

**CHECKLISTE ZUR EINFÜHRUNG
UND OPTIMIERUNG DES
PERSONAL-CONTROLLINGS**

© Dr. Schwan & Partner, 2007

1. Gestaltung des Personal-Informationsmanagements:

- Entwicklung eines Personalinformationssystems;
- Analyse und Interpretation vorhandener Informationen im Hinblick auf personalpolitische Ziele;
- Koordination von Informationsbedarf und -verwendung im Personalwesen (Vermeidung von Zahlenfriedhöfen);
- Informationsvermittlung an funktionale Stellen des Personalbereichs und übrige Stellen im Unternehmen sowie externe Einrichtungen (z.B. Arbeitsämter, Gewerkschaften, Kammern etc.).

2. Mitwirkung bei der Personalplanung

- Gewährleistung eines einheitlichen, formalisierten Systems der Personalplanung;
- Aufbereitung von Analyseergebnissen für die Fixierung personalpolitischer Ziele;
- Koordination des Zielbildungsprozesses im Bereich des betrieblichen Personalwesens;
- Überprüfung von Planungsprämissen und Plänen in Hinblick auf die Übereinstimmung mit den jeweiligen Zielen;
- Ermittlung des optimalen Personalplanes;
- Weiterentwicklung von Personalplanungsmethoden, insbesondere auf dem Gebiet der computergestützten Planung;

3. Durchführung der Personalkontrolle

- Ermittlung von Ist-Größen;
- Feststellung von Zielerreichungsgraden durch unternehmensinterne Vergleiche, wie Soll-Ist-Vergleich, Abteilungsvergleich und Zeitreihenvergleich;
- Analyse von Abweichungsursachen;
- Erarbeitung von Abweichungsursachen;
- Erarbeitung von Vorschlägen für Korrekturmaßnahmen;
- Durchführung unternehmensexterner Vergleiche.

4. Verfügbarkeit

- Sind die für die Kennzahl benötigten aktuellen Daten intern verfügbar?
- Sind die benötigten Vergangenheitsdaten zwecks Zeitvergleich intern verfügbar?

- Ist die Verfügbarkeit unmittelbar gegeben oder erst über zusätzliche Berechnungen möglich?
- Sind die benötigten Plan-Daten zwecks Soll-Ist-Vergleich verfügbar?
- Sind Vergleichsdaten aus anderen Unternehmen bzw. von Verbänden zwecks Betriebsvergleich verfügbar?

5. Aufwand/Nutzen

- Welcher zeitliche Aufwand ist mit der Kennzahlenermittlung verbunden?
- Welche Kosten sind mit der Ermittlung unmittelbar verbunden?
- Welche Kosten sind mit der Schaffung der Voraussetzungen zur Ermittlung der Kennzahl verbunden?
- Welche Probleme oder Rationalisierungsreserven werden in dem durch die Kennzahl abgebildeten Bereich vermutet?
- Wie viele Kennzahlen bestehen bereits für die Abbildung des entsprechenden Bereichs?
- Welche Widerstände werden bei den Betroffenen hinsichtlich der Kennzahlenverwendung vermutet?

6. Eignung

- Wie gut bildet die Kennzahl den betreffenden Bereich bzw. die Situation ab?
- Welche Bedeutung kommt dem durch die Kennzahl abgebildeten Bereich oder Ziel zu?
- Welche Fehlerquellen existieren bei der Kennzahlenermittlung?
- In welchem Maße lässt die Kennzahl eine eindeutige Interpretation zu?
- Existieren bereits Erfahrungen der Mitarbeiter des Unternehmens hinsichtlich der Kennzahl?
- Existiert die Kennzahl in vergleichbaren Unternehmen?

7. Zweck

- Soll die Kennzahl zur Steuerung und/oder zur Analyse dienen?
- Soll die Kennzahl für die Unternehmensleitung und/oder für die einzelnen Aufgabenbereiche bereitgestellt werden?
- Zu welchem Analysezweck soll die Kennzahl dienen (Strukturanalyse, Beobachtung von Entwicklungen, Schwachstellen/Wirtschaftlichkeitsanalyse, Erfolgsmessung bzw. Leistungsbeurteilung)?

- Soll die Kennzahl für Soll-Ist-Vergleiche, Zeitvergleiche und/oder Betriebsvergleiche verwendet werden?
- Soll die Kennzahl weiter gegliedert werden (z.B. nach Verantwortungsbereichen, Mitarbeitern)?
- Soll die Kennzahl regelmäßig/periodisch oder fallweise/periodisch ermittelt werden?
- Wie oft (monatlich, quartalsweise, halbjährlich, jährlich) soll die Kennzahl ermittelt werden?

8. Organisation

- Welche Mitarbeiter sollen die Kennzahl ermitteln?
- Aus welchen Informationsquellen sollen die Kennzahlen ermittelt werden?
- Wer soll die Kennzahlenergebnisse auswerten?
- Wem sollen die Ergebnisse weitergeleitet werden?
- Wie sollen die Ergebnisse dokumentiert werden?
- Wer ist für die Einhaltung der Kennzahlenwerte verantwortlich?

Ablauf des Personal-Controlling:

1. Ziele setzen:

- Zielinhalt (Zielgröße und Zielrichtung);
- Zielausmaß (Zielpunkt und Toleranzbreite);
- Zeitbezug (Zeitpunkt bzw. Zeitraum).

2. Ermittlung der Ist-Situation:

- Festlegung der Messbereiche;
- Festlegung der relevanten Mess- und Kenngrößen;
- Festlegung der Messpunkte und Verfahren.

3. Abweichungsanalyse:

- bei Überschreiten der vorgegebenen Toleranzbereiche;
- Aufdecken von Ursachen für die Abweichung;
- Gewinnung von maßnahmen- und entscheidungsgerechter Information.

4. Planung von Maßnahmen:

- Keine Maßnahme ohne Ziel, kein Ziel ohne Maßnahme;
- Maßnahmen haben an den Ursachen anzusetzen;
- Festlegung von Schwerpunkten;

- Festlegung von Verantwortlichen und von Terminen;
- Bewertung nach entstehenden Kosten.

5. Bildung neuer Planwerte:

- erst nach Beobachtung des Greifens der getroffenen Maßnahmen;
- Wirkungsbewertung der getroffenen Maßnahmen;
- Zielvereinbarungen an die neuen Werte anpassen;
- Verankerung bzw. Sicherung der neuen Werte.

6. Berichterstattung über die Ergebnisse:

- entscheidungsträgerorientierte Aufbereitung und Darstellung der Ergebnisse;
- Zeitpunkt und Zeitraum;
- Detaillierungsgrad;
- Darstellungsform.

Möglichkeiten von Vergleichen der erhobenen Daten:

1. Strukturvergleich:

zielt darauf ab, den Anteil einzelner Elemente an einer Gesamtheit zum Ausdruck zu bringen, z.B.:

- Fast die Hälfte der Mitarbeiter sind Facharbeiter;
- von den gesamten Personalaufwendungen des Unternehmens entfallen 35% auf Personalnebenkosten.

2. Rangfolgevergleich:

die Untersuchungsergebnisse werden sich wertend gegenübergestellt und in eine Rangreihe gebracht: kleiner, gleich oder größer, z.B.:

- Bei der Krankheitsquote liegt das Unternehmen innerhalb der Branche an 5. Stelle;
- Die Unfallquote in Werk A liegt über jener von Werk B und C;
- Die Leistungsspanne auf der Meisterebene ist in allen Abteilungen etwa gleich hoch.

3. Zeitreihenvergleich:

gibt die Veränderung der beobachteten Werte über die Zeit an (Anstieg, Rückgang, Stagnation im Tages-, Wochen-, Monats-, Quartals- oder Jahreszeitraum), z.B.:

- Die Arbeitsproduktivität ist seit Januar kontinuierlich gestiegen;
- Der Krankenstand ist in den letzten beiden Quartalen kontinuierlich gesunken;
- Die Beteiligungsquote beim betrieblichen Vorschlagswesen war in den letzten 3 Jahren stark schwankend.

4. Häufigkeitsvergleich:

gibt an, wie oft ein bestimmtes Objekt in verschiedenen aufeinanderfolgenden Größenklassen enthalten ist, z.B.:

- Die meisten Überstunden fallen im Juni an;
- 50% der Mitarbeiter sind zwischen 10 und 15 Jahren beim Unternehmen.

5. Korrelationsvergleich:

gibt den Grad des Zusammenhangs zwischen zwei Variablen an, z.B.:

- Mit zunehmender Dauer der Betriebszugehörigkeit sinkt die Fluktuationsquote.
- Der Altersversorgungsanspruch der Mitarbeiter steigt mit ihrem Einkommen;
- Es gibt keinen Zusammenhang zwischen Fluktuationsquote und Werksstandort.

Grenzen bei der Anwendung von Kennzahlen:

1. Kennzahleninflation:

Es werden zu viele Kennzahlen gebildet, deren Aussagewert in Relation zum Aufwand bei der Erhebung letztlich zu gering ist bzw. schon von anderen Kennzahlen abgedeckt wird.

2. Fehler bei der Kennzahlenaufstellung:

Die zur Bildung von Kennzahlen herangezogenen Daten sind genau abzugrenzen und zu spezifizieren. Um über den Zeitverlauf von Kennzahlen Aussagen zu treffen, ist bei der Erhebung auf ein standardisiertes Verfahren zu achten. Falsches Zahlenmaterial führt zu Fehlentscheidungen!

3. Mangelnde Konsistenz von Kennzahlen:

Die Verwendung von mehreren Kennzahlen in einem Kennzahlensystem darf keine Widersprüche auslösen. Es sollen nur solche Größen miteinander in Beziehung gesetzt werden, zwischen denen ein Zusammenhang besteht. Fehlende Konsistenz kann zu Fehlentscheidungen führen!

4. Problem der Kennzahlenkontrolle (Beeinflussbarkeit):

Man unterscheidet zwischen direkt und indirekt kontrollierbaren Kennzahlen. Im erstgenannten Fall kann ein Soll-Wert durch die Wahl einer oder mehrerer Aktionsvariablen beeinflusst werden, während dies bei indirekt kontrollierbaren Kennzahlen nicht der Fall ist.

nach: Schulte, Ch.: Personal-Controlling mit Kennzahlen, München 1989