



## HR Performance auf dem Prüfstand

**Autor:** Dirk Scheffer  
**Ort:** München  
**Datum:** Oktober 2008

accuo consulting GmbH  
Isartorplatz 5 80331 München

fon +49 (0)89 / 23 92 82 29  
mobil +49 (0)172 / 88 77 340  
mail [scheffer@accuo.de](mailto:scheffer@accuo.de)  
web [www.accuo.de](http://www.accuo.de)

**CHANCEN&KARRIERE**  
Premium Personalmarkt

## Überblick und Einstieg

Einstieg	3
HR Performance – Messen und Steuern von Aktivitäten	4
Aufbau eines Performance Projektes	4
Wertschöpfung und Nutzen am Beispiel Talent Management	5
HR Performance – Kompetenzbasiertes HR Management	6
Fazit	11
accuo consulting GmbH und Autor	12

## Einstieg

Die Rolle und Aufgabe des Human Resource Managements (HR) hat sich in den letzten Jahren vom Dienstleister zum Business Partner weiterentwickelt. In Zeiten des demographischen Wandels, der aufwendigen Suche nach Talenten und dem gestiegenen Druck nach wirtschaftlicher Effizienz und den wachsenden Anforderungen der internen Kunden gilt es, die operativen Prozesse im HR Bereich wirtschaftlich auszurichten. Der Aufgabenbereich des HR Managements mit Personalstrategie, -administration, -bedarfsplanung, -beschaffung, -betreuung, -ausbildung, -entwicklung, -controlling bis hin zur Entgeltabrechnung ist sehr umfangreich. Die Leistungsfähigkeit des HR Managements wird in allen Teilbereichen zunehmend an Kennzahlen gemessen und verglichen. Es stellen sich die Fragen: Wie und welche HR Aktivitäten können gemessen und erfolgreich gesteuert werden? Welche Informationsquellen sind für die Datenerhebung relevant und wie werden diese Daten an wen kommuniziert? Wie lässt sich der tatsächliche Wertschöpfungsbeitrag des Business Partners HR Management ermitteln?

Aktuelle Studien zeigen, dass bei über 30 Prozent der deutschen Unternehmen Performance Management noch kein strukturierter Prozess mit standardisierten Instrumenten ist. Zwar werden bei annähernd 90 Prozent der Unternehmen Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen vorgenommen, doch über 55 Prozent orientieren sich nicht an Kompetenzmodellen. Gerade die Top-Unternehmen verfügen fast alle über dynamische Kompetenzmodelle und könnten damit bei deren konsequenter Nutzung die Prozessqualität ihres HR Managements nachweisen.

## HR Performance – Messen und Steuern von Aktivitäten

In Zeiten des Internets, der schnellen und großen Datenbanken und der wachsenden Informationsflut kann auch im HR Bereich die Flut an Zahlenreihen überhand nehmen. Gemessen werden kann nahezu alles. Es stellt sich daher die Frage, welche HR Aktivitäten sollten gemessen werden? Generell gilt es, einen Überblick über die HR Zahlen, Daten und Fakten in einer komprimierten und aussagekräftigen Form zu erhalten. Die Ausrichtung sollte sich dabei an dem effizienten Einsatz der HR Ressourcen orientieren und Aussagen zum Umsetzungsgrad der HR-Strategie und Ziele erlauben. Durch die transparente Darstellung der HR Prozesse wird deren kontinuierliche Verbesserung sowie ein Benchmarking ermöglicht und so der Wertschöpfungsbeitrag des HR Managements und die Effizienz des eigenen Tuns herausgestellt. Am Grad seiner Zielerreichung kann sich das HR Management messen und vergleichen lassen und somit seine Performance als Business Partner feststellen.

### Aufbau eines HR Performance Projektes

Nach unseren Erfahrungen bieten sich folgende Schritte zum Aufbau eines HR Performance Projektes an:

1. Schritt: Festlegen der HR Vision, der strategischen HR Prozesse und Definition der Ziele für das Projekt
2. Schritt: Bildung eines interdisziplinären Projektteams
3. Schritt: IST Analyse zu den vorhandenen Daten im Unternehmen
4. Schritt: Festlegen der HR Performance Indikatoren, die Rückschlüsse auf den Grad der Umsetzung der Strategie und den Grad der Zielerreichung ermöglichen. Bildung der ersten Key Performance Indikatoren und der dazugehörigen Messgrößen
5. Schritt: Entwicklung des Berichtswesens, Scorecard oder Dashboard
6. Schritt: Messung einer Einheit als Pilotphase
7. Schritt: Auswertung der Pilotphase und Nachsteuerung
8. Schritt: Präsentation der Ergebnisse vor der Geschäftsleitung
9. Schritt: Informationsveranstaltung und Kommunikation im Unternehmen
10. Schritt: Einführung im gesamten Unternehmen

## Wertschöpfung und Nutzen am Beispiel Talent Management

Der strategische HR Prozess des Talent Managements bietet einen Wertschöpfungsbeitrag zum Unternehmenserfolg und somit einen konkreten Nutzen. Der Nachweis wird dabei durch die Schlüsselkennzahlen erbracht. So kann beispielsweise das Talent Management das strategische Ziel haben, eine lückenlose „Talent Pipeline“ zur Verfügung zu stellen. Im Talent Management Prozess sind hierzu die Talente zu identifizieren, zu rekrutieren, zu entwickeln, zu beurteilen, zu belohnen und zu halten. Gerade die „Talent Pipeline“ gewinnt in Zeiten knapper werdender Fach- und Führungskräfte eine enorme Bedeutung. Im Talent Management Prozess können verschiedene Kennzahlen gebildet werden:

- Gesamtanzahl der Talente, SOLL- und IST-Werte
- besetzte Schlüsselpositionen aus dem Talentpool
- Anzahl der Talente mit einem individuellen Entwicklungsplan
- Anzahl der Talente, die Schlüsselfunktionen doppeln und somit absichern
- vorzeitige Talentfluktuation
- durchschnittliche Besetzungsdauer von Schlüsselfunktionen
- durchschnittliche Beschaffungsdauer für die Rekrutierung von Talenten

Der periodische Vergleich der Kennzahlen stellt dabei die Performance der HR Prozesse dar. Wichtig bei der Festlegung der Kennzahlen ist die Ausrichtung an der HR Strategie, damit mit möglichst geringem Aufwand die relevanten Zahlen erhoben werden können. Die Praxis zeigt immer wieder, dass einfache, am Tagesgeschäft orientierte Daten, effizienter und mit größerer Nachhaltigkeit erhoben werden können, als allumfassende Datenmengen. Gerade die Bereitschaft der internen Kunden, Datenbanken zusätzlich zum Tagesgeschäft zu pflegen führt häufig zu einer geringeren Datenqualität.

## HR Performance – Kompetenzbasiertes HR Management

Das kompetenzbasierte HR Management bietet den Nutzen, dass ausgehend von einer kompetenzbasierten Funktionsbeschreibung und dem Vergleich der aktuellen Kompetenzen der Mitarbeiter alle wesentliche HR Systeme und Instrumente integriert auf die HR und die Unternehmensziele ausgerichtet werden können.

Funktionskompetenzen blau hinterlegt				
Kompetenzprofil des Mitarbeiters grün hinterlegt ☺				
Ausprägungsgrad	L1	L2	L3	L4
Fachkompetenz		☺		
Methodenkompetenz			☺	
Sozialkompetenz				☺
Persönliche Kompetenz		☺		

**HR Systeme und Instrumente:**

- Recruiting
- Zielvereinbarung
- Aus- und Weiterbildung
- Vergütung
- Nachfolgeplanung

wirkt auf

Funktionen werden dabei durch die notwendigen Kompetenzen zur Zielerreichung beschrieben und mit Ausprägungsgraden hinterlegt. Die Kompetenzen beinhalten das Wissen, die Fähigkeiten und das Verhalten. Die zentralen Kompetenzfelder als Oberbegriffe sind dabei die Fachkompetenz, die Methodenkompetenz, die Sozialkompetenz und die persönliche Kompetenz. Bei der Entwicklung der Funktionskompetenzen sollte immer der Frage nachgegangen werden: Welche Kernkompetenz benötigt der Funktionsträger (Mitarbeiter), um das Ziel, das Ergebnis zu erreichen? Diese konsequente Ausrichtung auf den Ergebnisbeitrag kann nun auf alle HR Systeme und Instrumente übertragen werden:

- Ressourcen-/Stellenplanung: Welchen Ergebnisbeitrag muss diese Stelle zum Unternehmenserfolg leisten?
- Recruiting: Hat der Kandidat / die Kandidatin die Kompetenzen bzw. das Potenzial diese Kompetenzen zu entwickeln?

- Zielvereinbarung: Wird das Jahresziel erreicht?
- Personalentwicklung: Welche Kompetenzen müssen entwickelt werden, damit der Mitarbeiter / die Mitarbeiterin das Ziel erreicht?
- Vergütung: Fördert die Vergütung die Zielerreichung und entspricht sie der Leistungserbringung und den Marktgegebenheiten?
- Nachfolgeplanung:: Welche Mitarbeiter / Mitarbeiterin zeigt anhand des Kompetenzprofils das Potenzial, als Talent für höhere Aufgaben geeignet zu sein?

Durch einen regelmäßigen, periodischen Vergleich kann die Performance bzw. die Entwicklung der eigenen Zielerreichung des kompetenzbasierten HR Managements gemessen werden. Beispielweise: Alle Mitarbeiter erfüllen zu 90 Prozent die vorgegebenen Funktionskompetenzen

### HR Recruiting Performance

Der Recruitingprozess trägt maßgeblich zur Sicherung der Ergebniserbringung bei. Die Fehleinschätzung von nicht geeigneten Kandidaten, die dann sogar noch die Probezeit „überleben“, führt zu einem enormen wirtschaftlichen Schaden für das Unternehmen. Umso erstaunlicher ist es, dass in unserer Beratungspraxis immer wieder Unternehmen auftauchen, die keinen standardisierten Recruiting-prozess anhand von Kompetenzprofilen durchführen. Aus den Funktionsprofilen wird die Stellenausschreibung abgeleitet. Für das Recruitingverfahren werden aus den Funktionsprofilen mit den entsprechenden Kompetenzausprägungs-graden die Recruitinginstrumente entwickelt. Es handelt sich dabei im Allgemeinen um:

- Strukturierte Fachinterviews oder Tests zur Ermittlung der Fachkompetenz
- Fallstudien und Rollenspiele zur Ermittlung der Methodenkompetenz
- Rollenspiele zur Ermittlung von Sozialkompetenz
- Postkorbübungen zur Ermittlung der persönlichen Stresskompetenz
- Gruppenübungen zur Ermittlung von Führungs- und Teamkompetenz

Die konsequente und standardisierte Anwendung von kompetenzbasierten Recruitingprozessen führt zu einem wertschöpfenden Unternehmensbeitrag. Es werden die Richtigen, zur richtigen Zeit mit dem geringsten Personalentwicklungsaufwand angestellt.

### HR Goal Setting Performance

Der Zieleprozess ist eine wesentliche Grundlage zur Planung, Steuerung, Evaluation von Zielen und Ableitung von Aktivitäten für die zukünftige Zielerreichung. Das Zielsystem schafft dabei die erforderliche Transparenz zur Messung der HR Performance. Mittels einer Balanced Scorecard wird auf der Unternehmensebene die Umsetzung der Unternehmensstrategie, auf der Bereichsebene jedoch die kompetenzbasierte HR Management Performance gemessen. Auf der Mitarbeiterebene wird die Performance durch die quantitative und qualitative Leistungserbringung und durch das Erreichen der nächsten Kompetenzlevel gemessen.

Zusammenhang der Zielsysteme in den drei Unternehmensebenen und im Ablaufprozess:

### Zieleprozesse

**Planung** → **Steuerung** → **Evaluation** → **Aktivitäten**

Unternehmensebene			
Strategie	Balanced Scorecard (BSC)	Auswertung der strategischen Zielerreichung	Organisationsentwicklung
HR Bereichsebene			
HR Strategie	Kompetenzbasierte HR BSC	Zielerreichung der HR Ziele	Change Prozesse
Mitarbeiterebene			
Jährliche Zielvereinbarung	Kompetenzbasierte Führung	Quantitative und qualitative Leistungsbeurteilung	Personalentwicklung und Leistungsorientierte Vergütung

### **HR Development Performance**

Die Aus- und Weiterbildung im Rahmen der Personalentwicklung leistet einen wertschöpfenden Beitrag zum Unternehmenserfolg. Zur Sicherung der HR Performance ist hierbei ein ergebnisorientiertes Weiterbildungscontrolling erforderlich. Gerade in Zeiten knapper werdender Ressourcen ist der Nachweis der nachhaltigen Wirkung der durchgeführten Personalentwicklungsmaßnahmen immer wichtiger. Dies wird häufig durch den Return on Invest (ROI) gemessen. Besser wäre es hier von einem Return on People Invest (ROPI) zu sprechen. Das ergebnisorientierte Weiterbildungscontrolling betrachtet den gesamten Qualifizierungsprozess mit den Schritten:

1. Schritt: Ermittlung des Bildungsbedarfs
2. Schritt: Bedarfsorientiertes, zeitnahes Training mit umsetzungsbegleitendem Coaching on the Job
3. Schritt: Lernkontrolle
4. Schritt: Business Impact Projekt, Einsatz am Arbeitsplatz
5. Schritt: Evaluation der Verhaltens-/Performanceänderung nach dem Qualifizierungsprozess durch ein Entwicklungsgespräch
6. Schritt: Messung der quantitativen und qualitativen Leistungssteigerung

Neben dem Entwicklungsdialog zwischen der Führungskraft, dem Mitarbeiter und der Personalentwicklung bekommt die Mitarbeiterbefragung einen hohen Stellenwert.

### **Mitarbeiterbefragung als HR Performance Tool**

Eine Mitarbeiterbefragung ist vor allem dann aussagekräftig, wenn neben dem Unternehmensklima auch die Ursachen- und Veränderungshebel gemessen und transparent dargestellt werden.

Das regelmäßige Messen und Vergleichen der Unternehmenskultur mit anderen Unternehmen liefert nicht nur einen aktuellen Benchmark, sondern kann auch zeigen, inwieweit sich die Organisation durch das Wirken des HR Managements verändert. (Siehe hierzu den Beitrag „Organisationsentwicklung: Der Weg zur Performance Culture“ im Newsletter Nr. 3 Februar 2008)

### **HR Performance Nachfolgeplanung**

Der Entwicklungsdialog mit dem Mitarbeiter und das kompetenzbasierten HR Management liefert wichtige Informationen für die Nachfolgeplanung und das Talentmanagement im Unternehmen. In einigen Unternehmen wird auch eine Bestandsaufnahme durch eine vollständige Potenzialanalyse als Assessment Center oder als Development Center durchgeführt. Dabei wird die Selbsteinschätzung des Mitarbeiters und die Fremdbeurteilung durch den Vorgesetzten durch neutrale Beobachter ergänzt. Hieraus ergibt sich die beste Datenbasis über die vorhandenen Talente im Unternehmen als Basis für die interne Nachfolgeplanung. Die HR Performance kann hierbei durch den Status quo der Potenzialermittlung und der Anzahl der Nachfolger mit einem Entwicklungsplan gemessen werden.

### **Kommunikation der HR Performance Kennzahlen**

Die erhobenen Daten zur HR Performance werden in Berichtsform unterschiedlichen Zielgruppen zur Verfügung gestellt. Detaillierte Reports zeigen den Führungskräften das transparente Bild zum Stand ihrer Teams. Die verdichteten Reports fassen Bereichskennzahlen zusammen und dienen dem Management zur strategischen Planung. Bei beiden Berichtsformen stellt der Kommentar mit den Trends eine besondere Form der Auswertung dar. Nicht nur die „nackten“ Zahlen, sondern die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen zeigen auch die Performance des HR Management auf. Insofern sind die Berichte einerseits ein Spiegel über die Kompetenzentwicklung der Bereiche selbst und andererseits ein Spiegel über den wertschöpfenden Beitrag des HR Managements.

### **Datenerhebung**

Neben der kontinuierlichen Datensammlung durch die einzelnen Teilprozesse wird der Talentprozess, der Entwicklungsdialog und der Zielvereinbarungsprozess einmal jährlich vom HR Bereich angestoßen. Die Datenerfassungsrunden werden dabei so terminiert, dass vor der Budgetierungsphase des nächsten Geschäftsjahres die Kennzahlen ausgewertet und aufbereitet werden können.

## Fazit

Es wird zunehmend mehr gemessen im HR Bereich. Die Relevanz der Daten sollte dabei immer an den Unternehmenszielen und den daraus abgeleiteten HR Zielen ausgerichtet sein. Der Ansatz des kompetenzbasierten HR Managements bildet hierbei eine Basis, um fokussiert vorgehen zu können. Schließlich soll nicht gemessen werden um des Messens Willen. Performance Management oder auch Performance Measurement sind m.E. neue Modeworte der Beraterbranche, die nichts weiter sagen, als dass die HR Bereiche als Business Partner ihren wertschöpfenden Beitrag transparent kommunizieren sollten.

Ich freue mich auf Ihr Feedback.

## accuo consulting GmbH

**accuo (lat.) bedeutet: „ich schärfe“**

**Wir und unsere Kunden schärfen:**

- die eigenen Zielsetzungen, Profile und Fähigkeiten
- die Strategien und Prozesse von Unternehmen
- die Performance Culture.

**Das Ergebnis:**

- Top qualifizierte und hoch motivierte Talente setzen Ihre Unternehmensstrategie in einer konstruktiven Performance Culture um.
- Als Arbeitgeber sind Sie attraktiv und begehrt für Talente.

**Autor:**

Autor des Beitrages ist Dipl.-Kfm. Dirk Scheffer, Geschäftsführer und Gründer der accuo consulting GmbH.

„Der Mensch steht für mich im Mittelpunkt. Er ist es, der mit seinen Talenten Strategien zum Leben erweckt und durch sein proaktives, konstruktives Handeln Innovation und Wandel in Unternehmen vorantreibt. Ich schätze die Erfahrungen aller Mitarbeiter und bedanke mich für das Teilen des Wissens bei all meinen Seminarteilnehmern und Coachees. Sie sind mein wahrer Erfahrungsschatz.

Mein Ziel ist es, gemeinsam mit meinen Kunden und Kollegen den Menschen einen Entwicklungskorridor zu ermöglichen, damit sie ihre Talente zur Entfaltung bringen unabhängig von ihrem Alter.“

Mit unserem ganzheitlichen, humanistischen und betriebswirtschaftlich-zielorientierten Ansatz bieten wir weit mehr als modular aufgebaute Seminarreihen mit Nachhaltigkeitskonzepten. Wir stehen für den erlebbaren und messbaren Wandel zu einer Performance Culture.

Meine Beratungs-, Trainings- und Coaching-Schwerpunkte sind: Organisations- und Personalentwicklung unter dem Dach der Entwicklung einer Performance Culture inklusive Benchmarking, Führungskoaching und Vertriebstraining, umfassender Background und Erfahrungen im Bereich Medien und Vertrieb.