

## Personalcontrolling – Personalbilanz - Mitarbeiterbefragung



Jörg Becker

[www.beckinfo.de](http://www.beckinfo.de)

## **Personalcontrolling–Personalbilanz-Mitarbeiterbefragung**

Dipl.Kfm. Jörg Becker

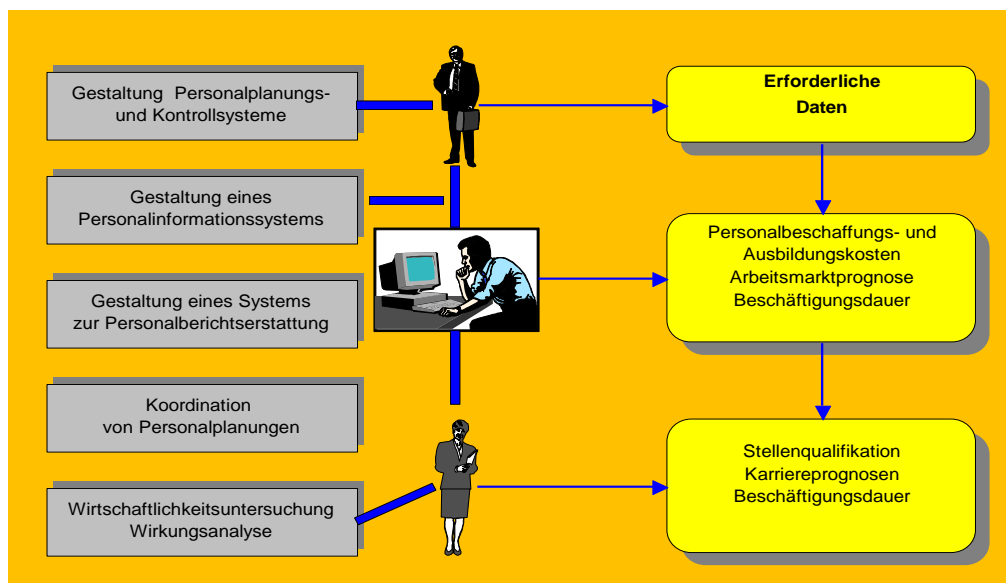
Overview: Auch das Personalcontrolling unterliegt einem dynamischen Wandel und Anpassungsdruck: insbesondere der Umgang mit Wissen als Ressource wird für die Zukunft immer mehr zum entscheidenden Erfolgsfaktor, d.h. die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens wird vom bewussten und gezielten Umgang mit diesem immateriellen Rohstoff abhängen. Wissen manifestiert sich sowohl in internen Kommunikationsnetzwerken, dem „Unternehmensgedächtnis“, als auch im Verbund mit externen Kooperationspartnern. Es wird immer mehr darauf ankommen, dass man wissensgestützte Produkte und Dienstleistungen nutzt, denn der Marktwert heutiger Produkte und Dienstleistungen basiert zu einem immer größeren Teil auf deren Informationsgehalt.

Dabei werden verschiedene Entwicklungsstufen durchlaufen: von der Daten- über die Informations- bis hin zur höchsten Wissensstufe. Den Wert eines Unternehmens ermittelt man immer mehr dadurch, indem man auf das Verhältnis von Daten, Informationen und Wissen schaut. Unternehmen, die sich „informationalisieren“ können, werden besser da stehen als solche, die dies nicht können. Wenn sie darüber hinaus vorhandene Wissensbestände zu nutzen wissen, werden sie sogar noch stärker und wertvoller sein als die, die nur auf Informationen basieren. Wissensmanagement erfordert auf der Führungsebene die Bewertung von zirkulierenden Informationen.

Autorenprofil: Jörg Becker hat leitende Funktionen in international arbeitenden Unternehmen bekleidet. In der Managementberatung hat er Erfahrung sowohl in verschiedenen Branchen als auch in Unternehmen unterschiedlicher Größenordnung. In diesem Rahmen hat Jörg Becker zahlreiche anspruchsvolle Projekte entwickelt und verantwortlich betreut. Vgl. hierzu auch unter [www.beckinfo.de](http://www.beckinfo.de).

Im Personalcontrolling als einem integrierten Planungs-, Informations- und Kontrollsystem wird die Controllingidee auf die Personalfunktionen übertragen. Auf der operativen Ebene orientiert sich das Personalcontrolling an Zielen, d.h.

- Planung und Ermittlung von personalwirtschaftlichen Kenngrößen
- Kontrolle als Soll-Ist-Vergleich
- Abweichungsanalyse
- Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen



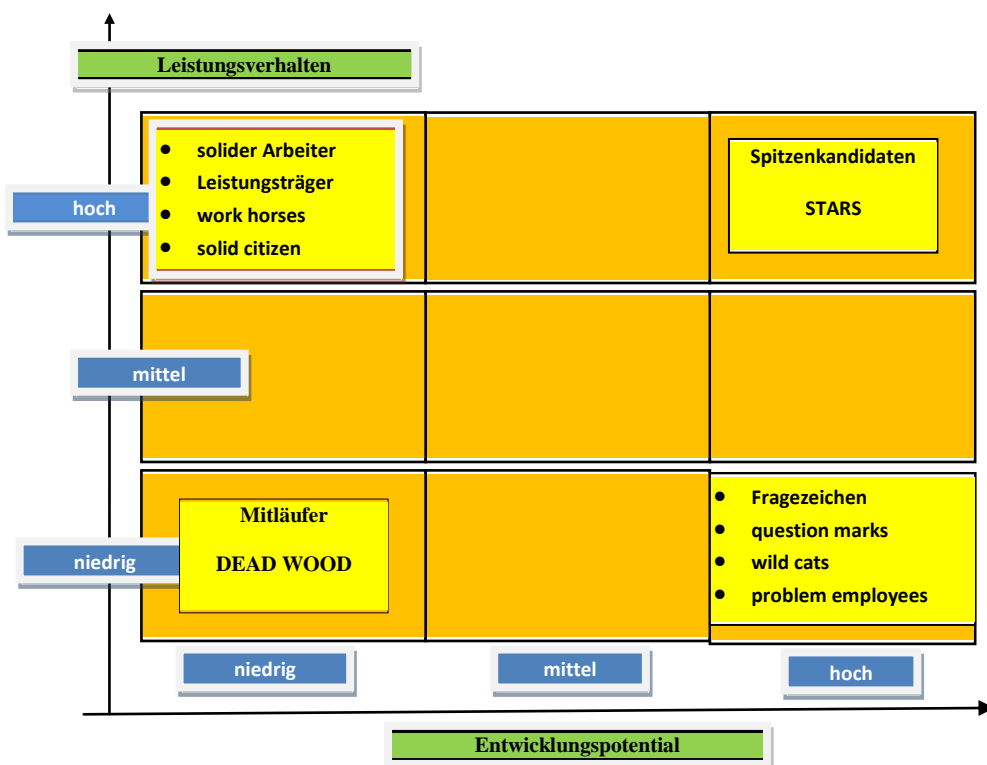
Fragen an das Personalcontrolling:

- wird häufig Wissen geheim gehalten, weil damit Macht und Ansehen verbunden ist ?
- bleibt das wichtigste Wissen häufig auf einzelne Mitarbeiter beschränkt ?
- werden Techniken der Wissensmultiplikation eingesetzt ?

- werden Wissens- und Kompetenznetzwerke aufgebaut und genutzt ?

Auf der strategischen Ebene ist es sinnvoll, eine enge Verknüpfung zwischen Personalentwicklungs- und Unternehmensplanung herbeizuführen. Anhand des nachfolgenden Personal-Portfolios geht es um die Fragen:

- wie sieht das aktuelle Leistungsverhalten aus ?
- wie soll das zukünftige Entwicklungspotential aussehen ?



Vgl. hierzu u.a. grundsätzliche Ausführungen von Jörg Becker: Führungspositionen ohne Klinsmann-Syndrom – Keine neuen Krisen zulassen ISBN 978-3-8391-0644-0. Denn wenn es zu den herausragenden Aufgaben des Personalmanagements gehört, dafür Sorge tragen, dass immer die richtige Person zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Platz für wirtschaftliches Handeln die Verantwortung trägt, so wäre angesichts der Finanzkrise die Antwort hierauf wohl mit einem oder mehreren dicken Fragezeichen versehen. In kaum einem Wirtschaftsteil seriöser Zeitschriften war hierzu ein Ja ohne Vorbehalt aufzuspüren. Demnach stellt sich zwangsläufig die Frage: was ist falsch gelaufen und was läuft vielleicht immer noch verkehrt ?

Man mag noch so viel nach den Ursachen und Gründen für die Krise forschen. Sie ist keine Naturkatastrophe, sondern sie ist von Menschen gemacht und zu verantworten. Mögen auch falsche oder fehlende Regeln oder gar eine verfehlte Wirtschaftsordnung vorgeschoben werden. Denn auch diese sind kein Produkt der Natur sondern einzig und allein von Menschen gemacht.

Will man also an die Wurzel allen Übels gehen, wird man zwangsläufig immer wieder nur zu Menschen und ganz bestimmten Personenkreisen kommen. Denn wer sonst als Personen in verantwortlichen Führungspositionen sollten an Geschehnissen im Zusammenhang mit der Krise beteiligt gewesen sein ? Wer also sonst könnte für das Ende einer Krise und die Begleichung ihrer Folgen sorgen ?

Nun hat nicht jede Generation mehr die Zeit, dass sie die zehn Jahre oder mehr auf die Schadensbeseitigung warten könnte. Nicht jede folgende Generation wird einfach dazu bereit sein,

Schulden ihrer Väter-Generation abzutragen und für eine Krise zu bezahlen, mit der sie nichts gemein hat. Womit man bei den Auswahlverfahren und -kriterien für Positionen wäre, die während der Krisenentstehung die verantwortlichen Stellhebel in Beschlag gehalten haben.

Wenn man sich die grundsätzlich einfache Frage stellt: hätte man sich an diesen Stellhebeln andere Personen mit anderen Verhaltensweisen vorstellen können, mit und unter denen eine solche weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise vielleicht nicht so entstanden wäre ? Wenn eine Bejahung dieser Frage den Horizont der Vorstellungskraft nicht übersteigen würde, könnte dies eigentlich nur heißen, einmal grundsätzlich alle Auswahlverfahren und Selektionsmechanismen zu überdenken, die in der Vergangenheit die offenbar suboptimale Belegung dieser möglicherweise krisenbewirkenden Stellhebel zugelassen oder sogar befördert haben.

Wie komplex die Krise in allen ihren Einzelheiten oder Facetten auch immer sein mag. Wie unwahrscheinlich auch ein einzig gangbarer, aus der Krise direkt herausführender Königsweg auch immer sein mag. Ohne den Versuch zu einer ganzheitlich und damit vernetzten Denkweise sowie zur Entwicklung einer in sich geschlossenen und bruchfreien Methodik wird man kaum zum Kern des Problems vordringen. Auch im mikroökonomischen Bereich der Unternehmen gilt es, die zahlreichen Tool-Boxen dahingehend zu durchforsten, ob wirklich alle benötigten Werkzeuge an Bord sind und ob diese Werkzeuge auch angesichts von Krisen wirklich das zu leisten imstande sind, was sie vorgeben und was man sich von ihnen versprochen hat und oft noch unverändert verspricht. Insbesondere wäre ein Nach- und Überdenken

aller Verfahren und Kriterien gefordert, die sich mit der Auswahl von Führungskräften befassen. Da hiervon auch und gerade das Allgemeinwohl betroffen ist, sollte zumindest die Messlatte für die mögliche Transparenz und Nachvollziehbarkeit höher gelegt werden:

- Finanzkrise = Wissenskrise
- Wissenskrise = Personalkrise
- Personalkrise = Auswahlkrise
- Tsunami-Effekt kopierter Auswahlkriterien
- Personenbilanz als methodischer Ansatz
- Alles basiert auf einem Personalfaktoren-Gerüst
- Cluster-Bilanzstruktur bringt Ordnung ins System
- Begutachtung aus 3 verschiedenen Blickrichtungen
- Umsetzung in Bewertungsnetze
- Bei der Personalauswahl wird Zukunft gehandelt
- Bei Wirkungsbeziehungen den Durchblick wahren
- Wirkung eines Faktors auf jeweils übrige
- Zoom auf Personalfaktoren im Brennpunkt
- Den Zeitfaktor nicht aus den Augen verlieren
- Orientierungshilfe Aktivsummen
- Inaugenscheinnahme der Passivwirkungen
- Schnüren eines Maßnahmenpaketes
- Die Mischung macht´s: das richtige Maß finden
- Bewertungs-Absicherung
- Nur die, mit denen keine Krise zu befürchten ist

Zu den Aufgaben des Personalcontrolling zählt, Personalplanung und -kontrolle aufeinander abzustimmen. Hierbei sollte darauf geachtet werden, dass die Kompatibilität der Personalplanung mit den anderen Teilplanungen (Absatz-, Fertigungs-, Beschaffungs-, Investitions-, Finanzplanung) sowie der Unternehmensgesamtplanung sichergestellt wird. Das Personalcontrolling sollte Umfeldveränderungen im Personalbereich frühzeitig erkennen und hierfür geeignete Anpassungsstrategien entwickeln. Dazu können Instrumente erarbeitet werden, die eine Abschätzung der Wirkungen der Personalarbeit auf die Erreichung der Erfolgsziele ermöglichen.

Da der Personalbereich stark durch Gesetze, Rechtsprechung, Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen u.a. geprägt und reglementiert ist, sollten die Instrumente des Personalcontrolling sehr flexibel gestaltet werden. Ein effektives Personalinformationssystem ist für das Personal-Controlling von entscheidender Bedeutung, weil dieses über die Qualität der aus den Ausgangsdaten hergestellten Personalinformationen entscheidet. Die gewählte Datenhaltung sollte ermöglichen, nicht nur zeitpunktbezogene Zustände, sondern auch Bewegungen und Veränderungen abzubilden. Die Informationsfunktion des Personalcontrolling umfasst u.a. Definition (Inhalt, Struktur, Empfänger und Periodizität) benötigter Auswertungen (einschl. Erstellung, Kommentierung und Verteilung), Zusammenstellung und Aufbereitung der Datenbasis, anforderungsweise Durchführung von Analysen. Eine Hauptfunktion des Personalinformationssystems besteht darin, zielgerichtet und entscheidungsunterstützend Daten zu selektieren und aufzubereiten.



Nur wer seinen Standort kennt, kann über den richtigen Weg zum Ziel entscheiden. So gelangt man beispielsweise über eine Entgelt-Aufwands-Rechnung mittels Kennzahlen-Systemen zu Aussagen über die pro geleisteter Arbeitsstunde gezahlten Entgelte. Über einen kostenanalytischen Ansatz kann untersucht werden, welche Elemente der Entgeltkosten es gibt und wie diese zusammenwirken. Die Einflussgrößen-Modelle, die z.B. nach Mengen-, Preis- und Struktureffekten differenzieren, sind unentbehrliche Grundlagen für Planungsrechnungen. Die Kontrolle im Sinne eines Soll-Ist-Vergleichs ist eine Teilphase im Steuerungsprozess. Hier steht nicht die formale Richtigkeit, sondern die Erreichung inhaltlicher Ziele im Vordergrund. Folgende Kontrollaufgaben wären beispielsweise im Entgeltbereich wichtig: sind Sonderzahlungen wie z.B. Erfolgsprämien auch tatsächlich dahin geflossen, wo die Leistung entsprechend war ? Entsprechen Funktions- und Stellenprofile sowie deren Zuordnung der aktuellen betrieblichen Situation ? Werden Gehaltserhöhungs-Budgets eingehalten ?

In der nachfolgenden Übersicht werden beispielhaft einige Ziele und Indikatoren für Teilfunktionen des Personalcontrolling aufgelistet:

Ableitung von Zielen und Indikatoren	
Teilfunktion: Personalmarketing	
<b>Ziele:</b>	<b>Indikatoren:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbesserung der Bewerberqualität</li> <li>- Reduzierung der Beschaffungskosten</li> <li>- Sicherung der Beschaffung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Befragung wichtiger Bewerberzielgruppen</li> <li>- Anzahl der Einstellungen ohne Anzeige</li> <li>- Anzahl Bewerbungen ohne Anzeige</li> <li>- Beschaffungskosten je Einstellung</li> <li>- Qualität der Bewerber</li> <li>- Durchschnittliche Dauer der Stellenbesetzung</li> </ul>

Ableitung von Zielen und Indikatoren	
Teilfunktion: Personalauswahl	
<b>Ziele:</b>	<b>Indikatoren:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zuverlässige Auswahl guter Kandidaten</li> <li>- Kostenoptimierung der Auswahlverfahren</li> <li>- Positives Verkaufen von Unternehmen und Stelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse der Anfangsfluktuation</li> <li>- Auswertung von Probezeitbeurteilungen</li> <li>- Dauer der Bewerbungsabwicklung</li> <li>- Auswertung der Potentialbeurteilungen</li> <li>- Auswahlkosten je Einstellung</li> </ul>

Ableitung von Zielen und Indikatoren	
Teilfunktion: Integration	
<b>Ziele:</b>	<b>Indikatoren:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neue Mitarbeiter schnell produktiv machen</li> <li>- Kosten der Einarbeitung gering halten</li> <li>- Neue Mitarbeiter an das Unternehmen binden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Befragung neuer Mitarbeiter</li> <li>- Round Table mit neuen Mitarbeitern</li> <li>- Einarbeitungskosten pro neuer Mitarbeiter</li> <li>- Fluktuationsrate</li> </ul>

Ableitung von Zielen und Indikatoren	
Teilfunktion: Ausbildung	
Ziele:	Indikatoren:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Versorgung mit gutem Nachwuchs</li> <li>- Reduzierung von Beschaffungskosten</li> <li>- Rechtzeitige Qualifikationsanpassung</li> <li>Organisation der Weiterbildung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anteil Bedarfsdeckung aus der eigenen Ausbildung</li> <li>- Attraktivitätsanalyse des eigenen Unternehmens bei Auszubildenden</li> <li>- Auswertung der Abgänge nach der Ausbildung</li> <li>- Nettokosten Auszubildender</li> <li>- Aufbau von Lernerfolgen/-tests</li> <li>- Seminarbewertungen</li> </ul>

Ableitung von Zielen und Indikatoren	
Teilfunktion: Weiterentwicklung	
Ziele:	Indikatoren:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufbau von Führungs- und Spezialistenpotential</li> <li>Sicherung des Potentials leistungsfähiger Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anteil der Besetzung von offenen Positionen mit Nachwuchs aus den eigenen Reihen</li> <li>- Vorgesetzten-Beurteilung</li> <li>- Anzahl Förderkandidaten in definierten Programmen</li> <li>- Beurteilungsvergleich zwischen internem Nachwuchs und externen Einstellungen</li> <li>- Befragung externer Trainer und Berater</li> </ul>

Ableitung von Zielen und Indikatoren	
Teilfunktion: Zielorientierung	
Ziele:	Indikatoren:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sicherstellen, dass für jeden Mitarbeiter konkrete Arbeitsziele festgelegt sind und vom Mitarbeiter angenommen werden</li> <li>- Kompatibilität und Integration persönlicher Arbeitsziele mit Bereichs- und Unternehmenszielen</li> <li>- Systematische Stärken- und Schwächenanalyse im Leistungsprozess</li> <li>Vereinbarung von Maßnahmen zur Verbesserung von Leistung und Zusammenarbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anteil der Mitarbeiter ohne Zielvereinbarung</li> <li>- Befragung bezüglich Akzeptanz und Identifikation mit Zielsetzungen</li> <li>- Review und Plausibilitätskontrollen zu vereinbarten Individualzielen</li> <li>- Anteil Einsprüche gegen Leistungsbeurteilung</li> </ul>

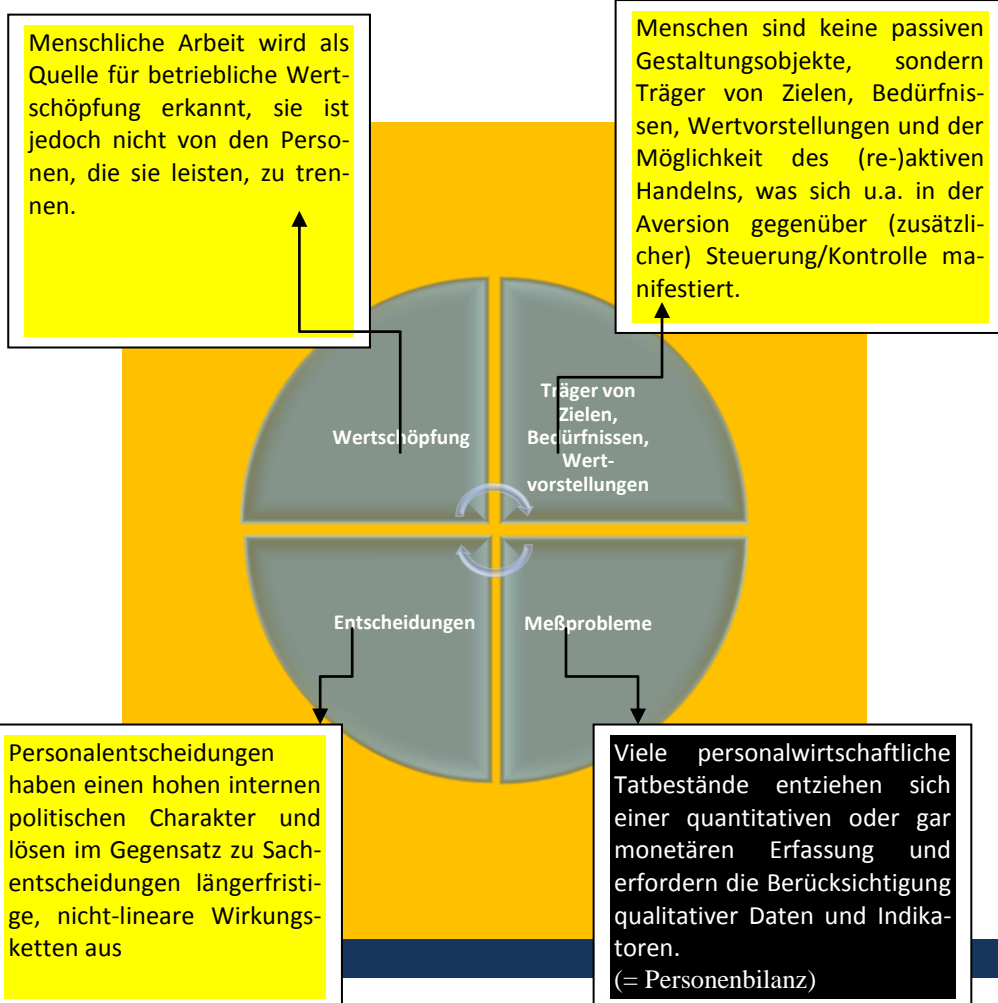
Ableitung von Zielen und Indikatoren	
Teilfunktion: Kommunikation	
Ziele:	Indikatoren:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einsicht und Identifikation mit unternehmerischen Zielsetzungen aufbauen</li> <li>- Vertieftes Wissen über Gesamtunternehmen und Zusammenhänge aufbauen</li> <li>- Eigeninitiative wecken/ fördern Erfahrungs- und Ideenpotential der Mitarbeiter verstärkt zur Lösung von Problemen nutzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeiter-Befragungen</li> <li>- Beobachtung der „Gerüchteküche“</li> <li>- Vergleich der Führungskräfte-Einschätzung mit Mitarbeiter-Einschätzungen</li> <li>- Reviews durch Externe</li> </ul>

Ableitung von Zielen und Indikatoren	
Teilfunktion: Vergütung	
Ziele:	Indikatoren:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sicherung von Attraktivität und Motivationskraft durch markt- und leistungsbezogene Gehaltsfindung</li> <li>- strategiekonforme Anreize setzen</li> <li>- Beteiligung der Mitarbeiter an von ihnen beeinflussbaren Erfolgsgrößen Steigerung von Engagement und Leistungswillen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gehaltsvergleiche</li> <li>- Korrelation Leistung und Gehalt</li> <li>- Mitarbeiter-Befragung zur wahrgenommenen Transparenz und Gerechtigkeit der Vergütung</li> <li>- Mitarbeiter-Befragung zur Attraktivität</li> </ul>

Ableitung von Zielen und Indikatoren	
Teilfunktion: Organisation	
Ziele:	Indikatoren:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vermeidung von Kompetenzüberschneidungen durch Klarheit der Kompetenzzuweisung</li> <li>- Zuweisung von eigenverantwortlichen Handlungsfreiräumen Förderung eines offenen, auf die Beseitigung von Schwachstellen und das Beherrschen von Innovationen ausgerichteten Arbeitsstils</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Review von Funktionsbeschreibungen und Strukturplänen</li> <li>- Mitarbeiter-Befragungen</li> <li>- Anzahl Verbesserungsvorschläge</li> <li>- Umgesetzte Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern</li> <li>- Anzahl und Ergebnisse Quality-Circle</li> </ul>

Ableitung von Zielen und Indikatoren	
Teilfunktion: Berichtssysteme	
<b>Ziele:</b>	<b>Indikatoren:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimierte Bereitstellung von erforderlichen Informationen</li> <li>- Zweckmäßige Unterstützung von Arbeitsabläufen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nutzen- und Qualitätsanalyse von Berichten</li> </ul>

Ableitung von Zielen und Indikatoren	
Teilfunktion: Personalstruktur	
<b>Ziele:</b>	<b>Indikatoren:</b>
<p>Sicherung einer langfristig tragfähigen Personalstruktur</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualifikationsaufbau</li> <li>- Altersaufbau</li> </ul>



Im Rahmen einer ganzheitlichen Entwicklung auf Basis des Konzeptes für umfassende Personenbilanzen wird hierzu ein operatives und strategisches Umfeld beschrieben, u.a. von Becker, Jörg: Personalcontrolling mit Mitteln einer Personenbilanz – Vom Faktischen zum Taktischen, ISBN 978 3 8391 0177 3:

- Pfléglicher Umgang mit dem Rohstoff Wissen
- Wissen: das Wichtigste, was ein Unternehmen besitzt
- Wissen: Gestaltungsfelder
- Personalcontrolling-Funktionen
- Personenbilanz: Aufbau und Struktur
- Gerüst der Personalfaktoren
- Bündelung zu Clustern
- Arbeitsweise
- Personenbilanz bündelt Potentiale
- Die operative Ebene der Personalwirtschaft
- Beispiel Personalfluktuation
- Beispiel Ausfallzeiten
- Beispiel Qualifizierungseffizienz
- Beispiel Betriebsklima
- Beispiel Kennziffern-Rechnung
- Die taktische Ebene der Personenbilanz
- Personalbilanz: Instrumente und Arbeitsweise
- Prinzip: 3-fach-Bewertung
- Prinzip: Ampelanzeige
- Prinzip: Profilanzeige
- Prinzip: Potentialanzeige
- Prinzip: Verknüpfungsanzeige
- Prinzip: Wirkungsanzeige
- Personenbilanz: Demo-Beispiel
- Beispiel Personalfaktorenliste
- Beispiel Cluster

- Beispiel Bewertungsübersicht
- Beispiel Ampeldiagramm
- Beispiel Profildiagramm
- Beispiel Verknüpfungstabelle
- Beispiel Wirkungsnetz
- Beispiel Aktiv- und Passivvergleich
- Beispiel Wirkungs-Zeitfaktor
- Beispiel Potentialportfolio
- Beispiel Maßnahmen
- Personenbilanz: Anwendungsbeispiele
- Ausloten Mitarbeiterzufriedenheit
- Führungsinstrument Mitarbeitergespräch
- Personalauswahl
- Personalentwicklung
- Gehaltsgespräche
- Zielvereinbarungen
- Arbeitsprogramm Personenbilanz

Allein die Tatsache, sich einmal umfassend und vollständig mit allen in Frage kommenden Personalfaktoren auseinanderzusetzen, vermag zu Erkenntnisgewinnen und neuen Einsichten verhelfen. Beispielsweise die Fragen:

- was ist überhaupt ein Personalfaktor ?
- was zeichnet einen Personalfaktor aus ?
- welche Merkmale müssen gegeben sein, um von einem Personalfaktor zu sprechen ?
- wo liegen wesentliche Unterschiede zwischen Personalfaktoren ?
- welche Gemeinsamkeiten gibt es zwischen einzelnen Personalfaktoren ?

- warum gibt es so viele unterschiedliche Meinungen und Auffassungen zu Personalfaktoren ?
- können Personalfaktoren gemessen werden ?
- welche Personalfaktoren sind wichtig oder unwichtig ?
- gelten Personalfaktoren immer für alle Stellenbesetzungen oder gibt es Faktoren für eine Stellenbesetzung, die es bei einer anderen nicht gibt ?
- können sich Personalfaktoren gegenseitig beeinflussen ?
- können zwischen Personalfaktoren auch negative Wirkungsbeziehungen auftreten ?
- wie groß ist die Anpassungsfähigkeit und -geschwindigkeit von Personalfaktoren auf sich ändernde Umfeldbedingungen ?
- gibt es Unterschiede zwischen „harten“ und „weichen“ Personalfaktoren ?

Im Kern geht es neben den Fähigkeiten auch um die Eigenschaften von Mitarbeitern:

- Hat man hier immer das richtige Augenmaß und Gewicht gesetzt und solches auch in Entlohnungsformen und Arbeitsbedingungen abgebildet ?
- Finden Fähigkeiten und Eigenschaften von Mitarbeitern ihren Niederschlag nicht nur als Stellenanzeige in Form eines Wunschzettels, sondern setzt man sich hiermit auch im betrieblichen Alltag ernsthaft auseinander ?

In jeder Branche, in jedem Unternehmen ist die Situation anders. Die Arbeit des Überdenkens und Justieren von Werten und Personalfaktoren kann nur in jedem Unternehmen selbst geleistet werden.



## **Umsetzungshilfen mit den Funktionen einer Personenbilanz**

Die Personenbilanz funktioniert als 360-Grad-Radarschirm für verschiedene Beobachtungszwecke und -ebenen, mit dem insbesondere auch „weiche“ Personalfaktoren umfassend identifiziert, differenziert abgebildet sowie systematisch bewertet werden können. Aus den Ergebnissen der Personenbilanz (beispielsweise einem Potenzial-Portfolio) können für das Personalcontrolling fundierte, abstimmungsfähige Maßnahmen- und Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

Die Personenbilanz unterstützt die Früherkennung künftiger Chancen und Risiken. Da eine reine Status-quo-Betrachtung auf Dauer nicht ausreicht, kann diese hinsichtlich künftiger Perspektiven erweitert werden. Viele Darstellungsmöglichkeiten, wie z.B. Ampel-Diagramme mit rot-gelb-grün-Bereichen für die Bewertung von Personalfaktoren, sind einfach verstehbar und können dadurch die Glaubwürdigkeit und Akzeptanz von Personalentscheidungen erhöhen.

Die Personenbilanz ist auf einer auch in der Wirtschaft gängigen Systematik aufgebaut und kommt daher der Controlling-Denkweise entgegen. Die Personenbilanz kann als breite Kommunikationsplattform für Entwicklungsmaßnahmen eingesetzt werden. Nichts ist so überzeugend wie eine Anschaulichkeit, wie sie in Form von Portfolio-, Ampeldiagramm- und Wirkungsnetz-Darstellungen geboten wird. Dabei werden auch ganzheitliche, strategische Denkweisen gefördert. Die Systematik und logische Strukturierung der Personenbilanz bevorzugt eine Vorgehensweise, mit der Bruchstellen und Widersprüchlichkeiten in der Be-

wertung und Steuerung von Personalfaktoren vermieden werden können.

Die Darstellung legt auch die Dynamik der Wirkungsbeziehungen zwischen Personalfaktoren mit Hebel- und Rückkoppelungseffekten offen (graphische Netzdarstellung). Der für die Erstellung einer Personenbilanz notwendige Aufwand fällt nicht wiederholt an, da einmal erfasste Grundstrukturen bei einer Aktualisierung nur noch ergänzt und fortgeschrieben werden müssen. Auf der Zeitachse können durch den Vergleich fortgeschriebener Bilanzen Entwicklungen und Trends ablesbar gemacht werden. Das Monitoring der Personenbilanz ist ein Gradmesser, der zeigt, wie das Unternehmen auf seiner weiteren Wegstrecke vorangekommen ist.

Mit Hilfe der Personenbilanz kann nicht nur das „Was-ist“, sondern auch das „Was-sein-könnte“ (Potenziale, Perspektiven) verdeutlicht werden. Im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte spielen „weiche“, oft als nicht bewertbar beurteilte Personalfaktoren eine immer wichtigere Rolle. Über die Personenbilanz können diese „Intangibles“ einer transparent nachvollziehbaren und einheitlich durchgängigen Bewertungssystematik zugeführt werden. Die Personenbilanz kann aber immer nur so gut sein wie die in sie eingespeisten Strukturen, Bewertungen und Beschreibungen. Eines ist bereits im Vorfeld gesichert: die für die Erstellung einer Personenbilanz entwickelte Vorgehenssystematik erzwingt eine intensive Beschäftigung und Auseinandersetzung mit allem, was mit Personalfaktoren zusammenhängt. Allein durch die hierbei geleisteten Vorarbeiten fällt ein gesicherter Gewinn an entsprechendem Erkenntniswissen zu.

## **Personenbilanz bündelt Potentiale**

Trotz zahlreicher Einzelaktivitäten im Zusammenhang mit dem Zukunftsrohstoff „Wissen“ gibt es oft noch Lücken, die eine bestmögliche Ausschöpfung der in ihm steckenden Entwicklungspotentiale behindern. Insbesondere fehlt vielfach noch ein in sich schlüssiges Konzept bzw. Instrument, mit dem sich alle Einzelkomponenten des Intellektuellen Kapitals vollständig und mit einheitlicher Systematik abbilden lassen. Eine der Hauptursachen, warum der Rohstoff „Wissen“ trotz seines rasant steigenden Anteils an der Herstellung heutiger Produkte und Dienstleistungen bislang so wenig sicht- und greifbar gemacht wurde, liegt in der komplizierteren Bewertung und Messung immaterieller sogenannter „weicher“ Faktoren begründet.

Die Personenbilanz ist auf dem Weg zu einer zahlenmäßigen Erfassung inzwischen ein gutes Stück des Weges vorangekommen und hat hierfür auch praxistaugliche Instrumente, Verfahren und Software entwickelt. Diese ermöglichen es dem Personalcontrolling nicht nur, sich in einem hochkomplexen Wissensumfeld Wettbewerbsvorteile zu verschaffen, sie machen durch ihre gängige Zahlenwelt auch eine Nachvollziehbarkeit für außenstehende Dritte möglich. Gegenüber der üblichen Bilanzierung materieller Wirtschaftsgüter hätte das Instrumentarium der Personenbilanz bereits einen entscheidenden Vorteil: es werden auch die zwischen einzelnen Faktoren bestehenden Beziehungen hinsichtlich ihrer Wirkungsstärke und Wirkungsdauer sichtbar gemacht. Aus diesem ohne entsprechende Instrumente kaum durchschaubaren Beziehungsgeflecht lassen sich diejenigen Maßnahmen herausfiltern, die aufgrund ihrer hohen Hebelwirkung das größte Potential erwarten lassen.

## Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen gewichten

Im Bereich der Ergebnisauswertung von Mitarbeiterbefragungen geht es insbesondere um die Aufbereitung großer Datenmengen sowie deren Verdichtung. Mit univariaten Verfahren wird ein Merkmal bzw. eine Variable dargestellt. Mit bivariaten Verfahren werden die Zusammenhänge zwischen zwei Merkmalen dargestellt. Mit multivariaten Verfahren werden Fragestellungen analysiert, die sich gleichzeitig auf mehrere unabhängige Variable beziehen.

Arithmetisches Mittel = ungewichteter Durchschnitt

$$= \frac{\text{Summe der Messwerte}}{\text{Zahl der Messpunkte}}$$

Gewichtetes arithmetisches Mittel = Messdaten, die mit unterschiedlichem Gewicht in den Durchschnittswert eingehen sollen

Median = Zentralwert

= statistischer Mittelwert für Rangreihen

= Wert, bei dem 50% aller Fälle der Rangreihe enthalten sind, d.h. er halbiert die Rangreihe

Varianz = Streumaß gibt an, wie dicht die Merkmalsausprägungen am Mittelwert liegen bzw. um diesen schwanken

Varianz = Summe der Abweichungsquadrate dividiert durch Fallzahl

$$\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}$$

$$\sum_{i=1}^n = \text{Summe aller Fälle 1 bis } n$$

$x_i$  = Merkmalsausprägung (z.B. Dauer der Betriebszugehörigkeit)

$\bar{x}$  = arithmetisches Mittel

$n$  = Fallzahl (z.B. Anzahl Mitarbeiter)

Standardabweichung = Quadratwurzel aus Varianz

$$= \sqrt[2]{\text{Varianz}}$$

Variationskoeffizient = gibt die Standardabweichung in Prozent des Mittelwertes an

$$= \frac{\text{Standardabweichung}}{\text{Mittelwert}} \times 100$$

Spannweite = größter Variablenwert ./ kleinster Variablenwert

Korrelation = Bestimmtheitsmaß

= Zusammenhang zwischen zwei Variablen

= stellt eine Ansammlung von Merkmalskombinationen (Punktwolke) um eine Gerade herum dar

- Korrelationskoeffizient 0 = zwischen den untersuchten Variablen besteht keine Abhängigkeit
- Korrelationskoeffizient +1 = vollständige positive Abhängigkeit, d.h. je größer eine Variable wird, desto größer wird auch die andere Variable

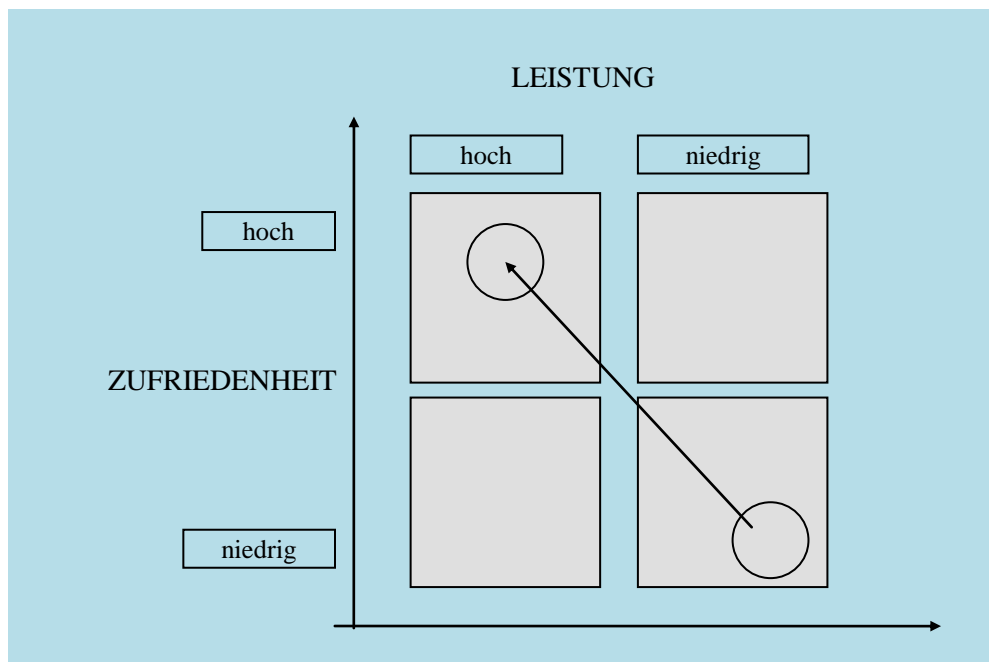
Regressionsanalyse:

Während mit der Korrelationsanalyse die wechselseitige Beziehung zwischen zwei Merkmalen untersucht werden kann, beschäftigt man sich hier mit einseitigen Abhängigkeiten: d.h. wie entwickeln sich Werte einer abhängigen Variablen unter dem Einfluss einer unabhängigen Variablen ?

### **Rasterfahndung nach Leistungsbremsen**

Erst eine umfassende oder spezielle Mitarbeiterbefragung zeigt als detaillierte Bestandsaufnahme die vorhandenen Motivationspotenziale einerseits sowie die entscheidenden Leistungshemmnisse andererseits auf. Damit können auch zukünftige Qualifikationslücken rechtzeitig erkannt und geschlossen werden. Der Analyse der Zufriedenheit externer Kunden (Kundenzufriedenheit, Kundenbindung) entspricht die Analyse der Zufriedenheit interner Kunden (Arbeitszufriedenheit). Grundsätzlich läßt sich folgender Zusammenhang feststellen:

- je höher die Arbeitszufriedenheit desto geringer die Fehlzeiten
- je höher die Arbeitszufriedenheit desto geringer die Fluktuation
- je höher die Arbeitszufriedenheit desto besser das Arbeitsergebnis
- je höher die Arbeitszufriedenheit desto geringer die Unfallhäufigkeit



Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Leistung

Vgl. auch Jörg Becker: Potentialorientierte Mitarbeitergespräche, ISBN 978-3-8370-5180-3: Vor allem muss bei dem Hier und Heute über das Mitarbeitergespräch eine fruchtbare Saat für das Morgen ausgebracht werden. Dabei sollte versucht werden, einerseits das Fundament zu beschreiben, auf dem sich Zukunftsperspektiven für Personalfaktoren erkennen und entwickeln lassen. Andererseits sollen in dieses Bild Personal-Potentiale als Orientierungspunkte einschließlich ihrer dynamischen Wirkungsbeziehungen eingearbeitet werden.

- Mitarbeitergespräche als ureigene Führungsaufgabe
- Überdenken-Neuausrichtung der Personalfaktoren
- Gesprächsvorbereitung des Mitarbeiterprofils
- Allgemeine Fragen zum Einstieg in das Gespräch
- Wirkungsbeziehungen zwischen Personalfaktoren

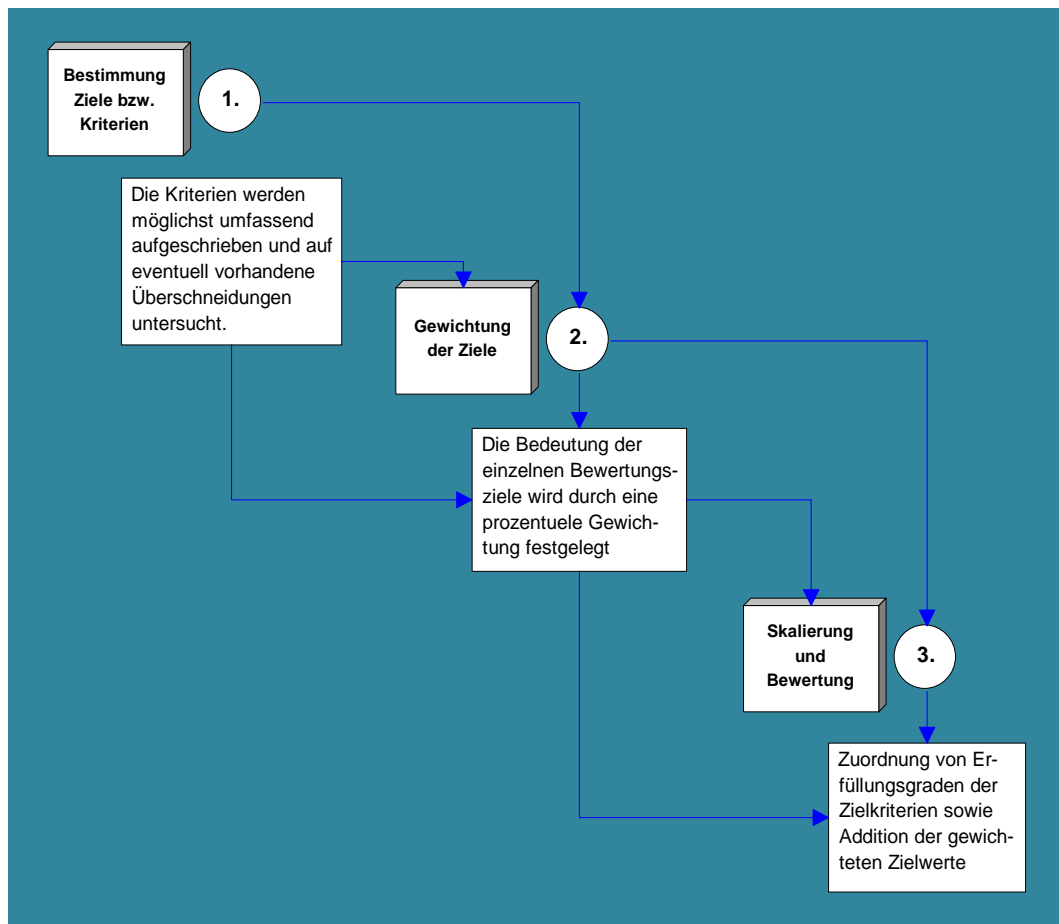


- Ausbau zur Potentialanalyse
- Wissens- und Qualifizierungsmanagement
- Ausblick

Eine einfache Methode, alternative Projekte, Maßnahmen u.a. einer Bewertung anhand von vorher festzulegenden Beurteilungskriterien zu unterziehen, besteht in der Vergabe von Punkten. Dabei werden die Punkte auf einer beliebigen Punkteskala, beispielsweise von 0-5, je nach dem Grad der Erfüllung des jeweiligen Beurteilungskriteriums vergeben (0 = Kriterium nicht erfüllt, 5 = bestmögliche Erfüllung des Kriteriums). Beispielsweise:

Bewertungskriterium	Punktwerte 0-5				
	Abteilung				
	I	II	III	IV	V
Unternehmen	3,0	2,5	2,0	5,0	4,5
Arbeitsinhalt und -umfang	4,5	3,5	3,0	4,0	3,5
Arbeitszeit und privater Freiraum	3,5	3,0	5,0	4,0	4,0
Geschäftsreisen	3,0	2,0	2,5	3,5	4,0
Gehalt	4,0	3,5	4,5	2,5	3,5
Arbeitsbedingungen	4,0	4,0	3,0	3,0	4,0
Leistungsbeurteilung	4,5	3,5	4,5	3,0	2,5
Festlegung von Zielsetzungen	4,0	4,0	4,5	3,0	3,0
Management und Führungsverhalten	4,0	2,0	2,0	4,5	4,0
Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten	3,0	3,0	3,0	3,0	3,5
Qualität der Arbeit	3,0	2,0	3,5	3,5	3,0
Information, Kommunikation und Umfeld	3,5	4,0	4,0	2,0	3,0
<b>SUMME</b>	<b>44,0</b>	<b>37,0</b>	<b>41,5</b>	<b>41,0</b>	<b>42,5</b>

Bei einer gewichteten Analyse werden zunächst die für die Bewertung heranziehbaren Kriterien möglichst umfassend aufgeschrieben und auf eventuell vorhandene Überschneidungen hin untersucht. Die Bedeutung der einzelnen Bewertungsziele wird durch einen Gewichtungsfaktor (0-5) festgelegt. Für die Zuordnung von Erfüllungsgraden der gestellten Fragen ist ebenfalls eine geeignete Skalierung erforderlich, beispielsweise ebenfalls eine Skala von 1 bis 5 für sehr gut bis ungenügend:



**Ablauf eines Gewichtungsfaktoren-Bewertungsschemas**

Bewertungskriterium	Gewichtungs-Kennziffer 0-5
Unternehmen	3,0
Arbeitsinhalt und -umfang	5,0
Arbeitszeit und privater Freiraum	5,0
Geschäftsreisen	3,5
Gehalt	5,0
Arbeitsbedingungen	4,5
Leistungsbeurteilung	3,5
Festlegung von Zielsetzungen	3,0
Management und Führungsverhalten	2,0
Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten	4,5
Qualität der Arbeit	3,5
Information, Kommunikation, Umfeld	2,5

#### Festlegung der Gewichtungs-Kennziffer

Vgl. ergänzend auch Jörg Becker: Mitarbeiterbefragung als Wissensbilanz-Seismograph, ISBN 978-3-8370-5085-1:

- Dem Betriebsklima auf die Spur kommen
- Andocken am Gerüst der Wissensbilanz
- Ausgangslage: Bewertung Wissensfaktoren
- Ausgangslage: Wissensbilanz-Ampeldiagramme
- Ausgangslage: Wissensbilanz-Portfolios
- Marktforschung beim Kunden „Mitarbeiter“
- Information und Anleitung
- 66 wichtige Fragen an die Mitarbeiter
- Anschließende Umsetzungsphase
- Rasterfahndung nach Leistungsbremsen
- Mitarbeiterbefragung im Potenzial-Portfolio
- Verknüpfung Mitarbeiterbefragung-Wissensbilanz

Die vorher festgelegten Beurteilungskriterien werden mit einer Gewichtungskennziffer versehen. Durch die Multiplikation von Gewichtungskennziffer mit o.a. Punktzahlen wird für die jeweiligen Bewertungskriterien eine nunmehr gewichtete Bewertungsziffer errechnet:

Bewertungskriterium	Punktwerte 0-5					Gewicht	= Gewichtungsfaktor x Note				
	Abteilung						Abteilung				
	I	II	III	IV	V		I	II	III	IV	V
Unternehmen	3,0	2,5	2,0	5,0	4,5	3,0	9,0	7,5	6,0	15,0	13,5
Arbeitsinhalt und -umfang	4,5	3,5	3,0	4,0	3,5	5,0	22,5	17,5	15,0	20,0	17,5
Arbeitszeit u. privater Freiraum	3,5	3,0	5,0	4,0	4,0	5,0	17,5	15,0	25,0	20,0	20,0
Geschäftsreisen	3,0	2,0	2,5	3,5	4,0	3,5	10,5	7,0	8,8	12,3	14,0
Gehalt	4,0	3,5	4,5	2,5	3,5	5,0	20,0	17,5	22,5	12,5	17,5
Arbeitsbedingungen	4,0	4,0	3,0	3,0	4,0	4,5	18,0	18,0	13,5	13,5	18,0
Leistungsbeurteilung	4,5	3,5	4,5	3,0	2,5	3,5	15,8	12,3	15,8	10,5	8,8
Festlegung Zielsetzungen	4,0	4,0	4,5	3,0	3,0	3,0	12,0	12,0	13,5	9,0	9,0
Management, Führungsverhalten	4,0	2,0	2,0	3,5	4,0	2,0	8,0	4,0	4,0	7,0	8,0
Aus- und Weiterbildungsmöglichkeit	3,0	3,0	3,0	3,0	3,5	4,5	13,5	13,5	13,5	13,5	15,8
Qualität der Arbeit	3,0	2,0	3,5	3,5	3,0	3,5	10,5	7,0	12,3	12,3	10,5
Information, Kommunikation, Umfeld	3,5	4,0	4,0	2,0	3,0	2,5	8,8	10,0	10,0	5,0	7,5
SUMME							166,0	141,3	159,8	150,5	160,0

**Errechnung Gewichtungsfaktor x Note**

Werden für die Bewertung eine Vielzahl von Einzelkriterien innerhalb von Kriteriengruppen benotet und gewichtet, kann sich durch die reine Addition der hieraus errechneten Bewertungsziffern ein Ungleichgewicht ergeben. Es sollte daher noch eine zweite Beurteilungsstufe durchlaufen werden, bei der die Kriteriengruppen als Ganzes gewichtet und mit den relativierten Gruppenbewertungsziffern multipliziert werden. Die Addition dieser Werte ergibt eine Gesamtbewertungsziffer mit höherer Aussagekraft:

Bewertungskriterium	Punktwerte 0-5					Gewichtstufe in Prozent						
	Abteilung					1.	2.	I	II	III	IV	V
	I	II	III	IV	V							
Unternehmen	3,0	2,5	2,0	5,0	4,5	10		0,3	0,3	0,2	0,5	0,5
Arbeitsinhalt und -umfang	4,5	3,5	3,0	4,0	3,5	30		1,4	1,1	0,9	1,2	1,1
Arbeitszeit, priv. Freiraum	3,5	3,0	5,0	4,0	4,0	40		1,4	1,2	2,0	1,6	1,6
Geschäftsreisen	3,0	2,0	2,5	3,5	4,0	20		0,6	0,4	0,5	0,7	0,8
<b>1. Kriteriengruppe:</b>						100		3,7	2,9	3,6	4,0	3,9
							40	1,5	1,2	1,4	1,6	1,6
Gehalt	4,0	3,5	4,5	2,5	3,5	50		2,0	1,8	2,3	1,3	1,8
Arbeitsbedingungen	4,0	4,0	3,0	3,0	4,0	15		0,6	0,6	0,5	0,5	0,6
Leistungsbeurteilung	4,5	3,5	4,5	3,0	2,5	15		0,7	0,5	0,7	0,5	0,4
Festlegung Zielsetzungen	4,0	4,0	4,5	3,0	3,0	20		0,8	0,8	0,9	0,6	0,6
<b>2. Kriteriengruppe</b>						100		4,1	3,7	4,3	2,8	3,3
							10	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3
Management, Führungsverhalten	4,0	2,0	2,0	4,5	4,0	10		0,4	0,2	0,2	0,5	0,4
Aus-, Weiterbildungsmöglichkeit	3,0	3,0	3,0	3,0	3,5	30		0,9	0,9	0,9	0,9	1,1
Qualität der Arbeit	3,0	2,0	3,5	3,5	3,0	30		0,9	0,6	1,1	1,1	0,9
Information, Kommunikation	3,5	4,0	4,0	2,0	3,0	30		1,1	1,2	1,2	0,6	0,9
						100		3,3	2,9	3,4	3,0	3,3
							50	1,6	1,5	1,7	1,5	1,6
<b>GESAMTBEWERTUNG</b>							100	3,5	3,0	3,5	3,4	3,5

Zweistufiges Gewichtungsschema