



Der Zweck und Ihr Nutzen

Die Wertschöpfung im Personalmanagement ist der wirtschaftliche Effekt, den Investitionen in das Personal nach sich ziehen. Bei allen personalwirtschaftlichen Aktivitäten ist der damit verbundene Nutzen wesentlich. Bei jeder Investitionsentscheidung heißt die Schlüsselfrage, welcher Nutzen damit erzielt wird.

Will man die Wertschöpfung des Personals betrachten, muss man zunächst die Aufgaben verstehen, die mit dem Personalmanagement verbunden sind. **Personalmanagement ist ein Prozess**, der ganz wesentlich aus dem Zusammenwirken der einzelnen **Prozesselemente** beeinflusst wird.

Ein Prozess besteht aus einer Reihe von Maßnahmen, die darauf abgestimmt sind, eine Wirkung zu erzielen. Alle Prozesse haben ein gemeinsames Muster. Sie verbrauchen Ressourcen, und sie erzeugen ein Produkt oder eine Dienstleistung.

Personalmanagement muss zur **Wettbewerbsfähigkeit** und zur Wertschöpfung im Unternehmen beitragen. Aus dieser Forderung heraus sind für die Personalarbeit zwei Faktoren wesentlich:

- **Kosten** und
- **Erfolg**

Für das Personalmanagement ergeben sich damit **zwei Kernfragen**:

1. Welchen Anteil der beeinflussbaren **Kosten** machen in einem Unternehmensbereich die Personalkosten aus?
2. In welchem Grad hängt der **Erfolg** des Unternehmensbereiches von den Mitarbeitern ab?

Die beeinflussbaren Themenfelder für das Personalmanagement ergeben sich aus der Prozesslogik der Personalarbeit. Der einzelne Mitarbeiter sowie das gesamte Personal durchlaufen im Sinne eines Personallebenszyklus den Personalprozess.



Abb.: Prozesselemente im Personalmanagement



Wertschöpfungsintensivste Aufgabenfelder		Kostenintensivste Aufgabenfelder	
Personalentwicklung	68%	Personalentwicklung	64%
Personalinformation/Wissensmanagement	48%	Personalgewinnung	56%
Change Management/Organisationsentwicklung	44%	Personalinformation/Wissensmanagement	48%
Beratung der Führungskräfte	36%	Personalverwaltung	40%
Personalgewinnung	36%	Entwicklung von Führungs- & HR-Instrumenten	32%
Kulturgestaltung	36%	Change Management/Organisationsentwicklung	28%
Beratung der Unternehmensleitung	28%	Sozialleistungsgestaltung	28%
Strategische Personalberatung	28%	Entgeltgestaltung	28%
		Personalabbau/-freistellung	28%

Abb.: Wertschöpfung und Kosten des Personalmanagements

Die Methode

Die Wertschöpfung des Personalmanagements kann an Kennzahlen zu Kosten, Zeit, Quantität, Qualität und Reaktion der Beteiligten gemessen werden. Ein wesentlicher Aspekt ist auch die Rechtssicherheit - eine Frage, die sich bei allen personalwirtschaftlichen Aktivitäten stellt.

Für die Erarbeitung von Kennzahlen nutzen Sie folgende sechs Themen:

1. Kosten	Wie viel kostet es?
2. Zeit	Wie lange dauert es?
3. Quantität	Wie viel wurde erreicht?
4. Qualität	Wie gut wurden die Erwartungen erfüllt?
5. Reaktionen	Wie haben die Beteiligten reagiert?
6. Rechtssicherheit	Sind alle rechtlichen Anforderungen erfüllt?

Abb.: Fragen zur Prozess-Leistung bzw. Wertschöpfung im Personalmanagement



So setzen Sie die Methode ein

Erstellen Sie ein auf Ihr Unternehmen abgestimmtes Set von Kennzahlen für jedes Prozesselement und für jede Kennzahlkategorie. Hier gleich einige Beispiele:

	Personal-Marketing	Personal-Gewinnung	Mitarbeiter-Integration	Personal-Einsatz/Arbeits-Organisation	Personal-Pflege	Personal-Entwicklung	Mitarbeiter-Bindung/Personal-Anpassung
Kosten	Kosten für interne/externe Kommunikation	Kosten pro Neuzugang	Kosten für die Einschulung	Kosten für Überstunden	Kosten pro Gehaltsabrechnung	Kosten pro Schulungsteilnehmer	Fluktuationskosten
Zeit	Zeit für die Personalforschung	Zeit für die Stellenbesetzung	Dauer bis zum selbständigen Arbeiten/Einsatz	Geleistete Arbeitszeit im Unternehmensbereich	Bearbeitungszeit einer Anfrage	Anzahl der Schultage pro Mitarbeiter	Fluktuation nach Beschäftigungsdauer
Quantität	Zahl der Kommunikationsaktivitäten	Zahl der Neuzugänge	Zahl der Probezeitbeurteilungen	Produktivität eines Unternehmensbereiches	Zahl der Abrechnungen	Zahl der Schulungsteilnehmer	Rate von Mitarbeiterkündigungen
Qualität	Rückmeldung zu Kommunikationsaktivitäten vom Arbeitsmarkt	Bewertung der Neuzugänge	Bewertungen in den Probezeitbeurteilungen	Beurteilung des Servicegrades	Fehlerquote	Erworbene Fähigkeiten	Aufstiegsmöglichkeiten
Reaktionen	Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der internen Information	Zufriedenheit der Führungskräfte	Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Einführungsprogramm	Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den Arbeitszeitmodellen	Zufriedenheit der Mitarbeiter	Reaktionen der Schulungsteilnehmer	Ursachen der Fluktuation
Rechts-sicherheit	Rechtliche Spielräume für Dienstverhältnisse	Richtigkeit der Dienstverträge	Nutzung der Probezeit	Arbeitnehmerschutz	Arbeitsrechtliche Ansprüche der Mitarbeiter	Ausbildungskostenvereinbarung	Kündigung, Entlassung, Auflösung

Abb.: Indikatoren für die Messung der Wertschöpfung

Kosten

Wie die Abbildung zeigt, können wir die Kosten einzelner Dienstleistungen und Programme ermitteln.

- Die Einstellungskosten lassen sich in ihre Hauptbestandteile aufschlüsseln, um das größte Einsparungspotenzial herauszufinden.
- Kosten für die Abwicklung von Vergütungs- und Leistungszahlungen lassen sich relativ leicht herausfinden.
- Kosten der Personalfluktuaton (fehlende Bindung) bestehen aus vier verschiedenen Faktoren: Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses, Ersetzung, Vakanz und Produktivitätseinbuße.

Zeit

Durch die allgemeine Beschleunigung des Alltags und der Wirtschaft ist der Faktor Zeit immer wichtiger geworden. Bearbeitungszeiten, Zykluszeiten, Lieferzeiten und viele andere Zeiteinheiten werden als Managementinstrumente verwendet.

Neben unmittelbaren Kosten- und Einsparungskonsequenzen hat der Faktor Zeit auch andere Folgen. Verzögerungen frustrieren Mitarbeiter. Sie beeinträchtigen das Engagement und wirken sich daher negativ auf die Produktivität aus.



Eine zögerliche Stellenbesetzung kann für Mitarbeiter zu zusätzlichen Belastungen führen. Leistungsprobleme eines Mitarbeiters, gegen die zu spät etwas unternommen wird, können dazu führen, dass Mitarbeiter resignieren und kündigen.

Die verborgenen Folgen von Zeitverzögerungen können gravierend sein.

Quantität

Die Kennzahl Quantität ist besonders einfach, weil man einzelne Punkte oder Vorgänge problemlos zählen kann. Wie viele Bewerber wurden eingestellt, Kunden oder Mitarbeiter mit Dienstleistungen versorgt oder Mitarbeiter ausgebildet.

Die allgemeine Kenntnis der Quantität ist an sich noch nicht besonders nützlich. Aber sie ist die Voraussetzung für eine wichtige Fragestellung: Was haben wir damit bewirkt, dass wir mit einem bestimmten Ressourceneinsatz soundso viel geschafft haben?

Qualität

Die Einführung von Qualitätsprogrammen hat dazu geführt, dass auch im Personalmanagement höhere Produkt- und Servicequalität verlangt werden. Mitarbeiter erwarten, dass ihr Unternehmen im Hinblick auf Unterlagen, Leistungsansprüche, Ausbildungsanfordernisse und Informationsbedarf beste Qualität bietet.

Reaktionen der Beteiligten

Dieser Punkt umfasst physische, psychische oder emotionale Reaktionen von Menschen auf Ereignisse um sie herum. Damit betreten wir rein subjektives Terrain.

Rechtssicherheit

Die Spielräume in den immer häufiger und schneller auftretenden nationalen und internationalen Änderungen im Arbeits- und Sozialrecht können nur durch gezielte Auseinandersetzung genutzt werden. Flexibilität, Kosten und Zeit sind bestimmend.

Wirksamkeit

Der wichtigste Punkt ist, dass eine spürbare Wirkung eintritt. Die entscheidende Frage lautet: **Wurde ein Nutzen bewirkt?**

Um eine Antwort darauf zu finden, benötigen wir einen Kontext:

- Der primäre Kontext ist die unmittelbare **Wirkung auf Service, Qualität oder Produktivität**.
- Der zweite und entscheidendere Kontext ist die Wirkung dieser internen Verbesserungen auf wichtige **externe Erfolgsfaktoren** wie z.B. Kundenbindung.
- Der letzte Kontext ist der **wirtschaftliche Nutzen für das Gesamtunternehmen**.



Ein Beispiel zur Orientierung

Nutzen Sie bitte die Abbildung „Indikatoren für die Messung der Wertschöpfung“ auf Seite 3 als Ideengeber und als Beispiel. Sie können daraus sofort Ihre eigenen Indikatoren ableiten

Die Konsequenzen für Ihr weiteres Vorgehen

Identifizieren Sie zunächst die wesentlichen Kosten- und Leistungstreiber in Ihrem Personalmanagementprozess.

Als Nächstes formulieren Sie Kennzahlen zu Kosten, Zeit, Quantität, Qualität und Reaktion der Beteiligten sowie Rechtssicherheit, um die Leistung bzw. Wertschöpfung beobachtbar und messbar zu machen.