

Weniger ist oft mehr

Personalcontrolling in der Praxis



Martin Troß ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Troß & Partner in Saarbrücken. Eines seiner Kerngeschäftsfelder ist die Übernahme von Interim-Management-Mandaten im Personalbereich von Unternehmen verschiedener Branchen.

Praxistipp

Es ist durchaus möglich, nur einzelne Elemente eines Personalinformationssystem anzuschaffen (z. B. ein Modul für die Bewerberverwaltung oder für die Seminaradministration). Hier sollte ausschließlich der Bedarf des Kunden (und nicht etwa das Verkaufsinteresse des Anbieters) entscheiden. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass Unternehmen oftmals mindestens zwei oder mehr Module gleichzeitig anschaffen.

Das systematische Reporting personalrelevanter Daten, Zahlen und Fakten und die daraus resultierende Steuerung des Personalbereichs über adäquate Kennzahlen hat gerade in den vergangenen Jahren kontinuierlich an Bedeutung gewonnen. I. d. R. erfolgt die strukturierte Erfassung und Aufbereitung HR-relevanter Daten im Zusammenhang mit der Einführung oder dem Betrieb eines integrierten bzw. mehrdimensionalen Personalinformationssystems.

2 Personalcontrolling

Für die Steuerung des HR-Bereichs ist insbesondere der Teilbereich „Personalcontrolling“ von großer Bedeutung. Hier lässt sich generell zunächst einmal Folgendes festhalten: Wenige sinnvolle Kennzahlen aus dem Personalwesen sind deutlich besser geeignet, den Personalbereich zu steuern, als unübersichtliche Zahlenfriedhöfe, die im Anhang noch durch viele bunte Grafiken ergänzt werden. Ein gutes Personalcontrolling-Tool liefert dem Anwender genau die Daten, die er benötigt. Dies sind in aller Regel zunächst einmal quantitative Daten, etwa Personalkosten, Personalkapazitäten bzw. Mitarbeiterzahlen, Krankentage etc.

Qualitative Daten hingegen messen bzw. bewerten die Produktivität im Unternehmen und werden i. d. R. durch Mitarbeiterbefragungen ermittelt, z. B. indem man die erwünschte Mitarbeiterzufriedenheit mit der tatsächlichen abgleicht. Solche Daten sind deutlich aufwändiger zu erfassen als quantitative Daten und die Ergebnisse sind nicht immer eindeutig quantifizierbar bzw. bedürfen einer entsprechenden Interpretation.

1 Personalinformationssysteme

Ein Personalinformationssystem (auch Personalmanagementsystem, HR-Software, Personalverwaltungssystem oder Human-Capital-Management-System genannt) bildet die Schnittstelle zwischen dem Personalbereich und der betrieblichen IT.

Übersicht

Integriertes Personalinformationssystem

Teilbereiche eines Personalinformationssystems	Inhalt
Personalabrechnung	Automatisiert den Prozess der Lohn- und Gehaltsabrechnung, indem sie die Gehaltsabrechnung erstellt, die Abzüge und Steuern errechnet, die Verdienstnachweise anfertigt und die Daten an den Finanzbereich leitet. Erfolgt entweder im Unternehmen oder wird von einem externen Dienstleister übernommen.
Personalverwaltung/ Personalmanagement	Liefert eine umfassende Datenbasis für Entscheidungen, die im Zusammenhang mit der Personalarbeit zu treffen sind. Je nach System sind Aussagen zu Personalkosten, Qualifikation, Altersversorgung, Personalbeschaffung, Mitarbeiterbeurteilung, Vorschlagswesen etc. möglich. Wird oftmals als das „Herz“ eines Personalinformationssystems bezeichnet.
Personaleinsatzplanung	Verteilt die vorhandenen personellen Kapazitäten unter Berücksichtigung der individuellen Qualifikation der Mitarbeiter möglichst rationell auf die einzelnen Stellen des Unternehmens.
eLearning	Verwaltet die digitalen Medien zur aktiven Wissensvermittlung, häufig IBT (Internet Based Training) oder CBT (Computer Based Training) genannt.
Zeitwirtschaft	Dient primär dazu, die Arbeitszeiten der Arbeitnehmer zu erfassen (Kommen, Gehen, Pausenzeiten). Zusätzlich sind auch Besucherverwaltung, Bereitschaftsdienst-Verwaltung, Zutrittskontrolle oder Zeitkontenmanagement möglich.
Personalcontrolling	Ermöglicht den Personalverantwortlichen und der Geschäftsleitung, die personalwirtschaftlichen Prozesse und Ressourcen ökonomisch zu betrachten und zu bewerten. Liefert entsprechende Kennzahlen, Vergleichswerte etc.

Einer aktuellen Umfrage zufolge erheben fast 80 % aller Unternehmen mit bis zu 250 Beschäftigten ausschließlich quantitative Daten für das Personalcontrolling. In Unternehmen bis 500 Arbeitnehmer liegt dieser Anteil immer noch bei ca. 65 %. Ungefähr 55 % aller Unternehmen mit über 500 Beschäftigten nutzen ebenfalls ausschließlich quantitative Daten für das individuelle Personalcontrolling.

Das **Beispiel** zeigt eine Zusammenstellung quantitativer Daten. Dieser vom Verfasser für einen Bankenverband entwickelte und seit Jahren in der Praxis erfolgreich angewandte „Personalreport“ enthält unterschiedliche Kennzahlen aus dem Personalcontrolling einer Bank. Neben den eigenen Daten führt die Auswertung die Daten einer repräsentativen Vergleichsgruppe auf. Zusätzlich bildet sie teilweise die höchsten oder geringsten Einzelwerte der Vergleichsgruppe ab. Der betreffende Report ist thematisch in vier Teilbereiche untergliedert und enthält insgesamt 32 personalrelevante Kennzahlen.

Beispiel

1) Personalstruktur

	Bankdaten	Vergleichsdaten	Min/Max
1 Beschäftigungsstruktur			
a) Mitarbeiter im Vertrieb	66 %	60 %	69 %
b) in den Produktionsbereichen	27 %	29 %	11 %
c) im Steuerungsbereich	6 %	11 %	4 %
	100 %	100 %	
d) MA in Vertrieb, Betriebsbereich, Overhead/Stab	91 %	84 %	
e) Auszubildende	7 %	6 %	
f) Mitarbeiter in sonstiger Funktion (Aushilfen etc.)	2 %	10 %	
	100 %	100 %	

2 Altersstruktur

a) bis 25 Jahre	11 %	8 %	
b) 26 – 35 Jahre	28 %	25 %	
c) 36 – 45 Jahre	28 %	32 %	
d) 46 – 55 Jahre	27 %	29 %	
e) > 55 Jahre	6 %	7 %	
	100 %	100 %	
f) Altersdurchschnitt	38,77 Jahre	40,11 Jahre	

2) Personalereignisse

	Bankdaten	Vergleichsdaten	Min/Max
12 Krankenstand	3,52 %	4,17 %	2,46 %
13 Fluktuationsquote	6,47 %	5,03 %	2,29 %
a) Austritte innerhalb der Probezeit	0 %	2 %	0 %
b) Austritte bis 2 Jahre nach Einstellung	7 %	10 %	0 %
c) Austritte > 2 Jahre nach Einstellung	93 %	88 %	33 %
	100 %	100 %	

d) Austritte bis Tarifgruppe 5	67 %	53 %	24 %
e) Austritte TG 6 – TG 7	20 %	26 %	0 %
f) Austritte ab TG 8	13 %	22 %	0 %
	100 %	100 %	
14 Einstellungsquote	1,72 %	1,78 %	
a) Einstellungen bis TG 5	38 %	57 %	
b) Einstellungen TG 6 – TG 7	38 %	22 %	
c) Einstellungen ab TG 8	25 %	21 %	0 %
	100 %	100 %	
...			
3) Personalaufwand			
	Bankdaten	Vergleichsdaten	Min/Max
16 Personalkostenspanne			
Personalkostenspanne (PK in % der Bilanzsumme)	1,47 %	1,48 %	1,16 %
17 Verwaltungsaufwendungen je Mitarbeiter			
a) Durchschn. Personalkosten je Mitarbeiter in Tsd. Euro	49,532	60,899	49,532
b) Personalkostensatz je Mitarbeiter pro Stunde in Euro	30,211	38,092	30,211
18 Vergütungsstruktur			
a) Tarifgruppe 1	1,6 %	0,2 %	
b) Tarifgruppe 2	3,6 %	1,0 %	
c) Tarifgruppe 3	9,9 %	4,3 %	
d) Tarifgruppe 4	33,4 %	17,4 %	
e) Tarifgruppe 5	15,3 %	22,2 %	
f) Tarifgruppe 6	13,5 %	19,9 %	
g) Tarifgruppe 7	11,1 %	14,5 %	
h) Tarifgruppe 8	6,8 %	10,5 %	
i) Tarifgruppe 9	4,7 %	10,0 %	
	100 %	100,0 %	
j) Tarifangestellte	95 %	92 %	
k) AT-Angestellte	5 %	8 %	
	100 %	100 %	
l) MA mit Gehalt > TG 9/ 11 Berufsjahre (informativ)	2 %	6 %	
...			
4) Sonstiges			
	Bankdaten	Vergleichsdaten	Min/Max
25 Bilanzsumme je Mitarbeiter in Mio. Euro	3,52	4,43	5,90
26 Kundenvolumen je Mitarbeiter in Mio. Euro	5,11	6,29	9,34
27 Kunden je Mitarbeiter	315,3	303,2	376,2
28 Konten je Mitarbeiter	755,4	626,4	818,9
...			

3 „Personalpolitischen Blindflug“ beenden

Gerade für den Personalpraktiker ist ein aussagefähiges Personalcontrollingsystem unverzichtbar. Eine Personalabteilung oder einen Personalbereich ohne aussagefähige Kennzahlen und Vergleichswerte zu führen, könnte man etwas provokativ durchaus als „personalpolitischen Blindflug“ bezeichnen. Eine Zusammenstellung von ca. 25 bis 30 Kennzahlen erscheint für den Praxisgebrauch absolut ausreichend. Je nach Branche kann es sinnvoll sein, mehr oder ggf. auch einmal weniger Kennzahlen zu definieren.

Praxistipp

Der Personalverantwortliche sollte sich jedoch darüber im Klaren sein, dass die Geschäftsführung oder die sonstigen Adressaten evtl. nicht immer die Zeit finden, sich regelmäßig eine allzu umfangreiche Personalcontrollingauswertung zu Gemüte zu führen. Auch hier gilt deshalb wie so oft: „Weniger ist mehr“. Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, die wesentlichen Aussagen aus einem solchen Report in einer Management Summary zusammenzufassen.

4 Fazit

In der Praxis hat sich bewährt, zunächst gemeinsam mit der Geschäftsführung festzulegen, welche Personalereignisse, Daten und Zahlen regelmäßig oder sporadisch an welche Adressaten zu reporten sind. Die Erhebung dieser Daten sollte nach Möglichkeit weitgehend automatisiert erfolgen, um im Personalbereich nicht unverhältnismäßig hohe personelle Kapazitäten zu binden.

Checkliste

Kriterien zur Anschaffung eines Controllingsystems

Steht der Personalbereich vor der Entscheidung, sich ein Personalcontrolling- und/oder ein mehrdimensionales Personalinformationssystem anzuschaffen, gilt:

- Zunächst den unternehmensindividuellen Bedarf erfassen und beschreiben.
- Auf Basis dieser Angaben von verschiedenen Anbietern ein genau auf die definierten Bedürfnisse zugeschnittenes Angebot einholen. Behauptet ein Anbieter, nur ein „vollständiges“ System würde Sinn machen, hat dieser primär seinen Umsatz, nicht aber den Nutzen des Kunden im Hinterkopf.
- Parallel gezielt im Internet recherchieren, ob bzw. welche Stimmen es zu dem/den betreffenden Anbieter/n und/oder Produkten gibt.
- Die Preise der eingehenden Angebote sorgfältig vergleichen. Wichtig: keine „Äpfel mit Birnen“ vergleichen!
- Hat der Anbieter (nach Möglichkeit mehrere) erfolgreich in die Praxis umgesetzte Referenzprojekte angegeben, erleichtert dies die Endauswahl. Es ist durchaus empfehlenswert, bei den angegebenen Referenzpersonen anzurufen, um ein konkretes Feedback bezüglich des eigentlichen Produkts, aber auch der Servicequalität des Anbieters bzw. Dienstleisters zu erhalten.