

## 1 Personalkennzahlen entwickeln, darstellen und verstehen

Komplexität von  
Daten verringern

Um sachgerechte und nachvollziehbare Entscheidungen fällen zu können, werden komplexe Sachverhalte regelmäßig verdichtet, zusammengefasst und visuell aufbereitet. Damit erhält der Informationsempfänger die Chance, innerhalb der ihm zur Verfügung stehenden Zeit die wesentlichen Entscheidungsgrundlagen zu erfassen und diese mit seinem durch Fachkenntnis und Erfahrungen geprägten Sachverstand zu kombinieren.

Nachdem kaum eine unternehmerische Entscheidung von Personalthemen unberührt ist, kommt Informationen aus dem HR-Management eine besondere Bedeutung zu. Das Personal-Controlling hat die Aufgabe, entscheidungsrelevante Informationen aus den Personalsystemen zu extrahieren und so aufzubereiten, dass sie Entscheidungsträger bei der Erfüllung ihrer strategischen Aufgaben unterstützen.

### 1.1 Aus Daten werden Kennzahlen

Verdichtet man Informationen immer weiter und stellt sie zu anderen Informationen in eine Beziehung, entstehen Kennzahlen. Personalkennzahlen werden beispielsweise gebildet, indem Teilgruppen der Belegschaft miteinander verglichen werden, die Entwicklung verschiedener Mitarbeitergruppen im Zeitverlauf dargestellt wird oder auch durch interne oder externe Benchmarks gleichartige Personengruppen einander gegenübergestellt werden.

Mehrstufiges  
Verfahren

Um von den für operative Personalaufgaben verwendeten Datenbeständen zu Kennzahlen zu gelangen, ist ein mehrstufiges Verfahren erforderlich. Es unterscheidet sich je nach Art und Umfang der eingesetzten Systeme stark, folgt aber im Prinzip einem immer gleichen Schema.

Aus dem Personaldatensystem sind die Daten auszuwerten, die die Grundlagen für die zu ermittelnden Personalkennzahlen bilden. In der Praxis erfolgt die Datenauswertung nicht für eine Kennzahl allein, sondern es wird ein Datenbestand selektiert, aus dem alle zu erstellenden Berichte und Kennzahlen generiert werden können.

Das auswertende System importiert die Dateien oder stellt Verknüpfungen mit deren Inhalt her. In diesem System erfolgen nach dem Datenimport die Verknüpfung der einzelnen verwendeten Dateien miteinander und die Aufbereitung der Daten. Es werden Berechnungen durchgeführt und die Ergebnisse in Tabellen und Diagrammen ausgegeben.

Die Ergebnistabellen bilden die Grundlage für die Darstellung der Kennzahl in einem Bericht, dessen Layout und Inhalt einmalig zu definieren sind. Dieser Bericht wird jeweils mit aktuellen Daten gefüllt, sodass die einmal vorgenommene Kennzahldefinition immer wieder als Basis für die aktuelle Berichterstattung dient.

Die Kennzahlen werden, wie in den nachfolgenden Abschnitten zu sehen ist, in Kennzahlengruppen zusammengefasst. Aus allen Kennzahlengruppen werden einzelne Kennzahlen für die Darstellung in themenorientierten Dashboards als Managementinformation ausgewählt.

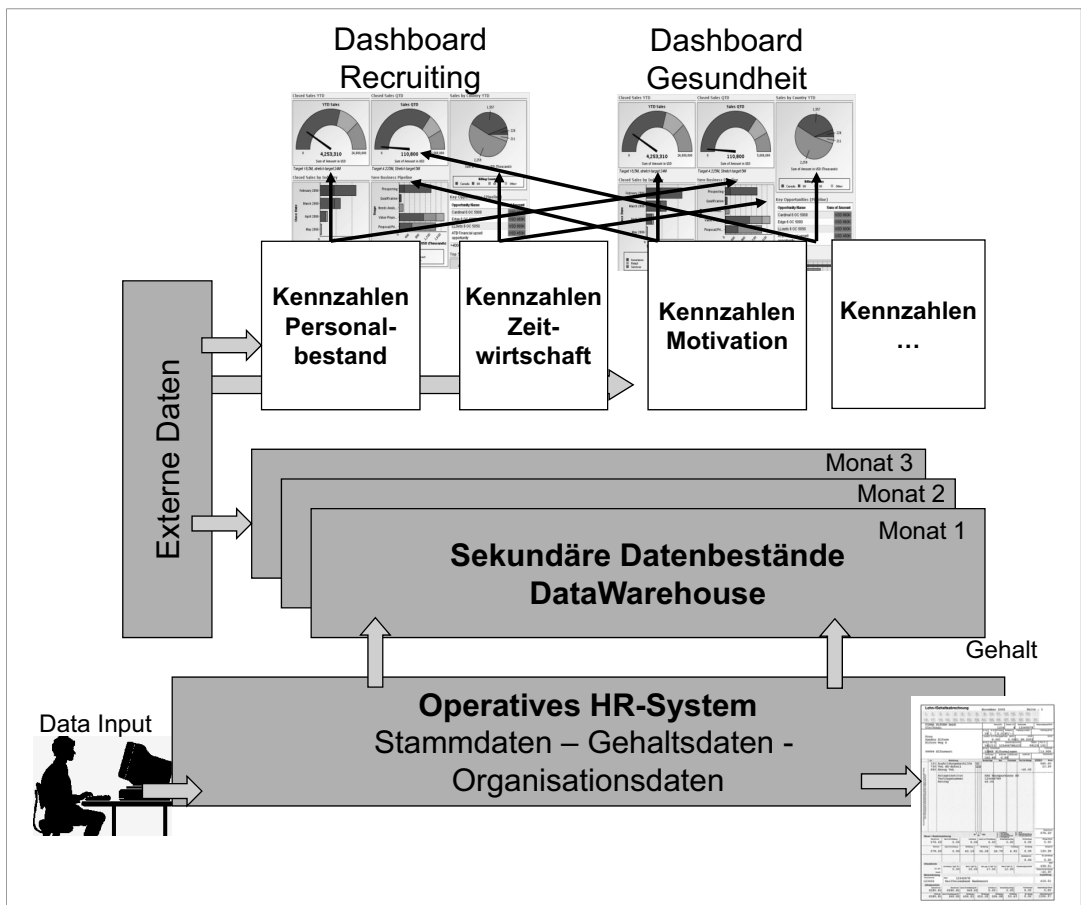


Abb. 1: Datenquellen für Kennzahlen im HR-Controlling

Aus dieser schematischen Darstellung in Abb. 1 wird deutlich, dass bereits lange vor Ermittlung der ersten Kennzahl die Grundlagen für deren Qualität gelegt werden. Alle Kennzahlen basieren letztlich auf der

Gemeinsame Datenbasis für alle Kennzahlen

gleichen Datenbasis; nur so sind Vergleichbarkeit und Konsistenz gewährleistet. Wer für jede Kennzahl eine eigene Auswertung aus den operativen Datenbeständen vornimmt, wird schnell feststellen, dass die Ergebnisse nicht zusammenpassen und damit angreifbar und schwer vermittelbar sind.

Vergleichswerte  
zur Bewertung  
erforderlich

Die Bewertung einer Kennzahl ist nur möglich, wenn für den in einer Kennzahl ausgedrückten Sachverhalt auch ein Vergleichswert vorhanden ist. Dieser kann ein Soll- oder Planwert aus zentraler Vorgabe bzw. ein Wert aus Marktvergleichen oder der Vergangenheit (Vorjahr) sein. Ohne Vergleichswert ist es nicht möglich, zu beurteilen, ob der in der Kennzahl ausgedrückte Wert positiv, neutral oder negativ zu bewerten ist. Gleichzeitig kann dieser Vergleich davor schützen, im Überfluss der Informationen den Überblick zu verlieren. Filtert man die zu erstellenden Berichte so, dass nur Kennzahlen aufgezeigt werden, bei denen Plan- und Istwert nicht übereinstimmen, fokussiert man die Aufmerksamkeit des Berichtempfängers auf die steuerungsrelevanten Abweichungen.

### **Tipp: Häufige Verwendung „weicher“ Faktoren**

Im Unterschied zu anderen Unternehmensbereichen muss das Personalmanagement zur Ermittlung seiner Kennzahlen vielfach auf sog. „weiche“ Faktoren zurückgreifen. Hierzu zählen Stimmungslagen, Meinungsbilder, Ergebnisse von Zufriedenheitsbefragungen u. Ä. Diese liefern eher Indikatoren als Kennzahlen im engeren Sinne, müssen jedoch im Rahmen des Personal-Controllings als gleichberechtigt angesehen werden, da das Personalmanagement eben auch diese Themen verantworten und steuern muss. Ergänzt um eine sachkundige Interpretation, liefern Kennzahlen und Indikatoren ein umfangreiches Set an Steuerungsinformationen für das Management.

## **1.2 Tätigkeitsfelder des Personal-Controllings**

Personalbestand  
und -arbeit  
planen und  
steuern

Um die Vielfalt der Personalkennzahlen zu begreifen, ist es erforderlich, sich zu vergegenwärtigen, dass der Begriff Personal-Controlling synonym für mehrere Tätigkeitsfelder verwendet wird, die sich hinsichtlich ihrer Betrachtungsobjekte stark unterscheiden:

- Zum einen geht es darum, den Personalbestand, also die Zahl und die Struktur der Mitarbeiter, die Personalkosten etc., zu steuern. Die „klassischen“ Personalkennzahlen stammen aus diesem Bereich des Personal-Controllings.
- Zum anderen ist die Personalarbeit selbst das Objekt des Interesses. Hier geht es um die Effektivität und Effizienz von Personalorganisationen und Personalprozessen. Da die Leistungsfähigkeit der Personalorganisation wesentlich bestimmt, inwieweit eine Unterstützung der Unternehmensstrategie erfolgreich sein kann, rücken Kennzahlen,

welche die Personalarbeit selbst betrachten, zunehmend in den Fokus des Interesses.

Die Durchdringung der einzelnen Teilbereiche des Personalmanagements mit Messverfahren, Kennzahlen und Performanceberichten ist für viele Personaler noch ungewohnt und irritierend. Ausgehend von Großunternehmen, die teilweise Personalfunktionen ausgegliedert haben und nunmehr durch Kennzahlen steuern, ist eine Verbreitung von Kennzahlen zur Personalarbeit jedoch zunehmend zu beobachten.

## 2 Kennzahlensystematik und Kennzahlenkatalog

Um in der Vielzahl der möglichen Kennzahlen einen Überblick zu gewinnen, werden Kennzahlen inhaltlich gruppiert<sup>1</sup>. Nachfolgend werden einige Kennzahlengruppen beispielhaft dargestellt. Diese Kennzahlengruppen stellen gewissermaßen einen Vorrat an Kennzahlen dar, aus dem man für die jeweilige Fragestellung die relevanten entnimmt und in themenorientierten Zusammenstellungen („Dashboards“) arrangiert.

### 2.1 Personalbestand

Die Kennzahlen des Personalbestandes bilden die Basis für alle weiteren Kennzahlen. Da es sich hierbei ausschließlich um Grundzahlen handelt, kann man darüber diskutieren, ob es sich bei ihnen überhaupt um eigenständige Kennzahlen handelt. Wegen der elementaren Bedeutung dieser Zahlen für die weitere Kennzahlensystematik werden sie hier aber als eigene Kennzahlengruppe geführt.

Basis für alle  
weiteren  
Auswertungen

Eine mangelnde Sorgfalt bei der Ermittlung dieser Werte verursacht Folgefehler in allen weiteren Kennzahlen. Die diesen Kennzahlen zugrunde liegenden Daten können in aller Regel aus dem datenhaltenden Personalsystem extrahiert und in einem geeigneten Tool zusammengestellt werden. Wichtig ist, dass die Ermittlung dieser Zahlen ausschließlich maschinell anhand von Einzeldatensätzen erfolgt und nicht als manuelle Zusammenstellung von bereits aggregierten Daten.

Als Beispiel aus dieser Kennzahlengruppe wird in Tab. 1 aufgezeigt, wie der Personalbestand in Köpfen und Kapazitäten dargestellt wird.

---

<sup>1</sup> Beispiele entnommen aus: Schübbe, Personalkennzahlen, (2011).

Kennzahl	Personalbestand
Beschreibung	Gibt den aktuellen Personalbestand in Form einer Kopfzählung an
Grundgesamtheit	<p>Mitarbeiter, die einen Arbeitsvertrag mit dem Unternehmen haben. Einschränkungen auf Mitarbeitergruppen sind möglich, sodass sich Standardgrundgesamtheiten bilden, die immer gleich zu erheben sind.</p> <p>Beispiel:            Ltd. Angestellte, Angestellte (gewerbliche, kaufmännische, technische) im aktiven Dienstverhältnis            = Personalbestand 1            + Mitarbeiter aus diesen Gruppen mit Dienstunterbrechung (z.B. Elternzeit)            = Personalbestand 2            + Auszubildende            + Praktikanten            + ...            = Personalbestand 3</p>
Rechnerische Ermittlung	Summe aller Mitarbeiter in der definierten Grundgesamtheit
Varianten	<p>a) Auswahl des Auswertungstichtags: Personalwirtschaftlich sinnvoll ist i. d. R. der Monaterste, vielfach wird jedoch der Monatsletzte verwendet. Diese Auswahl bestimmt wesentlich, wie aktuell die Darstellung ist. Während bei einer Auswertung zum Monatersten die Ab- und Zugänge bereits enthalten sind, basiert die Auswertung zum Monatsletzen immer auf Daten, die an Aktualität bereits eingebüßt haben, da Personalveränderungen i. d. R. zum Ersten eines Monats erfolgen. Ausschließlich zum Abgleich mit Zahlen des Jahresabschlusses ist eine Auswertung zum Ultimo sinnvoll.</p> <p>b) Kapazitäten statt Köpfe            Identische Ermittlung der Grundgesamtheit, jedoch Berücksichtigung des individuellen Arbeitszeitfaktors im Verhältnis zum betriebsüblichen Vollzeitarbeitsverhältnis.</p>

Kennzahl	Personalbestand
Besonderheiten	Die Abgrenzung zwischen aktivem und inaktivem Dienstverhältnis ist genau zu definieren. Dies kann ggf. an die geleistete Vergütung angelehnt werden. So wären Zeiten des Mutterschutzes und der Krankheit während der Entgeltfortzahlung als aktive Beschäftigung zu zählen, Elternzeiten oder Krankheiten außerhalb der Entgeltfortzahlung als inaktive Zeiten.
Verwendung	Basis für diverse weitere Kennzahlen, wenn die Kapazität des Mitarbeiters keine oder eine untergeordnete Rolle spielt. Berichterstattung, ggf. gegliedert nach organisatorischen oder personalwirtschaftlichen Kriterien.

Tab. 1: Kennzahl „Personalbestand“

Die in dieser Auswertung ermittelte (Kenn-)Zahl fließt in die standardisierte Personalberichterstattung ein und bildet die Basis für weitere Kennzahlen, wie sie in den folgenden Abschnitten dargestellt werden. Ebenso grundlegend sind beispielsweise eine Auswertung der Produktivstunden oder eine Umrechnung der Ausgaben für Zeitarbeitskräfte in Personalkapazitäten.

## 2.2 Personalstruktur

Aufbauend auf den Personalbestandszahlen des vorigen Kapitels werden hier i.d.R. Mitarbeitergruppen zueinander ins Verhältnis gesetzt (Bestand) oder Wechsel zwischen den Gruppen untersucht (Veränderung). Einige dieser Kennzahlen sind echte Klassiker und erscheinen vielfach in Veröffentlichungen und in Medien. Das Wiederkehren bekannter Namen in unterschiedlichen Quellen ist jedoch kein Garant für identische Inhalte, da es keine gültige Normierung für Kennzahlen gibt. Da die mögliche Anzahl der Kennzahlen in dieser Gruppe nahezu unendlich ist, stellen die nachfolgenden Beispiele lediglich einen kleinen Ausschnitt zur Verdeutlichung des Aufbaus und des Kennzahlencharakters dar.

Klassische  
Personal-  
kennzahlen

Kennzahl	Durchschnittsalter
Beschreibung	Ermittelt das Durchschnittsalter der Beschäftigten
Grundgesamtheit	Alle Mitarbeiter (Köpfe) gem. Personalzählung
Rechnerische Ermittlung	Summe der Lebensalter aller Mitarbeiter/Anzahl der Mitarbeiter

Kennzahl	Durchschnittsalter
Varianten	Berechnung auf Basis der Personalkapazitäten statt Kopfzahlen Clustern nach Alterskohorten Ermittlung der Kennzahl nach Bereichen oder Tätigkeiten
Verwendung	Untersuchung der Auswirkungen der demografischen Entwicklung Erstellung von Zukunftsszenarien durch Fortschreibung
Ähnlich	Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit

Tab. 2: Kennzahl „Durchschnittsalter“

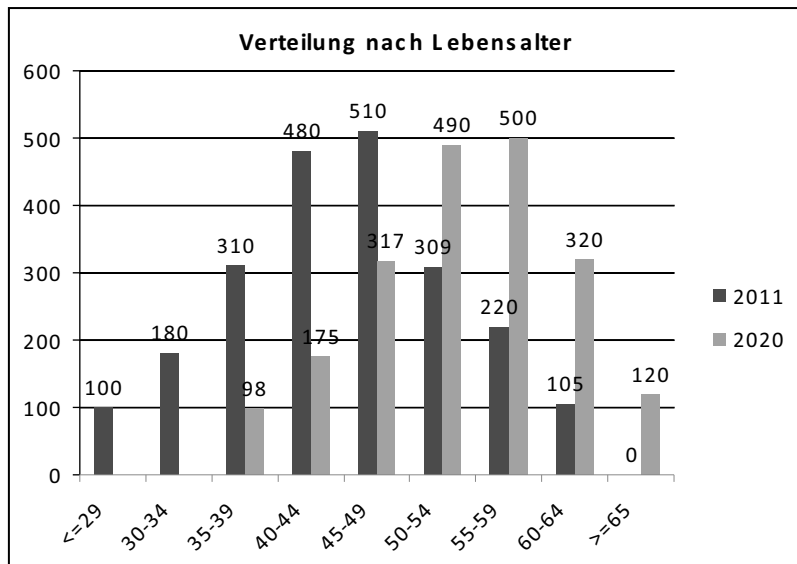


Abb. 2: Anwendung einer Altersstrukturanalyse unter Verwendung von Alterskohorten und Fortschreibung

Kennzahl	Ausbildungsquote
Beschreibung	Ermittelt den Anteil von Auszubildenden an der Belegschaft
Grundgesamtheit	Alle Mitarbeiter (Köpfe) gem. Personalzählung

Kennzahl	Ausbildungsquote
Rechnerische Ermittlung	Anzahl Auszubildende/Anzahl Mitarbeiter
Varianten	Die Grundgesamtheit der Auszubildenden kann ggf. um Mitarbeiter erweitert werden, die sich in betrieblichen Ausbildungsprogrammen (außerhalb der dualen Berufsausbildung) befinden.
Verwendung	Kennzahl wird auch unternehmensübergreifend gern verwendet, um darzustellen, dass das Unternehmen seiner vermuteten gesellschaftlichen Verpflichtung zur Ausbildung nachkommt. Auch intern dient sie als Indikator für Nachwuchsentwicklung.
Ähnlich	Traineequote Übernahmequote

Tab. 3: Kennzahl „Ausbildungsquote“

Kennzahl	Übernahmequote Auszubildende
Beschreibung	Stellt die Quote der nach der Ausbildung übernommenen Auszubildenden dar
Grundgesamtheit	Alle Mitarbeiter, die während des Betrachtungszeitraumes aus einem Ausbildungsverhältnis in ein Angestelltenverhältnis (befristet oder unbefristet) übernommen wurden.
Rechnerische Ermittlung	Anzahl der übernommenen Auszubildenden/Anzahl der Ausbildungsabschlüsse
Verwendung	Ermittlung, inwieweit bedarfsgerecht ausgebildet wurde. Externe Darstellung einer gelungenen Nachwuchsförderung und der sozialen Verantwortung des Unternehmens

Tab. 4: Kennzahl „Übernahmequote Auszubildende“

## 2.3 Personalbedarf

Die Planung des Personalbedarfs gehört zu den Kernaufgaben des Personal-Controllings, insbesondere, wenn es für sich in Anspruch nimmt, das Management proaktiv bei der Verfolgung der unternehmensstrategischen Ziele zu unterstützen. Personalbedarfsplanung und die damit verbundenen Kennzahlen bedingen die Existenz eines Plan-

Planstellen bilden  
das Soll



stellenmanagements, also die Abbildung des personalwirtschaftlichen „Soll“ zusätzlich zum „Ist“, das sich aus den Mitarbeiterdaten ermitteln lässt. Wichtig ist auch, dass die eingesetzten Systeme „historienfähig“ sind, d.h., Personalmaßnahmen und Stellenplanungen können lange vor ihrer Realisierung in das System eingepflegt und stichtagsbezogen – auch für die Zukunft – ausgewertet werden.

Kennzahl	Offene Positionen
Beschreibung	Zum Berichtsstichtag nicht besetzte Planstellen
Grundgesamtheit	Alle Planstellen, denen zum Berichtsstichtag kein Mitarbeiter im aktiven Arbeitsverhältnis zugeordnet ist.
Rechnerische Ermittlung	Summierung pro Organisationseinheit/Bereich, ggf. in Relation zur Gesamtzahl der Stellen und unter Konzentration auf Stellen mit definierten Attributen (Ebene, Tätigkeit etc.).
Verwendung	Erkennen von Personalbeschaffungsbedarf und Berücksichtigung in der Ergebnisbewertung (auf nicht besetzten Planstellen wird kein Ergebnisbeitrag geleistet).

Tab. 5: Kennzahl „Offene Positionen“

## 2.4 Personalbeschaffung

Demografie  
erfordert profes-  
sionelles  
Recruiting

Angesichts des demografischen Wandels und der damit einhergehenden Veränderung der Fokusthemen des Personalbereichs kommt Kennzahlen zur Personalbeschaffung eine herausgehobene Bedeutung zu. Unternehmen investieren zunehmend in Maßnahmen zum Employer Branding, zum eRecruiting und zur gezielten Attraktion von potenziellen Bewerbern. Zunehmend entsteht die Notwendigkeit, den Erfolg dieser Maßnahmen zu belegen. Hierzu können die nachfolgend aufgezeigten Kennzahlen dienen, die beispielhaft für eine Vielzahl von Kennzahlen zu diesem Themenfeld stehen.

Kennzahl	Bewerbungen pro Zeiteinheit
Beschreibung	Darstellung, wie viele Bewerbungen im Berichtszeitraum eingehen
Grundgesamtheit	Anzahl der eingehenden Bewerbungen
Rechnerische Ermittlung	Summierung ggf. nach verschiedenen Kriterien

Kennzahl	Bewerbungen pro Zeiteinheit
Varianten	Differenzierung nach Bewerbungskanal, Bewerbergruppe, Bereichen
Verwendung	Ermittlung der Attraktivität des Unternehmens auf dem Bewerbermarkt
Hinweis	Keine Angaben über die Qualität (Verwendbarkeit) der Bewerbungen. Bei einem guten Employer Branding sollte die Anzahl der Bewerbungen tendenziell niedriger werden, der Anteil der verwendbaren Bewerbungen jedoch steigen.

Tab. 6: Kennzahl „Bewerbungen pro Zeiteinheit“

Kennzahl	Vakanzdauer
Beschreibung	Darstellung der Zeit, in der eine Stelle nicht besetzt ist
Grundgesamtheit	Freie Stellen gem. Stellenbesetzungsplan
Rechnerische Ermittlung	Differenz in Tagen zwischen Freiwerden und Wiederbesetzung der Stelle. Durchschnittsermittlung nach organisatorischen Kriterien oder Stellentypen
Besonderheiten	Nur Berücksichtigung von frei werdenden Stellen, deren Nachbesetzung geplant ist.
Verwendung	Beurteilung der Effektivität des Rekrutierungsprozesses und der Marktsituation, insbesondere im zeitlichen Verlauf

Tab. 7: Kennzahl „Vakanzdauer“

Kennzahl	Bewerbungen auf Empfehlung von Mitarbeitern (Empfehlungsquote)
Beschreibung	Darstellung, wie viele Bewerbungen auf Empfehlung von Mitarbeitern zustande kamen
Grundgesamtheit	Anzahl der eingehenden Bewerbungen
Rechnerische Ermittlung	Anzahl der Bewerbungen aufgrund von Empfehlung von Mitarbeitern/Anzahl Bewerbungen
Varianten	Differenzierung nach Bewerbungskanal, Bewerbergruppe, Bereichen

Kennzahl	Bewerbungen auf Empfehlung von Mitarbeitern (Empfehlungsquote)
Verwendung	Erhöhung der Zahl geeigneter Bewerber Messgröße für das Commitment der Mitarbeiter Relevant für Employer-Branding-Bewertung
Hinweis	Ermittlung und Zuordnung schwierig, wenn kein „Tippgebersystem“ vorhanden ist. Hierbei wird die Personalbeschaffung durch Empfehlungen incentiviert.

Tab. 8: Kennzahl „Empfehlungsquote“

## 2.5 Personalabbau

Verlassen Mitarbeiter das Unternehmen, kann dies entweder Ergebnis eines gesteuerten Freisetzungsprozesses oder ungewollter Verlust von wertvoller Personalkapazität sein. In beiden Fällen ist ein Controlling erforderlich, das über die Berechnung einer einfachen Fluktuationsquote hinausgeht. Diese zählt zwar nach wie vor zu den beliebtesten Personalkennzahlen, erfordert jedoch eine differenzierte und fachlich fundierte Analyse.

Kennzahl	Fluktuationsquote
Beschreibung	Darstellung der Austritte aus dem Unternehmen (Gruppe) im Verhältnis zum durchschnittlichen Personalbestand
Grundgesamtheit	Alle Mitarbeiter (Köpfe) gem. Personalzählung im Jahresdurchschnitt auf Basis von Monatszahlen Austritte im Berichtszeitraum
Rechnerische Ermittlung	Anzahl der Austritte im Berichtszeitraum/durchschnittlicher Mitarbeiterbestand
Varianten	Einschränkung auf zu definierende Austrittsarten, um nicht beeinflussbare Austritte (z. B. Altersgründe) oder gewollte Austritte unberücksichtigt zu lassen.
Verwendung	Darstellung der Personalbewegungen und des Commitments zum Unternehmen.

Tab. 9: Kennzahl „Fluktuationsquote“