

Roger Hafner  
André Polanski

# **Kennzahlen-Handbuch für das Personalwesen**

Die wichtigsten Kennzahlen für die HR-Praxis  
Hintergrundinformationen und Umsetzungshilfen  
Interpretations- und Massnahmenvorschläge  
Wichtige Kennziffern auch auf Excelsheet berechenbar  
Reporting und Berichtswesen-Vorlagen auf CD-ROM

Praxium-Verlag, Zürich

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	5
Vorwort	13
<b>Grundsätzliches zu Controlling und Kennzahlen</b>	<b>15</b>
<b>Die Bedeutung von Kennzahlen im Personalwesen</b>	<b>16</b>
Abbildung der Personal-Realität im Unternehmen	16
Aufgaben und Schwerpunkte des Controllings	16
Wertedefinition für ein Ampel-Überwachungssystem	19
Die Hauptmerkmale eines Controllingssystems	20
Funktionen des Controllings	20
Aufgabenstellungen des Personalcontrollings	22
HR-Einsatzbereiche und Analysefelder	23
<b>Grundlagen und Prinzipien zu Kennzahlen</b>	<b>29</b>
Begriffsdefintion Kennzahlen	29
Der Zweck und Themenbereiche von Kennzahlen	29
Was wird wann, womit und wie verglichen?	29
Kennzahlen-Arten	30
<b>Wichtige Voraussetzungen und Regeln</b>	<b>32</b>
Voraussetzungen für leistungsfähige Kennzahlensysteme	32
Vorsichtige und durchdachte Interpretationen	34
Kennzahlen können auch Chancen aufzeigen	36
Professionelles Berichtswesen	37
Gefahren und Risiken	39
<b>Ablauf-Schwerpunkte beim Aufbau eines Kennzahlensystems</b>	<b>41</b>
Festlegung des Systems und der Ziele	41
Datenmaterial, Erhebung und Analyse	42
Aktionsplanung	43
Beispiel eines Kennzahlensystems als HR Cockpit	45
<b>Fallbeispiel Kennzahleneinführung in Unternehmen</b>	<b>46</b>
Ziele, Planung und Vorgehen	46
Kennzahlenmodell der Checkit AG	49
Kennzahlen-Musterblatt der Checkit AG	50
<b>Übersichtstafeln und Checklisten</b>	<b>52</b>
Entscheidungshilfe zur Aufnahme von Kennzahlen	53
Generelle Kriterien zur Aufnahme von Kennzahlen	54

Wichtige Anforderungen an ein Kennzahlen-Reporting	55
Ganzheitliche Interpretationen und Analysen	56
Einsatz von Grafiktypen für diverse Informationen	57
Aufbereitung von Kennzahlen und Einsatz von Grafiken	58
Übersicht der möglichen Datenquellen	59
Elemente und Positionen eines Kennzahlenblattes	60
<b>Personal-Kennzahlen</b>	<b>61</b>
<b>Hinweise zu den folgenden Kennzahlen</b>	<b>62</b>
<b>Durchschnittsalter der Belegschaft</b>	<b>63</b>
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	63
Berechnung der Kennziffer	63
Berechnungs- und Interpretationsbeispiel	63
Mögliche Ursachen und Massnahmen	64
<b>Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit</b>	<b>65</b>
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	65
Berechnungs- und Interpretationsbeispiel	65
Weitere mögliche Auswertungen	65
Mögliche Massnahmen	66
Wichtige Motivationsbereiche zur Mitarbeiterbindung	67
<b>Analyse der Rekrutierungskosten</b>	<b>68</b>
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	68
Berechnungs- und Interpretationsbeispiel	68
Weitere mögliche Auswertungen	68
Mögliche Ursachen und Massnahmen	68
Aufwandreduktions-Möglichkeiten der Rekrutierungskosten	70
<b>Kosten pro Bewerber und Suchkanal</b>	<b>71</b>
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	71
Weitere mögliche Auswertungen	71
Mögliche Ursachen und Massnahmen	71
Stärken und Schwächen von Suchkanälen	72
<b>Anzahl Bewerber pro Stellenanzeige</b>	<b>73</b>
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	73
Kennzahlen-Herkunft	73
Problematik der Ursachenanalyse	73
Prüfpunkte und Beurteilung von Stellenanzeigen	74
<b>Nutzungsgrad von internen Kommunikationsmedien</b>	<b>75</b>
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	75

Kennzahlen-Aussage und -wert	75
Einflüsse auf die Medienqualität und -beachtung	75
Berechnungsarten und Aussagekraft	75
Hinweise	76
Formular zur Beurteilung eingesetzter Medien	77
<b>Fluktuationsrate</b>	<b>79</b>
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	79
Formen der Fluktuation	79
Aussage und Interpretation	80
Problematik	80
Analysen von Austrittsgesprächen und Fragestellungen	82
<b>Fluktuationskosten</b>	<b>83</b>
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	83
Berechnungs- und Interpretationsbeispiel	83
Beschaffung und Verarbeitung notwendiger Zahlen	84
Mögliche Ursachen und Massnahmen	84
Vergleiche mit anderen Kennzahlen	84
<b>Personalaufwandsquote</b>	<b>85</b>
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	85
Definition des Personalaufwandes	85
Kennzahlen-Herkunft	85
Mögliche Ursachen und Massnahmen	86
<b>Netto-Personalbedarfsermittlung</b>	<b>87</b>
Bedeutung und Stellenwert	87
Quellen zur Ermittlung	87
Weitere Informationen und Aussagen	87
<b>Arbeitszeitvolumen</b>	<b>88</b>
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	88
Anwendung der Kennzahlen	88
Untersuchungsfelder und Möglichkeiten	88
<b>Lohnniveau</b>	<b>89</b>
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	89
Kennzahlen-Herkunft	89
Mögliche Ursachen und Massnahmen	90
<b>Weiterbildungsquote</b>	<b>91</b>
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	91
Kennzahlen-Herkunft	91
Problematik	91

Mögliche Ursachen und Massnahmen	92
<b>Weiterbildungskosten pro Mitarbeiter</b>	<b>93</b>
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	93
Untersuchungsfelder und Möglichkeiten	93
Systematik der Erfolgskontrolle mit Beispielen	94
<b>Überstundenentwicklung</b>	<b>95</b>
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	95
Kennzahlen-Herkunft	95
Mögliche Ursachen und Massnahmen	95
<b>Qualifikationsstruktur</b>	<b>97</b>
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	97
Kennzahlen-Herkunft	97
Mögliche Ursachen und Massnahmen	98
Mögliche Kategorien von Qualifikationsstrukturen	100
<b>Jahresferienverteilung</b>	<b>101</b>
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	101
Kennzahlen-Herkunft	101
Mögliche Ursachen und Massnahmen	101
<b>Personalaufwand pro Mitarbeiter</b>	<b>103</b>
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	103
Anwendung der Kennzahlen	103
Mögliche Ursachen und Massnahmen	104
Steigende oder sinkende Personalkosten pro Mitarbeiter	104
<b>Kündigungsquote nach Beschäftigungsdauer</b>	<b>106</b>
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	106
Anwendung der Kennzahlen	106
Mögliche Ursachen und Massnahmen	106
<b>Personalkostenquote</b>	<b>107</b>
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	107
Anwendung der Kennzahl	107
Einsparpotenziale von Personalkosten	108
<b>Krankenquote</b>	<b>111</b>
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	111
Anwendung der Kennzahlen	111
Mögliche Ursachen und Massnahmen	111
Massnahmen	112
Alarmsignale von Demotivation und innerer Kündigung	113

<b>HR-Kosten pro Mitarbeiter</b>	<b>114</b>
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	114
Anwendung der Kennzahlen	114
Mögliche Probleme	114
<b>Quote Verbesserungsvorschläge</b>	<b>115</b>
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	115
Anwendung der Kennzahlen	115
Mögliche Probleme	115
<b>Erfolgsbeteiligung pro Mitarbeiter</b>	<b>117</b>
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	117
Anwendung der Kennzahlen	117
Mögliche Ziele und Voraussetzungen	117
<b>Kosten pro Stellenbesetzung</b>	<b>118</b>
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	118
Anwendung der Kennzahlen	118
Mögliche Probleme	118
Ablauf- und Organisationsplan des Auswahlprozesses	119
<b>Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad oder Teilzeitquote</b>	<b>120</b>
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	120
Berechnungsarten und Aussagekraft	120
Anwendung der Kennzahlen	120
Definition des Zielwertes	120
Aussagen und Vor- und Nachteile	121
<b>Umsatz pro Mitarbeiter</b>	<b>122</b>
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	122
Anwendung der Kennzahlen	122
Bezugnahmen und Analyse der Kennzahl	122
<b>Personalintensität</b>	<b>124</b>
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	124
Aussagen und Beispiel	124
<b>Produktivität pro Mitarbeiter</b>	<b>125</b>
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	125
Aussagekraft	125
Beispiel aus der Praxis	125
<b>Personaldeckungsgrad</b>	<b>126</b>
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	126
Aussagekraft	126

Handlungsmöglichkeiten	126
<b>Unfallquote</b>	<b>127</b>
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	127
Berechnungsarten und Aussagekraft	127
Gefahrenermittlung und Massnahmenrealisierung	127
<b>Bildungsrendite</b>	<b>128</b>
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	128
Berechnungsarten und Aussagekraft	128
Untergliederungsmöglichkeiten	128
<b>Anteil ausländischer Arbeitskräfte</b>	<b>130</b>
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	130
Vielfalt als Stärke und Wettbewerbsvorteil	130
Untergliederung der Kennzahlaussage	130
Kennzahlen-Möglichkeiten für weitere Mitarbeitersegmente	131
<b>Mengenproduktivität</b>	<b>132</b>
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	132
Sinnvolle Segmentierungen der Kennzahl	132
Zahlreiche mögliche Leistungseinheiten	132
<b>Übernahmequote</b>	<b>133</b>
Bedeutung und Stellenwert dieser Kennziffer	133
Untergliederungsmöglichkeiten der Kennzahl	133
Anwendungsbereiche und Situationen	133
<b>Kennzahlen-Vorstellung in Kürze</b>	<b>135</b>
Produktivität und Leistung	135
Personalrekrutierung	136
Personalentwicklung	138
Lohn und Personalkosten	140
Personalführung	142
Personalstruktur	143
Weitere Kennziffern	144
Übersicht für Kennzahlenentscheide	150
<b>Textbausteine für HR-Kennzahlen-Reportings</b>	<b>157</b>
Kennzahldefinitionen und -vorstellungen	157
Analyse und Interpretation	159
Massnahmen	160
<b>Excel-Tipps für Kennzahlen-Sheets</b>	<b>163</b>
Excel für Kennzahlen und Controlling-Aufgaben	164

Excel-Tipps für Formeln, Funktionen und Eingaben	164
<b>Fachglossar zu HR-Kennzahlen</b>	<b>175</b>
<b>Inhalt der CD-ROM</b>	<b>207</b>
Arbeitshilfen und Vorlagen aus dem Buch	208
Textbausteine für HR-Controlling-Reports	208
Kennzahlen-Set	208
Controlling-Reporting-Vorlage	208
Die Excel-Dateien zu einzelnen Kennzahlen	208
Hinweise und Nutzungstipps zu den Exceldateien	212
<b>Sfichwortverzeichnis</b>	<b>215</b>
<b>Benützte und weiterführende Literatur</b>	<b>218</b>
<b>Das PRAXIUM-Verlagsprogramm</b>	<b>219</b>