

# personal manager

EINBLICK IN DAS PRAXISPAKET

www.personal-manager.at

## Praxispaket Personalcontrolling



Fachartikel



Arbeitshilfen



Anbieterübersicht



[www.hrm.at/profiles/bettina-geuenich](http://www.hrm.at/profiles/bettina-geuenich)

**Liebe Leserinnen und Leser,**

der Wunsch mit Menschen zu arbeiten, zieht nach wie vor viele Nachwuchskräfte in die Personalarbeit. Doch was ist mit den Zahlen? Ein kompetenter Umgang mit (Personal-)Daten gewinnt im Zeitalter der Digitalisierung und Big-Data-Analysen immer mehr an Bedeutung. Gerade hier ertet unsere Studie „Fit für HR“ Nachholbedarf. Die Onlinebefragung unter 132 Personalisten ergab, dass sich Österreichs HR-Verantwortliche in Sachen Personalcontrolling eher mittelmäßige Noten geben.

Das folgende E-Book liefert Anregungen und Ideen zum Thema Personalcontrolling. Es umfasst die Artikelserie „HR Analysis“, die 2016 und 2017 in der Zeitschrift personal manager erschien, gefolgt von Checklisten und einer Anbieterübersicht zum Thema.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre!

Ihre  
Bettina Geuenich

inhalt



Personalkennzahlen entwickeln und abbilden **3**



Mit Datenqualität zum erfolgreichen HR-Reporting **6**



Mit Personalcontrolling den demografischen Wandel meistern **9**



Kennzahlenklassiker – neu betrachtet **12**



HR-Reporting mit Management-Dashboards **14**



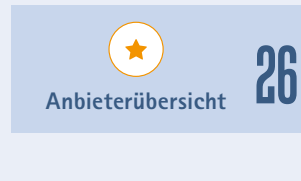
Die digitale Zukunft des HR-Reportings **17**



Personalcontrolling als evolutionärer Lernprozess **20**



4 Arbeitshilfen **22**



Anbieterübersicht **26**



# Personalkennzahlen entwickeln und abbilden



Foto: Schübbe

Autor  
**Fred Schübbe**  
Experte für Personalcontrolling  
und Fachbuchautor



[www.hrm.de/profiles/  
fred-schuebbe](http://www.hrm.de/profiles/fred-schuebbe)



Die Anzahl der Mitarbeiter feststellen, Strukturen aufzeigen, über Kosten berichten und Leistung messen. Dies alles zählt zum vielfältigen Spektrum der Arbeit mit Personalberichten und -kennzahlen. Die Nachfrage danach ist groß. Denn in Zeiten, in denen die Ressourcen knapp sind, ist es besonders wichtig, diese zu steuern. Der Fachkräftemangel und die vielerorts eng geschnürten Personalkostenbudgets stellen HR-Verantwortliche vor Herausforderungen. Berichte und Kennzahlen lösen die damit verbundenen Probleme nicht, sind aber unverzichtbares Arbeitsmittel für Zielverfolgung, Dokumentation und für den Leistungsnachweis der Arbeit im Personalbereich.

In diesem und in fünf weiteren Beiträgen, die in den folgenden Ausgaben dieser Zeitschrift erscheinen, stellen wir die Arbeit mit den Instrumenten des Personalcontrollings unter verschiedenen Aspekten dar. Teil 1 beschreibt, wie HR-Verantwortliche Personalkennzahlen erstellen und empfängerorientiert abbilden. Die nächste Folge kreist um das Thema „Datenqualität“, eine Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Reporting. In Folge 3 werden wir erkennen, wie das Personalcontrolling dem Personalmanagement helfen kann, den Herausforderungen des demografischen Wandels zu begegnen. Die vierte Folge befasst sich mit einigen klassischen Personalkennzahlen und stellt diese kritisch auf den Prüfstand. Im vorletzten Beitrag stellen wir einzelne Kennzahlen und Personalinforma-

tionen zu themenorientierten Dashboards zusammen. Zum Abschluss wagen wir einen Blick in die Zukunft des Personalreportings und beschreiben die Rolle von Kennzahlen in Zeiten von Cloud Computing und Big Data.

## Auswahl aus der Vielfalt

Die Versuchung ist groß: Immer größere Datenmengen und leistungsfähige Auswertungsinstrumente verleiten dazu, alles auszuwerten, was im Rahmen der Personalarbeit an Daten anfällt. Nicht immer ist dies zielführend. In diesem Zusammenhang wird oft der Satz „You can't manage, what you can't measure“ zitiert, um die zunehmende Durchdringung des Personalwesens durch das Controlling zu rechtfertigen. Tatsächlich reicht das Bauchgefühl nicht aus, um die Res-

source Personal zu steuern. Es wäre geradezu fahrlässig, auf die wertvollen Steuerungsinformationen zu verzichten, die uns die verschiedenen Systeme bereitstellen können. Auf der anderen Seite werden Informationen nicht automatisch dadurch relevant, dass sie beliebig leicht zu erheben sind. Im Gegenteil: In der Fülle der Informationen ist die Gefahr groß, das Wesentliche aus dem Fokus zu verlieren. Trivial, aber treffend ausgedrückt: „Wer viel misst, misst auch viel Mist“.

Der Weg zur richtigen Auswahl der zu berichtenden und anschließend zu analysierenden Informationen führt über die Unternehmens- und die Personalstrategie. Ein Reporting und Controlling sollte – natürlich nicht nur im Personalwesen – das Management dabei unterstützen, die für das Unternehmen oder den Bereich festgelegte Strategie zu verfolgen. Die Schwerpunktthemen der Strategie und die darin formulierten Ziele legen die Inhalte des HR-Reportings und die Auswahl der Kennzahlen fest. Der Weg führt dabei immer von den Fragestellungen über die verfügbaren Daten zum fertigen Bericht oder zur Kennzahl – niemals umgekehrt. Kennzahlen sind dabei ein Teilbereich des Berichtswesens, sie sind eine hochkomprimierte Darstellung komplexer Sachverhalte. Daher bedürfen sie oft einer Interpretation.



# Aspekte, die vor Einführung eines Personalcontrollings zu bedenken sind (I)

Aus der Blickrichtung allgemeiner Controlling Ziele lassen sich diese Ziele des Personalmanagements für ein Personalcontrolling ableiten:

- ▶ **Informationsziel**
  - die Informationsversorgung sichern
  - ein Informationssystem bereitstellen
- ▶ **Koordinations- und Integrationsziel**
  - Planung, Kontrolle und Informationsversorgung koordinieren, um die Führungsfähigkeit von Organisationen zu verbessern
  - Planung und Kontrolle integrieren
- ▶ **Planungsziel**
  - ein Planungssystem bereitstellen
  - Planung sichern und unterstützen
- ▶ **Kontrollziel**
  - ein Überwachungssystem bereitstellen
  - eine wirtschaftliche Kontrolle durchführen und Kontrolle sichern
- ▶ **Steuerungsziel**
  - Steuerung sichern
  - zur Sicherung der Entscheidungsqualität beitragen
  - zur Steuerung des Unternehmens beitragen
- ▶ **Früherkennungsziel**
  - künftige Chancen und Risiken erkennen, um Erfolgspotenziale zu sichern bzw. aufzubauen
- ▶ **Flexibilitätsziel**
  - Reaktions- und Adaptionfähigkeit sichern, erhalten und verbessern

Quelle: Gunther Wolf, IOGW Consulting (Consulting, Realisierung, Training, Controlling) | [consulting.wolfgunther.de](http://consulting.wolfgunther.de)

*Einen tiefer gehenden Überblick über das Personalcontrolling, über dessen Besonderheiten und über ausgewählte Methoden und Instrumente, die für die Steuerung personalwirtschaftlicher Aktivitäten nützlich sein können, erhalten Sie in dem Buch: Wolf, Gunther / Schaffner, Kurt: Personalcontrolling, in: Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (Hrsg.): Controlling, 5. Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag 2006.*



Das gesamte Praxispaket  
Personalcontrolling ist im  
Jahresabo der Fachzeitschrift  
personal manager inkludiert.

[www.personal-manager.at/abonnement](http://www.personal-manager.at/abonnement)

impressum

Medieninhaber:  
HRM Research Institute GmbH  
personal manager – Zeitschrift für Human Resources  
Rheinkaistr. 2, D-68159 Mannheim  
[verlag@personal-manager.at](mailto:verlag@personal-manager.at)

Herausgeber:  
Alexander R. Petsch

Chefredaktion:  
Bettina Geuenich (HV i. S. d. P.)  
T +43 7722 6735089-58  
T +49 621 40166-304  
F +43 7722 6735089-57  
F +49 621 40166-400  
[b.geuenich@personal-manager.at](mailto:b.geuenich@personal-manager.at)

Creative Director Art:  
Ines Richter  
T +49 621 40166-315  
F +49 621 40166-400  
[i.richter@personal-manager.at](mailto:i.richter@personal-manager.at)

Anzeigenleitung:  
Martina Krechtler  
T +43 7722 6735089-53  
T +49 621 40166-305  
F +43 7722 6735089-57  
F +49 621 40166-400  
[m.krechtler@personal-manager.at](mailto:m.krechtler@personal-manager.at)

Abonnementverwaltung:  
Johanna Jehle  
T +43 7722 6735089-54  
T +49 621 40166-308  
F +43 7722 6735089-57  
F +49 621 40166-400  
[j.jehle@personal-manager.at](mailto:j.jehle@personal-manager.at)

Copyright:  
HRM Research Institute GmbH

1. Auflage:  
Oktober 2017

Mit Namen gekennzeichnete Beiträge stellen nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Verlages dar. Mit der Annahme zur Veröffentlichung übernimmt der Verlag vom Verfasser alle Rechte, einschließlich der weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken. Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung, Verwendung im Internet und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Für die Rechte an den Bildern der Anbieter, zum Beispiel in Anzeigen, übernimmt der Verlag keine Haftung. Grundlegende Richtung: Der **personal manager** ist eine alle zwei Monate erscheinende Fachzeitschrift für Entscheidungsträger im Human Resource Management, deren Berater und Dienstleister. Das aktuelle, unabhängige, marktnahe und kritische Branchenmagazin wendet sich an Geschäftsführer, Personalleiter, Personalrecruiter, Lohn- und Gehaltsverrechner, DV-Profis und Berater in Unternehmen, Verwaltungen, Gesundheitseinrichtungen und Institutionen. Der **personal manager** informiert über Neuigkeiten im Personalgeschäft im In- und Ausland sowie über den für die Zielgruppe relevanten Markt für Produkte, Software und Dienstleistungen. Es werden innovative Konzepte zu Management, Führung, Vergütung, Sozialleistungen, betrieblicher Altersvorsorge, Arbeitsrecht, Organisation und Softwareunterstützung der Personalabteilung behandelt.