

## SERIE HR-KOMPETENZ

Das Forum Personal im ÖPWZ hat HR-Standards entwickelt, die beschreiben, welche Kompetenzen Generalisten in der Personalfunktion mitbringen sollten. Die HR-Standards können Personalmanager bei der Standortbestimmung unterstützen und die Professionalisierung der HR-Abteilungen vorantreiben. In der Serie HR-Kompetenz stellen Vertreter des Forums Personal im ÖPWZ die Kompetenzfelder der HR-Standards mit ihren Implikationen für die Praxis vor.



Foto: Eisenhuber

Autor

**Rudolf Eisenhuber**

Unternehmensberater,

Geschäftsführer,

Human Resources Et Pension Advice

# Vermessung des Humankapitals HR-Controlling und HR-Informationssysteme

Personalinformationssysteme und HR-Controlling haben in den vergangenen Jahren verstärkt Einzug in die Personalabteilungen gehalten. Die Arbeit mit Kennzahlen umfasst jedoch mehr als das Erstellen von Personalstatistiken. Richtig angewandt, kann die Vermessung des Humankapitals einen wichtigen Beitrag zur strategischen Personal- und Unternehmensplanung leisten.

## HR-Informationssysteme

HR-Informationssysteme liefern Daten für die Personalarbeit. Sie sind das Ergebnis von Rechenoperationen mit personenrelevanten Informationen. Meist IT-gestützt, können sie sowohl auf (Lohn-)Abrechnungssystemen basieren als auch auf Stand-alone-Lösungen für bestimmte Bereiche, wie zum Beispiel:

- ▶ **Aus- und Weiterbildung** (Aufgliederung der Mitarbeiter, zum Beispiel in ungelernete, angelernte, Facharbeiter, Verwaltungspersonal, Bildungsaufwand je Mitarbeiter etc.)
- ▶ **Qualifikation** (Ausbildungsstand, Berufsausbildung)
- ▶ **Arbeitszeiten** (Wochenarbeitszeit, Mehrarbeit, Arbeitszeitlagen, Schichtarbeit)

- ▶ **Arbeitsbedingungen** (Arbeitsschutz, vorbeugende Gesundheitsicherung, Arbeitsplatzorganisation, Erkrankungen und Arbeitsunfälle)
- ▶ **Entgeltentwicklung** verschiedener Gruppen innerhalb des Unternehmens

Der eigentliche Nutzen der Informationssysteme liegt darin, Unternehmen dabei zu unterstützen, ihre strategischen Ziele zu erreichen.

## HR-Controlling

Während HR-Informationssysteme insbesondere für die spezifische Personalarbeit vorgesehen sind, eröffnet das HR-Controlling Personalisten einen weit über die Personalarbeit hinausgehenden Handlungsspielraum.

Der noch relativ junge Teilbereich des Personalmanagements beschäftigt sich mit der Erhebung, Aufbereitung und Analyse von HR-Kennzahlen, auf deren Grundlage die Unternehmensführung strategische Entscheidungen treffen kann.

## Kennzahlen im Personalmanagement

Kennzahlen können in allen Disziplinen des Personalmanagements definiert werden, in der Personalverwaltung, im Bildungswesen, in der Personalentwicklung ebenso wie im Performancemanagement, im Bereich Compensation & Benefits oder im Recruiting. Die wichtigsten Kennzahlen für Personalisten stammen aus der Analyse der Lohn- und Gehaltsabrechnung. Diese Daten geben Aufschluss über Personalkosten, Krankenstand und Fluktuation.

Von ganz besonderer Bedeutung sind die Kennzahlen über den Personalstand und dessen Struktur – insbesondere mit Blick auf die zukünftigen Planungsprozesse. Dabei sind insbesondere Daten über den Anteil von Frauen oder Teilzeitbeschäftigten in der Belegschaft, die Altersstruktur oder das Verhältnis von Mitarbeitern in produktiven und administrativen Bereichen wichtig. Eine ausgefeilte Abrechnungsanalyse erlaubt zudem Aussagen über die Ausfallzeiten aufgrund von Krankheit, Urlaub oder sonstigen Fehlzeiten, und das bis auf die Abteilungs- oder sogar Mitarbeitererebene. Solche Erkenntnisse lassen Rückschlüsse auf die Führungsqualität einzelner Abteilungen zu. Außerdem machen sie unter Umständen Hilfestellungen der Personalabteilung für personalrelevante Maßnahmen notwendig, etwa auch Kündigungen.

## HR-Kennzahlen im wirtschaftlichen Kontext

Die Arbeit mit HR-Kennzahlen erlaubt auch weitergehende Analysen, die für die Bestimmung der Produktivität eines Unternehmens oder Preiskalkulationen wichtig sind. Das Verhältnis von Produktionsmenge und Ar-

beitsvolumen etwa erlaubt den Vergleich der Arbeitsproduktivität über einen längeren Zeitraum. Die Kenntnis der Lohnkosten für ein gefertigtes Stück fließt etwa in die Preiskalkulation ein. Insbesondere für Dienstleistungs- und Handelsbetriebe ist es zudem wichtig zu erheben, wie hoch Umsatz und Nettogewinn pro Beschäftigtem im Verhältnis zu den Personalkosten sind. Dies ist für das Benchmarking mit Konkurrenzunternehmen besonders interessant.

Die genaue Kenntnis der Anzahl und der Kosten von Überstunden bildet die Grundlage für Entscheidungen hinsichtlich des Arbeitseinsatzes. Eine hohe Mehrarbeitsquote kann auf einen erhöhten Personalbedarf hinweisen, dem Personalisten und Unternehmensleitung mit dem Einsatz von überlassenen Arbeitskräften, geringfügig oder befristet Beschäftigten sowie der Einführung von Schichtarbeitszeitmodellen oder flexibler Arbeitszeit begegnen können.

### HR-Kennzahlen und strategische Personalplanung

HR-Kennzahlen – und hier insbesondere jene zu Personalstand, -struktur und Ausbildungsstand – bilden auch die Grundlage für die strategische Personalplanung eines Unternehmens. Personalbedarfsplanung, -beschaffungsplanung, -einsatzplanung, -entwicklungsplanung sowie -abbauplanung sind der vorgegebenen Unternehmensstrategie entsprechend zu gestalten. Die Unternehmensstrategie kann von starkem Wachstum ebenso geprägt sein wie von der Absicht, Standorte zu schließen und die Produktion in das Ausland zu verlagern. Je nachdem, welche Strategie das Unternehmen verfolgt, ist es notwendig, das Kennzahlensystem entsprechend anzupassen, damit die für Entscheidungen notwendigen Daten auch zeitnah vorhanden sind. Die Strategie des Unternehmens kann entweder auf Wachstum gerichtet sein, genauso kann es aber vorkommen, dass ein Schrumpfen beabsichtigt wird, etwa weil man Produktions- oder Geschäftsverlagerungen auf andere Standorte andenkt.

### Quantitative versus qualitative Kennzahlen

Das Konzept des HR-Controllings arbeitet jedoch nicht nur mit konkret messbaren Wer-

ten wie Umsatz, Anzahl der Mitarbeiter oder Kündigungen. Auch weiche Faktoren wie etwa die Mitarbeiterzufriedenheit können als Grundlage für Kennzahlen dienen. Solche qualitativen Kennzahlen ergeben sich etwa aus Mitarbeiterbefragungen oder Kundenzufriedenheitsanalysen. Die möglichen Aussagen aus Mitarbeiterbefragungen ermöglichen das rasche Reagieren auf Unzufriedenheiten mit dem Betriebsklima, ebenso das Reagieren auf nicht marktkonforme Entlohnung.

### Relevante Daten

Führt ein Unternehmen Kennzahlen in die HR-Arbeit ein, müssen Geschäftsführung und Personalleitung sicherstellen, dass die Kennzahlen voll nutzbar sind. Das bedeutet, dass sie folgenden Ansprüchen genügen müssen:

- ▶ Quantifizierbarkeit
- ▶ Erhebbarkeit
- ▶ Vergleichbarkeit
- ▶ Relevanz
- ▶ Aktualität

Darüber hinaus muss gewährleistet sein, dass die Kennzahlen von der Personalleitung, der Geschäftsführung oder anderen internen (zum Beispiel Produktionsabteilung, Finanzcontrolling) oder externen Adressaten (zum Beispiel Statistisches Zentralamt, Wirtschaftskammer, Arbeiterkammer) sinnvoll verwendet werden. Dies dient unter anderem dem Benchmarking ganzer Branchen.

### Kennzahlenanalyse – und dann?

Die Analyse von Kennzahlen kann immer nur der erste Schritt und keinesfalls das einzige Kriterium in einem Entscheidungsprozess sein. Denn die aus den Kennzahlen abzuleitenden Schritte müssen etwa mit dem Arbeitsrecht, den Intentionen des Betriebsrats und vor allem mit der Unternehmensstrategie in Einklang gebracht werden. Daher ist es Aufgabe der Personalleiter, die Analyseergebnisse aus dem HR-Controlling sowohl mit der Geschäftsführung als auch mit Führungskräften anderer Hierarchieebenen zu diskutieren. Dies kann etwa zur Debatte über die Sinnhaftigkeit der Einführung neuer Produkte und/oder Dienstleistungen führen. Es ist schließlich der ökonomische Beitrag der Personalabteilung, der die eine oder andere Entscheidung beeinflusst.

### HR-Controlling und gute Personalarbeit

Natürlich kann eine betriebswirtschaftlich dominierte Disziplin, zu der auch das Personalmanagement gehört, auf die Verwendung von Kennzahlen und Informationssystemen keinesfalls verzichten. In einer Zeit, in der die Datenmengen ins Unendliche wachsen und das Vertrauen in diese Datenmengen und die daraus abzuleitenden Entscheidungen scheinbar unermesslich wird, besteht jedoch die Gefahr, dass diese Zahlen und Systeme überschätzt werden. Personalisten sollten daher der Versuchung widerstehen, diese Systeme als wichtigstes Instrument der Personalarbeit zu betrachten, und darüber hinaus die Grundtugenden der HR-Manager wie soziale Kompetenz, Respekt gegenüber den Mitarbeitern und Vorgesetzten sowie betriebswirtschaftliches Denken nicht vernachlässigen. HR-Management ist die Kunst, alle relevanten Wissensgebiete, die in den HR-Standards genannt sind, unter einen Hut zu bringen und bei konkurrierenden Meinungen oder Konflikten zwischen HR, Strategie und Maßnahmen, die ein Controlling-Instrument als logisch erscheinen lassen würde, einen Kompromiss zu finden.