

## Forum 2013 mit Fachtagung zum Thema

### Wertorientiertes Personalcontrolling (Human Capital Analytics)

#### Beschreibung:

„If you can't measure it, you can't manage it." Peter F. Drucker (1909-2005).

"Meine wichtigste Erfahrung als Manager ist die Erkenntnis, dass die Mitarbeiter das wertvollste Gut eines Unternehmens sind und damit auch das wichtigste Erfolgskapital. Es sind nie Computer, Roboter, technische Einrichtungen, die zu einem Ziel führen, sondern immer Menschen, die Konzepte zustande bringen.“ Werner Niefer (1928-93), dt. Topmanager, 1989-93 Vorstandsvorsitzender Mercedes Benz AG.

"In the short time that analytics has become a major issue it has risen from an operational project to a C-level priority. An essential skill yet to be attained by many is how to work with senior executives in the design, funding, application and reporting of human capital analytic programs." The Conference Board, June 2013.

In dem Masse, in dem Mitarbeitende in Unternehmungen zur erfolgskritischen Ressource werden, erlangen eine sorgfältige Planung, Steuerung und Kontrolle dieser Ressource bzw. dieses Erfolgskapitals erhöhte Aufmerksamkeit. Im Unterschied zu „Nachbardisziplinen“, in denen quantitative Messgrößen ausreichen, sind für ein wertorientiertes Personalcontrolling zusätzliche qualitative Indikatoren, wie Zufriedenheit und Commitment, notwendig. Seit einigen Jahren wird dieses Thema nun auch unter dem Begriff Human Capital Analytics diskutiert und weiterentwickelt.

#### Themenblöcke:

##### 1. Einführung in die Thematik

In dem Dickicht von Begrifflichkeiten und Konzepten ist es wichtig, zentrale Eigenschaften eines wertorientierten Personalcontrollings zu identifizieren und den für das jeweilige Unternehmen geeigneten Ansatz herauszufiltern.

Leitfragen:

- Welche Informationen wollen und benötigen CEOs?
- Was hält CHROs wach in der Nacht? Was macht die Informationslücke aus?
- Wie treibt Talent Analytics den Shareholder Value an?
- Was beinhaltet ein wertorientiertes Personalcontrolling (Workforce Analytics, Human Capital Analytics)?
- Worin unterscheidet sich Humankapital von Strukturkapital und von Beziehungskapital?
- Welche Modelle und Ansätze werden aktuell in der Wissenschaft entwickelt und in den Unternehmungen angewandt?<sup>1</sup>
- Was sind wesentliche Einflussfaktoren und Outputgrößen? Welche Prozesse stehen im Vordergrund?
- Warum nimmt die Bedeutung von Analytics, Prognosefähigkeit und Agilität so rasant zu?

---

<sup>1</sup> Ein besonderes Augenmerk legen wir hier auf HCM:21 (Jac Fitz-enz) und auf HRC10 (Scholz/Sattelberger).

## **2. Berichtswesen**

Ein Berichtswesen, das sich ausschliesslich auf intern bereits vorliegende, quantitative Daten stützt, springt zu kurz. Wichtig ist daher die Einbindung strategischer Analysen. Diese dienen der umfassenden Sammlung interner (z.B. Kompetenzen und Kultur) und externer (z.B. Wettbewerber und Marktumfeld) Informationen – eingebunden in einen sog. Strategie-Regelkreis<sup>2</sup>. Daneben sollte das Berichtswesen auf Aussagen zu Mission, Vision und strategischen Zielen aufsetzen. Desweiteren ist zu beachten: das Berichtswesen ist ex-post-gerichtet, umfasst Kennzahlen für unterschiedliche Zielgruppen innerhalb und ausserhalb eines Unternehmens und beinhaltet v.a. deskriptive Analysen; vereinzelt auch Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge. Schliesslich sind Ausführungen zur Employee Value Proposition<sup>3</sup>, dem Bindeglied zwischen den Mitarbeitenden und deren Profitabilität, wichtiger Bestandteil.

Leitfragen:

- Welche strategischen Analysen sind für ein wertorientiertes Personalcontrolling wichtig?
- Welche Rolle spielen Unternehmensstrategie, Bereichsstrategien und die Personalstrategie für die Ausrichtung des Personalcontrollings?
- Wie sind Risiken frühzeitig zu identifizieren?
- Welche nennenswerten Berichtsstandards (ValueReporting, HCR10, etc.) werden mit welchen Erfahrungen angewandt?
- Welche Faktoren scheinen auf Basis aktueller Forschungsergebnisse von zentraler Bedeutung für einen hohen Wertbeitrag zu sein? Welche Rolle spielen hierbei Themen wie Vergütung, Mitarbeiterengagement und Führung?

## **3. Personalplanung**

Erst auf Basis des vorab skizzierten Berichtswesens macht Planung überhaupt Sinn. Zunehmende Marktschwankungen und Risiken machen es notwendig, mit Hilfe möglichst zahlreicher Hintergrundinformationen effektiv zu planen.

Interessanter Blogbeitrag: [Strategische Personalplanung - was tun Versicherer?](#)

Leitfragen:

- Warum werden im Rahmen der strategischen Personalplanung die Fähigkeiten und Potenziale der Mitarbeitenden immer wichtiger?
- Welche Rolle spielen die Nachfolgeplanung und die „Workforce Readiness“?
- Wie sind Performance Management Systeme und Mitarbeiter-Portfolien einzubinden?
- Warum sind Risiko-Assessments (mit Ausweis von fehlendem und explizitem Wissen) unverzichtbar?
- Was zeichnet eine dynamische Kapazitätsplanung aus? Welche Auswirkungen hat eine solche Planung auf die Vorhaltekosten und die Wertschöpfungstiefe?

---

<sup>2</sup> Zum Thema Strategie-Regelkreis bietet die STRIMacademy eine separate Veranstaltungsreihe an. Mehr Informationen hierzu: <http://www.strimgroup.com/de/date/veranstaltungen-2012-zum-strategie-regelkreis>

<sup>3</sup> Das Thema Employee Value Proposition ist Inhalt der Veranstaltungsreihe der STRIMacademy zum Thema „Employer Branding- und Recruitingstrategien“. Mehr Informationen hierzu: <http://www.strimgroup.com/de/date/veranstaltungen-2012-zu-marketing-und-recruitingstrategien>

#### **4. Personalcontrolling**

Die Evolution personeller Kennzahlen verläuft von operativen Berichtsgrößen, über leistungsbezogene Indikatoren und Wirkzusammenhänge mit finanziellen Steuerungsgrößen bis hin zu „Predictive Analytics“, einer analytisch fundierten Prognose der erwarteten Rendite personeller Investitionen beispielsweise im Rahmen von Einstellungen und Weiterbildungsmaßnahmen.

Interessante Blogbeiträge: [Mit Analytics zu mehr Agilität und Innovation](#), [Evidenz-basiertes Handeln tut Not!](#), [Besseres Controlling mit Frühwarnindikatoren](#)

Leitfragen:

- Welche Trends zeichnen sich für die nächsten Jahre ab?
- Wie sieht ein Konzept für den Einstieg in die Analytik aus? Wie können Fehler bei der Identifikation und der Ermittlung personeller, steuerungsrelevanter Kennzahlen vermieden werden?
- Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren im Thema HR Benchmarking? Warum reicht ein isoliertes Fokussieren auf Benchmarks resp. Peer Groups nicht aus?
- Worin unterscheiden sich „lagging indicators“ und „leading indicators“? Welche Rolle spielt hierbei die Wertbeitragsanalyse (Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge)?
- Wie erhebt sich Analytik über HR Dashboards?
- Welche IT-Systeme sind in der Lage, riesige Datenvolumina zu "verarbeiten" (Stichwort: big data), Businesslogik einzubinden (Stichwort: business intelligence) und eine präskriptive Analytik auf umfassende und zugleich benutzerfreundliche Weise zu unterstützen?

#### **5. Ausgewählte Anwendungsfelder**

The Conference Board ist eine namhafte Forschungsorganisation u.a. zum Thema Humankapital. Der Moderator dieser Fachtagung, Herr Dr. Volker Mayer, ist dort als Wissenschaftler tätig und wird ausgewählte Schwerpunkte in die Tagung einfließen lassen. Hierzu zählen beispielsweise die Schwerpunkte

- Talent Analytics (interessanter Blogbeitrag: [Talent Analytics: vom Berufseinsteiger zum Leistungsträger](#)) und
- Strategic HR.

Als Referent bei der DGFP e.V. ist der Moderator ausserdem in den Ausbildungsgang „Human Capital Auditor“ eingebunden. Themen wie

- Human Capital Audit und
- HR Due Diligence

zählen deshalb auch zu möglichen Schwerpunkten der Fachtagung.

Schliesslich ist der Moderator als Dozent im Master-Studiengang "Human Capital Management" bei der FH Konstanz tätig. Inhaltliche Schwerpunkte bilden die Themen

- HR Benchmarking und
- Human Capital Risk.

Weitere Anwendungsfelder können auf mehrheitlichen Wunsch der Teilnehmer hin soweit zeitlich möglich mit aufgenommen werden.

## 6. Strategieimplementierung

Ein wertorientiertes Personalcontrolling tangiert nicht nur strategische Analysen im Rahmen des Berichtswesens, sondern spielt seinen Nutzen v.a. in der Strategieimplementierung aus. Diese umfasst einerseits die Konkretisierung der strategischen Ziele sowie die Umsetzung und Durchsetzung strategischer Pläne in operative Massnahmen. Andererseits werden Zielgrössen und -korridore vorgegeben, die unter Anwendung von Kennzahlen monetär messbar gemacht werden. Neben der (1) sachlichen Zerlegung der Strategie in Einzelmassnahmen beschäftigt sich die Strategieimplementierung (2) mit organisatorischen Grundlagen, sowie (3) dem Schaffen von Akzeptanz für die entwickelten Strategien. Die Strategische Überwachung und das Umsetzungscontrolling sind ein Teilbestandteil des strategischen Kontrollprozesses. Dieser Block fasst damit die wesentlichen Inhalte unseres Fokusthemas "[Strategie-Regelkreis](#)" zusammen.

Interessante Blogbeiträge: [Was hat HR mit Agilität zu tun?](#), [Business Partner: eine aussterbende Spezies?](#)

Leitfragen:

- Welche Rolle spielt die Balanced Scorecard (BSC) von Kaplan und Norton als Instrument der Strategieimplementierung? Welche Varianten und Modifikationen werden in Unternehmen eingesetzt?
- Welches Vorgehen hat sich beim Aufbau einer Workforce Scorecard bewährt? Wie sehen zugehörige Dashboards aus (Beispiele)?
- Wie sind Zielvereinbarungs- und Feedbackgespräche sowie Assessments auszugestalten?
- Welche Auswirkungen kann ein wertorientiertes Personalcontrolling auf die Organisation der Personalabteilung haben?

## Foren:

Die oben dargestellten Themenblöcke zum Thema "Wertorientiertes Personalcontrolling" vermitteln wir in unseren **jährlichen Foren**. Einen kleinen Eindruck aus dem Forum 2012 finden Sie [hier](#).

**Ziel** des Forums „Wertorientiertes Personalcontrolling (Human Capital Analytics)“ ist, bereits entwickelte Controllingansätze vorzustellen, aktuelle Forschungsschwerpunkte zu thematisieren sowie mit Hilfe praktischer Beispiele und Gruppenarbeiten Sicherheit beim Aufbau resp. der Weiterentwicklung eines wertorientierten Personalcontrollings zu erlangen.

Wie alle Foren der STRIMacademy wird die [Fachtagung](#) mit Erfahrungsaustausch gemäss dem Motto „Analytics trifft Community“ von [Webinaren](#) und Online-[Befragungen](#) begleitet, um den grösstmöglichen Umsetzungserfolg zu gewährleisten. Diese Befragungen bestehen aus zwei Fragebögen: einem für Einflussfaktoren und einem für Outputgrössen. Die Ergebnisse und Analysen, die aus diesen Befragungen gewonnen werden, sind Bestandteil der Fachtagung.

Neben Impulsreferaten und Gruppenarbeiten wird den Teilnehmern während der Tagung ausreichend Zeit eingeräumt, um Erfahrungen auszutauschen, Gelerntes direkt auf den Arbeitsalltag zu übertragen und in Form von Umsetzungsmassnahmen auszuformulieren. Auf diese Weise wird der notwendige Transformationsprozess bereits während der Tagung eingeleitet.

## Lernen Sie

- wie Sie ein Analytics-Projekt starten oder eine Analyse-Abteilung führen,
- wie Sie auf Basis strategischer Analysen mit Führungskräften über geschäftliche Themenstellungen sprechen,
- wie Sie HR Programme effektiv auf der Vorstands-/Geschäftsführer-Ebene verkaufen,
- wie Sie die Effizienz und die Innovationsfähigkeit von HR beurteilen und unter Beweis stellen können.

## Teilnehmer/innen:

- Verantwortliche für Personalstrategie, Personalplanung und –steuerung, Personalcontrolling sowie HR IT.
- Leiter von HR Shared Service Centern sowie HR Business Partner.
- Marketing- und Recruitingverantwortliche sowie Weiterbildungsbeauftragte.
- Spezialisten zu strategischen Fragestellungen.
- Leiterinnen/Leiter wichtiger Projekte.

**Zu erwartende Ergebnisse:** Folgende Ergebnisse können die Teilnehmer/innen von dieser Fachtagung erwarten:

- Verständnis über die Bedeutung eines wertorientierten Personalcontrollings (HC Analytics),
- Ideen und Ansätze zur möglichen Ausgestaltung des Personalcontrollings in Verbindung mit unternehmensspezifischen Anforderungen,
- Differenziertes Vorgehen bei der Auswahl und der Erhebung von Kennzahlen und Indikatoren,
- Klarer Blick auf laufende (HR) Projekte hinsichtlich deren Beitrag zu unternehmensrelevanten Ergebnissen,
- Methodisches Fundament bei der Auswahl notwendiger Instrumente und Analysen,
- Verständnis über die Bedeutung personeller und organisatorischer Fähigkeiten für den Geschäftserfolg,
- Einbindung von Benchmarks, Szenarien und strategischen Optionen im Rahmen des strategischen Personalcontrollings,
- Kenntnis der Barrieren und Hürden bei der Umsetzung sowie Handlungsempfehlungen für deren Umgang,
- Einblick in die Bedeutung und die Wichtigkeit steuerungsrelevanter Kennzahlen sowie deren Anpassung an organisatorische Ziele und Massnahmen.

**Veranstalter und Moderator:**

Veranstalter dieser Fachtagung ist die STRIMacademy. Sie hat den Auftrag, aktuelles Methoden- und Fachwissen für Fach- und Führungskräfte in komprimierter und unternehmensspezifisch aufbereiteter Form zu vermitteln.

Herr Dr. Volker Mayer, Präsident & CEO der STRIMgroup AG, wird die Fachtagung moderieren. Mit seinem Erfahrungshintergrund von rund 20 Jahren in Strategieberatungen, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Grossbanken begleitet er Forschungsaktivitäten am Conference Board in New York und bringt sein praxisrelevantes Wissen in zahlreiche Projekte und Initiativen ein.

Seine Forschungsreisen und Lehrtätigkeiten führten ihn während der letzten Jahre nach Ashridge, Boston, Duke, Konstanz, London, Shanghai und St. Gallen.

Zu seinen aktuellen Themenschwerpunkten in Lehre und Praxis zählen: Strategische Unternehmens- und Personalplanung, Strategien zum Employer Branding & Personalmarketing, innovative Ressourcensteuerung, Talent Analytics sowie Einsatz von Humankapital im Rahmen der Strategieimplementierung.

**Dauer der Fachtagung:** 1 x 1,5 Tage (Deutschland), 1 x 1 Tag (Österreich und Schweiz)

**Durchführungstermine:**

- [10. Oktober 2013](#), Wien/Österreich (Seminar: 9. Oktober 2013; Workshop: 11. Oktober)
- [17.-18. Oktober 2013](#), Edesheim/Deutschland (Seminar: 16. Oktober 2013; Workshop: 18. Oktober 2013)
- [7. November 2013](#), Zürich/Schweiz (Seminar: 6. November 2013; Workshop: 8. November 2013)

Diese Termine finden ab einer Teilnehmerzahl von sechs Personen statt.

Folgende **Zusatzoptionen** zum Forum bieten wir an:

- Vorgelagertes Seminar (1-tägig) zur Vermittlung methodischen Basiswissens im Thema Human Capital Analytics: EUR 932,00 / CHF 1.128,00 (zzgl. der jeweiligen Mehrwertsteuer)
- Nachgelagerter Workshop (1/2-tägig) zum Erlernen erster Schritte bei der Implementierung eines Human Capital Analytics Ansatzes: EUR 542,00 / CHF 655,00 (zzgl. der jeweiligen Mehrwertsteuer)

Ausführliche **Informationen zu Konditionen und zur Anmeldung** für eine Teilnahme finden Sie [hier](#).