HAUFE. AKADEMIE | Alles wird leicht.

Whitepaper

PERSONALCONTROLLING: GRUNDLAGEN & NUTZEN

Erfahren Sie mehr über Kennzahlen und Analysen für die professionelle HR-Arbeit.

INHALT

Personalcontrolling: Grundlagen & Nutzen

	SEITE
1. Was ist Personalcontrolling?	03
2. Ziele des Personalcontrollings	04
3. Wie funktioniert Personalcontrolling?	04
4. Aufgaben des Personalcontrollings	05
5. Kennzahlen	06
6. Kennzahlensysteme	07
7. Integration des Personalcontrollings in die Unternehmensstruktur	08
8. Fazit	09

1. WAS IST PERSONALCONTROLLING?

Personalcontrolling ist eine noch recht junge Disziplin innerhalb des Personalmanagements. Wie im Controlling allgemein geht es um die Steuerung und Kontrolle von Prozessen, Verfahren und Projekten sowie die Erreichung gesetzter Ziele mit Hilfe geeigneter Kennzahlen.

Im Personalcontrolling fokussiert sich dies sowohl operativ als auch strategisch zum einen auf die Belegschaft des Unternehmens (Statistiken über Anzahl, Altersdurchschnitt, Krankheitstage o. ä.), zum anderen aber auch auf die Personalarbeit selbst. Hier werden insbesondere interne Prozesse, wie z. B. das Recruiting betrachtet. Relevant sind neben quantitativen Erhebungen auch qualitative Analysen, z. B. zur Zufriedenheit oder zu der Führungsqualität.

Seit die Verfügbarkeit großer Datenmengen („Big Data“) im Rahmen der Digitalisierung steigt, erweitert sich der Blick des Personalcontrollings zunehmend auch in Richtung tiefer gehender Analysen („People Analytics“) sowie Zukunftsprognosen.

2. ZIELE DES PERSONALCONTROLLINGS

Die individuellen Ziele des Personalcontrollings leiten sich aus den Unternehmenszielen ab. Sie leisten damit ihren messbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg. Übergreifend können beispielhaft die folgenden genannt werden:

- Evaluation
- Transparenz
- Koordination
- Steuerung
- Informationsversorgung
- Früherkennung von Entwicklungen
- Planung und Optimierung von Prozessen
- Sichtbarmachen des Wertbeitrags von Human Resources im Unternehmen

3. WIE FUNKTIONIERT PERSONALCONTROLLING?

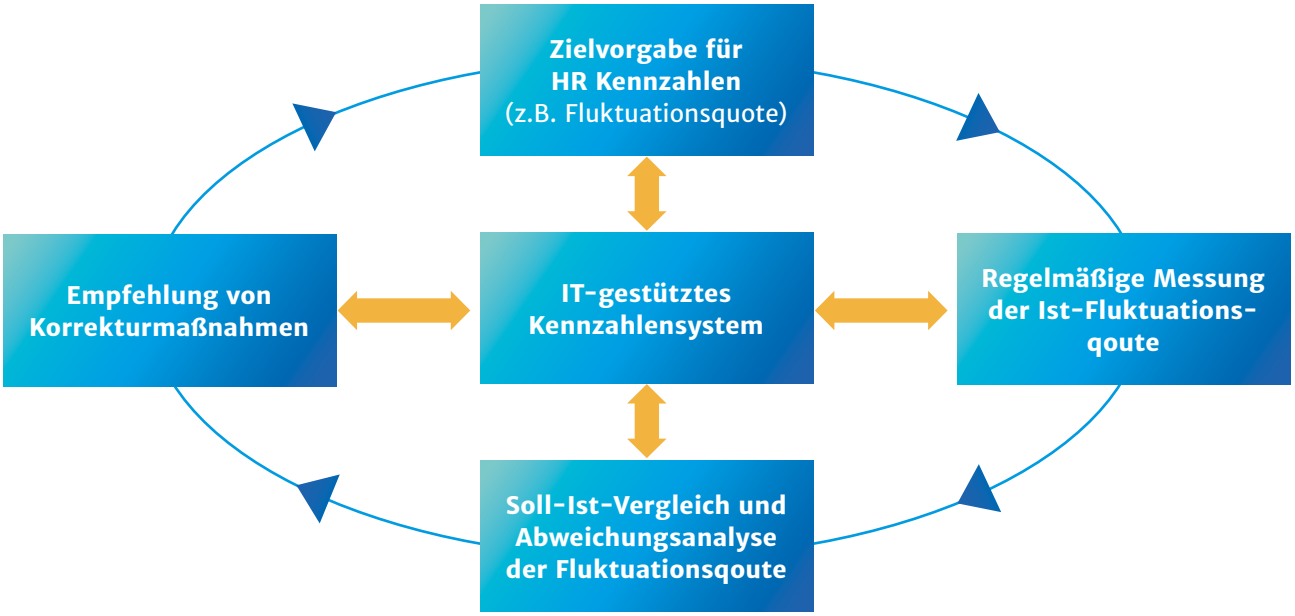
Arbeiten im Regelkreis

Personalcontrolling läuft, wenn es diesen Namen verdient, nach dem Prinzip des Controlling-Regelkreises ab (vgl. Abb. 1). Hierdurch unterscheidet es sich vom reinen Berichtswesen oder Reporting, das lediglich den aktuellen Status der Personalarbeit aufzeigt. Im reinen Berichtswesen ist keine Steuerungsfunktion integriert.

- Im HR-Controlling werden aus den Unternehmenszielen Personalziele abgeleitet und es werden Soll-Werte für die entsprechenden Ziele definiert.
- Im nächsten Schritt erfolgt durch den Personalcontroller die Messung der aktuellen Ist-Werte. Die Gegenüberstellung von Ist-Werten zu den geplanten Soll-Werten zeigt ggf. Handlungsbedarf auf. Bei Diskrepanzen zwischen Ist- und Soll-Werten werden diese durch den Personal-Controller analysiert.
- Auf Basis der Analyseergebnisse werden Korrekturmaßnahmen durch die Führungskräfte umgesetzt, wobei der Personal-Controller Empfehlungen bezüglich der Korrekturmaßnahmen aussprechen kann/sollte.

Quelle: www.haufe.de
Quelle: Controlling-Instrumente für modernes Human Resource Management (Haufe Gruppe)

DER HR-CONTROLLING-REGELKREIS



Quelle: Controlling-Instrumente für modernes Human Resource Management (Haufe Gruppe)

4. AUFGABEN DES PERSONALCONTROLLINGS

Strategische und operative Ausrichtung

Die Aufgaben des Personalcontrollings sind je nach Unternehmen unterschiedlich gestaltet und vor allem davon abhängig, welche Ziele damit verbunden werden. Grundsätzlich sind hier sowohl operative als auch strategische Dimensionen zu finden: Auf operativer Seite kann Personalcontrolling als Messinstrument für das klassische Berichtswesen betrachtet werden, innerhalb dessen Kosten und Nutzen von Maßnahmen eruiert und kontrolliert werden. Strategisch können z. B. anhand von Kennzahlen gezielt die Unternehmensziele unterstützt werden. Als „Königsdisziplin“ schließlich kann die Ermittlung des Wertbeitrags von personalwirtschaftlichen Maßnahmen zum wirtschaftlichen Erfolg insgesamt angesehen werden.

Unterscheidung in faktor- und prozessorientiertes Personalcontrolling

Eine weitere Unterscheidung kann zwischen zwischen faktororientiertem und prozessorientiertem Personalcontrolling getroffen werden:

- Das faktororientierte Personalcontrolling betrachtet und analysiert z. B. Faktoren wie Mitarbeiterzahlen, Fluktuation, Personalkosten, Arbeitszeiten etc., um den Einsatz der Belegschaft ideal zu steuern und zu optimieren.
- Im prozessorientierten Personalcontrolling werden die Kosten-, Leistungs- und Ergebnistransparenz von personalwirtschaftlichen Prozessen, die innerhalb der Personalabteilung ablaufen, untersucht.

Qualitative und quantitative Analysen

Ein ganzheitliches Personalcontrolling umfasst weiterhin sowohl quantitative, also direkt messbare Daten, als auch qualitative Erhebungen. Diese setzen sich mit den eher „weichen“ Faktoren, wie Mitarbeiterzufriedenheit, Employer Branding oder Führungsverhalten auseinander.

5. KENNZAHLEN

Komplexe Sachverhalte transparent machen

Zur leichteren und transparenteren Analyse komplizierter Zusammenhänge im Rahmen des Personalcontrollings hat sich die Nutzung von Kennzahlen bewährt. Sie können, z. B. im Rahmen von Zeitreihen, eine bessere Vergleichbarkeit von Sachverhalten ermöglichen oder große Datenmengen übersichtlich verdichten.
Grundsätzlich ist hier zu unterscheiden zwischen absoluten (Zahl der Mitarbeiter, Kostenveränderungen, durchschnittliche Dauer einer Stellenbesetzung o. ä.) und Verhältniskennzahlen (z. B. Trainingskosten/Mitarbeiter oder das Verhältnis von Trainingskosten zu sonstigen Ausgaben o. ä.). Welche konkrete Auswahl an Kennzahlen genutzt wird, hängt von der Zielsetzung ab, die das Unternehmen mit dem Personalcontrolling verfolgt. Wichtig ist jedoch, die Komplexität des Gesamtsystems im Blick zu behalten. Kennzahlen sollten immer nur dann erhoben werden, wenn die Ergebnisse auch (wenigstens mittelbar) beeinflussbar sind. Andernfalls können „Zahlenfriedhöfe“ entstehen, deren Erhebung keinen Mehrwert bietet.

Vermeiden Sie eine „Kennzahleninflation“!

Beispiel für ein Kennzahlen-Definitionsblatt	
Kennzahlenbezeichnung	Name der Kennzahl, z. B. Weiterbildungstage pro Mitarbeiter
Formel	Gesamtzahl der Weiterbildungstage Gesamtzahl der Mitarbeiter
Gliederungsmöglichkeiten	- Mitarbeitergruppen, z. B. Angestellte, Arbeiter, etc. - Werke - Abteilungen
Erhebungszeitpunkte	Jeweils zum Monatsende
Häufigkeit der Erhebung	Monatlich
Anwendungsbereich	Maß für die Intensität der Weiterbildung
Basisdaten	Anzahl der Weiterbildungstage, z. B. muss definiert werden, ob nur ganze Tage oder auch halbe Tage gezählt werden; werden Informationsveranstaltungen gezählt oder nur „klassische“ Weiterbildung; etc. Anzahl der Mitarbeiter, z. B. alle unbefristet Beschäftigten ohne Auszubildenden, Werkstudenten, Praktikanten
Datenquellen	z. B. SAP HR oder Buchhaltungssystem
Interpretation	Die Kennzahl zeigt das Ausmaß der Weiterbildung pro Mitarbeiter. Allerdings ist mit Hilfe der Kennzahl nicht erkennbar, ob die Weiterbildung auf alle Mitarbeitergruppen gleichmäßig verteilt ist.

Quelle: Christof Schulle (2002). Personal-Controlling mit Kennzahlen (2. Aufl.)

Saubere Definition von Kennzahlen als wichtige Grundlage

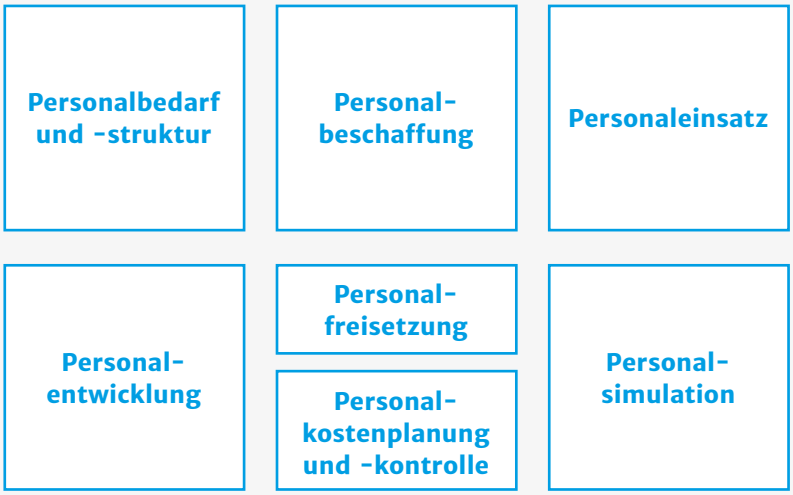
Unabdingbar ist die genaue Definition der Kennzahlen. Die Berechnung von Faktoren wie beispielsweise der „Frühfluktuationsrate“ kann völlig unterschiedlich erfolgen: Rechnet man hier z. B nur die Kündigungen der Mitarbeiter innerhalb der Probezeit ein oder auch die des Arbeitgebers? Je nach der getroffenen Entscheidung ergibt sich möglicherweise ein völlig anderes Ergebnis und damit eine komplett andere Aussage. Um hier nachvollziehbare und vergleichbar valide Ergebnisse zu erzielen, bietet es sich an, z. B. mit sogenannten Kennzahlen-Definitionsblättern (siehe Abb. links) oder entsprechenden Softwarelösungen zu arbeiten.
Auch die Datengrundlage, die zur Berechnung genutzt wird, sollte stets aktuell und nachvollziehbar gehalten werden. Nur aus einer „sauberen“ Datenbasis lassen sich belastbare Aussagen errechnen.

6. KENNZAHLENSYSTEME

Operatives Kennzahlensystem
Neben dem Erheben einzelner Kennzahlen ist es das Bestreben vieler Unternehmen, ein geschlossenes Kennzahlensystem aufzubauen. Unter einem Kennzahlensystem versteht man „(...) eine geordnete Gesamtheit von Kennzahlen, die in einer Beziehung zueinanderstehen".

Hierbei wird unterschieden zwischen sogenannten sachlogischen, kausalen (also aus der Strategie abgeleiteten) und mathematischen Kennzahlensystemen. Als Beispiel (siehe Abb. rechts) sei ein sachlogisches, am Lebenszyklus orientiertes System genannt. Hinter jedem der Felder verbergen sich hier mehrere sachlogisch verbundene Kennzahlen, die regelmäßig auf immer dieselbe Art und Weise erhoben und verglichen werden:

SACHLOGISCHES KENNZAHLENSYSTEM NACH SCHULTE



Quelle: Christof Schulle (2002). Personal-Controlling mit Kennzahlen (2. Aufl.)

Personalbedarf und -struktur:
Netto-Personalbedarf, Qualifikationsstruktur, duchschnittliche Dauer der Betriebszugehörigkeit u. ä.

Personalbeschaffung:
Bewerber pro Ausbildungsplatz, Beschaffungskosten je Eintritt, Frühfluktuationsrate u. ä.

Personaleinsatz:
Überstundenquote, Arbeitsproduktivität, Entsendungsquote u. ä.

Personalentwicklung:
Ausbildungsquote, Weiterbildungszeit pro Mitarbeiter, Weiterbildungskosten pro Tag und Teilnehmer u. ä.

Personalfreisetzung:
Sozialplankosten pro Mitarbeiter, Abfindungsaufwand je Mitarbeiter

Personalkostenplanung/ -kontrolle:
Personalkosten je Mitarbeiter bzw. je Stunde

Personalerhaltung und Leistungsstimulation:
Fluktuationsrate, Krankheitsquote, Nutzungsgrad betriebliche Sozialleistungen u. ä.

7. INTEGRATION DES PERSONALCONTROLLINGS IN DIE UNTERNEHMENSSTRUKTUR

Stabsfunktion im Personalbereich oder im Unternehmens-Controlling
Das Personalcontrolling kann als reine Stabsfunktion ohne Umsetzungs- und Weisungsbefugnis an die Unternehmensleitung oder die Personalleitung angebunden werden. Oder es ist als eigene Linienabteilung dem Personalmanagement oder dem Unternehmens-Controlling zugeordnet. Die Entscheidung, welche der genannten Varianten besser ist, ist allerdings primär aus wissenschaftlicher Sicht interessant. In der Praxis beinhaltet die Tätigkeit des Controllers in erheblichem Maß einen Beratungsteil, wobei auch viele in regelmäßigen Abständen wiederkehrende Aufgaben zu den Aufgaben des Personalcontrollers gehören, die eher für eine Linienaufgabe sprechen. Daher ist der Fokus nicht primär auf die organisatorische Anbindung, sondern eher auf die Ausgestaltung des Weisungsrechtes zu legen. Es ist für jedes Unternehmen wichtig zu klären, wie stark der Personalcontroller darauf einwirken kann, dass aus seiner Analyse die richtigen Ableitungen gezogen, Maßnahmen eingeleitet und umgesetzt werden, also ob für bestimmte Fragestellungen ein Weisungsrecht existiert.

Vor- und Nachteile der organisatorischen Einordnungen
Wird das Personalcontrolling in das Unternehmens-Controlling integriert, so profitiert es vom uneingeschränkten Zugriff auf die Unternehmensdatensätze. Zudem ist es dann unabhängiger vom Personalmanagement, was seine Durchsetzungskraft stärken kann. Häufig steht im Controlling besseres Controlling-Know-how zur Verfügung als im Personalbereich.

Gegen die Anbindung im Unternehmens-Controlling spricht allerdings, dass das Finanz-Controlling den Blick vornehmlich auf harte Fakten richtet. Aber um bestimmte personalwirtschaftliche Sachverhalte zu controllen, ist personalwirtschaftlicher Sachverstand unverzichtbar. Außerdem ist die Zusammenarbeit von Personalleitung und Personalcontrolling inhaltlich wesentlich enger, wenn eine organisatorische Nähe durch die Anbindung in der Personalabteilung besteht.

8. FAZIT

Personalcontrolling ist eine strategische Funktion in der Personalabteilung, die weit über das Pflegen von Excel-Tabellen hinausgeht. Durch kluge Analysen mit Hilfe zielführender und übersichtlicher Kennzahlensysteme wird HR zu einem strategischen Partner der Unternehmensleitung und macht den eigenen Wertbeitrag professionell sichtbar.

Die flächendeckende Integration von „Big Data“ und „People Analytics“-Lösungen ins Personalcontrolling wird diese Entwicklung in Zukunft noch deutlich beschleunigen.

HAUFE. AKADEMIE | Alles wird leicht.

WEITERBILDUNGSTIPP

Lehrgang Geprüfte/r Personalcontroller/in
Mit einem Zertifikat der Haufe Akademie
Gestalten Sie Ihre Rolle als HR im Unternehmen aktiv: Steuern Sie Ihre Prozesse bewusst anhand von Kennzahlen und messen Sie den Erfolg personalwirtschaftlicher Maßnahmen. Seien Sie damit jederzeit gegenüber Geschäftsführung und anderen Stakeholdern mit belegbaren Zahlen aussagefähig. Dieser Lehrgang bietet die Möglichkeit, sich als Experte/in für Personalcontrolling zu etablieren und damit den Wertbeitrag von HR im Unternehmen transparent zu machen.

Schauen Sie rein unter:
https://www.haufe-akademie.de/30162

IHR KONTAKT ZU UNS

Haufe Akademie
Tel.: 0761 898-4422
kontakt@haufe-akademie.de

www.haufe-akademie.de/personalcontrolling