

PRAXISINFORMATIONEN FÜR DEN BERUFLICHEN ERFOLG

Roger Hafner
André Polanski

Kennzahlen-Handbuch für das Personalwesen



Die wichtigsten Kennzahlen für die Personalpraxis mit Hintergrundinformationen, Umsetzungs-, Entscheidungs-, Interpretations- und Analysehilfen und Massnahmenvorschlägen. Wichtige Kennziffern auch auf Excelsheets und Berichtswesen-Vorlage auf CD-ROM.

Mit Arbeitshilfen, Mustervorlagen und Excelsheets auf CD-ROM



Praxium-Verlag
Kalchbühlstr. 50
CH-8038 Zürich
Tel. + 41 44 481 14 64
Fax. + 41 44 481 14 65
www.praxium.ch
mail@praxium.ch

Roger Hafner
André Polanski

Kennzahlen-Handbuch für das Personalwesen

E-Book

Die wichtigsten Kennzahlen für die HR-Praxis
Hintergrundinformationen und Umsetzungshilfen
Interpretations- und Massnahmenvorschläge.

Praxium-Verlag, Zürich

Die Autoren

Roger Hafner

arbeitet in einem mittelgrossen Unternehmen in Zürich als Personalleiter und HR-Controlling-Verantwortlicher. Er hat Praxiserfahrungen in Konzeption, Aufbau und Führung eines leistungsfähigen HR-Controllings und kennt die Anforderungen an ein HR-Kennzahlensystem aus eigener Praxis.

André Polanski,

der Co-Autor, ist Personalcontroller bei einer Bank in Düsseldorf mit fundierten, jahrelangen Erfahrungen in mehreren Unternehmen und Branchen. Er ist aber auch mit der Personalplanung, der Balanced Score Card und dem HR-Berichtswesen vertraut und kennt die praxisrelevanten Anforderungen an ein HR-Kennzahlensystem daher ebenfalls bestens aus eigener Praxis.

ISBN Print: 978-3-9523246-5-3

ISBN E-Book: 978-3-906092-10-2

ISBN: PDF. 978-3-906092-21-8

1. Auflage 2009

Copyright © PRAXIUM-Verlag, Zürich, 2009

Rechte: Alle Rechte vorbehalten

Gestaltung: Wilbers Grafik Service www.wilber.ch

Druck: Rank Print Service Wernau

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	5
Vorwort	12
Grundsätzliches zu Controlling und Kennzahlen	14
Die Bedeutung von Kennzahlen im Personalwesen	15
Abbildung der Personal-Realität im Unternehmen	15
Aufgaben und Schwerpunkte des Controllings	15
Wertedefinition für ein Ampel-Überwachungssystem	18
Die Hauptmerkmale eines Controlling-Systems	19
Funktionen des Controllings	19
Aufgabenstellungen des Personalcontrollings	21
HR-Einsatzbereiche und Analysefelder	22
Grundlagen und Prinzipien zu Kennzahlen	28
Begriffsdefinition Kennzahlen	28
Der Zweck und Themenbereiche von Kennzahlen	28
Was wird wann, womit und wie verglichen?	28
Kennzahlen-Arten	29
Wichtige Voraussetzungen und Regeln	31
Voraussetzungen für leistungsfähige Kennzahlensysteme	31
Vorsichtige und durchdachte Interpretationen	32
Kennzahlen können auch Chancen aufzeigen	35
Professionelles Berichtswesen	36
Gefahren und Risiken	38
Ablauf-Schwerpunkte beim Aufbau eines Kennzahlensystems	40
Festlegung des Systems und der Ziele	40
Datenmaterial, Erhebung und Analyse	41
Aktionsplanung	41
Beispiel eines Kennzahlensystems als HR Cockpit	44
Fallbeispiel Kennzahleneinführung in Unternehmen	45
Ziele, Planung und Vorgehen	45
Kennzahlenmodell der Checkit AG	48
Kennzahlen-Musterblatt der Checkit AG	49
Übersichtstabellen und Checklisten	51
Entscheidungshilfe zur Aufnahme von Kennzahlen	52
Generelle Kriterien zur Aufnahme von Kennzahlen	53
Wichtige Anforderungen an ein Kennzahlen-Reporting	54

Ganzheitliche Interpretationen und Analysen	55
Einsatz von Grafiktypen für diverse Informationen	56
Aufbereitung von Kennzahlen und Einsatz von Grafiken	57
Übersicht der möglichen Datenquellen	58
Elemente und Positionen eines Kennzahlenblattes	59
Personal-Kennzahlen	60
Hinweise zu den folgenden Kennzahlen	61
Durchschnittsalter der Belegschaft	62
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	62
Berechnung der Kennziffer	62
Berechnungs- und Interpretationsbeispiel	62
Mögliche Ursachen und Massnahmen	63
Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit	64
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	64
Berechnungs- und Interpretationsbeispiel	64
Weitere mögliche Auswertungen	64
Mögliche Massnahmen	65
Wichtige Motivationsbereiche zur Mitarbeiterbindung	66
Analyse der Rekrutierungskosten	67
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	67
Berechnungs- und Interpretationsbeispiel	67
Weitere mögliche Auswertungen	67
Mögliche Ursachen und Massnahmen	67
Aufwandreduktions-Möglichkeiten der Rekrutierungskosten	69
Kosten pro Bewerber und Suchkanal	70
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	70
Weitere mögliche Auswertungen	70
Mögliche Ursachen und Massnahmen	70
Stärken und Schwächen von Suchkanälen	71
Anzahl Bewerber pro Stellenanzeige	72
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	72
Kennzahlen-Herkunft	72
Problematik der Ursachenanalyse	72
Prüfpunkte und Beurteilung von Stellenanzeigen	73
Nutzungsgrad von internen Kommunikationsmedien	74
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	74
Kennzahlen-Aussage und -wert	74
Einflüsse auf die Medienqualität und -beachtung	74
Berechnungsarten und Aussagekraft	74

Hinweise	75
Formular zur Beurteilung eingesetzter Medien	76
Fluktuationsrate	78
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	78
Formen der Fluktuation	78
Aussage und Interpretation	78
Problematik	79
Analysen von Austrittsgesprächen und Fragestellungen	81
Fluktuationskosten	82
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	82
Berechnungs- und Interpretationsbeispiel	82
Beschaffung und Verarbeitung notwendiger Zahlen	83
Mögliche Ursachen und Massnahmen	83
Vergleiche mit anderen Kennzahlen	83
Personalaufwandsquote	84
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	84
Definition des Personalaufwandes	84
Kennzahlen-Herkunft	84
Mögliche Ursachen und Massnahmen	84
Netto-Personalbedarfsermittlung	86
Bedeutung und Stellenwert	86
Quellen zur Ermittlung	86
Weitere Informationen und Aussagen	86
Arbeitszeitvolumen	87
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	87
Anwendung der Kennzahlen	87
Untersuchungsfelder und Möglichkeiten	87
Lohnniveau	88
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	88
Kennzahlen-Herkunft	88
Mögliche Ursachen und Massnahmen	89
Weiterbildungsquote	90
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	90
Kennzahlen-Herkunft	90
Problematik	90
Mögliche Ursachen und Massnahmen	91
Weiterbildungskosten pro Mitarbeiter	92
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	92

Untersuchungsfelder und Möglichkeiten	92
Systematik der Erfolgskontrolle mit Beispielen	93
Überstundenentwicklung	94
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	94
Kennzahlen-Herkunft	94
Mögliche Ursachen und Massnahmen	94
Qualifikationsstruktur	96
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	96
Kennzahlen-Herkunft	96
Mögliche Ursachen und Massnahmen	96
Mögliche Kategorien von Qualifikationsstrukturen	99
Jahresferienverteilung	100
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	100
Kennzahlen-Herkunft	100
Mögliche Ursachen und Massnahmen	100
Personalaufwand pro Mitarbeiter	102
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	102
Anwendung der Kennzahlen	102
Mögliche Ursachen und Massnahmen	103
Steigende oder sinkende Personalkosten pro Mitarbeiter	103
Kündigungsquote nach Beschäftigungsdauer	105
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	105
Anwendung der Kennzahlen	105
Mögliche Ursachen und Massnahmen	105
Personalkostenquote	106
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	106
Anwendung der Kennzahl	106
Einsparpotenziale von Personalkosten	107
Krankenquote	110
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	110
Anwendung der Kennzahlen	110
Mögliche Ursachen und Massnahmen	110
Massnahmen	111
Alarmsignale von Demotivation und innerer Kündigung	112
HR-Kosten pro Mitarbeiter	113
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	113
Anwendung der Kennzahlen	113
Mögliche Probleme	113

Quote Verbesserungsvorschläge	114
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	114
Anwendung der Kennzahlen	114
Mögliche Probleme	114
Erfolgsbeteiligung pro Mitarbeiter	116
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	116
Anwendung der Kennzahlen	116
Mögliche Ziele und Voraussetzungen	116
Kosten pro Stellenbesetzung	117
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	117
Anwendung der Kennzahlen	117
Mögliche Probleme	117
Ablauf- und Organisationsplan des Auswahlprozesses	118
Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad oder Teilzeitquote	119
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	119
Berechnungsarten und Aussagekraft	119
Anwendung der Kennzahlen	119
Definition des Zielwertes	119
Aussagen und Vor- und Nachteile	120
Umsatz pro Mitarbeiter	121
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	121
Anwendung der Kennzahlen	121
Bezugnahmen und Analyse der Kennzahl	121
Personalintensität	123
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	123
Aussagen und Beispiel	123
Produktivität pro Mitarbeiter	124
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	124
Aussagekraft	124
Beispiel aus der Praxis	124
Personaldeckungsgrad	125
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	125
Aussagekraft	125
Handlungsmöglichkeiten	125
Unfallquote	126
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	126
Berechnungsarten und Aussagekraft	126
Gefahrenermittlung und Massnahmenrealisierung	126

Bildungsrendite	127
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	127
Berechnungsarten und Aussagekraft	127
Untergliederungsmöglichkeiten	127
Anteil ausländischer Arbeitskräfte	129
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	129
Vielfalt als Stärke und Wettbewerbsvorteil	129
Untergliederung der Kennzahlenaussage	129
Kennzahlen-Möglichkeiten für weitere Mitarbeitersegmente	130
Mengenproduktivität	131
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	131
Sinnvolle Segmentierungen der Kennzahl	131
Zahlreiche mögliche Leistungseinheiten	131
Übernahmegquote	132
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	132
Untergliederungsmöglichkeiten der Kennzahl	132
Anwendungsbereiche und Situationen	132
Kennzahlen-Vorstellung in Kürze	134
Produktivität und Leistung	134
Personalrekrutierung	135
Personalentwicklung	137
Lohn und Personalkosten	139
Personalführung	141
Personalstruktur	141
Weitere Kennziffern	143
Übersicht für Kennzahlenentscheide	148
Textbausteine für HR-Kennzahlen-Reportings	155
Kennzahldefinitionen und -vorstellungen	155
Analyse und Interpretation	156
Massnahmen	158
Excel-Tipps für Kennzahlen-Sheets	161
Excel für Kennzahlen und Controlling-Aufgaben	162
Excel-Tipps für Formeln, Funktionen und Eingaben	162
Fachglossar zu HR-Kennzahlen	173
Benützte und weiterführende Literatur	204
Das PRAXIUM-Verlagsprogramm	205

Vorwort

Wie entwickeln sich Schlüsselqualifikationen in unserem Unternehmen? Wie gross ist die Führungsspanne unserer Führungskräfte? Investieren wir heute wirklich mehr in die Ausbildung unserer Leute als noch vor vier Jahren? Wo haben wir unsere Bildungsziele dieses Jahr verfehlt und wo erreicht? Gibt es in der Fluktuation Unterschiede zwischen den Abteilungen? Welche HR-Dienstleistungen sind besonders gefragt? Ist die Produktivität unserer Mitarbeiter in den letzten Jahren genug stark gewachsen, um die anstehende Expansion in ausländische Märkte meistern zu können?

Fragen über Fragen, die für viele Unternehmen von grösster Bedeutung sind. Um sie zu beantworten, gibt es auch im Human Resource Management das Führungsinstrument Controlling – und hierbei wichtige Kennzahlen. Diese können über das Gelingen von Projekten entscheiden, auf Fehlentwicklungen aufmerksam machen, das Verschlafen von Trends vermeiden helfen, die Kostenentwicklungen exakt analysieren oder auf neue Bedürfnisse und Innovationen hinweisen. Ein zuverlässiges Kennzahlensystem ist gerade im Personalwesen von besonders grosser Bedeutung. Die grösste Wertschöpfung erbringen Menschen – und ihre Talente, Spitzenleistungen, Innovationen und Ziele tragen wesentlich zum Unternehmenserfolg bei. Personalkosten sind im allgemeinen auch die höchsten. Für alle diese Bereiche ist ein Steuerungsinstrument wichtig.

Dieses Buch hilft Ihnen, ein Kennzahlensystem aufzubauen oder ein bestehendes zu optimieren. Es gibt Ihnen Instrumente, Methoden, Analyse- und Entscheidungshilfen in die Hand und nennt die wirklich praxisrelevanten HR-Kennzahlen. Kennzahlenselektion, Analysen, Interpretationen, Massnahmen, Bezüge, Reporting, Datenquellen und vieles mehr wird thematisiert.

Doch seien Sie sich auch der Grenzen von Kennzahlen bewusst. Sie bilden stets nur einen Teil der Realität ab und von dieser meistens nur die quantitativen Aspekte und Hardfacts. Quantitative Kennzahlen sind oftmals subjektiv und leicht beeinflussbar, weshalb auf sie nur unter Vorbehalt reagiert werden sollte. Und wenden Sie viel Sorgfalt und Zeit für die richtigen Analysen und Interpretationen auf – passieren hier gravierende Fehler, sind die eindrücklichsten Kennzahlen und ausgefeiltesten HR-Cockpits nutzlos. Und vor allem: Nur wenn Massnahmen folgen, Kennzahlen Handlungen und Chancen-

nutzungen auslösen, Fehlentwicklungen stoppen und Korrekturen einleiten, erfüllen sie ihren Zweck. Fehlt die Bereitschaft, die Einsicht und der Mut zum Handeln, verkommen Kennzahlen zum wirkungslosen Selbstzweck. Insbesondere ist in Abhängigkeit vom Empfängerkreis oftmals eine kurze, eindeutige Erläuterung zur Herleitung der Kennzahlen hilfreich, um Verständnisproblemen vorzugreifen.

Roger Hafner
André Polanski
Der Verlag

Grundsätzliches zu Controlling und Kennzahlen

Die Bedeutung von Kennzahlen im Personalwesen

Die Erhebung und Analyse von Kennzahlen im Personalbereich wird für immer mehr Unternehmen wichtig, zumal der Beitrag von HR zum Unternehmenserfolg immer stärker ins Blickfeld rückt.

Im Personalmanagement werden vielfältige Steuerungsinstrumente eingesetzt. Sie dienen dazu, Mitarbeiter auszuwählen, Leistungen und Produktivität zu beurteilen, zu qualifizieren, um- oder freizusetzen und Trends frühzeitig zu erkennen und gezielte Massnahmen zu ergreifen.

Kennzahlen sind quantitative Daten über systemische Zustände. Sie reduzieren die komplexe Realität auf ihre wesentlichen Einflussgrößen und dienen dem Management dazu, sich möglichst schnell und präzise über ein spezifisches Aufgabenfeld zu informieren.

Abbildung der Personal-Realität im Unternehmen

Ein effektives Personalcontrolling arbeitet mit Kennzahlen, die letztendlich das Ziel und die Aufgabe haben, die "Personalrealität" eines Unternehmens akkurat abzubilden. Die Notwendigkeit zur Ermittlung von Personalkennzahlen lässt sich anhand von einigen einfachen unternehmerischen Fragestellungen und Problemen herleiten, die, unabhängig von Unternehmensgrösse und Branche, in der einen oder anderen Form überall zu beobachten sind:

- Warum verlassen so viele Mitarbeiter das Unternehmen?
- Wie hat sich die Mitarbeiterzufriedenheit entwickelt?
- Wieso ist der Krankenstand in einigen Bereichen so hoch?
- Wie hoch ist die Produktivität pro Mitarbeiter?
- Wie werden sich die Personalkosten zukünftig entwickeln?
- Weshalb sind die Fluktuations-Unterschiede zwischen einzelnen Abteilungen so gross?

Diese und weitere Fragen beantworten Personal-Kennzahlen. Doch sie weisen nicht nur auf Probleme und Gefahren hin, sondern können ebenso Chancen erkennen lassen, den Erfolg von Massnahmen belegen oder die Notwendigkeit von Innovationen unterstreichen.

Aufgaben und Schwerpunkte des Controllings

Zunächst noch einige generelle Anmerkungen, die zum besseren Verständnis des Fachbereichs und Begriffs Controlling beitragen sollen. Es existieren neben dem Personal- und Unternehmenscontrolling als Ganzes jeweils auch ein Controlling für Marketing, Finan-

zen und Forschung sowie für weitere Unternehmens- und Fachbereiche.

Der Begriff Controlling wird oft falsch verstanden und angewendet oder zu eng gefasst. „Controller: Ach ja, das sind die, die alles und jeden kontrollieren und nur an Zahlen glauben!“ – dies ist eine weit verbreitete Meinung. Ebenso die Annahme, dass Controlling sich nur auf den Finanzbereich beschränke und komplizierte Zahlengefüge zum Thema habe, die kaum jemand versteht, geschweige denn hinterfragen könne.

Definition des Controllings

„To control“ oder „Controlling“ kommt aus dem amerikanischen Sprachgebrauch und bedeutet sinngemäss: Beherrschung, Lenkung und Steuerung eines Vorganges. Dies hat selbstverständlich erhebliche Auswirkungen auf den eingeschlagenen Kurs eines Unternehmens oder einer HR-Strategie. Es müssen also genaue Ziele definiert sein, die in der operativen und der daraus abgeleiteten taktischen Planung ihre Berücksichtigung finden. Entscheidet sich ein Unternehmen beispielsweise aufgrund der eingeschlagenen Unternehmensstrategie innerhalb der HR-Strategie für eine bestimmte Lohnpolitik oder ist der Know-how-Erhalt von Schlüsselpositionen von besonders grosser Bedeutung, schlägt sich dies in Zielen, Prioritäten und konkret in den Schwerpunkten und Anforderungen eines HR-Controllings nieder.

Mit der Kontrolle der Planabweichungen durch Ermittlung und Analyse schafft man die Grundlage für nunmehr zu treffende Entscheidungen. Hieraus kann sich die Notwendigkeit ergeben Korrekturmaßnahmen einzuleiten oder – was stets auch möglich ist – Massnahmen zur Förderung einer positiven bestehenden und erwünschten Entwicklung zu ergreifen. Die eingangs genannte Übersetzung und abgeleitete Definition beschreibt die Tätigkeiten des Controllings also nicht exakt genug, und vor allem darf „control“ nicht einfach mit „Kontrolle“ gleichgesetzt werden. Im Gegensatz zum deutschen Sprachgebrauch bedeutet Controlling wesentlich mehr als lediglich kontrollieren. Die Kontrolle ist nur eine Teilfunktion des Controllings; ihr allein fehlt der oben beschriebene Bezug zum Prozess des HR-Managements.

Ampelsystem: Abweichungen auf einen Blick erkennen

Hilfreich bei der Überwachung von Kennzahlen kann ein Ampelsystem sein. Dabei werden für jede Kennzahl drei Wertebereiche definiert:

Grüner Wertebereich: Ist der Wert der Kennzahl *besser* als der Grenzwert, so zeigt die Ampel grün.

Roter Wertebereich: Ist der Wert der Kennzahl *schlechter* als der Grenzwert, so zeigt die Ampel rot.

Gelber Wertebereich: Liegt der Wert der Kennzahl *zwischen* dem grünen und dem roten Grenzwert, so zeigt die Ampel gelb.

Die Darstellung kann in Form eines »Cockpits« erfolgen. Für jeden Kennzahlenbereich, z.B. »Qualifikation und Personalentwicklung«, gibt es ein Cockpit, das den Stand der Kennzahlen des Bereichs gemeinsam mit Hilfe der Ampelfarben verdeutlicht. Hilfreich ist es, wenn zusätzlich die Entwicklungsrichtung des Kennzahlenwertes mit Hilfe von Pfeilen angezeigt wird. Die nachfolgende Übersicht gibt die Möglichkeit, die als Beispiel dienenden Kennzahlen nach dem oben erläuterten Ampelsystem zu definieren.

Wertedefinition für ein Ampel-Überwachungssystem				
Kennzahl	Rot kritisch	Gelb beobachten	Grün OK	Ten- denz
Produktivität je Mitarbeiter		← zwischen →		↑
Teilzeitquote		← zwischen →		↔
Angestelltenquote		← zwischen →		↘
Auszubildendenquote		← zwischen →		↓
Überstundenquote		← zwischen →		↑
Quote Personalaufwand		← zwischen →		↔
MA mit Zielvereinbarung		← zwischen →		↘
MA mit variabler Vergütung		← zwischen →		↘
Fluktuationsquote		← zwischen →		↑
Gehaltssumme je MA		← zwischen →		↑
Spreizungsmesszahl		← zwischen →		↓
Quartalsdurchschnitte		← zwischen →		↓
MA-Zufriedenheitsindex		← zwischen →		↔
Fluktuationsquote		← zwischen →		↔
Eigenkündigungsquote		← zwischen →		↗
Betriebszugehörigkeit		← zwischen →		↗
Quote Vorschläge		← zwischen →		↑

Die Hauptmerkmale eines Controllingsystems

Als eine wichtige Aufgabe des Controllings kann die Beschaffung und Analyse von Informationen verstanden werden. Das Controlling soll allen am Zielprozess beteiligten Instanzen Instrumente und Informationen zur Verfügung stellen, damit sie ihre Rolle im Zielerreichungsprozess wahrnehmen können. Dieses erfordert eine enge Zusammenarbeit des Controllings mit anderen Management-Teilsystemen wie dem Organisations-, Führungs- und Informationssystem.

Das Controlling kann also als eine bereichsübergreifende Funktion in einem Unternehmen verstanden werden, die die Steuerung des Unternehmens – im Falle des Personalcontrollings in Bereichen des Human Resource Managements - unterstützt. Grundsätzlich lässt sich das Controlling in einen operativen und strategischen Bereich untergliedern. Das operative Controlling konzentriert sich auf quantifizierte Größen als Grundlage für den Steuerungsprozess, zum Beispiel Kennzahlen zur Personalplanung oder zur Effizienzsteigerung des Personalauswahlprozesses. Das strategische Controlling bezieht die qualitativen Faktoren in den Planungsprozess mit ein, beispielsweise Kennzahlen, welche die Qualifikation und Weiterbildung von Mitarbeitern sicherstellen oder die Besetzung von Kaderpositionen aus den eigenen Reihen.

Funktionen des Controllings

Der Anspruch des Controllings als modernes und ganzheitliches Konzept der Unternehmens- und Personalsteuerung kann nur erfüllt werden, wenn einige grundsätzliche Funktionen bestehen, welche die Erfüllung aller relevanten Aufgaben sicherstellen. Nur aus der gleichzeitigen Erfüllung der Funktionen

- Planung
- Information
- Analyse
- Kontrolle
- Steuerung

kann das Controlling seinen Aufgaben gerecht werden. Diese Schwerpunktfunktionen sind in der Controllingpraxis mit permanenter Rückkopplung in der Weise verzahnt, dass die mangelnde Berücksichtigung eines Funktionsbereichs zu erheblichen Störungen oder falschen Resultaten und Kennzahlen im gesamten Controllingssystem führen kann.

Planung

Steuerung ist nur möglich, wenn feststeht, welche Zielrichtung eingeschlagen werden soll, wenn also vorab eine Unternehmensstrategie, Prioritäten und taktische und operative Ziele festgelegt sind und als Grundlage für ein HR-Controlling-Konzept verwendet werden. Solche Vorarbeiten und Weichenstellungen können in Unternehmen durch sogenannte „Objectives“ erfolgen, die allen Beteiligten angeben, welche Ziele angestrebt werden.. Nur wenn die Ziele festgelegt und die Prioritäten klar sind, sind die einzelnen Verantwortlichen im Unternehmen in der Lage, ihre Entscheidungen so zu treffen, dass diese Ziele erreicht werden können. Damit Objectives für die Planung und Führung im Unternehmen anwendbar und korrekt sind, müssen sie bestimmte Anforderungen erfüllen:

- Operationalisierbarkeit (Umsetzbarkeit) der Ziele
- Vereinbarkeit der Einzelziele mit dem Unternehmensziel
- Realistische Zielvorgaben, die Entscheidungsträger anspornen
- Partizipative Zielformulierung

Information

Damit die Zielerreichung möglich ist und Kennzahlen ein hilfreiches Führungsinstrument und Leitplanken zugleich sind, muss die Planung als Soll um das vergleichbare Ist ergänzt werden. Nur aus dem Vergleich von Plan und Ist wird die Steuerung auf Zielvorgaben hin ermöglicht und nur so lassen sich die Kurskorrekturen vornehmen. Ein kompaktes, das Wesentliche enthaltende und verständlich und transparente Informationssystem ist das Kernstück eines jeden Controllingssystems. Es signalisiert die tatsächliche Entwicklung und zeigt auf, welche Abweichungen in der Realität gegenüber der Planung entstanden sind. Aus diesem Feedback erhalten die Entscheidungsträger die Impulse, die sie zur Steuerung und Korrektur von Fehlentwicklungen oder die Notwendigkeit von Massnahmen benötigen.

Damit diese Ziele erreicht werden können, ist es die Aufgabe des Controllers, dass den Entscheidungsträgern - primär der Geschäftsleitung und den Führungskräften eines Unternehmens - zur Einleitung von Massnahmen die erforderlichen Informationen in der notwendigen Verdichtung und Transparenz zur Verfügung gestellt werden. Den Aufbau eines funktionsfähigen Informationssystems muss der Controller zusammen mit dem Finanz- und Rechnungswesen vornehmen.

Bei der Konzipierung sind einige wichtige Grundsätze zu beachten. Zum einen sollten dem einzelnen Entscheidungsträger nur solche

Informationen zur Verfügung gestellt werden, die dieser auch wirklich beeinflussen kann. Zum anderen müssen die Informationen entscheidungs- und problemorientiert aufbereitet sein. Letztlich sollten die Entscheidungsträger nur Informationen zu den Bereichen bekommen, für die seine Objectives formuliert werden.

Analyse und Kontrolle

Die Kontrolltätigkeit im Rahmen des Controllings bezieht die Bereiche der verfahrensorientierten Kontrollen (Kontrolle der Aktivitäten von Unternehmenseinheiten bei der Planerstellung, Informationsentwicklung und Gegensteuerung) und der ergebnisorientierten Kontrollen (Vergleich von Plan und Ist in einem vorgegebenen Zeitabschnitt) ein. Die Analysephase hat folgende Schwerpunkte:

- Ursachenanalyse der Abweichungen
- Suchen von Lösungen zur Vermeidung der Abweichungen
- Beobachtung der Auswirkungen von Massnahmen
- Steuerung

Steuerung

Der Regelkreis der Controlling-Aktivitäten wird über die Planung, Information, Analyse und Kontrolle mit der Steuerung als Antwort auf das Feedback somit geschlossen.

Aufgabe der Steuerung ist die Lenkung der zukunftsgerichteten, regulierenden Funktion des Controllings generell und des HR-Controllings im Besonderen. Die zuvor beschriebenen vorgelagerten Funktionen haben dahingegen die Aufgabe, die Zielerreichung sicherzustellen und Probleme und Chancen frühzeitig zu erkennen, ihre Einhaltung zu signalisieren und Abweichungen aufzuzeigen.

Aufgabenstellungen des Personalcontrollings

Für das Personalcontrolling haben sich verschiedene Aufgabenstellungen und Zielsetzungen herausgebildet und etabliert. Sie reichen von der Personalbestandsanalyse bis hin zur Personalbewertung. Je nach Zielrichtung werden diese Aufgaben dem operativen oder dem strategischen Personalcontrolling zugeordnet. Ergebnisse des operativen Personalcontrollings lassen sich sehr oft und ohne grossen Aufwand in Kennzahlen erfassen.

Diese Kennzahlen ermöglichen die Wiedergabe relevanter Sachverhalte in messbarer, quantitativer, verdichteter Form. Hierzu lassen sich unterschiedliche Kennzahlenformen wie absolute oder relative Zahlen verwenden, die aus personalwirtschaftlich relevanten Daten gebildet werden. Zu den absoluten Zahlen gehören

- Einzelzahlen oder Summen (z. B. Gesamtzahl der Mitarbeiter)
- Differenzen (z.B. Fehlzeiten-Differenz Soll und Ist-Arbeitszeit)
- Mittelwerte (z. B. Durchschnittsalter der Mitarbeiter)
- Streuungsmasse (z. B. Abweichung über Alter der Mitarbeiter)
- Relative Zahlen lassen sich grob wie folgt zuordnen
- Indexkennzahlen (z.B. Personalkostensteigerung seit 2000)
- Gliederungszahlen (z.B. Anteil Frauen am Gesamtbestand)
- Beziehungszahlen (z.B. Anteil Eigenkündigungen zu Anteil junger Mitarbeiter)

Grundlage für Budgetierungen

Des Weiteren ist Personalcontrolling bei der Personal- und Kostenplanung notwendig und liefert detaillierte Analysen, Erfahrungswerte und Entwicklungs- und Beobachtungsinformationen. Dieses kann beispielsweise Rekrutierungskosten, Personalentwicklungskosten, funktionsbezogene Personalkosten und den Personalbedarf betreffen. Ebenso können Kennzahlen bei der Begründung von Abweichungen mit Vergleichswerten zu Rate gezogen werden.

Beachtung weicher Faktoren

Eine besondere Herausforderung stellt sich bei der Erfassung "weicher Faktoren", die im Gegensatz zu „harten Faktoren“ oftmals nicht auf messbaren Werten und Zahlen basieren. „Weiche Faktoren“ sind nicht anhand von monetären Wertgrößen messbar, wie beispielsweise die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit, Motivationsprobleme bei hohen Fluktuationsquoten oder die Identifikation mit dem Unternehmen. Da jedes Kennzahlensystem auf verifizierbare Zahlen und quantifizierbare Messgrößen fixiert ist, ist in diesem Zusammenhang häufig die Grenze der Implementierung erreicht.

HR-Einsatzbereiche und Analysefelder

Bei der Anwendung der HR-Einsatzbereiche und Analysefelder und der Strukturierung im HR-Controlling ist eine Unterteilung nach den klassischen Hauptaufgaben des Personalwesens sinnvoll. Im Regelfall lassen sich diese in die folgenden Funktionen einteilen:

- Personalentwicklung
- Personalrekrutierung
- Personaladministration
- Grundsatzregelungen

Diese Struktur kann auch im Reporting oder in Konzepten angewandt werden. Wenn dieser Aufbau überall und möglichst einheitlich

verwendet wird, trägt dies beispielsweise zu mehr Übersichtlichkeit und einfacherer Orientierung und Relevanzbestimmung bei.

Personaleinsatz

Aufgabe der Personaleinsatzplanung ist es, die vorhandenen Mitarbeiter den vorgegebenen Aufgabenbereichen so zuzuordnen, dass die Aufgaben termingerecht durchgeführt werden können und die Qualifikationen der Mitarbeiter den Anforderungen der Stelle entsprechen. Sie dient dem Zweck, die betriebswirtschaftlichen Abläufe zu optimieren. Für diese Planung sollten zunächst die folgenden Faktoren genauer analysiert werden:

- Mitarbeiterqualifikation
- Arbeitsplatzbeschreibung
- Arbeitszeitverhalten

Beispiele der für diesen Bereich zu erhebenden und zu verwendenden Kennzahlen sind die folgenden:

- Abgleich zwischen Stellen- und Mitarbeiterprofil
- Produktivität
- Überstunden pro Mitarbeiter

Personalrekrutierung

Aufgabe der Personalrekrutierung ist es, die Gewinnung des erforderlichen Personals nach Zahl und Qualifikation zu den benötigten Terminen so vorzubereiten, dass sich jeweils Personalbedarf und -bestand decken. Beispiele hierfür sind die folgenden:

- Arbeitsmarktanalyse
- Personalwerbung
- Personalauswahl
- Personaleinstellung

Beispiele der für diesen Bereich zu erhebenden und zu verwendenden Kennzahlen sind die folgenden:

- Einstellungsquote
- Bewerber pro Personalsuchkanal
- Rekrutierungskosten pro Bewerber
- Einstellungsquote pro Recruiter
- Eigenkündigungen in Probezeit pro Recruiter