

MÖGLICHKEITEN DER ERFASSUNG DER ERFOLGSWIRKSAMKEIT DER PERSONALARBEIT

Im Rahmen der LV „Personalmanagement in der Praxis“

LV-Leiter Univ. - Prof. Dr. Dudo von Eckardstein

WS 2004/05

Bodó Peter

Briebauer Claudia

Der Erfolg der Personalarbeit wurde über lange Jahre hinweg am Erfolg des Unternehmens gemessen. Ging es mit dem Unternehmen bergauf, wurde die Personalabteilung oder Personalberatung gelobt, andernfalls gerügt oder gekündigt. Zwar ist eine Verbesserung des Unternehmenserfolges Ziel jeder Personalarbeit, aber der Erfolg selbst auch von zahlreichen anderen Faktoren abhängig. So bieten Kennzahlen, wie Shareholder-value oder Umsatz/Mitarbeiter noch keine schlüssige Auskunft darüber, ob die Personalarbeit erfolgreich war.¹ Eine neue bzw. erweiterte Möglichkeit zur Evaluierung von Aufwand und Nutzen der Personalarbeit ist das Personalcontrolling.²

Zielsetzung des Personalcontrolling ist es, für das Unternehmen wichtige personalbezogene Kennzahlen zu finden, zu messen und anschließend in Verbindung mit der Personal- und Unternehmensstrategie auszuwerten. Für die Definition geeigneter Kennzahlen ist notwendig, dass zuvor Personalziele, die wiederum in Einklang mit den übergeordneten Organisationszielen stehen müssen, bezeichnet werden. Daher sind zuerst eine Reihe von Fragen zu klären:

Wie sieht die Unternehmensstrategie aus, und welchen Beitrag kann der Personalbereich dazu leisten? Was soll gemessen werden? Wie soll gemessen werden? Wie oft und wozu sollen oder können die einzelnen Faktoren gemessen werden?³ Auf diese Fragen ergeben sich zahlreiche Antworten und Zahlen. Um nicht in einer Zahlenwüste unterzugehen, müssen die wichtigsten strategischen Kennzahlen identifiziert werden. Die Kenntnis der strategischen Handlungsfelder des Unternehmens ist dabei äußerst hilfreich. Durch die gewonnenen Kennzahlen werden Planwerte ermittelt, mit welchen es später in einem Soll-/Ist-Vergleich möglich ist, Abweichungen aufzuzeigen und gegenzusteuern.⁴

¹ vgl. Schmalen, H.: Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart 2001, S 749

² vgl. Brandl, J.: Skriptum Personalcontrolling, Abteilung für Personalmanagement, November 2003

³ vgl. Radel, J./ Janusch M.: Personalcontrolling bei Viega – In sieben Etappen durch die Zahlen-Wüste, in Managerseminare, Heft 82, Januar 2005

⁴ vgl. Radel, J./ Janusch M.: Personalcontrolling bei Viega – In sieben Etappen durch die Zahlen-Wüste, in Managerseminare, Heft 82, Januar 2005

Im folgenden möchten wir einige, für das Personalcontrolling relevante Kennzahlen aufzählen. Unterscheiden muss man dabei zwischen Kennzahlen, die quantitative und Kennzahlen, die qualitative Sachverhalte messen.

Beispiele für Kennzahlen mit quantitativen Aspekten: Personalkosten/Mitarbeiter, Austritte in einem Jahr/durchschnittlicher Personalbestand, Anzahl der Krankheitstage/Summe der Soll-Arbeitstage im Jahr.

Beispiele für Kennzahlen mit qualitativen Aspekten: Mitarbeiterzufriedenheit,

Da die Mitarbeiterzufriedenheit in den meisten Unternehmen einen äußerst bedeutenden Index darstellt, möchten wir auf die Ermittlung dieser Kennzahl näher eingehen.

Zufriedenheit, Verbundenheit, Loyalität, Empowerment und die emotionale Bilanz sind zentrale Einflussfaktoren auf das Verhalten der Mitarbeiter.⁵ Zufriedene Mitarbeiter sind engagierte Mitarbeiter. In Spitzenunternehmen sind fast doppelt so viele Mitarbeiter hoch engagiert als im Durchschnitt österreichischer Unternehmen – dies zeigt eine Studie von Hewitt Associates.⁶ Aus diesem Grund ist es besonders wichtig die Mitarbeiterzufriedenheit zu messen und zu analysieren.

Als Methoden einer qualitativen Beurteilung können schriftliche bzw. mündliche Befragungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, Feedback-Gespräche, stille bzw. teilnehmende Beobachtung sowie Betriebsbefragungen eingesetzt werden.⁷ Insbesondere durch eine Mitarbeiterbefragung kann die Zufriedenheit der Mitarbeiter auch in größeren Unternehmen effektiv erfasst werden. Mitarbeiterbefragungen können als Dialoginstrumente und als Grundlage von gestalterischen Maßnahmen zur Organisationsentwicklung eingesetzt werden. Sie sind in der Regel eine Kombination von organisationsweiten, umfassenden, strukturierten, systematischen, meist unregelmäßig durchgeführten Analysen.⁸ Voraussetzung für eine effektive Mitarbeiterbefragung ist ein vertrauensvoller Umgang zwischen Vorgesetzten,

⁵ vgl. Wachenfeld, A.: Stimmungslage im Krisensommer, in Personalwirtschaft 11/2003

⁶ vgl. Die Reize attraktiver Arbeitsgeber, in Der Standard, Printausgabe 21./22.12.2002

⁷ vgl. Thom, N., Wittman, A.: Die Belegschaftsbefragung als Instrument der Weiterbildungsbedarfsermittlung, in Wunderer, R./Schlagenhafer, P.: Personal-Controlling, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart 1994, S 52

⁸ vgl. Wunderer, R.: Führungsanalysen, in Wunderer, R./Schlagenhafer, P.: Personal-Controlling, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart 1994, S 73

Personalabteilung und Mitarbeitern. Um die Vertraulichkeit zu wahren, können bei sensiblen Themen auch anonyme Befragungen durchgeführt werden.⁹ Weiters sollte darauf geachtet werden, dass die Fragestellung so zu formulieren ist, dass sie für alle Befragten verständlich ist.¹⁰ In einem Fragebogen werden Fragen verschiedenster Art gestellt. So können Einstellungen, Überzeugungen, Verhalten oder auch sozialstatische Merkmale erhoben werden. Die gebräuchlichste Form zur Präsentation von Einstellungsfragen stellt die Likert-Skala dar. Dabei wird das zu beurteilende Item in Form eines Statements präsentiert, gefolgt von Antwortkategorien, die eine unterschiedlich starke Zustimmung zu dem Item ermöglichen. Sehr oft kommt es vor, dass Fragestellungen eine größere Anzahl gleicher Antwortkategorien ermöglichen sollen. Der Einfachheit und Übersichtlichkeit halber können solche Fragen zu Matrixfragen kombiniert werden. Hier kann eine große Anzahl von Fragen zu einer solchen Fragebatterie zusammengefasst werden. Allerdings ist aus Experimenten bekannt, dass Personen eher geneigt sind Fragen zu bejahen als zu verneinen. Sind in einer derartigen Fragebatterie alle Fragen gleich gepolt, besteht die Gefahr, dass man leicht ein falsches Bild erhält.¹¹

Bei richtiger Erstellung der Fragen ermöglicht die Mitarbeiterbefragung eine Klassifizierung bzw. Gruppierung von potentiell oder tatsächlich unzufriedenen Mitarbeitern. Darauf aufbauend können gruppenspezifische personalpolitische Maßnahmen ergriffen werden.¹² Durch einen kontinuierlichen und wiederkehrenden Befragungsprozess können Lösungen für Probleme rechtzeitig angegangen werden.¹³

Obwohl das Personalcontrolling mittlerweile auch auf höchster Managementebene mehr Zustimmung findet, sind noch einige Hürden zu überwinden. Selbst unter den Personalisten, Unternehmensberatungen und Trainern finden sich einige, die nicht nur Vorteile in den Leistungs- und Output-Messungen sehen, da durch das

⁹ vgl. Wunderer, R./Schlagenhauser, P.: Personal-Controlling, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart 1994, S 73

¹⁰ vgl. Petzolt, S.: Einführung der Balanced Scorecard als Performance-Meß-System für systemische Organisationsentwicklungsprozesse, Shaker Verlag Aachen 2001, S. 229

¹¹ vgl. Nagel, H.: Empirische Sozialforschung, Wien V 2.0 (01.06.2003), S 20 ff.

¹² vgl. Jacobi, D.: Mitarbeiterbefragung bei der Karstadt AG, in Wunderer R./Schlagenhauser P.: Personal-Controlling, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart 1994, S 74

¹³ vgl. Wunderer, R./Schlagenhauser, P.: Personal-Controlling, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart 1994, S 188

Personalcontrolling auch – wenn nicht sogar vor allem – ihre Leistung gemessen werden.¹⁴ Sicherlich müssen die Mehrkosten, die durch das Personalcontrolling verursacht werden, abschließend durch höhere Gewinne zumindest wettgemacht werden, womit wir erneut am Anfang dieser Arbeit angelangt wären.

¹⁴ vgl. Gloger, A.: Weiterbildungscontrolling – Vom Nutzen des Trainings, in Managerseminare, Heft 73, Februar 2005

Literaturangaben:

Die Reize attraktiver Arbeitsgeber, in Der Standard, Printausgabe 21./22.12.2002

Brandl, J.: Skriptum Personalcontrolling, Abteilung für Personalmanagement, November 2003

Gloger, A.: Weiterbildungscontrolling – Vom Nutzen des Trainings, in Managerseminare, Heft 73, Februar 2005

Jacobi, D.: Mitarbeiterbefragung bei der Karstadt AG, in Wunderer, R./Schlagenhauser, P.: Personal-Controlling, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart 1994

Petzolt, S.: Einführung der Balanced Scorecard als Performance-Meß-System für systemische Organisationsentwicklungsprozesse, Shaker Verlag Aachen 2001

Nagel, H.: Empirische Sozialforschung, Wien V 2.0 (01.06.2003)

Radel, J./ Janusch M.: Personalcontrolling bei Viega – In sieben Etappen durch die Zahlen-Wüste, in Managerseminare, Heft 82, Januar 2005

Schmalen, H.: Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart 2001,
S 749

Thom, N., Wittman A.: Die Belegschaftsbefragung als Instrument der Weiterbildungsbedarfsermittlung in einem Mittelbetrieb, in Wunderer, R./Schlagenhauser, P.: Personal-Controlling, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart 1994

Wachenfeld, A.: Stimmungslage im Krisensommer, in Personalwirtschaft 11/2003

Wunderer, R.: Führungsanalysen, in Wunderer, R./Schlagenhauser, P.: Personal-Controlling, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart 1994

Wunderer, R./Schlagenhauser P.: Personal-Controlling, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart 1994