



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie

WIRTSCHAFT.
WACHSTUM.
WOHLSTAND.

KOMPETENZZENTRUM
FACHKRÄFTESICHERUNG 



Situation analysieren
Personalkennzahlen

Impressum

Herausgeber

Bundesministerium für Wirtschaft
und Technologie (BMWi)
Öffentlichkeitsarbeit
11019 Berlin
www.bmwi.de

Redaktion

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung
Düsseldorfer Straße 40a
65760 Eschborn
www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de

Autor:

Dr. Thomas Hoffmann

Gestaltung und Produktion

PRpetuum GmbH, München

Stand

Oktober 2013

Bildnachweis

gehringj – iStockphoto (Titel)

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Nicht zulässig ist die Verteilung auf Wahlveranstaltungen und an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben von Informationen oder Werbemitteln.



Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie ist mit dem audit berufundfamilie® für seine familienfreundliche Personalpolitik ausgezeichnet worden. Das Zertifikat wird von der berufundfamilie gGmbH, einer Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, verliehen.

Inhalt

1. Kurzbeschreibung	2
2. Was bringt die Arbeit mit Personalkennzahlen?	2
3. Was sollten Sie sicherstellen?	2
4. Lohnt sich die Einführung von Personalkennzahlen?	3
5. Wie können Sie vorgehen?	3
5.1 Bestandsaufnahme	3
5.2 Auswahl passender unternehmensspezifischer Personalkennzahlen	3
5.3 Beschreibung der Kennzahlen	6
5.3.1 Muster für ein Kennzahlenblatt	6
5.3.2 Beispiele	7
5.3.2.1 Personalkostenproduktivität	7
5.3.2.2 Umsatz pro Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter	7
5.3.2.3 Fluktuationsrate	8
5.3.2.4 Altersstruktur	8
5.3.2.5 Dauer des Rekrutierungsprozesses	9
5.3.2.6 Quote erfolgreicher Einstellungen	9
5.4 Personalkennzahlen berichten	10
6. Bezug zu anderen Handlungsempfehlungen	10
7. Weiterführende Informationen	10

1. Kurzbeschreibung

Personalkennzahlen sind wichtige Controlling-Instrumente. Sie bilden komplexe Sachverhalte in einer einfachen Zahl ab. Das kann Ihnen dabei helfen, einen Überblick über den Personalbestand zu erhalten, die Wirkungen Ihrer personalwirtschaftlichen Maßnahmen zu überprüfen und in Beziehung zu Ihren Unternehmenszielen zu setzen. Es hat sich bewährt, Personalkennzahlen in Unternehmen ab einer Größe von 60 bis 80 Beschäftigten einzuführen. In kleineren Unternehmen kann das Management das Personal sozusagen mit „blösem Auge“ beobachten und benötigt – wenn überhaupt – nur wenige Kennzahlen für das Personalcontrolling.

Personalkennzahlen ermöglichen Ihnen außerdem Vergleiche mit dem Branchendurchschnitt und mit Wettbewerbern. Unter Gliederungspunkt 7 „Weiterführende Informationen“ finden Sie einige Hinweise, wo Sie dafür relevante Daten finden können.

Die wesentlichen Fragen, zu deren Beantwortung Sie Personalkennzahlen nutzen können, sind:

- Trägt unser Personalmanagement zum Erreichen der Unternehmensziele bei?
- Wo stehen wir im Branchenvergleich?
- Welche Risiken und Fehlentwicklungen sind erkennbar?
- Wird der aktuelle und zukünftige Personalbedarf durch eigenes Personal gedeckt?
- Welche Erfolge haben unsere Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung?
- Welche Erfolge haben wir bei der Qualifizierung unserer Beschäftigten?

Die Einführung und Nutzung von Personalkennzahlen verursacht Arbeitsaufwand. Sie sollten die Auswahl Ihrer Personalkennzahlen daher sehr sorgfältig treffen und deren regelmäßige Berichterstattung ermöglichen.

Diese Handlungsempfehlung zeigt Ihnen, wie Sie Personalkennzahlen in Ihrem Unternehmen gewinnbringend einführen und nutzen können.

2. Was bringt die Arbeit mit Personalkennzahlen?

Die Einführung und Nutzung von Personalkennzahlen bringt Ihnen folgende Vorteile:

- **Überblick über den Personalbestand:** Mit Personalkennzahlen können Sie Ihren aktuellen Personalbestand analysieren – beispielsweise hinsichtlich Alters- oder Qualifikationsstruktur. Das ist eine wichtige Grundlage für Ihre **Personalbedarfsplanung**.
- **Wirkungen personalwirtschaftlicher Maßnahmen überprüfen:** Personalkennzahlen dienen dazu, die Effektivität und Effizienz Ihrer Maßnahmen im Personalbereich zu überprüfen. Zum Beispiel gibt Ihnen der Anteil an neu eingestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die nach der Probezeit im Unternehmen bleiben, Hinweise auf die Effektivität Ihrer Personalbeschaffungs- und Personaleinarbeitungsprozesse.
- **Vorausschauende Unternehmenssteuerung:** Personalkennzahlen verbessern Ihre Möglichkeiten zur vorausschauenden Unternehmenssteuerung, weil Sie frühzeitig präzise Informationen über mögliche personalwirtschaftliche Risiken in der Unternehmensentwicklung erhalten und daraus Schlüsse ziehen können. Beispielsweise können Sie frühzeitig Nachfolgen für Schlüsselkräfte planen, die altersbedingt aus Ihrem Unternehmen ausscheiden werden.

3. Was sollten Sie sicherstellen?

Damit Personalkennzahlen ihre Funktion für eine vorausschauende Unternehmensplanung und -steuerung erfüllen können, sollten Sie die folgenden Voraussetzungen schaffen.

Folgende Fragen sollten Sie mit „ja“ beantworten können:	✓
Können Sie einen Verantwortlichen festlegen, der die Einführung, Pflege und regelmäßige Berichterstattung von Personalkennzahlen übernimmt und die dafür notwendigen betriebswirtschaftlichen Kenntnisse mitbringt?	<input type="checkbox"/>
Können Sie sicherstellen, dass die erforderlichen internen Daten aus dem Rechnungswesen, der Buchhaltung, dem Controlling oder der Personalstatistik vorhanden sind oder ermittelt werden können?	<input type="checkbox"/>
Für Vergleiche mit anderen Unternehmen oder dem Branchendurchschnitt sind entsprechende externe Daten notwendig. Können Sie die Recherche dieser externen Daten gewährleisten?	<input type="checkbox"/>

4. Lohnt sich die Einführung von Personalkennzahlen?

Die Einführung von Personalkennzahlen ist mit Arbeitsaufwand verbunden – vor allem in jenen Unternehmen, die bisher kaum mit Kennzahlen gearbeitet haben. Welchen Nutzen Ihnen Personalkennzahlen dennoch bringen können und welche Aspekte Sie bei Ihren Überlegungen berücksichtigen sollten, zeigen Ihnen die nachfolgenden Kriterien.

Nutzen/Chancen	Kosten/Herausforderungen
→ Besserer Überblick über Ihren Personalbestand durch die zielgerichtete Aufbereitung von Daten, beispielsweise zur Alters- und Qualifikationsstruktur oder zum Krankenstand	→ Arbeitsaufwand für die Einführung neuer Personalkennzahlen
→ Mess- und Steuerbarkeit der Effektivität, Effizienz und des Erfolges Ihrer Personalmaßnahmen	→ Ggf. Kosten und Aufwand für die Erhebung neuer Daten
→ Vorausschauende Unternehmenssteuerung durch frühzeitiges Erkennen von personalwirtschaftlichen Risiken	→ Ggf. Kosten für die Weiterbildung von Verantwortlichen in der Personalabteilung
→ Möglichkeiten, sich mit dem Branchendurchschnitt zu vergleichen (Benchmarking)	
→ Professionalisierung Ihrer Personalarbeit	

5. Wie können Sie vorgehen?

Personalkennzahlen sind ein Instrument zur Unternehmensbeobachtung und -steuerung. Diese Ziele sollten Sie nicht aus den Augen verlieren. Mit den folgenden Schritten gelangen Sie zu Personalkennzahlen, die zu Ihrem Unternehmen passen.

5.1 Bestandsaufnahme

In einem ersten Schritt sollten Sie sich einen Überblick verschaffen, welche betriebswirtschaftlichen Kennzahlen Sie gegebenenfalls bereits im Unternehmen verwenden. Gängig sind beispielsweise Erfolgskennzahlen wie Umsatz, Jahresüberschuss oder Rohertrag. Möglicherweise sind darunter bereits einige Personalkennzahlen.

5.2 Auswahl passender unternehmensspezifischer Personalkennzahlen

Personalkennzahlen helfen, personalwirtschaftliche Prozesse und Ergebnisse zu dokumentieren und eine Grundlage für Entscheidungen zu bilden. Die Auswahl geeigneter Kennzahlen sollte Ihr Unternehmen entsprechend den eigenen Bedingungen und Zielen treffen. Da sich Unternehmensziele oder -bedingungen ändern können, sollten Sie Ihre Auswahl an Personalkennzahlen regelmäßig überprüfen.

Wann ist eine Personalkennzahl für Ihr Unternehmen passend?

- Wenn sie Entscheidungen, die getroffen werden müssen, besser fundiert und unterstützt. Notwendige Entscheidungen über Neueinstellungen und deren richtige Zeitpunkte können zum Beispiel durch Kennzahlen zur Personalstruktur unterstützt und verbessert werden.
- Wenn sie bei Dokumentationen hilft, etwa für Ihr Qualitätsmanagement (zum Beispiel beim Nachweis bestimmter Weiterbildungen von Berufsgruppen).

Wer sollte in die Auswahl eingebunden werden?

- Die Geschäftsführung, die Personalabteilung und idealerweise auch die Bereichsleitungen.

Wie viele Personalkennzahlen braucht ein mittelständisches Unternehmen?

- Ein mittelständisches Unternehmen benötigt in der Regel nicht mehr als 12 bis 15 Personalkennzahlen, oft auch weniger.

In der folgenden Tabelle finden Sie Fragen, die Sie bei der Auswahl Ihrer Personalkennzahlen unterstützen können. Die Auswahl erfolgt über zwei Schritte: Im ersten Schritt identifizieren Sie relevante Bereiche, für die Sie Kennzahlen verwenden möchten:

Identifikation von Kennzahlenbereichen, die für Ihr Unternehmen wichtig sind											
Zu beantwortende Fragen	(regionaler) Arbeitsmarkt	Personalstruktur und Personalvielfalt	Krankenstand und Fluktuation	Personalplanung	Weiterbildung	Personalkosten	Mitarbeiterproduktivität	Mitarbeiterflexibilität	Personalmanagement	Unternehmenskultur	Arbeitgeberattraktivität
Welchen Bereich möchten Sie systematisch beobachten, um bei Veränderungen bzw. Abweichungen frühzeitig gegensteuern zu können?											
Welchen Bereich möchten Sie systematisch beobachten, um Effizienz oder Erfolge personalwirtschaftlicher Maßnahmen beurteilen zu können?											
Welcher Bereich ist für das Erreichen der Unternehmensziele von höchster Bedeutung?											

Haben Sie die für Sie relevanten Kennzahlenbereiche identifiziert, gilt es, dort die für Ihr Unternehmen passenden Personalkennzahlen auszuwählen. Die nachfolgende Tabelle enthält Vorschläge für Personalkennzahlen in den genannten Kennzahlenbereichen. In der Spalte „Ziel, Risikobereich“ können Sie Werte eintragen, die Sie erreichen oder einhalten möchten (zum Beispiel: „Anzahl geeigneter Bewerbungen pro

Ausbildungsplatz > 3“, „Fluktuation < 2 Prozent“). Wenn Sie sich mit anderen Unternehmen oder dem Branchendurchschnitt vergleichen möchten, können Sie dies in der Spalte „Benchmark“ vermerken (zum Beispiel: „Fluktuationsquote der Branche: 5 Prozent“).

Hinweise zu Literatur mit weiteren möglichen Personalkennzahlen sowie Quellen für Benchmarks finden Sie im Kapitel 7 „Weiterführende Informationen“.

Beispiele für Kennzahlen				
Bereich	Kennzahl / Messgröße	Ziel, Risikobereich	Benchmark (Branche, Wettbewerber)	Eigener Wert
1. (regionaler) Arbeitsmarkt	<ul style="list-style-type: none"> → Anzahl (geeigneter) Bewerbungen pro Ausbildungsplatz (der letzten 3 Jahre) → Anzahl (geeigneter) Bewerbungen pro ausgeschriebenen Arbeitsplatz (der letzten 3 Jahre) → Anzahl Initiativbewerbungen (der letzten 3 Jahre) 			
2. Personalstruktur	<ul style="list-style-type: none"> → Altersstruktur (gesamt, pro Bereich) → Schlüsselkräfte (gesamt, pro Bereich) → Schlüsselpositionen → Anteil von durch Schlüsselkräfte¹ besetzte Schlüsselpositionen (gesamt, pro Bereich) → Altersabgänge Schlüsselkräfte in den nächsten 5 Jahren (gesamt und pro Bereich) → Anzahl der Schlüsselkräfte ohne potenzielle Nachfolgerin bzw. ohne potenziellen Nachfolger (gesamt und pro Bereich) → Geschlechterverteilung (gesamt und pro Bereich) → Anteil befristet Beschäftigte am Gesamtpersonal → Anteil Verwaltungsangestellte am Gesamtpersonal → Anteil Fachkräfte am Gesamtpersonal → Anteil An- und Ungelernte am Gesamtpersonal (ohne Berufsabschluss, mit und ohne Berufserfahrung) 			

1 Die Begriffe „Schlüsselpositionen“ und „Schlüsselkräfte“ werden im Anschluss an die Tabelle erläutert.



Beispiele für Kennzahlen				
Bereich	Kennzahl / Messgröße	Ziel, Risikobereich	Benchmark (Branche, Wettbewerber)	Eigener Wert
3. Vielfalt/Diversity (Integration)	<ul style="list-style-type: none"> → Anteil von internationalen Fachkräften am Personal (der letzten 3 Jahre, gesamt, pro Bereich) → Anteil von Beschäftigten aus dem Ausland am Management (der letzten 3 Jahre, gesamt, pro Bereich) → Anteil von Frauen an Führungskräften → Verhältnis von erfahrenen Fachkräften (z. B. 50 plus) zu Berufseinsteigern (gesamt, in Teams) 			
4. Krankenstand	<ul style="list-style-type: none"> → Krankenstand (gesamt, pro Bereich) 			
5. Fluktuation	<ul style="list-style-type: none"> → Fluktuationsquote (der letzten 3 Jahre, gesamt, pro Bereich) → Fluktuationsquote bei Schlüsselkräften (der letzten 3 Jahre, gesamt, pro Bereich) 			
6. Personalplanung	<ul style="list-style-type: none"> → Geplante Einstellungen in den nächsten 3 Jahren → Geplanter Personalabbau in den nächsten 3 Jahren → Potenzialentwicklungen in den nächsten 3 Jahren → Geplante Einstellung von Azubis 			
7. Weiterbildung	<ul style="list-style-type: none"> → Weiterbildungstage pro Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter (der letzten 3 Jahre, nach Geschäftsbereichen) → Weiterbildungstage pro Schlüsselkraft (der letzten 3 Jahre, nach Geschäftsbereichen) → Weiterbildungskosten (der letzten 3 Jahre, gesamt, pro Bereich, pro Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter) → Job-Rotation-Quote (Aufgabenwechsel) der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Schlüsselkräfte 			
8. Personalkosten	<ul style="list-style-type: none"> → Personalkosten absolut (der letzten 3 Jahre, gesamt, pro Bereich) → Personalkostenanteil am Umsatz (der letzten 3 Jahre, gesamt, pro Bereich) → Personalkosten pro Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter (der letzten 3 Jahre, gesamt, pro Bereich) 			
9. Mitarbeiterproduktivität	<ul style="list-style-type: none"> → Rohertrag im Verhältnis zu Personalkosten (Personalkostenproduktivität) → Umsatz pro Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter (der letzten 3 Jahre, nach Bereich) → Gewinn pro Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter (der letzten 3 Jahre, nach Bereich) 			
10. Mitarbeiterflexibilität	<ul style="list-style-type: none"> → Arbeitszeitreserven (Arbeitszeitkonten) (der letzten 3 Jahre, nach Bereich) → Arbeitszeitreserven Schlüsselkräfte (Zeitkonten) (der letzten 3 Jahre, nach Bereich) 			
11. Personalmanagement	<ul style="list-style-type: none"> → Anteil des Budgets für den Personalbereich am Umsatz (der letzten 3 Jahre) → Anteil der Beschäftigten im Personalbereich an der Gesamtmitarbeiterzahl (der letzten 3 Jahre) → Kosten pro Entgeltabrechnung → Anteil erfolgreicher Einstellungen an den Gesamteinstellungen (der letzten 3 Jahre) 			
12. Unternehmenskultur	<ul style="list-style-type: none"> → Durchschnittswert der Mitarbeiterzufriedenheit (aus Mitarbeiterbefragung) 			
13. Arbeitgeberattraktivität (extern/intern)	<ul style="list-style-type: none"> → Anzahl Initiativbewerbungen → Anzahl von Eigenkündigungen von Beschäftigten (ungeplante Kündigungen) 			

Schlüsselpositionen und Schlüsselkräfte

Schlüsselpositionen sind Stellen im Unternehmen, die von entscheidender Bedeutung für den Geschäftserfolg sind, und zwar

- a) im Hinblick auf die Wettbewerbssituation Ihres Unternehmens und/oder
- b) im Hinblick auf die Produktivität Ihres Unternehmens.

Ihre Nichtbesetzung würde beispielsweise bedeuten, dass erhebliche finanzielle Einbußen entstehen oder wichtige strategische Ziele nicht erreicht werden können. Führungspositionen sind jedoch nicht in jedem Fall Schlüsselpositionen, mit Ausnahme der Geschäftsführung. Diese Stellen gelten automatisch als Schlüsselpositionen.

Schlüsselkräfte sind Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter, die durch ihre Erfahrung, ihr Wissen und ihre Kompetenz zum wirtschaftlichen Erfolg oder zur Außenwirkung des Unternehmens wesentlich beitragen. Ihre Aufgaben können von anderen Beschäftigten nicht ohne weiteres übernommen werden. Diese Personen sind meist auf allen Hierarchieebenen zu finden. Fragen Sie sich: „Was würde passieren, wenn Mitarbeiter X morgen für längere Zeit oder für immer ausfallen würde?“ Die Antwort auf diese Frage sagt zugleich, ob jemand eine Schlüsselkraft im Unternehmen ist oder nicht.

Wie hängt beides miteinander zusammen? Jede Schlüsselposition sollte idealerweise mit einer Schlüsselkraft besetzt sein.

5.3 Beschreibung der Kennzahlen

Haben Sie die für Ihr Unternehmen relevanten Personalkennzahlen ausgewählt, können Sie diese in sogenannten Kennzahlenblättern beschreiben:

5.3.1 Muster für ein Kennzahlenblatt

Für eine einfache und handhabbare Beschreibung der Personalkennzahlen bietet Ihnen das nachfolgende Musterblatt eine gute Grundlage und erläutert die Beschreibungskriterien:

Kennzahlenbezeichnung	Beschreibung
Beschreibung/Formel	Eine Kennzahl kann eine absolute Zahl oder eine Verhältniszahl sein. Bei einer Verhältniszahl ist die Formel zur Berechnung anzugeben.
Gliederungsmöglichkeit(en)	Die Kennzahl kann nach verschiedenen Kriterien differenziert werden, etwa nach Berufsgruppen, Altersgruppen und Geschlecht.
Frequenz/Erhebungszeitpunkt/Erhebungszeitraum	Eine Kennzahl kann monatlich, vierteljährlich, halbjährlich oder jährlich erhoben werden. Meist genügt eine Erhebung zu Anfang eines Jahres, rückblickend auf das alte Jahr.
Anwendungsbereich	Hier sind immer der Anwendungsbereich und damit der Geltungsbereich zu nennen.
Kennzahlenzweck	Hauptzweck ist immer eine Controllingfunktion. Sinnvolle Kennzahlen unterstützen das Treffen notwendiger Entscheidungen.
Basisdaten	Die Quellen für Personalkennzahlen sind das interne Rechnungswesen, die Buchhaltung, das Controlling oder die Personalstatistik. Aber auch externe Daten, beispielsweise unternehmensbezogene Daten zum Krankenstand, die von der Krankenkasse beziehbar sind, können relevante Basisdaten einer Personalkennzahl sein.
Vergleichsgrundlagen	Sie können verschiedene Vergleiche anstellen: Zeitvergleiche, Branchenvergleiche oder Vergleiche mit Wettbewerbern.
Interpretation	Die Interpretation einer Personalkennzahl ermöglicht Schlüsse im Hinblick auf Planungen und Steuerungen und macht auf Risiken und Fehlentwicklungen aufmerksam. Die Interpretation kann auch Verbindungen zwischen verschiedenen Personalkennzahlen herstellen.

5.3.2 Beispiele

Die Anzahl möglicher Personalkennzahlen ist sehr groß. Im Folgenden finden Sie daher wenige, aber besonders wichtige und häufig eingesetzte Beispiele mit entsprechenden Kennzahlenbögen. Wenn Sie weitere Kennzahlen bilden möchten, brauchen Sie sich einfach nur an diesen (Muster-)Beispielen zu orientieren.

5.3.2.1 Personalkostenproduktivität

Kennzahlenbezeichnung: Personalkostenproduktivität	Personal-Kennzahl-Nr.: ²
Beschreibung/Formel	$\frac{\text{Rohertrag in Euro}}{\text{Personalkosten in Euro}}$
Gliederungsmöglichkeit(en)	Gesamtes Unternehmen; auch nach Geschäftsfeldern möglich
Frequenz/Erhebungszeitpunkt/ Erhebungszeitraum	Halbjährlich, jährlich
Anwendungsbereich	Entwicklung der Personalkosten im Verhältnis zum Rohertrag
Kennzahlenzweck	Beobachtung und Steuerung der Personalkosten und der Personalproduktivität
Basisdaten	→ Rohertrag → Personalkosten
Vergleichsgrundlagen	→ Zeitvergleich (über Jahre) → Vergleich mit anderen Unternehmen → Branchenvergleich
Interpretation	Diese Kennzahl gibt im Zeitvergleich an, wie sich die Personalkosten im Verhältnis zum Rohertrag (Umsatz minus Vorleistungen) entwickeln. Ein hoher Wert gibt eine hohe Personalkostenproduktivität an. Im Zeitvergleich zeigt die Kennzahl, ob mit dem Wachstum auch die Produktivität steigt. Ist das nicht der Fall, verschlechtert sich die Effizienz des Unternehmens. Das Risiko, Marktanteile zu verlieren, steigt dann mittelfristig. Im Branchenvergleich können Sie sehen, wo ihr Unternehmen steht. Daten zur Mitarbeiterproduktivität veröffentlichen viele Branchenverbände.

² Fortlaufende Nummerierung

5.3.2.2 Umsatz pro Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter

Kennzahlenbezeichnung: Umsatz pro Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter	Personal-Kennzahl-Nr.:
Beschreibung/Formel	$\frac{\text{Umsatz in Euro}}{\text{Anzahl Beschäftigte}}$
Gliederungsmöglichkeit(en)	Unternehmen
Frequenz/Erhebungszeitpunkt/ Erhebungszeitraum	Halbjährlich, jährlich
Anwendungsbereich	Umsatzentwicklung
Kennzahlenzweck	Beobachtung und Steuerung der Relation Unternehmensumsatz je Mitarbeiterin/Mitarbeiter
Basisdaten	→ Anzahl der Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter → Unternehmensumsatz
Vergleichsgrundlagen	→ Zeitvergleich → Branchenvergleich
Interpretation	Die Kennzahl lässt im Zeitvergleich erkennen, wie sich die Relation aus Umsatz und Mitarbeiterzahl entwickelt. Ein über längere Zeit konstantes oder gar sinkendes Verhältnis weist darauf hin, dass Ihr Unternehmen Produktivitätspotenziale verschenkt, Marktpotenziale nicht ausschöpft und/oder unnötige Kosten wegen zu komplexer Strukturen oder Prozesse verursacht werden. Wenn Sie die entsprechenden Kostentreiber in Ihrem Unternehmen nicht identifizieren und bearbeiten, kann in dieser Konstellation mittelfristig die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens abnehmen. Für Vergleiche mit dem Branchendurchschnitt finden Sie Umsatz- und Beschäftigtenzahlen bei Branchenverbänden oder beim Statistischen Bundesamt .

5.3.2.3 Fluktuationsrate

Kennzahlenbezeichnung: Fluktuationsrate	Personal-Kennzahl-Nr.:
Beschreibung/Formel	<ul style="list-style-type: none"> → Als absolute Zahl: Ungeplante Kündigungen → Als Quote: Anzahl ungeplante Kündigungen Gesamtmitarbeiterzahl
Gliederungsmöglichkeit(en)	<ul style="list-style-type: none"> → Unternehmen gesamt → Abteilungen → Bestimmte Personalgruppen
Frequenz/Erhebungszeitpunkt/ Erhebungszeitraum	Halbjährlich, jährlich
Anwendungsbereich	Mitarbeiterbindung und -führung
Kennzahlzweck	Beobachtung und Geringhaltung ungeplanter Kündigungen und Fluktuationskosten
Basisdaten	<ul style="list-style-type: none"> → Gesamtmitarbeiterzahl → Anzahl ungeplanter Kündigungen
Vergleichsgrundlagen	Zeitvergleich (über Jahre), ggf. eigener Referenzwert
Interpretation	<p>Die Fluktuationsrate zeigt an, welcher Anteil an Beschäftigten Ihr Unternehmen ungeplant (und von Ihnen ungewollt) verlässt. In normalen Zeiten haben Verschlechterungen der Fluktuationsrate oft mit Mängeln der Mitarbeiterführung zu tun. Aber auch Arbeitsmarktentwicklungen, etwa Fachkräfteengpässe und ein steigender Wettbewerb um Fachkräfte, können zu einer Erhöhung Ihrer Fluktuationsquote führen.</p> <p>Bei Ihrem Branchenverband erhalten Sie gegebenenfalls auch die branchenspezifische Fluktuationsquote, mit der Sie Ihre eigene vergleichen können.</p>

5.3.2.4 Altersstruktur

Kennzahlenbezeichnung: Altersstruktur	Personal-Kennzahl-Nr.:
Beschreibung/Formel	<p>Die Beschäftigten werden zum Beispiel auf fünf Alterskohorten verteilt (bis 29 Jahre, 30 bis 39, 40 bis 49, 50 bis 59, 60 Jahre und älter). Für eine Prognose der Altersstruktur wird der Ist-Stand rechnerisch in Fünfjahres-Sprüngen in die Zukunft fortgeschrieben.</p> <p>Hinweise zur Altersstrukturanalyse finden Sie auch in der Handlungsempfehlung „Personalbedarfsplanung“.</p>
Gliederungsmöglichkeit(en)	Unternehmen, Bereiche, Qualifikationsgruppen, auch Schlüsselkräfte
Frequenz/Erhebungszeitpunkt/ Erhebungszeitraum	Jährlich
Anwendungsbereich	Altersstruktur der Belegschaft, insbesondere zur Vorsteuerung strategisch relevanter personalwirtschaftlicher Maßnahmen
Kennzahlzweck	Früherkennung von Risiken durch altersbedingt ausscheidende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Gegensteuerung durch personalwirtschaftliche Maßnahmen
Basisdaten	Personalstatistik
Vergleichsgrundlagen	<ul style="list-style-type: none"> → Zeitvergleich → Entwicklung in Bereichen → Vergleich mit anderen Unternehmen in der Branche
Interpretation	<p>Diese Kennzahl gibt Ihnen ein differenziertes Gesamtbild über die Altersverteilung in Ihrer Belegschaft und kann frühzeitig auf Risiken wie Personallücken durch altersbedingt ausscheidende Beschäftigte hinweisen.</p>

5.3.2.5 Dauer des Rekrutierungsprozesses

Kennzahlenbezeichnung: Dauer des Rekrutierungsprozesses	Personal-Kennzahl-Nr.:
Beschreibung/Formel	Durchschnittliche Dauer des Rekrutierungsprozesses in Tagen (Ausschreibung bis Vertragsan-nahme oder Arbeitsbeginn)
Gliederungsmöglichkeit(en)	Unternehmen, Funktion
Frequenz/Erhebungszeitpunkt/ Erhebungszeitraum	Jährlich
Anwendungsbereich	Maßzahl für die Dauer einer Stellenbesetzung
Kennzahlenzweck	Planung und Steuerung des Personalbeschaffungsprozesses; Effizienzmessung
Basisdaten	→ eigene Protokollierung (Personalabteilung) → Personalakten
Vergleichsgrundlagen	Erfahrungswerte, Zeitvergleiche
Interpretation	Die Kennzahl „Dauer des Rekrutierungsprozesses“ weist auf einen häufig unterschätzten Kostenfaktor hin: die Kosten der Personalbeschaffung. Sie ist ein Indiz für die Effizienz des Personalmanagements wie auch für die Attraktivität Ihres Unternehmens. Konsequenzen können sein, dass Sie zum Beispiel Anforderungsprofile genauer formulieren, bisher ungewohnte Arbeitsmarktsegmente ins Auge fassen, Ihre Karrierewebsite verändern oder externe Dienstleister einbinden müssen. Hinweise zur strukturierten plan-vollen Vorgehensweise bei der Rekrutierung von Fachkräften finden Sie in der entsprechenden Handlungsempfehlung.

5.3.2.6 Quote erfolgreicher Einstellungen

Kennzahlenbezeichnung: Quote erfolgreicher Einstellungen	Personal-Kennzahl-Nr.:
Beschreibung/Formel	→ Als Quote: Anzahl an Neueingestellten, die nach der Probezeit übernommen wurden Anzahl aller Neueingestellten → Auch als absolute Zahl: Anzahl der Beschäftigten, die nach der Probezeit über-nommen wurden
Gliederungsmöglichkeit(en)	Unternehmen, Bereiche
Frequenz/Erhebungszeitpunkt/ Erhebungszeitraum	Jährlich
Anwendungsbereich	Effektivität des Personalbeschaffungsprozesses
Kennzahlenzweck	Controlling des Personalbeschaffungsprozesses
Basisdaten	→ Anzahl der eingestellten Bewerberinnen und Bewerber → Anzahl der übernommenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach der Probezeit
Vergleichsgrundlagen	Erfahrungswerte, Jahresvergleich
Interpretation	Diese Kennzahl zeigt Ihnen, welcher Anteil an neueingestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern tatsächlich im Unternehmen verbleibt. Sie verweist auf die Effektivität des gesamten Personalbeschaffungs- und Personaleinarbeitungsprozesses. Eine hohe Erfolgsquote belegt, dass die Anforderungsprofile und die Bewerberfähigkeiten gut zueinander passen. Erkennbar ist außerdem die Qualität der Einarbeitung während der Probezeit. Die Bewerberin oder der Bewerber ist wahrscheinlich mit dem Unternehmen zufrieden.

5.4 Personalkennzahlen berichten

Die Personalabteilung oder die für Personalfragen zuständige Person im Unternehmen sollte die Kennzahlen bilden und pflegen. Aus der Zusammenstellung Ihrer durchnummerierten Personalkennzahlen kann sie das Personalkennzahlentableau Ihres Unternehmens erstellen. Diese Gesamtübersicht kann im Idealfall die Grundstruktur des Berichts der Personalleiterin bzw. des Personalleiters an die Geschäftsführung abbilden.

Das Personalkennzahlentableau können Sie strategisch und operativ für Ihre Personalarbeit nutzen. Beispielsweise sind Kennzahlen wie die Dauer des Rekrutierungsprozesses oder die Quote der erfolgreichen Einstellungen zunächst vor allem für die Personalarbeit wichtig. Da sich daraus aber Rückschlüsse auf die Attraktivität Ihres Unternehmens als Arbeitgeber ziehen lassen, bekommen diese Kennzahlen auch eine strategische Komponente und erfordern möglicherweise Maßnahmen seitens der Geschäftsführung. Solche Berichte können einfache Zahlenübersichten oder Grafiken zur Kennzahlenentwicklung sein, sie können aber auch Interpretationen und Empfehlungen für Maßnahmen enthalten. Je nach Zweck sollten Sie festlegen, in welchem zeitlichen Abstand welche Auswertungen erstellt werden und wem jeweils darüber zu berichten ist.

6. Bezug zu anderen Handlungsempfehlungen

Kennzahlen zum Personalbestand – beispielsweise zur Alters- oder Qualifikationsstruktur Ihrer Beschäftigten – bilden die Grundlage für Ihre Personalbedarfsplanung. Wie Sie diese Kennzahlen richtig einsetzen, erfahren Sie in der Handlungsempfehlung „**Personalbedarfsplanung**“.

Personalkennzahlen können aber auch zur Erfolgsmessung Ihrer Personalmaßnahmen dienen. Besonders nützlich können Personalkennzahlen etwa bei der Erfolgsprüfung von Maßnahmen zur Rekrutierung von Fach- und Führungskräften und bei der Prüfung Ihrer Attraktivität als Arbeitgeber sein. Weitere Details hierzu finden Sie in den Handlungsempfehlungen „**Rekrutierung von Fachkräften**“ und „**Employer Branding**“.

7. Weiterführende Informationen

Links

- **www.destatis.de**
Das Statistische Bundesamt erhebt, sammelt und analysiert statistische Informationen zu Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt und veröffentlicht die entsprechenden Daten. Auf seiner Internetseite stellt es unter anderem wirtschaftliche Konjunktur- und Strukturdaten – wie Umsatz, Beschäftigtenzahl, Arbeits- und Lohnkosten – sehr grob gegliedert nach Wirtschaftsbereichen zur Verfügung. Sie können für die Berechnung von Personalkennzahlen im Branchendurchschnitt herangezogen werden. (Stand 30.10.2013)

- **www.bdi.eu**
Der Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. ist der Spitzenverband der deutschen Industrie und der industrienahen Dienstleister in Deutschland. Er bündelt 38 industrielle Verbände. Auf seiner Internetseite befindet sich eine Übersicht über die Mitgliedsverbände, bei denen branchenbezogene Basisdaten und Kennzahlen erfragt werden können. (Stand 30.10.2013)

- **www.zdh.de**
Der Zentralverband des Deutschen Handwerks e.V. ist die Dachorganisation der Handwerkskammern und koordiniert die Arbeit von Handwerkskammern und Fachverbänden des Handwerks auf Bundesebene. Auf seiner Internetseite bietet der Verband eine Statistikdatenbank mit Angaben zur Entwicklung von Betrieben und Beschäftigten sowie Kennzahlen zur Handwerksbranche an. (Stand 30.10.2013)

- **www.einzelhandel.de**
Der Handelsverband ist die bundesweite Interessensvertretung des deutschen Einzelhandels. Er bietet zahlreiche Branchendaten und Ergebnisse eigener Umfragen an, die für Kennzahlenberechnungen aus der Handelsbranche eingeholt werden können. (Stand 30.10.2013)

- **www.bga.de**
Der Bundesverband des Großhandels, Außenhandels und Dienstleistungen e.V. vertritt die Interessen der entsprechenden Branchen. Bei ihm sind Daten für Kennzahlen, weitere Informationen zu Trends und Analysen aus dem Groß- und Außenhandel sowie unternehmensnaher Dienstleistungen erhältlich.
(Stand 30.10.2013)

- **www.agv-vers.de/statistiken/statistikbroschueren/sozialstatistische-daten.html**
Der Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland (AGV) veröffentlicht einmal jährlich eine Zusammenfassung personal- und sozialstatistischer Kennzahlen für die Assekuranz.
(Stand 30.10.2013)

Literatur

- Uwe D. Wucknitz (2005): Personalrating und Personalmanagement. Wie mittelständische Unternehmen ihre Bewertung verbessern. Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart