

HRM-Dossier

Gerold Frick, Andreas Kühn

Wirksames Personalcontrolling

Von den Personalkennzahlen zum Planungs- und
Steuerungssystem



Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

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

Gerold Frick, Andreas Kühn

Wirksames Personalcontrolling

Von den Personalkennzahlen zum Planungs- und Steuerungssystem

SPEKTRAMedia, Zürich, 2018

978-3-906067-24-7

© 2018 by

SPEKTRAMedia, Albisriederstrasse 252, CH-8047 Zürich,

Tel. 043 311 01 80, info@SPEKTRAMedia.ch, www.SPEKTRAMedia.ch

ALMA Medien AG, Hofackerstrasse 32, CH-8032 Zürich,

Tel. 044 269 50 10, info@almamedien.ch, www.almamedien.ch

Gedruckt und hergestellt in der Schweiz.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jedes Kopieren, insbesondere Vervielfältigen, Übersetzen, Mikroverfilmen und Einspeichern sowie Verbreiten in elektronischen Systemen ist ohne Zustimmung des Verlags verboten (vgl. www.fair-kopieren.ch).

Der einfacheren Lesbarkeit halber verwendet der Verlag i.d.R. die männliche Form – die weibliche Form ist eingeschlossen. Dieses Buch basiert auf Erfahrungen der Autoren, auf Gesprächen mit Fachleuten aus dem HR und auf Fachliteratur. Es wurde mit grosser Sorgfalt erstellt, trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Verlag und Autoren können für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Für Verbesserungsvorschläge und Hinweise sind der Verlag beziehungsweise die Autoren dankbar.

Gerold Frick, Andreas Kühn

Wirksames Personalcontrolling

**Von den Personalkennzahlen zum Planungs- und
Steuerungssystem**



Prof. Gerold Frick
Hochschulprofessor, Personalberater und
Unternehmenspraktiker
info@proactive-beratung.com
www.proactive-beratung.com, www.know.ch
T: +49 176 6135 4843

Gerold Frick ist Inhaber der ProActive Personal- und Management-beratung, Beratungspartner bei der know.ch sowie Professor für Internationale Betriebswirtschaft, insbesondere Personalmanagement, Personalführung und Organisation, an der Hochschule Aalen (D).



Andreas Kühn lic. oec. HSG
Managing Partner
info@know.ch, www.know.ch
T: +41 71 279 3222

Andreas Kühn ist Gründer und Managing Partner der know.ch und spezialisiert auf die Durchführung von HR-Befragungen und HR-Benchmarks in und für Unternehmen.

Inhaltsverzeichnis

Zielsetzung und Aufbau	6
Grundlagen des Personalcontrollings	7
Begriffliche Bestimmung und Funktionskreislauf.....	7
Strategisches Selbstverständnis.....	8
Gestaltung eines Personalcontrolling-Systems	10
Rollenverständnis für Personalcontroller und Führungskräfte.....	15
Kennzahlenstruktur und Instrumente.....	16
Modell des Human Capital Controlling Navigator.....	18
Fundamente des Personalcontrollings	21
Strategie: Ziele, Objekte und Zielgruppen	21
Strukturen und Prozesse.....	26
IT-Systeme und Datenbanken.....	31
Operatives Personalcontrolling	36
HR-Standardkennzahlen.....	36
Gliederungstiefe und Berichtsfrequenz.....	36
Kennzahlendefinition und Dokumentation	37
Ad-hoc und Discovery Personalcontrolling	38
Prozessorientiertes Personalcontrolling	40
Personalprozesse und Werttreiber	40
Kostenkalkulation personalwirtschaftlicher Prozesse.....	41
Strategisches Personalcontrolling	44
Strategisch fundierte HR-Kennzahlensysteme	44
Planung und Steuerung der strategischen Personalarbeit	46
Implementierung eines Personalcontrolling	50
Ausblick	54
Anhang: Überblick HR-Standardkennzahlen	56
Literatur	60

Zielsetzung und Aufbau

Human Capital Controlling (HCC) – auch als «Personalcontrolling» oder «HR-Controlling» bekannt – entstand aus der «Personalplanung». Aus der Personalplanung stammende Kennzahlen wie Arbeits- und Fehlzeiten sowie Einstellung und Austritt gehören bis heute zu den Klassikern und sind oft die ersten HR-Kennzahlen, die in einem Unternehmen erstellt werden.

Der Gedanke von den «Mitarbeitenden als grösstes Kapital» brachte die Produktivität ins Spiel und damit die Frage, was die Produktivität beeinflusst und wie diese Einflüsse gemessen werden können.

Solche Überlegungen sind oft der Beginn eines «Personalcontrolling» oder eben «Human Capital Controlling». Wer dann ans Werk geht, sieht sich mit vielen, vielfach institutionellen Fragen konfrontiert: «Wie soll das HCC organisiert werden?» oder «Welche Prozesse kennt das operative HCC?».

Die häufig beobachtbare einseitige operative Orientierung des HCC entsteht durch die Notwendigkeit, operative Gegebenheiten zu messen. Strategische Aspekte stehen selten am Anfang eines HCC. Das mag manch holprigen Start eines HCC erklären: Wer als erstes Kennzahlen zu Fluktuation und Absenzen einführt, obwohl beides im unkritischen Bereich ist, wird weder Beachtung noch gar Verständnis vom Management erhalten. Und wer sich von seinem Management solches diktieren lässt, ohne mit Überzeugung eine Handvoll Kennzahlen aufzählen zu können, die wirklich benötigt werden, ist genau in diese operative Falle gelaufen.

Mit dem HCC-Navigator haben die Autoren dieses HRM-Dossiers ein Modell entworfen, das Personen die nötige Orientierung im HCC gibt.

Im ersten Teil dieses Buches werden wichtige Grundlagen zum HCC beleuchtet und das HCC-Navigator-Modell vorgestellt. In den weiteren Teilen werden dann die unterschiedlichen Gestaltungsebenen des HCC-Navigators erläutert und deren praktische Ausgestaltung beschrieben.

Ergänzende Informationen und Unterlagen finden sich im Online-Portal unter www.SPEKTRAMedia.ch/qr-226.



Grundlagen des Personalcontrollings

Personalcontrolling ist in der Personalarbeit mittlerweile zu einem gängigen Ausdruck geworden. Die Vorstellungen davon, was unter Personalcontrolling zu verstehen ist, was damit erreicht werden soll und wie die praktische Ausgestaltung eines wirksamen Personalcontrollings erfolgen kann, gehen in der Praxis jedoch noch weit auseinander. Die folgenden Kapitel sollen zur Klärung dieser Fragen beitragen und die Grundlagen für ein wirksames Personalcontrolling legen.

Begriffliche Bestimmung und Funktionskreislauf

Der zielgerichtete Einsatz des Faktors Personal, die Leistungen und Potenziale der Belegschaft und ein effizientes Personalmanagement sind zu einem wesentlichen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen geworden. Der Unternehmenserfolg wie auch die Entwicklung des Unternehmenswerts werden mehr und mehr vom immateriellen Vermögenswert «Personal» bestimmt.

Ein wirksames Personalcontrolling ist daher auch mehr als Personalberichtswesen und Kennzahlen. Vielmehr versteht man unter dem Begriff Personalcontrolling die bewusste, systematische, integrierte Planung, Steuerung und Kontrolle des Faktors Personal sowie der personalwirtschaftlichen Prozesse und Leistungen im Unternehmen. Dadurch kann das Personalcontrolling einen ökonomischen Erfolgsbeitrag im Unternehmen leisten und diesen mithilfe von Kennzahlen transparent und steuerbar machen. Das Personalcontrolling folgt hierzu einem wiederkehrenden Funktionskreislauf, um Personalentscheider bei ihren Managementaufgaben zu unterstützen.

Wirksames Personalcontrolling

Von den Personalkennzahlen zum Planungs- und Steuerungssystem

Wirksames Personalcontrolling bzw. Human Capital Controlling (HCC) ist heutzutage ein elementarer Bestandteil eines professionellen Personalmanagements. Es beinhaltet eine systematische und integrierte Planung, Steuerung und Kontrolle des Faktors Personal sowie der personalwirtschaftlichen Prozesse und Leistungen. Damit unterstützt es Personalverantwortliche und Führungskräfte bei ihren Entscheidungen zur Erreichung der Unternehmensziele.

Der Aufbau eines aussagekräftigen Human Capital Controlling stellt in der HR-Praxis jedoch oft eine Herausforderung dar und ist mit vielen Fragen verbunden.

Dieses HRM-Dossier zeigt die Bedeutung und den Nutzen sowie die verschiedenen Handlungsfelder des Personalcontrollings anhand des HCC-Navigator-Modells auf. Damit erhalten Lesende einen Überblick über den aktuellen Stand des HCC und sind in der Lage, es im eigenen Unternehmen einzuführen.

Jedes HRM-Dossier ist einem für HR-Fachleute und das Management relevanten Thema gewidmet. Die Bücher erscheinen quartalsweise und sind als Einzel Exemplare beziehbar bei SPEKTRAMedia oder ALMA Medien AG bzw. sind im Abonnement mit «HR Today» erhältlich.

SPEKTRAMedia, Albisriederstrasse 252, 8047 Zürich
ALMA Medien AG, Hofackerstrasse 32, 8032 Zürich

978-3-906067-24-7

ISBN 978-3-906067-24-7



9 783906 067247 >