DGFP Studie:
HR Kennzahlen auf dem Prüfstand

PraxisPapier 5/2011

Bearbeitung: Jörg Sasse, Bronia Sedlacek, Christiane Geighardt-Knollmann

Herausgeber: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. • Düsseldorf • ISSN 1613-2785

DGFP

DEUTSCHE GESELLSCHAFT
FÜR PERSONALFÜHRUNG E. V.

ISSN 1613-2785

Herausgeber:
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
Niederkasseler Lohweg 16
40547 Düsseldorf

Leiter Forschung und Themen
Dr. Sascha Armutat
Fon +49 211 5978-124
Fax +49 211 5978-29124
E-Mail: armutat@dgfp.de

Die Autorin oder der Autor trägt / die Autoren tragen die Verantwortung für die Einhaltung der urheberrechtlichen Bestimmungen. Zum Zeitpunkt der Drucklegung führten die Verweise auf Internetseiten zu den gewünschten Inhalten. Sollten zu einem späteren Zeitpunkt die Internetseiten verändert worden sein, distanziert sich die Autorin oder der Autor / distanzieren sich die Autoren von den inhaltlichen Aussagen der Internetseiten.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung ... 4
2. Ergebnisse auf den Punkt gebracht ... 6
3. Ergebnisse im Detail ... 7
   - 3.1 Kennzahlen im Gestaltungsfeld Unternehmens- und Personalstrategie ... 7
   - 3.2 Kennzahlen im Gestaltungsfeld Unternehmenskultur und Veränderungen ... 11
   - 3.3 Kennzahlen im Gestaltungsfeld Wertschöpfungsmanagement ... 13
   - 3.4 Kennzahlen im Gestaltungsfeld Arbeitsrecht und Sozialpartnerschaft ... 17
   - 3.5 Kennzahlen im Gestaltungsfeld Beziehungen und Netzwerke ... 21
   - 3.6 Kennzahlen im Gestaltungsfeld Internationales Personalmanagement ... 23
   - 3.7 Kennzahlen im Gestaltungsfeld Personalmarketing und –auswahl ... 25
   - 3.8 Kennzahlen im Gestaltungsfeld Personalbetreuung und Mitarbeiterbindung ... 29
   - 3.9 Kennzahlen im Gestaltungsfeld Leistungsmanagement und Vergütung ... 33
   - 3.10 Kennzahlen im Gestaltungsfeld Personal- und Managemententwicklung ... 35
   - 3.11 Kennzahlen im Gestaltungsfeld Personalfreisetzung ... 37
   - 3.12 Kennzahlen im Gestaltungsfeld Führungs- und Selbstkompetenz ... 39
4. Methodischer Hintergrund ... 41
5. Verzeichnis der Kennzahlen ... 42

Copyright © DGFP e.V. - ISSN 1613-2785

1. Einleitung

Das Personalcontrolling macht das Wirken und die Ergebnisse des Personalmanagements transparent und treibt die Professionalisierung des Personalmanagements voran. Um diese wichtige Funktion zu unterstützen, bietet die DGFP den Unternehmen vielfältige Handlungshilfen – von einschlägigen Publikationen[1] bis zu HR Kennzahlen und Audits.[2]
Welche Personalkennzahlen werden in den Unternehmen erhoben? Und welche werden von Personalmanagern als steuerungsrelevant erachtet? Um auf diese Fragen Antworten zu finden, hat die DGFP im Herbst 2010 unter ihren Mitgliedsunternehmen eine Befragung durchgeführt. Abgefragt wurden insgesamt 134 HR Kennzahlen. Die Befragungsergebnisse sollen den für das Personalcontrolling Verantwortlichen dabei helfen, ihre Kennzahlen zu hinterfragen und Steuerungssysteme aufzubauen.

Die Struktur der Befragung und des Ergebnisberichts orientiert sich am DGFP-Modell eines integrierten professionellen Personalmanagements. Dieses Modell verbindet lebenszyklusorientierte mit übergeordneten Gestaltungsfeldern.

Die *lebenszyklusorientierten Gestaltungsfelder* des Personalmanagements beziehen sich auf alle Aufgaben, die mit Mitarbeitern in den Leistungserstellungsprozessen von Unternehmen entstehen.

DGFP Referenzmodell: Lebenszyklusorientierte Gestaltungsfelder

Personalmarketing und -auswahl	• Employer Branding • Externe und interne Personalsuche • Treffen von methodengestützten Auswahlentscheidungen
Personalbetreuung und Mitarbeiterbindung	• Personaladministration • Personenbezogene Betreuungsaktivitäten • Mitarbeiterbindung
Leistungsmanagement und Vergütung	• Gestaltung und Anwendung von Zielvereinbarungssystemen • Gestaltung/Umsetzung von Vergütungssystemen • Konzeption und Führen von Mitarbeitergesprächen
Personal-/ Management-entwicklung	• Kompetenzidentifikation und Entwicklung • Karriereprogramme • Organisationsentwicklung
Personalfreisetzung	• Gestaltung von individuellen Trennungsprozessen • Gestaltung von kollektiven Trennungsprozessen
Führungs- und Selbstkompetenz	• Führungskompetenzen • Personale und soziale Kompetenzen

Abb. 1: Referenzmodell: Lebenszyklusorientierte Gestaltungsfelder

[1] Vgl. DGFP e.V. (Hrsg.): Personalcontrolling für die Praxis: Konzept - Kennzahlen - Unternehmensbeispiele. Bielefeld 2009.
[2] http://www.dgfp.de/beratung/hr-kennzahlen-audits

Copyright © DGFP e.V. - ISSN 1613-2785

Mit den *übergeordneten Gestaltungsfeldern* des Personalmanagements werden die strategischen, kulturellen und organisatorischen Voraussetzungen für alle Personalaktivitäten des Unternehmens geschaffen.

DGFP Referenzmodell: Übergeordnete Gestaltungsfelder

Unternehmens- und Personalstrategie	• Integration PM in Unternehmensstrategie • Ableitung und Umsetzung Personalstrategie
Unternehmenskultur und Veränderung	• Gestaltung Unternehmenskultur • Begleitung Veränderungsprozesse
Wertschöpfungs-management	• Wertbeitragsorientierte Steuerung PM-Aktivitäten • Kennzahlengestütztes Personalcontrolling
Arbeitsrecht und Sozialpartnerschaft	• Management von Arbeitsbeziehungen • Rechtskonforme Personalentscheidungen
Beziehungen und Netzwerke	• Beziehungsmanagement zu relevanten Stakeholdern • Intern und extern
Internationales Personalmanagement	• Entsendungen • Internationale Personalprozesse • Dezentrale Personalprozesse

Abb. 2: Referenzmodell: Übergeordnete Gestaltungsfelder

Die Gestaltungsfelder werden ergänzt um die *Führungs- und Selbstkompetenz*: Fundament für ein integriertes professionelles Personalmanagement ist der Personalmanager als integere Persönlichkeit, die sich und das berufliche Umfeld reflektiert und als Vorbild handelt. Das gilt für das berufliche Fach- und Führungshandeln, aber auch für das Selbstmanagement.
Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über das Zusammenspiel der unterschiedlichen Gestaltungsfelder des Personalmanagements:

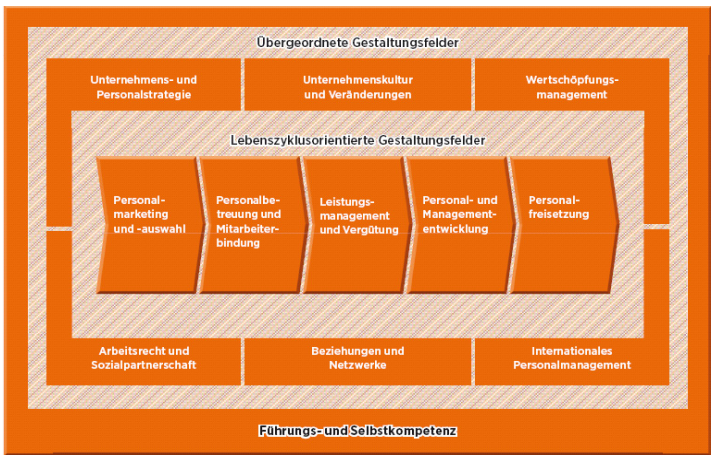


Abb. 3: Referenzmodell eines professionellen Personalmanagements

2. Ergebnisse auf den Punkt gebracht

Zu den wichtigsten Kennzahlen, die sowohl bereits in vielen Unternehmen erhoben als auch von einer deutlichen Mehrheit der befragten Personalmanager als steuerungsrelevant erachtet werden, zählen in erster Linie die klassischen harten Kennzahlen zur Belegschaftsstruktur und zu den Personalkosten. Dass die Altersstruktur der Belegschaft nach Einschätzung der Befragungsteilnehmer die Liste der steuerungsrelevanten Kennzahlen anführt, zeigt, dass der demografische Wandel die Unternehmen beschäftigt.

Es fällt auf, dass es viele Kennzahlen gibt, die zwar von vielen Personalmanagern als steuerungsrelevant eingestuft aber bislang nur in wenigen Unternehmen erhoben werden. Besonders groß fällt diese Diskrepanz bei einigen Kennzahlen im Gestaltungsfeld Personalmarketing und –auswahl aus (Verbleibende Leistungs- und Potenzialträger nach Ablauf eines definierten Zeitraums, Gesamtkosten Recruitingprozesse je Neueinstellung, Durchschnittliche Dauer je Recruitingprozess, Einstellungseffizienz pro Recruitingkanal im Verhältnis zu allen Einstellungen, Arbeitgeberbeurteilung in Noten durch den neu eingestellten Arbeitnehmer nach einem Jahr). Auch in anderen Gestaltungsfeldern gibt es steuerungsrelevante Kennzahlen, die noch längst nicht in allen Unternehmen erhoben werden, so zum Beispiel der Anteil der Gesamtabgänge bestimmter Arbeitnehmergruppen in den ersten 6, 9 oder 12 Monaten an allen Neueinstellungen, der Anteil der Fluktuationskosten am Personalaufwand, der Anteil der identifizierten Potenzialträger an allen Arbeitnehmern, differenziert nach Unternehmensbereichen und –funktionen, die Kosten des betrieblichen Gesundheitsmanagements je Arbeitnehmer sowie der Anteil der Arbeitnehmer, die die Unternehmensstrategie kennen, an allen Arbeitnehmern (gemessen z.B. durch Mitarbeiterbefragung).

Auf der anderen Seite gibt es auch Kennzahlen, die zwar weit verbreitet sind, aber für vergleichsweise wenig steuerungsrelevant gehalten werden. Dazu gehören insbesondere der Anteil der Arbeitnehmer mit Schwerbehinderung an allen Arbeitnehmern, der Anteil der Betriebsräte an allen Arbeitnehmern, der Anteil der freigestellten Betriebsräte an allen Arbeitnehmern sowie der Anteil der weiblichen/männlichen Arbeitnehmer nach bestimmten Mitarbeitergruppen an allen Arbeitnehmern.

Insgesamt wird deutlich, dass es in vielen Unternehmen im Hinblick auf ein kennzahlenbasiertes Steuerungssystem noch Optimierungspotenzial gibt – das gilt besonders für die Aufgabenbereiche Rekrutierung und Mitarbeiterbindung. Angesichts des sich verschärfenden Fachkräftemangels ist zu erwarten, dass eine effiziente kennzahlengestützte Steuerung dieser Aufgaben wettbewerbsentscheidend sein wird.

Copyright © DGFP e.V. - ISSN 1613-2785

3. Ergebnisse im Detail

3.1 Kennzahlen im Gestaltungsfeld Unternehmens- und Personalstrategie

Zu den Kennzahlen, die im Gestaltungsfeld Unternehmens- und Personalstrategie in vielen Unternehmen bereits ermittelt werden *und* von vielen Personalmanagern als steuerungsrelevant erachtet werden, gehören die Altersstruktur, der Anteil bestimmter Mitarbeitergruppen an allen Arbeitnehmern, der Anteil der Arbeitnehmer nach bestimmten Organisationsbereichen, der Anteil der Teilzeitkräfte, der Anteil der befristet Beschäftigten, der Anteil der weiblichen/männlichen Arbeitnehmer nach bestimmten Mitarbeitergruppen sowie der Anteil der Leiharbeitnehmer.

Die Kennzahlen aus diesem Gestaltungsfeld, die von vielen Befragten für steuerungsrelevant gehalten werden, aber (noch) nicht flächendeckend erhoben werden, sind: der Anteil der Arbeitnehmer, die die Unternehmensstrategie kennen, die Anzahl der Arbeitnehmer aus bestimmten Mitarbeitergruppen im Verhältnis zu einem definierten Soll, der Anteil der Arbeitnehmer aufgeteilt nach bestimmten Schul- und Berufsausbildungsgruppen an allen Arbeitnehmern, die Anzahl der eingegangenen Verbesserungsvorschläge im Durchschnitt je Arbeitnehmer sowie die Anzahl der abschließend beurteilten/prämierten/realisierten Verbesserungsvorschläge je Arbeitnehmer.

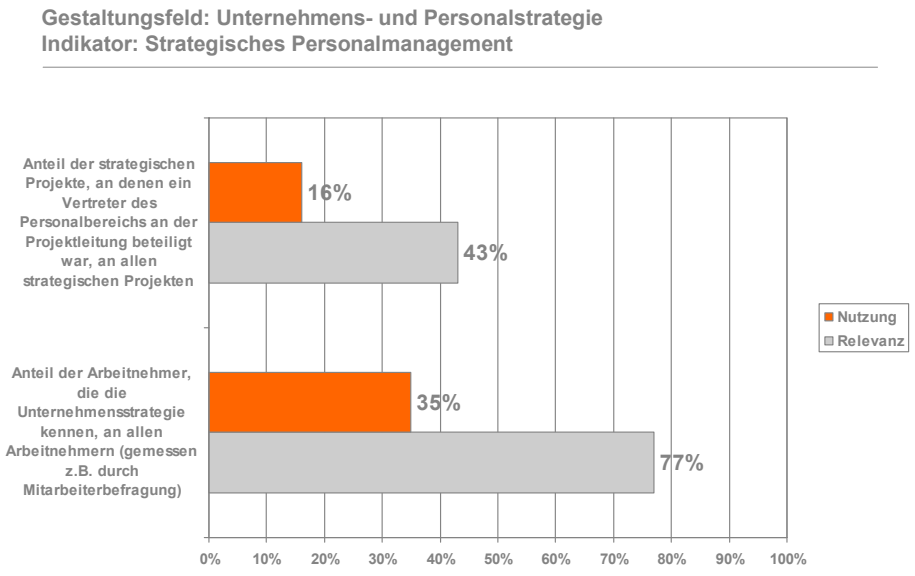
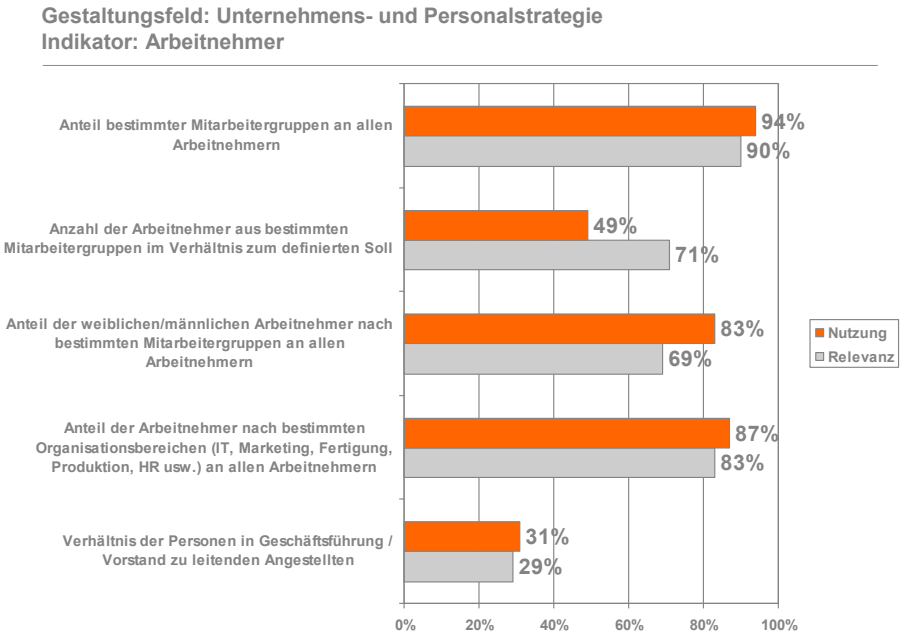
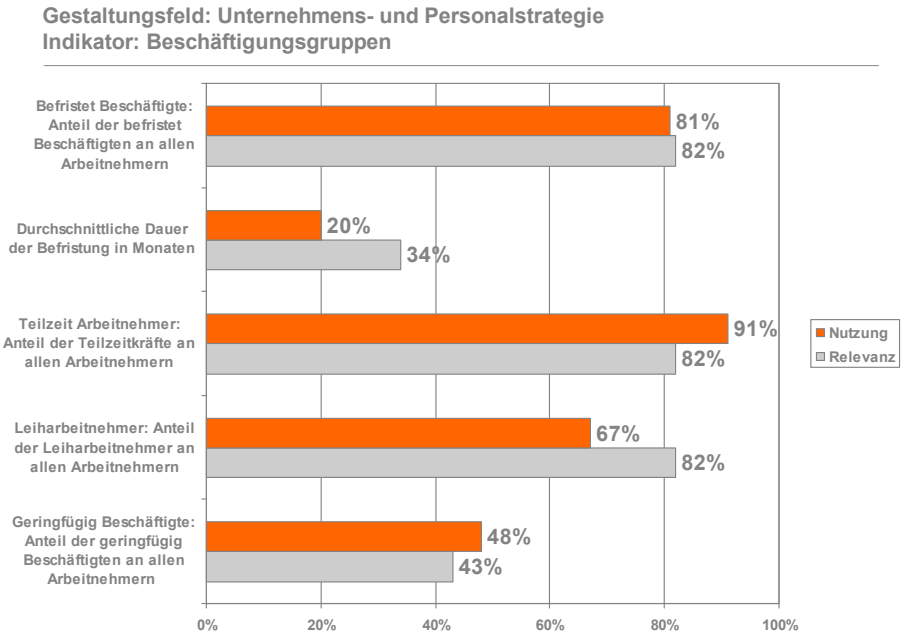


Abb. 4: Kennzahlen zum strategischen Personalmanagement



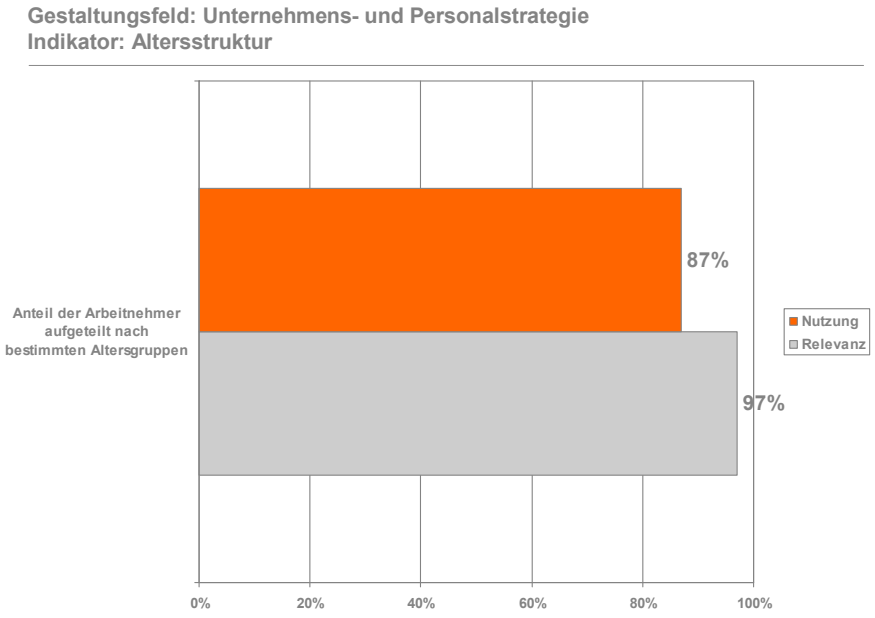
n > 118

Abb. 5: Kennzahlen zur Arbeitnehmerstruktur



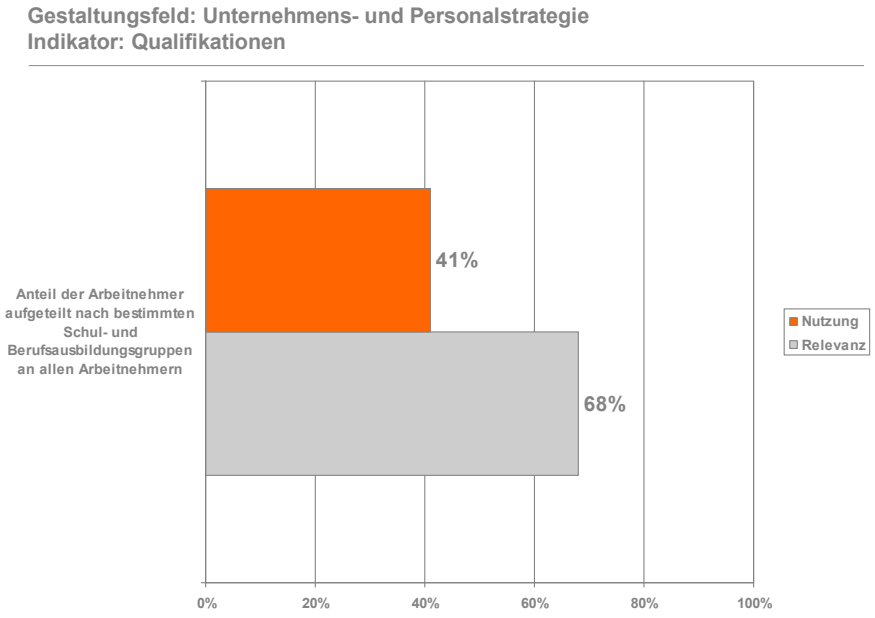
n > 119

Abb. 6: Kennzahlen zu den Beschäftigungsgruppen



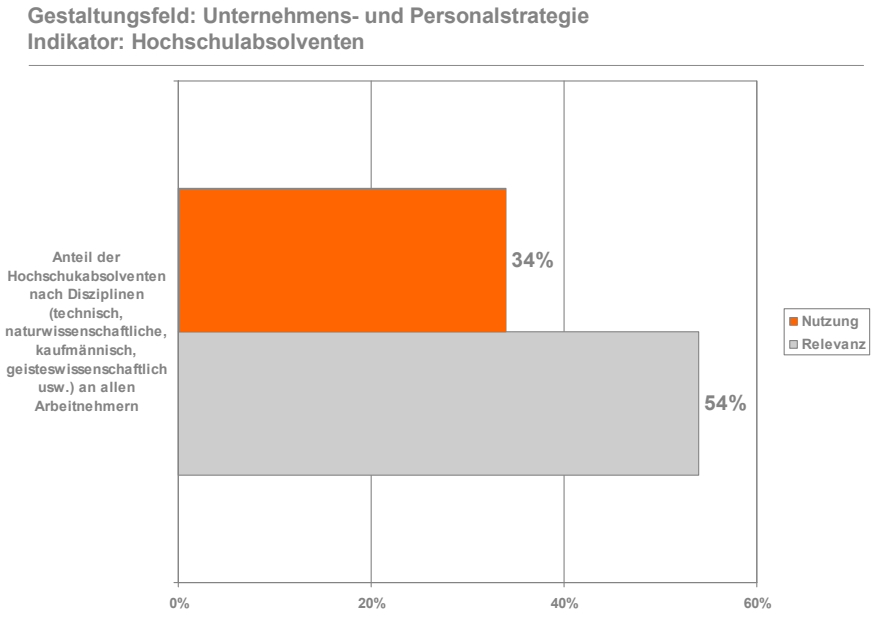
n > 124

Abb. 7: Kennzahl zur Alterstruktur



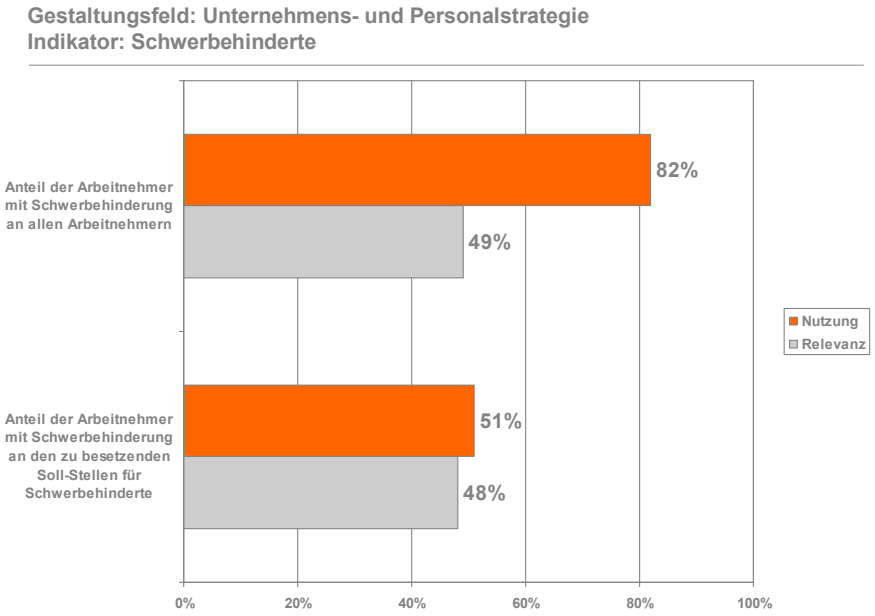
n > 125

Abb. 8: Kennzahl zu Qualifikationen



n > 125

Abb. 9: Kennzahl zu Hochschulabsolventen



n > 121

Abb. 10: Kennzahlen zu Arbeitnehmern mit Schwerbehinderung

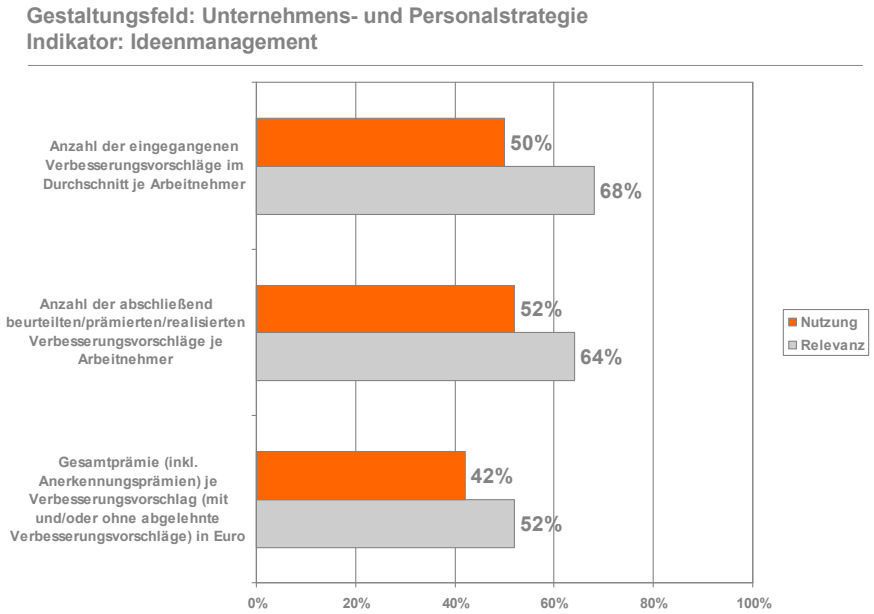
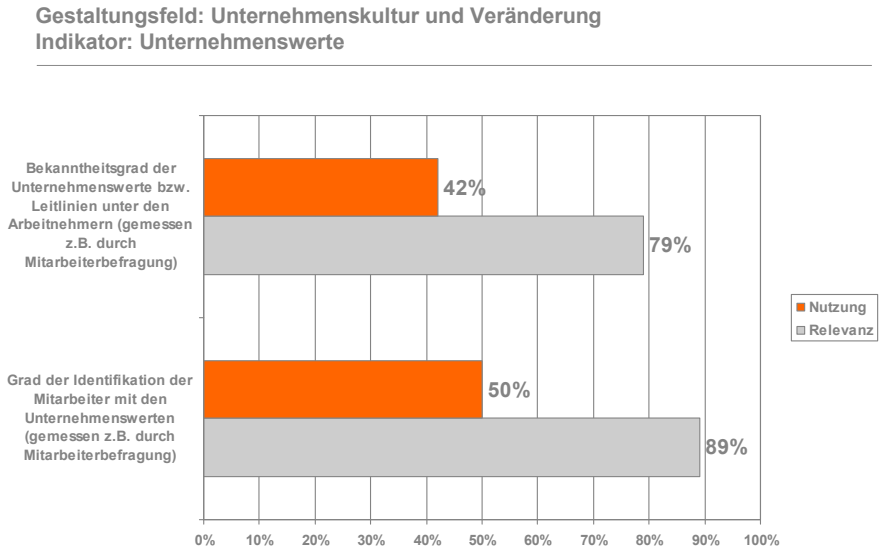


Abb. 11: Kennzahlen zum Ideenmanagement

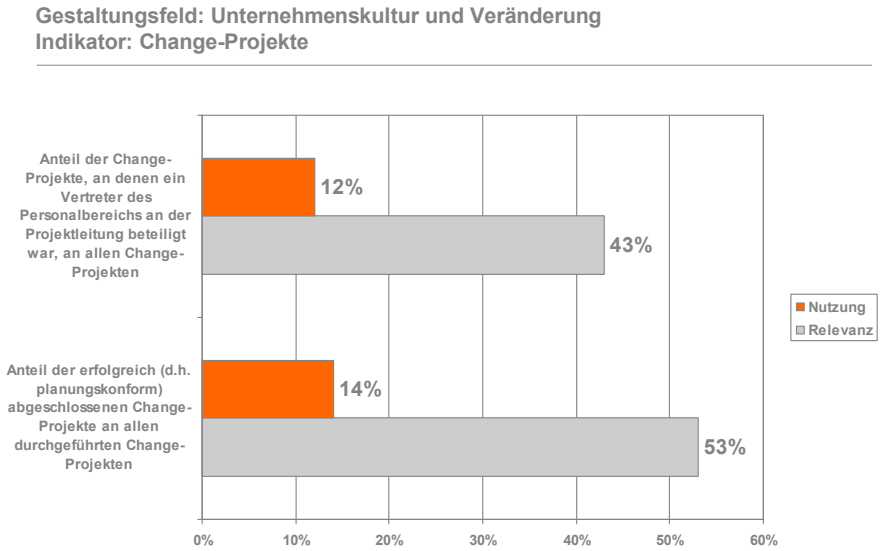
3.2 Kennzahlen im Gestaltungsfeld Unternehmenskultur und Veränderungen

Für alle Kennzahlen im Gestaltungsfeld Unternehmenskultur und Veränderungen gilt, dass sie bislang in vergleichsweise wenigen Unternehmen erhoben werden. Potenzial haben vor allem die beiden Kennzahlen zu Unternehmenswerten, denen von einer deutlichen Mehrheit der befragten Personalmanager Steuerungsrelevanz attestiert wird.



n > 121

Abb. 12: Kennzahlen zu Unternehmenswerten



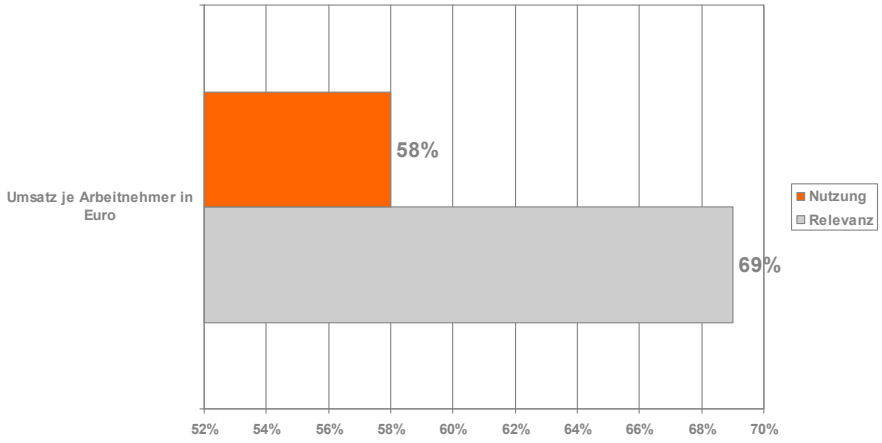
n > 117

Abb. 13: Kennzahlen zu Change-Projekten

3.3 Kennzahlen im Gestaltungsfeld Wertschöpfungsmanagement

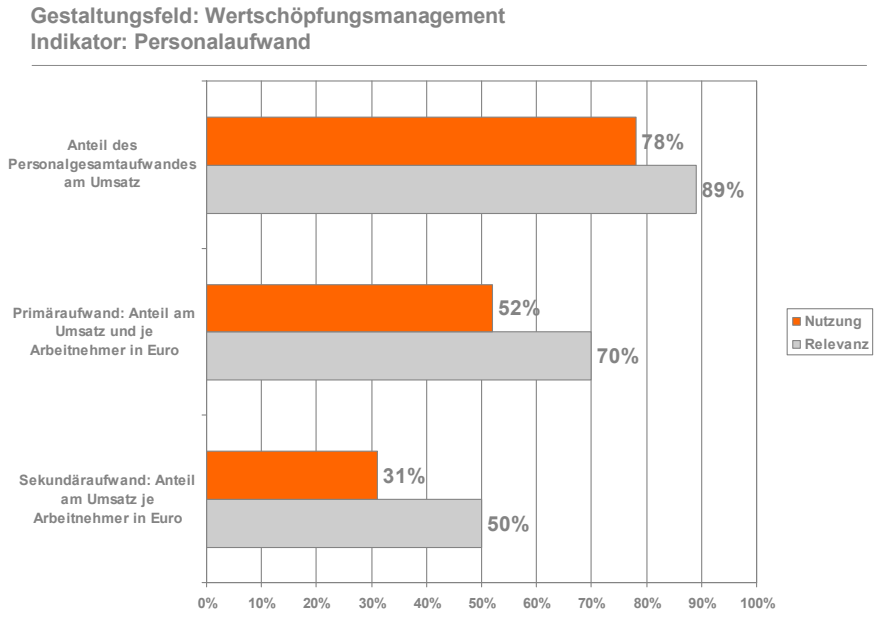
Das Gestaltungsfeld Wertschöpfungsmanagement umfasst eine Vielzahl von Kennzahlen. Der Anteil des Personalgesamtaufwandes am Umsatz ist die mit Abstand wichtigste Kenngröße in diesem Gestaltungsfeld – sowohl im Hinblick auf die aktuelle Verbreitung als auch im Hinblick auf die grundsätzliche Steuerungsrelevanz. Ebenfalls bereits in vielen Unternehmen erhoben und von vielen Befragten als steuerungsrelevant erachtet: die durchschnittlichen Personalkosten je Arbeitsstunde sowie die Lohn-/Gehaltssumme je Arbeitnehmer in Euro und anteilig am Personalgesamtaufwand.
Zu den Kennzahlen mit dem größten Potenzial (noch nicht sehr weit verbreitet, aber von vielen Personalmanagern als steuerungsrelevant beurteilt) gehören die drei Kennzahlen, die sich auf den Indikator Arbeitszeit und Mehrarbeit beziehen, außerdem der Primäraufwand, der Personalgesamtaufwand je Arbeitnehmer in Euro, variable Vergütungsbestandteile je Arbeitnehmer in Euro und anteilig am Personalgesamtaufwand, die Mitarbeiterproduktivität, der Anteil der HR-Kosten am Personalgesamtaufwand sowie die Planungsvalidität.

Gestaltungsfeld: Wertschöpfungsmanagement
Indikator: Mitarbeiterproduktivität



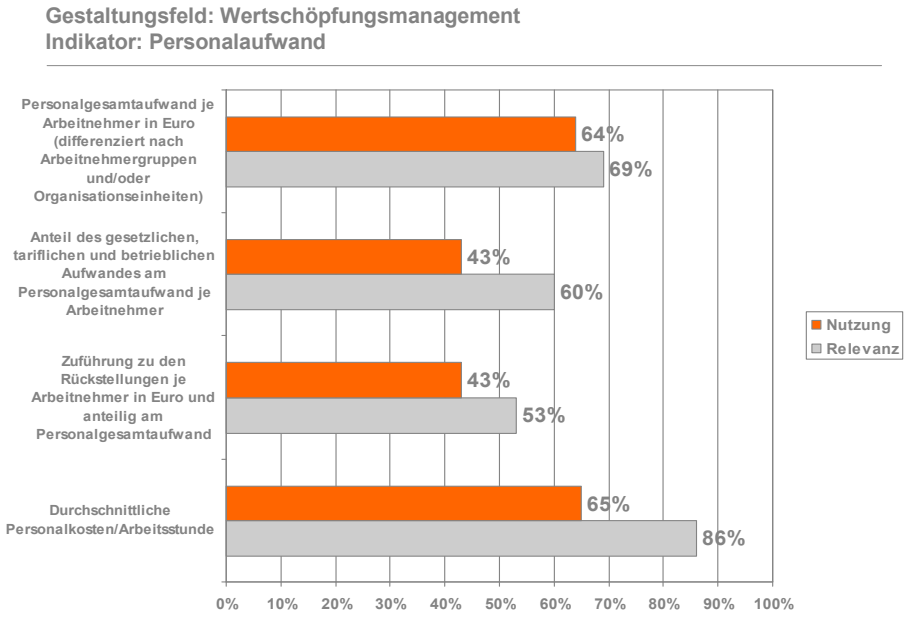
n > 120

Abb. 14: Kennzahl zur Mitarbeiterproduktivität



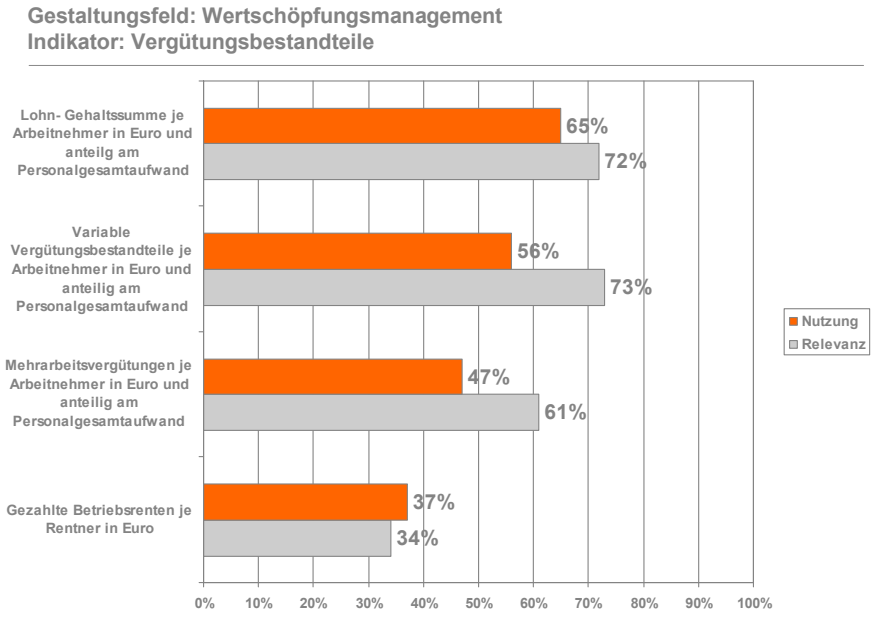
n > 114

Abb. 15: Kennzahlen zum Personalaufwand (1 von 2)



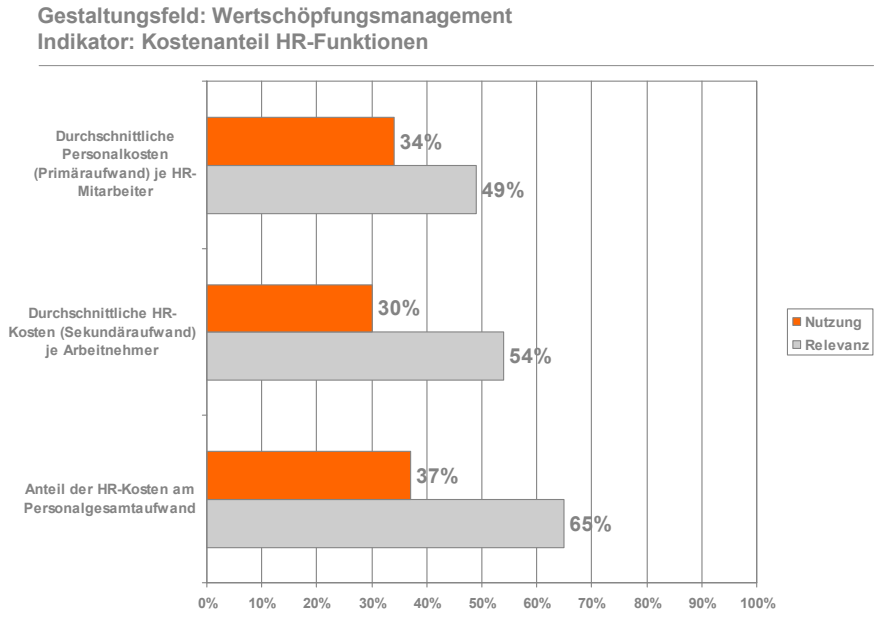
n > 110

Abb. 16: Kennzahlen zum Personalaufwand (2 von 2)



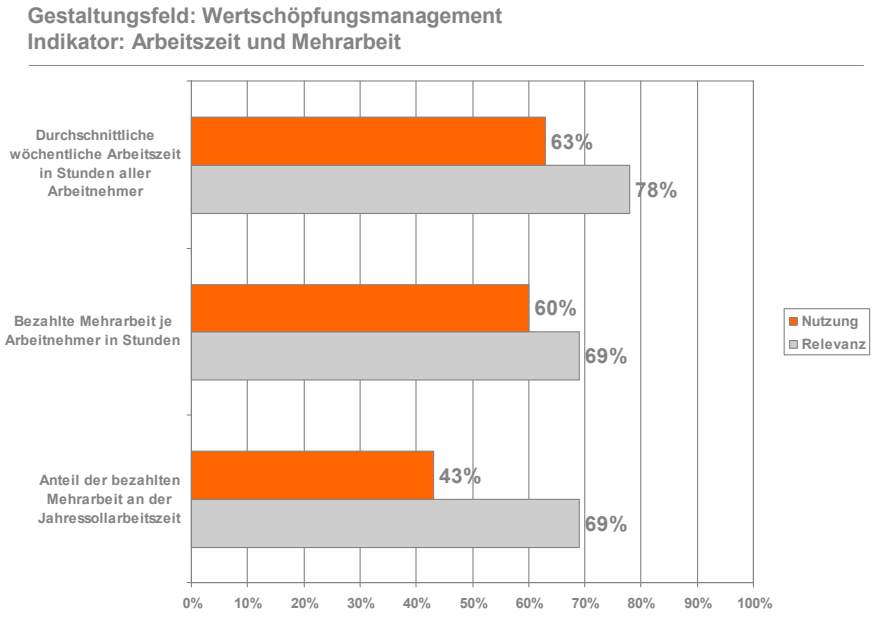
n > 118

Abb. 17: Kennzahlen zu Vergütungsbestandteilen



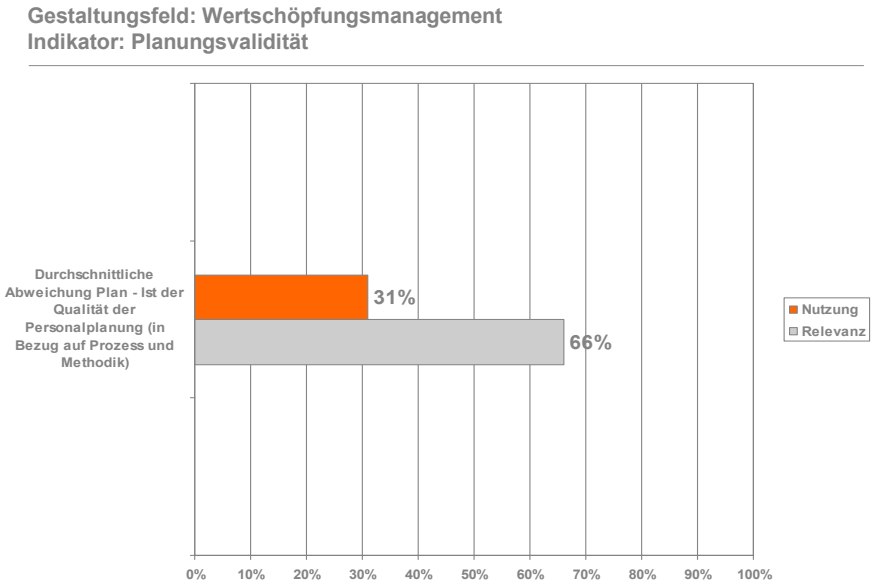
n > 115

Abb. 18: Kennzahlen zum Kostenanteil der HR-Funktionen



n > 117

Abb. 19: Kennzahlen zur Arbeitszeit und Mehrarbeit



n > 118

Abb. 20: Kennzahl zur Planungsvalidität

3.4 Kennzahlen im Gestaltungsfeld Arbeitsrecht und Sozialpartnerschaft

Für alle dem Gestaltungsfeld Arbeitsrecht und Sozialpartnerschaft zugerechneten Kennzahlen gilt, dass sie in relativ wenigen Unternehmen erhoben werden und von weniger als der Hälfte der befragten Personalmanager für steuerungsrelevant gehalten werden. Lediglich den Anteil der Mitarbeiter, die an einer Compliance-Schulung teilgenommen haben, an allen Arbeitnehmern, betrachtet eine knappe Mehrheit von 51 Prozent der Befragten als eine steuerungsrelevante Kenngröße.

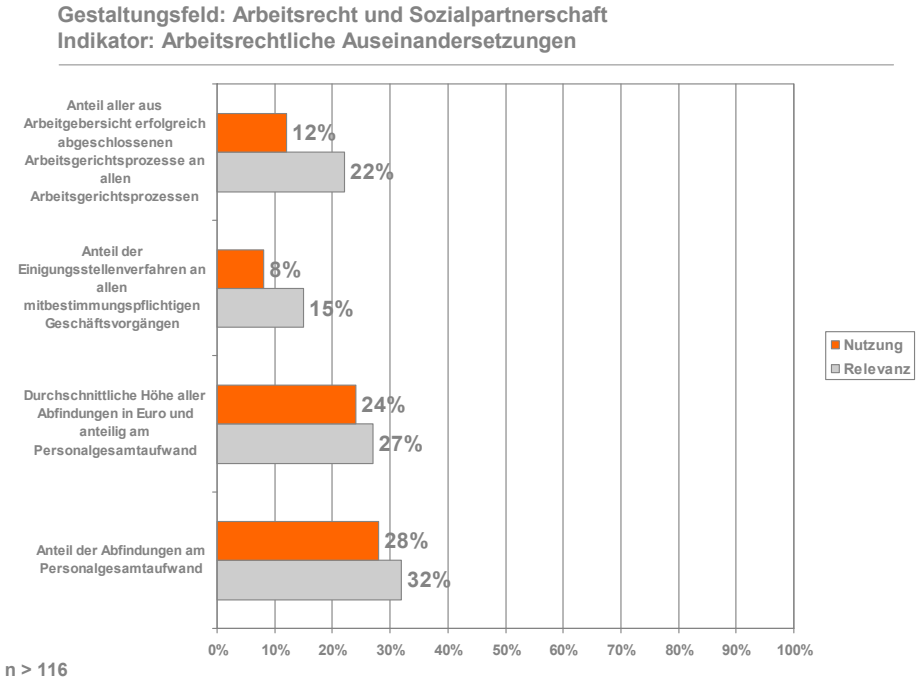


Abb. 21: Kennzahlen zu arbeitsrechtlichen Auseinandersetzungen

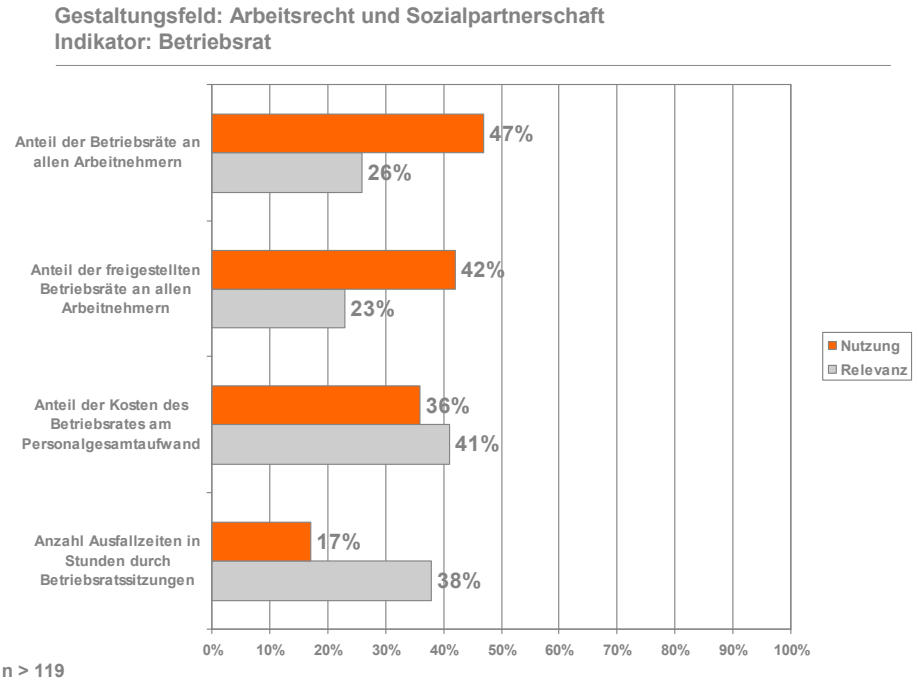


Abb. 22: Kennzahlen zum Betriebsrat

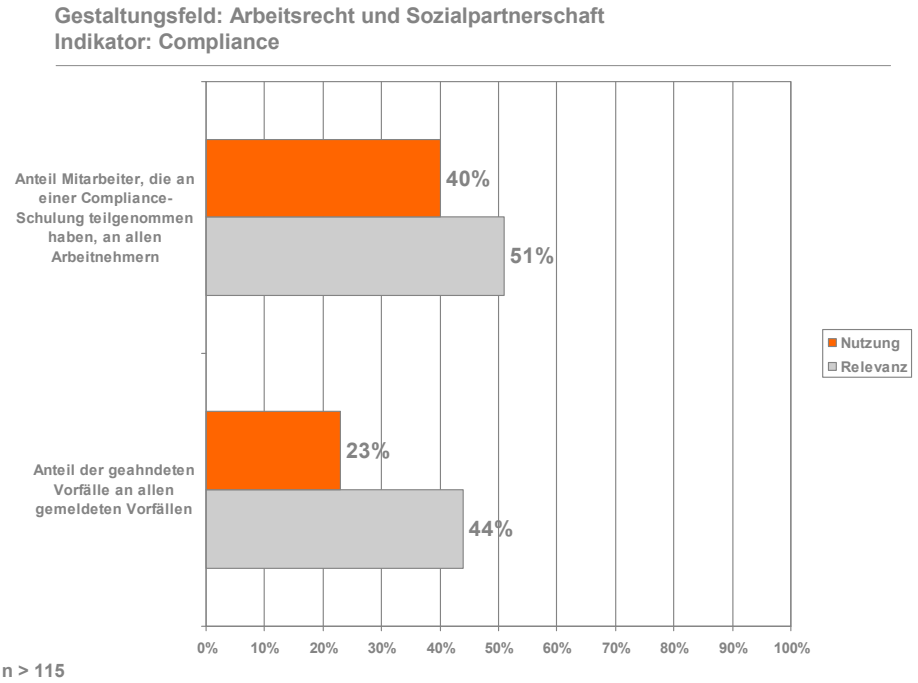


Abb. 23: Kennzahlen zu Compliance

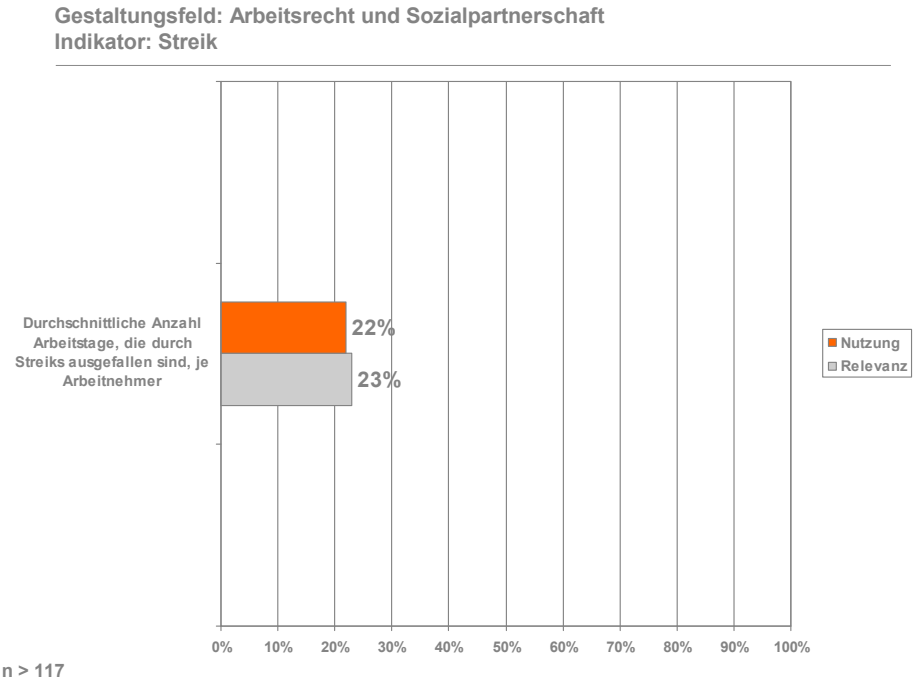


Abb. 24: Kennzahl zu Streiks

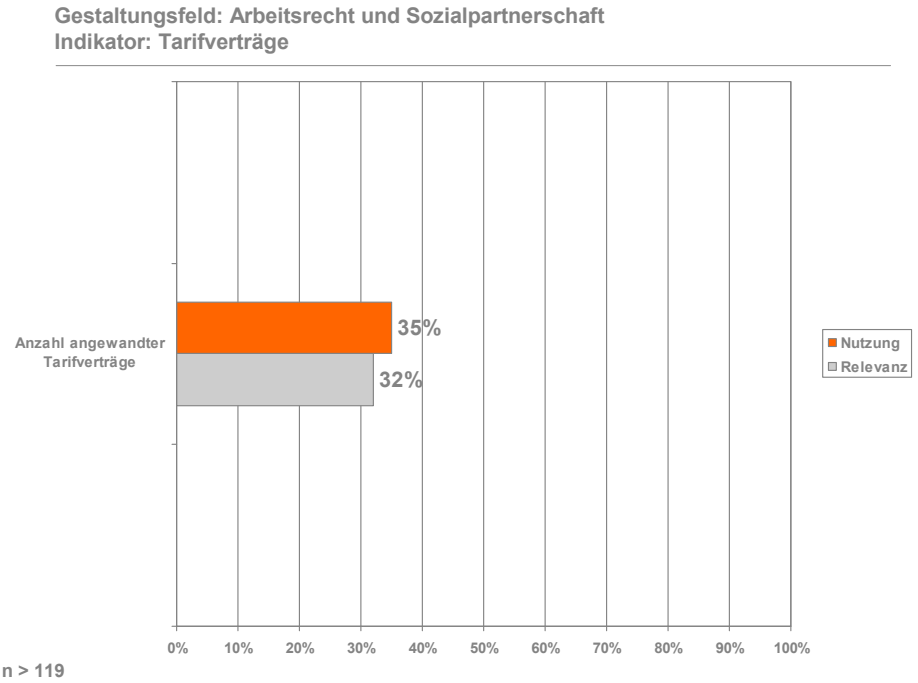


Abb. 25: Kennzahl zu Tarifverträgen

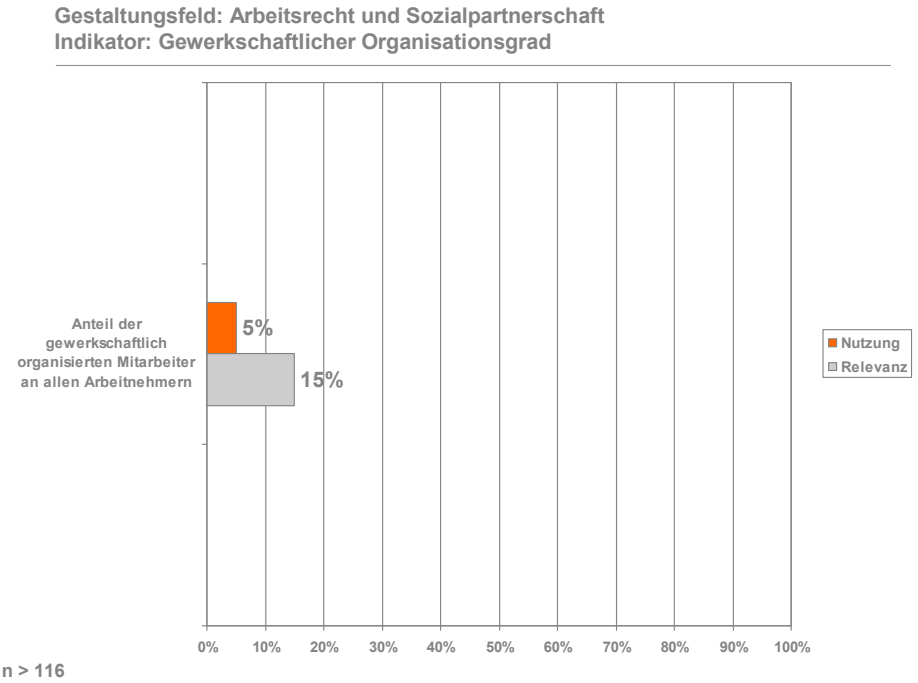


Abb. 26: Kennzahl zum Gewerkschaftlichen Organisationsgrad

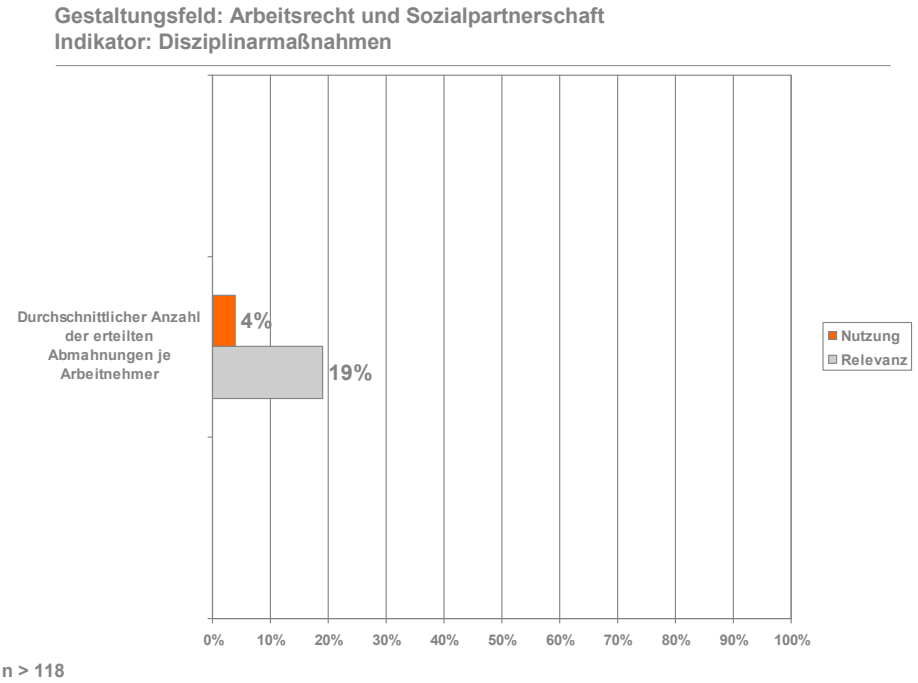


Abb. 27: Kennzahl zu Disziplinarmaßnahmen

3.5 Kennzahlen im Gestaltungsfeld Beziehungen und Netzwerke

Auch die dem Gestaltungsfeld Beziehungen und Netzwerke zugehörigen Kennzahlen werden bislang nur in wenigen Unternehmen erhoben und von den meisten Personalmanagern nicht als steuerungsrelevant wahrgenommen. Einzig dem Anteil der Sachkosten für externe Berater am Personalgesamtaufwand kann eine deutliche Mehrheit der Befragten unter Steuerungsgesichtspunkten etwas abgewinnen. Diese Kennzahl ist auch gleichzeitig die in diesem Gestaltungsfeld am weitesten verbreitete.

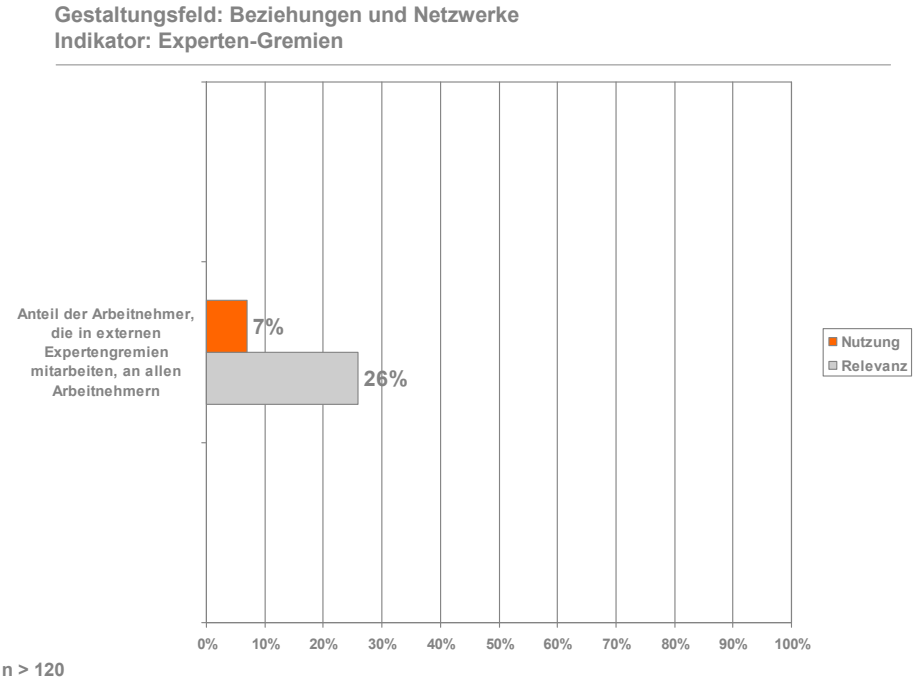


Abb. 28: Kennzahl zu Experten-Gremien

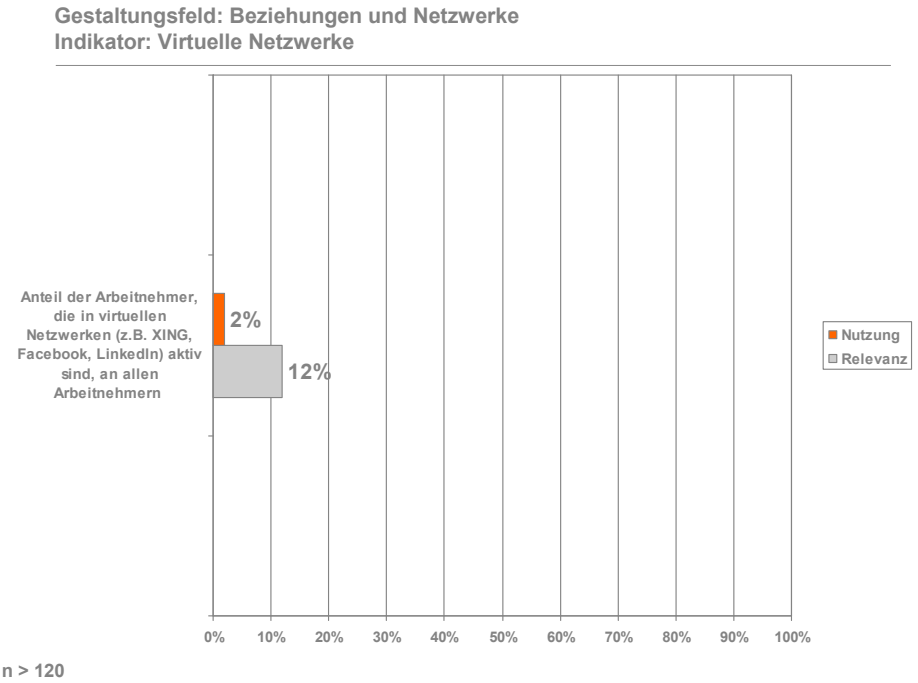


Abb. 29: Kennzahl zu virtuellen Netzwerken

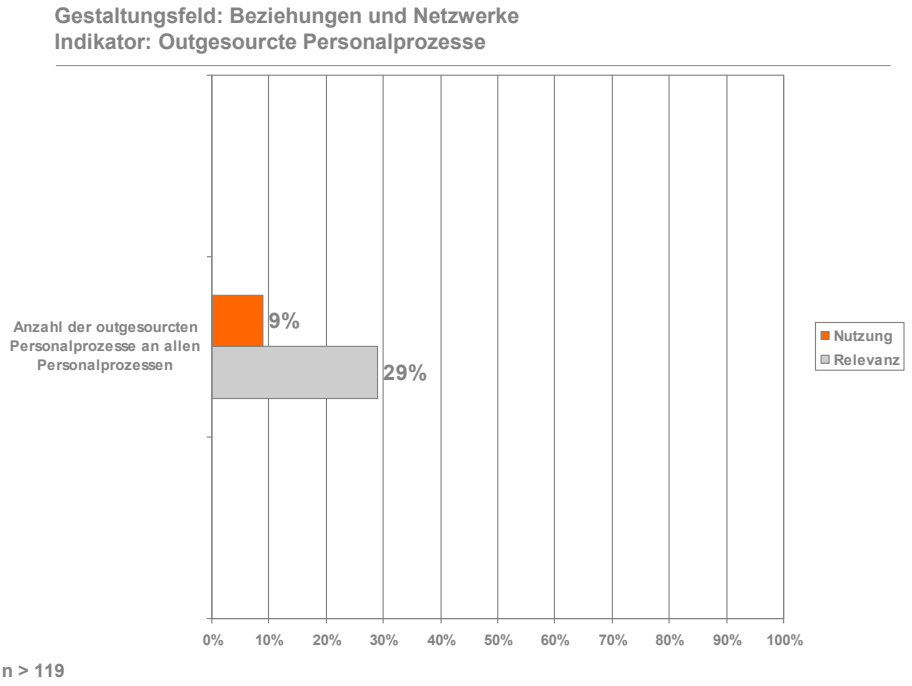


Abb. 30: Kennzahl zu outgesourcten Personalprozessen

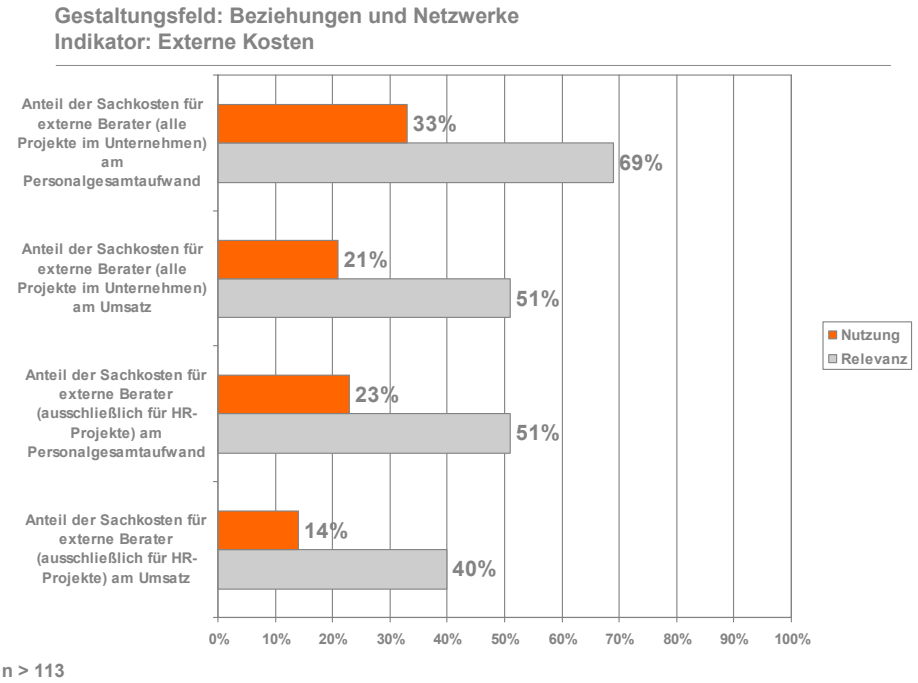


Abb. 31: Kennzahlen zu externen Kosten

3.6 Kennzahlen im Gestaltungsfeld Internationales Personalmanagement

Sämtliche Kennzahlen im Gestaltungsfeld Internationales Personalmanagement werden nur in wenigen Unternehmen erhoben und auch nur von vergleichsweise wenigen Personalmanagern als steuerungsrelevant eingestuft. Die Kennzahl, die am weitesten verbreitet ist und gleichzeitig am ehesten für steuerungsrelevant gehalten wird, ist der Anteil der Entsendeten an allen Arbeitnehmern.

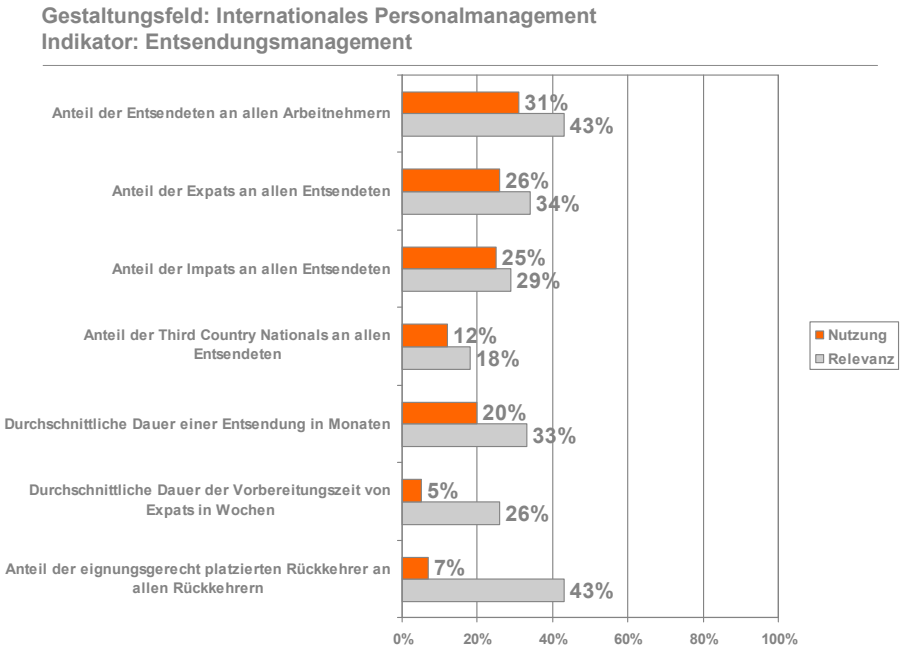


Abb. 32: Kennzahlen zum Entsendungsmanagement

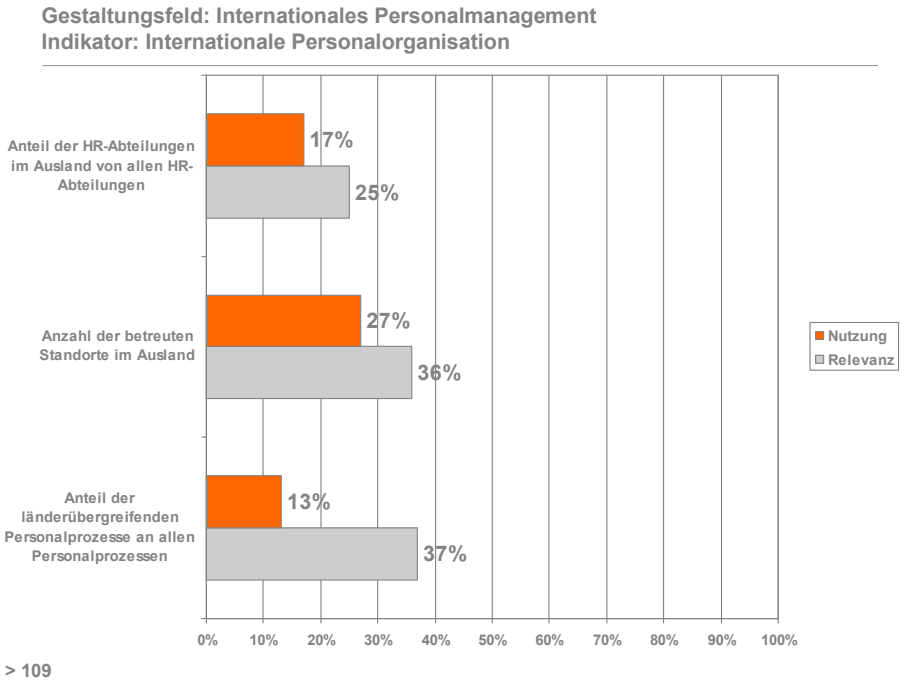


Abb. 33: Kennzahlen zur internationalen Personalorganisation

3.7 Kennzahlen im Gestaltungsfeld Personalmarketing und –auswahl

Die dem Gestaltungsfeld Personalmarketing und –auswahl zugeordneten Kennzahlen sind insgesamt vergleichsweise wenig verbreitet: Es gibt keine Kenngröße, die in mindestens der Hälfte der Unternehmen erhoben wird.

Allerdings gibt es in diesem Gestaltungsfeld mehrere Kennzahlen, die von vielen Personalmanagern als steuerungsrelevant angesehen werden. Dazu gehören die Gesamtkosten des Recruitingprozesses je Neueinstellung, die durchschnittliche Dauer je Recruitingprozess, die Einstellungseffizienz pro Recruitingkanal im Verhältnis zu allen Einstellungen, die beiden Kennzahlen zur Einstellungsqualität, die Bleibequote der Leistungs- und Potenzialträger sowie die Platzierung des Unternehmens in Arbeitgeberrankings im Branchenvergleich.

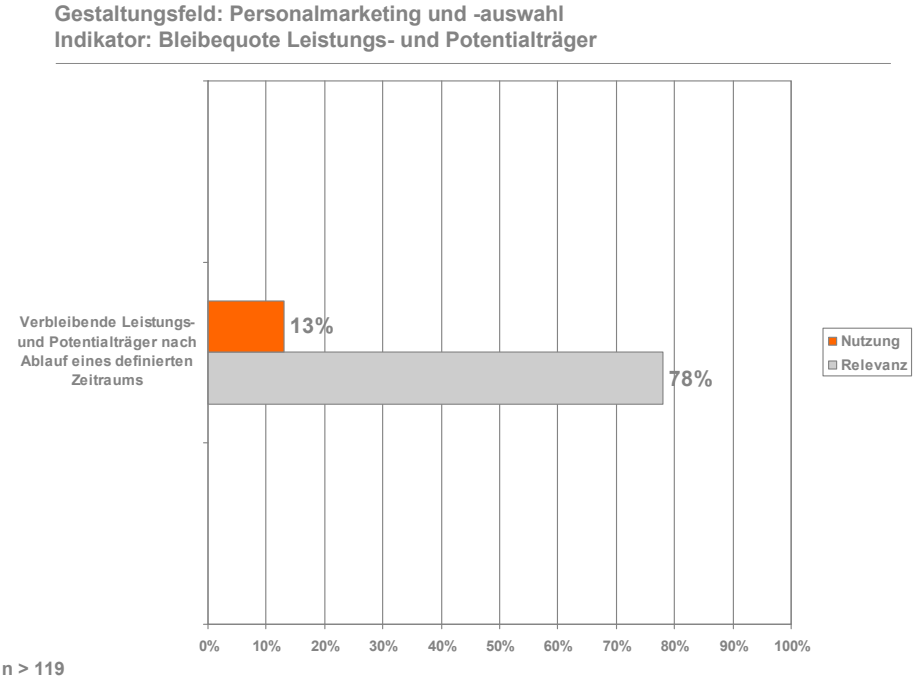


Abb. 34: Kennzahl zur Fluktuation von Leistungs- und Potenzialträgern

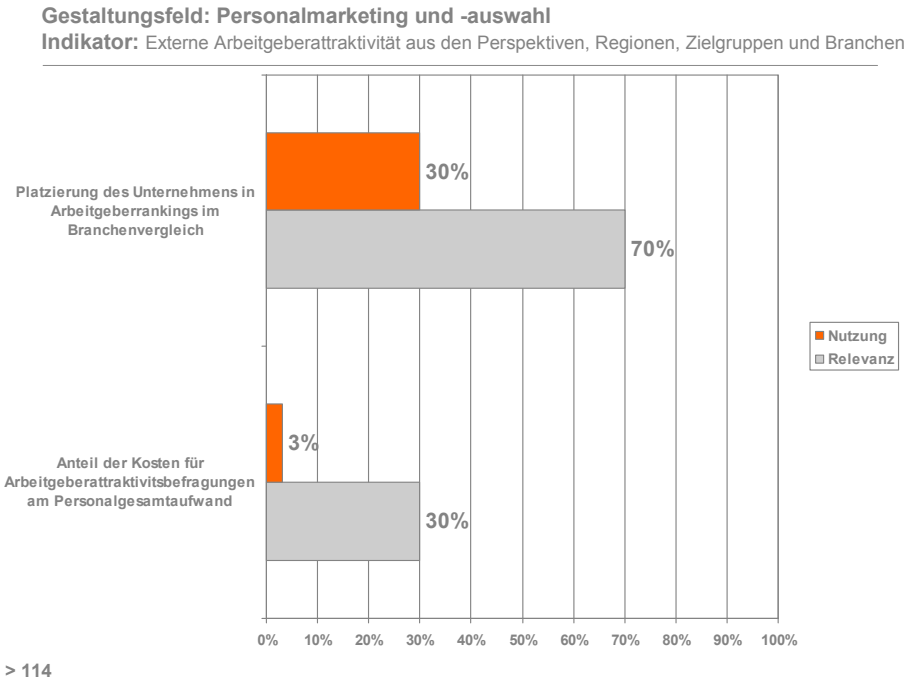


Abb. 35: Kennzahlen zur Arbeitgeberattraktivität

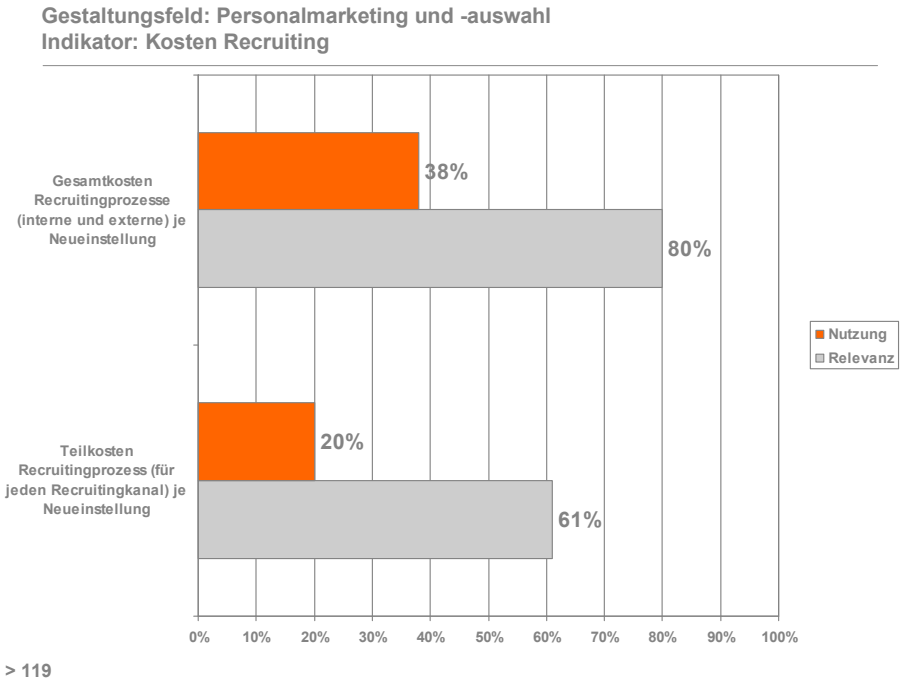


Abb. 36: Kennzahlen zu Recruitingkosten

Abb. 37: Kennzahlen zu Recruitingkanälen

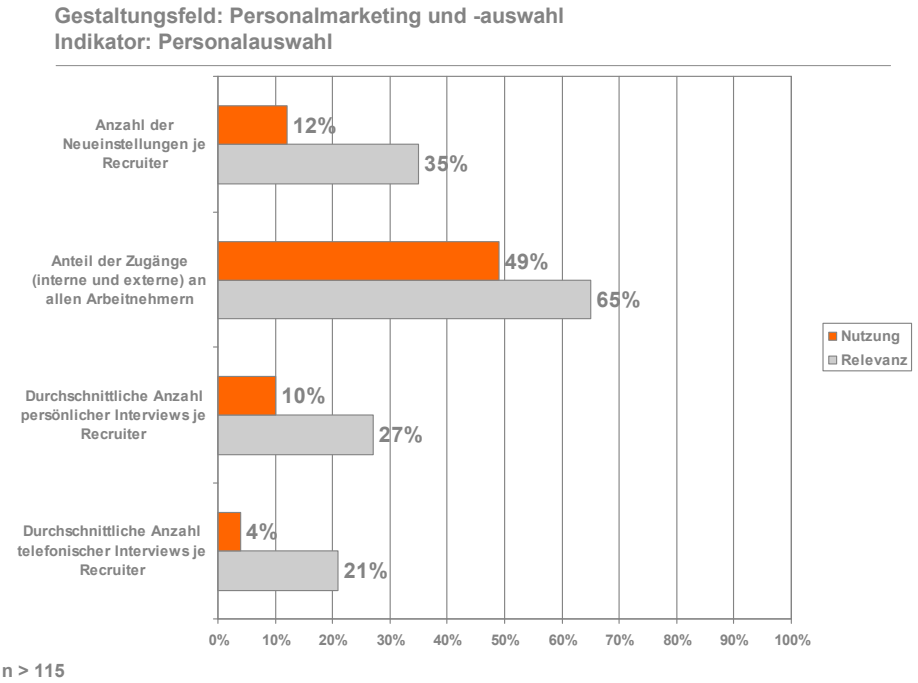


Abb. 38: Kennzahlen zur Personalauswahl

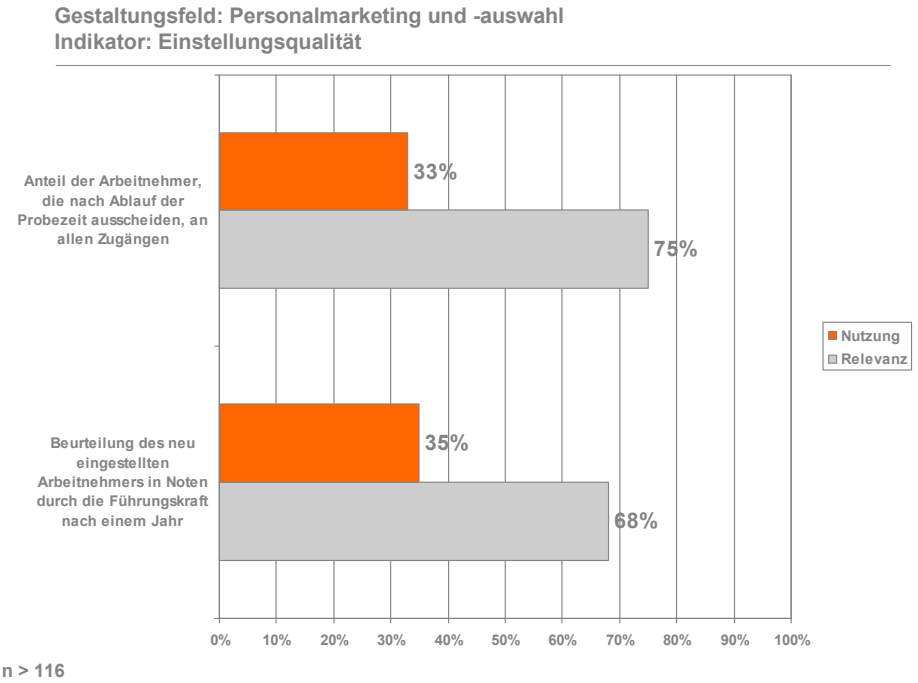


Abb. 39: Kennzahlen zur Einstellungsqualität

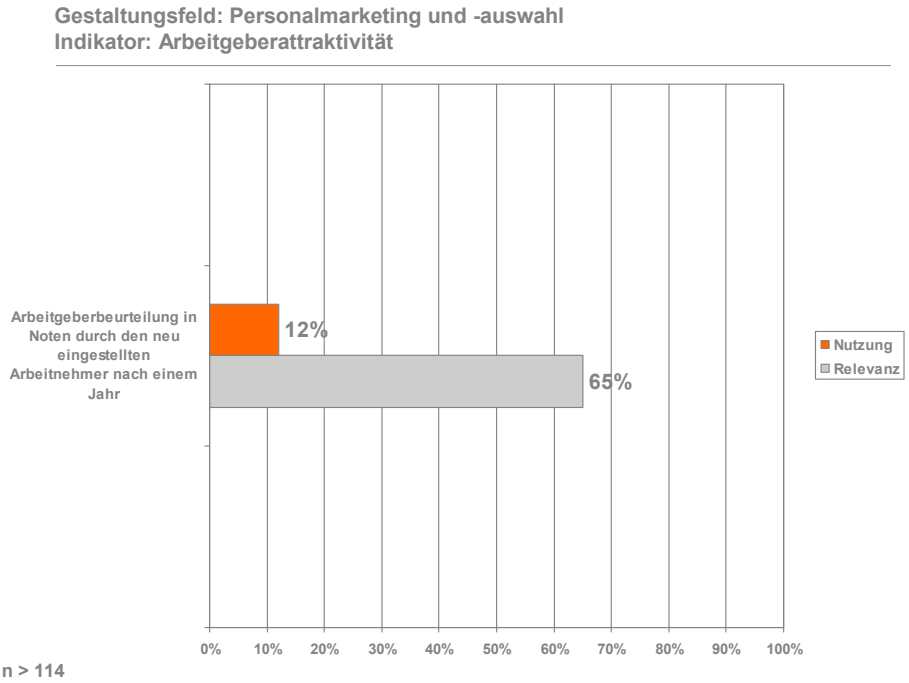


Abb. 40: Kennzahl zur internen Arbeitgeberattraktivität

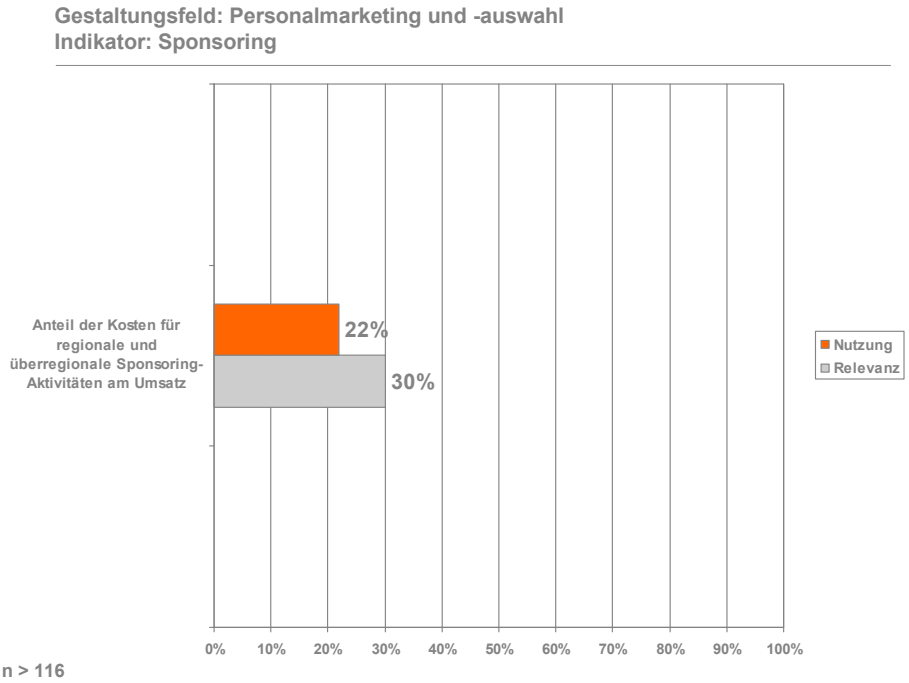


Abb. 41: Kennzahl zu Sponsoring-Aktivitäten

3.8 Kennzahlen im Gestaltungsfeld Personalbetreuung und Mitarbeiterbindung

Im Gestaltungsfeld Personalbetreuung und Mitarbeiterbindung gibt es zwei Kennzahlen, die sowohl weit verbreitet als auch steuerungsrelevant sind: Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit pro Jahr nach Arbeitnehmergruppen und die durchschnittliche Anzahl der Arbeitsunfälle je Arbeitnehmer.

Zu den Kenngrößen, die noch nicht ganz so weit verbreitet sind, aber von vielen Befragungsteilnehmern als steuerungsrelevant betrachtet werden, gehören: die Anzahl betreute Arbeitnehmer je Personalreferent, die Anzahl betreute Arbeitnehmer je Entgeltsachbearbeiter/Gehaltsabrechner, die bezahlten und unbezahlten Fehlzeiten nach Gründen je Arbeitnehmer in Stunden, der Anteil der bezahlten und unbezahlten Fehlzeiten nach Gründen an der Jahressollarbeitszeit, die Ausfallkosten je Tag und Arbeitnehmer sowie der Grad der internen Arbeitgeberattraktivität, der Führungsqualität, der Identifikation mit dem Arbeitgeber (Commitmentindex).

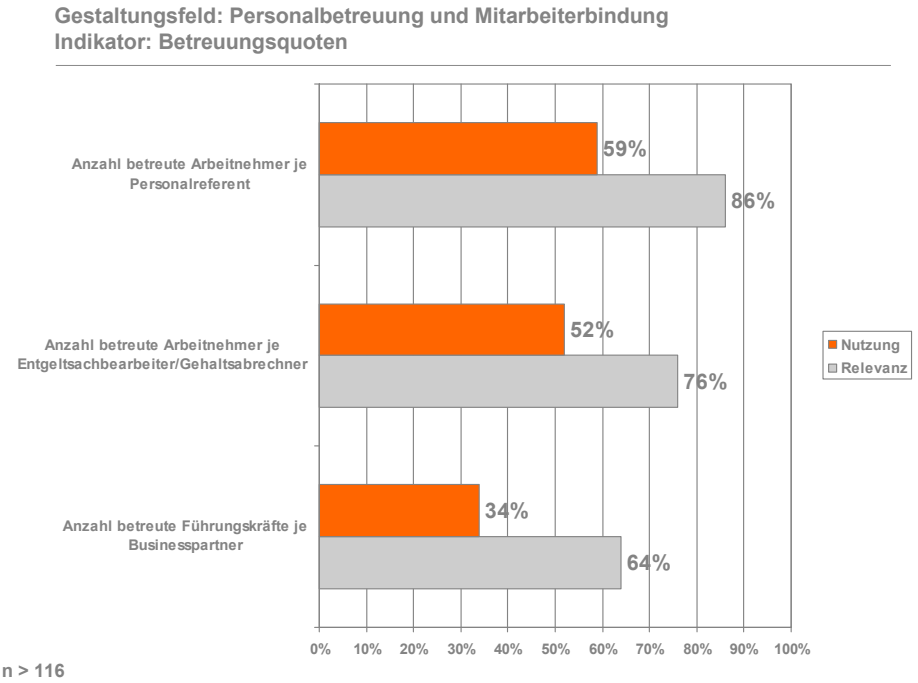


Abb. 42: Betreuungsquoten

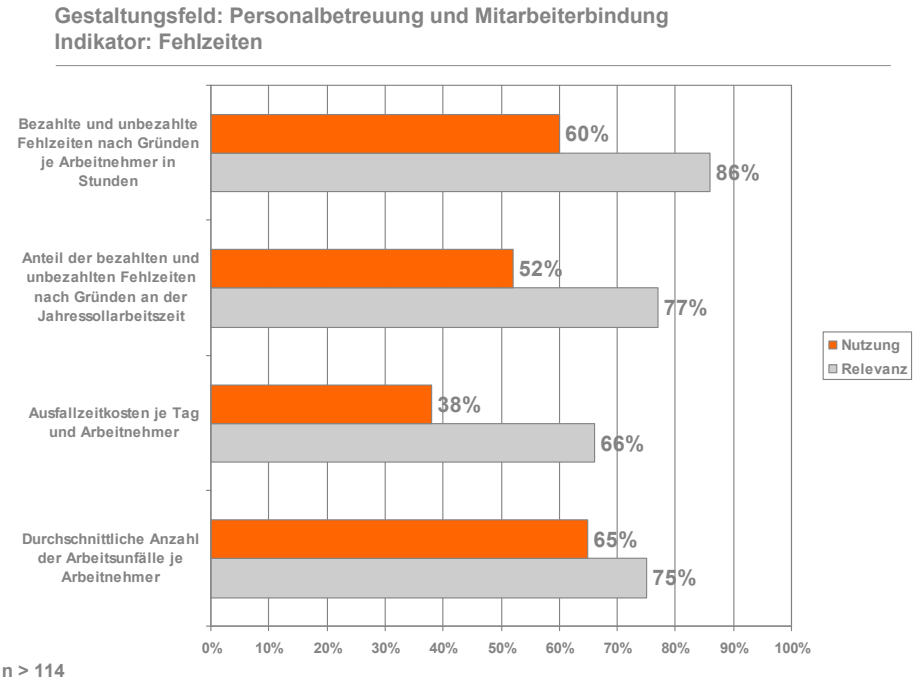


Abb. 43: Kennzahlen zu Fehlzeiten

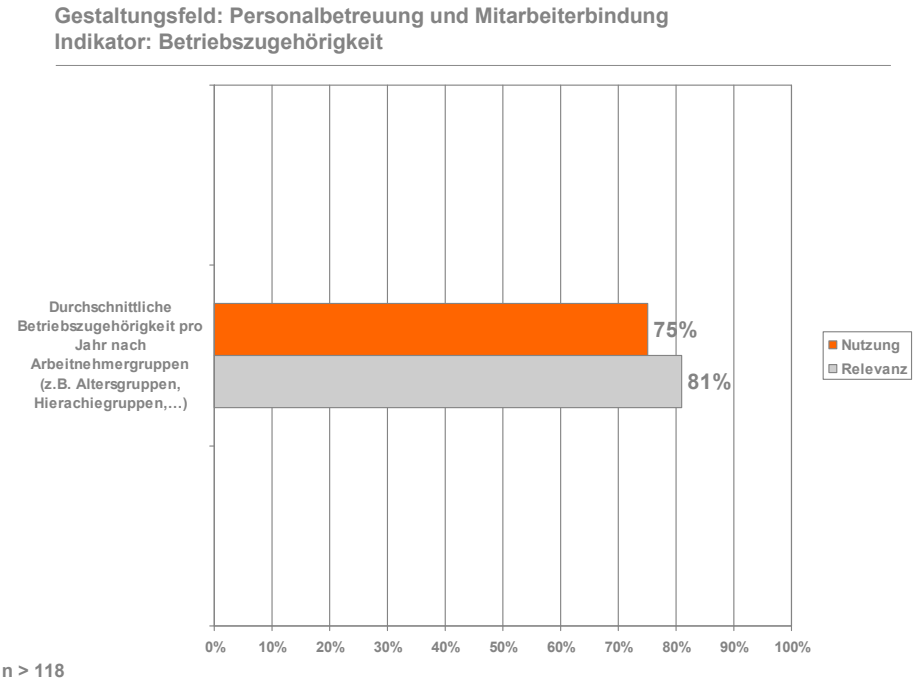


Abb. 44: Kennzahl zur Betriebszugehörigkeit

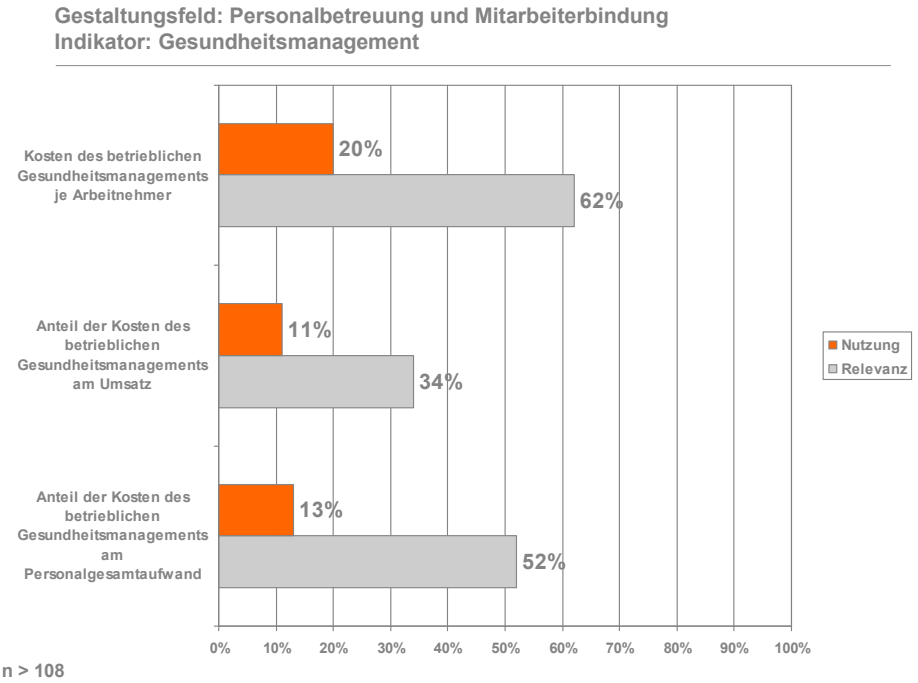


Abb. 45: Kennzahlen zum Gesundheitsmanagement

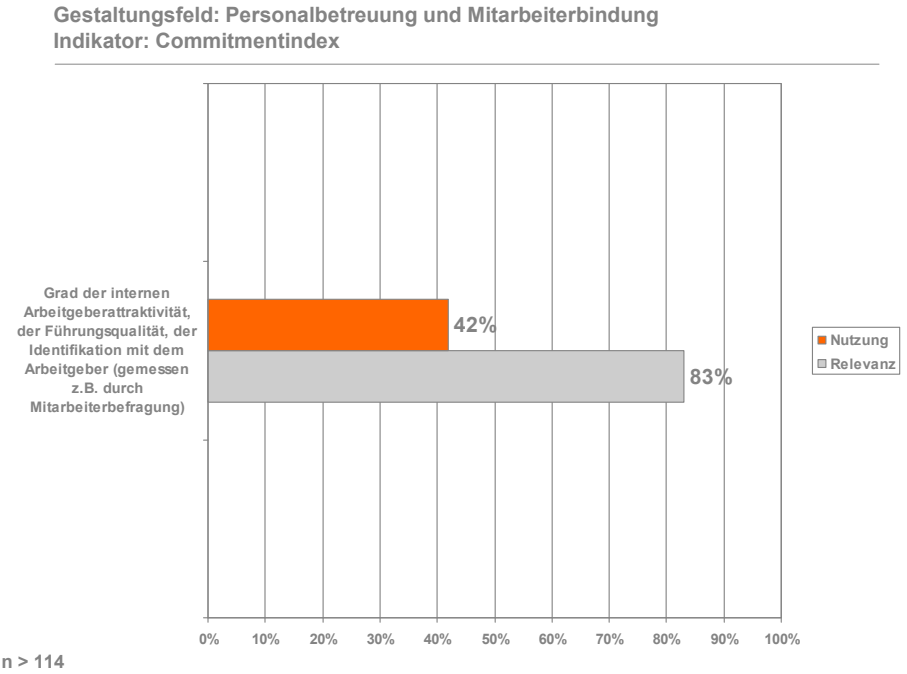


Abb. 46: Commitmentindex

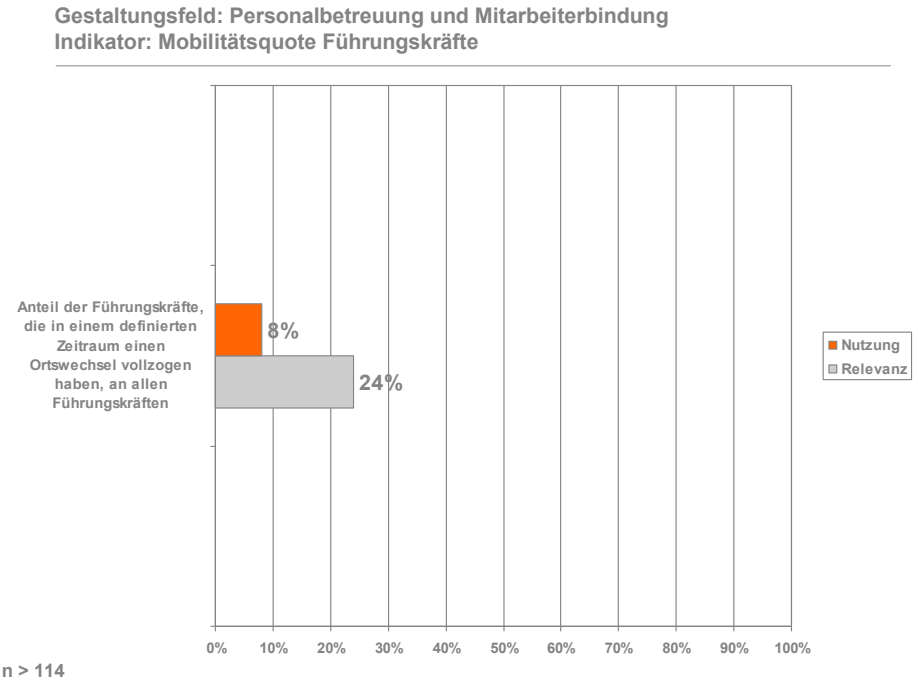


Abb. 47: Mobilitätsquote Führungskräfte

3.9 Kennzahlen im Gestaltungsfeld Leistungsmanagement und Vergütung

Im Gestaltungsfeld Leistungsmanagement und Vergütung ist die Kennzahl, die am weitesten verbreitet ist und die von den meisten Befragten als relevant für die Steuerung erachtet wird, die Zielvereinbarungsquote. Nicht ganz so weit verbreitet, aber nach Ansicht von mehr als zwei Dritteln der Befragungsteilnehmer steuerungsrelevant, sind die Kennzahlen zur variablen Vergütung.

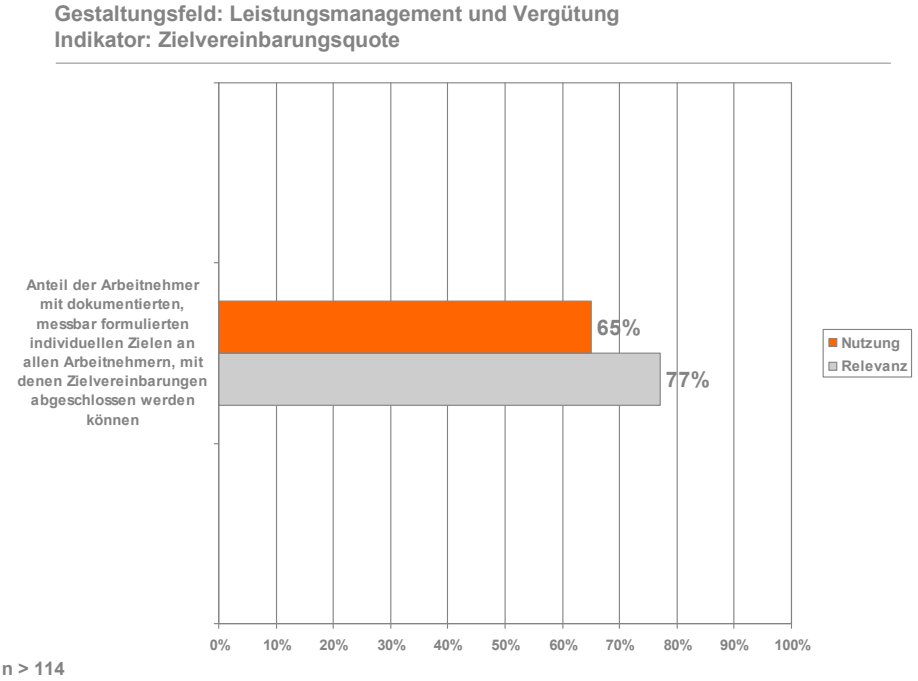


Abb. 48: Zielvereinbarungsquote

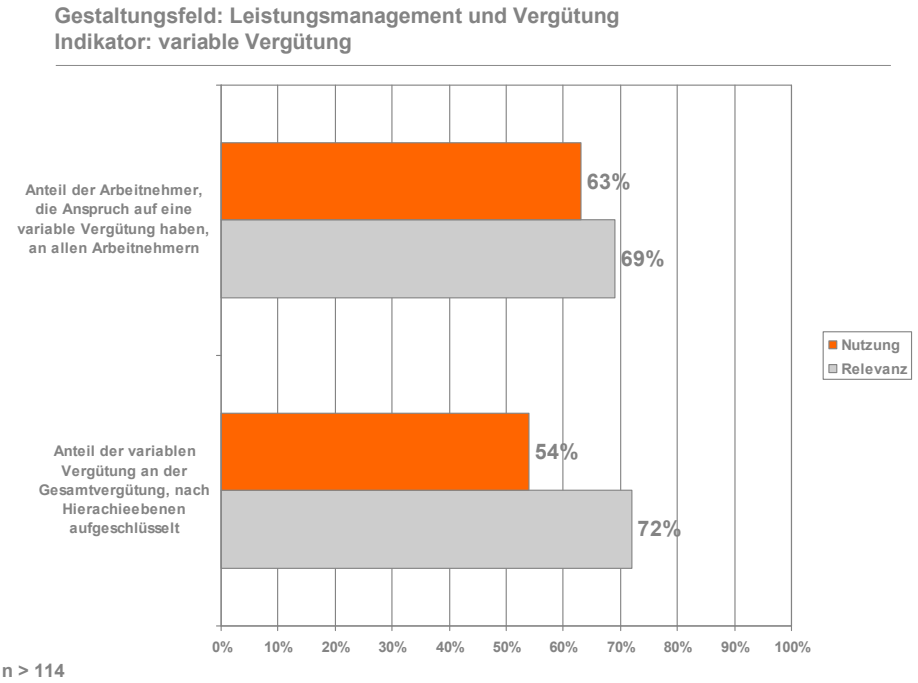


Abb. 49: Kennzahlen zur variablen Vergütung

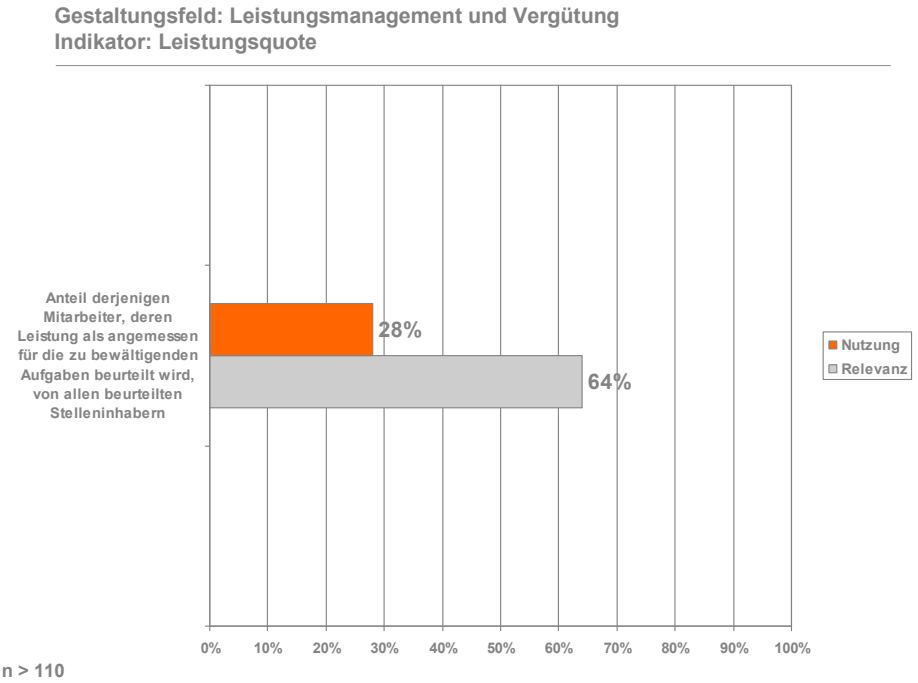


Abb. 50: Leistungsquote

3.10 Kennzahlen im Gestaltungsfeld Personal- und Managemententwicklung

Die am weitesten verbreitete Kennzahl im Gestaltungsfeld Personal- und Managemententwicklung ist der Anteil Auszubildende an allen Arbeitnehmern. Noch nicht ganz so weit verbreitet, aber nach Einschätzung der Befragungsteilnehmer ebenfalls für die Steuerung von Interesse sind der Anteil des Aufwandes für Personalentwicklung am Personalgesamtaufwand, die Anzahl der Tage für allgemeine Qualifizierung je Arbeitnehmer, die Anzahl der Tage für fachbezogene Qualifizierung je Arbeitnehmer, die Anzahl der Tage für führungsbezogene Qualifizierung je Arbeitnehmer, die Talentquote, die interne Besetzungsquote und die Nachfolgequote.

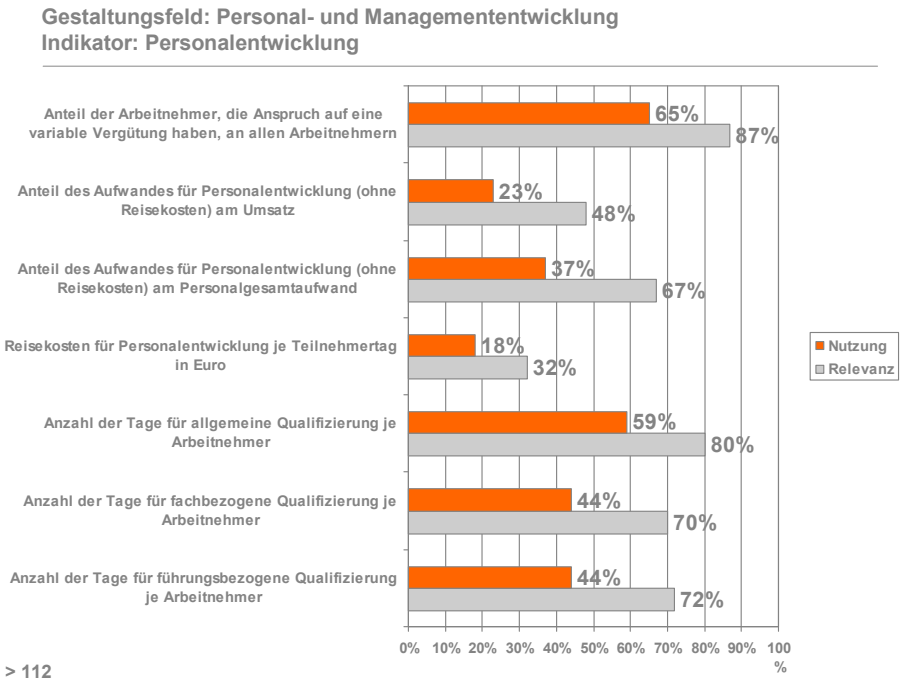


Abb. 51: Kennzahlen zur Personalentwicklung

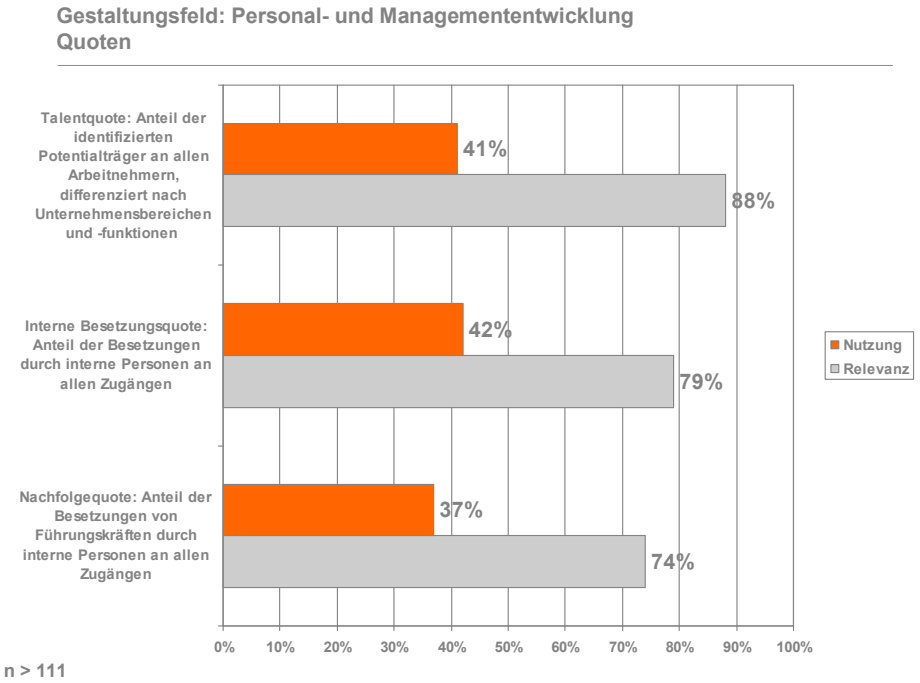


Abb. 52: Quoten zur Personal- und Managemententwicklung

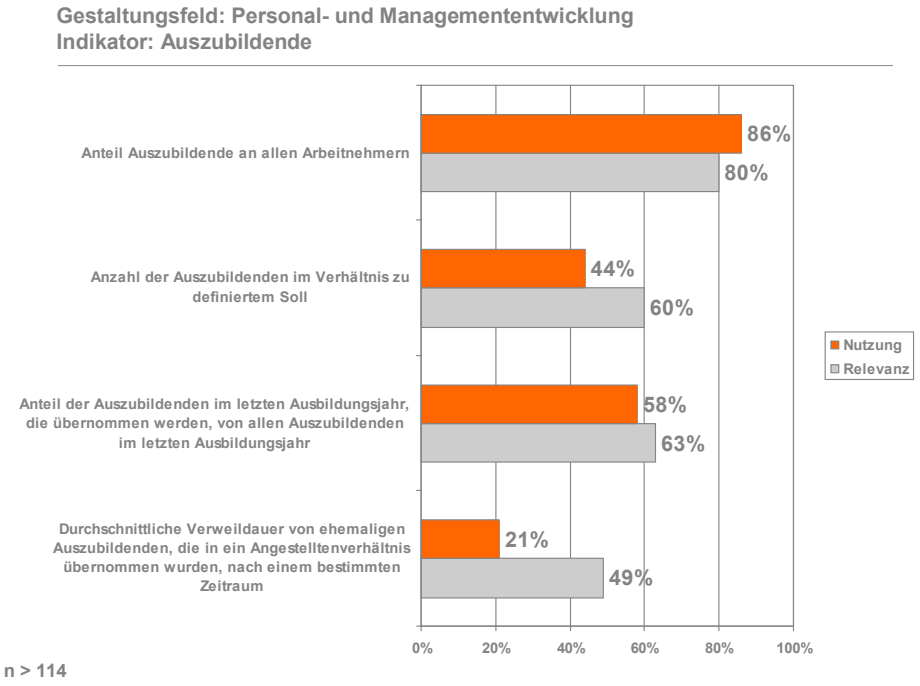


Abb. 53: Kennzahlen zu Auszubildenden

3.11 Kennzahlen im Gestaltungsfeld Personalfreisetzung

Die Kennzahlen im Gestaltungsfeld Personalfreisetzung sind insgesamt relativ wenig verbreitet. Steuerungsrelevanz wird vor allem den Kennzahlen zur Fluktuation zugeschrieben: Anteil der Gesamtabgänge bestimmter Arbeitnehmergruppen in den ersten 2, 6 oder 9 Monaten an allen Neueinstellungen, Anteil Gesamtabgänge bestimmter Arbeitnehmergruppen an allen Arbeitnehmern, Anteil der arbeitnehmerseitig initiierten Austritte von definierten Leistungsträgern an den Gesamtabgängen sowie Anteil der Gesamtabgänge bestimmter Arbeitnehmergruppen nach unterschiedlichen Gründen an allen Arbeitnehmern.

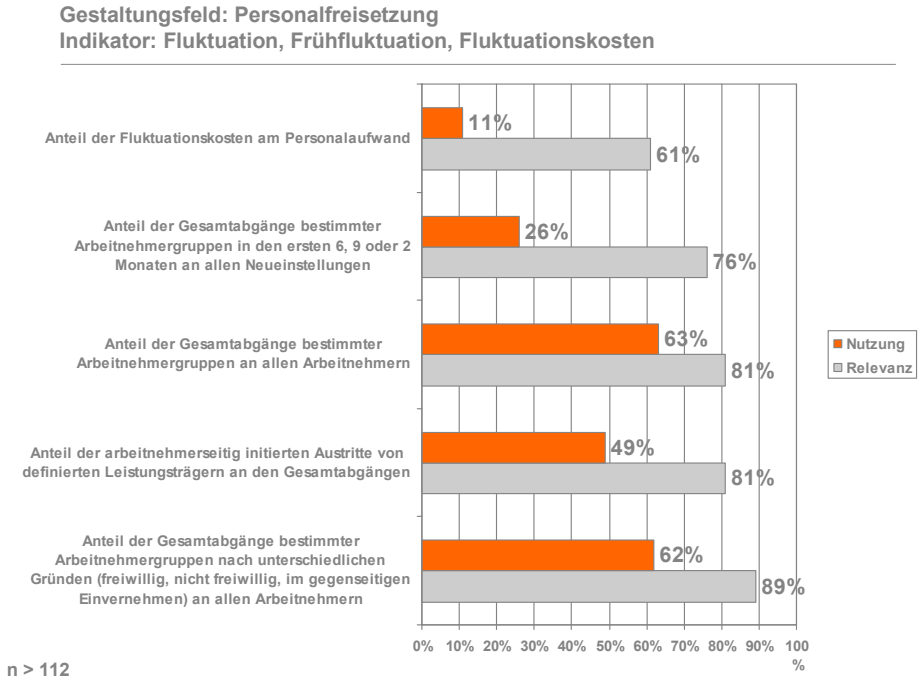


Abb. 54: Kennzahlen zur Fluktuation

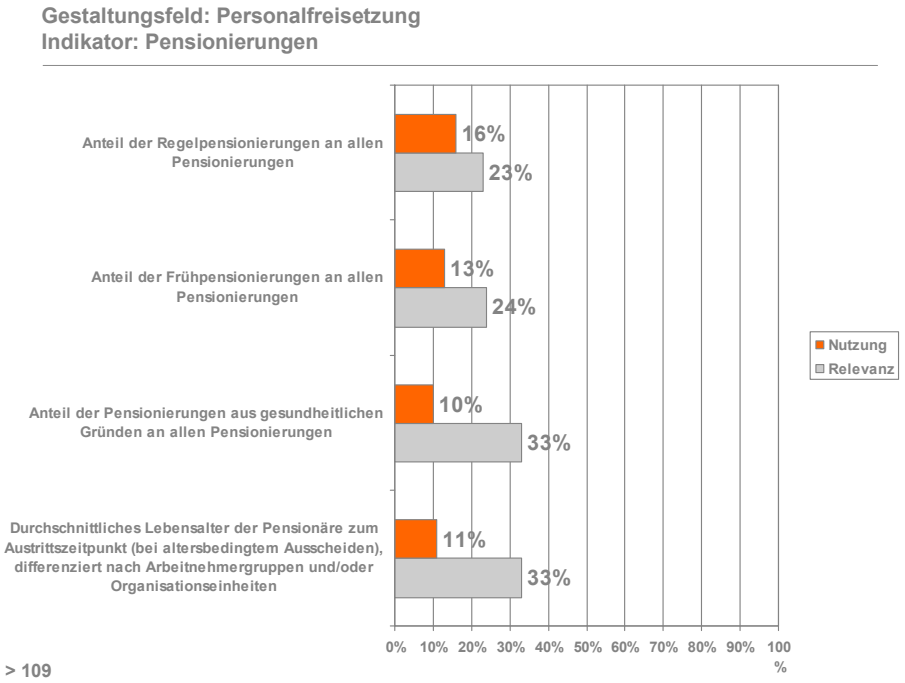


Abb. 55: Kennzahlen zu Pensionierungen

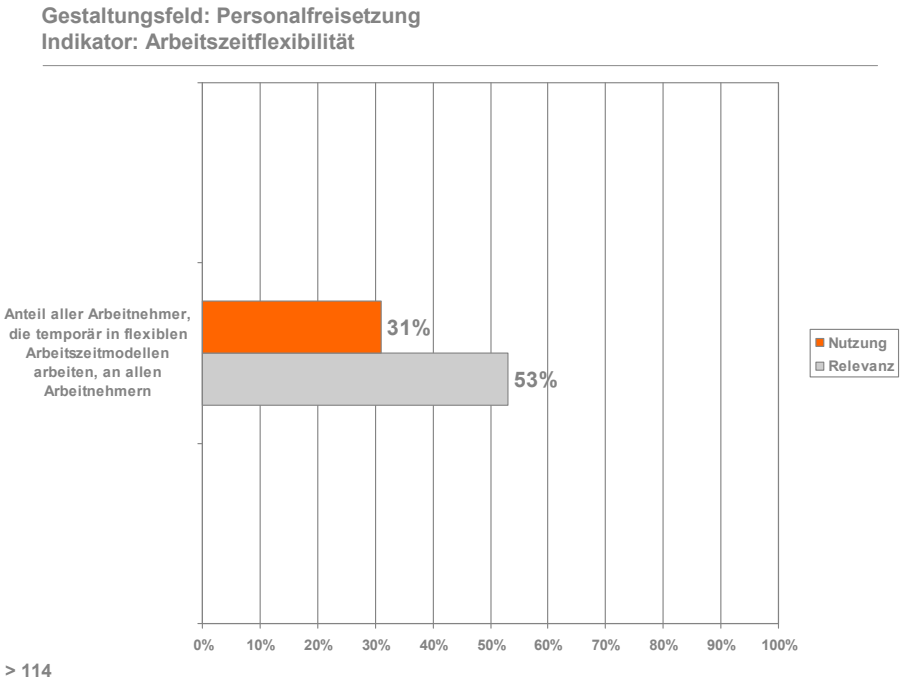


Abb. 56: Kennzahl zur Arbeitszeitflexibilität

3.12 Kennzahlen im Gestaltungsfeld Führungs- und Selbstkompetenz

Die im Gestaltungsfeld Führungs- und Selbstkompetenz abgefragten Kennzahlen sind insgesamt eher wenig verbreitet. Zwei Kenngrößen werden jedoch von einer deutlichen Mehrheit der Befragungsteilnehmer als steuerungsrelevant bezeichnet: die Qualität der Führung auf Basis z.B. einer Mitarbeiterbefragung sowie die Anzahl Arbeitnehmer je Führungskraft.

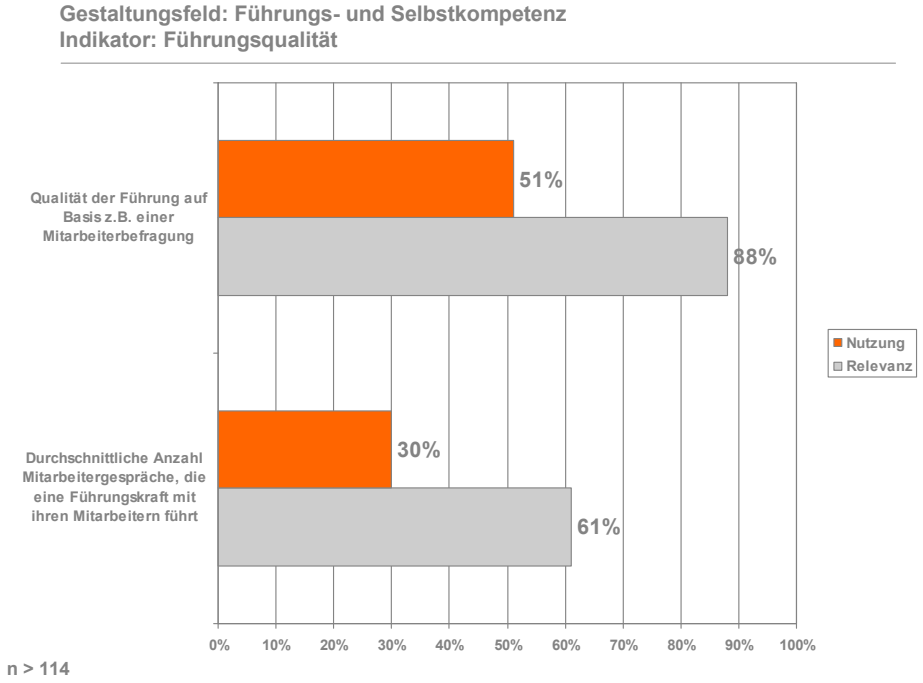


Abb. 57: Kennzahlen zur Führungsqualität

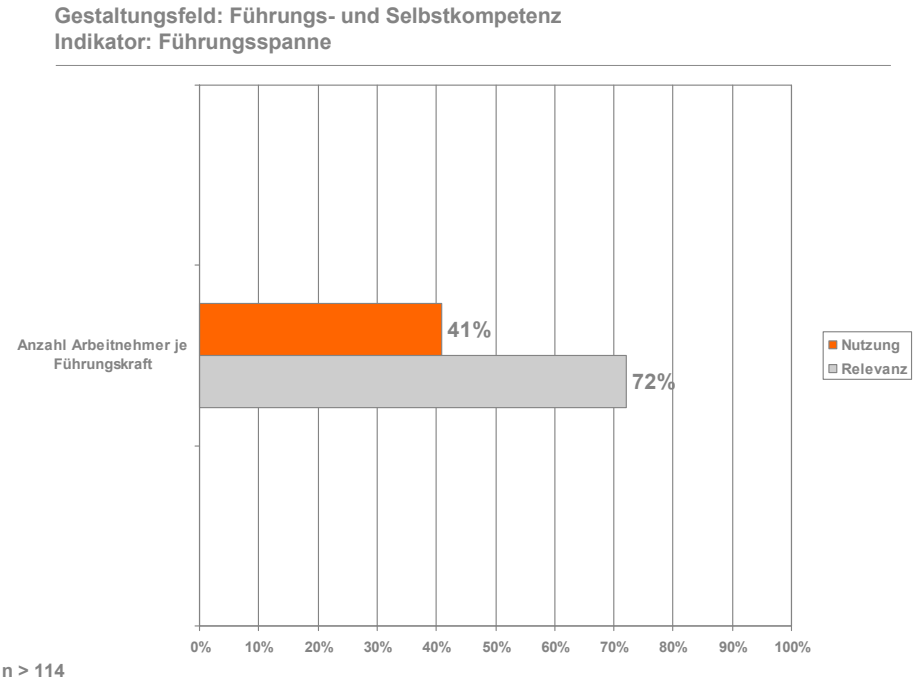


Abb. 58: Führungsspanne

4. Methodischer Hintergrund

Die Onlinebefragung wurde im Zeitraum vom 16. September bis zum 13. Oktober 2010 durchgeführt. 1.333 Personalmanager aus DGFP Mitgliedsunternehmen waren zu der Befragung eingeladen worden (eine Person je Unternehmen), 131 Personen haben an der Umfrage teilgenommen (10 Prozent).

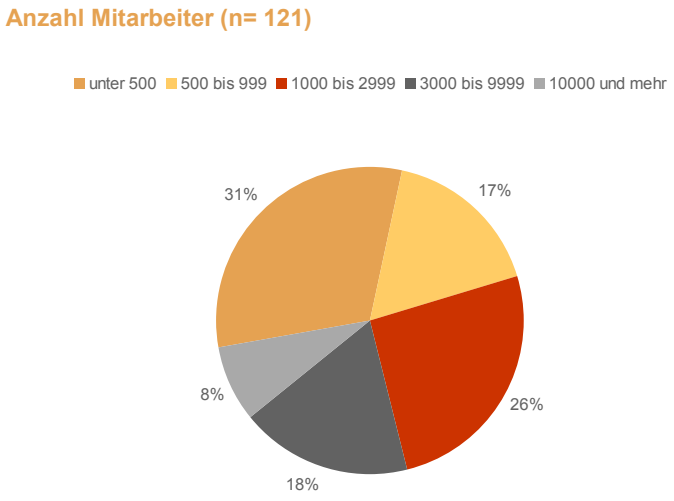


Abb. 59: Realisierte Stichprobe nach Unternehmensgröße

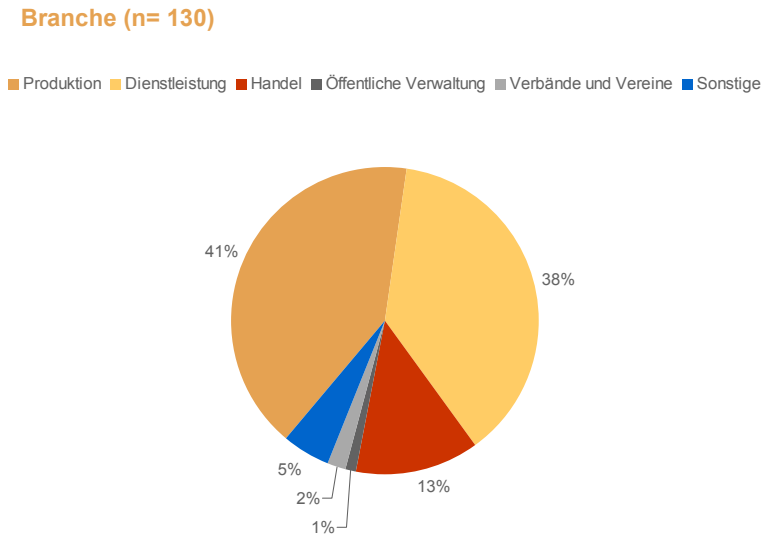


Abb. 60: Realisierte Stichprobe nach Branchenzugehörigkeit

5. Verzeichnis der Kennzahlen

Abb. 1: Referenzmodell: Lebenszyklusorientierte Gestaltungsfelder ... 4
Abb. 2: Referenzmodell: Übergeordnete Gestaltungsfelder ... 5
Abb. 3: Referenzmodell eines professionellen Personalmanagements ... 5
Abb. 4: Kennzahlen zum strategischen Personalmanagement ... 7
Abb. 5: Kennzahlen zur Arbeitnehmerstruktur ... 8
Abb. 6: Kennzahlen zu den Beschäftigungsgruppen ... 8
Abb. 7: Kennzahl zur Alterstruktur ... 9
Abb. 8: Kennzahl zu Qualifikationen ... 9
Abb. 9: Kennzahl zu Hochschulabsolventen ... 10
Abb. 10: Kennzahlen zu Arbeitnehmern mit Schwerbehinderung ... 10
Abb. 11: Kennzahlen zum Ideenmanagement ... 11
Abb. 12: Kennzahlen zu Unternehmenswerten ... 12
Abb. 13: Kennzahlen zu Change-Projekten ... 12
Abb. 14: Kennzahl zur Mitarbeiterproduktivität ... 13
Abb. 15: Kennzahlen zum Personalaufwand (1 von 2) ... 14
Abb. 16: Kennzahlen zum Personalaufwand (2 von 2) ... 14
Abb. 17: Kennzahlen zu Vergütungsbestandteilen ... 15
Abb. 18: Kennzahlen zum Kostenanteil der HR-Funktionen ... 15
Abb. 19: Kennzahlen zur Arbeitszeit und Mehrarbeit ... 16
Abb. 20: Kennzahl zur Planungsvalidität ... 16
Abb. 21: Kennzahlen zu arbeitsrechtlichen Auseinandersetzungen ... 17
Abb. 22: Kennzahlen zum Betriebsrat ... 18
Abb. 23: Kennzahlen zu Compliance ... 18
Abb. 24: Kennzahl zu Streiks ... 19
Abb. 25: Kennzahl zu Tarifverträgen ... 19
Abb. 26: Kennzahl zum Gewerkschaftlichen Organisationsgrad ... 20
Abb. 27: Kennzahl zu Disziplinarmaßnahmen ... 20
Abb. 28: Kennzahl zu Experten-Gremien ... 21
Abb. 29: Kennzahl zu virtuellen Netzwerken ... 22
Abb. 30: Kennzahl zu outgesourcten Personalprozessen ... 22
Abb. 31: Kennzahlen zu externen Kosten ... 23
Abb. 32: Kennzahlen zum Entsendungsmanagement ... 24
Abb. 33: Kennzahlen zur internationalen Personalorganisation ... 24
Abb. 34: Kennzahl zur Fluktuation von Leistungs- und Potenzialträgern ... 25
Abb. 35: Kennzahlen zur Arbeitgeberattraktivität ... 26
Abb. 36: Kennzahlen zu Recruitingkosten ... 26

Copyright © DGFP e.V. - ISSN 1613-2785

Abb. 37: Kennzahlen zu Recruitingkanälen 27
Abb. 38: Kennzahlen zur Personalauswahl 27
Abb. 39: Kennzahlen zur Einstellungsqualität 28
Abb. 40: Kennzahl zur internen Arbeitgeberattraktivität 28
Abb. 41: Kennzahl zu Sponsoring-Aktivitäten 29
Abb. 42: Betreuungsquoten 30
Abb. 43: Kennzahlen zu Fehlzeiten 30
Abb. 44: Kennzahl zur Betriebszugehörigkeit 31
Abb. 45: Kennzahlen zum Gesundheitsmanagement 31
Abb. 46: Commitmentindex 32
Abb. 47: Mobilitätsquote Führungskräfte 32
Abb. 48: Zielvereinbarungsquote 33
Abb. 49: Kennzahlen zur variablen Vergütung 34
Abb. 50: Leistungsquote 34
Abb. 51: Kennzahlen zur Personalentwicklung 35
Abb. 52: Quoten zur Personal- und Managemententwicklung 36
Abb. 53: Kennzahlen zu Auszubildenden 36
Abb. 54: Kennzahlen zur Fluktuation 37
Abb. 55: Kennzahlen zu Pensionierungen 38
Abb. 56: Kennzahl zur Arbeitszeitflexibilität 38
Abb. 57: Kennzahlen zur Führungsqualität 39
Abb. 58: Führungsspanne 40
Abb. 59: Realisierte Stichprobe nach Unternehmensgröße 41
Abb. 60: Realisierte Stichprobe nach Branchenzugehörigkeit 41

Copyright © DGFP e.V. - ISSN 1613-2785