln rasch verändern.</p>
Expertin 1	Zukunft von Kennzahlen	79	<p>Nichtsdestotrotz denke ich, dass eben auch ein paar Standard-Kennzahlen immer uns helfen, schon auch das Zukunft so ein bisschen auszurichten und ich denke auch, dass gerade, Personalcontrolling in einem Sinn, von eben, wie kommen wir durch eine Krise auch einen wichtigen Beitrag leisten kann. Bin aber selber auch jetzt gespannt, ob man aus dieser Zeit jetzt oder in der Rückschau auch nochmal mehr sich vornimmt oder ob es eher weniger wird. Also ich glaube, dass ist immer auch so ein spannendes, ob man dann sagt, okay, wir müssen uns auf mehr Faktoren einigen und mehr abwägen können in Zukunft. Oder man sagt vielleicht auch, das ist so ungewiss oder in manchen Bereichen haben wir jetzt auch gelernt, dass es gar nicht so sicheres gibt, dass man einfach uns wieder reduzieren und auf weniger Zahlen gehen.</p>	<p>Es wird immer ein gewisses Set an Personal Kennzahlen geben. Die Zusammensetzung wird sich aber verändern.</p>

Expertin 1	Datenbasis	85	B: Ja, genau. Also ich denke, auch die technische Seite ist im Prinzip nicht mehr das Problem. Eher noch dann bestehende Datenbanken zu integrieren oder zu übertragen.	Technisch gesehen ist die Erhebung von Personalkennzahlen kein Problem, bestehende Daten in ein neues System zu integrieren stellt eine Herausforderung dar.
Expertin 1	Datenbasis	85	Aber von der technischen Seite her stehen da, glaube ich, alle Türen offen, eben in Europa oder Mitteleuropa vor allem halt dieses Datenschutzthema, das wir da noch haben. Ich denke aber auch, dass sowas, zum Beispiel in Arbeitsverträgen geregelt werden könnte als zusätzlicher Abschnitt dann noch für jeden einzelnen Arbeitnehmer	In Europa werden Auswertungen auch noch vom Datenschutz her eingeschränkt.
Expertin 1	Datenbasis	85	Ja, und dann kommt es einfach auch drauf an, wie man vorhin auch schon drüber gesprochen haben, welche Zahlen sind denn wirklich dann interessant für das Unternehmen und welche will ich denn haben. Weil, ich glaube, danach, wenn ich mal eine Datenbank habe, dann, das ist ja dann, kann ich mir alles Mögliche auswerfen lassen. Also das ist ja dann keine fast oder fast keine Einschränkung mehr eigentlich für Kennzahlenberechnung.	Technisch gibt es fast keine Einschränkungen mehr, um Personalkennzahlen zu erheben, wichtig ist aber, dass man sich auf die wesentlichen Zahlen beschränkt.
Expertin 1	Nutzen von Kennzahlen	87	Und was jetzt Personal betrifft, würde ich sagen, dass Diversität ein wichtiger Faktor wird und in Zukunft auch belegbar oder auch präsentierbar sein muss. Also für das Unternehmen auch, wenn Sie sich nach außen darstellen. Also, ja, Anteil an Altersgruppen. Anteil an Nationalitäten, männlich, weiblich, divers. Das sind alles Faktoren jetzt mal nur so, die denke ich, auch in Zukunft als Attraktivitätsfaktor vielleicht für das Unternehmen entscheidend sein könnten. Und deshalb muss man sich da auf die auch stärker fokussieren.	Diversität wird immer mehr an Bedeutung gewinnen um als attraktiver Arbeitgeber zu zählen. Hier sind Personalkennzahlen ein wichtiger Punkt um es öffentlich darzustellen

Expertin 1	Kennzahlen im Unternehmen\Qualitative Umfragen	89	B: Ich fände das eigentlich ganz schön, (unv.) glaube ich, dass es tatsächlich wichtig wäre, eben auch die Gegenseite mal abzufragen. Das ist auf der einen Seite, (ob?) das Unternehmen immer so der Blick aus den Zahlen heraus und was man da alles ablesen kann. Aber eben, also ist das auch für den Mitarbeiter stimmig, finde ich eigentlich nochmal eine ganz gute Gegenprobe. Es ist halt immer auch mit sehr viel Aufwand verbunden und gerade auch bei internationalen Unternehmen muss man die Kultur, die Unternehmenskultur in den Regionen auch ein bisschen mitdenken, glaube ich, bei solchen Sachen. Gerade aktuell haben wir eine Umfrage zur Strategie im Laufen, also 2026 soll neue Strategie kommen und da wurden jetzt im Vorfeld so einzelne Themen mal gespielt in die Regionen. Ich habe die Auswertung aber selber noch nicht gesehen.	Qualitative Umfragen sind mit viel Zeitaufwand verbunden, jedoch erachte ich es als wichtig auch die Gegenseite zu befragen, da oftmals Dinge erwähnt werden, welche wir gar nicht im Blick hatten.
Expertin 1	Zukunft von Kennzahlen	91	a, genau, ob es tatsächlich auch da Bestrebungen gibt, auch so ein bisschen benchmark mal zu machen. Also rein auf sozusagen (unv.) kollegialer Ebene. Weil, ich denke, es würde wahrscheinlich viele interessieren und es würde auch allen ein bisschen mehr helfen, wenn sich die Unternehmen da selber auch ein bisschen öffnen würden und man sich gegenseitig so ein bisschen Austausch sucht auch in Bezug auf diese Personalcontrolling und Kennzahlen.	Es wäre interessant, ob in Zukunft die Unternehmen bereit sind, einen intensiveren Austausch über das Personalcontrolling und Kennzahlen durchzuführen. Hier wäre Potential für alle Unternehmen voneinander zu lernen.

Experte	Code-Schema	Pos.	Transkription	Paraphrase
Experte 2	Personalcontrolling	14	B: Ich verstehe in erster Linie die Steuerung von Personalressourcen mit vielen verschiedenen Implikationen. In unserem Unternehmen werden Personalkennzahlen von der Personalabteilung erhoben und Verantwortungsträgern zur Verfügung gestellt beziehungsweise mit diesen Verantwortungsträgern diskutiert, besprochen, daraus Forderungen abgeleitet.	Personalcontrolling bedeutet die Steuerung der Personalressource mit allen Implikationen. Diese werden dann mit den Verantwortlichen diskutiert und daraus Maßnahmen abgeleitet.
Experte 2	Personalcontrolling	16	B: In der Personalabteilung gibt eine Mitarbeiterin, die sich verantwortlich zeigt für das Personal Controlling. Sie hat die Aufgabe alle zwei Monate einen HR-Kennzahlenbericht zu erstellen und diese Leitungspersonen, konkret Bereichsleitern, zur Verfügung zu stellen.	Eine verantwortliche Mitarbeiterin erstellt alle zwei Monate einen Hr-Kennzahlenbericht für die Bereichsleitung.
Experte 2	Anspruchsgruppen von Personalkennzahlen	24	B: Also erhoben werden sie erster Linie für den CEO, weil dieser aktiv mit diesen Kennzahlen arbeitet, proaktiv arbeitet. Sie sind aber genauso gedacht für die anderen zwei Vorstände, also den CTO und den CFO, weil auch der CFO aktiver mit diesen Zahlen arbeitet, weniger der CTO. Und diese Kennzahlen werden auch erhoben für die Bereichsleiter, damit sie in ihren Bereichen, für die sie sich verantwortlich zeichnen, auch da entsprechend steuern können.	Stakeholder sind die Bereichsleiter und die Vorstände. Besonders der CEO arbeitet aktiv mit Personalkennzahlen. Die Bereichsleiter nutzen Personalkennzahlen, um zu steuern.
Experte 2	Anspruchsgruppen von Personalkennzahlen\Betriebsrat	26	B: Der Betriebsrat beziehungsweise die Personalleitung bekommt auch eine Präsentation dieses Reports, der alle zwei Monate erstellt wird und es wird gegenüber dem Betriebsrat dann offen auch über diese Zahlen gesprochen und mit ihnen diskutiert und auch über Maßnahmen gesprochen, die sinnvollerweise daraus abgeleitet werden.	Es erfolgt ein aktiver Austausch mit dem Betriebsrat. Auch über notwendige Maßnahmen die erfolgen

Experte 2	Aussagekraft von Kennzahlen\Aktionen aufgrund von Personal-kennzahlen	28	B: Aktiv bedeutet, dass er proaktiv die zuge-sendete Unterlage, den Bericht, den HR-Bericht, Kennzahlenbericht, dass er den zur Hand dient, den studiert und im Gespräch mit mir als Personalleiter darauf diskutiert. Also beispielsweise angesichts von Corona die Krankenstandzahlen besonders interes-sant. Also zusätzlich zu den Quarantäne-zahlen, die Krankenstandzahlen, weil das Integrationen hat gegebenenfalls auch Un-terbrechungen von Produktionsprozessen. Und um rechtzeitig steuern zu können, stu-diert der CEO die Zahlen, kommt auf mich zu, wir besprechen die miteinander und es werden Handlungen abgeleitet.	Der CEO studiert die Kennzahlen und leitet daraus Maßnahmen ab. Wichtig ist ihm dabei auch die Sicherheit der Produktionspro- zesse zu ge-währleisten.
Experte 2	Kennzahlen im Unterneh-men\Strate-gieorientie-rung der Kennzahlen	30	B: In der ersten Phase haben wir aus der Strategie keine Kennzahlen abgeleitet. Wir haben sozusagen klassische HR-Kennzah-len, also ich sage jetzt einmal, die Top Ten der HR-Kennzahlen-Klassiker genommen und mit diesen gearbeitet. Während der zweiten Phase, das war circa vor einem hal-ben Jahr haben wir den Versuch unternom-men aus der Unternehmensstrategie, aber auch mit dem Hintergrund der Thematik V-Work, die im Personalleiterkreis erarbeitet wurde, hatte versucht daraus sinnvolle neue Kennzahlen abzuleiten, quantitative, aber auch qualitativ überall die Personalentwick-lung, das Recruiting da betroffen haben.	Kennzahlen wa-ren nicht an der Unternehmens-strategie ausge-richtet. Aufgrund der Arbeit im Personalleiter-kreis und dem V-Work Dokument wurden jedoch in der Zwischenzeit relevante Kenn-zahlen ermittelt.

Experte 2	Kennzahlen im Unternehmen\Qualitative Umfragen	32	B: Also wir verwenden sowohl qualitative als auch quantitative Kennzahlen. Und die qualitativen Kennzahlen sind für uns eher neu. Sie betreffen in erster Linie die Personalentwicklung. Wir machen zum Beispiel klassisch Befragungen nach durchgeführten Bildungsveranstaltungen mit qualitativen Interviews. Aber auch eine qualitative Bewertung als Beispiel die Befragung von Mitarbeitern, nach dem erfolgten Mitarbeiterfeedback, also nach dem erfolgten Feedback von Mitarbeitern an die Führungskraft. Die Mitarbeiter bewerten ihre Führungskraft, werden anschließend nach drei Monaten befragt, ob ihre Führungskraft (unv., schlechter Ton) auch umsetzt und ob sich die Führungskraft entsprechend bemüht sich weiterzuentwickeln als Führungskraft. Das wären jetzt zwei Beispiele, wie wir qualitative Kennzahlen entwickeln.	Qualitative Umfragen sind für uns ein junges Thema, hier befragen wir vor allem die Qualität der Bildungsveranstaltungen, aber auch Mitarbeiterfeedback zur Führungskraft wird eingeholt.
Experte 2	Kennzahlen im Unternehmen\Häufigkeit der Auswertung	34	Personalkennzahlen machen dann einen Sinn, wenn gezielt unterjährig gesteuert werden kann, sprich monatlich oder alle zwei Monate. Nicht am Ende des Jahres. Ganz klassische Controlling-Thematik am Ende des Jahres ist das Jahr ist vorüber. Dann macht da ein Rückblick nimmermehr Sinn, weil keine Steuerung mehr möglich ist.	Personalkennzahlen machen dann Sinn, wenn unterjährig gesteuert werden kann. Also monatlich oder alle zwei Monate. Auf ein Jahr Rückblickend macht das keinen Sinn mehr.
Experte 2	Kennzahlen im Unternehmen	34	Also die Steuerung steht für mich zentral im Mittelpunkt, Punkt eins. Punkt zwei, wenn gesteuert wird, dann sich fokussieren auf die wesentlichen Kennzahlen. Mein persönliches Credo, mit fünf bis sieben Kennzahlen zu arbeiten, macht mehr Sinn als mit zwanzig, 25 Kennzahlen, weil die Erhebung sehr zeitintensiv ist. Sie soll eine Qualität haben, es benötigt Zeitressourcen. Oftmals verschwinden Kennzahlen in der Schublade, weil dann Anstrengungen dann dargelegt werden müssen, um wirklich proaktiv mit diesen Kennzahlen zu arbeiten.	Mit fünf bis sieben Kennzahlen zu arbeiten, macht aus Zeitgründen mehr Sinn als mit fünfundzwanzig.

Experte 2	Nutzen von Kennzahlen\Aufgaben von Kennzahlen	34	Das heißt, die sich anzuschauen, zu diskutieren und daraus Maßnahmen abzuleiten. Also zusammengefasst nochmal, die Steuerung von Seitens, Motto, weniger ist mehr. Und aus der Perspektive heraus machen Personalkennzahlen Sinn.	Personalkennzahlen anzusehen, zu diskutieren und Maßnahmen für die Steuerung des Personals daraus abzuleiten.
Experte 2	Zukunft von Kennzahlen	34	Bereits der letzte Punkt kam noch dazu meine Erfahrung in wirtschaftlich positiven Zeiten spielen Personalkennzahlen eine untergeordnete Rolle. Die werden akuter, wenn es wirtschaftlich nicht so gut läuft, weil dann geht es ums Sparen und dann werden Personalkennzahlen eine größere Bedeutung bekommen.	In wirtschaftlich positiven Zeiten sind Personalkennzahlen nur sekundär, wichtig werden sie immer zu Krisenzeit, wenn die Unternehmen sparen müssen.
Experte 2	Internes und externes Benchmarking	34	ich würde es sehr sinnvoll erachten, ist ja auch eine außerordentliche Motivation, wenn Firmen mit anderen Firmen in ein Benchmarking treten können. Geht darum, weil es oft wirklich interessant ist, um ein Gespür für die eigene Firma zu bekommen, dafür ist der Vergleich mit anderen Firmen notwendig. Das heißt, alleine Kennzahlen zu entwickeln ohne einen Vergleich zu haben mit anderen Firmen oder mit statistischen Daten, zum Beispiel von der Statistik Austria um ein Beispiel zu nennen, wenn es um Umfallkennzahlen geht, der Vergleich mit österreichweiten Zahlen von der AUVA, das kann noch in die Tiefe gehen und sich auch die Forschungs-Kennzahlen anschauen.	Die Motivation sich mit anderen Unternehmen zu vergleichen, liegt auch darin, ein Gespür für das eigene Unternehmen zu erlangen. Hierzu können auch Daten wie zum Beispiel von der Statistik Austria verwendet werden.
Experte 2	Internes und externes Benchmarking	34	wie das Sprichwort sagt, der Vergleich ist der Ursprung des Leides. Dass man schauen muss, dass das in einer guten Balance bleibt, dass man die Kennzahlen vergleicht, man muss die entsprechenden Leute finden, die mit dem mit einem gewissen Reifegrad umgehen können. Es geht hier wirklich darum, gemeinsam besser zu werden.	Beim Vergleich mit anderen Unternehmen geht es auch darum, gemeinsam besser zu werden. Das bedarf auch ein demensprechender Reifegrad der handelnden Personen.

Experte 2	Nutzen von Kennzahlen\Aufgaben von Kennzahlen	38	B: Genau, unterjährige, regelmäßige Steuerung.	Regelmäßige Kennzahlen ermöglichen mir eine unterjährige, regelmäßige Steuerung
Experte 2	Nutzen von Kennzahlen\Aufgaben von Kennzahlen	40	B: Um halt (gewisse?) Themenbereiche zielgerichtet, angepasst an die Strategie und abgeleitet von der Strategie umzusetzen. (...) Es können jetzt eben auch HR-wirtschaftsspezifische Kennzahlen sein, was sich dann auch im monetären Bereich letztlich klar behaupten lässt, Krankenstandsrate. Haben wir ja dann auch in einem monetären (unv.) (unter anderem?), der dahintersteht. Also was kosten uns die Krankenstände pro Jahr? Das können aber auch eben qualitative Kennzahlen sein. Wie werden die Veranstaltungen der (Bildungsakademie?) beispielsweise angenommen? Wie gut sind die Referenten? War der Referent gut? Waren Sie zufrieden mit dem Referent, um ein Beispiel zu nennen.	Mit Hilfe von Personalkennzahlen können Personalspezifische Sachverhalte mit monetären Aufwendungen in Beziehung gebracht werden und dadurch Erkenntnisse gewonnen werden.
Experte 2	Aussagekraft von Kennzahlen\Aktionen aufgrund von Personalkennzahlen	42	Die Krankenstandkennzahl wurde hergenommen, um sich in den Bereichen, die Beweggründe der Krankenstände sich genauer anzuschauen. Es gibt zwei Arten von Krankenständen. Krankenstände, die länger dauern, wo auch längere Krankheit dahintersteht. Es gibt aber auch (gewisse?) Kennzahlen/ Diese Zahlen haben wir uns dann genauer angeschaut. Das sind auch Mitarbeiter eben darunter, wo sporadisch Krankenstände auftreten. Weil hier die Hypothese war, dass es vielleicht Mitarbeiter sind, die sich mit einem Krankenstand da versuchen einmal ein bisschen Luft zu verschaffen in der heute sehr dichten, stressigen Zeit. Und damit wir bessere Arbeitsbedingungen bieten können, sind wir dann auch ganz konkret mit diesen Mitarbeitern ins Gespräch gekommen. Das hat sich sehr gut ausgewirkt, dass zum Teil auch wirklich diese Rahmenbedingungen geschaffen wurden, die Krankenstandsrate gesunken ist.	Personalkennzahlen und in diesem Fall die Krankenstands Daten, werden mit der Führungskraft besprochen. Diese wiederum sucht das Gespräch mit dem Mitarbeiter um eventuelle Handlungsschritte daraus abzuleiten. Krankenstände sind zurück gegangen.

Experte 2	Aussagekraft von Kennzahlen\Aktionen aufgrund von Personal-kennzahlen	42	Die (BAFA?)-Befragung ist die in regelmäßigen Abständen durchgeführte Befragung der Mitarbeiter zu ihrem psychischen und physischen Gesundheitszustand. Die Kennzahlen, die wir erarbeitet haben, waren die zentrale Grundlage für den Aufbau unseres betrieblichen Gesundheitsmanagements. Das heißt, alle Maßnahmen in diesem betrieblichen Gesundheitsmanagement werden direkt von den Rückmeldungen der Mitarbeiter aus dieser Befragung, die ja dann auch Kennzahlen liefert, abgeleitet. Also nicht einfach frei erfunden, sondern wirklich da, wo den Mitarbeitern, den Mitarbeiterinnen der Schuh drückt.	Auf Basis der Umfrage, wurde das Betriebliche Gesundheitsmanagement aufgebaut. Personal-kennzahlen liefern daher die Grundlage und sind nicht frei erfunden.
Experte 2	Aussagekraft von Kennzahlen\Aktionen aufgrund von Personal-kennzahlen	42	Aus der Altersstrukturkennzahl haben wir abgeleitet Maßnahmen zur Verbesserung von Rahmenbedingungen in der Arbeit für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dass die länger gesund im Arbeitsprozess verbleiben können.	Aus der Altersstruktur wurden Maßnahmen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für ältere Arbeitnehmer abgeleitet.
Experte 2	Aussagekraft von Kennzahlen\Aktionen aufgrund von Personal-kennzahlen	42	Und vielleicht noch ein letztes Beispiel aus dem Mitarbeiterfeedback an die Führungskraft haben wir dann natürlich Führungsmaßnahmen abgeleitet. Also das hat sich dann eben gezeigt im täglichen Alltag, in neuen Maßnahmen, Schulungsmaßnahmen, ging dann auch bis hin zum Coaching, Mentoring und so weiter. Also wir bemühen uns hier auch wirklich konkret dann im Arbeitsalltag daraus Maßnahmen abzuleiten	Aufgrund von Mitarbeiterfeedback werden dann auch Maßnahmen für den Arbeitsalltag abgeleitet, speziell zum Beispiel Schulungsmaßnahmen, Coaching oder auch Mentoring.

Experte 2	Aussagekraft von Kennzahlen	44	Also sozusagen eine Spontankennzahl, die benötigt wurde. Und zwar, da kann ich als Beispiel nennen die Früh-Fluktuation von Mitarbeitern. Und zwar war so die Frage von Führungskräften, und zwar ausgehend von einem Gefühl, dass wir eine erhöhte Früh-Fluktuation haben, das bedeutet, das ist der Austritt eines Mitarbeiters innerhalb eines Jahres, mit der Hypothese, dass wenn Mitarbeitende innerhalb Jahres austreten, dass das Onboarding nicht entsprechend funktioniert hat. Das war ein Gefühl, ein spontan aufkommendes Gefühl. Wir sind hergegangen und haben diese Kennzahlen eruiert. Das wäre jetzt ein Beispiel für so eine spontane Erhebung.	Durch Personal-kennzahlen kann das Bauchgefühl der Verantwortlichen mit Zahlen hinterfragt werden.
Experte 2	Kennzahlen im Unternehmen\Personalprozess-kennzahlen	44	der Dauer für die Anstellung, also von der Bewerbung eines Mitarbeiters bis zur Anstellung.	Kennzahlen für den Personalprozess werden eigentlich nur auf Zuruf erstellt.
Experte 2	Nutzen von Kennzahlen\Verwendung von Kennzahlen	44	Das ist auch aus dem Gefühl heraus entstanden, dass ein paar Mitarbeiter (unv.) das Gefühl hatten, das dauert etwas lang bei uns, also von der Bewerbung eines potenziellen Mitarbeiters bis hin zur Anstellung. Und da sind wir hergegangen und haben dann auch eine Kennzahl erhoben. Also wie lange dauert es eigentlich vom Bewerbungseingang bis hin zur Vertragsunterzeichnung.	Mitunter werden auf Zuruf Kennzahlen erhoben, um sich bzw. die Prozesse im Unternehmen zu rechtfertigen, dann werden mitunter an hoc Kennzahlen erhoben
Experte 2	Internes und externes Benchmarking	50	Punkt zwei, es wird zu wenig Benchmarking gemacht in anderen Betrieben. Das hat zwei Gründe, dass erstens einmal oft (in den?) Betrieben selber gar nicht so groß ist, in den HR-Bereichen aktiv mit HR-Kennzahlen zu arbeiten. Dann hat es vielleicht einen zweiten Grund noch von dreien. Da gibt es so drei Gründe. Den zweiten Grund, dass es ein Aufwand ist, ich muss Kollegen kontaktieren. Ich muss vielleicht eine Gruppe zusammenfügen, sprich Termine organisieren, dass man zusammenkommt. Das ist ein Mehraufwand, den man halt oft (unv.) Prozent der Zeitressourcen nicht hat.	Oftmals sind Betriebe nicht groß genug, um aktiv Benchmarking zu betreiben. Ein weiterer Grund auch für größere Unternehmen ist der Zeitaufwand, der nicht zu unterschätzen ist.

Experte 2	Internes und externes Benchmarking	50	Vielleicht noch drittens die Angst, sich mit anderen zu vergleichen, in dem Sinne, man könnte schlechter dastehen als andere Betriebe. Und ja, das sind die drei Gründe	Unternehmen haben auch Angst, dass sie beim Benchmarking schlechter dastehen als andere Unternehmen.
Experte 2	Internes und externes Benchmarking	50	Also ich glaube, das Benchmarking immer mehr notwendig wird. Das will ich noch ergänzen, das ist bei mir der vierte Punkt, den ich noch erwähnen wollte, ist, dass es manchmal etwas mühsam ist, weil es geht ja darum, Äpfel mit Äpfeln und Birnen mit Birnen zu vergleichen. Das ist doch oft dann wichtig, wenn Bemühungen sind bei anderen Firmen, kann aber auch mit eigenen Tochterunternehmen sein, gleiches Prinzip einen Vergleich anzustellen, dass die Berechnungsmethoden oft sehr unterschiedlich sind. Also um Benchmarking betreiben zu können, muss man sich auf gleiche Formen oder auf die gleiche Vorgehensweise einigen. Das macht deshalb Sinn, weil man vergleicht nicht immer dasselbe. Also da ist schon Vorsicht geboten.	Eine weitere Schwierigkeit beim Benchmarking ist, dass auch wirklich gleiches mit gleichem verglichen wird.
Experte 2	Internes und externes Benchmarking	52	B: Das kann ich nur voll und ganz bestätigen aus eigener Erfahrung mit Tochterunternehmen.	Siehe Expertenmeinung "International"
Experte 2	Internes und externes Benchmarking\Internationale Kennzahlen	52	Ein Unternehmen, das in Deutschland angesiedelt ist, etwas weiter nördlich, hat beispielsweise ganz andere Rahmenbedingungen als wir haben. Die von Ihnen angesprochenen Punkte, Population, Kaufkraft ganz besonders, unterschiedliche Konkurrenzbetriebe, die in der Gegend angesiedelt sind, die einen Vergleich oft einmal ganz, ganz schwer machen.	Je nach Region sind die Voraussetzungen anders, daher ist ein Vergleich immer sehr schwer möglich. Es müssen verschiedene Punkte berücksichtigt werden.

Experte 2	Internes und externes Benchmarking\Internationale Kennzahlen	52	Was auch nicht unterschätzt werden darf, ist die Thematik der Kultur, der Einstellung von Menschen, wirkt sich auf Kennzahlen unglaublich aus, also auf Fluktuationsrate beispielsweise. Also wie bindungsfähig sind überhaupt Leute? Das ist in unterschiedlichen Regionen ganz unterschiedlich. Das hängt also sehr stark auch mit der Mentalität zusammen. Und wenn man diesen Bedarf sieht, dann wird natürlich ein Benchmarking-Vergleich, wenn der in die Tiefe geht, (das ist auch?)/ das ist die gleiche (unv.), die man vergleicht, das ist wirklich eine extreme Herausforderung.	Die Kultur und die Mentalität wirkt sich bei einem Internationalen Vergleich sehr aus und gilt es beim Benchmarking zu berücksichtigen.
Experte 2	Aussagekraft von Kennzahlen	56	B: Nehmen wir das Beispiel, es kommt zum Vergleich mit (in dem Betrieb bereits?) höhere Fluktuationsrate heraus, könnte man jetzt den Schluss ziehen, die Rahmenbedingungen dieses Betriebs sind nicht optimal. Die Mitarbeiter verlassen das Unternehmen. Und genau an dem Punkt ist es dann wichtig bei gleichen Formeln, gleicher Auswertungsmethode, dann schon die Frage zu stellen, und da geht es ins Detail: Was könnten denn sonst noch für Rahmenbedingungen aufgetreten sein, dass Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, wo vielleicht das Unternehmen selber gar keine Möglichkeit hat Einfluss zu nehmen? Beispielsweise es siedelt sich ein moderner Betrieb mit guten Namen in der Umgebung an. Es gibt zum Beispiel oft Situationen, wo Mitarbeiter abgezogen werden von einem Unternehmen. Kann sein, dass im Hauptfach eine bessere Bezahlung dazukommt. Plötzlich verfälscht der, in Führungszeichen, die errechnete Kennzahl, Fluktuationskennzahlen. Und ein Vergleich ist dann schon wieder schwer möglich. Also was meine ich? Dass man da wirklich schaut, was sind sonst noch für Einflussfaktoren, die ausschlaggebend sind für dann eine ausgewertete Kennzahl.	Bei Personalkennzahlen wie zum Beispiel die Fluktuation müssen immer auch die externen Einflussfaktoren berücksichtigt werden. Es bedarf daher einer genauen Analyse und Interpretation der Kennzahl.

Experte 2	Kennzahlen im Unternehmen	60	Also die klassischen Kennzahlen, die wir erheben Personalstand, (...) also den durchschnittlichen Personalstand/ ben sind (Kopf?)-Zahlen, (...) dann die FTE, die Vollzeitäquivalente,	In erster Linie erheben wir die klassischen Personalkennzahlen wie zum Beispiel den Personalstand, pro Kopf als auch FTE. Dies vor allem für den Lagebericht.
Experte 2	Kennzahlen im Unternehmen	64	B: Dann erheben wir die Altersstruktur in den verschiedenen Abteilungen, (...) also Altersstrukturanalyse Dann erheben wir die Krankenstandsrate, (...) dann weiter die Gesundheitsrate, (...) dann die Betriebsunfallsrate, Betriebsunfallstatistik. (...) Und dann erheben wir den aktuellen Urlaubsstand und Zeitausgleichsstand. Das sind also für uns, sage ich einmal, das ist der enge Kern der Kennzahlen. Der, neben vieler anderer auch, aber ich sage, das ist das, was Minimum in ein-, zweimonatigen Reports drinstehen sollte. Ich werfe jetzt nochmal einen Blick auf die Kennzahlen, dass ich nichts vergessen habe. (...) Ah ja, was wir auch noch erheben, sind die Austrittsarten. Warum? Wenn ein Dienstverhältnis aufgelöst wird, das möchte ich hier noch ergänzen. Sonst waren das alle, alle genannten Kennzahlen, die wir verwenden.	Demografische Kennzahlen, Fehlzeiten und Unfallkennzahlen aber auch Zeitsalden werden regelmäßig alle ein, zwei Monate erhoben. Weiteres ist uns die Fluktuation und deren Gründe besonders wichtig.
Experte 2	Grenzen von Kennzahlen\Tiefe von Kennzahlen	66	B: Das ist bezogen auf das Gesamtunternehmen und ist nicht heruntergebrochen auf Abteilungen.	Kennzahlen werden bis zur Abteilungsebene erhoben.
Experte 2	Anspruchsgruppen von Personalkennzahlen	68	Nachhaltigkeitskennzahlen in dem Sinn, also wenn es um Nachhaltigkeit geht, auch um, sage ich ja, um Einhaltung von Menschenrechtsthemen und so weiter, dann die sind oftmals über Zertifizierungen, also mit denen wir konfrontiert werden durch Kunden. (...) Kunden haben nachzuweisen, dass sie die nachhaltige Lieferkettentreue, im Sinne der Einhaltung von Menschenrechten umsetzen. Dann haben wir manchmal spezielle Kennzahlen zu liefern.	Kunden benötigen für die Lieferkette besonders im Bezug auf Menschenrechtsthemen Nachhaltigkeitskennzahlen.

Experte 2	Kennzahlen im Unternehmen\Personalprozess-kennzahlen	76	<p>B: (...) Sagen wir so, es gibt Kennzahlen, eine lange Liste davon, wo man sich die Frage berechtigt stellen muss: Von welchem Interesse sind die für die Unternehmensführung und die Bereichsleiter? Da geht es zum Beispiel um den jobportalspezifische Bewerberzulauf ist eine unserer Kennzahlen. (...) Also wie viele Bewerber gibt es grundsätzlich, die unser Jobportal aufsuchen? Es hat noch nie jemand wirklich danach gefragt, solche Kennzahlen, wo man in Frage stellen muss. Auch beispielsweise die Teilnahme-kurse gehört auch eher zu den Klassikern im Bereich der Personalentwicklung der Akademie. Wie viele Teilnehmer haben eine Akademieveranstaltung besucht? Das ist eine Kennzahl, die meistens in der Schublade verschwindet. Geschlechter- und altersspezifische Kursteilnahmequote verschwindet in der Schublade. (...) Pro-Kopf-Bildungsausgaben</p>	<p>Es stellt sich die Frage, für was wir diese Kennzahlen erheben sollen, es hat noch nie jemand danach gefragt. Zum Teil wird es gemacht, verschwinden aber in einer Schublade.</p>
Experte 2	Nutzen von Kennzahlen\Verwendung von Kennzahlen	76	<p>war früher ein Klassiker, fragt heute kaum mehr jemand danach. Aber ich sage immer, vielleicht auch mit Vorsicht, jetzt in wirtschaftlich guten Zeiten schaut es immer ganz anders aus wie in wirtschaftlich schlechten Zeiten. Da könnten diese plötzlich wieder aus der Schublade herauswandern. Was könnte ich noch nennen? (...) Ich schaue jetzt gerade, ja, Lehrabschlussrate. Wie viele Lehrlinge schließen mit gutem und sehr gutem Erfolg ab? Diese Kennzahl wird nicht bearbeitet, verschwindet in der Schublade. Also das wären jetzt zum Beispiel solche. Ich glaube, das waren sie im Grunde genommen. Also das sind jetzt so Kennzahlen, wo man durchaus die Frage stellen kann, ob die wirklich Sinn machen. Also sagen wir mal, weniger/ immer nach dem Motto „weniger ist mehr“ am Ende. Sinnvolle Kennzahlen, die auch wirklich benötigt werden.</p>	<p>Es gibt zahlreiche Kennzahlen, welche erhoben werden und besonders in wirtschaftlich guten Zeiten, verschwinden diese in einer Schublade. Aber ändert sich die Auftragslage, so gewinnen auch solche Kennzahlen mitunter wieder an Bedeutung.</p>

Experte 2	Aussagekraft von Kennzahlen	80	B: Also für das zweimonatige Reporting würde einmal drei Stunden ansetzen, weil hier das Besondere ist eben, dass die verantwortliche Personal Controllerin, die für Kennzahlen verantwortlich ist, die Kennzahlen auch interpretiert. Also die Kunst liegt in der Interpretation. Der Bericht ist nicht nur eine Darstellung eines Zahlenwerks, sondern auch eine Interpretation der Zahlen und Ableitung von Schlüssen.	Kennzahlen müssen interpretiert werden, dies ist zeitintensiv.
Experte 2	Datenbasis\Verwendete Programme	80	Das ist auch eine Arbeit, die Interpretationen, die nur von Menschenhand gemacht werden kann, gerade auch in Bezug auf ein ERP-Programm sehr sinnvoll wäre. Da hoffe ich, dass wir das doch in naher Zukunft auch bekommen. Die entsprechenden Systeme, die diese Daten, da wo aber jetzt viel Handarbeit angelegt werden muss, aufbereitet werden, also dass der Personal Controller dann auf Knopfdruck auch entsprechende Reportings aus dem Programm ziehen kann. Und da beispielsweise würde sich für uns anbieten SAP-Cloud-Analytics. Da habe ich dann auch immer zeitnah die aktuellen Kennzahlen, also zeitnah bedeutet sogar tagesaktuell.	Aktuell ist es sehr aufwendig, da wir kein Programm besitzen um Kennzahlen bereits IT-gestützt zu erhalten und dann zu interpretieren. Für uns würde sich aber SAP-Cloud-Analytics anbieten.
Experte 2	Kennzahlen im Unternehmen\Häufigkeit der Auswertung	82	B: Ja, vielleicht im Moment mehr theoretisch. Aber wir hoffen, dass es dann wirklich so ist, dass die wichtigsten Kennzahlen tagesaktuell auch zur Verfügung stehen können oder wochenaktuell, wäre schon mal ein sehr großer Vorteil.	Das Ziel ist es, Personalkennzahlen wenn möglich tagesaktuell erheben zu können.
Experte 2	Datenbasis	84	B: Genau. Das ist der Punkt. Tagesaktuell haben wir halt eine hohe Fehlerquelle, weil eben halt die Krankenstandstage erst am nächsten Tag eingepflegt werden. Genau. Also man kommt eigentlich mit dem Einpflegen von Kennzahlen nicht so schnell nach..	Tagesaktuelle Auswertungen haben das Problem, dass die Daten mitunter unvollständig sind, da diese erst eingepflegt werden müssen.

Experte 2	Datenbasis	98	<p>Für die Auswertung benötigt man Zeit. Idealerweise hat man entsprechende Instrumente zur Verfügung. Wir in unserer Firma benötigen/ zum Teil für die Auswertung von Prozesskennzahlen benötigen wir noch Handarbeit, sprich, die berühmten Exceltabellen. Und die Zeitressourcen haben wir oft nicht zur Verfügung. Es wird von der Firma zu wenig berücksichtigt, dass ein seriöses Arbeiten, ein qualitatives Arbeiten mit Personalkennzahlen, entsprechende Personalressourcen benötigt. Die meisten Firmen, auch unsere Firma geht davon aus, dass das eine Tätigkeit ist, die man noch nebenbei schnell macht. Das ist ein großer Trugschluss. Entsprechend ist dort auch große Frustration vorhanden. Man würde gerne Prozesskennzahlen auswerten, hat aber die Zeit nicht dafür.</p>	<p>Das größte Problem stellt die Personalressource dar. Mit Hilfe von Exceltabellen Auswertungen zu machen, ist sehr zeitintensiv. Unternehmen gehen davon aus, dass Personalkennzahlen neben der täglichen Arbeit erhoben werden können.</p>
Experte 2	Grenzen von Kennzahlen	100	<p>B: Die Grenzen von Kennzahlen (...) liegen da aber sicherlich darin, dass nicht alles gerade im zwischenmenschlichen Bereich mit Zahlen zu fassen ist. Das heißt, wir leben in einer Welt, in der wir versuchen alles messbar zu machen, weil wir denken linear, wir denken in Kassetten, es gibt da eine Ursache und eine Wirkung, Ursache-Wirkungsprinzip, und vergessen dabei, dass ein Betrieb ein Konvolut von Menschen ist, das miteinander arbeitet, ist ein großer Organismus, Familie in groß, könnte man auch sagen, wo sehr, sehr viele feine Zwischentöne eine Rolle spielen und diese Dynamiken aufkommen, die ganz, ganz schwer in lineare Prozesse zu fassen sind und letztlich dann auch in Kennzahlen. (...) Herausforderung zum Beispiel, ich kenne keine Kennzahlen, wo wir es geschafft haben, die richtige in eine Zahl zu gießen</p>	<p>Ein Unternehmen ist ein Konvolut von Menschen bei dem nicht einfach linear gedacht werden kann. Ursache-Wirkungsprinzip spielt eine wichtige Rolle. Daher können auch nicht alle Sachverhalte in Personalkennzahlen erfasst werden.</p>

Experte 2	Grenzen von Kennzahlen	100	Also wo es eine Herausforderung gibt, ist beispielsweise eine Kennzahl zu entwickeln für die Qualität von Führung in einem Betrieb. Und eine Kennzahl für das Messen (...) von Daten, von Unternehmenswerte in Form von, wie werden Unternehmenswerte im Unternehmen auch tatsächlich von den Führungskräften oder auch von den Mitarbeitern gelebt? Da hört man oft: „Ja. Das kann man ja nicht messen.“ Da kommt man auch oftmals an Grenzen, wo man gestehen muss: Es gibt gewisse Dinge, die sind nicht messbar.	Nicht alle Sachverhalte lassen sich direkt messen. Hier stoßen Kennzahlen an ihre Grenzen.
Experte 2	Grenzen von Kennzahlen	100	Aber immer wenn Menschen aufeinander treffen und Verhaltensweisen zeigen, dann wird es schwierig mit dem Messen von Kennzahlen.	Verhaltensweisen oder das Zusammenspiel von Menschen ist schwierig in einer Kennzahl zu messen.
Experte 2	Zukunft von Kennzahlen	102	B: Ich könnte mir vorstellen in Bezug auf den aktuellen Personalmangel, der herrscht, dass Kennzahlen, wie das Halten, die Gewinnung von Mitarbeitern steuern können, einen neuen Wert gewinnen. Also die Fluktuationsrate beispielsweise, glaube ich, dass die in Krisenzeiten wie akuter Arbeitskräftemangel, wird sie wieder eine größere Rolle spielen.	Aufgrund der Personalman- gels gehe ich da- von aus, dass Kennzahlen, die das Halten und die Gewinnung von Mitarbeiter betreffen wieder an Bedeutung gewinnen.
Experte 2	Zukunft von Kennzahlen	102	Das wieder würde meine Hypothese bestätigen, dass HR-Kennzahlen immer eine größere Rolle spielen in Krisenzeiten. Covid-Krise heute bedeutet erhöhtes Fehlen von Mitarbeitern am Arbeitsplatz und Quarantäne. Plötzlich nimmt man wieder die Krankenstandsrate her und schaut sie sich einmal genauer an.	Die Covid-Krise hat auch der Krankenstands Statistik wieder einen höheren Stellenwert beschert.
Experte 2	Zukunft von Kennzahlen	102	Aber wie gesagt, meine Hypothese, ich glaube, dass gewisse Kennzahlen eine zusätzliche Bedeutung bekommen (unv.). Denn aktuell Covid (unv.) eine Krise. Aber eine Krise, die wir schon lange haben, ist die Entjüngung unserer Gesellschaft, wir reden	Krisen können durchaus eine Chance für schubladisierte Kennzahlen darstellen.

			auch von Überalterung, seit Jahren ein Thema.	
Experte 2	Nutzen von Kennzahlen	102	Und wir schauen uns eigentlich viel zu wenig die Kennzahlen an, sprich Altersstruktur, um entsprechend auch handeln zu können. Und ich kann auch mit einer Altersstrukturkennzahl steuern. (...) Wenn ich mir die Kennzahlen anschau, wie schaffe ich es die Altersstruktur entsprechend nach oben zu rücken? Sprich, wie schaffe ich es Rahmenbedingungen zu schaffen, dass ältere Mitarbeiter länger bleiben oder vielleicht über das (unv.) hinaus arbeiten, weil wir einfach zu wenig Arbeitskräfte haben. Ich weiß nicht, ist das irgendwie verständlich?	Wir schauen uns eigentlich zu wenige Kennzahlen an, aber das Ziel ist, Informationen zu erhalten um dann Rahmenbedingungen zu schaffen, die dem Unternehmen bzw., den Mitarbeitenden helfen.
Experte 2	Datenbasis	108	B: Würde ich so sehen. Ja. Also da wäre ich durchaus tolerant gerade bei Fehlern, wenn die (Bereiche?) da die Möglichkeit haben, über ein (unv.) Service System selber ihre Homeoffice-Tage zu beantragen, einzutragen, wo dann Fehler entstehen. Ihre (unv.) einzutragen, beispielsweise das verfälscht natürlich dann menschlich die Statistik, aber nur bis zu einem geringen Grad. Also von dem her, das würde ich vernachlässigen.	Wenn Auswertungen auf Daten basieren die Mitarbeiter eintragen müssen, dann entsteht eine Unschärfe, die jedoch mitunter vernachlässigbar ist.
Experte 2	Nutzen von Kennzahlen\Aufgaben von Kennzahlen	112	B: Das heißt, Steuern bedeutet, ich muss eine Tendenz ableiten können, die ich versuche zu ändern. Und das braucht nicht die totale Schärfe, aus meiner Sicht.	Kennzahlen helfen mir zu Steuern, dazu wird nicht ein totale Schärfe benötigt.
Experte 2	Zukunft von Kennzahlen	116	Ich würde sagen, dass die Digitalisierung, sprich, dann die Rede von User Experience, wenn die entsprechende digitale Darstellung eine User Experience bietet, da hat das aus meiner Sicht, dieses Neuhochdeutsch, ist das auch noch ein Effekt von Gamification, das heißt, es wird spielerischer, leichter, zugänglicher, macht mehr Vergnügen, wenn die Anschaulichkeit gegeben ist, wenn die Zahlen (unv.) gut aufbereitet sind, dann auch wirklich einen Anreiz zu bieten, mit denen zu arbeiten. Also diese Hemmschwelle, mit nichtaufbereiteten mühsam zu erstellenden Kennzahlen zu arbeiten, führt dazu,	Durch Gamification sollte die Userexperience gesteigert werden, damit die Hemmungen schwinden mit Personalkennzahlen zu arbeiten.

			dass auch nicht gearbeitet wird mit Kennzahlen.	
Experte 2	Aussagekraft von Kennzahlen	118	Dass man sagt: „Okay. Was passiert, wenn wieder, wenn eine nächste Pandemie beispielsweise kommt?“ In einer anderen Form, also keine Coronapandemie mit also akuten Erkältungssymptomen und so weiter, sondern zum Beispiel in einer ganz anderen Form, könnte man vielleicht schon das (unv.), dass man einen Vergleich macht mit der derzeitigen Coronapandemie und deren Auswirkungen auf entsprechende Kennzahlen, also das würde ich sagen, man könnte den Versuch machen, indem man eben zurückblickt und schaut: Was hat das zu gewissen Zeitdruck, zu gewissen Ereignissen, was hat das auf die Kennzahlen für Auswirkungen gehabt, um so Schlüsse zu ziehen? Ich würde sagen, das wäre einen Versuch wert. Ich habe es selber noch nie gemacht, würde aber mir die Zeit dafür nehmen. Ich finde das eine gute Idee.	Kennzahlen lassen einen Rückblick zu und ermöglichen es mitunter in ähnlichen Situationen dementsprechend zu reagieren.
Experte 2	Datenbasis	126	B: Also ich sehe ja den Trend in Richtung qualitativer Messgrößen, die auch Sinn machen würden. Indem jetzt wieder die/ der Bereich der Personalentwicklung, wo es jetzt ganz interessante Kennzahlen geben würde. Also durchaus den Willen dorthin, nur, wie gesagt, die Frage nach den Zeitressourcen. Ich glaube, wenn sich ein Betrieb zu einem proaktive Arbeiten mit Kennzahlen bekennt, die entsprechenden Personalressourcen zur Verfügung zu stellen. Hier sehe ich den Knackpunkt. Aber ich sage jetzt einmal, wir haben ja auch mal eine Auflistung gemacht, was alles erhoben werden könnte an qualitativen Kennzahlen, wo es Befragungen von Mitarbeitern gibt, wäre sehr sinnvoll, nur, wer macht das?	Es würde viele interessante, vor allem auch qualitative Messgrößen geben, jedoch ist die Zeit- und somit Personalressource ein großes Problem.

Experte 2	Zukunft von Kennzahlen	134	<p>Also für die Zukunft von HR-Kennzahlen-Arbeit würde ich sagen, wäre es ein sehr, sehr großer Motivationsfaktor, wenn es gelänge, einen Zusammenschluss von mehreren Betrieben zu gründen. Also ich sage jetzt einmal, eine kleine, feine Arbeitsgruppe, wobei die Betonung auf klein und fein ist, im Sinne vom Workload. Das heißt, wenn sich ein paar Unternehmer zusammentun, mit gleichen Kennzahlen, und sich regelmäßig trifft, sich austauscht, sinnvolle Maßnahmen ableitet, Synergien nutzt, Good Practice Modelle austauscht, wäre das für die Personalarbeit aus meiner Sicht ein sehr großer Mehrwert.</p>	<p>Die Zukunft von Personalkennzahlen könnte ein intensiverer Austausch innerhalb der regionalen Betriebe in Form von einer kleinen, feinen Arbeitsgruppe sein, um voneinander zu lernen. Dies wäre ein zusätzlicher Mehrwert von Personalkennzahlen.</p>
-----------	------------------------	-----	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Experte	Code-Schema	Pos.	Transkription	Paraphrase
Expertin 3	Personalcontrolling	25	B: Also eigentlich genau so, wie das die Definition so ein bisschen beschreibt. Das heißt, wir nutzen es, um Transparenz über unsere Belegschaft zu generieren. Aber auch als, ja, sage ich mal, strategische Entscheidungsgrundlage für, ja, Personalentwicklung, Personalentscheidungen, Personalrecruiting. Genau. Das ist so der, wie soll ich sagen, die erste Definition, die mir in den Kopf kommt.	Personalcontrolling nutzen wir um Transparenz und eine strategische Entscheidungsgrundlage für Personal Recruiting, Personalentwicklung und Personalentscheidungen zu generieren.
Expertin 3	Personalcontrolling	29	B: Weder noch. Also es gibt keine eigenen Headcount oder FTE oder/ Ja, keinen eigenen Headcount. Ich habe aber eine, ja, einen Projektmanager, der die Daten hauptsächlich aufbereitet und mir zur Verfügung stellt und die das halt neben ihrer eigentlichen Tätigkeit auch noch mit verantwortet.	Es gibt keine eigene Stelle für Personalcontrolling, das wird von einer Kollegin mitbetreut.
Expertin 3	Anspruchsgruppen von Personalkennzahlen	37	B: Ja. Ja, hauptsächlich für, zum einen, würde ich sagen, Führungskräfte. Also Führungskräfte können auf Abteilungsebene sich ihre eigenen Personalkennzahlen auch ziehen. Also selbst ziehen. Über unser System, über Workday. Und dann nochmal auf aggregierter Ebene für das Werksführungsteam. Das heißt, ja, um den Werksleiter herum, die höchste Managementebene. Für die wird das dann auch nochmal aufbereitet.	Führungskräfte auf Abteilungs- und Werks-ebene, sowie die Management-ebene. Sie können sich über das Personalverwaltungsprogramm ihre Daten selbst ziehen.
Expertin 3	Anspruchsgruppen von Personalkennzahlen\Betriebsrat	39	B: Der Betriebsrat hat Zugang zu allen Informationen, wird aber nicht aktiv einbezogen.	Der Betriebsrat wird nicht aktiv mit einbezogen, hat aber Zugriff.

Expertin 3	Kennzahlen im Unternehmen	43	B: Ja. Also, zum Beispiel, was wir uns ansehen, ist so ein bisschen die Verteilung zwischen EPDP-Mitarbeitende, also unproduktiv Mitarbeitende in der Office-Umgebung und direkt produktiv Mitarbeitende in der Fabrik oder im Werk und natürlich dann auch über den Anteil an Leasing-Mitarbeitende, also über Arbeitnehmer-Überlassung aus Deutschland oder Leasing in Österreich. Und da natürlich auch immer zwischen (unv. Husten) ist das in Relation in Ordnung. Müssen wir da aufbauen, abbauen.	Besonders die Pro Kopf Kennzahlen und das Verhältnis zwischen produktiven Mitarbeitenden im Werk und Büroangestellten wird erhoben. Aber auch der Anteil an überlassenen Arbeitskräften ist und wichtig.
Expertin 3	Kennzahlen im Unternehmen\Strategieorientierung der Kennzahlen	43	Strategischer ist dann natürlich auch solche Sachen wie Diversität, also was sind unsere Verteilung von Frauen und Männern. Was sind Frauen in Führungspositionen. Internationalität. Wo kommen unsere Mitarbeitenden her? Aber auch so Talent Moves, ne? Also wen entwickeln wir raus. Da schauen wir natürlich, wen entwickeln wir raus in die Konzernzentrale. Wen bekommen wir dafür aber auch. Ist das in dem Verhältnis auch irgendwie. Und müssen wir da irgendwie (Husten) strategisch, ja, dagegen wirken, oder irgendwie was anders machen.	Besonders Personalkennzahlen, die die Diversität und Bewegungen der Mitarbeiter zu und von den Werken beschreibt sind für uns strategisch wichtig.
Expertin 3	Kennzahlen im Unternehmen\Qualitative Umfragen	47	B: Ja. Ja, qualitativ ist sicherlich die Mitarbeiterumfrage, die ein Mal im Jahr stattfindet. Das ist natürlich auch quantitativ in dem Sinne, dass gewisse Standardsachen abgefragt, aber es wird ja immer so die Zufriedenheit der Mitarbeitenden im Team, zur Führungskraft, zum Unternehmen, zu den Benefits und sowas abgefragt. Sie dürfen ihre eigene Meinung zur (unv., Scheppern) auch mit reinbringen. Also das ist sicherlich eine qualitative Erhebung, die dann auch wieder genutzt wird.	Wir führen jährlich eine Mitarbeiterbefragung durch, wo wir die Meinung der Mitarbeitenden zu Benefits abfragen. Dazu erheben wir auch die Mitarbeiterzufriedenheit.

Expertin 3	Aussagekraft von Kennzahlen	49	B: (...) Ja. Schwierig. Also wichtig, definitiv wichtig und essenziell. Müssen erhoben werden und ich glaube, der Standard ist auch, glaube ich, überall relativ gleich definiert. Also, ich glaube, das ist immer so eine Basis. Die Frage ist zum einen, was darüber hinaus/ also wie arbeitet man mit diesen Daten. Also sie nur zu erheben reicht nicht, sondern man muss dann daraus auch was damit machen. Ja, das ist dann immer so ein bisschen die Schwierigkeit.	Kennzahlen sind wichtig und essenziell. Die wichtige Frage ist, wie wird damit gearbeitet, es reicht nicht aus sie nur zu erheben.
Expertin 3	Datenbasis	49	Da ist man jetzt vielleicht im mitteleuropäischen Home und mit der Datenschutzgrundverordnung ein bisschen limitierter, aber, ich glaube, dass da natürlich auch irgendwie noch Potentiale drin stecken.	Die Datenschutzgrundverordnung limitiert die Auswertungsmöglichkeiten.
Expertin 3	Datenbasis	49	Datenqualität ist natürlich essentiell und die Datenausgabe kann nur so gut sein wie die Dateneingabe. Und das ist natürlich so ein Punkt, der vielleicht oftmals auch zu Frustration führt, weil vom Fachbereich oftmals irgendwie Zahlen auch angefordert werden: "Hey, wertet doch mal aus! Dies und das." Und wir da leider sagen müssen: "Hm (verneinend) können wir nicht." Oder: "Können wir nicht so." Oder: "Hm (verneinend), da ist es soweit auch nicht gut gepflegt worden." Und das ist halt echt so eine der Herausforderungen, diese Datenqualität konsistent auf einem hohen Niveau zu halten, um dann auch Zahlen rauszubekommen, mit denen man arbeiten kann.	Die Datenqualität spielt eine entscheidende Rolle. Auswertungen können nur so gut sein, wie die Daten die eingepflegt werden. Es ist eine Herausforderung die Datenqualität auf einem konstant hohen Niveau zu halten.
Expertin 3	Kennzahlen im Unternehmen\Häufigkeit der Auswertung	59	B: Also, ich glaube, so diese Jahresscheiben werden schon noch betrachtet. Also die werden ja monatlich, die meisten, erhebt.	Kennzahlen werden meist monatlich erhoben.
Expertin 3	Nutzen von Kennzahlen\Aufgaben von Kennzahlen	59	B: Also, ich glaube, so diese Jahresscheiben werden schon noch betrachtet. Also die werden ja monatlich, die meisten, erhebt. Und dann, nochmal sozusagen, ob Jahresscheibe aggregiert und noch mal so darüber verfolgt und da so ein bisschen eine Nach-	Durch eine jährliche Betrachtung der Personalkennzahlen entsteht eine Nachvollziehbarkeit der Entwicklung.

			vollziehbarkeit zu erhalten. Das ist so vielleicht gerade das einzige/ Ich weiß nicht so genau.	
Expertin 3	Nutzen von Kennzahlen\Aufgaben von Kennzahlen	61	Dann ist das oftmals nicht, dass das durch die Kennzahlen rauskommt. Weil, das weiß man eigentlich auch schon davor. Sondern, dass das eher das dadurch bestätigt wird. Und dass man dann dadurch auch noch mal eine Datengrundlage hat, die das Ganze festigt. Sozusagen ein subjektives Gefühl zu festigen, sagen wir mal eher so.	Eine Kennzahl bestätigt oftmals ein bereits bestehendes subjektives Gefühl.
Expertin 3	Aussagekraft von Kennzahlen	61	Generell ist es natürlich eher alles rückwärts genannt. Ne, also: "Was ist passiert?" Und: "Können wir das erklären?" Oder: "Können wir da gegensteuern?" Genau. Aber das ist ja dann auch was für (unv.) Predictive Analytics in die Zukunft schauen. Das passiert einfach mit (allen?) nicht.	Es geht um das Vergangene und ob dies erklärbar ist und gesteuert werden kann.
Expertin 3	Datenbasis\Verwendete Programme	63	B: Naja, Workday ist die Suite-Lösung, glaube ich, nennt man das. Ja, also die cloudbasierte Computer-Software/ Gott, das ist ja ein sehr, sehr Rumgestottere, was das Workday/ wo aber alle relevanten Personalgrundsätze abgebildet werden können. Und das ist eine integrierte Lösung. Das heißt, sie löst irgendwann dann auch bei uns sukzessive SAP ab. Reduziert das eine, entweder die Firmen gehen mit SuccessFactors oder man geht mit Workday, ne? Und SuccessFactors ist ja sozusagen die (unv.) ... Lösung von SAP. Workday ist, ja, wie gesagt, cloudbasiert und der andere Konkurrent. Und Ziel ist, dass dann darüber alle integrierten Informationen zu Mitarbeitern, zu Prozessen abgelegt werden. Sprich, die digitale Personalakte, sprich es werden darüber Personalvorgänge, wie Umteilungen, Beförderungen, Gehalt, ja, Onboarding wird alles darüber dann abgebildet. Und eben dann auch die Reporting Funktionen. Daraus dann ziehend, dass die alle darin erfolgen.	Mit Hilfe der Software workday soll eine digitale Personalakte in Zukunft entstehen. Daraus sollen dann auch die entsprechenden Reports erstellt werden.

Expertin 3	Datenbasis	69	Aber es ist enorm schwierig. Teilweise auch, was dazu kommt, ist natürlich, dass auch der Mitarbeiter angehalten ist, Daten einzutragen und dadurch dann natürlich auch wieder eine Komplexität entsteht und eine weitere Schnittstelle entsteht. Das heißt, die Dateneingabe der Mitarbeiter, sei es zum Beispiel jetzt auch, an die private Email-Adresse oder sowas einzutragen oder Ausbildungsstände zu pflegen, die dann alle vielleicht nicht nach dem gleichen Schema erfolgen. Das heißt, wenn ich einen Report ziehen will, was ist der Ausbildungsstand unserer Mitarbeiter, und da keine eindeutig klaren Kriterien hinterlegt sind, dann kommt da ja auch wieder ein verzogenes und verzerrtes Bild raus. Und das ist sicherlich, ja, eine große Herausforderung.	Jede weitere Schnittstelle wie zum Beispiel Mitarbeiter verzerren das Bild oder sorgen für Fehler bei Auswertungen. Besonders wenn mehrere Personen etwas einpflegen, müssen eindeutige Kriterien vorgegeben werden.
Expertin 3	Kennzahlen im Unternehmen\Personalprozess-kennzahlen	71	B: Wenige, aber wir haben so Kennzahlen wie vor allem halt die Talent-Aquisition oder im Recruiting wie Time to Hire oder Time to Fill, die wir befolgen.	Es werden nur vereinzelt Prozesskennzahlen erhoben.
Expertin 3	Aussagekraft von Kennzahlen	73	B: Time to Fill, daraus lässt sich halt auch so ein bisschen der Markt ablesen. Time to Hire ist ja wie so ein bisschen, wie viel Zeit brauchen wir von der Recruiting Abteilung, vom ersten Interview bis, dass wir eine Angebotserstellung machen können. Aber Time to Fill ist so: Wir schreiben Sie aus. Wie viele Kandidaten kommen auf die Stelle? Wie lange ist sie offen? Und zeigt natürlich auch, so gerade im Hinblick auf den Fachkräftemangel, dass wir halt eine Stelle sehr lange ausschreiben müssen. Darauf sehr wenige Bewerber kommen und noch weniger sich dann dafür eignen. Und das ist so ein bisschen dann der Unterschied zwischen Time to Hire und Time to Fill in dem Fall. Genau.	Personalkennzahlen wir "time do fill" ermöglichen es uns auch Rückschlüsse auf den Bewerbermarkt zu bekommen.

Expertin 3	Aussagekraft von Kennzahlen\Aktionen aufgrund von Personalkennzahlen	75	B: Ja, wenn die lang ist, werden die auch genutzt und auch bewusst, sage ich mal provokant, auch dem Werksführungsteam vorgestellt. Um natürlich dann auch zu rechtfertigen, sage ich mal, dass wir gewisse Anstrengungen im Employer Branding vollziehen müssen, damit wir wahrgenommen werden müssen. Damit wir diesem Fachkräftemangel auch irgendwie entgegenwirken. Und das hat uns natürlich aus so ein bisschen die Berechtigung gegeben, dann natürlich auch wieder Ressourcen frei zu räumen für das Thema Employer Branding. Also das war eigentlich eine ganz schöne Vernetzung oder Verknüpfung, wo man sehen kann, was Personalkennzahlen dann auch bewirken können.	Personalkennzahlen werden aktiv mit Führungskräften diskutiert und bieten die Begründungsmöglichkeit Ressourcen für Maßnahmen zu erhalten. Im Employer Branding konnte man gut sehen was Personalkennzahlen bewirken können.
Expertin 3	Aussagekraft von Kennzahlen	79	B: Ja, beziehungsweise nicht nur durch mich, sondern auch durch das Team oder durch die HR-Businesspartner. Aber hauptsächlich im ersten Fall durch die HR-Abteilung. Und dann, im zweiten Teil dann, durch das Führungsteam, denke ich, ja.	Kennzahlen werden durch das HR-Team interpretiert, aber dann auch durch das Führungsteam.
Expertin 3	Nutzen von Kennzahlen\Aufgaben von Kennzahlen	81	B: Ja, und das meinte ich halt aber auch irgendwie. Ja, die Fluktuation, wenn die jetzt ansteigt, dann bestätigt, sage ich mal // die Kennzahl. Ja, das merken wir schon viel früher natürlich.	Eine Personalkennzahl dient mitunter der Bestätigung des bereits bestehenden Wissens.
Expertin 3	Grenzen von Kennzahlen	85	B: (...) Ja. Also, gute Frage. Grenzen. Ich glaube halt, das wirkliche/ also alleinige Entscheidungsgrundlage nur auf Zahlen zu setzen, finde ich immer schwierig und sollte nicht geschehen. Weil, es gibt immer Einflussfaktoren, die vielleicht weniger messbar sind und die weitaus subjektiver sind, aber genauso wichtig sind. Und die auch immer zu Rate gezogen werden müssen. Und alleine sich auf die Personalkennzahlen in dem Sinne, oder Kennzahlen generell, zu stürzen, das macht dann, glaube ich, meistens keinen Sinn. Sondern sind ein guter Indikator, und dann muss aber da noch mal eine umfassende Analyse dazu geschehen, damit es da wirklich zu Entscheidungen	Kennzahlen sind ein guter Indikator, jedoch macht es keinen Sinn, Entscheidungen nur auf Kennzahlen zu stützen. Es gibt noch weitere subjektivere Einflussfaktoren, welche gesamthaft analysiert werden müssen.

			kommen kann. Also da, glaube ich, sehe ich eine ganz klare Grenze.	
Expertin 3	Internes und externes Benchmarking\Internationale Kennzahlen	87	Da ist natürlich auch die Frage, wie entwickelt sich die Fluktuation in einzelnen Regionen, in einzelnen Sektoren, bei verschiedenen Geschlechtern oder bei verschiedenen Altersgruppen. Also die Clusterung kann man ja dann einfach anders setzen, aber das ist natürlich übergreifend von Standorten übergreifend zu Regionen oder Funktionen. Also da gibt es halt verschiedene, sozusagen, Kategorien, die ich anordnen kann. Aber prinzipiell, definitiv.	Grundsätzlich können Kennzahlen auch international angewendet werden. Es müssen dementsprechende Kategorien gebildet werden, welche ausgewertet werden sollen, wie zum Beispiel Demografie Daten.
Expertin 3	Datenbasis	89	Dann kann ich dem schon Glauben schenken. Warum? Weil, und das ist auch eine wichtige Voraussetzung, weil wir das Ganze systembasiert haben und nicht über manuell irgendwie über Excel-Listen tracken, die dann irgendwie zusammengefasst werden und nach oben geschickt werden. Wo dann natürlich einmal die Fehlerquote weitaus höher ist.	Mühsame Auswertungen über Excel erhöhen die Fehlerquote. Mit einem vollständigen Personalmanagementsystem kann dies vermieden werden.
Expertin 3	Internes und externes Benchmarking\Internationale Kennzahlen	91	B: Ich glaube nicht, dass es harmonisiert ist, aber das ist natürlich dann auch die Erfahrung, die Interpretation. Also wenn ich vor zwei Jahren oder vor drei Jahren, nehmen wir mal die Krankenstände jetzt, bergreifend auf der ganzen Welt gemessen habe und jetzt, da habe ich ja auch schon berücksichtigt:	Wir haben die Kennzahlen nicht international harmonisiert, über einen zeitlichen Verlauf erkenne ich auch dann Entwicklungen.
Expertin 3	Nutzen von Kennzahlen	91	aber man setzt es halt ins Verhältnis oder in Relation. Und ich glaube, es ist wichtig, dass man sozusagen von oben eine Zahl auch hat, weil, auch um Komplexitätsreduzierung einfach gewisse Messages einfach und klar übergebracht werden müssen.	Durch die Reduktion der Komplexität ist es wichtig Kennzahlen zu besitzen. Wenn man Ergebnisse auf einer zeitlichen Schiene analysiert, kann man

				Veränderungen wahrnehmen und transparent machen.
Expertin 3	Aussagekraft von Kennzahlen/Aktionen aufgrund von Personal-kennzahlen	91	Dann aber natürlich auch ein Deepdive erfolgen muss von den Experten, um dann auch einfach, ja, jetzt nicht one size fits all Maßnahmen darauf basieren, einfach über alle auszukippen, sondern dann muss natürlich eine Abstufung erfolgen, (samt?) wie gehen wir damit um? Und das ist dann eher das, wo man definieren muss, mit welchen Maßnahmen kann man wo entgegen wirken?	Maßnahmen sollen nicht über alle gleich durchgeführt werden, sondern auf die Bedürfnisse zugeschnitten.
Expertin 3	Internes und externes Benchmarking	93	B: Ja. Also vor allem mit Gehaltsdaten erfolgt Benchmarks. Einmal innerhalb des Unternehmens, aber auch innerhalb des Landes Österreichs und dann auch noch mal, ich meine, die Email, haben wir uns das wahrscheinlich auch ... Dann einfach innerhalb der Region mit einfach ausgewählten Unternehmen in Vorarlberg. Genau.	Benchmarking erfolgt vor allem mit Gehaltsdaten. Innerbetrieblich aber auch mit ausgesuchten externen Unternehmen innerhalb Vorarlbergs.
Expertin 3	Anspruchsgruppen von Personal-kennzahlen	97	B: Ja, ja. Absolut. Also sowohl die Gehaltsbenchmarks als auch die Reports, die jetzt innerhalb des Unternehmens möglich sind. Die Funktion oder die Rolle hat jeder HR Specialist und auch jeder HR Businesspartner um da eigenständig Reports ziehen zu können, ja.	Mitglieder des Personalbüros können selbst Reports aus dem System ziehen.
Expertin 3	Kennzahlen im Unternehmen	99	B: Nein. (lacht) Das nicht. Aber ich glaube, wahrscheinlich sind sie relativ standardisiert. Aber eher wahrscheinlich trotzdem unbewusst. Also, ja, sowas wie Personalstand und da dann die verschiedenen Abstufungen, verschiedene Dienstverhältnisse, die wir haben, also Karenz oder Zivildienst oder, und so weiter. Dann natürlich die Krankenquote, die Fehlzeiten und dann halt zufällig auch so verschiedene statistische Merkmale, also Altersverteilung, genau. Und dann, sage ich mal, das ist jetzt nicht so regelmäßig, aber was mir schon halt dann	

			auch wenn ich so die Verteilung in den Gehaltsbändern, also was da einfach so für, ja doch für Verteilung sich ergibt über die einzelnen Gradings und so weiter. Ja.	
Expertin 3	Anspruchsgruppen von Personalkennzahlen	101	B: Ja, wird. Aber damit habe ich jetzt eher so in dem Sinne als Zeugen, da in dem Sinne wenig zu tun, aber aus dem Headquarter heraus, natürlich, der Sustainability Report erfasst auch Personalkennzahlen, ja.	Personalkennzahlen werden auch für den Nachhaltigkeitsbericht verwendet.
Expertin 3	Zukunft von Kennzahlen	103	So zur Zukunft der Personalkennzahlen oder des Personalcontrollings sehe ich den noch einfach als integralen und essenziellen Bestandteil an, von dem ich hoffe, dass Daten ja noch präziser, noch genauer, noch aktueller abgebildet werden können. Ja, weil man halt stetig irgendwie in diesem Thema Datenqualität arbeitet. Ja, das ist glaube ich so ein bisschen die hoffentliche Zukunft, die ich mir erhoffe.	Personalkennzahlen werden ein integraler und essentieller Bestandteil mit noch genaueren und aktuelleren Daten in der HR-Arbeit werden.
Expertin 3	Zukunft von Kennzahlen	105	Also die Digitalisierung ist der Treiber, der Hebel, dass wir die ja, die Standardisierung, die Qualitätssicherung, die Effizienz einfach erreichen. Genau. Also ohne die werden wir auch bei Personalkennzahlen nicht weit kommen.	Die Digitalisierung ist ein Treiber, ein Hebel für Standardisierung, Qualitätssicherung und die Effizienz ohne die werden wir auch bei Personalkennzahlen nicht auskommen.

Experte	Code-Schema	Pos.	Transkription	Paraphrase
Experte 4	Personalcontrolling	17	B: Also wir sind im Aufbau vom Personalcontrolling, also faktisch mit Zahlen, das hat es immer schon in irgendeiner Form gegeben. Klassisch die Stundenaufzeichnungen, Urlaubsgeschichten. Keine Ahnung, Krankstände, Fluktuationszahlen. Aber wir sind dran, das zu überarbeiten, zu optimieren und zu schauen, dass wir die richtigen Berechnungen machen.	Personalcontrolling ist noch im Aufbau. Klassische Auswertungen wurden bisher schon betrieben.
Experte 4	Personalcontrolling	17	Aber grundlegend ist das für uns ein Mittel, das uns begleitet im Arbeitsalltag. Und bei uns eigentlich schon die Zahlen helfen, um vielleicht etwas zu erkennen, aber grundsätzlich holen wir uns die Meinung vor Ort persönlich ab. Also uns ist das Gespräch da wichtiger, um zu erkennen, wenn mal was nicht rundläuft, als nur die nackten Zahlen.	Es begleitet uns im Arbeitsalltag und hilft uns mit Zahlen eventuell Sachverhalte zu erkennen. Aber das Gespräch mit den Mitarbeitenden ist schlussendlich das Wichtigste.
Experte 4	Personalcontrolling	17	Aber wir brauchen sie, weil es hilft, dass man einen Überblick hat über das große Unternehmen.	Wird benötigt, um den Überblick zu bewahren.
Experte 4	Personalcontrolling	19	B: Also aktuell ist es so, dass ich eine Mitarbeiterin habe im Personal, also in der Lohnverrechnung angesiedelt, die das Personal Controlling macht, weil sie auch die entsprechende Ausbildung hat als Personallohnverrechnerin, aber auch HR-Businesspartnerin war. Und wir sind aber da eng in der Abstimmung mit dem Finanzleiter. Also es ist, würde ich sagen, eine Kombination. Wir liefern viele Daten, aber arbeiten die Daten gemeinsam miteinander aus.	Personalcontrolling ist bei uns bei einer Mitarbeiterin, welche selbst Businesspartnerin war, in der Lohnverrechnung angesiedelt, gemeinsam mit dem Finanzleiter werten wir die gewonnenen Daten aus.

Experte 4	Nutzen von Kennzahlen\Verwendung von Kennzahlen	21	B: Ja. Also erhoben auf jeden Fall. Ich denke, es ist schon wichtig, dass man diesen Blick hat. Aber wie gesagt, es ist immer eine Kombination der Zahlen und der Wirklichkeit. Und wir denken, dass es wichtig ist, dass man das miteinander kombiniert und dann die richtigen Schlüsse daraus zieht, was die Maßnahmen sein sollten, könnten, oder ob irgendwas im Argen liegt.	Personalkennzahlen werden erhoben und bilden immer eine Kombination aus Zahlen und der Wirklichkeit. Es ist wichtig sie gemeinsam zu interpretieren und die richtigen Schlüsse und Maßnahmen daraus zu ziehen.
Experte 4	Anspruchsgruppen von Personalkennzahlen	23	B: Grundsätzlich, ich würde sagen, für die Führungsmannschaft generell, also für die ganze Führungsebene. Es gibt Zahlen natürlich, die sind für die Geschäftsführung beziehungsweise Geschäftsleitung, und es hat eigentlich jede Führungskraft in seinem Kegel sieht er eigentlich dieselben Zahlen wie die Geschäftsleitung und Geschäftsführung. Zur Orientierung, zum, ja, Unterstützen, mal aufmerksam werden.	Personalkennzahlen können von jeder Führungskraft für Ihren Bereich selbst ausgewertet werden. Auch die Geschäftsführen benötigt bestimmte Kennzahlen zur Orientierung und Steuerung.
Experte 4	Anspruchsgruppen von Personalkennzahlen\Betriebsrat	27	B: Also ich muss es so sagen, in Vorarlberg gibt es keinen Betriebsrat, in Deutschland haben wir es sehr wohl. Also in Deutschland ist es so, dass wir einen Betriebsrat haben in unserem Werk. Die sind mit einbezogen, die kriegen natürlich alle Kennzahlen, die sie benötigen. Und da sind wir in der Abstimmung, was die Kollegen in Deutschland betrifft. Also da sehr wohl.	In einer anderen Niederlassung wird der Betriebsrat über die Kennzahlen informiert.

Experte 4	Kennzahlen im Unternehmen	29	B: Ich glaube eher, dass es die Top Ten sind, so die klassischen Zahlen, die man braucht. Also ich weiß nicht, FTE, Headcount, Personalstand, gewisse Urlaubszeitausgleichsstände. Negative Zeitsalden ist immer wieder ein Thema. Wie bringen wir das weg? Krankheitsquoten, Fluktuation, Frühfluktuation. Oder auch Anwesenheit, Stunden. Oder so klassisch Personalkosten pro Stunde mal im Vergleich, wie sich das entwickelt hat. Also das sind so die klassischen Zahlen, die wir aktuell jetzt im Fokus haben. Ob das mehr wird oder mal weniger wird, weil es wir es nicht mehr brauchen, aber ich glaube, das sind schon diese Klassiker.	Wir erheben die klassischen, sozusagen Top zehn Kennzahlen. Personalstand (Pro Kopf/FTE), Zeitsalden, Fehlzeiten, (Früh-) Fluktuation, Anwesenheitsstunden, Personalkosten. Besonders die Entwicklung ist für uns relevant.
Experte 4	Kennzahlen im Unternehmen\Qualitative Umfragen	31	B: Haben wir auch schon gemacht. Aber wir haben uns auf die Fahnen geschrieben, Covid hat ein bisschen ausgebremst, aber wir haben gedacht, jetzt fragen wir dann schon wieder mal nach und fragen uns Mitarbeiter. Was weiß ich, wir haben Feedbackboxen, wo einiges herkommt, aber grundsätzlich so klassische Umfragen haben wir gesagt, (erarbeiten?) wir einmal das, auch wenn wir wissen, es wiederholt sich, aber wird wieder über Teams in Zukunft ausgerollt. Dass wir natürlich das wollen. Im persönlichen Gespräch findet es permanent statt. Ja. Also da zum Beispiel, Richtung Hohenems sind so Befragungen eigentlich permanent in irgendeiner Form passiert, wo wir auch zwischenmenschliche Geschichten oder so mitgekriegt haben, wo es Verbesserungspotentiale gibt.	Qualitative Umfragen haben wir auch schon durchgeführt. Corona hat dies jedoch etwas gebremst. Vieles geschieht aber durch persönliche Gespräche und auch Feedbackboxen.

Experte 4	Aussagekraft von Kennzahlen	33	B: Es ist eigentlich wie ich es eingangs schon erwähnt habe. Ich glaube, dass es wichtig ist, dass man die Kennzahlen hat, dass man das im Blick hat, dass man doch ein bisschen von einer anderen Blickrichtung sieht, was passiert. Ich glaube, wenn ich viele Führungskräfte frage, wissen sie gar nicht immer alle, wie viele wirklich Mitarbeiter sie in ihrem Kegel haben, wenn es ein größerer Bereich ist. Dass man das schon ein bisschen im Blick hat. Ein Feeling, was die Zahlen eben mittransportieren. Ob das ein Krankenstand ist, was auch immer, oder bei der, ich denke, ein heikles Thema, Fluktuation. Dass man das schon mal im Blick hat, was sind das für Zahlen, und dass man dann mit diesen Zahlen anfängt zu arbeiten, wenn man das Gefühl hat, das stimmt nicht mehr.	Kennzahlen sind wichtig. Sie verändern den Blickwinkel bzw. geben Orientierung. Die Zahlen geben auch ein Feeling. Oftmals wissen Führungskräfte ihre genauen Mitarbeiteranzahl nicht, da bieten Kennzahlen die Möglichkeit dies im Blick zu behalten.
Experte 4	Aussagekraft von Kennzahlen	33	Man muss dann aber immer aufpassen, wie ist die Zahl errechnet? Wie ist die Fluktuationkennzahl errechnet zum Beispiel? Dass man da nicht Äpfel mit Birnen vergleicht. Das, finde ich, ist extrem wichtig. Darum begleitet mich die Zahl gern, aber wir müssen wissen, wie ist die berechnet die Zahl? Und dann kann man wirklich die richtigen Schlüsse daraus ziehen. Oder wer ist mit drinnen? Habe ich jeden Praktikant drin? Ja? Nein? Und und und. Auf das achten wir eigentlich schon, dass wir da alle vom selben reden. Und gerade wenn man zu vergleichen anfängt, muss das unweigerlich sein muss, sonst stimmt ja das nicht.	Es ist wichtig zu wissen, wie berechnet sich eine Kennzahl, damit daraus auch die richtigen Schlüsse gezogen werden können.
Experte 4	Internes und externes Benchmarking	35	B: Nein, eigentlich nicht wirklich, dass wir jetzt einen Benchmark machen. Es taucht vielleicht einmal eine Zahl auf, und dann versuchen wir, wenn wir das Gefühl haben, oder wenn wir wissen, wie sie berechnet ist, oder wenn das jetzt eine Kennzahl ist, die uns gerade ein bisschen, hoch oder niedrig erscheint, versuchen wir zu vergleichen, warum liegen wir da? Dann gehen wir der Sache mal nach, analysieren es. Aber, dass ich	Anlassbezogen, wenn wir das Gefühl haben, wir haben eine Abweichung dann kann ein Benchmarking schon erfolgen. Regelmäßig führen wir aber kein Benchmarking durch.

			bewusst jetzt immer wieder Kennzahlen suche, um zu schauen, wo ich liege, das tun wir nicht. Also punktuell ist das mehr.	
Experte 4	Internes und externes Benchmarking	37	B: Genau, da tun wir schon mit. Das ist schon interessant, das schauen wir uns schon an. Klar, das machen wir schon. Aber dass wir jetzt irgendwie alternativ dazu irgendwelche Möglichkeiten aktiv suchen oder uns irgendwie messen wollen, das tun wir nicht.	Aktives Benchmarking wird von uns nicht betrieben, wir schauen aber seriös auf die Daten.
Experte 4	Nutzen von Kennzahlen\Verwendung von Kennzahlen	37	Wir versuchen, das einfach seriös anzuschauen. Und wie gesagt, wenn ein Punkt ist, der uns mal aufpoppt, keine Ahnung, irgendeine Krankenskennzahl, wo wir denken, da liegen wir daneben, in welche Richtung auch immer, dann gehen wir der Sache noch mal kurz nach	Wie gesagt, Personalkennzahlen, bei denen uns was auffällt werden hinterfragt und geprüft.
Experte 4	Nutzen von Kennzahlen\Aufgaben von Kennzahlen	39	B: Also natürlich, oft ist es eine Kontrollfunktion auch, gerade speziell, man sieht es dann auch im Vertrieb, wo man natürlich sehr viel im Verkauf mit Zahlen arbeiten kann. Von Kundendaten an, bis zu hin Verkaufszahlen et cetera. Aber es ist so, für mich ist es schon mehr eine Steuerungshilfe. Also so sehe ich das. Und vielleicht auch die Anregung, da mal genauer hinzuschauen und was zu tun. Und jetzt gerade, wenn man einen Krankenstand hat, nehmen wir jetzt wieder das Beispiel, oder die Fluktuation ist hoch in einem Bereich, dass man sich das wirklich anschaut, und versucht, in Gesprächen und Umfragen, wie auch immer, auf den Kern zu kommen, was ist wirklich los? Warum passiert da irgendwas? Da hilft so eine Zahl, finde ich. Aber Vorgabe, haben wir auch, klar. No-na-net gibt es Zielvereinbarungen, die wir haben mit dem Vertrieb oder auch mit Führungskräften oder	Kennzahlen haben für mich oftmals eine Kontrollfunktion ob die Vorgaben erreicht wurden. Aber diese Vorgaben sind oftmals nur eine Orientierung. Auch haben Personalkennzahlen eine Anregungs- und Steuerungsfunktion, um genauer hin zu sehen und Maßnahmen zu

			auch Persönlichkeiten im Haus. Wo man ein Ziel messen kann, da habe ich natürlich eine Vorgabekennzahl mitunter, ja. Aber es dient mehr zur Orientierung. Also wir sind nicht so auf Punkt und Komma oder was auch immer.	
Experte 4	Nutzen von Kennzahlen\Aufgaben von Kennzahlen	41	„Okay, wir setzen uns gewisse Ziele“, die sind nicht immer mit Kennzahlen bestückt. Oft sind es irgendwelche Ziele, die man einfach quantitativ oder qualitativ, muss ich sagen, bespricht. Das ist so ein Commitment, sage ich mal. Da schauen wir uns in die Augen, sage ich mal, und sagen, „Haben wir erreicht, haben wir nicht erreicht?“ Aber natürlich, irgendwo stecken dann immer irgendwo mit drinnen. Wenn wir Kennzahlen haben, natürlich zieht man die mit bei. Gell? Aber es gibt auch klassische Kennzahlen, die wir haben, und da vergleichen wir natürlich klar. Wenn ich sage, keine Ahnung, ich habe irgendeine Durchlaufzeit oder was, die wir aktuell jetzt nicht messen. Aber wenn wir jetzt sagen würden, im Personal, „Wir erwarten uns so und so viele Bewerbungsgespräche.“ Ob das jetzt qualitativ wichtig ist oder nicht, weiß ich nicht, und richtig, aber quantitativ könnte man es messen, und sagen, „Ich will tausend Stück.“ Okay, dann schauen wir uns das natürlich an.	Wir besprechen Kennzahlen oftmals dahingehend, ob wir Ziele erreicht haben. Aber es gibt auch mögliche Kennzahlen, bei denen ich mir nicht sicher bin, ob diese einen Sinn haben. Es hängt von den Zielen ab, die wir uns setzen.

Experte 4	Aussagekraft von Kennzahlen	43	B: Jein, eigentlich nicht. Wir schauen uns zentral an. Dann schauen wir schon die Personalstandsentwicklung natürlich an. Wie bewegt sich das zu den Vorjahren? Habe ich irgendwo auf einmal relativ viele Leute? Dann muss man natürlich schauen, sind das Mitarbeiter, ich sage mal, Produktionsmitarbeiter? No-na-net, wenn ich wachse und nicht automatisiere, brauche ich mehr Leute. Ja? Also die operativen Kollegen, und dann gibt es die, die nicht operativ sind. Das muss man sich schon ein bisschen anschauen. Aber, ja, eher weniger eigentlich, dass wir da jetzt wirklich so groß diskutieren. Da müsste es schon ein sauberer Ausreißer sein. Aber natürlich ist es in der Geschäftsleitung schon immer präsent, dass, wenn sich der Vergleich anbietet, dass wir uns Kennzahlen herholen. Und wenn da was kommt in Form von Kennzahlen, dann kann die Person das meistens erklären. Und somit erübrigt sich oft, dass man detaillierter nachgehen der Sache, weil es eigentlich meistens schon bekannt ist, wenn irgendeine Zahl ausreißt.	Die Entwicklung der Kennzahlen wird berücksichtigt und auch, sollte es Ausreißer geben, hinterfragt. In der Regel können es die Verantwortlichen erklären, da die Fakten meistens bekannt sind.
Experte 4	Anspruchsgruppen von Personal-kennzahlen	45	B: Grundsätzlich haben wir es so, dass die Zahlen eigentlich allen zur Verfügung stehen. Es gibt gewisse diskrete Zahlen, die nicht jeder sieht. Beispiel, eine Fluktuationskennzahl sieht im Personal zwar jeder oder die HR-Businesspartner. Ich sage jetzt, fast alle. Aber natürlich nicht jeder Mitarbeiter, logisch. Das geht nicht. Aber wir sind da so offen, wie es möglich ist. Also eher auf der offenen Seite. Ja.	Den HR-Mitarbeitern stehen die Kennzahlen zur Verfügung, aber nicht allen Mitarbeitenden, da einige davon diskret behandelt werden.
Experte 4	Anspruchsgruppen von Personal-kennzahlen	46	Wir haben keine Vorgaben, dass wir für Nachhaltigkeitsberichte Daten erfassen müssen. Da gibt es bei uns gar nichts.	Wir haben keine Vorgaben, dass wir für Nachhaltigkeitsberichte Daten erfassen müssen.

Experte 4	Nutzen von Kennzahlen\Verwendung von Kennzahlen	65	Natürlich gibt es Dokumente, die brauche ich einmal oder zweimal im Jahr, aber dann ist das auch entsprechend archiviert und dann gibt es wieder ein neues. Aber grundsätzlich leben diese Dokumente. Und da wissen wir sehr gut, wenn es eine wichtige Kennzahl ist, das ist eigentlich das, was man anschaut. Ja, permanent. Mit dem arbeitet man.	Dokumente, die nicht regelmäßig benötigt werden, werden archiviert oder nicht mehr bearbeitet. Aber relevante Personalkennzahlen werden permanent erhoben und bearbeitet.
Experte 4	Nutzen von Kennzahlen\Aufgaben von Kennzahlen	66	I: Und solche Kennzahlen setzen natürlich dann einen Jahresvergleich und Entwicklungsprozesse und so weiter?	Personalkennzahlen zeigen einen Entwicklungsprozess im Jahresvergleich auf.
Experte 4	Nutzen von Kennzahlen\Verwendung von Kennzahlen	71	B: Ja. Es wird explizit nachgefragt, warum sich eine Kennzahl verändert hat.	Veränderungen von Personalkennzahlen oder Ausreißer werden aktiv hinterfragt.

Experte 4	Aussagekraft von Kennzahlen\Aktionen aufgrund von Personalkennzahlen	73	<p>B: Ja. Also das passiert dann schon permanent. Entweder über eine Kollegin von mir, vom Controlling, die der Sache nachgeht. Zum Beispiel, wenn wir jetzt vom Gleitzeit-system her diese Minuszeitausgleichtöpfe zur Verfügung haben. Die haben wir teilweise genützt. Trotzdem passiert es natürlich, ich vergleiche das immer mit dem Geld auf dem Konto. Wenn man mal im Minus ist, rauszukommen, ist immer schwieriger. Und so geht es den Kollegen eigentlich mit den Minusstunden auch. Dass sie, keine Ahnung, zu viele Rauchpausen stempeln oder haben, und durch das brauchen sie eigentlich, wenn sie einmal einarbeiten, das wieder zumindest füllen. Aber das, was einmal minus war, bringen sie ganz schwer weg. Und da begleiten wir und da fassen wir auch nach. Und wollen eine Maßnahme, wie das funktioniert. Es gibt aber andere Dinge, wo wir einfach immer im Austausch sind mit der Führungskraft. Nachfragen, die Inputs auch einpflegen und dann ist das Ding auch okay. Oder wenn ich sage, keine Ahnung, warum hat der so viele Überstunden und (unv.), wird das notiert, und dann ist das auch, so wie es besprochen ist, okay und wird nicht mehr weiterverfolgt oder was, im Sinne von, was auch immer. Geklärt muss es sein und verständlich und dann ist alles gut.</p>	<p>Maßnahmen werden permanent aus Personalkennzahlen abgeleitet und diskutiert. Wichtig ist der Austausch mit den Führungskräften und den Mitarbeitern. Die Zahlen müssen geklärt werden und verständlich sein.</p>
Experte 4	Kennzahlen im Unternehmen\Personalprozess-kennzahlen	75	<p>B: Haben wir aktuell leider nicht. Also wir können schon einen Export machen ins Excel, aber das ist mühsam. Also wir sind aktuell dran, mit einer neuen Software in diese Richtung. Da laufen jetzt schon die ersten Gespräche. Da sind wir also beim HR-Businesspartnerbereich oder so einer Personalinformationssoftware. Oder LMS. Ja, da sind wir noch nicht gut aufgestellt. Das wird jetzt eben evaluiert und entsprechend dann eingeführt. Ja. Da verwenden wir eigentlich, wenn wir Zahlen haben, wirklich zu Fuß aus dem Export, und da sind wir noch nicht gut. Da ist Nachholbedarf.</p>	<p>Aktuell ist es mit einem Excel Export zu aufwendig, daher wird es nicht gemacht, mit einer neuen Software, sollte dies dann möglich sein.</p>

Experte 4	Kennzahlen im Unternehmen\Personalprozess-kennzahlen	77	Wenn wir das schaffen über eine andere Software oder ein neues Tool zu bekommen, machen wir das, und da werden dann auch die Kennzahlen erweitert. Sprich, diese Personalmanagementzahlen, wie jetzt, wie viele Bewerbungen haben wir? Wie viele potentiell wären gut? Keine Ahnung. Haben wir da Evidenzen herausgekriegt? Was auch immer. Oder wie lange haben wir Durchlaufzeit, bis eine Antwort rausgeht oder bis es abgearbeitet ist? Das ist nachher machbar. Da schauen wir halt, was wirklich Kennzahlen sind, die uns helfen	Es wäre interessant Kennzahlen für diesen Bereich zu erheben. Sobald wir das mit einer neuen Software können, müssen wir prüfen was für uns Sinn macht.
Experte 4	Nutzen von Kennzahlen\Verwendung von Kennzahlen	77	Und am Anfang macht man wahrscheinlich eher zu viel und dann merkt man, hoppla, das schaut eh kein Mensch an, brauche ich nicht und geht wieder zurück. Lieber zwei, drei Zahlen, die uns wirklich helfen, wo wir sagen, an dem messen wir uns selber oder orientieren wir uns selber. Und ja, der Rest ist sicher Nice-To-Have. Das Ziel ist nicht, dass wir uns mit Zahlen totschielen am Reißbrett, sondern einmal sehen ist immer besser als dreimal hören.	Oftmals hat man zu viele Kennzahlen und reduziert diese dann auf die Wesentlichen. Der Rest ist mitunter nice-to-have. Kennzahlen sollen einen Sachverhalt visualisieren und Orientierung bieten.
Experte 4	Aussagekraft von Kennzahlen\Aktionen aufgrund von Personal-kennzahlen	77	Das ist so ein Satz bei uns im Haus. Ja, drei Kennzahlenblätter ist gut, aber dann auch mit dem Menschen reden und das ist eigentlich das, was wir/ Ja, begleitend, unterstützend ist das ein wertvolles Instrument. Ja, absolut.	Kennzahlen sind gut, aber mit den Leuten reden, begleiten und unterstützen ist ein wertvolles Instrument.
Experte 4	Grenzen von Kennzahlen	79	B: Erstens, wenn es zu viele werden, wenn es zu detailliert wird. Und wenn es, ich sage mal, gegen einen Mitarbeiter verwendet wird. Dann habe ich Grenze, wo es nicht mehr passt.	Wenn es zu viele und zu detaillierte Kennzahlen werden. Auch wenn sie gegen Mitarbeitende verwendet werden.

Experte 4	Nutzen von Kennzahlen\Verwendung von Kennzahlen	79	Weil es geht nicht drum, irgendwie ein Arbeitsverhalten von irgendjemandem herauszufinden, sondern es geht nur, den Blick zu haben, läuft irgendwo was nicht rund. Und dann muss man dahingehen und schauen, was läuft nicht rund. Und dann muss man das geradeziehen, dass es so rund wie möglich läuft, ich sage es mal so. Aber Kennzahlen, dass ich mir nur noch mit Listen, Statistiken, oder zu detailliert/ also wir versuchen, das ganz einfach zu halten. Bei uns ist das nicht immer auf Punkt und Komma.	Bei Kennzahlen geht es nicht darum ein spezifisches Verhalten eines Mitarbeiters herauszufiltern, es geht vielmehr darum den Blick zu schärfen. Sollten Auffälligkeiten entstehen, so müssen diese vor Ort hinterfragt werden.
Experte 4	Aussagekraft von Kennzahlen	79	Und, wie gesagt, wenn es dann zu detailliert wird, und wenn alles nur noch gemessen wird, da sind wir nicht dabei. Das ist nicht unsere Welt. Wir machen viel aus Bauch und Gefühl, ja? Wir haben noch ein Glück, dass wir einen Eigentümer haben, der zu hundert Prozent Besitzer der Firma ist. Das ist sicher was anderes, wenn wir eine Aktiengesellschaft wären, wo ein Geschäftsführer ist, der Rechenschaft ablegen muss. Der braucht natürlich ganz andere Instrumentarien als wir. Und das ist unser Vorteil, dass wir da ziemlich Hands-On, mit Bauch und ein paar Zahlen relativ gut agieren können.	Es stellt einen Unterschied dar, ob es sich um eine Aktiengesellschaft handelt oder um ein Familienunternehmen. Alles zu messen macht keinen Sinn, es wird viel aus dem Bauch und Gefühl heraus entschieden.
Experte 4	Aussagekraft von Kennzahlen	79	B: Das ist ein Vorteil von uns, denke ich, ja. Und wir haben da gute Controller dabei in Richtung Vertrieb. Die ist recht stark, die macht das auch gut. Aber die Auswertungen sind sehr komplex. Aber sehr einfach gehalten, man findet sich sehr schnell zurecht. Und das, finde ich, ist eine Qualität. Bevor man da irgendeine Einschulung braucht, um eine Statistik zu lesen. Also ja, weniger ist mehr, ist sicher da das Thema.	Kennzahlen müssen einfach und verständlich präsentiert werden, da es mitunter sehr komplex ist.

Experte 4	Internes und externes Benchmarking\Internationale Kennzahlen	85	Jetzt gehen wir her und vergleichen diese zwei Auswertungen und versuchen, sie auf den gleichen Nenner zu bringen, dass wir mit dreihundertsechzig Grad vergleichen können. Dasselbe haben wir auch bei Mitarbeiterkennzahlen, FTE, Headcount. Da ist es relativ einfach. Aber es gibt natürlich Kennzahlen, die sind schwer vergleichbar. Gerade wenn es jetzt Richtung Lohnthematiken geht, Sozialleistungen. Da wird es schwierig, weil ganz andere Benefits oder ganz andere Vorgaben da sind. Aber ansonsten, wo es geht, versuchen wir das auf jeden Fall darzustellen. Und da nähern wir uns eigentlich Schritt für Schritt an, und es wird dann auch allen zur Verfügung gestellt. Das heißt, wenn ich eine Kennzahl habe, wo die internationalen Kollegen dabei sind, sehen die das auch. Also die Verantwortlichen vom Personal oder auch der Finanzverantwortliche. Das ist schon Ziel. Eine Auswertung für alle.	Headcount, FTE lassen sich leicht auch international vergleichen,. Schwieriger ist es bei Sozialleistungen und Lohnstrukturdaten. Wo möglich werten wir die Informationen aus und stellen sie auch zur Verfügung.
Experte 4	Internes und externes Benchmarking\Internationale Kennzahlen	87	B: Die müssen berücksichtigt werden. Ich sage jetzt, Fluktuation, da schauen wir uns, ich sage mal, in Vorarlberg an, mit den Kollegen Deutschland, die sind auch schon dabei. Global haben wir jetzt noch außen vor, weil ja aber diese Kennzahlen ein bisschen anders sind. Das ist vielleicht noch ein Learning. Aber die begleiten uns schon. Die haben wir mitangeführt, aber dann separat. Und wenn sie vergleichbar sind, werden sie zusammengeführt. Und ansonsten gibt es halt eigene Auswertungen pro, mit den Vermerken, was der Unterschied ist. Und dann versuchen wir schon zu sagen, Fluktuation, ja, China ist 15 okay. Aber bei uns ist es nicht okay. Bei uns ist eigentlich zu viel, wenn wir das haben. Und so versuchen wir das dann darzustellen.	Es werden international nur zahlen miteinander verglichen, welche dies auch zulassen. Ansonsten werden sie separat angeführt. Eine hohe Fluktuation kann mitunter normal sein.
Experte 4	Zukunft von Kennzahlen	93	B: Also mir ist schon wichtig, dass wir gute Kennzahlen haben, mit denen wir wirklich arbeiten, mit Qualität. Das ist schon wichtig. Aber ich denke, es kommt die eine oder andere Kennzahl dazu, weil es uns interessiert,	Gute Personal-kennzahlen mit einer hohen Datenqualität sind wichtig, in der Zukunft werden

				die ein oder andere dazu kommen.
Experte 4	Kennzahlen im Unternehmen\Personalprozess-kennzahlen	93	Ich möchte schon wissen, was habe ich für einen Rücklauf auf Bewerbungen? Wie viel investiere ich in, keine Ahnung, Werbung, Inserate? Was kommt zurück? Speziell jetzt, wo alles sich verändert. Weg vom Print, dann wieder doch Print. Dann wieder Social Media. Da möchte ich schon ein bisschen ein Gefühl entwickeln. Aber ich glaube, wenn ich das mal evaluiert habe, dann reicht das auch einmal und dann kann man das mal zwei Jahre nicht mehr machen, und kann sich mal daran orientieren. Und wenn man merkt, es wird wieder volatil, dann muss man sich das vielleicht wieder anschauen. Aber die Zahlen sind ja dann grundsätzlich da, man kann sie auswerten. Aber lieber hochwertig, qualitativ. Ich denke, das ist das Wichtigste.	Es ist möglich die Prozesse der Personalarbeit mit Kennzahlen zu belegen, aber wir machen dies eigentlich nicht. Es würde genügen eine mehrjährige Standortbestimmung durchzuführen und dies bei Bedarf zu wiederholen.
Experte 4	Zukunft von Kennzahlen	95	B: Gute Frage. Also die Klassischen wird man immer haben. Ich glaube, von dem kommt man nicht weg. Die Klassischen brauche ich immer. Ich denke, aktuell, aus heutiger Sicht, wo der Arbeitsmarkt so trocken ist, glaube ich, wäre das eine wichtige Kennzahl, was passiert im Rekrutierungsbereich und im Fluktuationsbereich? Ich glaube, das sind Kennzahlen, was da rundum dazugehört, vielleicht kenne ich noch gar nicht jede Zahl, die man da berücksichtigen muss. Aber ich glaube, das sind die zwei Themen, die uns beschäftigen werden, was Mitarbeitergewinnung und Halten ist. Okay.	Die klassischen Personalkennzahlen wird es immer geben. Anlassbezogen wie aktuell durch den Arbeitskräftemangel wird es zusätzliche Kennzahlen bedürfen, welche den Recruiting Bereich genauer analysieren.
Experte 4	Nutzen von Kennzahlen	97	B: Ja, ja. // Ja, bin ich auch. (lacht) Wissen wir noch nicht. Aber das wäre wichtig, denke ich, dass man das einmal hat. Und Halten heißt ja auch, wie arbeiten wir mit den Mitarbeitern? Fühlen sie sich wohl? Haben wir ein Umfeld, das für sie passt? Können wir sie gut unterstützen? Da kann eine Kennzahl mal helfen oder auch nicht. Und da braucht	Ein Nutzen von Personalkennzahlen ist, dass wir quantitativ erfahren, ob sich Mitarbeitende wohl fühlen, ob das Umfeld stimmig ist, oder ob

			es natürlich auch die quantitativen Umfragen, die ergänzen.	sie Unterstützung brauchen.
Experte 4	Aussagekraft von Kennzahlen	99	B: Ich glaube, das ist sowohl als auch, mal mehr, mal weniger. Ich glaube, manchmal ist eine Zahl, die qualitativ nicht so hochwertig ist, nicht ganz so wichtig, wenn ich quantitativ viel mitkriege. Und bei den anderen ist wieder die Qualität extrem wichtig von der Zahl. Also ich denke, zum Beispiel im Headcount sollte es schon passen. (lacht) Oder bei der Fluktuation, dass die Zahl sehr genau ist. Die Frage ist, ob es um den halben Kopf mehr oder weniger/ ob das wichtig ist, ist die Frage. Wichtig ist, dass der Service, den jeder Bereich liefern muss, nach außen oder im Haus, dass das funktioniert. Ich glaube, das ist wichtig. Auch in der Mitarbeiterzufriedenheit. Es nützt mir nichts, wenn ich eine tolle Kennzahl habe, die knackig ist, und der Mitarbeiter in der Produktion, oder wo auch immer, kommt nicht rundum. Also das hilft mir nicht. Wenn ich sage, ich will halten, dann brauche die Balance. Dass ich sage, ich brauche fünf Leute mehr, und bringt mir aber unterm Strich im Unternehmen auch mehr.	Es stellt sich die Frage, ob es beim Headcount oder Fluktuation auf die eine oder andere Person darauf ankommt. Wichtig ist schlussendlich, dass die Mitarbeiter zufrieden sind, dass der Service, den jeder Bereich liefern muss stimmt.
Experte 4	Kennzahlen im Unternehmen\Häufigkeit der Auswertung	101	B: Das ist unterschiedlich. Also wir schauen sie uns teilweise monatlich an. Also monatliche Auswertungen haben wir. Dann schauen wir uns das an, wie oft wir das wirklich anschauen. Das können wir jetzt wieder vergleichen. Wie oft ist dieses Dokument eigentlich gesichtet worden. Und dann passiert es schon, und das machen wir schon jedes Jahr mindestens einmal, dass wir sagen, wir prüfen das und überlegen uns, ob wir es auf Quartal, halbe, oder sogar jährlich nur, machen. Und das hängt aber auch damit zusammen, wie viel Aufwand betreiben wir, um diese Zahlen zu erarbeiten. Und wo es schnell und auf Knopfdruck geht, sind wir sehr oft im Monatlichen, das ist auch wichtig, weil es eine Aussagekraft hat. Es gibt aber Auswertungen, die reichen uns im Quartal. Jeden Monat macht nicht wirklich Sinn. Da	Wir diskutieren jährlich, wie oft Personalkennzahlen erhoben werden sollen. Zum Teil werden sie monatlich, quartalsweise oder einfach jährlich erhoben, dass hängt von der Kennzahl ab.

			siehst du zu wenig Bewegung. Das versuchen wir schon auch sinnvoll und knackig zu gestalten, dass es für uns passt.	
Experte 4	Aussagekraft von Kennzahlen	109	B: Ich habe es vorher schon gesagt, für mich ist eigentlich wichtig, dass wir Kennzahlen haben. Dass wir eine Orientierung haben, wo müssen wir womöglich ansetzen, was uns sonst nicht auffällt. Und unterm Strich, mir ist immer wichtig, dass wir es fürs Unternehmen, aber auch für Mitarbeiter gut machen. Ich glaube, das ist wichtig.	Kennzahlen sind wichtig, da sie Orientierung geben. Sie zeigen mögliche Steuerungsansätze auf, die sonst mitunter nicht erkannt worden wären.
Experte 4	Aussagekraft von Kennzahlen	109	Wichtig ist das, dass man die Zahlen richtig einsetzt, glaube ich. Und man darf das nicht immer als Kontrolle sehen. Das hören wir oft im Vertrieb. Ich finde aber, es ist wichtig, dass der Mitarbeiter sagt, „Es hilft mir auch in der Orientierung.“ Und das hat immer so einen negativen Touch. Man muss immer auch die positive Seite nehmen. Und ich will es eigentlich nur so verwenden.	Kennzahlen dürfen nicht nur als Kontrolle gesehen werden, sondern positiv formuliert als Orientierungshilfe.
Experte 4	Aussagekraft von Kennzahlen\Aktionen aufgrund von Personalkennzahlen	109	Natürlich hilft es uns einmal, ich sage jetzt einmal, Performance, wenn die Zahlen überhaupt nicht stimmen, ein Außendienst keine Kunden wirbt, und die Zahlen nicht passen. No-na-net. Aber es soll uns ja helfen zu erkennen, was ist da los? Warum schafft er das nicht? Und dass man ihm hilft besser zu werden. Also ich finde, das ist schon auch wichtig, dass man das auch noch für solche Dinge verwendet. Orientierung, Manövrieren, oder? Aber auch im Detail. Ist ja ein Mensch.	Personalkennzahlen sollen Orientierung und Steuerungsmöglichkeiten bieten. Sie sollen zum Beispiel aufzeigen, dass eine Performance nicht passt um dann Hilfestellungen anbieten zu können.

Experte 4	Aussagekraft von Kennzahlen	111	<p>B: Natürlich ist in vielen Zahlen auch viel Spielraum drinnen. Man kann sich auch vieles schönreden. Ich glaube, wichtig ist, dass man es nüchtern anschaut, im Sinne von, man schaut sich die Zahl an, dann braucht es eben oft das Gespräch, um die Zahl auch richtig interpretieren zu können. Und oft braucht es vielleicht auch eine Erklärung dazu, was auch immer. Ich denke, das ist auch sehr wichtig, dass man das macht, und nicht bloß eine Zahl hernimmt und sagt, „Okay, das schaut ja furchtbar aus, der fahren wir jetzt mal drüber.“ Keine Ahnung, wenn zu viel Mitarbeiter/ jetzt nehmen wir mal fünf raus. Also man muss schon wissen, was man tut. Darum ist es für mich ein Hilfsmittel, das uns begleitet. Aber nur Interpretation. Man kann sich vieles schönreden. Oder schlechtreden. Gell? Miteinander reden ist wichtig.</p>	<p>Kennzahlen sind ein gutes Hilfsmittel, dass jedoch hinterfragt, analysiert und interpretiert werden muss. Man kann sich damit auch Sachverhalte schön bzw. schlechtreden.</p>
-----------	-----------------------------	-----	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Experte	Code-Schema	Pos.	Transkription	Paraphrase
Expertin 5	Grenzen von Kennzahlen\Tiefe von Kennzahlen	21	Wir wissen natürlich, in welchen Abteilungen wo und wie die Fluktuation liegt, also, weißt du, da müssen wir jetzt gar nicht sagen, wir haben dort 15 Prozent oder wir haben hier vielleicht fünf Prozent,	Jede Personalreferentin weiss für ihren Bereich/Abteilung wie die Kennzahlen liegen.
Expertin 5	Personalcontrolling	21	ede Referentin weiß ganz genau in ihren Bereichen, die sie betreut, ob das rund läuft oder nicht, und durch das haben wir das bisher recht gut im Griff gehabt. Aber jetzt, in einem weiteren Schritt, verlassen wir uns mehr auf eine Steuerung auch durch Personalkennzahlen, und zusätzlich haben wir in den letzten zwei Jahren etliche Personalprozesse komplett digitalisiert, also dass es einfach keine Unwägbarkeiten im Prozess mehr gibt, oder wenn was nicht vorwärtsgeht, wissen wir jetzt ganz genau, wo es staut,	In den letzten Jahren haben wir viele Personalprozesse digitalisiert und verlassen uns jetzt mehr auf Kennzahlen, damit wir keine Umwege mehr haben. Jede Personalreferentin hat somit ihren Bereich selbst im Griff.
Expertin 5	Kennzahlen im Unternehmen\Qualitative Umfragen	23	B: Das hat sich also gewandelt und auch immer weiterentwickelt, und natürlich messen wir zusätzlich auch noch qualitativ Zufriedenheit und solche Sachen.	Durch die Digitalisierung hat sich die Erhebung der Kennzahlen gewandelt. Zusätzlich führen wir aber noch eine qualitative Umfrage zur Mitarbeiterzufriedenheit durch.
Expertin 5	Datenbasis\Verwendete Programme	25	Aber da unser Verrechnungsprogramm das Ganze nicht auf Knopfdruck hat, und weil da einfach die Auswertungen nicht so komfortabel sind, haben wir das Ganze jetzt umgestellt auf Power BI, ich kann dir das nachher mal zeigen, damit du ungefähr weißt, wie das aufgebaut ist, und mit dem haben wir jetzt wirklich alles tagesaktuell auf Knopfdruck nachher.	Da die jetzigen Programme nicht so komfortabel sind und nicht alles auf Knopfdruck können, werden wir das auf das Unternehmensweit integrierte System Power-Bi umstellen.

Expertin 5	Kennzahlen im Unternehmen\Häufigkeit der Auswertung	27	B: Wenn wir wollen, tun wir aber nicht, weil wir täglich ins System importieren. Wenn ich es so eingestellt hätte, könnte ich es quasi täglich, aber wir machen es nur pro Monat. Weil mehr brauchen wir eigentlich nicht.	Eine tägliche Erhebung wäre möglich, wird von uns aber nur monatlich durchgeführt, da wir mehr nicht benötigen.
Expertin 5	Kennzahlen im Unternehmen	29	Das hier ist die Übersicht, wir sind noch nicht fertig, weil, also die ganzen Sachen, Weiterbildungs-Controlling und so weiter, das haben wir noch nicht so weit, da sind wir erst im Aufbau,	Aber auch Weiterbildungskennzahlen sind für uns relevant. Wir sind aber erst im Aufbau des Auswertungssystems.
Expertin 5	Kennzahlen im Unternehmen	31	. Und da tun wir jetzt halt Mitarbeiteranzahl, Strukturdaten, wie lang sie da sind, Zugehörigkeit, Altersstruktur, da kommen nachher einfach die Auswertungen raus nach Firma, und das ist alles da nochmal komplett sortierbar, in jede einzelne Gesellschaft, die wir haben. Und wir könnten noch viel mehr Daten auswerten, oder? Weil ich jetzt im Prinzip auf alles Zugriff habe.	Wir werten die Personalstruktur, also die Altersstruktur, Mitarbeiteranzahl, Fluktuation aus.
Expertin 5	Datenbasis\Verwendete Programme	33	wir haben zusätzlich ein Personalinformationssystem, wo wir die ganzen Recruiting-Prozesse steuern, die ganze Ausbildung steuern, Mitarbeiter, halt die ganzen Personalprozesse, und aus dem wird das gezogen. Und das ist ein direkter Datenzugriff auf die Datenbank, und dann haben wir festgelegt, wie wir es auswerten,	Aktuell haben wir noch ein Personalinformationssystem in dem wir die Daten verwalten und wo wir festgelegt haben, welche Informationen wir ziehen.
Expertin 5	Kennzahlen im Unternehmen\Strategieorientierung der Kennzahlen	45	wir schauen nach, also im Prinzip, was wir uns regelmäßig anschauen, ist natürlich jetzt rein von der Nachbesetzung, wir haben da auch eine Nachfolge-Management-Planung, das ist natürlich Demographie oder die Altersstruktur, oder? Die haben wir da auch, die ist natürlich wichtig, und das sortieren wir nachher auch nach der, wie soll ich sagen, dann nach den einzelnen Gesellschaften, aber natürlich spiegelt sich das da jetzt nicht wider, und wir schauen uns die einzelnen	Besonders das Nachfolgemangement hat für uns eine strategische Bedeutung. Diese Kennzahlen schauen wir uns genauer an.

			Gesellschaften an, vor allem auf Führungsfunktionen und Schlüsselfunktionen.	
Expertin 5	Nutzen von Kennzahlen\Verwendung von Kennzahlen	45	Wir erheben jetzt quasi für jeden Angestellten, das ist jetzt ein neues Projekt, das läuft jetzt gerade, dass wir die Nachfolgeplanung viel besser in den Griff kriegen, die Leistungen und das Potential. Ne? Da haben wir von allem unseren fünfhundert Angestellten quasi eine Einstufung. Das wird nachher in einem weiteren Schritt, das geht da aber wieder über das Personalinformationssystem, komplett automatisiert, und wird nachher über das Tool power-bi-mäßig ausgewertet, und dann sehen wir halt eine Verteilungskurve, das ist dann so eine Darstellung mit neuen Feldern, oder? Wo halt im rechten, oberen Bereich, die, die super Leistungen und super Potential haben, und wenn man im unteren Quadranten links unten welche haben, müssen wir uns überlegen, warum wir uns nicht schon lange von denen getrennt haben, oder? So ist das geplant. Das ist jetzt das nächste, die Erhebung läuft jetzt gerade, und wir werten natürlich auch	Durch die Bewertung von Mitarbeitenden und der hinterlegten Daten können wir Potentiale oder eben auch Schwächen erkennen. Dementsprechend können wir darauf reagieren und Maßnahmen setzen.
Expertin 5	Zukunft von Kennzahlen	45	Dadurch dass das in einem digitalen Prozess läuft, ist das alles nachvollziehbar. Also gibt es keine Intransparenten mehr. Manchen war das nicht so ganz, wie soll ich sagen, recht, dass das alles jetzt transparent wird, oder?	Durch digitale Prozesse wird alles transparenter.
Expertin 5	Datenbasis	49	Da wir in einem System sauber alle erfasst haben und es monatlich rausziehen, und wir werden da auch noch auf Fehler drauf kommen. Weil man lernt ja, und das System entwickelt sich weiter, aber jetzt haben wir die ersten, wichtigen Schritte getan, und dann können wir die entsprechenden Schlüsse ziehen.	Auch bei einem gut gepflegten System werden noch Fehler entstehen, die dann behoben werden.

Expertin 5	Datenbasis	51	B: Problem war ja eher, dass wir alle Firmen im Personalinformationssystem haben. Und bei uns ist das eh auch so, da dürfen die Geschäftsführer mitreden, also die müssen wir überzeugen, dass das sinnvoll ist, auch von Töchtern, dass sie einen Nutzen daraus ziehen können. Die haben wir jetzt alle überzeugt. Das war, da waren wir fünf, sechs Monate dran, dass wir die alle so weit gebracht haben und jetzt kriegen sie den auch nach Gesellschaft.	Um vollständige Auswertungen zu fahren, braucht es auch alle Unternehmen in einem Personalinformationssystem. Hier wird Überzeugungsarbeit benötigt, dass dies auch sinnvoll ist.
Expertin 5	Internes und externes Benchmarking	55	B: Nein, innerhalb der Gruppe, was jetzt solche Zahlen betrifft, machen wir kein Benchmarking. Also uns fallen nur solche auf, die unterdurchschnittlich sind oder die überdurchschnittlich sind, jetzt von der Fluktuation oder sowas, oder? Und überall, wo wir Zahlen haben, wo wir sagen, das nehmen wir, da schauen wir genauer hin. Also das ist nicht so, dass wir sagen, schauen wir mal, die haben acht oder neun Prozent, wie denn auch immer eine Fluktuation berechnet wird, oder? Das tun wir nicht.	Vergleiche innerhalb des Unternehmens werden eher nicht durchgeführt, wir achten auf die Zahlen und schauen uns eventuell größere Abweichungen genauer an.
Expertin 5	Internes und externes Benchmarking	55	Ja. Also wir machen Benchmarking im qualitativen Bereich, das ist auf oberster Führungsebene schon vorgesehen, aber nicht, was das betrifft, oder? Weil wenn ich jetzt zum Beispiel sage, da haben wir jetzt einfach für uns einmal, weil wir es ja sowieso erfassen müssen, steuerlich, Homeoffice, oder? Und da gibt es Gesellschaften, die oberste stimmt nicht, das ist nur eine Testgesellschaft, die muss noch rausgelöscht werden, oder? Aber da haben wir Abteilungen, die halt 51 Prozent Homeoffice-Quote haben, und dann haben wir solche, die nur bei 23 Prozent liegen, oder? Aber sowas, ich sage mal so, das kann ich nicht benchmarken, das ist halt so,	Benchmarking wird ansonsten intern mit qualitativen Werten aus den Umfragen durchgeführt, aber es quantitativ gibt es Sachverhalte, die lassen sich nicht mit anderen Bereichen vergleichen.
Expertin 5	Aussagekraft von Kennzahlen	55	Also es geht eher, also wenn ich es jetzt auf den Punkt bringe, um die Transparenz und nicht, dass ich sage, der ist besser, und der ist schlechter. Der erste Schritt ist jetzt nur	Personalkennzahlen bieten Transparenz und nicht darum wer

			einmal Transparenz. Und dann schauen wir, wie wir weiter vorgehen.	schlechter oder besser ist.
Expertin 5	Aussagekraft von Kennzahlen	57	B: Ja, // Transparenz. Dass einfach einmal transparent wird, was passiert, oder? Weil ich habe ja das Problem, wenn ich jetzt zum Beispiel Gesellschaften habe, die nur 15 oder 20 Mitarbeiter haben, oder? Dort macht ja aus Sicht eine Fluktuation über drei Jahre wirklich Sinn, oder? Weil in einem Jahr kann er zwanzig haben, weil er halt gerade, wenn da irgendwas passiert, und wenn da Arbeiter dabei sind, die sowieso sehr wechselwillig oder flexibel sind. Das sagt nichts aus. Wenn ich dann in einer Gesellschaft bin, wo ich über hundert oder hundertfünfzig Mitarbeiter habe, dort sagt dann auch sowas in einem Jahr schon was aus, oder? Und das muss man dann halt immer im Verhältnis sehen, oder?	Personalkennzahlen sollen Transparenz bieten. Mitunter machen auch andere Betrachtungszeiträume Sinn.
Expertin 5	Nutzen von Kennzahlen	59	B: Es kann auf die kleinste Gruppengröße heruntergebrochen werden und dadurch Transparenz geschaffen werden.	Es können auf die kleinsten Gruppengrößen Transparenz geschaffen werden und hinterfragt werden.
Expertin 5	Datenbasis\Verwendete Programme	63	Aber in Microsoft ist sowieso ziemlich viel drin, oder? Und wir haben einfach gesehen, Auswertungen machen wir jetzt nur noch über das in der gesamten Gruppe, weil das ist standardisiert, und ein paar Mitarbeiter, die kennen sich aus, die können das, und dann machen wir es.	Wir ziehen unsere Informationen nach Möglichkeit nur mehr über Microsofts Power Bi, dies ist in der gesamten Gruppe integriert und kann sehr viel.

Expertin 5	Datenbasis	65	B: Ja, aber die Datenbasis, das ist das größte Problem. Weil ich habe dasselbe im Fuhrpark auch, dort habe ich auch eine Power-BI-Auswertung, und dort ist es noch viel schwieriger, oder? Wenn ich Kosten dort habe, dort hat der Mitarbeiter, bei dem wir es gemacht hat, da haben wir ziemlich lange gebraucht, bis wir eine ordentliche Datenbasis gehabt haben, oder? Weil sie den falsch verbucht haben und so weiter, halt die üblichen Sachen, die sonst keinen Menschen interessieren, aber wenn du nachher dann anfängst, zu analysieren, und auf einmal drauf kommst, boah, das Auto hat ja 120 Prozent mehr Kosten als der Schnitt, was ist denn da? Und dann kommt man halt drauf, da hat man halt nicht so genau aufgeteilt und so weiter, oder? Das ist immer so, ohne passende Datenbasis gibt es keine Auswertungen. Und da habe ich jetzt den großen Vorteil, dass ich ein Personalinformationssystem habe, wo ich die Basis einfach habe, wo es nur noch wirklich (null, eins?) gibt, oder? Und eintragen tun es ja meistens die Referentinnen direkt, und die haben klare Anweisungen, wie sie es eintragen müssen, damit ich nachher irgendwas auswerten kann. // Und ohne das geht es nicht.	Die Datenbasis ist das größte Problem. Ohne passende Datenbasis gibt es keine Auswertungen. Es braucht bei manueller Erfassung klare Anweisungen wie diese Daten ins System eingepflegt werden.
Expertin 5	Aussagekraft von Kennzahlen	67	B: Weil sonst ist das alles nur, wie soll ich sagen? Es sind halt Zahlen, die dann, wenn man die Datenbasis nicht kennt, aussage- oder weniger aussagekräftig sind.	Die Datenbasis muss bekannt sein, damit die Personalkennzahlen eine Aussagekraft besitzen.
Expertin 5	Anspruchsgruppen von Personalkennzahlen	69	B: Also in einem ersten Schritt // haben wir es jetzt vor, der gesamten Geschäftsleitung zur Verfügung zu stellen, dass die da mal reinschauen können, und in einem weiteren Schritt möchten wir es dann natürlich den einzelnen Geschäftsfeldern bei uns, das ist die nächste Ebene drunter, oder den einzelnen Firmengeschäftsführern auch zur Verfügung stellen,	In erster Linie die Geschäftsleitung. Es soll aber weiter auf die Geschäftsfelder und die anderen Unternehmen ausgeweitet werden.

Expertin 5	Anspruchsgruppen von Personal-kennzahlen\Betriebs-rat	81	<p>B: Eigentlich wenig. Also die informieren wir, also ich habe das beste Verhältnis mit unserem Betriebsrat, der ist auch gleichzeitig Vorsitzender von der Gewerkschaft in Vorarlberg, aber den interessieren solche Sachen eigentlich gar nicht. Also von dem kriege ich schon Infos von den Baustellen oder sowas, wenn es nicht rund läuft, oder? Von ihm kriege ich sie qualitativ, dann sagt er, das passt nicht, oder da musst du hinschauen, oder da ist was, was für uns wichtig ist; aber solche Sachen interessieren den eigentlich nicht. Für den ist wichtig, dass das Gesamt-Package passt, und der Rest/ // richtig, genau, der ist auch nicht so IT-affin, der könnte mit so einem Power-BI-Zugriff gar nichts machen.</p>	<p>Kennzahlen sind für den Betriebsrat nicht relevant. Er versorgt mich jedoch mit qualitativen Information was die Mitarbeiter betrifft.</p>
Expertin 5	Kennzahlen im Unternehmen\Qualitative Umfragen	85	<p>B: Ein- bis zweimal jährlich, das schauen wir uns an. Das habe ich sowieso gleich aufgemacht: Ich habe hier jetzt einfach die vom 4. Dezember 2020, letztes Jahr haben wir wieder eine, und da kommen nachher die ganzen Einheiten. Also dass wir auswerten können, müssen wir mindestens vier Antworten haben, und dann gibt es da einfach, wie soll ich sagen, da gibt es eine Gesamtzufriedenheit, hundert ist das Beste. Also wir machen das auf einer Skala von 1 bis 7, oder? 7 ist das Beste und 1 ist "Total unzufrieden", und das sind die Prozentzahlen, wo die hinkommen. Also wenn einer hundert hat, denn haben alle diese sieben Mitarbeiter alle "7" angekreuzt, dann bin ich auf hundert, oder? Und so geht es runter, ich habe jetzt das nochmal nach Gesamtzufriedenheit. Jetzt kann ich noch "Jeder", und da gibt es dann Fragen zu Aufgaben, Entwicklung, zu Zusammenarbeit, Prozess, zu Identifikation und Kultur, oder? Das ist jetzt die mit Abstand beste Abteilung, oder? Die ist überall über neunzig, das ist der Wahnsinn, oder? Und dann geht das da runter, und je mehr es gelb wird, umso schlechter wird es, oder?</p>	<p>Ein- bis zweimal jährlich wird auch eine Mitarbeiterzufriedenheit abgefragt. Die Bewertung erfolgt eher quantitativ durchgeführt. Es können aber noch Antworten zur Entwicklung, der Zusammenarbeit, der Identifikation und zur Kultur gegeben werden.</p>

Expertin 5	Kennzahlen im Unternehmen\Qualitative Umfragen	91	Da siehst du, 71 Prozent von allen Befragten haben geantwortet, von 550 haben 71 Prozent geantwortet, die befragt worden sind, und das das gesamte Unternehmen durch. Und so schauen wir uns das an. Wir machen die Arbeiter, im Prinzip ist das alles digitalisiert, oder? Und bei uns hat nicht jeder Arbeiter ein Firmenhandy oder sonst was, darum tun wir uns schwer, das bei allen elektronisch auszumalen, oder? Also es ist immer noch ein Anteil Pencil and Paper, und darum machen wir es mit den Arbeitern nur alle zwei Jahre.	Qualitative Erhebungen führen wir alle zwei Jahre durch. Da nicht alle Arbeiter auch ein Firmenhandy haben, geschieht noch einiges mit Stift und Papier.
Expertin 5	Nutzen von Kennzahlen\Verwendung von Kennzahlen	93	Ja, also im Prinzip die gesamten Unternehmensergebnisse, die werden sowieso nach der Befragung für alle Mitarbeiter veröffentlicht, kann jeder anschauen.	Die Unternehmensergebnisse der Befragung werden allen Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt.
Expertin 5	Nutzen von Kennzahlen\Verwendung von Kennzahlen	93	Und dann gibt es noch, dass du die auch noch gesehen hast, dann gibt es da für jeden Mitarbeiter, ich drücke jetzt einfach den Namen, den vergisst du wieder. // Richtig, ich zeige dir das einfach, die bewerten sich selber. Und das ist das Team, das sie bewertet haben, bei dem haben vier von neun geantwortet. Und dann gibt es da für jeden noch eine Auswertung, wie er sich sieht, das Team sieht, und nachher kommunale Fragen. Und das alles im Detail, oder? Und da kann ich nachher durchgehen, und dann sieht man das Ganze, wo man noch Entwicklungsbedarf hat, und bei denen, wo großer Entwicklungsbedarf ist, da werden Workshops angeboten, dann wird es mit der Referentin durchgesprochen, bespricht er das, das können sie nachher alle selber machen. Und durch das können wir natürlich nachher über das Gesamtunternehmen/ da sieht man, was wir alles auswerten können, und das ist total elegant gemacht, das läuft alles auf SharePoint mit der Datenbank im Hintergrund, und wir haben Single Sign-on und wir können jedes Ergebnis einzeln ansteuern.	Mitarbeiter aber auch wir können die Ergebnisse im Detail sehen und daraus, sofern notwendig ist, Personalentwicklungsmaßnahmen anbieten. Diese werden dann zum Beispiel mit den Referenten abgesprochen.

<p>Expertin 5</p>	<p>Nutzen von Kennzahlen\Verwendung von Kennzahlen</p>	<p>95</p>	<p>B: Ja, es war uns wichtig, dass wir nicht nur erst bei den vorigen Daten, die wir haben, im Nachhinein draufkommen, boah, da ist jetzt irgendwas, oder da verlassen uns Mitarbeiter, sondern, da haben wir jetzt noch wenige Erfahrungen, weil wir es noch nicht so lang machen, aber das ist ja das große Ziel dann eigentlich, wenn ich nachher Fluktuationsdaten mit dem in Verbindung setze, weißt du schon, mit gewissen Fragen zumindest, oder? Dann kann ich möglicherweise schon, bevor das überhaupt passiert, sagen, dort wird das jetzt mit der und der Wahrscheinlich-/ da sind wir jetzt nur weit weg, oder? Aber in die Richtung geht das, dass ich nachher Qualitative mit Quantitativen verknüpfe in der Vergangenheit, oder? Dass ich jetzt einfach anschau, bei der Befragung ist das rausgekommen, und was ist im nächsten Jahr in der Fluktuation passiert, in der tatsächlichen, oder? Wie hängt Mitarbeiterzufriedenheit mit Fluktuation oder mit Krankenständen oder was auch immer zusammen? Und da gibt es dann eventuell Ergebnisse oder keine.</p>	<p>Wichtig ist uns Transparenz zu schaffen und schon im Vorfeld Sachverhalte zu erkennen. Bei Verknüpfung der quantitativen Zahlen und der qualitativen Informationen aus der Vergangenheit, helfen mir für zukünftige Sachverhalte Maßnahmen abzuleiten.</p>
-------------------	--------------------------------------------------------	-----------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Expertin 5	Nutzen von Kennzahlen\Aufgaben von Kennzahlen	99	B: Also ich glaube, wenn man ein Unternehmen führungsmäßig/ also wenn die Werte gelebt werden, und wenn die Führungskräfte der Führungskräfte, und die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern, wenn die das führungsmäßig im Griff haben, dann brauche ich eigentlich keine Kennzahlen, weil dann weiß ich sowieso, was passiert. Das ist: Je größerer man wird, je, wie soll ich sagen, je komplexer alles wird, umso mehr brauche ich auch noch sonstige Indikatoren, wo ich das feststellen kam. Und je mehr Unternehmen wachsen, oder? Umso besser sind solche Tools, zum Beispiel, oder? Zwischenzeitlich haben wir vier Führungskräfte, die sind nicht mehr Führungskräfte, erstens, weil sie selber gesagt haben, ich sehe jetzt einfach, ich kann das nicht, ich bin ein Fachexperte, die sind zurückgegangen. Von welchen, die gesagt haben, ich verzweifele jetzt, wenn ich das anschau, ich gehe überhaupt, weil ich bin keine Führungskraft, also da passieren jetzt so Sachen, oder? Und die wären so nicht passiert, weil es nie transparent geworden wäre, oder? Und insgesamt gesehen ist das natürlich ein viel mächtigeres Instrument, als wenn ich im Nachhinein quantitative Zahlen darstelle, oder?	
Expertin 5	Internes und externes Benchmarking	107	B: Und wenn wir irgendwelche Daten bei der Wirtschaftskammer einliefern, dort ist auch immer die Berechnungsbasis entscheidend, und ist das überhaupt vergleichbar über die Branchen und so weiter? Das ist alles schwierig.	Als schwierig wird Benchmarking aufgrund der Unterschiedlichen Berechnungsmethoden von Kennzahlen angesehen.

Expertin 5	Internes und externes Benchmarking	109	B: Und was wir natürlich machen ist, dass wir immer wieder mal einen Gehaltsvergleich machen, weil BWI unser Gehaltssystem gemacht hat. Für uns ist das von den Anforderungswerten her recht einfach, und, im Prinzip, was diese Vergleichbarkeit betrifft, wir haben jedes Jahr eine Überprüfung des Gehaltssystems durch BWI, durch einen Berater von denen, wo wir nachher festlegen, wir passen dann die Gehaltskurven an. Und so weiter, dass wir wettbewerbsfähig bleiben, und dass das System weiterlebt. Das machen wir natürlich.	Benchmarking wird jährlich im Zuge des BWI-Gehaltsvergleichs durchgeführt.
Expertin 5	Nutzen von Kennzahlen\Aufgaben von Kennzahlen	113	B: Je nach dem, von welcher Seite wir draufschauen, ne? Aber wir kommen jetzt drauf, wenn wir über Nachfolgeplanung reden, oder? Dann da sind Demographie-Daten wichtig. Wenn wir darüber reden, wir entwickeln unser Arbeitszeitmodell weiter, dann sind da halt so Sachen, Homeoffice, Überstunden, Fehlstunden sind ja dann eigentlich Krankenstandstunden, und so weiter, je nachdem, oder? Manchmal sind, wenn wir Modelle verändern, die Wirkungen indirekt auf solche Zahlen, oder? Aber wir planen ja damit was, oder? Und derzeit ist für uns eigentlich die Hauptherausforderung, dass wir in genügender Menge das Personal kriegen, oder? Also müssen wir die Systeme so anpassen, dass das nachher funktioniert oder stimmt, oder?	Für uns haben Kennzahlen eine Analysefunktion, damit wir erkennen wo wir handeln müssen.
Expertin 5	Kennzahlen im Unternehmen\Personalprozesskennzahlen	115	Wir können zwischenzeitlich so Prozesse, also weißt du, der gesamte Personalprozess, wie das von A nach B läuft und zurück, das können wir alles schon recht gut nachvollziehen.	Wir können die Personalprozesse bereits recht gut nachvollziehen, erfassen aber noch keine Personalprozesskennzahlen.
Expertin 5	Grenzen von Kennzahlen	117	Aber die Grenzen sind immer dort, wie die Datenbasis ist, was es nachher aussagt, oder? Und wenn ich eine ordentliche Basis habe, dann kann ich was damit tun, und wenn ich sie nicht habe, dann ist es eh nur,	Die Datenbasis stellt auch gleichzeitig eine Grenze der Personalkennzahl dar.

			was rauskommt, und in der Aufwertung selbst.	
Expertin 5	Zukunft von Kennzahlen	119	B: Kaum. // Das wäre sowieso passiert, also das ist unabhängig von dem, was jetzt in dem Fall weltweit passiert, oder? Das ist für uns einfach eine Basis, dass wir noch besser steuern können, schlussendlich.	Die Digitalisierung sorgt für eine bessere Basis, dass besser gesteuert werden kann.
Expertin 5	Nutzen von Kennzahlen\Aufgaben von Kennzahlen	121	B: Uns geht es eher ums Steuern und weniger um Kontrolle. Also das entspricht nicht unserer Unternehmens- // Philosophie.	Aufgrund unser Unternehmensphilosophie haben Kennzahlen eine Steuerungsfunktion, weniger eine Kontrollfunktion.
Expertin 5	Nutzen von Kennzahlen	125	: Sagen wir mal so: Aus den Qualitativen mit Kommentarmöglichkeit können wir natürlich viel mehr rausholen. Das da ist ja nur eine Abbildung von dem, was in der Vergangenheit passieren wird oder ist, oder? Und wie ich das in die Zukunft fortschreiben kann, oder nicht, das ist relativ, oder? Und mit dem Qualitativen, dort können wir nachher da in den Organisationsentwicklungsprozess einsteigen, in die Personalentwicklungsprozesse, dort wissen wir, wo müssen wir wirklich angreifen? Da kriegen wir in der Vergangenheit präsentiert wahrscheinlich Sachen, die wir eh schon gewusst haben, oder? Oder jetzt haben wir es dann halt schriftlich, weil die Mitarbeiter mit den (Füßen?) abgestimmt haben, oder weil die Fehlzeiten aufgegangen sind, oder was auch immer passiert, und darum, für unsere Unternehmensentwicklung sind sicher die Qualitativen wesentlich wichtiger als die Quantitativen, würde ich mal sagen.	Quantitative Personalkennzahlen sind nur eine Abbildung aus der Vergangenheit und bestätigen uns eventuell bereits vorhandenes Wissen. Mit Hilfe von Qualitativen Kommentaren, können wir PE Maßnahmen ableiten und aktiv handeln.

Expertin 5	Nutzen von Kennzahlen	135	Sobald ich sowas darstellen kann, schaffe ich eine Transparenz, und nachher, wenn ich mit meinen Geschäftsleitungs- oder Führungskollegen diskutiere, auf Faktenbasis, und jetzt können wir darüber diskutieren, weil, keine Ahnung, wenn ich eine Fluktuationsrate von 15 Prozent habe, das ist halt, da gibt es keine Diskussion mehr, ist es jetzt wirklich oder sonst was? Sondern da schaffe ich einfach Fakten, oder, nachher? Oder bei der Mitarbeiterbefragung ist genau dasselbe, wenn die Mitarbeiter sagen, sie sind zufrieden, sind sie zufrieden, dann kann ich noch für Spekulationen anstellen,	Personalkennzahlen und Mitarbeiterumfragen erzeugen Fakten und Transparenz, die als Diskussionsgrundlage dienen.
Expertin 5	Nutzen von Kennzahlen	135	Das ist das Ergebnis. Also im Prinzip, durch das Schaffen von Kennzahlen oder Befragungsergebnissen schaffe ich in einem ersten Schritt, wie schon gesagt, Transparenz und habe nachher eine Basis für die Weiterentwicklung, über die eigentlich nicht diskutiert werden kann, weil so ist es halt, oder? Und dann halt, die ganz unterschiedlichen Perspektiven, auf die man draufschaut, die gibt es natürlich immer noch, oder? Je nachdem, von welcher Seite ich schaue, oder? Schaue ich mir jetzt einmal zuerst Kommentare an, was die einzelnen Mitarbeiter dazu schreiben? Oder schaue ich nachher, ist für mich der Entwicklungsaspekt, gehen die Zahlen eher runter oder geben sie rauf? Und diese ganzen Geschichten, die ist nachher dann wirklich, auf was lege ich das Schwergewicht, oder? Aber diese gemeinsame Basis schaffen, das ist, glaube ich, das Wesentlichste. Und das Transparenz machen. Weil nachher kann man, was für Maßnahmen man ableitet, ist immer eine Diskussionsache, wo man die Schwerpunkte setzt.	

Experte	Code-Schema	Pos.	Transkription	Paraphrase
Experte 6	Personalcontrolling	11	B: Also Personalcontrolling ist verbunden bei uns mit der Budgetierung, also das heißt bei uns ist es sozusagen Budgetierung und Controlling. Und das bedeutet, dass wir die Personalzahlen erheben und für die Zukunft planen, im Wesentlichen, oder maßgeblich auf der Personenanzahl und auf den Kosten. Also das sind die wichtigsten Zahlen, und das wird natürlich schlussendlich auch kontrollt, auf einem sehr hohen Niveau. Also wir haben normalerweise über fünf Jahre hinaus, verfolgen wir die Personalzahlen und das Personalbudget. Und in einem weiteren Range ist zum Beispiel bis 2030.	Personalcontrolling hat seinen Fokus auf Personalzahlen und dem vorhandenen Budget. Dieses wird auf fünf Jahre hinaus betrachtet und gesteuert.
Experte 6	Kennzahlen im Unternehmen	19	B: Ja, es werden ganz unterschiedliche erhoben, logischerweise auch ich glaube rechtlich, oder von den unterschiedlichen Unfällen, die da gemacht werden, über Überstunden, Langzeitkranke, Urlaub, Gleitzeitguthaben ja müsste, so in die Richtung geht das, ja. Frauenanteil, potentialer Anteil, Führungskräfteanteil, also es gibt einige, die erhoben werden, ja.	Zum Teil müssen wir glaub ich auch rechtlich die ein oder andere Kennzahl erheben. Das sind zum Beispiel Art der Unfälle, Langzeitkrankenstände, Zeitguthaben, Überstunden. Aber auch der Anteil an Führungskräften und der Frauenanteil werden erhoben.
Experte 6	Grenzen von Kennzahlen\Tiefe von Kennzahlen	25	B: Monatlich gibt es ein Reporting, das ich beim Vorstand habe. Und jetzt ein Teil dieses Reportings, da heißt es, Entschuldigung, siehst du es, Kennzahlen, Personalkennzahlen, das ist nur jetzt eine. Und da tun wir monatlich, das ist genau gleich, genau aufschlüsseln, wer in welchem Geschäftsfeld wie viele Personen wir haben, und wie das monatlich fluktuiert sozusagen.	Im monatlichen Reporting mit der Geschäftsleitung werden Kennzahlen bis auf die Geschäftsfeldebene heruntergebrochen und besprochen.

Experte 6	Kennzahlen im Unternehmen\Häufigkeit der Auswertung	25	B: Monatlich gibt es ein Reporting, das ich beim Vorstand habe. Und jetzt ein Teil dieses Reportings, da heißt es, Entschuldigung, siehst du es, Kennzahlen, Personalkennzahlen, das ist nur jetzt eine. Und da tun wir monatlich, das ist genau gleich, genau aufschlüsseln, wer in welchem Geschäftsfeld wie viele Personen wir haben, und wie das monatlich fluktuiert sozusagen.	
Experte 6	Kennzahlen im Unternehmen	25	Und da stehen von uns die Budgetzahlen, also die alte, und dann geht das um die Monate, und dann das Budget 2022, das genehmigte. Und logischerweise muss ich immer wenn Änderungen sind, werden die genau mitgeführt, welche Änderung ist. Das ist eine Kennzahl.	Eine wichtige Kennzahl ist für mich immer der abgleich zwischen den Personalkosten und dem Budget. Hier muss ich auch immer nachjustieren.
Experte 6	Kennzahlen im Unternehmen	25	Und dann sind sie da jetzt diese Monatsberichte, eben diese Kennzahlen, Saisonarbeiter, Personen in Karenz, Personen in Altersteilzeit, Grad der Pensionierungen, Führungskräfte, Fachführung, männliche, weibliche, Durchschnittsalter, das sind so die High Potentials, so schaut das aus. Das Berechnungstool ist /	Monatlich relevante Kennzahlen sind für mich auch Anteilskennzahlen wir, Saisonarbeiter, Personen in Karenz, Altersteilzeit, Führungskräfte und high Potentials, sowie Grad der Pensionierung, weibliche/männliche Arbeitnehmer, Durchschnittsalter.
Experte 6	Internes und externes Benchmarking	29	B: Genau. Also es gibt jetzt darüber hinaus machen wir ja mit bei der Wirtschaftskammer, bei den Gehaltskennzahlen.	Im Zuge der Gehaltsstudie der Wirtschaftskammer bereiben wir auch externes Benchmarking.

Experte 6	Kennzahlen im Unternehmen	29	Das ist schon wieder das Personal für das ganze Jahr, mit den Vollzeitäquivalenten, da siehst du jetzt diese Gleizeitguthaben, die Mitarbeiter verteilt, also Durchschnitt im Vorjahr, damit man sieht, wie sind wir da ungefähr. Monatsguthaben die Mitarbeiter, geleistete Überstunden, Kosten der Überstunden, inklusive Pauschalen, Fehlzeiten (unv.), und dann kommen die anderen, Leibliche Begünstigte, Behinderte, Krankentage, Langzeitkrankentage, Kosten Personalmarketing, Kosten Aus- und Weiterbildung.	Wir erheben die klassischen Kennzahlen, wie Personalstruktur (pro Kopf/FTE), Zeitsaldenentwicklung, Fehlzeiten, Kosten für Überstunden, Aus- und Weiterbildung sowie Kosten fürs Personalmarketing.
Experte 6	Anspruchsgruppen von Personalkennzahlen	37	B: Grundsätzlich für Vorstand, also maßgeblich für den Vorstand, und auch noch für die Geschäftsführer, oder geschäftsführenden Leiter, oder Bereichsleiter. Aber tatsächlich glaube ich nicht, dass sie das interessiert.	Der Vorstand und Geschäftsführer. Bereichsleiter erhalten ebenfalls Personalkennzahlen jedoch interessieren sich diese eher weniger dafür.
Experte 6	Aussagekraft von Kennzahlen	41	B: Ja, aber nicht auf Basis von Zahlen, sondern auf Basis vom operativen Tun.	Führungskräfte interessieren sich nicht für die Zahlen, für sie ist die operative Tätigkeit wichtiger.
Experte 6	Anspruchsgruppen von Personalkennzahlen\Betriebsrat	43	B: Also sagen wir mal so nein, der ist eigentlich nicht mit eingebunden. Der Betriebsrat ist natürlich in Teilbereichen eingebunden, und in den operativen Maßnahmen eingebunden, aber er hat jetzt glaube ich noch nie gesagt, dass ihn das interessieren würde, dass er auch Kennzahlen kennt. Also ich glaube nicht, dass es ihm um Kennzahlen geht da.	Der Betriebsrat interessiert sich nach Meinung des Experten nicht für die Kennzahlen, er ist aber in operative Maßnahmen mit eingebunden.

Experte 6	Kennzahlen im Unternehmen\Strategieorientierung der Kennzahlen	47	B: Also richtig ist, dass auf die Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen strategisch größter Wert gelegt wird, logischerweise nachdem man, wir haben ja fünf Jahre lang, irgendwie war Effizienz und Kosteneinsparung ein Riesenthema, und darum waren natürlich diese Kosten auch logischerweise strategisch relevant, ja. Und da ist die Verknüpfung zwischen Strategie und Kennzahlen gewesen.	Strategisch ist die Anzahl der Mitarbeiter eng verbunden mit den entstehenden Kosten und hier wird daher ein großen Wert auf die Verknüpfung der Strategie mit Kennzahlen gelegt.
Experte 6	Nutzen von Kennzahlen\Aufgaben von Kennzahlen	47	Da haben sie auch ihre wichtigste Maßnahme klar, wenn du ein paar Millionen einsparen musst, dann musst du das natürlich über die Kosten genau repräsentieren, und dann sind das, wo du anfängst sage ich mal, auch Steuerungsgrößen, weil es wird dir ja vorgegeben. Aber umgekehrt ist sozusagen die Folge, wenn es strategische Vorgabe ist, dass es natürlich über die Maßnahme sonst nicht, sonst hat das in der Strategie, die Kennzahlen wenig Relevanz.	Personalkennzahlen haben in Verbindung mit der Unternehmensstrategie eine wichtige Steuerungsfunktion.
Experte 6	Kennzahlen im Unternehmen\Qualitative Umfragen	49	B: Rudimentär, sagen wir mal so. Also es werden immer wieder Umfragen durchgeführt, aber nicht im Hinblick auf operative Maßnahmen. Die letzten strategischen Umfragen die wir gemacht haben, war im Zusammenhang mit dem Arbeitnehmerschutzgesetz, mit der psychischen Belastung, das halt. Oder wir haben vorher schon aus diesem Rahmen ein Gesundheitsprojekt. Oder es werden Umfragen, bei der Mobilität haben wir Nachhaltigkeitsziele, und das wird durch Umfragen versucht zu stützen, wie weit wir diesen Zielen gekommen sind. Das sind so kann man sagen qualitative Umfragen.	Qualitative Umfragen betreffen in erster Linie strategische Themen, wie zum Beispiel die Psychosomatische Belastung am Arbeitsplatz oder das Thema Mobilität, welches wiederum für die Nachhaltigkeit von Bedeutung ist.
Experte 6	Kennzahlen im Unternehmen\Qualitative Umfragen	51	B: Ja, also mit Sicherheit. Also was heißt Sicherheit sie unterstützen die Objektivität, sagen wir mal so.	Qualitative Umfragen unterstützen die Objektivität der Personalkennzahlen.

Experte 6	Zukunft von Kennzahlen	53	B: In einer Welt, die versucht, Verantwortung immer mehr zu professionalisieren, beziehungsweise in Klammern ausgedrückt, auf andere abzuschieben, sind Kennzahlen ein ganz wichtiger Pfeiler professionellen Handelns. Also ohne Kennzahlen wird man heutzutage nicht mehr professionell Verantwortung tragen können, aus meiner Sicht.	Ohne Personalkennzahlen wird man heutzutage keine professionelle Verantwortung mehr übernehmen können.
Experte 6	Nutzen von Kennzahlen\Aufgaben von Kennzahlen	55	B: Also das ist immer die Theorie und Praxis. Wie ich gesagt habe, die Praxis ist das, dass Kennzahlen Sicherheit bieten, oder vermeintliche Sicherheit bieten, aber das meine ich jetzt nicht negativ, sondern positiv. Also Kennzahlen sind jetzt nicht, der wichtigste Teil der Kennzahlen sind die Sicherheit tatsächlich in der Entwicklung zur Steuerung. Weil ich glaube, dass also wir aus unserem Unternehmen werden Kennzahlen immernoch maßgeblich auch in Zukunft für Sicherheit wichtig sein, aber die wahre Größe entfalten Kennzahlen durch die Steuerungsmöglichkeit. Und Kennzahlen ermöglichen sind Steuerungsgrößen und ermöglichen zur Steuerung.	Personalkennzahlen bieten im positiven Sinne Sicherheit, vor allem aber bilden sie die Basis zur Steuerung.
Experte 6	Aussagekraft von Kennzahlen	57	B: Logischerweise. Darum haben wir zum Beispiel diese Kennzahl Langzeitkrankheit. Sagt an sich ja null aus, aber die Frage ist, wie viele Langzeitkranke akzeptiere ich in einem Unternehmen, bis ich anfangs zu hinterfragen aus welchem Grund, und sind die unternehmerisch bedingt, und das ist eine wichtige / Und damit sind solche auch Gesundheitszahlen theoretisch, wären wichtige Steuerungsfunktionen, beziehungsweise geben jetzt halt auch Sicherheit, es ist alles nicht so schlimm, also sozusagen es ist alles nicht so schlimm, das passt oder, in einem gewissen Grundrauschen ist das. Aber wenn man das jetzt sagt okay, ab wann wollen wir das hinterfragen, dann sind Kennzahlen ganz wichtig, weil sie verhindern dunkle Felder, nein verhindern sie nicht. Sie unterstützen, dass man sozusagen keine dunklen Felder hat im Unternehmen.	Kennzahlen verhindern "dunkle Felder". Sie haben eine wichtige Steuerungsfunktion und bieten Sicherheit.

Experte 6	Internes und externes Benchmarking	59	B: (...) Abgesehen davon, von den Gehältern, dass wir wirklich versuchen natürlich zu benchmarken, weil da geht es ja sozusagen um die, da geht es ja um die Strategie, da geht es um die Gehaltsstrategie, um die Personalstrategie. Und Unfälle werden gebenchmarkt, weil als Arbeitnehmersicherheit, aber die sind glaube ich Branchenbenchmark, die müssen wir auch anmelden in der Branche, damit man immer schaut, wie das da vorne. Also ein Teil wird gebenchmarkt	Gehaltsvergleiche oder im Bereich der Unfallstatistik wird benchmarking betrieben, dies ist auch notwendig, da es dabei um die Personalstrategie geht.
Experte 6	Internes und externes Benchmarking	59	Und zum Beispiel eine banale (unv.) in dem Sinn zu sagen, das sieht man eh für unsere Geschäftsfelder intern, wer hat die höchsten Überstunden, wer hat die höchsten Gleitzeitstände, wer hat die höchsten Urlaubsstände, Auch dort ist es natürlich eine Steuerungsgröße, wenn Rückstellungen beseitigt werden sollen, dann kann man natürlich mit Urlaub und Gleitzeitständen herunter gehen, kann man hier was machen, müssen wir da was tun.	Intern werden zum Beispiel Zeitsalden verglichen, da es sich hierbei auch um eine Steuerungsgröße handelt. Strategisch wichtig auch im Bezug auf die Bildung von Rückstellungen.
Experte 6	Internes und externes Benchmarking	59	Aber also nach außen hin, wird es in den wenigsten Fällen gebenchmarkt, mit Ausnahme der Fluktuation.	Mit externen Unternehmen wird nur selten Benchmarking betrieben.
Experte 6	Anspruchsgruppen von Personalkennzahlen	61	B: Also die HR Partner, die zur Servicierung ihrer Geschäftsfelder wie gesagt, und Geschäftsführer oder der Gesellschaften, die haben Kennzahlen. Aber es gibt jetzt nicht so ein / Das erste, wirklich die erste Steuerungsgröße war damals, das habe ich aber eh damals beim ich glaube AK PW 600 vorgestellt, ist tatsächlich unser Dashbord Recruiting.	Die HR Partner, die Zugriff brauchen, haben auch Kennzahlen zur Verfügung. Zudem wurde ein Dashboard fürs Recruiting erstellt.

Experte 6	Nutzen von Kennzahlen	61	Dashboard Recruiting. Da haben wir uns zum ersten Mal ein kleines Erfolgsziel gesetzt in der Rekrutierung, das daraus gespeist wird, wie viele Mitarbeiter benötigen wir, oder kommen dazu, oder fluktuieren. Und in dem, das Dashboard schauen wir uns mindestens wöchentlich an, also haben wir das Ziel erreicht, wo sind die kritischen Dinge, wo ist was Ungeplantes passiert. Also im Recruiting haben wir wahrscheinlich die höchste Steuerungsgröße derzeit, mit der (unv.) Und wenn wir erkennen, wir kommen irgendwo nicht weiter, dann sieht man das sofort, und dann werden wir da weitere Maßnahmen ergreifen.	Im Recruiting sehen wir uns die Personalkennzahlen mit Hilfe eines Dashboards wöchentlich an und erhalten dadurch auch eine Steuerungsgröße, dadurch können wir auch weitere Maßnahmen ergreifen.
Experte 6	Kennzahlen im Unternehmen\Personalprozess-kennzahlen	65	B: Ja. Also da wird erhoben beim Recruiting zum Beispiel, warum hat er sich rekrutiert bei uns, war das ein Tipp von einem Kollegen, hat er in die Zeitung geschaut, oder was auch immer. Und wie viel Zeit dauert es, also wie viel Zeit dauert es von unserem Auftrag bis zur Bewerbung, bis zum Rückruf, also das versuchen wir also zu Reporten oder halt zu erfassen.	Personalkennzahlen im Recruiting sind für uns interessant. Hier erheben wir zum Beispiel, wie die Bewerber auf uns aufmerksam wurden, aber auch wie lange der Bewerbungsprozess dauerte, also "time to hire"
Experte 6	Nutzen von Kennzahlen\Verwendung von Kennzahlen	67	B: Im HR ist Recruiting meiner Ansicht die Kernkompetenz. Und bei dieser Kernkompetenz geht es darum sozusagen, sehr professionell zu sein. Und Professionalität hängt von verschiedenen Prozessschritten ab, und damit hat es natürlich eine Aussagekraft, diese Prozessschritte in Zahlen zu gießen.	Personal Recruiting gehört sicherlich zu den Kernkompetenzen und hier macht es sicher Sinn diese Ergebnisse in Zahlen zu gießen.
Experte 6	Internes und externes Benchmarking	67	Rein theoretisch, wenn wir unser Recruiting Ziel nicht erfüllen und dann erfahre ich, dass die Firma XY reihenweise ihr Recruiting Ziel erfüllt hat, dann werde ich mir sicher bei der Firma XY einen Kollegen anrufen und sagen du, was habt ihr für ein System, und wie gut seid ihr da	Anlassbezogen, wird ein Benchmarking durchgeführt.

Experte 6	Nutzen von Kennzahlen\Verwendung von Kennzahlen	67	Und damit man sich verbessern kann, muss ich über den Prozessschritt recht gut Bescheid wissen. Und da kommt zum Beispiel raus, wir haben bei uns haben wir ein anderes System, binnen sechs Monaten heißt bei Recruiting normalerweise, also der Auftrag kommt rein, und binnen sechs Monaten müssen wir einen Kandidaten haben, also die Stelle besetzt sein, zumindest vertraglich. Und wenn es sozusagen binnen sechs Monaten nicht erfüllt ist, dann geht es in die nächste Phase hinein, also die dauert noch einmal drei Monate, wo wir dann sagen, wir müssen uns mehr anstrengen, und müssen weitere Maßnahmen ergreifen, um das Leck zu füllen.	Damit wir uns verbessern können ist es notwendig, Recruiting Kennzahlen zu besitzen, wurde die Stelle besetzt. Wenn nicht, heißt es nochmals alle Anstrengungen zu ergreifen um die Ziele zu erreichen.
Experte 6	Aussagekraft von Kennzahlen\Aktionen aufgrund von Personalkennzahlen	69	B: Das ist schon das interne oder, aber daran knüpfen Maßnahmen, wenn wir die Kennzahlen nicht erreichen.	Wenn wir Kennzahlen nicht erreichen werden Maßnahmen gesetzt.
Experte 6	Nutzen von Kennzahlen\Verwendung von Kennzahlen	73	B: (...) Also nachdem wir unsere wichtigsten Kennzahlen, diese Kernpersonalkennzahlen mit Köpfen und da, da sind wir wirklich höchst professionell in diesen Dingen, gehe ich davon aus, dass die maßgeblichen Kennzahlen, dass achtzig, ja siebzig Prozent tatsächlich erhoben, bewertet, überlegt werden. Dreißig Prozent landen vielleicht in der Schublade.	Die tatsächlichen KPI's werden sicherlich hinterfragt, aber ca. 30 % der erhobenen Personalkennzahlen verschwinden in der Schublade.
Experte 6	Nutzen von Kennzahlen\Verwendung von Kennzahlen	75	B: Ja, und einmal anschauen tut man sie sicher, weil man sie benötigt. Zum Beispiel jetzt nehmen wir an, ich meine was macht es für einen Sinn, das Gleitzeitguthaben zu erfassen von jemandem, was interessiert es, weiß jeder, wir haben da gewisse Grenzen und so weiter. Aber einmal schaut man sich es an, sind wir drin im Jahr, und dann ja.	Gewisse Kennzahlen werden erhoben und vielleicht mal angesehen, ob sich die Mitarbeiter im entsprechenden Korridor befinden.

Experte 6	Grenzen von Kennzahlen	77	<p>B: (...) Ja, wobei das ist jetzt wieder, das ist genau das, wo es nicht auf Basis von Kennzahlen erfolgt. Wir sehen zwar die Fluktuation, dass wir aber auf den Bereich zugehen, das ist deswegen, weil über unser HR Partner System die Erkenntnis ist, dass da was ein Problem ist, weil Gott sei Dank kommen Mitarbeiter also nicht nur zum Betriebsrat. Sondern das hat nochmal eine (unv.) Funktion, weil der Betriebsrat ist natürlich in seiner Funktion der Arbeitnehmervertreter, der HR ist in der Funktion des Unternehmensvertreter, und da ist es immer wichtig, dass die Funktion des Betriebsrats aus meiner Sicht der Deeskalierung dient, oder. Das muss der zweite Schritt sein, und darum ist es eben super, wenn im ersten Schritt die Möglichkeit ist, dass das die Führungskraft selber regeln kann. Und in diesem ersten Schritt erfährt der HR Partner irgendwas von einer Fluktuation, aber er erfährt es deswegen, weil ein Mitarbeiter kommt und nicht, weil er die Zahl richtig liest. Weil und von dem her ist es jetzt sozusagen, ein Kennzahlensystem kann natürlich den persönlichen Blickwinkel auf HR Geschäft glaube ich niemals ersetzen. Das erkennt man daran, das erkennt man eben daran, dass eben wichtig ist die Führungskraft, wichtig ist der Betriebsrat, und das sind lauter persönliche Dinge, die dazu dienen schlussendlich, dass da insgesamt im Unternehmen das gut läuft. Aber das geht nur persönlich. Das nützt nichts, wenn da Kennzahlen ausschließlich, ja.</p>	<p>Personalkennzahlen können den persönlichen gesamtheitlichen Blickwinkel auf die Personalarbeit nicht ersetzen. Dazu gibt es zu viele persönliche Elemente die eine Rolle spielen.</p>
-----------	------------------------	----	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Experte 6	Datenbasis	79	B: Also wir haben gar nichts irgendwo herausnehmen können, sondern aus meiner Sicht waren wir / Also wir haben zwar lange Zeit ein SAP gehabt, oder immer noch, das ist unser Kern-IT-Werkzeug, SAP. Im Grunde genommen, weil so viel dran war, bei der Gehaltsabrechnung, im SAP war aus meiner Sicht das Personal prädestiniert dafür, irgendwo auf irgendwelchen Excel-Listen, auf irgendwelchen Zetteln, irgendwelche Kennzahlen bis in die letzte Komplexität zu berechnen und neu zu berechnen, anzupassen, und dann wieder eine Excel-Liste zu machen, und dann neu irgendwas und so weiter. Also das ist, das war also nahezu nicht schilderbar, war jetzt das aus derzeitiger Sicht.	Um Personalkennzahlen zu berechnen waren aufwendige Excellisten notwendig die viel Zeit brauchten.
Experte 6	Datenbasis\Verwendete Programme	79	es ist uns Gott sei Dank gelungen, seit 2019 war das glaube ich, also unsere ganzen Systeme, Grundsätze immer mehr in SAP und SAP-Umfeld hineinzukleiden. Und das, und wenn es eben die ganzen Prozesse sind, laufen auch die Kennzahlen jetzt immer besser über diese Systeme.	Uns ist es gelungen die Daten im SAP zu pflegen und diese nun auch über SAP auszuwerten.
Experte 6	Grenzen von Kennzahlen	83	Und jetzt wird die Welt immer komplexer, der Durchblick wird ja schlussendlich immer schwieriger, und jetzt findet man mit den Kennzahlen Elemente, die das Ermöglichen. Und jetzt fängt man auf einmal dort an das Vertrauen das, weil der Prozess jetzt komplex ist zu sagen, jetzt kommt eine Kennzahl raus, die sagt grün, also ist es grün. Und das ist ein großer Fehler, den erkennen wir ja, wenn man anschaut, seit 15 Jahren. Mehr oder weniger sind wir krisengeschüttelt, die Finanzkrise war glaube ich 2008, oder was auch immer. Und wenn man sieht, wie man diesen Krisen begegnen will, dann sagen wir meistens oh, da müssen wir was kontrollen. Da tun wir Überwachung drüber und dann tun wir gewisse Zahlen erfassen, und dann wird das ganze Leben besser, ja. Das, was man da durch die Kennzahlen schafft, ist natürlich, wenn man das unter diesen Dingen versteht, dass man es glaube ich falsch versteht, ein Riesenaufwand, ein Riesensystem	Die Welt wird immer komplexer, hier ein Kontrollsystem zu entwickeln dem vertraut wird, ist eher bedenklich.

			aufbaut, mit dem Ergebnis schlussendlich, dass jeder sagt, aber wir haben es eh überwacht gehabt. Aber das Ergebnis inhaltlich ist nicht besser geworden.	
Experte 6	Nutzen von Kennzahlen	83	Also man kann mit Kennzahlen arbeiten, wenn man sie unter dem Blickwinkel Sicherheit sieht, möglicherweise ein Vertrauen, das man aber nicht haben sollte, sondern Kennzahlen erweitern nur den Blickwinkel, objektivieren den Blickwinkel. Wenn man in der Zukunft aber so wie wir das derzeitig, vertrauen wir immer mehr diesen Systemen, auch Kennzahlen, dass das richtige rauskommt, und es kommt schon richtig raus, aber die Interpretation ist, irgendwo zu glauben, dass das nur über Kennzahlen interpretieren kann, das ist vielleicht rein subjektiv, das halte ich für einen Fehler	Kennzahlen erweitern und objektivieren den Blickwinkel. Vertrauen oder subjektive Interpretation erachte ich jedoch als ein Fehler.
Experte 6	Grenzen von Kennzahlen	85	B: Also jetzt sehen wir gerade den HR. Das wichtigste Element vom HR ist die Beziehung, das ist das wichtigste Element. Und inwiefern man Beziehung über Kennzahlen ausdrücken kann, das halte ich für einen Fehler schlussendlich. Natürlich können wir messen, wie oft du im Gespräch jetzt gelächelt hast. Und nachdem du zehn Mal gelächelt hast sage ich die Kennzahl stimmt, wir haben ein tolles Gespräch geführt.	Das wichtigste Element im HR ist die Beziehung und diese lässt sich nicht mit einer Kennzahl ausdrücken.
Experte 6	Grenzen von Kennzahlen	87	Das ist schon objektivierbar alles, aber wie man darauf vertraut, und das sozusagen der maßgebliche Entscheidungsfaktor wird, und in diese Richtung geht es immer mehr, Kennzahl passt, und das kann man nicht schön reden, das glaube ich, für HR ist das nicht der richtige Weg.	Vieles ist objektivierbar, aber wie man darauf vertraut, ist ein wichtiger Entscheidungsfaktor.

Experte 6	Zukunft von Kennzahlen	93	<p>B: Natürlich operativ haben wir in der Pandemie andere Kennzahlen gehabt, aber das beschäftigt uns jetzt nicht. Aber logischerweise haben wir während der Pandemie die Kennzahl gehabt, wie viel K1, K2, K Österreich Vorarlberg hat, also operativ ja. Und es wird natürlich, jede neue Situation wird neue Kennzahlen operativ erfordern ja, wird natürlich auch zu Steuerungsgrößen führen, ist schon ganz klar. So wie, nehmen wir grad das Beispiel HR, hier haben wir ein anderes System im Unternehmen, jetzt im Rahmen der Pandemie gehabt, und da wäre die Ampel auf Rot gegangen, wenn dreißig Prozent der Mitarbeiter in der kritischen Infrastruktur aufgrund von Quarantäne, also weiter, und das hätte nachher sofort geheißen, dass es in die Isolationsräume geht, also Mitarbeiter müssen in Isolationsräume rein. Das sind natürlich so Kennzahlen, die man benötigt und die sinnvoll sind und so weiter. Aber die Kennzahlen an sich, insgesamt wird der Wert der Kennzahlen unabhängig davon, was es da gibt, zunehmen, weil eins hat sich gezeigt an der Ukraine Krise, an der Pandemie, Kennzahlen haben alle gehabt. Und am Schluss hat man jetzt offensichtlich die Zahl erhoben, aber man hat sie falsch bewertet.</p>	<p>Jede Situation wird neue Kennzahlen erfordern. Der Wert von Kennzahlen an sich wird zunehmen. Dennoch ist die Interpretation auch weiterhin eine entscheidende Rolle spielen.</p>
Experte 6	Zukunft von Kennzahlen	95	<p>B: Eine immense. Also am eigenen Leib, wie ich es vorher gesagt habe, es ist natürlich eine Kennzahl, die ich irgendwo auf einem Blatt Papier, über Excel erhebe, die ist schlussendlich in der heutigen Zeit nicht mehr verwertbar. Und wenn das Kennzahlensystem wie die ganze Technik so komplex wird, kann ich das alles nur mehr über die Digitalisierung, über das Werkzeug der Digitalisierung machen. Und jetzt sind wir beim Werkzeug, aber die Digitalisierung führt ja zu einem neuen Denken. Also nur mit digitalisierten Werkzeugen zu agieren, würde ja nichts nützen, sondern es muss in die Denkweise sich dieses Werkzeug auch anpassen, oder umgekehrt eigentlich sein. Und das muss bei den Kennzahlen auch so</p>	<p>Durch die Digitalisierung kann viel mehr generiert und zusammengeführt werden als früher. Auch sorgt die Digitalisierung dadurch für eine neue Denkweise, da ansonsten die neuen Aspekte nichts bringen würden.</p>

			laufen. Durch die Digitalisierung kann ich natürlich viel, viel wertvollere Kennzahlen generieren, zusammenführen, als ich das jemals vorher konnte.	
Experte 6	Zukunft von Kennzahlen	97	B: Prognosen aus den Kennzahlen abzuleiten, soweit sind wir noch nicht. Aber das ist natürlich das Ziel der Kennzahlen, genau das.	Auf Basis von Kennzahlen Prognosen zu erstellen.
Experte 6	Grenzen von Kennzahlen	99	Und da überspitzt dargestellt, geht es in den Personalbereich immer noch es geht, die Kennzahlen werden immer wichtiger, aber schlussendlich geht es um Menschen, und da muss immer jemand, der Menschen interpretieren kann. Und ob das Kennzahlen irgendwann einmal möglich macht, das glaube ich nicht.	Personalkennzahlen werden immer wichtiger, aber schlussendlich geht es um Menschen und die Zahlen müssen von Menschen interpretiert werden und das wird auch so bleiben.
Experte 6	Zukunft von Kennzahlen	101	Es ist ein immens spannendes Thema. Ich glaube, dass man aus Kennzahlen, also wirklich dass man da im Anfangsstadium ist von dem, was man mit Kennzahlen zukünftig machen kann. Also mich fasziniert das wirklich. Ich finde es faszinierend, sich mit dem Thema zu beschäftigen, weil man da irgendwas steuern kann, was wir derzeit noch nicht haben.	Wir befinden uns erst im Anfangsstadium von dem was mit Personalkennzahlen möglich ist. Hier wird in Zukunft noch vieles passieren. Ein faszinierendes Themengebiet.

Experte	Code-Schema	Pos.	Transkription	Paraphrase
Expertin 7	Personalcontrolling	9	B: Ja, wir haben ein Personal Controlling-system, das sich auf verschiedene Kennzahlen fokussiert. Der Fokus geht da in erster Linie Kennzahlen für Führungskräfte zur Verfügung zu stellen, um ihnen dann vor allem da auch Entwicklungen auch über einen längeren Zeitraum zu zeigen und dann aus diesen Themen dann auch entsprechende Maßnahmen auch abzuleiten. Also verwendet wird es in erster Linie von Führungskräften und natürlich bei uns in der Fachabteilung.	Der Fokus des Personalcontrolling liegt auf der zur Verfügungstellung von Kennzahlen für Führungskräfte und dann daraus Maßnahmen abzuleiten.
Expertin 7	Anspruchsgruppen von Personal-kennzahlen	9	Also verwendet wird es in erster Linie von Führungskräften und natürlich bei uns in der Fachabteilung.	Personalkennzahlen dienen vor allem den Führungskräften der Fachabteilungen.
Expertin 7	Kennzahlen im Unternehmen	9	Und, ja, wir haben ein bestimmtes Set an Kennzahlen, das sind so die Klassiker vom Personalbestand, den wir jetzt gerade vorher besprochen haben und noch heruntergebrochen auf Abteilungen oder auf Arbeit oder Angestellte und Vollzeit, Teilzeit, Männer, Frauen, also diese ganz klassischen Personalkennzahlen. Wir haben Kennzahlen zum Thema Demografie, wo es um Entwicklung vom Durchschnittsalter beispielsweise, Entwicklung von Frauenanteil, so die klassische Alterspyramide, also wie ist die Altersverteilung unserer Mitarbeitenden, das ist so ein Thema. Wir bis jetzt haben Kennzahlen für das Thema Betriebszugehörigkeit und wie entwickelt sich das, wir haben Auswertungen zum Thema Nationalitäten.	Ja wir haben so das klassische Set an Kennzahlen in Verwendung, dies auch bis auf die Abteilungen heruntergebrochen. Das sind die klassischen Personalstrukturdaten, Demografie und Diversität. Besonders wird natürlich immer die Entwicklung berücksichtigt.

Expertin 7	Kennzahlen im Unternehmen	9	Wir schauen uns natürlich an die Fluktuation, wie entwickelt sich die auch mittelfristig, also einerseits, wie viele Eintritte und Austritte haben wir im jeweiligen Monat und dann auch wie entwickelt sich die Fluktuationsquote generell. Wir haben einige Auswertungen zum Thema Zeit, also wie entwickeln sich beispielsweise die Überstunden im Unternehmen und nach bestimmten Mitarbeitergruppen, wie entwickeln sich auch Fehlzeiten, Krankenstände, solche Dinge oder auch wie entwickelt sich der Anteil der Telearbeit im Vergleich zu der Arbeit vor Ort, da hat sich ja gerade seit Corona einiges bewegt. Ja solche Dinge werten wir standardmäßig aus und stellen die, wie gesagt, den Führungskräften zur Verfügung.	Selbstverständlich werten wir auch die Entwicklung der Fluktuation, der Zeitguthaben, der Fehlzeiten, auch auf verschiedene Mitarbeitenden Gruppen aus. Seit Corona auch der Anteil an Homeoffice im Verhältnis zur Anwesenheit vor Ort.
Expertin 7	Anspruchsgruppen von Personal-kennzahlen\Betriebsrat	11	B: Der Betriebsrat // kriegt auch die Kennzahlen, ja, genau, da machen wir eigentlich kein große/ weil auch für den Betriebsrat da Dinge dabei sind, die durchaus interessant sind.	Auch der Betriebsrat hat ein Interesse an den Kennzahlen.
Expertin 7	Anspruchsgruppen von Personal-kennzahlen	13	B: Genau, ja, da geben wir eigentlich, ja, traditionell wenig Kennzahlen, da ist im Normalfall nur so die jährliche Info zum Mitarbeiterstand, also wie viel Mitarbeiter haben wir bei uns, das geht raus, ansonsten nehmen wir mal in kleineren Umfang, ja, bei der Wirtschaftskammer, dass wir da einzelne Daten angeben, wie auch Fluktuation und solche Dinge, aber sonst geben wir traditionell eigentlich wenig Daten hinaus. Das ist allerdings ein Thema, das sich, glaube ich ein bisschen auch ändern wird jetzt in Zukunft, wenn so Themen kommen wie Nachhaltigkeitsberichte und, ja, einfach da der Bedarf steigt, gewisse Zahlen und gewisse Entwicklungen dann auch nach außen transparent zu machen.	Außer der Wirtschaftskammer im kleinen Umfang geben wir nur wenige Kennzahlen bekannt. Im Zuge von Nachhaltigkeitsberichten wird sich das in Zukunft eher ändern.
Expertin 7	Anspruchsgruppen von Personal-kennzahlen	15	B: Da sind wir gerade dabei, da gibt es ein Team, das sich mit dem Nachhaltigkeitsbericht auseinandersetzt und da sind wir gerade dabei zu definieren, welche Personal-	Es wird erst erarbeitet, welche Personalzahlen dem Nachhaltigkeitsbericht zur

			kennzahlen da hineinsollen und dann welche wir auch hineingeben wollen und das ist aber noch nicht final entschieden.	Verfügung gestellt werden.
Expertin 7	Nutzen von Kennzahlen\Verwendung von Kennzahlen	19	Wenn es dann um Themen geht, wie Produktivität pro Mitarbeiter oder Umsatz pro Mitarbeiter und da kommt dann natürlich auch die Finanzabteilung oder andere Abteilungen auch noch mit ins Spiel, die dann basierend auf unsere Kennzahlen dann das weiterverarbeiten	Auch andere Fachabteilungen werden in Personalkennzahlen mit einbezogen, gemeinsam werden diese Zahlen dann weiter verarbeitet.
Expertin 7	Kennzahlen im Unternehmen\Strategieorientierung der Kennzahlen	19	Für uns sind schon einige Kennzahlen von strategischer Relevanz, wenn man in unsere Ausrichtung zum Beispiel auf das Thema Langfristigkeit Wert legt und langfristige Beziehungen zu unseren Mitarbeitern aufbauen wollen, da spielt natürlich dieses Thema, wie entwickelt sich die Betriebszugehörigkeit, in welche Richtung geht das, das spielt natürlich eine Rolle. Das Thema Frauen spielt auch für uns eine immer größere Rolle, wo wir auch natürlich drauf schauen, wie entwickelt sich das, wo man auch gewisse Ziele oder zumindest, ja, Entwicklungen transparent machen kann, ja.	Von strategischer Bedeutung ist die Betriebszugehörigkeit und die Diversität. Diese Entwicklungen sind für uns wichtig transparent zu machen.
Expertin 7	Aussagekraft von Kennzahlen	21	B: Jetzt keine systematischen Kennzahlen, also Time to Hire ist jetzt nichts, das wir momentan systematisch erheben, weil wir auch die Sinnhaftigkeit dieser Kennzahlen hinterfragen. (...) Es wären Zahlen, die wir herausfinden können, die unsere Systeme auch ausspucken würden, aber es ist jetzt nichts, wo wir als wirklich relevant und wichtig für uns betrachten.	Es gilt immer die Sinnhaftigkeit von bestimmten Personalkennzahlen zu hinterfragen.
Expertin 7	Kennzahlen im Unternehmen\Qualitative Umfragen	27	B: Mitarbeiterbefragungen machen wir normalerweise nicht, das hat aber mit der Firmenkultur zu tun, dass wir da jetzt also so in Richtung Mitarbeiterzufriedenheit und solche Dinge, da führen wir bewusst keine Befragungen durch.	Wir führen bewusst keine Mitarbeiterbefragungen durch, dass gehört nicht zu unserer Firmenkultur.

Expertin 7	Aussagekraft von Kennzahlen	29	B: Also für mich ist es ein wichtiges Instrument, zum einen für den Fachbereich selber, zum anderen auch als Führungskraft, um Entwicklungen auch irgendwo sichtbar zu machen und das ist das, wo auch wir uns jetzt sehr stark drauf fokussiert haben, nicht nur einzelne Kennzahlen dazustellen, sondern vor allem auch zu schauen, wie entwickeln sich diese Kennzahlen über einen längeren Zeitraum? Da kann man, denke ich, wichtige Schlüsse draus ziehen und dann entsprechend auch Maßnahmen ableiten und reagieren und insofern ist ein bestimmtes Set an Personalkennzahlen aus meiner Sicht sehr wichtig. Ich glaube, es ist auf der anderen Seite auch ein Thema, wo man natürlich übertreiben kann, da siehst du fast keine Grenzen mehr gesetzt, also insofern glaube ich, muss man schon schauen, welche Kennzahlen sind jetzt wirklich noch relevant und schauen, dass es nicht überhand nimmt	Kennzahlen machen Entwicklungen auch für Führungskräfte sichtbar und ermöglichen es daraus Maßnahmen abzuleiten. Ein bestimmtes Set an Personalkennzahlen ist daher sinnvoll. Es kann aber auch übertrieben werden.
Expertin 7	Zukunft von Kennzahlen	29	Aber zu einem mir wichtigen Thema, ganz spannend wird es jetzt dann vermutlich, wenn dann noch so diese Analytics Themen damit herkommen, wie man dann damit umgehen will, damit haben wir uns bislang/ also wir haben uns ein kleines Stück schon ein bisschen damit auseinandergesetzt, aber jetzt sind wir noch weit entfernt da in die Richtung wirklich was zu machen. Aber das Potential, das da ist, Daten, die man auswerten kann, das wird von Tag zu Tag, ja, mehr sozusagen und wie das in Zukunft sich entwickeln wird, wird glaube ich noch ganz spannend.	People Analytics wird ein spannendes Thema. Hier gibt es sicherlich Potential, sind aber noch weit davon entfernt.
Expertin 7	Aussagekraft von Kennzahlen	31	B: Die Kennzahlen müssen ja schlussendlich immer interpretiert werden, Kennzahlen für sich alleine macht ja meistens nicht wahnsinnig viel Sinn, man muss sie in ein Verhältnis setzen und interpretieren. Und da kann es dann durchaus sein, dass da Entwicklungen sind, die halt nicht so sind, wie man sich das gewünscht hätte und da muss man dann schlussendlich als Führungskraft oder auch als Fachabteilung entsprechend	Kennzahlen alleine machen keinen Sinn. Sie müssen interpretiert und ins Verhältnis gesetzt werden. Mitunter kommen auch Ergebnisse zum Vorschein, die

			reagieren und Maßnahmen ableiten, um dem wieder entgegenzuwirken, ja, das könnten so Themen sein.	man sich so nicht gewünscht hätte. Dann muss entsprechend reagiert werden.
Expertin 7	Aussagekraft von Kennzahlen	33	B: Ja, wir haben natürlich ein Thema, das sicher da in dem Bereich sehr relevant ist, ist wie entwickelt sich die Fluktuation zum Beispiel im Unternehmen, aber auch in bestimmten Bereichen von einem Unternehmen. So eine hohe Fluktuation kann natürlich auch ein Signal sein, dass da irgendwas in den Bereichen nicht stimmt, das sagt dann nicht aus was nicht stimmt, aber es ist dann zumindest da wert mal genauer hinzusehen und mal nachzugehen, an was könnte das liegen, dass wir in bestimmten Bereichen eine relativ hohe Fluktuation haben.	Durch Personalkennzahlen fallen mitunter Ausreißer auf, die es dann gilt zu hinterfragen und daraus Maßnahmen abzuleiten.
Expertin 7	Aussagekraft von Kennzahlen/Aktionen aufgrund von Personalkennzahlen	35	B: Ja, in den meisten Fällen ist es natürlich nicht so singulär, dass man da sagen kann, genau das ist jetzt der Grund und meistens ist es ein Bündel von Themen, aber es ist zumindest der Auslöser, dass man Aktivitäten setzt, dass man dem Thema nachgeht und dort aktiv wird, ja.	Personalkennzahlen sind der Auslöser, dass dem Thema nachgegangen wird. Sie sind aber nicht der einzige Indikator.
Expertin 7	Aussagekraft von Kennzahlen	37	B: Und so ist es bei anderen Kennzahlen ja teilweise auch oder gerade, wenn man sieht, dass sich zum Beispiel die Fehlzeiten irgendwo entwickeln, da negativ entwickeln, das es da sehr viele Fehlzeiten im Unternehmen, auch da muss man sich dann die Frage stellen, ja, an was liegt das und wo können wir zum Beispiel wieder was tun für die Gesundheit oder für das Betriebsklima oder wo kann man ansetzen, um Fehlzeiten wieder zu reduzieren, das ist auch so ein Beispiel, ja. (...) Oder auch wenn man sich jetzt anschaut, das ist ja auch ein Klassiker, wie entwickelt sich unserer Alterspyramide, so auch im Sinne von Planung dann auch, wie wird es in fünf Jahren oder in zehn Jahren ausschauen oder auf was müssen wir uns da vorbereiten so Stichwort altersgerechtes Ar-	Personalkennzahlen müssen im Detail analysiert werden, damit die Gründe bekannt sind. Daraus lassen sich Steuerungsmöglichkeiten ableiten. Auch geben sie mitunter einen Blick in zukünftige Entwicklungen.

			beiten und, ja, unter Umständen Teilzeitmodelle oder was auch immer. Also man kann schon auch Entwicklungen für die Zukunft schon bis zu einem gewissen Grad vorhersehen und dann hoffentlich auch noch rechtzeitig darauf reagieren.	
Expertin 7	Internes und externes Benchmarking	39	B: Wir machen es, aber nur in eingeschränktem Umfang, also die erwähnte Studie der Wirtschaftskammer ist so ein Anhaltspunkt, vereinzelt mit Unternehmen, wobei es da dann mehr so im individuellen Austausch mit Unternehmen passiert. Man muss auch bei den Kennzahlen da immer sehr aufpassen, wie werden die Kennzahlen überhaupt berechnet und wie kommen die zustande, jetzt gerade Fluktuation ist so ein Klassiker, da hat jedes Unternehmen so ein bisschen anderer Berechnungslogik und dann muss man auch aufpassen, das dann in dem Fall nicht zu viel vergleicht, ja.	Neben der Gehaltsstudie der Wirtschaftskammer wird auf individueller Ebene mit den Unternehmen ein Austausch gepflegt. Die Gefahr beim Vergleichen ist immer, wie Kennzahlen wirklich in den jeweiligen Unternehmen berechnet werden.
Expertin 7	Anspruchsgruppen von Personal-kennzahlen	41	B: Nein, es gibt eine Plattform, wir haben da technisch einen Schritt gemacht und wir benutzen da die SAP Analytics Cloud, wo wir die Daten verfügbar haben und wo die aber automatisch aktualisiert oder auf den letzten Stand schlussendlich immer sind und so von Führungskräften, wie auch von den Personen im Personalbereich zum Beispiel, die da Zugriff haben, genutzt werden können. Was jetzt die Nutzung in der Personalabteilung betrifft, da haben wir noch ein bisschen Aufholpotential, da sind wir momentan am Überlegen, wie wir noch stärker diese Plattform nutzen können, bisher wird es in erster Linie von Führungskräften genutzt.	Mithilfe unserer Softwarelösung besteht die Möglichkeit für Führungskräfte aber auch Mitarbeiter des Personalbüros auf die Daten zuzugreifen.
Expertin 7	Kennzahlen im Unternehmen\Häufigkeit der Auswertung	43	B: Monatlich, weil die Daten haben immer so Monatsscheiben nennen wir das. Es gibt natürlich bestimmte Daten, die wir nur jährlich auswerten, also jetzt die Raucherquote oder das Durchschnittsalter wertet man natürlich nicht monatlich aus, das gibt es dann pro Jahr, aber so vom Grundprinzip schauen wir uns eigentlich immer im Monat an.	Grundsätzlich werden Personalkennzahlen monatlich erhoben, vereinzelt genügt uns auch eine jährliche Betrachtung.

Expertin 7	Datenbasis	47	B: Genau, also diesen Versatz haben wir auch. Wir haben auch die Zeitwirtschaft und Abrechnung alles im SAP und es funktioniert grundsätzlich gut, aber den Zeitversatz haben wir natürlich auch. Es gäbe meines Wissens schon noch Möglichkeiten, dass man quasi die aktuell bestehende mithinüberspielt und abrufen kann, dort besteht dann allerdings so ein bisschen die Problematik, dass die nicht immer alle gepflegt sind, dass da noch Fehler drin sein können, dass sich dann im Nachhinein noch mal was ändert. Ja, von daher haben wir uns damals auch dazu entschieden, dass wir jetzt gerade, wenn es um Auswertung von Zeiten geht, dass man da auch wirklich abrechnete Stunden geben, weil dann ist wirklich alles korrekt und sauber und, ja. Aber es hat den Nachteil, also es hat einen gewissen Versatz.	Tagesaktuelle Auswertungen sind besonders bei der Zeitwirtschaft nur schwer möglich, bzw. besitzen einen zeitlichen Versatz. Um Fehler zu vermeiden, wird hier auf ältere Daten zurückgegriffen.
Expertin 7	Datenbasis	51	B: Ja, // genau es sind Einzelfälle, aber eben das ist schon eine Spezialität vom Personal Controlling Review, dass sich da gewisse Dinge auch noch rückwirkend ändern können. Das ist sich die Finanz beispielsweise nicht gewohnt, da wird es für einen Monat abgeschlossen und dann ist das so und bei uns können sich auch rückwirkend noch Dinge ändern, es führt ab und zu mal zu Diskussionen.	Bei Personal-kennzahlen können sich Daten auch noch rückwirkend verändern. Dies ist in anderen Controlling Gebieten wie der Finanz eher nicht der Fall.
Expertin 7	Personalcontrolling	55	B: Eine eigene Stelle haben wir derzeit nicht, das sind zwei, drei Personen, die sich da schwerpunktmäßig damit auseinandersetzen. Jetzt genau im Umgang mit dem SAP Analytics Cloud braucht es natürlich auch ein gewissen IT-Knowhow, um diese Dinge umzusetzen, wir haben da von IT-Seite jemand, der sich da mit dem Tool gut auskennt, wir haben im Personalbereich ein, zwei Personen, die sich mit den Kennzahlen da, was brauchen wir, was macht Sinn, was bringt Mehrwert, mit den Themen auseinandersetzen	Wir sind am Überlegen eine eigene Stelle zu schaffen, welche sich auch mit dem Mehrwert von Kennzahlen beschäftigt.

Expertin 7	Personalcontrolling	55	das bin momentan schon noch relativ stark ich. Wir sind aber momentan am Überlegen, ob man das (...) auch mit einer separaten Stelle vielleicht sogar machen, auch mit dem Hintergrund, dass wir momentan, was die Kennzahlen betrifft schon sehr stark jetzt auf die österreichische Organisation fokussiert sind und weltweit dann teilweise schon noch ein bisschen die Probleme haben die Daten zusammenzubekommen, weil da wieder andere Systeme verwendet werden.	Personalcontrolling wird noch sehr stark von mir durchgeführt. In erster Linie liegt der Fokus auf die österreichische Gesellschaft und benötigt auch eine gewisse IT-Affinität.
Expertin 7	Internes und externes Benchmarking	55	Und da ist momentan die Überlegung, dass wir versuchen ein erstes einheitliches Stammdatenkonzept weltweit zu entwickeln, dass man da wirklich von allen Standorten dieselben Stammdaten haben und dann auch dieses Reporting noch weiter zu internationalisieren. Und dafür reichen meine Ressourcen nicht mehr aus, (lacht) darum sind wir noch am überlegen, ob es da vielleicht zukünftig sogar einige Personen gibt, die sich mit dem Thema auseinandersetzen.	Um internationales Benchmarking zu betreiben, müssen wir zuerst die Stammdaten der einzelnen Niederlassungen vereinheitlichen. Dies ist gerade in Diskussion.
Expertin 7	Grenzen von Kennzahlen	57	Und momentan ist es so, dass man überall dort, wo wir kein wirkliches System implementiert haben, ist es natürlich schon sehr aufwendig die Zahlen überhaupt zusammenzubekommen oder also es funktioniert diese Automatisierung von Kennzahlen dann auch nicht. Deswegen hätte man es gerne in einem einheitlichen System, damit man die Daten auch automatisch und im Prinzip tagesaktuell haben.	Wenn kein durchgängiges System vorhanden ist, dann ist es aufwendig überhaupt die Datenbasis zu erhalten, um Kennzahlen darstellen zu können.
Expertin 7	Internes und externes Benchmarking\Internationale Kennzahlen	57	Bei der Interpretation von manchen Dingen muss man dann natürlich aufpassen, aber da gibt es Dinge, die einfach länderspezifisch unterschiedlich sind, Krankenstand kann so ein Thema sein, Fluktuation ist auch nicht überall, da gibt es so unterschiedliche kulturelle Gründe, wieso das in manchen Ländern vielleicht höher ist wie in anderen. Ich denke, da muss man dann beim Hinschauen und beim Interpretieren der Kennzahlen wieder das also dann halt auch mit im Hinterkopf haben. Also es ist dann schlussendlich nicht mehr das Problem der Zahlen,	Bei der Interpretation von internationalen Kennzahlen muss auf die länderspezifischen Gegebenheiten Rücksicht genommen werden.

			sondern das ist dann eher die Problematik bei der Interpretation der Zahlen.	
Expertin 7	Datenbasis\Verwendete Programme	61	<p>B: Nein, es war schon ein größeres Projekt in Summe. Wir haben in den letzten Jahren da einiges umgestellt, wir haben die ganzen Personalverrechnungen von einer anderen Software auf SAP umgestellt, die Zeitwirtschaft war schon länger in SAP und wir haben dann auch das ganze Datawarehouse in dem Hintergrund auch im Zuge dieser Umstellung vom Lohnverrechnungsprogramm aktualisiert und neu gemacht und darauf dann eben auch diese SAP Analytics Cloud installiert. Und wir waren oder wir sind, ja, waren muss man jetzt mittlerweile sagen, ein bisschen ein Pilotbereich im Unternehmen für den Einsatz von dieser SAP Analytics Cloud, weil wir hatten es vorher noch nirgends im Betrieb. Und die Personalkennzahlen oder die Auswertungsentwicklungszahlen (unv.) (Personal?) Reporting hat sich aus unserer Sicht ganz gut geeignet, weil es auf der einen Seite überschaubare und klare Kennzahl sind, zumindest bei uns jetzt bisher und weil man es auch ohne große Interaktion mit anderen Fachbereichen auswerten kann, für Finanzkennzahlen und für Verkaufszahlen kommt gar nichts dazu, das können wir alles aus unseren Datensatz machen und deswegen hat man sich entschieden da ein Pilotprojekt zu machen. Und dabei hat man natürlich auch viel gelernt, aber war auch schon ein relativ großer Aufwand, dafür hat sich jetzt im Nachgang der Aufwand natürlich deutlich reduziert, also viele Reportings, die früher manuell noch mit Excel Files und mit entscheidender Aussagekraft gemacht wurde, können wir jetzt natürlich weitaus besser und umfangreicher darstellen.</p>	<p>Es war ein großer Aufwand unsere Personaldaten auf SAP-Cloud Analytics umzustellen. Aber der Personalbereich bietet sich an dies im ERP Programm durchzuführen. Im Nachgang hat sich der Aufwand dafür verringert.</p>

Expertin 7	Grenzen von Kennzahlen	63	<p>B: (...) Die Grenzen von Kennzahlen? Naja, ich meine, die Grenze ist schlussendlich der Mensch, der diese Kennzahlen interpretieren muss. Kennzahl an sich sagt aus meiner Sicht nur relativ wenig aus, also das geht immer um die Interpretation, ich glaube, man muss auch immer wissen, was steckt hinter dieser Kennzahl, auch bei Personalkennzahlen ist immer die Frage, ja, sind jetzt da alle mitgerechnet oder sind es nur die Fixangestellten und die mit temporären Verträgen nicht oder sind es nur die, also man muss die Hintergründe kennen und man muss wissen, wie die Zahlen zu interpretieren sind. Und nur wenn das gegeben ist, macht es schlussendlich auch einen Sinn, ansonsten redet man wegen der Zahl, aber eigentlich hat es keine richtige Aussagekraft. Insofern würde ich sagen, die Grenze ist eigentlich der Mensch und diese Interpretation der Zahl, ja.</p>	<p>Die Grenzen von Personalkennzahlen sind immer der Mensch und die dazugehörige Interpretation der jeweiligen Zahl. Denn Kennzahlen allein sagen noch wenig aus.</p>
Expertin 7	Zukunft von Kennzahlen	65	<p>B: Nein, ich sehe da durchaus auch Veränderungen. Also grundsätzlich beeinflussen solche Krisen natürlich allgemein die Gesellschaft, die wirtschaftliche Situation und insofern schlägt sich das schon auch in Kennzahlen wieder. Bei uns ist zum Beispiel sehr interessant zu beobachten, wie sich das Thema Homeoffice und Anteil von Homeoffice zu Stunden vor Ort im Büro, wie sich das entwickelt. Auch Fehlzeiten zum Beispiel kann so ein Thema sein, also man merkt da, dass diese Krisen auch vielen Mitarbeitenden zu schaffen machen, dass das nicht spurlos an den Menschen vorbeigeht und das sich das dann auch irgendwo wieder niederschlägt. Ja, also ich glaube, das gibt schon Einfluss und lässt sich auch an manchen Kennzahlen ein bisschen herauslesen. Dass sich die Kennzahlen jetzt, also durch die Krise die Kennzahl an sich oder andere Kennzahlen kommen wie vorher, ist jetzt bei uns noch weniger der Fall, also da das Set an Kennzahlen hat sich jetzt durch die Krisen in dem Sinne noch nicht wirklich geändert.</p>	<p>Das grundsätzliche Set an Kennzahlen hat sich aufgrund der herrschenden Krisen nicht verändert. Aber es sind ein paar neue dazu gekommen. Das Verhältnis Homeoffice zu Anwesenheitsstunden oder auch die psychische Belastung sind aktuell Themen.</p>

Expertin 7	Grenzen von Kennzahlen	67	Ich glaube, die Zurückhaltung ist aus meiner Sicht auch ein bisschen begründet, weil man mittlerweile natürlich sehr, sehr vieles auswerten kann und teilweise auch Dinge auswerten kann, die man vielleicht gar nicht auswerten sollte, da kommen ja noch so Themen wie Datenschutz und, ja, teilweise sogar ethische Themen, mit denen man da in Berührung kommt und, ja, insofern sind wir da jetzt momentan noch sehr zurückhaltend, weil eigentlich verändern wir nicht wirklich was.	Es kann viel ausgewertet werden, zum Teil auch Dinge die besser nicht ausgewertet werden sollen. Der Datenschutz limitiert dies zusätzlich. Auch bei ethnischen Fragen können Personalkennzahlen mitunter nicht unterstützend wirken.
Expertin 7	Zukunft von Kennzahlen	67	Ich bin aber überzeugt, dass die Themen egal ob man jetzt schon was macht oder nicht, die werden trotzdem kommen, also da mit diesen Themen werden wir uns vermutlich in Zukunft doch noch auseinandersetzen müssen.	Egal ob bereits daran gearbeitet wird, es werden bestimmte neue Kennzahlen in Zukunft sowieso kommen mit denen wir uns auseinandersetzen müssen.
Expertin 7	Zukunft von Kennzahlen	69	B: Also ich glaube, rein technisch oder von den Daten, die theoretisch zur Verfügung stehen würden, glaube ich, könnte man schon sehr vieles ableiten und man sieht es ja in anderen Bereichen, wenn man sieht, was für Profile von Menschen angelegt werden anhand dessen, welche Social Media sie nutzen und auf welchen Seiten sie surfen, vielleicht sich ein Bild anschauen, das sind ja alles Dinge, wo man die Menschen schon sehr transparent auch machen kann. Und ich denke, theoretisch wären solche Dinge vermutlich auch im beruflichen Kontext technisch machbar, insofern, ja, glaube ich, da gäbe es schon grundsätzlich Möglichkeiten, aber ich glaube, es gibt auch gute Gründe, wieso die Unternehmen da noch sehr zurückhaltend sind.	Vieles ist bereits jetzt möglich noch weiter auszuwerten. Aber viele Unternehmen sind noch sehr zurückhaltend.

Expertin 7	Kennzahlen im Unternehmen\Qualitative Umfragen	71	B: Also ich kann mir vorstellen, dass es vielleicht in Zukunft im bestimmten Umfang auch mal Umfragen geben kann. Was wir grundsätzlich nicht wollen, sind so diese ganz klassischen Mitarbeiterbefragungen, unsere Kultur geht da mehr in Richtung Dialog, mit den Mitarbeitern ins Gespräch kommen und über die Schiene auch die Rückmeldungen zu bekommen und weniger jetzt irgendwelche standardisierten Fragebögen hinauszuschicken und dann, ja, also das ist bei uns kein Ansatz, den wir wollen.	Wir führen keine klassischen Mitarbeiterbefragungen durch. Für uns ist der persönliche Dialog mit den Mitarbeitenden im Vordergrund.
Expertin 7	Zukunft von Kennzahlen	71	Wenn wir jetzt eben in bestimmte Themen eintauchen, wie zum Beispiel, wenn es um das Thema Mobilität geht und wie kommen die Mitarbeiter zu uns und wie fahren sie wieder nach Hause und wo können wir ansetzen, um die Mitarbeiter mehr auf nachhaltige Verkehrsmittel zu bringen, das können schon Themen sein, wo man in einem bestimmten Bereich dann auch mal eine Umfrage macht und Informationen einholt, aber eher eben sehr begrenzt auch, ich denke, da wird sich vom Grundprinzip nicht viel ändern.	Themen wie Mobilität und Nachhaltigkeit werden sicher an Bedeutung gewinnen.
Expertin 7	Zukunft von Kennzahlen	75	B: (...) Eigentlich glaube ich, haben wir die wichtigsten Themen soweit angeschnitten, ich glaube nicht, dass da jetzt noch was Großartiges fehlt, klar zu dem Thema People Analytics könnte man jetzt natürlich noch lange diskutieren und philosophieren, aber ansonsten, glaube ich, haben wir da die wichtigsten Themen soweit angesprochen. Ich glaube, das was für uns schon noch eine Herausforderung ist oder auch wird, ist den Fokus zu behalten bei Kennzahlen. Weil die Tools, die immer mehr können, die immer mehr, ja, Möglichkeiten auch zur Verfügung stellen, die haben auch ein bisschen die Gefahr, dass man den Fokus dabei verliert und die zu leicht dann ablenken oder das Wirkliche nicht mehr sieht.	Eine Herausforderung für die Zukunft wird es werden, den Überblick über Personalkennzahlen zu wahren. Die Möglichkeiten werden immer vielfältiger (Stichwort: People Analytics), das birgt die Gefahr den Fokus zu verlieren.

Expertin 7	Grenzen von Kennzahlen\Tiefe von Kennzahlen	75	<p>Aber ich glaube, das wird eine Herausforderung, dort wo früher einfach nur eine Kennzahl gestanden ist, kann man jetzt das nach oben oder nach unten aggregieren und nach Abteilungen und nach allen möglichen Dingen filtern und machen und da merkt man schon, das überfordert dann teilweise auch die Leute und überfordert dann auch teilweise Führungskräfte und führt dazu, dass sie unter Umständen dann gar nicht mehr hinschauen, weil es einfach zu viel an Information ist. Und da das Wesentliche herauszuholen, ich glaube, das wird zukünftig noch auch die Aufgabe noch für die Personalabteilung oder von der Fachabteilung dann sein, auch Führungskräfte, auf die wesentlichen Dinge hinzuweisen und, ja, das ist vielleicht noch ein Thema, wo ich zum Schluss noch ergänzen könnte.</p>	<p>Kennzahlen können nach oben oder unten aggregiert werden und nach allen möglichen Kriterien gefiltert werden. Das überfordert aber auch Führungskräfte und sorgt dafür, dass sie sich die Zahlen gar nicht mehr ansehen.</p>
------------	---------------------------------------------	----	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Experte	Code-Schema	Pos.	Transkription	Paraphrase
Experte 8	Personalcontrolling	7	B: (...) Das war jetzt sehr viel. (lacht) Das Personalcontrolling, was für mich ist, dass einfach (...) die Möglichkeit überhaupt, die Personalarbeit gestalten und irgendwie am Ende aller Tage auch zu messen. Also das Ergebnis irgendwie nicht nur im Gefühl abzubilden, sondern auch über Kennzahlen. Und das in einem verhältnismäßig vernünftigen Aufwand. Also in meinen Augen kann das auch übertrieben werden. Es gibt keine eigene Stelle für das Personalcontrolling	Personalcontrolling betreiben ich als Personalleiter um nicht nur nach dem Gefühl zu handeln, sondern messbar zu machen. Jedoch mit vernünftigen Ressourceneinsatz.
Experte 8	Kennzahlen im Unternehmen	15	B: Grundsätzlich sind das zum Beispiel hauptsächlich die Fehlzeiten. Fehlzeiten sind Arbeitsunfälle, Krankenstände, sonstige Fehlzeiten, (unv.)-Zeiten. Ja. Das sind die, also das sind diese Zahlen. Und dann haben wir noch die Fluktuationskennzahlen. Der Personalstand als solches. Personalstandentwicklung. Und die Gehaltsstatistik. Also durchschnittliches Gehalt et cetera.	Grundsätzlich erheben wir die Fehlzeiten, Unfallstatistik, die Fluktuation. Der Personalstand (pro Kopf/FTE) sowie deren Entwicklung. Dazu noch die Gehaltsstatistik.
Experte 8	Anspruchsgruppen von Personal-kennzahlen	17	B: Im Grunde die Fluktuationskennzahlen und Fehlzeitenstatistik, einmal für die Wirtschaftskammer. Und im gleichen Zuge die Ergebnisse, die wir da kriegen, um auch die Vergleichszahlen zu haben beim Unternehmen, für die Geschäftsleitung. Und für die Personalabteilung natürlich sowieso.	Zum einen die Wirtschaftskammer, aber selbstverständlich auch die Geschäftsleitung und das Personalbüro.
Experte 8	Anspruchsgruppen von Personal-kennzahlen\Betriebsrat	19	B: Der Betriebsrat kriegt die Zahlen von mir.	Der Betriebsrat wird vom Experten mit eingebunden.
Experte 8	Kennzahlen im Unternehmen\Strategieorientierung der Kennzahlen	21	B: Nee. Das ist keine direkte Arbeit unserer Firmenstrategie. Das ist da, was nicht gefordert und ist bis jetzt nicht angedacht.	Unsere Kennzahlen sind nicht an der Strategie orientiert.

Experte 8	Kennzahlen im Unternehmen\Qualitative Umfragen	29	B: Das ist nicht der Fall. Ganz klar. Aber das ist immer wieder auf, also mit (unv.) das ist nicht regelmäßig. Und, also situativ oder Anlass bezogen. Und das, was da, das heißt im klassischen Fall, dass war zum Beispiel "bester Arbeitgeber" im Vordergrund ist. Wir haben Mitarbeiterbefragungen, da hatten wir ja alle eingeladen mitzumachen.	Mitarbeiterbefragungen werden nicht regelmäßig, sondern eher anlassbezogen durchgeführt. In Zusammenhang mit Wettbewerben laden wir dazu ein, aber führen sie nicht durch.
Experte 8	Grenzen von Kennzahlen	31	B: (...) Das ist eine spannende Frage. Also grundsätzlich alles, was aus dem Tagesgeschäft heraus kommt und sinnvoller Weise Nutzen stiftet, bin ich dafür. Aber ich habe ein Problem mit Kennzahlen, die zwar erhoben werden, aber für mich einfach nicht aussagekräftig sind. Zum Beispiel wenn jemand sagt ein Unternehmen, die Vorgaben, wie lange deine Stelle unbesetzt oder wie schnell haben wir die Stellen besetzt? Das ist so was von in meinen Augen nicht wirklich aussagekräftig, dass ich da schon abgegeben habe. Und dergleichen gibt es schon seit ich, also das ganze Unternehmen, die das sicher massiv und umfassender betreiben, aber für mich sind das, da muss, da stimmen die Kosten-Nutzen-Rechnung nicht mehr.	Kennzahlen machen Sinn, solange sie einen Nutzen stiften. Werden also Kennzahlen erhoben, deren Aussagekraft bezweifelt werden kann, dann ist das sicherlich eine Grenze.
Experte 8	Nutzen von Kennzahlen	33	B: Also der Nutzen ist die Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen. Aber auch intern, also in der Unternehmensgruppe.	Der Nutzen liegt für mich bei der Vergleichbarkeit, intern sowie extern.

Experte 8	Kennzahlen im Unternehmen	33	Wie die Fluktuationskennzahl, sie ist für mich eine der aussagekräftigsten Kennzahlen. Und die ist grundsätzlich nur beeinflussbar über gute Betriebskultur, gute Mitarbeiterführung, Karriereplanung oder die Chance eine gesamte spannende und tolle Aufgabe zu bieten. Und wenn die Faktoren alle stimmen, dann schlägt sich das direkt auf die Fluktuationskennzahl nieder. Und dementsprechend ist das eine Zahl, die mir am meisten Auskunft darüber gibt: Habe ich im Unternehmen Handlungsbedarf? An welchen Schrauben muss ich dann in welchen Abteilungen drehen? Und bei welchen Vorgesetzten muss ich da und dort hinschauen? Und die Fluktuationskennzahl als Beispiel, ist eine sinnvolle Zahl. Die kann ich grundsätzlich auch runter brechen auf jede Abteilung oder jeden Bereich.	
Experte 8	Grenzen von Kennzahlen\Tiefe von Kennzahlen	35	B: Wir machen es Anlassbezogen. Also wenn wir wirklich, wenn wir spüren, dass in den Abteilungen irgendwo ein Thema ist, dann hat das unser Lohnverrechner auch schon erheben dürfen, müssen für diesen Bereich. Oder wenn wir merken in Austrittsgesprächen, wir kriegen immer wieder das gleiche, die gleiche Rückmeldung aus einer Abteilung oder eine erhöhte Fluktuation in einer Abteilung, dann schauen wir uns das bewusst an. Aber es ist nicht eine Analyse, die wir irgendwie automatisch für jeden Bereich und jede Abteilung machen.	Wenn wir merken es stimmt etwas nicht, dann erheben wir anlassbezogen Kennzahlen für die jeweilige Abteilung bzw. Bereich. Dies wird dann bewusst analysiert.
Experte 8	Grenzen von Kennzahlen\Tiefe von Kennzahlen	37	B: Grundsätzlich entweder kommt das Problem aus der Abteilung oder es wird, es kommt von uns, vom Personalbüro. Von den Verantwortlichen, meiner Person, in die Abteilung zurückgespielt, weil wir in den Austrittsgesprächen oder spüren, da stimmt etwas nicht.	Die Themen kommen aus den Abteilungen oder werden von uns dahingehend aufbereitet und zurückgespiegelt.

Experte 8	Kennzahlen im Unternehmen\Qualitative Umfragen	39	B: (...) Es wurden Entscheidungen aufgrund von zum Beispiel Mitarbeiterbefragungen getroffen, aber das sind keine Kennzahlen. Aber das waren zum Beispiel die Ergebnisse für manchen Abteilungsleiter dermaßen katastrophal,	Anlassbezogen liesen wir uns in einer Abteilung bereits vorhandenes Wissen aus der Fluktuation und Austrittsgesprächen nochmals durch eine direkte Befragung der Abteilung bestätigen. Daraus wurden dann auch tatsächlich Maßnahmen abgeleitet.
Experte 8	Aussagekraft von Kennzahlen\Aktionen aufgrund von Personalkennzahlen	39	Die Fluktuationenkennzahl hat aber im Vorfeld das Ganze eigentlich schon gezeigt. Wir haben nur die Mitarbeiterfragen abgewartet, ob sich das auch bestätigt.	Die Fluktuation hat schon im Vorfeld gezeigt das es ein Thema gibt. Mit Hilfe einer Umfrage wurde das Wissen noch verfestigt.
Experte 8	Aussagekraft von Kennzahlen\Aktionen aufgrund von Personalkennzahlen	43	B: Das war eine große Themenbefragung über alle Themen. Also das war die größte Mitarbeiterbefragung, die wir je hatten. Und das Ergebnis waren auch Maßnahmen und eine der Maßnahmen war, dass unsere Führungskräfte, Konsequenzen also die Verantwortung übernehmen mussten für ihr Tätigkeit.	Führungskräfte müssen aufgrund der Auswertungen auch Verantwortung übernehmen.
Experte 8	Internes und externes Benchmarking	45	B: Das geht bei uns in Vorarlberg über die Vorarlberger Wirtschaftskammer. Und da sind eigentlich alle Unternehmen. Jede Firma gibt ihre Zahlen ab. Und dann gibt es einen Vorarlberger Schnitt. Und es gibt aber auch einen Industrieschnitt. Also unser Vergleich oder unser Anspruch ist eigentlich die Industrie. Und das sind eigentlich die großen Unternehmen.	Bei der Studie der Wirtschaftskammer nehmen eigentlich alle Unternehmen teil, hier werden auch unterschiedliche Schnitte dargestellt, welche schon interessant sind.

Experte 8	Datenba- sis\Verwen- dete Pro- gramme	49	B: Fluktuationskennzahl ist glaube nicht über diese Tool abgedeckt. Aber ansonsten wären eigentlich sehr viele Möglichkeiten vorhanden, das auszubauen oder zu nutzen. Grundsätzlich, wie eingangs erwähnt, ist für mich eine Sache des Bedarfs. Warum mache ich es? Braucht es jemand oder mache ich es nur für mich? Also diese Frage stellt sich. Ansonsten gibt es bei uns das DPW web, dass einiges an Listen und Möglichkeiten bietet. Ja.	Es stellt sich für mich immer die Frage des Nutzens. DPW web kann einige Daten auswerten, sofern sie benötigt werden.
Experte 8	Anspruchs- gruppen von Personal- kennzahlen	53	B: Es gibt den Nachhaltigkeitsbericht. Der zum Teil auch in das Personal ableitet. Aber der wird nicht von der Personalabteilung gemacht. So ein Nachhaltigkeitsbericht der ist bei uns in der Verwaltung angesiedelt. Und mit, bei einer Dame, die diesen Bericht erstellt hat und mit einem externen Berater. Und der rentiert, da steht dann dort, spielt auch das Personal eine Rolle. Ja. Das war dann einfach ein Anliegen der (unv.) und eine Datenanfrage, die wir zur Verfügung gestellt haben. Mehr war es, ist es grundsätzlich nicht. Also es wird von uns speziell betrieben, sondern es betrifft ja das ganze Unternehmen. Da geht es nicht nur um das Personal, sondern um Energien, also Umwelt et cetera. Wenn es irgendwo um Material geht und, und, und, und. Und auch Anliegen, (unv.). Muss man alles sehen. Das ganze Konstrukt oder das Ganze.	Im Nachhaltigkeitsbericht spielen auch Personalkennzahlen eine Rolle, dieser wird aber von der Verwaltung und einer externen Person erstellt.

Experte 8	Nutzen von Kennzahlen\Verwendung von Kennzahlen	59	B: Ich denke bei uns nicht. Also wir machen ja wenige Zahlen, aber die, die haben wir grundsätzlich mal angeschaut, diskutiert und reflektiert. Also wenn es da eine Fluktuationskennzahl oder Fehlzeitenstatistik komplett sich verändert beim Jahresantritt, dann wird sehr wohl darüber gesprochen und auch angepasst. Also spezielle Arbeitsunfälle gibt es jedes Jahr. Da habe ich eine Untersuchung oder beziehungsweise eine Besprechung mit Betriebsarzt, Arbeitsinspektor oder die Sicherheitsvertrauensperson, Personalleitung, Geschäftsleitung. Und da wird wirklich analysiert: Was sind die Arbeitsunfälle? Warum sind die gestiegen? Ist das nachvollziehbar? Sind es einzelne Krankstände et cetera? Genauso wie die Fluktuationskennzahl. Ist das nachvollziehbar? Wissen wir warum es ist? War es eine Kündigungswelle? Das schlägt sich natürlich nieder. Wenn es nachvollziehbar ist, ist es in Ordnung. Wenn es nicht nachvollziehbar ist und wenn wir bei uns rein dann, dann wird sehr wohl darüber diskutiert, haben wir Handlungsbedarf oder haben wir nicht.	Die wenigen Personalkennzahlen die erhoben werden, werden hinterfragt und mit den Verantwortlichen diskutiert. Es wirken sich natürlich verschiedene Faktoren auf Kennzahlen aus. Ist es begründbar, dann okay, ansonsten wird über Handlungsbedarf diskutiert.
Experte 8	Kennzahlen im Unternehmen\Häufigkeit der Auswertung	63	B: Fluktuationskennzahl einmal im Jahr. Fehlzeiten auch einmal im Jahr. Also grundsätzlich und andere Auswertungen auf Zuruf oder Bedarf. Aber im Endeffekt sind es jährliche Zahlen oder Kennzahlen.	Grundsätzlich jährlich, auf Zuruf erfassen wir auch andere Zeiträume.
Experte 8	Kennzahlen im Unternehmen\Personalprozesskennzahlen	64	B: Wir erfassen keine Kennzahlen für die Prozesse der Personalabteilung.	Es werden keine Prozesskennzahlen erhoben.
Experte 8	Zukunft von Kennzahlen	69	(...) Im Moment sehe ich keine. (lacht) Ganz einfach. Also, wie gesagt die Tools, sind grundsätzlich vorhanden. Wenn irgendwo oder von irgendjemand das gewünscht wird oder ein Bedarf entsteht, dann kann ohne großen Aufwand eine Auswertung durchgeführt werden. Personal, wenn man eine Listerstellung, aber wie einleitend oder wie einleitend schon gesagt, ich mache nur das oder wir machen grundsätzlich im Moment nur das, was wirklich da aus dem Prozess	Ich sehe im Moment nicht, dass es hier zu Veränderungen kommt. Sollte es dennoch notwendig sein neue Kennzahlen zu erheben so ist dies grundsätzlich möglich.

			heraus, aus der Arbeit heraus entsteht. Oder gewünscht wird und uns Nutzen stiftet.	Es muss aber einen Nutzen stiften.
Experte 8	Grenzen von Kennzahlen	71	B: (...) Ja, Grenze ist, wenn sie keinen Nutzen mehr stiften. Wenn sie, da werden Sie sicher auch gleich drauf kommen. Also ich kann hunderte Zahlen jeden Monat erarbeiten. Aber die Grenze ist für mich die, wenn die, so wie Sie gesagt haben, wenn die am Schluss in der Schublade verschwinden. Oder ich mache sie nur für mich. Dann auch so aus meiner Jobbeschreibung heraus.	Wenn eine Kennzahl keinen Nutzen stiftet, dann ist eine Grenze erreicht.
Experte 8	Nutzen von Kennzahlen\Aufgaben von Kennzahlen	73	B: Weil es, das ist, dass die Arbeit messbar wird. Oder das Ergebnis oder, dass ich Veränderungen wahrnehmen kann. Das denke ich ist schon ein Thema. Und wenn man sich mit der Fluktuation ein bisschen auseinandersetzt, weil das ist für mich die wichtigste Zahl, dann ist das eine Zahl, die ich zwar nur einmal erhebe im Jahr, aber im Endeffekt das ganze Jahr eigentlich den Fokus auf diese Zahl habe.	Personalkennzahlen machen die Arbeit messbar. Die Fluktuation erheben wir nur einmal im Jahr, haben sie aber immer im Fokus.
Experte 8	Aussagekraft von Kennzahlen	73	Was die Orientierung in unserer Kultur ist an Mitarbeitern, wenn die Arbeitsbedingungen, gute Bezahlung, tolle Arbeitsplätze, gesundes Arbeitsumfeld und wenn, und eine nicht wechseln, und, dass du da eigentlich vorneweg absolut tolle Führung. Also die Führungskräfte sind für mich der Schlüssel zum Erfolg. Und dementsprechend, und wenn ich das irgendwo an der Fluktuation dann auch merke, wird es nicht nur einmal zwar erhoben, aber das ganze Jahr beobachtet. Und wahrscheinlich der Schlüssel in meinen Augen für eine erfolgreiche Firmenkultur.	Der Schlüssel zum Erfolg ist, dass die Rahmenbedingung für die Mitarbeiter passen, dann entsteht eine erfolgreiche Firmenkultur. Fluktuationenkennzahlen liefern dafür auch eine Bestätigung.
Experte 8	Internes und externes Benchmarking	75	B: Nein. Nicht bis jetzt. Nicht, war bis jetzt kein Bedarf und wurde auch nicht gemacht. Wäre sicher eine sinnvolle Geschichte. Wenn jemand, wenn es jemand interessieren würde. Die Frage ist was mache ich denn mit diesen Zahlen? Das ist, also bis jetzt ist der Bedarf nicht da und es war auch bis jetzt auch nicht gewünscht. Also in meinen Augen wir haben uns, also mein Kollege in der Schweiz, der jetzt in Pension ist, wir	Benchmarking mit anderen Schwesterfirmen hat bis jetzt niemanden interessiert, die Frage ist immer was mache ich mit solchen Zahlen. Ein Austausch

			haben uns schlussendlich ausgetauscht. Aber das ist mehr informell und auch, aber, ja, aber nicht auf den Standort gesehen, so.	erfolgt eher auf informeller Basis.
Experte 8	Internes und externes Benchmarking	77	B: Die sieht auch, also es wirkt definitiv nach meinem heutigen Wissen eigentlich undenkbar oder eine Zielgruppe es zu vergleichen. Wenn ich die ganze arbeitsrechtliche Problematik in den USA höre oder kenne, die Verhältnisse zum Unternehmen, die Mitarbeiterbindung oder Unternehmensbindung, das mit einem europäischen Standort Schweiz, Österreich vergleiche, das ist, die Zahlen, da würden wir einfach grundsätzlich nicht helfen.	Internationale vergleich sind aufgrund von zum Beispiel arbeitsrechtlichen Bestimmungen kaum vorstellbar. Dies würde uns nicht helfen.
Experte 8	Zukunft von Kennzahlen	78	B: Es gibt keinen Bedarf für Veränderungen bezogen auf die Digitalisierung oder die Covid Krise.	Es gibt keinen Bedarf für Veränderungen bezogen auf die Digitalisierung oder die Covid Krise.
Experte 8	Kennzahlen im Unternehmen	83	B: (...) Grundsätzlich ja. Da denke ich jetzt zum Beispiel speziell an das Thema Alter, also Durchschnittsalter im Unternehmen. Durchschnittsalter pro Abteilung. Wo sind meine Schlüsselkräfte? Und dementsprechend auch sagen: Wie schaut es bei mir in 15 Jahren aus? Und dementsprechend auch bei mir. Wobei das, das habe ich jetzt gar nicht erwähnt, aber das wird alles jetzt gerade bei uns gemacht. Ich habe eine Kennzahl, die (unv.) dann seither ein bisschen verschickt, aber die, wo ich denke, noch gemacht werden muss. Aber das ist zum Beispiel das, die Demografie steigenden (unv.) in naher Zukunft.	Das Thema Demografie ist uns wichtig und in diesem Zusammenhang auch die Nachfolgeplanung der Schlüsselarbeitskräfte.

Experte 8	Kennzahlen im Unternehmen\Qualitative Umfragen	85	<p>Na es gibt einen tollen Spruch von Dr. Rainer Strenger. Wenn es wirklich ist, der von ihm kommt. Aber wer Mitarbeiterbefragungen notwendig hat, hat den Kontakt zu seinen Mitarbeitern schon längst verloren. Und der Satz ist sehr plakativ oder sehr, ja, groß angelegt. Aber im Endeffekt, der Kern trifft die Wahrheit. Und wenn ich heute, das heute, habe ich versucht in den folgenden Antworten durchdringen zu lassen. Wenn ich heute regelmäßig probiere hinzuschauen, in welcher Abteilung, wo klemmt es? Welcher Vorgesetzte geht wie mit seinen Mitarbeitern um? Dann brauche ich nicht irgendeine normale Befragung. Das, die Befragung hilft mir irgendwo vielleicht etwas zu erkennen, das was ich heute noch nicht im Blick hatte. Aber in der Regel sollte das tagtäglich passieren. Und eigentlich zur Personalarbeit gehörend.</p>	<p>Mitarbeiterbefragungen führen wir eigentlich nicht regelmäßig durch, denn für mich gilt der persönliche Austausch mit den Mitarbeitern. Ganz nach dem Motto: "Wer Mitarbeiterbefragungen notwendig hat, hat den Kontakt zu den Mitarbeitenden schon verloren."</p>
Experte 8	Zukunft von Kennzahlen	87	<p>Wichtig ist das Thema Demografie. Ich denke, dass das noch für die Zukunft schon ein Thema sein wird. Ich sage mal vielleicht ein Stückweit pro aktiv angehen sollten. Ich meine der Fachkräftemangel und die geburtenstarken Jahrgänge sind eigentlich jetzt schon in Bewegung. Und dem entgegenzuwirken, das wird eine Herausforderung.</p>	<p>Ein wichtiger Aspekt der immer mehr an Bedeutung gewinnt, ist die Demografie. Durch den Arbeitskräftemangel wird es wichtiger hier als Unternehmen aktiv zu steuern.</p>

Experte	Code-Schema	Pos.	Transkription	Paraphrase
Experte 9	Personalcontrolling	17	B: Wir haben eine eigene Stelle Personalcontrolling, wo sich um diese Themen kümmert. Also Statistiken, KPIs, Durchführung von der Personalplanung et cetera. Ja, die Daten werden dann bereitgestellt für die Controlling-Abteilung, wo das dementsprechend über ein BI aufbereitet für die Geschäftsführung.	Eine eigene Stelle im HR führt Personalcontrolling in Form von Statistiken, KPI's, Personalplanung usw. aus und bereitet die Daten für die Controlling Abteilung auf.
Experte 9	Anspruchsgruppen von Personal-kennzahlen	17	Die Daten werden dann bereitgestellt für die Controlling-Abteilung, wo das dementsprechend über ein BI aufbereitet für die Geschäftsführung.	Die Daten werden von der Controlling Abteilung für die Geschäftsleitung aufbereitet.
Experte 9	Anspruchsgruppen von Personal-kennzahlen	23	B: Führungskräfte.	Führungskräfte sind eine wichtige Zielgruppe von Kennzahlen.
Experte 9	Anspruchsgruppen von Personal-kennzahlen	25	B: Bei strategischen Kennzahlen, die wir haben, greift auch die Eigentümerfamilie darauf zurück. Weil es dementsprechend auf einem Dashboard abrufbar ist, wo die eben einen Zugriff darauf haben.	Die Eigentümer greifen auf die Kennzahlen über ein Dashboard zu.
Experte 9	Anspruchsgruppen von Personal-kennzahlen\Betriebsrat	27	B: Betriebsrat wird nicht mit einbezogen. Er bekommt aber die Daten aus dem Aufsichtsrat oder wenn er bei uns anfragt.	Der Betriebsrat wird indirekt durch sein Aufsichtsrats-tätigkeit mit den Kennzahlen versorgt.
Experte 9	Anspruchsgruppen von Personal-kennzahlen	29	Über Aufsichtsrat. Ja.	Der Aufsichtsrat ist ein weiterer Stakeholder.

Experte 9	Kennzahlen im Unternehmen\Qualitative Umfragen	37	B: Aktuell ja, nee, muss ich revidieren. Was die Abfrage ist im Zuge des Mitarbeitergesprächs, des jährlichen. Da haben wir einen Standort eingeführt, den Stimmungsbarometer. Also da wird abgefragt, wie die Stimmung des Mitarbeiters ist. A zum Unternehmen. Also zum Werk in dem Sinn. Dann zum, zu der Abteilung, wo sie arbeiten und dann zu der Arbeit. Und dann die Gesamtstimmung. Das wird dann ausgewertet.	Konkret wird im Mitarbeitergespräch die Stimmung zum Arbeitsplatz und die Gesamtstimmung abgefragt.
Experte 9	Kennzahlen im Unternehmen\Qualitative Umfragen	39	B: Mitarbeitergespräche sind verpflichtend durchzuführen. Das ist auch eine zusätzliche HR-Kennzahl, die erhoben wird.	Qualitativ werden verpflichtend auch jährlich die Mitarbeitergespräche durchgeführt und ausgewertet. Was eine weitere Kennzahl darstellt.
Experte 9	Nutzen von Kennzahlen	45	B: Ja, gut. Kennzahlen geben Aufschluss über eine Tendenz beziehungsweise über die aktuelle Situation, nachdem man sich dann dementsprechend ausrichten kann. Maßnahmen ableiten kann, Aktionen ableiten kann. Ja, ich finde das sind wichtige, also es kommt auf die Kennzahl drauf an. Aber es gibt wichtige Kennzahlen, die man permanent haben sollte beziehungsweise auch beobachten sollte. Sei es Krankenstand, Fluktuation, Altersstruktur, diese Themen.	
Experte 9	Nutzen von Kennzahlen\Aufgaben von Kennzahlen	49	B: (...) Das, die Hauptaufgabe ist A, dass sie stimmen natürlich. Und dementsprechend den richtigen Stellen zugänglich gemacht werden und, ja, wie gesagt man auch damit was anfängt. Und nicht sich irgendwas und verschwindet in der Dunkelheit und keinen kümmert es.	Das wichtigste ist, dass die Personalkennzahlen stimmen und auch verwendet werden und nicht einfach verschwinden.
Experte 9	Nutzen von Kennzahlen\Verwendung von Kennzahlen	53	Also es gibt hier ein monatliches Meeting von der gesamten Sparte. Wo diese Kennzahlen dann besprochen werden. Wie die Tendenz ist, wo man aktuell steht. Ja, und dann wird dementsprechend ja auch in diesem Gremium festgelegt, ob da irgendwas	Strategische Kennzahlen werden monatlich vorgestellt und in der Sparte diskutiert. Je nachdem

			<p>unternommen werden muss oder nicht, um gegenzusteuern.</p>	<p>wohin die Tendenz geht wird steuernd eingegriffen.</p>
Experte 9	Internes und externes Benchmarking	59	<p>B: Absolut. Das sieht man schon in der Fluktuationsrate, die in England beispielsweise eine ganz andere ist. Das gleiche mit dem Krankenstand in Deutschland, der gravierend unterschiedlich ist zu unserem. Da sieht man die Unterschiede und dementsprechend muss man auch wissen warum gibt es die? Und muss man da irgendwas ableiten? So.</p>	<p>Die Kennzahlen können international schon sehr unterschiedlich sein, hier muss man wissen, warum dies so ist, um daraus etwas ableiten zu können.</p>
Experte 9	Aussagekraft von Kennzahlen	61	<p>B: Die Kennzahl alleine besagt noch nicht wirklich viel. Sondern man muss die Hintergrundgeschichten kennen.</p>	<p>Eine Kennzahl alleine hat keine Aussagekraft, es ist wichtig die Hintergründe zu kennen.</p>
Experte 9	Internes und externes Benchmarking	63	<p>B: Also wir, also wir haben zum einen eine Kennzahl, die wir nutzen nur für unser regionales Werk. Dann vergleichen wir uns auch in der Sparte, wo wir ansässig sind. Und wir vergleichen uns auch mit den gesamten Gesellschaften der Gruppe. Und zwar mit allen, die mehr als vierhundert Mitarbeiter haben. Und das doch einige.</p>	<p>Wir vergleichen uns innerhalb der Unternehmensgruppe mit allen die größer als 400 Mitarbeiter sind.</p>
Experte 9	Nutzen von Kennzahlen	73	<p>B: Kann natürlich sein. Ja. Wenn, weil wir bekommen es ja selber mit, wenn wir Kündigungen bekommen oder Mitarbeiter das Unternehmen verlassen aus welchen Gründen auch immer. Da wird nicht erst gewartet bis eine Kennzahl auftaucht, wo das Ganze dann dementsprechend bestätigt. Sondern das kriegen wir im Vorfeld ja schon mit.</p>	
Experte 9	Kennzahlen im Unternehmen\Häufigkeit der Auswertung	77	<p>B: Monatliche sind die Kennzahl Ausbildungsrate, Krankenquote, Anzahl offener Stelle, Fluktuationsrate. Und die anderen, die ich geschickt habe, die werden einmal im Jahr erhoben.</p>	<p>Bestimmte Kennzahlen werden monatlich erhoben, andere nur jährlich.</p>

Experte 9	Datenbasis	79	B: Die Schwierigkeit beim Erheben von Kennzahlen ist die Datenqualität. Und, dass es automatisiert ist. Noch nicht alles ist automatisiert.	Die Datenqualität und die automatisierte Auswertung wird als große Herausforderung bei der Auswertung von Personalkennzahlen gesehen.
Experte 9	Zukunft von Kennzahlen	81	B: Also prinzipiell soll die Datenquelle systemgestützt sein. Die Kennzahl sollte dementsprechend auch automatisiert sein. Alles was man manuell macht ist fehlerbehaftet und bedeutet Aufwand. Da muss man weg davon in der heutigen Zeit. Ja, und letztendlich kommt es immer darauf an, welchen Wert legt man auch Kennzahlen, was fängt man damit an und macht man das nur, damit man es erhoben hat und es passiert dann nichts. Also das kommt immer darauf an.	Personalkennzahlen sollten systemgestützt und automatisiert ausgelesen werden können. Manuelle Aktionen birgen Fehlerquellen. In erster Linie werden es auch in Zukunft Kennzahlen sein, mit denen auch was gemacht wird.
Experte 9	Aussagekraft von Kennzahlen\Aktionen aufgrund von Personalkennzahlen	83	B: Nee, das ist, wird richtig gesehen. Ja. Wenn die aus dem Ruder laufen oder tendenziell in die verkehrte Richtung gehen, dann gibt es da schon Diskussionen.	Es entstehen Diskussionen wenn Personalkennzahlen sich in die falsche Richtung entwickeln.
Experte 9	Grenzen von Kennzahlen	85	B: (...) Ha, gute Frage. (...) Also man muss einschätzen können wann Aktionismus erforderlich ist beziehungsweise, ob man es rein nur als Information nimmt.	Es muss auf Basis der Personalkennzahl abgeschätzt werden ob eine Maßnahme ergriffen wird. Dies kann eine Kennzahl von sich aus nicht.

Experte 9	Grenzen von Kennzahlen	87	B: Also ich bin kein Freund von zu vielen Kennzahlen, weil dann erhebt man nur Kennzahlen des Kennzahlenswillens. Und wir können alles irgendwo belegen, das macht weniger Sinn. Sondern lieber ein paar wenige Kennzahlen, die aber dementsprechend ausgesucht, dass man sich auch davon was ableiten kann beziehungsweise, dass sie aussagekräftig sind.	Kennzahlen zu erheben, damit sie erhoben sind, macht keinen Sinn. Lieber weniger ausgesuchte Kennzahlen die aussagekräftig sind und aus denen etwas abgeleitet werden kann.
Experte 9	Grenzen von Kennzahlen	89	B: Die Aussagekraft. Genau.	Die Aussagekraft von Kennzahlen stellt eine Grenze dar.
Experte 9	Grenzen von Kennzahlen	91	Und wir haben dann die Kenn/ also nicht Kennzahl, sondern die Statistiken, die es für alles Mögliche gegeben hat, massivst eingeschränkt, runter gefahren. Nicht mehr erhoben. Und es gab auch keinen Bedarf. Also man kann sehr, sehr viel Arbeit und Energie rein stecken, um das zu erarbeiten. Die Frage ist immer: Braucht man es?	Es kann eine fülle von Personalkennzahlen erhoben werden, es stellt sich aber die Frage wer das braucht.
Experte 9	Internes und externes Benchmarking	98	B: Fluktuation und Krankenstände, also die Standardkennzahlen werden zum Teil schon mit anderen Unternehmen verglichen.	Fluktuation und Krankenstände, also die Standardkennzahlen werden zum Teil schon mit anderen Unternehmen verglichen.
Experte 9	Kennzahlen im Unternehmen\Strategieorientierung der Kennzahlen	107	B: Also wir haben für uns in der Sparte, also für unsere eigene Sparte, diese strategischen Kennzahlen. Das ist eben Ausbildungsquote, Krankenquote, Anzahl offener Stellen größer sechs Monate und die Fluktuationsrate. Die sind strategisch festgelegt worden und die werden auch von jedem Produktionswerk in unserer Sparte erhoben. Und dementsprechend auch publiziert bis zur Familie hoch.	Ausbildungsquote, Krankenquote, Fluktuationskennzahl aber auch Anzahl offener Stellen größer als sechs Monate sind für uns von strategischer Bedeutung und werden bis zu den Eigentümer

				hinauf transparent gemacht.
Experte 9	Internes und externes Benchmarking	107	Die anderen Kennzahlen, was hier vorliegen, die finden einmal im Jahr oder werden einmal im Jahr ausgewertet und dementsprechend in der Gesellschaft publiziert. Ohne, dass davon noch Aktionen abgeleitet werden.	Kennzahlen werden innerhalb der Gruppe veröffentlicht, aber es werden keine Aktionen daraus abgeleitet.
Experte 9	Anspruchsgruppen von Personal-kennzahlen	109	B: Also die, die einmal mehr abgefragt, wird dann allen Personalleitern zur Verfügung gestellt, die daran teilnehmen. Ja. Das sind alle Werke größer vierhundert Mitarbeiter.	Die Personal-kennzahlen werden allen Personalleitern zur Verfügung gestellt.
Experte 9	Zukunft von Kennzahlen	111	B: Haben wir glaube ich schon ein paar Mal angesprochen. Zukunft von Kennzahlen, fokussiert auf die, die Sinn machen und dann aber auch, ja, davon was ableiten können.	Auch für die Zukunft von Kennzahlen sollen die verwendet werden die Sinn machen und aus denen etwas abgeleitet wird.
Experte 9	Aussagekraft von Kennzahlen	113	B: (...) Kommt halt auf die Kennzahl drauf an. Ich meine ich nehme mal diese offene Stellen, Fluktuation et cetera. Das ist schwierig. Das ist eine Nachbetrachtung. Da liegt die Kunst darin, dementsprechend Aktionen zu machen, dass das Ganze sich nicht zu negativ auswirkt. Also das ist ja der Aktionismus beziehungsweise ist ja die Aufgabe der Personalabteilung, da, sich dementsprechend aufzustellen. Und da ist die Kennzahl natürlich nur eine Nachbetrachtung. Wie ist es gelaufen? Das ist klar. Wenn man nur wartet bis eine Kennzahl ein bisschen rot wird und dann fängt man an aktiv zu werden, das ist nicht Teil der Arbeit von heute. Sondern eine Kennzahl ist ja nur eine Bestätigung der Vergangenheit. Das ist korrekt.	Eine Kennzahl ist nur die Nachbetrachtung von bereits geschehenem. Hier ist es wichtig frühzeitig Kennzahlen im Blick zu haben und zu steuern.

Experte 9	Kennzahlen im Unternehmen\Qualitative Umfragen	115	B: Werden wir auf jeden Fall machen. Speziell in dem Bereich Belastungen. Wir sind dabei aktuell die Thematik betriebliches Gesundheitsmanagement strategisch anzugehen. Das heißt, wir haben dann eine Ressource aufgebaut dafür. Hat jetzt auch angefangen. Und dementsprechend wird es darum gehen ein Konzept zu erarbeiten, um auch in dem Bereich der Gesundheitspräventionsförderung et cetera dementsprechend, ja, Sachen zu machen, zu etablieren. Und dementsprechend auch die Gesundheit der Mitarbeiter zu erhalten, zu fördern und, ja.	Qualitative Umfragen werden wir vor allem zukünftig in der Betrieblichen Gesundheitsförderung durchführen. Hierzu haben wir nun auch eine Mitarbeitende eingestellt.
Experte 9	Zukunft von Kennzahlen	117	B: (Qualitative Kennzahlen) Ja, für uns neu. Nicht für bestimmte Betriebe. Das ist ja nichts Neues. Wir haben das bis heute so noch nicht. Und wir sehen da einen großen Bedarf drin. Und dementsprechend gehen wir das jetzt fokussiert und strategisch an.	Wir sehen einen strategischen Bedarf an qualitativen Kennzahlen, die wir so bis jetzt nicht hatten.
Experte 9	Nutzen von Kennzahlen\Aufgaben von Kennzahlen	121	B: (...) Also aus meiner Erfahrung raus, auch wiederum Kennzahlen sind sinnvoll. Allerdings muss man fokussiert sein auf die, die man, wo man sagt das ist strategisch wichtig für das Unternehmen. Wo man dementsprechend Aktionen ableiten möchte. Tut man zu viel erheben, ergeben sich zu viele Fragen. Und dementsprechend ist immer die Frage der Fokussierung beziehungsweise der Priorität. Da kann man sich verzetteln. Ja.	

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich vorliegende Masterarbeit / Bachelorarbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Stellen sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher weder in gleicher noch in ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Dornbirn, am 13.07.2022

Martin Sandholzer