



Autorin
Sonja Schloemmer MAES, MBA

Geschäftsführerin
Schloemmer & Partner
Unternehmensberatung KEG

office@schloemmer-partner.at

Kennzahlen für die Praxis

Eigentlich sollten die Zeiten, in denen das Personalmanagement mit Aktenverwaltung und Z-Aktivitäten wie Zählen oder Zurechtweisen gleichgesetzt wurde, längst der Vergangenheit angehören. Dennoch verbinden viele den Begriff Personalcontrolling nach wie vor mit reiner Kostenkontrolle. Dabei stellt Personalcontrolling ein zentrales Instrument dar, mit dessen Hilfe Unternehmen den Erfolg ihres HR-Managements messen und steigern können.

Wenn Personalmanagement ein Prozess ist, durch den die richtigen Mitarbeiter mit der richtigen Qualifikation zu den richtigen Kosten zur richtigen Zeit am richtigen Platz sitzen, so hilft Personalcontrolling diesen Prozess zu steuern und seinen Erfolg zu messen. Was sich nicht messen lässt, lässt sich bekanntlich auch nicht managen. Daher benötigt das Personalmanagement (Kenn)zahlen, Transparenz, Qualitätssicherung und Kundenorientierung in allen HR-Prozessen.

Dennoch nutzen längst nicht alle Unternehmen Kennzahlen, um ihre HR-Arbeit voranzubringen. Aus Umfragen bei unseren Kunden und Seminarteilnehmern wissen wir, dass mehr als die Hälfte der HR-Verantwortlichen Kennzahlensysteme entwickeln, um HR-Budgets und spezielle Personalentwicklungsbudgets rechtfertigen zu können. Personalleiter spüren zunehmend den Druck, dass die Unternehmensleitung einen konkreten Nutzen aus HR-Aktivitäten wie Zielvereinbarungen, Mitarbeitergesprächen,

On-Boarding Maßnahmen und Personalentwicklungsmaßnahmen ableiten will.

Welche Kennzahlen von Bedeutung für das jeweilige Unternehmen sind, hängt von folgenden Fragestellungen ab:

- ▶ Worauf kommt es in den Märkten unseres Unternehmens an?
- ▶ Was unterscheidet uns von unseren Mitbewerbern?
- ▶ Welche Voraussetzungen müssen wir erfüllen, um erfolgreich zu sein?

Es sind primär strategische Fragen, die Unternehmen vor der Implementierung eines Management-Information-Systems (MIS) beantworten müssen, daher ist Personalcon-

trolling kein fertiges Konzept, sondern ein sich ständig weiterentwickelndes Analyse- und Steuerungsverständnis, das erst unternehmensspezifisch entwickelt und als Lernprozess organisiert werden muss. Der Personalbereich wird nur dann in strategische Entscheidungsprozesse einbezogen werden, wenn er überzeugende Erfolgsindikatoren liefern kann.

Das Personalcontrolling verlangt Antworten auf Fragen wie zum Beispiel:

- ▶ Wie lange darf Recruiting dauern und was darf es kosten?
- ▶ Wie wirksam sind unsere Trainingsmaßnahmen für zukünftige Herausforderungen?
- ▶ Was müssen wir für Personalmarketing ausgeben?

Um die richtigen Kennzahlen zu identifizieren, sind mehrere Schritte notwendig:

1. Schritt: Was sind die heutigen und zukünftigen Erfolgsfaktoren am Markt?
2. Schritt: Definition der Anforderungen, Fähigkeiten, die für die derzeitigen und zukünftigen Erfolgsfaktoren des Unternehmens von Bedeutung sind
3. Schritt: Analyse der derzeitigen Ist-Abläufe (Ist-Anforderungsprofile) und Konzeption künftiger Soll-Abläufe (Soll-Anforderungsprofile)

➔ Seite 16

Elemente des Personalcontrolling

	Charakteristika	Beispiele	
4	Wertbeitrag Controlling ▶ Element im Gesamtcontrolling ▶ Komplett quantifiziert ▶ Direkter Bezug zum Erfolg von Unternehmen / Bereichen		HR als „Business Partner“
3	„Intangibles Controlling“ ▶ Kausal verbundenes System ▶ Nur teilweise quantifiziert ▶ Nur teilweise Bezug zum Erfolg von Unternehmen / Bereichen		
2	Kennzahlensysteme ▶ Lose verbundene Kennzahlen ▶ Ableitung aus HR-Strategie ▶ Keine Kausalstrukturen ▶ Erste Basis für Benchmarking		
1	Einzelne Kennzahlen ▶ Isolierte Kennzahlen (ad hoc) ▶ Keine Verbindung zur Strategie ▶ Keine Systematik ▶ Oftmals Widersprüche	▶ Anzahl Mitarbeiter (FTE) ▶ Fluktuation ▶ Krankenstand ▶ Budgetwerte	Traditionelle HR

Abbildung 1

4. Schritt: Vereinbarung von terminierten Aktivitäten zur Umsetzung des Soll
5. Schritt: Laufendes Monitoring und Erfassung aller notwendigen Daten (insbesondere Kosten)
6. Schritt: Konzeption eines Management-Information-Systems, das je nach Kundengruppe die entscheidungsrelevanten Kennzahlen enthält
7. Klare Kommunikation und benutzerfreundliche Visualisierung der Kennzahlen sowie Aufbau von Datenreihen für eventuelle Nachhaltigkeitsberichte

Strategie-Landkarte für den HR-Bereich

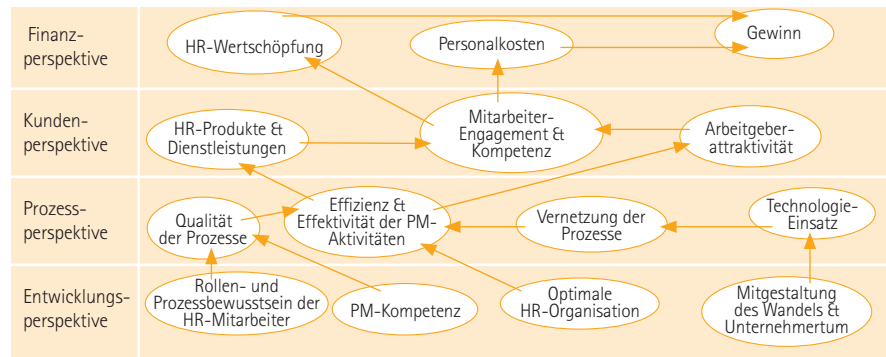


Abbildung 3

Die Bandbreite der möglichen Kennzahlen ist groß. Sie reicht von Potenzial- und Leistungsbeurteilungstools über Mitarbeiterumfragen, Benchmarking bis hin zu den „klassischen“ Kennzahlen wie Fluktuationsrate oder Ausbildungstage pro Mitarbeiter. Mit Hilfe der Balanced Score Card (BSC) können Unternehmen diese Erfolgsindikatoren, eingebettet in die strategischen Ziele des Unternehmens, herausfiltern.

Kaplan/Norton, die Begründer des BSC-Ansatzes, sehen die Balanced Scorecard als Hilfsmittel zur Übersetzung einer Strategie in Performance-Messzahlen, welche die Grundlage für ein strategisches Management-System bilden. Die BSC ist nichts völlig Neues, die Methode verbindet nur bereits Bekanntes zu einem integrierten Modell. Abbildung 2 zeigt eine vereinfachte Balanced Score Card (Leadership-Scorecard) im Personalbereich.

Der Aufbau eines Management-Information-Systems lässt sich am Beispiel eines Dienstleistungsunternehmens skizzieren, das sich am Markt neu positionieren musste und die zentralen Ziele des Personalmanagements wie folgt definierte.

Das Personalmanagement soll in Zukunft:

- strategiegerechter und wertbasierter,
- prozessorientierter und zielgruppenspezifischer,
- professioneller und proaktiver,
- rollenbewusster und umsetzungstärker sein.

Die Stoßrichtungen für das Personalmanagement:

- People Management
- Recruiting
- Kompetenzmanagement
- Professionalisierung des Personalbereichs

In einem ersten Schritt hat das Unternehmen eine Strategie-Landkarte für den HR-Bereich erstellt (Abbildung 3). Anschließend legte es die strategischen Ziele für den HR-Bereich fest und wählte die Messgrößen aus. Hier ließ es sich von der Frage leiten: „Woran erkennen wir, dass wir das Ziel erreicht haben?“ Im nächsten Schritt definierte die Firma Zielwerte und ein Aktionsprogramm. Abbildung 4 auf S. 17 zeigt die Balanced Scorecard im Überblick. Diese Darstellung bietet Unternehmen auch die Möglichkeit, die Umsetzung der einzelnen Aktivitäten um die Werte Status, Verantwortliche, Termin Bemerkungen zu ergänzen, um so über ein vollständiges Reporting zu verfügen. Die Abbildung zeigt, dass mit Hilfe der Balanced Scorecard auch vermeintliche Soft-Facts wie die Attraktivität als Arbeitgeber messbar sind. Sie verdeutlicht aber auch den nicht zu unterschätzenden Aufwand, den Personalcontrolling mit sich bringt. Bei der Auswahl von Messgrößen sollten Unternehmen darauf achten, dass die Aussagekraft einer Messgröße den Erhebungsaufwand wirklich rechtfertigt. Ein fachlich versiertes Team und IT-Unterstützung sind für die Entwicklung einer BSC unabdingbar.

Ausblick

Die Bilanzentwicklung der meisten Unternehmen zeigt, dass nicht Gebäude, Maschinen oder Grundstücke, sondern Wissen, Innovationskraft und Faktoren wie Mitarbeiterbindung und Kundenzufriedenheit einen immer größeren Teil des Unternehmensvermögens und der Wertschöpfung ausmachen. Personalmanager werden sich zukünftig mehr Gedanken über den Wert ihres Humankapitals machen müssen. Wer ein gut aufgebautes Personalcontrolling hat, kennt seine Erfolgsfaktoren und ist der Konkurrenz einen Schritt voraus.

Beispiel Leadership Scorecard

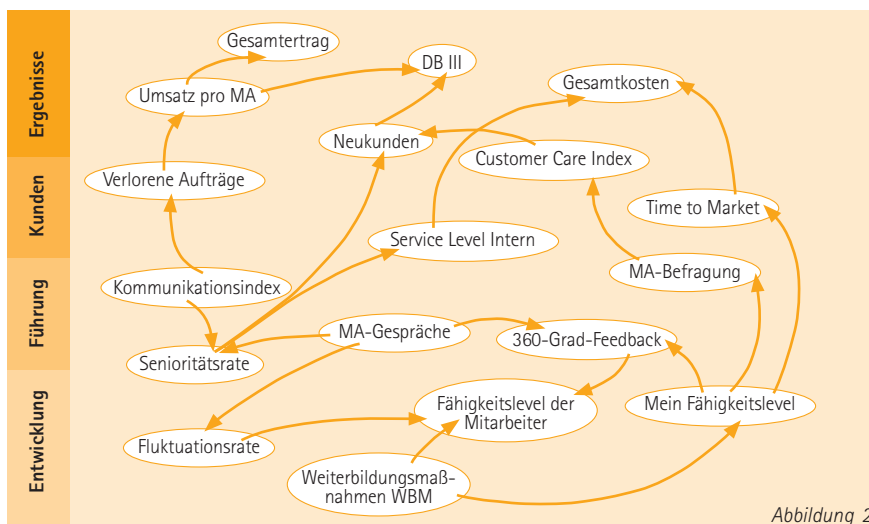


Abbildung 2

Balanced Scorecard für den HR-Bereich

Strategische Ziele	Messgrößen	Zielwerte	Beispiele für Aktionsprogramme
Finanzperspektive Personalbudget einhalten HR-Wertschöpfung transparenter machen	Permanente Budgetüberwachung (Soll-Ist-Vergleich) Wirtschaftlichkeitsvergleiche zwischen externen Lieferanten und HR	Ist-Wert in allen Bereichen innerhalb einer Bandbreite von +/- 5 % 5 Vergleiche von HR-Produkten/HR-DL pro Jahr	Budgetüberwachung neu organisieren und Anreizsystem zur Budgeteinhaltung erarbeiten Erarbeitung interner Verrechnungspreise für HR-Dienstleistungen
Kunden-Perspektive Attraktivität als Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt steigern Interne Kundenzufriedenheit erhöhen durch laufendes HR-AUDIT	Anzahl der Personalmarketing Aktivitäten und Recruitingprozess bezüglich Bewerbermanagement -verbesserung Interne Kundenzufriedenheitsumfrage = Mitarbeiterbefragung	2 Events pro Jahr und Aussenauftritt mit Werbeagentur mindestens 80 % sehr zufrieden oder zufrieden	Konzept und Umsetzungsplanung für externes Personalmarketing erstellen Durchführung von Reissprofilen Projekt „Work-Life-Balance“ Maßnahmenkatalog aufgrund Umfrage
Prozess-Perspektive Effizienz und Effektivität der PM-Aktivitäten verbessern Technologien gezielter einsetzen	Resultate aus HR-interner Prozess-Analyse und Produktivitätspotenziale Anzahl neuer innovativer „Technologie-Tools“ pro Jahr	Im 1. Halbjahr 2005 alle HR-Prozesse analysieren pro Jahr 1 innovative TT einsetzen	Prozessdesign im Bereich Recruiting und PE NEU Sicherstellung der Gesamt-Kostenerfassung für alle HR-Prozesse
Lern- und Entwicklungsperspektive BusinessPartner-Kompetenz aufbauen Aktive Mitgestaltung des Wandels und Unternehmertum fördern	Erarbeitung Soll-Kompetenzmatrix – Multitasking innerhalb HR Bereich Internes Key-Account System	Anzahl Key Accounter Multiskills / HR-MA	Strategische Entwicklungsplanung ausbauen Konzept für „Change Programm“ in HR ausarbeiten

Abbildung 4

Quelle: Schloemmer & Partner KEG

Budapest

Köln

Moskau

Stuttgart

Wien

Zürich

Personal Hungary

3. Exhibition for Human Resource Management
 3. Emberierőforrás-menedzsment Szakkiállítás



Ungarns Fachmesse für Personalisten

Über 80 Aussteller und 35 Vorträge und Diskussionen zu aktuellen Themen des Personalwesens

- Weiterbildung und Training
- Personal- und Unternehmensberatung
- Personal-Dienstleistungen
- Personal-Software



Budapest, 15.-16. November 2006
 SYMA Sport- és Rendezvényközpont

www.personal-hungary.hu

Hauptsponsor:

hvg jobline.hu

Medienpartner:

T-Online

Mit freundlicher Unterstützung von:

