

Bachelorarbeit  
im Bachelorstudiengang  
Betriebswirtschaft  
an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm

**Personalcontrolling und die Messung weicher Faktoren: Eine Analyse klassischer und moderner Ansätze zur Erfassung von Unternehmenskultur und Mitarbeiterzufriedenheit**

Erstkorrektor/-in: Prof. Dr. Thomas Hänichen

Verfasser/-in: Natasa Cacic (Matrikel-Nr.: 291694)

Thema erhalten: 14.11.2024

Arbeit abgegeben: 13.02.2025

# Inhaltsverzeichnis

<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>IV</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>V</b>
<b><u>1 HINFÜHRUNG.....</u></b>	<b><u>1</u></b>
1.1 HINFÜHRUNG ZUM THEMA.....	1
1.2 PROBLEMSTELLUNG, FORSCHUNGSFRAGE UND ARBEITSHYPOTHESEN .....	2
1.3 GANG DER UNTERSUCHUNG .....	3
<b><u>2 GRUNDLAGEN UND ZENTRALE BEGRIFFE IM PERSONALCONTROLLING .....</u></b>	<b><u>4</u></b>
2.1 PERSONALCONTROLLING .....	4
2.2 HARTE UND WEICHE FAKTOREN .....	5
2.3 UNTERNEHMENSKULTUR.....	6
2.4 MITARBEITERZUFRIEDENHEIT .....	7
2.5 AKTUELLER STAND DER FORSCHUNG.....	8
2.6 RAHMENBEDINGUNGEN .....	9
2.6.1 RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN.....	9
2.6.2 TECHNISCHE RAHMENBEDINGUNGEN .....	11
2.6.3 GESELLSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN.....	11
<b><u>3 DAS KLASSISCHE PERSONALCONTROLLING UND WEICHE FAKTOREN .....</u></b>	<b><u>13</u></b>
3.1 MITARBEITERBEFRAGUNGEN.....	13
3.1.1 ABLAUF EINER MITARBEITERBEFRAGUNG .....	14
3.1.2 STRUKTUR UND AUFBAU DES FRAGEBOGENS .....	15
3.1.3 BEISPIEL: DURCHFÜHRUNG EINER MITARBEITERBEFRAGUNG ZUM THEMA MITARBEITERZUFRIEDENHEIT .....	16
3.1.4 DATENANALYSE .....	20
3.1.5 ABLEITUNG UND ÜBERWACHUNG VON MAßNAHMEN .....	21
3.2 360-GRAD-FEEDBACK.....	24
3.2.1 ABLAUF DES 360-GRAD-VERFAHRENS.....	25
3.2.2 BEISPIEL: FRAGEBOGEN FÜR EIN 360-GRAD-FEEDBACK ZUR MESSUNG VON UNTERNEHMENSKULTUR.....	26
3.2.3 DATENANALYSE .....	30
3.2.4 ENTWICKLUNG VON KENNZAHLEN .....	30
3.3 STIMMUNGSBAROMETER .....	36
3.3.1 STRUKTUR UND AUFBAU .....	37
3.3.2 BEISPIEL: FRAGEBOGEN FÜR EIN STIMMUNGSBAROMETER .....	38
3.3.3 DATENANALYSE UND ABLEITUNG VON MAßNAHMEN .....	39
3.3.4 MAßNAHMEN UND CONTROLLING-ANSÄTZE .....	39
3.4 BEWERTUNG KLASSISCHER METHODEN ZUR MESSUNG WEICHER FAKTOREN .....	41
3.4.1 VERGLEICH DER METHODEN .....	41
3.4.2 METHODISCHE HERAUSFORDERUNGEN UND PROBLEME .....	42
3.5 FAZIT .....	44
<b><u>4 HR-ANALYTICS: MODERNE METHODEN ZUR MESSUNG WEICHER FAKTOREN .....</u></b>	<b><u>45</u></b>

<b>4.1</b>	<b>DEFINITION UND ZENTRALE MERKMALE VON HR-ANALYTICS</b> .....	<b>45</b>
<b>4.2</b>	<b>REIFEGRADMODELLE VON HR-ANALYTICS</b> .....	<b>46</b>
<b>4.3</b>	<b>DATENVERARBEITUNG UND DATENQUALITÄT IN HR-ANALYTICS</b> .....	<b>47</b>
4.3.1	DATENVERARBEITUNGSPROZESS .....	47
4.3.2	DATENQUALITÄT ALS VORAUSSETZUNG FÜR VALIDE ANALYSEN .....	48
<b>4.4</b>	<b>DATENANALYSE</b> .....	<b>49</b>
4.4.1	SOZIALWISSENSCHAFTLICH-STATISTISCHE METHODEN .....	50
4.4.2	BIG-DATA-METHODEN .....	51
<b>4.5</b>	<b>FALLBEISPIELE HR-ANALYTICS</b> .....	<b>52</b>
<b>4.6</b>	<b>BEISPIEL: NUTZUNG VON HR-ANALYTICS ZUR ANALYSE DES EINFLUSSES FLEXIBLER ARBEITSZEITEN AUF DIE MITARBEITERZUFRIEDENHEIT</b> .....	<b>53</b>
4.6.1	DATENERHEBUNG .....	54
4.6.2	DATENANALYSE .....	54
4.6.3	KORRELATIONSANALYSE .....	54
4.6.4	REGRESSIONSANALYSE .....	55
4.6.5	ERGEBNISSE UND INTERPRETATION .....	57
4.6.6	EINORDNUNG IN DEN KONTEXT VON HR-ANALYTICS .....	58
4.6.7	HERAUSFORDERUNGEN UND LIMITATIONEN .....	58
<b>4.7</b>	<b>BEISPIEL: MESSUNG DER UNTERNEHMENSKULTUR DURCH HR-ANALYTICS</b> .....	<b>59</b>
4.7.1	KORRELATIONSANALYSE .....	60
4.7.2	PROGNOSEMODELL .....	61
4.7.3	MAßNAHMENPLANUNG UND ERFOLGSKONTROLLE .....	63
<b>4.8</b>	<b>HERAUSFORDERUNGEN VON HR-ANALYTICS</b> .....	<b>64</b>
4.8.1	DIE BLACKBOX-PROBLEMATIK: INTRANSPARENZ UND ALGORITHMISCHE VERZERRUNG .....	64
4.8.2	DATENQUALITÄT UND DATEN-GOVERNANCE .....	65
4.8.3	MANGELNDE ANALYTISCHE KOMPETENZ IM HR-BEREICH.....	66
4.8.4	DATENSCHUTZRECHTLICHE UND ETHISCHE PROBLEMFELDER .....	66
4.8.5	FEHLINTERPRETATION VON DATEN (KORRELATION VS. KAUSALITÄT) .....	66
4.8.6	WIDERSTAND GEGEN HR-ANALYTICS IN UNTERNEHMEN .....	67
<b>5</b>	<b><u>ZUSAMMENFÜHRUNG, VERGLEICH UND BEWERTUNG</u></b> .....	<b>68</b>
<b>5.1</b>	<b>VERGLEICH VOM KLASSISCHEN CONTROLLING UND HR- ANALYTICS</b> .....	<b>68</b>
5.1.1	DATENERHEBUNG UND -ANALYSE .....	69
5.1.2	OBJEKTIVITÄT UND MESSBARKEIT .....	69
5.1.3	PRAXISTAUGLICHKEIT UND IMPLEMENTIERUNG .....	70
<b>5.2</b>	<b>SYNERGIEEFFEKTE ZWISCHEN KLASSISCHEM PERSONALCONTROLLING UND HR-ANALYTICS</b> .....	<b>71</b>
<b>5.3</b>	<b>HERAUSFORDERUNGEN BEI DER INTEGRATION VON KLASSISCHEM PERSONALCONTROLLING UND HR-ANALYTICS</b> .....	<b>72</b>
5.3.1	TECHNISCHE HERAUSFORDERUNGEN .....	72
5.3.2	ORGANISATORISCHE HERAUSFORDERUNGEN .....	73
5.3.3	BESTEHENDE HERAUSFORDERUNGEN VON HR-ANALYTICS TROTZ DER KOMBINATION .....	73
<b>5.4</b>	<b>LÖSUNGSANSÄTZE ZUR ERFOLGREICHEN INTEGRATION</b> .....	<b>74</b>
5.4.1	STRATEGISCHE EINFÜHRUNG UND CHANGE-MANAGEMENT .....	74
5.4.2	TECHNISCHE STANDARDISIERUNG UND SICHERSTELLUNG DER DATENQUALITÄT .....	75
5.4.3	VERANTWORTLICHKEITEN UND RECHENSCHAFTSPFLICHT ETABLIEREN .....	75
<b>6</b>	<b><u>FAZIT UND AUSBLICK</u></b> .....	<b>77</b>
	<b><u>LITERATURVERZEICHNIS</u></b> .....	<b>V</b>
	<b><u>EIGENSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG</u></b> .....	<b>VI</b>

## Abkürzungsverzeichnis

Big Data	Große, komplexe Datenmengen
BPM	Bundesverband der Personalmanager
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
bzw.	beziehungsweise
DHBW	Duale Hochschule Baden-Württemberg
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes (Gewinn vor Zinsen und Steuern)
HR	Human Resources
i.d.F.	in dem Fall
IT	Informationstechnologie
KI	Künstliche Intelligenz
KPI	Key Performance Indicator
LMS	Learning Management System
ROI	Return on Investment
s.	siehe
vgl.	vergleiche

# Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1 Unternehmenskultur als Eisberg Quelle: Horster (2023).S. 345 .....</i>	<i>6</i>
<i>Abbildung 2 Ablauf einer Mitarbeiterbefragung, in starker Anlehnung an Burkert (2001). S. 77 .....</i>	<i>14</i>
<i>Abbildung 3 Stufen der Datenauswertung, in Anlehnung an Nürnberg (2017). S. 72 .....</i>	<i>20</i>
<i>Abbildung 4 Befragte Personengruppen und inhaltliche Befragungsschwerpunkte 360°-Feedback-Verfahren Quelle: Gerpott (2006). S. 132 .....</i>	<i>24</i>
<i>Abbildung 5 Circumplex-Modell affektiver Zustände Quelle: Gehring (2015). S. 61.....</i>	<i>43</i>
<i>Abbildung 6 Reifegrad von People-Analytics-Methoden Quelle: Loscher (2021). S. 49.....</i>	<i>47</i>
<i>Abbildung 7 Zyklus der Datenverarbeitung in Anlehnung an Loscher (2021) S. 47.....</i>	<i>48</i>
<i>Abbildung 8 Abwärtsspirale Datenqualität Quelle: Bertling (2019). S. 324 .....</i>	<i>49</i>
<i>Abbildung 9 Regressionsgleichung und Prognosegrafik Quelle: eigene Darstellung.....</i>	<i>57</i>
<i>Abbildung 10 Einflussfaktoren auf die Mitarbeiterzufriedenheit Quelle: eigene Darstellung in Absprache mit Dr. Juliane Göke .....</i>	<i>58</i>
<i>Abbildung 11 Neuronales Netzwerk (Black Box) mit drei Entscheidungsebenen Quelle: Blum (2021) S. 72 .....</i>	<i>65</i>

# 1 Hinführung

## 1.1 Hinführung zum Thema

In der modernen Unternehmensführung erlangen qualitative Faktoren wie Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenskultur eine immer größere Bedeutung. Angesichts des zunehmenden Wettbewerbs um Fachkräfte und der fortschreitenden Flexibilisierung der Arbeitswelt durch Home-Office oder hybride Arbeitsmodelle wird die Fähigkeit, solche Aspekte im Personalmanagement messbar zu machen und gezielt zu steuern, zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor.<sup>1</sup> Dies unterstreicht das berühmte Zitat von Albert Einstein:

---

*„Nicht alles, was gezählt werden kann, zählt, und nicht alles, was zählt, kann gezählt werden.“*

---

Diese Aussage verdeutlicht die zentrale Herausforderung des Personalcontrollings: Während harte, messbare Kennzahlen wie Kosten oder Produktivität seit jeher im Fokus stehen, gewinnen schwer quantifizierbare, aber erfolgsentscheidende Faktoren zunehmend an Bedeutung.

Traditionell konzentrierte sich das Personalcontrolling vor allem auf die Analyse und Steuerung quantitativer Kennzahlen wie Kosten oder Effizienz. Heute steht es jedoch vor der anspruchsvollen Aufgabe, qualitative Faktoren stärker einzubeziehen.<sup>2</sup> Diese sogenannten „weichen Faktoren“, wie zum Beispiel die Unternehmenskultur und Mitarbeiterzufriedenheit, lassen sich aufgrund ihrer Subjektivität nur schwierig in objektive und quantifizierbare Kennzahlen überführen.

Die wachsende Bedeutung solcher Faktoren für den Unternehmenserfolg stellt die Frage in den Raum, wie geeignet das Personalcontrolling als Instrument zur Erfassung und Steuerung dieser Dimensionen ist.<sup>3</sup> Klassische Ansätze, die primär auf standardisierte und klar messbare Größen abzielen, stoßen hier häufig an methodische Grenzen. Dies wird besonders deutlich, wenn es darum geht, die Komplexität und Dynamik weicher Faktoren präzise abzubilden.

Innovative Methoden wie HR-Analytics rücken zunehmend in den Fokus, da sie umfangreiche Daten analysieren und interpretieren können. Solche Ansätze ermöglichen tiefere Einblicke in die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter und liefern fundierte Entscheidungsgrundlagen. Dennoch bleiben Herausforderungen wie die Sicherung der Datenqualität sowie der Datenschutz bestehen.<sup>4</sup>

Die Relevanz weicher Faktoren erfordert einen Paradigmenwechsel im Personalcontrolling. Die Kombination aus traditionellen und datengetriebenen Ansätzen wird entscheidend sein, um den vielfältigen Anforderungen moderner Unternehmensführung gerecht zu werden. Wie sich diese Ansätze in der Praxis umsetzen lassen, wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit näher untersucht.

---

<sup>1</sup> Vgl. Gerlach (2022), S. 11

<sup>2</sup> Vgl. Jäger (2003), S. 121

<sup>3</sup> Vgl. Bruder/Vgl. Gehring (2015), S. 13

<sup>4</sup> Vgl. Müller (2018), S. 132

## 1.2 Problemstellung, Forschungsfrage und Arbeitshypothesen

In den letzten Jahren ist das Bewusstsein dafür gewachsen, dass weiche Faktoren wie Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenskultur eine entscheidende Rolle für den Erfolg eines Unternehmens spielen. Doch während sich klassische Personalcontrolling-Methoden lange Zeit auf harte, messbare Zahlen wie Fluktuation oder Krankheitsquoten konzentriert haben, stellt sich zunehmend die Frage, wie sich diese qualitativen, oft subjektiven Faktoren erfassen und auswerten lassen.

Genau hier setzt diese Arbeit an. Sie untersucht, welche Methoden Unternehmen nutzen können, um Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenskultur systematisch zu messen und zu steuern. Die zentrale Forschungsfrage lautet:

Welche klassischen und modernen Ansätze des Personalcontrollings eignen sich zur Messung weicher Faktoren, und wo liegen ihre methodischen Grenzen?

Daraus ergeben sich drei zentrale Untersuchungsschwerpunkte:

- Welche klassischen Methoden gibt es zur Messung von Unternehmenskultur und Mitarbeiterzufriedenheit?
- Welche modernen, datengetriebenen Verfahren wie HR-Analytics und KI-gestützte Analysen bieten möglicherweise bessere oder ergänzende Möglichkeiten?
- Wo liegen die Grenzen beider Ansätze, und welche Herausforderungen ergeben sich bei der praktischen Anwendung?

Neben einer ausführlichen Analyse der bestehenden Literatur wurden zwei Experteninterviews geführt, um die wissenschaftlichen Erkenntnisse mit aktuellen Einblicken aus der Praxis zu verbinden. Gesprächspartner waren:

- Dr. Juliane Göke, Chief Human Resource Officer ESG
- Christian Kurray, Head of HR Services & Digitalization bei Hensoldt

Beide verfügen über langjährige Erfahrung im Personalcontrolling und HR-Management. In den Interviews ging es vor allem darum, welche Methoden aktuell in der Praxis genutzt werden, wo die größten Herausforderungen liegen und welche Entwicklungen in Zukunft eine Rolle spielen könnten.

Das Ziel dieser Arbeit ist es, einen strukturierten Vergleich klassischer und moderner Messansätze zu ziehen und herauszuarbeiten, inwiefern sich diese Methoden gegenseitig ergänzen können oder wo sie an ihre Grenzen stoßen.

## 1.3 Gang der Untersuchung

Die Arbeit gliedert sich in sechs Kapitel und baut inhaltlich logisch aufeinander auf.

Kapitel 2 schafft die theoretische Grundlage und klärt zentrale Begriffe. Dazu gehören Personalcontrolling, weiche und harte Faktoren sowie die Konzepte von Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenskultur. Zudem wird der aktuelle Forschungsstand zur Messung dieser Faktoren dargestellt.

In Kapitel 3 stehen die klassischen Methoden zur Erfassung weicher Faktoren im Mittelpunkt. Es wird untersucht, wie Unternehmen mithilfe von Mitarbeiterbefragungen, 360-Grad-Feedback oder Stimmungsbarometern die Unternehmenskultur und Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden messen. Dabei wird beleuchtet, welche Stärken und Schwächen diese Methoden haben, insbesondere in Bezug auf Objektivität, Standardisierung und Aussagekraft.

Kapitel 4 widmet sich den modernen, datengetriebenen Ansätzen wie HR-Analytics und Predictive Analytics. Hier wird analysiert, wie Unternehmen heute Big Data, maschinelles Lernen und automatisierte Analysen nutzen, um tiefere Einblicke in die Unternehmenskultur und Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden zu gewinnen. Besonders diskutiert werden ethische Aspekte, die Problematik intransparenter Algorithmen („Blackbox“) und die Abhängigkeit von Datenqualität.

Kapitel 5 bringt die Erkenntnisse aus den beiden vorherigen Kapiteln zusammen und vergleicht die klassischen und modernen Ansätze direkt miteinander. Hierbei geht es darum, welche Methoden sich in der Praxis als effektiv, praxistauglich und nachhaltig erwiesen haben – und ob eine Kombination beider Ansätze möglicherweise die beste Lösung darstellt.

Abschließend fasst Kapitel 6 die wichtigsten Erkenntnisse zusammen und gibt eine Antwort auf die Forschungsfrage. Zudem wird ein Ausblick auf zukünftige Entwicklungen und mögliche Herausforderungen bei der Messung weicher Faktoren im Personalcontrolling gegeben.

## 2 Grundlagen und zentrale Begriffe im Personalcontrolling

Dieses Kapitel erläutert die wichtigsten Begriffe, die im Verlauf der Arbeit eine zentrale Rolle spielen. Zunächst wird das Personalcontrolling als Schnittstelle zwischen Personalmanagement und Unternehmenssteuerung beschrieben und seine verschiedenen organisatorischen Einbettungen erläutert. Anschließend werden die Unterschiede zwischen harten und weichen Faktoren im Controlling dargestellt. Die Begriffe Unternehmenskultur und der Mitarbeiterzufriedenheit werden definiert. Schließlich wird der aktuelle Stand der Forschung betrachtet, um die methodischen Entwicklungen und bestehenden Herausforderungen bei der Messung weicher Faktoren aufzuzeigen.

### 2.1 Personalcontrolling

Personalcontrolling ist eine organisatorische Funktion, die personalbezogene Daten erhebt, analysiert und als Grundlage für strategische Entscheidungen nutzt.<sup>5</sup> Es bildet die Schnittstelle zwischen Personalmanagement und Unternehmenscontrolling und stellt sicher, dass personalpolitische Maßnahmen mit der Unternehmensstrategie abgestimmt sind.<sup>6</sup> Während klassische Controlling-Ansätze auf Kosten- und Rentabilitätskennzahlen fokussiert sind, integriert Personalcontrolling zusätzlich qualitative Aspekte wie Arbeitszufriedenheit, Qualifikationsentwicklung und soziale Auswirkungen von Entscheidungen.<sup>7</sup>

Das Personalcontrolling kann in Unternehmen auf verschiedene Weise organisiert werden. Es kann direkt in der Personalabteilung angesiedelt sein, was den Vorteil hat, dass es nah an den Mitarbeitenden arbeitet und direkten Zugriff auf relevante Personaldaten hat. Alternativ kann es im Controlling-Bereich integriert werden, wodurch eine objektivere, zahlenbasierte Analyse möglich ist, aber qualitative Aspekte wie Unternehmenskultur und Arbeitszufriedenheit oft weniger berücksichtigt werden. Eine Stabsstelle ermöglicht eine unabhängige strategische Beratung der Geschäftsleitung, hat jedoch keine eigene Entscheidungsbefugnis. In großen Unternehmen wird häufig eine Mischform genutzt, bei der das Personalcontrolling sowohl mit dem Personalbereich als auch mit dem Controlling verbunden ist, um finanzielle und mitarbeiterbezogene Faktoren bestmöglich zu verknüpfen.<sup>8</sup>

Das Personalcontrolling dafür zuständig, personalwirtschaftliche Maßnahmen nicht nur zu planen, sondern auch zu steuern und zu überwachen.<sup>9</sup> Es ist ein essenzielles Instrument zur Unterstützung der Führungskräfte, weil es hilft, die Effizienz und strategische Ausrichtung des Personalmanagements zu verbessern und somit maßgeblich zum Erfolg des Unternehmens beiträgt.<sup>10</sup>

Die Betrachtung des Personalcontrollings erfolgt dabei aus unterschiedlichen Perspektiven. Auf der einen Seite steht der strategische Ansatz, der sich mit der langfristigen Ausrichtung und der Einbettung von Personalstrategien in die Gesamtunternehmensstrategie beschäftigt. Auf der anderen Seite konzentriert sich der operative Bereich auf kurzfristige Abläufe wie die Kontrolle der Kosten und die praktische Umsetzung personalwirtschaftlicher Maßnahmen.<sup>11</sup> Darüber

---

<sup>5</sup> Vgl. Gerlach (2022). S. 55

<sup>6</sup> Vgl. ebenda S. 61

<sup>7</sup> Vgl. ebenda

<sup>8</sup> Vgl. ebenda S. 55f.

<sup>9</sup> Vgl. Metz/Winners/Knauth (1995). S. 132

<sup>10</sup> Vgl. Tonnesen (2002). S. 45

<sup>11</sup> Vgl. Eisele/Doye (2010). S. 366

hinaus lässt sich zwischen einem faktororientierten und einem prozessorientierten Ansatz unterscheiden. Der faktororientierte Ansatz zielt darauf ab, die Ressource Personal effizient zu nutzen und die Kostensituation transparent darzustellen, während der prozessorientierte Ansatz den Schwerpunkt auf die kontinuierliche Verbesserung der Abläufe in der Personalwirtschaft legt, um sowohl Kosten zu senken als auch die Leistungsfähigkeit zu steigern.<sup>12</sup>

Dennoch stehen Unternehmen bei der praktischen Umsetzung des Personalcontrollings vor einigen Herausforderungen. So ist es beispielsweise oft schwierig, qualitative Aspekte wie Mitarbeiterzufriedenheit oder Motivation in messbare Daten zu überführen<sup>13</sup>. In diesem Zusammenhang gewinnen datenbasierte Ansätze wie HR-Analytics zunehmend an Bedeutung, da sie detaillierte Einblicke ermöglichen. Außerdem besteht weiterhin ein erheblicher Bedarf an der optimalen Verknüpfung von strategischen und operativen Perspektiven, um sowohl langfristige als auch kurzfristige Ziele effektiv verfolgen zu können.

## 2.2 Harte und weiche Faktoren

Harte und weiche Faktoren sind im Controlling zwei wesentliche Bausteine, die unterschiedliche Bereiche eines Unternehmens erfassen. Harte Faktoren sind leicht messbare, objektive Größen wie Umsätze, Kosten oder EBIT. Sie lassen sich durch Zahlen klar ausdrücken und bilden die Grundlage klassischer Controlling-Systeme. Weiche Faktoren hingegen sind schwerer zu quantifizieren, da sie von subjektiven Wahrnehmungen abhängen. Dazu gehören Aspekte wie Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenskultur. Während harte Faktoren einen direkten Einfluss auf betriebswirtschaftliche Ergebnisse haben, wirken weiche Faktoren oft indirekt, indem sie langfristig die Motivation und Innovationskraft der Mitarbeitenden beeinflussen.<sup>14</sup>

Da sich Unternehmen nicht allein auf finanzielle Kennzahlen verlassen können, wird zunehmend versucht, weiche Faktoren systematisch in Controlling-Systeme zu integrieren. Dieser Ansatz wird oft als „weiche Faktoren hart rechnen“ bezeichnet. Besonders die Einführung der Balanced Scorecard durch Kaplan und Norton machte deutlich, dass rein finanzielle Steuerungsgrößen nicht ausreichen, um den Unternehmenserfolg ganzheitlich zu bewerten.<sup>15</sup> Deshalb wird verstärkt darauf gesetzt, qualitative Aspekte wie Arbeitsklima, Innovationsfähigkeit oder Kundenzufriedenheit in die Steuerung mit einzubeziehen.

Diese Kombination ermöglicht eine fundierte Betrachtung von Organisationsprozessen und schafft so eine Grundlage für effektives Controlling. Dabei zeigt sich, dass weiche Faktoren, wie die Fähigkeit der Führung, Mitarbeiter durch Visionen und strategische Ziele emotional abzuholen und zu motivieren, eine zentrale Rolle für den Unternehmenserfolg spielen.<sup>16</sup> Nur wenn harte und weiche Faktoren im richtigen Verhältnis kombiniert werden, können Unternehmen nachhaltig erfolgreich sein.<sup>17</sup>

---

<sup>12</sup> Vgl. ebenda

<sup>13</sup> Vgl. Mülder (2018).S. 120

<sup>14</sup> Vgl. Jäger (2003). S. 39 f.

<sup>15</sup> Vgl. ebenda S. 119 ff.

<sup>16</sup> Vgl. Pinnow (2007).168 f.

<sup>17</sup> Vgl. Wehrlin (2011). S. 133



Die Unternehmenskultur wird als „weicher Faktor“ bezeichnet, entfaltet jedoch eine tiefgreifende Wirkung auf den Unternehmenserfolg. Sie beeinflusst nicht nur das soziale Miteinander, sondern auch das Image, die Attraktivität für Talente und die langfristige Wirtschaftlichkeit. Wie die Metapher des „Puddings an der Wand“ verdeutlicht, ist Unternehmenskultur schwer greifbar, da sie stark von informellen Strukturen und Ritualen geprägt ist. Gleichzeitig kann sie ein zentraler Erfolgsfaktor sein, wenn sie gezielt entwickelt und an neue Rahmenbedingungen angepasst wird.<sup>21</sup>

Damit eine Unternehmenskultur aktiv gestaltet oder verändert werden kann, müssen zunächst die unsichtbaren Elemente bewusst gemacht werden. Nur wenn tief verwurzelte Werte und Überzeugungen reflektiert werden, lassen sich gezielt Anpassungen vornehmen. Unternehmenskultur ist somit nicht nur ein stabilisierendes Element, sondern auch ein wichtiger Treiber für Wandel und Innovation. Sie bestimmt, wie stark sich Mitarbeitende mit dem Unternehmen identifizieren und wie gut sich eine Organisation an veränderte Marktbedingungen anpassen kann.<sup>22</sup>

Ein zentrales Merkmal der Unternehmenskultur sind die Geschichten, die innerhalb des Unternehmens erzählt werden. Sie stiften Identität, stärken das Zugehörigkeitsgefühl und schaffen ein gemeinsames Verständnis für Werte und Verhaltensweisen. Wer dieselben Geschichten teilt, gehört zur Unternehmenskultur. Das ist ein Faktor, der insbesondere bei neuen Mitarbeitenden eine entscheidende Rolle spielt. Die Integration neuer Teammitglieder erfolgt daher nicht nur über formale Strukturen wie Onboarding-Prozesse, sondern vor allem durch informelle Begegnungen. Beispielsweise werden Anekdoten über das Unternehmen in den Pausen weitergegeben. Diese Erzählungen vermitteln ungeschriebene Regeln und gelebte Werte, die in offiziellen Leitlinien oft nicht festgehalten sind.<sup>23</sup>

Eine starke Unternehmenskultur kann ein Alleinstellungsmerkmal sein, da sie nicht einfach kopiert werden kann. Gleichzeitig kann sie aber auch Veränderungsprozesse erschweren, wenn bestehende Annahmen nicht hinterfragt werden. Damit Unternehmen sich weiterentwickeln, müssen sie sich ihrer kulturellen Prägung bewusst sein und diese aktiv gestalten. Besonders in Zeiten des Wandels durch die Digitalisierung oder neue Geschäftsmodelle entscheidet die Unternehmenskultur darüber, wie anpassungsfähig und zukunftsorientiert ein Unternehmen agiert.<sup>24</sup>

## 2.4 Mitarbeiterzufriedenheit

Die Mitarbeiterzufriedenheit beschreibt die persönliche Einstellung eines Mitarbeiters zu seiner Arbeit und den damit verbundenen Rahmenbedingungen. Sie umfasst sowohl die allgemeine Zufriedenheit mit dem Arbeitsverhältnis als auch spezifische Teilaspekte wie Arbeitsaufgaben, Arbeitsumfeld, Bezahlung oder Entwicklungsmöglichkeiten.<sup>25</sup> In der wissenschaftlichen Literatur existieren verschiedene Definitionen, weshalb auch Synonyme wie „Einstellung zur Arbeit“ oder „Arbeitsmoral“ verwendet werden.<sup>26</sup>

---

<sup>21</sup> Vgl. Jost (2003). S. 9 ff.

<sup>22</sup> Vgl. Horster (2023). S. 344, S. 347

<sup>23</sup> Vgl. Jost (2003). S. 13 f.

<sup>24</sup> Vgl. Horster (2023). S. 347

<sup>25</sup> Vgl. Sax (2008). S. 8

<sup>26</sup> Vgl. ebenda

Grundsätzlich äußert sich Mitarbeiterzufriedenheit durch Gedanken, Emotionen oder Verhaltensweisen im Arbeitskontext. Sie wird häufig als positiver emotionaler Zustand beschrieben, der aus der Wahrnehmung der eigenen Arbeit entsteht.<sup>27</sup> Gleichzeitig gibt es auch eine kognitive Perspektive, die Zufriedenheit als Übereinstimmung zwischen den Erwartungen des Mitarbeiters und der tatsächlichen Arbeitssituation betrachtet.<sup>28</sup> Wenn dieser Soll-Ist-Vergleich positiv ausfällt, entsteht Arbeitszufriedenheit – bei Abweichungen kann es zu verschiedenen Formen der Unzufriedenheit kommen.<sup>29</sup>

Da Mitarbeiterzufriedenheit nicht als starre Größe zu verstehen ist, sondern sich aus verschiedenen Einflussfaktoren zusammensetzt, treten auch differenzierte Erscheinungsformen auf.<sup>30</sup> Sie kann unter anderem durch das Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten, Arbeitsplatzsicherheit, Vergütung sowie Entwicklungsperspektiven beeinflusst werden.<sup>31</sup>

Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitsverhalten ist komplex. Studien zeigen, dass Unzufriedenheit häufig mit einer erhöhten Wechselbereitschaft und höheren Fehlzeiten einhergeht. Gleichzeitig kann Unzufriedenheit dazu führen, dass Mitarbeiter nur noch „Dienst nach Vorschrift“ leisten, wodurch das freiwillige Engagement sinkt.<sup>32</sup> Der direkte Einfluss auf die Arbeitsleistung ist jedoch weniger eindeutig, da viele weitere Faktoren eine Rolle spielen.<sup>33</sup>

In der Unternehmenspraxis wird zunehmend auf Mitarbeiter-Engagement und Commitment gesetzt, da diese Faktoren stärker mit dem Unternehmenserfolg korrelieren als reine Zufriedenheit.<sup>34</sup> Dennoch bleibt Mitarbeiterzufriedenheit ein wichtiges Ziel, da sie nicht nur das Arbeitsklima beeinflusst, sondern auch die Arbeitgeberattraktivität und langfristige Bindung qualifizierter Fachkräfte unterstützt.<sup>35</sup> Erfolgreiche Unternehmen setzen daher nicht nur auf eine angemessene Vergütung und Sicherheit, sondern legen Wert auf Weiterentwicklungsmöglichkeiten, transparente Kommunikation und ein wertschätzendes Arbeitsumfeld.<sup>36</sup>

## 2.5 Aktueller Stand der Forschung

Der aktuelle Forschungsstand zeigt, dass das Personalcontrolling in deutschen Unternehmen weiterhin hinter dem Finanzcontrolling zurückbleibt. Historisch gesehen wurde lange kein großer Bedarf an detaillierten Informationen über Personalressourcen gesehen. Standards und methodische Fortschritte blieben aus, da keine Nachfrage bestand. Eine Ausnahme bilden IT-Unternehmen, in denen Personalcontrolling aufgrund der zentralen Bedeutung von IT-Spezialisten früh eingeführt wurde.<sup>37</sup>

In der Forschung wird deutlich, dass Instrumente aus dem Finanzcontrolling adaptiert und erweitert wurden, um qualitative Ziele zu berücksichtigen. Diese erweiterte Perspektive macht

---

<sup>27</sup> Vgl. Schroer/Wittchen (2015). S. 58

<sup>28</sup> Vgl. ebenda zitiert nach Bruggemann (1974). S. 58

<sup>29</sup> Vgl. ebenda zitiert nach Kirchler / Hölzl (2005). S. 58

<sup>30</sup> Vgl. Wunderer (2007). S. 123

<sup>31</sup> Vgl. ebenda S. 123f.

<sup>32</sup> Vgl. Schroer/Wittchen (2015). S. 58

<sup>33</sup> Vgl. Wunderer (2007). S. 125

<sup>34</sup> Vgl. Schroer/Wittchen (2015). S. 58

<sup>35</sup> Vgl. ebenda

<sup>36</sup> Vgl. Wunderer (2007). S. 125

<sup>37</sup> Vgl. Papmehl (1999). S. 96

das Personalcontrolling komplexer und vielseitiger.<sup>38</sup> Es stellt sich dabei die Frage, wie weiche Faktoren wie Mitarbeiterzufriedenheit oder Unternehmenskultur gemessen werden können.

Zur Erfassung solcher Faktoren nutzen Unternehmen häufig Zufriedenheitsumfragen, die wertvolle Einblicke in die Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen bieten. Dabei ist jedoch zu beachten, dass die Ergebnisse durch subjektive Faktoren beeinflusst werden können.<sup>39</sup> Eine ergänzende Methode ist das 360-Grad-Feedback, bei dem verschiedene Perspektiven, etwa von Kollegen und Vorgesetzten, einbezogen werden. Obwohl diese Methode qualitativ und quantitativ kombiniert, ist sie organisatorisch aufwendig und birgt die Gefahr von Subjektivität.<sup>40</sup>

Alternative Methoden wie Pulse Checks, auch Stimmungsbarometer genannt, erfassen Stimmungen in Echtzeit und liefern so wertvolle Daten für kurzfristige Entscheidungen. Diese Instrumente sind flexibel, jedoch weniger tiefgehend als umfangreichere Befragungen.<sup>41</sup>

Neue datengetriebene Ansätze wie HR-Analytics bringen hingegen präzisere Erkenntnisse. Sie nutzen umfangreiche Datenmengen, um Muster zu identifizieren und fundierte Prognosen zu erstellen.<sup>42</sup> Trotz der Vorteile gibt es Herausforderungen wie den Datenschutz und die Sicherung der Datenqualität.<sup>43</sup> In der Praxis sind viele deutsche Unternehmen jedoch noch weit davon entfernt, HR-Analytics umfassend zu nutzen.<sup>44</sup>

Auch die Studie des Bundesverbands der Personalmanager (BPM) in Zusammenarbeit mit der DHBW Stuttgart (2024) bestätigt, dass viele Unternehmen sich zwar bereits in der digitalen Transformation befinden, der Fortschritt jedoch sehr unterschiedlich ist. Während nur 12,5 % der befragten Personalmanager den Stand der Transformation als sehr fortgeschritten einstufen, stehen 22,5 % erst am Anfang dieses Prozesses. Dies verdeutlicht, dass insbesondere im Bereich HR-Analytics noch erhebliche Entwicklungspotenziale bestehen.<sup>45</sup>

## 2.6 Rahmenbedingungen

Die Messung weicher Faktoren im Personalcontrolling wird wesentlich durch rechtliche, technische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen beeinflusst, die in den letzten Jahren viele Veränderungen erfahren haben. Diese Entwicklungen schaffen sowohl neue Möglichkeiten als auch Herausforderungen für das Personalcontrolling.

### 2.6.1 Rechtliche Rahmenbedingungen

Die rechtlichen Rahmenbedingungen im Personalcontrolling sind besonders im Hinblick auf den Datenschutz und die Mitbestimmung des Betriebsrats von zentraler Bedeutung. Personalbezogene Daten unterliegen in Deutschland strengen Vorgaben, die vor allem durch das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) und die Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) geregelt werden. Diese Gesetze legen fest, dass personenbezogene Informationen ausschließlich für klar

---

<sup>38</sup> Vgl. Jäger (2003). S. 125

<sup>39</sup> Vgl. Burkert (2001). S. 112 f.

<sup>40</sup> Vgl. Bösch (2011). S. 49

<sup>41</sup> Vgl. ebenda S. 31 f.

<sup>42</sup> Vgl. Mülder (2018). S. 130 f.

<sup>43</sup> Vgl. ebenda S. 132 f.

<sup>44</sup> Vgl. Atabaki/Biemann (2018). S. 141; Interview mit Dr. Juliane Göke

<sup>45</sup> Vgl. Berger / Büchel (2024): 'Personalrisiken in der digitalen Transformation', Human Resources Manager, Verfügbar unter: <https://www.humanresourcesmanager.de/future-of-work/personalrisiken-in-der-digitalen-transformation/> (abgerufen am 12. Februar 2025)

definierte und rechtmäßige Zwecke erfasst und verarbeitet werden dürfen. Eine Nutzung dieser Daten ist nur unter bestimmten Bedingungen zulässig, etwa wenn die betroffene Person eingewilligt hat, eine gesetzliche Grundlage besteht oder die Datenverarbeitung zur Vertragserfüllung erforderlich ist. Zudem fordert die DSGVO eine konsequente Umsetzung des Prinzips der Datensparsamkeit, das vorschreibt, nur diejenigen Daten zu erfassen, die für den jeweiligen Zweck zwingend erforderlich sind. Nicht mehr benötigte Informationen müssen gelöscht werden, um das „Recht auf Vergessenwerden“ sicherzustellen.<sup>46</sup>

Im Personalcontrolling bedeutet das, dass personenbezogene Daten stets zweckgebunden erhoben werden müssen. Die Erfassung individueller Mitarbeiterdaten sollte grundsätzlich nur dann erfolgen, wenn sie für die Analyse wirklich erforderlich sind. In vielen Fällen kann eine anonymisierte oder aggregierte Erhebung bereits aussagekräftige Ergebnisse liefern, ohne dass ein direkter Rückschluss auf einzelne Personen möglich ist. Dennoch ist zu beachten, dass selbst demografische Informationen wie Alter, Geschlecht oder Betriebszugehörigkeit Rückschlüsse auf einzelne Personen zulassen können, insbesondere in kleineren Abteilungen. Um die Wahrung der Anonymität zu gewährleisten, ist es daher gängige Praxis, eine Mindestanzahl an erfassten Personen pro Einheit festzulegen, bevor Ergebnisse ausgewertet werden dürfen. Besonders bei digital gestützten Analysen, beispielsweise im Rahmen von HR-Analytics, muss sichergestellt werden, dass keine ungewollten Verknüpfungen zwischen Daten erfolgen. So dürfen beispielsweise IP-Adressen oder andere technische Identifikatoren nicht mit personenbezogenen Informationen kombiniert werden, um eine indirekte Identifizierbarkeit zu vermeiden.<sup>47</sup>

Neben dem Datenschutz spielt auch die Mitbestimmung des Betriebsrats eine zentrale Rolle im Personalcontrolling. Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) verpflichtet Unternehmen dazu, den Betriebsrat über relevante Maßnahmen frühzeitig zu informieren und ihm die Möglichkeit zur Beratung zu geben. Besonders wenn neue datenbasierte Systeme zur Erfassung und Analyse von Mitarbeiterinformationen eingeführt werden, ist eine enge Abstimmung mit dem Betriebsrat notwendig, um Akzeptanz zu schaffen und potenzielle Widerstände zu vermeiden.<sup>48</sup> Während anonyme Datenerhebungen grundsätzlich nicht der Mitbestimmung unterliegen, kann der Betriebsrat ein Mitspracherecht haben, sobald personenbezogene Informationen verarbeitet oder individuelle Leistungs- und Verhaltenskontrollen durchgeführt werden. In solchen Fällen besteht ein erzwingbares Mitbestimmungsrecht nach §87 BetrVG, das eine Zustimmung des Betriebsrats erfordert.<sup>49</sup>

Die Einhaltung der rechtlichen Vorgaben im Personalcontrolling hat nicht nur eine juristische, sondern auch eine strategische Bedeutung. Datenschutzverstöße oder fehlende Abstimmungen mit dem Betriebsrat können nicht nur rechtliche Konsequenzen haben, sondern auch das Vertrauen der Mitarbeiter nachhaltig beeinträchtigen. Gerade in Zeiten zunehmender Digitalisierung und datengetriebener Analysen müssen Unternehmen sicherstellen, dass die Erhebung, Verarbeitung und Nutzung von Mitarbeiterdaten transparent und im Einklang mit den gesetzlichen Vorschriften erfolgen. Werden Datenschutzrichtlinien und Mitbestimmungsrechte nicht ausreichend berücksichtigt, besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter ihre Daten zurückhalten oder sich kritisch gegenüber neuen Analysemethoden positionieren. Insbesondere in Bereichen wie HR-Analytics oder Big Data ist es daher essenziell, Datenschutzmaßnahmen nicht nur einzuhalten, sondern auch aktiv zu kommunizieren, um Akzeptanz zu schaffen und langfristig belastbare Daten zu erhalten.<sup>50</sup>

---

<sup>46</sup> Vgl. Müller (2018). S. 132 f.

<sup>47</sup> Vgl. Wittchen/Schroer (2015). S. 123 f.

<sup>48</sup> Vgl. Burkert (2001). S. 86

<sup>49</sup> Vgl. Eisele/Doye (2010). S. 398

<sup>50</sup> Vgl. Wittchen/Schroer (2015). S. 122

Unternehmen müssen sicherstellen, dass sie den Schutz von Mitarbeiterdaten gewährleisten. Dazu gehören Maßnahmen wie die Trennung von Kontaktdaten und Analyseergebnissen, die Begrenzung von Zugriffsmöglichkeiten und die regelmäßige Überprüfung der Einhaltung von Datenschutzrichtlinien.<sup>51</sup> Auch der Betriebsrat kann hier eine konstruktive Rolle spielen, indem er als Vermittler zwischen Unternehmen und Belegschaft agiert und so dazu beiträgt, Vertrauen in neue Systeme zu schaffen.<sup>52</sup>

## 2.6.2 Technische Rahmenbedingungen

Die Digitalisierung verändert das Personalcontrolling grundlegend. Während Produktions- und Finanzprozesse in vielen Unternehmen bereits weitgehend automatisiert sind, bleibt der HR-Bereich oft hinter diesen Entwicklungen zurück. Viele Prozesse basieren weiterhin auf papierbasierten oder fragmentierten Lösungen, was Medienbrüche verursacht und die Nutzung von Personaldaten einschränkt. Digitale Workflows und automatisierte Systeme könnten hier eine effizientere und standardisierte Bearbeitung ermöglichen, werden jedoch noch zu selten eingesetzt.<sup>53</sup>

Mobile Technologien gewinnen zunehmend an Bedeutung, insbesondere in Bereichen wie Arbeitszeiterfassung, Bewerbermanagement und interner Kommunikation. Der Digitalisierungsschub infolge der Corona-Pandemie hat diesen Trend zusätzlich verstärkt, da Unternehmen kurzfristig digitale Kommunikations- und Kollaborationslösungen implementieren mussten. Dies zeigt, dass technologische Fortschritte oft erst durch äußeren Druck beschleunigt werden, obwohl die Möglichkeiten längst vorhanden sind.<sup>54</sup>

In vielen Unternehmen gibt es technische Hürden, die eine nahtlose Integration von HR-Analytics erschweren. Ein zentrales Problem ist die Fragmentierung der IT-Landschaften. Über Jahre gewachsene Systeme sind häufig nicht kompatibel miteinander, wodurch personalbezogene Daten in isolierten Silos gespeichert und nicht effizient genutzt werden können. Besonders größere Unternehmen stehen vor der Herausforderung, bestehende IT-Infrastrukturen zu modernisieren, ohne den laufenden Betrieb zu beeinträchtigen.<sup>55</sup>

Ein weiteres Hindernis ist der vergleichsweise niedrige Digitalisierungsgrad in deutschen Unternehmen. Während international führende Konzerne bereits umfassend auf datengetriebene Entscheidungsfindung setzen, fehlt es in Deutschland häufig an einer klaren Digitalisierungsstrategie für den HR-Bereich. Oft werden neue Technologien nur punktuell eingeführt, ohne sie strategisch in bestehende Prozesse zu integrieren. Zudem spielt die Einbindung des Betriebsrats auch hier eine zentrale Rolle: Eine frühzeitige Abstimmung kann Verzögerungen und Widerstände reduzieren und die erfolgreiche Umsetzung von Digitalisierungsprojekten erleichtern.<sup>56</sup>

## 2.6.3 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen

Die Arbeitswelt befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel. Mitarbeitende stellen heute höhere Erwartungen an ihre Unternehmen, insbesondere wenn es um eine ganzheitliche Work-Life-Balance, persönliche Weiterentwicklung und flexible Arbeitsmodelle geht.<sup>57</sup> Die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen zunehmend, und viele Menschen suchen nicht nur

---

<sup>51</sup> Vgl. Eisele/Doye (2010). S. 398

<sup>52</sup> Vgl. Burkert (2001). S. 87

<sup>53</sup> Vgl. Felder (2018). S. 400

<sup>54</sup> Vgl. Böhm/Meurer (2018). S. 163

<sup>55</sup> Vgl. Balkenhol (2018). S. 407

<sup>56</sup> Vgl. ebenda S. 405

<sup>57</sup> Vgl. Fischer/Häuschling (2018). S. 456

nach einem sicheren Einkommen, sondern auch nach Sinnhaftigkeit in ihrer Tätigkeit und einer wertorientierten Unternehmenskultur.<sup>58</sup>

Dieser Wandel zeigt sich besonders in den veränderten Prioritäten der Generation Y, für die Karriereziele nicht mehr ausschließlich im Vordergrund stehen. Stattdessen gewinnen Selbstverwirklichung, persönliche Herausforderungen und eine nachhaltige Gestaltung des Arbeitslebens immer mehr an Bedeutung.<sup>59</sup> Gleichzeitig steigen die Anforderungen an Unternehmen, diesen Bedürfnissen gerecht zu werden.<sup>60</sup> Betriebliches Gesundheitsmanagement, lebenslanges Lernen und neue Weiterbildungsformen sind entscheidende Faktoren, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

Um diesen gesellschaftlichen Wandel besser zu verstehen und strategisch darauf zu reagieren, wird die Messung weicher Faktoren immer wichtiger. Unternehmen müssen die Mitarbeiterzufriedenheit, Unternehmenskultur und das Engagement ihrer Belegschaft systematisch erfassen, um sich als attraktive Arbeitgeber zu positionieren und Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen.<sup>61</sup> Personalcontrolling spielt in diesem Prozess eine zentrale Rolle, da es nicht nur als Steuerungsinstrument dient, sondern auch als Mittel zur Sicherung der Arbeitgeberattraktivität.

---

<sup>58</sup> Vgl. Wehrle (2021), S. 213

<sup>59</sup> Vgl. ebenda

<sup>60</sup> Vgl. Fischer/Häuschling (2018), S. 456

<sup>61</sup> Vgl. Wehrle (2021), S. 213

## 3 Das klassische Personalcontrolling und weiche Faktoren

In diesem Kapitel werden die klassischen Methoden des Personalcontrollings zur Messung weicher Faktoren betrachtet. Dazu gehören insbesondere Mitarbeiterbefragungen, 360-Grad-Feedbacks und Pulsbefragungen, die dazu dienen, Aspekte wie Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenskultur systematisch zu erfassen. Neben der Darstellung dieser Instrumente werden ihr Aufbau, ihre Anwendung sowie ihre Stärken und Schwächen analysiert. Zudem wird untersucht, wie die gewonnenen Daten im Controlling genutzt und in konkrete Maßnahmen überführt werden können.

### 3.1 Mitarbeiterbefragungen

Die Mitarbeiterbefragung ist ein strategisches Instrument der Unternehmenssteuerung, das dazu dient, Probleme zu identifizieren, Potenziale aufzudecken und sowohl die Mitarbeiterbindung als auch das Engagement zu steigern.<sup>62</sup> Eine Mitarbeiterbefragung zielt darauf ab, die „Einstellungen, Wünsche und Erwartungen“ der Mitarbeiter zu erfassen.<sup>63</sup> Sie dient dazu, die Atmosphäre innerhalb eines Teams oder im gesamten Unternehmen zu erfassen, auszuwerten und zu analysieren.<sup>64</sup>

Eine Mitarbeiterbefragung wird anonym und auf freiwilliger Basis durchgeführt und kann über schriftliche oder digitale Fragebögen erfolgen.<sup>65</sup> Mitarbeiterbefragungen sind sowohl ein Diagnose- als auch ein Gestaltungsinstrument: Sie liefern systematische und objektive Informationen zu weiteren Faktoren wie zum Beispiel Arbeitszufriedenheit oder Unternehmenskultur.<sup>66</sup>

Darüber hinaus können sie gezielt genutzt werden, um Problembereiche aufzudecken, Stärken und Schwächen in der Organisation zu analysieren sowie Rückmeldungen zu Weiterbildungsmöglichkeiten oder Arbeitsbelastung zu erhalten. Neben der Analysefunktion haben Mitarbeiterbefragungen eine Evaluations- und Kontrollfunktion: Sie dienen der Erfolgskontrolle betrieblicher Maßnahmen und helfen zu überprüfen, ob Maßnahmen erfolgreich umgesetzt wurden.<sup>67</sup>

Mitarbeiterbefragungen tragen zur offenen Kommunikation und zur Verringerung der sozialen Distanz zwischen Führungskräften und Mitarbeitern bei.<sup>68</sup> Zudem spielen sie eine wichtige Rolle in Change-Management-Prozessen und im Personalcontrolling.<sup>69</sup>

Eine regelmäßige Durchführung der Mitarbeiterbefragung ist erforderlich, um langfristige Entwicklungen sichtbar zu machen und Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Damit eine Mitarbeiterbefragung nachhaltig wirksam ist, müssen ihre Ergebnisse zu tatsächlichen Veränderungen führen. Ohne Umsetzungen der Maßnahmen besteht die Gefahr, dass Befragungen unglaubwürdig werden.<sup>70</sup>

---

<sup>62</sup> Vgl. Bösch (2011). S. 15

<sup>63</sup> Bungard (2005). S. 163

<sup>64</sup> Vgl. Spichalsky (2016). S. 60

<sup>65</sup> Vgl. Domsch/Ladwig (2006). S. 11

<sup>66</sup> Vgl. Bösch (2011). S. 12

<sup>67</sup> Vgl. Cohors (2015). S. 247

<sup>68</sup> Vgl. Domsch/Ladwig (2006). S. 13

<sup>69</sup> Vgl. ebenda S. 11

<sup>70</sup> Vgl. Bösch (2011). S. 11

### 3.1.1 Ablauf einer Mitarbeiterbefragung

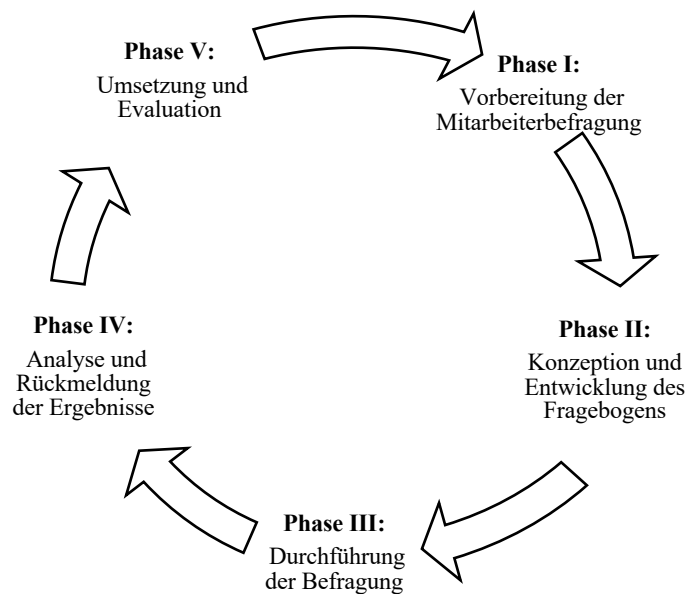


Abbildung 2 Ablauf einer Mitarbeiterbefragung, in starker Anlehnung an Burkert (2001). S. 77

Der Ablauf einer Mitarbeiterbefragung nach Burkert folgt einem klar strukturierten Prozess, um sicherzustellen, dass die Ergebnisse nicht nur erhoben, sondern auch sinnvoll genutzt werden. Eine sorgfältige Planung und Umsetzung sind dabei entscheidend, um aussagekräftige Erkenntnisse zu gewinnen und daraus gezielte Maßnahmen abzuleiten. In der **Vorbereitungsphase** werden die Zielsetzung festgelegt, das Projektteam aufgestellt und die Befragung in bestehende Unternehmensprozesse eingebettet. Eine klare Kommunikation mit den Mitarbeitenden ist hier besonders wichtig, um Akzeptanz zu schaffen und eine hohe Teilnahmequote zu fördern. Anschließend folgt die **Konzeption und Entwicklung des Fragebogens**, bei der relevante Themenbereiche in präzise formulierte Fragen übersetzt werden. Eine klare, verständliche Sprache sowie eine ausgewogene Mischung aus offenen und geschlossenen Fragen sind essenziell, um belastbare und gut auswertbare Daten zu erhalten. Entscheidend ist zudem, dass die Befragung so gestaltet wird, dass die Ergebnisse tatsächlich für spätere Maßnahmen genutzt werden können. Die **Durchführungsphase** stellt sicher, dass der Ablauf reibungslos funktioniert und möglichst viele Mitarbeitende teilnehmen. Ob die Befragung als Voll- oder Teilerhebung erfolgt, hängt von den jeweiligen Zielen und Rahmenbedingungen ab. Dabei muss die Anonymität gewahrt bleiben, um ehrliche Antworten zu erhalten, und potenzielle Verzerrungen, etwa durch soziale Erwünschtheit, sollten minimiert werden. In der anschließenden **Analyse- und Rückmeldephase** werden die erhobenen Daten systematisch ausgewertet und für verschiedene Zielgruppen aufbereitet. Eine transparente Kommunikation der Ergebnisse ist hier entscheidend, um Vertrauen zu schaffen und sicherzustellen, dass die Befragung nicht als reine Pflichtübung wahrgenommen wird. Die letzte Phase umfasst die **Umsetzung und Evaluation**, in der auf Basis der Befragungsergebnisse konkrete Maßnahmen entwickelt, umgesetzt und anschließend auf ihre Wirksamkeit hin überprüft werden. Nur wenn Veränderungen tatsächlich sichtbar werden, bleibt die Mitarbeiterbefragung ein glaubwürdiges Instrument. Zudem sollte der gesamte Befragungsprozess reflektiert werden, um künftige Befragungen weiter zu optimieren und die Akzeptanz im Unternehmen langfristig zu sichern.<sup>71</sup>

<sup>71</sup> Vgl. Burkert (2001). S. 76

### 3.1.2 Struktur und Aufbau des Fragebogens

Ein klar strukturierter und logisch aufgebauter Fragebogen ist entscheidend, um qualitativ hochwertige Antworten zu erhalten und die Motivation der Teilnehmenden zu fördern. Dabei spielt nicht nur die Reihenfolge der Fragen, sondern auch der gesamte Aufbau eine zentrale Rolle.<sup>72</sup>

Der Fragebogen beginnt üblicherweise mit einem verständlich formulierten Titel, welcher das Ziel der Befragung gut vermittelt. Im Anschluss werden Ziele der Befragung und den Nutzen für die Befragten sowie für das Unternehmen erklärt. Es ist wichtig, den Teilnehmenden zu vermitteln, warum ihre Teilnahme wichtig ist und wie die erhobenen Daten genutzt werden, denn dadurch wird die Motivation und die Rücklaufquote erhöht.<sup>73</sup>

Anschließend erfolgt die Erklärung zur Anonymität und zum Datenschutz, um das Vertrauen der Befragten zu stärken. Dies umfasst auch die Zusicherung, dass die erhobenen Daten ausschließlich für die genannten Zwecke verwendet werden und keine Rückschlüsse auf Einzelpersonen möglich sind.<sup>74</sup> Außerdem sollten Instruktionen zur Bearbeitung des Fragebogens gegeben werden, einschließlich der geschätzten Dauer für die Beantwortung.<sup>75/76</sup>

Im Fragenbereich beginnt der Fragebogen mit den demografischen Daten, wie Alter, Geschlecht, Abteilung oder Dauer der Betriebszugehörigkeit. Diese Daten sind essenziell, um die Ergebnisse später im Kontext verschiedener Zielgruppen analysieren zu können und relevante Maßnahmen abzuleiten.<sup>77</sup> Es gilt jedoch, nur die Daten abzufragen, die für die Analyse und die Ableitung von Maßnahmen tatsächlich notwendig sind, um die Akzeptanz zu erhöhen und die Anonymität zu wahren.<sup>78</sup>

Im Hauptteil des Fragebogens werden die eigentlichen Themen der Befragung behandelt. Die Fragen sollten dabei nach homogenen Themenblöcken geordnet sein, um den Befragten eine klare Struktur zu bieten. Diese Gliederung hilft, Verwirrung zu vermeiden und sicherzustellen, dass die Befragten konsistente und durchdachte Antworten geben. Die Reihenfolge der Fragen innerhalb eines Themenblocks sollte ebenfalls mit Bedacht gewählt werden, da sogenannte Kontexteffekte auftreten können. Diese Effekte entstehen, wenn die Beantwortung einer Frage die Antworten auf nachfolgende Fragen beeinflusst.<sup>79</sup> Die Fragen selbst sollten einfach und klar formuliert sein, ohne Fachjargon, Anglizismen oder doppelte Verneinungen, da solche Aspekte die Verständlichkeit beeinträchtigen könnten.<sup>80</sup>

Eine sinnvolle Kombination aus geschlossenen und offenen Fragen wird empfohlen. Geschlossene Fragen ermöglichen eine einfache und standardisierte Auswertung, während offene Fragen Raum für zusätzliche Meinungen und Ideen lassen.<sup>81</sup> Allerdings sollten offene Fragen sparsam eingesetzt werden, da ihre Auswertung zeitaufwändiger ist.

---

<sup>72</sup> Vgl. ebenda S. 143

<sup>73</sup> Vgl. Bösch (2011). S. 63

<sup>74</sup> Vgl. Burkert (2001). S. 144

<sup>75</sup> Vgl. Scholz/Müller/Eichhorn (2012). S. 88

<sup>76</sup> Vgl. Burkert (2001). S. 144

<sup>77</sup> Vgl. Bösch (2011). S. 63

<sup>78</sup> Vgl. Scholz/Müller/Eichhorn (2012). S. 89

<sup>79</sup> Vgl. Burkert (2001). S. 144

<sup>80</sup> Vgl. Scholz/Müller/Eichhorn (2012). S. 89

<sup>81</sup> Vgl. Nürnberg (2017). S. 39

Die Antwortmöglichkeiten sollten durchdacht gestaltet sein. Eine häufig verwendete Option ist die Likert-Skala, die unterschiedliche Grade der Zustimmung oder Ablehnung misst.<sup>82</sup> Hier sollte entschieden werden, ob eine gerade oder ungerade Anzahl von Antwortmöglichkeiten angeboten wird, wobei eine gerade Anzahl die Befragten zur Entscheidung zwingt und eine ungerade eine neutrale Option bietet.<sup>83</sup>

Zum Abschluss wird ein Dankeschön an die Teilnehmenden ausgesprochen. Dies sollte betonen, wie wertvoll jede individuelle Rückmeldung für die Analyse ist. Solche Wertschätzung steigert die Bereitschaft zur Teilnahme an zukünftigen Befragungen.<sup>84</sup> Zudem kann eine kurze Erklärung folgen, was mit den Ergebnissen geschieht und welche weiteren Schritte geplant sind. Die Angabe eines Ansprechpartners, beispielsweise aus der Personalabteilung, bietet den Teilnehmenden die Möglichkeit, bei Rückfragen oder Unsicherheiten Unterstützung zu erhalten.<sup>85</sup>

Bevor der Fragebogen unternehmensweit eingesetzt wird, sollte er in einem kleinen Testlauf geprüft werden. Dabei können Unklarheiten bei den Fragen identifiziert, der Zeitaufwand für die Beantwortung gemessen und die Verständlichkeit überprüft werden. Erst nach dieser Feinabstimmung sollte die finale Version veröffentlicht werden.<sup>86</sup>

### 3.1.3 Beispiel: Durchführung einer Mitarbeiterbefragung zum Thema Mitarbeiterzufriedenheit

Ein Beispiel für eine praxisorientierte Anwendung stellt eine Mitarbeiterbefragung zur Zufriedenheit dar, die in mehrere Themenblöcke unterteilt ist. Diese Themenblöcke werden in späteren Kapiteln erneut aufgegriffen, um die gewonnenen Daten in Controlling-Kennzahlen zu überführen und Maßnahmen abzuleiten.

#### Mitarbeiterbefragung zur Zufriedenheit

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, an dieser Befragung teilzunehmen! Ihre Antworten helfen uns, die Arbeitsbedingungen und die Zufriedenheit in unserem Unternehmen zu verbessern. Die Befragung ist anonym und dauert etwa 10 Minuten. Bitte kreuzen Sie die zutreffenden Antworten an oder geben Sie, wenn nötig, Ihre Einschätzung in den vorgesehenen Feldern an.

#### 1. Allgemeine Angaben (optional und anonym)

1.1 Wie lange arbeiten Sie bereits im Unternehmen?

- Weniger als 1 Jahr
- 1 bis 5 Jahre
- Mehr als 5 Jahre

1.2 In welchem Bereich sind Sie tätig? \_\_\_\_\_

<sup>82</sup> Vgl. ebenda S. 40

<sup>83</sup> Vgl. Scholz/Müller/Eichhorn (2012). S. 89

<sup>84</sup> Vgl. ebenda

<sup>85</sup> Vgl. Bösch (2011). S. 63

<sup>86</sup> Vgl. Burkert (2001). S. 146

1.3 Sind Sie vorwiegend an einem festen Standort oder mobil tätig?

- Fester Standort: \_\_\_\_\_  
 Mobil (z. B. im Außendienst, Homeoffice)

## 2. Arbeitsbedingungen

2.1 Wie zufrieden sind Sie mit der Ausstattung Ihres Arbeitsplatzes?

- Sehr zufrieden  
 Zufrieden  
 Neutral  
 Unzufrieden  
 Sehr unzufrieden

2.2 Haben Sie alle notwendigen Ressourcen, um Ihre Aufgaben effektiv zu erfüllen?

- Ja, vollständig  
 Teils/teilweise  
 Nein

## 3. Kommunikation und Zusammenarbeit

3.1 Wie bewerten Sie die Zusammenarbeit innerhalb Ihres Teams?

- Sehr gut  
 Gut  
 Neutral  
 Schlecht  
 Sehr schlecht

3.2 Wie zufrieden sind Sie mit der abteilungsübergreifenden Kommunikation?

- Sehr zufrieden  
 Zufrieden  
 Neutral  
 Unzufrieden  
 Sehr unzufrieden

## 4. Führung

4.1 Erhalten Sie regelmäßig konstruktives Feedback von Ihrer Führungskraft?

- Ja, regelmäßig

- Gelegentlich
- Selten
- Nie

4.2 Fühlen Sie sich von Ihrer Führungskraft wertgeschätzt?

- Ja, vollständig
- Teils/teilweise
- Nein

## 5. Entwicklungsmöglichkeiten

5.1 Wie zufrieden sind Sie mit den angebotenen Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten?

- Sehr zufrieden
- Zufrieden
- Neutral
- Unzufrieden
- Sehr unzufrieden

5.2 Haben Sie klare Perspektiven für Ihre berufliche Entwicklung im Unternehmen?

- Ja
- Nein

## 6. Unternehmenskultur

6.1 Fühlen Sie sich mit den Werten und Zielen des Unternehmens verbunden?

- Ja, vollständig
- Teils/teilweise
- Nein

6.2 Wie würden Sie das Betriebsklima in Ihrem Arbeitsumfeld beschreiben?

- Sehr gut
- Gut
- Neutral
- Schlecht
- Sehr schlecht

## 7. Work-Life-Balance

7.1 Wie zufrieden sind Sie mit der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben?

- Sehr zufrieden
- Zufrieden
- Neutral
- Unzufrieden
- Sehr unzufrieden

7.2 Sind die Arbeitszeitmodelle für Ihre persönliche Lebenssituation flexibel genug?

- Ja, vollständig
- Teils/teilweise
- Nein

## 8. Gesamtzufriedenheit

8.1 Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer Arbeitssituation?

- Sehr zufrieden
- Zufrieden
- Neutral
- Unzufrieden
- Sehr unzufrieden

8.2 Würden Sie das Unternehmen als Arbeitgeber weiterempfehlen?

- Ja, auf jeden Fall
- Ja, mit Einschränkungen
- Nein

## 9. Offene Fragen

9.1 Was gefällt Ihnen besonders gut an Ihrer Arbeit im Unternehmen?

---

9.2 Welche Verbesserungsvorschläge haben Sie, um die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen?

---

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Befragung!

Ihre Rückmeldungen sind für uns von großem Wert. Falls Sie Rückfragen zur Umfrage haben, können Sie sich an [Ansprechpartner/in mit Kontaktmöglichkeit] wenden. Die Ergebnisse werden in anonymisierter Form ausgewertet und im Rahmen einer Mitarbeiterversammlung vorgestellt.

Die strukturierte Gestaltung der Befragung legt die Grundlage für eine aussagekräftige Analyse der Ergebnisse, die im nächsten Abschnitt erläutert wird.

### 3.1.4 Datenanalyse

Mitarbeiterbefragungen sind ein bewährtes Instrument, um Einblicke in die Einstellungen, Zufriedenheit und Motivation der Beschäftigten zu erhalten. Damit die gesammelten Daten eine belastbare Grundlage für Entscheidungen bieten, ist eine systematische Datenauswertung erforderlich. Das Controlling der Ergebnisse stellt sicher, dass aus den gewonnenen Erkenntnissen konkrete Maßnahmen abgeleitet und deren Wirksamkeit überprüft wird.

Die Auswertung von Mitarbeiterbefragungen erfolgt nach Nürnberg in sechs aufeinander aufbauenden Stufen. Jede Stufe bringt eine höhere Komplexität, einen größeren Aufwand und eine tiefere Analysetiefe mit sich:



Abbildung 3 Stufen der Datenauswertung, in Anlehnung an Nürnberg (2017). S. 72

Damit die aus den Befragungen gewonnenen Daten sinnvoll genutzt werden können, erfolgt ihre systematische Analyse in mehreren Schritten. Zunächst werden die **Rohdaten** in ein einheitliches Format überführt, sodass sie für die weitere Auswertung nutzbar sind. Dieser Schritt gestaltet sich bei digitalen Befragungen relativ einfach, während papierbasierte Erhebungen zusätzlichen Aufwand für die Digitalisierung und Aufbereitung erfordern. Im nächsten Schritt erfolgt eine **Prüfung auf Vollständigkeit und Plausibilität**. Unvollständige oder fehlerhafte Antworten werden entweder aussortiert oder soweit möglich angepasst, um die Aussagekraft der Ergebnisse nicht zu beeinträchtigen. Anschließend werden **Kennzahlen gebildet**, indem zentrale Metriken wie Mittelwerte, Häufigkeitsverteilungen oder Zustimmungsraten berechnet werden. Diese quantitativen Werte bilden die Basis für die weiterführende Interpretation der Daten. Ein besonders wichtiger Aspekt ist die **Identifikation von Mustern und Zusammenhängen** innerhalb der Ergebnisse. Hierbei werden auffällige Trends und Korrelationen analysiert, um potenzielle Einflussfaktoren auf die Zufriedenheit und Unternehmenskultur sichtbar zu machen. Eine weitere Differenzierung erfolgt durch **interne und externe Benchmarks**, die es ermöglichen, unternehmensinterne Entwicklungen über Zeiträume hinweg zu verfolgen oder die eigenen Werte mit branchenüblichen Standards zu vergleichen. Schließlich erfolgt die **inhaltliche und grafische Aufbereitung der Ergebnisse in Berichten**, die sowohl das Management als auch Mitarbeitende über die zentralen Erkenntnisse informieren. Diese Berichte dienen nicht nur der reinen Dokumentation, sondern bilden die Grundlage für strategische

Entscheidungen und weiterführende Maßnahmen zur Optimierung der Unternehmenskultur und Mitarbeiterzufriedenheit. Eine strukturierte und methodisch fundierte Analyse stellt sicher, dass aus den erhobenen Daten belastbare Erkenntnisse gewonnen werden, die gezielt zur Steuerung und Weiterentwicklung weicher Faktoren genutzt werden können.<sup>87</sup>

Eine zentrale Methode innerhalb der Datenanalyse ist die Treiberanalyse. Sie ermöglicht die Identifikation von Faktoren, die einen direkten Einfluss auf zentrale Zielgrößen wie Mitarbeiterzufriedenheit, Engagement oder Commitment haben. Durch die gezielte Analyse dieser Einflussgrößen lassen sich Maßnahmen priorisieren und Optimierungspotenziale identifizieren. Treiberanalysen sind häufig Bestandteil von Management Summaries und dienen als Grundlage für strategische Entscheidungen auf Unternehmensebene.<sup>88</sup>

Um die Befragungsergebnisse in einen größeren Kontext zu setzen, kommen interne und externe Benchmarks zum Einsatz.

- **Interne Benchmarks** ermöglichen den Vergleich zwischen Unternehmensbereichen und helfen Führungskräften, ihre Ergebnisse zu bewerten. Während auf unterer und mittlerer Führungsebene insbesondere Aufwärtsvergleiche mit übergeordneten Einheiten genutzt werden, setzt das mittlere und obere Management Ampeldarstellungen (Rot-Gelb-Grün) zur Visualisierung von Handlungsbedarfen ein.<sup>89</sup>
- **Externe Benchmarks** bieten eine Vergleichsmöglichkeit mit Marktstandards oder branchenspezifischen Werten. Besonders das Topmanagement nutzt sie, um die eigene Position im Wettbewerb realistisch einzuschätzen und Best Practices zu identifizieren. Internationale Unternehmen stehen dabei vor der Herausforderung kultureller Unterschiede im Antwortverhalten, die durch externe Benchmarks besser eingeordnet werden können.<sup>90</sup>

Die reine Analyse der Befragungsergebnisse reicht nicht aus – entscheidend ist die Umsetzung in Maßnahmen und deren Erfolgskontrolle. Hier übernimmt das HR-Controlling eine Schlüsselrolle. Ziel ist die Verknüpfung der Befragungsergebnisse mit personalbezogenen Kennzahlen wie Fluktuation, Krankenstand oder Produktivität, um Zusammenhänge zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenserfolg sichtbar zu machen. Das HR-Controlling geht über klassische betriebswirtschaftliche Analysen hinaus und ermöglicht strategische Entscheidungen auf datenbasierter Grundlage.<sup>91</sup>

### 3.1.5 Ableitung und Überwachung von Maßnahmen

Nach der Datenanalyse sollen konkrete Maßnahmen entwickelt werden, deren Umsetzung und Erfolg durch Controlling-Instrumente überwacht wird. Die verschiedenen Themenbereiche der Befragung, wie Arbeitsbedingungen, Kommunikation, Führung und Entwicklungsmöglichkeiten, werden nun detailliert betrachtet, um zielgerichtete Handlungsansätze zu formulieren.<sup>92</sup>

---

<sup>87</sup> Vgl. Nürnberg (2017). S. 72 - 83

<sup>88</sup> Vgl. Gehring (2015). S. 81 f.

<sup>89</sup> Vgl. ebenda S. 89 f.

<sup>90</sup> Vgl. ebenda S. 91

<sup>91</sup> Vgl. Cohors (2015). S. 207

<sup>92</sup> Vgl. Interview mit Christian Kurray

<u>Themenbereich</u>	<u>Maßnahmen</u>	<u>Controlling-Ansatz</u>
<b>Arbeitsbedingungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserung der Ausstattung und Infrastruktur</li> <li>• Einführung eines Feedback-Mechanismus für Probleme am Arbeitsplatz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfassung der Bearbeitungszeit von gemeldeten Problemen</li> <li>• Messung der Zufriedenheit durch erneute Mitarbeiterbefragungen vor und nach Investitionen in die Arbeitsumgebung</li> </ul>
<b>Kommunikation und Zusammenarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikationsschulungen</li> <li>• Einführung digitaler Tools zur Kommunikation</li> <li>• Förderung regelmäßiger Meetings</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse der Teilnahmequoten</li> <li>• Erhebung von Zufriedenheitswerten durch kurze Umfragen vor und nach der Einführung der Maßnahmen.</li> </ul>
<b>Führung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementierung eines 360-Grad-Feedbacks</li> <li>• Durchführung von Führungskräfte trainings</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswertung von Feedbackdaten</li> <li>• Messung der Häufigkeit von Mitarbeitergesprächen</li> </ul>
<b>Entwicklungsmöglichkeiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbau von Weiterbildungsangeboten</li> <li>• Einführung eines Mentoring-Programms</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse der Weiterbildungsquote</li> <li>• Verfolgung interner Karriereentwicklungen und deren Auswirkungen auf Zufriedenheitswerte</li> </ul>
<b>Unternehmenskultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Workshops zu Unternehmenswerten</li> <li>• Einführung eines „Kulturmonitors“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Langfristige Analyse der wahrgenommenen Unternehmenskultur durch Umfragen</li> <li>• Auswertung von KPIs wie Diversität in Führungspositionen</li> </ul>
<b>Work-Life-Balance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbau flexibler Arbeitszeitmodelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfassung der Nutzung flexibler Modelle</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung von Programmen zur Stressbewältigung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse von Krankheitsquoten und deren Zusammenhang mit Zufriedenheitswerten</li> </ul>
--	---	--

Nach der Umsetzung von Maßnahmen auf Basis einer Mitarbeiterbefragung ist es essenziell, deren Wirksamkeit zu überprüfen. Dazu gehören Fortschrittskontrollen, wiederholte Befragungen und die Evaluierung von Unternehmenskennzahlen. Der Erfolg von Veränderungen kann nur durch eine systematische Erfolgskontrolle sichergestellt werden.

Ein zentraler Aspekt ist die Fortschrittskontrolle, die sicherstellt, dass Maßnahmen nicht nur beschlossen, sondern auch tatsächlich umgesetzt werden. Dabei wird geprüft, ob die geplanten Aktionen wie vorgesehen durchgeführt wurden und ob sie auf Widerstände stoßen. Um die Umsetzung zu garantieren, wird empfohlen, die Maßnahmen kontinuierlich zu dokumentieren und regelmäßig an die Belegschaft zu kommunizieren. Dies schafft Transparenz und Akzeptanz für den Veränderungsprozess.<sup>93</sup>

Neben der Fortschrittskontrolle spielt die Ergebniskontrolle eine wichtige Rolle. Hierbei wird geprüft, ob sich die getroffenen Maßnahmen in zentralen Unternehmenskennzahlen widerspiegeln. Typische Indikatoren sind Mitarbeiterzufriedenheit, Fluktuationsraten und Produktivität. Allerdings ist es schwierig, die Wirkung einer Maßnahme direkt auf eine Kennzahl zurückzuführen, da externe Faktoren ebenfalls Einfluss haben.<sup>94</sup>

Da objektive Kennzahlen allein nicht immer eine eindeutige Erfolgsmessung ermöglichen, sind wiederholte Mitarbeiterbefragungen ein wesentliches Instrument zur Bewertung der Maßnahmen. Diese Befragungen werden gezielt auf die veränderten Themenbereiche ausgerichtet, um festzustellen, ob sich die Zufriedenheit oder die Arbeitsbedingungen in diesen Bereichen verbessert haben.<sup>95</sup>

Maßnahmen erfordern häufig Anpassungen und Nachjustierungen, wenn sie nicht den gewünschten Erfolg bringen. In diesem Zusammenhang ist die Maßnahmendiskussion ein wichtiges Element des Folgeprozesses, da sie es ermöglicht, offene Probleme zu identifizieren und Lösungsstrategien zu entwickeln. Während dieser Diskussion werden interne Abläufe analysiert und strukturiert, um die Effizienz und Wirksamkeit der Maßnahmen zu verbessern.<sup>96</sup> Zusätzlich kann eine moderierte Maßnahmendiskussion helfen, Widerstände gegen Veränderungen zu verringern und Mitarbeitende aktiv in den Verbesserungsprozess einzubinden.<sup>97</sup>

Um sicherzustellen, dass Verbesserungsmaßnahmen nicht nur kurzfristig wirken, sollten sie strategisch in die Unternehmensprozesse eingebunden werden. Unternehmen, die Mitarbeiterbefragungen als fortlaufenden Prozess betrachten und regelmäßig evaluieren, erreichen eine nachhaltige Verbesserung der Arbeitszufriedenheit und Effizienz. Ein zweijähriger Befragungsrhythmus ist dabei empfehlenswert, um langfristige Entwicklungen zu verfolgen und Trends rechtzeitig zu erkennen.<sup>98</sup>

<sup>93</sup> Vgl. Scholz/Müller/Eichhorn (2012). S. 122

<sup>94</sup> Vgl. ebenda

<sup>95</sup> Vgl. ebenda

<sup>96</sup> Vgl. Spichalsky (2016). S. 152

<sup>97</sup> Vgl. ebenda S. 151 f.

<sup>98</sup> Vgl. ebenda S. 185

### 3.2 360-Grad-Feedback

Mitarbeiterbefragungen sind ein etabliertes Instrument, um Einblicke in zentrale Unternehmensbereiche wie Zufriedenheit, Arbeitsklima oder Führungskultur zu gewinnen. Eine besondere Form stellt dabei das 360-Grad-Feedback dar, das gezielt zur Beurteilung und Entwicklung von Führungskräften eingesetzt wird und als eine Variante der Mitarbeiterbefragung betrachtet werden kann.<sup>99</sup> Dabei werden Rückmeldungen aus verschiedenen Perspektiven – von Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitenden und externen Kunden – eingeholt und mit der Selbsteinschätzung der bewerteten Person verglichen.<sup>100</sup> Dadurch entsteht ein umfassendes und differenziertes Bild der Führungsqualität und Arbeitsweise einer Person.

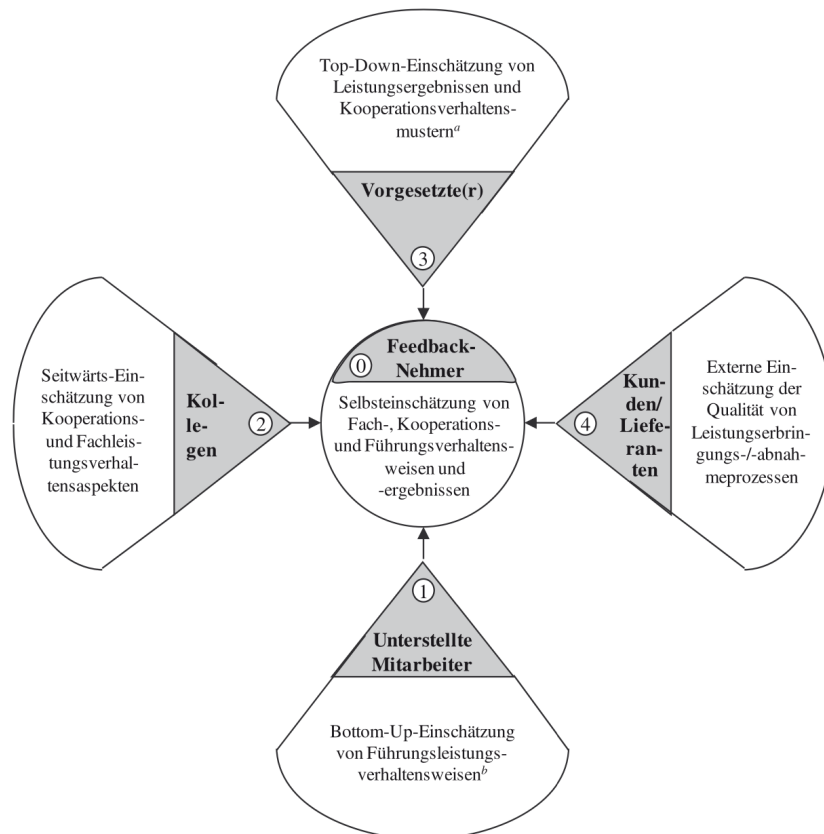


Abbildung 4 Befragte Personengruppen und inhaltliche Befragungsschwerpunkte 360°-Feedback-Verfahren Quelle: Gerpott (2006). S. 132

Ein zentraler Vorteil des 360-Grad-Feedbacks liegt darin, dass es nicht nur die Eigenwahrnehmung mit der Fremdwahrnehmung abgleicht, sondern auch eine systematische Einschätzung wichtiger Schlüsselqualifikationen ermöglicht. Insbesondere für Führungskräfte ist diese Methode wertvoll, da sie in ihrem Arbeitsalltag oft wenig ehrliches Feedback zu ihrem Verhalten erhalten. Durch die strukturierte Rückmeldung aus verschiedenen Blickwinkeln werden Stärken, Schwächen und mögliche Entwicklungsfelder sichtbar gemacht.<sup>101</sup> Das Feedback kann gezielt genutzt werden, um individuelle Entwicklungsmaßnahmen abzuleiten und Veränderungsprozesse im Unternehmen anzustoßen. Damit es seine volle Wirkung entfalten kann, ist es jedoch entscheidend, dass die Rückmeldungen anonym und vertraulich erfolgen.<sup>102</sup>

<sup>99</sup> Vgl. Gerpott (2006). S. 128

<sup>100</sup> Vgl. Werther (2015). S. 22 f.

<sup>101</sup> Vgl. Bösch (2011). S. 48 f.

<sup>102</sup> Vgl. ebenda S. 48

Neben der individuellen Weiterentwicklung bietet das 360-Grad-Feedback auch Potenzial zur Analyse der Unternehmenskultur. Da es Rückmeldungen aus mehreren Hierarchieebenen und Unternehmensbereichen erfasst, lassen sich übergeordnete Muster in der Zusammenarbeit, Kommunikation und Führungsqualität erkennen. So kann beispielsweise überprüft werden, ob Führungskräfte die Unternehmenswerte tatsächlich leben oder ob es Abweichungen zwischen offizieller Leitkultur und gelebtem Alltag gibt. Auch Faktoren wie Feedbackkultur, Offenheit für Kritik oder Teamorientierung können durch eine systematische Auswertung der gesammelten Einschätzungen sichtbar gemacht werden.<sup>103</sup>

Um die Unternehmenskultur durch ein 360-Grad-Feedback messbar zu machen, sollten zentrale Aspekte gezielt in den Befragungen berücksichtigt werden. Dazu gehören Fragen wie:<sup>104</sup>

- Wie werden Führungskräfte im Vergleich zu den Unternehmensleitlinien wahrgenommen?
- Welche wiederkehrenden Stärken und Schwächen zeigen sich über verschiedene Abteilungen hinweg?
- Wie offen ist die Unternehmenskultur gegenüber konstruktiver Kritik und Veränderung?
- Gibt es Muster, die auf Defizite in der Kommunikation oder Zusammenarbeit hinweisen?

### 3.2.1 Ablauf des 360-Grad-Verfahrens

Das 360-Grad-Feedback folgt einer systematischen Vorgehensweise, um eine umfassende Bewertung der Unternehmenskultur zu ermöglichen. Nach Pelz erfolgt der Prozess in mehreren strukturierten Schritten, die sicherstellen, dass die gesammelten Daten aussagekräftig sind und in konkrete Maßnahmen überführt werden können. Die folgende Darstellung beschreibt die einzelnen Phasen dieses Verfahrens.

1. Zielsetzung und Kriterienfestlegung: Bevor das Feedback initiiert wird, müssen klare Ziele definiert werden. In diesem Fall liegt der Fokus auf der Analyse der Unternehmenskultur. Es soll herausgearbeitet werden, wie die gelebten Werte, das Kommunikationsverhalten und die Zusammenarbeit im Unternehmen wahrgenommen werden. Messbare Erfolgsindikatoren (KPIs) wie z.B. Kommunikations-Score dienen als Grundlage für die spätere Auswertung.
2. Auswahl der Teilnehmer: Die Feedbackgeber sollten verschiedene Perspektiven abbilden, um ein umfassendes Bild der Unternehmenskultur zu erhalten. Dazu gehören Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter und Lieferanten bzw. Kunden. Die Auswahl der Teilnehmer sollte sicherstellen, dass alle relevanten Unternehmensebenen repräsentiert sind.
3. Festlegung der relevanten kulturellen Faktoren: Die Kriterien zur Bewertung sollten an den strategischen Unternehmenszielen ausgerichtet sein. Wichtige Aspekte umfassen Werteorientierung, Zusammenarbeit, Kommunikationsverhalten und Führungskultur. Die Auswahl dieser Faktoren sollte an den spezifischen Herausforderungen und Zielen der Unternehmenskultur ausgerichtet sein.
4. Erstellung oder Auswahl eines validen Fragebogens: Ein standardisierter und wissenschaftlich fundierter Fragebogen sichert die Qualität der Rückmeldungen. Dabei sollten sowohl quantitative als auch qualitative Fragen genutzt werden, um eine differenzierte Wahrnehmung der Unternehmenskultur abzubilden.

---

<sup>103</sup> Vgl. ebenda S. 50

<sup>104</sup> Vgl. Interview mit Christan Kurray

5. Transparente Kommunikation des Prozesses: Um eine hohe Akzeptanz und Glaubwürdigkeit zu gewährleisten, müssen alle Beteiligten frühzeitig informiert werden. Die Ziele, der Ablauf sowie die Bedeutung des Feedbacks sollten klar vermittelt werden. Besonders wichtig ist die Betonung der Anonymität, um ehrliche Rückmeldungen zu ermöglichen.
6. Durchführung und Datensicherheit: Der Einsatz eines datenschutzkonformen Tools erleichtert die Durchführung und gewährleistet eine effiziente Datenauswertung. Eine sichere Speicherung und der Schutz personenbezogener Daten müssen jederzeit gewährleistet sein.
7. Analyse der Ergebnisse und Berichterstellung: Nach Abschluss der Befragung erfolgt eine strukturierte Auswertung. Die Ergebnisse werden verständlich aufbereitet, sodass Stärken und Entwicklungsfelder der Unternehmenskultur klar erkennbar sind. Grafische Darstellungen und Benchmarks können die Aussagekraft der Berichte zusätzlich verbessern.
8. Durchführung von Feedbackgesprächen: Die Ergebnisse sollten in individuellen Feedbackgesprächen besprochen werden. Ziel ist es, gezielte Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur abzuleiten und Veränderungen strategisch zu steuern.
9. Maßnahmen ableiten und Erfolgskontrolle durchführen: Die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen sollte regelmäßig überprüft werden. Eine erneute Befragung nach einem definierten Zeitraum kann den Fortschritt messen und gegebenenfalls weitere Entwicklungsimpulse geben.<sup>105</sup>

Durch diesen strukturierten Ablauf stellt das 360-Grad-Feedback sicher, dass objektive und verwertbare Ergebnisse erzielt werden, die zur nachhaltigen Personal- und Organisationsentwicklung beitragen.

### **3.2.2 Beispiel: Fragebogen für ein 360-Grad-Feedback zur Messung von Unternehmenskultur**

Auf den ersten Blick erscheint es anspruchsvoll, die Unternehmenskultur mit einem 360-Grad-Feedback-Verfahren zu messen, da dieses Instrument primär auf individuelles Verhalten ausgerichtet ist. Dennoch gibt es Möglichkeiten, durch eine gezielte Gestaltung des Fragebogens und der Auswertung wichtige kulturelle Aspekte sichtbar zu machen. Beispielsweise könnte man einen Teil des 360-Grad-Feedback gezielt folgende Themen abfragen:

- Führungsstil
- Kommunikation
- Zusammenarbeit
- Werte und Normen
- Fehlertoleranz und Lernkultur
- Mitarbeiterbeteiligung

Für jeden dieser Themenblöcke sollen Fragen für alle fünf verschiedenen Perspektiven Feedbacknehmer (Selbstbewertung), Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzter und Kunden/Lieferanten gestellt werden. Das folgende Beispiel soll demonstrieren, wie diese Fragen aufgebaut werden können.

---

<sup>105</sup> Vgl. Pelz (2024). Das Institut für Management-Innovation. Abgerufen am 08.02.2025, von <https://www.360-grad-feedback.net/360-Grad-Feedback-Definition-Erfolgsfaktoren.html#a1694>

## Führungsstil

Ziel: Wahrnehmung des Führungsverhaltens des Feedbacknehmers in Bezug auf Motivation, Unterstützung und Entwicklung anderer.

Perspektive	Beispiel-Fragen
Feedbacknehmer (Selbstbewertung)	„Wie gut gelingt es mir, mein Team zu motivieren und zu unterstützen?“
Unterstellte Mitarbeiter	„Wie stark fühlen Sie sich von Ihrer Führungskraft unterstützt und gefördert?“
Kollegen	„Wie setzt sich die beurteilte Person für eine gute Führungskultur im Unternehmen ein?“
Vorgesetzter	„Inwieweit nimmt die beurteilte Person ihre Führungsverantwortung professionell wahr?“
Kunden/Lieferanten	„Wie erleben Sie die Zusammenarbeit mit dieser Person im Hinblick auf Verlässlichkeit und Führungskompetenz?“

## Kommunikation

Ziel: Klarheit, Offenheit und Effektivität der Kommunikation im Unternehmen.

Perspektive	Beispiel-Fragen
Feedbacknehmer (Selbstbewertung)	„Wie klar und transparent kommuniziere ich Erwartungen und Entscheidungen?“
Unterstellte Mitarbeiter	„Wie gut informiert Sie Ihre Führungskraft über relevante Entscheidungen und Ziele?“
Kollegen	„Wie offen und klar ist die Kommunikation mit dieser Person im Arbeitsalltag?“
Vorgesetzter	„Wie professionell kommuniziert die beurteilte Person mit ihrem Team und anderen Abteilungen?“
Kunden/Lieferanten	„Wie gut kommuniziert diese Person in geschäftlichen Interaktionen mit Ihnen?“

## Zusammenarbeit

Ziel: Förderung der Teamarbeit und interdisziplinären Zusammenarbeit.

Perspektive	Beispiel-Fragen
Feedbacknehmer (Selbstbewertung)	„Wie gut arbeite ich mit Kollegen und externen Partnern zusammen?“
Unterstellte Mitarbeiter	„Wie sehr fördert Ihre Führungskraft die Zusammenarbeit im Team?“
Kollegen	„Wie engagiert ist die beurteilte Person bei bereichsübergreifenden Kooperationen?“
Vorgesetzter	„Wie gut gelingt es der beurteilten Person, Teams und Abteilungen zu vernetzen?“
Kunden/Lieferanten	„Wie kooperativ erleben Sie die Zusammenarbeit mit dieser Person?“

## Werte und Normen

Ziel: Wahrnehmung der Unternehmenswerte im täglichen Verhalten.

Perspektive	Beispiel-Fragen
Feedbacknehmer (Selbstbewertung)	„Inwieweit verkörpere ich die Unternehmenswerte in meiner täglichen Arbeit?“
Unterstellte Mitarbeiter	„Wie authentisch lebt Ihre Führungskraft die Werte des Unternehmens vor?“
Kollegen	„Wie konsequent orientiert sich die beurteilte Person an unseren Unternehmenswerten?“
Vorgesetzter	„Wie sehr repräsentiert diese Person unsere Unternehmenskultur in ihrem Verhalten?“
Kunden/Lieferanten	„Inwieweit erleben Sie diese Person als werteorientiert und vertrauenswürdig?“

## Fehlertoleranz und Lernkultur

Ziel: Umgang mit Fehlern und Förderung von Lernen und Weiterentwicklung.

Perspektive	Beispiel-Fragen
Feedbacknehmer (Selbstbewertung)	„Wie gehe ich mit Fehlern um und lerne daraus?“
Unterstellte Mitarbeiter	„Wie offen ist Ihre Führungskraft für konstruktives Feedback und neue Ideen?“
Kollegen	„Wie sehr unterstützt die beurteilte Person eine Kultur des offenen Lernens und des Austauschs?“
Vorgesetzter	„Wie fördert die beurteilte Person eine offene und lernorientierte Unternehmenskultur?“
Kunden/Lieferanten	„Wie flexibel und lösungsorientiert wird auf Herausforderungen reagiert?“

## Mitarbeiterbeteiligung

Ziel: Mitbestimmung und Einbindung in Entscheidungsprozesse.

Perspektive	Beispiel-Fragen
Feedbacknehmer (Selbstbewertung)	„Wie gut binde ich andere in Entscheidungsprozesse ein?“
Unterstellte Mitarbeiter	„Wie stark werden Sie in wichtige Entscheidungen durch Ihre Führungskraft eingebunden?“
Kollegen	„Wie offen ist die beurteilte Person für Vorschläge und Ideen aus anderen Teams?“
Vorgesetzter	„Inwieweit fördert die beurteilte Person eine partizipative Entscheidungsfindung?“
Kunden/Lieferanten	„Wie gut werden Ihre Anliegen und Vorschläge von dieser Person berücksichtigt?“

### 3.2.3 Datenanalyse

Um die gewonnenen Daten sinnvoll auszuwerten, werden verschiedene Analyseansätze genutzt. Ziel ist es, Muster zu identifizieren und herauszufinden, wie stark die Unternehmenskultur in unterschiedlichen Bereichen gelebt wird. Dabei werden folgende Aspekte berücksichtigt:<sup>106</sup>

- Selbst- vs. Fremdwahrnehmung: Hier wird analysiert, inwieweit die Eigenwahrnehmung des Feedbacknehmers mit der Einschätzung durch andere Gruppen – wie Mitarbeitende, Kollegen oder Vorgesetzte – übereinstimmt. Große Abweichungen können darauf hinweisen, dass das eigene Verhalten anders wahrgenommen wird als beabsichtigt, was ein wichtiger Ansatzpunkt für gezielte Maßnahmen ist.
- Hierarchieübergreifende Analyse: Unterschiede zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen – also zwischen Management, Mitarbeitenden und externen Stakeholdern – werden untersucht, um mögliche kulturelle Brüche zu identifizieren. Wenn beispielsweise die Führungsebene die Unternehmenskultur als wertorientiert und offen wahrnimmt, während die Mitarbeitenden das Gegenteil empfinden, deutet dies auf Diskrepanzen hin, die weiter hinterfragt werden sollten.
- Clusterbildung: Durch die Gruppierung der Ergebnisse lassen sich Bereiche mit besonders ausgeprägter oder schwacher kultureller Verankerung identifizieren. Beispielsweise kann sich zeigen, dass bestimmte Teams oder Abteilungen eine besonders starke Feedbackkultur pflegen, während in anderen Bereichen noch Nachholbedarf besteht. Diese Erkenntnisse helfen dabei, gezielt Maßnahmen zu entwickeln, um die Unternehmenskultur einheitlicher zu gestalten.
- Auswertung offener Antworten: Die qualitativen Daten aus offenen Fragen werden inhaltlich analysiert, um wiederkehrende Begriffe und Themen zu identifizieren. Dies kann wertvolle Hinweise darauf geben, welche Aspekte der Unternehmenskultur von den Mitarbeitenden als besonders positiv oder problematisch wahrgenommen werden. So lassen sich nicht nur Tendenzen aus den geschlossenen Fragen ergänzen, sondern auch konkrete Verbesserungsvorschläge ableiten.

Durch diese methodische Auswertung lässt sich nicht nur erkennen, ob eine starke Unternehmenskultur vorhanden ist, sondern auch, wo genau sie gelebt wird und an welchen Stellen gezielt nachgesteuert werden sollte.

### 3.2.4 Entwicklung von Kennzahlen

Die Erstellung von Kennzahlen zur Unternehmenskultur ermöglicht eine strukturierte und messbare Auswertung der 360-Grad-Feedback-Daten. Da viele Fragen in qualitativer Form vorliegen, ist eine Transformation der Antworten in numerische Werte erforderlich. Im Folgenden werden spezifische Kennzahlen für relevante Faktoren der Unternehmenskultur entwickelt, inklusive Berechnungsmethoden und Beispielen.<sup>107</sup>

---

<sup>106</sup> Vgl. Interview mit Christian Kurray

<sup>107</sup> Vgl. Interview mit Christian Kurray

<b>Themenbereich</b>	<b>Kennzahl</b>	<b>Ziel der Kennzahl</b>
Führungsstil	Leadership Alignment Score	Misst die Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung des Führungsstils.
Kommunikation	Kommunikations-Score	Erfasst das Verhältnis positiver zu negativer Wahrnehmung der Kommunikationstransparenz und -qualität.
Zusammenarbeit	Zusammenarbeits-Index	Berechnet den durchschnittlichen Wert der Antworten zu Fragen über Teamarbeit und bereichsübergreifende Kooperation.
Werte und Normen	Werte-Kohärenz-Index	Misst die Übereinstimmung zwischen den offiziell kommunizierten Werten und der tatsächlichen Wahrnehmung durch Mitarbeitende.
Fehlertoleranz und Lernkultur	Fehlertoleranz-Score	Bewertet, wie konstruktiv Fehler im Unternehmen behandelt werden und inwieweit eine Lernkultur gefördert wird.
Mitarbeiterbeteiligung	Partizipations-Index	Bewertet, wie stark Mitarbeitende in Entscheidungsprozesse einbezogen werden.

### 3.2.4.1 Führungsstil

Kennzahl: Leadership Alignment Score

Frage: "Wie gut gelingt es Ihnen, Ihr Team zu motivieren und zu unterstützen?"  
Antworten und deren Kategorisierung:

<b>Antwort</b>	<b>Kategorie</b>	<b>Punkte</b>
"Ich setze klare Ziele und fördere individuelle Stärken meiner Mitarbeitenden."	Positiv	<b>5</b>
"Ich versuche zu motivieren, aber es gelingt mir nicht immer."	Neutral	<b>3</b>
"Ich habe Schwierigkeiten, meine Mitarbeitenden zu motivieren."	Negativ	<b>1</b>

Zusätzlich werden Fremdeinschätzungen von Mitarbeitenden, Kollegen und Vorgesetzten erhoben. Beispielantworten:

<b>Antwort</b>	<b>Kategorie</b>	<b>Punkte</b>
"Meine Führungskraft erkennt meine Leistungen an und motiviert mich regelmäßig."	Positiv	<b>5</b>
"Meine Führungskraft ist manchmal unterstützend, aber nicht immer erreichbar."	Neutral	<b>3</b>
"Ich fühle mich wenig unterstützt und habe wenig Motivation."	Negativ	<b>1</b>

Angenommen, es gibt 10 Antworten zur Selbstbewertung und 30 Antworten zur Fremdbewertung:

- Selbstbewertung (Durchschnittswert): (5, 4, 5, 3, 4, 4, 5, 4, 3, 5) → Durchschnitt = 4,2
- Fremdbewertung (Durchschnittswert): (4, 3, 5, 3, 2, 4, 3, 4, 5, 3, 4, 5, 2, 3, 4, 3, 5, 4, 3, 4, 5, 3, 2, 5, 4, 5, 3, 4, 2, 3) → Durchschnitt = 3,6

Berechnung des Leadership Alignment Score:

$$\frac{3.6}{4.2} \times 100 = 85,7\%$$

Interpretation:

- Ein Wert nahe 100 % zeigt eine hohe Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung.
- Werte unter 80 % deuten darauf hin, dass die Führungskraft ihre eigene Rolle positiver wahrnimmt als die Mitarbeitenden es erleben.
- Werte unter 70 % weisen auf signifikante Wahrnehmungsunterschiede hin und können auf Verbesserungspotenziale im Führungsverhalten hinweisen.

### 3.2.4.2 Kommunikation

Kennzahl: Kommunikations-Score

Ziel: Erfasst das Verhältnis positiver zu negativer Wahrnehmung der Kommunikationstransparenz und -qualität.

Berechnung: 
$$\frac{\text{Anzahl positiver Bewertung} - \text{ANzahl negativer Bewertung}}{\text{Gesamtanzahl der Antworten}}$$

Beispielrechnung:

- 40 Mitarbeitende antworten: 20 positiv, 10 neutral, 10 negativ

$$\frac{20 - 10}{40} = \frac{10}{40} = 0,25\%$$

Interpretation: Werte über 50 % zeigen eine überwiegend positive Wahrnehmung, Werte unter 0 % deuten auf ein Kommunikationsproblem hin.

### 3.2.4.3 Zusammenarbeit

Kennzahl: Zusammenarbeits-Index

Ziel: Berechnet den durchschnittlichen Wert der Antworten zu Fragen über Teamarbeit und bereichsübergreifende Kooperation.

Berechnung:  $\frac{\text{Summe aller Bewertungen zur Zusammenarbeit}}{\text{Anzahl der Antworten}}$

Beispielrechnung:

Bewertungen aus den Befragungen: 5x positiv (5 Punkte), 3x neutral (3 Punkte), 2x negativ (1 Punkt)

$$\frac{(5 \times 5) + (3 \times 3) + (2 \times 1)}{10} = \frac{36}{10} = 3,6$$

Interpretation: Werte über 4,0 deuten auf eine gute Zusammenarbeit hin, Werte unter 3,0 zeigen Defizite.

### 3.2.4.4 Werte und Normen

Kennzahl: Werte-Kohärenz-Index

Ziel: Misst die Übereinstimmung zwischen den offiziell kommunizierten Werten und der tatsächlichen Wahrnehmung durch Mitarbeitende.

Berechnung:  $\frac{\text{Durchschnittliche Bewertung der gelebten Werte durch Mitarbeitende}}{\text{Durchschnittliche Bewertung der Unternehmenswerte durch Führungskräfte}}$

Beispielrechnung:

- Führungskräfte bewerten Unternehmenswerte: 4,8
- Mitarbeitende bewerten die gelebten Werte: 3,9

$$\frac{3,9}{4,8} \times 100 = 81,3\%$$

Interpretation: Werte über 90 % zeigen eine hohe Kohärenz, Werte unter 70 % deuten auf Abweichungen zwischen Theorie und Praxis hin.

### 3.2.4.5 Fehlertoleranz und Lernkultur

Kennzahl: Fehlertoleranz-Score

Ziel: Bewertet, wie konstruktiv Fehler im Unternehmen behandelt werden und inwieweit eine Lernkultur gefördert wird.

Berechnung:  $\frac{\text{Summe der Bewertungen zur Fehlertoleranz}}{\text{Anzahl der Antworten}}$

Beispielrechnung:

- 10 Antworten: 4x positiv (5 Punkte), 3x neutral (3 Punkte), 3x negativ (1 Punkt)

Berechnung:

$$\frac{20 + 9 + 3}{10} = \frac{32}{10} = 3,2$$

Interpretation:

- Ein Wert über 4,0 zeigt eine positive Fehlerkultur.
- Ein Wert zwischen 3,0 und 4,0 deutet auf eine gemischte Wahrnehmung hin.
- Ein Wert unter 3,0 zeigt eine geringe Fehlertoleranz, möglicherweise eine fehlerbestrafende Kultur.

### 3.2.4.6 Mitarbeiterbeteiligung

Kennzahl: Partizipations-Index

Ziel: Bewertet, wie stark Mitarbeitende in Entscheidungsprozesse einbezogen werden.

Berechnung:  $\frac{\text{Summe der Bewertungen zur Mitarbeiterbeteiligung}}{\text{Anzahl der Antworten}}$

Beispielrechnung:

- 10 Antworten: 4x positiv (5 Punkte), 3x neutral (3 Punkte), 3x negativ (1 Punkt)

$$\frac{20 + 9 + 3}{10} = \frac{32}{10} = 3,2$$

Interpretation: Werte über 4,0 zeigen eine starke Mitarbeiterbeteiligung, Werte unter 3,0 weisen auf geringe Einbindung hin.

### 3.2.5 Ableitung und Überwachung von Maßnahmen

Basierend auf den analysierten Daten wurden spezifische Kennzahlen entwickelt, die zentrale Aspekte der Unternehmenskultur messbar machen. Diese Kennzahlen ermöglichen es, gezielt Bereiche zu identifizieren, in denen Optimierungsbedarf besteht. Doch um die Unternehmenskultur nicht nur zu analysieren, sondern aktiv zu gestalten, braucht es konkrete Maßnahmen, die auf diese Kennzahlen einzahlen.

In diesem Schritt werden daher gezielt Maßnahmen entwickelt, um die zuvor ermittelten Kennzahlen zu verbessern. Damit diese Maßnahmen nicht nur theoretisch sinnvoll erscheinen, sondern ihre tatsächliche Wirkung nachgewiesen werden kann, wird für jede Maßnahme ein passender Controlling-Ansatz definiert. Dieser hilft dabei, die Umsetzung systematisch zu überwachen und zu bewerten, ob die Maßnahmen tatsächlich zu einer positiven Veränderung beitragen. Im Folgenden werden die zentralen Maßnahmen und ihre Controlling-Methoden den jeweiligen Themenbereichen zugeordnet.

Die Auswertung der Kennzahlen zeigt, dass insbesondere die Bereiche Kommunikation, Zusammenarbeit, Werteverankerung, Fehlerkultur und Mitarbeiterbeteiligung Optimierungsbedarf aufweisen. Der Bereich Führungsstil hingegen wurde mit einem Leadership Alignment Score von 85,7 % bewertet, was auf eine weitgehend übereinstimmende Wahrnehmung zwischen Selbst- und Fremdbewertung hinweist. Somit sind in diesem Bereich aktuell keine unmittelbaren Maßnahmen erforderlich. Dennoch kann durch langfristige Programme wie gezieltes Coaching oder Mentoring für Führungskräfte eine kontinuierliche Weiterentwicklung sichergestellt werden.

Themenbereich	Kennzahl	Maßnahme	Controlling-Ansatz
<b>Kommunikation</b>	Kommunikations-Score (25 %)	Schulungen zur Feedback-Kultur und Kommunikation	Feedback-Qualität, Vergleich über Zyklen
<b>Zusammenarbeit</b>	Zusammenarbeits-Index (3,6)	Einführung eines Mentoring-Programms	Mentoring-Effektivitäts-Score, Zufriedenheit, Leistungstracking
<b>Werte und Normen</b>	Werte-Kohärenz-Index (81,3 %)	Workshops zur Wertevermittlung	Vergleich von Wertediskussionen, Verhaltensfeedback
<b>Fehlertoleranz &amp; Lernkultur</b>	Fehlertoleranz-Score (3,2)	Einführung von Learning Loops	Beteiligung an Lernformaten, Korrelation mit Innovationsvorschlägen
<b>Mitarbeiterbeteiligung</b>	Partizipations-Index (3,2)	Einrichtung von Mitbestimmungsgremien	Beteiligungsquote, Einfluss von Mitarbeitervorschlägen

Basierend auf den analysierten Kennzahlen werden gezielte Maßnahmen zur Verbesserung der Unternehmenskultur entwickelt. Die Kommunikationskultur weist mit einem Score von 25 % erhebliche Defizite auf, weshalb Schulungen zur Feedback-Kultur und zur Verbesserung der internen Kommunikation implementiert werden. Diese Schulungen sensibilisieren Führungskräfte und Mitarbeitende für eine offene und transparente Kommunikation. Die Wirksamkeit dieser Maßnahme wird anhand der Qualität des gegebenen und erhaltenen Feedbacks überprüft, die über standardisierte Mitarbeiterbefragungen erfasst wird. Zudem wird die Veränderung des Kommunikations-Scores über mehrere Messzyklen hinweg bewertet.

Auch in der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit besteht Optimierungspotenzial, was durch den Zusammenarbeits-Index von 3,6 bestätigt wird. Um die teamübergreifende Kooperation zu fördern, wird ein Mentoring-Programm eingeführt, bei dem erfahrene Mitarbeitende als Mentoren neue oder weniger erfahrene Mitarbeitende begleiten. Dies soll den Wissenstransfer und den Austausch über Teamgrenzen hinweg verbessern. Die Effektivität dieser Maßnahme wird durch den Mentoring-Effektivitäts-Score gemessen, der sich aus der Häufigkeit der Mentoring-Treffen, der Dauer der Beziehungen und der Zufriedenheit der Teilnehmenden zusammensetzt. Zusätzlich wird analysiert, inwiefern sich die Leistung der Mentees über einen definierten Zeitraum hinweg verbessert.

Die Werte-Kohärenz-Analyse zeigt mit 81,3 %, dass Unternehmenswerte zwar vermittelt, jedoch nicht immer einheitlich wahrgenommen werden. Um eine stärkere Integration dieser Werte in den Arbeitsalltag zu gewährleisten, werden gezielt Workshops zur Wertevermittlung durchgeführt. Diese Workshops dienen nicht nur der Reflexion über die Unternehmenswerte, sondern auch der praktischen Umsetzung im Arbeitsalltag. Der Erfolg dieser Maßnahmen wird durch die Vergleichsanalyse von Wertediskussionen bewertet, bei der sich Veränderungen in der Wahrnehmung der Unternehmenswerte vor und nach den Workshops identifizieren lassen. Ergänzend dazu wird strukturiertes Verhaltensfeedback eingesetzt, um zu überprüfen, inwiefern sich das Verhalten der Mitarbeitenden im Einklang mit den definierten Werten verändert.

Eine weitere Herausforderung zeigt sich in der Fehlerkultur, die mit einem Score von 3,2 zeigt, dass Fehler in manchen Bereichen noch als negativ wahrgenommen werden. Um eine offene Lernkultur zu etablieren, werden Learning Loops eingeführt. Diese regelmäßigen Reflexionsmeetings ermöglichen es Teams, Fehler offen zu besprechen, daraus zu lernen und gezielt Verbesserungen abzuleiten. Die Teilnahmequote an diesen Formaten wird als Indikator für die Akzeptanz der Maßnahme herangezogen. Ergänzend dazu wird analysiert, ob Teams mit einer offenen Fehlerkultur eine höhere Anzahl an Innovationsvorschlägen einreichen, da eine positiv gelebte Fehlerkultur oft mit einer höheren Innovationsfähigkeit korreliert.

Auch die Mitarbeiterbeteiligung zeigt mit einem Index von 3,2 Defizite, da sich viele Mitarbeitende nicht ausreichend in Entscheidungsprozesse eingebunden fühlen. Um diesem Problem entgegenzuwirken, werden Mitbestimmungsgremien eingerichtet, in denen Mitarbeitende aktiv an Entscheidungsprozessen teilnehmen können. Die Effektivität dieser Maßnahme wird durch die Beteiligungsquote ermittelt, die misst, wie viele Mitarbeitende sich aktiv in die Gremien einbringen. Zudem wird analysiert, wie viele der in den Gremien eingebrachten Vorschläge tatsächlich umgesetzt werden, um zu bewerten, ob die Mitbestimmung nachhaltig in Unternehmensentscheidungen integriert wird.

Durch diese gezielten Controlling-Ansätze lassen sich die Effekte der Maßnahmen nicht nur kurzfristig überprüfen, sondern auch langfristig nachvollziehen. So wird sichergestellt, dass Veränderungen in der Unternehmenskultur nicht nur initiiert, sondern auch konsequent weiterentwickelt werden.

### **3.3 Stimmungsbarometer**

Das Stimmungsbarometer, auch als Pulsbefragung bezeichnet, ist eine spezifische Form der Mitarbeiterbefragung. Während klassische Mitarbeiterbefragungen thematisch breit angelegt sind und einen hohen Aufwand erfordern, konzentrieren sich Pulsbefragungen gezielt auf

aktuelle, strategisch relevante Themen. Sie dienen dazu, organisationale Stimmungen und weiche Faktoren systematisch zu erfassen.<sup>108</sup>

Als kontinuierliches Monitoring-Instrument ermöglichen Stimmungsbarometer, Veränderungen in der Unternehmenskultur, der Mitarbeiterzufriedenheit und der Arbeitsatmosphäre frühzeitig zu erkennen. Die Befragungen richten sich an verschiedene Abteilungen, Standorte oder Hierarchieebenen, um ein differenziertes Gesamtbild zu erhalten und strategische Entscheidungen fundiert zu unterstützen.<sup>109</sup>

Anstelle einer vollständigen Erhebung genügt es in der Regel, eine Stichprobe von 10–20 Prozent der Belegschaft in den Befragungszyklus einzubeziehen. Einige Unternehmen setzen zudem gezielt auf die Befragung von Führungskräften oder Experten in Schlüsselpositionen, um spezifische Einschätzungen zu strategischen Fragestellungen zu gewinnen.<sup>110</sup>

Ein wesentlicher Vorteil von Pulsbefragungen liegt in ihrer Flexibilität. Sie können in kurzen Abständen durchgeführt werden, um schnell auf Veränderungen zu reagieren, oder in größeren Intervallen erfolgen, um längerfristige Entwicklungen zu beobachten. Neben der Erfassung allgemeiner Stimmungen wird insbesondere analysiert, inwieweit sich Mitarbeiter mit den aktuellen Unternehmenszielen identifizieren und diese als nachvollziehbar empfinden. Gleichzeitig wird erhoben, ob sie sich fachlich und organisatorisch in der Lage sehen, aktiv zur Umsetzung dieser Ziele beizutragen.<sup>111</sup>

Die geringere methodische Komplexität erleichtert zudem die Umsetzung. Die Ergebnisse liefern eine Momentaufnahme über die Wahrnehmung strategischer Veränderungen und ermöglichen eine schnelle, datenbasierte Anpassung der Unternehmensstrategie.<sup>112</sup>

### 3.3.1 Struktur und Aufbau

Damit das Stimmungsbarometer als Instrument zur Messung weicher Faktoren effektiv eingesetzt werden kann, ist eine klare methodische Struktur erforderlich. Die Durchführung einer Pulsbefragung folgt nach Somanathan dabei einem standardisierten Prozess, der sicherstellt, dass die Erhebung aussagekräftig ist. Im Folgenden wird aufgezeigt, wie eine typische Pulsbefragung aufgebaut ist und welche Schritte bei der Konzeption und Umsetzung eine Rolle spielen.

1. Planung und Zielsetzung: Ziel ist es, aktuelle Stimmungen und Trends bei den Mitarbeitern zu erfassen.
2. Definition der Kernfragen: Die Fragen sind bewusst einfach und standardisiert gehalten, um schnelle Antworten zu ermöglichen. Häufig werden Likert-Skalen oder Smiley-Systeme verwendet, um die Antworten zu vereinfachen und die Teilnahmequote zu erhöhen.
3. Gestaltung und Durchführung: Pulsbefragungen werden meist digital über mobile Apps oder E-Mail-Umfragen durchgeführt, um eine einfache Teilnahme sicherzustellen. Die Befragung erfolgt in regelmäßigen Abständen, z. B. wöchentlich, monatlich oder quartalsweise.
4. Datenanalyse: Die Ergebnisse werden aggregiert und in Echtzeit visualisiert, häufig über Dashboards, die Trends und Veränderungen im Zeitverlauf darstellen.

---

<sup>108</sup> Vgl. Bösch (2011), S. 31

<sup>109</sup> Vgl. Werther (2015), S. 28

<sup>110</sup> Vgl. Bösch (2011), S. 32

<sup>111</sup> Vgl. ebenda S. 31 f.

<sup>112</sup> Vgl. ebenda S. 32

5. Ableitung von Maßnahmen: Auf Grundlage der Ergebnisse können sowohl kurzfristige Maßnahmen wie Teamgespräche als auch langfristige Strategien abgeleitet werden.<sup>113</sup>

### 3.3.2 Beispiel: Fragebogen für ein Stimmungsbarometer

Obwohl Pulsbefragungen primär zur Erfassung strategischer Themen genutzt werden, lassen sie sich auch gezielt zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit einsetzen. Aufgrund ihrer flexiblen und regelmäßigen Anwendung ermöglichen sie eine zeitnahe Erhebung aktueller Stimmungen und können so frühzeitig auf Veränderungen hinweisen.

Ein Pulsbefragungs-Fragebogen umfasst wenige, präzise formulierte Fragen, die sich beispielsweise auf die aktuelle Arbeitssituation, die Zusammenarbeit im Team oder wahrgenommene Verbesserungsmöglichkeiten beziehen. Durch standardisierte Antwortformate lassen sich Trends schnell identifizieren und gezielt Maßnahmen ableiten. Das folgende Beispiel zeigt, wie eine Pulsbefragung zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit gestaltet werden könnte:

1. **Wie zufrieden sind Sie aktuell mit Ihrer Arbeitssituation?**



Sehr unzufrieden 😞 – Unzufrieden 😟 – Neutral 😐 – Zufrieden 😊 – Sehr zufrieden 😄

2. **Wie bewerten Sie die Kommunikation in Ihrem Team in den letzten Wochen?**



Sehr schlecht 😞 – Schlecht 😟 – Neutral 😐 – Gut 😊 – Sehr gut 😄

3. **Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Rückmeldungen berücksichtigt werden?**



Nie 👎 – Selten 👎 – Gelegentlich 🙋 – Häufig 👍 – Immer 👍👍

4. **Wie würden Sie die aktuelle Stimmung in Ihrem Team beschreiben?**



Sehr negativ 😡 – Negativ 😟 – Neutral 😐 – Positiv 😊 – Sehr positiv 😄

5. **Was würde Ihre Zufriedenheit kurzfristig verbessern? (Offene Frage)**

<sup>113</sup> Vgl. Somanathan, Sudarshan: How to Conduct a Pulse Survey, in: ClickUp Blog, 4. Juli 2024, Online verfügbar unter: <https://blog.empuls.io/de/employee-pulse-survey/#how-to-administer-employee-pulse-surveys/> (abgerufen am: 13.02.2025)

### 3.3.3 Datenanalyse und Ableitung von Maßnahmen

Die gesammelten Daten einer Pulsbefragung liefern jedoch erst dann einen echten Mehrwert, wenn sie systematisch ausgewertet und interpretiert werden. Dazu werden verschiedene Kennzahlen herangezogen, die Einblicke in die allgemeine Stimmung, die Zufriedenheit sowie die Kommunikations- und Feedbackkultur eines Unternehmens ermöglichen. Im nächsten Abschnitt wird erläutert, wie diese Daten analysiert und für strategische Entscheidungen nutzbar gemacht werden können.

Kennzahl	Definition	Beispiel-Berechnung
<b>Zufriedenheitsindex</b>	Aggregierte Bewertung der Zufriedenheit der Mitarbeiter.	Durchschnitt aus Frage 1: „Wie zufrieden sind Sie aktuell mit Ihrer Arbeitssituation?“ (z. B. 3,8 von 5).
<b>Kommunikationscore</b>	Bewertung der Kommunikation im Team oder Unternehmen.	Durchschnitt aus Frage 2: „Wie bewerten Sie die Kommunikation in Ihrem Team?“ (z. B. 4,2 von 5).
<b>Feedback-Effizienz</b>	Gibt an, wie gut Rückmeldungen der Mitarbeiter wahrgenommen und umgesetzt werden.	Durchschnitt aus Frage 3: „Werden Ihre Rückmeldungen berücksichtigt?“ (z. B. 3,5 von 5).
<b>Stimmungsbarometer</b>	Gesamtbewertung der aktuellen Stimmung im Team oder Unternehmen.	Durchschnitt aus Frage 4: „Wie würden Sie die aktuelle Stimmung beschreiben?“ (z. B. 4,0 von 5).

### 3.3.4 Maßnahmen und Controlling-Ansätze

Die Analyse der erhobenen Daten liefert wertvolle Einblicke in die aktuelle Mitarbeiterzufriedenheit, doch erst durch gezielte Maßnahmen lassen sich Verbesserungen nachhaltig erreichen. Dabei geht es nicht nur darum, einmalige Anpassungen vorzunehmen, sondern die identifizierten Kennzahlen systematisch zu optimieren.

Im nächsten Abschnitt wird erläutert, welche Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit sinnvoll sind und wie deren Wirksamkeit mithilfe geeigneter Controlling-Ansätze überprüft werden kann. So wird sichergestellt, dass getroffene Maßnahmen nicht nur kurzfristige Effekte erzielen, sondern langfristig zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit beitragen.<sup>114</sup>

<sup>114</sup> Vgl. Interview mit Christian Kurray

Themenbereich	Maßnahmen	Controlling-Ansätze
<b>Arbeitsklima</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation von spontanen Team-Meetings zur Klärung akuter Probleme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse von Zufriedenheitswerten vor und nach den Meetings</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung regelmäßiger Pulsbefragungen zur Stimmungsüberwachung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überprüfung der Stimmungsbarometer-Daten auf Trends und Ausreißer</li> </ul>
<b>Kommunikation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung von Workshops zur Verbesserung der Teamkommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhebung von Kommunikationsscores und Analyse ihrer Entwicklung</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung eines anonymen Feedbackkanals zur Förderung der Offenheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswertung der Nutzungshäufigkeit des Feedbackkanals</li> </ul>
<b>Führung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablierung regelmäßiger Feedbackgespräche mit Führungskräften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse der Zufriedenheit mit der Führung durch kontinuierliche Befragungen</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coaching für Führungskräfte zur besseren Wahrnehmung und Bearbeitung von Rückmeldungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewertung der Effektivität des Coachings durch Kennzahlen wie den Feedback-Effizienz-Index</li> </ul>
<b>Stimmung im Team</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung von Teambuilding-Maßnahmen zur Verbesserung der Atmosphäre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überwachung der Stimmungsbarometer-Daten auf positive Veränderungen</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung von Ritualen (z. B. wöchentliche Check-ins) zur Förderung des Teamzusammenhalts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergleich der Stimmungsbarometer-Werte vor und nach Einführung der Maßnahmen</li> </ul>

Das Stimmungsbarometer bietet eine effiziente und flexible Möglichkeit, weiche Faktoren wie Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenskultur zeitnah zu erfassen. Durch die gezielte Ableitung von Maßnahmen und die Anwendung von Controlling-Ansätzen können Unternehmen sowohl akute Probleme adressieren als auch langfristige Strategien entwickeln, um die Mitarbeiterzufriedenheit und das Arbeitsklima nachhaltig zu verbessern.

## 3.4 Bewertung klassischer Methoden zur Messung weicher Faktoren

Die in den vorherigen Kapiteln vorgestellten Methoden zur Erfassung weicher Faktoren, darunter Mitarbeiterbefragungen, 360-Grad-Feedback und Stimmungsbarometer, weisen unterschiedliche Stärken und Schwächen auf. In diesem Abschnitt werden diese Methoden hinsichtlich ihrer Aussagekraft, praktischen Anwendbarkeit und methodischen Herausforderungen verglichen, um ihre Eignung für das Personalcontrolling zu bewerten.

### 3.4.1 Vergleich der Methoden

Mitarbeiterbefragungen, 360-Grad-Feedbacks und Pulsbefragungen verfolgen das gemeinsame Ziel, weiche Faktoren im Unternehmen messbar zu machen, unterscheiden sich jedoch in ihrer Zielsetzung, Methodik und Aussagekraft.

Ein wesentlicher Unterschied zeigt sich in der Fokussierung der Methoden. Während Mitarbeiterbefragungen die Organisation als Ganzes betrachten und dazu dienen, strukturelle Verbesserungen anzustoßen, liegt der Fokus des 360-Grad-Feedbacks auf der individuellen Entwicklung von Führungskräften und Mitarbeitenden. Pulsbefragungen hingegen sind nicht auf langfristige Entwicklungen ausgerichtet, sondern dienen der kurzfristigen Erfassung von Stimmungen und der schnellen Identifikation akuter Veränderungen.<sup>115</sup>

Neben der Zielsetzung unterscheiden sich die Methoden in ihrer Datenqualität und Aussagekraft. Mitarbeiterbefragungen bieten durch ihren strukturierten und methodischen Ansatz eine hohe Datenqualität, da sie sowohl quantitative als auch qualitative Aspekte erfassen. Die standardisierten Fragen ermöglichen eine langfristige Vergleichbarkeit und liefern aggregierte Erkenntnisse über die gesamte Belegschaft. Beim 360-Grad-Feedback hingegen stehen individuelle Rückmeldungen im Vordergrund. Die Ergebnisse basieren auf subjektiven Einschätzungen von Führungskräften, Kollegen und Mitarbeitenden, die eine differenzierte Bewertung der beurteilten Person ermöglichen, aber schwer in messbare Kennzahlen überführt werden können. Pulsbefragungen liefern dagegen kontinuierliche Daten mit hoher Aktualität. Da sie jedoch primär auf standardisierten, geschlossenen Fragen basieren, sind sie weniger geeignet, um tiefergehende strukturelle Ursachen für Zufriedenheit oder Unzufriedenheit zu analysieren.<sup>116</sup>

Ein weiterer zentraler Aspekt ist der zeitliche Bezug der Erhebung. Während Mitarbeiterbefragungen in größeren Abständen, oft jährlich oder alle zwei bis vier Jahre, durchgeführt werden, erfolgt das 360-Grad-Feedback in kürzeren Intervallen von sechs bis zwölf Monaten. Dadurch können insbesondere Veränderungen im Führungsverhalten über einen bestimmten Zeitraum beobachtet werden. Pulsbefragungen hingegen zeichnen sich durch ihre regelmäßige Durchführung aus und liefern in kurzen Abständen, beispielsweise wöchentlich oder monatlich, aktuelle Einblicke in die Stimmungslage der Belegschaft. Dadurch ermöglichen sie eine schnelle Identifikation von Veränderungen, sind jedoch stark von tagesaktuellen Ereignissen abhängig, die zu Schwankungen in den Ergebnissen führen können.<sup>117</sup>

Auch die Messmethodik und Auswertung variiert zwischen den drei Ansätzen. Mitarbeiterbefragungen kombinieren quantitative Skalenfragen mit qualitativen offenen Fragen, um sowohl messbare Ergebnisse als auch persönliche Einschätzungen der Mitarbeitenden abzubilden.<sup>118</sup> Das 360-Grad-Feedback basiert hingegen auf mehrdimensionalen Einschätzungen und ist

---

<sup>115</sup> Vgl. Gerpott (2006), S. 139

<sup>116</sup> Vgl. ebenda

<sup>117</sup> Vgl. ebenda

<sup>117</sup> Vgl. Gehring (2015), S. 61

<sup>118</sup> Vgl. Nürnberg (2017), S. 38

primär qualitativ ausgerichtet, da es die Wahrnehmung der beurteilten Person aus verschiedenen Perspektiven erfasst. Die subjektiven Bewertungen müssen in der Regel interpretiert und in Personalentwicklungsmaßnahmen eingebunden werden, um einen konkreten Mehrwert zu bieten.<sup>119</sup> Pulsbefragungen setzen dagegen auf standardisierte, geschlossene Fragen, die eine schnelle und einfache Auswertung ermöglichen. Sie eignen sich besonders gut für digitale Dashboards und Echtzeitanalysen, sind aber in ihrer Tiefe begrenzt und erfassen keine kontextbezogenen Einflussfaktoren.<sup>120</sup>

Die Methoden unterscheiden sich zudem im Umsetzungsaufwand und den organisatorischen Anforderungen. Mitarbeiterbefragungen sind mit einem hohen Planungs- und Auswertungsaufwand verbunden, da sie eine umfassende Fragebogenentwicklung, Datenanalyse und strategische Ableitung von Maßnahmen erfordern.<sup>121</sup> Die Implementierung kann mehrere Monate in Anspruch nehmen. Das 360-Grad-Feedback ist ebenfalls ressourcenintensiv, insbesondere weil es eine sorgfältige Anonymisierung, eine individuelle Nachbereitung der Ergebnisse sowie gegebenenfalls Coaching-Programme erfordert.<sup>122</sup> Pulsbefragungen hingegen sind einfacher in der Umsetzung, da sie oft digital automatisiert werden und mit geringem organisatorischen Aufwand regelmäßig durchgeführt werden können. Allerdings besteht die Gefahr einer Überbefragung, wodurch die Teilnahmequote im Laufe der Zeit sinken und die Aussagekraft der Ergebnisse beeinträchtigt werden kann.<sup>123</sup>

### 3.4.2 Methodische Herausforderungen und Probleme

Obwohl jede der Methoden wertvolle Erkenntnisse für das Personalcontrolling liefert, sind sie mit methodischen Herausforderungen verbunden, die ihre Aussagekraft und Anwendbarkeit beeinflussen können. Ein zentrales Problem stellt die Maßnahmenableitung und Umsetzung dar. Während die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen eine langfristige Analyse erfordern und strategische Entscheidungen beeinflussen können, entfalten sie ihre Wirkung nur, wenn daraus tatsächlich Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt werden. Das 360-Grad-Feedback bietet eine individuelle Rückmeldung an Führungskräfte und Mitarbeitende, setzt aber voraus, dass die Teilnehmenden bereit sind, konstruktives Feedback anzunehmen und in ihre persönliche Weiterentwicklung zu integrieren.<sup>124</sup> Bei Pulsbefragungen wiederum besteht die Herausforderung, dass eine schnelle Reaktion erforderlich ist, da ausbleibende oder verzögerte Maßnahmen das Vertrauen der Mitarbeitenden in das Instrument beeinträchtigen können.<sup>125</sup>

Hier kommt das Zufriedenheitsmodell nach Bruggemann ins Spiel. Dieses Modell verdeutlicht, dass Mitarbeitende ihre Zufriedenheit auf verschiedene Weise anpassen: Manche entwickeln progressive Zufriedenheit, indem sie ihre Ansprüche anpassen und ihre Zufriedenheit weiter steigern. Andere resignieren oder entwickeln eine Pseudo-Zufriedenheit, indem sie ihre Erwartungen an das Unternehmen bewusst reduzieren, um negative Wahrnehmungen zu vermeiden. In einer Mitarbeiterbefragung kann dies dazu führen, dass die wahre Unzufriedenheit nicht in den Ergebnissen sichtbar wird, da Mitarbeitende ihre Einstellung bewusst anpassen, um eine harmonischere Perspektive zu erhalten.<sup>126</sup>

Das 360-Grad-Feedback ist besonders anfällig für subjektive Wahrnehmungen und Beziehungsdynamiken. Feedbackgeber können Bewertungen beeinflussen, indem sie ihre

---

<sup>119</sup> Vgl. Bösch (2011), S. 49

<sup>120</sup> Vgl. Interview mit Dr. Juliane Göke

<sup>121</sup> Vgl. ebenda

<sup>122</sup> Vgl. ebenda

<sup>123</sup> Vgl. Werther (2015), S. 28

<sup>124</sup> Vgl. Interview mit Dr. Juliane Göke

<sup>125</sup> Vgl. ebenda

<sup>126</sup> Vgl. Gehring (2015), S. 59 f.

persönlichen Sympathien oder Antipathien in das Urteil einfließen lassen. Die Affective Events Theory hilft hier, diesen Effekt zu verstehen: Emotionale Ereignisse im Arbeitskontext beeinflussen die Urteile der Beteiligten stark. Ein negativer Vorfall mit einer Führungskraft oder einem Kollegen kann dazu führen, dass diese Person insgesamt schlechter bewertet wird, auch wenn es sich um eine einmalige oder unbedeutende Interaktion handelt.<sup>127</sup>

Die Pulsbefragung ist zwar weniger von langfristigen Wahrnehmungsverzerrungen betroffen, da sie auf kurzfristige Stimmungen abzielt, doch gerade hier zeigt sich eine andere Herausforderung: Momentaufnahmen können stark von situativen Emotionen beeinflusst sein. Laut dem Circumplex-Modell affektiver Zustände lassen sich emotionale Zustände auf zwei Dimensionen abbilden – Valenz (positiv/negativ) und Erregung (hoch/niedrig). Ein hoher Stresslevel kann beispielsweise dazu führen, dass Befragte ihre Arbeit als schlechter bewerten, obwohl es sich nur um eine temporäre Phase handelt. Dadurch können kurzfristige, emotionale Schwankungen die Unternehmenssteuerung in eine Richtung lenken, die nicht unbedingt zielführend ist.<sup>128</sup>

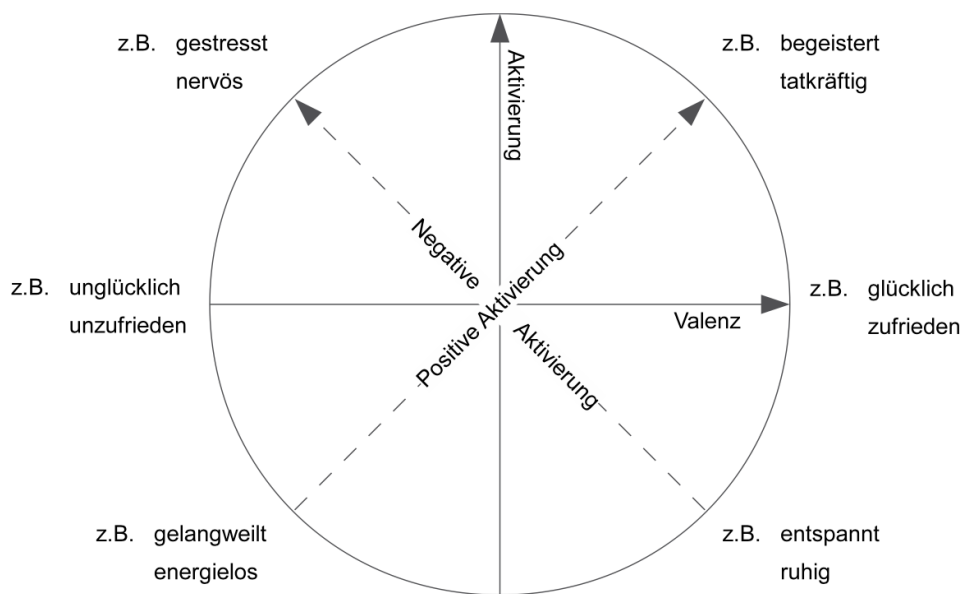


Abbildung 5 Circumplex-Modell affektiver Zustände Quelle: Gehring (2015). S. 61

Insgesamt unterscheiden sich die drei Methoden erheblich in ihrer Zielsetzung, Aussagekraft und Umsetzbarkeit. Während Mitarbeiterbefragungen vor allem für die strukturelle Analyse der Unternehmenskultur und Mitarbeiterzufriedenheit geeignet sind, liegt der Schwerpunkt des 360-Grad-Feedbacks auf der individuellen Entwicklung von Mitarbeitenden und Führungskräften. Pulsbefragungen bieten hingegen aktuelle Stimmungsbilder und ermöglichen eine schnelle Reaktion auf Veränderungen, können aber keine tiefgehende Ursachenanalyse ersetzen.

<sup>127</sup> Vgl. ebenda S. 59

<sup>128</sup> Vgl. ebenda S. 61

### 3.5 Fazit

Die Analyse hat gezeigt, dass keine der betrachteten Methoden allein in der Lage ist, ein vollständiges Bild der weichen Faktoren im Unternehmen zu liefern. Jede Methode hat spezifische Stärken und Schwächen, die je nach Anwendungsfall unterschiedlich ins Gewicht fallen.

Mitarbeiterbefragungen sind besonders geeignet, um eine umfassende und strukturierte Erhebung der Unternehmenskultur und Mitarbeiterzufriedenheit durchzuführen. Sie ermöglichen durch standardisierte Fragen eine hohe Vergleichbarkeit über verschiedene Zeiträume und Unternehmensbereiche hinweg. Allerdings sind sie auf langfristige Analysen ausgelegt und erfassen weniger kurzfristige Stimmungsschwankungen oder aktuelle Probleme.

Das 360-Grad-Feedback hingegen bietet eine detaillierte Bewertung individueller Führungskräfte oder Mitarbeitender aus verschiedenen Perspektiven. Es eignet sich besonders für die Personalentwicklung, da es individuelle Stärken und Schwächen sichtbar macht. Die Subjektivität der Bewertungen sowie der hohe organisatorische Aufwand stellen jedoch Herausforderungen dar. Zudem ist es weniger geeignet, um eine allgemeine Einschätzung der Unternehmenskultur zu gewinnen.

Pulsbefragungen bieten dagegen eine hohe Aktualität und ermöglichen eine kontinuierliche Überwachung der Stimmungsverläufe im Unternehmen. Sie eignen sich besonders gut für die Identifikation akuter Veränderungen und die schnelle Reaktion auf Trends. Allerdings fehlt ihnen oft die Tiefe und langfristige Vergleichbarkeit, wodurch strukturelle Probleme nicht ausreichend analysiert werden können.

Die Einbindung wissenschaftlicher Modelle verdeutlicht zudem, dass die Ergebnisse dieser Methoden durch verschiedene kognitive und emotionale Verzerrungen beeinflusst werden können. Das Zufriedenheitsmodell nach Bruggemann zeigt, dass Mitarbeitende ihre Zufriedenheit bewusst anpassen oder verzerren können, um sich an die Unternehmenssituation anzupassen. Die Affective Events Theory macht deutlich, dass aktuelle emotionale Erlebnisse das Feedback in Befragungen beeinflussen können. Das Circumplex-Modell affektiver Zustände unterstreicht, dass kurzfristige Stimmungsschwankungen durch Pulsbefragungen zwar erfasst werden, diese jedoch nicht immer aussagekräftig für die langfristige Mitarbeiterzufriedenheit sind.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass eine Kombination der Methoden den größten Mehrwert für das Personalcontrolling bietet. Während Mitarbeiterbefragungen eine strategische Grundlage für langfristige Maßnahmen liefern, ermöglicht das 360-Grad-Feedback eine detaillierte Individualanalyse und Pulsbefragungen geben wertvolle Einblicke in aktuelle Entwicklungen. Entscheidend ist, dass die Ergebnisse dieser Methoden nicht isoliert betrachtet werden, sondern in ein übergeordnetes Controlling- und Steuerungssystem integriert werden, um nachhaltige Verbesserungen in der Unternehmenskultur und Mitarbeiterzufriedenheit zu erzielen.

## 4 HR-Analytics: Moderne Methoden zur Messung weicher Faktoren

Das Personalmanagement hat sich in den letzten Jahren stark weiterentwickelt. Während das klassische Personalcontrolling Unternehmen dabei unterstützt, HR-Prozesse zu planen, zu analysieren und effizient zu steuern, haben technologische Fortschritte neue Analysemethoden ermöglicht. Insbesondere datengetriebene Ansätze wie HR-Analytics bieten eine erweiterte Perspektive auf personalbezogene Prozesse, indem sie statistische Modelle, Künstliche Intelligenz (KI) und maschinelles Lernen nutzen.<sup>129</sup>

Diese Entwicklung ist besonders relevant für die Messung von Unternehmenskultur und Mitarbeiterzufriedenheit, da herkömmliche Methoden oft nur begrenzte Aussagekraft besitzen. HR-Analytics ermöglicht es Unternehmen, tiefere Einblicke in das Arbeitsumfeld und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu gewinnen, indem es Datenanalysen mit modernen technologischen Verfahren kombiniert.<sup>130</sup>

### 4.1 Definition und zentrale Merkmale von HR-Analytics

HR-Analytics ist ein datengetriebener Analyseansatz im Personalmanagement, der darauf abzielt, fundierte und evidenzbasierte Entscheidungen zu ermöglichen. Dabei werden große Mengen an strukturierten und unstrukturierten HR-Daten verarbeitet, um Muster zu erkennen, Trends zu prognostizieren und Handlungsempfehlungen abzuleiten.<sup>131</sup>

Laut Loscher beschreibt HR-Analytics ein systematisches, technologiegestütztes Verfahren, das durch den Einsatz von Daten und Algorithmen eine wissenschaftlich fundierte Steuerung von HR-Prozessen ermöglicht. Es kombiniert klassische statistische Verfahren mit Methoden des maschinellen Lernens und der Big-Data-Analyse, um Zusammenhänge zwischen HR-Maßnahmen und unternehmensbezogenen Kennzahlen sichtbar zu machen.<sup>132</sup>

Zu den zentralen Merkmalen von HR-Analytics gehören:

- Evidenzbasierte Entscheidungsfindung: Durch die Analyse großer Datenmengen können HR-Strategien auf eine fundierte, objektive Basis gestellt werden.<sup>133</sup>
- Nutzung moderner Analysemethoden: Neben traditionellen Statistikverfahren kommen KI-gestützte Algorithmen und prädiktive Modelle zum Einsatz.<sup>134</sup>
- Integration verschiedener Datenquellen: Neben strukturierten HR-Daten werden zunehmend unstrukturierte Informationen wie Mitarbeiterfeedbacks, Kommunikationsmuster oder soziale Netzwerkanalysen genutzt.<sup>135</sup>

---

<sup>129</sup> Vgl. Gutmann (2019), S. 251

<sup>130</sup> Vgl. Loscher (2021), S. 4

<sup>131</sup> Vgl. Blum (2021), S. 60

<sup>132</sup> Vgl. Loscher (2021), S. 4

<sup>133</sup> Vgl. Gerlach (2022), S. 291

<sup>134</sup> Vgl. Reindl (2017), S. 35

<sup>135</sup> Vgl. Blum (2021), S. 83

- Vorhersage- und Steuerungsfähigkeit: Anstatt nur vergangenheitsbezogene Berichte zu liefern, können Unternehmen mit HR-Analytics zukünftige Entwicklungen prognostizieren und gezielt steuern.<sup>136</sup>

Während das klassische Personalcontrolling vor allem auf die deskriptive Analyse von Vergangenheitsdaten setzt, ermöglicht HR-Analytics eine strategische, zukunftsgerichtete Steuerung. Dies ist insbesondere für Unternehmen relevant, die Unternehmenskultur und Mitarbeiterzufriedenheit datenbasiert messen und verbessern möchten.

## 4.2 Reifegradmodelle von HR-Analytics

Der Einsatz von HR-Analytics in Unternehmen kann in verschiedene Reifegradstufen eingeteilt werden, die den Entwicklungsstand und die strategische Nutzung datenbasierter Personalsteuerung widerspiegeln. Während einige Organisationen noch auf klassische HR-Reports angewiesen sind, nutzen fortschrittliche Unternehmen bereits prädiktive und präskriptive Modelle, um datenbasierte Personalentscheidungen zu treffen.

Blum beschreibt fünf Entwicklungslevels, die ein Unternehmen durchläuft, wenn es von traditionellen HR-Analysen zu einer vollumfänglichen, strategischen Nutzung von People Analytics übergeht.<sup>137</sup> Diese lassen sich in aber drei Hauptkategorien unterteilen:

### 1. Deskriptive Analysen („Was ist passiert?“)

Die erste Stufe umfasst die klassische Berichterstattung von HR-Kennzahlen. Unternehmen analysieren Vergangenheitsdaten, um Rückblicke auf Personalfuktuation, Krankenstände oder Schulungskosten zu ermöglichen. Diese Phase entspricht dem klassischen Personalcontrolling, das bereits in vielen Unternehmen etabliert ist.<sup>138</sup>

### 2. Prädiktive Analysen („Was wird passieren?“)

In dieser Stufe gehen Unternehmen über die reine Vergangenheitsbetrachtung hinaus und nutzen statistische Modelle, um zukünftige Entwicklungen vorherzusagen. Beispielsweise kann mithilfe von Machine Learning die Wahrscheinlichkeit einer Kündigung basierend auf Mitarbeiterverhalten und -historie prognostiziert werden.<sup>139</sup>

### 3. Präskriptive Analysen („Was sollten wir tun?“)

Die höchste Stufe umfasst algorithmische Handlungsempfehlungen auf Basis komplexer Big-Data-Analysen. Unternehmen können nicht nur erkennen, wer mit hoher Wahrscheinlichkeit das Unternehmen verlassen wird, sondern auch gezielte Maßnahmen vorschlagen, um Kündigungen zu vermeiden. In diesem Stadium werden automatisierte und KI-gestützte Entscheidungsmodelle eingesetzt, die HR-Prozesse aktiv steuern.<sup>140</sup>

---

<sup>136</sup> Vgl. Loscher (2021), S. 49

<sup>137</sup> Vgl. Blum (2021), S. 75 f.

<sup>138</sup> Vgl. Gerlach (2022), S. 292

<sup>139</sup> Vgl. Wirges (2020), S. 6

<sup>140</sup> Vgl. Loscher (2021), S. 49

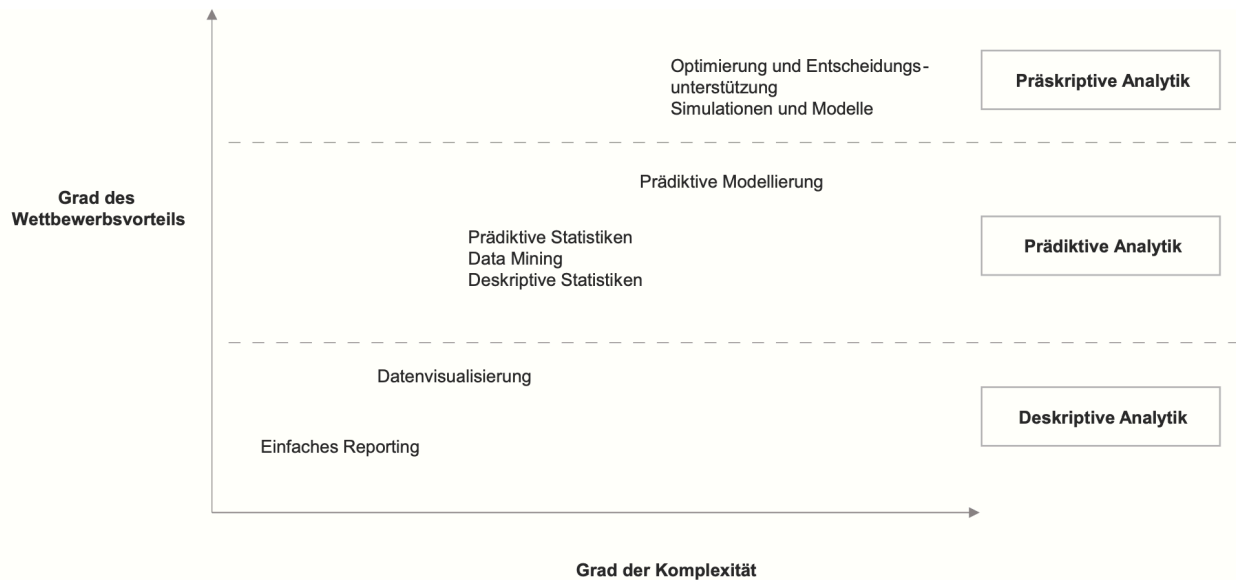


Abbildung 6 Reifegrad von People-Analytics-Methoden Quelle: Loscher (2021). S. 49

Ein Blick auf Unternehmen zeigt, dass sich die meisten Organisationen auf den niedrigeren Reifestufen befinden. Rund 70 % der Unternehmen nutzen primär deskriptive Analysen, während nur 10 % eine vollständig prädiktive oder präskriptive HR-Strategie implementiert haben.<sup>141</sup>

### 4.3 Datenverarbeitung und Datenqualität in HR-Analytics

Die Qualität der Daten ist ein zentraler Faktor für die Aussagekraft und Verlässlichkeit von HR-Analytics. In diesem Abschnitt wird der Prozess der Datenverarbeitung beschrieben, wobei insbesondere auf die Sicherstellung einer hohen Datenqualität eingegangen wird. Nur durch eine sorgfältige Datenaufbereitung können fundierte Analysen durchgeführt und valide Erkenntnisse über weiche Faktoren gewonnen werden.

#### 4.3.1 Datenverarbeitungsprozess

Daten durchlaufen in HR-Analytics stets denselben standardisierten Verarbeitungsprozess, der von der Erfassung der Rohdaten bis zur finalen Entscheidungsfindung reicht. Loscher beschreibt diesen als fünfstufiges Modell, das den gesamten Zyklus der Datenverarbeitung umfasst.

<sup>141</sup> Vgl. Blum (2021). S. 76

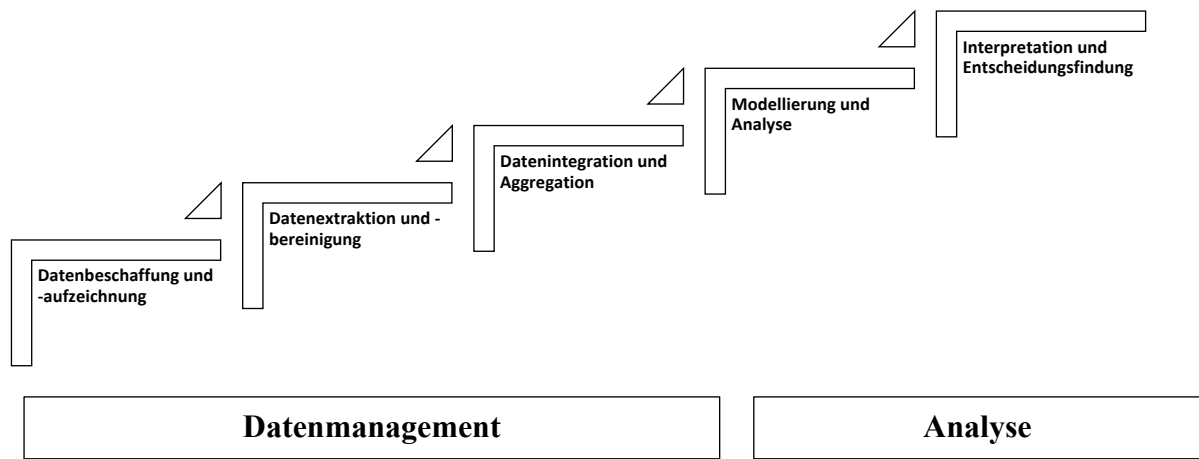


Abbildung 7 Zyklus der Datenverarbeitung in Anlehnung an Loscher (2021) S. 47

In der ersten Phase, der Datenbeschaffung und -aufzeichnung, werden relevante Informationen aus internen und externen Quellen gesammelt.<sup>142</sup> Unternehmen nutzen hierfür HR-Systeme, Mitarbeiterbefragungen oder externe Benchmark-Daten, um ein möglichst umfassendes Bild der Personalstruktur und Unternehmenskultur zu erhalten.<sup>143</sup> Anschließend folgt die Datenextraktion und -bereinigung, bei der fehlerhafte, unvollständige oder doppelte Daten erkannt und entfernt werden. Dies ist essenziell, um Verzerrungen in der Analyse zu vermeiden und eine verlässliche Datenbasis zu gewährleisten.<sup>144</sup>

In der dritten Phase, der Datenintegration und Aggregation, werden die bereinigten Daten aus verschiedenen Quellen zusammengeführt und in ein einheitliches Format überführt. Dieser Schritt ist besonders wichtig, da HR-Analytics oft strukturierte und unstrukturierte Daten kombiniert, beispielsweise quantitative Kennzahlen aus ERP-Systemen mit qualitativen Informationen aus Mitarbeiterbefragungen.<sup>145</sup>

Nach der erfolgreichen Datenaufbereitung folgt die Modellierung und Analyse, in der statistische Verfahren und Machine-Learning-Algorithmen eingesetzt werden, um Muster zu erkennen und Prognosen abzuleiten.<sup>146</sup>

Der letzte Schritt ist die Interpretation und Entscheidungsfindung, bei der die gewonnenen Erkenntnisse in den unternehmerischen Kontext übersetzt werden. Die Herausforderung besteht darin, datenbasierte Handlungsempfehlungen so aufzubereiten, dass sie für HR-Manager verständlich und umsetzbar sind. Gerade in diesem Schritt ist es wichtig, die Transparenz der Algorithmen zu gewährleisten und Erklärbarkeit sicherzustellen, um Vertrauen in datengetriebene Entscheidungen zu schaffen.<sup>147</sup>

### 4.3.2 Datenqualität als Voraussetzung für valide Analysen

Die Qualität der verwendeten Daten ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für den Erfolg von HR-Analytics. Fehlerhafte oder unvollständige Datensätze können statistische Modelle verzerren und zu falschen Schlussfolgerungen führen, was wiederum Fehlentscheidungen in

<sup>142</sup> Vgl. Loscher (2021). S. 13

<sup>143</sup> Vgl. ebenda S. 41

<sup>144</sup> Vgl. Blum (2021). S. 72

<sup>145</sup> Vgl. ebenda S. 17

<sup>146</sup> Vgl. Loscher (2021). S. 47

<sup>147</sup> Vgl. Blum (2021). S. 71 f.

der Personalsteuerung nach sich ziehen kann. Um aussagekräftige Analysen zu gewährleisten, müssen Unternehmen daher sicherstellen, dass die erhobenen Daten zugänglich, genau und für die jeweilige Fragestellung relevant sind.

Ein häufig auftretendes Problem ist das „Garbage in, Garbage out“-Prinzip.<sup>148</sup> Wenn Daten bereits bei der Erfassung fehlerhaft sind, kann selbst eine hochentwickelte Analytik keine verlässlichen oder sinnvollen Ergebnisse liefern. Daher ist es entscheidend, durch automatisierte Datenvalidierungen und Qualitätssicherungsmaßnahmen sicherzustellen, dass die Datenbasis korrekt und belastbar ist.

Bertling beschreibt den Teufelskreis schlechter Daten, in dem sich viele Unternehmen befinden. Wenn HR-Analysen auf mangelhafter Datenqualität basieren, werden die Ergebnisse unzuverlässig, was zu falschen Entscheidungen und einem Verlust des Vertrauens in datenbasierte Prozesse führt. Infolgedessen investieren Unternehmen weniger in die Verbesserung der Datenqualität, wodurch die Probleme langfristig bestehen bleiben.<sup>149</sup>

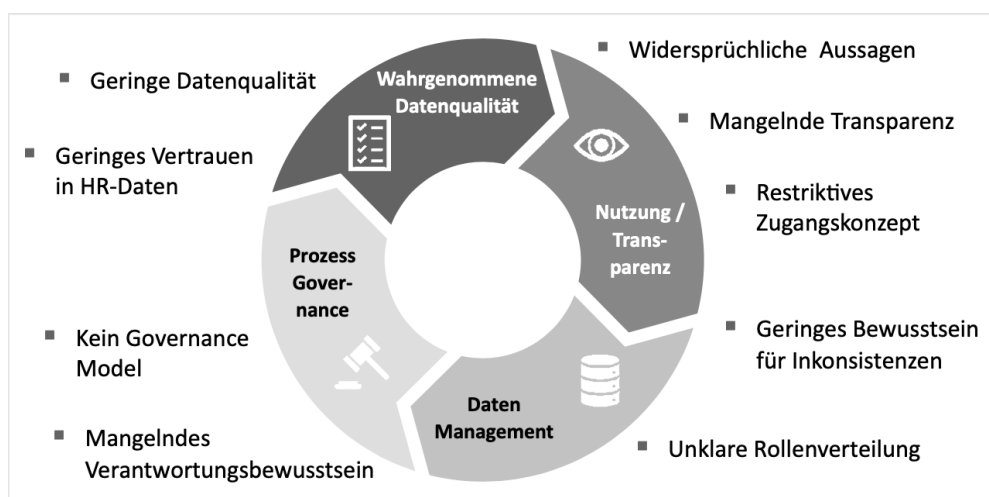


Abbildung 8 Abwärtsspirale Datenqualität Quelle: Bertling (2019). S. 324

## 4.4 Datenanalyse

Die Analyse von HR-Daten bildet die Grundlage für datengetriebene Personalentscheidungen. Verschiedene Methoden ermöglichen es, Zusammenhänge zwischen personalbezogenen Variablen zu identifizieren, Muster zu erkennen und Prognosen für zukünftige Entwicklungen abzuleiten. Die Wahl der geeigneten Analysemethoden hängt dabei von der spezifischen Fragestellung, der Verfügbarkeit von Daten sowie den strategischen Zielen ab. Wissenschaftlich lassen sich diese Methoden in zwei Hauptkategorien unterteilen: sozialwissenschaftlich-statistische Verfahren und moderne Big-Data-Techniken.<sup>150</sup>

<sup>148</sup> Vgl. Loscher (2021). S. 45

<sup>149</sup> Vgl. Bertling (2019). S. 324 f.

<sup>150</sup> Vgl. Loscher (2021). S. 50

#### 4.4.1 Sozialwissenschaftlich-statistische Methoden

Sozialwissenschaftlich-statistische Methoden werden seit Jahrzehnten in der empirischen Forschung genutzt und basieren auf hypothesengetriebenen Analysen. Sie ermöglichen es, gezielte Fragestellungen zu untersuchen und statistische Zusammenhänge zwischen verschiedenen Variablen abzuleiten.<sup>151</sup>

##### 4.4.1.1 Korrelation

Eine Korrelation beschreibt eine statistische Beziehung zwischen zwei Variablen, ohne eine Aussage darüber zu treffen, ob eine der Variablen die andere tatsächlich beeinflusst. So besteht beispielsweise eine negative Korrelation zwischen der Mitarbeiterbindung und der Kündigungswahrscheinlichkeit. Dies bedeutet, dass eine stärkere Bindung eines Mitarbeiters an das Unternehmen mit einer geringeren Kündigungswahrscheinlichkeit einhergeht, ohne dass daraus zwingend geschlossen werden kann, dass eine hohe Mitarbeiterbindung die Kündigung ursächlich verhindert.<sup>152</sup>

##### 4.4.1.2 Regressionsanalyse

Mit der Regressionsanalyse lässt sich untersuchen, wie sich eine oder mehrere unabhängige Variablen auf eine abhängige Variable auswirken. Sie dient dazu, präzisere Aussagen über Zusammenhänge zu treffen und die Wirkung bestimmter Faktoren vorherzusagen. Ein Unternehmen könnte beispielsweise untersuchen, inwieweit eine positive Unternehmenskultur die Mitarbeiterzufriedenheit beeinflusst. Durch eine Regressionsanalyse kann festgestellt werden, ob eine Verbesserung der Unternehmenskultur tatsächlich zu einer höheren Zufriedenheit führt oder ob andere Faktoren, wie Vergütung oder flexible Arbeitsmodelle, einen stärkeren Einfluss haben.<sup>153</sup>

##### 4.4.1.3 Diskriminanzanalyse

Die Diskriminanzanalyse ist eine statistische Methode, die es ermöglicht, Gruppen von Mitarbeitenden auf Basis bestimmter Merkmale zu unterscheiden. Im HR-Analytics-Kontext kann sie beispielsweise dazu genutzt werden, um leistungsstarke von weniger leistungsstarken Mitarbeitenden zu unterscheiden oder um Unterschiede in der Mitarbeiterzufriedenheit zwischen verschiedenen Teams zu analysieren.<sup>154</sup>

##### 4.4.1.4 Entscheidungsbaumverfahren

Entscheidungsbaumverfahren sind ein Algorithmus zur automatisierten Klassifikation, bei dem historische Daten mit bekannten Ergebnissen genutzt werden, um Entscheidungsregeln abzuleiten. Diese Regeln werden in einer Baumstruktur dargestellt, wobei jede Verzweigung eine Entscheidung auf Basis einer bestimmten Eigenschaft darstellt. Entscheidungsbäume eignen sich für Prognosen über das zukünftige Verhalten von Mitarbeitenden, beispielsweise hinsichtlich der Wahrscheinlichkeit einer Kündigung oder der Annahme einer Beförderung.<sup>155</sup>

---

<sup>151</sup> Vgl. Loscher (2021), S. 50 f.

<sup>152</sup> 0/0/00 0:00:00 AM S. 233

<sup>153</sup> Vgl. ebenda S. 236

<sup>154</sup> Vgl. Loscher (2021), S. 52

<sup>155</sup> Vgl. ebenda S. 51

#### 4.4.1.5 Künstliche neuronale Netze

Künstliche neuronale Netze basieren auf der Nachbildung des menschlichen Gehirns und dienen der Mustererkennung. Sie bestehen aus miteinander verbundenen Neuronen, die Informationen verarbeiten und auf Basis von Trainingsdaten lernen.<sup>156</sup> (s. Abb. 11, S. 64)

#### 4.4.1.6 Assoziationsanalysen

Assoziationsanalysen suchen nach häufig gemeinsam auftretenden Mustern in Daten und basieren auf der Analyse von Korrelationen. In der HR-Analyse können sie insbesondere bei der Identifikation von typischen Karriereverläufen eine Rolle spielen. Durch die systematische Untersuchung von Zusammenhängen lassen sich beispielsweise Muster in der Weiterentwicklung von Mitarbeitenden erkennen und darauf aufbauend gezielte Fördermaßnahmen ableiten.<sup>157</sup>

### 4.4.2 Big-Data-Methoden

Big-Data-Methoden unterscheiden sich von klassischen statistischen Verfahren dadurch, dass sie nicht nur strukturierte Daten, sondern auch unstrukturierte und semi-strukturierte Daten aus verschiedenen Quellen verarbeiten können. Durch die Analyse großer Datenmengen können Unternehmen versteckte Muster aufdecken, die durch traditionelle Methoden möglicherweise nicht erkannt würden.

#### 4.4.2.1 Text-, Audio- und Videoanalysen

Die Text-, Audio- und Videoanalyse ermöglicht es, unstrukturierte Datenquellen systematisch auszuwerten und daraus verwertbare Erkenntnisse zu gewinnen.

Textanalysen extrahieren Informationen aus textbasierten Quellen wie Mitarbeiterumfragen. Die Sentiment-Analyse ist eine spezielle Form der Textanalyse, die darauf abzielt, die emotionale Stimmung in Textdokumenten zu erkennen und zu interpretieren. Sie nutzt Verfahren der natürlichen Sprachverarbeitung (NLP), um beispielsweise die Tonalität von Mitarbeiterfeedbacks oder Social-Media-Kommentaren zu analysieren. Unternehmen können durch Sentiment-Analysen frühzeitig erkennen, ob sich eine negative Stimmung innerhalb der Belegschaft entwickelt, etwa durch eine steigende Anzahl kritischer Bewertungen in internen Umfragen oder auf Plattformen wie Kununu.<sup>158</sup>

Allerdings sind Textanalysen nicht frei von Herausforderungen. Eine große Schwierigkeit liegt in der richtigen Interpretation der Kommunikationsdaten. Die Analyse basiert oft auf quantitativen Metriken wie Häufigkeit oder Intensität von Interaktionen, kann jedoch den inhaltlichen Kontext oder sprachliche Nuancen wie Ironie oder Sarkasmus nicht erfassen. So könnte eine Aussage wie „Ah, ich liebe es, schon um 7 Uhr im Büro sein zu müssen“ fälschlicherweise als positive Haltung zur frühen Arbeitszeit gewertet werden, obwohl sie ironisch gemeint ist. Ähnliche Missverständnisse können entstehen, wenn Algorithmen Stimmungen oder Meinungen aus Texten ableiten, ohne den sozialen Kontext zu berücksichtigen.<sup>159</sup>

Audio- und Videoanalysen erfassen gesprochene Sprache oder visuelle Eindrücke und ermöglichen eine tiefere Untersuchung von Kommunikationsprozessen. Insbesondere im

---

<sup>156</sup> Vgl. ebenda S. 51 f.

<sup>157</sup> Vgl. ebenda S. 52

<sup>158</sup> Vgl. ebenda S. 54

<sup>159</sup> Vgl. Interview mit Christian Kurray

Recruiting werden diese Verfahren zunehmend genutzt, um beispielsweise die Körpersprache oder Sprachmuster von Bewerbenden zu analysieren.<sup>160</sup>

#### 4.4.2.2 Netzwerkanalysen

Netzwerkanalysen ermöglichen es, soziale Strukturen innerhalb eines Unternehmens zu untersuchen, indem sie Beziehungen zwischen Mitarbeitenden und Abteilungen visualisieren. Sie helfen dabei, zentrale Schlüsselpersonen zu identifizieren, deren Einfluss auf die Unternehmenskultur und den Wissenstransfer von besonderer Bedeutung sein kann.<sup>161</sup>

Eine Netzwerkanalyse kann beispielsweise dazu genutzt werden, um herauszufinden, welche Mitarbeitenden als informelle Meinungsführer innerhalb eines Unternehmens fungieren und in welchen Bereichen die interne Zusammenarbeit gestärkt werden sollte. Durch die Analyse von Kommunikationsmustern können zudem Silostrukturen innerhalb von Abteilungen aufgedeckt werden, die den Austausch von Wissen behindern.<sup>162</sup>

Moderne Netzwerkanalysen gehen über die reine Visualisierung von Interaktionsmustern hinaus und können auch den Einfluss von Netzwerkstrukturen auf die individuelle Leistung messen. Hierbei werden nicht nur direkte Kommunikationswege untersucht, sondern auch die Hierarchien und Verbindungen zwischen Teams analysiert.<sup>163</sup> Unternehmen können dadurch gezielt Maßnahmen ableiten, um die Zusammenarbeit und den Wissenstransfer zu verbessern.

Ein weiterer Aspekt der Netzwerkanalyse ist die Untersuchung von Kommunikationsmustern anhand von E-Mails, internen Foren oder Telefongesprächen. Dabei kann festgestellt werden, welche Mitarbeitenden besonders stark vernetzt sind und welche Teams isoliert arbeiten. Durch den gezielten Einsatz von Sensoren und Wearables lassen sich zusätzlich Interaktionsstärken und -häufigkeiten erfassen, die für die Arbeitsplatzgestaltung oder Teamzusammensetzungen genutzt werden können.<sup>164</sup>

## 4.5 Fallbeispiele HR-Analytics

Die theoretische Analyse in Kapitel 4 hat gezeigt, dass HR-Analytics weit über klassische Methoden des Personalcontrollings hinausgeht, indem es moderne Datenanalyseverfahren, Künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen nutzt, um tiefere Einblicke in personalbezogene Prozesse zu gewinnen. Insbesondere bei der Messung von Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenskultur bietet HR-Analytics innovative Ansätze, die über einfache Kennzahlen oder Mitarbeiterbefragungen hinausreichen.

In den folgenden Fallbeispielen wird veranschaulicht, wie HR-Analytics konkret angewendet werden kann, um datenbasierte Erkenntnisse zu gewinnen und gezielte HR-Maßnahmen abzuleiten. Dabei ist zu betonen, dass diese Beispiele nur einen kleinen Teil der Möglichkeiten von HR-Analytics aufzeigen. Die Analyse von weichen Faktoren wie Unternehmenskultur und Zufriedenheit kann durch HR-Analytics noch wesentlich umfassender gestaltet werden, insbesondere durch die Integration weiterer Datenquellen, den Einsatz von Echtzeit-Analysen und prädiktiven Modellen.

---

<sup>160</sup> Vgl. ebenda

<sup>161</sup> Vgl. Reindl (2017). S. 234 f.

<sup>162</sup> Vgl. Blum (2021). S. 83

<sup>163</sup> Vgl. Interview mit Dr. Juliane Göke

<sup>164</sup> Vgl. ebenda

Das erste Beispiel untersucht den Einfluss flexibler Arbeitszeitmodelle auf die Mitarbeiterzufriedenheit. Durch eine Kombination aus Korrelations- und Regressionsanalysen wird analysiert, inwiefern die Möglichkeit flexibler Arbeitszeiten mit einer höheren Zufriedenheit der Mitarbeitenden zusammenhängt.

Das zweite Beispiel zeigt, wie HR-Analytics zur Messung der Unternehmenskultur genutzt werden kann. Hierbei werden vier zentrale Indikatoren betrachtet:

- Trainings- und Schulungsquote zur Erfassung der Lernbereitschaft,
- Engagement Score als Maß für die Mitarbeitermotivation,
- Anzahl eingereicherter Ideen im Ideenmanagement-System als Indikator für Innovationskultur,
- Kommunikationskulturquote, die mithilfe von Netzwerkanalysen und Sentiment-Analysen die interne Kommunikation bewertet.

Diese Beispiele verdeutlichen, dass HR-Analytics über die reine Datenanalyse hinausgeht, indem es strategische Handlungsempfehlungen liefert und datenbasierte Entscheidungen ermöglicht.

#### 4.6 Beispiel: Nutzung von HR-Analytics zur Analyse des Einflusses flexibler Arbeitszeiten auf die Mitarbeiterzufriedenheit

Flexible Arbeitszeitmodelle spielen eine immer bedeutendere Rolle bei der Gestaltung moderner Arbeitsumgebungen. Sie bieten nicht nur Vorteile für die Work-Life-Balance der Mitarbeitenden, sondern sind auch ein zentraler Faktor für die Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation. Im Rahmen dieser Untersuchung wird ein spezifisches Beispiel analysiert, um den Einfluss von Arbeitszeitflexibilität auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu verdeutlichen. Dabei wird gezeigt, wie datenbasierte Ansätze, die ein integraler Bestandteil von HR-Analytics sind, helfen können, fundierte und strategisch relevante Erkenntnisse zu gewinnen

Die Analyse basiert auf den folgenden Daten, die durch Umfragen und HR-Systeme erhoben wurden:

Unternehmensbereich	Flexible Arbeitszeit pro Woche (Stunden)	Mitarbeiterzufriedenheit (Skala 1-5)
Produktion	5	2,5
Finanzen	10	2,8
Vertrieb	15	3,1
IT	20	3,5
Marketing	25	3,7
Logistik	30	4,0
F & E	35	4,3
Personalmanagement / HR	40	4,5

Im folgenden Abschnitt wird untersucht, wie flexible Arbeitszeitmodelle die Mitarbeiterzufriedenheit beeinflussen. Die Analyse basiert auf Daten aus verschiedenen Unternehmensbereichen, die unterschiedliche Modelle der flexiblen Arbeitszeit anbieten. Insgesamt wurden acht

Abteilungen betrachtet: Personalmanagement, Finanzen, IT, Marketing, Vertrieb, Produktion, Logistik sowie Forschung und Entwicklung. Ziel der Untersuchung war es, den Zusammenhang zwischen der Arbeitszeitflexibilität und der Mitarbeiterzufriedenheit zu quantifizieren, um praxisrelevante Handlungsempfehlungen abzuleiten.

#### 4.6.1 Datenerhebung

Die Datenerhebung erfolgte in zwei Schritten. Zunächst wurden mithilfe des digitalen Zeiterfassungssystems des Unternehmens die maximal möglichen flexibel nutzbaren Arbeitsstunden pro Woche für jede Abteilung erfasst. Diese objektiven Daten liefern eine solide Grundlage zur Bewertung der Arbeitszeitflexibilität in den verschiedenen Bereichen. Anschließend wurden standardisierte Zufriedenheitsumfragen durchgeführt, bei denen die Mitarbeiter ihre Zufriedenheit auf einer Skala von 1 (sehr unzufrieden) bis 5 (sehr zufrieden) bewerteten.

Die Kombination aus quantitativen (flexible Arbeitszeitstunden) und qualitativen (Zufriedenheitswerte) Daten ermöglicht eine differenzierte Analyse des Zusammenhangs zwischen Flexibilität und Zufriedenheit. Die erhobenen Daten wurden gezielt ausgewertet, um Unterschiede zwischen den Abteilungen zu identifizieren und mögliche Handlungsspielräume zu erkennen. Ein Vergleich der Produktionsabteilung, in der lediglich fünf Stunden pro Woche flexibel gestaltet werden können, mit der HR-Abteilung, die eine vollständige Flexibilität von 40 Stunden bietet, veranschaulicht die Bandbreite der Flexibilitätsmodelle im Unternehmen.

#### 4.6.2 Datenanalyse

Die Auswertung erfolgte mithilfe einer Kombination aus Korrelations- und Regressionsanalysen, um den Zusammenhang zwischen der Anzahl flexibel nutzbarer Arbeitsstunden (x) und der Mitarbeiterzufriedenheit (y) zu bestimmen.

#### 4.6.3 Korrelationsanalyse

Die Korrelationsanalyse misst die Stärke und Richtung des Zusammenhangs zwischen den Variablen "flexible Arbeitszeit" (x) und "Mitarbeiterzufriedenheit" (y). Der Korrelationskoeffizient (r) wird mit der folgenden Formel berechnet:

$$r = \frac{\sum(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum(x_i - \bar{x})^2 \times \sum(y_i - \bar{y})^2}}$$

wobei:

$x_i$ : Einzelfallwerte der flexiblen Arbeitszeit

$\bar{x}$ : Mittelwert der flexiblen Arbeitszeit

$y_i$ : Einzelfallwerte der Mitarbeiterzufriedenheit

$\bar{y}$ : Mittelwert der Mitarbeiterzufriedenheit

### Berechnung der Mittelwerte:

- Mittelwert der flexiblen Arbeitszeit ( $\bar{x}$ ):

$$\bar{x} = \frac{5 + 10 + 15 + 20 + 25 + 30 + 35 + 40}{8} = 22,5$$

- Mittelwert der Mitarbeiterzufriedenheit ( $\bar{y}$ ):

$$\bar{y} = \frac{2,5 + 2,8 + 3,1 + 3,5 + 3,7 + 4,0 + 4,3 + 4,5}{8} = 3,55$$

### Berechnung der Abweichungen:

- Für jedes Datenpaar wird die Differenz zum Mittelwert berechnet:

$$(x_i - \bar{x}) \text{ und } (y_i - \bar{y})$$

### Einsetzen in die Formel:

Durch Summierung der Produkte der Abweichungen und Division durch die Standardabweichungen ergibt sich:

$$r = 0,997723465 \approx 0,998$$

Die Berechnung des Korrelationskoeffizienten ergab einen Wert von  $r = 0,998$ , was auf eine nahezu perfekte positive Korrelation hinweist. Dies bedeutet, dass eine Erhöhung der flexiblen Arbeitszeit fast immer mit einer Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit einhergeht. Dieser starke Zusammenhang deutet darauf hin, dass Arbeitszeitflexibilität ein zentraler Treiber für die Zufriedenheit der Mitarbeiter sein könnte.

#### **4.6.4 Regressionsanalyse**

Ergänzend zur Korrelationsanalyse wird eine lineare Regressionsanalyse durchgeführt, um die Beziehung zwischen flexiblen Arbeitszeiten und Zufriedenheit zu quantifizieren, d.h. wie stark sich die flexible Arbeitszeit auf die Mitarbeiterzufriedenheit auswirkt. Die Beziehung wird durch die lineare Gleichung beschrieben:

$$y = \beta_0 + \beta_1 x$$

wobei:

$y$ : Zielvariable, deren Werte vorhergesagt werden sollen (im Beispiel Mitarbeiterzufriedenheit)

$\beta_0$ : Achsenabschnitt (i.d.F. Grundzufriedenheit, wenn keine flexible Arbeitszeit angeboten wird,  $x=0$ )

$\beta_1$ : Steigungsfaktor (Zeigt, wie stark die Mitarbeiterzufriedenheit steigt oder sinkt, wenn die flexible Arbeitszeit um eine Stunde pro Woche zunimmt.)

x: unabhängige Variable (i.d.F. flexible Arbeitszeit in Stunden/Woche)

Berechnung der Regressionsparameter / Steigungsfaktor:

**Steigung  $\beta_1$ :**

$$\beta_1 = \frac{\text{Kovarianz}(x, y)}{\text{Varianz}(x)}$$

Definition der Kovarianz: Die Kovarianz zwischen den Variablen x (flexible Arbeitszeit) und y (Mitarbeiterzufriedenheit) gibt an, wie stark beide Variablen gemeinsam variieren. Sie wird berechnet als:

$$\text{Kovarianz}(x, y) = \frac{\sum(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{n}$$

wobei:

n: Anzahl der Datenpaare (in diesem Beispiel Anzahl der Unternehmensbereiche: n=8)

$$\text{Kovarianz}(x, y) = \frac{(5-22,5)(2,5-3,55)+(10-22,5)(2,8-3,55)+\dots+(40-22,5)(4,5-3,55)}{8} = 7,625$$

Definition der Varianz: Die Varianz von x (flexible Arbeitszeit) misst die Streuung.

$$\text{Varianz}(x) = \frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n}$$

$$\text{Varianz}(x) = \frac{(5-22,5)^2+(10-22,5)^2+\dots+(40-22,5)^2}{8} = 131,25$$

Einsetzen in die Formel für  $\beta_1$ :

$$\beta_1 = \frac{\text{Kovarianz}(x, y)}{\text{Varianz}(x)} = \frac{7,625}{131,25} = 0,0568 \approx 0,06$$

**Achsenabschnitt  $\beta_0$ :**  $\beta_0 = \bar{y} - \beta_1 \times \bar{x} = 3,55 - 0,0568 \times 22,5 = 2,242 \approx 2,24$

Somit lautet die **Regressionsgleichung:**

$$y = 2,24 + 0,06x$$

Dabei beschreibt der Achsenabschnitt die geschätzte Grundzufriedenheit, wenn keine flexible Arbeitszeit angeboten wird ( $x=0$ ). Der Steigungskoeffizient zeigt, dass jede zusätzliche Stunde flexibler Arbeitszeit pro Woche die Zufriedenheit im Durchschnitt um 0,06 Punkte auf der fünfstufigen Skala erhöht.

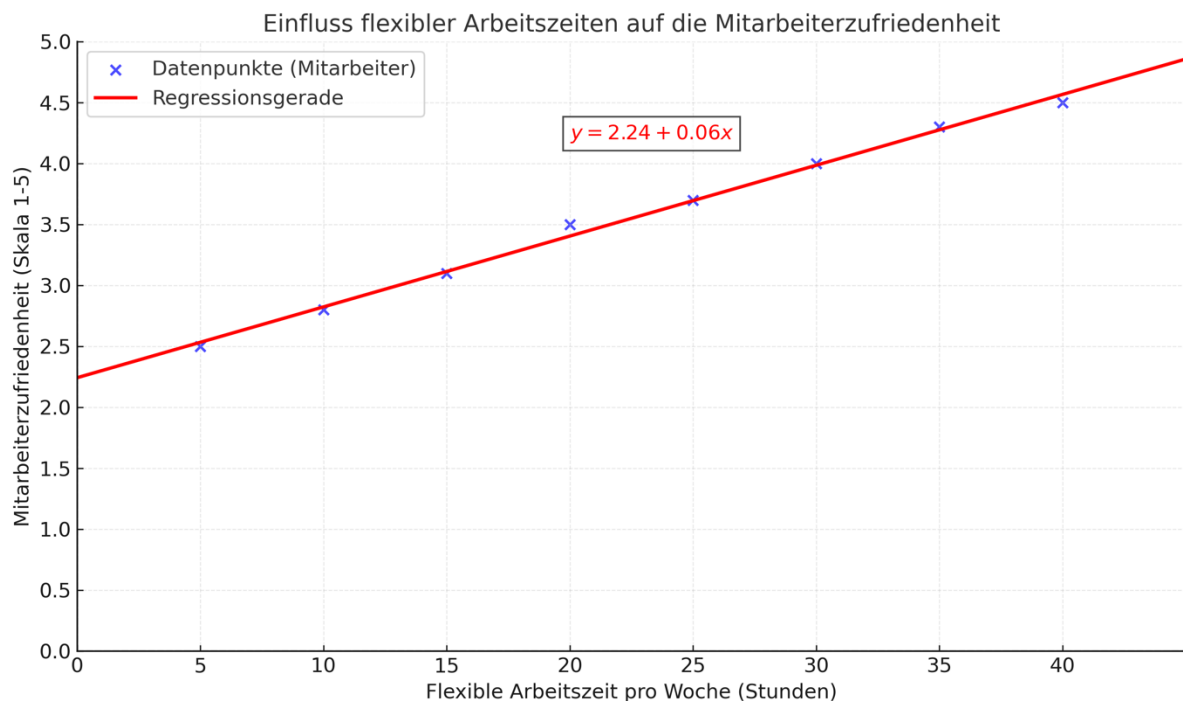


Abbildung 9 Regressionsgleichung und Prognosegrafik Quelle: eigene Darstellung

#### 4.6.5 Ergebnisse und Interpretation

Die Analyse zeigt, dass Abteilungen mit höheren Flexibilitätsgraden, wie das Personalmanagement (40 Stunden Flexibilität pro Woche), signifikant höhere Zufriedenheitswerte (4,5 Punkte) aufweisen als Bereiche mit eingeschränkten Möglichkeiten, wie die Produktion (2,5 Punkte bei 5 Stunden Flexibilität). Diese Ergebnisse bestätigen, dass die Gestaltung der Arbeitszeit einen entscheidenden Einfluss auf die Work-Life-Balance und das allgemeine Wohlbefinden der Mitarbeiter hat.

Interessant ist, dass wissensbasierte Abteilungen wie HR oder IT besonders stark von flexiblen Modellen profitieren. Dies liegt vermutlich daran, dass die Mitarbeitenden in diesen Bereichen mehr Autonomie über ihre Arbeitszeit benötigen, um berufliche und private Verpflichtungen besser in Einklang zu bringen. In der Produktion hingegen könnten strukturelle Einschränkungen, wie Schichtarbeit oder betriebliche Vorgaben, die positiven Effekte flexibler Arbeitszeiten begrenzen.

Die Prognosemodelle deuten darauf hin, dass bereits moderate Anpassungen der Flexibilität spürbare Verbesserungen bewirken können. So würde eine Erhöhung der flexiblen Arbeitszeit in der Produktionsabteilung von fünf auf zehn Stunden pro Woche zu einem geschätzten Anstieg der Zufriedenheitswerte von 2,5 auf 2,8 Punkte führen. Solche Szenarien liefern eine fundierte Grundlage für strategische Entscheidungen.

#### 4.6.6 Einordnung in den Kontext von HR-Analytics

Dieses Beispiel zeigt nur einen kleinen Teil dessen, was HR-Analytics leisten kann. Während die hier dargestellte Analyse den Einfluss flexibler Arbeitszeiten auf die Mitarbeiterzufriedenheit isoliert betrachtet, würde HR-Analytics mit maschinellem Lernen weitaus komplexere Zusammenhänge untersuchen. Durch die Verarbeitung großer Datenmengen und den gleichzeitigen Einbezug zahlreicher Faktoren könnte HR-Analytics Muster identifizieren, die mit traditionellen Methoden verborgen bleiben. So würden neben der Arbeitszeitflexibilität auch Variablen wie die Führungskultur, Teamstrukturen, Kommunikationsmuster oder externe Einflüsse analysiert, um ein ganzheitliches Bild der Mitarbeiterzufriedenheit zu erhalten. Das folgende Diagramm veranschaulicht weitere Einflussfaktoren auf die Mitarbeiterzufriedenheit und deren Zusammenspiel:



Abbildung 10 Einflussfaktoren auf die Mitarbeiterzufriedenheit Quelle: eigene Darstellung in Absprache mit Dr. Juliane Göke

Der Einsatz von maschinellem Lernen ermöglicht es zudem, diese Analysen in Echtzeit durchzuführen und Vorhersagen über zukünftige Entwicklungen zu treffen. HR-Analytics hebt sich somit deutlich von klassischen Controlling-Ansätzen ab, da es nicht nur historische Daten auswertet, sondern proaktiv Handlungsempfehlungen generiert, die auf datenbasierten Erkenntnissen beruhen. Dies macht HR-Analytics zu einem unverzichtbaren Werkzeug für moderne Personalstrategien.

#### 4.6.7 Herausforderungen und Limitationen

Bei der Interpretation der Ergebnisse sind methodische Limitationen zu berücksichtigen. Eine Kontrollgruppe, die keine flexible Arbeitszeitoption hat, wurde nicht einbezogen, was die kausale Interpretation der Ergebnisse einschränkt. Darüber hinaus wurden externe Faktoren wie die Arbeitsbelastung, die Führungskultur oder individuelle Lebensumstände der

Mitarbeitenden nicht systematisch erfasst. Diese könnten ebenfalls einen erheblichen Einfluss auf die Zufriedenheit haben und sollten in zukünftigen Analysen berücksichtigt werden.

## 4.7 Beispiel: Messung der Unternehmenskultur durch HR-Analytics

Die Unternehmenskultur setzt sich, ähnlich wie die Mitarbeiterzufriedenheit, aus verschiedenen Dimensionen zusammen und kann nicht durch eine einzelne Kennzahl erfasst werden kann. In diesem Beispiel wird die Unternehmenskultur anhand von vier zentralen Faktoren analysiert: der Trainings- und Schulungsquote, dem Engagement Score, dem Anteil eingereicherter Ideen aus einem Ideenmanagement-System und der Kommunikationskulturquote. Diese Faktoren bieten zusammen ein umfassendes Bild der Unternehmenskultur, indem sie verschiedene Aspekte wie Lernbereitschaft, Engagement, interne Kommunikation und Innovationskraft abdecken.<sup>165</sup>

Die **Trainings- und Schulungsquote** wird über ein Learning Management System (LMS) gemessen und gibt Aufschluss darüber, wie aktiv Mitarbeitende Weiterbildungsangebote nutzen. Hohe Teilnahmequoten oder positive Rückmeldungen zu Schulungen deuten auf eine Unternehmenskultur hin, die persönliche und berufliche Weiterentwicklung unterstützt. Sie zeigt auch, wie stark das Unternehmen in die Qualifikation seiner Mitarbeitenden investiert.

Der **Engagement Score** misst, in welchem Umfang Mitarbeitende an betrieblichen Initiativen wie internen Projekten, sozialen Programmen oder freiwilligen Aktivitäten teilnehmen. Ein hoher Score weist darauf hin, dass die Mitarbeitenden eine starke Bindung zum Unternehmen haben und motiviert sind, aktiv zur Weiterentwicklung der Organisation beizutragen. Diese Kennzahl spiegelt nicht nur die Identifikation mit dem Unternehmen wider, sondern auch die Bereitschaft, gemeinsam an Zielen zu arbeiten.

Die **Daten aus dem Ideenmanagement-System** liefern wertvolle Hinweise auf die Innovationskultur und das kreative Potenzial der Mitarbeitenden. Ein Anstieg der eingereichten Ideen oder eine hohe Akzeptanzquote zeigt, dass die Mitarbeitenden sich aktiv in die Weiterentwicklung der Organisation einbringen. Es signalisiert, dass das Unternehmen ein Umfeld geschaffen hat, in dem Vorschläge ernst genommen und geschätzt werden. Dieser Faktor gibt einen direkten Einblick in die Innovationsfähigkeit der Unternehmenskultur und zeigt, ob die Mitarbeitenden ermutigt werden, kreative Lösungen für organisatorische Herausforderungen zu entwickeln.

Ein weiterer wichtiger Faktor ist die **Kommunikationskulturquote**, die mithilfe von Netzwerkanalysen und Sentiment-Analysen gemessen wird. Diese Ansätze erlauben es, die Qualität und Dynamik der Kommunikation innerhalb des Unternehmens detailliert zu analysieren.

- Die Netzwerkanalyse dient dazu, Kommunikationsstrukturen in der Organisation sichtbar zu machen. Diese Methode untersucht die Häufigkeit und Richtung von Interaktionen zwischen Mitarbeitenden und Abteilungen, um zentrale Knotenpunkte – sogenannte Informationshubs – und potenzielle Engpässe in der Kommunikation zu identifizieren. Beispielsweise könnte die Analyse zeigen, dass bestimmte Teams sehr gut vernetzt sind, während andere isoliert arbeiten und kaum in den Informationsfluss eingebunden werden. Die Daten für diese Analyse stammen aus internen Kommunikationssystemen wie E-Mails, Teamchats oder Projektmanagement-Tools. Die Ergebnisse werden oft

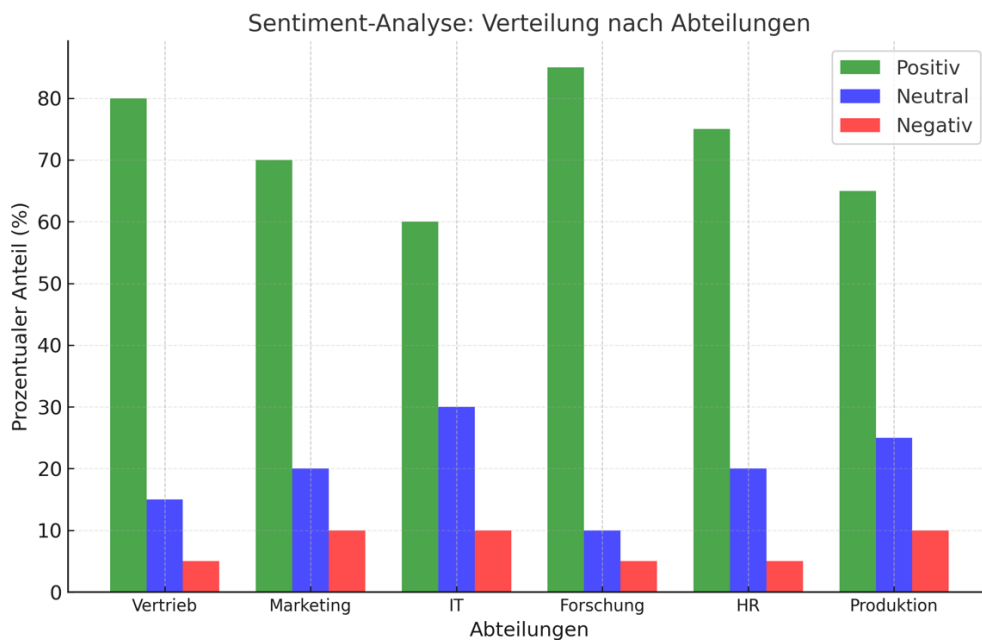
---

<sup>165</sup> Vgl. Interview mit Christian Kurray

grafisch dargestellt, wobei gut vernetzte Knotenpunkte als Indikatoren für eine effektive Kommunikationskultur dienen.<sup>166</sup>

- Die Sentiment-Analyse ergänzt die Netzwerkanalyse, indem sie die emotionale Stimmung innerhalb der Organisation bewertet. Diese Methode wertet qualitative Daten aus, wie Feedbackkommentare, E-Mails oder Umfragen, und klassifiziert sie in positive, negative oder neutrale Stimmungen.<sup>167</sup> Beispielsweise könnten die Ergebnisse zeigen, dass in einer Abteilung 70 % der Kommentare positiv, 20 % neutral und 10 % negativ sind. Solche Verteilungen werden in Balkendiagrammen dargestellt, (s. Schaubild „Sentiment Analyse: Verteilung nach Abteilungen“). Ein hoher Anteil an positiven Kommentaren deutet auf eine gesunde Kommunikationskultur hin, während ein hoher negativer Anteil auf Missstimmungen oder Konflikte hinweisen könnte.

Durch die Kombination dieser vier Kennzahlen entsteht ein detailliertes Bild der Unternehmenskultur, das sowohl die individuellen als auch die kollektiven Aspekte berücksichtigt. Die Trainings- und Schulungsquote zeigt die Lernbereitschaft, der Engagement Score das Maß an Beteiligung, die Kommunikationskulturquote die Qualität des Informationsaustauschs und die Innovationsdaten das kreative Potenzial der Belegschaft.



#### 4.7.1 Korrelationsanalyse

Um die Entwicklung der Unternehmenskultur über Zeit zu verfolgen und Zusammenhänge zwischen verschiedenen Faktoren zu identifizieren, werden statistische Analysen durchgeführt. Im folgenden Beispiel wird eine Korrelationsanalyse zwischen der Trainingsquote und dem Engagement Score durchgeführt und nach Zusammenhang untersucht.

Folgende Daten aus der Datensammlung stehen zur Verfügung:

<sup>166</sup> Vgl. Reindl (2017), S. 234 f.

<sup>167</sup> Vgl. Loscher (2021), S. 54

Jahr	Trainingsquote (%)	Engagement Score	Ideeneinreichungen pro Mitarbeiter
2022	70	3.8	2.5
2023	75	4.0	2.8
2024	80	4.3	3.2

Der Korrelationskoeffizient  $r$  wird mit der folgenden Formel berechnet:

$$r = \frac{\sum(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum(x_i - \bar{x})^2 \times \sum(y_i - \bar{y})^2}}$$

Mittelwerte:

$$\bar{x} = \frac{70 + 75 + 80}{3} = 75$$

$$\bar{y} = \frac{3,8 + 4,0 + 4,3}{3} = 4,033$$

$$r = \frac{(70-75)(3,8-4,033)+(75-75)(4,0-4,033)+(80-75)(4,3-4,033)}{\sqrt{((70-75)^2+(75-75)^2+(80-75)^2) \times ((3,8-4,033)^2+(4,0-4,033)^2+(4,3-4,033)^2)}} = 0,85$$

Ein Korrelationskoeffizient von  $r = 0,85$  zeigt eine starke positive Beziehung zwischen der Trainingsquote und dem Engagement Score. Dies deutet darauf hin, dass Investitionen in Mitarbeitertrainings mit einer stärkeren Mitarbeiterbildung zum Unternehmen einhergehen.

#### 4.7.2 Prognosemodell

Ein maschinelles Lernmodell wird eingesetzt, um die Entwicklung der Unternehmenskultur vorherzusagen. Dazu werden die gleichen historische Daten, wie oben verwendet:

Basierend auf diesen historischen Daten und Analysen wird ein Prognosemodell entwickelt, um zukünftige Entwicklungen vorherzusagen. Dabei wird ein maschinelles Lernmodell eingesetzt. Eine lineare Regression ermöglicht es, den Einfluss der Trainingsquote auf die Engagement Score zu quantifizieren.

Die Beziehung zwischen Trainingsquote ( $x$ ) und Engagement Score ( $y$ ) wird durch die lineare Regressionsgleichung beschrieben:

$$\text{Mittelwerte: } \bar{x} = 75 \quad \bar{y} = 4,033 \quad y = \beta_0 + \beta_1 x$$

$$\text{Steigung: } \beta_1 = \frac{\text{Kovarianz}(x,y)}{\text{Varianz}(x)} \quad \beta_1 = \frac{\sum(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sum(x_i - \bar{x})^2}$$

$$\beta_1 = \frac{(70-75)(3,8-4,033)+(75-75)(4,0-4,033)+(80-75)(4,3-4,033)}{(70-75)^2+(75-75)^2+(80-75)^2} = 0,03$$

$$\text{Achsenabschnitt: } \beta_0 = \bar{y} - \beta_1 \times \bar{x} = 4,033 - 0,03 * 75 = 1,808 \approx 1,81$$

**Regressionsgleichung:  $y = 1,808 + 0,03x$**

Die Regressionsgleichung  $y = 1,808 + 0,03x$  zeigt, dass eine Erhöhung der Trainingsquote um einen Prozentpunkt zu einer Verbesserung des Engagement Score um 0,03 Punkte führt. Es wird im Folgenden angenommen, dass der Wert für die Trainingsquote im Jahr 2025 bei  $x=85$  liegen wird, und nun werden die entsprechenden Prognosen für den Engagement Score und die Ideeneinreichungen berechnet.

### 1. Ermittlung der Prognose für 2025 ( $x=85$ ) für Engagement Score:

Die Regressionsgleichung, die zuvor berechnet wurde, lautet:

$$y = 1,808 + 0,03x$$

Für  $x = 85$  (prognostizierte Trainingsquote für 2025) einsetzen:

$$y = 1,808 + 0,03 \cdot 85 \quad y = 1,808 + 2,55 = 4,358$$

Das ergibt einen prognostizierten durchschnittlichen Engagement Score von **4,36**.

### 2. Ermittlung der Prognose für Ideeneinreichungen

Hier werden die historische Beziehung zwischen der Trainingsquote und der durchschnittlichen Anzahl der Ideeneinreichungen verwendet. Es wird angenommen, dass die Veränderung der Ideeneinreichungen linear mit der Trainingsquote korreliert. Das bedeutet:

- Bei einer Trainingsquote von 70 % waren die Ideeneinreichungen bei 2,5.
- Bei 75 % stiegen sie auf 2,8.
- Bei 80 % erreichten sie 3,2.

Die Veränderung beträgt:

$$\Delta \text{Ideen} = \frac{\text{Veränderung der Ideeneinreichung}}{\text{Veränderung der Trainingsquote}}$$

$$\Delta \text{Ideen} = \frac{3,2 - 2,8}{80 - 75} = \frac{0,4}{5} = 0,08$$

Pro 1 % Anstieg der Trainingsquote erhöhen sich die Ideeneinreichungen um **0,08**. Für einen Anstieg von 5 % (von 80 % auf 85 %) ergibt sich:

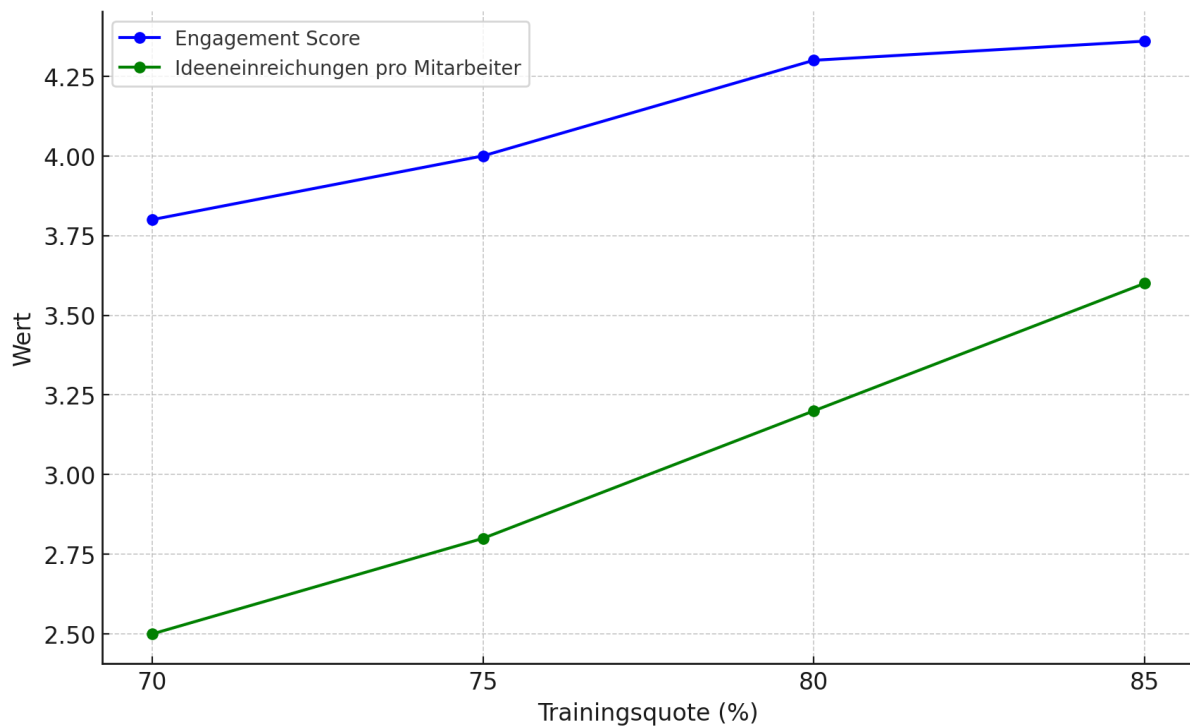
$$\Delta \text{Ideen} = 0,08 \cdot 5 = 0,4$$

Das ergibt für  $x = 85$ :

$$\text{Ideeneinreichungen} = 3,2 + 0,4 = 3,6$$

Die Prognosen zeigen, wie die Steigerung der Trainingsquote die Unternehmenskultur beeinflusst. Eine Steigerung der Trainingsquote um 5 % resultiert in einer Erhöhung des durchschnittlichen Engagement Score um 0,36 Punkte und der Ideeneinreichungen um 0,4.

Jahr	Prognostizierte Trainingsquote (%)	Erwarteter Engagement Score	Erwartete Ideeneinreichungen
2025	85	4,36	3,6



#### 4.7.3 Maßnahmenplanung und Erfolgskontrolle

Basierend auf den gesammelten Daten und Prognosen könnten gezielte Maßnahmen entwickelt werden, um die Unternehmenskultur zu verbessern. Ein zentraler Bestandteil wäre die Förderung der Weiterbildung. Durch den Ausbau von Schulungsangeboten könnte die persönliche und fachliche Entwicklung der Mitarbeiter gestärkt werden, was zu einer innovationsfreundlicheren Kultur führen würde. Dazu könnte eine unternehmensweite Lernplattform mit verschiedenen Online-Kursen eingeführt werden, Mentoring-Programme könnten angeboten und jedes Jahr ein Weiterbildungsbudget für jeden Mitarbeiter bereitgestellt werden. Regelmäßige Fachvorträge und die Teilnahme an Konferenzen könnten ebenfalls zur kontinuierlichen Weiterbildung beitragen.

Ein weiterer wichtiger Punkt wäre die Anerkennung der Mitarbeiter. Um den Engagement Score zu steigern, müsste eine Kultur der Anerkennung etabliert werden, bei der Leistungen regelmäßig gewürdigt würden. Dies könnte durch ein Anerkennungsprogramm geschehen, bei dem Erfolge gefeiert und auch kleine Leistungen gewürdigt würden. Mitarbeiter des Monats-Programme, Belohnungen für Teamarbeit oder nicht-monetäre Anreize wie zusätzliche Freizeit oder Auszeichnungen könnten das Engagement und die Zufriedenheit fördern.

Um eine innovative Kultur zu fördern, könnten Anreize für Kreativität gesetzt werden. Mitarbeiter könnten ermutigt werden, Ideen einzureichen – etwa durch Prämien oder Anerkennung. Ein Vorschlagswesen mit attraktiven Prämien, regelmäßige Innovationsworkshops

und Innovationswettbewerbe sowie die Möglichkeit, 20 % der Arbeitszeit für eigene Projekte zu nutzen, könnten dies unterstützen. Ein Innovationspreis für herausragende Ideen und die Schaffung von Kreativräumen würden diese Maßnahmen abrunden.

Die Förderung der Work-Life-Balance könnte ebenfalls eine wichtige Rolle spielen. Flexible Arbeitszeiten, Homeoffice-Optionen, Gesundheitsprogramme sowie Entspannungsräume im Büro könnten dazu beitragen, das Wohlbefinden zu steigern. Auch Teambuilding-Events und Unterstützung bei der Kinderbetreuung oder Pflege von Angehörigen könnten die Zufriedenheit und das Engagement der Mitarbeiter fördern.

Die interne Kommunikation müsste ebenfalls verbessert werden. Ein transparentes Informationssystem, regelmäßige Mitarbeiterversammlungen mit der Geschäftsführung und die Förderung abteilungsübergreifender Zusammenarbeit durch abteilungsübergreifende Teams wären zentrale Maßnahmen. Der Einsatz moderner Kollaborationstools und informelle Austauschmöglichkeiten wie Mittagseminare zur Wissensvermittlung könnten die Kommunikation unterstützen.

Durch die Kombination dieser vier Kennzahlen würde ein detailliertes Bild der Unternehmenskultur entstehen, das sowohl die individuellen als auch die kollektiven Aspekte berücksichtigt. Die Trainings- und Schulungsquote würde die Lernbereitschaft zeigen, der Engagement Score das Maß an Beteiligung, die Kommunikationskulturquote die Qualität des Informationsaustauschs und die Innovationsdaten das kreative Potenzial der Belegschaft. Wie im untenstehenden Schaubild deutlich wird, ist die Unternehmenskultur ein dynamisches System, das aus dem Zusammenspiel dieser und weiterer Faktoren entsteht.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Anwendung von HR-Analytics zur Messung und Verbesserung der Unternehmenskultur einen datengestützten, systematischen Ansatz bietet, der es Unternehmen ermöglicht, ihre Kultur nicht nur zu verstehen, sondern auch aktiv zu gestalten. Durch die Kombination verschiedener Datenquellen und Analysemethoden entsteht ein ganzheitliches Bild der Unternehmenskultur, das als Grundlage für fundierte Entscheidungen und gezielte Verbesserungsmaßnahmen dient.

## **4.8 Herausforderungen von HR-Analytics**

HR-Analytics eröffnet neue Möglichkeiten zur datenbasierten Steuerung von Personalprozessen, bringt jedoch auch zahlreiche Herausforderungen mit sich. Diese betreffen nicht nur technische und methodische Aspekte, sondern auch ethische, datenschutzrechtliche und organisatorische Fragestellungen. Ohne eine sorgfältige Umsetzung können Verzerrungen entstehen, Fehlentscheidungen getroffen werden und Widerstände innerhalb des Unternehmens aufkommen.

### **4.8.1 Die Blackbox-Problematik: Intransparenz und algorithmische Verzerrung**

Mit der zunehmenden Nutzung von Machine Learning und künstlicher Intelligenz im HR-Analytics-Bereich wächst die Herausforderung der mangelnden Nachvollziehbarkeit algorithmischer Entscheidungen. Während klassische statistische Verfahren wie die Regressionsanalyse transparente Berechnungswege bieten, sind moderne KI-gestützte Modelle oft hochgradig nicht-linear und schwer interpretierbar. Dies wird als Blackbox-Problematik bezeichnet:

Unternehmen können die Ergebnisse der KI-Modelle nutzen, wissen jedoch häufig nicht genau, auf welcher Grundlage diese Entscheidungen getroffen wurden.<sup>168</sup>

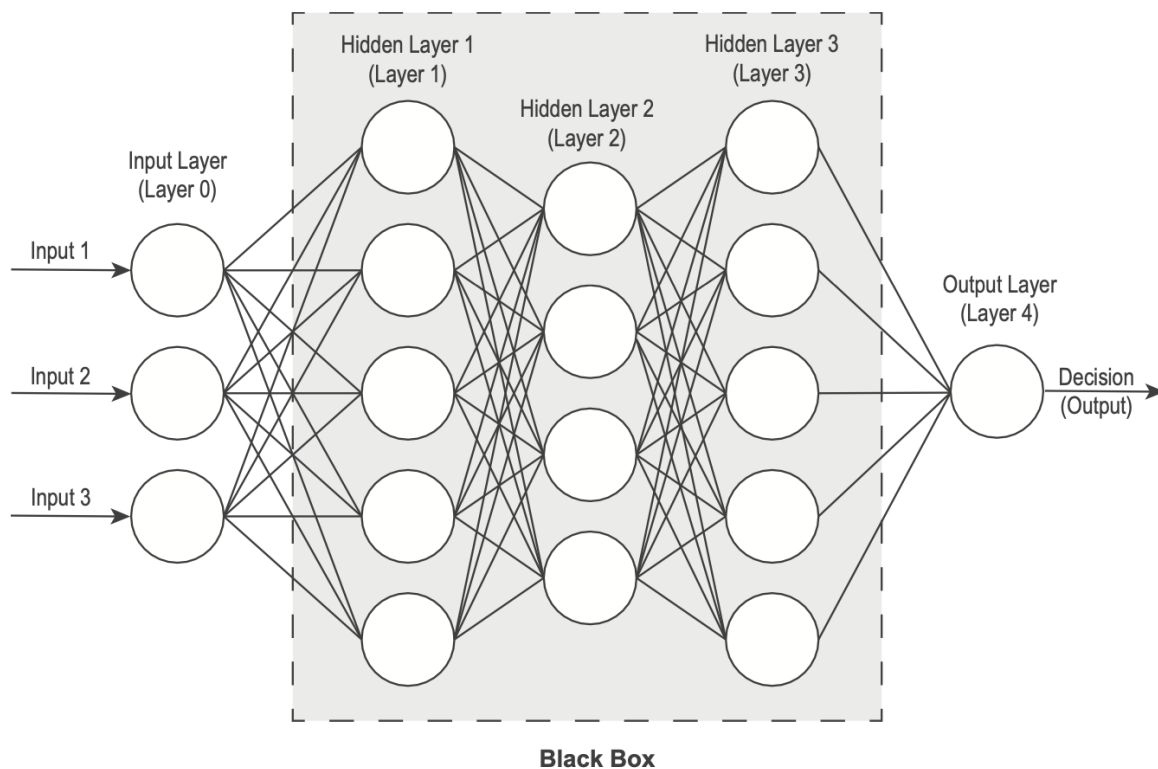


Abbildung 11 Neuronales Netzwerk (Black Box) mit drei Entscheidungsebenen Quelle: Blum (2021) S. 72

Besonders problematisch ist dies bei tief lernenden neuronalen Netzwerken, die zahlreiche Gewichtungen und Schichten verwenden, um Muster zu erkennen. Ein Unternehmen kann beispielsweise erkennen, dass bestimmte Mitarbeitende mit hoher Wahrscheinlichkeit kündigen werden, ohne genau zu wissen, welche Faktoren tatsächlich zu dieser Prognose geführt haben. Diese fehlende Transparenz kann zu Unsicherheiten bei Personalentscheidungen führen und es erschweren, gezielte Gegenmaßnahmen zu ergreifen.<sup>169</sup>

Zusätzlich besteht das Risiko der algorithmischen Verzerrung (Bias). Da Machine-Learning-Modelle auf historischen Personaldaten trainiert werden, können sie bestehende Ungleichheiten unbewusst fortführen. Wurden in der Vergangenheit beispielsweise häufiger Männer in Führungspositionen befördert, könnte ein KI-Modell diesen Trend verstärken und Frauen systematisch schlechter bewerten – selbst wenn objektiv keine Leistungsunterschiede bestehen.<sup>170</sup>

#### 4.8.2 Datenqualität und Daten-Governance

HR-Analytics basiert auf der Verarbeitung großer Datenmengen. In vielen Unternehmen gibt es jedoch Probleme mit der Datenqualität: Inkonsistenzen, unvollständige oder fehlerhafte Daten können die Aussagekraft der Analysen erheblich beeinträchtigen. Besonders kritisch ist

<sup>168</sup> Vgl. Blum (2021), S. 72

<sup>169</sup> Vgl. ebenda

<sup>170</sup> Vgl. Loscher (2021), S. 23 ; Blum (2021), S. 71 f.

dies, wenn Daten aus unterschiedlichen Quellen kombiniert werden, ohne dass zuvor eine gründliche Bereinigung erfolgt ist.<sup>171</sup>

Zudem fehlt es häufig an einer strukturierten Daten-Governance, d.h. klaren Richtlinien zur Datenerhebung, -pflege und -verantwortlichkeit. Ohne einheitliche Standards entstehen Fehlinterpretationen und Verzerrungen, die die Validität der Analysen untergraben. Unternehmen müssen daher sicherstellen, dass Daten regelmäßig geprüft, standardisiert und bereinigt werden, bevor sie für HR-Analytics genutzt werden.<sup>172</sup>

#### **4.8.3 Mangelnde analytische Kompetenz im HR-Bereich**

Eine weitere zentrale Herausforderung ist die begrenzte analytische Kompetenz in den HR-Abteilungen. Viele Personalverantwortliche sind in klassischen HR-Disziplinen ausgebildet, verfügen jedoch über keine vertieften Kenntnisse in Statistik, Datenanalyse oder maschinellem Lernen. Dies führt dazu, dass Analysen nicht vollständig verstanden oder falsch interpretiert werden.<sup>173</sup>

Hinzu kommt, dass Data Scientists, die für die technische Umsetzung von HR-Analytics verantwortlich sind, oft wenig mit den spezifischen Anforderungen des Personalmanagements vertraut sind. Dies erschwert die Zusammenarbeit zwischen HR-Experten und Datenanalysten, wodurch Analysen entweder nicht optimal auf die Bedürfnisse des Personalmanagements abgestimmt sind oder Ergebnisse nicht angemessen in HR-Strategien übersetzt werden. Unternehmen müssen daher gezielt in die Weiterbildung ihrer HR-Teams investieren, um datenbasierte Entscheidungsfindung als festen Bestandteil der Personalarbeit zu etablieren.<sup>174</sup>

#### **4.8.4 Datenschutzrechtliche und ethische Problemfelder**

Die Analyse personenbezogener Daten unterliegt strengen gesetzlichen Vorgaben, insbesondere der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO). Eine der größten Herausforderungen ist die Zweckbindung: Daten dürfen nur für den ursprünglichen Erhebungszweck genutzt werden. Wenn Informationen beispielsweise zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit erhoben wurden, dürfen sie nicht ohne Weiteres für Kündigungsprognosen oder andere HR-Analysen verwendet werden.<sup>175</sup>

Ein weiteres Problem ist die mangelnde Transparenz gegenüber Mitarbeitenden. Wenn nicht klar kommuniziert wird, welche Daten analysiert werden und wie diese in Personalentscheidungen einfließen, kann dies zu Unsicherheiten und Widerständen führen. Besonders kritisch ist dies bei automatisierten Entscheidungen, etwa bei der Identifikation von High Potentials oder Kündigungswahrscheinlichkeiten. Die DSGVO fordert, dass betroffene Mitarbeitende ein Widerspruchsrecht haben und nicht ausschließlich durch Algorithmen bewertet werden dürfen.<sup>176</sup>

#### **4.8.5 Fehlinterpretation von Daten (Korrelation vs. Kausalität)**

Ein weiteres methodisches Problem von HR-Analytics ist die Verwechslung von Korrelation und Kausalität. Statistische Zusammenhänge zwischen zwei Variablen bedeuten nicht

---

<sup>171</sup> Vgl. Loscher (2021), S. 52

<sup>172</sup> Vgl. Bertling (2019), S. 324

<sup>173</sup> Vgl. Wirges (2020), S. 25 f.

<sup>174</sup> Vgl. Loscher (2021), S. 21

<sup>175</sup> Vgl. Reindl (2017), S. 90

<sup>176</sup> Vgl. ebenda S. 81

zwangsläufig, dass ein Ursache-Wirkungs-Zusammenhang besteht. Ein klassisches Beispiel ist der Zusammenhang zwischen Schuhgröße und Lesekompetenz: Obwohl eine hohe Korrelation besteht, wird die Lesekompetenz nicht durch die Schuhgröße beeinflusst, sondern durch die Drittvariable „Alter“.<sup>177</sup>

In der Praxis kann dies dazu führen, dass Unternehmen auf Basis statistischer Zusammenhänge falsche HR-Strategien ableiten. Beispielsweise könnte eine Analyse zeigen, dass Mitarbeiter mit häufigen Homeoffice-Tagen eine niedrigere Beförderungsquote haben. Dies könnte fälschlicherweise als Beweis für die negative Wirkung von Homeoffice interpretiert werden, obwohl andere Faktoren – etwa fehlende Sichtbarkeit im Unternehmen – den Effekt erklären könnten. Daher ist es essenziell, dass HR-Analytics-Modelle auf fundierten kausalen Analysen basieren, um valide Entscheidungen zu ermöglichen.<sup>178</sup>

#### **4.8.6 Widerstand gegen HR-Analytics in Unternehmen**

Die Einführung von HR-Analytics ist nicht nur eine technologische, sondern auch eine kulturelle Herausforderung. In vielen Unternehmen erfolgt Personalmanagement intuitiv oder erfahrungsbasiert, wodurch datengetriebene Entscheidungsmodelle auf Skepsis stoßen.<sup>179</sup>

Insbesondere Führungskräfte befürchten, dass ihre Rolle durch Algorithmen ersetzt wird, oder dass ihre bisherigen Entscheidungsprinzipien hinterfragt werden. Gleichzeitig besteht auf Seiten der Mitarbeitenden die Sorge, dass HR-Analytics-Modelle zur Überwachung und Kontrolle des individuellen Arbeitsverhaltens genutzt werden. Um diese Widerstände abzubauen, müssen Unternehmen eine transparente Kommunikationsstrategie entwickeln und HR-Analytics als unterstützendes, nicht als überwachendes Instrument positionieren.<sup>180</sup>

---

<sup>177</sup> Vgl. ebenda S. 115

<sup>178</sup> Vgl. Reindl (2017). S. 233

<sup>179</sup> Vgl. ebenda S. 20

<sup>180</sup> Vgl. Wirges (2020). S. 26

## 5 Zusammenführung, Vergleich und Bewertung

In diesem Kapitel werden klassisches Personalcontrolling und HR-Analytics direkt miteinander verglichen. Ziel ist es, ihre Unterschiede, Stärken und Schwächen herauszuarbeiten und zu zeigen, warum eine alleinige Anwendung beider Methoden nicht ausreicht. Stattdessen wird argumentiert, dass eine Kombination beider Ansätze die effektivste Lösung zur Messung weicher Faktoren darstellt.

### 5.1 Vergleich vom klassischen Controlling und HR- Analytics

Die Abgrenzung zwischen klassischem Personalcontrolling und HR-Analytics ist nicht immer eindeutig. Viele Methoden, die heute als HR-Analytics bezeichnet werden, haben ihre Wurzeln im traditionellen Controlling. Der entscheidende Unterschied liegt jedoch in der Art der Datennutzung, den Analysemethoden und dem Ziel der Untersuchungen. Während klassisches Personalcontrolling vor allem Vergangenheitswerte analysiert und zur Steuerung verwendet, nutzt HR-Analytics moderne Analysetechniken, um zukünftige Entwicklungen vorherzusagen und datenbasierte Entscheidungen zu unterstützen.<sup>181</sup>

Auf den ersten Blick mag es so wirken, als würden die Funktionen des klassischen Personalcontrollings bereits viele Analysen abdecken, die auch HR-Analytics zugeschrieben werden. Allerdings besteht ein zentraler Unterschied darin, dass klassisches Personalcontrolling in der Regel nicht selbst Daten erhebt, sondern auf vorhandene Informationen zurückgreift.<sup>182</sup> Die Datenerhebung erfolgt meist durch andere Abteilungen, beispielsweise in Form von Mitarbeiterbefragungen durch die Personalabteilung. Das Personalcontrolling wertet diese Daten anschließend aus und erstellt Berichte, die auf bereits erfassten Informationen basieren. Im Gegensatz dazu geht HR-Analytics darüber hinaus: Es kombiniert interne und externe Datenquellen, erhebt bei Bedarf neue Daten und setzt modernste Analysemethoden ein, um umfassendere Einsichten zu gewinnen.<sup>183</sup>

Während Personalcontrolling oft mit festgelegten Kennzahlensystemen arbeitet, die regelmäßig aktualisiert werden, ist HR-Analytics flexibler. Es verknüpft verschiedene Datenquellen, um gezielt Fragen zu beantworten, die über die reine Zahlenbetrachtung hinausgehen. Hierdurch kann HR-Analytics nicht nur bestehende Muster erkennen, sondern auch prognostizieren, welche Entwicklungen in Zukunft zu erwarten sind und welche Faktoren darauf Einfluss nehmen.<sup>184</sup>

Ein weiterer wesentlicher Unterschied liegt im Entscheidungsprozess: Personalcontrolling, HR-Reporting, Intuition und HR-Analytics müssen nicht als Gegensätze betrachtet werden, sondern können sich sinnvoll ergänzen. Die Wahl des passenden Ansatzes hängt davon ab, wie schnell Entscheidungen getroffen werden müssen, wie weitreichend sie sind und welcher Aufwand im Verhältnis zum erwarteten Nutzen gerechtfertigt ist.<sup>185</sup>

Es zeigt sich, dass People-Analytics-Projekte oft aufwändiger sind als klassische HR-Analysen, da sie eine engere Abstimmung mit verschiedenen Unternehmensbereichen erfordern und

---

<sup>181</sup> Vgl. Reindl (2017). S. 35

<sup>182</sup> Vgl. Gerlach (2022). S. 292

<sup>183</sup> Vgl. Gehring (2015). S. 90 f.

<sup>184</sup> Vgl. Mülder (2018). S. 134

<sup>185</sup> Vgl. Reindl (2023). S. 48

zudem rechtliche sowie datenschutzrechtliche Rahmenbedingungen stärker berücksichtigen müssen. Gerade bei unbekanntem oder komplexen Fragestellungen – beispielsweise zur Messung und Entwicklung der Unternehmenskultur oder Mitarbeiterzufriedenheit – kann HR-Analytics eine wertvolle Ergänzung sein, da es über herkömmliche Kennzahlen hinaus tiefere Zusammenhänge aufzeigt.

### 5.1.1 Datenerhebung und -analyse

Ein zentraler Unterschied zwischen den beiden Ansätzen besteht in der Art der Datenerhebung und Datenanalyse:

Kriterium	Klassisches Personalcontrolling <sup>186</sup>	HR-Analytics <sup>187</sup>
Datengrundlage	Primär quantitative, strukturierte Daten aus internen HR-Systemen (Personalkosten, Zufriedenheitsumfragen, Krankenstand)	Kombination aus strukturierten und unstrukturierten Daten (z. B. Mitarbeiterfeedback, E-Mail-Kommunikation, Social-Media-Analysen)
Analyseansatz	Deskriptive Statistik, Kennzahlenberechnung, Benchmarking	Prädiktive und präskriptive Analysen mit Machine Learning und Big Data
Fokus der Auswertung	Rückblick auf vergangene Entwicklungen, Abweichungsanalysen	Prognose zukünftiger Entwicklungen, Mustererkennung, Simulation von Szenarien
Datenintegration	Oft isolierte Betrachtung in Excel oder HR-Softwaresystemen	Cloudbasierte, vernetzte Systeme, Integration von Echtzeitdaten aus verschiedenen Unternehmensbereichen
Messung weicher Faktoren	Indirekt über Mitarbeiterbefragungen oder Experteneinschätzungen	Direkte Erhebung durch Text-, Stimmungs- und Verhaltensanalysen mittels KI

Während klassisches Personalcontrolling auf regelmäßige, standardisierte Berichte setzt, ermöglicht HR-Analytics eine dynamische, interaktive Analyse, die je nach Bedarf verschiedene Datenquellen miteinander kombiniert. Beispielsweise kann ein traditioneller Personalcontroller die Mitarbeiterzufriedenheit durch jährliche Umfragen auswerten, während HR-Analytics untersucht, welche individuellen Faktoren (z. B. Führungskultur, interne Kommunikation, Teamdynamik) maßgeblich zur Zufriedenheit oder Unzufriedenheit beitragen.

### 5.1.2 Objektivität und Messbarkeit

Ein wesentlicher Unterschied besteht auch in der Messbarkeit und Objektivität der Ergebnisse:

- Klassisches Personalcontrolling: Nutzt etablierte, überprüfbare Kennzahlen, die eine hohe Vergleichbarkeit ermöglichen. Subjektive Faktoren wie Zufriedenheit oder Unternehmenskultur werden meist über standardisierte Befragungen erfasst, die allerdings stark von der individuellen Wahrnehmung der Befragten beeinflusst werden.
- HR-Analytics: Setzt auf moderne Analysemethoden, um Muster und Korrelationen automatisiert zu identifizieren. Während dies die Subjektivität verringern kann, birgt es auch die Gefahr von Verzerrungen durch fehlerhafte oder unvollständige Daten. Zudem

<sup>186</sup> Vgl. Gerlach (2022), S. 292

<sup>187</sup> Vgl. Müller (2018), S. 132 ff.

sind einige komplexe Algorithmen schwer nachvollziehbar, was zu einer „Blackbox-Problematik“ führen kann.

In dem Zusammenhang stellt sich die Frage: Wo endet klassisches Personalcontrolling und wo beginnt HR-Analytics?

- Ein einfaches Reporting über die durchschnittliche Mitarbeiterzufriedenheit basierend auf subjektiven Umfragen gehört zum klassischen Personalcontrolling.
- Eine Analyse, die Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Faktoren wie Führungskultur, Work-Life-Balance oder Weiterbildungsangeboten untersucht, fällt in den Bereich HR-Analytics.
- Die Anwendung prädiktiver Modelle, um zukünftige Veränderungen der Unternehmenskultur oder Mitarbeiterzufriedenheit objektiv vorherzusagen, ist eine typische HR-Analytics-Methodik.

### 5.1.3 Praxistauglichkeit und Implementierung

Während klassisches Personalcontrolling mit bereits bestehenden HR-Softwaresystemen umgesetzt werden kann, erfordert HR-Analytics eine komplexere technologische Infrastruktur und interdisziplinäre Kompetenzen:

Faktor	Klassisches Personalcontrolling	HR-Analytics
Kosten der Implementierung	Gering bis mittel (bestehende Systeme nutzbar)	Hoch (Investitionen in KI-gestützte Systeme, Big-Data-Technologien)
Kompetenzanforderungen	HR- und Controllingwissen, Erfahrung in Excel oder ERP-Systemen	Data Science, maschinelles Lernen, Statistik, IT-Kenntnisse
Flexibilität der Anpassung	Standardisierte KPIs mit fester Periodizität (monatlich, quartalsweise)	Dynamische Analysen, Echtzeitdaten, anpassbare Algorithmen

Ein reiner Fokus auf eine der beiden Methoden würde die Messung weicher Faktoren wie Unternehmenskultur und Mitarbeiterzufriedenheit nur unzureichend abdecken. Klassisches Personalcontrolling bietet eine solide Basis für die langfristige Beobachtung und den Vergleich von Trends, bleibt jedoch oft auf aggregierte Kennzahlen und deskriptive Analysen beschränkt. Es kann zwar wertvolle Erkenntnisse über Entwicklungen liefern, erfasst aber nicht immer die Ursachen für Veränderungen oder die vielschichtigen Zusammenhänge hinter den Zahlen.<sup>188</sup>

HR-Analytics hingegen eröffnet durch seine datengetriebenen und prädiktiven Ansätze tiefere Einsichten. Es kann Korrelationen und Einflussfaktoren erkennen und Zusammenhänge zwischen verschiedenen Variablen aufdecken. Doch diese Methodik allein birgt auch Risiken: Datenqualität und -verfügbarkeit sind entscheidend für valide Ergebnisse, und komplexe Algorithmen können schwer nachvollziehbar sein. Zudem können rein datengetriebene Analysen ohne den Kontext und die Erfahrung aus dem klassischen Personalcontrolling zu Fehleinschätzungen führen (s. Kapitel 4.8).

Ein ausgewogener Ansatz kombiniert die Stärken beider Methoden. Klassisches Personalcontrolling liefert eine strukturierte Grundlage und bewährte Kennzahlen, während HR-Analytics

<sup>188</sup> Vgl. Interview mit Dr. Juliane Göke

erweiterte Analysemöglichkeiten bietet, um Muster zu erkennen und fundierte Prognosen abzuleiten. Nur durch diese Kombination lassen sich weiche Faktoren präzise erfassen und in konkrete Handlungsempfehlungen überführen.

Doch wie lassen sich diese beiden Ansätze konkret miteinander verbinden? Welche Synergieeffekte ergeben sich aus der Kombination von klassischen und modernen Methoden? Diese Fragen werden im folgenden Abschnitt untersucht.

## 5.2 Synergieeffekte zwischen klassischem Personalcontrolling und HR-Analytics

Klassisches Personalcontrolling und HR-Analytics haben jeweils ihre eigenen Stärken, die in der Praxis nicht als konkurrierende, sondern als sich ergänzende Methoden betrachtet werden sollten. Während das klassische Personalcontrolling auf bewährten, standardisierten Kennzahlensystemen basiert, die eine langfristige Vergleichbarkeit sicherstellen, bietet HR-Analytics dynamische Analysemöglichkeiten, die tiefere Einsichten in Muster und zukünftige Entwicklungen ermöglichen. Die folgende Gegenüberstellung zeigt die jeweiligen Vorteile<sup>189</sup>:

Stärken des klassischen Personalcontrollings	Stärken von HR-Analytics
Langfristige Vergleichbarkeit durch standardisierte KPIs	Dynamische Analysen zur Identifikation von Mustern
Hohe Transparenz und Nachvollziehbarkeit	Prädiktive Modelle zur Prognose von Entwicklungen
Einfache Skalierbarkeit und geringe Implementierungskosten	Nutzung unstrukturierter Datenquellen für tiefere Erkenntnisse
Fokus auf regulatorische Anforderungen und Berichtsstandards	Echtzeitanalysen zur Identifikation kurzfristiger Trends

Die Kombination beider Methoden ermöglicht es, ihre jeweiligen Stärken zu vereinen und Schwächen auszugleichen. Ein wesentlicher Nachteil des klassischen Personalcontrollings liegt darin, dass es primär vergangenheitsorientiert ist und sich auf historische Daten stützt. Dies kann dazu führen, dass negative Entwicklungen erst dann erkannt werden, wenn sie sich bereits auf das Unternehmen ausgewirkt haben. HR-Analytics bietet hier den entscheidenden Vorteil, dass es frühzeitig Muster identifiziert, sodass Unternehmen nicht nur Entwicklungen beobachten, sondern auch aktiv gegensteuern können.

Ein besonders effektiver Weg, diese Methoden zu kombinieren, besteht darin, HR-Analytics als Frühwarnsystem zu nutzen und das klassische Personalcontrolling zur Validierung und Steuerung einzusetzen. Durch die Analyse von Kommunikationsverhalten, Feedbackplattformen oder Netzwerkanalysen kann HR-Analytics erste Anzeichen für Veränderungen in der Mitarbeiterzufriedenheit oder Unternehmenskultur erkennen. Beispielsweise könnte ein Rückgang von positiven Rückmeldungen in internen Feedbacksystemen oder eine verringerte Teamkommunikation auf eine Verschlechterung der Unternehmenskultur hinweisen.

Diese Erkenntnisse können dann durch das klassische Personalcontrolling gezielt überprüft werden. Statt allgemeine Zufriedenheitswerte zu erheben, können standardisierte Umfragen oder strukturierte Interviews so formuliert werden, dass sie sich direkt auf die durch HR-Analytics identifizierten Trends beziehen. Dadurch lässt sich nicht nur feststellen, ob eine

<sup>189</sup> Vgl. Interview mit Dr. Juliane Göke

Entwicklung tatsächlich wahrnehmbar ist, sondern es können auch gezielt Maßnahmen abgeleitet werden, um rechtzeitig gegenzusteuern.

Durch diese Kombination entsteht eine leistungsfähige, zukunftsgerichtete Personalsteuerung. Unternehmen sind nicht mehr nur auf rückblickende Kennzahlen angewiesen, sondern können aktiv Maßnahmen ergreifen, um negativen Entwicklungen frühzeitig entgegenzuwirken. Gleichzeitig bleibt die hohe Transparenz und Nachvollziehbarkeit erhalten, da die gewonnenen Erkenntnisse durch klassische Controlling-Methoden überprüft und in standardisierte Berichtsformate integriert werden können. Dies stellt sicher, dass die Erkenntnisse nicht nur tiefere Einsichten ermöglichen, sondern auch mit bestehenden HR-Kennzahlen vergleichbar bleiben.

Ein weiterer entscheidender Vorteil dieser Kombination liegt in der Fehlerkontrolle. Während HR-Analytics datengetrieben arbeitet und sich stark auf große Mengen an strukturierten und unstrukturierten Daten stützt, können Fehler auftreten, beispielsweise durch eine unzureichende Datenqualität oder Verzerrungen in der Analyse. Das klassische Personalcontrolling kann hier eine Kontrollfunktion übernehmen, indem es die Ergebnisse von HR-Analytics mit validierten, standardisierten Methoden abgleicht. Dadurch wird verhindert, dass fehlerhafte oder falsch interpretierte Daten zu vorschnellen oder ungeeigneten Maßnahmen führen.

Zusammenfassend ermöglicht diese Verzahnung eine strukturierte, aber zugleich flexible Personalsteuerung. Unternehmen profitieren sowohl von der Prognosefähigkeit und Mustererkennung von HR-Analytics als auch von der Nachvollziehbarkeit und Validierung durch klassisches Personalcontrolling. Zudem sorgt diese Kombination für eine höhere Datensicherheit und verhindert Fehlentscheidungen aufgrund fehlerhafter Analysen. So entsteht eine datenbasierte, aber dennoch kontrollierte und fundierte Entscheidungsgrundlage im Personalmanagement.

### **5.3 Herausforderungen bei der Integration von klassischem Personalcontrolling und HR-Analytics**

Obwohl die Kombination von HR-Analytics und klassischem Personalcontrolling erhebliche Vorteile bietet, stellt ihre Integration Unternehmen vor verschiedene Herausforderungen. Diese betreffen sowohl technische Aspekte als auch organisatorische und datenbezogene Fragestellungen. Die erfolgreiche Verzahnung beider Methoden erfordert nicht nur eine strategische Abstimmung zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen, sondern auch eine sorgfältige Harmonisierung der Daten, Prozesse und Entscheidungswege.

#### **5.3.1 Technische Herausforderungen**

Eine der größten Herausforderungen besteht in der Datenintegration. Klassisches Personalcontrolling basiert auf strukturierten, standardisierten Daten, die in etablierten HR-Systemen verwaltet werden. HR-Analytics hingegen verarbeitet häufig unstrukturierte oder externe Datenquellen, beispielsweise Kommunikationsanalysen oder Sentiment-Analysen aus Mitarbeiterfeedbacks. Die Zusammenführung dieser unterschiedlichen Datenquellen erfordert eine gemeinsame Datenarchitektur, die sowohl Echtzeitanalysen als auch langfristige Vergleiche ermöglicht (s. Kapitel 4.8)

Eng damit verbunden ist die Sicherstellung der Datenqualität. Während klassische Controlling-Systeme in der Regel geprüfte und validierte Daten nutzen, können bei HR-Analytics Fehler durch unvollständige oder verzerrte Daten auftreten (s. Kapitel 4.8). Die Herausforderung liegt

darin, eine verlässliche Datenbasis zu schaffen, auf der beide Methoden aufbauen können, ohne dass fehlerhafte oder falsch interpretierte Daten zu Fehleinschätzungen führen.

Ein weiteres Problem ist die Kompatibilität der Analysemethoden. Klassische Controlling-Systeme sind auf statische Berichte und regelmäßige Kennzahlen ausgelegt, während HR-Analytics auf dynamischen, oft maschinell erstellten Analysen basiert.<sup>190</sup> Die Herausforderung besteht darin, diese unterschiedlichen Analysemethoden sinnvoll zu verknüpfen, sodass HR-Analytics nicht nur als isolierte Datenquelle dient, sondern direkt in das bestehende Controlling integriert wird.

### **5.3.2 Organisatorische Herausforderungen**

Neben den technischen Hürden ergeben sich auch organisatorische Herausforderungen bei der Kombination von HR-Analytics und klassischem Personalcontrolling. Eine zentrale Frage ist die Rollenverteilung und Verantwortlichkeit: Wer übernimmt die endgültige Interpretation der Daten?<sup>191</sup> Während HR-Analytics datengetriebene Muster liefert, stellt das klassische Personalcontrolling sicher, dass diese Muster validiert und in strategische Entscheidungen überführt werden. Dies erfordert eine enge Abstimmung zwischen HR, Controlling und IT-Abteilungen, um Doppelarbeit zu vermeiden und sicherzustellen, dass die gewonnenen Erkenntnisse effektiv genutzt werden.

Ein weiteres Problem ist die Akzeptanz innerhalb der Organisation. Während klassisches Personalcontrolling auf bewährten Methoden beruht, die von HR- und Controlling-Teams gut verstanden werden, kann HR-Analytics für viele Mitarbeitende eine Blackbox darstellen. Komplexe Algorithmen oder Machine-Learning-Modelle sind oft schwer nachvollziehbar, was zu Unsicherheiten oder Skepsis im Unternehmen führen kann. Daher ist eine transparente Kommunikation über die eingesetzten Methoden und deren Nutzen essenziell, um das Vertrauen in datenbasierte Entscheidungsprozesse zu stärken (s. Kapitel 4.8).

Ein weiteres wichtiges Thema ist die Schnittstelle zwischen Mensch und Maschine. Während HR-Analytics datengetrieben arbeitet, müssen Entscheidungen im Personalmanagement weiterhin auf menschlicher Expertise und Erfahrung basieren. Die Herausforderung liegt darin, eine Balance zwischen algorithmischen Prognosen und erfahrungsbasierten Einschätzungen zu finden, sodass datenbasierte Entscheidungen nicht unkritisch übernommen, sondern stets reflektiert und überprüft werden.

### **5.3.3 Bestehende Herausforderungen von HR-Analytics trotz der Kombination**

Die Herausforderungen, die speziell mit HR-Analytics verbunden sind, werden durch die Integration mit klassischem Personalcontrolling nicht vollständig beseitigt. Insbesondere Fragen der Datenethik, des Datenschutzes und der Akzeptanz im Unternehmen bleiben bestehen und müssen unabhängig von der Kombination der Methoden adressiert werden (s. Kapitel 4.8):

HR-Analytics arbeitet mit sensiblen Personaldaten und greift oft auf Echtzeit- oder unstrukturierte Datenquellen zu. Dies führt zu Herausforderungen im Bereich des Datenschutzes und der ethischen Verantwortung. Besonders in stark regulierten Märkten müssen Unternehmen sicherstellen, dass strikte Compliance-Vorgaben eingehalten werden und die Verarbeitung personenbezogener Daten in Einklang mit gesetzlichen Bestimmungen wie der DSGVO steht.

---

<sup>190</sup> Vgl. Gerlach (2022), S. 292

<sup>191</sup> Vgl. Wehrle (2021), S. 225

Darüber hinaus kann die Qualität der Daten auch nach der Integration mit klassischem Personalcontrolling eine Herausforderung bleiben. Wenn HR-Analytics mit fehlerhaften oder verzerrten Daten arbeitet, besteht die Gefahr, dass falsche Muster erkannt und unpassende Maßnahmen abgeleitet werden. Das klassische Personalcontrolling kann zwar eine Kontrollfunktion übernehmen, jedoch kann es nicht alle möglichen Fehlerquellen eliminieren. Unternehmen müssen daher weiterhin sicherstellen, dass regelmäßige Überprüfungen und Qualitätssicherungsmaßnahmen in den Analyseprozess integriert werden.

Ein weiteres Problem ist die Akzeptanz neuer datengetriebener Methoden innerhalb der Organisation. Auch wenn das klassische Personalcontrolling für Transparenz sorgt, bleibt die Herausforderung bestehen, dass datenbasierte Entscheidungen nicht von allen Führungskräften oder Mitarbeitenden gleichermaßen akzeptiert werden.

## 5.4 Lösungsansätze zur erfolgreichen Integration

Die erfolgreiche Integration von HR-Analytics als Frühwarnsystem und klassischem Personalcontrolling als Kontrollinstanz erfordert eine gezielte Strategie, die sowohl technische als auch organisatorische Rahmenbedingungen berücksichtigt. Abhängig vom Reifegrad der HR-Methoden im Unternehmen (siehe Kapitel 4.2) müssen dabei unterschiedliche Maßnahmen ergriffen werden. Unternehmen mit einem niedrigen Reifegrad benötigen zunächst eine solide datenbasierte Grundlage, während Organisationen mit fortgeschrittenen Analytics-Ansätzen eine gezielte Abstimmung zwischen den Methoden sicherstellen müssen. In beiden Fällen ist es essenziell, dass die Implementierung nicht isoliert erfolgt, sondern als ganzheitlicher Wandel verstanden wird, der technologische, strukturelle und kulturelle Faktoren gleichermaßen berücksichtigt.

### 5.4.1 Strategische Einführung und Change-Management

Die Einführung datengetriebener Methoden im Personalmanagement erfordert ein methodisches Change-Management, um Akzeptanz und nachhaltige Integration sicherzustellen.<sup>192</sup> Da datenbasierte Entscheidungsfindung häufig als abstrakt oder intransparent wahrgenommen wird, muss von Beginn an eine klare Kommunikationsstrategie etabliert werden.

- Frühzeitige Einbindung der Mitarbeitenden: Die Akzeptanz neuer Analysemethoden hängt maßgeblich davon ab, inwieweit die Mitarbeitenden und Führungskräfte in den Einführungsprozess eingebunden werden. Eine transparente Kommunikation der Ziele und des Nutzens der Integration ist daher essenziell. Mitarbeitende sollten nicht nur informiert, sondern aktiv beteiligt werden, um Widerstände zu minimieren und eine positive Einstellung gegenüber datenbasierten Entscheidungen zu fördern.<sup>193</sup>
- Definition klarer Regeln und Grenzen: Der Einsatz von HR-Analytics muss durch verbindliche Regelwerke und Leitlinien begleitet werden, die sowohl ethische als auch datenschutzrechtliche Fragestellungen berücksichtigen. Dies schafft Sicherheit im Umgang mit sensiblen Personaldaten und stellt sicher, dass Analytics-gestützte Entscheidungen auf einer verlässlichen und rechtlich abgesicherten Grundlage getroffen werden.<sup>194</sup>
- Bewusstsein für Chancen und Risiken: Neben den potenziellen Vorteilen müssen auch mögliche Risiken der Integration bewusst gemacht werden. Die Einführung

---

<sup>192</sup> Vgl. Nürnberg (2019), S. 102

<sup>193</sup> Vgl. Wehrle (2021), S. 176

<sup>194</sup> Vgl. ebenda S. 224

datengetriebener Personalsteuerung darf nicht als Ersatz für bewährte Entscheidungsprozesse verstanden werden, sondern als Ergänzung, die bestehende Methoden weiterentwickelt und präzisiert.<sup>195</sup>

Je nach Reifegrad der HR-Analytics-Methoden im Unternehmen kann es erforderlich sein, externe Change-Management-Expertise einzubeziehen, um einen strukturierten und professionell begleiteten Übergang zu gewährleisten.<sup>196</sup>

#### **5.4.2 Technische Standardisierung und Sicherstellung der Datenqualität**

Die erfolgreiche Verknüpfung von HR-Analytics und klassischem Personalcontrolling setzt eine harmonisierte Dateninfrastruktur voraus. Während klassisches Personalcontrolling auf klar strukturierten, standardisierten Kennzahlen basiert, greift HR-Analytics auch auf unstrukturierte oder externe Datenquellen zurück. Eine fehlende Integration dieser unterschiedlichen Datenarten kann zu Widersprüchen in den Analysen führen, was die Vergleichbarkeit und Verlässlichkeit der Ergebnisse beeinträchtigt.

- Einführung einer gemeinsamen Datenarchitektur: Eine konsistente Datenbasis ist die Voraussetzung für eine valide Integration beider Methoden. Unternehmen sollten daher auf zentrale, cloudbasierte HR-Systeme setzen, die sowohl klassische Personalcontrolling-Daten als auch Analytics-Daten strukturiert erfassen und auswerten können.<sup>197</sup>
- Sicherstellung der Datenqualität: Die Aussagekraft von HR-Analytics steht und fällt mit der Qualität der verwendeten Daten. Während klassische Controlling-Methoden meist auf geprüften, validierten Datensätzen beruhen, können in Analytics-Modellen Verzerrungen oder Fehler auftreten, insbesondere wenn unstrukturierte Daten genutzt werden. Eine regelmäßige Überprüfung und Bereinigung der Datenbasis ist daher erforderlich, um Fehlanalysen zu vermeiden und eine hohe Prognosegenauigkeit sicherzustellen.<sup>198</sup>

#### **5.4.3 Verantwortlichkeiten und Rechenschaftspflicht etablieren**

Die Nutzung datengetriebener HR-Methoden erfordert klare Governance-Strukturen, um sicherzustellen, dass datenbasierte Entscheidungen nachvollziehbar, überprüfbar und strategisch sinnvoll getroffen werden. Eine unklare Rollenverteilung kann dazu führen, dass entweder Fehlinterpretationen entstehen oder Ergebnisse nicht adäquat in die Unternehmenspraxis überführt werden.

- Eindeutige Zuständigkeiten festlegen: Unternehmen müssen klar definieren, welche Abteilung für welche Form der Analyse verantwortlich ist. Während HR-Analytics datengetriebene Muster erkennt, obliegt es dem klassischen Personalcontrolling, diese Ergebnisse zu überprüfen und in strategische Entscheidungsprozesse zu überführen.<sup>199</sup>
- Festlegung von Entscheidungswegen: Die Frage, wer die endgültige Verantwortung für datenbasierte Personalentscheidungen übernimmt, muss klar geregelt werden. Während Algorithmen wertvolle Erkenntnisse liefern, müssen menschliche Entscheidungsträger weiterhin eine kritische Reflexion der Datenanalyse gewährleisten.<sup>200</sup>

---

<sup>195</sup> Vgl. ebenda S. 219

<sup>196</sup> Vgl. Nürnberg (2019). S. 102

<sup>197</sup> Vgl. Interview Dr. Juliane Göke

<sup>198</sup> Vgl. ebenda

<sup>199</sup> Vgl. Wehrle (2021). S. 225

<sup>200</sup> Vgl. ebenda S. 224

Da HR-Analytics häufig auf personenbezogene Daten zugreift, müssen zudem strenge Datenschutz- und Compliance-Richtlinien eingehalten werden. Unternehmen sollten hierfür interne Datenschutzrichtlinien und Ethikleitlinien entwickeln und sicherstellen, dass diese konsequent eingehalten werden.

Die Integration von HR-Analytics als Frühwarnsystem und klassischem Personalcontrolling als Kontrollinstanz bietet erhebliche Potenziale, setzt jedoch eine umfassende strategische Planung voraus. Neben technischen Maßnahmen, wie der Standardisierung der Datenarchitektur und Sicherstellung der Datenqualität, ist ein gezieltes Change-Management erforderlich, um Akzeptanz innerhalb der Organisation zu schaffen und eine nachhaltige Nutzung zu gewährleisten.

Eine transparente Kommunikation der Ziele, die Definition klarer Verantwortlichkeiten und eine durchdachte Governance-Struktur sind essenziell, um sicherzustellen, dass datenbasierte HR-Entscheidungen nicht nur valide, sondern auch strategisch fundiert und unternehmensweit akzeptiert sind. Unternehmen, die diese Aspekte berücksichtigen, können die Vorteile beider Methoden optimal nutzen und so eine effiziente, analytisch fundierte und zukunftsgerichtete Personalsteuerung etablieren.

## 6 Fazit und Ausblick

Die vorliegende Arbeit hat sich mit der Frage auseinandergesetzt, inwieweit das Personalcontrolling ein geeignetes Instrument zur Messung und Steuerung weicher Faktoren wie Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenskultur darstellt und welche methodischen Grenzen und Herausforderungen dabei bestehen. Die Untersuchung zeigt, dass weder das klassische Personalcontrolling noch HR-Analytics für sich genommen eine vollständige Lösung bieten. Stattdessen hat sich herausgestellt, dass eine Verzahnung beider Methoden erforderlich ist, um eine fundierte und gleichzeitig zukunftsgerichtete Steuerung weicher Faktoren zu ermöglichen.

Das klassische Personalcontrolling bildet mit seinen strukturierten Kennzahlensystemen, etablierten Messverfahren und standardisierten Berichtsprozessen eine stabile Grundlage für die Bewertung von Entwicklungen im Personalbereich. Seine Stärken liegen insbesondere in der Vergleichbarkeit der Daten, der hohen Transparenz und der Verlässlichkeit langfristiger Trendanalysen. Allerdings ist das klassische Controlling primär vergangenheitsorientiert und kann keine dynamischen Entwicklungen in Echtzeit abbilden oder präzise Prognosen über zukünftige Veränderungen liefern.

HR-Analytics erweitert diese Perspektive durch den Einsatz moderner Datenanalysetechniken, Machine Learning und Big Data, wodurch tiefere Zusammenhänge erkennbar werden. Durch die Identifikation von Mustern und Trends kann frühzeitig auf Veränderungen reagiert und eine gezielte Personalstrategie entwickelt werden. Insbesondere im Bereich der Messung weicher Faktoren bietet HR-Analytics neue Möglichkeiten, indem es nicht nur standardisierte Umfragen auswertet, sondern auch unstrukturierte Datenquellen aus digitalen Kommunikationsmustern oder Netzwerkanalysen einbezieht. Gleichzeitig bringt HR-Analytics jedoch Herausforderungen mit sich, insbesondere in Bezug auf Datenqualität, Datenschutz, ethische Fragestellungen und die Akzeptanz innerhalb der Organisation.

Die Kombination beider Methoden bietet daher erhebliche Synergieeffekte. Während HR-Analytics als Frühwarnsystem dient, das Veränderungen und potenzielle Risiken frühzeitig erkennt, fungiert das klassische Personalcontrolling als Kontrollinstanz, die die gewonnenen Erkenntnisse validiert und in bestehende Berichtsstrukturen integriert. Diese gegenseitige Ergänzung ermöglicht es, die Transparenz und Nachvollziehbarkeit von HR-Analytics-Ergebnissen zu erhöhen und zugleich die Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen im Unternehmen zu verbessern. Zudem kann das klassische Controlling eine wichtige Fehlerminimierungsfunktion übernehmen, indem es etwa durch gezielte Mitarbeiterbefragungen oder Benchmarking-Analysen überprüft, ob die durch HR-Analytics identifizierten Trends tatsächlich valide sind.

Für Unternehmen bedeutet dies, dass eine integrierte HR-Steuerung notwendig ist, die sowohl klassische Controlling-Methoden als auch moderne Datenanalysen umfasst. Dabei gilt es, nicht nur die technischen Herausforderungen der Datenintegration zu bewältigen, sondern auch die Akzeptanz bei Mitarbeitenden und Führungskräften sicherzustellen. Eine transparente Kommunikation über Ziele und Nutzen datengetriebener HR-Methoden sowie klare Regeln zur Nutzung sensibler Personaldaten sind dabei entscheidend. Darüber hinaus müssen Unternehmen je nach Reifegrad ihrer HR-Analytics-Systeme unterschiedliche Ansätze wählen – von einer schrittweisen Implementierung datengetriebener Entscheidungsmodelle bis hin zur vollständigen Integration von Predictive Analytics in bestehende HR-Strategien.

Mit der zunehmenden Digitalisierung wird sich auch die Rolle des Personalcontrollers weiterentwickeln. Während das Personalcontrolling lange Zeit primär retrospektive Berichte erstellt hat, wird es sich zunehmend zu einer strategischen Steuerungsfunktion wandeln, die datengetriebene Erkenntnisse gezielt für personalpolitische Entscheidungen nutzt. Dies bedeutet,

dass klassische Controlling-Kompetenzen um analytische Fähigkeiten erweitert werden müssen, insbesondere im Bereich Dateninterpretation, Machine Learning und Predictive Analytics. Gleichzeitig bleibt der Fokus auf Transparenz, Validität und ethische Standards eine zentrale Aufgabe des Personalcontrollings, um sicherzustellen, dass datenbasierte Entscheidungen nicht nur effizient, sondern auch verantwortungsvoll getroffen werden.

In Zukunft wird die Fähigkeit, klassische Controlling-Methoden und moderne Analytics-Ansätze zu kombinieren, entscheidend für die Qualität und Effektivität der Personalsteuerung sein. Unternehmen, die frühzeitig in datenbasierte Personalstrategien investieren und gleichzeitig die bewährten Methoden des Controllings weiterentwickeln, werden langfristig wettbewerbsfähiger und besser in der Lage sein, Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenskultur aktiv zu steuern.

# Literaturverzeichnis

## Literaturquellen:

Atabaki, Armita / Biemann, Torsten (2018): Potenziale der Datenanalyse für HR (People Analytics), in: Digital HR smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement, hrsg. v. Thorsten Petry und Wolfgang Jäger, 1. Auflage. Aufl., Freiburg [im Breisgau] ; München ; Stuttgart: Haufe Group 2018, S. 149–159.

Balkenhol, Christof (2018): Digital HR - nicht ohne meinen Betriebsrat, in: Digital HR smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement, hrsg. v. Thorsten Petry und Wolfgang Jäger, 1. Auflage. Aufl., Freiburg [im Breisgau] ; München ; Stuttgart: Haufe Group 2018, S. 405–409.

Bertling, Carsten (2019): Die Bedeutung von Datenqualität für Predictive Analytics, in: HR-Trends 2020, hrsg. v. Karlheinz Schwuchow und Joachim Gutmann, 1. Auflage. Aufl., Freiburg ; München ; Stuttgart: Haufe Group 2019, S. 321–329.

Blum, Benjamin (2021): People Analytics, 1. Auflage. Aufl., Baden-Baden: Nomos 2021.

Böhm, Stephan / Meurer, Sebastian (2018): Potenziale mobiler Technologie für HR (Mobile HR), in: Digital HR smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement, hrsg. v. Thorsten Petry und Wolfgang Jäger, 1. Auflage. Aufl., Freiburg [im Breisgau] ; München ; Stuttgart: Haufe Group 2018, S. 161–198.

Bösch, Werner (2011): Praxishandbuch Mitarbeiterbefragungen, 1. Aufl. Aufl., Zürich: PRA-XIUM 2011.

Bruder, Marcel / Gehring, Frank (2015): Warum Mitarbeiterbefragungen?, in: Die Mitarbeiterbefragung: Wie Sie das Feedback Ihrer Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg nutzen, hrsg. v. Frank Gehring/Joachim Schroer/Hannah Rexroth und André Bischof, 1. Auflage 2015. Aufl., Freiburg: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH 2015, S. 10–20.

Bungard, Walter (2005): Mitarbeiterbefragungen, in: Feedbackinstrumente im Unternehmen: Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte, hrsg. v. Ingela Jöns und Walter Bungard, 1. Aufl. Aufl., Wiesbaden: Gabler 2005, S. 162–175.

Burkert, Carola (2001): Qualitätskriterien einer Mitarbeiterbefragung untersucht am Beispiel von Total Quality Management, Aachen: Shaker 2001.

Cohors, Carina (2015): Mitarbeiterbefragungen und Beobachtungsverfahren, in: Human Resource Management, hrsg. v. Jens Rowold, 2., vollst. korr. u. verb. Aufl. 2015. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg 2015, S. 245–254.

Domsch, Michel E. / Ladwig, Désirée (2006): Handbuch Mitarbeiterbefragung, Zweite, vollständig überarbeitete Auflage. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg 2006.

Felder, Rupert (2018): Gestaltung von Arbeitnehmerbeziehungen im Digitalzeitalter, in: Digital HR smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement, hrsg. v. Thorsten Petry und Wolfgang Jäger, 1. Auflage. Aufl., Freiburg [im Breisgau] ; München ; Stuttgart: Haufe Group 2018, S. 391–403.

- Fischer, Stephan / Häuschling, Andre (2018): Relevanz und unterschiedliche Reifegrade agiler HR - Organisationen - Darstellung des Edgellence Modells, in: Digital HR smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement, hrsg. v. Thorsten Petry und Wolfgang Jäger, 1. Auflage. Aufl., Freiburg ; München ; Stuttgart: Haufe Group 2018, S. 455–469.
- Gehring, Frank (2015): Die Mitarbeiterbefragung: Wie Sie das Feedback Ihrer Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg nutzen, 1. Auflage 2015. Aufl., Freiburg: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH 2015.
- Gerlach, Dieter (2022): Crashkurs Personalcontrolling, 2. Auflage 2022. Aufl., Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG 2022.
- Gerpott, Torsten J. (2006): Spezielle Mitarbeiterbefragungen, in: Handbuch Mitarbeiterbefragung, hrsg. v. Michel E. Domsch und Désirée Ladwig, Zweite, vollständig überarbeitete Auflage. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg 2006, S. 127–221.
- Gutmann, Joachim (2019): HR-ANALYTICS: Künstliche Intelligenz & Digitale Technologien, in: HR-Trends 2020, hrsg. v. Karlheinz Schwuchow und Joachim Gutmann, 1. Auflage. Aufl., Freiburg ; München ; Stuttgart: Haufe Group 2019, S. 251–254.
- Horster, Eric (2023): Customer Experience Management, 1st ed. 2023. Aufl., München: Haufe 2023.
- Jäger, Urs (2003): Wertbewusstes Controlling- harte und weiche Faktoren integrieren, 1. Aufl. Aufl., Wiesbaden: Gabler 2003.
- Jost, Hans Rudolf (2003): Unternehmenskultur - wie weiche Faktoren zu harten Fakten werden, Zürich: Orell Füssli 2003.
- Loscher, Georg (2021): Quick Guide People Analytics, Wiesbaden: Springer Gabler 2021.
- Metz, Franz / Winners, Ralf / Knauth, Peter (1995): Entwicklungsstand des Personal-Controlling: Ergebnisse von Einzelfallstudien bei 31 deutschen Unternehmen, in: 1995, Heft Wirtschaftsverlag Bachem GmbH 1995, S. 132–138.
- Mülder, Wilhelm (2018): Überblick zu Potenzialen neuer Technologien für HR, in: Digital HR smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement, hrsg. v. Thorsten Petry und Wolfgang Jäger, 1. Auflage. Aufl., Freiburg ; München ; Stuttgart: Haufe Group 2018, S. 125–148.
- Nürnberg, Volker (2017): Mitarbeiterbefragungen, 1. Auflage 2017. Aufl., Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG 2017.
- Papmehl, André (1999): Personal-Controlling, 2., überarb. und erw. Aufl. Aufl., Heidelberg: Sauer 1999.
- Pinnow, Daniel F. (2007): Führen - Worauf es wirklich ankommt, Wiesbaden: Gabler 2007.
- Reindl, Cornelia (2017): People Analytics in der Praxis, 1. Auflage. Aufl., Freiburg ; München ; Stuttgart: Haufe Gruppe 2017.
- Reindl, Cornelia (2023): People analytics in der Praxis, 2. Auflage. Aufl., Freiburg ; München ; Stuttgart: Haufe 2023.

Sax, Alexander (2008): Die Definitionen von Arbeitszufriedenheit und ihre Messung in der Praxis, Saarbrücken: VDM 2008.

Scholz, Christian / Müller, Stefanie / Eichhorn, Felix (2012): Mitarbeiterbefragung: aktuelle Trends und hilfreiche Tipps, München Mering: Hampp 2012.

Schroer, Joachim / Wittchen, Marion (2015): Inhaltliche Gestaltung des Fragebogens, in: Die Mitarbeiterbefragung: Wie Sie das Feedback Ihrer Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg nutzen, hrsg. v. Frank Gehring/Joachim Schroer/Hannah Rexroth und André Bischof, Schäffer-Poeschel 2015, S. 49–71.

Spichalsky, Katharina (2016): Change Management und Mitarbeiterbefragungen, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden 2016.

Tonnesen, Christian T. (2002): Die balanced scorecard als Konzept für das ganzheitliche Personalcontrolling, 1. Aufl. Aufl., Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. 2002.

Wehrlin, Ulrich (2011): Future Management - Zukunftsmanagement: gemeinsam die Zukunft erfolgreich gestalten! ; Wettbewerbsvorteile durch Qualität der strategischen Anpassung, München: AVM 2011.

Werther, Simon (2015): Einführung in Feedbackinstrumente in Organisationen, Wiesbaden: Springer 2015.

Wirges, Felix (2020): HR-Analytics, Wiesbaden: Springer Gabler 2020.

Wittchen, Marion / Schroer, Joachim (2015): Organisationsstruktur und Teilnehmerdaten, in: Die Mitarbeiterbefragung: Wie Sie das Feedback Ihrer Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg nutzen, hrsg. v. Frank Gehring/Joachim Schroer/Hannah Rexroth und André Bischof, 1. Auflage 2015. Aufl., Freiburg: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH 2015, S. 107–127.

Wunderer, Rolf (2007): Unternehmerisches Personalcontrolling, 4., aktualisierte Aufl. Aufl., Köln: Luchterhand 2007.

### **Internetquellen:**

Stöger, R. (2019). Unternehmenskultur: ZFO. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 88(5), 338-341. Retrieved from <https://www.proquest.com/trade-journals/unternehmenskultur/docview/2560118610/se-2> (abgerufen am: 13.02.2025)

Berger, T. und Büchel, J. (2024): 'Personalrisiken in der digitalen Transformation', Human Resources Manager, 18. April. Verfügbar unter: <https://www.humanresourcesmanager.de/future-of-work/personalrisiken-in-der-digitalen-transformation/> (abgerufen am: 13.02.2025)

Somanathan, Sudarshan: How to Conduct a Pulse Survey, in: ClickUp Blog, 4. Juli 2024, Online verfügbar unter: <https://blog.empuls.io/de/employee-pulse-survey/#how-to-administer-employee-pulse-surveys> / (abgerufen am: 13.02.2025)

**Interviews:**

Kurray, C. (2024). Persönliches Interview. Durchgeführt von N. Cacic, 10.12.2024

Göke, J. (2024). Persönliches Interview. Durchgeführt von N. Cacic, 26.11.2024

Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbständig angefertigt, nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt, alle benutzten Quellen und Hilfsmittel angegeben, sowie wörtliche und sinngemäße Zitate als solche gekennzeichnet habe.

Neu-Ulm, 13.02.2025

Ort, Datum

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'CaricDataseu', written over a horizontal line.

Unterschrift

*Vorlage 2: Ehrenwörtliche Erklärung*<sup>201</sup>

---

<sup>201</sup> In starker Anlehnung an Hochschule Neu-Ulm (2017) S. 1