

## Gestaltungsempfehlungen: Personalkennziffern

Personalcontrolling ist wie andere Bereiche des Controllings auch auf die Verwendung von Kennziffern angewiesen. Kennziffern dienen der Betrachtung und Analyse von Entwicklungen und im Zusammenhang mit Zielen und Zielsystemen auch der Überprüfung der Zielerreichung in Form laufender Soll-/Ist-Abgleiche. Im Mittelpunkt stehen also Ziele und deren Verwirklichung, Kennziffern sind Instrumente zur Steuerung.

So ist beispielsweise eine der allgemein gebräuchlichsten Personalkennziffern, die Fehlzeitenquote, nur eine statistische Größe, wenn sie nicht mit Zielen und Maßnahmen verbunden wird. Erst die Zielsetzung „Senkung der Fehlzeiten“, verbunden mit der Durchführung von Maßnahmen, macht aus der beschreibenden, statistischen Größe eine Kennziffer im Personalcontrolling.

### Auswahl der „richtigen“ Kennziffern

Die „richtigen“ Personalkennziffern gibt es nicht. Personalkennziffern dienen der Erfassung und Beschreibung bestimmter, für wichtig erachteter Zustände. Brauchbar für die Beobachtung und Steuerung betrieblicher Prozesse sind solche Kennziffern, die das messen, was gemessen werden soll. So ist beispielsweise die Zufriedenheit von Weiterbildungsteilnehmern eine unzureichende Kennziffer, wenn der Weiterbildungserfolg gemessen werden soll. Unternehmen müssen selbst festlegen, welche Kennziffern die für sie wichtigen Entwicklungen und Zielsetzungen abbilden und wie sie zur Steuerung herangezogen werden können.

Es lassen sich zwei Ebenen von einander unterscheiden: Auf der ersten Ebene werden Kennziffern benutzt, um Aussagen über die Belegschaft zu treffen. Das reicht von der Anzahl der Beschäftigten über Ausbildungsabschlüsse bis zur Altersstruktur und vielem mehr. Diese Daten sind beschreibend und in erster Linie Gegenstand der Personalberichterstattung.

Die zweite Ebene ist die Ebene der Steuerung, des Personalcontrollings. Hierbei ist zu unterscheiden zwischen der Steuerung der Personalressource hinsichtlich Qualität und Quantität und der Steuerung der Personalprozesse selbst hinsichtlich Effizienz und Effektivität.

Gesteuert wird also die Arbeit des Personalbereichs entlang von Zielgrößen hinsichtlich der Effizienz der Prozesse und hinsichtlich der vorgegebenen Ziele in Bezug auf die Personalressource. Die Zielgrößen und die damit verbundenen, **ausgewählten** Kennziffern des Personalberichts richten sich also einerseits auf die Personalressource, andererseits auf die Arbeit der Personalabteilung.

### Beispiel Personalentwicklung

Angenommen, ein strategisches Ziel des Unternehmens lautet, dass die Belegschaft möglichst immer aufgaben- und anforderungsadäquat qualifiziert ist. Bei organisatorischen oder technischen Änderungen ergeben sich neue Qualifizierungsbedarfe. Diese gilt es in Zusammenarbeit mit den Führungskräften festzustellen und zu erfüllen. Die Kennziffer, mit der in dieser Frage die Personalressource gesteuert wird, muss die Qualifizierungslücke zum Ausdruck bringen:  
Anzahl der aufgabenadäquat Qualifizierten: X % der Belegschaft.

Für die Effizienz<sup>1</sup> der Personalarbeit sind weitere Kennziffern von Bedeutung. Denn Effizienz beschreibt das Verhältnis von einem in definierter Qualität gegebenen Nutzen zum Aufwand, der zu seiner Erreichung benötigt wird. Die definierte Qualität bedeutet hier, in möglichst kurzer Zeit die Qualifizierungslücke zu schließen und dabei die Belegschaft so zu qualifizieren, dass Führungskräfte und Beschäftigte mit der Maßnahme zufrieden sind. (Insbesondere der Indikator „Zufriedenheit der Führungskräfte“ bildet indirekt den Lernerfolg ab).

Während das Erste (Zeitdauer der Qualifizierung) über eine Zeitschiene gemessen werden kann, fragt die zweite Qualitätsgröße danach, ob tatsächlich eine, der neuen Aufgabe angemessene Qualifizierung, erlangt wurde. Dies kann sowohl durch die Beschäftigten eingeschätzt werden, als auch durch die Führungskraft.

Auch die Qualität des Outputs des Arbeitsprozesses, auf den sich die Qualifizierung bezieht, kann ein Maßstab zur Beurteilung der Qualifizierungsmaßnahme liefern (z. B. Kundenreklamationen wegen mangelhaft gefertigter Produkte). Üblicherweise wird für solche Qualifizierungsmaßnahmen ein Budget bereitgestellt, das es einzuhalten gilt. Somit können sich folgende Kennziffern ergeben:

---

<sup>1</sup> Effizienz (v. lat.: efficere = bewirken) ist das Verhältnis eines in definierter Qualität vorgegebenen Nutzens zu dem Aufwand, der zur Erreichung des Nutzens nötig ist. Als effizientes Verhalten bezeichnet man ein Verhalten, das sowohl tatsächlich zur Erreichung des Nutzens führt (Effektivität) als auch den dafür notwendigen Aufwand möglichst gering hält.

<b>Aufgabe:</b> <b>Aufgabenangemessene Qualifizierung aller von einer Veränderungsmaßnahme betroffenen Beschäftigten</b>	
<b>Kernziel:</b>	Anzahl der aufgabenadäquat Qualifizierten: <b>&gt;98%</b> (in % der Betroffenen)
<b>Kennziffern der Qualifizierungsmaßnahme</b>	
Zeitdauer der Qualifizierungsmaßnahmen	2 Monate
Zufriedenheit der Beschäftigten mit der Qualifizierungsmaßnahme (Feststellung im gemeinsamen Gespräch mit der Führungskraft)	Min. 2.5 auf einer 5er-Skala (1 sehr gut / 5 sehr schlecht)
Zufriedenheit der Führungskraft mit der Qualifizierungsmaßnahme (Feststellung im gemeinsamen Gespräch mit dem/r Beschäftigten)	Min. 2.0 auf einer 5er-Skala (1 sehr gut / 5 sehr schlecht)
Reklamationsquote	< 2,5% nach der Qualifizierung
Budget eingehalten?	Max. 10% Überschreitung
Nachqualifizierungen	< 10%

## Leitfragen zur Generierung von Personalkennziffern-Systemen

Um ein kennzifferngestütztes Personalcontrolling aufbauen oder weiterentwickeln zu können, sind folgende Überlegungen hilfreich:

- ⇒ Was sind die strategischen Ziele des Unternehmens und des Personalbereichs?
- ⇒ Welche Prozesse sind wegen der Zielsetzung von besonderem Interesse?
- ⇒ Welche Kennziffern bilden die Rahmenbedingungen und strategischen Zielsetzungen ab?
- ⇒ Welche Kennziffern stehen mit den strategischen Prozessen in Verbindung?
  - ⇒ Genügen die gewählte Kennziffern folgenden Kriterien:
    - Sind sie objektiv nachprüfbar?
    - Bilden sie tatsächlich den interessierenden Sachverhalt ab?
    - Sind zu unterschiedlichen Zeitpunkten ermittelte Kennziffern miteinander vergleichbar?
- ⇒ Welche Kennziffern beschreiben den Personalbestand, welche die Personalprozesse?
- ⇒ In welchem Kontext stehen die Kennziffern (zu anderen Kennziffern)?
- ⇒ Welche Bedeutung haben die Kennziffern für die Führungskräfte?
- ⇒ Wer im Unternehmen braucht die Kennzahl in welcher „Abbildungstiefe“ (müssen bereichsbezogene, abteilungsbezogene oder eventuell personenbezogene Daten bereitgestellt werden)?
- ⇒ Welchen Zeitbezug sollen die Kennziffern haben (Jahresweise, Quartalsweise, Geschäftsjahrbezogen oder ein definierter, zurückliegender Zeitraum(z. B. die letzten 6 Monate)?
- ⇒ Mit welchen Steuerungsinstrumenten werden die Kennziffern verknüpft (Berichtswesen, Balanced-Scorecard, EFQM, etc.)?
- ⇒ Werden den Führungskräften Daten in Form eines Berichtswesens oder in Form eines Onlinepools mit „tagesaktuellen“ Daten bereitgestellt?
- ⇒ Wie soll die Datenpflege organisiert sein (Zentral? Dezentral?)?
- ⇒ Wie wird der Datenschutz gewährleistet?
- ⇒ Mit welchen Maßnahmen sind die strategischen Prozesse im Sinne einer Zielerfolgung zu beeinflussen?

Diese Datei ist Teil des Internetangebotes „Personalarbeit“ im Internetauftritt der Hans-Böckler-Stiftung. Da die Gestaltung von Personalkennziffern ein komplexer, unternehmensbezogener Vorgang ist, kann und soll dieses Angebot die meist nötigen Beratungsprozesse nicht ersetzen. Es soll vielmehr als ein Leitfaden verstanden werden, der hilft, die wichtigsten Punkte und Fragestellungen verfolgen zu können.

Für weitere Nachfragen steht die Hans-Böckler-Stiftung zur Verfügung  
Hartmut-Klein-Schneider@boeckler.de