

Foto: Covarrubias Venegas



Autorin

Barbara Covarrubias Venegas

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Personal- und Wissensmanagement, FH Wien-Studiengänge der WKW

barbara.covarrubias@fh-wien.ac.at

Foto: Huber



Autorin

Beate Huber

Leiterin des Instituts für Personal- und Wissensmanagement, FH Wien-Studiengänge der WKW

beate.huber@fh-wien.ac.at

Foto: Niedermayr-Kruse



Autorin

Rita Niedermayr-Kruse

Geschäftsführerin, Österreichisches Controller-Institut

rita.niedermayr@oeci.at

Personalcontrolling in Österreich: Ergebnisse im Zeitvergleich

Personalabteilungen positionieren sich immer stärker als strategischer Partner, weg von einer in erster Linie verwaltungsorientierten Unternehmensfunktion hin zu einer Managementfunktion. Diese Entwicklung nahmen das Österreichische Controller-Institut und das Institut für Personal- und Wissensmanagement der FH Wien-Studiengänge der WKW zum Anlass, den Stellenwert des Personalcontrollings in österreichischen Unternehmen zu untersuchen.

Als eine Teildisziplin von HRM etabliert sich Personalcontrolling auch in österreichischen Unternehmen. Personalcontrolling hat die Aufgabe, die wichtigste Ressource eines Unternehmens – die Mitarbeiter – zielgerichtet zu steuern und eine möglichst hohe Wertschöpfung zu erzielen. In den letzten Jahren konnten wir als Institut für Personal- und Wissensmanagement beobachten, dass Personalabteilungen sich immer stärker als strategischer Partner positionieren, weg von einer in erster Linie verwaltungsorientierten Unternehmensfunktion hin zu einer Managementfunktion.

Methodik

Um den Status quo von Personalcontrolling in Österreich zu ermitteln, führten das Österreichische Controller-Institut und das

Institut für Personal- und Wissensmanagement der FH Wien-Studiengänge der WKW bereits im zweiten Jahrgang gemeinsam eine Online-Befragung durch. Inhaltlich standen bei der Untersuchung der Entwicklungsstand und die Perspektiven des Personalcontrollings auf Basis des gegenwärtigen Rollenbilds und Selbstverständnisses der HR-Funktion in den österreichischen Unternehmen im Fokus. Die Onlinebefragung fand im Juni 2010 statt und richtete sich an rund 1.100 Personalleiter österreichischer Unternehmen. An der Befragung haben insgesamt 119 Personen aus verschiedenen Unternehmen teilgenommen. 82 haben die Fragen komplett beantwortet. In der realisierten Stichprobe sind Unternehmen aller Größenklassen vertreten: 27 Prozent der Betriebe sind nach EU-Definition kleine beziehungsweise mittlere Unternehmen (KMU)

mit weniger als 250 Mitarbeitern, 35 Prozent der befragten Firmen haben 250 bis 999 Mitarbeiter und 38 Prozent sind große Unternehmen mit 1.000 und mehr Mitarbeitern.

Wo ist das Personalcontrolling organisatorisch in den Unternehmen angesiedelt und welche Einflussfaktoren sind entscheidend?

Personalcontrolling ist in den befragten Unternehmen ein Thema, aber organisatorisch ist es insgesamt noch schwach verankert. 60 Prozent der Unternehmen arbeiten bereits mit Personalcontrolling-Instrumenten, davon jedoch zu einem großen Teil (45 Prozent) nur in Grundzügen. 16 Prozent der Befragten geben an, dass in ihren Organisationen Personalcontrolling nicht vorhanden ist. Ob es Personalcontrolling gibt, hängt mit der Größe des

	Eingliederung in Personalabteilung	Eingliederung in Controllingabteilung
Vorteile	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disziplinarische als auch fachliche Zuordnung in einer Abteilung 2. Personalcontrolling ist durch Nähe zum Personalbereich direkt an der Entwicklung und Implementierung personalwirtschaftlicher Maßnahmen beteiligt 3. Abstimmungen zwischen Personalabteilung und Controlling werden vermieden 4. Zusätzliche Arbeitsbelastungen sind aufgrund eines Personalcontrollings signifikant niedriger, da erforderliche Datenbasis teilweise im Personalbereich vorliegt beziehungsweise erhoben werden muss 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bündelung von Controllingfunktionen in einer organisatorischen Einheit 2. Zentrale Kompetenz der Controllingorganisation 3. Personalabteilungen nicht durch zusätzliche Aufgaben belastet 4. Geringe Befangenheit bzgl. der Beurteilung von Effizienz und Effektivität personalwirtschaftlicher Prozesse 5. Personalcontrolling als Korrektiv von außen
Nachteile	<ol style="list-style-type: none"> 1. Größerer Koordinierungsbedarf durch Distanz zur Controllingabteilung 2. „Befangenheit“ der für das Personalcontrolling zuständigen Mitarbeiter innerhalb des Personalbereichs 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entfernung zum Personalbereich ist problematisch 2. Datenschutzrechtliche Probleme, da Mitarbeiter der Controllingabteilung im Regelfall keinen direkten Umgang mit Personaldaten haben 3. Gefahr der „Misstrauenskultur“ in der Verwaltung 4. „Überwachung“ des Personalbereichs

Abbildung 1: Möglichkeiten der organisatorischen Eingliederung des Personalcontrollings (DGFP 2009; Wähler/Herbst 2005)

Unternehmens zusammen. Fast 40 Prozent der Betriebe mit weniger als 250 Mitarbeitern, also kleine und mittlere Unternehmen (KMU), geben an, dass in ihren Unternehmen kein Personalcontrolling vorhanden ist. Demgegenüber stehen 61 Prozent mit 1.000 und mehr Mitarbeitern, in denen Personalcontrolling bereits in Grundzügen etabliert ist. Rund 41 Prozent der mittelgroßen Firmen haben ebenfalls ein Personalcontrolling in Grundzügen.

Die organisatorische Eingliederung von Personalcontrolling (siehe Abbildung 1) kann entweder fachlich innerhalb der Personalabteilung oder aber funktionsbezogen in der Controllingfunktion erfolgen. Beiden Varianten der Verankerung des Personalcontrollings haften Vor- und Nachteile an. Letztendlich ist es eine Entscheidung, die Unternehmen individuell aufgrund ihrer Strukturen und Kultur treffen müssen.

Welche Erwartungen haben Personalisten an Personalcontrolling?

An den Antworten auf die Frage nach den Erwartungen an das Personalcontrolling ist besonders auffällig, dass rund 45 Prozent der Befragten überhaupt keine Angabe zu verschiedenen Merkmalen machen. Da dieser Wert im Vergleich zu anderen Fragen relativ hoch ist, liegt die Vermutung nahe, dass die Erwartungen an das Personalcontrolling vielfach noch unklar sind (Abbildung 2).

Die Erwartungen an das Personalcontrolling haben tendenziell noch eher einen operativen Fokus, jedoch hängt dieses Verständnis auch stark mit dem Entwicklungsgrad des Personalcontrollings zusammen. Personalcontrolling als „Summe der Maßnahmen zur Messung und Steuerung eines optimalen Verhältnisses von Personalaufwand und Personalleistung unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens“ (DGFP 2009) beschreibt ein an der Strategie orientiertes Konzept, welches über die Messung von Steuerung durch Kennzahlen hinausgeht.

Auf die Frage, ob sich der Unternehmenserfolg durch Personalcontrolling verbessert, gibt es eine auffällige Zurückhaltung der Teilnehmer. Da auch die prozentuelle Aufteilung der Antworten von „stimme völlig zu“ bis zu den Mittelwerten sehr ähnlich ist, lässt sich aus den Ergebnissen der Befragung keine Tendenz herauslesen. Auch in vorangegangenen Untersuchungen (Tymister/Mohnen 2005) konnte dieser Zusammenhang nicht zweifelsfrei bewiesen werden.

Wie schätzen Personalisten die Wichtigkeit des Personalcontrollings in der Zukunft ein?

Trotz der unklaren Erwartungshaltung an das Personalcontrolling geht jedes zweite Unternehmen davon aus, dass Personalcontrolling in der Zukunft weiterhin an Bedeutung gewinnen wird (54 Prozent).

Kennzahlenüberblick

Im Internet (siehe Webtip) finden Sie eine komprimierte Darstellung aller Kennzahlen, gereiht nach ihrer Einsatzhäufigkeit in den Unternehmen.

Insgesamt lässt sich anhand der Einsatzhäufigkeit der Personalkennzahlen feststellen, dass der Entwicklungsstand des Personalcontrollings in den österreichischen Unternehmen tendenziell geringer als in deutschen Unternehmen ausgeprägt ist. Während in Deutschland bereits im Jahr 2007 97 Prozent der Unternehmen mit Personalkennzahlen arbeiteten, liegen in Österreich im Jahr 2010 die Spitzenwerte der Kennzahlenverwendung bei 73 Prozent. Hier ist jedoch anzunehmen, dass diese Differenz ebenso mit der stärker mittelständisch strukturierten Stichprobe der vorliegenden Befragung verbunden ist.

Ein Blick auf die Top-10-Kennzahlen zeigt weiters, dass die Kategorien Personaleinsatz, Personalstruktur/-bedarf, Personalerhaltung und Anreizsysteme und Personalkosten in den Unternehmen am populärsten sind.

Kennzahlen für Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Personalfreisetzung sowie Organisationsentwicklung sind weniger häufig im Einsatz. Dieses Bild wird sich womöglich in Zukunft im Einklang mit den bereits heute artikulierten Zukunftsthemen der HR-Arbeit verändern.

Welche Entwicklungen sind zu erwarten?

1. Eine strategische Positionierung von HR innerhalb des Unternehmens als integraler Teil der Entscheidungsstrukturen bringt eine starke Veränderung der Aufgaben für Personalisten mit sich. Diese Veränderungen verlangen eine rasche Anpassung der strategischen Ausrichtung, der Aufgaben, Prozesse und Instrumente. Um sich als aktiver Mitgestalter und Mitentscheider zu etablieren, bedarf es eines professionellen Personalcontrollings, welches den Wertschöpfungsbeitrag der Personalabteilung aufzeigt.
2. Die Zahl der Personalcontrollingstellen und der damit verbundene Ausbildungsbedarf werden stark ansteigen. Es ist weiters zu erwarten, dass sich Personalcontrolling fachlich und organisational tendenziell eher in die Personalfunktion eingliedert, im Gegensatz zu einer funktionsbezogenen Eingliederung in die Controllingfunktion.

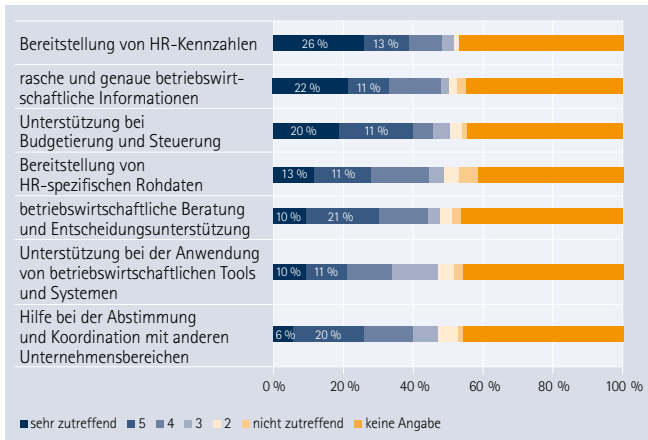


Abbildung 2: Erwartungen an das Personalcontrolling (Angaben in Prozent)

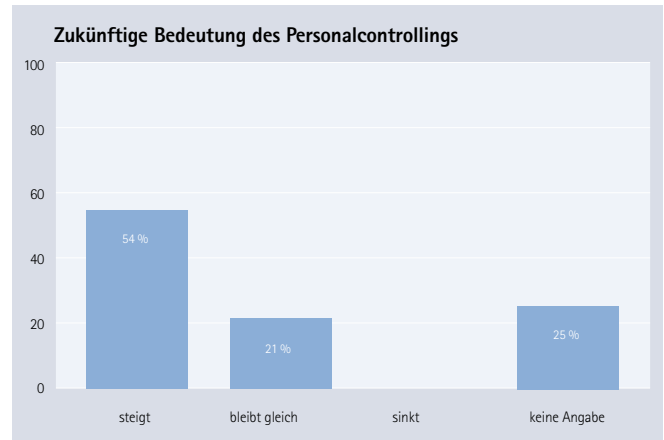


Abbildung 3: Bedeutung des Personalcontrollings in der Zukunft (Angaben in Prozent)

- Neben der tendenziell steigenden Anwendung von Personalkennzahlen wird die Ausrichtung des Personalcontrollings an strategischen Unternehmenszielen stark zunehmen. Dies erfordert, qualitative Messinstrumente zu implementieren, welche meist mit dem strategischen Personalcontrolling einhergehen. Hierfür besteht noch Bedarf an praktikablen Konzepten und Kennzahlensystemen.
- Ein zukunftsgerichtetes Personalcontrolling ist durch eine gemeinsame Informationsbasis, durch gemeinsame IT-Systeme und verbindliche Leistungskennzahlen zu integrieren.

Der Großteil der Personalisten ist sich des steigenden Bedarfs und der Wichtigkeit eines strategisch ausgerichteten Personalcontrollings bewusst.

Die vorliegende Studie weist den enormen Bedeutungszuwachs nach und stärkt die These, dass österreichische Unternehmen in Zukunft mehr Augenmerk auf eine umfassende Umsetzung des Personalcontrollings legen werden.

FORSCHUNGSPROJEKT

Das Institut für Personal- und Wissensmanagement bietet interessierten Unternehmen an, an einem qualitativen Forschungsprojekt zum Thema Personalcontrolling teilzunehmen. Die teilnehmenden Unternehmen erhalten einen ausführlichen Studienbericht. Die Studienleiter sichern die Anonymität allen Studienteilnehmern zu.

Nähere Informationen:
barbara.covarrubias@fh-wien.ac.at

WEBTIPP FÜR ABONNENTEN

Auf der Website des Magazins personal manager finden Abonnenten den „Kennzahlenüberblick 2010“.

www.personal-manager.at/hr-arbeitshilfen

VERANSTALTUNGSTIPP

HR-Panel Ergebnispräsentation 2011 am 12. September 2011 von 9 bis 11.30 Uhr im Le Méridien, Opernring 13, Wien. Schwerpunkt Personalplanung: Vorgang und Entwicklungsstand der Personalplanung in Unternehmen in Österreich

Nähere Informationen:
birgit.noehammer@oeci.at

LITERATURTIPP

Entwicklungsstand des Personalcontrollings in Österreich. Ergebnisse des HR-Panels 2010. Von Rita Niedermayr-Kruse, Beate Huber und Barbara Covarrubias Venegas.

Kontakt: barbara.covarrubias@fh-wien.ac.at

Personalcontrolling für die Praxis: Konzepte – Kennzahlen – Unternehmensbeispiele. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.). Bielefeld 2009.

How to measure human resource management. Von Jac Fitz-enz und Barbara Davison. McGraw Hill 2001.

Personalcontrolling: Status quo und Perspektiven-Ergebnisse einer Tendenzbefragung. Von Christiane Geighardt. DGFP e.V., Praxis Papiere, Ausgabe 5/2007.

Im Vergleich zu 2009 sind beispielsweise folgende Entwicklungen zu beobachten:

	2009	2010	Veränderung in Prozentpunkten	Einschätzung „sehr wichtig“ und „wichtig“
Kennzahlen Personalstruktur und -bedarf: Personalstand	k. A.	73 %	-----	90 %
Kennzahlen Personaleinsatz: Resturlaubsstand/MA Überstunden/MA	63 % 57 %	73 % 67 %	+ 10 % + 10 %	74,5 % 77,8 %
Kennzahlen Personalbeschaffung: Frühfluktuationsrate	26 %	50 %	+ 24 %	62,8 %
Kennzahlen Personalkosten: Personalproduktivität	33 %	57 %	+ 24 %	84,1 %
Kennzahlen Personalerhaltung und Anreizsysteme: Krankenstandstage/MA	52 %	68 %	+ 16 %	61,4 %
Kennzahlen Personalentwicklung: Talentquote	15 %	38 %	+ 23 %	59 %

Abbildung 4: Kennzahlengebrauch 2009-2010