

HR-Steuerung mit Kennzahlen – Leistungen und Erfolge immer im Blick!

Welchen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten Personalabteilungen oder externe Personaldienstleister und zu welchen Kosten? Wie effektiv laufen die Bewerbungsprozesse und welche Leistungen werden von den Personalabteilungen erbracht? Wie zufrieden sind die internen Kunden (alle Mitarbeiter des Unternehmens) und externen Kunden (Bewerber) mit den Leistungen der Personalabteilung? Wie effizient laufen die HR-Prozesse Personalplanung, -beschaffung, -bindung, -motivation, -entwicklung und -freisetzung?

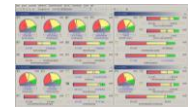
Diese Fragen stehen auch heutzutage bei internen Diskussionen über die Leistungsfähigkeit der Personalabteilungen im Vordergrund. Deren Beantwortung stellt die Unternehmen jedoch häufig vor große Herausforderungen, da häufig nur die Kosten der Personalabteilungen mittels Kennzahlen erfasst werden. Angaben über andere wesentlichen Leistungsparameter wie z. B. Vorstellungsquoten, Einstellungsquoten, Bewerbungsquoten, Mitarbeitermotivation, Durchlaufzeiten für Bewerbungen und Einstellungen werden vielfach nur sporadisch oder teilweise gar nicht ermittelt.

Im Resultat führt dies dazu, dass Unternehmen den Erfolg ihrer Personalabteilungen häufig allein an der Höhe der Gesamtkosten oder der Budgeteinhaltung beurteilen. Dabei können so weder das tatsächliche Leistungsvermögen der Personalabteilungen erfasst noch Zusammenhänge zwischen effektiven HR-Prozessen und weiteren Steuerungsparametern wie z.B. der Kundenzufriedenheit erkannt werden. Eine effektive betriebsinterne Vermarktung der Leistungen der Personalabteilungen sowie deren Steuerung sind so nicht möglich.

Um das tatsächliche Wertpotential der Personalabteilungen erkennen und optimieren zu können, müssen die HR-Prozesse Personalplanung, -beschaffung, -bindung, -motivation, -entwicklung und -freisetzung mittels geeigneter Kennzahlen und Kennzahlensysteme sichtbar gestaltet werden, da nur die Quantifizierung über geeignete Kennzahlen eine adäquate Steuerung erlaubt. Eine Möglichkeit dies zu erreichen sind Konzepte aus dem Bereich des Controllings sowie der Unternehmenssteuerung. Insbesondere das Konzept der Balanced Scorecard stellt hierbei ein geeignetes Konzept dar. Das Balanced Scorecard Konzept beinhaltet die Philosophie, dass ein Unternehmen nicht nur mittels finanzieller Kennzahlen gesteuert wird, sondern darüber hinaus auch andere Perspektiven wie bspw. die Kunden, Qualitäts- und Prozess und Mitarbeiterperspektive zur Steuerung herangezogen werden. Durch die ausgewogene Nutzung geeigneter Kennzahlen (balanced) in verschiedenen Perspektiven wird eine ganzheitliche Unternehmenssteuerung erreicht, die maßgeblich für den Unternehmenserfolg ist, da so auch Wirkungszusammenhänge zwischen verschiedenen Kennzahlenperspektiven sichtbar werden.

Übertragen auf die Herausforderungen des Human Resource Management bedeutet dies, dass zusätzlich zu den bereits bekannten und angewandten Kennzahlen der Finanzperspektive weitere Kennzahlen in anderen für den HR-Bereich relevanten Perspektiven herangezogen werden. Dabei dienen die Kennzahlen nicht nur der Darstellung technisch-wirtschaftlich relevanter Zielsetzungen, sondern auch als wichtige Grundlage zur erfolgreichen Identifikation von Verbesserungspotentialen (z. B. Effizienzsteigerung in den Bewerbungsprozessen).

In Anlehnung an das erfolgreiche Konzept der Balanced Scorecard wurde das Balanced-Scorecard- und Managementinformationssystem LISA der Ebcot Business Solutions GmbH für die Steuerung von Personalbereichen konfiguriert.



Das anhand der Anforderungen weiterentwickelte Werkzeug ermöglicht nicht nur die Darstellung HR-relevanter Kennzahlen, sondern auch deren Analyse (Historien- und Abweichungsanalysen und Benchmarking) sowie die Definition von kennzahlengenauen Zielen. Durch die Zieldefinition wird es möglich, die Zielerreichung der Leistungen der Personalabteilungen nach zu verfolgen und gegebenenfalls geeignete Maßnahmen zu initiieren, um kritischen Entwicklungen entgegen zu wirken. Auch hierbei unterstützt das entwickelte Werkzeug den Nutzer durch dezidierte Maßnahmenlisten und automatische Emailbenachrichtigungen bei kritischen Entwicklungen. Zudem können im Sinne der internen Vermarktung der Leistungen der Personalabteilungen die Kennzahlen auf einfachste Art und Weise in Reports zusammengefasst und veröffentlicht werden.

Basierend auf der Philosophie der Balanced-Scorecard wurden Kennzahlen in unterschiedlichen Perspektiven definiert. Dabei wurden die vier klassischen Perspektiven einer Balanced Scorecard, die Finanz-, Kunden-, Prozess- und Potenzialperspektive übernommen. Die Kundenperspektive beinhaltet hier Kennzahlen bzgl. der internen und externen Kunden. Interne Kunden sind Mitarbeiter des Unternehmens, die die Leistungen der Personalabteilung in Anspruch nehmen, wenn bspw. ein neuer Mitarbeiter eingestellt werden soll. Externe Kunden sind die Bewerber auf die unterschiedlichen Ausschreibungen.

In der Prozessperspektive wurden alle HR-Prozesse mittels geeigneter Kennzahlen abgebildet. Hierzu wurden für jeden Prozess eigene Ansichten in dem HR-System definiert. Somit ist der Anwender in der Lage, zum einen alle wesentlichen Kennzahlen sofort einzusehen und zum anderen detaillierte Informationen über die Performance der HR-Prozesse zu erhalten. Die folgende Abbildung (vgl. Abbildung 1) zeigt ein exemplarisches Cockpit in der Übersichtsansicht. Abbildung 2 zeigt exemplarisch die Kennzahlen des HR-Prozesses *Personalbeschaffung* sowie das Menü zur Auswahl der gewünschten HR-Prozesse.

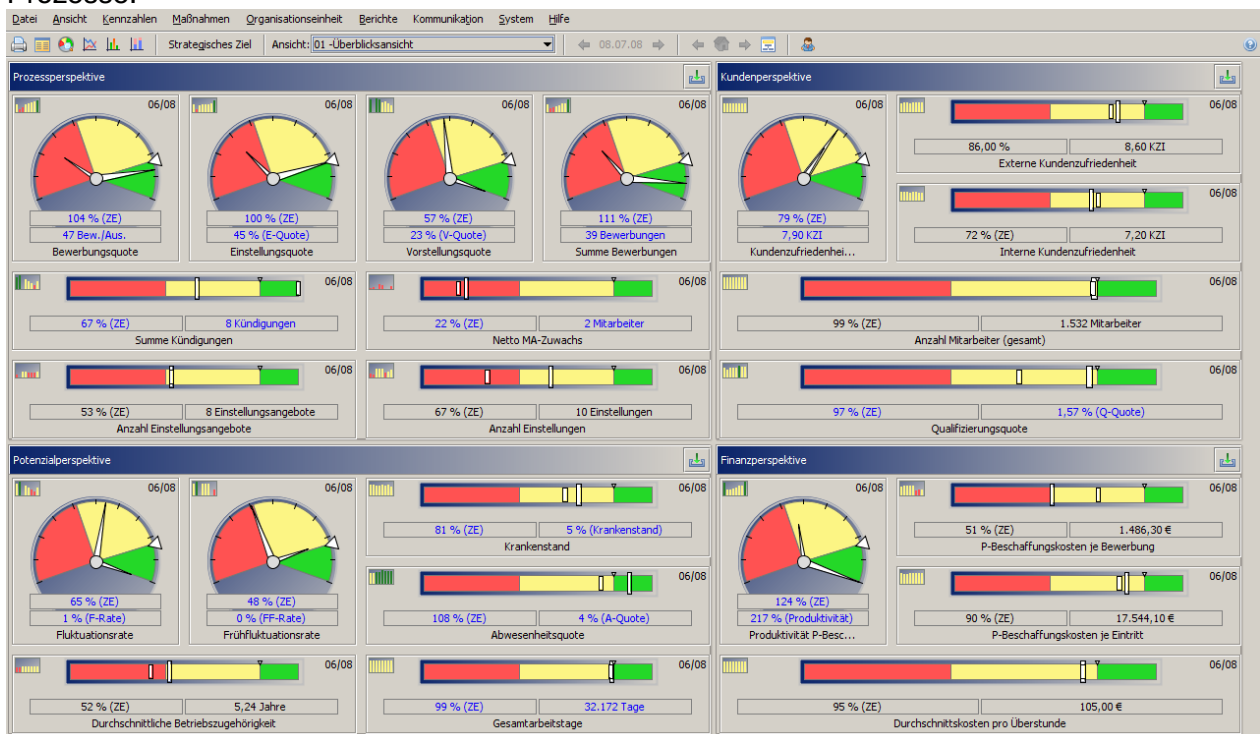


Abbildung 1 Alle Kennzahlen der HR-Abteilungen im Überblick

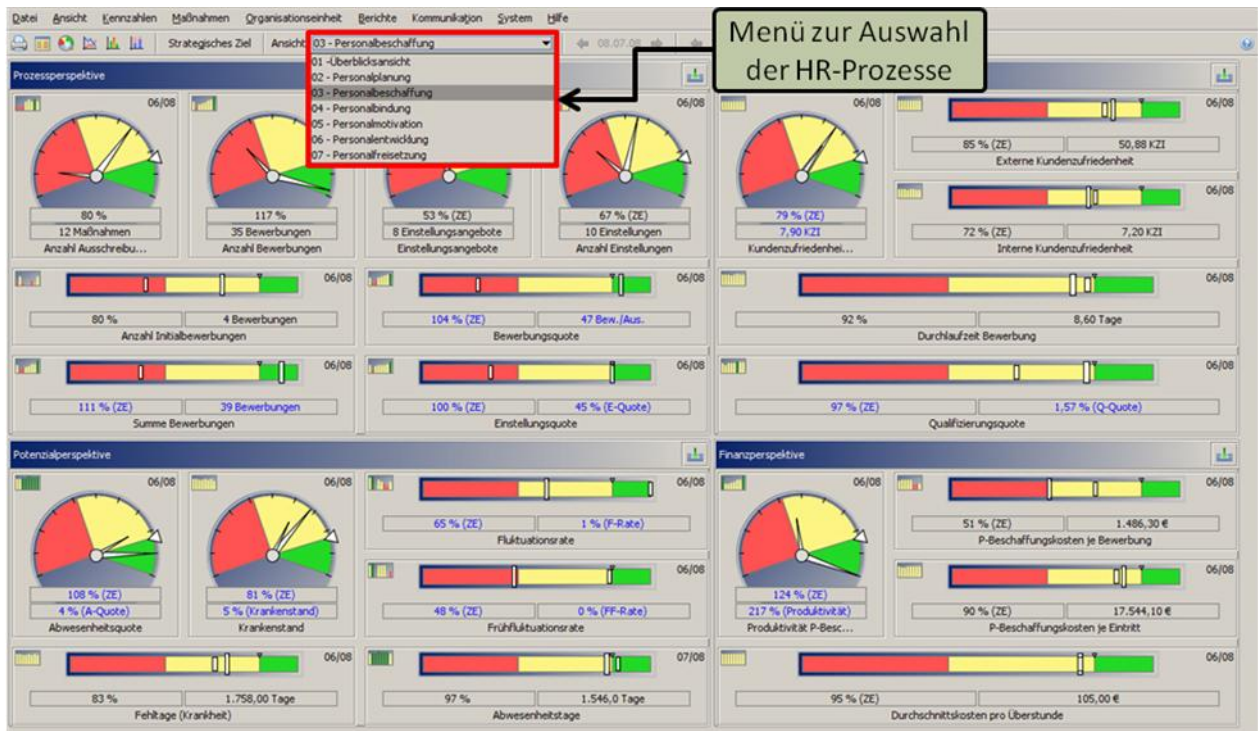
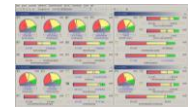


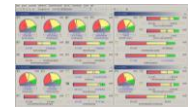
Abbildung 2 Kennzahlen des HR-Prozesses Personalbeschaffung

Neben der Darstellung aller HR-relevanten Kennzahlen in einem Cockpit können innerhalb des HR-Systems beliebig viele andere Organisationseinheiten dargestellt werden, so dass bspw. auch externe Personaldienstleister mittels des HR-Systems einfach gesteuert werden können. Das System ist hierzu in der Lage, die Kennzahlen über die Organisationsstrukturen automatisch zu verdichten, so dass bspw. auf der obersten Organisationsebene die Summe der Kennzahlenwerte aller externen Personaldienstleister oder der verschiedenen Personalabteilungen angezeigt werden. Für die Analyse kann jederzeit „durch die Organisation navigiert“ werden, indem über die Kennzahlen ein drill-down bis zur untersten Ebene durchgeführt wird.

Alle Kennzahlen werden in Form von Tachometern, Linien oder Balkendiagrammen angezeigt. Die farblichen Abstufungen stellen die kennzahlenspezifischen Schwell- bzw. Grenzwerte dar (grün, gelb, rot), so dass für den Betrachter jederzeit das aktuelle Leistungsvermögen der Personalabteilungen oder des externen Personaldienstleisters einfach und nachvollziehbar erfasst werden können. Über- bzw. Unterschreitungen von Grenzwerten werden unmittelbar offensichtlich und ermöglichen somit eine schnelle Reaktion hinsichtlich der Einleitung geeigneter Gegenmaßnahmen. Auch hierbei wird der Anwender unterstützt, indem die Nutzer über kritische Kennzahlenentwicklungen automatisch per Email benachrichtigt werden und anschließend eine Maßnahmen in das System eingeben können.

Neben den bereits skizzierten Funktionalitäten sowie der Darstellung aller relevanten Kennzahlen bietet das entwickelte Werkzeug noch folgende Möglichkeiten:

- Das Werkzeug ist eine Internetanwendung und kann beliebig viele Organisationseinheiten darstellen und Benutzer verwalten. Somit ist es bspw. möglich, auch die externen Partner über dieses System zu steuern. Auf den Arbeitsplatzrechnern ist keine Installation notwendig.
- Es können beliebige weitere Kennzahlen definiert und berechnet werden. Bspw. können externe Partner das System mit eigenen Kennzahlen füllen.



- Das LISA^{HR} System ermöglicht über einfache Menüs die Definition von Berechnungsformen für Kennzahlen. Somit können bspw. aus wenigen importierten Daten verschiedene relative Kennzahlen definiert werden, ohne dass der Pflegeaufwand steigt.
- Das System kann Kennzahlen über Organisationshierarchien automatisch berechnen (verdichten). So werden bspw. auf der obersten Organisationsebene (Zentrale) grundsätzlich die Summen der einzelnen Personaldienstleister angezeigt. Es ist jederzeit möglich, durch das Kennzahlensystem bis zur kritischen Kennzahl zu navigieren.
- Kennzahlenberichte können in dem Werkzeug zentral abgelegt werden.
- Zu jeder Kennzahl und zu jedem Kennzahlenwert können Maßnahmen eingestellt und nachgehalten werden. Ergänzend können alle Kennzahlenwerte kommentiert werden.
- Die Darstellungsarten der Kennzahlen sind jederzeit änderbar.
- Die Emailnotifikationsfunktion informiert den Anwender bei Bedarf über kritische Kennzahlenentwicklungen.
- Die Kennzahlenwerte können per Excel-Import oder csv-Import in das System übertragen werden. Zudem können Werte manuell eingegeben werden oder automatisch aus Vorsystemen importiert werden.
- Im Rahmen der Anwendung in Unternehmen wird das entwickelte Werkzeug exakt auf die Bedürfnisse des Unternehmens angepasst.
- Ein dezidiertes Rechtssystem erlaubt eine exakte Rechtevergabe.
- Alle Kennzahlenwerte werden in dem System gespeichert, so dass jederzeit auch vergangenheitsbezogene Werte angezeigt werden können.
- Das HR-System bietet verschiedene Analysefunktionen, wie z.B. Historien- und Abweichungsanalysen und Benchmarking (vgl. Abbildung 3).

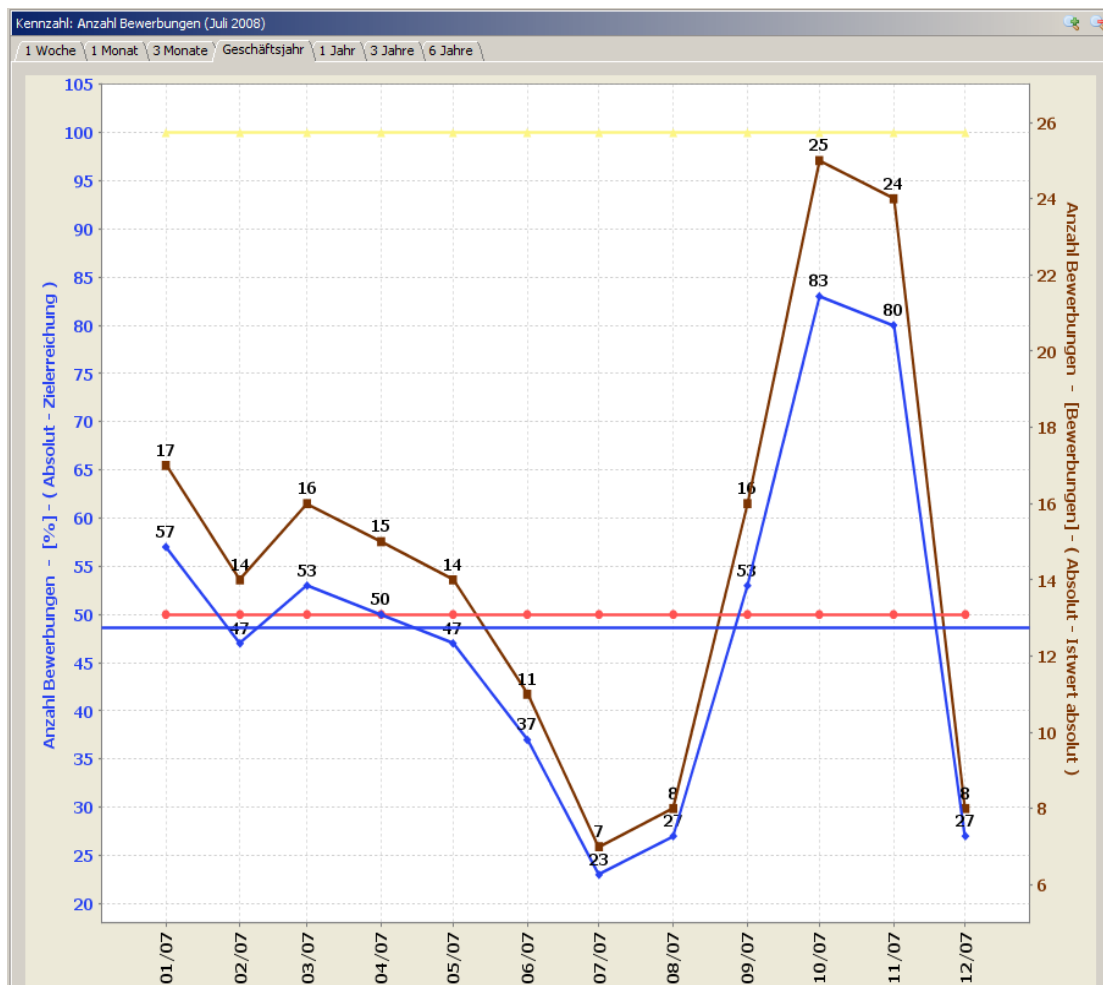


Abbildung 3 Historienansicht am Beispiel der Kennzahl „Anzahl Bewerbungen“