

THEMA – HUMAN RESOURCES

Mag. Monika Pleschinger

Qualitatives Personalcontrolling – Soft Facts der Personalarbeit messen bzw sichtbar machen

» ARD 6633/5/2019

In vielen Unternehmen werden bereits Instrumente des Personalcontrollings eingesetzt oder zumindest HR Kennzahlen ermittelt. Doch vielfach handelt es sich dabei um quantitative Messgrößen, die dabei erhoben werden. Die Soft Facts der Personalarbeit – wie zB die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter, das Betriebsklima, die Innovationsfähigkeit oder auch die Kompetenzen der Mitarbeiter – bleiben oft auf der Strecke, weil sie zumeist nur schwer quantifizierbar und nur mit viel Aufwand erhoben werden können. Dieser Artikel soll Ihnen ein paar Ideen und Tipps geben, wie auch die soften Faktoren im Rahmen eines qualitativen Personalcontrollings sichtbar gemacht werden können.

1. Der Unterschied zwischen qualitativem und quantitativem Personalcontrolling

Qualitative Messgrößen werden vor allem im strategischen Personalcontrolling verwendet, während im operativen Personalcontrolling meist mit quantitativen Größen gearbeitet wird. Der Blick ist im qualitativen Personalcontrolling daher nicht nur nach innen, sondern auch nach außen gerichtet und bezieht Umweltfaktoren des Unternehmens mit ein, der Zukunftshorizont ist weiter gefasst als im quantitativen Personalcontrolling. Zielgruppe ist in erster Linie das mittlere und obere Management, es geht mehr um die Darstellung von **Stärken und Schwächen** sowie von **Chancen und Risiken**. Der Formalisierungsgrad ist eher gering, es geht weniger um die Details als vielmehr um die **Trends**.

Im operativen Personalcontrolling hingegen wird – wie schon erwähnt – der Fokus eher auf quantitative Messgrößen gelegt, die Kosten-Leistungs-Betrachtung bzw Aufwand und Ertrag stehen im Vordergrund. Meist gibt es in den dazugehörigen Reports viele Details, der Formalisierungsgrad ist eher hoch und die Zielgruppe sind das untere und mittlere Management.

Qualitative Daten sind zum Beispiel die Zufriedenheit und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen, das Betriebsklima, die Innovationskraft und -bereitschaft eines Unternehmens sowie generell Bildungsdaten. Eine **Bewertung** von qualitativen Daten erfolgt meist anhand einer **Likert Skala**, was zB eine fünfteilige Skala im Schulnotensystem sein kann (aber nicht sein muss, auch anderen Skalierungen sind natürlich möglich).

2. Messen von Motivation und Zufriedenheit

Ein Fokus im qualitativen Personalcontrolling liegt häufig im Messen der Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter im Unternehmen. Es gibt nur wenige Instrumente, mit denen ein Messen direkt möglich ist. Dies sind vor allem das **Mitarbeitergespräch** oder eine **Mitarbeiterbefragung**, wo zB Informationen über Führungsverhalten, Zusammenarbeit, Betriebsklima, Zufriedenheit etc abgefragt werden können. Auch ein **360 Grad Feedback** kann direkt Auskunft über Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter geben, ebenso ein **direktes Feedback** durch die Mitarbeiter und/oder den Vorgesetzten sowie Austrittsgespräche mit ausscheidenden Mitarbeitern. **Einfache Stimmungsbilder** eignen sich ebenfalls, um eine direkte Aussage treffen zu können.

Indirekt kann über zahlreiche Faktoren auf die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter geschlossen werden, allerdings sind keine direkten Rückschlüsse zulässig. Ein paar Beispiele:

- So kann eine **hohe Fehlerquote** auf eine mangelnde Motivation der Mitarbeiter hinweisen, allerdings auch auf eine zB fehlerhafte Einstellung einer Maschine.
- Auch eine **geringe Kundenzufriedenheit** lässt indirekt Rückschlüsse zu. Unmotivierte oder unzufriedene Mitarbeiter lassen ihre Unzufriedenheit auch häufig Kunden spüren, wie wir vielleicht schon alle einmal in einem Restaurant oder Hotel erlebt haben. Auch ein schlechtes Betriebsklima ist meistens für Kunden spürbar. Dies wirkt sich dann beispielsweise in einer Kundenbefragung aus. Es kann aber auch sein, dass die Produkte fehlerhaft oder der Service schlecht sind und deshalb der Kunde eine schlechte Bewertung abliefern. Deshalb ist auch wieder nur ein indirekter Zusammenhang herstellbar, außer man fragt direkt danach.
- Die Mitarbeiterbefragung ist zwar ein direktes Instrument zum Messen von Motivation und Zufriedenheit. Die **Beteiligungquote** bei freiwilligen Befragungen lässt jedoch ebenfalls Rückschlüsse zu. Mitarbeiter, die motiviert sind und Änderungen herbeiführen wollen, nehmen eher daran teil als unmotivierte, die schon resigniert oder sogar innerlich gekündigt haben. Es kann jedoch auch sein, dass die Befragung mitten in der Urlaubszeit stattgefunden hat und deshalb die Beteiligungquote gering ist, daher ist auch wieder nur ein indirekter Rückschluss möglich.



- Auch die **Anzahl der Teilnehmer bei Firmenevents** wie zB der Weihnachtsfeier oder eines Sommerfests lässt indirekte Aussagen zu, ebenso die **Bereitschaft Überstunden** zu machen oder die **Empfehlung von Mitarbeitern** bei der Stellenbesetzung. Zufriedene Mitarbeiter empfehlen das Unternehmen wesentlich häufiger weiter als unzufriedene.

Eine Besonderheit bei der Messung von Motivation und Zufriedenheit stellen die Fluktuationsrate und die Krankenstandsrate dar. Die **Fluktuationsrate** wird oft in Zusammenhang mit der Zufriedenheit der Mitarbeiter gesehen, weil unzufriedene Mitarbeiter das Unternehmen wesentlich häufiger verlassen als zufriedene. Allerdings muss beachtet werden, dass die Fluktuationsrate häufig nur einmal im Jahr erhoben wird und somit relativ „alte“ Informationen beinhaltet. Wenn ein Mitarbeiter von sich aus kündigt, gehen häufig ein paar Monate der Jobsuche voraus, davor liegt eine meist intensive Zeit der Neuorientierung, davor fiel die Entscheidung, sich beruflich zu verändern und erst davor liegt meist eine Zeit der Unzufriedenheit. Dies ist natürlich eine sehr allgemeine Darstellung. Man sollte sich nur dessen bewusst sein, dass zwischen der Ursache der Unzufriedenheit und dem tatsächlichen Austritt oft viele Monate liegen können (aber nicht müssen).

Die **Krankenstandsrate** lässt ebenfalls einige Interpretationsspielräume zu. Wenn diese hoch ist, lassen sich zB folgende Detailauswertungen und Analysen machen. Wichtig ist dabei, möglichst immer die Ursachen zu ermitteln, denn dann lassen sich die Problemfelder meist leichter beheben.

- **Auswertung nach Abteilungen**, Bereichen, Standorten, Berufsgruppen, Beschäftigungsgruppen etc. Gibt es hier Auffälligkeiten, lässt sich das Problem eingrenzen.
- **Trendanalyse**: Ist die Quote traditionell hoch oder hat sie sich in den letzten Monaten/Jahren erhöht?
- **Saisonale Auswertungen**: Erhöhte Krankenstandsdaten in den Wintermonaten können beispielsweise eine Grippewelle widerspiegeln, was so gut wie keinen Zusammenhang mit der Motivation hat. Hier könnte eine Lösung sein, kostenlose Grippeimpfungen anzubieten. Ein Unternehmen stellte allerdings zB fest, dass es in den Sommermonaten vor allem bei teilzeitbeschäftigten Frauen einen erhöhten Krankenstand gab. Aufgrund weiterer Analysen wurde festgestellt, dass zahlreiche Eltern, allen voran die weiblichen Beschäftigten, Probleme mit der Kinderbetreuung im Sommer hatten. Nachdem der Urlaub verbraucht war, meldeten sich die Mitarbeiterinnen krank, um die Kinder zu beaufsichtigen. Die Lösung war, dass das Unternehmen proaktiv Kinderbetreuungsmöglichkeiten in den Sommerferien anbot. Das Ergebnis war nicht nur ein Sinken der Krankenstandsrate bei dieser Beschäftigtengruppe, sondern ein allgemeiner Anstieg der Mitarbeiterzufriedenheit. Diese Maßnahme wurde dann ebenfalls im Rahmen des Employer Brandings verwendet, um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden.
- **Dauer des Krankenstands**: Kürzere Krankenstände weisen eher auf ein Motivationsproblem hin als längere. Auch hier ein Beispiel von einem Unternehmen, welches mit vielen Kurzzeitkrankenständen zu kämpfen hatte, die laut Wahrnehmung der

Führungskräfte auf ein Problem mit der Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter schließen lassen. Der Vorgesetzte einer Abteilung führte nach jedem Krankenstand ein Gespräch mit dem jeweiligen Mitarbeiter und gab ihm Informationen, wer für ihn eingesprungen war, was er versäumt hatte und welche Informationen weitergegeben wurden. Jedes Mal nach einem Krankenstand musste somit der jeweilige Mitarbeiter zu einem Gespräch mit dem Chef, was viele, die aus Motivationsgründen einfach krankgeschrieben waren, zum Umdenken brachte. Natürlich ist diese Maßnahme nur bedingt möglich und kann erst nach gründlichem Abwiegen der Vor- und Nachteile eingeführt bzw. ausprobiert werden.

- **Analyse der Wochentage** bei Kurzzeitkrankenständen: Gibt es Auffälligkeiten bei den Wochentagen? Sind die Mitarbeiter etwa häufig an einem Montag, Freitag oder an einem Zwischentag/Fenstertag krank, lässt dies eher den Rückschluss auf Unzufriedenheit zu.
- Sind hingegen Mitarbeiter **höheren Belastungen** ausgesetzt oder gibt es einen Zusammenhang mit **Arbeitsunfällen**, werden wieder ganz andere Maßnahmen notwendig, die wahrscheinlich wenig mit Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter zu tun haben werden.

Wichtig ist auch, die richtigen Fragen zu stellen, um einerseits die Ursachen zu ermitteln und somit die richtigen Lösungen vorzuschlagen. Es geht nicht darum, die Fluktuationsrate oder den Krankenstand zu senken. Es geht viel mehr darum, herauszufinden, warum diese Werte auffällig hoch sind und auf welche Probleme dies zurückzuführen ist. Erst dann können die richtigen Maßnahmen abgeleitet werden.

3. Bildungscontrolling

Ein weiterer Bereich des Personalcontrollings, in dem sehr viel mit qualitativen Daten gearbeitet wird, ist das Bildungscontrolling. Bildungscontrolling umfasst laut Definition die Planung, Kontrolle und Steuerung von Bildungsprozessen und sollte unbedingt einen strategischen Stellenwert im Unternehmen haben. Die Besonderheiten von Qualifikationsdaten sind, dass sie einem ständigen Wandel unterliegen, nicht vollständig und auch nicht vollständig objektiv erhoben werden können. Nicht alle Qualifizierungen der Mitarbeiter sind dem Unternehmen bekannt, eine Schwierigkeit liegt auch darin, den **Zuwachs an Kompetenzen zu messen**, vor allem bei on the job Qualifizierungsmaßnahmen.

Der Bildungsprozess beginnt mit der **Qualifizierungsplanung**, wo man sich folgende Fragen stellen sollte:

- Was sind die wesentlichen strategischen Herausforderungen für das Unternehmen?
- Welche Qualifikationen und Kompetenzen müssen aufgrund dessen im Unternehmen vorhanden sein und in welche muss das Unternehmen investieren?

Im nächsten Schritt werden in der **Bildungsbedarfsanalyse** die geplanten Qualifikationen und Kompetenzen mit den vorhandenen der Mitarbeiter verglichen und auf Basis dessen konkrete Maßnahmen für die Qualifizierung abgeleitet. Eine Gegenüber-

stellung der fachlichen Qualifikationen ist meist einfach. Es sollen jedoch auch bei der Methoden- und der Sozialkompetenz Qualifikationen vermittelt bzw erworben werden, die jedoch wesentlich schwerer zu messen sind. Diese werden häufiger in Mitarbeiterbeurteilungen und/oder Feedbackgesprächen erhoben, wo man sich meist Likert Skalen zur Bewertung bedient.

Anschließend werden die Maßnahmen auf die einzelnen Mitarbeiter hinuntergebrochen und die jeweiligen Maßnahmen ausgewählt bzw konzipiert und entwickelt. Es erfolgt die **Organisation und Durchführung** und zuletzt die **Evaluierung** und der **Transfer**. Im Rahmen der Evaluierung werden häufig Feedbackbögen verwendet, die entweder unmittelbar nach der Qualifizierungsmaßnahme oder einige Zeit später von den Teilnehmern ausgefüllt werden. Dabei werden typischerweise Fragen zum Inhalt und zu den Methoden der Maßnahme, zum Trainer, zur Verwendbarkeit der Inhalte im Berufsalltag sowie zu den Seminar-räumlichkeiten gestellt.

Eine besondere Schwierigkeit stellt meist der abschließende Transfer des Gelernten in die Praxis dar. Ein chinesisches Sprichwort von *Tschuang-tse* bringt es auf den Punkt: „*Dschu Ping Mau gab sein ganzes Vermögen dafür hin, von Meister Schi Li Yi das Drachentöten zu erlernen. Nach drei Jahren war er in dieser Kunst bewandert, doch es gab nirgends die Gelegenheit seine Geschicklichkeit zu zeigen.*“ Doch nicht nur die Vermittlung der falschen Inhalte, sondern auch der gefühlte Zeitmangel nach einer Qualifizierungsmaßnahme bzw die Angst und Unsicherheit, etwas Neues auszuprobieren, werden als große Schwierigkeiten beim Transfer genannt. Wichtig ist, **Transfermaßnahmen bereits bei der Konzeption** der Qualifizierungsmaßnahme entsprechend zu **berücksichtigen**. Je realistischer verwendete Methoden wie zB Übungen, Fallbeispiele oder Rollenspiele sind, desto besser gelingt der Transfer. Auch die Vereinbarung von Zielen vor der Maßnahme kann helfen, das Gelernte in den Berufsalltag umzusetzen. Gespräche mit der Führungskraft, Präsentationen und/oder Diskussionen in einem Abteilungsmeeting oder die Weitervermittlung des Gelernten an die Kollegen sind ebenfalls Maßnahmen, um sich auch nach der Qualifizierungsmaßnahme mit den Inhalten auseinanderzusetzen.

Was meistens schwierig ist, ist den **Erfolg der Qualifizierung** zu messen. Hier können Kompetenzbewertungen etwa in einem jährlichen Mitarbeitergespräch helfen. Durch die Qualifizierungsmaßnahme sollte nämlich auch Zuwachs an Kompetenzen gelingen. Darüber hinaus können die Kosten von zB einem Seminar dem Nutzen des Trainings gegenübergestellt werden, auch wenn es nur eine Schätzung ist. Die Kosten lassen sich meist einfacher erheben, neben dem Preis des Trainings sollen auch die Kosten für die Bedarfsermittlung, der Vorbereitung und Organisation, der Infrastruktur sowie die Personalkosten eingerechnet werden. Bei der Nutzenermittlung kann man beispielsweise den

Beitrag zur Reduktion von Kosten schätzen (zB von Ausschuss, Verringerung von Lieferproblemen, Kundenreklamationen oder Überstunden), den Beitrag zur Senkung von Fehl- und/oder Fluktuationskosten, den Beitrag zur Entlastung des Vorgesetzten oder von Kollegen oder auch Beiträge zur Steigerung der Produktivität wie zB schnellere Auftragsabwicklung etc.

4. Personalrisiken

Eine weitere Möglichkeit, um das qualitative Personalcontrolling aufzuwerten, wäre die Absicherung von Personalrisiken, von denen man sechs unterscheiden kann:

- **Austrittsrisiko:** „Wie groß ist das Risiko, dass Schlüsselpersonen das Unternehmen verlassen?“
- **Engpassrisiko:** „Habe ich die richtigen Mitarbeiter mit den richtigen Qualifikationen jetzt und in Zukunft?“
- **Anpassungsrisiko:** „Können alle Mitarbeiter den Veränderungen im Unternehmen folgen?“
- **Motivationsrisiko:** „Wie motiviert sind meine Mitarbeiter?“
- **Loyalitätsrisiko:** „Wie groß ist das Risiko, dass sich die Mitarbeiter nicht vertragsgemäß verhalten?“
- **Legislativrisiko:** „Wie groß ist das Risiko, dass der Gesetzgeber (unerwartete) Änderungen in der Gesetzgebung und Rechtsprechung vornimmt?“

Eine Einschätzung aller oder einzelner dieser Risiken kann ebenfalls dazu beitragen, das qualitative Personalcontrolling aufzuwerten und dem Management wertvolle Informationen zu liefern.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass das **qualitative Personalcontrolling einen wichtigen Stellenwert im gesamten HR Controlling** darstellen sollte. Viele Faktoren von Mitarbeitern wie zB Zufriedenheit, Motivation, Engagement oder die Kompetenzen, über die sie verfügen, sind nicht nur schwer messbar, sondern eigentlich nur beobachtbar und können durch Methoden des qualitativen Personalcontrollings zumindest sichtbar und damit bewertbar gemacht werden.



Die Autorin:

Mag. **Monika Pleschinger** ist seit vielen Jahren Personalmanagerin, ua bei Red Bull im Headquarter oder bei der TridonicAtco, einem Tochterunternehmen der Zumtobel AG. Seit über 8 Jahren ist sie erfolgreich als selbstständige Personalmanagerin tätig und betreut viele namhafte Unternehmen in ganz Österreich. Darüber hinaus ist sie Lektorin an der FH Salzburg und in Steyr sowie an der Universität in Salzburg.

✉ office@mpleschinger.at, www.mpleschinger.at
🌐 lesen.lexisnexis.at/autor/Pleschinger/Monika

Foto: Neumayr