

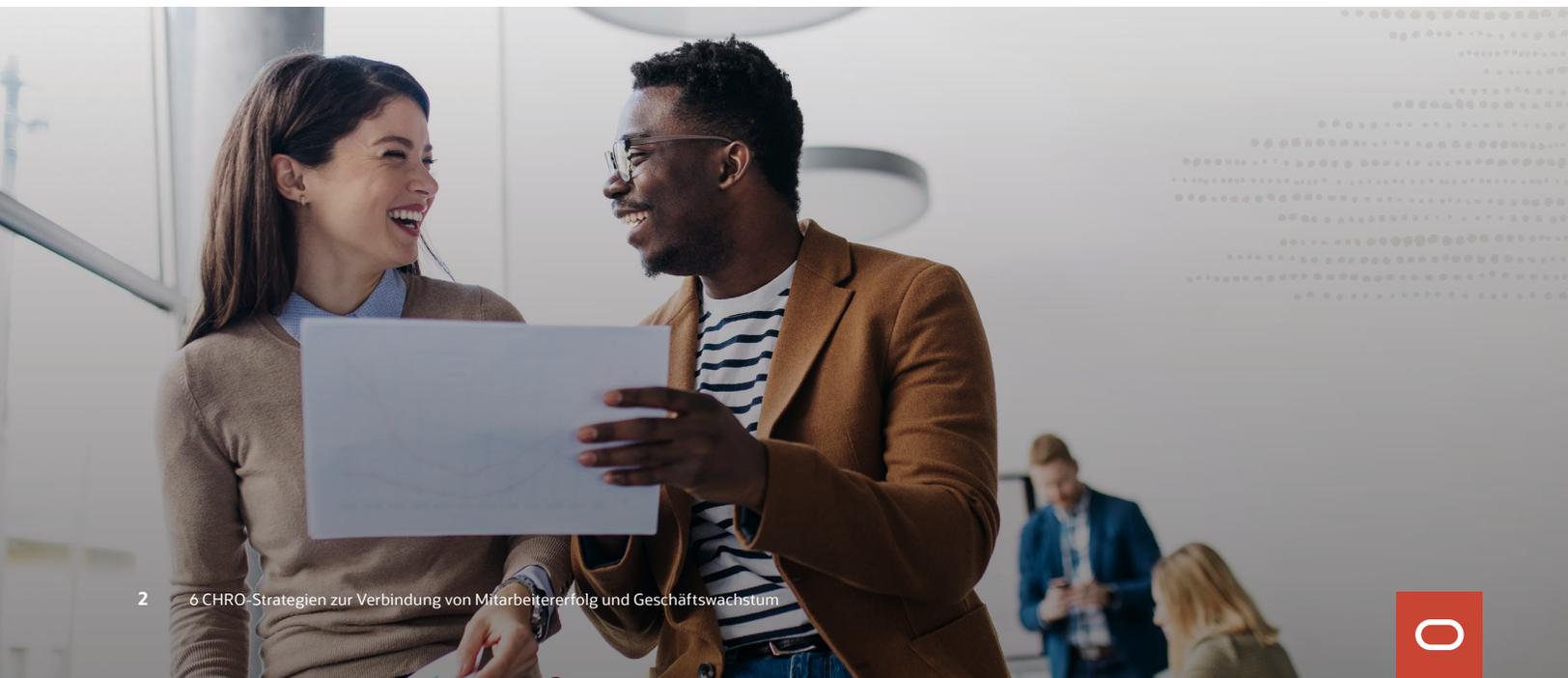
6 CHRO-Strategien zur Verbindung von Mitarbeitererfolg und Geschäftswachstum

CHROs stehen vor einer Kluft zwischen den Erwartungen der Mitarbeiter und den Geschäftszielen. Hier sind sechs Möglichkeiten, diese Lücke zu schließen.



Inhaltsverzeichnis

Ihre Mitarbeiter, Ihr Wachstum	3
HR- und Mitarbeiterproduktivität mit KI optimieren	4
Lücken zwischen Geschäftszielen und Talenten schließen	6
Identifizieren, messen und adressieren von Unsicherheit und der Erschöpfung von Mitarbeitern gegenüber Veränderungen	8
Überlegen Sie sich genau, worauf Mitarbeiter in Ihrer Employee Experience Wert legen	10
Schutz von Daten, um das Vertrauen der Mitarbeiter zu wahren	12
Fokus auf die richtigen HR-KPIs	14



Ihre Mitarbeiter, Ihr Wachstum

Wenn der Schlüssel zu einem erfolgreichen Unternehmen seine Mitarbeiter sind, dann ist der Schlüssel zum Unternehmenswachstum das Wachstum der Mitarbeiter. Die Unternehmen, denen es gelingt, Top-Talente zu rekrutieren und zu halten, sind diejenigen, die ihren Mitarbeitern helfen, ihre Interessen und Leidenschaften zu entdecken, ihre Fähigkeiten auszubauen und ihre Karriere voranzutreiben.

Und Unternehmen fangen damit an: Ein Bericht von LinkedIn aus dem Jahr 2023 zeigt, dass 83 % der Unternehmen eine stärker menschenorientierte Kultur aufbauen wollen und dabei anerkennen, dass der Erfolg der Mitarbeiter den Erfolg des Unternehmens bestimmt.¹ Jedoch reicht eine menschenzentrierte Kultur alleine nicht aus. Unternehmen heben sich wirklich ab, wenn Personalleiter den Managern im gesamten Unternehmen die Tools zur Verfügung stellen, mit denen sie den Erfolg der Mitarbeiter mit Umsatzwachstum und Gewinn verknüpfen können.

CHROs müssen ihre Unternehmen heutzutage über die Kluft zwischen Geschäftszielen und den Erwartungen der Mitarbeiter führen. Viele Mitarbeiter fühlen sich nach den Turbulenzen der letzten Jahre abgeschottet, nicht unterstützt und sind aufgrund der Veränderungen erschöpft. Unterdessen ist der geschäftliche Druck groß, in einem langsamer wachsenden und margensensitiven Wirtschaftsumfeld Kosten zu senken und die Produktivität zu steigern. Leider bedeutet dies oft Personal- und Gehaltskürzungen. Und die Rekrutierung wird dadurch nicht einfacher: Laut der ManpowerGroup haben weltweit fast vier von fünf Unternehmen Schwierigkeiten, Talente für die Besetzung offener Stellen im Jahr 2023 zu finden.²

Mit den richtigen Strategien und Tools finden Organisationen von CHROs jedoch Möglichkeiten, ihren Mitarbeitern durch eine gemeinsame Vision des Geschäftserfolgs das Gefühl zu geben, dass sie geschätzt werden und dazugehören. Sie nutzen Daten, um ein tieferes Verständnis von Personalproblemen und deren Zusammenhang mit der Rentabilität zu bekommen. Außerdem stellen Managementteams Analysetools zur Verfügung, um HR-Strategien für die tägliche Entscheidungsfindung relevant zu machen.

„People Analytics ist wirklich ein Thema für jede Führungskraft in der Organisation“, sagt Heather Whiteman, Professorin an der Information School der University of Washington, die sich selbst als „People-Data-Enthusiastin“ bezeichnet und sich auf Messstrategien für den Arbeitsplatz spezialisiert hat. „Das wichtigste Kapital, das für eine Organisation einen Mehrwert schafft, sind ihre Mitarbeiter. Der Gedanke, dass die Erkenntnisse und das Verständnis rund um Menschen nicht potenziell der wichtigste Posten in einer Bilanz sein sollten, ist verwirrend.“

Hier sind sechs Strategien, die Personalchefs, Branchenmanager und Ihr gesamtes Unternehmen nutzen können, um den Erfolg der Mitarbeiter mit dem Geschäftswachstum zu verbinden.

¹ „Building the agile future“, LinkedIn Learning, 2023 (PDF).

² „2023 Global Talent Shortage“, ManpowerGroup, 2023 (PDF).



1 HR- und Mitarbeiterproduktivität mit KI optimieren

HR-Teams nutzen zunehmend KI, um Aufgaben zu unterstützen, die von Maßnahmen zur Einstellung und Bindung von Mitarbeitern bis hin zur Gestaltung der Employee Experience und der Verbesserung der Karriereentwicklung reichen. KI läuft normalerweise hinter den Kulissen als Teil cloudbasierter HR- und anderer Unternehmenssoftware und bietet beeindruckende Vielseitigkeit. Darüber hinaus kann sie eingesetzt werden, um die Produktivität und Effizienz von HR-Teams zu verbessern und Aufgaben wie das Verfassen erster Entwürfe von Stellenangeboten oder Leistungsbeurteilungen zu unterstützen. Beim Onboarding können KI-gestützte Chatbots und virtuelle Assistenten Fragen der Mitarbeiter beantworten und sie durch den erforderlichen Papierkram und Schulungen führen.

KI kann auch Schulungs- und Entwicklungsinitiativen für Mitarbeiter verbessern, indem sie personalisierte Lernmöglichkeiten empfiehlt. Die Technologie kann individuelle Fähigkeiten und Wissenslücken analysieren, um relevante Schulungsmaterialien, Kurse oder Lernpfade zu empfehlen. Außerdem können KI-Chatbots während des Lernprozesses Echtzeitunterstützung leisten. Der Verlagsriese Hearst ist ein Unternehmen, das KI nutzt, um alle oben genannten Aufgaben zu erledigen und die berufliche Entwicklung für Mitarbeiter einfacher und personalisierter zu gestalten. „Mitarbeiter und Manager können von der Suche nach der richtigen Schulung für einzelne Mitarbeiter zur Nutzung von KI übergehen, um einzelnen Mitarbeitern die nötige Anleitung zu geben, sodass sie ihre Karriere bestmöglich vorantreiben können“, sagte Kim Kohlman, VP of HCM Operations bei Hearst, kürzlich in einem Webcast.³

77 %

**der Arbeitnehmer sind bereit,
neue Kompetenzen zu erwerben
und sich komplett umzuschulen.**

Quelle: PwC



³ „Ankündigung der neuesten Innovation der Oracle ME Employee Experience-Plattform“, Oracle, 19. April 2023.

Die wachsende Rolle der generativen KI

Heutzutage ist die primäre Form der KI, die in HR-Software und in anderen Geschäftssystemen eingebettet ist, die traditionelle KI – Algorithmen, die spezifische Probleme lösen, indem sie Muster erkennen und Vorhersagen sowie Empfehlungen abgeben. Generative KI ist die nächste Phase in der Entwicklung der KI und ein brandheißes Branchenthema. Unternehmen greifen fast immer über cloudbasierte Services sowohl auf traditionelle als auch auf generative KI-Funktionen zu. Generative KI kann aus Daten lernen, um neue Inhalte zusammenzufassen und zu generieren sowie Texte bzw. visuelle Inhalte zu erstellen. Diese Technologie bietet das Potenzial für kreativere, offenere Anwendungsfälle und ist daher für Kerngeschäftsfunktionen wie das Personalwesen besonders wertvoll.

Beispielsweise könnte generative KI für das Assisted Authoring eingesetzt werden. So wie Tools wie ChatGPT, Cohere und Googles Bard Nutzern dabei helfen, eine breite Palette von Inhalten zu erstellen, können Personalleiter und Personalmanager mit KI-gestütztem Assisted Authoring Inhalte erstellen, die Benutzer überprüfen, ändern und autorisieren können. Dies könnte ihnen helfen, viele wichtige Aufgaben – wie zum Beispiel das Verfassen von Stellenausschreibungen – schneller zu erledigen.

„Der Einsatz generativer KI in HCM-Anwendungen wird für Unternehmen von entscheidender Bedeutung sein“, sagt Gareth Abreu, Domain Principal, HCM Business Platforms, The Co-op. „Diese Technologie hat das Potenzial, die Art und Weise, wie wir über Arbeit und insbesondere über die Arbeit des Personalwesens denken, völlig neu zu gestalten.“

KI birgt auch einige Risiken, denen sich CHROs stellen müssen. Angesichts der Art der Daten, die das Personalwesen nutzt, sind Sicherheitsmaßnahmen unerlässlich. Unternehmens- und Personaldaten haben keinen Platz in einem verbraucherorientierten, webbasierten KI-Tool, über das das Unternehmen keine Datenkontrolle und mit dem es keine Vereinbarung bezüglich der Sicherheit hat. Deshalb sollten CHROs sicherstellen, dass alle von ihnen genutzten KI-Services den Sicherheits-, Datenschutz- und Compliance-Standards ihrer Organisation entsprechen und ihrem Unternehmen die Kontrolle über seine Daten geben.

2 Lücken zwischen Geschäftszielen und Talenten schließen

Laut einer Deloitte-Umfrage aus dem Jahr 2022 stimmen nur 14 % der Führungskräfte voll und ganz zu, dass ihr Unternehmen die Fähigkeiten seiner Belegschaft optimal nutzt.⁴ Diese Kluft zwischen Talentpotenzial und Talenteinsatz wird in einem Umfeld, das Personal langsam bzw. gar nicht einstellt, noch besorgniserregender. Wenn Sie keine Mitarbeiter einstellen können und dennoch große Geschäftsziele zu erreichen haben, müssen Sie kreativ werden und alle intern verfügbaren Kompetenzen finden und diese voll ausnutzen.



CHROs können Branchenmanagern dabei helfen, diese Herausforderung zu meistern. Durch die Erstellung eines Kompetenzverzeichnisses, das die Entwicklung der Kompetenzen von Mitarbeitern verfolgt, können CHROs Führungskräften dabei helfen, die verfügbaren Skills mit den Kompetenzen zu vergleichen, die sie zur Unterstützung ihrer mehrjährigen Geschäftspläne benötigen. So können sie ermitteln, welche wichtigen Kompetenzen noch fehlen. Ein Kompetenzverzeichnis (Skills Inventory) ist mehr als nur ein Planungstool. Die dynamischen Kompetenzdaten unterstützen auch die alltägliche Entscheidungsfindung – zum Beispiel kann es Personal- und Geschäftsbereichsleitern dabei helfen, die richtigen Personen den richtigen Projekten zuzuordnen und sicherzustellen, dass wichtige Kompetenzen in aktuellen Stellenausschreibungen enthalten sind.

⁴ Sue Cantrell, Michael Griffiths, Julie Hillpakka und Robin Jones, „The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce“, Deloitte, 8. September 2022.

McKinsey kommt zu dem Schluss, dass etwa 87 % der Unternehmen bereits einen Kompetenzmangel haben oder diesen innerhalb weniger Jahre haben werden.⁵ Dank HCM-Anwendungen mit KI-gesteuerten, personalisierten Lernfunktionen können Arbeitnehmer im Zusammenhang mit ihrer aktuellen Arbeit, ihren Interessengebieten und Zielen weitere Kompetenzen erwerben. Und Manager können Pläne zur Entwicklung von Mitarbeitern mit relevanten Projekten verknüpfen, die unmittelbare Geschäftsanforderungen erfüllen und ihre Mitarbeiter auch dabei unterstützen, neue Kompetenzen zu erwerben bzw. anzuwenden. Laut einer PwC-Umfrage aus dem Jahr 2021 unter 52.000 Arbeitnehmern auf der ganzen Welt sind 77 % der Arbeitnehmer bereit, neue Skills zu erlernen und sich komplett umzuschulen. Sie sind sich bewusst, dass Weiterbildung und Umschulung für die Einsatzfähigkeit von entscheidender Bedeutung sind.⁶ Durch die Verknüpfung von Wachstumschancen für Mitarbeiter mit kurzfristigen Geschäftsergebnissen können CHROs die erforderliche Entwicklung zur Schließung von Kompetenzlücken bei Mitarbeitern und Geschäftsbereichsleitern relevant und dringend platzieren.

Wendy's hat sich für Finanz- und HR-Systeme entschieden, die zur Strategie passen. So kann das Unternehmen die Erwartungen von Kunden übertreffen und auf die unterschiedlichen Bedürfnisse von Mitarbeitern und Franchisenehmern eingehen.

[So werden ERP und HCM verknüpft](#)



⁵ „Mind the [skills] gap“, McKinsey & Company, 27. Januar 2021.

⁶ „Auswirkungen von Upskilling auf Lernen, Talentbindung und Talentakquise“, PwC ProEdge, 2021.

3 Identifizieren, messen und adressieren von Unsicherheit und der Erschöpfung von Mitarbeitern gegenüber Veränderungen

Um das Engagement der Mitarbeiter in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit aufrechtzuerhalten, müssen sich Arbeitgeber mit den Auswirkungen auseinandersetzen, die der ständige Wandel auf ihre Mitarbeiter hat. Anhaltende Störungen können nicht nur zu Unsicherheit in der Belegschaft führen, sondern auch zur Erschöpfung gegenüber Veränderungen – dem Gefühl, von organisatorischen Veränderungen überwältigt zu werden.

Durch die Erfassung der Mitarbeiterstimmung anhand von Umfragen und den Vergleich dieser Daten mit anderen Kennzahlen, wie etwa der Mitarbeiterzufriedenheit nach Standort oder Abteilung, kann das Personalwesen Probleme erkennen. Zu den wichtigsten Risikoindikatoren für mangelndes Engagement von Mitarbeitern gehören, dass Mitarbeiter keine Schulungs- und Entwicklungsprogramme nutzen, sich nicht für Benefits des Unternehmens anmelden, wie z. B. Versicherungen, sich nicht an Leistungsbeurteilungen beteiligen und keine Instrumente zur Karriereplanung nutzen. Das Erfassen der Stimmung ist jedoch nur der Anfang. Denn die großen Erfolge entstehen erst dann, wenn das Personalwesen Managern ermöglicht, diese Informationen zu erhalten, damit sie ihre Mitarbeiter verstehen, unterstützen und auf sie reagieren können – und zwar so, dass ihre Teammitglieder erfolgreich sind.

87 %

der Unternehmen haben bereits einen Kompetenzmangel bzw. werden diesen innerhalb weniger Jahre haben.

Quelle: McKinsey & Company

⁷ „Mind the [skills] gap“, McKinsey & Company, 27. Januar 2021.

Um die Belegschaft wieder einzubinden, können HR-Teams verschiedene Maßnahmen ergreifen.

- **Fördern persönlicher Kontakte.** Einige der bedeutungsvollsten Interaktionen am Arbeitsplatz finden zwischen Managern und ihren direkt unterstellten Mitarbeitern statt. Heutige Employee Experience-Tools können diese Interaktionen erleichtern, indem sie das Feedback der Mitarbeiter über geplante Check-ins oder Schnellumfragen erfassen oder Managern auf der Grundlage von Mitarbeiterdaten empfohlene Maßnahmen vorschlagen. Beispielsweise könnte ein Manager eine Benachrichtigung über einen Meilenstein eines Mitarbeiters erhalten, wie z. B. ein Arbeitsjubiläum, über die er aufgefordert wird, dem Mitarbeiter eine Glückwunschnachricht zu senden.
- **Zielgerichtete Kommunikation.** Durch den Austausch von organisatorischen Updates können die Ängste der Mitarbeiter gelindert werden. Eine regelmäßige Kommunikation ist besonders für im Homeoffice oder hybrid arbeitende Mitarbeiter von entscheidender Bedeutung.
- **Individuelle Beratung.** Bis 2025 werden 92 % der Unternehmen Priorität für eine bessere Employee Experience einräumen, so das Beratungsunternehmen WTW.⁸ Und die Personalisierung wird der Schlüssel zu ihrem Erfolg sein. Durch Tools, die personalisierte Lernempfehlungen, Checklisten für Neueinstellungen oder Versetzungen sowie Karriereentwicklungsoptionen bieten, können Mitarbeitern ihr Bestes geben.
- **Unterstützung rund um die Uhr.** Mitarbeiter erwarten schnelle Antworten auf ihre Fragen. Mit Selfservice-HR-Helpdesks können sie Anfragen über mehrere Kanäle – einschließlich digitaler Assistenten, Textnachrichten, E-Mail und Chatbots – einreichen, um schnelle Antworten zur Lösung von Problemen zu erhalten.

⁸ „Survey Report: 2021 Employee Experience Survey“, WTW, 20. Juli 2021.

4 Überlegen Sie sich genau, worauf Mitarbeiter in Ihrer Employee Experience Wert legen

Die Verbesserung der Employee Experience liegt im Trend. Aber für den CHRO ist das Ganze eine große, heikle Idee, die sich in etwa so umsetzbar anfühlen kann wie eine Geschäftstransformation. Schließlich ist die Employee Experience jede Interaktion, die ein Mitarbeiter mit einem Unternehmen hat – von der Bewerbung bis zum Austrittsgespräch. Um die Bemühungen für eine bessere Employee Experience überschaubarer und effektiver zu gestalten, sollte das Personalwesen die Belegschaft befragen. Nur so kann es herausfinden, was Mitarbeiter am meisten schätzen, und einen Weg finden, diese Werte mit den Geschäftsprioritäten in Einklang zu bringen. Ein Blick auf aktuelle öffentliche Umfragen zeigt, dass diese vier Maßnahmen dazu beitragen können, Aspekte der Employee Experience zu verbessern, die die größten Anzeichen von Belastung aufweisen und greifbare geschäftliche Vorteile bringen.

- **Ermöglichen Sie Flexibilität – auf eine Art und Weise, die zu Ihrem Unternehmen passt.** Immer mehr Mitarbeiter erwarten, dort zu arbeiten, wo sie produktiv sind. Gartner® prognostiziert, dass bis Ende 2023 fast die Hälfte der Wissensarbeiter weltweit vollständig remote oder hybrid arbeiten werden.⁹ Um in dieser Umgebung effektiv zu sein, benötigt die Belegschaft die richtige Technologie, wie zum Beispiel Tools für die Zusammenarbeit und Kommunikation. Mitarbeiter mit Kundenkontakt, die nicht remote arbeiten können, wie z. B. Krankenschwestern, Mitarbeiter im Einzelhandel oder in der Fertigung, erwarten zunehmend mehr Flexibilität. Das könnte bedeuten, dass man leichter Schichten wechseln, mehr Stunden an weniger Tagen arbeiten kann oder dass bestimmte Bereiche, wie z. B. bei Überstunden, berechenbarer sind. Solche Schritte erhöhen die Komplexität für Manager, daher benötigen sie die Hilfe ihres CHRO-Teams bei der Einführung von Systemen und Richtlinien, die ihnen helfen, Flexibilität ohne zusätzliche Kosten zu bieten.
- **Förderung der beruflichen Entwicklung für alle Arbeitnehmer.** Arbeitnehmer mit unterschiedlichen beruflichen Werdegängen und aus allen Branchen möchten ihre Kompetenzen durch Lernmodule und Projekte weiterentwickeln, viele haben jedoch das Gefühl, dass ihnen diese Chancen nicht geboten werden. Laut einer McKinsey & Company-Umfrage in den USA aus dem Jahr 2022 schätzen Mitarbeiter mit Kundenkontakt, wie z. B. Krankenschwestern, vor allem die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln, ihr Gehalt zu erhöhen und dazuzulernen¹⁰. Eine Umfrage des Beratungsunternehmens Eagle Hill aus dem Jahr 2021 ergab jedoch, dass 35 % der Beschäftigten im US-Gesundheitswesen sich nicht sicher sind, ob

⁹ Pressemitteilung von Gartner: Gartner prognostiziert, dass 39 % der globalen Wissensarbeiter bis Ende 2023 hybrid arbeiten werden, 1. März 2023
GARTNER ist eine eingetragene Marke und Dienstleistungsmarke von Gartner, Inc. und/oder seinen verbundenen Unternehmen in den USA und international und wird hier mit Genehmigung verwendet. Alle Rechte vorbehalten.

¹⁰ Swathi Bhaskaran, Andrew Davis, Christophe Desbrière und Sara Wasserteil, „Bridging the advancement gap: What frontline employees want—and what employers think they want“, McKinsey & Company, 21. Juli 2022.



sie die richtigen Schulungen erhalten – ein Problem, das schwerwiegende Folgen haben kann.¹¹ Mobile Lernoptionen mit modularen Inhalten erleichtern den Mitarbeitern mit Kundenkontakt das Lernen – ganz egal, wo sie sich befinden. Und obwohl Wissensarbeiter tendenziell besseren Zugang zu Karriereentwicklungstools haben, fühlen sich die meisten immer noch nicht unterstützt: Laut der AI@Work Global Study 2021 von Oracle und Workplace Intelligence sind 85 % mit der Karriereunterstützung ihres Arbeitgebers unzufrieden.¹²

- **Helfen Sie Managern, großartige Manager zu sein.** Gallup schätzt, dass die Werte für das Mitarbeiterengagement um bis zu 70 % schwanken, je nachdem, ob jemand einen guten oder einen schlechten Manager hat.¹³ Unternehmen müssen Manager darin schulen, wie sie Unterstützung anbieten und auch schwierige, produktive Gespräche führen können. Außerdem müssen sie mit den Tools ausgestattet werden, mit denen sie effektiv führen und kommunizieren können. Digitale Tools für die Employee Experience können Managern beispielsweise dabei helfen, regelmäßige Einzelgespräche zu planen. So können sie Ziele bzw. Bedürfnisse besprechen und Gespräche über unmittelbare Anliegen anstoßen. Menschen zu helfen, bessere Manager zu sein, ist eine der schwierigsten Aufgaben, denen CHROs gegenüberstehen, aber es ist auch wichtig, dass sie jede der hier diskutierten Geschäftsstrategien anwenden können.
- **Unternehmenswerte und -richtlinien in Einklang bringen.** Laut PwC arbeiten 86 % der Arbeitnehmer lieber für Unternehmen, denen die gleichen Themen am Herzen liegen wie ihnen.¹⁴ Wenn Sie jedoch nur sagen, dass Sie sich um Diversität, Gerechtigkeit und Inklusion (DE&I), die Umwelt oder andere Probleme kümmern, dann reicht das oft nicht aus. Mitarbeiter möchten Ihr Engagement sehen. Ungefähr 80 % der Arbeitnehmer teilten PwC mit, dass ihre Unternehmen keine Daten zu Diskrepanzen bei Vergütung, Einstellung, Performance und Beförderungen erfassen und analysieren.¹⁵ Dies kann jedoch dazu beitragen, die Auswirkungen unbewusster Vorurteile zu minimieren. Als beispielsweise [Synlait](#), ein neuseeländischer Milchproduzent, mit der Verfolgung dieser Kennzahlen begann, erkannte sein HR-Team, dass es dort Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern gab, und ergriff schnell Maßnahmen, um diese zu korrigieren.

85 %

**sind mit der Karriereunterstützung
ihres Arbeitgebers unzufrieden.**

Quelle: Oracle und Workplace Intelligence

¹¹ „Die Employee Experience im Gesundheitswesen während der Pandemie“, Eagle Hill, 2021.

¹² „AI@Work 2021 Global Study – Zurück auf dem Fahrersitz: Mitarbeiter nutzen Technologie, um das Steuer wieder in die Hand zu nehmen“ Oracle und Workplace Intelligence, Oktober 2021.

¹³ Randall J. Beck und Jim Harter, „Why Great Managers Are So Rare“, Gallup, 13. März 2014.

¹⁴ „Beyond compliance: Consumers and employees want business to do more on ESG“, PwC, 2021.

¹⁵ „Global Diversity, Equity & Inclusion Survey“, PwC, 2021.

5 Schutz von Daten, um das Vertrauen der Mitarbeiter zu wahren

Datenschutz und -sicherheit sind ein wichtiger Faktor, wenn es um die Wahrung des Mitarbeitervertrauens geht. In einer Accenture-Studie gaben 64 % der Arbeitnehmer an, dass Ereignisse in anderen Unternehmen im Zusammenhang mit Datenmissbrauch sie dazu veranlasst haben, sich zu fragen, ob ihre persönlichen Daten gefährdet sind, während 52 % der Arbeitnehmer sagten, dass die Nutzung neuer Quellen für Personaldaten das Vertrauen schädigen könne.¹⁶ Mehr als jeder zweite Arbeitnehmer sagte, er würde darüber nachdenken, ein Unternehmen zu verlassen, das nicht verantwortungsvoll mit Arbeitsplatzdaten umgeht.

Eine Möglichkeit für Unternehmen, das Vertrauen ihrer Mitarbeiter zu stärken, besteht darin, offen zu sagen, welche Daten sie erfassen und warum. Es gibt viele Arten vertraulicher Daten – von Steuernummern bis hin zu Vergütungen und Bankdaten – und eine Transparenz darüber, welche Informationen die Personalabteilung erfasst und analysiert, kann den Mitarbeitern helfen, den Datenschutzansatz ihres Unternehmens zu verstehen. Ziel ist es, gegenüber den Mitarbeitern offen und transparent über Datensicherheitsmaßnahmen, Datenschutzrichtlinien und Änderungen zu sein, die sich auf ihre Daten auswirken können. Außerdem ist es wichtig, alle Bedenken hinsichtlich der Verwendung von Mitarbeiterdaten auszuräumen und ihnen die Möglichkeit zu geben, potenzielle Sicherheitsprobleme zu melden.

Um diese Transparenz zu gewährleisten, müssen CHROs darauf vertrauen können, dass die Daten tatsächlich so sicher wie möglich sind. Mitarbeiterdaten sind bei Angreifern begehrt, und Nachrichten über eine Sicherheitsverletzung im Zusammenhang mit Mitarbeiterdaten können sich schnell

¹⁶ Accenture-Bericht: „More Responsible Use of Workforce Data Required to Strengthen Employee Trust and Unlock Growth“, Accenture, 21. Januar 2019.

verbreiten. Dadurch könnten Zweifel aufkommen und die Fähigkeit eines Unternehmens infrage stellen, andere vertrauliche Geschäftsdaten sicher aufzubewahren.

Die Sicherheitsteams von CHROs sollten sicherstellen, dass ihre HR-Daten und -Anwendungen verschlüsselt und sicher sind. Darüber hinaus sollten sie kontinuierlich überwacht werden, um verdächtige Aktivitäten sofort zu erkennen. Automatisierung und fortschrittliche KI-basierte Sicherheitskontrollen nutzen ML-Algorithmen, um täglich Millionen von Interaktionen zu durchsuchen, Mengen, die manuell nicht überwacht werden können.

CHROs sollten ihre Sicherheitsteams fragen, ob ihre Architektur Folgendes kann:

- Unbefugte Netzwerkzugriffe auf das Gehaltskonto oder die Personalakte eines Mitarbeiters erkennen – auch über Multi-Cloud- oder Hybrid-Cloud-Umgebungen.
- Erkennen, wenn ein Mitarbeiter zu einem ungewöhnlichen Zeitpunkt seine Bankdaten ändert, was auf eine Sicherheitsverletzung hinweisen könnte.
- Benachrichtigungen über verdächtige Aktivitäten senden.
- Einblicke in allgemeine Sicherheitslücken und Verbesserungsbereiche bereitstellen, einschließlich Konfigurationen oder Einstellungen, die das Risiko erhöhen können, wie z. B. das Deaktivieren der Verschlüsselung oder anderer Sicherheitskontrollen.
- Anwendungen auf dem neuesten Stand halten, um Sicherheitslücken zu erkennen. Darüber hinaus sollten mehrmals im Jahr automatisierte Updates genutzt werden, um bei neuen Risiken auf dem neuesten Stand zu bleiben.

CHROs überwachen einige der sensibelsten und gefragtesten Daten im Unternehmen, daher müssen sie eng mit dem CIO und CISO zusammenarbeiten. Nur so können sie sicherstellen, dass in allen Anwendungen Sicherheits- und Überwachungsebenen integriert sind, um Mitarbeiterinformationen zu schützen. Angreifern einen Schritt voraus zu sein ist ein Job, der nie endet.

6 Fokus auf die richtigen HR-KPIs

Die oben genannten Strategien bedeuten nicht viel, wenn Sie ihren Erfolg nicht verfolgen können – dennoch ist die Messung für viele Unternehmen eine Herausforderung. Eine Umfrage von HR.com unter HR-Experten aus dem Jahr 2022 ergab, dass nur 16 % der Teilnehmer sehr gut darin sind, Personalanalysen zu sammeln, und nur 31 % sind gut oder sehr gut darin, datenbasierte Entscheidungen bzgl. Talenten zu treffen, die das Geschäftsergebnis verbessern.¹⁷

Angesichts der riesigen verfügbaren Datenmengen ist es für CHROs von entscheidender Bedeutung, sich auf die KPIs zu konzentrieren, die für das Geschäftswachstum am relevantesten sind. Dies beginnt bei der Zusammenarbeit mit der gesamten Führungsebene, um sich an den Unternehmenszielen auszurichten. Denken Sie beispielsweise an die Geschäftsfunktionen, die sowohl die Personal- als auch die Finanzabteilung umfassen und zu denen Personalplanung, Gehaltsabrechnung, Beschaffung und Buchhaltung gehören. Durch den Austausch verwandter Daten können sich beide Abteilungen ein klareres Bild davon machen, wie sich Faktoren, wie z. B. Talentmangel oder Gehaltsänderungen, auf die Rentabilität auswirken.

Der Informationsaustausch lohnt sich jedoch nur dann, wenn er die richtige nächste Aktion auslöst. Die richtigen HR-KPIs liefern CHROs Erkenntnisse, mit denen sie die Kundenbindung erhöhen, den Umsatz steigern und die Betriebsausgaben senken können. Im Folgenden werden einige wichtige KPIs aufgeführt, die CHROs überwachen sollten.

Recruiting-KPIs

- Die **Besetzungsquote** ist ein Maß für Ihren Rekrutierungserfolg in einem bestimmten Zeitraum im Vergleich zu einem vorgegebenen Einstellungsziel. Dieses können Sie berechnen, indem Sie die Gesamtzahl der Neueinstellungen in einem Zeitraum durch Ihr Einstellungsziel für diesen Zeitraum dividieren. So können Sie sehen, ob Sie Ihre Ziele erreichen.
- **Kosten pro Einstellung** sind die durchschnittlichen Kosten für die Einstellung eines neuen Mitarbeiters. Diese können Sie berechnen, indem Sie Ihre externen und internen Kosten für alle Neueinstellungen in einem definierten Zeitraum addieren und das Ergebnis durch die Anzahl der im selben Zeitraum vorgenommenen Einstellungen dividieren. Zu den externen Kosten zählen Personalvermittlungs- und Umzugsgebühren, während die internen Kosten Ausgaben wie Empfehlungsprämien und Schulungsprogramme umfassen. Dieser KPI gibt Ihnen realistische Einblicke in die Einstellungskosten und die dahinter stehenden Elemente.

¹⁷ „Der Stand der People Analytics 2022–23“, HR.com, September 2022.

- **Bewerbungs- und Angebotsvielfalt** misst die Verteilung von Bewerbungen und Angeboten nach Geschlecht, ethnischer Zugehörigkeit, Alter und anderen Merkmalen. Dies hilft Ihnen, die Unterrepräsentation bestimmter Gruppen zu erkennen, um die Gleichstellung bei der Einstellung, DE&I-Initiativen und die Gesamtleistung zu verbessern. Eine Studie von McKinsey & Company zeigt, dass ethnisch vielfältige Unternehmen und Unternehmen mit „Gender-Diversität“ im Führungsteam eine um 36 % bzw. 25 % höhere Wahrscheinlichkeit haben, weniger vielfältige Unternehmen zu übertreffen.¹⁸

Bindungs-KPIs

- **Employee Experience Index (EEI)** ist eine Sammlung von Datenpunkten, die zusammen ein Bild der Arbeitserfahrung der Mitarbeiter zeichnen, etwas, das CHROs dann auf Unternehmens-, Geschäftseinheits- und Managerebene bewerten können. Welche EEI-Faktoren Sie letztendlich wählen, hängt ganz von Ihrem Unternehmen und Ihrer Branche ab. Zu den abzuwägenden Faktoren gehören möglicherweise die Anzahl der Anmeldungen bei Systemen wie z. B. bei Portalen für Benefits und Schulungsangebote, die Nutzung anderer Betriebs- oder Kommunikationssysteme, Feedback zur Mitarbeiterbefragung und Kerndaten, wie z. B. Ihre Bindungsrate.
- **Fluktuation von Neueinstellungen** misst die Anzahl neu eingestellter Mitarbeiter, die ihre Position innerhalb eines festgelegten Zeitraums verlassen. Dies kann die Wirksamkeit Ihrer Rekrutierungs- und Bindungsstrategien bestimmen und Ihnen dabei helfen, diese zu optimieren, um weitere Fluktuationen zu verhindern.
- **Top-Talente mit hohem Verlustrisiko** identifiziert Mitarbeiter mit hohen Leistungsbewertungen, die potenzielle Fluktuationsrisiken darstellen. Durch die Identifizierung dieser High Performer können Sie eine Bindungsstrategie entwickeln, um sie an Ihr Unternehmen zu binden und die Kosten für die Einstellung und Schulung ihrer Nachfolger zu vermeiden.

Leistungsmanagement-KPIs

- **Verteilung der Leistungsbewertung** misst die Verteilung von Mitarbeitern in verschiedenen Leistungsbewertungskategorien innerhalb einer Organisation und wird über einen gewissen Zeitraum verfolgt. Eine Normalverteilungskurve ähnelt einer Glockenform. Wenn sie richtig durchgeführt wird, hilft sie dem Personalwesen, Top- und Durchschnittsperformer zu erkennen. So wird klar, wer belohnt werden muss und wer Hilfe zur Verbesserung benötigt.
- **Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit** misst die durchschnittliche Betriebsangehörigkeit von Mitarbeitern in Ihrem Unternehmen. Diese Metrik kann zur Schätzung der Fluktuationsraten und zur Angabe der Mitarbeiterzufriedenheit verwendet werden.

¹⁸ Sundiatu Dixon-Fyle, Kevin Dolan, Dame Vivian Hunt und Sara Prince, „Diversity wins: How inclusion matters“, McKinsey & Company, 19. Mai 2020.



- **Abwesenheitsquote** ist die Anzahl der Abwesenheitstage des Mitarbeiters geteilt durch die Anzahl der verfügbaren Arbeitstage in einem bestimmten Zeitraum. Mit dieser Zahl können sie das Engagement Ihrer Mitarbeiter bewerten und Produktivitätsprobleme beurteilen. Übermäßige oder zunehmende Fehlzeiten können auf Probleme innerhalb Ihrer Unternehmenskultur hinweisen. Allein in den USA kostet es Arbeitgebern nach Angaben der US Centers for Disease Control and Prevention jährlich Produktivitätsverluste in Höhe von 225,8 Milliarden US-Dollar.

KPIs zu Vergütung und Benefits

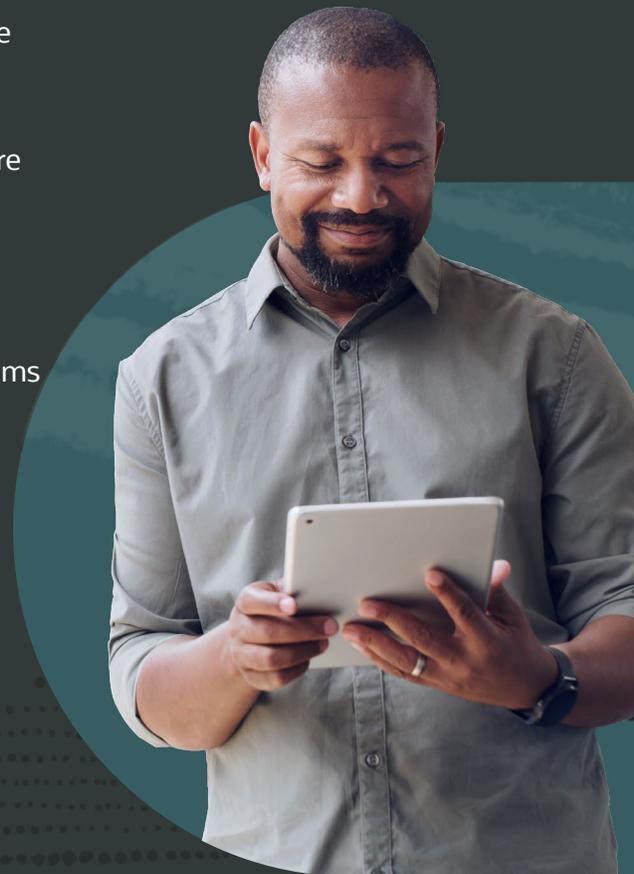
- **Die Gesamtkosten der Belegschaft** gehen über Löhne und Gehälter hinaus und berücksichtigen alle Kosten eines produktiven Mitarbeiters. Dabei werden Kosten im Zusammenhang mit Benefits, Rekrutierung, anfänglicher Einarbeitung, fortlaufender Schulung bzw. Unterstützung und ähnlichen Elementen berücksichtigt. Die dabei einfließenden Faktoren variieren je nach Unternehmen und Branche, und die Metrik basiert wahrscheinlich auf abteilungsübergreifenden Daten, die aus mehreren Quellen stammen.
- **Gehaltsänderungsrate** bietet einen Überblick über Gehaltsänderungen für Mitarbeiter je nach Leistung und Potenzial. Wenn Sie sich die Leistung von Mitarbeitern ansehen, die während einer Berichtsperiode Grundgehaltserhöhungen erhalten haben, können Sie einen Hinweis darauf erhalten, wie Ihr Unternehmen High Performer gegenüber Low Performern belohnt. Darüber hinaus können Sie diese Änderungsrate auch im Verhältnis zu relevanten Geschäftskennzahlen grafisch darstellen, die sowohl interne Treiber (Gewinn) als auch externe Treiber (Inflation) umfassen können.
- **Gehaltsverteilung der Belegschaft** misst die Gesamtverteilung der Gehälter innerhalb einer Organisation. Sie können innerhalb einer Rolle, eines Teams, einer Abteilung oder einer Organisation gemessen werden, um unterschiedliche Erkenntnisse zu gewinnen. Das gemeinsame Ziel besteht jedoch darin, die Verteilung zu begrenzen, insbesondere innerhalb von Rollen und Teams, in denen die Jobanforderungen sehr ähnlich sind. Die Gehaltsverteilung ist ein wichtiger Indikator für Ungleichheiten im Zusammenhang mit DE&I und kann Ihnen dabei helfen, Bereiche zu identifizieren, in denen Ihre Vergütungsstrategie verbessert werden muss.

Die Bedingungen, die heute zu einer Kluft zwischen den Erwartungen der Mitarbeiter und den Geschäftszielen führen, bieten auch eine Chance für CHROs und ihre Teams. Wir haben einen Wendepunkt dafür erreicht, wie Organisationen über ihre Personalstrategie und den Wert von Daten bei der Gestaltung und Unterstützung dieser Strategie nachdenken. Ein umfassendes Verständnis der Mitarbeiterdaten ist nicht länger nur ein nettes Extra. Durch ein besseres Verständnis der Kompetenzen, über die ihr Unternehmen heute verfügt und in Zukunft benötigen wird, durch die Schaffung personalisierter Employee Experiences, die die Bindung und Produktivität verbessern, und durch die Messung, worauf es ankommt, können CHROs ihre Organisationen souverän dazu führen, dass sie den Erfolg der Mitarbeiter und das Geschäftswachstum gleichzeitig fördern.

CHROs verbinden Mitarbeiter- und Geschäftswachstum durch die Nutzung von Oracle Cloud

Mit [Oracle Fusion Cloud HCM](#) können CHROs die Lücke zwischen Geschäftszielen und Mitarbeitererwartungen schließen. HR-Teams nutzen Oracle Cloud HCM zusammen mit anderen einheitlichen Apps, die sich über das gesamte Unternehmen erstrecken – von Finanzen und Lieferkette bis hin zu Marketing und Customer Experience. So sind sie in der Lage, die Employee Experience für eine bessere Einstellung und Bindung zu personalisieren, Talente entsprechend den Unternehmensanforderungen zu entwickeln, die Effizienz zu steigern und mithilfe neuer Funktionen wie KI neue Erkenntnisse zu gewinnen. Mit der integrierten Suite von [Cloud-Anwendungen](#) von Oracle und [Oracle Cloud Infrastructure](#) sowie [Oracle Fusion Analytics](#) hat das Personalwesen die Möglichkeit, ihre Belegschaft zu verwalten und weiterzuentwickeln, um messbare Geschäftsergebnisse zu erzielen. CHROs können die Kennzahlen verfolgen, die ihnen am wichtigsten sind, Managern Tools zur Verfügung stellen, mit denen sie ihre Mitarbeiter besser führen können, und Routineaufgaben automatisieren, damit sich ihre Teams auf das konzentrieren können, was am wichtigsten ist.

[Weitere Informationen](#)



Copyright © 2023 Oracle, Java, MySQL und NetSuite sind eingetragene Marken von Oracle und/oder verbundenen Unternehmen. Andere Namen und Bezeichnungen können Marken ihrer jeweiligen Rechteinhaber sein. Dieses Dokument dient ausschließlich zu Informationszwecken. Die hier enthaltenen Inhalte können jederzeit und ohne Ankündigung geändert werden. Es besteht keine Garantie, dass dieses Dokument fehlerfrei ist, und es werden keine weiteren Garantien oder Bedingungen gewährt, weder ausdrücklich noch stillschweigend, einschließlich der stillschweigenden Garantien und Bedingungen der Marktgängigkeit oder Eignung für einen bestimmten Zweck. Wir lehnen jegliche Haftung für dieses Dokument ausdrücklich ab, und es entstehen weder direkt noch indirekt vertragliche Verpflichtungen aus diesem Dokument. Dieses Dokument darf ohne vorherige schriftliche Genehmigung weder elektronisch noch mechanisch für irgendeinen Zweck vervielfältigt oder weitergeleitet werden.

