

Smart HR - welchen Mehrwert erhalten Industrieunternehmen der Bodenseeregion durch HR Analytics?

Masterarbeit
zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts

Fachhochschule Vorarlberg
Human Resources & Organisation

Betreut von
MMag. Dr. Johannes Berger

Vorgelegt von
Melis Bilgeri LL. B.

Dornbirn, September 2022

Kurzreferat

Smart HR - welchen Mehrwert erhalten Industrieunternehmen der Bodenseeregion durch HR Analytics?

Das Thema HR Analytics bringt viele interessante Aspekte mit sich. Diese Aspekte werden in dieser Masterarbeit mit Hilfe einer gründlichen Literaturrecherche und zehn Expert:inneninterviews, detailliert beschrieben: angefangen von den zu erfüllenden technischen-organisatorischen Voraussetzungen bis hin zur rechtlichen-ethischen Betrachtung. Nicht zu vergessen sind die damit verbundenen Herausforderungen bei der Einführung und Nutzung von HR Analytics, die es zu bewältigen gilt. Zudem werden verschiedene Begriffe und Prozesse, die in Verbindung mit HR Analytics stehen näher erklärt und Zusammenhänge gebildet. Das Ziel dieser Masterarbeit ist es, aufzuzeigen, ob sich durch HR Analytics ein Mehrwert für Industrieunternehmen der Bodenseeregion ergibt und falls ja welcher. Schließlich werden Handlungsempfehlungen definiert, um Industrieunternehmen den Einstieg und die Hinführung zu HR Analytics zu erleichtern.

Schlagwörter: HR Analytics, Mehrwert, Herausforderungen, Ziel, Prozess, Handlungsempfehlungen

Abstract

Smart HR - what is the value of HR analytics for industrial companies in the Lake Constance region?

The topic of HR analytics brings with it many interesting aspects. These aspects are described in detail in this Master's thesis with the help of a thorough literature research and ten interviews with experts: from the technical and organisational requirements to be fulfilled to the legal and ethical considerations. Not to be forgotten are the challenges associated with the introduction and use of HR analytics that need to be overcome. In addition, various terms and processes related to HR analytics are explained in more detail and interrelationships are formed. The aim of this master's thesis is to show whether HR analytics results in added value for industrial companies in the Lake Constance region and, if so, which value. Finally, recommendations for action are defined in order to make it easier for industrial companies to get started with HR analytics.

Keywords: HR Analytics, added value, challenges, goal, process, recommendations for action

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-------------|
| Darstellungsverzeichnis | VII |
| Abkürzungsverzeichnis | VIII |
| 1 Einleitung | 9 |
| 1.1 Ausgangslage | 9 |
| 1.2 Problemstellung | 10 |
| 1.3 Methode und Forschungsfrage | 11 |
| 1.4 Ziel | 12 |
| 1.5 Aufbau der Arbeit | 12 |
| 2 Begriffsdefinitionen | 14 |
| 2.1 Smart HR | 14 |
| 2.2 Data Warehouse | 14 |
| 2.2.1 Data Warehouse Architektur | 16 |
| 2.3 Big Data | 18 |
| 2.4 Data Mining | 19 |
| 2.5 Business Intelligence/Business Analytics | 20 |
| 2.5.1 Business Intelligence | 21 |
| 2.5.2 Business Analytics | 22 |
| 2.5.3 Gemeinsamkeiten und Differenzen | 22 |
| 2.6 Maschinelles Lernen | 23 |
| 2.7 HR Analytics und die Abgrenzung zu anderen Analytics | 25 |
| 2.7.1 HR Analytics | 25 |
| 2.7.2 HR Analytics zu People Analytics | 25 |
| 2.7.3 HR Analytics zu Workforce Analytics | 26 |
| 2.8 Übersicht und Zusammenhänge der Begriffe | 26 |
| 3 HR Analytics | 28 |
| 3.1 Ziel | 28 |
| 3.1.1 Hauptziele | 28 |
| 3.1.2 Nebenziele | 28 |
| 3.2 Prozess | 29 |
| 3.2.1 Planung | 29 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 3.2.2 | Bereitstellung | 30 |
| 3.2.3 | Implementierung | 30 |
| 3.2.4 | Anwendung im Betrieb | 31 |
| 3.3 | Anwendbare HR-Bereiche | 32 |
| 3.3.1 | Attract | 32 |
| 3.3.2 | Onboarding | 34 |
| 3.3.3 | Development | 35 |
| 3.3.4 | Retention | 36 |
| 3.3.5 | Exit | 36 |
| 3.3.6 | Zusammenfassung | 37 |
| 3.4 | Herausforderungen | 38 |
| 3.4.1 | Vor der Anwendung | 38 |
| 3.4.2 | Während der Anwendung | 39 |
| 3.4.3 | Nach der Anwendung | 40 |
| 3.4.4 | Zusammenfassung | 40 |
| 4 | Betrachtung aus rechtlicher Sicht | 42 |
| 4.1 | Schutzbestimmungen | 42 |
| 4.1.1 | Schutzbestimmungen und HR Analytics | 42 |
| 4.2 | Datenschutzgrundverordnung/Datenschutzgesetz | 43 |
| 4.2.1 | Allgemeines | 43 |
| 4.2.2 | Sanktionen | 44 |
| 4.2.3 | Datenschutzgrundverordnung und HR Analytics | 45 |
| 5 | Empirische Forschung | 47 |
| 5.1 | Ziel der Forschung | 47 |
| 5.2 | Forschungsdesign | 47 |
| 5.2.1 | Methodisches Vorgehen | 47 |
| 5.2.2 | Stichprobenbildung | 48 |
| 5.2.3 | Leitfaden | 49 |
| 5.2.4 | Gütekriterien | 50 |
| 5.2.5 | Auswertungsmethode | 50 |
| 5.3 | Auswertung der Expert:inneninterviews | 51 |
| 5.3.1 | Gebildete Kategorien | 51 |
| 5.3.2 | Gründe der Datenerfassung im Allgemeinen (K1) | 51 |
| 5.3.3 | Begriffsdefinition (K2) | 53 |

| | | |
|----------|---|------------------------------------|
| 5.3.4 | Aufgaben/Ziele von HR Analytics (K3) | 54 |
| 5.3.4.1 | Anwendungsbereiche entlang des Employee Lifecycles (K3.1) | 56 |
| 5.3.5 | Der Einfluss von HR Analytics auf die heutige HR-Arbeit (K4) | 58 |
| 5.3.6 | Herausforderungen in der Umsetzung von HR Analytics im HR-Bereich (K5) | 60 |
| 5.3.7 | Datenschutzrechtliche und ethische Themen (K6) | 61 |
| 5.3.8 | Unterschiedliche Handhabung von HR Analytics in der Bodenseeregion (K7) | 63 |
| 6 | Betrachtung aus ethischer Sicht | 64 |
| 7 | Fazit | 66 |
| 8 | Handlungsempfehlungen für Industrieunternehmen | 68 |
| | Literaturverzeichnis | 70 |
| | Anhang | 73 |
| | Eidesstattliche Erklärung | Fehler! Textmarke nicht definiert. |

Darstellungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Darstellung 1 Data Warehouse Architektur | 17 |
| Darstellung 2 Einbettung eines Data Mining-Prozesses | 20 |
| Darstellung 3 Informationen und Erkenntnisse aus der Analytik (Business Analytics und Business Intelligence) | 23 |
| Darstellung 4 Übersicht der Begriffe | 27 |
| Darstellung 5 HR Analytics Prozess..... | 29 |
| Darstellung 6 Employee Lifecycle | 32 |
| Darstellung 7 Tabelle mit HR-Bereichen, für die HR Analytics angewendet wird | 37 |
| Darstellung 8 Tabelle der größten Herausforderungen bis 2025 | 41 |
| Darstellung 9: Die Expert:innen..... | 49 |
| Darstellung 10 Diagramm: Anzahl der Teilnehmer:innen, für die HR Analytics davor bereits ein Begriff war..... | 53 |
| Darstellung 11 Anzahl der genannten Aufgaben/Ziele von HR Analytics | 55 |
| Darstellung 12 Genannte HR-Bereiche..... | 56 |
| Darstellung 13 Anzahl der genannten Herausforderungen von HR Analytics..... | 60 |
| Darstellung 14 Anzahl der Befragten, mit datenschutzrechtlichen oder ethischen Bedenken in Verbindung mit HR Analytics..... | 62 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abs. | |
| Absatz | 43 |
| bzw. | |
| beziehungsweise | 15 |
| DSVGO | |
| Datenschutzgrundverordnung | 44 |
| E | |
| Expert | |
| innen | 48 |
| ETL-Prozess | |
| Extract-, Transformation-, Ladeprozess | 16 |
| HR | |
| Human Resources | 9 |
| IT | |
| Informationstechnologie | 10 |
| K | |
| Kategorie | 51 |
| Mio. | |
| Millionen | 45 |
| NGO | |
| Non Governmental Organisation | 19 |

1 Einleitung

In diesem Kapitel werden Ausgangslage und Problemstellung erläutert und weiters die ausgewählte Methodik und Forschungsfrage vorgestellt. Zu guter Letzt wird das genaue Ziel und der Aufbau der Arbeit definiert.

1.1 Ausgangslage

Die Relevanz der Digitalisierung für Unternehmen und die damit verbundenen Auswirkungen auf diese lassen sich in der heutigen Zeit nicht abstreiten. So sehen sich Unternehmen vermehrt gezwungen, sich zu verändern bzw. weiterzuentwickeln, um dem aktuellen Status quo der Technologien und der Digitalisierung zu entsprechen. Wohin führt diese Weiterentwicklung? Was genau ist darunter zu verstehen? Welches sind die zu erfüllenden Voraussetzungen, um up to date zu bleiben? All diese Fragen deuten auf eine notwendige Veränderung von Organisationen und deren Prozessen hin.¹

Dadurch geprägt sein wird beispielsweise die künftige Personalarbeit, da die jüngeren Generationen vermehrt Agilität und Digitalisierung einfordern. Dies führt dazu, dass die Unternehmen sich neue Werkzeuge und Herangehensweisen aneignen (müssen) und sich somit neue Möglichkeiten eröffnen, um HR-Prozesse zu gestalten und diese anhand verschiedener Tools zu verbessern. Ein solches Werkzeug der digitalen Personalarbeit ist HR Analytics, welches die Grundlage liefert um Entscheidungen zu treffen, Prozesse zu optimieren oder Lösungen für Probleme zu finden.²

In diesem Zusammenhang ist allen voran Microsoft als das Best Practice zu nennen. Als Vorreiter der modernen HR-Datennutzung zeigt Microsoft, welchen großen Mehrwert für Unternehmen möglich sein kann.³ So nutzt Microsoft HR Analytics unter anderem, um die Entwicklung ihrer Mitarbeiter:innen weiter zu optimieren. Anhand der Datenanalyse beantworten sie Fragen wie zum Beispiel „Wie können wir die Entwicklung unserer Mitarbeiter:innen auf ihrem jeweiligen Karrierelevel unterstützen?“ oder „Welche Gegebenheiten nehmen unvergesslichen Einfluss auf unsere neuen Mitarbeiter:innen während des Onboardings?“. Die Antworten auf diese Fragen helfen ihnen, Mitarbeiter:innen zu gewinnen und zu binden. Durch die vorhandenen Daten kann HR strategischer genutzt werden und gewinnt somit auch an strategischer Bedeutung im Unternehmen.⁴

Die Trendstudie „HR-Analytics 2025, eine Trendstudie für die DACH-Region“ hat 133 Unternehmen zum Thema HR Analytics befragt und gibt einen gewissen Überblick über die aktuelle Lage, in der sich Unternehmen in Bezug auf Digitalisierung und HR-Analytics befinden.

¹ (Petry; Jäger 2021, S. 27)

² (Werther; Bruckner 2018, S. 2)

³ (Re:Work Editors; Klinghoffer 2018)

⁴ (Hesketh 2014, S. 70–73)

44 Prozent der Befragten sind Leiter:innen oder Manager:innen im HR-Bereich, 41 Prozent kommen aus einer Geschäftsführung oder aus einem Vorstand und 8 Prozent sind Entscheidungsträger:innen aus anderen Funktionen in Organisationen.⁵

Was die Unternehmensgröße betrifft, beschäftigten unter den teilnehmenden Unternehmen 62 Prozent 1000 Mitarbeiter:innen, 16 Prozent 100 bis 5000 und 22 Prozent davon über 5000 Mitarbeiter:innen. Die besagten Unternehmen befinden sich zu 85 Prozent in Deutschland, 5 Prozent haben den Hauptsitz in Österreich und 2 Prozent kommen aus der Schweiz. Die restlichen 6 Prozent haben den Hauptsitz in anderen Ländern.⁶

68 Prozent der befragten Unternehmen geben an, dass die Digitalisierung zu den wichtigsten Themen gehört und eine enorme Bedeutung innehat. Zudem geben 12 Prozent an, dass die Digitalisierung aktuell sogar das wichtigste Thema im Unternehmen ist. Damit sind es insgesamt 78 Prozent der Unternehmen, die sagen, dass Digitalisierung von großer Bedeutung ist.⁷

Bei der Frage, was denn genau im HR-Bereich mit der Digitalisierung bis 2025 erreicht werden soll, wird zuallererst die Effizienzsteigerung genannt. 82 Prozent wünschen sich, dass die Personaladministration effizienter abgewickelt werden kann. 69 Prozent streben eine Verbesserung im Bereich des Datenmanagements an und 63 Prozent fokussieren sich auf die Verbesserung der Personalgewinnung. Durch eine höhere Digitalisierung von HR-Prozessen erhoffen sich 58 Prozent der befragten Unternehmen eine Verbesserung der Mitarbeiter:innenbindung und 55 Prozent eine Flexibilisierung und Individualisierung von Weiterbildungen.⁸

Bei den Erwartungen speziell an HR Analytics ist 77 Prozent die Nutzerfreundlichkeit am wichtigsten. 69 Prozent empfinden ein HR Analytics Tool als erfolgreich, wenn es datenschutzkonform ist und 59 Prozent messen der einfachen Integration in die bereits vorhandene IT-Landschaft Wichtigkeit bei. Dem hinzuzufügen ist, dass 55 Prozent die Effizienz des Tools als wichtiges Kriterium ansehen.⁹

Nach der sorgfältigen Betrachtung der Trendstudie zeigt sich, dass HR Analytics für die meisten Unternehmen eine aktuelle Rolle spielt, aber dennoch Zukunftsmusik ist. Bei der Frage, welche Bedeutung HR Analytics für Unternehmen in der Zukunft haben wird, geben 49 Prozent „hoch“ und 18 Prozent „sehr hoch“ an.¹⁰

Diese Arbeit dient dazu, aufzuzeigen ob und welchen Nutzen Unternehmen mithilfe von HR Analytics im HR-Alltag erlangen können. Zudem wird in weiteren Schritten erläutert, welche Hindernisse in der Anwendung und Umsetzung von HR Analytics zu erwarten sind.

1.2 Problemstellung

Die Industriemärkte der heutigen Zeit werden immer komplexer. Dies führt zu vielfältigeren Organisationsstrukturen und zu unterschiedlichen, unternehmensinternen Themenstellungen.

⁵ (Poltorak; Preußner 2019, S. 7)

⁶ (Poltorak; Preußner 2019, S. 7)

⁷ (Poltorak; Preußner 2019, S. 8)

⁸ (Poltorak; Preußner 2019, S. 9)

⁹ (Poltorak; Preußner 2019, S. 12)

¹⁰ (Poltorak; Preußner 2019, S. 12)

Diesen Herausforderungen müssen sich Unternehmen der heutigen Zeit stellen. Manche Unternehmen sehen neue Technologien, wie die HR-Analytics als Lösung für dieses Problem, da damit zumindest der Überblick im HR-Bereich bewahrt/gesichert werden soll.¹¹

Nichtsdestotrotz bringt auch HR Analytics weitere Problemstellungen mit sich, weshalb folgende Fragen gestellt werden müssen: Wie kann es effizient umgesetzt werden? Welche Kompetenzen werden dafür benötigt? Gibt es genug interne Ressourcen (finanzielle, aber auch zeitliche), um HR Analytics umzusetzen? Wie sieht die rechtliche Betrachtung aus? Ist HR Analytics ethisch vertretbar?

Des Weiteren stellt sich die Frage, warum HR Analytics gerade in der Bodenseeregion zwar bekannt, aber in den meisten Industrieunternehmen noch nicht etabliert ist. Besteht keine Notwendigkeit oder liegt der Grund für die fehlende Umsetzung vielleicht in der zu umständlichen Anwendung?

1.3 Methode und Forschungsfrage

Die Methodik dieser Masterarbeit beinhaltet zwei Teile. Zum einen besteht die Basis aus einer Literaturrecherche und zum anderen aus qualitativ, ausgewerteten Expert:inneninterviews, wofür zehn Expert:innen herangezogen wurden. Die Erkenntnisse aus der Literatur werden mit den Erkenntnissen der Interviews in Verbindung gebracht. Theorie und Praxis wird gegenübergestellt, um bestehende Vorgehensweisen/Meinungen und Problematiken zu identifizieren. In einem nächsten Schritt wird auf weitere Aspekte, wie zum Beispiel auf die ethischen Hintergründe eingegangen, um schließlich ein Fazit zur aktuellen Lage von HR Analytics im Bodenseeraum abgeben zu können.

Der Literaturteil besteht aus mehreren wissenschaftlichen Werken, die als Grundlage dienen um ein möglichst umfassendes Verständnis über HR Analytics zu erlangen. Die Befragung der Expert:innen wurde anhand der Auswertungsmethode von Claus Mühlfeld¹² untersucht und ausgewertet. Die Expert:innen wurden bewusst aus verschiedenen HR-Bereichen (Personalverantwortliche, Personaldienstleister:innen und Anbieter:innen) gewählt, um eine aussagekräftige Grundgesamtheit zu erlangen.

Diese methodische Kombination wurde gewählt, um die folgende Forschungsfrage zu beantworten:

Smart HR - welchen Mehrwert erhalten Industrieunternehmen der Bodenseeregion durch HR Analytics?

Für die Beantwortung der Forschungsfrage im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit ist eine örtliche Beschränkung und eine Eingrenzung der Branchen notwendig, weshalb der Fokus auf die Industrie in der Bodenseeregion gelegt wurde. Gründe dafür sind die örtliche Nähe

¹¹ (Weber 2020, S. 2)

¹² (Mühlfeld 1981)

und die bekannten Märkte sowie Unternehmen. Zudem stellt der Bodenseeraum aufgrund der großen Industriezentren eine sehr innovative und relevante Region dar.

Zur Bodenseeregion gehören in der Schweiz die Kantone Schaffhausen, Zürich, Thurgau, St.Gallen, Appenzell Innerrhoden und Appenzell Ausserrhoden. Zudem zählen noch das Fürstentum Liechtenstein und das österreichische Bundesland Vorarlberg dazu. Auf deutscher Seite beinhaltet die Bodenseeregion die Landkreise Lindau, Oberallgäu, Bodenseekreis, Ravensburg, Sigmaringen, Konstanz und die Stadt Kempten.¹³

1.4 Ziel

Ziel dieser Masterarbeit ist es, zu erläutern, welchen Nutzen speziell Industrieunternehmen und deren Personalabteilungen erlangen, wenn sie Gebrauch von HR Analytics machen. Welche Voraussetzungen sind zu erfüllen? Inwieweit lassen sich damit Prozesse verbessern? Welche Entscheidungsgrundlagen bilden sich? Gibt es Schattenseiten zu betrachten? Was sollte auf keinen Fall außer Acht gelassen werden?

Ziel ist es durch gründliche Literaturrecherche und Expert:inneninterviews, mit sorgfältig ausgewählten Expert:innen, die Forschungsfrage sowie die oben angeführten Fragen zu beantworten. Damit auf Grundlage der Auswertung Handlungsempfehlungen für Unternehmen in der Bodenseeregion geliefert werden können, um den Umstieg in HR Analytics zu erleichtern und auf möglicherweise bestehende Probleme hinzuweisen.

1.5 Aufbau der Arbeit

In diesem Kapitel wird auf den Aufbau dieser Arbeit genauer eingegangen. Für die Einhaltung einer gewissen Struktur, gliedert sich diese Masterarbeit in acht Hauptkapitel. Diese acht Kapitel werden im Weiteren näher erläutert.

Kapitel eins ist die Einleitung der Masterarbeit, in der die Grundrisse dieser Arbeit abgesteckt werden. Dies beinhaltet die Ausgangslage von HR Analytics, die aktuellen Problemstellungen in Verbindung mit HR Analytics, welche Forschungsmethoden gewählt wurden und vor allem aber auch das Ziel dieser Arbeit.

In Kapitel zwei werden Begriffe definiert, die mit HR Analytics zusammenhängen. Zum einen geht es um Komponenten der Datenwissenschaft und zum anderen um Verfahren der Datenanalyse. Zudem werden Abgrenzungen zu überschneidenden Themenbereichen aufgezeigt. Es werden Definitionen genannt für Begriffe wie Smart HR, Data Warehouse, Big Data, Data Mining, Business Intelligence/Business Analytics, Maschinelles Lernen und HR Analytics selbst. Zu guter Letzt beinhaltet Kapitel zwei eine kurze Zusammenfassung der Begriffsdefinitionen und eine graphische Darstellung.

¹³ (Thurgauer Wirtschaftsinstitut; Translake GmbH 11/07, S. 11)

In Kapitel drei werden das Ziel sowie die Prozesse und mögliche Anwendungsbereiche der HR Analytics aufgezeigt, um im Anschluss daran, die damit verbundene Herausforderungen zu diskutieren.

In Kapitel vier wird HR Analytics aus der rechtlichen Sicht betrachtet. In diesem Kapitel werden verschiedene Rechtsnormen bzw. Schutzbestimmungen aufgezeigt, die auf irgendeiner Weise das Thema HR Analytics berühren. Im Anschluss wird die Datenschutzgrundverordnung detailliert erklärt.

Kapitel fünf umfasst den empirischen Teil dieser Arbeit. Hier wird das Ziel der Forschung und das Forschungsdesign genauestens beschrieben. Hierunter fallen unter anderem das methodische Vorgehen, die Stichprobenbildung, der Leitfaden, die angewendeten Gütekriterien und die benutzte Auswertungsmethode. Die Auswertung der Expert:inneninterviews ist ebenso wie die Diskussion der teils graphisch dargestellten Ergebnisse im fünften Kapitel zu finden.

Kapitel sechs beschäftigt sich mit den ethischen Hintergründen von HR Analytics. Hier wird HR Analytics aus ethischer Sicht untersucht.

Nach der durchgeführten Untersuchung folgt in Kapitel sieben ein Fazit aus allen gewonnenen Erkenntnissen. Die zu Beginn erklärte Forschungsfrage wird zusammenfassend beantwortet.

Zu guter Letzt folgen die zuvor angekündigten Handlungsempfehlungen für Industrieunternehmen der Bodenseeregion. Diese sollen als Anhaltspunkt und Recherchegrundlage für Industrieunternehmen dienen, die Interesse an der Einführung von HR Analytics haben.

2 Begriffsdefinitionen

In diesem Kapitel werden Begriffe definiert, um ein einheitliches Verständnis zu schaffen. Fachbegriffe des Themengebiets werden ausgearbeitet und als Basis für die gesamte wissenschaftliche Arbeit genutzt. Unter anderem werden verschiedene Komponenten der Datenwissenschaft genauer unter die Lupe genommen und einzelne Verfahren der Datenanalyse erklärt.

2.1 Smart HR

Der Begriff „*Smart HR*“ resultiert aus der Digitalisierung. Darunter wird unter anderem die Anwendung von intelligenten, digitalen Werkzeugen in Verbindung mit herkömmlicher Personalarbeit verstanden, aber auch die Optimierung und Durchleuchtung der bisherigen HR-Prozesse.¹⁴

Die Digitalisierung im HR-Bereich beinhaltet auch Analytics-Systeme und die Automatisierung von Prozessen. Beides sind Anwendungen, deren Aufgabe es ist, die HR-Arbeit, objektiver, effizienter, schneller und automatisierter zu gestalten.¹⁵

Mit dem Begriff „*Smart HR*“ wird die immer weiter fortschreitende Digitalisierung und Innovation im Bereich HR beschrieben. Ganz egal ob es sich dabei um Algorithmen im Hintergrund eines Prozesses, oder um Chatbots bei der Mitarbeiter:innenbeschaffung handelt. Der Fokus dieser Arbeit liegt jedoch auf der Anwendung von HR Analytics und deren Einfluss auf die heutige Personalarbeit in Industrieunternehmen.

2.2 Data Warehouse

Data Warehouse stellt ein Datensystem dar, welches sich einfach gesagt, wie eine Datenbank verhält. Natürlich ist das Wesen des Data Warehouses komplexer, was im Weiteren genauer erklärt wird. Die Daten dieser Datenbank werden für Analysezwecke herangezogen, um Zahlen-, Daten-, Fakten- basierte Schlüsse in Unternehmen zu ziehen.¹⁶

Die Bezeichnung „*Data Warehouse*“ kam zum ersten Mal 1988 zur Verwendung, doch eine einheitliche Definition bleibt seitdem aus. In der vorliegenden Arbeit wird die Definition von W.H Bill Inmon, welcher als Experte auf diesem Gebiet gilt, herangezogen, um die Besonderheit des Data Warehouse-Systems näher zu erklären. Diese scheint sich durchgesetzt zu haben, da sie in der Literatur am häufigsten verwendet wird. Die Begriffsdefinition von W.H. Bill Inmon lautet: „*A data warehouse is a subject-oriented, integrated, nonvolatile, time-variation collection of data in support of management's decision*“.¹⁷

Im Folgenden wird auf die einzelnen Bestandteile der Definition von W.H. Bill Inmon eingegangen.

¹⁴ (Gärtner 2020, S. 2)

¹⁵ (Gärtner 2020, S. 1)

¹⁶ (Schön 2018, S. 339)

¹⁷ (Inmon 2002, S. 31)

a. Subject-oriented:

Die Fachliteratur übersetzt dies als „*themenorientiert oder subjektorientiert*“.¹⁸ Mit dieser Eigenschaft wird beschrieben, dass sich die Daten in der Datenbank an gewissen Themen oder Fachgebieten orientieren. Die betreffenden Themenbereiche können aus der Tätigkeit der Führungskraft abgeleitet werden und orientieren sich meist an Geschäftsprozessen und Organisationsstrukturen, die ausschlaggebend für die Durchführung der Tätigkeit als Führungskraft sind (Entscheidungs- und Führungstätigkeiten).¹⁹

Ob es sich nun um operative Daten oder prozessorientierte Daten handelt, es zeigt sich, dass Unternehmen gewöhnlich von Daten überflutet werden und die Datenbanken somit mit jeglichen Arten von Daten überfüllt sind. Das Data-Warehouse bringt gegenüber anderen Datenbanken den Vorteil, dass eine Sortierung der Daten in wesentliche und nicht wesentliche Daten erfolgt und somit der Überflutung entgegengesteuert wird. Als wesentliche Daten werden Daten angesehen, die die Führungskräfte dabei unterstützen weitere Entscheidungen oder auch Analysen aufgrund von Datenbasen zu treffen bzw. durchzuführen. Nicht wesentliche Daten sind Daten, die keinerlei auswertbare Information enthalten.²⁰

b. Integrated:

Die Eigenschaft „*Integrated*“, welche hier mit „*Integration*“²¹ übersetzt wird, beinhaltet die Vereinheitlichung von variierenden Daten. Daten werden aus unterschiedlichsten Geschäftssystemen bzw. Anwendungen herangezogen, somit werden sie häufig auch unterschiedlich dargestellt. Das Data Warehouse vereinheitlicht diese Informationen, sodass Führungskräfte die nötigen Informationen, in selber Einheit, Kodierung und Bezeichnung erhalten.²²

Folgendes Beispiel soll den Sachverhalt besser veranschaulichen. Hierzu bietet sich das Geschlecht von Mitarbeiter:innen an. In mehreren Anwendungen wird das Geschlecht mit m, w oder d angegeben. Dann gibt es wiederum Systeme in denen es ausgeschrieben wird oder gar mit x,y und z beschrieben wird. Die Aufgabe des Data Warehouses ist es nun diese Information mit variierender Herkunft sowie Bezeichnung zu vereinheitlichen und für die Führungskraft zur Verfügung zu stellen.

c. Nonvolatile:

„*Nonvolatile*“ beschreibt die „*Beständigkeit*“²³ der Daten. Damit ist gemeint, dass die Informationen bei Aktualisierung nicht überschrieben werden und somit verloren gehen, sondern sie in ihrer gegenwärtigen Art und Weise erhalten bleiben und während der

¹⁸ (Müller; Lenz 2013, S. 14), (Schütte; Rotthowe; Holten 2001, S. 5)

¹⁹ (Schütte; Rotthowe; Holten 2001, S. 5)

²⁰ (Schön 2018, S. 340)

²¹ (Schön 2018, S. 340)

²² (Schön 2018, S. 340), (Schütte; Rotthowe; Holten 2001, S. 6)

²³ (Schütte; Rotthowe; Holten 2001, S. 7)

Beschaffung der Daten erneut gezogen, sowie zur Verfügung gestellt werden. Am Ende entsteht so eine nachvollziehbare Historie der Daten.²⁴

d. Time-variant:

Die letzte Eigenschaft nach Inmon „*Time-variant*“, auf Deutsch „*zeitliche Varianz*“²⁵, besagt, dass alle Daten, die ins Data Warehouse eingehen mit einem Zeitstempel versehen werden und auch demnach geordnet sind. Zudem werden Daten in einem Data Warehouse für gewöhnlich fünf bis zehn Jahre archiviert, was eine demnach schlüssige Aufbereitung sowie Darstellung der vergangenen Jahre ermöglicht. Anhand dieser Daten können Managementfragen beantwortet werden, wie zum Beispiel: „Wie hat sich der Umsatz des Produktes im letzten Quartal in einer gewissen Region verändert?“²⁶

2.2.1 Data Warehouse Architektur

Welche Komponenten in der Data Warehouse Architektur eine Rolle spielen und wie die grundsätzliche Struktur eines Data Warehouses aussieht, wird in diesem Kapitel erklärt.

Die erste Komponente ist die **Datenquelle**, von der die benötigten Daten gezogen werden. Hierbei kann es sich um ERP-Systeme, andere operative Systeme aus der Organisation aber auch um externe Quelle, wie zum Beispiel Daten aus dem Web, handeln.²⁷

Mithilfe des nächsten Schrittes, dem **ETL-Prozess**, werden die gezogenen Daten gefiltert, weiterverarbeitet und aneinander angeglichen, um die gewünschte Einheitlichkeit und Beständigkeit zu erhalten. Der ETL-Prozess steht für Extraktions-, Transformations- und Ladeprozess. Danach werden die Daten physisch in der Zieldatenbank abgelegt.²⁸

Die nächste Ebene beschäftigt sich mit der **Datenverwaltung**. Diese wird meist aufgeteilt in Staging Area, Cleansing Area, Core-DHW-Area und Data-Marts- Area.

a. Staging Area:

Hier werden die regelmäßig gezogenen Daten aller Quellen gesammelt. Sie verweilen so lange in dieser Area, bis sie in die nächste weitergegeben werden können. Danach werden sie gelöscht.²⁹

b. Cleansing Area:

In diesem Bereich geht es um die Säuberung der Daten. Fehlerhafte Daten werden aussortiert, fehlende Daten werden erneut gezogen und angeglichen.³⁰

c. Core-DHW-Area:

²⁴ (Inmon 2002, S. 34), (Schön 2018, S. 341)

²⁵ (Schütte; Rotthowe; Holten 2001, S. 6)

²⁶ (Inmon 2002, S. 35), (Schütte; Rotthowe; Holten 2001, S. 7)

²⁷ (Müller; Lenz 2013, S. 18), (Schön 2018, S. 341)

²⁸ (Inmon 2002, S. 118), (Schön 2018, S. 349)

²⁹ (Müller; Lenz 2013, S. 18), (Schön 2018, S. 341)

³⁰ (Schön 2018, S. 342)

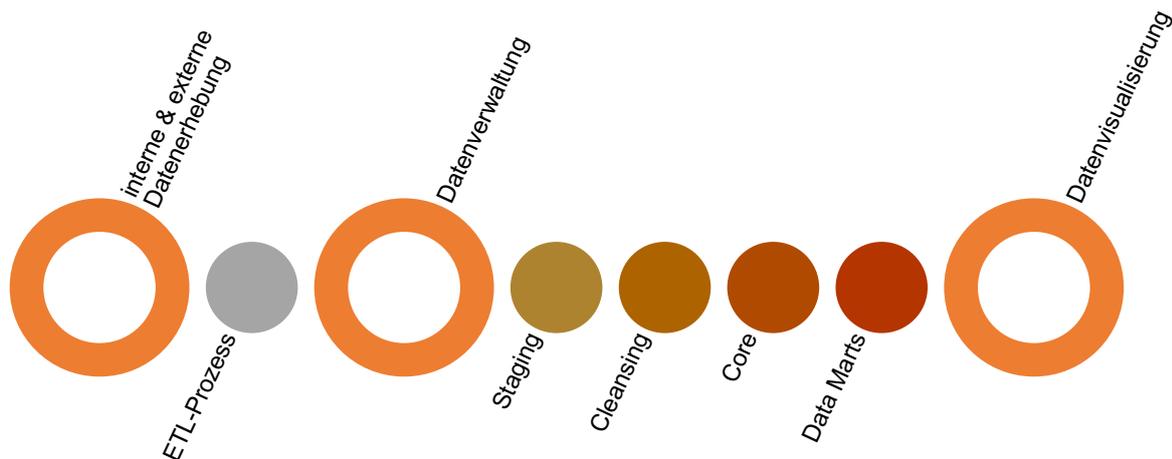
Dieser Bereich stellt den Mittelpunkt des Data Warehouses dar, da er als Hauptdatenbank angesehen werden kann. Hier werden die Daten nämlich gelagert und mehrere Jahre aufbewahrt. Die Core-DHW-Area wird in Themen unterteilt, um die Daten, wie in der bereits erwähnten Definition verankert, themenorientiert zu hinterlegen.³¹

d. Data Marts:

Der Bereich der Core-DHW-Area eignet sich aufgrund seiner Größe nicht für die Datenauswertung, daher werden Data Marts gebildet. Data Marts bestehen aus sich wiederholenden, zusammengehörenden Daten, die für die Auswertung genutzt werden können.³²

Nach der Bildung von Data Marts fließen die Daten in die nächste Ebene, wo sie mithilfe von verschiedensten Instrumenten (Dashboards, Cockpits, Portale) visualisiert und den Nutzern zur Verfügung gestellt werden.³³

Um das Beschriebene zu verdeutlichen, wird die Architektur eines Data Warehouses anhand der folgenden Abbildung dargestellt.



Darstellung 1 Data Warehouse Architektur

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an (Schön 2018, S. 341)

³¹ (Schön 2018, S. 343)

³² (Schön 2018, S. 343)

³³ (Müller; Lenz 2013, S. 19)

2.3 Big Data

In diesem Kapitel liegt der Fokus auf dem Themengebiet Big Data. Der Begriff selbst wird im Weiteren genauer erläutert.

Durch den stetig fortschreitenden Digitalisierungsprozess haben immer mehr Unternehmen erkannt, dass mithilfe von externen Daten die eigenen Prozesse und Produkte verbessert werden können. Ob es sich nun um Kundenrezessionen, Blog-Beiträge oder Produktbeschreibungen bei Online-Händlern handelt, all dies kann zu einem verbesserten Produkterlebnis führen.³⁴

Die Herausforderungen, die daraus für Unternehmen entstehen, beinhalten unter anderem die Verarbeitung von riesigen Datenmengen, daher der Name „Big Data“. Big Data kann als größere Form des Data Warehouses (siehe Kapitel 2.2 *Data Warehouse*) betrachtet werden. Wenn das Data Warehouse an seine Grenzen stößt, kommt also Big Data ins Spiel.³⁵

Die Eigenschaften des Big Data werden in der jüngeren Literatur mit den fünf V's erklärt. Die V's stehen für *Volume*, *Variety*, *Velocity/Volatility*, *Value*, *Veracity*. Hierzu im weiteren genaueres.

a. Volume:

Mit der Eigenschaft „*Volume*“ ist das Volumen der Datenmengen gemeint, welches Big Data in der Lage ist, zu verarbeiten. Je mehr Daten intern sowie extern erhoben werden, desto genauer sind die daraus resultierenden Analysen und desto effizienter können Entscheidungen getroffen werden. Dies ist einer der größten Unterschiede zu herkömmlichen Datenbanken.³⁶

b. Variety:

„*Variety*“ beschreibt die Vielfalt an Daten, die Big Data verarbeitet. Dabei kann es sich um jede Art von Datenformat handeln. Unterschieden werden hier aber dennoch strukturierte, unstrukturierte und semi-strukturierte Daten. Strukturierte Daten sind zum Beispiel Daten aus einer Tabelle, die ganz klar zuordenbar sind. Zu unstrukturierte Daten zählen beispielsweise Bild- oder Audiodateien. Bei semi-strukturierten Daten handelt es sich um eine Mischung, wie es etwa bei einer E-Mail sein kann. So befinden sich in ihr einerseits strukturierte Daten wie die E-Mail-Angaben, also der:die Absender:in und das Datum, und andererseits der E-Mailtext und Anhang, welche zu den unstrukturierten Daten gezählt werden.³⁷

c. Velocity/Volatility:

Während Beständigkeit ein Merkmal des Data Warehouses ist, ist Big Data gerade durch seine Datenunbeständigkeit gekennzeichnet. Daten aus internen und mehr noch externen Quellen ändern bzw. aktualisieren sich ständig. Aufgrund dieser Tatsache

³⁴ (D'Onofrio; Meier 2021, S. 6), (Schön 2018, S. 413)

³⁵ (Schön 2018, S. 413)

³⁶ (Brüggemann; Schinnenburg 2018, S. 19), (Schön 2018, S. 418)

³⁷ (Brüggemann; Schinnenburg 2018, S. 19), (D'Onofrio; Meier 2021, S. 6), (Schön 2018, S. 419)

kommt der Datengeschwindigkeit bei Big Data eine enorme Bedeutung zu. Große Datenmengen müssen in Echtzeit auswertbar sein. Es entsteht keine Historie, alte Daten werden durch neue überschrieben. Hierbei ist zwischen relativ konstanten Daten wie Mitarbeiter:innennamen oder Geburtsdaten und inkonstanten Daten wie zum Beispiel Absenzauswertungen zu differenzieren.³⁸

d. Value:

Mit dem Begriff „Value“ ist die Wertschaffung durch Big Data gemeint. Entscheidungen werden aufgrund von Datenbasen getroffen, die durch Big Data gesammelt werden. Big Data soll somit einen Mehrwert für Unternehmen erzeugen.³⁹

e. Veracity:

Bei „Veracity“ geht es hauptsächlich um die Datenqualität, die hier im Vordergrund steht. Sie beschreibt die Echtheit und Wahrhaftigkeit der Daten. Hierbei geht es darum, dass Big Data zwischen echten und falschen Daten unterscheidet und alle gezogenen Daten harmonisiert, das heißt nicht vorhandene Daten werden ergänzt, falsche gelöscht und aktualisiert. Ziel ist es, dass die gezogenen Daten keinen Widerspruch in sich enthalten.⁴⁰

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Anwendung von Big Data nur dann in Unternehmen Sinn macht, wenn die auszuwertenden Daten die oben genannten Merkmale aufzeigen und somit eine Big Data Verarbeitung ermöglichen. Und dennoch kann Big Data in verschiedensten Bereichen angewendet werden, ob es sich nun um NGO's handelt oder um wirtschaftliche Organisationen ist hierbei nicht von Bedeutung.⁴¹

2.4 Data Mining

Nachdem es in den vorherigen Kapiteln um das Datensammeln und Verarbeiten ging, wird in diesem Kapitel auf die Datenverwendung eingegangen. „Data Mining“ übersetzt „nach Daten graben“, beschäftigt sich mit der digitalen Suche nach Mustern und Verbindungen zwischen den Daten. Unter anderem wird beim Data Mining versucht Daten in Kategorien einzuteilen, um so neue Verbindungen erkennbar zu machen.⁴²

Das automatische Finden von Zusammenhängen ist es, was das Data Mining ausmacht. Gerade im Big Data Bereich ist es für das menschliche Gehirn unmöglich solche Verbindungen herzustellen. Dabei ist es irrelevant, ob es sich um das Kaufverhalten von Kund:innen, oder um die Leistungserbringung der Mitarbeiter:innen handelt. Im Zentrum stehen neuer Erkenntnisse jeglicher Art, die das Unternehmen dadurch gewinnt und die womöglich zu einem unternehmerischen Profit führen.⁴³

³⁸ (Brüggemann; Schinnenburg 2018, S. 19), (D'Onofrio; Meier 2021, S. 6), (Schön 2018, S. 420)

³⁹ (Brüggemann; Schinnenburg 2018, S. 19), (D'Onofrio; Meier 2021, S. 6)

⁴⁰ (Brüggemann; Schinnenburg 2018, S. 19), (D'Onofrio; Meier 2021, S. 6), (Schön 2018, S. 420)

⁴¹ (D'Onofrio; Meier 2021, S. 6), (Schön 2018, S. 420)

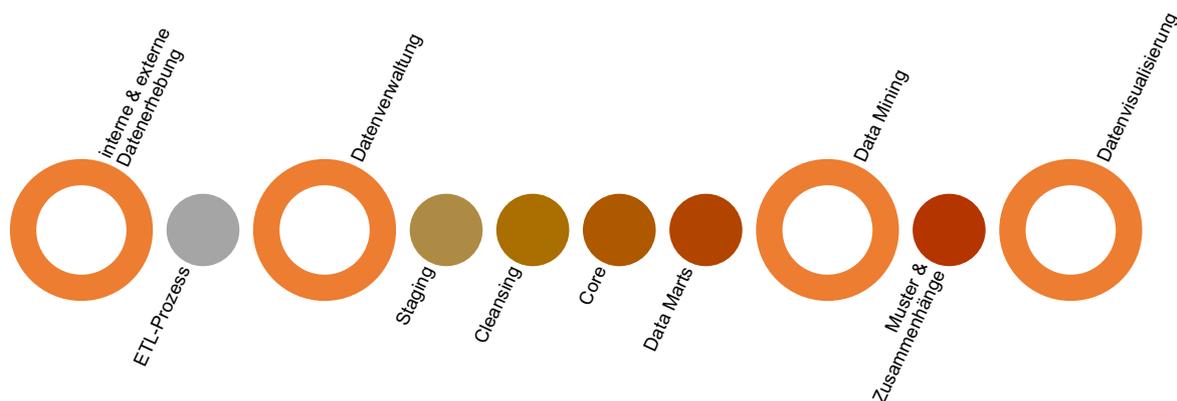
⁴² (Cleve; Lämmel 2020, S. 1)

⁴³ (Cleve; Lämmel 2020, S. 2), (Schön 2018, S. 380)

Voraussetzungen für das Data Mining sind⁴⁴:

- a. Der vorherige Schritt der Datensammlung wurde sorgfältig durchgeführt und es sind ausreichend Daten vorhanden, um eine repräsentative Auswertung vorzunehmen.
- b. Zwischen der Vergangenheit und der Gegenwart ist ein Trend zu erkennen, sodass die Annahme getroffen werden kann, dass die Zukunft diesem Trend folgt.
- c. Die Daten beinhalten Informationen, die mit anderen verknüpft werden können.
- d. Die Daten dürfen verwendet werden und es wird dadurch gegen keine Gesetze oder Vorschriften verstoßen.

Der Data Mining Prozess kann in ein Data Ware House/Big Data- oder Business Intelligence-System eingebettet werden. Siehe hierzu im Vergleich Darstellung eins und zwei.



Darstellung 2 Einbettung eines Data Mining-Prozesses

Quelle: eigene Darstellung

2.5 Business Intelligence/Business Analytics

Beide in der Überschrift genannten Begriffe beschäftigen sich mit der computergestützten Entscheidungsfindung. In diesem Unterpunkt geht es darum herauszufinden, was Business Intelligence darstellt, was Business Analytics ausmacht und ganz besonders um die Differenzen und Gemeinsamkeiten, die sie aufweisen.

⁴⁴ (Cleve; Lämmel 2020, S. 2)

2.5.1 Business Intelligence

Business Intelligence findet seinen Ursprung in den 1960er Jahren. Die Techniker:innen von damals glaubten an den Ansatz, elektronische Daten als Basis für Entscheidungen nutzen zu können. Aufgrund der Komplexität scheiterten damals jedoch alle bisherigen Ansätze. Erst in den darauffolgenden Jahren gelang es ihnen vereinfachte Einzelsysteme zu entwickeln, um vorhandene Daten als Basis zur Entscheidungsfindung zu verwenden. Da das System für die oberen Führungsebenen angedacht war, entstand nach ersten Anlaufphasen und erfolgreicher Implementierung in den 1980er Jahren der Begriff des „*Management Support System*“.⁴⁵

Der nun etablierte Begriff der Business Intelligence kam erst in den 90er Jahren auf. Da in der Literatur keine Einigkeit über die Definition besteht, weil der Begriff zunächst keine Herleitung zulässt, wird auch heute noch über den Begriff Business Intelligence diskutiert.⁴⁶

Trotz alledem herrscht in der Literatur Einigkeit darüber, dass der Begriff in die Wirtschaftsinformatik gehört. Hierzu hat *Mertens*⁴⁷ aus den zahlreichen Definitionen sieben zentrale Charakteristika herausgearbeitet. Diese sind⁴⁸:

- a. Business Intelligence als Informationsverarbeitung für die Unternehmensleitung
- b. Business Intelligence als Filter bei Informationsüberflutung
- c. Business Intelligence als schnelles/flexibles Informations- und Auswertungssystem für die Führungsebenen
- d. Business Intelligence als Frühwarnsystem
- e. Business Intelligence als Data Warehouse (siehe Kapitel 2.2 *Data Warehouse*)
- f. Business Intelligence als gewöhnliche Datenbank
- g. Business Intelligence als Prozess: Symptomerhebung → Diagnose → Therapie → Prognose → Therapiekontrolle

Die Abgrenzung von Business Intelligence zu anderen Teilbereichen der Datenverarbeitung und Auswertung ist sehr schwer. Das Ziel jedoch ist leichter zu definieren: Business Intelligence ist dafür da, um Daten in Informationen umzuwandeln, die als Basis für unternehmerische Entscheidungen verwendet werden können.

Die Definition von Prof. Dr. Dietmar Schön⁴⁹ weist alle wichtigen Elemente sowie Merkmale von Business Intelligence auf. Zudem wird das Thema Business Intelligence auf eine anschauliche Weise wiedergegeben. Aufgrund dessen und der großen Identifizierbarkeit mit der Definition von Prof. Dr. Dietmar Schön⁵⁰ wird für diese Arbeit seine Erklärung herangezogen:

⁴⁵ (Baars; Kemper 2021, S. 1)

⁴⁶ (Baars; Kemper 2021, S. 2), (Schön 2018, S. 406)

⁴⁷ (Mertens 2002, S. 4)

⁴⁸ (Schön 2018, S. 406)

⁴⁹ (Schön 2018, S. 409)

⁵⁰ (Schön 2018, S. 409)

„Business Intelligence ist die Integration von fachlichen Managementmethoden, IT- Verfahren und analytischen Prozessen, die sowohl die Aufbereitung und Bereitstellung von Daten als auch die Aufdeckung relevanter Zusammenhänge sowie die Kommunikation der gewonnenen Erkenntnisse zur Entscheidungsunterstützung für das Management umfassen und hierzu (...) leistungsfähige IT wie Data-Warehouse- und Big-Data-Technologie einsetzen.“⁵¹

2.5.2 Business Analytics

Business Analytics ist ein System, welches den gleichen Zweck erfüllen soll wie Business Intelligence. Dabei geht es darum, die Managementebenen mit den richtigen Informationen, zur richtigen Zeit zu versorgen, damit diese aufgrund dieser Daten eine Entscheidung leichter und belegt treffen können.⁵²

Business Analytics hat in der letzten Zeit einen Wandel durchgemacht. Die Entscheidungsfindung mithilfe von analysierten Daten und Informationen ist nicht mehr die Hauptaufgabe des Systems. Vielmehr geht es nun um die Datenbereitstellung und Automatisierung von digitalen Prozessen. Daraus resultiert, dass der Entscheidungsunterstützung eine Nebenrolle zukommt und dies wiederum veranlasst Weber⁵³ zu folgender Definition:

„Business Analytics bezeichnet Technologien, Systeme, Methoden und Anwendungen, die Daten erfassen, verarbeiten und analysieren, um damit eine Entscheidungsunterstützung oder Automatisierung mit einem Mehrwert für das Unternehmen zu ermöglichen.“⁵⁴

Die Wahl fiel auf diese Definition, da sie die erforderlichen Voraussetzungen, den Zweck und den Prozess von Business Analytics aufzeigt. Auffallend ist, dass sie der, der Business Intelligence sehr ähnelt, weshalb auf die Gemeinsamkeiten von Business Intelligence und Business Analytics im nächsten Abschnitt detaillierter eingegangen wird.

2.5.3 Gemeinsamkeiten und Differenzen

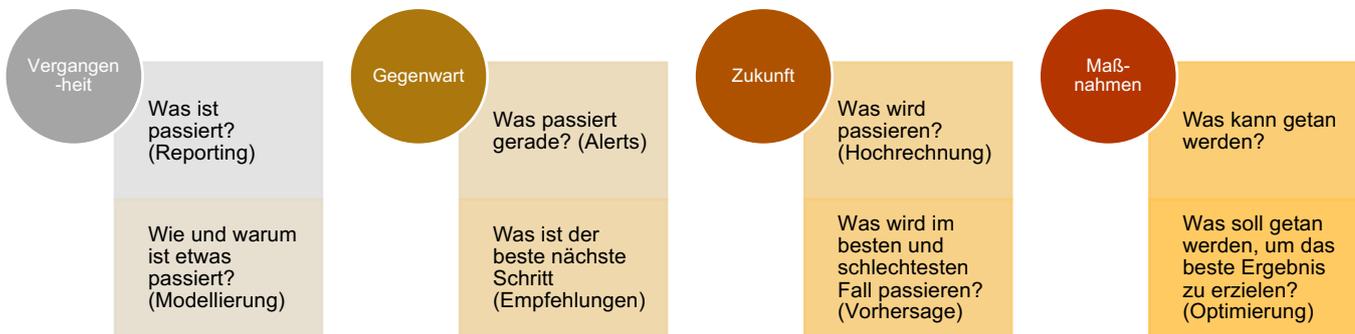
Wie bereits erwähnt sind die Definitionen der beiden Datenanalysen sehr ähnlich, was daran liegt, dass beide Systeme dieselben Fragen beantworten. Siehe für weitere Erklärungen folgenden Abbildung:

⁵¹ (Schön 2018, S. 409)

⁵² (Weber 2020, S. 2)

⁵³ (Weber 2020, S. 6)

⁵⁴ (Weber 2020, S. 6)



Darstellung 3 Informationen und Erkenntnisse aus der Analytik (Business Analytics und Business Intelligence)

Quelle: eigen Darstellung in Anlehnung an (Weber 2020, S. 6), (Wirges; Ahlbrecht; Neyer 2020, S. 6)

Der größte Unterschied der beiden Systeme liegt bei der zeitlichen Einordnung der Daten. Während sich Business Intelligence ausschließlich mit Daten aus der Vergangenheit (descriptive Analytics) beschäftigt, arbeitet Business Analytics mit Daten aus der Vergangenheit sowie der Gegenwart und erstellt eine Zukunftsprognose (predictive Analytics) mit dazugehörigen Maßnahmen (prescriptive Analytics). Das bedeutet, dass Business Intelligence zwar auch die Muster und Zusammenhänge der vergangenen Daten erkennt, der Trend in die Zukunft inklusive der Maßnahmen muss jedoch menschlich hergeleitet werden. Bei Business Analytics ist dies nicht der Fall, hier werden die Zukunftsprognose sowie Maßnahmen gleich mit erstellt. Alles in Allem kann gesagt werden, dass in der Praxis, Business Intelligence als Vorstufe der Datenanalyse gesehen wird und erst nach erfolgreicher Implementierung und Nutzung, Business Analytics eingeführt werden sollte.⁵⁵

2.6 Maschinelles Lernen

Der Begriff „*maschinelles Lernen*“ wird in der Literatur häufig als synonym für künstlichen Intelligenz genutzt, wobei es lediglich eine Unterkategorie der künstlichen Intelligenz darstellt. Allerdings gehört auch maschinelles Lernen in den Bereich Smart HR. Als maschinelles Lernen wird ein Programm bezeichnet, welches durch Datenzufuhr trainiert wird, um dann mit Hilfe von den gewonnenen Erkenntnissen verschiedene Aufgaben zu lösen (zum Beispiel einen Trend zu identifizieren). Anders ausgedrückt handelt es sich bei maschinellem Lernen um eine Software, welche anhand von vorhandenen Mustern und Verknüpfungen in Daten dazu

⁵⁵ (Weber 2020, S. 7), (Wirges; Ahlbrecht; Neyer 2020, S. 6)

lernt (Erfahrungen macht) und diese Informationen nutzt, um dann zum Beispiel Vorhersagen über die Zukunft zu machen.⁵⁶

Maschinelles Lernen wird unterteilt in „überwachtes Lernen, unüberwachtes Lernen und bestärkendes Lernen“, hierzu Folgendes:

a. Überwachtes Lernen:

Bei dieser Art von maschinellem Lernen werden dem Programm Trainingsdaten sowie Testdaten vorgespielt (Verhältnis 80/20). Dabei wird erwartet, dass die Software anhand der Trainingsdaten Zusammenhänge erkennt, mit Hilfe dieser gewonnenen Datenbasis also „lernt“ und die Erkenntnisse auf neue Daten anwendet.⁵⁷

Zum Beispiel könnten 80 Prozent der vorhandenen Kündigungen von ehemaligen Mitarbeiter:innen eingespielt werden und die Software könnte auf Grundlage dessen erkennen, dass der Kündigungsgrund das Gehalt war. Danach versucht sie unter den Daten der bestehenden Mitarbeiter:innen zu erkennen, wer das größte Potenzial zur Kündigung aus demselben Grund hat. Um herauszufinden, wie richtig diese Vorhersage ist, werden die anderen 20 Prozent der Kündigungen als Testdaten zur Kontrolle herangezogen.⁵⁸

b. Unüberwachtes Lernen:

Beim unüberwachten Lernen geht es darum ohne etwaige Kriterien nach zusammenhängenden Merkmalen unter den Datensätzen zu suchen. Dies kann oftmals unlogisch erscheinen, gerade auch, weil beim unüberwachten Lernen nicht bekannt ist, was das richtige Ergebnis ist. Das bedeutet, dass die Zusammenhänge zwischen den Daten dennoch sehr hilfreich sein können. Als Beispiel dient hierzu: Mitarbeiter:innen, die sich an Benefit X erfreuen, schätzen auch Benefit Y.⁵⁹

c. Bestärkendes Lernen:

Bestärkendes Lernen bedeutet, dass das Programm sich selbst immer wieder optimiert, indem es nach Belohnungen strebt. Die Software beginnt also zunächst mit einer zufälligen Einordnung der Daten. Durch mehrmalige Wiederholung dieses Vorgangs, erlernt das Programm daraufhin, welche Faktoren mehr und welche weniger dazu beitragen, um die besagte Belohnung zu erhalten.⁶⁰

Im bisherigen Beispiel könnte man „keine Kündigungen“ als Belohnung festlegen. Durch das maschinelle Lernen würden die Kündigungsgründe also zunächst zufällig gewichtet werden, um nach und nach herauszufinden, welche Faktoren zu beachten sind, um die Kündigung in Zukunft zu vermeiden. Mit jeder Verwendung wird das Ergebnis besser, bis die Fehlerquote gegen Null läuft. Maschinelles Lernen bietet also

⁵⁶ (Buxmann; Schmidt 2021, S. 9), (Gärtner 2020, S. 22), (Weber 2020, S. 39)

⁵⁷ (Gärtner 2020, S. 23), (Weber 2020, S. 40)

⁵⁸ (Gärtner 2020, S. 23), (Weber 2020, S. 40)

⁵⁹ (Gärtner 2020, S. 24), (Weber 2020, S. 42)

⁶⁰ (Gärtner 2020, S. 25), (Weber 2020, S. 23)

verschiedene, für den HR-Bereich hilfreiche/zentrale Möglichkeiten zur Optimierung der Arbeitsabläufe.⁶¹

2.7 HR Analytics und die Abgrenzung zu anderen Analytics

Auf Basis der bisher erläuterten Begrifflichkeiten folgt in diesem Abschnitt die Definition und Abgrenzung von HR Analytics zu anderen Bereichen. Dies beinhaltet zusätzlich eine Beschreibung der Begriffe People – und Workforce - Analytics.

2.7.1 HR Analytics

Wie der Begriff HR Analytics bereits preisgibt, handelt es sich hierbei um eine Unterkategorie der Business Analytics (siehe Kapitel 2.5.2 *Business Analytics*). HR Analytics kann als Spezialisierung von Business Analytics betrachtet werden. Der grundsätzliche Zweck ist derselbe; es werden Daten aus der Vergangenheit und der Gegenwart verwendet, um Prognosen für die Zukunft samt Maßnahmen zu erstellen und dadurch die Entscheidungsfindung zu erleichtern oder eine Automatisierung zu schaffen. Wie auch bei den vorher erwähnten Begrifflichkeiten dreht sich bei HR Analytics alles um Daten und Informationen. Der große Unterschied wird darin gesehen, dass bei HR Analytics nur HR-Prozesse/Daten gesammelt, verarbeitet und analysiert werden, um dann Entscheidungen im HR-Bereich zu treffen.⁶²

Da es in der Literatur keine verbreitete Definition gibt, wird HR Analytics auch oft als People Analytics oder Workforce Analytics geführt. Hierzu wird in den folgenden Kapiteln näher verdeutlicht, wo die Abgrenzung und die Differenzen liegen.⁶³

2.7.2 HR Analytics zu People Analytics

Zuallererst muss gesagt werden, dass HR Analytics und People Analytics viele Überlappungen miteinander haben. Unter anderem sind sie ident aufgebaut und benutzen dasselbe Verfahren. Zudem steht der Mensch im Mittelpunkt. Diese Überschneidungen sind höchst wahrscheinlich auch der Grund für die verschwommene Abgrenzung der Begriffe/Prozesse in der Literatur. Dennoch gibt es gravierende Unterschiede bzw. Merkmale, die die beiden voneinander unterscheiden.⁶⁴

Während HR Analytics sich mit den HR internen Daten bzw. Prozessen beschäftigt (also auch mit Daten von Mitarbeitenden), konzentriert sich People Analytics auf die Analyse der Menschen im Unternehmen in Kombination mit anderen Daten aus dem Unternehmen. Zusätzlich werden bei People Analytics auch Daten von allen anderen Stakeholdern wie beispielsweise

⁶¹ (Gärtner 2020, S. 24)

⁶² (Strohmeier 2015, S. 3), (Wirges; Ahlbrecht; Neyer 2020, S. 6)

⁶³ (Wirges; Ahlbrecht; Neyer 2020, S. 7)

⁶⁴ (Wirges; Ahlbrecht; Neyer 2020, S. 7)

den Kund:innen und Lieferant:innen, in die Berechnungen/Analysen miteinbezogen. Zum Beispiel könnte mit People Analytics dargestellt werden, welche Auswirkung die Mitarbeiter:innenzufriedenheit auf den Umsatz hat.⁶⁵

HR Analytics ist wiederum dafür da, um strategische Entscheidungen aus HR-Sicht mit Zahlen, Daten und Fakten zu belegen, während People Analytics aus jeder einzelnen Perspektive des Unternehmens betrachtet werden kann.⁶⁶

2.7.3 HR Analytics zu Workforce Analytics

Da Workforce Analytics auch eine Unterkategorie der Business Analytics ist, basiert sie auf derselben Technologie wie HR Analytics und People Analytics. Workforce Analytics wird im Vergleich zu People Analytics weniger häufig als Synonym für HR Analytics verwendet, dennoch gibt es einzelne Fachliteraturen, in der der Begriff Workforce Analytics den der HR Analytics komplett ersetzt.⁶⁷

In manchen Themengebieten überschneiden sich Workforce Analytics und HR Analytics sehr wohl, wobei sich Workforce Analytics tiefer mit der Analyse der Belegschaft in Kombination mit der zu erledigenden Arbeit beschäftigt: Zu welchem Zeitpunkt sollten wie viele Mitarbeitende da sein, was für Schlüsselkräfte werden benötigt, was für Ausbildungen sollten die Mitarbeitenden abgeschlossen haben, wie schnell muss gearbeitet werden, um das gewünschte Ziel zu erreichen – alles Fragen, welche durch Workforce Analytics beantwortet werden können.⁶⁸

2.8 Übersicht und Zusammenhänge der Begriffe

Um dieses Kapitel abzuschließen, wird Gebrauch einer eigenen Darstellung gemacht. Diese Darstellung bildet die Verhältnisse und die Verknüpfungen der Begrifflichkeiten ab, welche sich aus der gesamten Literaturrecherche ergeben haben.

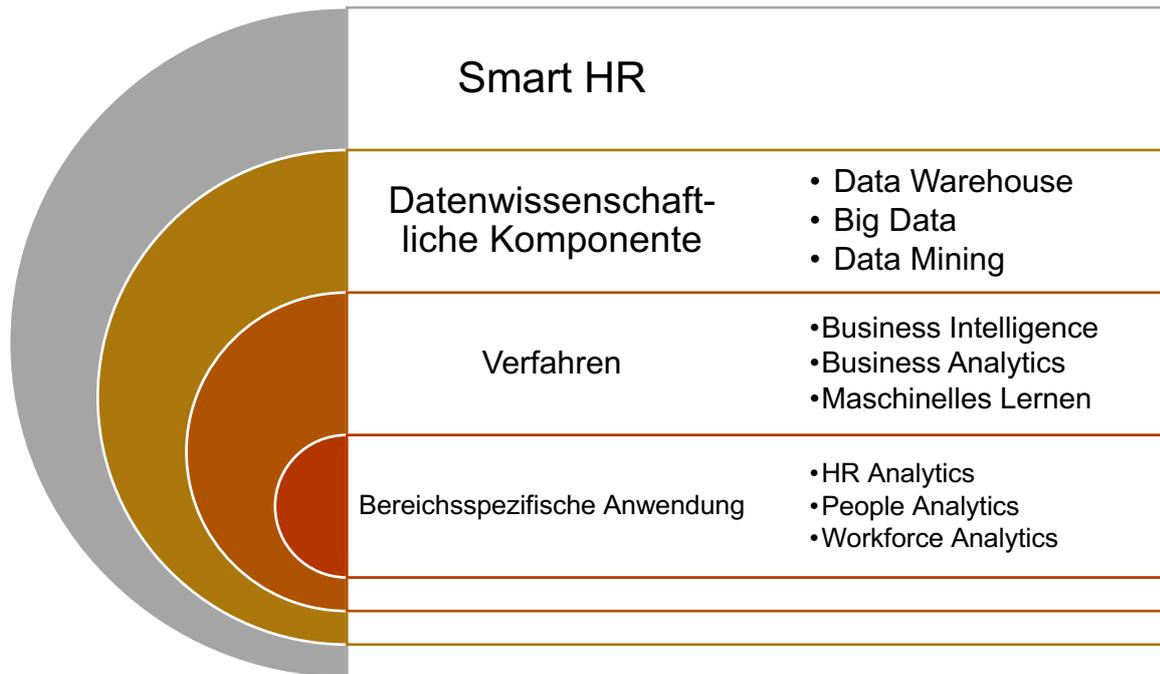
In der Darstellung wird ersichtlich, dass Smart HR ein Überbegriff für das Arbeiten mit datenwissenschaftlichen Komponenten, wie Data Warehouse, Big Data oder Data Mining ist. Für diese Arbeitsweise werden verschiedene Verfahren angewendet, von denen eines die Business Analytics ist. Die HR Analytics wiederum - auf der der Fokus dieser Arbeit liegt - ist eine bereichsspezifische Anwendung der Business Analytics.

⁶⁵ (Rudel 2021, S. 2)

⁶⁶ (Wirges; Ahlbrecht; Neyer 2020, S. 8)

⁶⁷ (Wirges; Ahlbrecht; Neyer 2020, S. 7)

⁶⁸ (Wirges; Ahlbrecht; Neyer 2020, S. 8)



Darstellung 4 Übersicht der Begriffe

Quelle: eigene Darstellung

3 HR Analytics

Das Kapitel HR Analytics besteht aus den Themenblöcken Ziel, Prozess, Anwendungsbereiche und Herausforderungen von HR Analytics. Damit sollen die Hauptbereiche von HR Analytics näher und sorgfältiger erläutert werden.

3.1 Ziel

In diesem Abschnitt wird der Zweck der Anwendung HR Analytics hervorgehoben. Anhand von Hauptzielen, Nebenzielen und weiteren Ausführungen wird aufgezeigt, welchen Zweck HR Analytics verfolgt.

Der Grund, warum zwischen Haupt- und Nebenzielen differenziert wird, resultiert daraus, dass nicht jedes Ziel im Mittelpunkt steht. Durch Verfolgung der Hauptziele ergeben sich mehrere Nebenziele, die, um eine Vollständigkeit gewährleisten zu können, auf jeden Fall mit erwähnt werden müssen.

3.1.1 Hauptziele

Einer der Hauptzwecke von HR Analytics ist es, HR-Angestellte und Führungskräfte bei der Entscheidungsfindung, mithilfe von Daten, zu unterstützen. Das System macht es sich zur Hauptaufgabe, Ursache- und Wirkung-Kombinationen aus Personendaten herzustellen und liefert hiermit eine Zahlen-, Daten- und Fakten- Basis. Mit dieser Basis kann jede Entscheidung nachvollziehbar argumentiert und präsentiert werden, aber vor allem sollte es die Entscheidung erleichtern.⁶⁹

Ein weiteres Hauptziel von HR Analytics ist es mit den Zahlen, Daten, Fakten eine Zukunftsprognose zu erstellen. Natürlich handelt es sich hierbei um eine gewisse Wahrscheinlichkeit, die das System wiedergibt. Dennoch bietet es Anhaltspunkte mit denen gearbeitet werden kann und auf die sich Organisationen im Vorhinein einstellen können.⁷⁰

Wie bereits im Kapitel 2.7.1 *HR Analytics* erwähnt, liegt ein Hauptaugenmerk auch auf den Maßnahmen, die von HR Analytics vorgeschlagen werden. Diese sind somit eines der Hauptziele sowie einer der letzten Schritte bei der Anwendung von HR Analytics. Analog zu den vorher genannten Prognosen, entstehen diese Handlungsempfehlungen auch auf Basis von Wahrscheinlichkeiten und sollen daher eine Grundlage für weitere umzusetzende Maßnahmen bieten.⁷¹

3.1.2 Nebenziele

Aus den vorher angeführten Hauptzielen ergeben sich mehrere Nebenziele, die bei der Erfüllung der Hauptziele entstehen. Zum einen ist damit gemeint, dass HR-Entscheidung nicht

⁶⁹ (Wirges; Ahlbrecht; Neyer 2020, S. 10)

⁷⁰ (Wirges; Ahlbrecht; Neyer 2020, S. 11)

⁷¹ (Poltorak; Preußner 2019, S. 11)

mehr anhand eines Bauchgefühl entstehen müssen, auch wenn dieses Gefühl in der Vergangenheit die Basis der meisten Entscheidungen war. Die Datenbasis ermöglicht eine objektive Einschätzung und Argumentation vor der Geschäftsführung oder der gesamten Organisation. Somit ist eines der Nebenzwecke die Gewährleistung der Objektivität, wobei diese Objektivität stets in Frage gestellt werden sollte, da die Variablen für die Datenbasis ja vordefiniert werden. Hinzu kommt die schnellere Entscheidungsfindung sowie auch die effizientere Arbeitsweise, da die resultierenden Prognosen und Maßnahmen nicht analog abgeleitet werden müssen, sondern von einem System ausgeworfen werden. Dadurch beschleunigt sich die Entscheidungsfindung enorm, wobei HR-Verantwortliche sichergehen müssen, dass sie den eingespeisten Daten vertrauen können. Zusammenfassend kann die schnellere und effizientere HR-Tätigkeit dennoch als Nebenziel definiert werden.⁷²

3.2 Prozess

In diesem Kapitel wird der Prozess von HR Analytics aus wirtschaftlicher bzw. organisatorischer Sicht beleuchtet. Der technische Aufbau bzw. Prozess dahinter wurde in Kapitel 2.4 *Data Mining* graphisch dargestellt und genauer beschrieben.

Der Prozess von HR Analytics aus wirtschaftlicher Sicht ist recht umfangreich. Um ihn trotzdem übersichtlich zu gestalten, wurde er in vier Teilprozesse unterteilt. Diese sind die Planung, die Bereitstellung, die Implementierung sowie die finale Anwendung im Betrieb.



Darstellung 5 HR Analytics Prozess

Quelle: (Strohmeier 2015, S. 50)

3.2.1 Planung

Wie auch bei anderen Projekten, ist es bei der Einsetzung von HR Analytics notwendig eine geeignete Vorgehensweise zu planen. Dabei geht es um die erste Aufstellung eines Konzeptes, welches anhand der weiteren Prozessschritte optimiert und konkretisiert wird.⁷³

Die Basis des Konzepts bildet die vorhandene HR-Strategie bzw. die daraus resultierenden HR-Prozesse. Mit Hilfe dieser wird herausgearbeitet, welches die Anwendergruppen sind und

⁷² (Wieland 2020, S. 23)

⁷³ (Strohmeier 2015, S. 50)

welche Fragestellungen/Hypothesen mit HR Analytics beantwortet werden sollen. Daraus ergibt sich wiederum, welche Daten zukünftig gesammelt, verarbeitet und analysiert werden.⁷⁴

In einem weiteren Schritt muss festgelegt werden welche Systeme angeschafft werden bzw. welche Systeme mit den vorhandenen kompatibel sind, um die technische Umsetzung am Ende zu gewährleisten.⁷⁵

3.2.2 Bereitstellung

Im nächsten Prozessschritt geht es um die Bereitstellung der benötigten Systeme sowie um deren weitere Betreuung. Hierzu wird zwischen Eigenentwicklung und Fremdbezug unterschieden. Dabei kommt es darauf an, ob die Systeme unternehmensintern entwickelt werden oder extern bezogen werden. Natürlich gilt es in diesem Schritt Kosten, Kapazitäten, Ressourcen und vor allem die Kompatibilität mit den bisher angewendeten Systemen zu untersuchen.⁷⁶

Hinzu kommt das Thema der durchgehenden Betreuung, sobald die Systeme angewendet werden. Dabei sollte geklärt werden, wer die Anwendergruppe im späteren Verfahren einschult, betreut und unterstützt und das System wartet. Sind dies die Entwickler:innen im Unternehmen oder wird dies von Extern übernommen.⁷⁷

3.2.3 Implementierung

Nach der Planung und erfolgreichen Bereitstellungen, kommt nun der Schritt der Implementierung. Die Implementierung von HR Analytics ist aufgrund der Komplexität sowie der stetigen Weiterentwicklung eine heikle Angelegenheit und kann eine große Herausforderung darstellen. Zu diesem Zeitpunkt sollten daher die technischen Gegebenheiten Großteils, wenn nicht sogar vollständig, geklärt sein.⁷⁸

Schließlich geht es darum, das neue System in der Organisation zu implementieren und eine Akzeptanz im Unternehmen zu schaffen. Ansonsten könnte das System im Unternehmen zwar existieren, aber die Anwendung könnte bewusst außer Acht gelassen werden. Hinzu kommt, dass die Einführung eines solchen Systems zu Veränderungen oder Verschiebungen von Aufgabengebieten in der Organisation führen kann. Dies sollte der Belegschaft transparent kommuniziert werden.⁷⁹

Die besagte Einführung sollte zwingend eine Einschulung für die Anwender:innengruppe beinhalten und eine genaue Darstellung des Mehrwertes, welcher durch das neue System ge-

⁷⁴ (Strohmeier 2015, S. 50)

⁷⁵ (Strohmeier 2015, S. 50)

⁷⁶ (Strohmeier 2015, S. 54)

⁷⁷ (Strohmeier 2015, S. 55)

⁷⁸ (Strohmeier 2015, S. 80)

⁷⁹ (Strohmeier 2015, S. 81)

neriert werden könnte. Die Einschulung sollte auf jeden Fall durch qualifiziertes Personal erfolgen, das bedeutet, dass HR-Mitarbeiter:innen, aber auch IT-Personal involviert sein sollten.⁸⁰

Die ganze Implementierung basiert auf einem engen Zusammenspiel zwischen HR, IT sowie Controlling, Finance, aber auch der Managementebene. Ob hierfür neue Kompetenzen erschaffen werden müssen, ergibt sich durch die Analyse, welche Kompetenzen bereits vorhanden sind und inwieweit die Managementebene gewillt ist, eine neue Organisationseinheit dafür zu schaffen.⁸¹

3.2.4 Anwendung im Betrieb

Wenn das System erfolgreich implementiert und das Personal geschult wurde, kann mit der Anwendung begonnen werden. Unter die Nutzung von HR Analytics fallen auch die Wartung und die Sicherstellung, dass keine Daten zweckentfremdet verwendet werden oder verloren gehen (siehe Kapitel 4.2 *Datenschutzgrundverordnung/Datenschutzgesetz*).⁸²

Bei der Wartung geht es darum, dass das System immer aktuell und optimiert sein sollte, um potenzielle Fehlerquellen zu minimieren bzw. zu eliminieren. Auf die weitere Fehlerbehebung wird nicht eingegangen, da es für die Beantwortung der Forschungsfrage sinnvoll ist diesen Abschnitt von organisatorischer Perspektive aus zu betrachten.⁸³

Des Weiteren ist ein unternehmensinterner Support von Nöten, welcher zumindest so weit mit dem System vertraut ist, dass es keine Herausforderung darstellt, die richtigen Berechtigungen und Zugänge unter den Anwender:innen zu verteilen. Hierbei sollten jegliche Fehler vermieden werden, da es sich womöglich um personenbezogene, also sensible Daten handelt (siehe Kapitel 4.2 *Datenschutzgrundverordnung/Datenschutzgesetz*).⁸⁴

Einer der wichtigsten Aspekte in der Anwendung des Systems ist die Datensicherung. Es muss gewährleistet sein, dass während eines Systemausfalls keinerlei Daten verloren gehen, denn die Richtigkeit und Vollständigkeit der Analysen sind von diesen Daten abhängig. Jegliche Art von einer Lücke könnte die finalen Daten, Prognosen und Darstellungen verfälschen, weshalb der Sicherung der Daten eine enorme Bedeutung zukommt.⁸⁵

In der praktischen Anwendung ist es zudem wichtig, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass diese Daten, die aus dem System generiert werden, keine endgültige Entscheidung darstellen. Es braucht immer das menschliche Handeln dazu, die Prognosen und Maßnahmen richtig zu interpretieren und umzusetzen. Zudem kann aktuell nur der Mensch dahinter entscheiden, ob die gesammelten Daten ausreichend sind oder noch Gebrauch von anderen Informationsquellen gemacht werden sollte. Als Beispiel hierzu dienen die zusätzlich notwendigen Überlegungen zum Austrittsprozess eines Unternehmens: Reicht es eine digitale Umfrage an die austretenden Mitarbeitenden zu senden und diese Antworten auszuwerten oder brauche ich

⁸⁰ (Strohmeier 2015, S. 80)

⁸¹ (Strohmeier 2015, S. 80)

⁸² (Strohmeier 2015, S. 81)

⁸³ (Strohmeier 2015, S. 81)

⁸⁴ (Strohmeier 2015, S. 82)

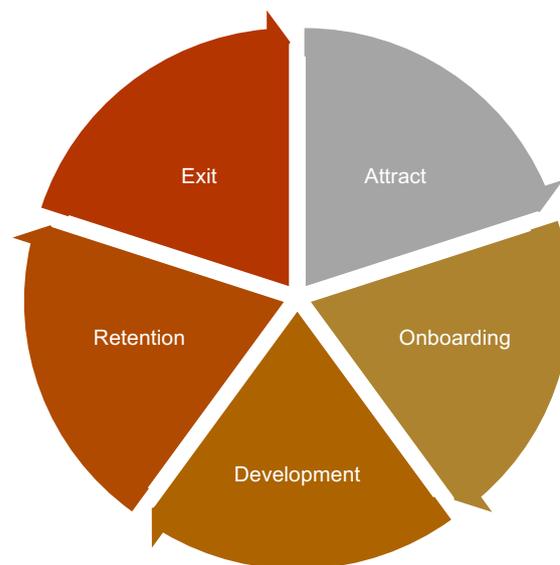
⁸⁵ (Strohmeier 2015, S. 83)

noch ein persönliches Austrittsgespräch, um intensiver auf den Mitarbeitenden eingehen zu können, um dadurch mehr Informationen zu den Austrittsgründen zu erhalten.⁸⁶

3.3 Anwendbare HR-Bereiche

Dieses Kapitel wird aufzeigen in welchen Bereichen HR Analytics angewendet werden kann sowie welche Fragen bzw. Hypothesen dadurch beantwortet werden. Hierfür werden verschiedene Prozesse und Bereiche durchleuchtet und im Nachgang in Verbindung mit HR Analytics gebracht.

Die Struktur dieses Kapitels orientiert sich am „Employee Lifecycle“, um die Möglichkeiten der Anwendungen systematisch an den einzelnen Stationen, die Mitarbeiter:innen im Unternehmen durchleben können, aufzuzeigen. Anders gesagt, der „Employee Lifecycle“ wird in der Betriebswirtschaft verwendet, um die Reise der Mitarbeitenden im Unternehmen darzustellen sowie nachzuvollziehen und beinhaltet somit zugleich die einzelnen Prozessschritte, die von HR mit durchlaufen werden und die von HR Analytics profitieren können.⁸⁷



Darstellung 6 Employee Lifecycle

Quelle: Eigene Darstellung an Anlehnung an (Cattermole 2019)

3.3.1 Attract

Unter den Punkt „*Attract*“ fällt vor allem die Mitarbeiter:innengewinnung bzw. die Rekrutierung mit den Fragen, wie gewährleistet werden kann, dass fachlich kompetente Mitarbeiter:innen gefunden und eingestellt werden?⁸⁸

Der Rekrutierungsprozess startet mit dem Eingang von Bewerbungen. Damit diese aber eingehen können, müssen Personen bzw. die Gesellschaft auf das Unternehmen aufmerksam

⁸⁶ (Strohmeier 2015, S. 84)

⁸⁷ (Schönenberg 2010, S. 20)

⁸⁸ (Schönenberg 2010, S. 24)

werden. Dies kann durch Personalmarketing und der Ausschreibung eines Inserates geschehen. Es werden Inserate der offenen Position auf Jobplattformen veröffentlicht oder eben das Unternehmen wird beispielsweise auf Messen, Social Media oder durch Werbekampagnen präsentiert. Hierzu gehören auch Hochschulpartner:innenschaften und anderweitige Werbeauftritte. Dieses Konzept wird in der Literatur als Employer Branding bezeichnet.⁸⁹

Sobald dann die ersten Bewerbungen eingegangen sind, ist der nächste Schritt die Vorselektion. Dafür sollten im Vorfeld Kriterien definiert worden sein, die die Vorselektion ermöglichen und sich auch im ausgeschriebenen Inserat wiederfinden. Hierbei kann es sich um fachliche Eigenschaften handeln, aber auch persönliche Erfordernisse, die vorhanden sein müssen. Dies wird durch den Fachbereich und die HR-Abteilung definiert.⁹⁰

In Zeiten des Fachkräftemangels lässt sich dieser Prozessschritt nur sehr schwierig gestalten, da es an qualitativ guten Kandidaten:innen fehlt. Meist muss mit externen Personalberater:innen nachgeholfen werden und auch dann mangelt es an Bewerber:innen.

Sollten jedoch genügend Bewerbungen eingegangen sein, geht es weiter mit den Interviews. Erste Interviews werden geführt und die Kandidat:innen werden nun persönlich unter die Lupe genommen. Auf Wunsch des Fachbereichs, oder aber auch aus Gründen der Notwendigkeit, bei höher angesetzten Positionen im Organigramm, können zudem Persönlichkeitsanalysen oder Schnuppertage durchgeführt werden.⁹¹

Nach der gesamten Prozedur sollte sich herauskristallisieren, wer von den Kandidat:innen, der/die geeignetste für die gesuchte Vakanz ist. Ist dies geschehen, kann ein passendes Angebot ausgestellt und die Vertragskonditionen verhandelt werden. Wird der Arbeitsvertrag dann unterschrieben ist ein:e neue:r Mitarbeiter:in gewonnen.⁹²

Dies ist der Prozess der Mitarbeiter:innengewinnung. Die nun folgende Untersuchung des Prozesses zeigt auf, an welchen Stellen mit HR Analytics gearbeitet werden kann. Da es unzählige Möglichkeiten gibt HR Analytics zu verwenden, wird hier lediglich eine überschaubare Anzahl an Fragen genannt, die durch HR Analytics beantwortet werden kann.⁹³

- Über welche Kanäle werden die passendsten Bewerber:innen erreicht?
- Welche Maßnahmen (Medien, Jobplattformen usw.) haben den größten Einfluss auf den Eingang von Bewerbungen?
- Auf welcher Plattform wird das Inserat am ehesten von geeigneten Bewerber:innen angeklickt?
- Welchen Einfluss hat das Personalmarketing? Wie kommt die Arbeitgeber:innenmarke in der Gesellschaft an? Ist das Unternehmen nun bekannt?

⁸⁹ (Schönenberg 2010, S. 25)

⁹⁰ (Schönenberg 2010, S. 25)

⁹¹ (Schönenberg 2010, S. 25)

⁹² (Schönenberg 2010, S. 25)

⁹³ (Gärtner 2020, S. 2)

- Welche der eingegangenen Bewerbungen passt am ehesten auf die ausgeschriebene Stelle? Welche Bewerbung erfüllt die fachlichen Anforderungen aber auch die persönlichen? Gibt es besondere Kombinationen?
- Welche Kandidat:innen werden am ehesten langfristig im Unternehmen bleiben und welche kündigen?
- Welche Stellen lassen sich schwieriger besetzen?

Die Verbindung zu HR Analytics kann zu jederzeit und in jede Richtung hergestellt werden, somit könnte statt den Interviews auch ein Chatbot-System angewendet werden, wobei hier zu beachten ist, dass der persönliche Kontakt in den Gesprächen nicht verloren geht und somit sollte immer ein Zweitgespräch arrangiert werden.⁹⁴

3.3.2 Onboarding

Nach erfolgreicher Anstellung folgen die wichtigsten Wochen und Monaten im Unternehmenszyklus des Mitarbeitenden, nämlich der „*Onboarding*“-Prozess. Übersetzt kann dies mit „Einstellungs“-Prozess werden. Dieser besteht Großteils aus der Einschulung und Einfindung der neuen Mitarbeitenden ins bestehende Team aber auch in die gesamte Organisation.⁹⁵

Zu Beginn bringen neue Mitarbeitende am meisten Motivation und Engagement mit. Dennoch ist dies die Zeit, in der sich herausstellt, ob der Rekrutierungsprozess erfolgreich war. Werden die gegenseitigen Erwartungen erfüllt? Passt der:die gewonnene Kandidat:in ins bestehende Team? Ist der Führungsstil der Führungskraft der passende?⁹⁶

Daher ist es sehr wichtig, während dieser Phase unterstützend zu handeln und den:die neue Mitarbeiter:in nicht ins kalte Wasser zu schmeißen. Ansonsten wird eine vorzeitige Auflösung des Arbeitsverhältnisses riskiert, da der:die neue Mitarbeiter:in sehr wahrscheinlich nicht das Gefühl der Sicherheit verspürt. Die meisten Unternehmen verwenden hierzu Einschulungspläne und teilen den neuen Mitarbeitenden Paten zu, um zu gewährleisten, dass ihnen eine unterstützende Person bei Unsicherheiten und Fragen zur Seite steht.⁹⁷

In Verbindung mit HR Analytics können folgende Fragen bzw. Hypothesen aufgestellt und beantwortet werden:⁹⁸

- Wie lange braucht der:die Mitarbeiter:in, um sich Großteils im Unternehmen einzufinden? Wie kann der Einfindungsprozess unterstützt werden?
- Was könnten Auslöser für eine Kündigung in der Probezeit sein?
- Was wird benötigt, um längerfristige Zufriedenheit zu generieren?
- Nach welcher Zeit kann die:der neue Mitarbeiter:in eigenständig arbeiten und bringt dem Unternehmen einen Mehrwert?

⁹⁴ (Strohmeier 2015, S. 84)

⁹⁵ (Cattermole 2019, S. 260)

⁹⁶ (Cattermole 2019, S. 260)

⁹⁷ (Cattermole 2019, S. 260)

⁹⁸ (Gärtner 2020, S. 2)

3.3.3 Development

„Development“ steht für die Weiterentwicklung und Fokussierung der Mitarbeitenden. Dabei geht es nicht darum, dass z.B. jede:r zur Führungskraft werden soll. Vielmehr ist es das Ziel, die Mitarbeitenden dahin zu führen, wo ihre Stärken liegen und am ehesten zur Geltung kommen. Zudem soll es Mitarbeitende und Führungskräfte auf aktuelle und kommende Situationen vorbereiten und deren Reaktionen darauf positiv beeinflussen, gleichgültig in welcher Position sie sich befinden.⁹⁹

Um sich im Klaren darüber zu werden, in welche Richtung die Mitarbeitenden weiterentwickelt werden sollen, braucht es ein gewisses Vorwissen, welche Kompetenzen im Team bereits vorhanden sind und welche noch gebraucht werden. Dies führt zu einem Mitarbeiter:innengespräch, um herauszufinden, ob die gewünschten Anforderungen sich mit den Wünschen des Mitarbeiter:der Mitarbeiterin decken. Zudem kann in diesem Gespräch definiert werden, welche Weiterbildungen für die gegebene Funktion Sinn machen.¹⁰⁰

Die Zielvereinbarungen sind mit die wichtigsten Instrumente in der Personalentwicklung. Sie werden zu Beginn eines Jahres getroffen. Mit dieser Vereinbarung (das bedeutet im gegenseitigem Einverständnis) werden zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:in Ziele vereinbart, die der:die Mitarbeitende versucht im Laufe des Jahres zu erfüllen. Diese Ziele können Leistungsziele aber auch Verhaltensziele sein, die den:die Mitarbeitende:n zusätzlich dazu motiviert, Bestleistungen zu erbringen. Am Ende des Jahres erfolgt ein erneutes Mitarbeiter:innengespräch, in welchem evaluiert wird inwiefern die vereinbarten Ziele erfüllt wurden. In manchen Unternehmen sind diese Zielerfüllungen an monetäre Belohnungssysteme gebunden.¹⁰¹

Aus diesem Gespräch kann sich auch herausstellen, dass der:die betroffene Mitarbeiter:in als eines der Talente im Team gilt. Die Talente in einem Unternehmen sind deswegen von Bedeutung, da sie die Nachfolgeplanung gewährleisten und aber auch erfolgskritische Positionen besetzen und diese ausführen. Diese Talente gilt es mit Hilfe von Entwicklungspfaden an das Unternehmen zu binden.¹⁰²

Die Verbindung zwischen HR Analytics und Development lässt sich ohne großen Aufwand herstellen, beispielhafte Fragen bzw. Hypothesen, die mit dieser Technologie beantwortet werden können, sind:¹⁰³

- Wer sollte befördert werden? Wer sind die Leistungsträger:innen?
- Welchen Einfluss hat die Führungskraft auf die Mitarbeitenden?
- Wie kann der größte Lernerfolg erzielt werden?
- Welche Leistungen müssen erbracht werden, um dem nächsten Karriereschritt gewachsen zu sein?

⁹⁹ (Cattermole 2019, S. 260), (Schönenberg 2010, S. 27)

¹⁰⁰ (Schönenberg 2010, S. 29)

¹⁰¹ (Schönenberg 2010, S. 29)

¹⁰² (Schönenberg 2010, S. 31)

¹⁰³ (Gärtner 2020, S. 2)

3.3.4 Retention

Beim Punkt „Retention“ geht es um die Mitarbeiter:innenbindung. Hier liegt der Fokus auf der Zufriedenheit der bestehenden Belegschaft. Um am Marktwettbewerb teilnehmen zu können, muss jedes Unternehmen sich mit den Marktfortschritten arrangieren und anpassen. Hierzu gehört auch eine Weiterentwicklung bzw. Veränderung, bei welcher es gilt, die Mitarbeitenden mitzuziehen und keine zu verlieren. Kriterien welche bei der Mitarbeiter:innenbindung im Unternehmen eine Rolle spielen können sind zum Teil Gehalt und Sozialleistungen, aber auch der Teamzusammenhalt, Anstellbedingungen, Firmenkultur sowie die Förderung des:der Einzelnen.¹⁰⁴

In Kombination mit HR Analytics könnten die Fragestellungen bzw. Hypothesen wie folgt lauten:¹⁰⁵

- Wie ist die Mitarbeiter:innenzufriedenheit? Welchen Einfluss hat sie? Welche Maßnahmen können getroffen werden, um sie zu verbessern?
- Wie gut sind die Führungskräfte? Welchen Einfluss haben sie?
- Wie können Mitarbeitende weiter motiviert werden?
- Welche Wirkung haben Sozialleistungen, Gehälter und Anstellungsbedingungen?
- Welches sind die wichtigsten Kriterien der Mitarbeiter:innenbindung im Unternehmen?
- Gibt es eine Verbindung zwischen der Mitarbeiter:innenzufriedenheit und anderen Kriterien? Welche Kriterien lassen die Mitarbeiter:innenzufriedenheit sinken?
- Ist die Zufriedenheit nur in einem Team besonders niedrig? Woran kann das liegen?

3.3.5 Exit

Der „Exit“ wird auch Austritt oder Trennungsmanagement genannt. Hierbei geht es um jede Art von Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Dies kann beispielsweise eine Pensionierung, eine Kündigung, eine Entsendung oder ein Ende einer Befristung beinhalten.¹⁰⁶

Bei einer Arbeitnehmer:innenkündigung ist es das Wichtigste den:die Mitarbeiter:in gebührend, wertschätzend und respektvoll zu verabschieden, da eine Rückkehr ins Unternehmen nicht ausgeschlossen ist. Daher ist es von großer Bedeutung am Schluss ein Exitgespräch zu führen. Dieses Gespräch zeigt zum einen eine große Wertschätzung und zum anderen werden die Gründe der Kündigung greifbarer.¹⁰⁷

¹⁰⁴ (Cattermole 2019, S. 261)

¹⁰⁵ (Gärtner 2020, S. 2)

¹⁰⁶ (Schönenberg 2010, S. 34)

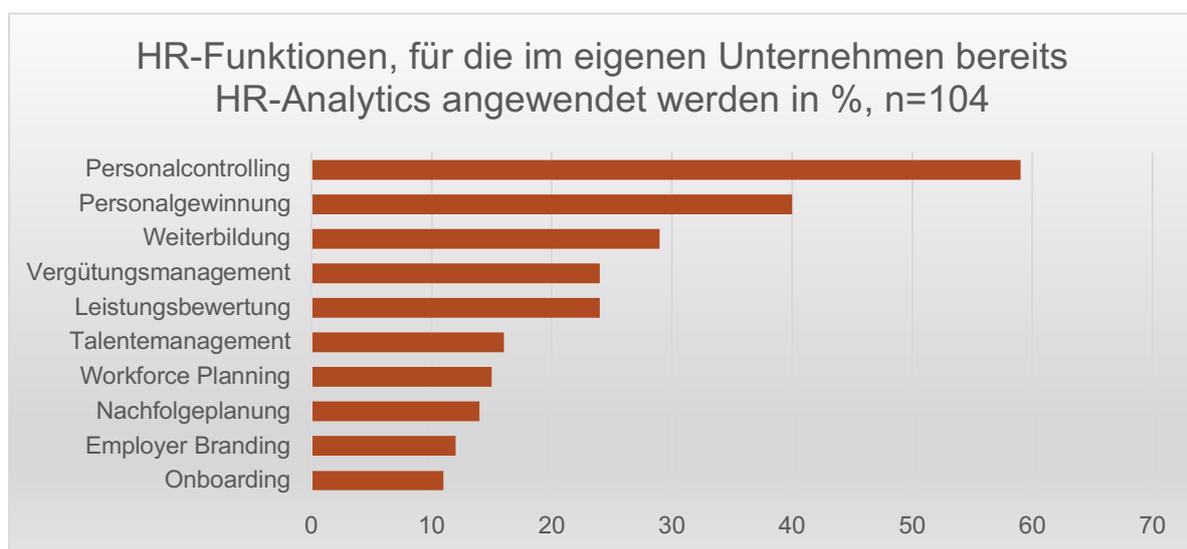
¹⁰⁷ (Cattermole 2019, S. 261)

In Zusammensetzung mit HR Analytics könnten folgenden Fragen bzw. Hypothesen gestellt werden:¹⁰⁸

- Warum verlassen Mitarbeitende das Unternehmen? Gibt es Muster?
- Gibt es einen Zusammenhang zwischen einzelnen Teams und deren Kündigungsverhalten? Welche Maßnahmen sollen gesetzt werden, um dies zu vermeiden?
- Gibt es Schlüsselpositionen, die das Unternehmen am ehesten Verlassen?
- Gibt es eine bestimmte Personengruppe bei denen es am wahrscheinlichsten ist, dass sie das Unternehmen verlassen oder sind es gewisse Eigenschaften, die damit in Verbindung gebracht werden können?

3.3.6 Zusammenfassung

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass HR Analytics für alle Fragestellungen innerhalb des Mitarbeiter:innenzykluses verwendet werden kann, in denen Sachverhalten auf den Grund gegangen wird und Muster erkennbar sind. Nach der Studie „HR-Analytics 2025 eine Trendstudie für die Dach-Region“¹⁰⁹ verwenden aktuell 59 Prozent der 104 befragten Unternehmen HR Analytics im Personalcontrolling, 40 Prozent in der Personalgewinnung, 29 Prozent im Bereich der Weiterbildung und 24 Prozent sind es beim Vergütungsmanagement und bei der Leistungsbewertung. Für das Talentemanagement verwenden es 16 Prozent, in der Nachfolgeplanung sind es 14 Prozent, 12 Prozent wenden es im Bereich des Employer Brandings an und nur 11 Prozent im Onboarding (siehe Darstellung 7: Tabelle mit HR-Bereichen, für die HR Analytics angewendet wird).



Darstellung 7 Tabelle mit HR-Bereichen, für die HR Analytics angewendet wird

Quelle: (Poltorak; Preußner 2019, S. 11)

¹⁰⁸ (Gärtner 2020, S. 2)

¹⁰⁹ (Poltorak; Preußner 2019)

Zukünftig könnte es sein, dass verschiedene Bereiche miteinander kombiniert werden. Somit kann dann zum Beispiel ausgewertet werden, welche:r Mitarbeiter:in die besten Leistungen erbringt und wie hoch die Wahrscheinlichkeit der Kündigung ist. Hinzu kommen noch die Maßnahmen, um exakt dies zu verhindern. Oder aber auch die Kombination inwieweit eine Trainingseinheit oder Weiterbildung Mitarbeitende an das Unternehmen bindet und wie diese am besten umgesetzt werden können. Genau diese Auswertungen verleiht den HR-Fragestellungen die Zahlen-, Daten-, Fakten-Basis, um Entscheidungen zu belegen und Objektivität zu garantieren.¹¹⁰

3.4 Herausforderungen

Wie jedes neue System, bringt auch HR Analytics einige Herausforderung mit sich. Um eine erfolgreiche Anwendung zu garantieren, gilt es diese zu meistern. Auf Basis einer gründlichen Literaturrecherche ergaben sich mehrere Herausforderungen, denen sich HR-Verantwortliche zur Sicherstellung einer effizienten Nutzung, stellen müssen. Dieses Kapitel stellt aufgrund der Vielzahl an Herausforderungen nicht den Anspruch eine Gesamtdarstellung zu sein, behandelt aber die wichtigsten, die es vor, während und nach der Anwendung zu beachten gilt. Weiters darf nicht vergessen werden, dass jedes Unternehmen zusätzlich vor individuellen Herausforderungen steht, auf die in dieser Arbeit jedoch nicht speziell eingegangen wird.

Zur Strukturierung dieses Kapitels werden die Herausforderungen in folgende Unterabschnitte gegliedert: Vor der Anwendung, während der Anwendung und nach der Anwendung des HR Analytics Prozesses.

3.4.1 Vor der Anwendung

Bevor HR Analytics angewendet werden kann, muss das System eingeführt und umgesetzt werden. Hierzu muss zuerst eine Bestandsaufnahme der unternehmensinternen Ressourcen gemacht werden. Beispielsweise, welche datenwissenschaftlichen Kompetenzen befinden sich bereits im Unternehmen, wie viel Kapazität ist vorhanden, um solch ein Projekt zu verwirklichen, welche Kosten kommen auf das Unternehmen zu? Unter anderem gilt es solche Fragen so gut wie möglich im Vorhinein zu beantworten.

Die Kapazitäten im Unternehmen können geschaffen werden, das Erlangen der Kompetenzen stellt sich schwieriger dar. Für die Anwendung von HR Analytics sind statistische Kompetenzen notwendig. Hinzu kommen noch die Anforderungen nach grundlegenden Kenntnissen der Datenerhebung sowie datenanalytischen Fähigkeiten. Diese Qualifikationen sollten zusätzlich noch mit HR-Grundlagenwissen/-Kenntnissen/-Erfahrungen gepaart sein. Daraus ergibt sich eine Kombination, die auf dem Arbeitsmarkt nicht leicht zu finden ist.¹¹¹

Dieser Umstand könnte daraus resultieren, dass HR-Verantwortliche heutzutage als Betriebswirt:innen mit einer anderen Sicht auf die Organisation ausgebildet werden. Daraus folgen wirtschaftliche Kenntnisse in Kombination mit den darauf einwirkenden, sozialen Einflüssen.

¹¹⁰ (Gärtner 2020, S. 3), (Poltorak; Preußner 2019, S. 12)

¹¹¹ (Wirges; Ahlbrecht; Neyer 2020, S. 13)

Der Faktor Mensch steht im Mittelpunkt, die HR-Brille ist eine andere, wie die der Controller:innen im Unternehmen. Dies könnte wiederum der Grund dafür sein, dass HR-Bereiche in der Vergangenheit meist nicht gezwungen waren, sich mit Zahlen, Daten, Fakten und Analysen zu beschäftigen.¹¹²

Daher stellt sich die Frage, ob die Kompetenzen nicht intern entwickelt werden sollten, wofür selbstverständlich eine längere Entwicklungszeit eingeräumt werden muss. Zudem darf nicht außer Acht gelassen werden, dass diese Option noch ein weiteres Risiko mit sich bringt. Und zwar das Risiko, dass die erschaffenen Kompetenzen dem Unternehmen früher oder später abkommen und daher eine weitere Strategie bzw. Nachfolgeplanung vorhanden sein muss.

Sollten Kapazitäten und Kompetenzen vorhanden sein, ist die nächste zu bewältigende Herausforderung, herauszufinden, welche neuen, innovativen Schnittstellen erschaffen werden können und inwieweit die HR Analytics-Systemlösung mit der bereits vorhandenen Prozesslandschaft bzw. mit den vorhandenen Systemen kompatibel ist. Nicht zu vergessen sind die dazugehörigen Kosten. Wie bei jeder Neueinführung, ist auch diese mit Kosten verbunden, welche jedoch als Investition gesehen werden können.¹¹³

Im nächsten Kapitel werden Herausforderungen aufgezählt, die sich während der Anwendung von HR Analytics ergeben können. Wichtig hervorzuheben ist, dass diese Ausführungen keine vollständige Übersicht der Herausforderungen darstellen. Es werden lediglich, die aufgezeigt, deren Eintreten am wahrscheinlichsten scheint.

3.4.2 Während der Anwendung

Die ersten Fragen, die sich während der Anwendung stellen sind: Woher kommen die Daten, welche Daten brauche ich und welche brauche ich nicht. Um dies herauszufinden, müssen die Fragen bzw. Hypothesen, die anhand HR Analytics beantwortet werden sollen, klar definiert sein. Ist dies der Fall sollte sich dann im Anschluss herausstellen, bei welche Daten es Sinn macht, sie zu erheben.¹¹⁴

Während diesem Part geht es zudem darum, Datenfriedhöfe zu vermeiden. Das bedeutet, dass Daten, die erhoben werden, auch analysiert werden sollten bzw. sinnvolle Daten erhoben werden sollten, um eine Analyse rechtfertigen zu können. Sollten trotzdem unbrauchbare Daten gezogen worden sein, werden diese separat auf einem Server abgespeichert und ignoriert. Dies wird als „Datenfriedhof“ bezeichnet. Eine Datenüberflutung sollte vermieden werden, da es keinerlei Nutzen bringt.¹¹⁵

Um die Akzeptanz von HR Analytics bei den HR-Mitarbeitenden und Führungskräften im Unternehmen zu stärken, sollte die Anwendung recht simpel sein und es sollte eine Transparenz darüber herrschen, von wo die Daten gezogen werden. Der Großteil der Daten, die für HR-Prozesse notwendig sind, sind bei den meisten Unternehmen bereits vorhanden. Hier geht es

¹¹² (Wirges; Ahlbrecht; Neyer 2020, S. 14)

¹¹³ (Poltorak; Preußner 2019, S. 8)

¹¹⁴ (Wirges; Ahlbrecht; Neyer 2020, S. 16)

¹¹⁵ (Wirges; Ahlbrecht; Neyer 2020, S. 19)

dann darum, eine Verbindung zwischen diesen Datenbanken und der Big Data-Datenbank herzustellen.¹¹⁶

Die Akzeptanz der HR-Mitarbeitenden spielt mit unter eine der größten Rollen bei der effektiven Anwendung von HR Analytics. Um zu erreichen, dass HR-Verantwortliche wirklich Gebrauch von HR Analytics machen, muss hierfür ein Bewusstsein für Datenwissenschaften geschaffen werden. Ansonsten kann das Tool zwar im Unternehmen bestehen, aber es werden keine nützlichen Analysen stattfinden.¹¹⁷

Möchte die HR-Abteilung eine Akzeptanz auf Management-Ebene schaffen, könnte die Darstellung der Zahlen bzw. der Reports eine Herausforderung darstellen. Für eine geeignete Argumentation, die für das System spricht, werden positive Ergebnisse benötigt. Diese Ergebnisse lassen sich anhand von Dashboards und Berichten darstellen. Sollte jedoch auch hier die Kompetenz oder das Verständnis für den Bereich der Datenanalysen fehlen, wird auch dies eine Herausforderung darstellen.¹¹⁸

3.4.3 Nach der Anwendung

Nach erlangen der Auswertung und der Ergebnisse, geht es an das richtige Interpretieren und Umsetzen. Auch hier sollte wieder Transparenz gegenüber der Belegschaft herrschen. Die Interpretation selbst kann aufgrund von fehlenden Erfahrungen eine große Herausforderung darstellen. Je nach Ergebnis der Analysen können unterschiedliche Sichtweisen und Resultate entstehen. Dabei ist es von großem Vorteil, dass HR Analytics auch mögliche Maßnahme mit auswertet.¹¹⁹

Für diese Maßnahmen ist es notwendig, dass die Geschäftsführung und die HR-Abteilung, das nötige Vertrauen in HR Analytics besitzt und sich darauf stützen kann. Dieses Vertrauen zu erlangen kann wiederum eine Herausforderung darstellen, die es zu bewältigen gibt.¹²⁰

Neben all den unzähligen Herausforderungen gibt es zwei Themen, die im Weiteren dieser Arbeit behandelt werden. Zum einen ist es die rechtliche Sicht auf das Thema HR Analytics, unter anderem in Relation zum Datenschutz und anderer Schutzbestimmungen und zum anderen die ethische Betrachtungsweise, auf die im Verlauf dieser Arbeit näher eingegangen wird.

3.4.4 Zusammenfassung

Abschließend wird erneut Gebrauch von einer Darstellung der Studie *„HR-Analytics 2025 eine Trendstudie für die Dach-Region“*¹²¹ gemacht, die *„die größten Herausforderungen bei der digitalen*

¹¹⁶ (Wirges; Ahlbrecht; Neyer 2020, S. 18)

¹¹⁷ (Wirges; Ahlbrecht; Neyer 2020, S. 15)

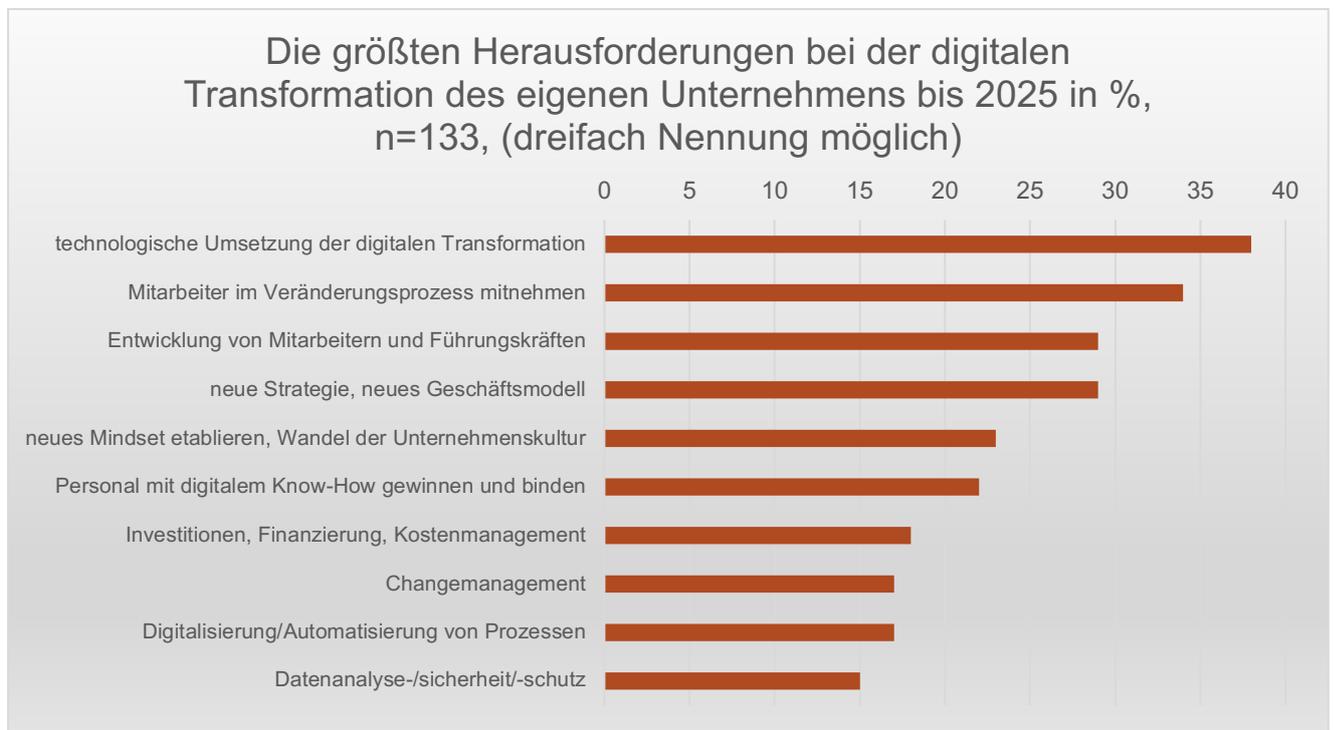
¹¹⁸ (Wirges; Ahlbrecht; Neyer 2020, S. 21)

¹¹⁹ (Wirges; Ahlbrecht; Neyer 2020, S. 21)

¹²⁰ (Wirges; Ahlbrecht; Neyer 2020, S. 21)

¹²¹ (Poltorak; Preußner 2019)

Transformation des eigenen Unternehmens bis 2025“ wiedergibt. Diese Befragung von 133 Topmanager:innen soll verdeutlichen, dass es zahlreiche Herausforderungen gibt, aber jedes Unternehmen sich individuell auf sie einstellen sollte.



Darstellung 8 Tabelle der größten Herausforderungen bis 2025

Quelle: (Poltorak; Preußner 2019, S. 9)

4 Betrachtung aus rechtlicher Sicht

Wie bereits angekündigt, wird in dieser Arbeit die rechtliche Betrachtung auf das Thema HR Analytics nicht außer Acht gelassen. Aufgrund der Entscheidungsunterstützung in Kombination mit Maßnahmenvorschlägen, die HR Analytics bietet und der Konsequenzen, welche diese Entscheidungen mit sich bringen können, ist es von großer Bedeutung sich im rechtlichen Rahmen aufzuhalten und sich dessen Folgen bewusst zu sein. Im Weiteren werden einzelne Schutzbestimmungen untersucht, die in Verbindung mit HR Analytics und dessen Prozess stehen.

4.1 Schutzbestimmungen

Unter Schutzbestimmungen werden in dieser Arbeit rechtliche Normen, die einzelne Menschen bzw. einzelne Arbeitnehmer:innen schützen sollen, verstanden. Diese Schutzbestimmungen sind nicht konkret auf technologische Systeme wie HR Analytics abgestimmt, dennoch berühren sie diesen Themenbereich.

Für dieses Kapitel werden einzelne Bestimmungen, mit Fokus auf Datenschutz, Privatsphäre, Transparenz, Gerechtigkeit sowie Gleichbehandlung aus dem für Österreich geltendes Recht hergenommen und genauer durchleuchtet. Aufgrund der enormen Menge an gesetzlichen Bestimmungen, kann nicht garantiert werden, dass jede einzelne Bestimmung, die mit HR Analytics in Verbindung gebracht werden kann, aufgezählt wird. Zudem bringt jeder Sachverhalt individuelle Umstände mit sich, die meist nicht im Vorhinein bekannt sind. Dennoch wird versucht eine grobe Übersicht über die betroffenen Bestimmungen zu erstellen und die Hauptthemen aufzugreifen.

4.1.1 Schutzbestimmungen und HR Analytics

Bei der genauen Betrachtung der Menschenrechte¹²² sticht Artikel 8 in Zusammenhang mit der Arbeit mit sensiblen Daten besonders hervor. Artikel 8 der europäischen Menschenrechtskonvention besagt, dass jeder Mensch das „*Recht auf Achtung des Privat- und Familienlebens*“¹²³ hat.

Der Berührungspunkt mit HR Analytics steckt hier eben in den persönlichen Daten, die das System aus externen Quellen beziehen kann. Also Daten, die nicht freiwillig und mit Einverständnis der betroffenen Person gezogen werden. Sollte sich zum Beispiel aufgrund von externen Daten bzw. Informationen aus sozialen Medien herausstellen, dass eine Bewerberin schwanger ist, gilt es zu durchleuchten inwieweit die Kenntnis davon rechtens ist. Der Grund dafür ist der Umstand, dass die Frage nach einer Schwangerschaft im Bewerbungsgespräch grundsätzlich unzulässig ist. Sollte es danach aufgrund der ungewollten Kenntnis sogar zu einer Absage kommen, könnte der Sachverhalt so ausgelegt werden, sodass er in den Geltungsbereich des Gleichbehandlungsgesetzes¹²⁴ fällt.

¹²² (BGBl. Nr. 59/1964 1953)

¹²³ (BGBl. Nr. 59/1964 1953 Artikel 8)

¹²⁴ (BGBl. I Nr. 66/2004 2004)

Des Weiteren geht es um den §10 Abs.1 des Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetzes¹²⁵. Dieser besagt:

„Die Einführung und Verwendung von Kontrollmaßnahmen und technischen Systemen, welche die Menschenwürde berühren, ist unzulässig, es sei denn, diese Maßnahmen werden durch eine Betriebsvereinbarung im Sinne des §96 Abs.1 Z3 ArbVG geregelt oder erfolgen in Betrieben, in denen kein Betriebsrat eingerichtet ist, mit Zustimmung des Arbeitnehmers.“

Somit regelt dieser Paragraph die Kontrollmaßnahmen, die ein Unternehmen nutzen darf, um die eigenen Mitarbeiter:innen zu kontrollieren. Hierbei stellt sich die Frage, inwieweit es eine Kontrolle darstellt, wenn die Leistung der Mitarbeiter:innen mit Hilfe von HR Analytics gemessen und ausgewertet werden. Was, wenn diese Auswertung zu einer Kündigung führt? Berührt sie dann die Menschenwürde? Diese Fragestellung beinhaltet erneut eine Verknüpfung zur europäischen Menschenrechtskonvention.¹²⁶

Auf das zuvor erwähnte Gleichbehandlungsgesetz¹²⁷ muss ganz besonders geachtet werden. Dieses regelt die Gleichbehandlung zwischen den Arbeitnehmer:innen. Meist handelt es sich bei Sachverhalten, die dieses Gesetz berühren, um Variablen in der Auswertung, die auf den ersten Blick nicht wie eine Diskriminierung erscheinen. Hier kann es zum Beispiel vorkommen, dass als eine Variable Teilzeitbeschäftigte eingesetzt werden. Dies hat zur Folge, dass Großteils Frauen betroffen sind und daraus kann dann eine Diskriminierung resultieren.¹²⁸

4.2 Datenschutzgrundverordnung/Datenschutzgesetz

Die Datenschutzgrundverordnung¹²⁹ hat seit 2018 viel Aufmerksamkeit genossen. Der Grund dafür waren die 2016 beschlossenen Änderung der bisher geltenden Datenschutzgrundverordnung. Im folgenden Kapitel werden allgemeine Fakten zur Datenschutzgrundverordnung genannt und aufgezeigt welche Verbindung zu HR Analytics besteht.

4.2.1 Allgemeines

Die österreichische Gesetzgebung setzt die von der Europäischen Union vorgegebene Verordnung mit Hilfe des Datenschutzgesetzes¹³⁰ in nationales Recht um. Der Zweck der Datenschutzgrundverordnung lässt sich im Artikel 1 derselbigen wiederfinden. Zusammengefasst definiert Artikel 1 der Datenschutzgrundverordnung zwei klare Ziele. Zum einen dient sie dazu, natürliche Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten zu schützen (Abs. 1). Zum anderen geht es darum, den freien Datenverkehr sicher zu stellen und nicht zu verbieten (Abs. 3). Folglich schützt sie die Grundrechte und Grundfreiheiten natürlicher Personen, insbesondere deren Recht auf Schutz personenbezogener Daten (Abs. 2).¹³¹

¹²⁵ Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz, (BGBl. Nr. 459/1993 1993 §10)

¹²⁶ (BGBl. Nr. 59/1964 1953)

¹²⁷ (BGBl. I Nr. 66/2004 2004)

¹²⁸ (Gärtner 2020, S. 216)

¹²⁹ (Verordnung (EU) 2016/679 2018)

¹³⁰ (BGBl. I Nr. 165/1999 2000)

¹³¹(Verordnung (EU) 2016/679 2018 Artikel 8), (Gradow; Greiner 2021, S. 2)

Für die meisten Unternehmen sind vor allem die Bestimmungen von großer Relevanz, die dazu führen, dass verpflichtend ein Datenschutzbeauftragter ernannt werden muss¹³², zwingend technische und organisatorische, datenschutzfreundliche Voreinstellungen getroffen werden müssen,¹³³ aber auch, dass ein obligatorisches Verzeichnis¹³⁴ eingeführt werden muss, in dem die Erläuterungen zu den Datenverarbeitungstätigkeiten im Unternehmen zu finden sind.¹³⁵

Um den Transparenzgedanken in der Arbeit mit personenbezogenen Daten zu verstärken, beinhaltet Abschnitt 2 „*Informationspflichten und Rechte auf Auskunft zu personenbezogenen Daten*“¹³⁶, Abschnitt 3 beschäftigt sich mit der „*Berichtigung und Löschung*“ der Daten¹³⁷ und Abschnitt 4 der DSGVO regelt „*Automatisierte Entscheidungen im Einzelfall einschließlich Profiling*“.¹³⁸

Pflichten und Rechte, die aus diesen Bestimmungen resultieren sind unter anderem¹³⁹:

- Auskunftsrechte (zum Beispiel über die Speicherdauer)
- Recht auf Berichtigung
- Recht auf Löschung
- Recht auf Einschränkung der Datenverarbeitung
- Mitteilungspflicht bei Berichtigung, Löschung oder Einschränkung an Betroffene
- Recht auf Datenübertragbarkeit
- Widerspruchsrecht

4.2.2 Sanktionen

Sollte es zu Verstößen gegen die Datenschutzgrundverordnung kommen, gibt es mehrere Faktoren, die auf die Höhe der Geldstrafe mitwirken. Diese sind unter anderem¹⁴⁰:

- Art, Schwere und Dauer des Verstoßes
- Anzahl an betroffenen Personen und das Ausmaß des erlittenen Schadens
- Vorsätzliches oder fahrlässiges Handeln
- Getroffene Maßnahmen zur Schadensminimierung
- Existenz von früheren Vergehen gegen die Datenschutzgrundverordnung

¹³² (Veordnung (EU) 2016/679 2018 Artikel 37)

¹³³ (Veordnung (EU) 2016/679 2018 Artikel 25)

¹³⁴ (Veordnung (EU) 2016/679 2018 Artikel 30)

¹³⁵ (Gärtner 2020, S. 211), (R. Wirtschaftskammer Österreich Wirtschaftsrecht 2022)

¹³⁶ (Veordnung (EU) 2016/679 2018 Abschnitt 2)

¹³⁷ (Veordnung (EU) 2016/679 2018 Abschnitt 3)

¹³⁸ (Veordnung (EU) 2016/679 2018 Abschnitt 4)

¹³⁹ (R. Wirtschaftskammer Österreich Wirtschaftsrecht 2022)

¹⁴⁰ (Wirtschaftskammer Österreich 2022)

- Kooperation mit der Datenschutzaufsichtsbehörden, um die negativen Auswirkungen zu mindern
- Um welche personenbezogenen Daten handelt es sich?

Bei mehreren Verstößen gegen die DSGVO ist der Gesamtbetrag der Geldstrafe stets niedriger als der Betrag des schwerwiegendsten Vergehens. Dieser liegt bei sehr schwerwiegenden Vergehen bei bis zu 20 Mio. Euro oder bei bis zu vier Prozent des gesamten Jahresumsatzes des vorherigen Jahres. Ansonsten kann die Strafe bis zu 10 Mio. Euro oder bis zu zwei Prozent des Jahresumsatzes des vorherigen Jahres betragen.¹⁴¹

4.2.3 Datenschutzgrundverordnung und HR Analytics

Personalabteilungen beschäftigen sich tagtäglich mit personenbezogenen Daten von Bewerber:innen und Mitarbeitenden. Dieser Umstand führt dazu, dass die DSGVO eine recht große Rolle im HR-Alltag spielt.¹⁴²

Gerade im Bereich der HR Analytics ist der Einfluss der DSGVO nicht zu unterschätzen. Aufgrund der ständigen Möglichkeit, in den verschiedenen Analysen einen Bezug zu einzelnen Personen herzustellen, muss den HR-Verantwortlichen der rechtliche Rahmen bewusst sein.¹⁴³

Dieser rechtliche Rahmen verlangt, dass bei jeder Bearbeitung von Daten völlige Transparenz über deren Herkunft, Zweck und über deren Weiterverarbeitung herrscht. Das bedeutet, dass Daten, die erhoben werden, nicht für einen anderen Zweck als den zu Beginn vorgesehenen, verwendet werden dürfen.¹⁴⁴

Somit ist der:die Arbeitsgeber:in verpflichtet, Mitarbeitenden und Außenstehende über jede Art von Datenverarbeitung, folglich auch über HR Analytics Analysen, zu informieren und hierzu ihre Einwilligung oder die des Betriebsrates einzuholen. Zudem ist wichtig zu erwähnen, dass jede Erhebung von personenbezogenen Daten verhältnismäßig gerechtfertigt sein muss. Damit ist gemeint, dass die Verarbeitung notwendig sein und eine minimale Datenerhebung forciert werden muss. Dieser Grundsatz lässt daraus schließen, dass eine dauerhafte Leistungsaufnahme ohne jeden Grund gesetzeswidrig ist (siehe dazu *4.1.1 Schutzbestimmungen, §10 Abs. 1 des Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetzes*¹⁴⁵).¹⁴⁶

Der Grund, warum die DSGVO eine Herausforderung für HR Analytics darstellt, ist der, dass bei HR Analytics Auswertungen der Zweck der Analyse meist erst nach der Erhebung und der Aufdeckung der Mustern entsteht. Für die meisten Datenwissenschaftler:innen stellt dies ein Dilemma dar, da die Grundsätze der DSGVO nicht denen der Business Analytics entsprechen

¹⁴¹ (Wirtschaftskammer Österreich 2022)

¹⁴² (Gärtner 2020, S. 211)

¹⁴³ (Gärtner 2020, S. 211)

¹⁴⁴ (Verordnung (EU) 2016/679 2018 Artikel 5 Abs. 1 lit. b), (Wirges; Ahlbrecht; Neyer 2020, S. 20)

¹⁴⁵ Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz, (BGBl. Nr. 459/1993 1993 §10)

¹⁴⁶ (Verordnung (EU) 2016/679 2018 Artikel 5 Abs. 1 lit. c), (Gärtner 2020, S. 211)

und der Reiz an Datenwissenschaften oftmals mit der Erhebung und Analyse von unbekanntem Daten entsteht.¹⁴⁷

Ein weiterer besonders hervorzuhebender Aspekt der DSGVO basiert auf dem Artikel 22. Dieser Artikel handelt von „*automatisierten Entscheidungen im Einzelfall einschließlich Profiling*“.¹⁴⁸ Abs. 1 des Artikels besagt: „*Die betroffene Person hat das Recht, nicht einer ausschließlich auf einer automatisierten Verarbeitung – einschließlich Profiling – beruhenden Entscheidung unterworfen zu werden, die ihr gegenüber rechtliche Wirkung entfaltet oder sie in ähnlicher Weise erheblich beeinträchtigt.*“¹⁴⁹

Hiermit ist zum Beispiel gemeint, dass Personalentscheidungen wie Anstellungen oder Kündigungen nicht einzig und allein durch ein System getroffen werden dürfen. Diese Entscheidungen üben rechtliche Wirkung aus und könnten einen Nachteil für die Mitarbeiter:innen darstellen. Artikel 22 der DSGVO untersagt die rechtliche Entscheidungsfindung mit Hilfe einer Automatisierung. Daher ist es von großer Bedeutung, dass nicht allein anhand von HR Analytics rechtlich relevante Entscheidungen getroffen werden.¹⁵⁰

Nichtsdestotrotz formuliert Abs. 2, unter welchen Umständen eine Ausnahme von diesem Verbot gemacht werden kann. Und zwar gilt Abs. 1 des Artikel 22 nicht, wenn die Entscheidung relevant für den Abschluss/die Erfüllung eines Vertrages zwischen den Beteiligten ist, die Betroffenen der Verarbeitung ihrer personenbezogenen Daten zustimmen oder die Datenanalyse auch im Interesse der Betroffenen liegt. Somit könnte es beispielsweise als eine Ausnahme ausgelegt werden, wenn die Datenanalyse dafür verwendet wird, die Leistung von Mitarbeitenden zu bewerten, da die Arbeitsleistung zur Erfüllung des Arbeitsvertrages gehört. Dennoch ist es auf jeden Fall mit Vorsicht zu genießen.¹⁵¹

Sobald es um rechtliche Themen geht, ist es meist eine Auslegungssache. Jeder Sachverhalt hat andere Hintergründe, darum werden Rechtsnormen recht allgemein formuliert, dennoch finden sie auch in Spezialfällen Anwendung.¹⁵²

¹⁴⁷ (Gärtner 2020, S. 212)

¹⁴⁸ (Verordnung (EU) 2016/679 2018 Artikel 22)

¹⁴⁹ (Verordnung (EU) 2016/679 2018 Artikel 22 Abs. 1)

¹⁵⁰ (Gärtner 2020, S. 214)

¹⁵¹ (Gärtner 2020, S. 214),

¹⁵² (Gärtner 2020, S. 214)

5 Empirische Forschung

In diesem Kapitel werden das Ziel, das Forschungsdesign und die Auswertung beziehungsweise die Ergebnisse der empirischen Forschung behandelt. Unter anderem werden detaillierte Angaben zum methodischen Vorgehen, der Stichprobe, zum Leitfaden und zum Auswertungsverfahren gemacht.

5.1 Ziel der Forschung

Die ausgewählte, qualitative Forschungsmethode soll unter anderem dazu dienen, die empirische und wissenschaftliche Grundlage dieser Arbeit zu bilden. Durch die Expert:inneninterviews werden theoretisches sowie praktisches Wissen weitergegeben, die weitere Schlüsse und Verallgemeinerungen zulassen. Darüber hinaus wird erwartet, durch die Befragung der Expert:innen, eine wissenschaftliche Aussage treffen zu können, die die Forschungsfrage der Arbeit beantwortet.

Mittels der methodische Auswertung nach Claus Mühlfeld¹⁵³ (siehe hierzu weiter unten Kapitel 5.2.5 *Auswertungsmethode*) wird erwartet mehrere nachvollziehbare Expert:innenmeinungen miteinander verknüpfen zu können, um dadurch ein großes Ganzes zu erhalten. Weiteres wird damit gerechnet, anhand der darauffolgenden Analyse eine schlüssige Aussage auf die Frage „Welchen Mehrwert erhalten Industrieunternehmen in der Bodenseeregion durch HR Analytics?“ treffen zu können. Zudem wird erhofft, dass anhand der praktischen Erlebnisse und der Erfahrungswerte der Expert:innen bereits praktizierte Handlungsempfehlungen abgeleitet werden können.

5.2 Forschungsdesign

Das Forschungsdesign beschreibt den genauen Prozess der Forschung. Es werden detailliertere Angaben zur Forschung und Methodik gemacht und erklärt, warum die umgesetzte Auswahl getroffen wurde. Zudem wird in diesem Kapitel der theoretische Hintergrund der Methodik näher erläutert, um danach im Einzelnen auf die Auswertung einzugehen.

5.2.1 Methodisches Vorgehen

Der Unterschied zwischen qualitativer und quantitativer Methodik ist die Art und Weise, wie die Daten für die Basis der Forschung erhoben werden. Beide Vorgehensweisen beschäftigen sich mit Fragen und der Auswertung der darauf gegebenen Antworten. Während bei der qualitativen Forschungsmethode Expert:innen anhand eines Leitfadens befragt werden, liegt der Fokus bei der quantitativen Herangehensweise auf einem standardisierten Fragebogen. Dieser Fragebogen wird danach durch statistische Auswertungen repräsentiert. Durch die Standardisierung des Fragebogens in der quantitativen Methodik gehen leider einige bedeutungs-

¹⁵³ (Mühlfeld 1981)

volle Informationen verloren. Die Auswertung bei der qualitativen Forschung basiert auf Interpretation, wobei Bewusstsein dafür geschaffen werden muss, dass Interpretation nicht immer eindeutig ist.¹⁵⁴

Für diese Arbeit sind als methodisches Vorgehen die qualitativen Expert:inneninterviews gewählt worden. Der Grund dafür ist zum einen, dass zu wenige Unternehmen in der Bodensee-region bereits mit HR Analytics arbeiten, um eine quantitative Forschung anzustreben und zum anderen, dass durch die Expert:inneninterviews eigene Erfahrungen miteingebracht werden. Somit besteht auch kein Risiko, dass wichtige Erfahrungswerte außer Acht gelassen werden. Die Experten:inneninterviews wurden aufgezeichnet und danach transkribiert. Die anschließende, interpretative Auswertung ist anhand der Transkription erfolgt.

5.2.2 Stichprobenbildung

Die Stichprobenbildung in der quantitativen Forschung verfolgt den Zweck, statistisch abbildbar zu sein, wobei es bei der qualitativen Forschung darum geht, Expert:innenmeinungen inhaltlich wiederzugeben. Die Verallgemeinerung der erlangten Erkenntnisse findet in beiden Forschungsmethoden statt. Die Stichproben wiederum sind unterschiedlich, zumal sie durch unterschiedliche Kriterien gebildet werden. Bei der quantitativen Forschung steht nicht zwangsläufig die einzelne, interviewte Person im Zentrum, sondern eher die Anzahl der eine Gruppe vertretenden Befragten. Ganz anders bei der qualitativen Methode, hier ist die Auswahl der Expert:innen der springende Punkt.¹⁵⁵

Bei der Stichprobenbildung selbst wird zwischen zwei Varianten unterschieden. Zum einen gibt es die Stichprobe, die während der Forschung, je nach Forschungsstand Schritt für Schritt ausgebaut wird (theoretisches Sampling). Diese wird angewendet, wenn die exakte Forschungsfrage noch nicht bekannt ist und somit auch nicht sicher ist, welche Kriterien die Stichprobe zu erfüllen hat. Und zum anderen wird eine Stichprobe gebildet, indem sie aufgrund von verschiedenen Kriterien vorab festgelegt wird (vorab-Festlegung). Zumal aus dieser Arbeit eine sorgfältig ausgewählte Fragestellung für die Forschungsmethode hervorgeht, wird eine vorab-Festlegung durchgeführt. Für eine vorab-Festlegung werden wie bereits erwähnt Kriterien normiert, an denen sich die Stichprobe orientiert.¹⁵⁶

Die Stichprobe dieser Arbeit ergibt sich aus der Forschungsfrage und bezieht sich auf Expert:innen. Expert:in ist, wer über einen tiefen Einblick in die untersuchte Thematik verfügt. Unter anderem aufgrund von Berührungspunkten durch die täglich verrichtete Arbeit oder der selbst durchgeführten Forschung. Dies beinhaltet auch das Anbieten von digitalen Lösungen, die Implementierung oder das Treffen von Entscheidungen im Themenfeld der Forschungsfrage.¹⁵⁷

Die qualitative Forschung dieser Arbeit beinhaltet, wie bereits erwähnt, zehn Expert:inneninterviews (durchnummeriert von E1-E10). Die Stichprobe besteht aus drei Personalverantwort-

¹⁵⁴ (Mayer 2013, S. 23)

¹⁵⁵ (Mayer 2013, S. 39)

¹⁵⁶ (Mayer 2013, S. 41)

¹⁵⁷ (Mayer 2013, S. 41)

lichen, drei externen Personaldienstleister:innen und vier Systemanbieter:innen. Die Personalverantwortlichen und die Personaldienstleister:innen befinden sich alle im Bodenseeraum. Bei den Systemanbietern variiert der Standort, da diese über mehrere Regionen hinweg tätig sind, ihre Kunden befinden sich jedoch Großteil in der Bodenseeregion.

Personalverantwortliche

- Roger Gantenbein, Head of HR, Schweiz (E1)
- Bernd Schwendinger, HR Director, Österreich (E2)
- Ricardo Elsener, Head of Administration und Recruiting, Schweiz (E3)

Personaldienstleister

- Armin Steger, Experte für Personal & Organisation, Österreich (E4)
- Andreas Saler, SAP Consultant, Österreich (E5)
- Michael Mall, Geschäftsinhaber/-führer Unternehmensberatung, Österreich (E6)

Anbieter:innen

- Oliver Pretz, Senior Business Development Consultant, Deutschland (E7)
- Johannes Kumpf, HR Sales and Business Developer, Schweiz (E8)
- Anne Sturm, Content & Customer Success, Deutschland (E9)
- Markus Fandler, Managing Director, Österreich (E10)

Darstellung 9: Die Expert:innen

Quelle: eigene Darstellung

5.2.3 Leitfaden

Als Erhebungsmethode wurde für diese Arbeit das leitfadengestützte Expert:inneninterview gewählt. Dies bedeutet, dass bevor Expert:inneninterviews geführt werden, ein Leitfaden zur Stütze erstellt wird.¹⁵⁸

Durch den für diese Arbeit erstellten Leitfaden werden die Interviews als halbstandardisiert eingestuft.¹⁵⁹ Der Unterschied zwischen voll-, halb- und nicht standardisierten Interviews liegt darin, dass bei vollstandardisierten Interviews Fragen und Antworten vorgegeben sind. Bei halbstandardisierten Interviews liegen einzig und allein die Fragen im Vorfeld vor. Die Antworten werden durch die subjektive Wahrnehmung beziehungsweise Meinung des:der Interviewten beantwortet, wobei die Reihenfolge keine Rolle spielt. Bei nicht standardisierten Interviews ist beides frei gestaltbar, hier ist lediglich das Thema vorgegeben.¹⁶⁰

Der Grund für die Auswahl des halbstandardisierten, leitfadengestützten Expert:inneninterviews ist zum einen die Vergleichbarkeit bei der Auswertung und zum anderen die Struktur, die durch den Leitfaden gegeben ist. Der Leitfaden wurde durch sorgfältige Literaturrecherche und Aneignen von theoretischem Wissen erstellt. Zudem wurde derselbe Leitfaden in drei

¹⁵⁸ (Gläser; Laudel 2010, S. 14)

¹⁵⁹ (Gläser; Laudel 2010, S. 41)

¹⁶⁰ (Gläser; Laudel 2010, S. 41)

verwandte Versionen umgewandelt, um der Stichprobe zu entsprechen.¹⁶¹ Der Leitfaden selbst kann im Anhang dieser Arbeit eingesehen werden.

Das Expert:inneninterview wird durch den:die Interviewer:in moderiert und durchgeführt. Die Fragen werden gestellt und den Expert:innen wird genug Zeit gelassen, um über die Frage nachzudenken und mit eigenen Überlegungen und Gedanken zu beantworten. Die Fragen stellen offene Fragen dar. Relevante Aspekte werden während des Interviews erneut aufgenommen. Sollten Fragen durch die gegebene Antwort noch nicht beantwortet sein, werden diese im Anschluss gestellt.

5.2.4 Gütekriterien

Die Gütekriterien stammen aus der klassischen quantitativen Forschung. Sie geben ein Ziel vor, welches zur Orientierung dient und gewährleisten eine Überprüfung der Forschungsmethoden. Zu den Gütekriterien gehören unter anderem die Validität und die Reliabilität der empirischen Vorgehensweise.¹⁶²

Während sich die Reliabilität darauf konzentriert, ob die Methodik gewissenhaft und sorgfältig durchgeführt wurde, prüft die Validität, ob das Untersuchte auch im Sinne der angestrebten Erkenntnisgewinnung ist. Zur Reliabilität gehören zudem das Offenlegen aller Unterlagen und der geführten Expert:inneninterviews.¹⁶³

5.2.5 Auswertungsmethode

Die beantworteten Interviews werden nach der Methode von Claus Mühlfeld ausgewertet. Die Auswahl dieser Auswertungsmethode lässt sich damit begründen, dass die Auswertung nach Mühlfeld ein sehr anwendungsbezogenes Verfahren darstellt. Diese Auswertungsmethode beinhaltet sechs Arbeitsschritte, die nacheinander durchgeführt werden.¹⁶⁴

1. Im ersten Schritt werden Textstellen, die auf den ersten Blick Antworten auf die Interviewfragen darstellen markiert.
2. Danach werden Textkategorien gebildet und Textpassagen werden in diese Kategorien eingeteilt.
3. Anschließend werden Markierungen und Notizen genauer betrachtet, wobei Wiederholungen besonders beachtet werden müssen. Nach diesem Verfahren wird eine innere Logik hergestellt.
4. Die bisher erlangten Erkenntnisse werden verschriftlicht und ausformuliert.
5. Im Anschluss werden Transkriptionen erneut Seite für Seite durchgenommen und analysiert. Widersprüchliche Antworten werden nochmals genauer betrachtet.
6. Zu guter Letzt wird die Auswertung visualisiert.

¹⁶¹ (Gläser; Laudel 2010, S. 117)

¹⁶² (Mayer 2013, S. 55)

¹⁶³ (Mayer 2013, S. 56)

¹⁶⁴ (Mühlfeld 1981, S. 336)

5.3 Auswertung der Expert:inneninterviews

Nach dem Aufbereiten und Transkribieren der Interviews wird nun Stufe zwei der Auswertung nach Mühlfeld¹⁶⁵ relevant. In diesem Kapitel werden die aus der Auswertung resultierenden, verschiedenen Kategorien vorgestellt und die einzelnen Schritte der angegebenen Auswertungsmethode durchgeführt.

5.3.1 Gebildete Kategorien

Schritt zwei der Auswertungsmethode von Mühlfeld weist dazu an Kategorien zu bilden und Textpassagen diesen zu zuordnen. Im Anschluss an die sorgfältige Bearbeitung der Interviews, wurden folgende Kategorien (K1-K7) gebildet:

- Gründe der Datenerfassung im Allgemeinen (K1)
- Begriffsdefinition (K2)
- Ziele von HR Analytics (K3), Aufgaben von HR Analytics (K3.1)
- Der Einfluss von HR Analytics auf die heutige HR-Arbeit (K4)
- Herausforderungen in der Umsetzung von HR Analytics im HR-Bereich(K5)
- Datenschutzrechtliche und ethischen Themen (K6)
- Unterschiedliche Handhabung von HR Analytics innerhalb der Bodenseeregion (K7)

Im Weiteren werden die Kategorien einzeln besprochen, Textpassagen hinzugefügt und die restlichen Schritte der Auswertung nach Mühlfeld durchgeführt.

5.3.2 Gründe der Datenerfassung im Allgemeinen (K1)

In Kategorie eins wurden die Expert:innen 1 bis 6 nach Daten gefragt, welche ihrer Meinung nach unbedingt erfasst werden sollten bzw. bereits gespeichert werden. Zudem wurde abgeklärt, warum denn genau diese Daten so wichtig erscheinen.

HR-Abteilungen arbeiten tagtäglich mit den verschiedensten Daten. Bei der Befragung hat sich herausgestellt, dass sich die Expert:innen 1 bis 6 einig sind und die Datenerfassung als besonders wichtig empfinden, um ihre Arbeit effizient und optimal ausführen zu können.

Speziell zu erwähnen ist, dass alle sechs Expert:innen von einer deskriptiven Erfassung und Auswertung sprachen (siehe Kapitel 2.5.3. *Gemeinsamkeiten und Differenzen*). Keinem der Befragten war auf den ersten Blick bewusst, dass es auch andere Datenauswertungen geben könnte. Somit machen alle sechs Gebrauch von Dashboards und Kennzahlen. Das bedeutet zwar sie beschäftigen sich mit Zahlen und Daten, aber nur mit Angaben aus der Vergangenheit.

¹⁶⁵ (Mühlfeld u.a. 1981)

Felix Wirges, Marlene Ahlbrecht und Anne-Katrin Neyer bestätigen diese Annahme. In ihrem Buch „HR-Analytics: was HR-Verantwortliche und Führungskräfte wissen und können müssen“ geben sie an, dass sich die meisten HR-Bereiche aktuell nicht über den Status der deskriptiven Auswertung hinauswagen.¹⁶⁶

Um die Aussage zu verdeutlichen, folgen nun die ausgewählten bzw. markierten Textpassagen.

„Die Daten erfassen muss man auf jeden Fall, sonst kommst du nicht weiter. Man braucht die Daten, damit man quasi Auswertungen machen kann, damit du das Geschäft führen kannst und leiten kannst.“¹⁶⁷

„Datenerfassung ist einfach ein Grundelement, das notwendig ist. Natürlich, je größer das Unternehmen, desto mehr braucht es auch eine gewisse Transparenz.“¹⁶⁸

„(...)Personendaten, Zeitdaten, Ausbildungsdaten verwenden wir. (...)Alle relevanten Prozessdaten für die HR-Prozesse, also sprich, alles was mit Rekrutierung zu tun hat. (...)Alles, was mit Mitarbeiterbindung zu tun hat, egal, ob das eine Fluktuation ist. Alles was mit Performance und Compensation zu tun hat. Dort gehört auch dazu natürlich Umsatzdaten im Verhältnis zu Personalkosten. Bedienerverhältnisse beispielsweise und im Development Ausbildungsdaten.“¹⁶⁹

„Ja, am Ende geht es immer darum, eine gute Datenbasis zu haben, aufgrund der man die richtigen Entscheidungen treffen kann. Das ist eigentlich das Herzstück von dem Ganzen und immer natürlich mit dem Ziel, die HR-Prozesse zu verbessern. Das ist eigentlich der Hintergrund.“¹⁷⁰

„Natürlich. Nachdem wir ja stark mit Gehaltsdaten zu tun haben und im Zuge der Einführung von Gehaltssystemen haben wir natürlich das Thema Personalstammdaten, Zeitdaten weniger, aber die Stammdaten, aber auch Informationen aus der Gehaltsabrechnung, also alles, was mit Lohnarten etc. zu tun hat. Das sind alles Daten, mit denen wir arbeiten.“¹⁷¹

„Wir erfassen alle Grunddaten bei uns im SAP, beginnend von Adresse, Name, Wohnort bis aber komplette Personalakte. Lebenslauf, Diplome, Zeugnisse, Zertifikate, das gesamte Paket. (...) Auch wichtig bei uns, wenn es um Auditierungen geht.“¹⁷²

„(...) Also bei uns ist es ganz einfach, wenn jemand ins Unternehmen reinkommt, muss er einmal Eintrittsdokumente ausfüllen. (...)dafür brauchen wir die persönlichen Daten des Mitarbeitenden. Der bekommt im Normalfall, (...), ein Batch. Damit wird er bei unseren I-Pads, die wir überall im Haus aufgestellt haben, seine Zeiten erfassen und somit ist das auch im System hinterlegt. Dann werden Absenzen erfasst. Die kann eigentlich der Arbeitnehmende auch selber erfassen über das Intranet, (...), also wie Krankheit, Unfall, Ferientage, Zügelstage und all diese Geschichten. (...) das können wir dann selbstverständlich auch da rausziehen.“¹⁷³

¹⁶⁶ (Wirges; Ahlbrecht; Neyer 2020, S. 9)

¹⁶⁷ (K1, E5, Z4)

¹⁶⁸ (K1, E4, Z4)

¹⁶⁹ (K1, E2, Z4)

¹⁷⁰ (K1, E2, Z6)

¹⁷¹ (K1, E6, Z2)

¹⁷² (K1, E3, Z4-8)

¹⁷³ (K1, E1, Z4)

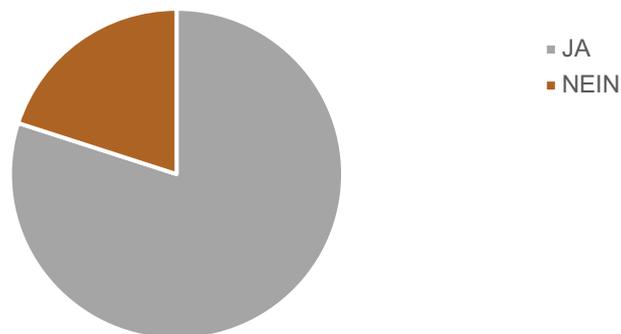
5.3.3 Begriffsdefinition (K2)

Hier wurden die Expert:innen gefragt, inwieweit ihnen HR Analytics ein Begriff ist bzw. ob es ihnen überhaupt ein Begriff ist. Diese Frage wurde gestellt, um einen Abgleich zwischen den Definitionen zu schaffen und um für das Interview ein einheitliches Verständnis zu erlangen.

Aus der Literatur gehen verschiedene Betrachtungsweisen hervor, so bestätigen auch *Felix Wirges, Marlene Ahlbrecht und Anne-Katrin Neyer*, dass es keine einheitliche Definition gibt und daher stets ein eigenes Verständnis für HR Analytics geschaffen werden muss.¹⁷⁴

Für zwei von den zehn Befragten, war HR Analytics kein Thema. Hier wurde die Definition von der fragenden Partei im Vorhinein vorgegeben. Die anderen acht Interviewteilnehmer:innen, gaben direkt ihre eigene Definition an und stimmten alle unabhängig voneinander Großteils mit der, für diese Arbeit verwendeten Definition überein.

Anzahl der Teilnehmer, für die HR Analytics davor bereits ein Begriff war



Darstellung 10 Diagramm: Anzahl der Teilnehmer:innen, für die HR Analytics davor bereits ein Begriff war

Quelle: eigene Darstellung

Es werden nun lediglich einzelne Definitionen der Teilnehmenden angeführt, die restlichen befinden sich zum Nachlesen im Anhang. Diese sehen wie folgt aus:

„Ja, für mich ist Analytics halt der Klassiker, die Analyse der Daten. Wobei das früher Reportings waren und jetzt könnte ich es mit Machine Learning quasi auswerten, aber das ist echt Zukunftsgedanke.“¹⁷⁵

„Genau. Es gibt verschiedene Definitionen. Es gibt da auch verschiedene Begriffe, die da verwendet werden. Ein paar sagen HR-Analytics, andere sagen People Analytics, andere sagen wieder was anderes. (...)Im Endeffekt ist es für mich ein Instrument für HR, um bessere Arbeit zu leisten. (...) HR-Analytics, da steckt viel darunter, auch mit Blick auf welche Analyseverfahren da zum Einsatz kommen. Man merkt, es ist ein sehr komplexes Thema. Aber grundsätzlich verstehe ich es als Instrument der Personalarbeit, dass man sich ein konkretes Problem anschaut, Fluktuationsthemen oder Mitarbeiterzufriedenheit, was auch immer und sagt, wir schauen uns das jetzt an mit HR-Analytics, um bessere Entscheidungen treffen zu können.“¹⁷⁶

¹⁷⁴ (Wirges; Ahlbrecht; Neyer 2020, S. 7)

¹⁷⁵ (K2, E5, Z34)

¹⁷⁶ (K2, E9, Z13)

„Für mich ist HR-Analytics ein sehr klassischer Begriff eigentlich, geprägt auch durch den Aufbau wirklich eines Kennzahlensystems auf verschiedene Dimensionen, also einfach einmal Baseline angefangen. Klassisches Reporting, Headcount, Köpfe, FTEs, Payroll, Zeitwirtschaft, Organisation (...) Das ist für mich der erste Rand. Der zweite ist für mich dann so ein bisschen, dass man sich Richtung Advanced Analytics bewegt. Das bedeutet, dass man dann auch noch qualitative Elemente dazu nimmt. (...) Da gibt es die ganzen Buzzwords, People Analytics und alles was da noch dazugehört. (...)“¹⁷⁷

„An und für sich sprechen wir auf gut Deutsch von Analyse der HR-Daten und der Herauskristallisierung der Kennzahlen, der KPIs, wenn ich das richtig verstanden habe.“¹⁷⁸

5.3.4 Aufgaben/Ziele von HR Analytics (K3)

In dieser Kategorie wurden die Befragten nach den Aufgaben, Zielen und ihren Erwartungen von/an HR Analytics befragt. Wie bereits im Kapitel 3.1 *Ziel* untersucht, gibt es mehrere Ziele, die HR Analytics verfolgt. Felix Wirges, Marlene Ahlbrecht und Anne-Katrin Neyer erklären diese Ziele in ihrem Buch und gehen dabei auf die Themen Transparenz, leichtere Entscheidungsfindung und Stellung von HR im Unternehmen ein.¹⁷⁹

Auch Stefan Strohmeier beschäftigt sich in seinem Buch „Human Resource Intelligence und Analytics: Grundlagen, Anbieter, Erfahrungen und Trends“ mit den Zielen, die durch HR Analytics erreicht werden können. Erneut werden die Themenblöcke Transparenz, leichtere Entscheidungsfindung und Stellung von HR im Unternehmen angeschnitten. Zudem wird in dieser Literatur die Vergleichbarkeit auf dem Markt erwähnt¹⁸⁰

Die Antworten der Befragten bewegen sich auch in diesen Themenblöcken. Die Literatur stimmt mit den Aussagen der Befragten überein. Somit ist die Verknüpfung zwischen Theorie und Praxis eindeutig vorhanden und die innere Logik auf den ersten Blick zu erkennen.

Innerhalb der Teilnehmer:innen wurde zehn Mal erwähnt, dass die Zahlen-, Daten-, Fakten-Basis die Stellung von HR im Unternehmen stärkt. Hierzu einige Zitate aus den Interviews:

„Ich glaube, dass wir dieses Standbein brauchen, dass HR eben nicht immer nur diese Software und Bauchgefühl und wo es ist, sondern dass wir einmal Zahlen, Daten und Fakten auf den Tisch legen können und auch so dieses, ja am Top Table mitsprechen können, weil da ist es nun einmal einfach Zahlen getrieben.“¹⁸¹

„Also das Gefühl, was ich als HRler habe, kriege ich da per Zahlen bestätigt. Wenn ich das nehme und ich gehe zum Management und sage: Guck mal, das ist meine Handlungsempfehlung und ich habe das hier auf dem System, ich habe das hier schwarz auf weiß, mach was, dann wird das Management sagen, okay, ist fundiert.“¹⁸²

Des Weiteren wurde fünf Mal angegeben, dass die Entscheidungsfindung leichter erfolgt, wenn HR Analytics genutzt wird. Ein Ausschnitt aus den Interviews dazu:

¹⁷⁷ (K2, E8, Z18)

¹⁷⁸ (K2, E10, Z12)

¹⁷⁹ (Wirges; Ahlbrecht; Neyer 2020, S. 10)

¹⁸⁰ (Strohmeier 2015, S. 350)

¹⁸¹ (K3, E9, Z15)

¹⁸² (K3, E8, Z22)

„Ja, am Ende geht es immer darum, eine gute Datenbasis zu haben, aufgrund der man die richtigen Entscheidungen treffen kann. Das ist eigentlich das Herzstück von dem Ganzen (...).“¹⁸³

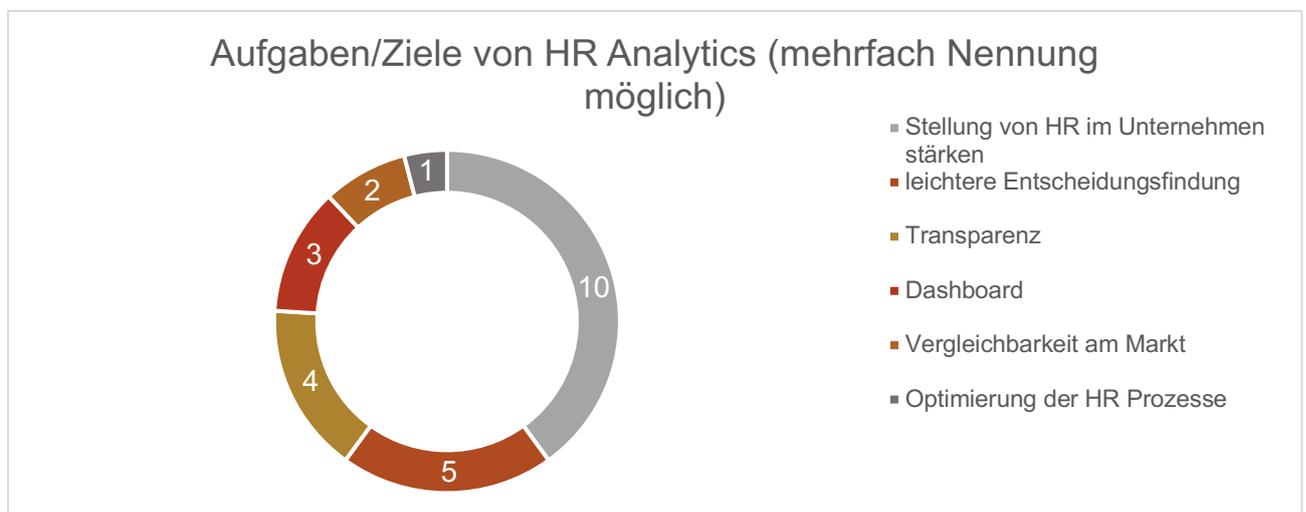
Vier Mal wurde die Transparenz der HR-Arbeit, die durch die Zahlen, Daten, Fakten entstehen genannt. Zudem wurde drei Mal ein Kennzahlen-Dashboard erwähnt. Zwei Mal wurde die Vergleichbarkeit am Markt in den Vordergrund gestellt und ein Mal ging es um die Optimierung der bestehenden HR-Prozesse. Folgend einige Beispiele aus den Interviews:

„Ein anderes zentrales Element ist wirklich auch klare Transparenz zu schaffen über die Tätigkeiten, die ich im HR mache oder sei es Qualifizierung oder sei es Gesundheit, sei es Recruiting, wie auch immer. All das, was ich dann mache, kann ich damit halt messen und ich kann es auch wirklich zeigen. Im Guten wie manchmal aber leider auch im Schlechten.“¹⁸⁴

„Also zum jetzigen Zeitpunkt der Stand der Dinge ist, man hat ja sehr viele Daten, die hat man eh‘ gesammelt. Das Wichtigste zurzeit ist die Darstellung. Wie stelle ich diese Zahlen am einfachsten, am schnellsten und für alle verständlich den richtigen Personen dar? Also so richtig Dashboard, also dass ich ein Dashboard habe, wo das draufsteht, was muss ich den Führungsmitgliedern zeigen, was muss ich den Geschäftsführern zeigen? Wie kommen die auf die Daten?“¹⁸⁵

„Die Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen, das haben wir zum Beispiel im Bereich Unfall, weil bei der Suva wird man ja auch aufgrund der Unfälle eingeordnet und dann hat man Branchenvergleiche. (...) Für interne Vergleiche, aber auch um sich extern zu vergleichen, was Absenzquoten anbelangt oder die Fluktuation. (...)“¹⁸⁶

Zum Abschluss noch eine Zusammenfassung der erlangten Erkenntnisse aus der Kategorie drei, dargestellt mit Hilfe eines Ringdiagramms.



Darstellung 11 Anzahl der genannten Aufgaben/Ziele von HR Analytics

Quelle: eigene Darstellung

¹⁸³ (K3, E2, Z6)

¹⁸⁴ (K3, E8, Z30)

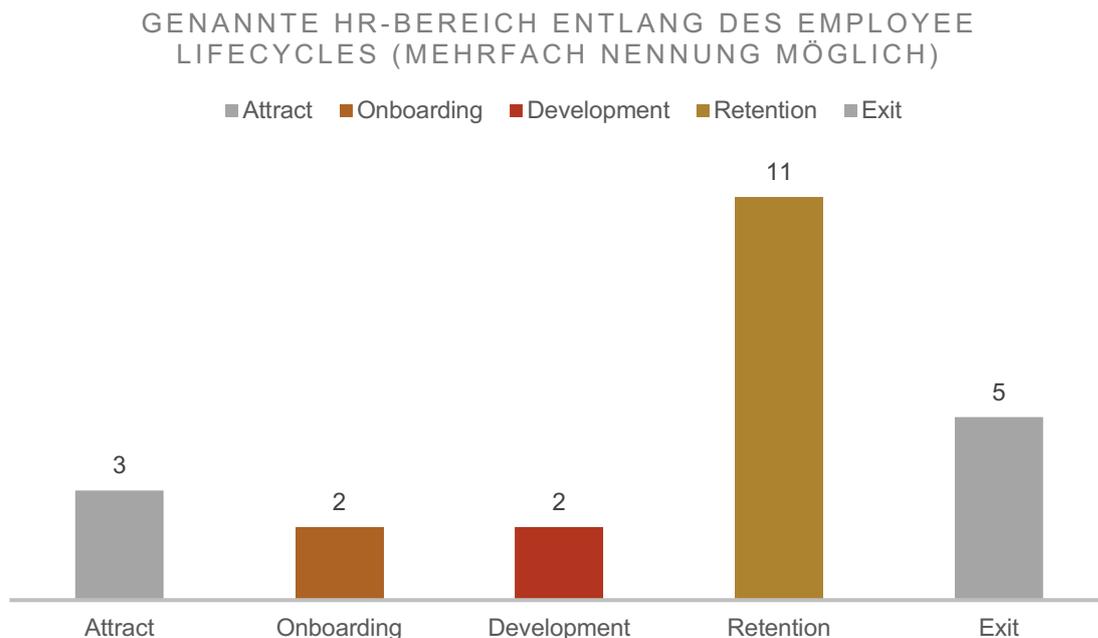
¹⁸⁵ (K3, E5, Z14)

¹⁸⁶ (K3, E1, Z16)

5.3.4.1 Anwendungsbereiche entlang des Employee Lifecycles (K3.1)

Wie bereits in der literarischen Ausarbeitung in Kapitel 3.3 *Anwendbare HR-Bereiche*, wird auch in diesem Bezug auf den Employee Lifecycle genommen. Dabei geht es darum zu erörtern, welche Anwendungsbeispiele die Expert:innen angeführt haben und an welche HR-Themen sie bei HR Analytics denken.

Hierzu folgt nun eine Darstellung, die zeigt, welche Bereiche von wie vielen Expert:innen genannt wurden.



Darstellung 12 Genannte HR-Bereiche

Quelle: eigene Darstellung

a. Attract:

Die Beispiele der Expert:innen belaufen sich im Bereich „Attract“ auf den Recruitingprozess. Dies deckt sich Großteils mit den Ausführungen von *Christian Gärtner*¹⁸⁷, welche im Literaturteil dieser Arbeit behandelt werden.

Die Fragen, die sich die Expert:innen mit HR Analytics beantworten wollen sind folgende:

*„Ja, der Aspekt vom HR ist ja riesig, oder? Egal wo du reingehst, du findest immer irgendwelche Beispiele, die wichtig sind. Also das Beispiel ist ganz klar, im Recruiting. Die Auswertung im Recruiting schlechthin ist immer: Über welchen Kanal kommen die Leute? Nicht einmal wer hat sich das angeschaut und wie viele kommen denn, sondern über welchen Kanal? Früher war die Zeitung das Wichtigste. Wir wissen jetzt, dass eine Zeitungsannonce eigentlich nichts bringt.“*¹⁸⁸

¹⁸⁷ (Gärtner 2020, S. 2)

¹⁸⁸ (K3.1, E5, Z8)

„(...)Wenn ich jetzt stark fachkräfteorientiert bin und dort Leute brauche, denke ich, brauchst du schon die Möglichkeit, gewisse Soft Facts auf eine Art zu normalisieren, zu operationalisieren, dass man gewisse Aussagen treffen kann. Weil, auch wenn man zwei/drei Interviewpartner zum Beispiel hat, gerade im Recruiting, ist es dann oft immer noch nicht ausreichend. Das ist sicherlich im Recruiting ein Thema, wo man gerade in der Vorselektion einiges verbessern kann. (...)“¹⁸⁹

b. Onboarding:

Im Bereich es Onboardings gehen die Meinungen der Theorie und Praxis auseinander. Während die Literatur HR Analytics auch im Onboarding-Prozess als hilfreich erachtet, sehen es die Expert:innen eher als unpersönlich und verallgemeinernd an.

Hierzu folgendes Zitat:

„Ich glaube, einer der wichtigsten Prozesse, da ist in den letzten Jahren schon viel passiert im Bereich der Auswahl und des Onboardings, aber ich habe festgestellt, schon der Onboarding-Prozess wird oftmals dann nicht mehr digital durchgeführt, sondern eher auf Zuruf oder mit herkömmlichen Informationsmitteln.“¹⁹⁰

„Ich glaube, das persönliche Gespräch wird unumgänglich sein, auch in Zukunft. Und dort braucht es, glaube ich, schon weiterhin Verbesserungen, aber da wird es trotzdem keinen digitalen Einfluss geben. Also nur marginal, denke ich. Eventuell könnte man da in künstliche Intelligenz, Artificial Intelligence gehen und sagen, ja, gut, wie hat sich der jetzt verhalten? So Eye Tracking, NLP, computeranalysiert alles möglich, aber ich glaube nicht, dass wir als Gesellschaft so weit sind, das zu akzeptieren. Das wird wahrscheinlich schon noch ein paar Dekaden dauern, bis das soweit ist.“¹⁹¹

c. Development:

In diesem Zyklusbereich schließen sich die Expert:innen der Literatur an. Die Fragestellungen sind zwar nicht dieselben, dennoch liegen sie sehr nah beieinander (siehe Kapitel 3.3.3 *Development*).

Ein kurzer Ausschnitt aus den Interviews:

„Wenn wir gerade das Beispiel vielleicht weiterspinnen, wenn wir gerade von High Performern, Low Performern reden, dann könnte man eigentlich anhand dieses Graphs herausfinden wer meine High Performer, meine Low Performer sind und anhand davon eigentlich entscheiden, mit wem gehe ich ins Talent Management, wen fördere ich weiter, bei wem ist mir die Mitarbeiterbindung noch viel wichtiger und wie gehe ich wie mit den Low Performern um? Schau ich, dass ich die ansporne oder führe ich vielleicht sogar ein Gespräch mit denen? Also wirklich Entscheidungen anhand von solch einem Graphen zu treffen.“¹⁹²

¹⁸⁹ (K3.1, E7, Z28)

¹⁹⁰ (K3.1, E4, Z10)

¹⁹¹ (K3.1, E7, Z6)

¹⁹² (K3.1, E9, Z28)

d. Retention:

Von Expert:innen am häufigsten erwähnt wurden Anwendungen, die sich am ehesten im Bereich „Retention“ wiederfinden lassen. Hierbei geht es um die bereits mehrmals erwähnte Transparenz den Mitarbeiter:innen gegenüber, aber auch ganz stark um die Mitarbeiter:innenzufriedenheit. Die Mitarbeiter:innenzufriedenheit ist auch das, was von *Christian Gärtner*¹⁹³ in den Fokus gestellt wurde.

Ausschnitt aus der Befragung:

*„(...)Aber ich denke auch gerade im Bereich des Managements, also dann, wenn die Mitarbeiter da sind, dass es dort durchaus extrem viel Potential gibt, um die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern. Wenn es einem gelingt, irgendwie so einen Wohlfühlparameter einzuführen, der jetzt, das muss man nicht täglich abfragen, aber vielleicht gibt es, ich habe das einmal gesehen, da kann jeder, wenn er sich in der Früh anmeldet, wenn er will, kurz einmal ein Stimmungsbarometer abgeben. Das ist auch wieder so eine Big Data Geschichte. Das machen auch schon einige. Ich glaube schon, dass man da einiges machen kann, um auch eine gewisse Grundstimmung rauszufinden. Und da würden viele noch schauen, was da rauskommt.“*¹⁹⁴

e. Exit:

Der Exit beschreibt jede Art des Mitarbeiter:innen-Austritts. Auch hier zeigt die Befragung, dass die Literatur und die Expert:innen sich in der Anwendung einig sind. Wie bereits in Kapitel 3.3.5 *Exit* genauer ausgeführt sind auch hier, die von den Expert:innen genannten Fragestellungen und Anwendungssituationen dieselben.

*„(...)Also zum Beispiel, wenn man Fluktuations-Prognosen macht. Wir haben da zum Beispiel so eine Analyse, in der wir sagen können, wer hat ein hohes Fluktuationsrisiko in Kombination mit Leistung? Ist natürlich ein heikles Thema. Wenn man jetzt quasi ein Graph hat und sieht, wer sind unsere High Performer und die hat ein hohes Fluktuationsrisiko und dann kann ich die identifizieren, was ein sinnvoller Case ist für die Anwendung von HR-Analytics (...)“*¹⁹⁵

5.3.5 Der Einfluss von HR Analytics auf die heutige HR-Arbeit (K4)

In Kategorie vier wurden die Teilnehmer:innen nach ihrer Einschätzung befragt: Welchen Einfluss kann HR Analytics auf die klassische bzw. aktuelle HR-Arbeit haben? Welchen Einfluss wird HR Analytics für die Zukunft haben?

Christian Gärtner sowie *Felix Wirges*, *Marlene Ahlbrecht* und *Anne-Katrin Neyer* geben in ihrer Literatur an, dass es eine Neuaufstellung, bzw. neue Kompetenzen in HR-Abteilungen brauchen wird. Diese Neuausrichtung sollte zur Folge haben, dass statistische und mathematische Fähigkeiten mit abgedeckt werden können. Zudem ändert sich dadurch der Stellenwert von HR im Unternehmen und bewirkt eine Änderung der bisherigen operativen Tätigkeit zu einer mehr strategischen. Dies kann auch mit der datenbasierten Arbeitsweise zusammenhängen. Somit

¹⁹³ (Gärtner 2020, S. 2)

¹⁹⁴ (K3.1, E7, Z28)

¹⁹⁵ (K3.1, E9, Z27)

geht es nicht darum HR-Fachkräfte durch HR Analytics zu ersetzen, sondern deren Tätigkeit zu unterstützen.¹⁹⁶

Der Aspekt der Neuausrichtung wurde insgesamt fünf Mal von den Expert:innen als Einfluss von HR Analytics genannt. Zudem wurde das Argument der schnelleren und besseren HR-Arbeit mit angeführt, welches zudem im Artikel von *Volkert Wieland*¹⁹⁷ und im Kapitel 3.1.2 *Nebenziele* dieser Arbeit behandelt wurde. Hierzu einzelne Beispiel aus den Interviews:

„Ich glaube nicht, dass es dahinläuft, dass der HRler ersetzt wird. Das ist ja diese Angst, die alle haben. Natürlich gibt es bestimmte Dinge, die dann einfach die Digitalisierung übernehmen kann und dadurch Freiräume schafft, damit der HRler eben andere, strategisch wichtigere Aufgaben übernehmen kann. Also eigentlich ist es ja so, dass die Digitalisierung eine Entlastung schaffen soll und ihn nicht ersetzen soll. Ich glaube, dass es mit der Digitalisierung und vor allem wenn man später noch ein bisschen mehr ins Thema Analytics kommt, es geht ja immer mehr darum, den HRler zu unterstützen und zu entlasten und quasi zu bemächtigen, bessere Arbeit zu machen.“¹⁹⁸

„Nein, das führt dazu, dass wir HRler Wertschöpfung machen und nicht wie früher statische To-dos oder sowas durchführen. (...)Der HRler ist immer klassischerweise aus der anderen Richtung gekommen. Ich empfangen Befehle und wurschtle irgendwas zusammen. Oder ich muss generell immer schwitzen, weil ich muss alles irgendwie zusammenklauben und ich muss das machen und ich muss das machen. Das verändert sich. Ich kriege mehr Freiräume, genau in die andere Richtung zu gehen. Also mehr hin zu Wertschöpfung und mehr hin zu ich bin als Proaktiver mit dabei und ich kann auch wirklich da eine Richtung vorgeben. So muss man das sehen. Ich glaube auch nicht, dass die Digitalisierung im HR jetzt zur, dass ich dadurch jetzt 100 Leute in dem Bereich rausschmeiße. Nein, sondern sie gehen mehr in die Wertschöpfung und somit werden sie auch mehr wahrgenommen werden in der Organisation.“¹⁹⁹

„Ich glaube, das verlagert sich nur. Es ist aufwendiger geworden generell, weil wir ganz viele Trends haben. Wir wissen ja alle gerade, Fachkräftemangel ist ein Riesenthema. Wir suchen alle händeringend nach guten Leuten und das ist was, wo man natürlich dann sehr viel in den HR-Bereich generell investiert und versucht zu optimieren, wo es geht. Vor diesem Hintergrund ist es natürlich auch nur logisch, dass man versucht, hier Abkürzungen zu nehmen, etwas zu standardisieren, schneller zu sein vielleicht auch mitunter wie der Wettbewerb. Darum glaube ich schon, dass es hier weiterhin Bestrebungen geben wird, so viel wie möglich zu standardisieren, um schneller zu sein. (...)“²⁰⁰

„Ich denke, es wird sicherlich da und dort, wie auch in anderen Bereichen, Auswirkungen haben. Es geht immer mehr in Richtung Digitalisierung und wenn ich, wie wir es ja auch eingangs besprochen haben, dann brauche ich irgendwelche Systeme, um strukturiert systematisch an die Dinge heranzugehen und da brauche ich das. Eines ist klar, der HR-Bereich wird sich nicht nur auf das reduzieren, aber er wird vielleicht durch das etwas mehr noch an Professionalität gewinnen und mehr, was wir vorhin auch gesprochen haben, dass es auch um Themen wie Hard Facts geht.“²⁰¹

¹⁹⁶ (Gärtner 2020, S. 221), (Wirges; Ahlbrecht; Neyer 2020, S. 13)

¹⁹⁷ (Wieland 2020)

¹⁹⁸ (K4, E9, Z8)

¹⁹⁹ (K4, E8, Z12)

²⁰⁰ (K4, E7, Z6)

²⁰¹ (K4, E4, Z16)

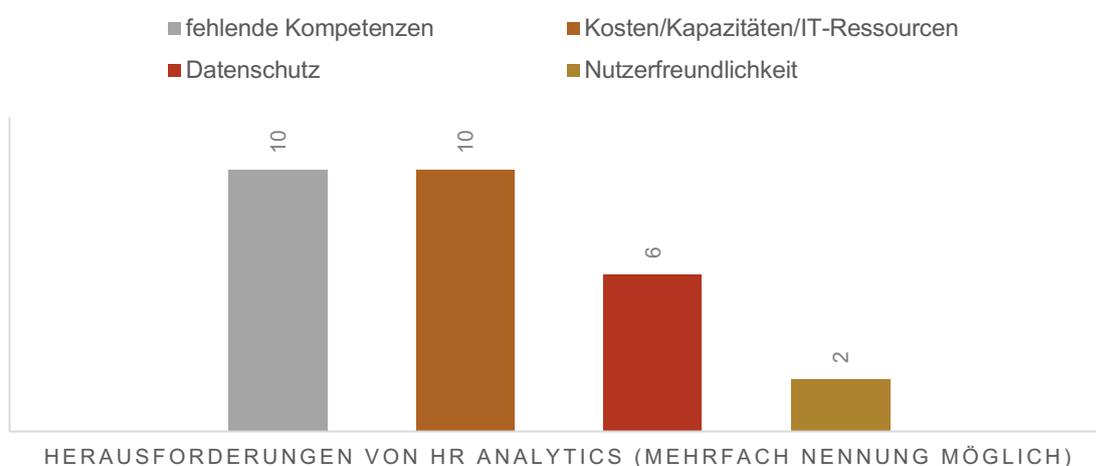
„Ich glaube nicht, dass es Arbeitsplätze kostet, sondern ich glaube, wir werden Arbeitsplätze schaffen. Wir werden neue Funktionen schaffen und wir werden Mitarbeiter in neuen Funktionen befähigen, ausbilden können (...)“²⁰²

„Meine Meinung dazu ist grundsätzlich, dass alles was mit HR zu tun hat, Vorarlberg relativ konservativ unterwegs ist, also nicht nur bei People Analytics. Ich glaube, da hinken wir noch ein bisschen hinterher. Dass das kommt, ist ein Fakt, weil am Ende des Tages ist es ja eine Win-Win-Situation. Wir investieren auch in Vorarlberg viel Geld in Systeme, die Daten generieren und wir machen nichts mit den Daten, was ja nicht ganz schlau ist. Das heißt, wir müssen diese Daten einfach für unsere Entscheidungen nutzen. Man merkt auch, die Entscheidungskomplexität ist mittlerweile teilweise unmenschlich, was auch Auswirkungen hat wie psychische Belastungen und so. Ich glaube, da können wir wirklich eine Win-Win-Situation schaffen, sofern es ethisch vertretbar ist. (...)“²⁰³

5.3.6 Herausforderungen in der Umsetzung von HR Analytics im HR-Bereich (K5)

Wie bereits im Kapitel 3.4 *Herausforderungen* herausgearbeitet, bestätigen die Expert:innen diese Ausführungen. So werden unter anderem das Thema Datenschutz, aber auch die Themen Kosten/Kapazität/IT-Ressourcen im Unternehmen als Herausforderung genannt. Zudem kommen noch die fehlenden Kompetenzen in HR und die Nutzerfreundlichkeit dazu.

Bei der Beantwortung durch die Expert:innen kam es zur Mehrfachnennung verschiedener Problematiken, woraus das untenstehende Diagramm resultiert:



Darstellung 13 Anzahl der genannten Herausforderungen von HR Analytics

Quelle: eigene Darstellung

Alle der teilnehmenden Expert:innen sahen auf jeden Fall mindestens eine Herausforderung, die es zu bewältigen gilt, um HR Analytics anzuwenden. Während die fehlenden Kompetenzen und die benötigten Kosten/Kapazitäten/IT-Ressourcen von allen Teilnehmer:innen unabhängig voneinander als Herausforderung genannt wurden, nannten lediglich sechs die Einhaltung des Datenschutzes und nur zwei Personen die Nutzerfreundlichkeit.

²⁰² (K4, E3, Z52)

²⁰³ (K4, E2, Z26)

Folgend ein Zitat eines Experten zur Verdeutlichung:

„Ich glaube, die analytischen Kompetenzen in der Personalabteilung, da ist sicher noch Nachholbedarf. Oder man trifft halt sehr viele Kolleginnen und Kollegen aus den Geisteswissenschaften im weitesten Sinne an, die gerne rekrutieren, die gerne Workshops machen, die gerne Mitarbeiterbefragungen machen, aber wenn es um die harte Kennzahlenarbeit geht, dann ist es schwieriger. Da fehlt es einfach auch an Grundlagen, denke ich.“²⁰⁴

5.3.7 Datenschutzrechtliche und ethische Themen (K6)

Die Arbeit mit Daten wirft in den Köpfen der HR-Verantwortlichen automatisch die Frage nach dem Datenschutz auf. Folglich wird auch die Datenschutzgrundverordnung zum Thema. Im Kapitel 4.2 *Datenschutzgrundverordnung/Datenschutzgesetz* werden die Rechte und Pflichten der Datenschutzgrundverordnung näher erläutert. Desweiteren ist die Frage nach ethischen Bedenken nicht weit hergeholt. *Christoph Gärtner*²⁰⁵ bestätigt mit seiner Fachliteratur, die Bedenken der interviewten Expert:innen.

Die Expert:innen wurden nach ihren datenschutzrechtlichen und ethischen Bedenken in Verbindung mit HR Analytics gefragt und hatten folgende Meinung dazu:

Von zehn Befragten haben acht datenschutzrechtliche Bedenken bei der Anwendung von HR Analytics. Alle der acht Expert:innen sind der Meinung, dass der Datenschutz zwar eine Herausforderung darstellt, aber diese zu bewältigen ist, in dem man sich sorgfältig mit dem Thema auseinandersetzt.

Die anderen zwei sehen kein Hindernis dahinter. Sie sind der Ansicht, dass die Datenschutzgrundverordnung desöfteren lediglich als Ausrede verwendet wird und verunsichert.

Aus ethischer Betrachtung sehen vier Expert:innen eine Problematik in HR Analytics. Jede:r der vier Expert:innen gibt wieder, dass es auf die gestellten Hypothesen oder die verwendeten Variablen ankommt. Werden ethisch verwerfliche Variablen benutzt, entstehen auch ethisch verwerfliche Auswertungen.

Sechs der Expert:innen sehen zwar, dass es ein heikles Thema sein kann. Dennoch haben sie keine Bedenken, weil sie der Ansicht sind, dass das Gesetz ohnehin vor unsittlichen Vorgehensweisen schützt. Und zudem können sich Arbeitgeber:innen aktuell keine Fehlritte in diese Richtung leisten, da ansonsten die Arbeitgeber:innenmarke darunter leiden würde.

Um die genannten Äußerungen zu untermauern, folgen nun Zitate aus den Interviews und zusammenfassend eine graphische Darstellung.

„Man muss genauer darauf schauen, wie man damit umgeht. Du brauchst die Daten, das ist ganz klar, da kommst du nicht drumherum, aber du musst wissen, wie du die auswertest.“²⁰⁶

„(...)Ich kenne die DSGVO tatsächlich sehr, sehr gut. Ich habe sie nicht nur zehnmals gelesen, sondern wesentlich öfter. Um was geht es in der DSGVO? In der DSGVO geht es darum die Stammdaten und zwar

²⁰⁴ (K5, E6, P16)

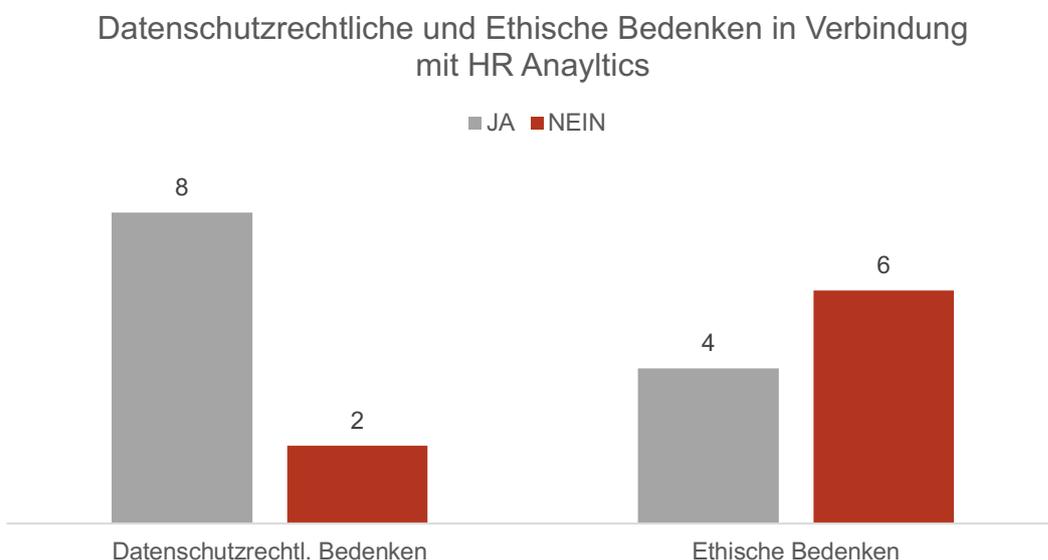
²⁰⁵ (Gärtner 2020, S. 6)

²⁰⁶ (K6, E5, Z40)

eine natürliche Person zu schützen, dass man aufgrund von Daten nicht auf die Person selber schließen kann. So. Wir sind jetzt im Bereich HR-Analytics, wir sprechen davon, dass wir Daten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auswerten und ich gehe einmal davon aus, dass diese Daten ausgewertet werden dürfen nur in seinem eigenen Bereich, zum Beispiel unter Managern, in der HR natürlich für viele und ein Geschäftsführer und Vorstand darf auch alles sehen. Eine einfache Frage: Wo spielt das DSGVO rein? Die rechtliche Antwort ist mir klar. Nirgends. Ich glaube, da ist sehr viel Verunsicherung da, sehr viel Angst da, die immer wieder Leute auch dazu bringt, zu sagen: Na ja, laut DSGVO kann ich das ja nicht.(...)²⁰⁷

„Ja, klar. Die Frage ist immer, bin ich auf der individuellen Ebene, also auf einer Mikroebene oder auf einer Makroebene? Wenn ich auf einer Makroebene bin, kann ich natürlich keinen Bezug herstellen zu Einzelpersonen. Dann sehe ich es unkritischer. Wenn ich natürlich auf einer Mikroebene bin, auf einer Personenebene, dann ist „Big Brother ist watching you“ da die Devise. Und da muss man schon vorsichtig sein. Diese Grenze, da sind wir oft schon in einem Graubereich, wo man vorsichtig sein muss. Dann ist die Frage: Wer sieht die Daten? Wie gehen wir mit den Daten um? Das sehe ich schon als Herausforderung und da muss man sehr vorsichtig sein.“²⁰⁸

„Ich sage, im ethischen Bereich ist es halt immer die Frage, wenn ich mit Daten Dinge verrichte, die gewissen ethischen Grundsätzen nicht entsprechen, dann ist es klar, absolut dagegen, aber ich denke, dass es heutzutage, zumindest in unserer Region, sich Unternehmen das gar nicht mehr erlauben können, weil der Arbeitsmarkt so ausgerichtet ist, dass, ja, wenn sich die Mitarbeiter da irgendwo falsch behandelt fühlen, sowieso das Unternehmen verlassen. Und sowas spricht sich herum. Man kennt ja auch den Begriff Employer Branding, vor allem wenn das in Richtung Außenwirkung geht, aber auch Innenwirkung lässt sich das kaum mehr wirklich durchführen, also sprich, wenn das ein Unternehmen machen würde, da mit Daten ethisch verwerflich zu agieren, das lässt sich sicher nicht machen.“²⁰⁹



Darstellung 14 Anzahl der Befragten, mit datenschutzrechtlichen oder ethischen Bedenken in Verbindung mit HR Analytics

Quelle: eigene Darstellung

²⁰⁷ (K6, E10, Z44)

²⁰⁸ (K6, E2, Z20)

²⁰⁹ (K6, E4, Z12)

5.3.8 Unterschiedliche Handhabung von HR Analytics in der Bodenseeregion (K7)

Den Expert:innen wurde auch die Frage gestellt, ob sie innerhalb der Bodenseeregion Unterschiede in der Handhabung von HR Analytics wahrnehmen. Die Frage basiert auf der Herkunft der Expert:innen sowie den verschiedenen HR-Sparten, aus denen sie kommen und in denen sie tätig sind. Außerdem ist diese Frage dahingehend relevant, dass sich die Arbeit, und somit Forschungsfrage, auf die Bodenseeregion bezieht.

Leider lässt sich keine spezifische Literatur zu dieser Frage finden, dennoch ist es sehr interessant, dass die Meinungen der Expert:innen weit auseinandergehen. Vier der Befragten sehen einen Unterschied gerade in Bezug auf den Datenschutz, fünf sehen keinen Unterschied und ein:e Teilnehmer:in möchte dies nicht beurteilen. Folgend ein Beispiel aus den Interviews zu jeder Antwortgruppe:

„(...)In Deutschland gibt es immer eine große Gewerkschaft. Die hat da große Finger drauf. Da wird fast nichts umgesetzt. Das ist eine Problematik, die ich in einem deutschen Konzern habe, da irgendwas mit Kennzahlen einzuführen, das ist fast ein No-Go. Je größer der Konzern ist, desto mehr sagen auch die Gewerkschaften logischerweise auch aus den Gründen, die ich jetzt gesagt habe, dass du die Daten gar nicht sammeln darfst. Aber eigentlich solltest du sie ja haben, oder? In Österreich ist die Gewerkschaft, also die schaut nicht explizit in diese Richtung, die sind offen und schauen halt auch, dass es dem Unternehmen gut geht und wenn du sie brauchst, dass du sie halt hast, aber eben auch in einer Granularität, dass du nicht auf Einzelne schließen kannst.“²¹⁰

„(...)Wir haben aber auch Kunden in Österreich und die sind genauso vorsichtig und befolgen die Regeln, deswegen merkt man jetzt besonders starke Unterschiede? Wie gesagt, das kann ich nicht wirklich beurteilen.“²¹¹

„Nein, ich denke nicht. Ich glaube, wenn ich jetzt so die Bodenseeregion anschau, ich glaube, wir sind alle in etwa auf einem gleichen Standard. Ich glaube, wir haben da alle im HR doch noch einiges an Nachholbedarf. Ich glaube, die Bodenseeregion hat extremes Potential und ist sich dessen noch nicht bewusst, um das komplett auszuschöpfen.“²¹²

²¹⁰ (K7, E5, Z40)

²¹¹ (K7, E9, Z27)

²¹² (K7, E3, Z48)

6 Betrachtung aus ethischer Sicht

Nachdem nun die Auswertung der Expert:inneninterviews stattgefunden hat, wird jetzt der ethische Hintergrund von HR Analytics genauer beleuchtet. Mit neuen Systemen und Technologien ergeben sich neue Möglichkeiten. Jedoch ist zu Beginn meist nicht klar, welche Nebenwirkungen sich daraus ergeben können.

Die Frage, welche Auswirkungen HR Analytics auf die gegenwärtige HR-Arbeit haben könnte, stellt sich gleich zu Beginn. Könnte daraus resultieren, dass es vielleicht weniger Personalmitarbeiter:innen braucht? Wie viel und welche Art von Unterstützung bietet es wirklich?

Grundsätzlich geht aus der anerkannten Forschungsliteratur und den geführten Experten:inneninterviews (siehe Kapitel 5.3.5 *Der Einfluss von HR Analytics auf die heutige HR-Arbeit (K4)*) hervor, dass HR Analytics keine Arbeitsplätze ersetzen kann. Es soll lediglich eine Unterstützung für die Entscheidungsfindung darstellen. Dies kann bei anderen digitalen Unterstützungsprogrammen etwas anders aussehen. Bei HR Analytics ist dies aber nicht der Fall, da das Programm ohne menschliche Interpretation und Umsetzung nicht optimal genutzt werden kann.²¹³

Was jedoch der Fall sein könnte, ist, dass eine Neuausrichtung der HR-Abteilung in Erwägung gezogen werden sollte. Wie bereits im Abschnitt 3.4.1 *Vor der Anwendung* und 5.3.6 *Herausforderungen in der Umsetzung von HR Analytics im HR-Bereich (K5)* erwähnt, werden statistische und analytische Fähigkeiten benötigt, um eine effiziente Nutzung von HR Analytics zu gewährleisten. Dies könnte beinhalten, dass HR-Bereiche anders aufgestellt werden, um die erforderlichen Kompetenzen vorweisen zu können.²¹⁴

Ein wichtiger Aspekt, der bei der ethischen Betrachtung nicht außer Acht gelassen werden darf, ist die Frage nach den „richtigen“ Daten. Welche Daten dürfen genutzt werden und welche dringen zu sehr in die Privatsphäre anderer Menschen ein? Inwieweit ist es dem Unternehmen erlaubt Mitarbeiter:innen oder aber auch Bewerber:innen zu durchleuchten? Soll HR Analytics als Tarnung für ständige Kontrolle dienen?

Einer der Hauptgründe, warum HR Analytics als kritisch angesehen wird, ist, dass Daten ausgewertet werden können, um betroffene Personen zu beurteilen und daraus Konsequenzen abzuleiten. Diese Konsequenzen können sehr weitreichend sein, beispielsweise kann dies zu Stress führen, das Gefühl auslösen, kontrolliert zu werden oder Verlustängste um den Arbeitsplatz und somit auch Existenzängste auslösen. Den meisten Benutzer:innen sind diese Auswirkungen der Anwendung gar nicht bewusst.²¹⁵

Als Gegenargument wird in der Literatur oft die Anonymisierung der Daten genannt. Hier stellt sich die Frage, ob es ethisch vertretbar ist, dass aus Mitarbeiter:innen einfache Variablen abgeleitet werden, aus denen dann weitere Schlüsse gezogen werden können. Außerdem

²¹³ (Gärtner 2020, S. 209)

²¹⁴ (Wirges; Ahlbrecht; Neyer 2020, S. 15)

²¹⁵ (Gärtner 2020, S. 6)

kann meist nicht gewährleistet werden, dass im Nachhinein wiederum keine Verbindung zu der betroffenen Person hergestellt werden kann.²¹⁶

Zudem sollte der Gedanke der Transparenz nicht in Vergessenheit geraten. Stellt HR Analytics mit den Auswertungen eine Black Box dar? Immerhin ist es nicht nachvollziehbar, anhand welcher Berechnungen das System nun auf die daraus resultierende Entscheidung gekommen ist. Der:die Mitarbeiter:in hat zwar die Möglichkeit Einsicht auf die Daten zu nehmen, dennoch ist die Berechnung intransparent.²¹⁷

Trotzdem gibt es Untersuchungen, die belegen, dass mit der Anwendung von Analytics Systemen die Motivation der Mitarbeiter:innen, die Leistung und auch die Qualität der getroffenen Entscheidungen steigen.²¹⁸

Die Steigerung der Qualität lässt sich sehr wahrscheinlich darauf zurückführen, dass Analytics Auswertungen eine gewisse Objektivität widerspiegeln. Aufgrund der Zahlen-, Daten-, Fakten-Basis ergibt sich eine Entscheidung, die keine subjektiven Empfindungen zulässt. Diese Subjektivität ist es, was den meisten HR-Abteilungen ohne Analytics des Öfteren eher zum Vorwurf gemacht wurde. Die Vorurteile, die mit Hilfe von HR Analytics wiederlegt werden können, sind zum einen, dass Entscheidungen nach Bauchgefühl getroffen werden und zum anderen, dass HR-Arbeit nicht greifbar ist. Durch die Datenauswertung kann ein Teil der täglichen HR-Arbeit in Zahlen wiedergegeben werden. Dies kann zudem in anderen Geschäftsbereichen und – damit eben zu mehr Akzeptanz, Verständnis und zu einem höheren Stellenwert führen.

Dennoch sollte auch diese Objektivität in Frage gestellt werden, da die Zahlen, Daten, Fakten immer noch auf subjektiv, ausgewählten Variablen basieren. Keine:r kann eine 100-prozentige Objektivität garantieren.

Nichtsdestotrotz kann meiner Ansicht nach zusammenfassend gesagt werden, dass es eine Kombination aus datenbasierter Entscheidungsfindung und sozialer Entscheidungsfindung braucht. Die Entscheidungen und Maßnahmen, die von HR-Abteilungen getroffen bzw. umgesetzt werden sind von zu großer Bedeutung, um Maschinen/Technologien die Oberhand zu lassen. Nur ein Mensch kann Empathie in verschiedenen Situationen vorweisen. Genau das ist es, was uns von Maschinen unterscheidet. Die HR-Abteilungen sind im Unternehmen dafür verantwortlich, den Mitarbeiter:innen in schwierigen Situationen Empathie entgegenzubringen und gemeinsam mit ihnen nach Lösungen zu suchen. HR Analytics findet sehr wahrscheinlich die Lösung, dennoch wird es dem System nicht gelingen, diese empathisch und einführend dem:r Mitarbeiter:in zu präsentieren.

Das Ziel sollte sein, ein Gleichgewicht zwischen beiden Varianten herzustellen. Daraus ergibt sich, dass HR-Verantwortliche selbst herausfinden bzw. ein Verständnis dafür entwickeln müssen, wann HR Analytics angewendet werden sollte und wann es keinen Sinn macht.²¹⁹

²¹⁶ (Gärtner 2020, S. 214)

²¹⁷ (Gärtner 2020, S. 211)

²¹⁸ (Gärtner 2020, S. 7)

²¹⁹ (Wirges; Ahlbrecht; Neyer 2020, S. 16)

7 Fazit

Alles in Allem ist HR Analytics ein sehr spannendes Thema. Trotz der nicht einheitlichen Definition in der Literatur, ist es dennoch allen Expert:innen in irgendeiner Weise ein Begriff gewesen.

Nach der sorgfältigen Literaturrecherche und den geführten Interviews, kann gesagt werden, dass das Thema komplexer ist, als es im Vorhinein scheint. Neben großen Herausforderungen und Hürden, die bei der Umsetzung zu bewältigen sind, braucht es auch eine Unternehmensstrategie, die dafür spricht.

Um die Forschungsfrage „Smart HR - welchen Mehrwert erhalten Industrieunternehmen der Bodenseeregion durch HR Analytics?“ zu beantworten, musste durch die Untersuchung geklärt werden, ob HR Analytics überhaupt einen Nutzen generiert. Dies kann bejaht werden.

Der Mehrwert gestaltet sich zum Beispiel durch Kosten, die gespart werden, wenn ein HR Analytics-System die HR-Verantwortlichen vor der Kündigung einer Schlüsselposition warnt. Ein Mehrwert kann auch sein, dass durch vordefinierte Maßnahme ein schnelleres Handeln ermöglicht wird. Nicht zu vergessen ist die Zeit, welche HR-Verantwortliche sich durch die schnelle Lösungsfindung und Problemaufzeigung des Systems ersparen würden. Ab einer gewissen Unternehmensgröße kommt hinzu, dass der Überblick über das große Ganze schwer zu erlangen ist und auch hier könnte HR Analytics Abhilfe schaffen.

Alle diese Faktoren können zu einer schnelleren und effizienteren HR-Arbeit führen. Daraus könnte sich ein erheblicher Wettbewerbsvorteil im Vergleich zu anderen Industrieunternehmen in der Bodenseeregion ergeben. Den HR-Verantwortlichen bliebe mehr Zeit für weitere strategische Projekte, welches wiederum nicht nur die Stellung des HR-Bereichs im Unternehmen aufwerten könnte, sondern auch die Mitarbeiter:innenzufriedenheit und Bindung verstärken könnte.

Nichtsdestotrotz gibt es auch Schattenseite, die zu berücksichtigen sind. Neben der aufwendigen technologischen Umsetzung, ist es die Akzeptanz der Mitarbeiter:innen im Unternehmen, welche nicht fehlen darf. Zudem müssen die richtigen Hypothesen aufgestellt werden, um eine effiziente Nutzung zu gewährleisten.

Zu erwähnen sind auch die ethischen Bedenken, welche sich durch HR Analytics ergeben. Entscheidungsträger:innen solch wichtiger Entscheidungen sollten keine Computer-Systeme sein. Die Konsequenzen, der in HR-Abteilungen getroffenen Entscheidungen können enorme Maße annehmen und sollte deshalb nicht an Maschinen übergeben werden. Auch wenn das Argument der höheren HR-Qualität im Raum steht, sollte dies auf jeden Fall hinterfragt werden. Ob empathiefreie HR-Arbeit qualitativ wirklich besser ist, mag dahin gestellt sein.

Zudem ist nicht sichergestellt, ob Industrieunternehmen im Bodenseeraum eine Notwendigkeit für HR Analytics verspüren. Die Expert:innen und auch die Literatur sind der Meinung, dass es auf jeden Fall Zukunfts-, wenn nicht sogar Gegenwartsmusik ist.²²⁰ Dennoch ist keines der bekannten Unternehmen (Befragung oder Studien aus der Literatur) fortgeschritten

²²⁰ (Poltorak; Preußner 2019, S. 12)

im Bereich der Datenanalyse. Die befragten Expert:innen geben sogar an sich erst in der Vorstufe, also der Kennzahlenerfassung zu befinden.

HR Analytics kann somit auf mehrere Arten einen Mehrwert für Industrieunternehmen in der Bodenseeregion generieren. Auch wenn es vorerst nur eine Unterstützung für HR-Bereiche darstellt. Solange die dafür nötigen Voraussetzungen erfüllt sind, kann es einen Nutzen mit sich bringen.

8 Handlungsempfehlungen für Industrieunternehmen

Um diese Arbeit abzuschließen, folgen nun einzelne Handlungsempfehlungen. Diese Empfehlungen stellen einen groben Leitfaden dar. Sie sind gerichtet an HR-Verantwortliche aus Industrieunternehmen in der Bodenseeregion, die beabsichtigen HR Analytics in ihrer Organisation einzuführen.

1. Der Entscheid selbst

Zuallererst muss nach Abwägung der Vor- und Nachteile entschieden werden, ob die Einführung von HR Analytics Sinn macht. Um die Abwägung leichter zu gestalten, kann diese Arbeit herangezogen werden. Hierbei sollten alle Aspekte betrachtet werden, angefangen von ethischen Hintergründen bis zu fehlenden Kompetenzen.

2. Konzept erstellen

Nachdem die HR-Verantwortlichen sich dafür entschieden haben, sollten sie ein Konzept erstellen, welches die wichtigsten Fakten beinhaltet. Was braucht es für die Einführung und was sind die nächsten Schritte?

3. Geschäftsführung mit ins Boot holen

Um ein neues System nachhaltig und gewiss einführen zu können, braucht es die Zustimmung der Geschäftsleitung. Ohne diese Zustimmung fehlt es an jeglichem Verständnis. Zudem werden Ressourcen benötigt, die nur durch die Geschäftsführung (oder einer ähnlichen Funktion) freigegeben werden können.

4. Akzeptanz bei Mitarbeiter:innen schaffen

Nach der Zustimmung und Unterstützung der Geschäftsführung braucht es auch die Akzeptanz bei den Mitarbeiter:innen. Die Daten der Mitarbeiter:innen werden erfasst und analysiert, folglich gebührt ihnen hier ein Mitspracherecht. Zudem werden aus dem System Maßnahmen abgeleitet, an die sich diese Mitarbeiter:innen halten und umsetzen sollten. Daher wird die Einführung scheitern, wenn die Belegschaft diese nicht akzeptiert oder gar boykottiert.

5. Vorhandene Systeme abgleichen

Des Weiteren sollten die bereits vorhandenen Systeme miteinbezogen werden. HR Analytics ist ein System, welches an andere anschließt. Die Vorarbeit wird somit nicht von HR Analytics geleistet. Daher ist es sinnvoll abzugleichen, welche bereits in der IT-Landschaft vorhandenen Systeme mit HR Analytics kompatibel sind.

6. Kompetenzen abgleichen

Wie in der Masterarbeit erwähnt, müssen für die Datenanalyse analytische sowie statistische Kenntnisse in HR vorhanden sein. Sollte dies noch nicht der Fall sein, wird empfohlen diese aufzubauen. Ohne die richtigen Kompetenzen und das Fachwissen, ist es kaum möglich eine professionelle Nutzung zu gewährleisten.

7. Datenschutz fokussieren

Sollte sich das Unternehmen dafür entscheiden, HR Analytics einzuführen, dann muss der Datenschutz thematisiert werden. Die Anwendung von HR Analytics bringt datenschutzrechtliche Herausforderungen mit sich, welche bei der unaufmerksamen Nutzung in Erscheinung treten. Dies gilt es auf jeden Fall zu vermeiden.

8. Sinnvolle Datenerfassung sicherstellen

Aus der Literatur und den Expert:inneninterviews geht hervor, dass es auf jeden Fall ein Bewusstsein für die Datenerfassung benötigt. Die richtige Datenerfassung ist ausschlaggebend dafür, dass eine aussagekräftige Analyse verrichtet werden kann.

9. Schritt für Schritt

Bevor das ganze Paket HR Analytics implementiert wird, wird empfohlen sich vorerst auf Business Intelligence einzulassen. Dies wird als Vorstufe der Business Analytics gesehen, da es lediglich Daten aus der Vergangenheit analysiert ohne weitere Prognosen oder abgeleiteten Maßnahmen zu generieren (siehe hierzu Kapitel 2.5.3 *Gemeinsamkeiten und Differenzen*).

10. Kommunikation der Ergebnisse nicht vergessen

Besonders wichtig ist die Kommunikation der Ergebnisse. Alle diese Empfehlungen hängen zusammen, dennoch ist die Ergebnisdarstellung besonders erwähnenswert. Gemeint ist beispielsweise die Kommunikation gegenüber der Geschäftsführung, um zu zeigen, welcher Output generiert wurde. Zudem ist die Kommunikation gegenüber den Mitarbeiter:innen sehr wichtig, um Transparenz und weitere Akzeptanz zu gewährleisten.

Literaturverzeichnis

Baars, Henning; Kemper, Hans-Georg (2021): Business Intelligence & Analytics - Grundlagen und praktische Anwendungen: Ansätze der IT-basierten Entscheidungsunterstützung. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden [Heidelberg]: Springer Vieweg (= Lehrbuch).

BGBI. I Nr. 66/2004 (2004): Gleichbehandlungsgesetz. Online im Internet: URL: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20003395>

BGBI. I Nr. 165/1999 (2000): Datenschutzgesetz. Online im Internet: URL: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=bundesnormen&Gesetzesnummer=10001597>

BGBI. Nr. 59/1964 (1953): Konvention zum Schutze der Menschenrechte und Grundfreiheiten. Online im Internet: URL: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10000308>

BGBI. Nr. 459/1993 (1993): Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz. Online im Internet: URL: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008872>

Brüggemann, Christoph; Schinnenburg, Heike (2018): „Predictive HR Analytics, Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes im Personalbereich.“ In: Zeitschrift Führung : Organisation, 87 (2018), 5, S. 330–336.

Buxmann, Peter; Schmidt, Holger (Hrsg.) (2021): Künstliche Intelligenz: mit Algorithmen zum wirtschaftlichen Erfolg. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Berlin [Heidelberg]: Springer Gabler. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-662-61794-6

Cattermole, Gary (2019): „Developing the employee lifecycle to keep top talent.“ In: Strategic HR Review, 18 (2019), 6, S. 258–262. Online im Internet: DOI: 10.1108/SHR-05-2019-0042

Cleve, Jürgen; Lämmel, Uwe (2020): Data mining. 3rd Aufl. Boston: De Gruyter.

D’Onofrio, Sara; Meier, Andreas (Hrsg.) (2021): Big Data Analytics: Grundlagen, Fallbeispiele und Nutzungspotenziale. Wiesbaden [Heidelberg]: Springer Vieweg (= Edition HMD). Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-32236-6

Gärtner, Christian (2020): Smart HRM: digitale Tools für die Personalarbeit. Wiesbaden [Heidelberg]: Springer Gabler. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-29431-1

Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss (= Lehrbuch).

Gradow, Lisa; Greiner, Ramona (2021): Quick Guide Consent-Management: Einwilligungen marketingoptimiert und DSGVO-konform einholen, verwalten und dokumentieren. Wiesbaden [Heidelberg]: Springer Gabler (= Quick Guide).

Hesketh, Anthony (2014): Managing the value of your talent A new framework for human capital measurement. Chartered Institute of Personnel and Development, S. 70–73. Online im

Internet: URL: https://www.cipd.co.uk/Images/managing-the-value-of-your-talent-a-new-framework-for-human-capital-measurement_2014_tcm18-9266.pdf (Zugriff am: 14.11.2021).

Inmon, William H. (2002): Building the data warehouse. 3rd ed. New York: J. Wiley.

Mayer, Horst O. (2013): Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung. 6., überarb. Aufl. München: Oldenbourg.

Mertens, Peter (2002): Business Intelligence – ein Überblick. Universität Erlangen Nürnberg:

Mühlfeld, Claus u.a. (1981): „Auswertungsprobleme offener Interviews.“ In: Soziale Welt, 3 (1981), 32, S. 325–352.

Mühlfeld, Claus (1981): Auswertungsprobleme offener Interviews.“ In: Soziale Welt.

Müller, Roland M.; Lenz, Hans-Joachim (2013): Business Intelligence. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg Imprint Springer Vieweg (= EXamen.press).

Petry, Thorsten; Jäger, Wolfgang (Hrsg.) (2021): Digital HR: smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement. 2. Auflage. Freiburg München Stuttgart: Haufe Group.

Poltorak, Georg; Preußner, Jacqueline (2019): HR-Analytics 2025, eine Trendstudie für die DACH-Region. Frankfurt Business Media, Cornerstone. Online im Internet: URL: <https://go.cornerstoneondemand.com/hcm-wp-2019-FAZSurvey-DE-herunterladen.html?code=PR>

Re:Work Editors; Klinghoffer, Dawn (2018): The re:Work Blog. Leaders in People Analytics: Microsoft's collaborative approach to research. Online im Internet: URL: <https://rework.withgoogle.com/blog/microsoft-people-analytics/> (Zugriff am: 14.11.2021).

Rudel, Steffi (2021): People Analytics: Methoden & Werkzeuge zur Arbeit mit Daten im Human Resource Management (HRM). München: Verlag Franz Vahlen.

Schön, Dietmar (2018): Planung und Reporting im BI-gestützten Controlling: Grundlagen, Business Intelligence, Mobile BI und Big-Data-Analytics. 3., erweiterte Auflage. Wiesbaden [Heidelberg]: Springer Gabler. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-658-19963-0

Schönenberg, Ulrich (2010): Prozessexzellenz im HR-Management: professionelle Prozesse mit dem HR-Management Maturity Model. Berlin Heidelberg Dordrecht: Springer.

Schütte, R.; Rotthowe, T.; Holten, R. (Hrsg.) (2001): Data Warehouse Managementhandbuch: Konzepte, Software, Erfahrungen. Berlin ; New York: Springer (= Roland Berger-Reihe).

Strohmeier, Stefan (2015): Human Resource Intelligence und Analytics: Grundlagen, Anbieter, Erfahrungen und Trends. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Thurgauer Wirtschaftsinstitut; Translake GmbH (11/07): Im Fokus der Regio Bodensee. Online im Internet: URL: <https://www.statistik-bodensee.org/files/downloads/publikationen/imfokus.pdf>

Verordnung (EU) 2016/679 (2018): Datenschutzgrundverordnung. Online im Internet: URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679&from=DE>

Weber, Felix (2020): Künstliche Intelligenz für Business Analytics: Algorithmen, Plattformen und Anwendungsszenarien. Wiesbaden [Heidelberg]: Springer Vieweg.

Werther, Simon; Bruckner, Laura (Hrsg.) (2018): Arbeit 4.0 aktiv gestalten: die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung. Berlin: Springer. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-662-53885-2

Wieland, Volkert (2020): „Schneller, besser und effizienter dank smarterer HR.“ In: wissensmanagement, (2020), 6, S. 22–23.

Wirges, Felix; Ahlbrecht, Marlene; Neyer, Anne-Katrin (2020): HR-Analytics: was HR-Verantwortliche und Führungskräfte wissen und können müssen. Wiesbaden [Heidelberg]: Springer Gabler (= essentials).

Wirtschaftskammer Österreich (2022): Rechtsbehelfe, Haftungen und Sanktionen. EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO): Rechtsdurchsetzung und Strafen. Online im Internet: URL: https://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/EU-Datenschutz-Grundverordnung:-Rechtsdurchsetzung-und-St.html#heading_Sanktionen___Geldstrafen

Wirtschaftskammer Österreich, Rechtsservice, Wirtschaftsrecht (2022): Überblick zum Datenschutz in Österreich. EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO). Online im Internet: URL: <https://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/EU-Datenschutz-Grundverordnung.html>

Anhang

- Anhang 1 Leitfaden für die Expert:inneninterviews (Personalverantwortliche)
- Anhang 2 Leitfaden für die Expert:inneninterviews (Personaldienstleister:innen)
- Anhang 3 Leitfaden für die Expert:inneninterviews (Anbieter:innen)
- Anhang 4 Einwilligungserklärung
- Anhang 5 Postskript
- Anhang 6 Transkribierte Expert:inneninterviews

Anhang 1:

Leitfaden für die Expert:inneninterviews (Personalverantwortliche)

Interviewpartner:in:

- XY
- YZ
- ...

Ort, Datum, Uhrzeit:

Vor dem Interview

- Begrüßung
- Der/die Expert:in wird über Thema der Masterarbeit sowie den Zweck des Interviews informiert.
- Der/die Expert:in wird informiert, dass das folgende Gespräch aufgezeichnet wird.
- Der Ablauf des Interviews wird erklärt.
- Bestehen noch Fragen seitens des/der Expert:in?
- Die Tonaufnahme wird gestartet.

Beginn des Interviews

- Kurze Vorstellung des/der Expert:in
1. Erfassen Sie bereits Daten im HR?
 - a. Personendaten
 - b. Zeitdaten
 - c. Ausbildungsdaten
 2. Wie könnte sich Datenanalyse im HR-Bereich, als nützlich erweisen?
 3. Welche Erwartungen haben Sie persönlich an die Arbeit mit Datenanalysen?
 4. Welche Prozesse würden die HR Arbeit erleichtern, wenn Sie in Ihrem Unternehmen digitalisiert wären?
 5. Welchen Einfluss könnte diese Technologie auf die heutige HR Arbeit haben?
 6. Was sagt Ihnen der Begriff HR Analytics? – Übereinstimmung abgleichen
 7. Was sehen Sie als Ziel von HR Analytics?
 8. Wo sehen Sie die Herausforderungen bei der Arbeit mit Datenmengen im HR?
 - a. Aufwendige Datenerfassung?
 - b. Analytische Kompetenz in der HR Abteilung?
 - c. Technische Infrastruktur?
 - d. Fehlende Kapazität?
 9. Worin sehen sie Vorteile und worin Nachteile?

10. Denken Sie, dass strategische Entscheidungen leichter/besser getroffen werden können, mithilfe von Datenauswertung?
 - a. Falls ja, warum?
 - b. Falls nein, warum?
11. Haben Sie schon mal eine Fragestellung durch Datenanalyse beantwortet? Z.B. warum Mitarbeiter:innen das Unternehmen verlassen.
 - a. Falls ja, welche?
12. Haben Sie datenschutzrechtliche oder ethische Bedenken?
13. Denken Sie es gibt Unterschiede in der Bodenseeregion, wenn es um die Handhabung mit Datenanalyse geht?
14. In der Studie „HR-Analytics 2025, eine Trendstudie für die DACH-Region“²²¹ wird HR Analytics als Zukunftsmusik beschrieben, was denken Sie darüber?

Ende des Interviews

- Aufnahme wird beendet
- Bedanken

²²¹ (Poltorak; Preußner 2019, S. 12)

Anhang 2:

Leitfaden für die Expert:inneninterviews (Personaldienstleister:innen)

Interviewpartner:in:

- XY
- YZ
- ...

Ort, Datum, Uhrzeit:

Vor dem Interview

- Begrüßung
- Der/die Expert:in wird über Thema der Masterarbeit sowie den Zweck des Interviews informiert.
- Der/die Expert:in wird informiert, dass das folgende Gespräch aufgezeichnet wird.
- Der Ablauf des Interviews wird erklärt.
- Bestehen noch Fragen seitens des/der Expert:in?
- Die Tonaufnahme wird gestartet.

Beginn des Interviews

- Kurze Vorstellung des/der Expert:in
1. Raten Sie Ihren Kunden zur Datenerfassung im HR?
 - a. Personendaten
 - b. Zeitdaten
 - c. Ausbildungsdaten
 2. Wie könnte sich Datenanalyse im HR-Bereich, als nützlich erweisen?
 3. Welche Erwartungen haben Sie persönlich an die Arbeit mit Datenanalysen?
 4. Welche Prozesse würden die HR Arbeit erleichtern, wenn Sie in Ihrem Unternehmen digitalisiert wären?
 5. Was sagt Ihnen der Begriff HR Analytics? – Übereinstimmung abgleichen
 6. Welchen Einfluss könnte diese Technologie auf die heutige HR Arbeit haben?
 7. Was sehen Sie als Ziel von HR Analytics?
 8. Wo sehen Sie die Herausforderungen bei der Arbeit mit Datenmengen im HR?
 - a. Aufwendige Datenerfassung?
 - b. Analytische Kompetenz in der HR Abteilung?
 - c. Technische Infrastruktur?
 - d. Fehlende Kapazität?
 9. Worin sehen sie Vorteile und worin Nachteile?

10. Denken Sie, dass strategische Entscheidungen leichter/besser getroffen werden können, mithilfe von Datenauswertung?
 - a. Falls ja, warum?
 - b. Falls nein, warum?
11. Haben Sie schon mal eine Fragestellung durch Datenanalyse getroffen? Z.B. warum Mitarbeiter:innen das Unternehmen verlassen.
 - a. Falls ja, welche?
12. Haben Sie datenschutzrechtliche oder ethische Bedenken?
13. Denken Sie es gibt Unterschiede in der Bodenseeregion, wenn es um die Handhabung mit Datenanalyse geht?
14. In der Studie „HR-Analytics 2025, eine Trendstudie für die DACH-Region“²²² wird HR Analytics als Zukunftsmusik beschrieben, was denken Sie darüber?

Ende des Interviews

- Aufnahme wird beendet
- Bedanken

²²² (Poltorak; Preußner 2019, S. 12)

Anhang 3:

Leitfaden für die Expert:inneninterviews (Anbieter:innen)

Interviewpartner:in:

- XY
- YZ
- ...

Ort, Datum, Uhrzeit:

Vor dem Interview

- Begrüßung
- Der/die Expert:in wird über Thema der Masterarbeit sowie den Zweck des Interviews informiert.
- Der/die Expert:in wird informiert, dass das folgende Gespräch aufgezeichnet wird.
- Der Ablauf des Interviews wird erklärt.
- Bestehen noch Fragen seitens des/der Expert:in?
- Die Tonaufnahme wird gestartet.

Beginn des Interviews

- Kurze Vorstellung des/der Expert:in
1. Welche Prozesse würden die HR Arbeit erleichtern, wenn Sie digitalisiert wären?
 2. Welchen Einfluss könnte diese Technologie auf die heutige HR Arbeit haben?
 3. Was sagt Ihnen der Begriff HR Analytics? – Übereinstimmung abgleichen
 4. Warum denken Sie, sollten Personalverantwortliche mit HR Analytics arbeiten?
 5. Wie könnte sich HR Analytics als nützlich erweisen?
 6. Kennen Sie Unternehmen, die damit arbeiten?
 - a. Falls ja, was ist deren Feedback?
 7. Was sehen Sie als Ziel von HR Analytics?
 8. Wo sehen Sie die Herausforderungen bei der Arbeit mit Datenmengen im HR?
 - a. Aufwendige Datenerfassung?
 - b. Analytische Kompetenz in der HR Abteilung?
 - c. Technische Infrastruktur?
 - d. Fehlende Kapazität?
 9. Worin sehen sie Vorteile und worin Nachteile?
 10. Denken Sie, dass strategische Entscheidungen leichter/besser getroffen werden können, mithilfe von Datenauswertung?
 - a. Falls ja, warum?

b. Falls nein, warum?

11. Warum sollten Personalverantwortliche aus Industrieunternehmen HR Analytics verwenden?
12. Denken Sie es gibt Unterschiede in der Bodenseeregion, wenn es um die Handhabung mit Datenanalyse geht?
13. Haben Sie datenschutzrechtliche oder ethische Bedenken?
14. In der Studie „HR-Analytics 2025, eine Trendstudie für die DACH-Region“²²³ wird HR Analytics als Zukunftsmusik beschrieben, was denken Sie darüber?

Ende des Interviews

- Aufnahme wird beendet
- Bedanken

²²³ (Poltorak; Preußner 2019, S. 12)

Anhang 4:

Einwilligungserklärung

Ich bin damit einverstanden, dass einzelne Aussagen als Material für wissenschaftliche Zwecke im Rahmen der Masterarbeit verwendet werden dürfen. Die Aussagen sind subjektiv, erlauben lediglich eine Einschätzung und geben individuelle Meinungen wieder.

Unter diesen Bedingungen bin ich bereit, das Interview durchzuführen und bin mit der Aufnahme, Transkription und Auswertung einverstanden.

Name, Vorname

Ort, Datum, Unterschrift

Anhang 5:

Postskript

Expert:in:

Interviewrahmen:

Datum des Interviews:

Ort des Interviews:

Beginn, Dauer und Ende des Interviews:

Informationen zum/zur Interviewpartner:in:

Beschreibung der Gesprächsatmosphäre:

Gespräche vor Beginn der Aufnahme:

Gespräche nach Ende der Aufnahme:

Auffälligkeiten und Besonderheiten:

Reflexion:

Anhang 6:

Transkribierte Expert:inneninterviews

Interview mit Andreas Saler:

A: Ich sitze hier mit Herrn Andreas Saler, SAP Consultant bei proTask GmbH in Dornbirn. Hallo Andreas!

B: Hallihallo!

A: Wir sind hier um ein kurzes Interview bezüglich dem Thema HR-Analytics zu halten. Andreas, rätst du deinen Kunden zur Datenerfassung im HR? Personendaten, Zeitdaten, Ausbildungsdaten? Wie schaut es bei dir aus?

B: Eine gute Frage. Nachdem ich für das SAP zuständig bin, muss ich sagen ja natürlich, aber auch wenn ich das nicht wäre. Die Daten erfassen muss man auf jeden Fall, sonst kommst du nicht weiter. Man braucht die Daten, damit man quasi Auswertungen machen kann, damit du das Geschäft führen kannst und leiten kannst. Gerade in den jetzigen Zeiten ist es ja ganz wichtig, dass man alle Mitarbeiter als ganz wichtige Ressource sieht. Das war bisher ein wenig vernachlässigt, aber durch Corona hat es wieder einen mega push gekriegt. Und das ist ganz wichtig und die neuen Generations sind die, die flexibler arbeiten wollen. Lifebalance ist quasi im Mittelpunkt, das kannst du kaum bieten, wenn du nicht gute Zahlen hast, auf die du zugreifen kannst. Ein anderer Aspekt ist, die Daten werden so oder so gesammelt. Also einfach so aus unserem Umwelt heraus ist immer klar, jede Führungskraft sammelt Daten von seinen Mitarbeitern, weil er sie ja auch braucht. Ganz ein doofes Beispiel, er muss wissen: Hat er Geburtstag? Weil er will ihm gratulieren. Jetzt kann er entweder ein persönliches Excel führen, das nicht sicher ist, niemand hat das, DSGVO, die Daten werden gelöscht. Oder du machst es in einem zentralen System, wo du quasi weißt, wer hat Zugriff darauf, wer kriegt was und wenn der Mitarbeiter am Ende des Tages sensible Daten gelöscht haben will, kannst du sie löschen. Es werden die Daten immer gesammelt, wurscht wo, und wenn es auf einem Block ist und lieber habe ich sie in einem zentralen System, wo ich sie dann auch wirklich im Griff habe und weiß, wer Zugriff hat.

A: Genau, dann wäre es einfach sicherer. Abgetrennt und auch einfach abgeschirmt. Ich weiß, was mit den Daten passiert sozusagen.

B: Richtig. Wer hat Zugriff? Wo liegen sie? Welche Daten habe ich überhaupt? Es gibt tausende Excel in jedem Unternehmen, wo irgendwelche Personaldaten stehen.

A: Ich denke, wir sind uns beide einig, dass Datenanalyse sehr nützlich ist. Würden dir jetzt zum Beispiel genaue Bereich einfallen, wo du sagst, im HR könnten sie sich als besonders nützlich erweisen? Wie Onboarding, Recruiting oder Daten sammeln, mir fällt jetzt das Beispiel zum Beispiel ein, wie viele Leute, die sich auf der Karriereseite bewegen, bewerben sich auch wirklich? Solche Sachen, in diese Richtung. Fällt dir da irgendein Bereich ein, wo du meinst, ah, da könnte es besonders nützlich sein, die Datenauswertung? Große Fragen.

B: Ja, der Aspekt vom HR ist ja riesig, oder? Egal wo du reingehst, du findest immer irgendwelche Beispiele, die wichtig sind. Also das Beispiel ist ganz klar, im Recruiting. Die Auswer-

tung im Recruiting schlechthin ist immer: Über welchen Kanal kommen die Leute? Nicht einmal wer hat sich das angeschaut und wie viele kommen denn, sondern über welchen Kanal? Früher war die Zeitung das Wichtigste. Wir wissen jetzt, dass eine Zeitungsannonce eigentlich nichts bringt.

A: Nur Kosten.

B: Nur Kosten und natürlich der Werbeeffect, den du hast. Auch nicht zu unterschätzen. Aber recruitingtechnisch bringt es nichts. Du musst in Social Media sein, du musst in Google sein, du musst auf Xing sein, auf LinkedIn. Das sind die Kanäle, wo die Leute kommen. Alles andere ist wurscht. Kommt natürlich auch darauf an, das ist ein Blue Colour, das ist ein White Colour, Blue Colours finde ich vielleicht woanders. Aber das ist ein kleiner Bereich. Wenn du in die Produktion schaust oder wenn du wirklich den Mitarbeiter am Arbeiten hast, hast du ganz andere Kennzahlen, auf die du schauen musst. Das ist der totale Klassiker, den gibt es schon lange: Wie viele Krankenstandstage hat man in welcher Abteilung? Weil das eine sehr ausschlagkräftige Zahl ist und auch ziemlich einfach zu erheben ist. Wenn ich in irgendeiner Abteilung sehr viele Krankenstände habe, dann passt halt etwas nicht. Ist es die falsche Führungskraft? Ist es der Arbeitsplatz an sich selber?

A: Die Kollegen.

B: Oder was auch immer, wissen wir nicht.

A: Da kommen wir eigentlich auch schon zur nächsten Frage. Da geht es darum, was für Erwartungen du denn persönlich an die Datenanalyse hast. Wenn du eine Datenanalyse betreibst, was interessiert dich dann am meisten? Die Vergleichbarkeit mit den Werten oder die Auswertung selbst?

B: Also zum jetzigen Zeitpunkt der Stand der Dinge ist, man hat ja sehr viele Daten, die hat man eh' gesammelt. Das Wichtigste zurzeit ist die Darstellung. Wie stelle ich diese Zahlen am einfachsten, am schnellsten und für alle verständlich den richtigen Personen dar? Also so richtig Dashboard, also dass ich ein Dashboard habe, wo das draufsteht, was muss ich den Führungsmitgliedern zeigen, was muss ich den Geschäftsführern zeigen? Wie kommen die auf die Daten?

A: Und was für Entscheidungen folgen danach.

B: Genau. Damit sie die richtigen Entscheidungen treffen und die richtigen KPs draufstehen, die am besten eine rote Ampel haben, dass ich nur die anschauen muss, die gerade rot sind, alle anderen sind okay. Die Leute haben wenig Zeit. Je höher ich in der Hierarchiestufe nach oben gehe, desto weniger Zeit haben die und desto größere Entscheidungen treffen die. Und die können nicht immer alles analysieren. Also muss man ihnen das schon so vorlegen, dass man sagt, da ist eine rote Ampel, da schau' einmal in die Tiefe und alles andere läuft einmal. Aber das zu definieren ist natürlich ziemlich schwer, weil dann definierst ja du die rote Ampel. Diese Darstellung ist zurzeit das Ding, wo ich die Zukunft sehe.

A: Darauf kommen wir später eh' noch einmal. Super! Vielen Dank! Wenn du priorisieren müsstest, wenn du so an HR-Prozesse denkst, welches, denkst du, ist das Wichtigste, was digitalisiert werden sollte heute? Welcher Prozess oder in welchem Bereich? Was denkst du ist der wichtigste Bereich, der digital ablaufen sollte? Gibt es zu viele Bereiche?

B: Im HR-Prozess? Schwer. Puh, es gibt echt tausende. Es gibt die Klassiker. Die Klassiker bisher waren Zeitwirtschaft, Abrechnung, weil das jeder gebraucht hat. Und wenn wir in die Vergangenheit schauen, war es immer so, das hat man in der Produktion gebraucht, das hat man gehabt und alles andere war dann quasi nur, also das ist meine persönliche Meinung ...

A: Es geht nur um deine persönliche Meinung.

B: Oder einfach aus den Anforderungen, die wir gekriegt haben. Wir beraten ja die Firmen im SAP immer ganzheitlich, also vom Einkauf bis Materialbeschaffung, bis wie läuft die Produktion bis über HR. Und eigentlich hast du im HR immer die Stammdaten gebraucht, brauchst du eine Zeitwirtschaft, abrechnen. Und alle anderen Prozesse sind erst gekommen, wenn alles andere läuft. Zuerst investiert man in einen Prozess, in einen Produktionsprozess, dass dieser besser läuft. Der Klassiker. Als wie, dass ich mich um diese Prozesse im HR kümmere. Durch Corona hat sich das geändert. Das ist jetzt sehr stark, das sieht man auch, wenn man den SAP Success Factor sieht, quasi die Schiene, SAP Success Factor im HR-Bereich, da kommen die ganzen Module, die man früher nie angeschaut hat. Das ist quasi Performance in Gold. Was haben die für Mitarbeitergespräche? Was haben sie für Ziele für die Mitarbeiter? Was verdienen denn die Mitarbeiter? Verdienen sie alle gleich? Ist es in Ordnung? Ist es gerecht oder bricht einer aus? Oder wenn einer mehr verdient, ist das richtig, weil ich ihn in eine andere Position setzen möchte?

A: Ich denke schon, es kommt jetzt immer mehr der Trend, dass man nicht mehr nur auf die Standardprozesse hinweist, sondern auch auf die, die jetzt zusätzlich kommen, wie Mitarbeitergespräche, dass die Unternehmen sich das immer genauer anschauen.

B: Ja. Es ist jetzt einfach so, dass der Mitarbeiter in den Mittelpunkt gerückt ist und das kommt aus verschiedenen Richtungen. Die eine Richtung ist ganz bestimmt Corona. Viele haben jetzt Homeoffice gemacht. Und man merkt, wenn die Leute nicht so viel reisen, spare ich mir sehr viel Geld ein. Man weiß aber auch das ganze, diese ganze Lifecycle-Balance, dass die Leute das brauchen. Das ist gekommen dadurch weil es sehr schwer ist Mitarbeiter zu gewinnen. Wurscht in welche Branche du schaust. Also das ganze E-Recruiting Thema ist jetzt die letzten fünf Jahre explodiert. Jeder braucht ein E-Recruiting, weil du kannst nicht nur über die Zeitschrift gehen, du brauchst irgendwie ein System, das dich automatisiert in alle sozialen Netzwerke katapultiert. Was mittlerweile auch nicht mehr reicht. Du musst wirklich Marketing machen.

A: Influencer sein.

B: Ja genau, Influencer sein, du musst Marketing machen. Das ist ein ganz anderes Feld schon. Das kann ich jetzt im SAP nicht abbilden, aber auch das musst du halt tun. Gut, dann hast du eine junge Generation, aber du musst die Mitarbeiter halten. Du kannst nicht einfach den Mitarbeiter austauschen, wie es bisher war.

A: Genau, das stimmt auf jeden Fall.

B: Wenn man jetzt schaut, ein Mitarbeiter kriegt heute teilweise schon sehr hohe Prämien, nur weil er unterschreibt. Das gab es bisher in unserem Umfeld nicht. Die Frage war eigentlich welcher Prozess am wichtigsten wäre.

A: Völlig in Ordnung, gar kein Thema!

B: Was wir jetzt zurzeit tun, das ist jetzt nicht, weil es der wichtigste ist, das weiß ich jetzt echt nicht weil sehr viele gibt. Was wir jetzt gerade tun, ist das Employee Selfservice Portal ausbauen. Das heißt, den Mitarbeiter in all seinen Prozessen oder alles was ihn betrifft quasi, wenn er etwas machen muss mit dem Unternehmen, dass er das digital selber machen kann und nicht irgendwo hinrennen muss.

A: Dass er seine Daten zum Beispiel selbst eintragen, ändern ...

B: Genau, der Klassiker. Seine Bankdaten selber eintragen, seine Zeiten korrigieren. Das hört sich vielleicht doof an, aber das haben viele Unternehmen, dass du einen Zettel schreiben musst, dem Vorgesetzten geben, der gibt es der Personalabteilung. Solche Dinge. Es gibt aber auch irgendwie, wie mache ich in Vorarlberg das Jobrad? Wie organisiere ich diesen Prozess? Der muss einfach sein und simpel sein, um solche Dinge abzubilden oder was wir jetzt gesagt haben mit Corona, wie gehe ich um mit dem Ganzen? Wer ist getestet, wer hat sich impfen lassen, wie viele Impfungen hat er? Ist ein sehr komplizierter Weg, weil auf der einen Seite darfst du die Daten nicht haben, auf der anderen Seite ... Also du darfst sie nicht speichern, aber du musst sie ja haben, weil wenn ein Prüfer kommt, musst du sagen, dass du sie geprüft hast.

A: Das widerspricht sich ja gleich.

B: Du hast 1.200 Mitarbeiter im Unternehmen, die du ja quasi nicht jeden Tag prüfen kannst. Wie machst du das? Wie handelst du diese Prozesse? Und dann eben auch so, dass der Mitarbeiter das selber eintippen kann.

A: Ja, super, vielen Dank! Dann kommen wir auch schon zum großen Begriff HR-Analytics und hierzu wollte ich fragen: Was verstehst du unter HR-Analytics? Ich habe in der Literatur einige Definitionen dazu gesehen/gelesen und da ist man sich nicht ganz einig.

B: Ja, für mich ist Analytics halt der Klassiker, die Analyse der Daten. Wobei das früher Reportings waren und jetzt könnte ich es mit Machine Learning quasi auswerten, aber das ist echt Zukunftsgedanke.

A: Wenn du so das HR-Analytics oder einfach Analytics selbst so betrachtest, was, denkst du, sind die Herausforderungen bei der Implementierung im Unternehmen? Eher so die aufwendige Datenerfassung dahinter oder eher die technische Struktur oder die fehlende Kapazität vielleicht?

B: Nein. A) ist es einfach das Wollen.

A: Das Wollen vom Unternehmen?

B: Ja. Das ist natürlich mit Kosten verbunden. Nein, das Wollen. Ich muss Manpower reinstecken, um das zu tun. Das denke ich. Und auf der anderen Seite ist es halt die Datensicherheit. Es sind halt einfach Personaldaten und du musst immer schauen: Wer hat Zugriff? Jedes Mal, wenn ich von einem Mitarbeiter sammle, wann kommt er, wann geht er oder was hat er quasi für eine Produktivität oder was auch immer, diese Daten darfst du ja eigentlich gar nicht haben. Diese Daten auszuwerten ist immer kritisch. Du musst es immer agitiert darstellen auf eine Abteilung, auf eine große Masse, damit ich es nie zurückschließen kann auf den einzelnen

Mitarbeiter, weil das birgt ja eigentlich eine sehr hohe Gefahr. Wenn ich diese Daten habe und mir geht es einmal schlecht, dann ist der Erste, der rausfliegt, schaue ich mir die Daten an.

A: Das heißt, du hast datenschutzrechtliche oder ethische Bedenken mit HR-Analytics oder muss man da einfach genauer darauf schauen, wie man damit umgeht?

B: Man muss genauer darauf schauen, wie man damit umgeht. Du brauchst die Daten, das ist ganz klar, da kommst du nicht drumherum, aber du musst wissen, wie du die auswertest. Du kannst ja nicht offenlegen, jedem Mitarbeiter die Daten einfach geben. Man muss sehr genau schauen, was er damit tut. In Deutschland gibt es immer eine große Gewerkschaft. Die hat da große Finger drauf. Da wird fast nichts umgesetzt. Das ist eine Problematik, die ich in einem deutschen Konzern habe, da irgendwas mit Kennzahlen einzuführen, das ist fast ein No-Go. Je größer der Konzern ist, desto mehr sagen auch die Gewerkschaften logischerweise auch aus den Gründen, die ich jetzt gesagt habe, dass du die Daten gar nicht sammeln darfst. Aber eigentlich solltest du sie ja haben, oder? In Österreich ist die Gewerkschaft, also die schaut nicht explizit in diese Richtung, die sind offen und schauen halt auch, dass es dem Unternehmen gut geht und wenn du sie brauchst, dass du sie halt hast, aber eben auch in einer Granularität, dass du nicht auf Einzelne schließen kannst.

A: Würdest du jetzt meinen, wenn man sich jetzt die Bodenseeregion, Österreich, Deutschland, Schweiz anschaut, dass es in Deutschland heißer gegessen wird als in Österreich und der Schweiz?

B: Ja. Also in der Schweiz weiß ich es nicht genau. Bisher waren in der Schweiz die Aufträge, die wir gehabt haben, einfach umzusetzen, aber Deutschland ist hart. Aber auch berechtigt, muss ich auch sagen.

A: Ja, klar, auf jeden Fall. Vielen Dank! Das ist schon super! Wenn wir uns jetzt die Analyse selbst noch ein bisschen anschauen, was denkst du sind die Vorteile und die Nachteile? Gibt es auch Nachteile von der Datenanalyse? Eben ja, dass man datenschutzrechtlich aufpassen muss, aber können mir als Unternehmer auch Nachteile daraus entstehen, wenn ich zu viele Daten sammle?

B: Du kannst die Daten verlieren.

A: Ja, das wäre ungut.

B: Ja, das ist es schon. Was hat man gemacht die letzten Jahre, das ist auch durch das ganze IoT Thema und so, man hat ja nur Daten gesammelt, gesammelt, gesammelt. Über Jahre hinweg. Aber du hast sie nie auswerten können. Ist wurscht ob das jetzt HR-Prozesse sind oder andere Prozesse. Die Analyse hat man unterschätzt. Wir haben etliche Jahre, also vorher haben wir es nicht können. Der Speicherplatz war teuer, die IT-Rechner waren langsam. Du konntest es gar nicht. Dann hat es eine Zeitlang gegeben, wo man angefangen hat, die Daten zu sammeln. Jeder Kühlschrank sammelt jetzt tausend Daten und schickt die was weiß ich wohin. Und das tut das Unternehmen logischerweise auch. Aber jetzt kommt der Schritt, wo man die Daten auch auswerten muss. Also da hat man in den letzten eineinhalb/zwei Jahren angefangen. Was tut man mit den Daten? Darum, du kannst die Daten verlieren. Du kannst tausend Daten haben und weißt nicht, was tun damit?

A: Du musst sie auswerten.

B: Genau.

A: Und denkst du, dass mit der Auswertung strategische Entscheidungen leichter bzw. besser getroffen werden können?

B: Strategisch weiß ich nicht. Wenn wir im HR-Bereich sind, die Strategie für ein Unternehmen liegt woanders, aber damit ich für den Bereich meines Mitarbeiters, dass ich da besser aufgestellt bin und dass ich da die richtigen Hebel drehe und wende, das auf jeden Fall.

A: Dann komme ich eigentlich schon zur letzten Frage. Die hatten wir vorher schon kurz: Ich habe in einer Studie HR-Analytics 2025 eine Trendstudie gelesen, dass HR-Analytics auf jeden Fall Zukunftsmusik sein wird oder momentan einfach als Zukunftsmusik beschrieben wird. Du hast es vorher schon angeschnitten. Was denkst du, wird es so sein, dass alle Industrieunternehmen dann nur noch über HR-Analytics ihre Daten auswerten werden? Oder einfach allgemein Daten auswerten werden?

B: HR-Auswertung werden sie haben. Alle weiß ich nicht.

A: Ja, okay, das ist jetzt ein sehr großer Begriff von mir, das stimmt.

B: Aber ich denke, es wird immer wichtiger sein.

A: Wird wichtiger werden?

B: Mhmhm. Aber wie gesagt, es ist schon ein Ding, das wirklich erst kommt. Logischerweise hat jedes Unternehmen irgendwie Auswertungen jetzt schon. Produktivität pro Kopf, pro FTE, also full time equivalent. Krankenstandstage werten viele Leute aus. Das sind die Klassiker. Und alles andere steht noch in den Sternen. Aber ich denke, da wird es die Zukunftsmusik zeigen, dass rauszufinden und raus zu kristallisieren, welche Key Facts sind wichtig oder welche KPs brauche ich denn eigentlich? Muss ich wissen, welcher Mitarbeiter ist ... Muss ich Samstag/Sonntag arbeiten? Muss ich wissen, wer immer am Montag krank ist? Die Auswertung hatte ich schon, die bringt genau nichts. Aber eben das Wissen, welche Zahlen sind die richtigen? Weil wenn ich das nicht weiß, kann ich unendlich Daten sammeln. Das bringt nichts.

A: Super! Vielen Dank für deine Meinung Andreas! Dankeschön!

Interview mit Anne Sturm:

A: Ich sitze hier mit der Anne Sturm, Content and Customer Success bei functionHR. Hallo Anne!

B: Hallo! Danke für die Einladung!

A: Ja, danke dir für deine Zeit. Ich würde direkt durchstarten mit dem Interview und zwar, wenn man sich so die Prozesslandschaft von HR anschaut, also einfach die HR-Arbeit, Personalarbeit, was denkst du, welche Prozesse wären denn am wichtigsten oder am besten zu digitalisieren? Am nützlichsten?

B: Wir reden jetzt noch von der Digitalisierung allgemein im HR, oder?

A: Genau, von der allgemeinen Digitalisierung.

B: Also grundsätzlich würde ich sagen die Digitalisierung ist dann hilfreich, wenn es Prozesse sind, die besonders administrativ und repetitiv sind, weil es einfach quasi mangelnder Aufwand für immer wiederkehrende Aufgaben sind und die quasi einfach standardisiert und digitalisiert werden können und so eine Arbeitsentlastung schaffen, weniger fehleranfällig sind, also quasi einfach so Standardprozesse, die immer wieder durchlaufen effizienter werden dadurch, Kosten einsparen. Also es kann eigentlich alles, das ist immer noch High Level, weil es einfach in allen Bereichen von HR solche Prozesse gibt.

A: Wenn du so an die Zukunft denkst, denkst du solche Technologien gerade in der Digitalisierung könnten HR in die Richtung treiben, dass es vielleicht manche Mitarbeiter gar nicht mehr braucht? Also wirklich so Stammdatenerfassung zum Beispiel?

B: Ich glaube nicht, dass es dahinläuft, dass der HRler ersetzt wird. Das ist ja diese Angst, die alle haben. Natürlich gibt es bestimmte Dinge, die dann einfach die Digitalisierung übernehmen kann und dadurch Freiräume schafft, damit der HRler eben andere, strategisch wichtigere Aufgaben übernehmen kann. Also eigentlich ist es ja so, dass die Digitalisierung eine Entlastung schaffen soll und ihn nicht ersetzen soll. Ich glaube, dass es mit der Digitalisierung und vor allem wenn man später noch ein bisschen mehr ins Thema Analytics kommt, es geht ja immer mehr darum, den HRler zu unterstützen und zu entlasten und quasi zu bemächtigen, bessere Arbeit zu machen.

A: Und sich mehr um den Menschen zu kümmern und weniger um die Datenerfassung dahinter.

B: Ja, um den Menschen, genau. Zum einen um den Menschen, aber zum anderen auch um das Business. Ich bin fest davon überzeugt, dass HR durch diese Digitalisierung, da gibt es ja immer diesen Trend, HR wird jetzt zum strategischen Partner und nicht mehr der administrative Dienstleister. Und da bin ich fest der Überzeugung, dass das wirklich so ist und dass da ein extremer Hebel ist, der durch die Digitalisierung jetzt ermöglicht wird.

A: Ja. Das würde mich persönlich sehr freuen, aber klar, schauen wir, wo es hingeht.

B: Genau. Dann kommen wir eigentlich auch schon zu dem Block HR-Analytics und zwar würde ich hier gerne von dir hören, was du denn darunter verstehst. In der Literatur gibt es ja viele verschiedene Ansichten und Definitionen.

A: Genau. Es gibt verschiedene Definitionen. Es gibt da auch verschiedene Begriffe, die da verwendet werden. Ein paar sagen HR-Analytics, andere sagen People Analytics, andere sagen wieder was anderes. Da merkt man auch, wie frisch das Thema teilweise noch ist, obwohl es schon ein bisschen länger auch Literatur dazu gibt. Was verstehe ich darunter? Im Endeffekt ist es für mich ein Instrument für HR, um bessere Arbeit zu leisten. Wir verwenden da auch ganz gerne eine Definition von Maler 2017, wo es darum geht, es ist ein Instrument, es nutzt Technologie und quasi Informationstechnologie um dann bestimmte Prozesse... Gut, ich habe jetzt die Definition leider nicht vorliegen, aber im Endeffekt das Schöne an der Definition ist, dass sie eben jegliche HR-Prozesse, Datenthemen, aber auch quasi Benchmarks, also das ist halt wirklich so ein allround und dieses Businesslink-Thema ist da schön mit drinnen, weil das ist für mich ganz wichtig. Immer dieser Link zum Business muss da sein, um dann eben aus diesen Datenanalysen sinnvolle Insights zu generieren. Diese Datenanalysen können eben auch verschiedener Art sein. Das finde ich nämlich auch gut, dass man da auch ein bisschen auf die Reifegrade schaut. HR-Analytics, da steckt viel darunter, auch mit Blick auf welche Analyseverfahren da zum Einsatz kommen. Man merkt, es ist ein sehr komplexes Thema. Aber grundsätzlich verstehe ich es als Instrument der Personalarbeit, dass man sich ein konkretes Problem anschaut, Fluktuationsthemen oder Mitarbeiterzufriedenheit, was auch immer und sagt, wir schauen uns das jetzt an mit HR-Analytics, um bessere Entscheidungen treffen zu können.

A: Denkst du eben gerade, dass strategische Entscheidungen mit HR-Analytics leichter bzw. besser getroffen werden können, mit der Datenauswertung im Hintergrund?

B: Definitiv. Ich glaube, dass wir dieses Standbein brauchen, dass HR eben nicht immer nur diese Software und Bauchgefühl und wo es ist, sondern dass wir einmal Zahlen, Daten und Fakten auf den Tisch legen können und auch so dieses, ja am Top Table mitsprechen können, weil da ist es nun einmal einfach Zahlen getrieben. Da merken wir auch immer mehr, dass das ankommt oder auch, dass die Akzeptanz dafür zum einen dann eben mehr von oben da ist, oder sagen wir von den anderen Personen am Verhandlungstisch, aber auch, dass das eine Motivation ist für diejenigen, die das einführen wollen, dass die sagen, wir wollen wirklich noch strategischer arbeiten und mitreden und vor allem nicht immer so quasi reaktiv sein, sondern proaktiv gestalten.

A: Und zeigen, uns braucht es wirklich.

B: Ja.

A: Wenn du so an HR-Analytics oder eben die Datenauswertung denkst, Datenerfassung sage ich einmal, wo siehst du dann die größten Herausforderungen für Personalverantwortliche? Ist es eher die aufwendige Datenerfassung oder mehr die analytischen Kompetenzen, die in den HR-Abteilungen noch fehlen? Was könnte es denn deiner Meinung nach sein?

B: Ich finde den Ausdruck People Analytics oder HR-Analytics ist ein Teamsport immer ganz passend. Es ist einfach ein sehr komplexes Thema. Da kommen verschiedene Themen zusammen und verschiedene Kompetenzen, die benötigt werden. Generell würde ich sagen stimmt es auf jeden Fall, dass HR noch mehr Datenkompetenz braucht und da gibt es ja auch schon die ersten Studien, dass sich ein neues Berufsbild entwickelt von dem HR-Analytics, wie auch immer die Position dann wirklich heißt. Da gab es jetzt auch die ersten Studien, also

man merkt, da tut sich viel. Und das wird ein fester Bestandteil der HR-Arbeit sein und irgendwann auch Fähigkeiten, die damit verbunden sind. Was ich aber auch interessant finde, weil als ich damals auf Jobsuche war, wusste ich, ich will in den Bereich und die Ausschreibungen waren halt alle noch sehr stark in Richtung Data Science. Ich bin kein Data Scientist. Ich habe die HR-Kompetenz und die braucht es auch unbedingt. Deswegen muss man es bei HR-Analytics schaffen, diese Kompetenzen und Themen zu vereinen. Wir brauchen einen Data Scientist, wir brauchen einen HR-Analyst, der das Fachliche hat. Wir brauchen jemanden, der Storytelling kann, damit man quasi auch vermittelt, was wird gemacht? Warum wird es gemacht? Welche Ergebnisse erzielt man damit? Man braucht unbedingt den Link zum Business. Man sagt dann auch oft so ein paar Consulting Skills sind hilfreich. Man braucht die IT, also das ganze Thema Datenstrukturen, Systemlandschaften usw. Da sind dann natürlich auch gleich die Datenschutzexperten mit am Tisch. Man merkt einfach, da sind unglaublich viele Themen, die da zusammenkommen. Was war jetzt deine Frage? Was sehe ich am ehesten als Herausforderung? Ich glaube, es ist alles eine Herausforderung bzw. die Herausforderung ist, all diese Stakeholder so zusammenzubringen, dass man möglichst gut miteinander arbeitet und das Thema voranbringt und damit Erfolg hat.

A: Und apropos Datenschutz, siehst du datenschutzrechtliche oder ethische Bedenken oder hast du ethische Bedenken bei dem Thema Datenanalyse, Datenauswertung?

B: Ich verstehe, dass es als eine Hürde gesehen wird, weil man hat hier einfach mit personenbezogenen und sensiblen Daten zu tun und das muss man auch, das darf man nicht vernachlässigen. Das ist auch was, was wir wirklich immer betonen und deswegen auch bewusst unsere Kunden zum Beispiel unterstützen in den Gesprächen mit dem Betriebsrat oder mit den Datenschutzbeauftragten, weil es halt einfach wichtig ist, es gibt so ein paar Themen, da könnte man wahrscheinlich jetzt auch eine Stunde lang darüber reden, was man da alles machen muss. Und sagen wir so, ja, es gibt diese Grundlagen, zweckgebunden halt oder Zustellungspflicht, solche Sachen, die grundsätzlich einfach vom Prozess her passieren müssen. Transparenz. Wer sieht was? Was wird damit gemacht? Welche Ergebnisse werden wem ausgespielt? Das ist ein sehr umfangreiches Thema, aber es ist alles möglich. Also es ist jetzt nicht so, dass man deswegen kein People Analytics oder kein HR-Analytics machen kann. Wir haben da auch Veröffentlichungen dazu geschrieben, weil wenn man tief einsteigt in die einzelnen Use Cases und Analysen, da gibt es dann natürlich immer abhängig davon immer einzelne Themen, auf die man achten muss. Also ja, es ist auf jeden Fall ein Thema, aber es ist was, womit man gut umgehen kann. Und gerade im EU-Raum aufgrund der Vorschriften da ja auch der Spielraum, den man hat, oder das, was möglich ist, einfach auch gut definiert ist.

A: Der ist gegeben, genau. Wenn wir gerade von EU-Raum reden, denkst du es gibt Unterschiede in der Bodenseeregion in der Handhabung mit Datenanalyse? Also gerade Schweiz, Österreich, Deutschland, wenn man sich das so anschaut?

B: Unterschiede?

A: Vielleicht kurz, ich habe da schon gehört, gut, du sitzt ja in Deutschland, aber dass in Deutschland zum Beispiel die Datenschutzgrundverordnung noch strenger angesehen wird oder gelebt wird wie in Österreich oder der Schweiz. In der Schweiz noch am wenigsten, weil

gut, die sind ja nicht in der EU, aber solche Themen. Denkst du da gibt es irgendwelche Unterschiede oder auch von der Technologie her, denkst du, dass irgendein Land weiter sein könnte als das andere?

B: Das kann ich nur aus dem Bauchgefühl heraus beantworten.

A: Ja, klar, gar kein Thema.

B: Dass Deutschland da besonders strikt ist oder darauf achtet. Zum einen wundert es mich nicht, wenn es so wäre und würde ich auch nachvollziehen können oder bestätigt vielleicht auch so das, was wir miterleben. Wir haben aber auch Kunden in Österreich und die sind genauso vorsichtig und befolgen die Regeln, deswegen merkt man jetzt besonders starke Unterschiede? Wie gesagt, das kann ich nicht wirklich beurteilen. Aber ich glaube es ist ja auch unabhängig von wo man ist, es ist im Interesse des Unternehmens sicherzustellen, dass diese Datenschutzthemen gut beachtet werden und quasi befolgt werden, weil nur dann hat man ja auch die Akzeptanz aller und unter anderem auch die der Mitarbeitenden, dass es quasi die Zustimmung gibt und die Themen halt eben damit gemacht werden. Vor allem die Mitarbeitenden. Du brauchst ja die Zustimmung und da kommt man nur dann weit, wenn man eben die Aufklärung, die Kommunikation macht und auch eben absichert, dass da nichts Falsches passiert. Und das wirkt sich ja dann auch zum Beispiel in den einzelnen Sachen aus. Also zum Beispiel, wenn man Fluktuations-Prognosen macht. Wir haben da zum Beispiel so eine Analyse, in der wir sagen können, wer hat ein hohes Fluktuationsrisiko in Kombination mit Leistung? Ist natürlich ein heikles Thema. Wenn man jetzt quasi ein Graph hat und sieht, wer sind unsere High Performer und die hat ein hohes Fluktuationsrisiko und dann kann ich die identifizieren, was ein sinnvoller Case ist für die Anwendung von HR-Analytics, aber wenn man sich natürlich den unteren Bereich anschaut, die Low Performers, die aber vielleicht auch ein High Risk haben, die dürfen dann nicht identifiziert werden. Da ist es dann schon wirklich auch in der technischen Umsetzung in den Tools, dass man merkt, okay, welcher Bereich davon darf jetzt zum Beispiel von dieser Visualisierung auch so sein, dass man die Leute identifizieren kann? Da muss man einfach wirklich sehr gründlich sein. Deswegen ist es oft auch sinnvoll, zum Beispiel mit externen Anbietern zu arbeiten, weil die das natürlich noch einmal besser steuern können und sich auch sehr tief eingearbeitet haben in das Thema und da quasi unterstützen alles datenschutzkonform umzusetzen.

A: Wenn wir gerade das Beispiel vielleicht weiterspinnen, wenn wir gerade von High Performern, Low Performern reden, dann könnte man eigentlich anhand dieses Graphs herausfinden wer meine High Performer, meine Low Performer sind und anhand davon eigentlich entscheiden, mit wem gehe ich ins Talent Management, wen fördere ich weiter, bei wem ist mir die Mitarbeiterbindung noch viel wichtiger und wie gehe ich wie mit den Low Performern um? Schau ich, dass ich die ansporne oder führe ich vielleicht sogar ein Gespräch mit denen? Also wirklich Entscheidungen anhand von solch einem Graphen zu treffen.

B: Also sagen wir so, die Performancedaten sind ja in dem Kontext einfach nur ein weiterer Datensatz, der zugespielt wird. Wenn wir es sinnvoll betrachten, wird es nicht für Performance Management genutzt. Das ist nur ein weiterer Datensatz, aber das Thema ist Fluktuationsprävention. Das heißt, ich sehe, wo habe ich ein Risiko, dass jemand jetzt vielleicht bald kündigt und wie kann ich jetzt noch handeln, dass ich eben diese Mitarbeiterbindung schaffen und da ansetzen kann? Das heißt, der klare Use Case ist hier zu schauen, wo habe ich ein Risiko,

was kann ich noch verhindern? Was genau dann die Maßnahme ist, um es zu verhindern, Performance, also quasi Talent Management kann ja auch viel darunter sein, das kann man beliebig gestalten. Klar, man kann erst einmal ins Gespräch gehen. Wir haben es tatsächlich so, dass wir auch aufgrund der Daten Empfehlungen aussprechen, also dass wir sagen: Hey, diese Person hat ein Risiko, das wird dich ungefähr soviel kosten, wenn sie kündigt und hier sind Empfehlungen aufgrund der Erfahrungen in der Vergangenheit, wie du das verhindern könntest. Also da werden schon konkrete Maßnahmen wirklich vorgeschlagen, was aufgrund der Persona funktionieren könnte, um wieder zu dem ursprünglichen Thema zurückzukommen, den HRler zu unterstützen in seiner Personalarbeit, indem man einfach schon Empfehlungen ausspricht. Wir sagen ihm nicht, das musst du jetzt tun, sondern er kriegt einfach eine Empfehlung und eine Entscheidungsunterstützung.

A: Aber das klingt echt cool. Eigentlich komme ich dann auch schon zu meiner letzten Frage und zwar habe ich in einer Studie gelesen, dass HR-Analytics in der Dachregion auf jeden Fall Zukunftsmusik ist oder sein wird. Was denkst du darüber?

B: Ja, also ich finde den Begriff Zukunftsmusik ganz passend, muss ich sagen. Ich meine, gut, als Anbieter bin ich irgendwo schon mittendrin und es ist auch schon immer so, aber ich weiß nicht, ob dir der David Green was sagt? Der ist ja auch einer der Vorreiter im Analytics-Bereich, veröffentlicht regelmäßig was dazu und schreibt auch dazu und die haben so eine Vision, nach der anscheinend 2025 alle Unternehmen eine established People Analytics Funktion haben werden und das, muss ich ganz ehrlich sagen, sehe ich nicht. Es ist halt einfach ein langer Prozess bzw. muss es nicht sein. Man kann mit einzelnen Use Cases mit auch schon wirklich Basic Statistics, es ist ja auch nicht immer so, dass da jetzt super fancy Analyseverfahren oder Algorithmen dahinter sind. Es geht ja auch teilweise mit reinen Basic Statistics da schon sinnvolle Kennzahlen zu haben und da ist man dann eben auch schon bei diesem Thema HR-Reporting. Viele sagen, ja, wir brauchen jetzt noch kein HR-Analytics anfangen, weil wir erst einmal ein ordentliches HR-Reporting brauchen. Und das ist so eigentlich der erste Reifegrad oder die erste Stufe von HR-Analytics und deswegen, ja, die Unternehmen sind einfach in verschiedenen Stadien von Analytics und deswegen, grundsätzlich bin ich fest davon überzeugt, dass es immer mehr ein Thema sein wird und auch ein fester Teil der Personalarbeit, aber ich glaube, jedes Unternehmen ist auf einer eigenen Timeline, wann und wie sie dahin kommen und auch welchen Weg sie wählen, um es in ihrem Unternehmen einzuführen. Da gibt es ja auch verschiedene Ansätze. Ja, es bleibt weiterhin spannend, wie sich halt die nächsten Jahre entwickeln.

A: Ja, super! Vielen Dank für deine Expertise! Danke dir Anne, auch, dass du dir die Zeit genommen hast und dann würde ich die Aufnahme einmal beenden!

B: Sehr gerne, danke dir!

Interview mit Armin Steger:

A: Ich sitze hier mit dem Herrn Armin Steger von der Firma CONNECT COMPETENCE. Hallo, Armin!

B: Hallo, servus! Grüß dich!

A: So, Armin. Ich würde dir gerne ein paar Fragen stellen zum Thema HR-Analytics. Und zwar: Rätst du deinen Kunden zur Datenerfassung im HR?

B: Datenerfassung ist einfach ein Grundelement, das notwendig ist. Natürlich, je größer das Unternehmen, desto mehr braucht es auch eine gewisse Transparenz. Ein Unternehmen mit 50 Mitarbeitern, da schaut es natürlich anders aus, als wenn ich in Richtung 1.000 Mitarbeitern und aufwärts gehe. Oftmals ist den Unternehmen ja gar nicht bewusst, welche Ressourcen im Unternehmen auch schlummern, weil es nicht bekannt ist.

A: Was denkst du denn jetzt gerade, wenn wir von Daten reden. Welche Daten sollten denn analysiert werden? Oder mit welchen Daten könnte man einen Nutzen erreichen in einem Unternehmen?

B: Es gibt natürlich sehr vielfältige Themenbereiche. Einmal sind es die Grunddaten. Ich kann mich erinnern, oftmals sind es einfach zum Beispiel Sprachkenntnisse. Wenn ich oftmals ganz exotische Sprachen auch habe, die nicht allgemein zu finden sind und aus irgendwelchen Gründen doch irgendjemand im Unternehmen über diese Sprachkenntnisse verfügt, kann das schon ein wichtiges Thema sein. Andere Bereiche, HR-Management wird oftmals als sozusagen das weiche Element der Betriebswirtschaft gesehen, was einerseits positiv, aber andererseits natürlich auch negativ ist. Negativ deswegen, weil man eben oftmals auch den Vorwurf bekommt, das ist alles nicht messbar. Das heißt, darum, wenn ich mit Daten arbeite, muss ich mir auch immer überlegen: Was will ich an Messgrößen definieren? Wie will ich beispielsweise Themen wie Personalentwicklung und dergleichen auch griffiger machen? Ich glaube, da sind die Unternehmen auch gefordert sich zu überlegen, welche Daten auch benötigt werden und wie sie auch Daten wirklich sinnvoll nutzen. Weil eines ist klar, diese sogenannten Zahlenfriedhöfe nutzen auch wenig. Es muss also schon die Überlegung sein, wenn ich Daten erfasse und auswerte, analysiere, was für einen Nutzen für das Unternehmen oder auch für das einzelne Individuum, für einzelne Bereiche, sind damit auch ableitbar?

A: Also nicht einfach nur Daten sammeln und nicht wissen wofür, sondern mit Sinn und Zweck dahinter.

B: Genau.

A: Wenn du so an die HR-Prozesslandschaft denkst, den Employee Lifecycle von mir aus, welche Prozesse fallen dir zuerst ein, wären digitalisiert einfacher oder automatisiert einfacher zu gestalten?

B: Ich glaube, einer der wichtigsten Prozesse, da ist in den letzten Jahren schon viel passiert im Bereich der Auswahl und des Onboardings, aber ich habe festgestellt, schon der Onboarding-Prozess wird oftmals dann nicht mehr digital durchgeführt, sondern eher auf Zuruf oder mit herkömmlichen Informationsmitteln. Meines Erachtens ist aber gerade dieser Onboarding-Prozess ein ganz, ganz wichtiger Themenbereich und dann auch, glaube ich, eine wichtige

Themenstellung Lifecycle ist der richtige Ausdruck dafür. Die große Gefahr ist, wie ich das auch beispielsweise auf der Absatzseite merke, die Kunden, die sich nie aufregen, die immer brav sind, die werden oftmals vernachlässigt. Man konzentriert sich dann oftmals eher auf diejenigen, die Probleme bereiten und so ist es auch auf Seiten der Mitarbeiterschaft, dass man leider die wirklichen, ob es jetzt Leistungsträger sind oder auch Systemerhalter, wie auch immer man die bezeichnen mag, auf die sich das Unternehmen stützt, dass die oftmals zu wenig Wertschätzung erfahren und andere die oftmals durchaus problematisch sind die gesamten Personalressourcen von HR hineinfließen um Konflikte zu lösen und die im Unternehmen zu halten und die gehen natürlich dann woanders ab. Von daher muss ich mir da auch überlegen, wie kann ich diese Prozesse noch besser digitalisieren? Thema Mitarbeitergespräche. Lässt sich das digitalisieren? Also das Gespräch selber nicht, aber der Prozess, bis es zum Gespräch kommt, wie das Ganze dokumentiert wird und dergleichen auch die Aufgaben, die daraus resultieren, dass das nicht irgendwo nach wie vor in Papierform funktioniert. Da ist immer auch das Thema Datenschutz ein Thema, aber das lässt sich mit den heutigen Möglichkeiten auch der Digitalisierung durchaus mit Berechtigungssystemen gut steuern.

A: Apropos Datenschutz. Gerade wenn wir bei der Datenerhebung, Datensammlung sind. Siehst du da, okay, datenschutzrechtlich in dem Fall keine Bedenken, aber ethische Bedenken?

B: Ich sage, im ethischen Bereich ist es halt immer die Frage, wenn ich mit Daten Dinge verichte, die gewissen ethischen Grundsätzen nicht entsprechen, dann ist es klar, absolut dagegen, aber ich denke, dass es heutzutage, zumindest in unserer Region, sich Unternehmen das gar nicht mehr erlauben können, weil der Arbeitsmarkt so ausgerichtet ist, dass, ja, wenn sich die Mitarbeiter da irgendwo falsch behandelt fühlen, sowieso das Unternehmen verlassen. Und sowas spricht sich herum. Man kennt ja auch den Begriff Employer Branding, vor allem wenn das in Richtung Außenwirkung geht, aber auch Innenwirkung lässt sich das kaum mehr wirklich durchführen, also sprich, wenn das ein Unternehmen machen würde, da mit Daten ethisch verwerflich zu agieren, das lässt sich sicher nicht machen.

A: Ja, dann kommen wir nämlich auch schon zum großen Block HR-Analytics. Sagt dir der Begriff etwas? Was verstehst du unter HR-Analytics?

B: Sehr stark ist er natürlich im Auswahlbereich bisher in der Literatur auch abgehandelt worden. Es ist gerade am vergangenen Samstag im Standard ein Artikel darüber ... Ich weiß nicht, ob du ihn gelesen hast. Ich bin nur auf die Schlagzeile gestoßen und habe es mir auf die Seite gelegt. Ich wollte es eigentlich für unser Gespräch durchlesen, aber es ist gestern einfach noch ein Besuch dazwischengekommen, aber es wird gelesen. Also in dem Bereich ist es eigentlich sehr stark gekommen, wobei ich feststelle, gerade aufgrund der momentanen Arbeitsmarktsituation es dort eigentlich kaum mehr eine Rolle spielt. Im Moment. Das kann sich in einigen Jahren ändern. Oder es hängt auch davon ab, wie schaut der Arbeitsmarkt aus, welchen Arbeitsmarkt definiere ich mir? Ich habe im Moment gerade für einen Kunden ein Projekt, wo wir einen Embedded Softwareentwickler suchen. Wir haben zuerst auf regionaler Ebene gesucht. Ist nicht zu finden. Auch über Tools wie Xing oder LinkedIn gibt es diese Leute, die dann auch den Schritt in Richtung Veränderung gehen wollen, eigentlich nicht. Dann haben wir das etwas ausgeweitet und dann waren plötzlich Bewerbungen und wirklich viele da und zwar aus dem nordafrikanischen Raum, aus Pakistan, aus Indien. Und in dem

Bereich wäre es jetzt natürlich schon eine Unterstützung gewesen, auf Analytics zurückzugreifen, weil die hätten da schon eine entsprechende Vorauswahl treffen können. Es gibt zwar auch etwas über LinkedIn, aber dem traue ich nicht so ganz. Das ist mir zu wenig transparent, was da wirklich auch im Hintergrund läuft. Ich habe dort auch Bewerber dann identifizieren können, die eigentlich ausgeschlossen worden sind.

A: Und wenn man die Technologie betrachtet von HR-Analytics, was denkst du würde der Einfluss oder die Auswirkung davon auf die heutige HR-Arbeit sein?

B: Ich denke, es wird sicherlich da und dort wie auch in anderen Bereichen Auswirkungen haben. Es geht immer mehr in Richtung Digitalisierung und wenn ich, wie wir es ja auch eingangs besprochen haben, dann brauche ich irgendwelche Systeme, um strukturiert systematisch an die Dinge heranzugehen und da brauche ich das. Eines ist klar, der HR-Bereich wird sich nicht nur auf das reduzieren, aber er wird vielleicht durch das etwas mehr noch an Professionalität gewinnen und mehr, was wir vorhin auch gesprochen haben, dass es auch um Themen wie Hard Facts geht.

A: Ja, die Messbarkeit dahinter.

B: Genau.

A: Und wenn wir das Thema betrachten, was denkst du sind die Herausforderungen für uns als HRler? Wird das eher die aufwendige Datenerfassung sein oder mehr die Kompetenz, die man dann im HR braucht, um diese Daten auszuwerten? Was könnte es denn sein?

B: Das eine ist, ja, Datenerfassung. Wir haben das jetzt gerade selber mit unserem Bewerbungssystem festgestellt, dass es heutzutage, man kann alles erfassen, aber es gibt auch inzwischen so viele Tools, wo man auf diese Allgemeinerfassung eigentlich auch verzichten kann, weil ich glaube, das Datenerfassen ist etwas, was eigentlich nicht sinnvoll ist. Das heißt, wenn, müsste das automatisiert erfolgen. Das läuft zum Teil schon, aber zum Teil ist halt die Kompatibilität auch noch nicht ganz so gegeben. Aber HR sollte nicht auf Datenerfassung reduziert sein. Und das weitere ist halt dann meines Erachtens, auswerten heißt natürlich auch gute Fragen stellen und mit guten Fragen auch dann die entsprechenden Auswertungsüberlegungen starten. Ich kann alles auswerten, aber wenn ich die falschen Fragen im Hintergrund habe, dann bringt mir das nichts.

A: Ja. Darum sitze ich mit dem Leitfaden hier.

B: Genau.

A: Wenn man natürlich so das ganze Analytische dahinter betrachtet, was denkst du, was sind die Vorteile und was sind die Nachteile?

B: Vorteil ist sicherlich das eher Faktenorientierte. Zweitens, man braucht im HR-Bereich auch für gewisse Informationen an Behörden und dergleichen immer wieder Aussagen und das sollte eigentlich auf Knopfdruck funktionieren. Wenn ich anschau, ich habe das festgestellt, ich war beim letzten Unternehmen dafür verantwortlich eben ein Personalinformationssystem aufzubauen, haben aber viel zu lange gebraucht, was auch mit der Überlastung der IT-Abteilung zu tun hatte. Wir haben eigentlich drei Jahre lang nur aufgebaut. Jetzt so langsam, wobei ich nicht mehr im Unternehmen bin, können die Früchte geerntet werden. Das geht natürlich

noch zu lange. Das müsste schneller passieren. Aber ich glaube IT ist im Moment nicht nur im HR-Bereich, sondern generell ...

A: Ist überall gefragt.

B: ... überall überfordert, einfach weil die Digitalisierung natürlich so viele Projekte in den Unternehmen verursacht.

A: Ja, das stimmt. Und wenn wir uns die Entscheidungen anschauen, die anhand von Daten getroffen werden, denkst du, dass die strategischen Entscheidungen leichter bzw. besser getroffen werden können mit Daten im Hintergrund?

B: Ich glaube, das Bauchgefühl ist sicherlich nicht schlecht, wenn man das auch hat, aber ich glaube, ein Bauchgefühl sollte trotzdem immer auf Fakten und Daten basieren. Und das ist halt, nur Bauchgefühl ist zu wenig. Es ist auch im Auswahlprozess, wenn ich Mitarbeiter auswähle, natürlich Bauchgefühl eine gute Geschichte, das sich ja aus vielen Erfahrungen entwickelt hat, aber trotzdem brauche ich entsprechende Daten, Zahlen, Fakten, wie man so schön sagt und ich stelle halt fest, oftmals sind es doch die harten Faktoren, die dann schlussendlich im Auswahlprozess entscheidend sind und so, denke ich, sollte das auch in anderen Bereichen des HR-Managements im Unternehmen sein, dass die Fakten die Grundlage bringen und dann habe ich immer noch Erfahrungswissen, Bauchgefühl, was auch immer, das ich dort einfließen lassen kann.

A: Genau. Und eine Garantie gibt es ja nie.

B: Eine Garantie wird es nie geben, das ist klar. Das ist so.

A: Und was denkst du denn, denkst du überhaupt, dass es Unterschiede in der Bodenseeregion gibt mit der Handhabung von Daten oder Datenauswertungen?

B: Ja, ich weiß, wenn man die gesamte Bodenseeregion anschaut, dass das Datenschutzgesetz in Deutschland noch viel mehr an Bedeutung hat. Zweitens, was natürlich in Deutschland im Vergleich zur Region jetzt gerade Vorarlberg, eine Rolle spielt, dass die Arbeitnehmervertreter in der Regel eine stärkere Rolle spielen, auch gerade im Datenschutzgesetz. Das ist in der Region Vorarlberg noch nicht so vertreten. Ja, und die Schweiz, dadurch, dass es keine wirkliche Arbeitnehmervertretungen in den meisten Unternehmen gibt, ja, da ist es eher dann wirklich, wie gehen die Unternehmen damit um, mit Datenschutz? Ich bin immer wieder überrascht, wie oftmals mit ganz sensiblen Daten, zum Beispiel auch Gehaltsdaten, sehr unsensibel umgegangen wird. Dass die einfach mit einem Anhang Excel-Liste offengelegt werden.

A: Weitergeschickt wird.

B: Und wenn man weiß, wie schnell man ein E-Mail dem falschen Empfänger zusendet, ich sage ein Passwortschutz ist zwar auch nicht alles, aber es ist zumindest eine Hürde.

A: Genau. Zumindest ein Anfang.

B: Genau.

A: Danke, Armin! Wir sind eigentlich schon bei der letzten Frage und die bezieht sich auf eine Studie, HR-Analytics 2025. Wie sieht es denn in der Dachregion aus? Und hier wird gesagt, dass HR-Analytics ganz bestimmt Zukunftsmusik ist. Was denkst du darüber?

B: Also im Moment ist sie sicher noch Zukunftsmusik. Man muss sich ja auch die Unternehmensstruktur anschauen, die mittelständischen Unternehmen bis zu einer Größenordnung von 300/350 Mitarbeitern, da ist HR-Management oftmals Personalverwaltung. Nach wie vor. Das ist so. Ja, jetzt Gott sei Dank ist es langsam mehr und mehr im Kommen, dass HR mehr ist als nur Abrechnung und vielleicht ein bisschen Aus- und Weiterbildung zu machen, also dass da auch im Grunde genommen HR-Management auch als Faktor der Unternehmensentwicklung gesehen wird und einen Beitrag leisten muss. In der Realität ist es aber noch nicht so weit. Darum, glaube ich, ist es Zukunftsmusik. Bei den größeren Unternehmen kommt es zunehmend, aber auch da sind wir, glaube ich, noch nicht wirklich so weit, dass man sagen könnte, da sind wir schon im höchsten Niveau angekommen.

A: Ja, super! Vielen Dank, danke für deine Zeit!

B: Bitte!

Interview mit Bernd Schwendinger:

A: Ich sitze hier mit Bernd Schwendinger, HR Director bei der Firma Hirschmann. Hallo Bernd!

B: Hallo!

A: Bernd, wie sieht es bei euch oder bei uns im HR aus? Welche Daten werden denn hier erfasst? Personendaten, Zeitdaten, Ausbildungsdaten, vielleicht ganz andere Daten?

B: Grundsätzlich alle Daten, die hier angeführt sind. Personendaten, Zeitdaten, Ausbildungsdaten verwenden wir. Was verwenden wir sonst noch? Ich muss nachdenken. Alle relevanten Prozessdaten für die HR-Prozesse, also sprich, alles was mit Rekrutierung zu tun hat. Ich weiß nicht, gehört das da schon hinein oder separat? Alles, was mit Mitarbeiterbindung zu tun hat, egal, ob das eine Fluktuation ist. Alles was mit Performance und Compensation zu tun hat. Dort gehört auch dazu natürlich Umsatzdaten im Verhältnis zu Personalkosten. Bedienerverhältnisse beispielsweise und im Development Ausbildungsdaten.

A: Und was denkst du, wie könnten sich diese Auswertungen oder diese Datenerfassungen im HR als nützlich erweisen? In welche Richtung führt das?

B: Ja, am Ende geht es immer darum, eine gute Datenbasis zu haben, aufgrund der man die richtigen Entscheidungen treffen kann. Das ist eigentlich das Herzstück von dem Ganzen und immer natürlich mit dem Ziel, die HR-Prozesse zu verbessern. Das ist eigentlich der Hintergrund.

A: Und hast du schon einmal strategische Entscheidungen aufgrund von Datenauswertungen getroffen?

B: Ja, sowieso. Das machen wir jeden Monat. Wo unser Click Sense, diese Daten sind eigentlich die Grundlage für unsere Entscheidungen. Wie wir weitermachen, welche Prozesse wir wie verbessern. Das ist mittlerweile Daily Business eigentlich. Nicht nur monatlich, sondern da habe ich heute alleine schon zwei/drei Fälle gehabt, wo wir uns das angeschaut haben.

A: Ja, super. Und denkst du, dass die HR-Arbeit dadurch erleichtert wird, wenn manche Prozesse einfach digitalisiert sind? Wenn sie aufgrund von Datenauswertungen getroffen werden?

B: Ja, definitiv. Ich glaube, ohne das geht es gar nicht mehr, weil die Komplexität mittlerweile so groß ist, dass das sonst gar nicht mehr handelbar ist.

A: Der Überblick fehlt ansonsten.

B: Ja, ja. Das sehe ich schon so. Die Grundlage für gute Entscheidungen sind irgendwo harte Fakten. Die sind natürlich mit einem entsprechenden Aufwand verbunden, die in einer Datenqualität herzubekommen, auf der man entscheiden kann. Das ist die Vorarbeit, die man leisten muss. Die ist nicht ohne, aber wenn man diese Vorarbeit einmal geleistet hat und man kann sich auf die Daten verlassen, dann erleichtert das das Leben massiv.

A: Wenn wir gerade von Herausforderungen sprechen, was mit Datenmengen und Datenanalysen zu tun hat, was denkst du denn ist die Größte? Das aufwendige Datenerfassen oder vielleicht auch, dass die Kompetenzen in HR einfach noch nicht vorhanden sind? Oder die fehlende Kapazität einfach zum Erfassen oder Auswerten?

B: Das erste einmal, man muss wissen, was man will. Dort fängt einmal das Ganze an. Und dann muss man sich überlegen, wo bekomme ich die Daten her? Aus welchen Systemen? Das heißt, man muss die richtigen Systeme haben, um einfach die manuelle Arbeit so stark wie möglich zu minimieren. Wenn man dann die Daten hat geht es darum, wie analysiere ich die Daten? Das hat natürlich auch mit Technologien zu tun, aber auch menschlichem Know-how, weil das alles kann das System nicht machen. Das System zu bauen, da muss man schon selber die Gedanken einbringen. Das heißt, du musst auch Leute haben, die mit Daten umgehen können. Ob wir da jetzt von einem HR-Controlling sprechen oder was auch immer, das sei dahingestellt, aber natürlich ist die Tendenz im HR-Bereich schon eher in die Richtung, dass die Leute ja qualitativ unterwegs sind und eher passion for people statt passion for figures haben. Das ist schon eine Kompetenz, die muss man unbedingt aufbauen im HR-Bereich.

A: Ja, die ist sehr wichtig. Weil wir gerade über die Daten im Allgemeinen sprechen, HR-Analytics, sagt dir das etwas? Oder was sagt es dir denn?

B: Ja, HR-Analytics ist ein gängiger Begriff. Man spricht ja auch von Personal Analytics und der Point ist eigentlich ganz einfach. Ich habe irgendwo einen Datenpool, Big Data mit Personaldaten und diesen Pool muss ich schaffen irgendwie zu analysieren. Und zwar mit dem Ziel, eine Entscheidungsbasis zu schaffen für Entscheidungen, die sich am Ende des Tages auf die Overall Company Performance auswirken. Und das nach dem Rol oder wie immer man das angeht sei einmal dahingestellt, aber das ist eigentlich das Grundprinzip von diesem System.

A: Bei der Frage geht es eigentlich darum, weil es in der Literatur mehrere Definitionen davon gibt, aber dann haben wir ja das gleiche Verständnis.

B: Ja, was in der Literatur sonst natürlich auch kommt, ist People Analytics oder HR-Analytics. Da gibt es auch unterschiedliche Richtungen, aber ich glaube, das ist eher ein semantisches Thema. Am Ende des Tages geht es darum, Personendaten so aufzubereiten, dass man Entscheidungen treffen kann, die zugunsten des Unternehmens sind. Das ist, glaube ich, das Herzstück darin.

A: Wenn wir gerade von Personendaten sprechen, hast du da datenschutzrechtliche oder ethische Bedenken dahinter?

B: Ja, klar. Die Frage ist immer, bin ich auf der individuellen Ebene, also auf einer Mikroebene oder auf einer Makroebene? Wenn ich auf einer Makroebene bin, kann ich natürlich keinen Bezug herstellen zu Einzelpersonen. Dann sehe ich es unkritischer. Wenn ich natürlich auf einer Mikroebene bin, auf einer Personenebene, dann ist „Big Brother ist watching you“ da die Devise. Und da muss man schon vorsichtig sein. Diese Grenze, da sind wir oft schon in einem Graubereich, wo man vorsichtig sein muss. Dann ist die Frage: Wer sieht die Daten? Wie gehen wir mit den Daten um? Das sehe ich schon als Herausforderung und da muss man sehr vorsichtig sein.

A: Und denkst du da gibt es Unterschiede in der Bodenseeregion, Deutschland, Schweiz, Österreich? In die Richtung?

B: Ich glaube nicht, dass das regional einen Unterschied macht. Ich glaube eher, dass das vom Unternehmen abhängt. Und da sind wir wieder am Anfang von der Geschichte. Warum

mache ich das? Was ist mein Ziel? Ist mein Ziel, meine Mitarbeiter zu kontrollieren? Dann, glaube ich, sind wir viel mehr in der Grauzone, als wie wenn mein Ziel ist, die Fluktuation zu reduzieren und damit einen positiven Impact auf den RoI zu bringen.

A: Dem Unternehmen damit zu dienen. Ja, super. Vielen Dank! Ich komme eigentlich schon zu meiner letzten Frage und zwar geht es da um HR-Analytics 2025, eine Trendstudie. Dabei geht es darum, dass HR-Analytics als Zukunftsmusik beschrieben wird. Wie denkst du darüber? Denkst du, es ist schon gegenwärtig oder denkst du, es wird noch sehr stark kommen?

B: Bei dieser Frage, das mit Zukunftsmusik, ich sehe den Gesamttextzusammenhang nicht. Ist das ironisch gemeint?

A: Es geht mehr darum, dass es 2025 sicher so sein wird, im Text, das Unternehmen HR-Analytics brauchen, um am Markt überhaupt noch zu bestehen. Und die Frage ist, denkst du, das wird so sein oder denkst du, dass wir in Vorarlberg vielleicht nicht in diese Richtung gehen? Was ist deine Meinung dazu?

B: Meine Meinung dazu ist grundsätzlich, dass alles was mit HR zu tun hat, Vorarlberg relativ konservativ unterwegs ist, also nicht nur bei People Analytics. Ich glaube, da hinken wir noch ein bisschen hinterher. Dass das kommt, ist ein Fakt, weil am Ende des Tages ist es ja eine Win-Win-Situation. Wir investieren auch in Vorarlberg viel Geld in Systeme, die Daten generieren und wir machen nichts mit den Daten, was ja nicht ganz schlau ist. Das heißt, wir müssen diese Daten einfach für unsere Entscheidungen nutzen. Man merkt auch, die Entscheidungskomplexität ist mittlerweile teilweise unmenschlich, was auch Auswirkungen hat wie psychische Belastungen und so. Ich glaube, da können wir wirklich eine Win-Win-Situation schaffen, sofern es ethisch vertretbar ist. Wenn ich mit dem Ansatz noch einmal hingehe, ich will Menschen kontrollieren, ist das etwas anderes, als ich will die Overall Performance vom Unternehmen positiv beeinflussen. Das ist schon ein Riesenthema. Das heißt, das Thema ist eigentlich nicht Zukunftsmusik, ist nicht Gegenwartsmusik, sondern ist eigentlich Vergangenheitsmusik und da haben, glaube ich, viele die Hausaufgaben nicht gemacht, wissen auch nicht, wie sie das Ganze angehen sollen. Für mich ist klar, das Ding läuft schon lange. Da sind wir hinten dran. Wir haben bei uns im Unternehmen, glaube ich, mit unserem Kennzahlensystem, mit unserem Click Sense einen guten Stand für Vorarlberger Verhältnisse, natürlich noch ausbaufähig, aber das ist weit weg von Zukunftsmusik aus meiner Sicht.

A: Ja, super! Vielen Dank Bernd! Danke für deine Zeit!

Interview mit Johannes Kumpf:

A: Ich sitze hier mit dem Johannes Kumpf, HR Sales and Business Developer bei CubeServ. Hallo Johannes! Ich glaube, für dich ist es in Ordnung, wenn man Hannes sagt, so wie ich das verstanden habe?

B: Ja bitte.

A: Super!

B: Du kannst Johannes, Hannes sagen, ich bin da sehr flexibel.

A: Okay. Danke für deine Zeit Hannes! Fangen wir gleich an. Die erste Frage, die ich mir gestellt habe ist, welche Prozesse aus der HR-Landschaft, denkst du, sind digitalisiert besser oder erleichtern das Tun, sind einfach nützlicher, wenn sie digital sind?

B: Welche Prozesse?

A: Ja, oder wenn du den ganzen Employee Lifecycle mal so vor dir hast, was denkst du, was wäre da besser digitalisiert oder doch eher analog?

B: Ich glaube, heutzutage kannst du eigentlich vom Prozess her fast alles digitalisieren. Deswegen ist das im HR auch so ein großes Thema im Moment, weil ich glaube, da siehst du eigentlich, was das für eine Kraft ausspielt. Beim Onboarding-Prozess, wenn ich da einen standardisierten Prozess habe, der mich mit ins Unternehmen begleitet, wo ich auch dann die Hauptinformationen schon zusammengefügt sind, ich vielleicht auch so eine Guided Tour schon bekomme, wie funktioniert was. Da kann auch drinnen stehen, wie funktioniert die Kantine? Wo kriege ich denn die Kantinenkarte her? Das sind alles so Fragen, die du hast, wo es vielleicht auch ein bisschen um die Geschichte des Unternehmens gehst und wo du dich halt wohlfühlst. Es ist eine Kombinatorik, du kannst nicht alles über Digitalisierung laufen lassen, aber das kann ich schon auch mit dem Thema unterstützen. Es fängt natürlich in der Wertschöpfungskette noch weiter vorne an. Recruiting, das ist natürlich auch ein Prozess, wo du siehst, eine Zeitungsannonce liest heute keiner mehr. Das ist klar. Das sind alles Sachen, die komplett durchdigitalisiert werden. Aber ich gehe jetzt einmal davon aus, wenn ich dann im Unternehmen bin, ist das für mich ein prädestinierter Prozess. Die ganze Abrechnung, Payroll, alles was dazugehört. Urlaubsanträge, Zeitwirtschaft. Dass du deine Gehaltsabrechnung nicht mehr per Brief zugeschickt bekommst, sondern dass du das alles irgendwo digital zur Verfügung hast, ist ein Mehrwert für das Unternehmen, ein Mehrwert für die Umwelt und ein Mehrwert für dich persönlich. Du kennst das, Steuererklärung machen, hast du natürlich wieder nichts mehr, das ist alles irgendwo verschwunden, musst du alles suchen. Heutzutage logst du dich ein bei dem Anbieter deiner Wahl, Jahressteuerbescheid, alles da, runterladen, weiterschieben, alle sind glücklich. Für das alles ist Digitalisierung prädestiniert. Urlaubsantrag, das war früher ein Riesending. Ich muss Peter fragen, Peter muss Gabi fragen, Gabi fragt den Marcel, das dauert alles 100 Jahre. Heutzutage alles digital, Workflow, bitte freigeben. Das Gleiche gilt auch für Gehaltssteigerungen etc. Auch früher ein sehr undurchsichtiges Thema. Wer kriegt wie welche Gehaltssteigerung? Irgendwelche Excel-Listen, die nicht DSGVO konform mit Klarbeiträgen durch die Gegend geschickt werden heutzutage oder es gibt klare Vorgaben, Performance-Reviews, die da einfließen und somit kann ich das auch sehr transparent machen. Deswegen fallen mir eigentlich wenige Prozesse ein, wo es keinen Sinn macht, muss

ich ehrlich sagen. Das ist das Schöne. Ich glaube, das Tolle ist halt, dass du diese Prozesse digitalisieren kannst und du kannst natürlich, je mehr du digitalisierst, desto mehr kannst du natürlich auch für das zentrale Personalcontrolling mit analytischen Tools das Ganze halt begleiten. Zum Beispiel auch dieses ganze Pay Gap Thema. Wir hatten ja jetzt den Equal Pay Day und so Geschichten. Früher unfassbar und so undurchsichtig. Keine Sau wusste, was der andere verdient und heutzutage kannst du auf eine aggregierte Art und du musst dafür gar nicht die Gehaltsdaten jetzt von Martina und Daniel allen zur Verfügung stellen, aber du kannst es halt aggregiert zur Verfügung stellen und du kannst es dann über gewisse Strukturanalyse schon, wenn du das willst, sehr transparent darstellen, habe ich ein Equal Pay Problem oder habe ich das eigentlich gar nicht, sondern ist das bedingt durch andere Faktoren? Performance. Wie lange bin ich schon mit dabei? Und andere Prämissen, die dem Ganzen unterliegen. Deswegen.

A: Da wird man dann transparenter in dem Fall.

B: Genau. Das ist eigentlich schon schön. Überhaupt für uns im HR ist die Digitalisierung schon ein Segen und kein Fluch.

A: Bin ich voll deiner Meinung, aber wenn du das Ganze so betrachtest, gerade so die neuen Technologien und die Prozesse, die dann kommen, denkst du oder wo denkst du wird uns das als HRler hinführen? Denkst du, dass es manche von uns dann vielleicht gar nicht mehr braucht?

B: Nein, das führt dazu, dass wir HRler Wertschöpfung machen und nicht wie früher statische To-dos oder sowas durchführen. Wichtig ist halt, dass wir als HRler, wir müssen uns schon, ich finde, das sieht man besonders im klassischen Controlling. Die haben verinnerlicht, ich muss KPIs schaffen. Ich gebe meinem Top-Management Weisungsempfehlungen. Wo will ich hingehen etc.? Der HRler ist immer klassischerweise aus der anderen Richtung gekommen. Ich empfangen Befehle und wurschtle irgendwas zusammen. Oder ich muss generell immer schwitzen, weil ich muss alles irgendwie zusammenklauben und ich muss das machen und ich muss das machen. Das verändert sich. Ich kriege mehr Freiräume, genau in die andere Richtung zu gehen. Also mehr hin zu Wertschöpfung und mehr hin zu ich bin als Proaktiver mit dabei und ich kann auch wirklich da eine Richtung vorgeben. So muss man das sehen. Ich glaube auch nicht, dass die Digitalisierung im HR jetzt zur, dass ich dadurch jetzt 100 Leute in dem Bereich rausschmeiße. Nein, sondern sie gehen mehr in die Wertschöpfung und somit werden sie auch mehr wahrgenommen werden in der Organisation.

A: Und einfach der Support durch die Prozesse.

B: Aber sie müssen den Weg auch gehen. Das ist richtig. Wenn sie den Weg nicht gehen und wenn es so läuft wie bislang, wird es so sein, dass irgendwann gesagt wird, HR, wo ist deine Wertschöpfung? Das muss man schon ganz klar sehen oder das ist schon ein Punkt, aber den hatten wir über die letzten 10 Jahre, dass ich da das Gefühl habe, dass HR da auch aus den Puschen kommen muss. Da bin ich auch immer ehrlich, das ist schon ein bisschen so.

A: Okay. Also das heißt eigentlich so die KPIs im Hintergrund oder auch zu zeigen, HR hat auch eine Wertschöpfung. Es ist nicht so, dass wir nur die Streichler von den Mitarbeitern sind.

B: Genau. Es ist ja auch genauso im Recruiting. Es wird ja heutzutage propagiert Recruiting über Chatbots und so Geschichten. Never. Das sind Annahmen, das sind auch abstruse Annahmen, die da gemacht werden etc. Das wird nie den direkten Kontakt ersetzen! Nie! Ein face-to-face Gespräch, ich mit dir, egal was, ersetzt nie irgendeinen digitalen Prozess. Genauso auch im Sales. Du siehst es heutzutage, du brauchst, um ein Inbound zu bekommen, digitale Tools, klar, das brauchst du, aber die Überzeugung beim Kunden, der Handshake zum Abschluss kommt immer über das Persönliche, kommt nie über andere Sachen. Das wird, glaube ich, nie so sein.

A: Dann kommen wir eigentlich auch schon zum Thema HR-Analytics. Was bedeutet das denn für dich? Ich habe in der Literatur so viele Definitionen dazu gefunden, dass ich sehr gerne wissen würde was du denkst, was es ist.

B: Ich glaube, das ist auch schwierig heutzutage ein komplettes Framing zu machen fürs HR-Analytics. Für mich ist HR-Analytics ein sehr klassischer Begriff eigentlich, geprägt auch durch den Aufbau wirklich eines Kennzahlensystems auf verschiedene Dimensionen, also einfach einmal Baseline angefangen. Klassisches Reporting, Headcount, Köpfe, FTEs, Payroll, Zeitwirtschaft, Organisation. Das sind die Baselines eines HR-Analytics heutzutage und damit tun sich noch viele Unternehmen schwer. Das ist für mich der erste Rand. Der zweite ist für mich dann so ein bisschen, dass man sich Richtung Advanced Analytics bewegt. Das bedeutet, dass man dann auch noch qualitative Elemente dazu nimmt. Das kann so ein bisschen aus Compensation kommen, aus Recruiting, aber auch, und das ist das Schöne, man vergisst immer so viel, auch da noch einmal Equal Pay, Gender Pay Gap, das sind prädestinierte Themen für ein HR-Analytics. Da tun sich operative Systeme extrem schwer, da bist du mit dem Analytics super aufgestellt. Da gibt es die ganzen Buzzwords, People Analytics und alles was da noch dazugehört. Das ist ein sehr schwieriges Thema, besonders bei uns im europäischen Kontext zu sehen mit DSGVO etc. Wird von den Amerikanern bestimmt mit abstrusen Dingen, Retention Rate bestimmen anhand des Facebook Profils, das ist schwierig. So was wird es bei uns nie geben in Europa, da laufen wir anders. Deswegen ist das für mich ein amerikanisch geprägter Begriff. Man kann auch Treiberanalysen fahren. Das ist auch noch breit. Das ist für mich alles Advanced Analytics. Auch da zweckgebundene Analysen macht alles ein bisschen schwieriger. Deswegen, HR-Analytics ist für mich eigentlich wirklich dieses gängige KPI Reporting, was man schon hat, was man schon kennt, in verschiedenen Ausbaustufen. So würde ich das aus meiner Sicht begreifen.

A: Denkst du, dass es für HRler oder Personalverantwortliche nützlich sein könnte in der Entscheidungstreffung oder nur als KPI Baseline?

B: In beidem. Es geht natürlich auch darum Entscheidungen zu treffen in gewisse Richtungen. Ein einfaches Beispiel ist die ominöse Mitarbeiteraltersstruktur. Klar, total langweilig. Jeden Monat kann ich da draufgucken, ändert sich nicht viel, aber wo wird es dann spannend? Ich breche das einmal auf über die Aufbauorganisation, mache dann eine Klasse, eine Struktur rein und dann guckst du dir mal alle Leute an, die über 55 sind in deiner Organisation. Da wirst du bei 80 % der Firmen im Dachraum eine gewisse Panik immer auslösen, weil die werden dann einmal visuell sehen, ach herrje, ich habe 200 Leute wo ich Nachbesetzungsbedarf habe und die muss ich erst einmal am Markt rekrutieren.

A: Muss ich erst einmal finden.

B: Also das Gefühl, was ich als HRler habe, kriege ich da per Zahlen bestätigt. Wenn ich das nehme und ich gehe zum Management und sage: Guck mal, das ist meine Handlungsempfehlung und ich habe das hier auf dem System, ich habe das hier schwarz auf weiß, mach was, dann wird das Management sagen, okay, ist fundiert. Damit kann ich laufen. Also es ist dementsprechend zum einen zur Entscheidungsfindung wichtig, zum anderen ist es natürlich auch genauso wichtig zum Prozessmonitoring. Also wieder das Thema Pay Gap. Klar, musst du gucken. Du machst es initiativ bei dir im Unternehmen, du musst es ja anhand deiner Zahlen auch dementsprechend darstellen. Es gibt so viele produzierende Gewerbe, die machen so viel Gesundheitsmanagement. Die machen so viele Schulungen. Ich kann dir auf einer Hand Unternehmen abzählen, die das nachher messen, ob sich das auch wirklich niederschlägt. Eigentlich müsstest du jede Handlungsinitiative die du machst im HR, müsstest du anhand KPIs dann auch gucken, funktioniert das? Dafür ist es prädestiniert.

A: Und wo siehst du die großen Herausforderungen in der Arbeit mit Datenanalyse? Eher die aufwendige Erfassung oder eher, dass es die Kompetenzen in den HR-Abteilungen noch nicht gibt? Oder die Implementierung?

B: Die Herausforderung ist, früher war natürlich das Thema, die Systeme, die daruntergelegen haben oder die heterogenen Landschaften, die wir haben, da sieht man bei vielen Firmen einen unglaublichen Druck zur Harmonisierung dieser Systeme, dass man auf Großanbieter setzt oder dass man halt auf kleine Anbieter setzt, die aber heutzutage über sehr fest definierte Strukturen miteinander arbeiten. Also es ist schon so, dass es dazu führt, dass die Daten besser da sind und dass sie auch besser in der Informationstiefe sind etc. Deswegen denke ich schon, dass das ... Wie war noch einmal die Frage? Sorry, jetzt habe ich den Faden verloren.

A: Was du denkst, was die Herausforderungen von HR-Analytics sind.

B: Die Herausforderungen? Die Herausforderungen sind, glaube ich, eher dann in der Interpretation manchmal der Daten und dass sich das HR nachher schon in dieser neuen Rolle zurechtfinden muss. Früher war es natürlich so, als klassischer Sachbearbeiter, sehr enges Thema. Immer so die gleichen Tätigkeiten gehabt und jetzt muss ich natürlich schon einen anderen Weg gehen. Das ist wieder das, was ich am Anfang gesagt habe, ich muss mich auch anders im Unternehmen zeigen und präsentieren. Ich glaube, das ist es so ein bisschen. Immer wenn es kennzahlenbasiert ist und oftmals ist noch der Bedarf nach mehr so Gefühlsthemen. So ein bisschen. Das ist, glaube ich, der Riesenunterschied, den wir dort erfahren.

A: So das Kennzahlenbasierte, man kann euch jetzt messen, man sieht jetzt, was dabei herauskommt.

B: Genau. Wirklich so dieses mathematische Stringente so ein bisschen und das ist eigentlich nicht das, was der HRler will. Der HRler will mehr immer die schönen Themen machen, sage ich jetzt einmal. Das ist halt so. Und Personalcontrolling ist was, was er eigentlich nicht so gerne mag.

A: Ja, das stimmt. Welche Erwartungen hast du persönlich an HR-Analytics? Was denkst du ist das Wichtigste, was dabei herauskommen muss?

B: Für mich ist HR-Analytics wichtig, dass es einfach wirklich als Steuerungselement sich auch im Unternehmen etabliert wie auch andere Kennzahlen. Du hast einen Debi III, du hast eine Rentabilität, du hast andere Kennzahlen, über die wird immer gesteuert und genauso muss sich auch HR-Analytics etablieren, dass du Key KPIs definierst, worüber dein Unternehmen gesteuert wird. Du kannst ja auch einmal eine Rentabilität machen, Umsatz und Mitarbeiter und daraus kannst du auch eine Rentabilitätsquote bilden, da gibt es ja auch verschiedenste Ansätze. Aber das ist für mich ein zentrales Element. Ein anderes zentrales Element ist wirklich auch klare Transparenz zu schaffen über die Tätigkeiten, die ich im HR mache oder sei es Qualifizierung oder sei es Gesundheit, sei es Recruiting, wie auch immer. All das, was ich dann mache, kann ich damit halt messen und ich kann es auch wirklich zeigen. Im Guten wie manchmal aber leider auch im Schlechten.

A: Ja, das wäre dann nicht so gut. Du hast jetzt vorher sehr oft auch die DSGVO angesprochen. Hast du datenschutzrechtliche oder ethische Bedenken bei einer Datenanalyse?

B: Bei den Daten, mit denen wir arbeiten und in dem Konstrukt wo wir sind und wie wir vorgehen, gibt es keine, gibt es aus meiner Sicht diese Thematik nicht. Für mich gibt es klare ethische Bedenken bei extrem vielen Use Cases, die aus Amerika kommen, die da gezeigt werden. Aber wir haben auch eine andere Denke, wir Europäer. Das ist einfach so. Wir kommen aus der anderen Richtung. Deswegen sehe ich da diese Gefahren definitiv nicht. All das was ethisch in die falsche Richtung geht, ist in Deutschland de facto, ist durch dieses Gesetz de facto verboten. Da haben wir ja auch unsere Betriebsräte, die auch diese Projekte begleiten, wo auch klare Limits gesetzt werden. Wo ich zum Beispiel auch nicht auswerten darf auf Mitarbeitererebene, wer ist immer krank und solche Geschichten und daraus dann irgendwelche Maßnahmen ableite. Deswegen ist das Analytics Konstrukt bei uns in unseren Sphären eigentlich null ein Unterstützungselement und führt nicht zu Themen. Das Letzte, was man natürlich hat ist immer, und das sind unangenehme Themen, ist natürlich immer das Thema, wenn es um Qualifizierung und Freisetzungspotentiale geht. Das haben wir auch und das hast du auch, zum Beispiel bei Versicherern heutzutage. Da gibt es große Problematiken, weil viele Tätigkeiten, die der Sachbearbeiter macht, die fallen einfach heute durch digitale Prozesse weg und dann muss halt die Klassifizierung stattfinden, ist es möglich den Mitarbeiter weiter zu klassifizieren oder ist es eher angebracht ihn freizusetzen? Aber das hat eigentlich nichts mit Analytics zu tun, das hat mit dem Wandel der Unternehmensgesellschaft zu tun. Du unterstützt es natürlich dann mit deinen Tools, aber ansonsten würde es in der Schatten-Excel-Liste laufen. Da muss man sich auch nichts vormachen. Ich glaube, es hat nichts mit Analytics an sich zu tun. Das ist generell der Prozess. Deswegen sehe ich die Gefahr aus meiner Sicht hier in deutschen Gefilden nicht.

A: Und siehst du vielleicht, ich sage jetzt einmal Bodenseeregion oder Dachregion, Unterschiede in der Handhabung mit Datenanalysen oder Datenauswertungen?

B: Nein. Gar nicht.

A: Okay. Weil ich habe auch schon gehört, dass es in Deutschland doch ein bisschen strikter gehandhabt wird mit der DSGVO wie in der Schweiz oder in Österreich.

B: Nein, überhaupt nicht. Die Schweizer Kollegen sind da genauso, da gibt es keine Unterschiede. Nein. Und wenn du eine gute Beratungsfirma bist, dann musst du das auch immer gleich handhaben. Du kannst ja nicht sagen, jetzt bin ich in Österreich ...

A: Jetzt interessiert mich das Gesetz nicht.

B: Jetzt bin ich in der Schweiz, trinken wir noch einen Verlängerten und dann passt das schon. Nein, das Gesetz geht vor alles. Okay, die Schweizer haben etwas Ähnliches, aber die haben das dementsprechend adaptiert.

A: Super, vielen Dank Hannes! Ich komme nämlich auch schon zu meiner letzten Frage.

B: Okay.

A: Und zwar, ich habe in einer Studie HR-Analytics 2025 gelesen, dass HR-Analytics auf jeden Fall Zukunftsmusik sein wird. Denkst du es wird Zukunftsmusik sein?

B: Dass was Zukunftsmusik sein wird? Entschuldige die Frage.

A: Die Arbeit mit HR-Analytics. Oder denkst du es ist schon gegenwärtig oder eher, dass die Unternehmen noch nicht so weit sind? Was ist deine Meinung dazu?

B: Gut, ich bin ja mit vielen Firmen jetzt beschäftigt, die das jetzt schon nutzen oder die es gerade einführen. Ich glaube, dass heutzutage operative System HR-Analytics, das ganze kennzahlenbasierte Thema, das verwebt sich ja immer mehr miteinander. Du hast ja gar nicht mehr so richtig die Unterscheidung, was ist jetzt was? Ich glaube, es ist natürlich immer, was definierst du als HR-Analytics? Ich komme da sehr klassisch über Kennzahlensysteme. HR-Analytics sind für mich komplett nur treiberbasierte Modelle und sowas. Ja, dann sind wir 2025, 2030, da wird alles noch ein bisschen dauern. Warum immer so hochtrabend? Fangen wir erst einmal mit den KPI Definitionen an und ich glaube, da sind die Firmen heutzutage wirklich auf einem guten Weg. Das sieht man schon am Markt und sieht auch, wie das angefragt ist das Thema und welche Rolle es spielt. Also definitiv, Kunden nutzen das jetzt schon und bauen es immer weiter aus. Und es ist natürlich so, dass die Tools heutzutage auch viel zugänglicher sind als früher. Früher brauchtest du halt immer Entwickler, Programmierer und solche Geschichten, um dann vernünftige Analysen zu machen etc. Das Datenfundament war ja schon immer da, aber was oben darüber war, das war alles grauslich. Klar, da hatte nie einer Bock darauf. Heutzutage ist das anders. Heutzutage hast du natürlich schon vom Look and Fear, wieder mit den Tools und dem Selfservice arbeiten kannst, kommst du immer mehr dahin, wie es auch im Heimgebrauch mit anderen Sachen im Internet funktioniert. Und dadurch schaffst du natürlich auch eine ganz andere Begeisterung. Deswegen, wir sind da nicht so weit weg, das glaube ich nicht. Wir sind alle zusammen auf einem guten Weg, aber nochmal, da kommt es natürlich auch wiederum auf den Stellenwert an vom HR im Unternehmen und es ist sowas, Analytics ist immer ein Invest. Es ist auch ein größerer Invest und da tun sich manche Unternehmen immer schwer. Wo ich mir dann wiederum immer schwer tue und mir denke, gucke dir doch einmal deine Personalkosten an, schau dir doch einmal an, was das für dich bedeutet. Und was bedeutet das eigentlich, wenn dir 300 Leute wegbrechen und keiner hat es auf dem Schirm gehabt? Da kannst du dir eigentlich einen Good News Case durchrechnen. Ich glaube eigentlich wir sind auf einem guten Weg und der Stellenwert wird immer größer werden.

A: Aber denkst du, dass Unternehmen, die das nicht einführen, auf dem Markt überleben?

B: Kommt auf die Produkte an, die die verkaufen, oder?

A: Oder wie groß sie sind.

B: Muss man ganz klar offen sagen. Du kannst auch ohne ein HR-Analytics, wenn du was Gutes am Markt hast, was sich gut verkauft, hast du den neuen Bitcoin erfunden, brauchst du kein HR-Analytics. Da verdienst du dich dumm und dämlich. Ich glaube, es kommt immer darauf an, aber ich sage einmal, jetzt einmal Spaß beiseite, ich glaube, bei allen Firmen, die größer als 1.000 Mann sind, wenn du da kein Analytics etablierst, dann wirst du über kurz oder lang zumindest auf Probleme stoßen. Das wird nicht dazu führen, dass du untergehst. Das ist vermessen. Da wäre die Rolle vom HR-Analytics zu ... Läuft trotzdem der Laden. Aber Analytics kann dir da viele Schmerzen ersparen. Das sage ich einmal so. So müsste man es dann dementsprechend sehen.

A: Ja, super! Vielen Dank für deine Zeit Hannes!

B: Gerne geschehen!

Interview mit Markus Fandler:

A: Ich sitze hier mit Herrn Markus Fandler als Managing Director bei der P & I GmbH. Hallo Herr Fandler!

B: Guten Tag, hallo!

A: Guten Tag! Ich würde gerne mit der ersten Frage starten und zwar wäre diese: Wenn Sie sich die ganze HR-Landschaft, die HR-Arbeit anschauen, die Prozesse, die es da gibt, was denken Sie, welcher Prozess sollte am ehesten digitalisiert werden? Welcher würde sich digital nützlicher erweisen als analog?

B: Da muss man schon einmal die Frage vielleicht auch in dem Sinne ein bisschen zurückstellen, was ist denn teilweise noch nicht digital? Die Anbieter am Markt unterstützen ja schon in sehr, sehr vielen Bereichen eine fast komplette Digitalisierung vom HR-Bereich, aber es ist natürlich bei vielen Unternehmen auch noch nicht angekommen. Das heißt, was ist vielleicht HR oder Personalwesen in Summe? Für mich persönlich ist es immer der komplette Mitarbeiter Lifecycle, sprich, angefangen von einer Bewerbung bis vielleicht der Mitarbeiter in Pension geht oder es auch zum Austritt kommt, ist alles und alles, was sich hier in diesem Rahmen bewegt, muss dazugehören. Ob das Sachen sind wie Talent Management, also erkennen von Fähigkeiten, natürlich einer Lohn- und Gehaltsabrechnung, einer Zeitwirtschaft, einem Reise-management, wenn man Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter hat, die sehr viel unterwegs hat. Gleichzeitig aber auch ein Teil wie Employee Selfservice, wo Mitarbeiter ihre Daten eingeben können. Da gibt es sehr, sehr viel in der Bandbreite. Wenn Sie mir jetzt die Frage stellen, was würde sich am meisten dazu anbieten, in die Digitalisierung zu gehen, dann ist das aus meiner Sicht der Punkt, Daten, die von der Mitarbeiterin oder vom Mitarbeiter kommen oder zugestellt werden, dass genau diese Prozesse auch wirklich digitalisiert werden sollen, weil man einfach effizienter ist und die Nutzung da im Vordergrund steht. Ich glaube auch, dass der Mitarbeiter sich das wünscht.

A: Wir reden hier wahrscheinlich von Online-Gehaltsabrechnungen via E-Mail oder persönliche Daten selbst einspielen können wie Namensänderungen, Adressänderungen?

B: Korrekt. Also wirklich die komplette Bandbreite. Bei Namens- oder Adressänderungen muss man wiederum aufpassen, um auch wieder ein Beispiel herauszunehmen, warum ist das auch so kompliziert? Warum tun sich manche Unternehmen auch schwer damit? Das hat einfach den Hintergrund, wenn man zum Beispiel eine Namens- oder Adressänderung macht, löst das natürlich eine Meldung aus in den meisten Ländern in Europa. Das heißt, man muss gesetzliche Meldungen haben, sprich, man braucht irgendeine Instanz, dass der Sachbearbeiter, Lohnverrechner, HR-Experte, egal wie man es nennt, eine Möglichkeit hat, diese Änderungen auch abzusegnen oder in irgendeiner Form zu kontrollieren. Aber am Ende des Tages geht es genau um das. Gleichzeitig gibt es ja nicht nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, es gibt ja auch viele Vorgesetzte, Manager und die wollen natürlich auch zu ihren Daten kommen. Ich glaube, um das geht es bei Ihnen wahrscheinlich auch ein Stück weit in Ihrer Masterarbeit, zu Daten kommen, wo es auch keinen Sinn macht, das in Papierform abzuwickeln.

A: Und wenn wir uns das ganze Konstrukt mit der Digitalisierung anschauen, denken Sie, dass Arbeitskräfte darunter leiden könnten, dass es vielleicht weniger HRler braucht, weil es weniger Leute zur Stammdatenerfassung braucht oder weniger Assistenten?

B: Nein. Die Frage muss man doppelt beantworten. Glaube ich, dass wir derzeit das HR-Personal überhaupt haben? Und ich spreche jetzt vom DACH-Raum, also Deutschland, Österreich, Schweiz, wo ich auch viele Erfahrungen sammeln darf jeden Tag. Nein, wir haben dort derzeit schon nicht das Personal, um in Wahrheit die HR-Prozesse sauber umzusetzen. Sondern was machen wir? Wir setzen das HR-Personal ein für eine Lohn- und Gehaltsverrechnung, für eine Zeitwirtschaft, für die Bereiche, wo es auch kritisch ist, im Sinne eines Unternehmens, wenn diese Dinge nicht passieren. Was bleibt dadurch natürlich auf der Strecke? Alles andere. Das ist relativ einfach. Das heißt, was passiert durch die Digitalisierung? Durch die Digitalisierung passiert Folgendes, dass aus meiner Sicht ein HR-Experte, der ohnehin vielleicht nicht nur Lohn- und Gehaltsverrechnung machen will, sondern sich auch in anderen Bereichen durchaus austoben kann, eine Verschiebung der Arbeitszeit stattfindet. Und das ist möglich durch Technologie. Definitiv. Und das ist auch der Weg, den ein paar wenige Technologieanbieter gehen, wo ich sehr froh bin, dass wir da auch darunter sind und ganz, ganz stark in diese Richtung gehen und das ist auch die Antwort auf Ihre Frage. Das heißt, leidet der Einzelne darunter? Es wird Fälle geben von Personen, die kein anderes Know-how machen wollen, die keine andere Tätigkeit haben wollen. Die werden darunter leiden. Prinzipiell glaube ich, dass genau das Gegenteil eintritt, dass das HR-Personal endlich richtig eingesetzt wird und sowohl die Unternehmen als auch, die Kunden von der HR-Abteilung sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens, und dass die Kunden sozusagen, jede einzelne Mitarbeiterin, jeder einzelne Mitarbeiter des Unternehmens dadurch besser gefördert wird, gefordert wird, unterstützt werden kann in allen Themen.

A: Also, wenn wir gerade bei der Ressourcenaufteilung oder Kapazitätsaufteilung bleiben im HR, was meinen Sie sind denn die größten Herausforderungen mit der Arbeit mit Datenmen- gen? Wenn wir schon von der Analytic reden, reden wir von der aufwendigen Erfassung oder mehr, dass die Kompetenzen im HR noch fehlen oder könnte es auch sein, dass die techni- sche Infrastruktur oder die Kapazitäten der HR-Arbeit einfach so noch nicht angegeben sind oder vorhanden sind?

B: Wenn man einen der Gründe aufführen müsste, die Sie auch an der Stelle haben, dann würde ich sagen, dass es tatsächlich in den HR-Abteilungen der technologische Wandel ist, der fehlt. Vielleicht auch noch der Begriff Analytic müsste man einmal fragen. Es gibt ja derzeit sehr, sehr viele Namen, das meine ich jetzt auch wirklich als Frage für unser Interview. Busi- ness Intelligence, Analytics, Big Data, es werden ja derzeit sehr, sehr viele Begriffe für ein- und dasselbe gegeben. Wenn sie von HR-Analytics sprechen, von was sprechen Sie jetzt auch in Ihrer Masterarbeit?

A: Genau, also vielleicht kurz, wir kommen jetzt noch zur Übereinstimmung von HR-Analytics und ich persönlich, ich rede in meiner Arbeit und auch in diesem Interview über die Prozesse im HR, die Daten, die im HR analysiert werden. Wir reden hier von Fluktuation, KPIs, Headcounts. Wie schaut es aus mit der Performanceleistung? Welche Daten kann ich so ver- binden, Entscheidungen im HR zu treffen? Also wirklich auf das HR begrenzt.

B: An und für sich sprechen wir auf gut Deutsch von Analyse der HR-Daten und der Heraus- kristallisierung der Kennzahlen, der KPIs, wenn ich das richtig verstanden habe.

A: Genau. Was kennen Sie denn für eine Definition oder ist es dasselbe, wie Sie es kennen?

B: Das ist aus meiner Sicht die Grundlage für das ganze Thema, 1 zu 1, da bin ich mit Ihnen d'accord. Ich glaube aber schon auch, dass die Analyse darüber hinausgeht, dass ich eben nicht nur die Standard KPIs anführe, sondern eben auch die Möglichkeit jedem Vorgesetzten, jedem Manager auch geben sollte, seine eigenen Analysen, bleiben wir einmal bei dem deutschen Wort – ist nicht ganz zutreffend, aber bleiben wir einmal dabei – seine eigenen Analysen durchzuführen. Weil ich glaube nicht, dass es für jeden interessant ist, für einen Abteilungsleiter, der 10 Leute hat, der braucht kein KPI wie sein Altersdurchschnitt ist.

A: Ganz klar, ja.

B: Für einen der 300 Mitarbeiter hat, schaut die Welt plötzlich schon wieder ganz anders aus. Für einen Geschäftsführer ist die Geschlechterverteilung relevant. Für einen Mitarbeiter der drei Personen hat, zählt es fast nicht. Der weiß, wie viele Frauen und Männer er hat. Da geht es ja viel tiefer darum zum Beispiel zu erfahren, wo habe ich Know-how, wo sich das neue Unternehmen hinbewegt? Wo habe ich Know-how und kann ich dieses Know-how praktisch vielleicht aus Nachbarabteilungen ziehen, in irgendeiner Form anonymisiert, weil ich vielleicht die Stammdaten nicht sehen darf usw.? Für mich ist HR-Analytics schon ein Thema, wo es nicht nur um Kennzahlen und der reinen Analyse, klar es geht immer um Analyse von Daten, das stimmt schon, aber eben auch um tatsächlich die individuelle Analyse auf Bedarf des Einzelnen geht. Und der Einzelne ist nicht der Geschäftsführer oder nicht nur der Geschäftsführer, nicht nur der Vorstand, sondern eben auch der Teamleiter, der vielleicht etwas bräuchte an Daten, was er aktuell nicht hat.

A: In Richtung Dashboards, Cockpits oder einfach Daten abrufen? So meinen Sie?

B: Einfache Oberfläche, wo ich per Drag & Drop schnell einmal etwas zusammenstellen kann und wo ich nicht bei der HR anrufe und vielleicht drei Wochen später einmal eine Auswertung bekomme.

A: Im Excel.

B: Vollkommen richtig, im Excel. Obwohl Excel gut ist.

A: Ja, klar, klar. Aber ich weiß, was Sie meinen.

B: Ich habe nichts gegen Excel. Und da fehlt es natürlich im HR-Softwarebereich und das ist der Punkt, den ich ganz am Anfang gesagt habe. Bei den HR-Softwareherstellern wiederum im Dachraum, hier fehlen teilweise die technischen Möglichkeiten. In der IT, in der klassischen IT, wo man von Data Warehouse, Business Intelligence spricht, die haben die Möglichkeiten nicht aus den Gedanken der HR heraus, sondern die Gedanken aus der Technologie heraus, weil einfach ein Datenbanksystem viele das mitbringen oder ein ERP-System.

A: Wenn wir das vielleicht einmal im Allgemeinen halten und wirklich noch von HR-Analytics oder von der Analyse im HR reden aus der Sicht von HRlern, was denken Sie, was ist das Ziel davon, von dieser Technologie? Klar, die Einsehung von Daten, die Interpretation, aber was wäre dann das große Ganze?

B: Das große Ganze ist aus meiner persönlichen Sicht relativ einfach an der Stelle. Wenn man ein Unternehmen führt, dann hat man ein gewisses Unternehmenskapital. Und mit Kapital meine ich jetzt nicht die Liquidität, die ich am Bankkonto habe, sondern was ist mein Kapital

als Unternehmen? Das sind meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es gibt natürlich auch einzelne Branchen, wo das vielleicht weniger wichtig ist, aber im Großen und Ganzen leben wir alle von unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und diesen Nutzen zu schaffen, hier Entscheidungen treffen zu können, anhand von Fakten, nicht anhand von Vermutungen, um eben die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern, zu fordern, immer wieder diese Themen auch, dass, glaube ich, ist der größte Nutzen, den man haben kann, auch aus Sicht des Unternehmens. Man steuert das Unternehmen anhand von Daten und Fakten und nicht aufgrund von vielleicht einer Aussage von einem HR-Mitarbeiter.

A: Also denken Sie, dass die Zahlen, Daten, Fakten auch die Argumentation von HR im Management zum Beispiel unterstützen können?

B: Natürlich.

A: Weil einfach das Bauchgefühl, was es früher gab, somit basiert ist?

B: Natürlich. Und sieht man ja jeden Tag, das oft die Entscheidungsgrundlage fehlt, die saubere Entscheidungsgrundlage, weil eben gewisse Analysen, Datenreports, KPIs so nicht vorhanden sind, weil vielleicht ein internationaler Konzern, der in sieben Ländern tätig ist, nicht ein gemeinsames System hat. Ganz einfacher Grund. Blöderer Grund vielleicht an der Ecke, man hat ein System, beschäftigt sich mit HR, aber weiß gar nicht, dass man die Daten rausbekommt. Oder hat gar nicht die Ressourcen, um sozusagen das irgendwie zu machen. Und auch das ist natürlich ein Punkt. HR-Analytics muss auch so funktionieren, dass es jeder einsetzen kann. Wenn es dann wieder nur zwei Leute im Unternehmen einsetzen können, bringt das nichts.

A: Ohne einen Namen zu nennen, aber kennen Sie Unternehmen in der Dachregion, die schon damit arbeiten?

B: Sehr viele.

A: Und was ist denn das Feedback?

B: Fast jeder unserer Kunden.

A: Ja, genau. Was ist denn deren Feedback?

B: Das Feedback ist tatsächlich innerhalb kürzester Zeit sehr, sehr gut. Auch sehr oft überraschend. Es gibt sehr, sehr viele überraschende Punkte, wo man sagt, ich wusste gar nicht, dass ich dieses oder das eine Potential im Unternehmen habe. Sehr oft aber auch, das ist jetzt der negative Part, sehr oft aber auch, dass zwar jetzt vielleicht die technischen Möglichkeiten und die Software da ist, man aber gewisse Daten nie gepflegt hat und deswegen natürlich trotzdem nicht vorhanden sind. Als einfachstes Beispiel, und das haben wir bei sehr vielen Kunden, welche Fähigkeiten bringt die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter mit? Da hat man so im klassischen Lebenslauf Office drinnen. Ja, ganz toll, hoffentlich kann das jeder. Aber vielleicht kann der eine, ist er im CRD-Bereich ganz, ganz gut, wusste ich aber nicht, weil er aus dem Bereich kommt und aber bei mir nicht so eingesetzt wird. Ich suche jetzt aber wen im CRD-Bereich, suche aber am externen Markt, hätte aber einen Mitarbeiter, der vielleicht sogar genau auf dem Produkt oder in dem Bereich, Hochbau, Tiefbau, was auch immer, also wenn man jetzt zum Beispiel von dem ausgeht, eingesetzt werden könnte.

A: Dasselbe mit Sprachen. Wo Potential verlorengeht.

B: Ja. Aber das Feedback ist sehr gut.

A: Super!

B: Vor allem Dashboards bei den Managern natürlich. Es ist so, dass umso schöner es dargestellt ist, ist man auf der Ebene von HR-Leitern, Geschäftsführern, wo die wirklich einen guten Überblick über die KPIs bekommen, da bin ich bei Ihnen, sehr, sehr schön. Bei den HR-Managern oder auch bei den Abteilungsleitern, Teamleitern, auf dieser Ebene, die freuen sich tatsächlich über die einfache Möglichkeit, ihre Reports selber zusammenzustellen.

A: Und denken Sie, dass gerade strategische Entscheidungen vom Management leichter oder besser getroffen werden können mit dieser Technologie?

B: Also wer diese Frage nicht mit Ja beantwortet, der hat wahrscheinlich die Frage nicht ganz verstanden. Das ist irgendwie schwierig, oder? Wenn ich eine Entscheidung treffe und nicht die notwendigen Daten dazu habe, wie soll ich dann in gleicher Qualität die Entscheidung treffen können? Dann ist das ein Glücksspiel. Also ein ganz klares Ja.

A: Super! Und wenn wir gerade in der Dachregion oder in der Bodenseeregion bleiben, ich habe ja mich ja auf die Bodenseeregion eingegrenzt bei meiner Masterarbeit. Denken Sie es gibt Unterschiede in der Handhabung mit der Datenauswertung oder mit der Datenanalyse ob wir jetzt von Schweiz, Deutschland, Österreich sprechen? Gibt es da Unterschiede Ihrer Meinung nach?

B: Länderspezifisch würde ich sagen nein, branchenspezifisch sehr wohl. Also ich spreche hier von Industriefertigung, Baubranche, Dienstleistung, IT-Unternehmen. Da gibt es doch sehr große Unterschiede. Länderspezifische Unterschiede wären mir persönlich jetzt noch nicht so stark aufgefallen.

A: Natürlich, wir arbeiten ja mit Daten und sehen Sie da vielleicht Bedenken mit datenschutzrechtlichen Aspekten oder ethischen Aspekten? Gerade das habe ich jetzt öfter einmal gehört, dass es vielleicht in Deutschland doch ein bisschen strenger angesehen wird als in der Schweiz, aber das sind nur so Aspekte, die mir noch eingefallen sind. Da können Sie mich gerne korrigieren.

B: Die Frage rund ums DSGVO ist eine Frage, das ist so ein ähnliches Wort wie Digitalisierung, was man nicht mehr hören will. Ich kenne die DSGVO tatsächlich sehr, sehr gut. Ich habe sie nicht nur zehnmal gelesen, sondern wesentlich öfter. Um was geht es im DSGVO? In der DSGVO geht es darum die Stammdaten und zwar eine natürliche Person zu schützen, dass man aufgrund von Daten nicht auf die Person selber schließen kann. So. Wir sind jetzt im Bereich HR-Analytics, wir sprechen davon, dass wir Daten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auswerten und ich gehe einmal davon aus, dass diese Daten ausgewertet werden dürfen nur in seinem eigenen Bereich, zum Beispiel unter Managern, in der HR natürlich für viele und ein Geschäftsführer und Vorstand darf auch alles sehen. Eine einfache Frage: Wo spielt das DSGVO rein? Die rechtliche Antwort ist mir klar. Nirgends. Ich glaube, da ist sehr viel Verunsicherung da, sehr viel Angst da, die immer wieder Leute auch dazu bringt, zu sagen: Na ja, laut DSGVO kann ich das ja nicht. Nein. Ich hoffe einmal nicht, dass ich jetzt auswerte, wie viele Muslime oder römisch-katholische Leute ich im Unternehmen habe. Dann

hat das natürlich einen ethischen Hintergrund und dann müsste man sich das anschauen. Davon gehe ich jetzt nicht aus, dass wir von dem sprechen, sondern ich gehe davon aus, dass wir von klassischer HR-Personalarbeit sprechen. Da sind solche Themen durchaus dabei, die man kritisch ansehen kann. Altersverteilung, Geschlechterverteilung, aber vor allem eben auch die Themen rund um auch was sind die Kosten? Was sind die Kosten einer einzelnen Abteilung? Was bedeuten die Personalkosten? Schaffe ich es in einer Krisenzeit, wo wir uns durchaus ja auch bewegen aufgrund von Covid oder dem Krieg in der Ukraine, schaffe ich es, meine Fixkosten zu zahlen? Mit einem niedrigen Auftragsstatus etc. Auf Ihre Ursprungsfrage: Ich kenne nicht den großen Unterschied zwischen den länderspezifischen Unterscheidungen, ich kenne dafür den Unterschied sehr, sehr stark in den Branchen. Branchen, die eher im Umfeld sind Bau, Industrie, Fertigung. Da merkt man, dass die vielleicht nicht ganz so weit sind in diesen Bereichen, auch aufgrund einer anderen Arbeitskultur. Ein IT-Unternehmen, was selber vielleicht Software programmiert und sich selber sehr stark mit Technologie beschäftigt, wird wahrscheinlich einmal die eine oder andere Auswertung schneller bei der Hand haben und auch normaler damit umgehen als vielleicht in anderen Unternehmen.

A: Ja, klar. Ist verständlich. Super, Herr Fandler, weil dann kommen wir eigentlich schon zu meiner letzten Frage und da geht es jetzt darum, ich habe in einer Studie HR-Analytics 2025 in der Dachregion nachgelesen, also sie beschreiben HR-Analytics als Zukunftsmusik. Jetzt arbeiten Sie ja schon sehr mit diesem Tool. Was denken Sie denn darüber? Müssen Unternehmen in der Zukunft diese Technologie nutzen, um am Markt zu bleiben? Was denken Sie, wie wird sich das entwickeln?

B: Ich glaube, dass jedes Unternehmen, also einfache Antwort ja. Ich möchte es auch begründen warum. Jedes Unternehmen möchte erfolgreich sein, möchte wachsen oder möchte mindestens einmal seine Arbeitsplätze behalten, obwohl das eigentlich nicht das Ziel eines Unternehmens ist, außer ich bin ein NGO oder sonst was. Bedeutet, am anderen Ende des Tages, dass ich jede Möglichkeit nutzen muss, alleine schon in der Fürsorgepflicht eines jeden Eigentümers, Geschäftsführers oder Vorstands, das Unternehmen erfolgreicher zu machen. Und bin ich erfolgreicher, wenn ich mein eigenes Unternehmen besser kenne, genauere Daten habe und somit bessere Entscheidungen treffen kann? Weil das ist die Schlussfolgerung. Ja, dann bin ich besser.

A: Ja, ganz klar. Super! Vielen Dank! Das war es auch schon!

Interview Michael Mall:

A: Ich sitze hier im Teams-Meeting mit Michael Mall. Ja, Michael, schön, dass du da bist. Wie ist es denn bei euch bei der BWI. Ratet Ihr euren Kunden zur Datenerfassung? Also ganz egal um welche Daten es hier jetzt geht.

B: Natürlich. Nachdem wir ja stark mit Gehaltsdaten zu tun haben und im Zuge der Einführung von Gehaltssystemen haben wir natürlich das Thema Personalstammdaten, Zeitdaten weniger, aber die Stammdaten, aber auch Informationen aus der Gehaltsabrechnung, also alles, was mit Lohnarten etc. zu tun hat. Das sind alles Daten, mit denen wir arbeiten. Es ist auch das Thema Information zur KV-Einstufung ist immer ein wichtiger Punkt und natürlich die Verwendungsgruppenjahre wie wo sind die Mitarbeiter aktuell, in welchem Erfahrungsjahr? Wobei wir dort natürlich feststellen, dass wir eigentlich gerne die Erfahrungsjahre in der Funktion hätten und meistens können die Unternehmen das nicht aus dem Stehgreif aus dem System lassen. Das heißt, solange man keine echte Stellenbewirtschaftung hat, kann auch nicht die Erfahrung in der Funktion in der jeweiligen Stelle an diesem Arbeitsplatz gemessen werden sozusagen.

A: Also die Info, die fehlt einfach in den Unternehmen.

B: Ja, die fehlt nahezu überall. Es gibt kein Personalinformationssystem, das das auf Anhieb rausspuckt. Ich glaube schon, dass man es einrichten könnte bei dem einen oder anderen System, aber es wird dann nicht genutzt. Erst dann wenn wir zusammenkommen, dann wird das relevant.

A: Okay. Und wenn wir gerade von Relevanz oder im Allgemeinen über die Datenanalyse sprechen, wo denkst du ist denn die Datenanalyse oder die Arbeit mit Daten im HR-Bereich am nützlichsten? Wo könnte man am meisten damit anfangen? Deine persönliche Meinung.

B: Wir stoßen auf ganz unterschiedliche Dinge. Da gibt es ganze Berichte monatlich oder vierteljährlich oder jährlich zu irgendwelchen Fluktuationskennziffern, sonstigen Daten, aber was es wenig gibt, ist eigentlich ein echter Überblick, wie liege ich mit meinen Gehältern im Vergleich zum Markt? Da bin ich natürlich ein bisschen egoistisch jetzt aus unserer Berater-sicht. Wie liege ich im Markt? Was kann ich tun, damit ich im Markt liege? Solche Kennzahlen fehlen dann. Es fehlen auch Kennzahlen zum Thema wie ist mein Team zusammengesetzt? Wie viele Mitarbeiter habe ich in welchem Level so im Ist und im Vergleich dazu eigentlich auch im Soll? Was bräuchte ich für Mitarbeiter, für Verteilung der Stellen, damit ich mit meiner Abteilung oder mit meinem Bereich gute Ergebnisse erziele? Das nennen wir dann qualitativen Personalstand. Da gibt es nahezu keine Kennzahlensysteme, außer bei einigen Kunden von uns, die wir da beraten.

A: Was sind denn für dich gute Ergebnisse, wenn ihr mit Daten arbeitet? Sind das einfach leicht zu interpretierende Kennzahlen oder sind das Kennzahlen, wo du sagst, die geben einfach eine relevante oder eine optimale Aussage von sich?

B: Natürlich muss man sich mit den Daten dann befassen. Das ist eh' klar. Und wenn man dann, ich sage einmal die Organisation etwas näher betrachten will, du kennst ja das aus unserem Salary Checker mit dem Plan, wenn ich dann einmal hinschaue welche Vollzeitäquivalente sind auf welcher Modellstelle zugeordnet und wie viele sind das im Vergleich? Experten zu Spezialisten? Warum habe ich so viele Experten und relativ wenige Spezialisten? Wenn

ich sowas sehe als Ergebnis, dann kann ich natürlich sofort sagen, hoppala, da stimmt was nicht, möglicherweise muss ich mit meiner Organisation, mit meinen Prozessen, mit meinen Abläufen, Workflows, wie immer das dann heißt, mehr Richtung Standardisierung gehen, damit ich nicht nur Experten benötige, um eine qualitative gute Arbeit zu erledigen. Das gilt natürlich auch Verhältnis Experten oder Spezialisten zu Sachbearbeitern etc. Das gilt auch in diesem Verhältnis. Wir haben ja in der Organisation Mitarbeiter, die sozusagen im System arbeiten, im Sinne der Erledigung von Aufgaben und wir haben dann eher so auf der Expertenseite oder der Führungskräfteseite die Mitarbeiter, die eigentlich das System, in dem die anderen arbeiten, gestalten. Und deswegen, diese Kennzahl fehlt nahezu überall.

A: Wenn wir schon zum nächsten Themenblock kommen, HR-Analytics, sagt dir dieser Begriff denn etwas?

B: Ja, jetzt nachdem ich einmal nachgeschaut habe, aber letztendlich geht es um Kennzahlen im Personalsystem, soweit ich das nachvollzogen habe. Es gibt ja da immer jeden Tag etwas Neues, was durch das Dorf getrieben wird, oder? Analytics, ich glaube schon, dass die moderneren Systeme viel anbieten im Sinne von Cockpits und Kennzahlen, die dann automatisch generiert werden, aber ich glaube nicht, dass das überall wirklich auch verwendet wird. Das ist so ein bisschen das Thema. Wer will was sehen? Wie weit, auf welcher Ebene muss das Management was sehen, im Sinne von so einem Cockpit? Oder die Führungskräfte für ihre Verantwortungsbereiche oder das Personalwesen gesamt? Und da gibt es natürlich schon wichtige Informationen, wenn man so ein System gut aufbaut.

A: Was denkst du denn was das für einen Einfluss auf die heutige HR-Arbeit haben kann, wenn man diese Kennzahlen weiter ausbaut? Diese Cockpits, Dashboards? Was denkst du denn so?

B: Ich denke, das ist so eine Coachingfunktion Richtung Führungskräfte und Unternehmensleitung, aber nicht nur eine Coachingfunktion, sondern auch eine Argumentationsfunktion. Also ich kann wesentlich besser argumentieren auf Basis von Zahlen, Daten, Fakten, wenn ich sage, warum braucht der Bereich X einen wesentlich höheren qualitativen Personalstand im Vergleich zum Bereich Y? Und somit ist das natürlich, umso weiter nach oben ich komme in der Hierarchie, eine wertvolle Information, weil letztendlich spricht man ja, über dieses HR-Analytics kann ich natürlich einen internen Benchmark auch machen. Oder einen Benchmark über Werke, so wie bei euch. Da gibt es auf einmal alle Möglichkeiten.

A: Denkst du denn, dass HR-Analytics auch die Basis dafür wäre, HR-Arbeitsprozesse mehr mit Zahlen, Daten, Fakten basierend aufzustellen?

B: Ja, je nachdem was man anschaut. Wenn ich natürlich Kennzahlen im Recruiting habe und habe durchschnittliche Bearbeitungszeiten von Suchaufträgen etc. oder welchen Aufwand habe ich verbunden mit einer Suche, dann kann ich sicherlich sehr schnell, wenn man es jetzt erst einmal aus der statistischen Brille heraus anschaut, sehr schnell auch im Personalbereich Ressourcen steuern, wo ich sage, okay, für die Rekrutierung von diesen Berufsgruppen, da tun wir uns wesentlich leichter, da kann man demjenigen Recruiter mehr auflasten sozusagen als dem anderen. So geht es ja für alle Kennzahlen. Ich kann dann auch die Ressourcenverteilung wesentlich besser gestalten, wenn ich sowas weiß. Man muss jetzt nicht immer nur ans Recruiting denken. Wenn ich an Fluktuation denke, dann kann ich natürlich in Richtung

Businesspartner, das ist ja euer Job, hinschauen und sagen: Moment einmal, da stimmt vielleicht auch in anderen Belangen was nicht. Entweder ist die Führungskraft da nicht in der Lage, das ordentlich zu machen oder es stimmen irgendwelche Rahmenbedingungen nicht, für diesen Bereich oder diese Gruppe und kann dann weitergehen, kann vielleicht unterstützen durch qualitative Untersuchungen wie Befragungen oder Teamworkshops weiter hineingehen um dort sozusagen diese Ungleichgewichte oder diese Schief lagen zu beseitigen.

A: Gerade wenn du das Thema Ressourcen auch mitangesprochen hast, was denkst du denn sind so die Herausforderungen bei der Arbeit mit Datenmengen? Sind das die fehlenden Ressourcen oder Kapazitäten oder vielleicht auch die analytischen Kompetenzen in HR-Abteilungen? Was denkst du könnte hier die größte Herausforderung sein?

B: Ich glaube, die analytischen Kompetenzen in der Personalabteilung, da ist sicher noch Nachholbedarf. Oder man trifft halt sehr viele Kolleginnen und Kollegen aus den Geisteswissenschaften im weitesten Sinne an, die gerne rekrutieren, die gerne Workshops machen, die gerne Mitarbeiterbefragungen machen, aber wenn es um die harte Kennzahlenarbeit geht, dann ist es schwieriger. Da fehlt es einfach auch an Grundlagen, denke ich.

A: Ja, auf jeden Fall.

B: Vielleicht haben sich auch viele für die Personalarbeit entschieden, weil sie sich eben nicht mit Finanzzahlen und solchen Sachen auseinandersetzen wollen. Kann durchaus sein.

A: Wenn wir uns das ganze Konstrukt oder das ganze Thema einmal anschauen, was denkst du, wo liegen die Vorteile und wo liegen die Nachteile in der Arbeit mit Datenanalyse oder Datenauswertung?

B: Die Schwierigkeit liegt erst einmal ein ausgewogenes Kennzahlensystem zu kreieren, damit man mit einem vernünftigen Aufwand einen möglichst hohen Nutzen davonzieht. Wenn man ein Kennzahlensystem aufbaut, das dann zum Datenfriedhof führt, weil es zu viel wird, dann schaut keiner mehr drauf. Deswegen ist der Prozess, welche Kennzahlen brauche ich wirklich im Unternehmen, ein ganz ein wichtiger oder in der Festlegung, dass man überhaupt die richtigen Dinge tut und dazu muss man, denke ich, auch Führungskräfte befragen. Was ist für sie wichtig und was kann man dann aus den Systemen für Kennzahlen entwickeln und herausholen, die man dann auf Monatsbasis oder online, heute kann man sehr viel online machen, dass man einfach solche Cockpits auf Abruf zur Verfügung hat. Die müssen dann eingerichtet sein. Aber das ist ein generelles Thema in der Datenanalytik, das ist ja nicht nur personalspezifisch. Das gilt ja auch für Finanzzahlen, das gilt für Produktionsthemen und, und, und.

A: Also im Allgemeinen. Und wenn wir uns die Datenauswertung und Analyse im Allgemeinen noch einmal so anschauen, denkst du, dass strategische Entscheidungen leichter bzw. besser getroffen werden können?

B: Ja, natürlich. Wenn ich keine quantitative und qualitative saubere Grundlage habe oder quantifizierte, so muss ich es ja sagen, dann kann ich ... Ich meine, Bauchentscheidungen werden am Ende des Tages da und dort immer noch notwendig sein, aber zuerst brauche ich einmal, ich sage immer ZDF, Zahlen, Daten, Fakten und das in einer Form, die halt auf den

jeweiligen Nutzerkreis abgestimmt ist, damit überhaupt richtige Entscheidungen getroffen werden können. Wenn eine Führungskraft zu einem Chef geht und sagt, er braucht 10 Leute mehr, wird der Chef wissen wollen warum.

A: Genau.

B: Oder die Personalabteilung oder wer auch immer. Oder der Controller. Je nachdem, wie man organisiert ist. Und dann geht es natürlich darum zu sagen: Hier, wir haben auf der einen Seite vom operativen Ergebnis die Kennzahlen. Wir haben dazu noch eine Auswertung nach Qualifikationsgrad, nach was auch immer und das ergibt dann ein Bild und da kann man möglicherweise feststellen, dass dieser Bereich im Vergleich mit anderen vielleicht auch wirklich schlechter ausgestattet ist, wenn man die Dinge richtig anschaut.

A: Ja, weil wir gerade von Datenerhebung reden, hast du, wenn du mit Daten arbeitest, datenschutzrechtliche oder ethische Bedenken in irgendeiner Weise?

B: Ja, natürlich. Wir haben immer das Thema Datenschutzgrundverordnung. Wir sind bei einigen Unternehmen gezwungen oder gezwungen, das ist für uns eigentlich selbstverständlich, wir arbeiten da und dort in den Workshops mit Namen, aber eigentlich wird bei uns hinterher alles neutralisiert und anonymisiert, damit wir nicht nachvollziehen können, was ein Mitarbeiter X oder Y bei Hirschmann namentlich jetzt verdient, sondern uns geht es ja um Gesamtstatistiken und da gibt es schon immer wieder große Themen, wo ich auch sage ... Oder manchmal fühle ich mich da schon ein bisschen stark beschäftigt mit diesem Thema. Wir haben kürzlich von einem Industrieunternehmen aus Vorarlberg eine Unterlage gekriegt, das kommt vom Datenschutzbeauftragten. Das waren 30 Seiten! Und da sind so viele gefinkelte Fragen, was weiß ich, zur IT-Landschaft oder anderen Dingen, wo man sich dann fragt, ich kann mich damit nicht drei Stunden beschäftigen, ich habe die Zeit nicht. Und dann steht das in keinem Verhältnis zum Auftrag. Das sind so Dinge, wo ich dann schon sage, da sollte man schon auf dem Boden bleiben. Ich sage einmal, eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, natürlich unterschreiben wir Datenschutzgrundverordnung, das ist überhaupt keine Frage, aber dass man das dann aufbläst bis zum geht nicht mehr und Details abfragt, wo ich sage, da schaut sowieso kein Mensch mehr hin. Das wissen wir ja aus der Praxis. Immer dann, wenn wir sowas ausgefüllt haben, da ist noch nicht einmal eine Rückfrage gekommen. Das ist abgelegt worden und das war es dann.

A: Ja, Arbeitsbeschaffung.

B: Weil halt dann einer seine Aufgabe erledigt hat.

A: Genau. Gerade wenn wir so die Datenschutzverordnung oder allgemein das ganze Thema Datenschutz, ethische Bedenken vor uns haben, denkst du es gibt Unterschiede in der Bodenseeregion mit der Handhabung von Daten?

B: Nein, kann ich jetzt nicht entdecken. Wir arbeiten ja österreichweit sowie Deutschland und Schweiz. Ich sehe überall eine gute Sorgfalt im Umgang mit Daten, wo man über Share File oder andere Dinge kommuniziert, damit das eben nicht kreuz und quer durch das Netz geschickt wird. Also da sehe ich eigentlich überall ähnliche Vorgehensweisen. Die Ausprägung der Unterlagen, die dann zu unterschreiben sind, die sind halt unterschiedlich. Es gibt eine

sehr schlanke, die ist eigentlich auf Empfehlung der Wirtschaftskammer Österreich entstanden und ich kennen sie auch aus Deutschland, das ist nicht viel anders, wo ich sage, wenn man das vereinbart, dann ist es in Ordnung. Aber dass man dann zu jedem kleinen Ding noch irgendein Zertifikat oder sonst was nachreichen muss, da wird es dann mühsam. Da wird es dann auch unschön, weil es einfach die Zusammenarbeit belastet.

A: Ja, klar.

B: Wir machen jetzt ein Riesenprojekt in einer Gehaltsreform in Österreich, da haben wir die Dinge auch gemacht, aber in einer normalen Art und Weise. Funktioniert bestens. Und dann kommt ein kleines Unternehmen her, die einen Datenschutzbeauftragten haben, der sich da gerade irgendwas ausgedacht hat womit er seine Position rechtfertigen will und dann kommt irgendwas heraus.

A: Ja, die 30 Seiten.

B: Richtig. Dann sind die 3 Seiten 30 Seiten.

A: Ja, super! Vielen Dank Michael! Wir kommen dann auch schon zur letzten Frage. Und zwar habe ich in einer Studie, HR-Analytics 2025 gelesen, dass HR-Analytics auf jeden Fall Zukunftsmusik sein wird. Was denkst du darüber? Denkst du, die Unternehmen werden sich darum bemühen müssen?

B: Auf jeden Fall. Ich denke, die müssten sich alle jetzt schon bemühen. Wenn es 2025 noch als Zukunftsmusik beschrieben wird, das sehe ich nicht. Ich sehe das als echte Herausforderung in der Gegenwart. Die Unternehmen könnten viel bessere Ergebnisse erzielen, wenn sie jetzt auf Basis ihrer vorhandenen Daten schon einmal die eine oder andere Auswertung machen würden ohne dass man das gleich mit neuen Schlagworten belegt.

A: Mit Buzzwords.

B: Das wäre eigentlich schon einmal gut. Und ich denke auch, dass die Personalmitarbeiter oder die Verantwortlichen in den Unternehmen, HR-Businesspartner, Personalleiter, da sich schon auch noch mehr mit befassen sollten. Das ist das Thema und es ist ja immer so, wenn niemand danach fragt, dann will ich es nicht machen.

A: Genau.

B: Wenn es aber für meine eigene Arbeit von Nutzen ist und ich dann damit bessere Argumentationen habe gegenüber den Kolleginnen und Kollegen, dann ist das doch wesentlich besser, oder? Und wenn ich sehe den Salary Checker, wenn ich jetzt den als Grundlage habe und sage, wir wissen in etwa das Marktgehalt für solche Positionen und das ist einmal jetzt in einer ersten Runde soweit klar, dann könnt ihr auch wesentlich schneller irgendwelche Anfragen zu Gehaltserhöhungen oder Veränderungen beantworten, als wenn man diese Grundlage nicht hat, oder? Das ist ja ganz klar. Und deswegen glaube ich schon, dass es wichtig ist, dass man sich diesen Aufwand sozusagen einmal antut. Da meine ich jetzt nicht nur den Salary Checker, sondern auch andere Dinge im Personalbereich, damit man da vernünftige Kennzahlen hat und natürlich sollten die Systeme das so gut als möglich dann auch hergeben, ohne dass man jedes Mal alles neu machen muss. Das ist klar.

A: Ohne Riesenaufwand, ja. Super, vielen Dank!

Interview Oliver Pretz:

A: Hallo, ich sitze hier mit dem Herrn Oliver Pretz, Standortleiter in Vorarlberg von der Firma Valantic. Hallo

B: Ja, hallo!

A: Wir hatten schon eine kurze Unterhaltung über das Thema, aber vielleicht kurz, was denkst du denn, welche HR-Prozesse wären digitalisiert einfacher zu gestalten oder besser, leichter?

B: Grundsätzlich tut sich ja in HR schon recht viel im Kontext der Digitalisierung, das heißt, das ganze Recruiting, gerade bei größeren Unternehmen, Konzernen, aber auch mittelgroßen Unternehmen, geht ja immer schon sehr stark über digitale Plattformen mit Anmeldungen und einem sehr formalisierten Prozess, welche Dokumente hier zur Verfügung zu stellen sind und wie dann der weitere Ablauf ist. Also da gibt es eigentlich im Recruiting schon sehr viel. Ich denke, da sind wir auch gerade in dem Bereich schon recht weit. Wo es dann sicherlich noch einiges an Potential gibt, ist dann eher in der Selektion des potentiellen Mitarbeiters außerhalb dieses Prozesses, wenn es darum geht zu bewerten, ja Skills. Inwiefern matcht sich das mit der Job Description? Auch da gibt es schon einige interessante Lösungen am Markt. Ich kenne zum Beispiel Human Logics aus St. Gallen, wo auch ein Professor dort einmal ein Projekt mit uns gemacht hat vor vielen, vielen Jahren, wo es eben auch darum geht so ein bisschen ein Behavioral Pattern aufzubauen und anhand von eher Soft Facts herauszufinden, wie sich jemand für eine Managementposition eignet. Hier gibt es ja auch einiges. Wo es noch einiges geben kann denke ich auch wenn es um dieses tägliche HR-Management geht. Der Mitarbeiter ist dann schon in der Firma und dann geht es eigentlich darum irgendwo anhand von vorbestimmten Prozessen gewisse Stimmungsparameter abzufragen. Einen gewissen Einblick zu kriegen, was bewegt den Mitarbeiter gerade? Da gibt es dann auch sehr viele Modelle, die auch von sehr digitalen Unternehmen wie Google kommen, wie zum Beispiel OKR ist ja da ein Riesenthema, wo man versucht auch eher von einem Modell her eine Management by Objectives einzuführen. Das ist auch digital unterstützt. Da gibt es schon einige Lösungen, die hier greifen. Also wie gesagt, ich denke Digitalisierung hat extrem Einzug gehalten, zusammengefasst, in dem ganzen Umfeld und wird sich sicher weiterentwickeln, weil natürlich Human Capital eines der wichtigsten Themen ist natürlich gerade. In Zeiten wie diesen vor allem.

A: Genau, gerade in dieser Pandemie. Genau. Wie ist denn das, was denkst du denn, welchen Einfluss könnte die Technologie auf die heutige HR-Arbeit haben? Denkst du sie wird sich viel verändern von dem, was man heute macht? Vielleicht sogar, dass es Arbeitsplätze kosten könnte oder eine Umorientierung ansteht?

B: Ich glaube, das verlagert sich nur. Es ist aufwendiger geworden generell, weil wir ganz viele Trends haben. Wir wissen ja alle gerade, Fachkräftemangel ist ein Riesenthema. Wir suchen alle händeringend nach guten Leuten und das ist was, wo man natürlich dann sehr viel in den HR-Bereich generell investiert und versucht zu optimieren, wo es geht. Vor diesem Hintergrund ist es natürlich auch nur logisch, dass man versucht, hier Abkürzungen zu nehmen, etwas zu standardisieren, schneller zu sein vielleicht auch mitunter wie der Wettbewerb. Darum glaube ich schon, dass es hier weiterhin Bestrebungen geben wird, so viel wie möglich zu standardisieren um schneller zu sein. Auf der anderen Seite wird es aber natürlich auch einen genauen Gegentrend geben, glaube ich, weil es braucht neben all dieser Digitalisierung und

dem ganzen Positiven hat es natürlich auch einen negativen Aspekt. Es geht ein bisschen das Persönliche verloren und ich glaube, wenn man heute wieder Fachkräfte kriegen will, wird man auch hier nicht drumherum kommen, sich dort auch Sachen zu überlegen, die außerhalb der digitalen Welt spielen. Ich glaube, das persönliche Gespräch wird unumgänglich sein, auch in Zukunft. Und dort braucht es, glaube ich, schon weiterhin Verbesserungen, aber da wird es trotzdem keinen digitalen Einfluss geben. Also nur marginal, denke ich. Eventuell könnte man da in künstliche Intelligenz, Artificial Intelligence gehen und sagen, ja, gut, wie hat sich der jetzt verhalten? So Eye Tracking, NLP, computeranalysiert alles möglich, aber ich glaube nicht, dass wir als Gesellschaft so weit sind, das zu akzeptieren. Das wird wahrscheinlich schon noch ein paar Dekaden dauern, bis das soweit ist.

A: Ja, das kann ich gut nachvollziehen. Dann kommen wir eigentlich schon zu dem großen Block um den es sich hier dreht und zwar HR-Analytics. Was sagt Ihnen denn dieser große Begriff?

B: Noch einmal, jetzt habe ich es akustisch nicht verstanden!

A: HR-Analytics. Was sagt Ihnen denn dieser große Begriff? Oder dir? Entschuldigung?

B: Gut, Analytics ist natürlich, das ist ein Riesenthema. Wir jetzt gerade in der Valantic, wir haben die Herausforderung, dass wir mit unserem 20 %igen organischen Wachstum im Moment 400 Leute im Jahr rekrutieren müssen und das ist dann schon eine gewisse Zahl, weil natürlich nicht alle 400 Leute die eingeladen werden und sich auch wirklich interessieren, kommen dann in die Anstellung. Es wird wahrscheinlich ein Faktor von 1 zu 5 bis 1 zu 10 sein. Also da hat man mal ungefähr ein Gefühl, um wie viele Leute es sich hier dreht, die hier im Jahr quasi gescreent werden, wo Gespräche geführt werden und was da dahinter für ein Apparat liegt mittlerweile. Und anderen Unternehmen in ähnlicher Größenordnung geht es natürlich gleich bzw. es gibt natürlich noch viel größere Unternehmen. Und da kann man sich dann schon vorstellen, dass man mit einem normalen Excel sich dann irgendwann einmal schwertut, um gewisse Bewertungen zu machen oder auch Soft Skills werden teilweise mit Bewertungsskalen irgendwie versucht zu operationalisieren, um einfach irgendwo eine Vergleichbarkeit zu haben, was generell schwierig ist, aber auch gemacht wird. Und da, denke ich, sind neue Wege in Richtung Analytics ganz wichtig. Vor allem bei diesen Massen von Daten. Wir haben ja generell die Tendenz in der Einheit, Digitalisierung war ja ein Megatrend, kann man so sagen. Big Data und Analytics ist ja nicht nur im HR-Bereich, sondern generell auch im Marketingbereich. Es gibt ja zwei wichtige Schnittstellen für Unternehmen, wenn es um Menschen geht. Das sind die Mitarbeiter auf der einen Seite und die Kunden auf der anderen Seite. Auch die Lieferanten möchte ich da jetzt nicht auslassen, aber vor allem die beiden, weil da geht es ja doch um sehr viel Emotionalität und good vibrations letzten Endes. Und hier wird die große Herausforderung sein aus diesem Wulst von Daten, wo ja an und für sich der einzelne Datensatz kaum interpretierbar ist, doch was Aussagekräftiges herauszubekommen. Das sind dann halt sehr viele Kanäle oft auch, Verhalten in sozialen Medien, was man da anzapfen kann sozusagen. Da gibt es dann natürlich auch die Vita, logischerweise, die auch digitalisiert ist über LinkedIn usw. Es gibt ja da sehr viele Datenströme, die jetzt wichtige HR-Informationen liefern über eine Person. Und das ist schon recht vielschichtig geworden. Wenn man das jetzt noch mit einem Assessment kombiniert, das man selbst dann noch kreierte, dann hat man schon recht eine Herausforderung herauszufinden, eignet sich die Person jetzt eigentlich? Und vor allem hier nicht in Missinterpretationen hineinzukommen.

A: Sondern die richtigen Fragen zu stellen.

B: Ich glaube, es wird ein Riesenthema werden, vor allem ein Analytics, dass tatsächlich eine gute Trefferquote hat und eine gute Auswertung ermöglicht, weil die Daten alleine zu sammeln, da sind wir ja mittlerweile Weltmeister, sie auszuwerten, da haben wir, glaube ich, durchaus noch Potential.

A: Ja.

B: Das wird ein Riesenthema sein.

A: Gehe ich denn richtig in der Annahme, dass du meinst, dass die Auswertung eine der größten Herausforderungen darstellt bei der Datenerfassung, Datenanalyse?

B: Richtig. Das ist immer so. Rein aus IT-Sicht gesprochen ist das Sammeln von Daten mittlerweile State of the Art, was Technologien betrifft. Wir haben genügend Big Data Anwendungen, Massendatenbanken, die viele Datensätze beherrschen, Millionen, Milliarden und das können wir mittlerweile alles handeln. Was wir nicht können, noch nicht so gut können, ist hier einen Überblick zu bewahren und wirklich die essentiellen Kombinationen herauszulesen. Es ist ja nicht der einzelne Datensatz einer Datenquelle, der interessant ist, sondern die Kombination mit anderen und hier zu interpretieren, was bedeutet es denn, wenn jemand auf Facebook irgendwie in dieser Gruppe XY ist und parallel vielleicht in Instagram in einer ganz anderen Gruppe, die vielleicht auch in einem ersten Bereich, auch im ersten Anschein, vielleicht komplett widersprüchlich ist? Was könnte das bedeuten? Das sind dann so Themen, da wird es dann interessant. Und da wird es halt auch in Zukunft ohne Artificial Intelligence kaum mehr gehen, weil das einfach zu viele Daten sind. Die müssen ja erst einmal aggregiert werden, komprimiert werden, auf einen Stand gebracht werden, eingedampft werden, damit man dann überhaupt einmal anfängt daraus seine Schlüsse zu ziehen. Und das ist sehr komplex und vor allem vor dem Hintergrund, weil wir ja oft sehr viele Daten haben jetzt im HR-Umfeld im Speziellen, die interpretiert werden müssten, weil wir sind ja Menschen und keine Maschinen. Das macht es nicht einfacher. Beispiel: Im Ingenieurwesen, wenn ich dort versuche den besten Motor zu bauen und da gibt es dann Versuchstestreihen und da gibt es dann auch ganz viele Daten, die hierherkommen, aber das ist ein sehr kontrolliertes Umfeld. Man kennt die Rahmenbedingungen, man kennt die Physik und die ganzen Naturwissenschaften, die hier Einfluss haben und da kann man auch ohne, ja, mit gewissem Effort durchaus gute Rückschlüsse daraus ziehen. Im HR-Bereich sehe ich das schon kritisch.

A: Da ist jeder Mensch eine eigene Wissenschaft, der da dabei ist.

B: Richtig. Genau.

A: Wenn wir uns gerade den Bereich von Industrieunternehmen anschauen, was denkst du, welchen Nutzen bringt HR-Analytics gerade dort? Denkst du, dass zum Beispiel strategische Entscheidungen leichter getroffen werden können?

B: Also Entscheidungen in Richtung Besetzung von strategischen Positionen meinst du?

A: Ja, zum Beispiel. Genau.

B: Ich glaube, im Moment ist das noch nicht so verbreitet. Es hängt ein bisschen von der Unternehmensgröße ab. Ich weiß, dass es Unternehmen gibt, die hier sehr weit sind und dort

schon sehr viel auf Basis von HR-Analytics Rückschlüsse ziehen und so quasi gerade in diesem, wenn man den Trichter sieht, sehr weit am Anfang schon ein gewisses Selektionsverfahren mit solchen Analysetools machen. Das ist ja schon recht weit, also da fällt mir wieder Google ein, die da wirklich wahrscheinlich Marktführer sind und dementsprechend schwierig ist es auch, bei Google einen Job zu kriegen. Da dreht sich ein bisschen das Rad um. Ja, also ja, es ist schon so, dass das durchaus helfen kann, aber ich denke, je später die Phase ist, in der diese strategische Besetzung sich dann befindet umso weniger wird das auf HR-Analytics Daten basieren. Das ist dann irgendwo am Anfang, klar, da kann man einmal sortieren. Weiter oben ist es schon so, dass man gerade für solche Managementpositionen zum Beispiel, die einen strategischen Impact haben, selten Hunderte von Bewerbern hat oder eine große Masse an Daten hat, wo man es vergleichen kann. Da geht es dann, glaube ich, schon eher Richtung Assessments, die sehr, sehr intelligent sein können in sich, wo es eher um so Cases geht, anhand denen dann eine Managementfrage gestellt wird und dann wird man durch gewisse Fragen geleitet und da kann man dann Rückschlüsse ziehen, wie ist diese Person eigentlich? Passt die zu uns? Ich denke, das wird schon eine Rolle spielen. Wenn man das jetzt unter HR-Analytics subsumiert, dann ja. Dann würde ich das in dem Bereich auf jeden Fall sehen.

A: Vielen Dank! Was mich noch sehr interessiert ist gerade die Bodenseeregion. Denkst du hier gibt es große Unterschiede in der Anwendung dieser Technologie? Oder gerade Deutschland, Schweiz, Österreich?

B: Ja, ganz klar. Da gibt es von bis. Ich glaube, das ist ein Bereich, der noch einen extrem breiten Spread hat. Es gibt dort wirklich sehr innovative Unternehmen, die hier wirklich in HR investieren und auch in die Technologie dahinter, um hier besser zu werden und die sind wirklich meilenweit vor dem Durchschnitt. Das ist so. Da gibt es ganz, ganz große Unterschiede. Ich kenne fast keinen Bereich, glaube ich, wo sie derart groß sind. Und da kommt eben dann lange nichts und dann kommen alle anderen, die, die ein bisschen was machen und dann gibt es aber auch noch einmal welche, die machen praktisch nichts und machen es so wie früher. Also so quasi einfach bewirb dich einmal, ich lese mir das durch und dann kommst du einmal vorbei. Und dementsprechend einfach ist das gehalten. Die Unterschiede sind groß. Ich glaube auch, dass die Schweiz generell ein bisschen weiter ist als wir.

A: Ah, echt? Okay?

B: Ja. Zumindest in den Städteregeonen, Zürich, St. Gallen, im Vergleich jetzt zu Westösterreich. Da kann ich es ein bisschen einschätzen. Deutschland habe ich nichts am Radar. Ich denke mir aber auch, dass dort eher die größeren Unternehmen ziemlich viel investieren in dem Bereich und die kleineren auch eher abgeschlagen sind, dass man es dann doch eher ein bisschen hemdsärmelig dort anpackt. Aber die Unterschiede sind extrem. Ich glaube, wenn man das einmal analysieren würde, eine empirische Studie machen würde, wie weit die Leute im HR sind oder die Unternehmen im HR-Analytics sind, würde es unglaubliche Unterschiede geben.

A: Und warum denken Sie sollten gerade HRler mit HR-Analytics arbeiten? Was denken Sie, was wäre der Nutzen dahinter?

B: Das hängt sehr vom Anwendungsfall ab, oder? Wenn ich jetzt stark fachkräfteorientiert bin und dort Leute brauche, denke ich, brauchst du schon die Möglichkeit, gewisse Soft Facts auf

eine Art zu normalisieren, zu operationalisieren, dass man gewisse Aussagen treffen kann. Weil, auch wenn man zwei/drei Interviewpartner zum Beispiel hat, gerade im Recruiting, ist es dann oft immer noch nicht ausreichend. Das ist sicherlich im Recruiting ein Thema, wo man gerade in der Vorselektion einiges verbessern kann. Aber ich denke auch gerade im Bereich des Managements, also dann, wenn die Mitarbeiter da sind, dass es dort durchaus extrem viel Potential gibt, um die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern. Wenn es einem gelingt, irgendwie so einen Wohlfühlparameter einzuführen, der jetzt, das muss man nicht täglich abfragen, aber vielleicht gibt es, ich habe das einmal gesehen, da kann jeder, wenn er sich in der Früh anmeldet, wenn er will, kurz einmal ein Stimmungsbarometer abgeben. Das ist auch wieder so eine Big Data Geschichte. Das machen auch schon einige. Ich glaube schon, dass man da einiges machen kann, um auch eine gewisse Grundstimmung rauszufinden. Und da würden viele noch schauen, was da rauskommt.

A: Ja, das kann ich mir gar nicht vorstellen. Morgen früh, so ein grüner, gelber, roter Smiley.

B: Ja, das machen schon einige. Es ist auch per Zufallsprinzip. Das ist nicht jeden Morgen. Das wäre dann vielleicht einmal in der Woche oder wenn es einen schlimm erwischt zweimal in der Woche oder sonst vielleicht auch nur einmal alle zwei Wochen. Das ist sehr unterschiedlich. Das ist durchaus positiv aufgenommen worden, wenn dann danach natürlich auch etwas damit angefangen wird und offen kommuniziert wird. Die Kommunikation ist immer das Hauptthema, wo es dann scheitert. Auch digital, weil digitale Kommunikation selten punktgerecht ist und eher unpersönlich ist. Spätestens da kommt die Digitalisierung schon ein bisschen an ihre Grenzen, wenn es gerade um solche Soft Facts geht. Da müssen wir schon aufpassen, dass wir da noch menschlich bleiben. Das ist, glaube ich, dann ganz wichtig. Aber wenn das dann adressiert wird, glaube ich schon, dass solche Mechanismen, was ja nur ein Beispiel ist, da können wir uns sicher noch viele ausdenken, durchaus helfen können.

A: Das ist sehr interessant! Vielen Dank! Vielleicht noch kurz einfach da es ja um Daten geht. Hast du bei der ganzen Auswertung datenschutzrechtliche oder ethische Bedenken? Weil immerhin geht es um den Mensch in Kombi mit Daten.

B: Ja, das ist ein Riesenthema. Wir haben bei der Valantic eine eigene Datenschutz Entity eigentlich, die machen nur noch das. Wir müssen hier massiv investieren, vor allem natürlich als IT-Dienstleister und IT Security Datenschutz, der ganze Dunstbereich ist ein Riesenthema und das wird immer kritischer, weil wir natürlich immer mehr Möglichkeiten haben auf der einen Seite und die Gesetze dann nicht so nachziehen können. Wir haben jetzt zwar die DSGVO jetzt gerade aufgebremst gekriegt vor zwei/drei Jahren. Das hat schon einmal einen Schritt in die richtige Richtung gegeben, aber es ist halt immer noch sehr Auslegungssache. Man kann sich da gut durchmogeln, wenn wir ehrlich sind und da geht es eher darum, dass das Unternehmen oder wir als gesellschaftliche Kultur haben hier das dementsprechend hoch zu priorisieren. Ich glaube, das ist ganz wichtig, das müssen wir machen und dann damit wir hier auch gerade der Kriminalität nicht Einzug gebieten. Das ist ja nicht das, vielleicht habe ich als Unternehmen hier keine bösen Absichten grundsätzlich, aber wenn ich gehackt werde oder in irgendeiner Form die Daten rausgebe, ohne dass ich es will, weil ich eben zu wenig schützende Maßnahmen getroffen habe, dann kann das einen irrsinnigen Schaden anrichten und ich glaube, dem müssen wir uns viel mehr bewusst sein. Und da sind wir eigentlich zu langsam. Die IT geht hier zu schnell, die Gesetzeslage hinkt hier ein bisschen nach. Das Problem ist dann eben auch, dass es sehr viel Geld kostet. Ich glaube, das ist dann der große

Killer immer wieder, wenn man dann sagt, okay, es ist IT mäßig eigentlich zu lösen, dass der Datenschutz gewährleistet ist, nennen wir es einmal so, dann ist es doch immer im Detail sehr teuer, das auch so durchzuziehen. Und da scheitert es halt auch im Moment. Da müssen wir uns als Gesellschaft, glaube ich, was überlegen, wie wir damit umgehen, sonst werden die Unternehmen halt immer, wie halt überall auch, den Weg des geringsten Widerstands gehen und da sind wir jetzt eben noch zu offen.

A: Ja, noch zu auslegungsbreit. Genau. Vielen Dank! Dann kommen wir auch schon zur letzten Frage und die haben wir eigentlich schon ein bisschen beantwortet und zwar: In der Studie HR-Analytics 2025 ging es darum, dass HR-Analytics auf jeden Fall noch als Zukunftsmusik beschrieben wird. Was denkst du darüber? Denkst du es wird immer mehr kommen?

B: IT technisch ist es keine Zukunftsmusik. Wenn man den Gardener Magic Quadranten anschaut, das sind ja immer so die großen Digitalisierungstrends dann auch einmal wieder verortet, da gibt es ja diese typische Hype Cycle Kurve, das mag jetzt noch am Anfang sein. Das Thema ist halt, am Anfang des Hype Cycles geht es dann so nach oben und wir haben im Moment dermaßen eine Geschwindigkeit und in der ganzen globalen Lage, in der wir sind, mit der Pandemie und auch jetzt mit dem Krieg in der Ukraine, wird das ein unglaublicher Beschleuniger sein für das, weil wir aufhören, lokal zu denken. Wir haben das in der Globalisierung aufgehört, was Güter betrifft und das haben wir jetzt aufgehört mit der Pandemie, was eigentlich Human Capital oder Human Resources betrifft. Das bedeutet, es wird irgendwie eine internationale Währung für eine Fachkraft geben, wie der Goldpreis. Es spielt dann keine Rolle, ob die Person in Indien in einem vermeintlichen Billiglohnland sitzt oder in der Schweiz. Die Person hat einen gewissen Wert und nachdem wird das Ganze beurteilt. Ich glaube, das ist ein ganz spannender Aspekt, den wir uns da im Hinterkopf behalten müssen und auf das müssen wir, glaube ich, schon reagieren. Darum denke ich schon, da kommt einiges auf uns zu. Das geht aber sehr schnell. Das wird extrem schnell gehen. Ja, es mag Zukunftsmusik sein, aber ich rede hier eher von zwei Jahren. Das ist die Frage, wie zukünftig das noch ist, weil wir dann sehr schnell hier in diesem Hype Cycle eben nach oben gehen und in zwei Jahren sieht das schon wieder ganz anders aus. Das war mit vergleichbaren Trends genau gleich. Das hat halt vorher Predictive Marketing geheißen, also aus dem Marketingbereich, wenn ich jetzt hier von der Kundenbeziehung spreche, jetzt nicht der Beziehung zum Mitarbeiter, war das vor zwei/drei Jahren genau gleich. Da ist das auch aufgekommen aufgrund von vielen Daten, den Kunden besser einzuschätzen und ihm dadurch halt das maßgeschneiderte Angebot zu machen auch zum richtigen Zeitpunkt. Und da geht es auch in die Richtung. Und die Technologien grundsätzlich, die Mechanismen kennen wir jetzt aus diesem Feld und von daher glaube ich nicht, dass wir wahnsinnig lange brauchen werden, das für HR zu adaptieren und eben, in Kombination mit der Pandemie jetzt, glaube ich, wird das ein Beschleuniger sein. Darum, zwei Jahre, würde ich sagen. Wenn wir uns dann noch einmal unterhalten, werden wir beide sagen, wir hatten recht, ist keine Zukunftsmusik.

A: Hat sich rentiert, die Masterarbeit.

B: Ich glaube auch, dass die Masterarbeit extrem am Punkt der Zeit ist und genau dort einschlägt, was jetzt passieren wird.

A: Das freut mich sehr.

B: Ist hochinteressant!

A: In dem Fall vielen Dank Oliver für das Interview!

Interview mit Ricardo Elsener:

A: Hallo! Ich sitze hier mit Ricardo Elsener von der SFS Group. Ricardo ist Head of Administration und Recruiting bei der SFS. Hallo Ricardo!

B: Hallo Melis!

A: Ricardo, wie sieht es denn bei euch im HR aus? Was für Daten erfasst ihr denn so?

B: Wir erfassen alle Grunddaten bei uns im SAP, beginnend von Adresse, Name, Wohnort bis aber komplette Personalakte. Lebenslauf, Diplome, Zeugnisse, Zertifikate, das gesamte Paket.

A: Der komplette Mensch dahinter.

B: Genau.

A: Wie sieht es bei euch mit Ausbildungsdaten aus? Ist das mit Zertifikaten abgedeckt?

B: Ja, ist abgedeckt und wird auch hinterlegt und regelmäßig getrackt. Auch wichtig bei uns, wenn es um Auditierungen geht.

A: Genau, das ist natürlich ganz wichtig, die Auditierung dahinter. Jedes audifizierte Unternehmen muss natürlich gewisse Daten besitzen. Was denkst du, wenn wir jetzt von Datenanalyse sprechen, gerade im HR-Bereich, was könnte sich da denn als nützlich erweisen? Welche Prozesse wären wichtig zu digitalisieren oder hätten Prio 1 zu digitalisieren?

B: Zu digitalisieren? Also grundsätzlich eben unsere Prozesse sind digitalisiert. Daher können wir da schon einmal einen grünen Haken daruntersetzen. Ich würde es aber gerne noch viel, viel weitertreiben, wenn es dann wirklich um Analysetools geht, weil nur persönliche oder elektronische Personalakte ist für mich noch nicht das Ende des Prozesses. Und daher würde ich das Ganze gerne noch viel, viel weiterziehen, um wirklich Zahlen zu tracken und anhand dieser Zahlen dann auch noch Maßnahmen abzuleiten. Und das fehlt bei uns aktuell.

A: Also wirklich nicht nur KPIs erfassen, sondern auch Entscheidungen davon ableiten.

B: Genau.

A: Würdest du meinen, dass im HR sehr viele Daten zwar erfasst werden, aber mit diesen Daten noch nichts gemacht wird?

B: Ja, das ist ein guter Punkt, genau. Ich glaube, Daten sind Macht und Daten sind ein tolles Instrument. Wir haben sehr, sehr viele Daten, aber wir können die Daten nicht so auswerten, wie wir das möchten.

A: Da kommen wir eh' schon näher, weil die Frage, die ich an dich stellen möchte, ist: Was für Erwartungen hättest du denn an die Datenanalyse? Also wenn wir gerade von Auswertungen sprechen, was erhoffst du dir davon?

B: Ich hoffe mir wirklich im Bereich Beratung der Linie der Verantwortlichen für die Führung, für die Mitarbeiter, was Entwicklung angeht viel, viel mehr Daten zu evaluieren. Für mich ist es eher so zukunftsweisend reskilling/upskilling und da möchte ich gerne noch viel, viel mehr Daten von unseren Mitarbeitern haben.

A: Okay. Einfach auch die Entwicklung, das Pushen.

B: Um vor allem die Entwicklung zu pushen, aber auch um dem Fachkräftemangel weiter entgegenzuwirken. Wie können wir zukünftige Jobs mit unserem bestehenden Personal sicherstellen und wie können wir aber auch unser bestehendes Personal befähigen in diese zukünftigen Jobs?

A: Also wirklich mit einer Strategie dahinter.

B: Ja, ja.

A: Denkst du, dass du mit der Datenanalyse strategische Entscheidungen besser treffen könntest? Oder leichter?

B: Ja, viel, viel besser. Ich denke, das ist absolut die Grundlage, um das viel besser zu entscheiden, viel besser auch langfristig zu verfolgen.

A: Wenn wir direkt auf HR-Analytics kommen, sagt dir denn das was oder was denkst du?

B: Ja, ja.

A: Okay, perfekt, dann müssen wir nicht abgleichen. Super! Was denkst du, wenn wir gerade von Zahlen, Daten, Fakten reden, HR-Analytics basiert ja auf Zahlen, Daten, Fakten. Denkst du es würde HR eine neue Position im Unternehmen erschaffen?

B: Ja, neue Position, absolut. Ich denke auch als Sparringpartner für die Linie nochmals stärken. Man merkt zunehmend, dass die Linie auch diese Anforderung nicht nur an HR stellt, sondern auch an sich selber und an seine Mitarbeiter stellt und daher absolut ja.

A: Ja, super, da sind wir einer Meinung. Was denkst du, wenn wir gerade von HR-Analytics reden, also wirklich von Daten erfassen, auswerten und Entscheidungen treffen, was sind die größten Herausforderungen? Denkst du da eher an die aufwendige Erfassung oder mehr an die analytischen Kompetenzen, die in HR-Abteilungen so noch nicht gegeben sind? Oder vielleicht fehlende Kapazitäten oder IT-Infrastruktur?

B: Die IT-Infrastruktur ist sicher der größte Punkt. Ohne Infrastruktur keine Datenerfassung. Wir brauchen ein sehr, sehr gutes, einfach zu handhabendes Tool. Ich glaube, die Datenerfassung ist relativ easy und einfach zu handhaben. Ich kenne da verschiedene Tools, wo die Mitarbeiter selber befähigt sind, ihre Daten zu erfassen. Das macht das Ganze viel, viel einfacher.

A: Selfservice.

B: Genau, Selfservice. Für mich geht es da nicht mehr um Skills und Know-how, sondern das können auch persönliche Fähigkeiten sein, die die Mitarbeiter erfassen können.

A: Wie Sprachen.

B: Sprachen oder ganz lapidar zum Beispiel unsere interne Feuerwehr. Dass ich auch wenn ich privat im Feuerwehrverein bin, dass ich auch dieses Know-how im Tool erfassen kann. Das ist ein blödes Beispiel, aber so einfach sollte es sein und dass diese Fähigkeiten auch geprüft, getrackt und kommuniziert werden können.

A: Und aufrufbar sind, wenn man sie braucht.

B: Und aufrufbar sind, absolut. Genau.

A: Wenn wir gerade bei der Fragestellung im Allgemeinen der Datenanalyse sind, hat es denn schon in deinem Alltag Fragestellungen gegeben, die du anhand von Datenanalysen beantworten konntest? Sagen wir einfach einmal Mitarbeiter verlassen das Unternehmen. Warum? Gibt es da etwas in die Richtung? Oder Headcounts oder FTEs?

B: Gibt es, aber das ist eher basierend auf den Einzelgesprächen und weniger anhand einer Datenanalyse oder von einem Survey, aber nicht in dem Sinne, wie wir eine HR-Analytics verstehen. Daher leider nein.

A: Okay, ja, sehr schade.

B: Absolut, ja.

A: Was denkst du denn, was sind denn Nachteile von HR-Analytics? Hast du das Gefühl, da könnte es etwas geben?

B: Ich sehe da keine Nachteile grundsätzlich. Ich stehe da sehr, sehr positiv und offen gegenüber. Ich denke, es braucht gewisse Spielregeln dahinter natürlich, die Datenqualität muss stimmen, aber Nachteile sehe ich da gar nicht. Nein. Im Gegenteil. Wir müssen ins Doing rein.

A: Vollgas.

B: Es sind zu wenige Firmen gerade im Industriebereich da unterwegs. Wenn ich Firmen kenne, sind die im Bereich Banking und Finance, die bereits diese Tools verwenden und wir in der Industrie sind da leider noch ein wenig hinterher.

A: Was wir sonst für Themen haben, also was mich vielleicht auch ein bisschen beschäftigt hat, sind zum einen datenschutzrechtliche aber auch ethische Bedenken. Wie siehst du das? Wenn die Daten der Personen komplett erfasst werden und Entscheidungen ... Beispiel: Es werden Leistungsdaten getrackt und Low Performer ... Dieser Mensch wird jetzt anhand dieses Trackings gekündigt. Wie siehst du das? Man trennt sich von dieser Person anhand von diesen Daten. Wie denkst du darüber?

B: Gehört dazu. Man kündigt auf Basis von Daten und nicht auf Basis von, deine Nase gefällt mir nicht. Das heißt, eigentlich ist genau das der Pluspunkt. Das heißt, es sind Daten/Fakten, welche dann eine Kündigung auslösen und begründen und weniger nur diese Person passt nicht, sondern man hat wirklich dann: Wieso passt die Person nicht? Und vielleicht passt sie nicht in dieses Team, vielleicht hat sie andere Skills, die in einem anderen Team viel mehr Mehrwert bringen würden.

A: Du siehst es also mehr als Problemvorbeugung.

B: Absolut. Und Datenschutzgesetz, die Daten, jeder Mitarbeiter gibt seine Einwilligung für diese Daten und da sehe ich da auch gar kein Problem, was mit diesen Daten passiert.

A: Denkst du, gerade wenn du dir die Bodenseeregion anschaust, dass es da Unterschiede in der Handhabung mit Daten oder mit der Datenanalyse gibt oder könntest du dir vorstellen, dass es einen Unterschied gibt?

B: Nein, ich denke nicht. Ich glaube, wenn ich jetzt so die Bodenseeregion anschau, ich glaube, wir sind alle in etwa auf einem gleichen Standard. Ich glaube, wir haben da alle im HR doch noch einiges an Nachholbedarf. Ich glaube, die Bodenseeregion hat extremes Potential und ist sich dessen noch nicht bewusst, um das komplett auszuschöpfen. Daher sehe ich da ...

A: Luft nach oben.

B: ... extrem Luft nach oben, ja.

A: Ja, vielen Dank! Ich komme schon zu meiner letzten Frage: Und zwar geht es hier um eine Trendstudie, HR-Analytics 2025 in der Dachregion und hier wird HR-Analytics als Zukunftsmusik beschrieben. Wie siehst du das? Denkst du, dass wir uns zukünftig nur noch oder halt sehr viel mit HR-Analytics beschäftigen werden? Vielleicht, dass es sogar Arbeitsplätze kosten kann? Oder was denkst du?

B: Ich glaube nicht, dass es Arbeitsplätze kostet, sondern ich glaube, wir werden Arbeitsplätze schaffen. Wir werden neue Funktionen schaffen und wir werden Mitarbeiter in neuen Funktionen befähigen, ausbilden können und Führerkennungen machen können. Wir haben jetzt eine Generation oder einen Wandel, ich sage mal einen Fachkräftemangel. Uns fehlen in den nächsten 5 bis 10 Jahren in der ganzen Bodenseeregion sehr gute und langjährige Fachkräfte und ich glaube eher, dass es ein Tool sein wird, um diesem positiv entgegenzuwirken. Und daher, ja, schau ich da mit sehr, sehr positiven Augen entgegen.

A: Ja, super! Vielen Dank Ricardo! Das war es auch schon.

B: Bitte, gerne geschehen! Danke dir!

Interview mit Roger Gantenbein:

A: Ich sitze hier mit Roger Gantenbein, Head of Human Resources von der Variosystems AG. Hallo Roger!

B: Hallo Melis!

A: Wir starten direkt mit der ersten Frage und zwar Roger: Was für Daten erfasst ihr bei euch im HR?

B: Das kommt jetzt darauf an. Du fragst jetzt Daten wie Zeitstempelungen, wie allgemeine Personaldaten? Also bei uns ist es ganz einfach, wenn jemand ins Unternehmen reinkommt, muss er einmal Eintrittsdokumente ausfüllen. Das geht dann alles ins SAP, weil wir Payroll selber machen. Oder wir machen das mit SAP Und dafür brauchen wir die persönlichen Daten des Mitarbeitenden. Der bekommt im Normalfall, wenn er nicht Geschäftsleitungsmitglied ist, ein Batch. Damit wird er bei unseren I-Pads, die wir überall im Haus aufgestellt haben, seine Zeiten erfassen und somit ist das auch im System hinterlegt. Dann werden Absenzen erfasst. Die kann eigentlich der Arbeitnehmende auch selber erfassen über das Intranet, was dann ins SAP-System reingespielt wird, also wie Krankheit, Unfall, Ferientage, Zügelstage und all diese Geschichten. Es gibt, glaube ich, 25 verschiedene Codes, die ein Mitarbeitender da selber erfassen kann und das geht dann ins SAP-System rein und das können wir dann selbstverständlich auch da rausziehen.

A: Das heißt, die Auswertung ist auch über das SAP-System möglich?

B: Ja, über SAP kann man grundsätzlich jedes einzelne Feld auswerten. Das ist über SAP eigentlich eine ganz tolle Geschichte, ja.

A: Und was denkst du, wie könnte sich die Datenanalyse im HR-Bereich als nützlich erweisen? Also jede Art von Daten. Ob es jetzt um Fluktuationsdaten geht, ob es um Mitarbeiterzufriedenheit geht, was denkst du, in welcher Richtung könnte es im HR nützlich sein?

B: Ja, wir messen die Absenzquote zum Beispiel. Natürlich auch die Fluktuation. Das gibt einem einfach einen Anhaltspunkt und man kann dann vergleichen. Man sieht dann, wo man steht, wenn man eine Fluktuation auf einmal von, keine Ahnung, wenn man über 15 % ist, dann muss man ...

A: Aufpassen.

B: ... schauen. Ja, genau. Man spricht ja von einer gesunden Fluktuation irgendwo zwischen 8 und 12 % und wenn man in diesem Bereich liegt, dann weiß man, dass man sicher bei den Leuten ist. Ob das dann wirklich gut ist für die Branche, wo man tätig ist, das sei einmal dahingestellt, aber auch Absenzen. Wir haben auch eine übersichtliche monatliche Darstellung, farblich gekennzeichnet, für Rückkehrgespräche. Wenn jemand immer wieder einmal ein paar Tage krank ist oder auf Knopfdruck sieht man einfach die Absenztage. Es ist einfach gut, wenn man die Daten parat hat, um damit arbeiten zu können.

A: Um Schlüsse zu sein, ja.

B: Ich finde, das braucht es heutzutage einfach.

A: Das stimmt. Also kann ich eigentlich annehmen, dass deine Erwartungen in Datenanalyse die Vergleichbarkeit, die Auswertung und die Schlüsse daraus ziehen ist?

B: Ja.

A: Genau. Auch die Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen oder nur intern?

B: Die Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen, das haben wir zum Beispiel im Bereich Unfall, weil bei der Suva wird man ja auch aufgrund der Unfälle eingeordnet und dann hat man Branchenvergleiche. Das ziehen wir natürlich auch aus dem SAP raus und geben das dann der Suva und dann wird man eingeordnet und so sehen wir, wo liegen wir im Branchenvergleich? Für interne Vergleiche, aber auch um sich extern zu vergleichen, was Absenzquoten anbelangt oder die Fluktuation. Sowohl als auch, würde ich sagen.

A: Ja, super, vielen Dank! Und wie sieht es denn mit deinen internen HR-Prozessen aus? Welche, denkst du, würden erleichtert werden, wenn sie digitalisiert werden würden?

B: Ja, (unv.) natürlich. Das wollen wir bereits seit ein paar Jahren einführen. Wie schon eingangs bei unserem Vorgespräch, bei unserem Austausch angesprochen, ist es bis jetzt einfach an der Cloud gescheitert und an den vielen Ein- und Austritten. Das ist aber etwas, was ich unbedingt in Angriff nehmen möchte, wenn wir jetzt die neue Personalassistentin bekommen und die sich eingearbeitet hat, wollen wir da den nächsten Schritt machen, also das Projekt eröffnen und anfangen mit dem Digitalisieren der Personaldossiers um natürlich in Zukunft dann alles einfach digitalisiert zu haben. Weil SAP bringt diese Möglichkeit mit. Man muss halt einfach eine Ordnerstruktur schaffen, einscannen und dann die Zugriffe richtig schalten, damit die Vorgesetzten auf die für sie wichtigen Dokumente zugreifen können.

A: Ja, das ist eine ganz tolle Sache, kann ich nur aus Erfahrung sprechen.

B: Ja, und das Zweite wäre dann vielleicht, wenn das mit dem Rekrutieren so weitergeht, da einmal vielleicht im Bereich Success Factors etwas zu machen, was nicht die günstigste Lösung ist, ganz sicher, aber halt SAP kompatibel, dass wir im Bereich Rekrutierung auch digital unterwegs sein könnten, weil aktuell geht das bei uns über E-Mail und da baut man sich dann einfach im Outlook etwas zusammen, was passt oder es wird einfach viel hin- und hergeschickt und das finde ich suboptimal.

A: Genau, das ist nicht gerade das was man sich erhofft, um ein HR-Tool zu generieren.

B: Ja.

A: Was denkst du denn, was die Technologie für einen Einfluss auf die heutige HR-Arbeit hat oder wo sie sie hinführen wird?

B: Ja, ich denke gewisse Prozesse können in Zukunft automatisiert werden. Es wird viel mehr in Richtung, also unsere Arbeit wird sich mehr in Richtung Beratung, Linienunterstützung, Vorgesetztenberatung, Personalentwicklung hinbewegen und die einfachen Sachen wie, keine Ahnung, Anmeldungen bei der AAV oder PK-Anmeldungen/Abmeldungen, solche Geschichten, da kann man eigentlich ein HR Selfservice aufbauen, was dann kontrolliert werden muss natürlich noch, aber grundsätzlich könnte der Mitarbeitende selber einiges erledigen an Personaladministration, nur ist das immer mit Vorsicht zu genießen, weil in unserem Unternehmen haben wir über 120 Leute in der Produktion. Viele haben gar keinen PC in der Firma.

Klar kann man irgendwo einen PC aufstellen mit Scanner und allem Drum und Dran, das ist kein Problem, aber auch an der Fähigkeit das zu bedienen, wird einiges scheitern. Und dann müssen wir da trotzdem wieder unterstützen.

A: Genau. Die Affinität geht wahrscheinlich im Alter und mit dem Bildungsniveau ein bisschen verloren. Da kommt es ganz darauf an.

B: Ja, da bin ich genau bei dir. Eben die einfachen Sachen in der Personaladministration, das, denke ich, kann man automatisieren und wir werden uns da vermehrt um die Personalentwicklung, um das Talent Management, um die Führungskräfteentwicklung und so, in diese Richtung, also das wird das Berufsbild ein bisschen verändern in Zukunft.

A: Ja, vielen Dank Roger. Dann kommen wir auch schon zum Thema HR-Analytics. Sagt dir denn dieses Buzzword etwas? Wie sieht es aus?

B: Nein, also als ich das jetzt gelesen habe, ich konnte mir schon etwas darunter vorstellen, aber ich habe so viel an Google Analytics gedacht, wo ja Marketing ein wichtiges Tool auch ist um zu messen. Ich denke, das könnte in diese Richtung gehen, oder?

A: Genau und das stimmt auch so, nur geht es hier um die HR-Prozesse, also um das Messen von HR-Prozessen im HR, also wirklich für das HR. Das könnte in Richtung wie wir schon gerade hatten Fluktuationsdaten gehen oder wie viele Leute besuchen meine Karriereseite? Wie viele Bewerbungen folgen aus diesen Klicks? Wirklich dass HR-Prozesse gemessen werden, damit sie auch für das HR zur Verfügung stehen. Wie du sagst, Google Analytics nur für HR.

B: Okay, alles gut.

A: Perfekt. Das Ziel kannst du dir bestimmt vorstellen. Hier geht es wirklich auch viel darum, Daten zu vergleichen und Entscheidungen basierend auf diesen Daten zu treffen. Wenn du das so von mir hörst, was denkst du denn, was sind denn da die großen Herausforderungen, wenn das in die Zukunft geht? Ich habe unter anderem als Beispiel die aufwendige Datenerfassung oder denkst du, es könnte an den HR-Kompetenzen zu mangeln beginnen? Könnte aber auch die technische Infrastruktur sein oder wie wir es auch schon hatten die fehlende Kapazität einfach vom HR-Personal.

B: Ja, ich denke, es könnte ein bisschen beides sein. Die IT-Entwicklung oder die Softwareentwicklung ist so rasend schnell, wenn ich jetzt an uns ... Ich habe mir jetzt überlegt, wie das bei uns aussehen würde. Wir würden das mit unserem externen SAP-Betreuer einmal anschauen, was es da für Möglichkeiten gibt und da müssten aber unsere internen SAP-Programmierer da natürlich Kapazitäten freimachen für sowas. Und jemand aus dem HR müsste für eine Phase ziemlich dafür freigeschaufelt werden, dass er da mit dem SAP oder mit der IT-Entwicklung zusammen das anschauen könnte. Ich denke, es ist sicher ein Kapazitätenthema. Aufgleisen kann man alles. Bei diesem Thema braucht man IT-Kapazität und HR-Kapazität. Beides. Das HR muss sagen was es will und die IT muss das dann irgendwie im Programm umsetzen können.

A: Die besten Schnittstellen, die da zusammenarbeiten.

B: Genau.

A: Denkst du, dass du anhand von solchen Datenauswertungen, wenn das dann irgendwann eingeführt werden würde, dass du da irgendwelche Entscheidungen aufgrund dessen treffen könntest? Ich denke, du hast vorher schon das Absenzmanagementtool erwähnt. Welche Entscheidungen erfolgen dann aufgrund dieser Daten, die ihr da erhebt?

B: Ja, wenn wir jetzt Richtung Absenzen denken, das haben wir halt schon, solche Sachen. Ich denke da jetzt vielleicht eher ans Recruiting. Zum Beispiel wenn wir Klicks messen können. Oder wie lange ist die Verweildauer auf der Karriereseite? Wie viele Klicks haben wir auf diese Ausschreibung? Von wo kommen die Leute, die da draufklicken? Was passiert, wenn wir es so ausschreiben? Was passiert, wenn wir in dieser Region ausschreiben? Man kann sicher sehr viel anfangen mit diesen Daten und dann halt gezielt, ich sage einmal, wir suchen einen Einkäufer und wir wissen da in St. Gallen muss ich gar nicht ausschreiben, weil ich keine Klicks habe, ich habe gar nichts. Aber ich habe es einmal da versucht und da geht viel mehr. Und so könnte man das nutzen. Zum Beispiel.

A: Ja, auf jeden Fall, da gebe ich dir völlig recht. Siehst du da irgendwo datenschutzrechtliche oder ethische Bedenken, gerade wenn wir von Klicks sprechen, wenn wir von Herkunft von Leuten sprechen?

B: Ja, gute Frage. Grundsätzlich, ja, wir wollen uns natürlich immer im gesetzlichen Rahmen bewegen. Das ist der Weg der Variosystems. Wir wollen keine Graubereiche, sondern wir wollen einfach das machen, was das Gesetz zulässt. Selbstverständlich müssten wir das abklären mit unserem Anwalt. Nicht, dass wir da Gefahr laufen würden, dass wir uns da in einem eben nicht guten Bereich bewegen würden. Probleme im ethischen Bereich denke ich nicht. Vielleicht datenschutzrechtlich, das muss man sicher gut anschauen.

A: Ja, gerade ethisch ist das Thema, wo ich sage, die meisten Menschen geben im Internet alles bekannt. Dann ist die Frage, ich sage einmal, wenn es ums Onlineshopping geht, hat keiner ein Problem damit, die Daten bekanntzugeben, aber sobald es um andere Themen geht, wird es dann doch ein bisschen brenzlicher. Dann kommen wir nämlich auch schon zur nächsten Frage und hierbei geht es darum, siehst du Unterschiede in der Bodenseeregion in der Handhabung mit den Daten? Also vielleicht zum Beispiel in Deutschland wird, glaube ich, das ist jetzt meine Meinung dazu, das Datenschutzrechtsthema ein bisschen heißer gegessen als hier in der Schweiz. Oder wie siehst du das?

B: Ja, das hängt mit der DSGVO natürlich zusammen. Die ist vor zwei Jahren bald, so wie ich es im Kopf habe, eingeführt worden im EU-Raum.

A: Ich glaube, schon ein bisschen länger.

B: Ich habe mich dann auch darum gekümmert und habe dann sofort eine Datenschutzverordnung geschrieben, ein bisschen zusammengekürzt das Ganze. Wir beschäftigen ja auch Leute aus dem EU-Raum und für die ist diese DSGVO ja auch anwendbar. Ich wollte einfach unsere Mitarbeitenden auch darauf hinweisen, bei jedem Eintritt, hey, es gibt das, wir verwenden deine Daten und zwar in diesem und diesem Bereich. Aber wenn du nicht einverstanden bist mit dem, dann können wir dich gar nicht einstellen. Das ist dann die Krux. Grundsätzlich wenn jemand sagt ich habe ein Problem damit, dass ihr meine Daten der (unv.) oder der Sozialversicherung zukommen lässt, dann können wir da nicht arbeiten mit dem. Und ich habe das auch später noch einmal einer Schweizer Datenschutzexpertin gezeigt und die hat gesagt

nein, hört auf, das braucht ihr gar nicht, das ist völlig nutzlos. In der Schweiz müsst ihr nicht so eine Datenschutzklausel reinnehmen in den Vertrag. Das braucht es gar nicht. Man hat nicht erwartet, dass in der EU, also diese DSGVO, dass das in der Schweiz auch kommen wird, aber das ist jetzt auch schon eine Weile her und es ist ...

A: Die Schweizer Ausnahme.

B: Es ist einfach nichts oder sehr wenig da vorwärts gegangen. Ich glaube, da ist es viel heißer gekocht worden, als es dann auch effektiv gegessen wird.

A: Genau, da bin ich ganz deiner Meinung. Dann kommen wir auch schon zur letzten Frage, die ich mitgebracht habe. Und zwar geht es da um eine Studie, die ich ganz interessiert gelesen habe und hier wird vorgegeben, dass HR-Analytics eine Zukunftsmusik ist. Etwas, was sich in der Bodenseeregion und in der Dachregion irgendwann einmal etablieren wird. Wie denkst du darüber? Denkst du das wird kommen?

B: Ja. Grundsätzlich, wenn man die Entwicklung anschaut, dann wird das unweigerlich kommen. Wir bewegen uns so schnell digital. Was man jetzt schon alles auswerten kann über Google Analytics zum Beispiel und Rückschlüsse daraus zieht, ich denke schon, dass das einmal eine Rolle spielen wird. Vielleicht sind wir jetzt nicht gerade die Pioniere in der Bodenseeregion, wer weiß, aber das kommt dann vielleicht auch auf die Konzerne an. Es sind ja doch namhafte Unternehmen auch in der Bodenseeregion angesiedelt, da werden wahrscheinlich die Konzerne eher darauf aufspringen, dass sie Daten für Auswertungen haben und vielleicht konzernintern das vergleichen können als jetzt KMUs. Ich denke schon, dass das mal eine Rolle spielen könnte in Zukunft, ja.

A: Super, vielen Dank! Danke für deine Zeit Roger! Dann sind wir auch schon am Ende des Interviews. Danke dir!

B: Gerne geschehen!