

Personalcontrolling mit Kennzahlen

Effekte

Erfahrungen

Dienstleistungen

Inhalt

- Problemstellung
- Personalcontrolling mit Kennzahlen
- Personalkennzahlen im Berichtswesen
- Herausforderungen und Nutzen in der Praxis
- Phasen des Aufbaus von Personalcontrolling

Problemstellung

Probleme

- Geringe Transparenz über Kosten und Leistung der Personalarbeit
- Inkonsistente Informationen über die Personalarbeit in Unternehmensbereichen
- Daten zu Qualität / Effektivität der Personalarbeit schwer ermittelbar
- Personalprozesse oft ohne definierte Kennzahlen

Folgen

- Mangelnde Steuerbarkeit der Personalarbeit
- Hoher Controlling-Aufwand bei teils schwer vergleichbaren, wenig belastbaren Zahlen
- Wahrnehmung hoher Kosten der Personalarbeit bei schwer nachweisbarem Nutzen
- Fragiles HR-Prozessmanagement; Risiko bei Audits

Personalcontrolling knüpft die Gestaltung und Durchführung von Personalarbeit messbar und kontinuierlich an Unternehmensziele.

Personalcontrolling mit Kennzahlen

Definition

- Instrument zur Optimierung von Planung, Steuerung und Durchführung der betrieblichen Personalarbeit.
- Ausgerichtet an den Phasen des Mitarbeiter-Lebenszyklus.
- Organisatorische, ökonomische und strategische Kriterien.
- Fragen der Effizienz und Effektivität von Personalarbeit stehen im Vordergrund.

Nutzen

- Transparenz der Personalarbeit
- Steuerbarkeit von Programmen und Maßnahmen
- Effektivitätssicherung von Personalprozessen
- Kostenkontrolle
- Nutzenmaximierung
- Professionalisierung der Personalarbeit
- Integration der Personalarbeit in die strategische Unternehmensführung
- Kommunikation und Personalmarketing

Kennzahlen (einige Beispiele)

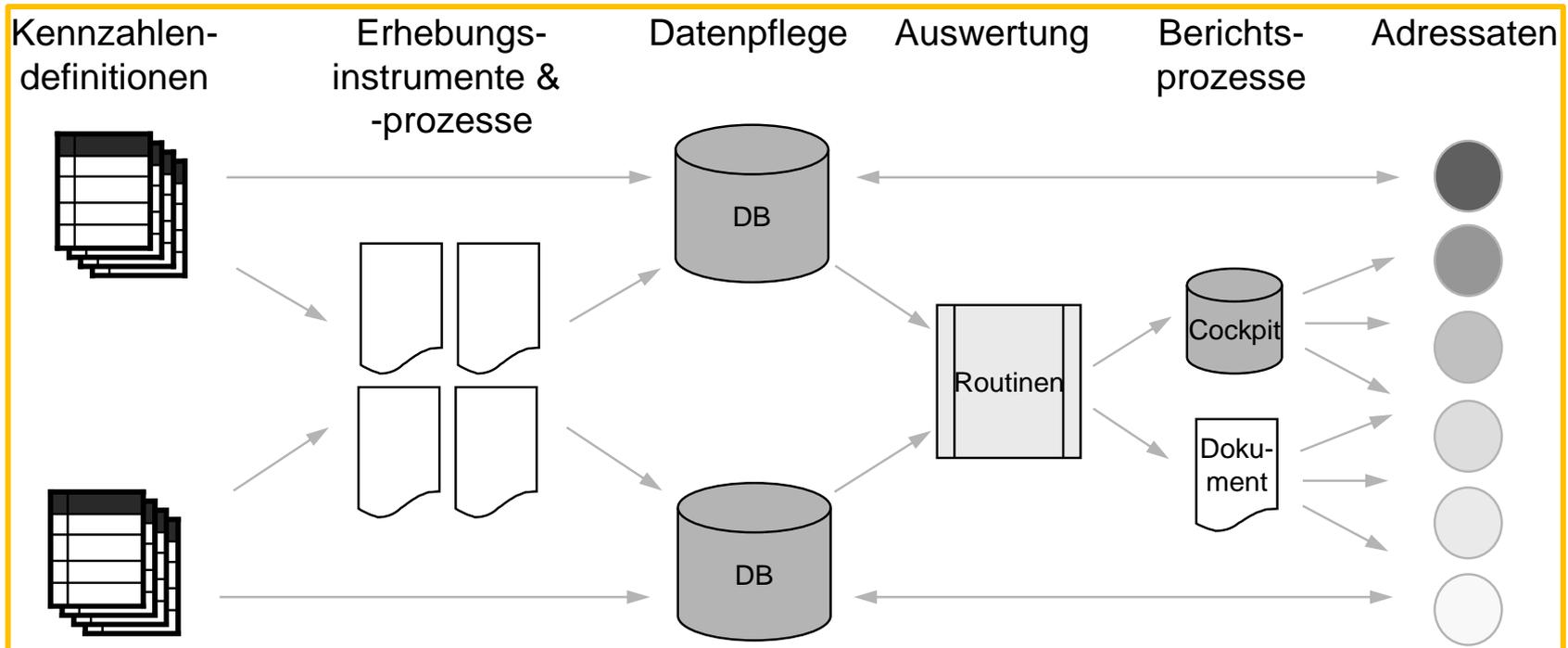
Kennzahl	Aussage
Allgemeine Personalkennzahlen	
Personalkosten in % des Umsatzes	Kosten
Anzahl Mitarbeiter pro HR Headcount	Struktur
Organisationsdesign	
Anteil von Gender (<i>Ausprägung</i>) an Belegschaft (<i>Level</i>)	Struktur
Durchschnittliche Führungsspanne	Struktur
Mitarbeitergewinnung / -entwicklung	
Durchschn. Dauer der Positionsbesetzung	Prozess
Entwicklungsfähigkeitsrate (<i>Management, Experte</i>)	Prozess
Bildungsinvestition pro Mitarbeiter (<i>Level</i>)	Kosten
Personaladministration und IT	
Variables Gehalt in % von Gesamtgehalt (<i>Bereich</i>)	Kosten
Administrationsprozesskosten pro Mitarbeiter	Kosten
HR IT Kosten pro Mitarbeiter	Kosten

Im Fokus steht der Aufbau eines adressatenspezifischen Berichtswesens.

Vier Typen von Kennzahlen

Typ	Verwendung	Anwendung und Beispiel
Implementierungs-Kennzahl	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Misst, wie weit ein neuer/s oder deutlich veränderter/s Prozess bzw. Programm bereits implementiert und nach Plan genutzt wird ▪ Wird verwendet, um den Fortschritt bei einer Neueinführung oder Veränderung zu erfassen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Neuer oder veränderter Prozess in der Implementierungsphase ▪ Bsp.: % der Belegschaft, die den neuen Prozess kennt; % der Standorte, die das neue HR Recruiting Tool nutzen
Prozesskennzahl	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Misst, inwieweit ein einzelner Prozess funktioniert bzw. wie definiert durchgeführt wird ▪ Wird verwendet, um Aspekte der Prozessdurchlaufzeit, Prozessqualität oder Prozesskosten sicherzustellen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alle HR Prozesse ▪ Bsp.: Durchschnittliche Dauer der Reisekostenerstattung; % Rücklauf von Seminarevaluationsbögen
Ergebnis- bzw. Output-Kennzahl	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Misst, inwieweit eine Funktion der Personalarbeit gesetzte Ziele erreicht, wobei mehrere Prozesse oder Prozessbereiche hierfür zusammenspielen ▪ Wird verwendet, um die Personalarbeit an gesetzten Zielen auszurichten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kritische Prozesse für bestimmte Funktionen der Personalarbeit ▪ Bsp.: Schulungsstunden pro Mitarbeiter; Durchschnittliche Dauer der Positionsbesetzung
Key Performance Indicator (KPI)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Ausgewählte, strategisch bedeutsame</u> Ergebniskennzahlen, die im Kennzahlensatz des Gesamtunternehmens (z.B. Balanced Scorecard) abgebildet werden sollen ▪ Wird in Kombination mit anderen Unternehmens-KPI verwendet, um den Beitrag der Personalarbeit zu den Unternehmenszielen sicherzustellen und zu kommunizieren ➤ Die Anzahl der KPI sollte so klein wie möglich gehalten werden, um für Unternehmenssteuerung nützlich zu bleiben 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beitrag zu erfolgskritischen Unternehmensprozessen ▪ Bsp.: % weiblicher Führungskräfte; Eintrittsrate (Anzahl Einstellungen/Anzahl Bewerber); Bildungsinvestition pro Mitarbeiter

Von Kennzahlen- Definitionen zu adressaten- spezifischen Berichten



Ausgehend von Kennzahldefinitionen werden Daten zu Kennzahlen verrechnet und über verschiedene Berichtsprozesse (Standardberichte, Management-Cockpits) den Adressaten zugänglich gemacht.

Praxis-Beispiel eines Kennzahlenblatts

Name of Indicator	Training hours per employee	Indicator no.	<#>
Type of Indicator	Outcome Indicator		
Model Block / Process Area	<ul style="list-style-type: none"> HR Core / Training & Development HR Core / Appraise & Reward 		
Related processes	<ul style="list-style-type: none"> All T&D processes related to providing training to workforce HR Core / Appraise & Reward: Processes related to analyzing training needs and planning training participation for employees 		
Description / Formula	Total training hours provided / Total number of employees (headcount)		
Possible dimensions (slicing)	E.g. by: <ul style="list-style-type: none"> Company structure, e.g. site / subsidiary / cost center Internal vs. external Training Training provider Topic Age 		
Periodicity	Annual		
Addressees for reports	<ul style="list-style-type: none"> HR directors or other HR management personnel Training departments / training service providers Works council 		
Informational value	Training take up by work force		
Indicator intent	To monitor to which extent the complete training offering is accepted and taken up by employees.		
Potential target	Set number of training hours per employee per year		
Source data	<ul style="list-style-type: none"> Number of employees (headcount) Number of training hours: Sum (Number of Attendees * Duration of training measure) across all relevant training measures. One employee participating in N training measures = N attendees. 		
Possible benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> Time Target-Actual Company structure (e.g. sites) 		
Interpretation	This indicator informs decisions regarding increasing or decreasing the number and kind of training measures provided. It also informs potential actions regarding the intensity of training-take up by staff, i.e. to increase or decrease the extent to which employees invest time to participate in training. It also serves as a measure to monitor set targets regarding mandatory training days per employee, as applicable.		

Die Gliederung der Kennzahlen nach verschiedenen Kriterien erhöht die Steuerungsrelevanz, jedoch auch die Anforderungen an Qualität und Verfügbarkeit der Quelldaten.

Einige Herausforderungen in der Praxis

Probleme

- Keine flächendeckende Nutzung oder mangelnde Integration von HR-IT Systemen
- Unterschiedliche administrative Prozesse und Datenpflege-Standards
- Grenzen durch Datenschutz und Mitbestimmung
- Grenzen durch „Territorialdenken“ und Konzentration auf operatives Geschäft
- Keine klaren Vereinbarungen (z.B. mit Unternehmensleitung) zu Einsatz, Nutzen und Auswahl von Kennzahlen

Folgen

- Mangelnde Datenverfügbarkeit und –vergleichbarkeit; Vertrauensverlust („Jeder hat hier andere Zahlen“)
- Mangelnde Datenqualität und Kennzahlzuverlässigkeit
- Lange Abstimmungsprozesse und eingeschränkte Datenverwendung
- Keine sorgfältige Datenpflege „nur für Berichte“; zähe Datenbereitstellung
- Zahlenfriedhöfe; Desinteresse auf Leitungsebene

Um Personalkennzahlen in Entscheidungsprozessen zu repräsentieren, bedarf es harmonisierter Prozesse, flächendeckender IT-Systeme und der Zustimmung von Unternehmensleitung und Datenschutz/Mitbestimmung zur Kennzahlennutzung.

Nutzen von Kennzahlen im Zusammenspiel von Verfügbarkeit und Einsatzzweck

Nutzen		Verfügbarkeit		
		1 Vereinzelt / unsystematisch	2 Gruppen (Abt./GeschEinh.)	3 Unternehmens- weit
Einsatz- zweck	3 Innovations- orientiert			
	2 Optimierungs- orientiert			
	1 Operativ			

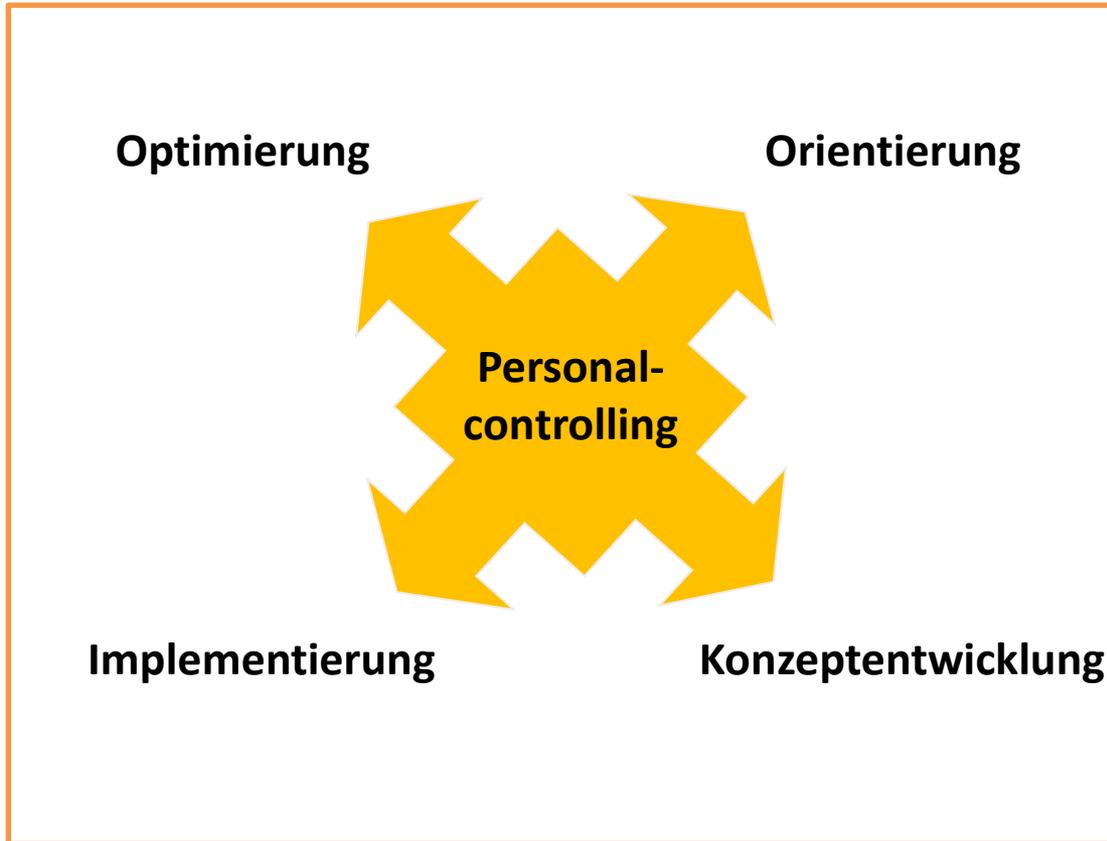
Je standardisierter eine Kennzahl im Gesamtunternehmen erhoben werden kann, desto nutzenbringender kann die Kennzahl zur strategischen Steuerung eingesetzt werden.

Phasen des Aufbaus von Personalcontrolling



Change Management beginnt bereits in der Ist-Analyse durch die intensive Beteiligung der Personalabteilungen und ihrer Zulieferer und Kunden.

Unsere Dienstleistungen



Unsere Services:

- **Orientierung:**
Bestandsaufnahme und Empfehlungen zur Ausgestaltung
- **Konzeptentwicklung:**
Definition von Kennzahlen, Instrumenten und Prozessen
- **Implementierung:**
Projekt- und Change Management zur Einführung (auch IT)
- **Optimierung:**
Verbesserungen Ihres bestehenden Vorgehens

Ob es Ihnen um Machbarkeitsabschätzung, Konzeptentwicklung oder konkretes Projektmanagement beim Roll-Out geht – wir bieten Ihnen den passenden Service.

Ihr Ansprechpartner

