

Heribert Wienkamp

Der Weg zum Personal- kennzahlensystem

Das HR-Cockpit in der Praxis –
einfach, pragmatisch, systematisch



Springer Gabler

Der Weg zum Personalkennzahlensystem

Heribert Wienkamp

Der Weg zum Personal- kennzahlensystem

Das HR-Cockpit in der Praxis –
einfach, pragmatisch, systematisch



Springer Gabler

Heribert Wienkamp
Recklinghausen, Deutschland

ISBN 978-3-662-60902-6 ISBN 978-3-662-60903-3 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-60903-3>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Christine Sheppard

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort

Bei meinem Eintritt in das Berufsleben in der Personalabteilung einer Landesbank während der achtziger Jahre des vorigen Jahrhunderts hatte ich das Gefühl, dass sich im Personalgeschäft gerade einiges bewegte und neue Anforderungen auf die Personalarbeit zukamen. Auch fanden viele Begriffe aus der Managementliteratur wie Controlling, Soll-Ist-Vergleiche usw. Eingang in die tägliche Praxis des Personalwesens. Alle Aktivitäten und Prozesse im Personalbereich geschahen im Zeichen des Personalmanagements oder der Steuerung der „Human Resources“ und von den Mitarbeitern in der Personalabteilung wurde verlangt und erwartet, so zu denken und zu handeln, um ihre Aufgaben zielorientiert und effizient zu erledigen – und nicht in eine „Sozialromantik“ zu verfallen.

Einige Jahre später, aber spätestens bei der Literaturrecherche zu diesem Buch, wurde mir klar, dass bereits damals in der Personalarbeit ein Paradigmenwechsel ablief, das heißt von der Personalverwaltung oder Personaldienstleistung zu einem Personalmanagement, das sich vielfältiger Wissenschaftsdisziplinen bedient und nutzt, um gut und effektiv zu sein, und alle Aktivitäten einer personalwirtschaftlichen Steuerung unterwirft. Wie sich dann später herausstellte, war dies auch die „Geburtsstunde“ des Personalcontrollings, das bis in die späten neunziger Jahre zunächst noch ein Schattendasein gegenüber dem Finanzcontrolling (oder in der Branche, in der ich arbeitete, dem Bankcontrolling) erfuhr, und dann erst richtig „durchstartete“. Zur aufkommenden Bedeutung des Personalmanagements oder des Personalcontrollings gehörten auch neue Rollenzuschreibungen und Funktionalitäten, um die Unternehmensentwicklung nachhaltig zu unterstützen.

Woran lag das? Es lag an der zunehmenden Komplexität und Unüberschaubarkeit im Personalgeschäft und an dem Gedanken, dass Aufwendungen für das

Personal auch Investitionen sind, die sich schließlich rechnen, d. h. rentieren müssen – aber auch Risiken mit sich bringen. Diesen Gedanken zu Ende gedacht ist Personalmanagement sowohl in strategischer Hinsicht als auch im operativen Tagesgeschäft Ressourcensteuerung, also der Steuerung der Ressource „Personal“, mit einigen möglichen Engpassrisiken und spezifischen betriebswirtschaftlichen Erfolgserwartungen.

Vor diesem Hintergrund versteht sich dieses Fachbuch als eine Publikation über das „Personalmanagement mit Zahlen“, um es auf eine einfache Formel zu bringen. Das bedeutet aber auch zugleich, dass das operative Personalmanagement eng mit dem Tagesgeschäft verknüpft ist bzw. verzahnt sein muss und seine Impulse sowohl aus der aktuellen Personalstrategie als auch aus der täglichen Personalarbeit, sozusagen aus dem „doing“, erhält. Die Personalkennzahlen bzw. das Personalkennzahlensystem, um das es hier geht, sind dann die „Warnleuchten“ oder Kontrollgrößen darüber, wie gut diese strategischen und geplanten Vorgaben umgesetzt wurden. Wie der Weg zu einem Personalkennzahlensystem aussieht oder aussehen könnte, das soll im Detail hier behandelt werden und in einem HR – Cockpit als Ergebnis dessen enden.

Recklinghausen
Dezember 2019

Dr. Heribert Wienkamp

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
	Literatur	4
2	Ausgangssituation	5
2.1	Personalcontrolling durch Personalkennzahlen – eine Herausforderung?	5
2.1.1	Personalkennzahlen: Zu viel ist zu viel – Auf die Auswahl kommt es an!	6
2.1.2	Jeder soll das an Informationen bekommen, was er braucht	7
2.1.3	Personalkennzahlensysteme als Netzwerk und Bestandteil eines Managementinformationssystems	8
2.1.4	Operationalisierung und Darstellung sind die methodischen Herausforderungen	9
2.2	Aktuelle Situation des Personalcontrollings in den Unternehmen	10
2.3	Und was ist Personalcontrolling bzw. wie sollte es sein?	12
2.3.1	Aller Anfang ist schwer!	12
2.3.2	Rollen und Erwartungen	15
2.3.2.1	Der Personalbereich als strategischer Partner. ...	15
2.3.2.2	Der Personalbereich als Organisationsentwickler und Personalentwickler gleichermaßen	16
2.3.2.3	Der Personalbereich als Change Agent.	17
2.3.2.4	Der Personalbereich als Employee Champion ...	17
2.3.3	Kosten und Transparenz müssen stimmen	18

2.4	Resümee	19
	Literatur	19
3	Der Weg zum Personalkennzahlensystem	21
3.1	System- und Gestaltungsfragen	21
3.2	Personalkennzahlen für ausgesuchte Adressen	24
3.2.1	Das Personalkennzahlensystem für die Unternehmensleitung	24
3.2.1.1	Personalkennzahlen in Zusammenhang mit dem unternehmerischen Erfolg	27
3.2.1.2	Personalkennzahlen über kritische, ausgewählte Personalkosten	28
3.2.1.3	Personalkennzahlen über qualitative Personalveränderungen und über die Personalstruktur	30
3.2.1.4	Stimmungsindikatoren als Stimmungsbarometer	34
3.2.2	Das Personalkennzahlensystem für den Personalbereich bzw. für den Personalchef	38
3.2.2.1	Personalkennzahlen zur Personalauslese als Kern des Personalgeschäfts	40
3.2.2.2	Personalstatistiken und Personalkennzahlen unterliegen auch politischen Einflüssen	43
3.2.2.3	Analysen auf der Basis von Personalkennzahlen und Personaldaten	44
3.2.3	Das Personalkennzahlensystem für die Führungskräfte der Geschäfts- und Betriebsbereiche	50
3.3	Resümee	51
	Literatur	52
4	Planung und Prognosen	55
4.1	Ziele und Zweck der Planung	55
4.2	Anwendungsbereiche	57
4.2.1	Personalplanung	57
4.2.1.1	Personalbedarf	57
4.2.1.2	Personalbestand	58
4.2.2	Personalbeschaffungsplanung	60
4.2.3	Personalkostenplanung	62
4.2.3.1	Gehaltsbudgetierung der Gehaltsbeförderungen	62

4.2.3.2	Seminarkostenplanung	63
4.2.3.3	Planung der übrigen Personalsachkosten	64
4.2.4	Kennzahlen und statistische Prognosen	65
4.3	Resümee	67
5	Strategisches Personalcontrolling	69
5.1	Was ist konkret zu tun?	72
5.1.1	Der Blick nach innen	73
5.1.2	Der Blick nach außen	74
5.2	Anwendungsbeispiele	76
5.3	Resümee	79
	Literatur	79
6	Spezielle Anwendungen des Personalcontrollings	81
6.1	Bildungscontrolling	82
6.1.1	Aufgaben der Personalentwicklung	82
6.1.2	Methoden der Personalentwicklung	84
6.1.2.1	Personalportfolios	85
6.1.2.2	Produkt- und Anbieterportfolios	90
6.1.3	Evaluation und Leistungsbeurteilung	92
6.1.3.1	Mitarbeiterbeurteilungen	94
6.1.3.2	Seminarbeurteilungen	95
6.1.4	Personalkennzahlen aus dem Bildungscontrolling	98
6.1.4.1	PE-Kennzahlen über Leistungen und Erfolge	98
6.1.4.2	Sonstige PE-relevante Kennzahlen	100
6.2	Vergütungscontrolling	103
6.2.1	Ziele und Aufgaben des Vergütungscontrollings	104
6.2.2	Vergütungsarten und sonstige Incentives	108
6.2.3	Methoden und Praktiken des Gehaltsmanagements	109
6.2.3.1	Marktvergleiche	109
6.2.3.2	Gehaltsbudgetierung	111
6.2.3.3	Gehaltsanpassungen	112
6.2.4	Kennzahlen des Vergütungscontrollings	114
6.3	Resümee	117
	Literatur	118

7	Das HR-Cockpit	121
8	Exkurs: Psychologische Anforderungsanalysen zur	
	Bestimmung von Anforderungsprofilen	125
8.1	Konzeption einer psychologischen Anforderungsanalyse	126
8.2	Psychologische Anforderungsanalysen in der Praxis	129
8.3	Resümee	134
	Literatur	137
9	Arbeitsstatistiken und Sonderanalysen zur Personalarbeit	139
9.1	Arbeitsstatistiken des Personalbereichs	139
9.2	Vorschlag zur Feststellung der Veränderungen in der Gehaltsstruktur aufgrund der Fluktuation	143
9.3	Resümee	145
	Anlage 9.1 Vergütungsreport	147
	Stichwortverzeichnis	149

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Definition
ABC-Analysen	Instrument der Materialwirtschaft oder Logistik
AC	Assessment Center
AGG	Allgemeines Gleichstellungsgesetz
AHK	Aushilfskräfte
AL	Abteilungsleiter
AT	Außertarifliche Angestellte oder außertariflicher Bereich
BE	Berufserfahrung (in Jahren)
BSC	Balanced Scorecard
BW	Bewerber
CIT	Critical Incidents Technique
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung
DJ	Dienstjahre
EBIT	Earnings before Interest and Tax
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EZ	Erziehungsurlaub
F & E	Forschung & Entwicklung
FG	Übertrarifliches Festgehalt
G + V	Gewinn- und Verlust
GBL	Geschäftsbereichsleiter
Geh.NL	Gehaltliche Nebenleistungen
HAL	Hauptabteilungsleiter
HR	Human Resources
JÜ	Jahresüberschuß
IT	Informationstechnologie

KPI	Key Performance Indicators
KSA	Knowledge, skills, abilities
LGG	Landesgleichstellungsgesetz
M & A	Mergers & Acquisitions
MA	Mitarbeiter
MARisk	Mindestanforderungen an das Risikomanagement
MBS	Mitarbeiterbeurteilungssystem
MD	Median
MG	Monatsgehälter
MGS	Monatsgehaltssumme
MiFID I, II	Markets in Financial Instruments Directive
MIS	Managementinformationssystem
MTV	Manteltarifvertrag
MW	Mittelwert
OE	Organisationseinheit
ORGA	Organisationsabteilung
PA	Personalabteilung
PE	Personalentwicklung
SB	Sachbearbeiter
StKr	Stammkräfte
SV	Sozialversicherungsbeiträge
SSB	Stabsfachbearbeiter
SSE	Senior Systementwickler
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
TA	Tarifangestellte
TG	Tarifgruppe
TL	Teamleiter
TN	Teilnehmer
USP	Unique Selling Propositions
VAK	Vollzeitarbeitskraft
VL	Vermögenswirksame Leistungen
VR	Vorruhestand
VS	Vorstand
WiWi	Wirtschaftswissenschaften

Zusammenfassung

Bei Personalkennzahlensystemen kommt es weniger auf das Angebot an Personalinformationen, sondern vielmehr auf ihre Auswahl und Operationalisierung an. Nur dann kann ein Personalmanagement auf der Basis von Zahlen funktionieren. Wichtige Impulse stiftet die aktuelle Unternehmens- und Personalstrategie, indem sie die Richtung für die spätere Planung vorgibt. Daher ist die Konzeption eines Personalkennzahlensystems immer eine organisationsspezifische Angelegenheit, welche Messgrößen oder Indikatoren von Relevanz und Bedeutung sind. Um den Strategieprozess erfolgreich umzusetzen, bedarf es geeigneter Kennwerte zu ihrer Kontrolle, die mit dem täglichen Personalgeschäft verbunden sind und über den aktuellen Stand berichten. Der Mehrwert dieses neuen Buchs liegt in diesem Spannungsfeld, ein Personalkennzahlensystem unter Berücksichtigung strategischer sowie operativer Anforderungen in einem spezifischen Unternehmenskontext zu gestalten.

Anlässe, sich mit Personalcontrolling als Personalkennzahlensystem intensiver zu beschäftigen und auseinanderzusetzen, gibt es genug. So ist nicht das Angebot an Personalkennzahlen aus der Literatur und Praxis das Entscheidende, sondern die Auswahl und die Operationalisierung sind es, was die Gestaltung solch eines Systems deutlich erschwert und nicht einfacher macht. Viele Autoren liefern Kataloge an Personalkennziffern, häufig auch strukturiert nach Funktionalitäten wie Personalgewinnung, Personalentwicklung, Personalkosten usw. Nur sind das in der Fülle und Auswahl die Personalkennzahlen, auf die es gerade ankommt? Eher drängt sich der Eindruck auf, dass die Klärung dieser Frage ein unternehmensspezifisches internes Problem ist und vor dem Hintergrund der momentanen

Situation und Geschäftslage zu lösen ist. Damit rückt zunächst die zukünftige Unternehmensstrategie inkl. einer Personalstrategie in den Mittelpunkt des Geschehens, denn aus der zu entwickelnden Strategie kommen die strategischen Impulse, die zur Bestimmung von Kennzahlen als Mess- und Kontrollgrößen führen. Es sei nur der Klarheit halber daran erinnert, dass bei einer Strategie, die auf Kosteneinsparungen und ggf. Stellen- oder Personalabbau setzt, andere Parameter wichtig sind, als wenn es darum geht, z. B. durch eine intensivere Führungsnachwuchsentwicklung einen Mehrwert für das Personalmanagement in der Zukunft zu schaffen.

Mitunter gibt es ganz alltägliche, fast schon banale Erfordernisse, sich dem Thema Personalkennzahlen zu widmen. In Abhängigkeit von der Unternehmensform sind z. B. Firmen aus rechtlichen Gründen gezwungen, die Öffentlichkeit oder „interessierte Kreise (z. B. Banken)“ mit (statistischen) Informationen über ihr Personal zu versorgen. Ob nun z. B. der Personalbestand oder die Gehaltssumme eine Kennzahl ist oder nur eine Personalinformation, die z. B. im alljährlich herausgegebenen Geschäftsbericht des Unternehmens erscheint, oder die Beteiligungsquote bei der letzten Mitarbeiterbeurteilungsrunde, ist eine zweitrangige Frage. Eigentlich spiegeln Kennzahlen Beziehungen oder Verhältnisse unterschiedlicher Quantitäten oder Qualitäten wider, wie z. B. der durchschnittliche Umsatz pro Mitarbeiter, und weniger absolute Größen, die allerdings zur Kennzahlenbildung vorliegen müssen. Vielleicht wird an dieser Stelle nun deutlich, dass es bei einem Kennzahlensystem zum einen auf die inhaltlichen strategischen Vorgaben ankommt, zum anderen ist es eine hoch kreative Angelegenheit – fast schon eine Kunst – die „richtigen“ Messgrößen bedarfsgerecht auszusuchen und so miteinander in Relation zu bringen, dass für den daran interessierten Nutzer ein Optimum an Informationen anfällt oder herausspringt. Nun dürfte auch verständlich werden, dass in der einschlägigen Literatur Personalkennzahlen nur allgemein oder exemplarisch behandelt werden, da die Entwicklung eines unternehmenseigenen Kennzahlensystems sehr spezifisch ist und von den aktuellen strategischen Erfordernissen abhängt. Die in den Publikationen genannten Unternehmensbeispiele geben daher nur ausschnitthaft die Praxis wieder.

Möglicherweise stellen Sie sich als potenzieller Leser die berechnete Frage, ob ein weiteres Fachbuch über Personalkennzahlen sich ebenfalls einreicht in die Riege der bisher geschriebenen Lektüren und offen lässt, worin denn der Nutzen oder Mehrwert bestehen soll? Der Mehrwert dieses neuen Buches liegt in dem Versuch, das operative sowie das strategische Personalmanagement durch ausgewählte Personalkenngrößen miteinander zu verbinden und dadurch transparent und erlebbar zu machen und zwar sowohl aufgrund eigener Überlegungen und Erfahrungen als auch mit Hinweis auf Alternativen in anderen Quellen. Das wäre

ungefähr das, was in der englischsprachigen Managementliteratur mit „(see) the big picture“ gemeint sein könnte. Es setzt einerseits voraus, dass eine bestimmte Unternehmenssituation im Fokus ist, die andererseits vor bestimmten strategischen Herausforderungen steht, auf die sie mit ihrer Planung und Budgetierung sowie mit ihren laufenden oder regelmäßigen Kontrollberichten reagieren muss. Natürlich sind hierfür implizite Annahmen zu treffen, um diese Gesamtsituation erfahrbar zu machen und nachzuvollziehen, warum gerade diese Personalkennzahlen – und eben nicht andere – von Interesse sind.

Wenn von einem System die Rede ist, verbirgt sich dahinter die Vorstellung von einem Geflecht „kommunizierender Röhren“ oder – wie in diesem Falle – von Personaldaten, die in der Tat miteinander in Beziehung stehen und ggf. interagieren. So gehören zu einer exzellenten und betrieblichen Leistung sowohl die Qualifikation als auch die Leistungsmotivation aufseiten der Arbeitnehmer und ihrer Führungskräfte, was sich auch in den damit korrespondierenden Kennzahlen abzeichnen würde. Somit dürfte einsehbar sein, dass ein hohes Maß an Intelligenz gefordert ist, gerade diejenigen Personalgrößen zu selektieren, die zusammen diese Interaktion und Kommunikation leisten und ein Maximum an Informationswert im Verbund schaffen. Ein Personalkennzahlensystem ist dann mehr als die Summe seiner Teile!

Personalcontrolling, oder anders formuliert Personalmanagement auf der Basis von Zahlen ist dafür da oder vorgesehen, diese Leistung für das Unternehmen zu erbringen. Andere Autoren sprechen davon, dass das Personalmanagement zur Wertschöpfung des Unternehmens seinen Beitrag leisten soll und dieses auch messen und dokumentieren muss (Wunderer und Jaritz 2007). Oder soll es in Abhängigkeit von der strategischen Ausrichtung entweder den Personalaufwand steuern oder Werte durch Personalinvestitionen schaffen, die sich früher oder später erwiesenermaßen rentieren (Ulrich 1997; Ulrich und Brockbank 2005; Ulrich et al. 2009)? Dieser Position kann nur zugestimmt werden. Somit ist aber auch klar, dass wertvolle Impulse nicht nur aus der gültigen Strategie, sondern auch aus dem Tagesgeschäft der Personalarbeit kommen und in entsprechende Messgrößen transformiert werden müssen. Plädiert wird dafür, das Personalcontrolling eng mit dem Personalmanagement zu verzahnen und in der Nähe der Personalleitung anzusiedeln. Dann erhält es sowohl die notwendigen strategischen Impulse als auch ist es mit der operativen Personalarbeit eng verbunden und bildet, wenn man so will, eine Symbiose zwischen diesen beiden Sphären.

Nachdem einige grundsätzliche Aspekte über das Personalcontrolling diskutiert wurden, soll der Versuch unternommen werden, ein Personalkennzahlensystem zu konzipieren und für unterschiedliche Benutzerkreise zu gestalten und anzubieten. Über Planungsaktivitäten im Personalgeschäft ist im nächsten Kapitel die Rede,

bevor es dann zu den Handlungsfeldern des strategischen Personalcontrollings übergeht. Zum Abschluss sollen noch zwei Spezialthemen des Personalcontrollings, nämlich das Bildungs- und das Vergütungscontrolling, intensiver behandelt werden, weil sie zum einen sehr vielfältig oder sogar komplex sind, zum anderen sehr methodisch ausgerichtet sind und eine enorme personalstrategische Bedeutung besitzen, einmal aufgrund der Anreizpotenziale, zum anderen aufgrund der ungemein großen erwarteten Wirkung von Personalinvestitionen auf diesen Gebieten.

Literatur

- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions. The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *HR The value proposition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., & Nyman, M. (2009). *HR transformation. Building human resources from the outside in*. New York: McGraw Hill.
- Wunderer, R., & Jaritz, A. (2007). *Unternehmerisches Personal-Controlling. Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement* (4. Aufl.). Köln: Luchterhand.

Zusammenfassung

Vor welchen Herausforderungen die personalwirtschaftliche Steuerung momentan steht, welchen Stellenwert sie in der betrieblichen Praxis genießt und was Personalcontrolling eigentlich ist, soll Thema dieses Kapitels sein. Vordergründig liegen die größten Herausforderungen in der Auswahl und adressatengerechten Verteilung der Personalinformationen, die idealerweise zu Personalkennzahlen zu bündeln und in das Managementinformationssystem (MIS) zu integrieren sind. Um mithilfe von Personalkennwerten Personalprobleme zu identifizieren und zu lösen, müssen sowohl die zeit- als auch sachlogischen Verbindungen und Abhängigkeiten erkannt werden. Scheinbar führt das Personalcontrolling noch ein Schattendasein, da viele Betriebe sich vermutlich mehr auf die betriebswirtschaftlichen Dinge und auf das Tagesgeschäft konzentrieren. Auf einen Nenner gebracht ist Personalcontrolling Personalmanagement in Zahlen, sodass sich zur Unterstützung die Konzipierung eines Personalkennzahlensystems anbietet. Entscheidend ist, dass das Personalcontrolling in das Personalmanagement eingebunden ist und ein enger Kontakt zur Ressource Personal besteht.

2.1 Personalcontrolling durch Personalkennzahlen – eine Herausforderung?

Personalcontrolling auf der Basis von Kennzahlen ist nach Meinung vieler Experten eine enorme, nicht zu unterschätzende Herausforderung. Warum das so ist, dafür gibt es mehrere verschiedene Gründe und Argumente.