



Thinkhouse Results

3

Zukunftsorientiertes Personalcontrolling

STRATEGY FOR PEOPLE



Neues denken im Thinkhouse



Hinter Strategy for People stehen erfahrene Praktiker, die langjährige erfolgreiche Führungs-, Management- und Projektverantwortung vorweisen können. Aber nur unsere eigenen Erfahrungen der Vergangenheit immer wieder für unsere Kunden aufzu-

wärmen – dies wäre uns zuwenig. Wir haben keine Angst vor der Theorie. Wir schlagen die Brücke hin zur konkreten Praxis Ihres Unternehmens. Wir stellen ständig den Mehrwert der gängigen Instrumente in Frage, auch unserer eigenen. Wir suchen systematisch nach dem interdisziplinären Austausch, nach neuen Impulsen aus der Wissenschaft, nach den schwachen Signalen, die die Herausforderungen der Zukunft andeuten. Der Ort an dem wir dies tun, ist unser „Strategy for People Thinkhouse“ in Stubenberg. Hier suchen wir den kritischen und inspirierenden Dialog mit Kunden, Partnern, Vordenkern und anderen Impulsgebern. Die Ergebnisse fließen in unsere tägliche Arbeit, in Vorträge und Konzepte ein. Und wir bereiten sie auf für Sie in unseren „Thinkhouse Results“.

Zukunftsorientiertes Personalcontrolling

Humankapital und seine Berechnung

In einem Buch über die Balanced Scorecard im Personalmanagement findet sich der gutgemeinte Satz: „Während strategische Erfolgsfaktoren wie Marktanteile, Absatzzahlen, Deckungsbeiträge, Kundenrentabilität oder Prozessschritte in der Wertschöpfung weitgehend objektiv und eindeutig gemessen werden können, ist beispielsweise die Bewertung des Humankapitals und des Organisationsklimas ausgesprochen schwierig.“

Zwischen den Zeilen erkennt man den typischen Minderwertigkeitskomplex der Personalmanager: Die anderen Funktionen haben so exakte und objektive Zahlen über ihren Gegenstand, wir dagegen nicht. Damit wir ernst genommen werden, müssen wir auch etwas Vergleichbares zu bieten haben. Natürlich spricht nichts dagegen, sich über Indikatoren auch quantitativer Art im Personalmanagement Gedanken zu machen. Aber man sollte dabei in die richtige Richtung marschieren. Deshalb sollten wir noch einen Augenblick beim grundsätzlichen Gedanken verweilen.

Es gibt ja verschiedene Ansätze, den Wert des sogenannten „Humankapitals“ zu berechnen und zu einer hervorgehobenen Steuerungsgröße zu machen. So gibt es zum Beispiel Verfahren, bei denen sich der Wert des Humankapitals aus der Marktkapitalisierung abzüglich des Anlagevermögens oder des Eigenkapitals ergibt. Auf den ersten Blick hat diese einfache Formel etwas durchaus Einleuchtendes und Charmantes: Es wird anerkannt, dass der Wert eines Unternehmens von den Menschen bestimmt wird, nachdem man Hallen und Maschinen ab-

gerechnet hat. Wenn man die Dinge, die man unabhängig vom Geschäftsbetrieb zum Beispiel durch Verkauf zu Geld machen kann, abzieht, bleibt das Humankapital als Seele des Geschäftes übrig.

Wenn man sich allerdings anhand dieser oder ähnlicher Formeln für konkrete Unternehmen die zeitlichen Verläufe des Humankapitalwertes anschaut, dann bekommt man sehr schnell Zweifel an der Aussagekraft dieses Wertes. So wäre zum Beispiel der Wert des Humankapitals der MAN Aktiengesellschaft von minus 977 Millionen Euro im Jahre 2002 auf plus 4,822 Mrd. Euro im Jahre 2006 nach oben geschnellt. Oder beim VW-Konzern konnten Zehntausende wertvernichtender Mitarbeiter, von denen jeder einen negativen Wert von 123.000 Euro repräsentierte, nicht verhindern, dass das Unternehmen im selben Jahr 2002 einen Überschuss von 1 Mrd. Euro erwirtschaftet hat. Bei allem Respekt vor der Leistung guter Personalarbeit: Wenn es so einfach wäre, den Wert des Humankapitals in solchem Umfang positiv zu verändern, dann würde die Behauptung, dass der menschliche Faktor des Unternehmens nur schwer und langsam zu kopieren sei, wohl kaum aufrechtzuerhalten sein.

Menschlicher Wertbeitrag

Selbst wenn es eine unanfechtbare Methode gäbe, das sogenannte Humankapital zu berechnen und in irgendeiner Zahl auszudrücken, was machen wir dann mit dieser Zahl? Was nützt sie uns? Was lernen wir aus ihr?

Das Problem beginnt ja beim gedanklichen Ansatz. Der Glaube, man könne mehr Respekt für den Faktor Mensch und für die ihn betreuende Funktion erwarten, wenn man die Menschen im Unternehmen „Kapital“ nennt und in einer finanzwirtschaftlichen Zahl ausdrückt, hat ja beinahe etwas Rührendes an sich. Es ist aber auch

schlicht und einfach sachlich unzutreffend. Kapital ist geronnene Arbeit, geronnene menschliche Leistung. Die Menschen und ihre Wertbeiträge im Unternehmen sind somit keine Untermenge des Oberbegriffes Kapital, sondern umgekehrt ist Kapital eine bestimmte Form menschlichen Wertbeitrages.

Das Problem, aber auch die Lösung wird an dem oben angeführten Zitat deutlich. Der Wertbeitrag der Humanressource ist nicht etwas, das neben oder zusätzlich zu Messgrößen wie Marktanteil, Kapitalrendite, Absatzzahlen etc. hinzukommt. Marktanteil, Kundenzufriedenheit, Renditen usw. – dies ist der Wertbeitrag der Humanressource. Wenn man den Wertbeitrag der Humanressource messen will, dann muss man ihn mit diesen Kenngrößen messen. Für etwas Weiteres gibt es gar keinen Raum, weder praktisch noch theoretisch. Deshalb sollten wir aufhören, sinnlose Energie in diese Frage zu stecken, die gar keine ist.

Wertbeitrag der Personalfunktion

Es gibt allerdings andere Fragen, bei denen eine quantitative Betrachtung und ein entsprechendes Controlling und Risikomanagement durchaus sinnvoll sein könnten. Dies ist einmal die Frage, inwieweit der Faktor Mensch im Unternehmen für das, was sich das Unternehmen vorgenommen hat, richtig aufgestellt ist. Und dies ist zum anderen die Frage, welchen Wertbeitrag die Personalfunktion leistet und mit welchem Kosten-Nutzen-Verhältnis sie arbeitet.

Der Frage von Effektivität und Effizienz muss sich jede Funktion immer stellen – davon kann sich das Personalwesen nicht freistellen. Allerdings gibt auch keinen Grund, das Personalwesen unter irgendeinen Generalverdacht zu stellen. Es ist auch nicht so, dass der Wertbeitrag des Personalwesens schwieriger zu messen wäre als der

Wertbeitrag anderer Funktionen. Nein, er ist überall schwer zu messen und von zweifelhafter Aussagekraft. Kann man wirklich leichter den nachhaltigen Wertbeitrag eines Messeauftritts, einer Anzeige, eines umgestalteten Geschäftsberichtes, einer Roadshow für Investoren oder eines neuen betriebswirtschaftlichen Reporting-Tools messen und bestimmen als den Wertbeitrag einer Personalentwicklungsmaßnahme? Von Marketing-Fachleuten stammt der selbstironische Spruch: „Die Hälfte der Werbeausgaben ist zum Fenster hinausgeschmissen, man weiß nur nicht, welche Hälfte es ist.“

Man kann möglicherweise aus einem Verhältnis „Mitarbeiter der Personalfunktion pro Mitarbeiter des Unternehmens“ einen Anhaltspunkt für die Effizienz der Arbeit gewinnen. Aber wir alle wissen, wie gern hier Äpfel mit Birnen verglichen werden – ganz abgesehen davon, dass man aus einer rein inputbezogenen Betrachtung eigentlich überhaupt keine Schlüsse ziehen kann. Es ist auch erstaunlich, dass nur wir Personaler uns ständig von solchen mechanistischen Ansätzen einschüchtern lassen. Hat schon einmal jemand etwas von einer optimalen Ratio „Controller pro Umsatz“ gehört und davon, dass diese möglichst niedrig sein müsse? Andere Funktionen scheinen ohne weitere Gewissensbisse davon überzeugt zu sein, dass ein Unternehmen von ihresgleichen gar nicht genug haben kann.

Konzentration auf Zukunftsgrößen

Die wirklich entscheidende Frage ist dagegen die, ob der Faktor Mensch im Unternehmen so aufgestellt ist, dass das Unternehmen für die Zukunft gerüstet ist. Daran misst sich der Wertbeitrag des Personalmanagements. Und dies wo immer möglich zu quantifizieren oder durch andere geeignete Indikatoren zu beschreiben – darin liegt die Aufgabe des Personalcontrollings.

Wenn es das Ziel des Personalmanagements ist, dass der Faktor Mensch individuell und kollektiv für die Ziele des Unternehmens gerüstet ist, dann muss das Personalcontrolling die Auswahl der Indikatoren und die Arbeit mit ihnen an den Zielen und Herausforderungen des Unternehmens ausrichten. Natürlich gibt es Berichtsgrößen, die durch Berichtspflichten gegenüber externen Institutionen oder durch sonstige Erwartungen und Gewohnheiten der Öffentlichkeit bestimmt sind. Diese Pflichtgrößen muss das Personalcontrolling natürlich bereitstellen. Aber richtig gut muss das Personalcontrolling dort sein, wo es um die Strategie des Unternehmens geht. Es muss die Strategie kennen. Es muss wissen, für welche Ziele des Unternehmens der Faktor Mensch eine besondere Relevanz besitzt. Es muss ermitteln, wo die heutigen Stärken und Schwächen des Faktors Mensch im Hinblick auf die Unternehmensstrategie liegen. Und es muss Indikatoren entwickeln, die den Durchdringungsgrad und den Erfolg der personalstrategischen Maßnahmen ins Auge fassen.

Natürlich wird man nach wie vor in einem gewissen Umfang mit Vergangenheitsdaten arbeiten. Man braucht sie für Zeitreihen, um Veränderungen erfassen und bewerten zu können. Man braucht sie auch, um gegenwärtige Stärken und Schwächen erkennen zu können. Wenn aber die Hauptaufgabe des Personalcontrollings darin besteht, den Beitrag des Faktors Mensch zur Zukunftsfähigkeit des Unternehmens im Auge zu behalten, dann werden die entscheidenden Kenngrößen des Personalcontrollings Zukunftsgrößen sein.

Dies ist natürlich leichter gesagt als getan. Menschen zeichnen sich dadurch aus, dass sie Subjekte sind, und Zukunft ist das Ergebnis menschlicher Gestaltung: Wenn man dem besonderen Charakter der Ressource Mensch gerecht werden und ihren Reichtum wirklich erschließen will, muss man Menschen als Persönlichkeiten mit eigenem Willen respektieren. Man muss respektieren, dass

man in die „Black Box“ der menschlichen Persönlichkeit nicht eindringen wird und nichts erzwingen kann. Und man muss akzeptieren, dass die Zukunft nicht nur deshalb so unvorhersagbar ist, weil die Einflussfaktoren so komplex sind, sondern vor allem, weil sie erst von uns gestaltet werden muss.

Diese Komplexität und Unsicherheit bedeutet jedoch in keiner Weise, dass man nichts tun kann. Es bedeutet nur, dass ein Personalcontrolling nach der „Methode Mensch“ anders konzipiert ist. Man kann zwar nicht vorhersagen, was ein bestimmter Mensch in einem bestimmten Moment tun wird. Aber man sehr wohl vorhersagen, dass sich eine Gruppe von Menschen unter bestimmten Bedingungen mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit anders verhalten wird als unter anderen Bedingungen. Man kann nicht (und sollte vielleicht auch nicht) im engen Sinne Karrieren planen. Aber man kann sehr wohl etwas dafür tun, dass genügend Mitarbeiter ihre Talente entfalten und entwickeln können. Man kann nicht im engen Sinne Nachfolgeplanung betreiben. Aber man kann sehr wohl etwas dafür tun, dass man im entscheidenden Fall geeignete Kandidaten zur Verfügung hat. Man kann nicht erzwingen, dass Mitarbeiter im richtigen Augenblick bahnbrechende Ideen erzeugen. Aber man kann sehr wohl Bedingungen schaffen, in denen mit höherer Wahrscheinlichkeit Innovationen entstehen und zu erfolgreichen Produkten werden. Man kann nicht beschließen, besser zu sein als der Wettbewerb. Aber man kann Bedingungen schaffen, in denen selbstkritische Leistungsfreude selbstverständlicher Bestandteil der Unternehmenskultur ist. Man kann nicht die Komplexität eines „Going global“ in allen Einzelheiten vorhersehen. Aber man kann Individuen und Strukturen auf die Komplexität der Globalisierung vorbereiten.

Und genau diese strukturelle Zukunftsfähigkeit des Unternehmens kann und muss man „messen“. Sie ist das

Herzstück eines strategie- und zukunftsorientierten Personalcontrollings.

In den Beispielen deutet sich bereits an, dass die Indikatoren eines strategie- und zukunftsorientierten Personalcontrollings eher oder fast ausschließlich struktureller und kollektiver Natur sein werden. Solange man in die Vergangenheit blickt, kann man Zielerreichung, Gehalt Abwesenheit usw. eines individuellen Mitarbeiters erfassen. Aber man kann nicht vorhersagen, ob er in zwei oder drei Jahren tatsächlich die Stelle antreten wird, für die ihn eine Nachfolgeplanung vorsieht. Wenn man jedoch heute ohne große Schwierigkeiten für seine Schlüsselpositionen zwei oder drei wirklich seriöse Nachfolgekandidaten gefunden hat und die Entwicklung von Nachfolgern Teil der Führungskultur ist, dann kann man mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit davon ausgehen, dass man in drei Jahren einen Kandidaten finden wird, selbst wenn es keiner der heute anvisierten ist.

Man kann in die Vergangenheit blickend den Auslastungsgrad der Belegschaft einer Fabrik erfassen. Man kann aber nicht vorhersagen, wie dieser Auslastungsgrad in zwei oder drei Jahren sein wird. Wenn man jedoch durch Zeitmodell, Subcontracting, flexible Belegschaftsformen usw. einen Flexibilitätskorridor geschaffen hat und dieser für die bisherigen und gegenwärtigen Schwankungen ausreicht, dann kann man mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit davon ausgehen, dass man in zwei oder drei Jahren auch bei einer schlechteren Auftragslage profitabel arbeiten kann.

Man würde also in diesen natürlich stark vereinfachten Beispielen seine Aufmerksamkeit nicht primär auf die heutigen individuellen Nachfolgekandidaten und nicht primär auf die vergangene Auslastung richten, sondern auf die Größe und Belastbarkeit des Flexibilitätskorridors oder auf die Anzahl der Nachfolgekandidaten pro Führungsstelle.

Vielfach weiß man, dass eine Herausforderung kommen wird (zum Beispiel steigender Elektronikanteil oder zunehmende Bedeutung Südamerikas), aber die Herausforderung ist jetzt noch nicht da und man weiß nicht genau, wann sie virulent wird. Man kann also nicht sofort konkret handeln und nicht den direkten Erfolg messen, sondern man muss Indikatoren suchen, die indirekt die Handlungsfähigkeit des Unternehmens in der Zukunft erfassen. Um im Beispiel zu bleiben: Man kann nicht sofort und auf Vorrat Elektronik- und Softwarefachleute einstellen, für die man im Augenblick noch gar keine Arbeit hätte, und man kann deshalb diesen Handlungsfortschritt auch nicht messen. Man kann aber die Kontakte zu entsprechenden Forschungsinstituten und Lehrstühlen aufbauen, man kann sich bei der Zielgruppe bekannt und attraktiv machen, man kann sich mit den Gehaltserwartungen der neuen Klientel vertraut machen und sie mit der eigenen Gehaltsstruktur vergleichen, man kann Praktikanten aus den neuen Fachgebieten beschäftigen und dies alles kann man sehr wohl messen und bewerten.

Geschwindigkeit und Genauigkeit

Man könnte vielleicht jetzt den Eindruck haben, dass diese Art von Personalcontrolling in die Kategorie jener Controlling-Träume gehörte, die nach dem Motto vorgehen „Wenn wir alles wüssten, würden wir keine Fehler machen“. Dies ist jedoch mitnichten die Absicht. Und es liegt am Charakter des Faktors Mensch, dass man diese Falle und Sackgasse vermeiden kann.

Viele Charakteristika des Faktors Mensch lassen sich nur sehr langsam ändern. Deshalb ist es in der Tat beim Personalcontrolling noch wichtiger als bei anderen Anwendungen des Controllings, mit langfristigen und zukunftsorientierten Frühindikatoren zu arbeiten. Dies betrifft sowohl die Verhältnisse im Unternehmen als auch

das relevante Umfeld des Unternehmens. Die langsame Veränderbarkeit führt aber auch dazu, dass man die meisten Indikatoren auch nicht ständig erfassen muss. Der Frauenanteil der Belegschaft ändert sich nicht wöchentlich, ja normalerweise ändert er sich noch nicht einmal im Jahreszeitraum um mehr als eine Stelle hinter dem Komma. Ähnliches gilt für die Alters- und Qualifikationsstruktur des Unternehmens. Es wäre in diesen Fällen sinnlos, Energie und Geld in Datenerfassungs-Systeme und Datenaufbereitungs-Prozesse zu investieren, die die Daten schneller liefern, als sie sich in der Realität überhaupt verändern können. Man kann sich zum Beispiel auch jedes Jahr ein Schwerpunktthema wählen, das man in aller Tiefe analysiert, und erst drei oder vier Jahre später erneut auf dieses Thema zurückkommen.

Ebenso braucht man gerade bei zukunftsgerichteten Indikatoren oft nur Tendenzen und Größenordnungen und keine hohe Exaktheit, die ohnehin oft nur eine Scheinexaktheit wäre. Eine solche Vorgehensweise trifft manchmal auf das Misstrauen, dass man, wenn man nichts Genaues weiß, vielleicht gar nicht weiß. Aber dieses Misstrauen muss man aushalten. Nehmen wir etwa das Beispiel des steigenden Anteils von Elektronik- und Software-Spezialisten. Für ein Unternehmen, das heute nur 5 Prozent seiner Akademiker aus dieser Klientel bezieht und deshalb in diesem Segment des Arbeitsmarktes gar nicht präsent und attraktiv ist, ist es unerheblich, ob der Anteil in fünf bis zehn Jahren dreißig, vierzig oder fünfzig Prozent betragen wird. Die entscheidende Botschaft lautet, dass es soviel mehr sein werden, dass man strukturell Vorsorge treffen muss.

Datenquellen

Dieses Beispiel ist übrigens eine gute Gelegenheit, einen Blick auf die Datenquellen des Personalcontrollings zu

werfen. Normalerweise ermittelt man den zukünftigen Personalbedarf, indem man die heutigen Führungskräfte befragt, wie sie quantitativ und qualitativ den zukünftigen Bedarf in ihrem Bereich einschätzen. Wenn man dies sorgfältig genug gemacht hat, bekommt man zwangsläufig eine höchst exakte Zahl mit Studienfächern und Vertiefungsrichtungen sowie einem präzisen zeitlichen Verlauf. Das Ergebnis beeindruckt zwar jeden Liebhaber detaillierter Zahlentabellen, aber haben wir tatsächlich etwas über die Zukunft erfahren? Wird es die Bereiche und ihre Grenzen, entsprechend denen wir unsere Planungsdaten heute ermittelt haben, überhaupt noch geben? Können sich die befragten Führungskräfte, deren eigene Ausbildung Jahrzehnte zurückliegt und die in ihren Aufgaben groß geworden sind, eine Welt vorstellen, die ganz anders aussieht? Wird der Leiter der Motorenentwicklung oder Motorenproduktion sagen, dass man ihn in Zukunft nicht mehr braucht, weil die Brennstoffzelle an seine Stelle tritt? Wird der Leiter Arbeitsrecht sagen, dass mit zunehmender Internationalisierung der Belegschaft nationale arbeitsrechtliche Kenntnisse zu einem Randthema werden? Wird der Leiter der Gießerei sagen, dass sein Job zukünftig in Korea gemacht wird? Die Scheinexaktheit kommt also möglicherweise nur daher, dass man sich gar nicht wirklich der Zukunft gewidmet hat, sondern nur die Gewohnheiten und Tendenzen von Vergangenheit und Gegenwart fortschreibt.

Dieses Beispiel verdeutlicht zwei Aspekte:

Erstens: Man muss bei Zukunftsthemen verstärkt deduktiv arbeiten. In unserem Beispiel sollte man zum Beispiel den Personalsektor verlassen und die Verteilung der Forschungsaufwendungen und ihre Planung betrachten. Die Forschung von heute sind ja die Produkte von Morgen und damit auch die Verteilung der Qualifikationen in Entwicklung, Fertigung und Vertrieb (Wenn dies nicht zutrifft, hat man ein ganz anderes Problem.). Die „Zahl“, die

sich aus einer solchen deduktiven Betrachtung ergibt, ist natürlich viel weniger exakt im oberflächlich arithmetischen Sinne. Aber sie ist viel exakter im Sinne eines begründeten Zukunftstrends.

Zweitens: In der Geschichtswissenschaft sind Quellen umso glaubwürdiger, je weniger sie für den Zweck gedacht waren, zu dem sie gebraucht wurden. Eine Autobiografie ist also keineswegs deshalb die höchste Form der Quelle, weil der Autor selbst Augenzeuge und Beteiligter war, sondern sie ist im Gegenteil aus genau diesem Grunde mit besonderer Vorsicht zu genießen. Diesen Ansatz der sogenannten Quellenkritik muss man in gewisser Weise auch auf die Quellen des Personalcontrollings anwenden. Ergebnisse von Befragungen Beteiligter zum Beispiel sind immer mit kritischer Distanz zu beurteilen. Aber auch scheinbar unbestechliche Statistiken können in diese selbstgeschaffene Falle tappen. So führt in vielen Unternehmen die übermäßige Fixierung auf die Kopfzahlstatistik dazu, dass die Führungskräfte ihre ganze Energie darauf verwenden, Belegschaftsformen zu nutzen, die nicht unter die Definition der Kopfzahlstatistik fallen. Die phantasievolle Zweckentfremdung von Daten ist deshalb ein wichtiges Element eines wirksamen Personalcontrollings: In unserem Beispiel ist eben die Zweckentfremdung der F&E-Planung eine glaubwürdigere Quelle als die Einschätzung der betroffenen Führungskräfte.

Personalcontrolling als Prozess

In vielen Unternehmen ist Personalcontrolling eine eigene Funktion, die Berichte erstellt und dabei möglichst mit Daten arbeitet, um die man niemand bitten muss, sondern die möglichst automatisch aus den Personaldaten-systemen stammen.

Der Faktor Mensch im Unternehmen besitzt viele Facetten, die von Kostenaspekten über Alters- und Ver-

gütungsstrukturen bis hin zu Fragen von Qualifikation und Motivation reichen. Personalcontrolling leistet seinen Wertbeitrag erst dann, wenn bei der Interpretation die klassischen Schranken zwischen Betriebswirtschaft, Personalentwicklung, Technik etc. überwunden und unterschiedliche Indikatoren miteinander kombiniert werden. Das Personalcontrolling muss offen sein in der Auswahl der geeigneten Indikatoren. Keineswegs stammen die Daten nur aus den klassischen Personaldatensystemen. Das wäre einerseits zu eng und andererseits würde es die Systeme überfrachten. Viele relevante Daten stammen vielleicht überhaupt nicht aus dem Dunstkreis des Personalwesens, ja vielleicht nicht einmal aus dem Unternehmen selbst

Es ist klar, dass eine solche umfassende Aufgabe nicht von einer einzelnen isolierten Funktion oder gar Person wahrgenommen werden kann. Personalcontrolling ist vielmehr ein gemeinschaftlicher Prozess der Personalfunktion und möglicherweise auch angrenzender Funktionen, in welchem die Funktion Personalcontrolling die Rolle eines Moderators, Ideengebers, Prozesstreibers oder Methodenexperten spielt. Personalcontrolling in dem Sinne, dass alle HR-Manager ihre Daten an eine zentrale Stelle melden, und sie dann dort in einem allwissenden „Data Warehouse“ zur Verfügung stehen, dies erinnert an den alten Datenbank-Traum des Kompetenzmanagements. Und genauso wenig wie dort funktioniert es hier, Daten aus ihrem Kontext zu lösen. Es kommt weniger darauf an, Daten zu sammeln, als sie aktiv zu nutzen.

Viele quantitative und qualitative Indikatoren sind bereits in den Unternehmen vorhanden oder wären leicht zugänglich zu machen. Es kommt darauf an, dass tatsächlich mit ihnen gearbeitet wird. Dies ist kein Selbstläufer. Und keine der beteiligten Parteien kann dies alleine bewerkstelligen. Deshalb muss man die Zusammenarbeit zwischen den Personal-Fachbereichen und

Personalcontrolling bewusst organisieren. Außerdem muss der Personalbereich Gelegenheiten nutzen oder schaffen, auf denen die aggregierten Zahlen aufbereitet und bewertet werden (z.B. strategischer Planungsprozess)

Zahlen erhalten erst dann eine Bedeutung, wenn sie in einen geeigneten Zusammenhang gestellt werden. Dies kann durch den Vergleich mit anderen Zahlen geschehen, zum Beispiel durch eine Zeitreihe, durch einen Vergleich mit anderen Unternehmen oder durch den Bezug zu einer wissenschaftlich oder gesetzlich vorgegebenen Zielgröße. Oder sie müssen mit anderen Angaben kombiniert werden, z.B. Ausbildungsquote mit dem Akademikeranteil oder weiblicher Anteil im Unternehmen mit weiblichem Anteil an Absolventen in relevanten Fachrichtungen.

Aber selbst dies führt nicht automatisch zu einer bestimmten Schlussfolgerung. Sondern die gemeinsame Erarbeitung von Schlussfolgerungen ist das eigentliche Produkt des Personalcontrollings. Wie in anderen Prozessen der Organisationsentwicklung ist auch hier oft der Weg das Ziel.



STRATEGY FOR PEOPLE
Human Resources Consulting &
Business Development
München – Nürnberg – Stockholm – Bruxelles
Paris – Zaragoza – Marrakech – Alger – Žilina

Kontakt

Karl-Mathes-Straße 10 b
D - 82008 Unterhaching bei München
Phone +49 (0) 89 61 00 17 18
Fax +49 (0) 89 61 00 17 07
Mailto info@strategyforpeople.com

www.strategyforpeople.com

STRATEGY FOR PEOPLE
Human Resources Consulting &
Business Development
München – Nürnberg – Stockholm – Bruxelles
Paris – Zaragoza – Marrakech – Alger – Žilina
www.strategyforpeople.com