

# HR-KENNZAHLEN, DIE WICHTIG SIND



Was sind HR-Kennzahlen?	3
Wie profitiert HR von einem datengestützten Ansatz?	3
Personalbeschaffung	6
Vielfalt, Gleichberechtigung, Inklusion und Zugehörigkeit	11
Personalbindung	19
Nutze ein HRIS, um HR-Daten zu erfassen und zu analysieren	27
Kennzahlen, die dich stärker machen	28
Das ist Bob	30

# Was sind HR-Kennzahlen?

HR-Kennzahlen sind Größen, mit denen die Wirksamkeit von Personalinitiativen gemessen wird. Zunächst definierst du Ziele für Personalbeschaffung, -bindung, Vielfalt, Gleichberechtigung, Inklusion und Zugehörigkeit (DEI&B). Dann kannst du mithilfe der HR-Kennzahlen deinen Fortschritt überprüfen und Probleme erkennen.

# Wie profitiert HR von einem datengestützten Ansatz?

In der Arbeitswelt von heute sind HR-Fachleute beteiligt an strategischen Entscheidungen zu Wachstum und Erfolg des Unternehmens: Was läuft gut, was weniger und worauf sollte in Zukunft mehr geachtet werden. Dabei sammeln **HR-Führungskräfte** alle Einblicke allerdings nicht in einer eigenen Blase, in der dann auch die Entscheidungen getroffen werden. Stattdessen vernetzen sie sich mit anderen Abteilungen, insbesondere mit der Finanzabteilung, und tauschen sich in beide Richtungen aus.

So hat HiBob im Juli 2022 in einer Studie mit CFOs herausgefunden, dass 94 Prozent der Befragten eng mit HR zusammenarbeiten. 88 Prozent gaben an, dass ein regelmäßiger Austausch wöchentlich, alle zwei Wochen oder monatlich stattfindet.

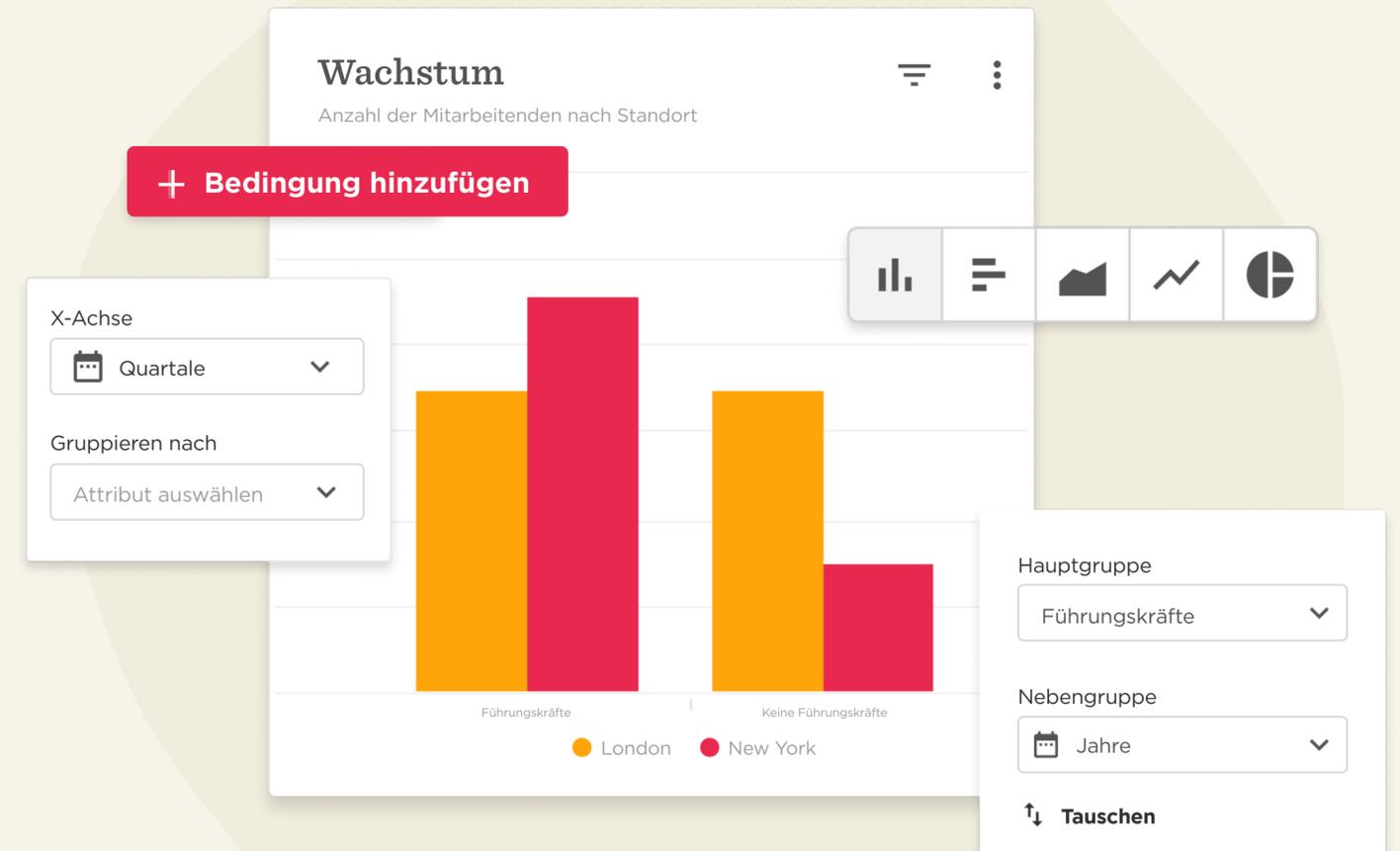
Diese enge Zusammenarbeit ist durchaus sinnvoll: CHROs und CFOs verfolgen viele gleiche Ziele. 57 Prozent der befragten CFOs gaben an, sich mit den HR-Führungskräften abzustimmen, um Prozesse effizienter zu gestalten. Beide Abteilungen beschäftigen sich mit mehreren unternehmensweiten Bereichen, vor allem Zusatzleistungen und Anerkennung, Strategie für Unternehmen und Wachstum sowie Vergütungsmanagement.

Daten zu Mitarbeitenden liefern die Zahlen und Fakten, die diesen Themen zugrunde liegen. Durch sie erhält HR einen Überblick über das gesamte Unternehmen und erkennt Problembereiche, bevor das Unternehmen Geld oder Talente verliert. Diese Daten sind jedoch nicht immer leicht zu kriegen (oder zu interpretieren).

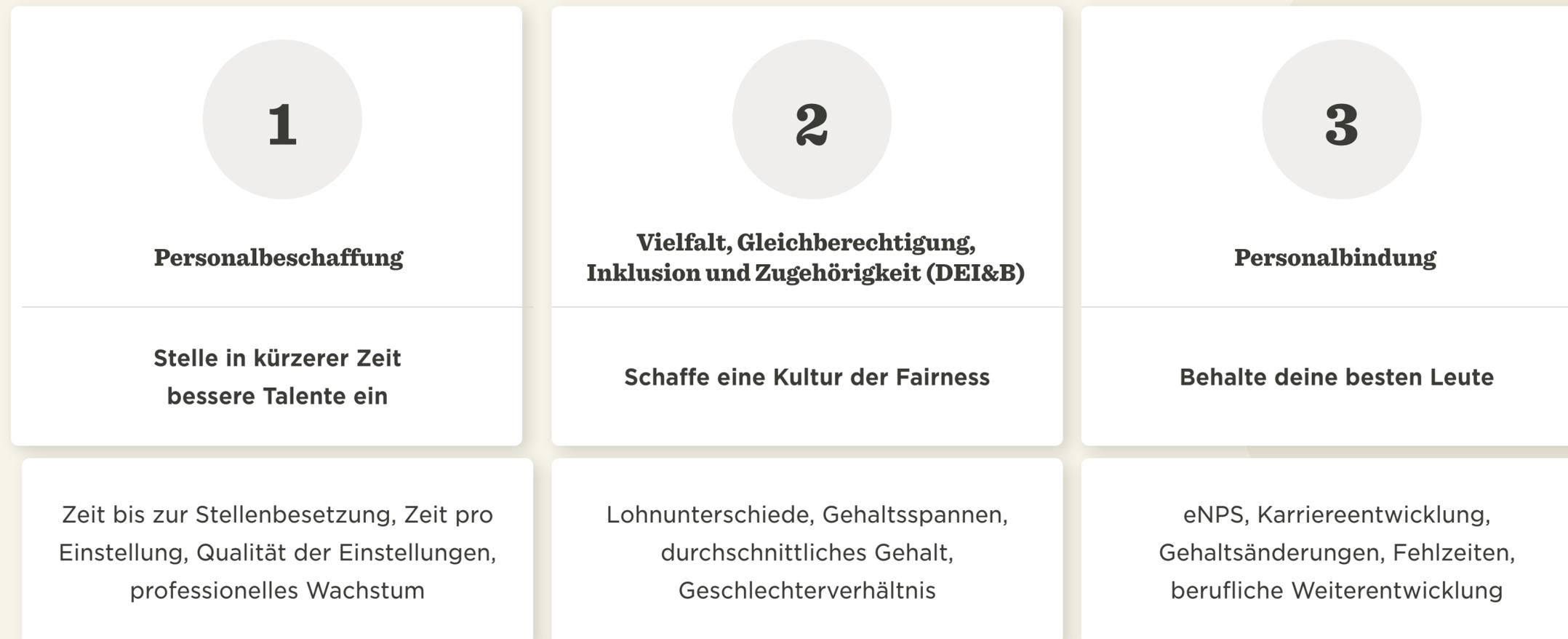
In der **Deloitte-Umfrage „2021 Global Human Capital Trends“** gaben nur 3 Prozent der 6.300 befragten Führungskräfte an, die notwendigen Daten für fundierte Personalentscheidungen zur Verfügung zu haben. Selbst wenn diese Daten im Unternehmen verfügbar sind, ist es nicht selbstverständlich, dass sie von allen Abteilungen oder über sämtliche Technologien abgerufen werden können. Die Folge ist, dass Führungskräfte keinen Gesamtüberblick haben.

Manchen Unternehmen stehen so viele Daten zur Verfügung, dass die Führungskräfte sie nicht alleine interpretieren können, um die richtigen Entscheidungen abzuleiten. Deshalb stellen immer mehr Unternehmen Personal zur Datenanalyse ein, die die Informationen sichten und Handlungsempfehlungen geben. Zudem werden zunehmend Technologien wie ein HRIS oder das **HCM** eingesetzt, mit denen die Daten erfasst und organisiert werden.

Falls dein Unternehmen nicht über Personal zum Analysieren der HR-Daten oder über moderne **HR-Technologien** verfügt, ermöglichen die wichtigsten Leistungskennzahlen (Key Performance Indicators, KPIs) doch einen Überblick auf das Unternehmen, anhand dessen du erforderliche fundierte, datengestützte Entscheidungen treffen kannst, um den Erfolg des Unternehmens zu sichern.



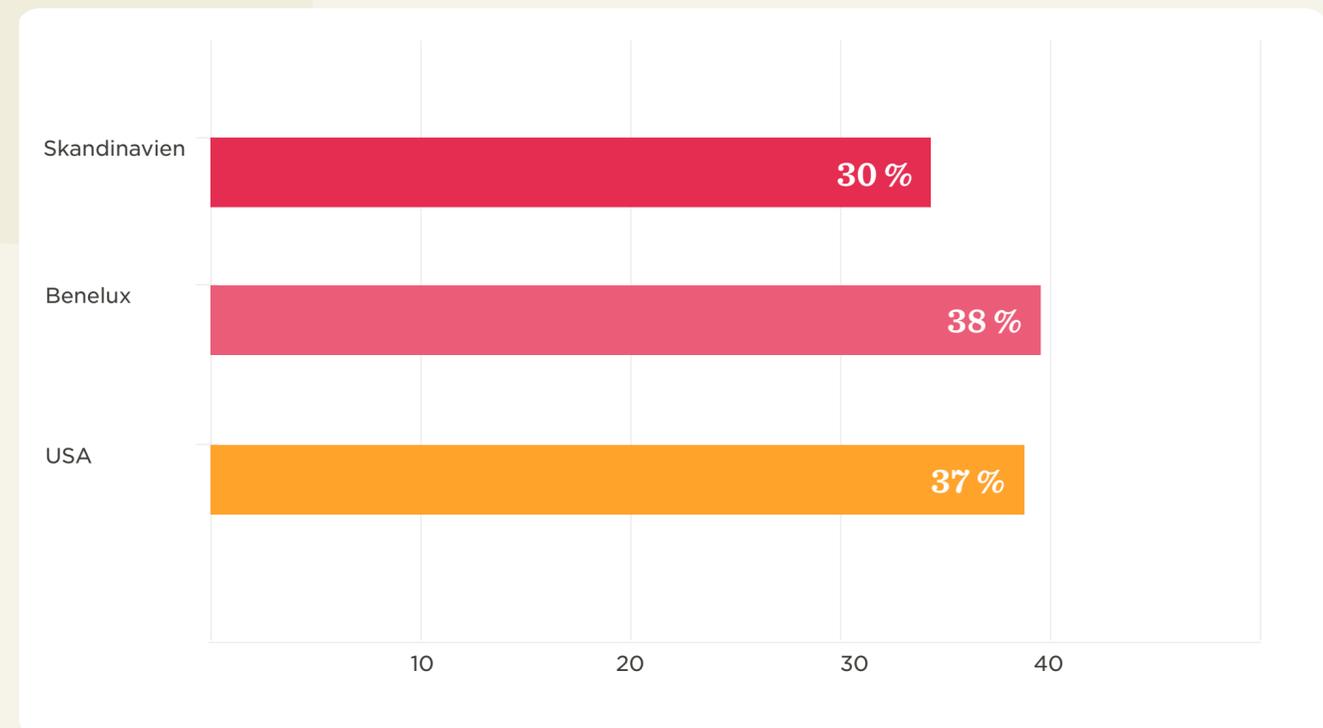
# In diesem Leitfaden werden die drei wichtigsten Bereiche beleuchtet, anhand derer sich der Erfolg eines Unternehmens messen lässt:



# Personalbeschaffung

Eine kürzlich von HiBob durchgeführte Umfrage in Europa und den USA zeigt, dass Stellenbesetzung, Onboarding und Talentsuche bei 30 Prozent der HR-Profis im kommenden halben Jahr einen sehr hohen Stellenwert genießt.

Mithilfe einer **reibungslosen Personalbeschaffung**, bei der alle wichtigen Gruppen wie Finanzabteilung, einstellende Führungskräfte und Rechtsabteilung beteiligt sind, kann die Personalabteilung wirksame Workflows entwickeln und vielversprechende Talente schneller einstellen.



# Wichtigste Kennzahlen zur Personalbeschaffung

## 1 Zeit bis zur Stellenbesetzung und Zeit pro Einstellung

**Zeit bis zur Stellenbesetzung und Zeit pro Einstellung** sind zwei der wichtigsten Kennzahlen zur Personalbeschaffung, doch sie sind nicht gleich. Es gibt einen kleinen, aber wichtigen Unterschied.

**Bei der Zeit bis zur Stellenbesetzung wird die Dauer des gesamten Personalbeschaffungsprozesses betrachtet – von der Personalanfrage im Unternehmen bis zur Annahme des Jobangebots.**

Die Formel lautet:

**Anzahl der Tage zwischen Startpunkt (Genehmigung der Personalanfrage / Veröffentlichung der Stellenanzeige) und Endpunkt (Datum, an dem das neue Talent das Jobangebot annimmt)**



**Bei der Zeit pro Einstellung wird die Dauer vom Anfang des Bewerbungsprozesses bis zur Annahme des Angebots betrachtet.**

Die Zeit pro Einstellung wird folgendermaßen berechnet:

**Anzahl der Tage zwischen Startpunkt (Beginn des Bewerbungsprozesses der späteren Neueinstellung) und Endpunkt (Datum, an dem das Jobangebot angenommen wird)**

**Industry Today** nennt 42 Tage als Bezugspunkt für die Zeit bis zur Stellenbesetzung. Die durchschnittlichen Kosten pro Einstellung werden von der Society for Human Resources Management (SHRM) auf **4.683 \$** beziffert.

Die Zeit bis zur Stellenbesetzung kann für das gesamte Unternehmen oder einzelne Abteilungen oder Stellen erfasst werden. Die Recruitingkosten sind hoch und je mehr Zeit du mit Vorstellungsgesprächen verbringst, desto kostspieliger ist der Prozess.

Wenn sich die Personalabteilung eingehender mit diesen Kennzahlen beschäftigt, deckt sie dadurch Hindernisse in der Personalbeschaffung (z. B. Stellen werden in den falschen Kanälen geschaltet oder zu wenige Personalbeschaffer\*innen müssen zu viele Bewerbungen sichten oder offene Stellen betreuen) und bei Vorstellungsgesprächen auf (einstellende Führungskräfte antworten zu langsam, die Aufgaben sind insgesamt zu kompliziert oder zu viele Personen sind in die Entscheidung eingebunden).

## **2** Qualität der Einstellung

**Die Qualität der Einstellung** misst den Mehrwert, den eine Neueinstellung einem Unternehmen bringt. Sie gilt als „Heiliger Gral“ unter den HR-Kennzahlen. In einer **Befragung auf LinkedIn** gaben 88 Prozent der Personalprofis an, dass diese Kennzahl hilfreich sei. Allerdings wird sie von weniger als der Hälfte (48 Prozent) aktuell tatsächlich herangezogen.

Ein guter Wert bei dieser Kennzahl bedeutet, dass die Personalbeschaffung gute Leute an Land zieht, Führungskräfte die Personalbindung unterstützen und Neueinstellungen Erfolg in ihrer Rolle haben. Du kannst die Punktzahl ermitteln, wenn du mehrere HR-Kennzahlen berücksichtigst. Diese richten sich nach den **Zielen** und Prioritäten deines Unternehmens.

Zuerst musst du festlegen, welche Kennzahlen du betrachten möchtest. Gib anschließend mit einer Zahl zwischen 1 und 5 an, wie viel die einzelnen Kennzahlen über die Effektivität aussagen, und berechne die Punktzahl nach der folgenden Formel:

**Kennzahl Nr. 1 + Kennzahl Nr. 2 + Kennzahl Nr. 3**

**(Anzahl der Kennzahlen)**

Laut der Umfrage auf LinkedIn haben die folgenden drei Kennzahlen die höchste Aussagekraft für die Qualität der Einstellung:

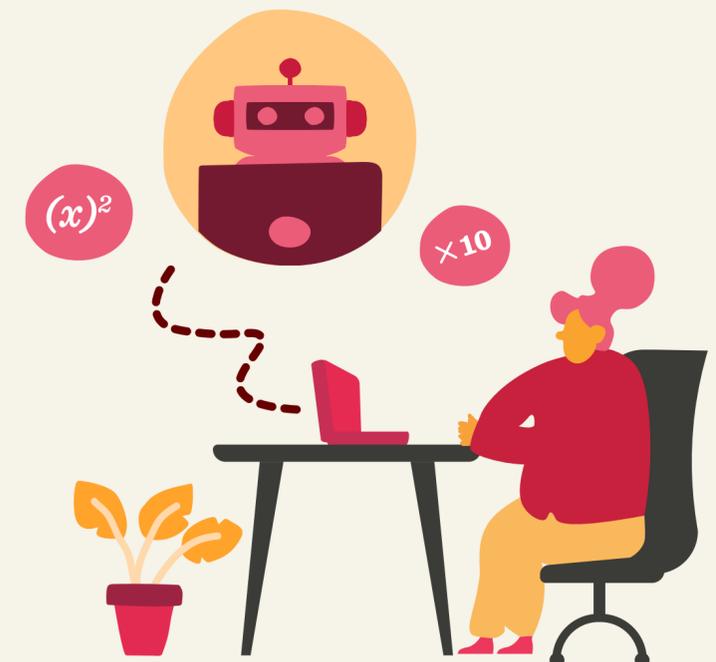
**Personalbindung, Personalengagement** und **Leistungsbewertung**.

Allerdings sind potenziell viele verschiedene Kennzahlen geeignet.

Die Qualität der Einstellung lässt sich kontinuierlich messen, während eine Person im Unternehmen arbeitet – und sogar noch davor.

Die Qualität vor der Einstellung ist ein prädiktiver Wert, der sich aus Eindrücken beim Vorstellungsgespräch, Empfehlungen, Abschneiden bei Eignungstests und der Performance bei Aufträgen/Assessments zusammensetzt. Wenn du die Qualität vor der Einstellung möglichst genau erfasst, hast du einen guten Anhaltspunkt für den weiteren Erfolg einer Person im Unternehmen. **Studien** legen nahe, dass „Unternehmen, die Talenten ansprechende Erfahrungen bieten, die Qualität ihrer Einstellungen um bis zu 70 % verbessern können.“

Die Qualität der Einstellung kann am Ende der 90-tägigen Einarbeitungszeit gemessen werden. Schau dir an, wie viel Erfolg die Person in der neuen Rolle hat, wie sie in der Gruppe akzeptiert wird und was sie täglich leistet. Beurteilungen durch Vorgesetzte und ein umfassendes Feedback sind ebenfalls geeignete Indikatoren für die Qualität der Einstellung zu diesem frühen Zeitpunkt.



### 3 Personelle Wachstumsrate

Ein gesundes, auf Erfolg ausgerichtetes Unternehmen wächst und nimmt neue Teammitglieder auf. Mit der **Wachstumsrate des Unternehmens** wird gemessen, wie stark ein Unternehmen in einem bestimmten Zeitraum gewachsen oder geschrumpft ist. Eine positive Zahl zeigt eine positive Wachstumsrate an, d. h., das Unternehmen wächst. Eine negative Zahl zeigt eine negative Wachstumsrate an. In diesem Fall ist die Anzahl der Personen, die das Unternehmen verlassen, größer als die jener, die zum Unternehmen hinzukommen.

Die **personelle Wachstumsrate** kann der Personalabteilung Erkenntnisse zu Wachstumsmustern liefern und unterstützt die Planung für die Zukunft. Je stärker ein Unternehmen wächst, desto komplexer werden seine Bedürfnisse.

Um die Wachstumsrate des Unternehmens zu berechnen, vergleiche die Zahl der Mitarbeitenden zu zwei verschiedenen Zeitpunkten und teile diese Zahl durch die Zahl der Beschäftigten zum zweiten Zeitpunkt. In der Regel wird die Wachstumsrate als Prozentsatz angegeben.

Für die Berechnung der Wachstumsrate gilt die folgende Formel:

$$\frac{(\text{Anz. Mitarbeitende im aktuellen Zeitraum}) - (\text{Anz. Mitarbeitende im vorherigen Zeitraum})}{(\text{durchschnittl. Anz. Mitarbeitende}) \times (\text{Arbeitstage insgesamt})} \times 100$$

Du kannst die personelle Wachstumsrate auch für bestimmte Gruppen im Unternehmen, etwa pro Team oder Abteilung ermitteln.

Das Wachstum des Unternehmens lässt sich auch durch weitere **Personalverwaltungs-KPIs** wie den **Personalbestand** ausdrücken. Diese Kennzahl gibt Aufschluss über die Anzahl der Mitarbeitenden im Unternehmen, die Menge an Neueinstellungen in einem bestimmten Zeitraum und die Anzahl der Kündigungen in einem bestimmten zeitlichen Rahmen.

# Vielfalt, Gleichberechtigung, Inklusion und Zugehörigkeit (DEI&B)

Es ist allgemein bekannt, dass Teams mit großer Vielfalt besser funktionieren. Diese Teams sind ein absolutes Muss, kommen aber nicht von ungefähr. HR-Profis wissen, dass „DE&I“ für Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion steht. Das „B“ für „belonging“, also Zugehörigkeit wurde ergänzt, weil Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion alleine nicht ausreichen, damit Menschen am Arbeitsplatz ihr Bestes geben können. Sie müssen sich als wesentlicher Bestandteil eines Unternehmens fühlen, in dem sie gesehen, gehört und geschätzt werden.

Die folgenden Kennzahlen geben objektiv Aufschluss darüber, welchen Stellenwert **Vielfalt** in einem Unternehmen einnimmt und in welchen Bereichen Verbesserungsbedarf besteht.



# 1 Lohngefälle

Das **Lohngefälle zwischen Geschlechtern** kann nicht von einem einzigen Vergütungsteam oder HR-Profi ausgeglichen werden, da es ein globales Problem ist. Allerdings kann die Personalverwaltung das Thema ansprechen und den Ausgleich des Lohngefälles zur Priorität erklären.

In den USA liegt das Lohngefälle zwischen Männern und Frauen **aktuell bei 18 Prozent** – Frauen verdienen also pro Dollar etwa 82 Cent. Je nach Hautfarbe und Herkunft fällt das Lohngefälle aber auch deutlicher oder weniger deutlich aus.

Laut dem US-amerikanischen Bureau of Labor Statistics verdienen weiße Frauen 17,7 Cent weniger als weiße Männer, schwarze Frauen 15 Cent weniger als schwarze Frauen asiatische Frauen ganze 21 Cent weniger als asiatische Männer und Hispanic-Frauen 14,3 Cent weniger als Hispanic-Männer.

Zum Berechnen des Lohngefälles vergleiche das Durchschnittsgehalt von zwei unterschiedlichen Gruppen. Wenn du zum Beispiel wissen möchtest, wie hoch der Unterschied zwischen angestellten Männern und Frauen ist, musst du zunächst das Durchschnittsgehalt für jedes Geschlecht ermitteln. Dann ziehst du das durchschnittliche Gehalt der Mitarbeiterinnen von dem der Mitarbeiter ab.

Teile das Ergebnis anschließend durch den Durchschnittswert der Männer und nimm dieses Teilergebnis mal 100, um den Unterschied in Prozent zu berechnen. Ebenso kannst du das Lohngefälle anhand der mittleren Gehälter jeder Gruppe herausfinden.

## Schritt 1:

$$\frac{\text{Gehälter von Mitarbeiterinnen insgesamt}}{\text{Anzahl der Mitarbeiterinnen}} = \text{Durchschnittsgehalt von Mitarbeiterinnen}$$

$$\frac{\text{Gehälter von Mitarbeitern insgesamt}}{\text{Anzahl der Mitarbeiter}} = \text{Durchschnittsgehalt von Mitarbeitern}$$

## Schritt 2:

$$\frac{\text{Durchschnittsgehalt von Mitarbeitern} - \text{Durchschnittsgehalt von Mitarbeiterinnen}}{\text{Durchschnittsgehalt von Mitarbeitern}} \times 100$$

Dieses in Prozentwerten ausgedrückte Gefälle ermöglicht HR-Profis Einblicke in die impliziten und expliziten Unterschiede, inwiefern Kultur und Richtlinien eines Unternehmens von Gruppen unterschiedlicher Geschlechter, Hautfarbe und Herkunft wahrgenommen und umgesetzt werden.

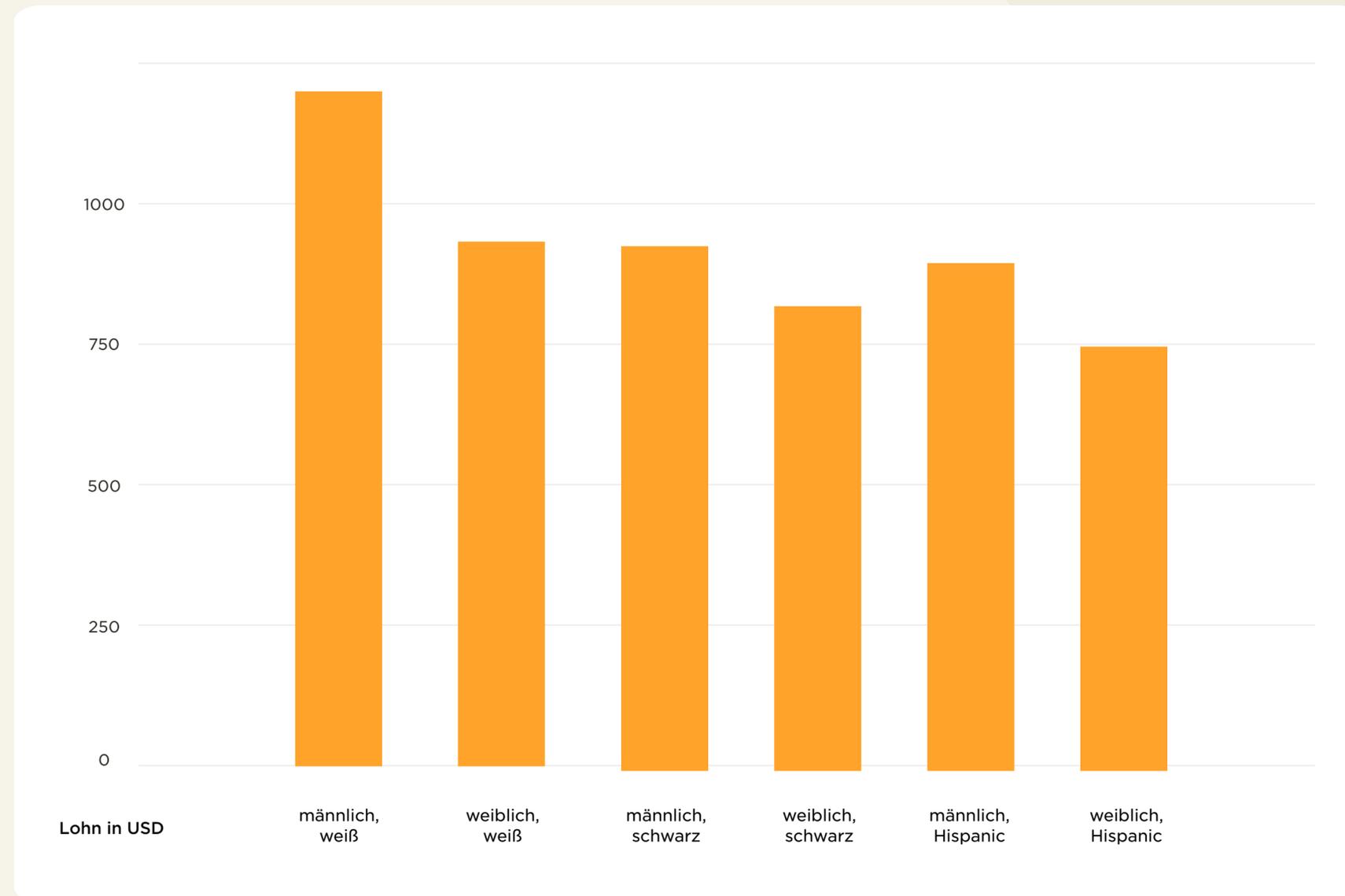
Wenn du das geschlechtliche Lohngefälle betrachtest, solltest du genauer auf Intersektionalität achten – mehrere Identitäten von Menschen führen zu Nachteilen in der Gesellschaft.

So werden schwarze und Hispanic-Frauen doppelt benachteiligt, da weniger als Männer und weniger als weiße Frauen verdienen. Zum Geschlecht können weitere soziale

Identitäten wie Behinderung, Herkunft, Status, Gewicht und Aussehen hinzukommen und zusätzliche Gehaltsunterschiede verursachen.

Das Lohngefälle wirkt sich unmittelbar (aktuelles Gehalt), kumulativ (Verluste im Arbeitsleben insgesamt) und im Zusammenhang mit Zusatzleistungen aus (nichtentgeltliche Unterschiede). Anhand dieser Daten kann die Personalverwaltung ein System entwickeln, das die bestehenden Ungleichheiten angeht und zukünftige Fehlritte verhindert.

# Mittlerer wöchentlicher Verdienst nach Hautfarbe/Herkunft und Geschlecht



Quelle: [Bureau of Labor Statistics](#)

## 2 Durchdringung der Gehaltsspanne

Bei jeder **Stellenbeschreibung** in einem Unternehmen sollte eine voraussichtliche Gehaltsspanne genannt werden. Auch wenn bei herausragenden Bewerbungen gelegentlich von dieser Spanne abgewichen werden kann, entspricht diese zugewiesene Spanne dem Standardgehalt für die betreffende Stelle. Anhand dieser Spanne kann die Personalverwaltung die Durchdringung der Gehaltsspanne berechnen, also wie weit eine Person im Gehaltsspektrum vorangeschritten ist.

Die Formel lautet:

$$\left[ \frac{(\text{Gehalt}) - (\text{unterer Bereich})}{(\text{oberer Bereich}) - (\text{unterer Bereich})} \right] \times 100$$

Wenn du dir die Unterschiede bei der **Durchdringung von Gehaltsspannen** ansiehst, kannst du Erkenntnisse zum Lohngefälle erhalten. Es hat sich bewährt, die Vergütung regelmäßig unter die Lupe zu nehmen und die Vergütung von Teammitgliedern in gleichen Rollen und mit ähnlicher Berufserfahrung zu vergleichen.

Leitfäden von Bob | Besuche unser [Ressourcencenter](#)

## 3 Durchschnittliches Gehalt

Auch das durchschnittliche Gehalt gibt Hinweise auf das Lohngefälle. Ermittle das durchschnittliche Gehalt nach Team, Abteilung, Demografie von Mitarbeitenden oder für das gesamte Unternehmen.

Summiere dazu alle Gehälter der entsprechenden Gruppe und teile die Summe durch die Anzahl der Personen dieser Gruppe.

Das sieht dann etwa so aus:

$$\left[ \frac{\text{Summe der Grundgehälter der angegebenen Gruppen}}{\text{Anz. Mitarbeitende}} \right] = \text{durchschnittliches Gehalt}$$

Das durchschnittliche Gehalt ist eine wesentliche HR-Kennzahl, die Rückschlüsse auf **Vielfalt, Gleichberechtigung, Inklusion und Zugehörigkeit** in deinem Unternehmen zulässt. Schau dir das Durchschnittsgehalt außerdem demografisch aufgeschlüsselt an (nach Alter, Hautfarbe, Geschlecht, Herkunft, sexueller Orientierung usw.), um bestehende Ungleichheiten im Unternehmen zu erkennen, die über Rollen und deren Unterschiede hinausgehen.

## 4 Verhältnis der geschlechtlichen Vielfalt

Am meisten Aufschluss über die geschlechtliche Zusammensetzung von Teams gibt eine Betrachtung des Verhältnisses. Verhältnisse ermöglichen dir, die Vielfalt des Unternehmens insgesamt, innerhalb von Teams und in anderen Gruppen zu beziffern.

Anhand des Verhältnisses der geschlechtlichen Vielfalt bestimmst du, ob Menschen unterschiedlichen Geschlechts im Unternehmen gleichmäßig oder fair repräsentiert sind. Meistens wird damit das Verhältnis von Männern und Frauen gemessen. Die Kennzahl lässt sich aber auch auf nichtbinäre Personen ausweiten.

Wenn du das Verhältnis der geschlechtlichen Vielfalt berechnen möchtest, teile deine Mitarbeitenden je nach ihrem angegebenen Geschlecht in Gruppen und dann nach dem kleinsten gemeinsamen Nenner auf.

**Anz. Mitarbeiter :**  
**Anz. Mitarbeiterinnen :**  
**Anz. nichtbinäre Mitarbeitende :**  
**Anz. sonstige Mitarbeitende**

Das Vielfaltsverhältnis zeigt auch, wie sehr verschiedene Gruppen etwa nach Hautfarbe, Herkunft oder Alter im Unternehmen vertreten sind.

Ein Unternehmen, das sich nachweislich für DEI&B engagiert, muss in seine Außendarstellung investieren. Es muss eine inklusive Kultur fördern, die Vielfalt feiert und den Personen unterrepräsentierter Bevölkerungsgruppen eine Chance auf Erfolg ermöglicht.

Indem die Personalverwaltung diese Kennzahlen erfasst und prüft, kann sie dafür sorgen, dass Teams aus Menschen aller Gruppen und Schichten bestehen, die gerecht bezahlt werden.

## 5 Verhältnis der Teilnahme an ERGs

Sogenannte **Employee Resource Groups (ERGs)** fördern DEI&B und die Unternehmenskultur, stärken das Zugehörigkeitsgefühl und verbinden Mitarbeitende mit der Gemeinschaft. Zufriedenheit und Engagement lassen sich durch Umfragen oder Erfassung der Teilnahme ermitteln.

Zum Ermitteln der Teilnahmerate musst du zunächst Kriterien für eine aktive Teilnahme aufstellen. Mit der folgenden Formel kannst du die Teilnahmerate an den ERG-gesponserten Veranstaltungen im Unternehmen ermitteln.

**Anz. aktive Mitglieder**

**Anz. Mitglieder insgesamt**

**× 100 = Rate der aktiv teilnehmenden Mitglieder**

Mit weiteren Kennzahlen könntest du die Beförderungen und Personalbindung von Mitgliedern mit denen von Nichtmitgliedern vergleichen.



## 6 Kennzahlen zu DEI&B-Initiativen

Wenn du das Bewusstsein für Vielfalt, Gleichberechtigung, Inklusion und Zugehörigkeit im Unternehmen misst, kannst du die Fortschritte des Unternehmens in dieser Hinsicht beurteilen. Du kannst bestimmen, wie viele Mitarbeitende oder Kunden sich an Onlinediskussionen zu ähnlichen Themen beteiligen, die wissen, wie sehr sich das Unternehmen für DEI&B einsetzt. Falls bestimmte Ziele festgelegt wurden – etwa der Aufbau eines Mentoring-Programms –, kannst du den Fortschritt des Unternehmens auf dem Weg zu diesem Ziel nachvollziehen.

Einige Aspekte von DEI&B wie etwa Personalbeschaffung und -bindung lassen sich ziemlich einfach messen. Wenn du mehr Vielfalt einstellen möchtest, schau dir deinen **Talentpool** an.

Mit der folgenden Formel kannst du beurteilen, ob dein Talentpool ausreichend breit aufgestellt ist:

**Anteil Bewerbungen mit Vielfalt**

**Anteil aller Bewerbungen**

Schau dir anschließend an, wie viele der gesamten Einstellungen auf Talente mit Vielfalt entfielen. Geh ein bisschen tiefer und finde heraus, welche Stellen (und welche Gehälter) diese Talente angenommen haben. Sollte die Mehrheit dieser Talente Stellen auf einer niedrigeren Ebene oder zu niedrigeren Gehältern angenommen haben, ist eine genauere Betrachtung erforderlich.

Etwas komplizierter ist es, Kennzahlen zu Inklusion und Zugehörigkeit zu erfassen. Personen, die sich nicht zugehörig fühlen, verlassen das Unternehmen. Schau dir die Fluktuation nach demografischen Daten in Teams und Abteilungen an. Betrachte die Umstände der Beförderung von Frauen und farbigen Personen und vergleiche sie mit denen ihrer Gegenstücke. Performance und Chancen haben zwar Einfluss auf diese Zahlen, aber du kannst trotzdem Trends erkennen, die auf ein Problem hinweisen.

Auch die demografische Zusammensetzung einer Abteilung oder der Führungsetage kann Inklusionsprobleme nahelegen, insbesondere wenn diese Gruppen aus langjährigen Mitarbeitenden und Wegbegleiter\*innen bestehen. Mit Umfragen kannst du detailliert herausfinden, ob sich Personen respektiert, wertgeschätzt und einbezogen fühlen.

# Personalbindung

Die Personalbindung ist immer eine der wichtigsten Aufgaben von HR, Personalbeschaffung und Management. Wenn die Retentionsrate konstant hoch ist, müssen Unternehmen weniger für Personalbeschaffung und Onboarding ausgeben und verbessern gleichzeitig die Loyalität und das Vertrauen von Mitarbeitenden.

Nachstehend werden einige wichtige Kennzahlen zur Personalbindung erläutert.



# 1 eNPS (Employee Net Promoter Score)

Mit dem **eNPS** wird die Zufriedenheit im Job anhand der Wahrscheinlichkeit, den Arbeitgeber weiterzuempfehlen, beurteilt. Wenn Mitarbeitende das Unternehmen anderen als Arbeitgeber empfehlen, kann sicher davon ausgegangen werden, dass sie dort einigermaßen zufrieden sind. Wenn das Gegenteil der Fall ist, weist dies auf größere Probleme hin.

Von allen HR-Kennzahlen lässt sich der eNPS am einfachsten messen. Lade die Mitarbeitenden zu einer **Umfrage** ein und frage sie: „Wie wahrscheinlich würdest du dieses Unternehmen auf einer Skala von 0-10 als guten Arbeitgeber empfehlen?“

Teile die Antwortenden dann in „Promotor\*innen“ (9-10), „Passive“ (7-8) und „Detraktor\*innen (0-6) ein.

So berechnest du den eNPS:

$$\frac{(\text{Anz. Promotor*innen} - \text{Anz. Detraktor*innen})}{(\text{Anz. der Antwortenden})} \times 100$$

Eine Punktzahl zwischen 10 und 20 ist in Ordnung, 20 und 30 ist gut und 40 oder 50 ist hervorragende. Denk beim Gestalten der Umfrage auch daran, offene Fragen zu stellen. Durch diese kannst du Bereiche mit Verbesserungspotenzial aufdecken.

Organisiere die Ergebnisse zum Beispiel nach Abteilung, Stelle, Beschäftigungsdauer oder Geschlecht, Alter und Herkunft, um sie gründlicher zu analysieren. So kannst du feststellen, ob Probleme das gesamte Unternehmen oder nur bestimmte Gruppen betreffen.

In der Regel finden Umfragen zum eNPS alle drei bis sechs Monate statt. Durch diesen kontinuierlichen Prozess kannst du konstruktives Feedback einholen, mit dem Management zusammenarbeiten und gemeinsam Verantwortung übernehmen.

## 2 Analyse von Karrierepfaden

Mitarbeitende sollten sich in alle Richtungen bewegen können.

Mit der **Analyse von Karrierepfaden** kann die Personalverwaltung anhand von Beförderungen und Rollenwechseln in derselben Ebene einschätzen, wie sich das Personal innerhalb des Unternehmens weiterentwickelt, verändert und anpasst.

Du berechnest diese Kennzahl, indem du die Beförderungen insgesamt durch die Summe aller Ebenenwechsel und Rollenwechsel in derselben Ebene teilst. Schau dir zunächst mindestens das vergangene Jahr an, damit die Datengrundlage ausreicht.

**(Beförderungen insgesamt)**

**(Alle Rollenänderungen: Beförderungen + Rollenwechsel in derselben Ebene)**

In Unternehmen mit eindeutigen Organigrammen und **abgegrenzten Stellenbezeichnungen** und Ebenen fällt die Berechnung leicht. Schwieriger ist es herauszufinden, wo und wie eine Verbesserung möglich ist. Das Personal sollte sich auf verschiedenen Wegen weiterentwickeln und innerhalb des Unternehmens aufsteigen können.

Wenn nur der Weg nach oben möglich ist, können Mitarbeitende auf der höchsten Stufe das Gefühl haben, nicht mehr weiterzukommen. Ein „kopflastiges“ Unternehmen kann versehentlich großartige Talente verschrecken. Mitarbeitende in Unternehmen, die keine Wechsel auf derselben Ebene zulassen, können das Interesse verlieren und das Unternehmen verlassen.

Wenn du einem Problem mit der Personalbindung auf den Grund gehen willst, ist die Analyse von Karrierepfaden ein guter Ausgangspunkt.

### 3 Gehaltsänderung

Mitarbeitende möchten sich im Unternehmen nicht nur in ihrem Karrierepfad, sondern auch bezüglich des Gehalts weiterentwickeln. Wenn das Gehalt nicht im Laufe der Zeit ansteigt, werden vermutlich mehr Mitarbeitende abwandern und sich für Arbeitgeber entscheiden, die mehr zahlen.

Die KPI „Gehaltsänderung“ drückt die Änderungen im Grundgehalt in Abhängigkeit der Zeit aus und ermöglicht fundierte Schätzungen und Prognosen zu Gehältern.

Zum Berechnen der Gehaltsänderung bestimmst du den Unterschied zwischen der Summe der Grundgehälter in zwei Zeiträumen und teilst sie durch die Summe der Grundgehälter im vorherigen Zeitraum. Multipliziere das Ergebnis anschließend mit 100 und du erhältst die Gehaltsänderung in Prozent.

**Summe der Grundgehälter  
im aktuellen Zeitraum -  
Summe der Grundgehälter  
im vorherigen Zeitraum**

**Summe der  
Grundgehälter im  
vorherigen Zeitraum**

**× 100 = Gehalts-  
änderung  
in Prozent**

Du kannst die Gehaltsänderung für das gesamte Unternehmen betrachten oder nach Team, Abteilung oder bestimmten Segmenten oder Gruppen filtern. Ein niedriger Prozentwert weist auf geringe Gehaltsänderungen innerhalb dieser Gruppe hin. Dies kann der Personalbindung entgegenwirken.

## 4 Analyse der Fehlzeiten

Wenn **Abwesenheiten** zur Gewohnheit werden oder ohne guten Grund genommen werden, kann das die Produktivität beeinträchtigen. Wenn eine Person unzuverlässig ist, wirkt sich das aufs gesamte Team aus. Bei der Analyse der Fehlzeiten wird zwischen entschuldigten und unentschuldigten Abwesenheiten unterschieden.

Entschuldigte Abwesenheiten sind geplant und im Voraus bekannt, sodass die Aufgaben im Team auf mehrere Schultern verteilt werden können. Unentschuldigte Abwesenheiten kommen ohne Vorwarnung und bringen Teams in die Bredouille. Krankheitstage und andere ungeplante Abwesenheiten sind zwar nicht zu vermeiden, müssen aber angegangen werden, wenn sie vermehrt und ohne nachvollziehbaren Grund vorkommen.

So hat **HR Dive** herausgefunden, dass „pandemiebedingte Ausfälle Arbeitgeber über 78,4 Milliarden US-Dollar gekostet haben – pro Woche fast 1 Mrd. Dollar“.

So **analysierst du die Fehlzeiten**: Teile die Anzahl der unentschuldigten Abwesenheiten durch die erfassten Zeiten und multipliziere das Ergebnis mit 100.

$$\frac{(\text{Durchschnittliche Anz. Mitarbeitende} \times \text{verpasste Arbeitstage})}{(\text{Durchschnittliche Anz. Mitarbeitende} \times \text{Arbeitstage insgesamt})} \times 100$$

Die Analyse der Fehlzeiten sollte möglichst einen Wert nahe null ergeben.

Fehlzeiten können viele Ursachen haben, darunter schlechtes Management, **Stress am Arbeitsplatz**, **Burnout** und allgemeine Befindlichkeiten von nicht engagierten Mitarbeitenden wie fehlende Wertschätzung oder das Gefühl, keinen Beitrag zu leisten.

Die Liste der Gründe kann aber noch erweitert werden. Der Bradford Factor ist eine bestimmte Messung der Fehlzeiten. Hier werden die Personen und die Länge und Häufigkeit des Fehlens betrachtet.

Der **Bradford Factor** wird mit der folgenden Formel bestimmt:

$$S^2 \times D = B$$

„S“ steht hierbei für „Spells“, also die Anzahl der Abwesenheiten in einem bestimmten Zeitraum. Bilde davon die Quadratzahl und multipliziere das mit den Tagen („D“), also den Tagen, die eine Person insgesamt abwesend war.

Der Bradford Factor misst nicht nur die Anzahl der Fehltage, sondern berücksichtigt auch die Menge der Abwesenheiten. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass sich ein kürzeres, häufigeres Fehlen negativer auf das Unternehmen auswirkt als längere Abwesenheiten mit geringerer Häufigkeit.

Je höher die Punktzahl des Bradford Factor, desto gravierender sind die potenziellen Auswirkungen auf das Unternehmen. Ein Wert von unter 50 ist kein Anlass zur Sorge. Es ist die einzige HR-Kennzahl, bei der eine niedrige Punktzahl besser ist.

Wenn du feststellst, dass ein Teammitglied regelmäßig über kürzere Zeit fehlt, kann das ein Warnhinweis für mangelnde Gesundheit oder mangelndes Wohlbefinden sein. Das muss nicht notwendigerweise auf eine schlechte Arbeitsmoral hinweisen. In einem solchen Fall solltest du persönlich mit dem Teammitglied über die Angelegenheit sprechen. Dadurch findest du heraus, wie du der Person am besten helfen kannst.

## 5 Analyse von Präsentismus

Präsentismus tritt auf, wenn Mitarbeitende zwar anwesend, aber nicht engagiert sind. Möglicherweise sind sie krank, ausgebrannt oder in einem unvorteilhaften Arbeitsumfeld beschäftigt. Ungeachtet der Ursache schätzen **Fachleute** die Kosten für Präsentismus auf über 150 Millionen US-Dollar durch fehlende Produktivität.

Präsentismus ist schwieriger zu berechnen als Fehlzeiten. Einen allgemeinen Überblick ermöglichen jedoch Befragungen nach dem Beispiel: „Wie häufig bist du auf der Arbeit unproduktiv?“ Nehmen wir an, die durchschnittliche Antwort liegt bei 10 Prozent. Von dieser Zahl ausgehend, kannst du die folgende **Formel** nutzen:

$$\left[ \begin{array}{cc} \mathbf{40} & \times \\ \mathbf{Arbeitsstunden} & \\ \mathbf{pro Woche} & \end{array} \right] \times \left[ \begin{array}{cc} \mathbf{10} & \\ \mathbf{Prozent} & \\ \mathbf{Zeitverlust} & \end{array} \right] \times \mathbf{52} \text{ Wochen} = \mathbf{Verlorene} \text{ } \mathbf{Arbeitsstunden} \text{ } \mathbf{pro Jahr}$$

Multipliziere die Anzahl der pro Jahr verlorenen Arbeitsstunden mit dem durchschnittlichen Stundenlohn im Unternehmen und du erhältst die Gesamtkosten.

$$\mathbf{Verlorene} \text{ } \mathbf{Arbeitsstunden} \text{ } \mathbf{pro Jahr} \times \mathbf{Durchschnitts-} \mathbf{gehalt} = \mathbf{Kosten für} \text{ } \mathbf{Präsentismus}$$

## 6 Lernen und Weiterentwicklung

Die meisten Führungskräfte (72 Prozent) sahen die Möglichkeit für Mitarbeitende, sich anzupassen, neue Fähigkeiten zu entwickeln und neue Aufgaben zu übernehmen, in der Deloitte-Umfrage „2021 Global Human Capital“ als zweitwichtigsten Faktor an, um Unternehmen für Störungen in der Zukunft zu rüsten. Lernen, Weiterentwicklung und das Erwerben neuer Fähigkeiten sind unerlässlich, um die Lücke bei Skills zu schließen, Talente weiterzuentwickeln und Personen anzuziehen und zu binden.

Meistens werden Messungen der Abschlussrate von Kursen, Beurteilungen, Umfragen der Zufriedenheit von Mitarbeitenden sowie deren Kosten herangezogen, um die Rendite von Schulungen zu bestimmen. Andere Betrachtungen können Schulungen jedoch enger mit Geschäftsergebnissen verknüpfen.

So lassen sich Verbesserungen durch Messungen der Produktivität vor und nach der Schulung erkennen. Eine Engagementumfrage im Team kann Aufschluss darüber geben, ob eine Führungskraft nach der Schulung effektiver kommuniziert als vorher. Mobilitäts-KPIs geben Hinweise darauf, ob Personen nach Schulungen befördert werden, und Daten zur Personalbindung geben an, ob Mitarbeitende das Unternehmen verlassen haben.

Unternehmen sollten sich generell darauf konzentrieren, eine inklusive **Unternehmenskultur** zu schaffen, die ansprechend und einladend ist. Dabei geht es nicht darum, kleine **Annehmlichkeiten** wie eine perfekt ausgestattete Küche oder einen Billardtisch zu bieten. Das Ziel ist vielmehr, ein Umfeld zu schaffen, in dem sich Mitarbeitende zugehörig fühlen und am Arbeitsplatz ihr Bestes geben können.

# Nutze ein HRIS, um HR-Daten zu erfassen und zu analysieren

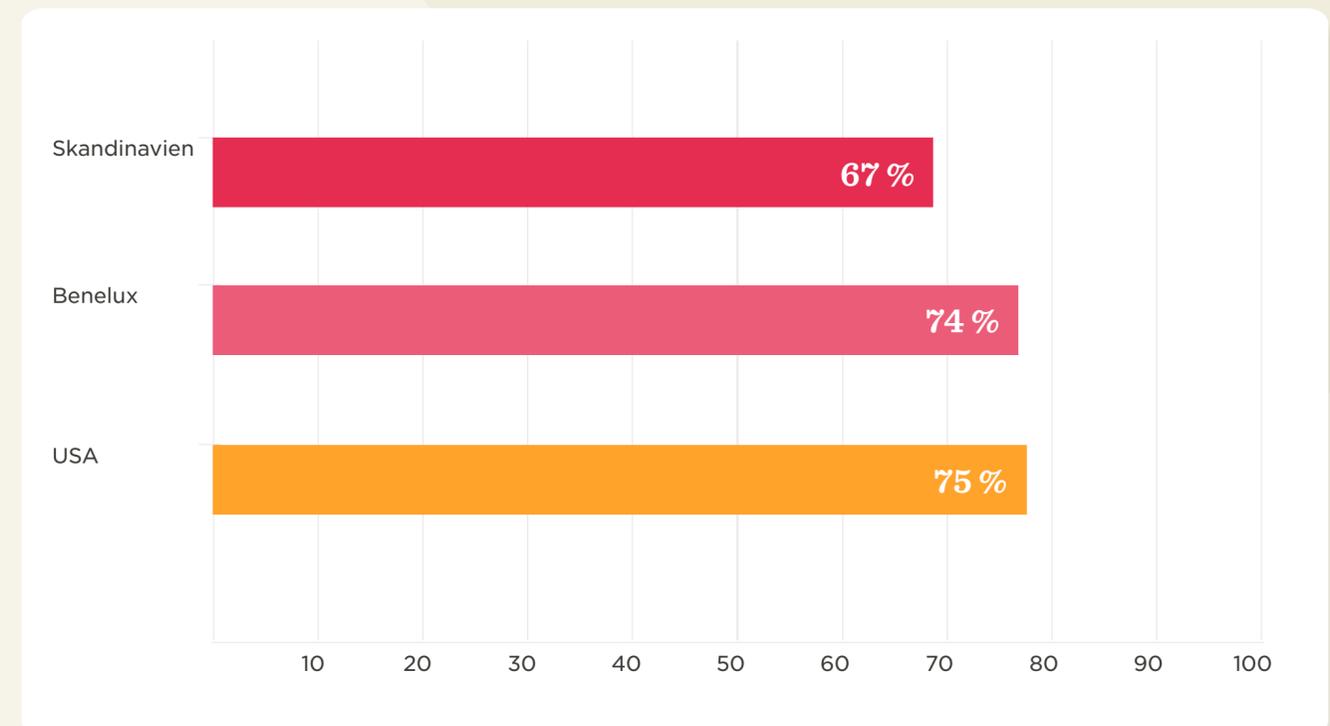
Einige KPIs kannst du zwar per Hand oder in Tabellen erfassen. Aber diese Methode bietet dir auf lange Sicht keinen aktuellen und exakten Überblick über das Unternehmen. Aus diesem Grund erfassen viele Unternehmen ihre Daten mit einem **Personal-Informationssystem (HRIS)**.

Mit einem HRIS können Daten verschiedener Quellen erfasst werden. Dadurch entstehen weniger Silos. Moderne Analysen helfen dir, eindeutige Schlüsse aus den Daten zu ziehen, damit du schneller und besser fundierte Entscheidungen treffen kannst.



## Personalkennzahlen in Aktion: durch Daten stärker wachsen

Laut einer Recherche von HiBob ist die **HR-Abteilung** für den Unternehmenserfolg entscheidend.



HR-Führungskräfte werden in Unternehmen auch über die Personalverwaltung hinaus zunehmend wichtiger. Im heutigen Umfeld vertrauen Unternehmen bei Entscheidungen, die sich direkt auf Geschäftsergebnisse auswirken auf HR-Führungskräfte.

Angesichts der zunehmenden Verantwortung müssen HR-Führungskräfte vermehrt Daten einsetzen. Damit sie schnell gute Entscheidungen treffen können, sind sie auf zahllose Datenquellen und die Zusammenarbeit mit anderen Funktionen angewiesen.

Die in diesem Leitfaden vorgestellten Kennzahlen ermöglichen es HR-Teams, Personalprobleme proaktiv anzugehen, bevor sich diese auf die Personalbeschaffung, -bindung oder das Engagement auswirken.

Bisher waren datengestützte **HR-Strategien** allein großen Unternehmen vorbehalten. Dank moderner HR Tech können jetzt aber alle Unternehmen die Daten analysieren, einsetzen und bereitstellen, mit denen HR-Führungskräfte den Erfolg des Unternehmens ebnen können.

Die Erkenntnisse, die HR zu Mitarbeitenden gewinnt, wirken sich auf die gesamte Struktur und die Strategien des Unternehmens aus. Die richtige **HR-Plattform** und die richtigen Analyse-Tools ermöglichen es Unternehmen, diese HR-Kennzahlen mit anderen Geschäftsdaten wie finanziellen Analysen und Vergütungspaketen zu kombinieren, um die Effektivität und den Erfolg auf lange Sicht zu verbessern.



# Das ist Bob

Mit HiBob haben wir eine moderne HR-Plattform für die Unternehmensansprüche von heute geschaffen – für jetzt und die Zukunft.

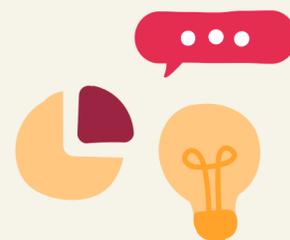
Unser Fokus lag darauf, etwas Stabiles, aber auch Intuitives und Einfaches zu schaffen. Dadurch wurde Bob zur beliebtesten **Unternehmenskultur-Plattform** für Tausende schnell wachsende und moderne mittelgroße Unternehmen.

In kürzester Zeit kann Bob genutzt werden, um Kommunikation, Zusammenarbeit und Verbindungen zu ermöglichen, die sich positiv auf Engagement, Produktivität und Geschäftsergebnisse auswirken.



## Für HR

Es lassen sich viele geläufige Prozesse automatisieren, Überblick und Sichtbarkeit des Unternehmens werden einfacher, und alle Daten zum Personal werden an einem sicheren, benutzerfreundlichen Ort aufbewahrt.



## Für Führungskräfte

Es wird Zugriff auf Daten und Einblicke ermöglicht, um effektiv entscheiden zu können und Prozesse zu optimieren.



## Für Mitarbeitende

Hier finden sich die Tools und Informationen, die sie brauchen, um sich auf ihrem Weg zu vernetzen und weiterzuentwickeln.

Es ist an der Zeit, smartere Entscheidungen in Bezug auf deine Mitarbeitenden und dein Unternehmen zu treffen.



Wenn du mehr über Bob und unsere datengestützten Tools wissen möchtest, kontaktiere uns gerne unter [contact@hibob.com](mailto:contact@hibob.com)

DEMO PLANEN

**NEW YORK**

205 Hudson St.  
New York, NY 10013

**LONDON**

Boundary House  
91-93 Charterhouse St.  
London EC1M 6HR, UK

**AMSTERDAM**

Weesperstraat 61-105  
1018 VN AMSTERDAM  
Niederlande

**SYDNEY**

Redlich, Level 65  
19 Martin Place  
Sydney NSW 2000

**TEL AVIV**

28 Ben Avigdor St.  
Tel Aviv 6721848