

Scheer

Whitepaper

KPIs im Human Capital Management



Inhalt

Editorial	03
Evidenzbasierte HR-Daten als Wettbewerbsvorteil	04
HR in einer sich schneller wandelnden Welt	04
Innovationen & Digitalisierung	04
Fachkräftemangel als Innovationsbremse	06
Funktionen von Key Performance Indikatoren	07
Merkmale guter Key Performance Indikatoren	09
Key Performance Indikatoren im HCM	10
Recruiting	10
Attraktivität als Arbeitgeber	11
Personalentwicklung	12
Personalplanung	13
Personaladministration und Personalabrechnung	14
Die HCM-Transformation Methode: Unternehmensziele mit HCM-Strategien realisieren	15
Scheer HCM-Leistungsportfolio: Lösungen zur HCM Optimierung	17
Quellen	18
Literaturverzeichnis	19



Editorial

Die Digitalisierung wird zu neuen Berufsbildern führen. Daraus ergeben sich gesellschaftliche und unternehmerische Herausforderungen. Wer seine Mitarbeiter entsprechend befähigen will, braucht ein strategisches Personalmanagement. Nur so kann dieser Transformationsprozess vorbereitet und umgesetzt werden. Innovative Unternehmen setzen hier auf Human Capital Management (HCM). Durch den datenbasierten Ansatz des HCM wird die Wirkung spezifischer Maßnahmen transparent und messbar. HCM bildet damit ein wichtiges Steuerungsinstrument der digitalen Transformation.

Das hier vorliegende Whitepaper beschreibt die wichtigsten HR-Daten und Key-Performance-Indikatoren, auf deren Basis fundiert richtungsweisende Entschei-

dungen getroffen werden können. Die HCM Spezialisten der Scheer Unternehmen beraten Unternehmen ganzheitlich, ausgehend von der Strategiedefinition über die Konzeption bis zur Implementierung geeigneter Strategien, Prozesse, Kennzahlen und Systeme.

Herzlichst,

Ihr

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. August-Wilhelm Scheer

Evidenzbasierte HR-Daten als Wettbewerbsvorteil

HR in einer sich schneller wandelnden Welt

Geprägt durch eine Umwelt mit zunehmender Unsicherheit agieren Unternehmen unter schneller wechselnden Rahmenbedingungen globaler Märkte und technologischer Transformationsprozesse. Sowohl politische und gesellschaftliche als auch technische Veränderungen spielen bei der Unternehmensausrichtung eine wesentliche Rolle. Ressourcen- sowie Absatzmärkte unterliegen einer laufenden Neubewertung. Das Akronym der VUCA-Welt (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) ist bereits seit längerer Zeit hierfür geläufig und beschreibt diese sich stets ändernden Rahmenbedingungen, die auch für HR gelten.

Megatrends und evidenzbasiertes Human Capital Management

Waren vor wenigen Jahren noch der demografische Wandel sowie der Wertewandel die Megatrends, die den HR-Bereich beschäftigten, sind mittlerweile die Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung und Transformation sowie die Ressourcenknappheit übergeordnete Schwerpunkte. Der Einsatz der (Human)-Ressourcen sowie ein effektives Komplexitäts- und Risikomanagement sind für den langfristigen Unternehmenserfolg essenziell. Dies erfordert einen evidenzbasierten Ansatz, um die Ausrichtung an Märkte und Rahmenbedingungen schnell anpassen und mit einer diversifizierten Belegschaft agil umsetzen zu können. Dennoch werden zu wenige Entscheidungen auf Basis von Daten und zu viele Entscheidungen intuitiv getroffen, was fast zwei Drittel der Führungskräfte bestätigen.¹

Dieses Whitepaper beschreibt die wichtigsten HR-Daten und Key-Performance-Indikatoren, auf deren Basis

fundierte, unternehmerisch richtungsweisende Entscheidungen getroffen werden können, um strategische Ziele mit Hilfe einer optimalen Personalplanung erreichen zu können.

Um den Zusammenhang der spezifischen KPIs zu den derzeit wichtigsten strategischen Handlungsfeldern Innovation & Digitalisierung und Ressourcenknappheit zu veranschaulichen, sollen diese beiden Megatrends kurz dargestellt werden.

Innovationen & Digitalisierung

Digitale Innovationen verändern mit rasendem Tempo Wertschöpfungsketten und ganze Geschäftsmodelle von Unternehmen aller Größen und Branchen. Alle Geschäftsbereiche werden von der Digitalisierung erfasst und alles was digitalisiert werden kann wird digitalisiert. Prozesse, Produkte und Services werden durch Software-Unterstützung und Informationstechnik schneller, intelligenter und kommunikativer. Innovative Unternehmen verändern mit digitalen Plattformen und Plattform-Architekturen die Marktbedingungen und Spielregeln disruptiv². Die Fähigkeit digitale Strategien und Geschäftsausrichtungen zeitnah und agil umsetzen zu können, ist heutzutage ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Die Digitalisierung von Geschäftsmodellen, -prozessen, Produkten und Dienstleistungen stellt Unternehmen vor große Herausforderungen. Sie müssen schnell auf Marktveränderungen reagieren und Unternehmensprozesse anpassen können. Bisher eingesetzte Methoden und Werkzeuge zur Prozessautomatisierung unterstützen zwar Fachabteilungen und IT Organisationen bei der

Digitalisierung, erfordern aber nach wie vor einen hohen Einsatz an Fachkräften mit dem damit verbundenen hohen Zeit- und Kostenaufwand. In operativen Prozessabläufen steht die Automatisierung ebenfalls erst am Anfang. So schätzt man, dass in den nächsten 20 Jahren bis zu 47% der heutigen Tätigkeiten automatisiert werden können³. Es bedarf also immer wieder neuer Ansätze des Geschäftsprozessmanagements und intelligenter Softwaresysteme, um Geschäftsprozesse schnell, zuverlässig und kostengünstig zu automatisieren und Fachkräfte nachhaltig zu entlasten.

Die unternehmensweite- und übergreifende intelligente Vernetzung aller Prozessbeteiligten (Mitarbeiter, Produkte, Materialien, Maschinen) ermöglicht die Verfügbarkeit von Informationen in Echtzeit und unterstützt dabei selbst organisierende dynamische Wertschöpfungsnetzwerke.

Robotic Process Automation (RPA) ist ein Teil von Industrie 4.0, der statt der Fertigungsprozesse eher Verwaltungs- und Bürotätigkeiten betrifft und dabei die nächste Stufe der Automatisierung von Geschäftsprozessen darstellt (vgl. Abbildung 1). Das Konzept ersetzt dabei nicht

die bisherigen Stufen der Automatisierung, sondern baut vielmehr auf den Ergebnissen der bisherigen Automatisierungsstufen auf und ermöglicht es, den Automatisierungsgrad weiter zu steigern. Software-Roboter können Mitarbeitern bei der Bearbeitung komplexer Aufgaben assistieren, indem sie Daten aus unterschiedlichen Systemen zusammenführen und so die für die Bearbeitung der Aufgabe notwendigen Informationen liefern. Ihre Stärken liegen in der Wahrnehmungs- und Reaktionsfähigkeit auf eingehende Ereignisse (INSPECT), der Unterstützung von Bearbeitungsprozessen (ASSIST), der vorausschauenden Analyse des Prozessverlaufs (PREDICT) sowie der Automatisierung von Routineabläufen (AUTOMATE) auf Basis der existierenden Systeminfrastruktur im Unternehmen. Hierdurch werden Prozesskosten drastisch gesenkt, die Prozessqualität verbessert und die Produktivität von Mitarbeitern deutlich gesteigert. Tiefergehende Einblicke und Beispiele für Anwendungsfelder sind in den folgenden Whitepapers ersichtlich: „Mehr Profitabilität durch Automatisierung von Geschäftsprozessen“ von Prof. August-Wilhelm Scheer und „Wie Unternehmen von Robotic Process Automation profitieren“ von Prof. August-Wilhelm Scheer und Thomas Feld.

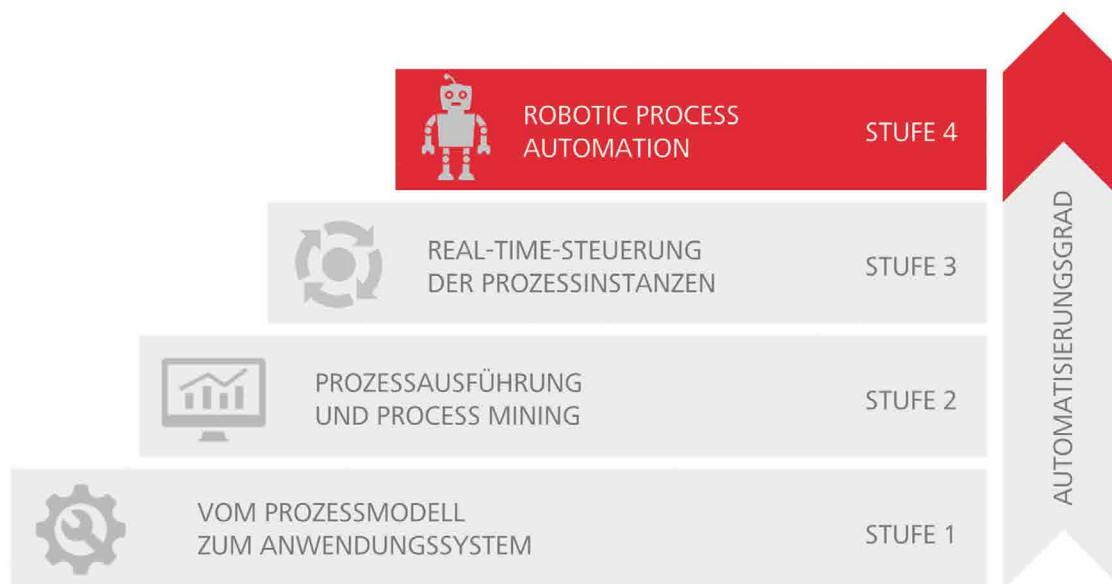


Abbildung 1: Automatisierungsstufen des Geschäftsprozessmanagements⁴

Fachkräftemangel als Innovationsbremse

Schon seit geraumer Zeit ist bekannt, dass der demografische Wandel die deutsche Volkswirtschaft stärker trifft als die meisten anderen entwickelten Volkswirtschaften. Ein wichtiger Grund dafür ist der späte Babyboom hierzulande, der zudem so wenig ausgeprägt war, dass die Geburtenrate anschließend rascher und stärker zurück-

gegangen ist als in anderen Ländern und seit mittlerweile 40 Jahren konstant niedrig ist. Dies hat zur Folge, dass der bereits anhaltende Mangel an gut ausgebildeten Fachkräften auch in den nächsten Jahren zunehmen wird.⁵⁶

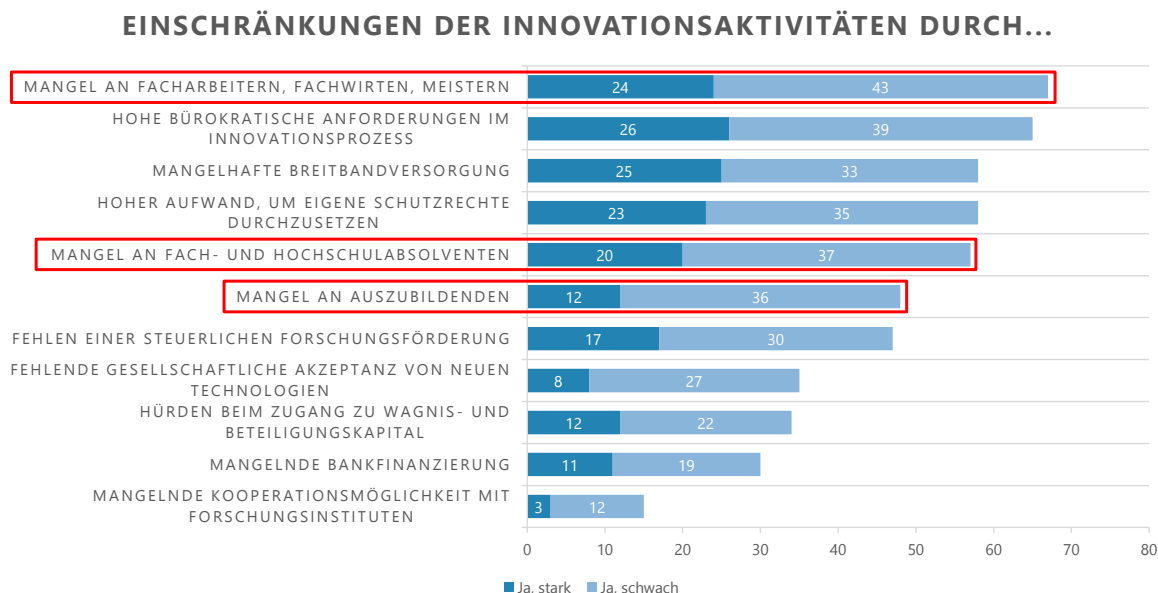


Abbildung 2: Einschränkungen der Innovationsaktivitäten⁷

Prozesse und Daten bergen kritische Erfolgsfaktoren für Handlungsfelder und Strategien, weshalb sie Treiber des nachhaltigen Unternehmenserfolgs sind. Doch trotz zunehmender Innovationsvorhaben wächst der Fachkräftemangel zu einer Innovationsbremse heran. Im Rahmen des Innovationsreports 2017 der deutschen Industrie und Handelskammer gaben 82% der 1700 befragten Unternehmen an, dass sie keine geeigneten Facharbeiter, Akademiker oder Auszubildenden finden und aus diesem Grund ihre Innovationsaktivitäten massiv einschränken müssen. 67% und damit gut zwei Drittel der Befragten gaben an, dass der Mangel an Fachkräften ein Innovationshindernis für sie darstellt. Jeder vierte sieht seine Innovationstätigkeit dadurch sogar stark beeinträchtigt. Aufgrund des mangelnden Nachwuchses wird dieses Thema auch zukünftig ein Problem bleiben. Sowohl fehlende Akademiker als auch Mangel an Auszubildenden sind Gründe für ein gehemmte Innovationstätigkeiten.⁸ Die Befürchtung, dass es durch die Digitalisierung zu einem Arbeitskräfteabbau kommen kann, divergiert mit den Wachstumsplänen vieler Unternehmen, die nicht realisiert werden können, weil keine Mitarbeiter mit den richtigen Fähigkeiten gefunden werden. Neue HR-Strategien und Initiativen sind gefragt.

Zentrale Elemente zur Optimierung von Produkt- und Service-Ergebnissen sind die Integration von Prozessen, Innovationen und einer HR geführten Mitarbeiter-Strategie und Unternehmenskultur.

Viele KPIs wurden von Personalleitern in der Vergangenheit zwar als wichtig empfunden, in der Praxis jedoch kaum verwendet.⁹ Doch in einer sich schnell wandelnden Welt, die durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit (VUCA) geprägt ist, kann dem Fachkräftemangel nur mit einer Digitalisierungsstrategie entgegen-gewirkt werden, so dass komplexe Zusammenhänge transparent werden und Kennzahlen und Daten schnelles Agieren ermöglichen.

Durch eine datenbasierte HR-Ausrichtung und die Nutzung von KPIs wird der Erfolg von Maßnahmen zur Erreichung von Unternehmenszielen messbar gemacht und ermöglicht so eine professionelle Steuerung.¹⁰

Funktionen von Key Performance Indikatoren

Key Performance Indikatoren sind das zentrale Controlling Instrument für Unternehmen. Sie bieten verdichtete qualitative Informationen und reduzieren die Komplexität großer Zahlensammlungen. Kennzahlen werden zur Unternehmenssteuerung eingesetzt, weil sie komplizierte Sachverhalte, Strukturen und

Prozesse auf einfache Weise darstellen, Instrument zur betriebswirtschaftlichen Analyse sind, Führungskräfte unterstützen und einen Overload an Informationen vermeiden. Key Performance Indikatoren begleiten den gesamten Führungsprozess eines Unternehmens und erfüllen dabei fünf zentrale Funktionen.¹¹



Abbildung 3: Funktionen von Kennzahlen im Rahmen der Unternehmenssteuerung¹²



Abbildung 4: Funktionen von Kennzahlen im Rahmen der Unternehmenssteuerung¹³

Arten von KPIs:

Prozess KPIs	Zur Messung der Effizienz oder Produktivität eines Geschäftsprozesses, wie z.B. Benötigte Zeit für den Abschluss eines Recruiting-Tätigkeit
Input KPIs	Zur Messung der eingesetzten Ressourcen und Investitionen, wie z.B. Schulungskosten für neue Produkte und Services
Output KPIs	Zur Messung der Erreichung eines gewünschten Ergebnisses, wie z.B. Umsatzzahlen für neue Produkte und Services, Anzahl an Neukunden, etc.
Ergebnis KPIs	Zur Reflektion eines generellen Ergebnisses oder einer Auswirkung einer Business-Initiative, wie z.B. Fluktuations-Quoten, Kundenbindungen, etc.
Qualitative KPIs	Zur Berücksichtigung von Stimmungen, Charakteristiken, Meinungen und Merkmale, wie z.B. Mitarbeiter-Zufriedenheit anhand von Umfragen
Quantitative KPIs	Als meistgenutzte Art von KPIs können messbare Ergebnisse wie etwa Zeiten, Kosten, Qualifikationen, Performance und Ergebnisse hierdurch transparent gemacht werden

Merkmale guter Key Performance Indikatoren

Die Schwierigkeit bei der Implementierung von KPIs in Unternehmen ist die Abgrenzung der strategisch abgeleiteten und relevanten Metriken von vergleichsweise unbedeutenden Kennzahlen.¹⁴

Die richtigen Kennzahlen können Treiber des Wandels in Unternehmen sein. Falsche Metriken bewirken das Gegenteil und behindern im schlimmsten Fall Unternehmensprozesse oder demoralisieren Mitarbeiter.¹⁵ Gute KPIs erfüllen folgende Charakteristika¹⁶:

- Sparsamkeit** ✓ Je weniger Kennzahlen desto besser
- Drill-Down-Fähigkeit** ✓ Nutzer können die Kennzahl bei Bedarf noch weiter verfeinern
- Simplizität** ✓ Nutzer verstehen die Kennzahl
- Beeinflussbarkeit** ✓ Nutzer wissen wie sie die Ergebnisse beeinflussen können
- Zugehörigkeit** ✓ Die Kennzahl kann einem „Besitzer“ zugeordnet werden
- Referenzierbarkeit** ✓ Nutzer kennen Ursprung und Kontext
- Korrelation** ✓ Kennzahl und angestrebtes Ziel stehen im Zusammenhang
- Ausgewogenheit** ✓ Es werden finanzielle und nicht finanzielle Kennzahlen verwendet
- Widerspruchsfreiheit** ✓ Die Kennzahlen widersprechen sich nicht
- Validierung** ✓ Kennzahlen können von Mitarbeitern nicht manipuliert werden

Auch die SMART-Kriterien stellen eine Möglichkeit zur Entwicklung effektiver KPIs dar¹⁷:

- Spezifisch** ✓ Kennzahl muss eindeutig definiert sein
- Messbar** ✓ Kennzahl muss messbar sein
- Angemessen/Akzeptiert** ✓ Die Kennzahl bzw. deren Zielbereich muss erreichbar sein
- Relevant/Realistisch** ✓ Die Kennzahl muss der Erreichung gewünschter Ziele dienen
- Terminiert** ✓ Die Kennzahl muss sich auf einen bekannten Zeitraum beziehen

Key Performance Indikatoren im HCM

HR-Initiativen zur Erreichung der Unternehmensziele werden aufgrund von Digitalisierung und Ressourcenknappheit immer relevanter und es ist eine logische Konsequenz, dass gute KPIs sich aus den Zielen und Herausforderungen der Unternehmensstrategie ableiten.¹⁸ Die Berücksichtigung von maßgeblichen Einflussfaktoren einzelner Kennzahlen ist für eine sinnvolle Nutzung von

KPIs relevant, da übergeordnete Grundbedingungen die Wirksamkeit einzelner Geschäftsinitiativen maßgeblich beeinflussen können. Im Nachgang werden die wesentlichen HCM-KPIs innerhalb der einzelnen Teilfunktionen dargestellt.

Recruiting

Wachstumsstrategien hängen unmittelbar mit der Fähigkeit zur Entwicklung und Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen zusammen und damit mit den Mitarbeitern, die für die Umsetzung verantwortlich sind. 77% der Geschäftsführer sehen aufgrund des Skill-Man-

gels das Wachstum ihres Unternehmens gefährdet.¹⁹ Dies verdeutlicht weshalb eine zielführende (messbare) und nachhaltige Personalentwicklungs- und Recruiting-Strategie wichtig ist.

- **Recruiting Effizienz**

$$\frac{\text{Anzahl der Bewerbungen}}{\text{Anzahl der geführten Bewerbungsgespräche}} \times 100$$

- **Kosten der Vakanz**

Kosten einer unbesetzten Stelle je Tag

Diese Kennzahl ermöglicht eine objektive Abwägung der Besetzungs-Prioritäten

- **Kosten pro Hire**

Für diese Kennzahl ist eine regionale Betrachtung sowie eine fachbezogene Betrachtung sinnvoll

$$\frac{\Sigma \text{ Recruiting – Ausgaben}}{\text{Anzahl der besetzten Stellen}}$$

- **Time-to-Hire**

Zeit zwischen Veröffentlichung der Stellenausschreibung und erfolgreicher Besetzung

- **Time-to-Interview**

Durchschnittliche Dauer von Personalbedarf bis zum Interview

$$\text{Anzahl der Bewerbungen}$$

- **Prozentsatz unbesetzter (Schlüssel-)Stellen nach X Tagen**

$$\frac{\text{Anzahl der ausgeschriebenen (Schlüssel-)Stellen}}{\text{Anzahl der besetzten (Schlüssel-)Stellen nach X Tagen}} \times 100$$

■ **Retention Rate**

Frühzeitige Kündigungen können Rückschlüsse bezüglich Fehlbesetzungen, unzureichendes Onboarding oder Missstände in der Mitarbeiterzufriedenheit liefern

$$\frac{\text{Anzahl der Kündigungen in der Probezeit}}{\text{Anzahl der bestandenen Probezeiten}}$$

■ **Channel-Effektivität**

$$\frac{\text{Anzahl Einstellungen des spez. Channel}}{\text{Anzahl der Kandidaten des spez. Channel}}$$

■ **Active Sourcing Erfolgs-Rate**

$$\frac{\text{Anzahl der Kandidatenantworten}}{\text{Anzahl der aktiven Ansprachen}}$$

$$\frac{\text{Anzahl Bewerbungen}}{\text{Anzahl der aktiven Ansprachen}}$$

$$\frac{\text{Anzahl der Einstellungen}}{\text{Anzahl der aktiven Ansprachen}}$$

■ **Vertrags-Akzeptanzquote**

$$\frac{\text{Anzahl der Einstellungen}}{\text{Anzahl der Vertragsangebote}}$$

■ **Qualität des Talent-Pools**

$$\frac{\text{Anzahl Bewerbungen aus Talentpool nach Aufforderung}}{\text{Anzahl der Profile im Talentpool}}$$

■ **Qualität der Neueinstellungen**

Performance Evaluation der Neueinstellungen vs. Durchschnittliche Performance Evaluation

Attraktivität als Arbeitgeber

■ **Platzierung in Arbeitgeberrankings**

■ **Mitarbeiterbefragungen**

■ **Retention Rate / Fluktuation** (siehe oben)

— Onlinebewertungen des Unternehmens liefern Hinweise auf das Unternehmensbild und die Zufriedenheit der eigenen Mitarbeiter

$$\frac{\text{Anzahl positiver Bewertungen online}}{\text{Anzahl negativer Bewertungen online}}$$

— Social Referrals

$$\frac{\text{Bewerbungen durch Mitarbeiterempfehlungen}}{\text{Anzahl der Einstellungen}}$$

■ **Attraktivität als Arbeitgeber in der Zielgruppe und Effektivität der Recruiting-Maßnahmen:**

— Employer Brand Strength

—

— Anzahl der Initiativbewerbungen je Monat

$$\frac{\text{Anzahl Bewerbungen von "Right Potentials"}}{\text{Anzahl entsprechender Stellenausschreibungen}}$$

Personalentwicklung

Grundlegende Rückschlüsse auf die Effizienz und den zeitlichen sowie monetären Umfang der Schulungsmaßnahmen können Schulungskosten geben. Zu global betrachtet ist der Zusammenhang zwischen Investition, Verhalten und Wirkung allerdings nicht mehr nachvollziehbar, weshalb sich gute KPIs auch immer an Ergebnissen orientieren. Gängige Durchschnittswerte für Personalentwicklungsinvestments bewegen sich

je nach Branche und Unternehmensgröße zwischen 938 Euro und 1.335 Euro pro Mitarbeiter und Jahr.²⁰ Die wachsenden Ausgaben, trotz einer verstärkten Nutzung von kostenreduzierenden e-Learnings und webbasierten Learning-Management-Systemen, zeigen die Bedeutung der beiden Megatrends „Digitalisierung“ und „Fachkräftemangel“ für Unternehmen.

- Für den langfristigen Unternehmenserfolg ist die Fähigkeit qualifizierte Mitarbeiter zu Führungskräften auszubilden und korrespondierende Planstellen entsprechend zu besetzen essenziell. Die Ausprägung dieser Fähigkeit kann aus dem Verhältnis von intern generierten Talenten zur Gesamtzahl der Führungskräfte hergeleitet werden. Gleichzeitig ist ein Maß an externer Besetzung von Führungspositionen notwendig um Betriebsblindheit zu verhindern

$$\frac{\text{Anzahl Führungskräfte (gesamt)}}{\text{Anzahl intern generierter Talente}} \times 100$$

- **Mitarberschulungskosten (im Unternehmen, Fachbereich, Funktion)**

$$\frac{\text{Gesamtschulungskosten}}{\text{Mitarbeiteranzahl}}$$

- Die Schulungsstunden inklusive e-Learnings und webbasierter Trainings je Mitarbeiter geben Aufschluss über den zeitlichen Aufwand der Schulungsmaßnahmen

$$\frac{\text{Gesamtschulungsstunden}}{\text{Mitarbeiteranzahl}}$$

- Aus den durchschnittlichen Schulungskosten je Mitarbeiter und den Schulungsstunden je Mitarbeiter können die durchschnittlichen Kosten je Schulungsstunde je Mitarbeiter hergeleitet werden

$$\frac{\text{Schulungskosten je Mitarbeiter}}{\text{Schulungsstunden je Mitarbeiter}}$$

- **Durchschnittliche Test-Ergebnisse**

- **Mitarbeiter-Zufriedenheits-Umfragen**

- **Umsatz je Mitarbeiter**

- **Kontinuierliches Feedback je Mitarbeiter**

- **Mitarbeiter-Partizipationsquoten**

- **High-Performer**

- Die Erfolgsquote hinsichtlich der Zielvereinbarungen kann Rückschlüsse auf die Leistung von Mitarbeitern und die Qualität der definierten Ziele liefern

$$\frac{\text{Anzahl erfüllter Zielvereinbarungen}}{\text{Mitarbeiteranzahl mit dokumentierbaren u. messbaren Zielvereinbarungen}} \times 100$$

- Die Zielvereinbarungsquote gibt Aufschluss über die Güte der Personalentwicklung und Planung

$$\frac{\text{Mitarbeiteranzahl mit dokumentierbaren u. messbaren Zielvereinbarungen}}{\text{Anzahl der Mitarbeiter (gesamt)}} \times 100$$

- Der durchschnittliche Krankenstand je Mitarbeiter kann indirekt Rückschlüsse auf die Mitarbeiterzufriedenheit und die Performance-Maßnahmen liefern:

$$\frac{\text{Krankheitstage Gesamt}}{\text{Mitarbeiterstand}}$$

- **Zeitersparnisse durch neue (angelernte) Prozesse**
- **Verbesserte Qualifikationen und Skills**

Personalplanung

- **Personalkostenquote**

$$\frac{\text{Ist Personalkosten}}{\text{Geplante Personalkosten}} \times 100$$

- **HR Kostenquote**

$$\frac{\text{HR-Kostenquote}}{\text{Gesamtkosten HR – BerUmsatz}} \times 100$$

- HR-IT-Kostenquote

$$\frac{\text{HR-IT-Kosten}}{\text{Gesamtkosten HR – Bereich}} \times 100$$

- FTE-Quote

$$\frac{\text{Anzahl Vollbeschäftigter (FTE)}}{\text{Gesamtzahl HR-Belegschaft}} \times 100$$

- HR-Personalkostenquote

$$\frac{\text{HR-Personalkosten}}{\text{Gesamtkosten HR-Bereich}} \times 100$$

- Verhältnis von weiblichen zu männlichen Mitarbeitern

$$\frac{\text{Gesamtanzahl weiblicher Mitarbeiter}}{\text{Gesamtanzahl männlicher Mitarbeiter}} \times 100$$

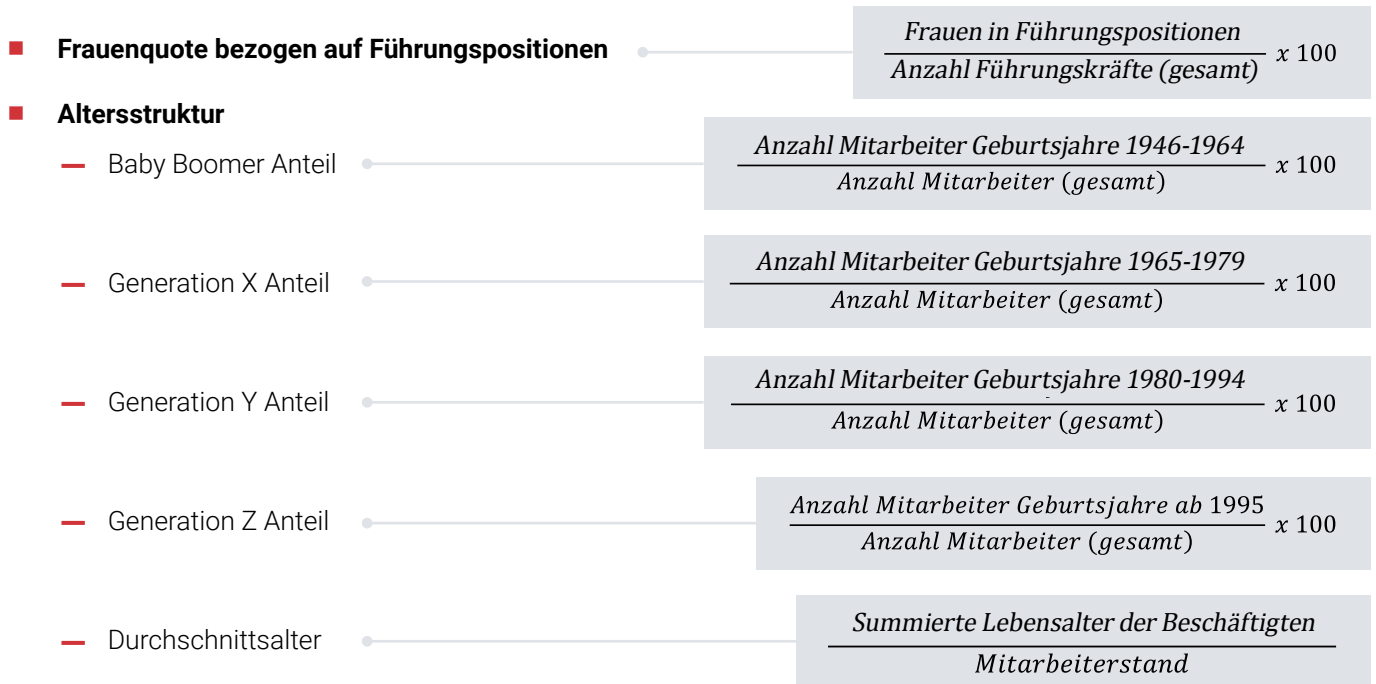
- Fluktuationsquote

$$\frac{\text{Mitarbeiterabgänge}}{\text{Durchschnittlicher Personalbestand}} \times 100$$

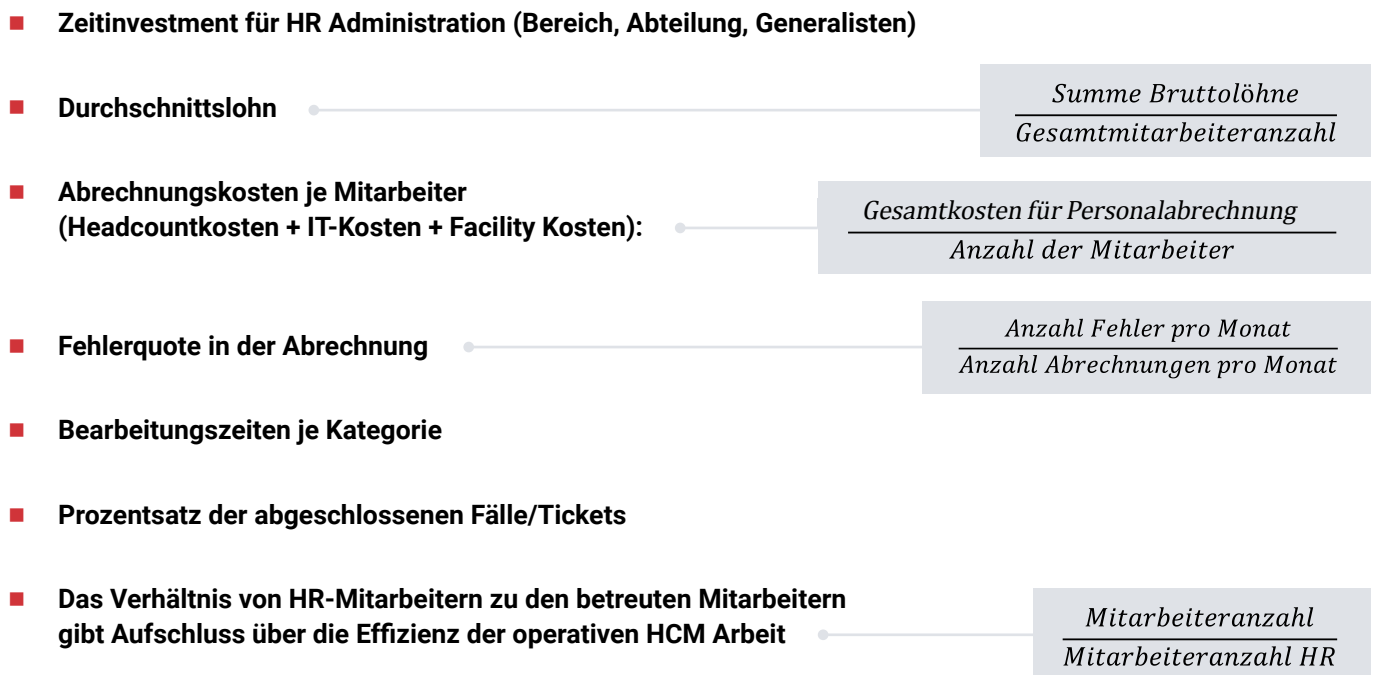
- Durchschnittliche Verweildauer auf Position

$$\frac{\Sigma \text{Betriebszugehörigkeiten aktueller + ehemaliger Mitarbeiter auf Position}}{\text{Gesamtzahl Mitarbeiter auf Position}}$$

Bei dieser Berechnung ist die Berücksichtigung verschiedener Betrachtungszeiträume sinnvoll, wie etwa die 3-, 5- und 10-Jahres-Betrachtung, um Entwicklungen daraus ableiten zu können.



Personaladministration und Personalabrechnung



Die HCM-Transformation Methode:

Unternehmensziele mit HCM-Strategien realisieren

Unternehmen benötigen zur Erreichung ihrer Ziele die richtige Strategie und den optimalen Einsatz von Ressourcen.

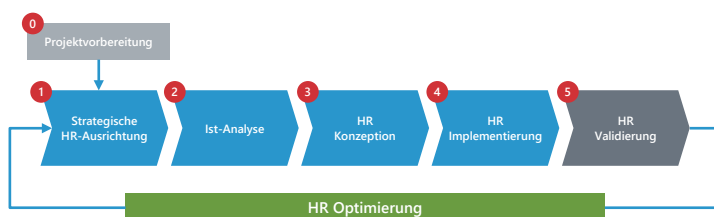
Diese beiden Komponenten stehen in einem unmittelbaren Bezug zum Thema Human Resources. Eine überzeugende, wertorientierte Ausrichtung des Personalbereiches ist die Voraussetzung für die bestmögliche Unterstützung der Unternehmensstrategie und eine zentrale Positionierung der Personalabteilung im Unternehmen.

Spezielle Anforderungen setzen besondere Fähigkeiten voraus. Insbesondere in Zeiten des Fachkräftemangels

werden Themen wie Rekrutierung, Entwicklung und der gezielte Einsatz von Mitarbeitern zu kritischen Erfolgsfaktoren.

Die Digitalisierung verändert die Arbeitswelt und damit auch die Anforderungen an Mitarbeiter und deren Bedürfnisse. Eine harmonisierte HCM-Strategie, angepasst an die neuen Handlungsfelder und Möglichkeiten, wird daher notwendig. Daher bietet die Scheer GmbH einen ganzheitlichen Optimierungsansatz, angepasst an unternehmensindividuelle Bedürfnisse im Bereich HCM und begleitet Unternehmen von der Strategie über die Implementierung bis hin zum Betrieb.

Die Scheer Transformation Methode

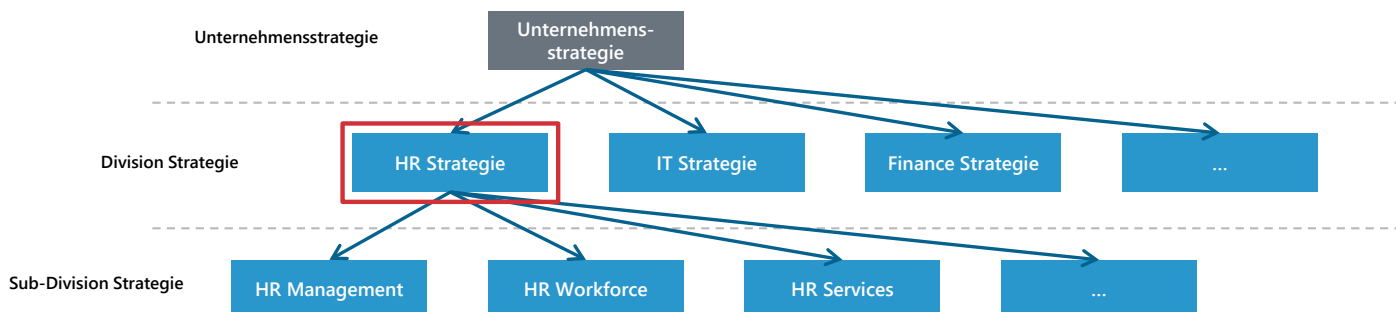


Der Projektansatz beinhaltet fünf Phasen:

- Projektvorbereitung
- Strategische HR-Ausrichtung
- HR-Analyse
- HR-Konzeption
- HR-Implementierung und Validierung

Die Ableitung der HR-Strategie ergibt sich aus der Zielsetzung der Unternehmensentwicklung. Diejenigen HR-Strategien, die den größten Wert für das Unterneh-

men haben, sollten priorisiert und optimiert werden. Die zentralen Ziele der Unternehmensstrategie sowie werttreibende Faktoren sind hierbei richtungsweisend.



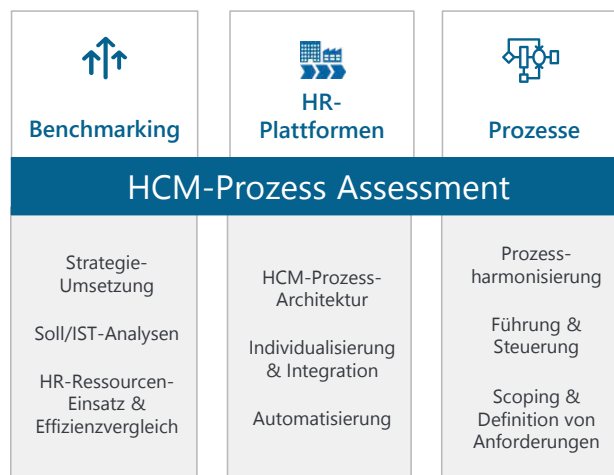
HCM Transformation Consulting

Die Scheer HCM-Strategieberatung folgt einem konzeptionellen Ansatz. Durch die Ableitung der HCM-Strategie aus der Unternehmensausrichtung können in einem Workshop sowohl wertorientierte wie auch kennzahlenorientierte Steuerungssysteme erarbeitet werden. Sowohl durch die Change-Management-Beratung als auch mit Hilfe von Ressourcenallokation kann eine dedizierte Vorbereitung auf zukünftige Anforderungen vorgenommen werden. Die IT-Sourcing-Strategie sowie das IT-Service-Portfolio-Management runden diesen Beratungsansatz ab.



Konzeptionell & strategisch

Das HCM-Assessment basiert auf der vorher definierten Strategie und hat einen umsetzungsorientierten Fokus. Soll-Ist-Analysen sowie eine Bewertung der Ressourcen-Einsatz-Effizienz machen Optimierungspotenziale transparent, die auch in Form von TCO-Analysen und Business-Cases-Berechnungen dargestellt werden können.



Technisch & umsetzungsorientiert

Scheer HCM-Leistungsportfolio:

Lösungen zur HCM Optimierung



SAP SuccessFactors

- Talentmanagement-Suite und strategische HR-Prozesse in der Cloud
- Projekt- und Prozessberatung
- Analyse und Konzeption
- Implementierung und Consulting
- Support und Services



SAP HCM

- Projekt- und Prozessberatung
- Analyse und Konzeption
- Implementierung und Optimierung
- Application Management und Managed Services
- Services für on-premise Software und Rechenzentrums-lösungen



HCM Strategieberatung

- Talentmanagement-Suite und strategische HR-Prozesse in der Cloud
- Projekt- und Prozessberatung
- Analyse und Konzeption
- Implementierung und Consulting
- Support und Services



HR Robotics & Mobile

- Prüfung, Abgleich und Datenerfassung durch Robotic Process Automation
- Mobile App für Mitarbeiter
- Parsing von Belegen
- Beantragungs- und Genehmigungsprozesse mit vollständiger Integration
- Digitalisierung von lokalen Formularen und Dateien
- RPA von Routinetätigkeiten

Scheer HCM – Unser Mehrwert im Human Capital Management

- ✓ SAP HCM & SuccessFactors Full-Service Provider – von der Strategie bis zum Betrieb
- ✓ Prozessorientierte und methodengestützte Vorgehensweise unter Berücksichtigung der Business- und IT-Sicht mit ARIS-Prozessdokumentation
- ✓ Wissensdatenbank mit dem gebündelten Know-how aus über 10.000 Projekten und über 20 Jahren Projekterfahrung sowie Best-Practices für SuccessFactors
- ✓ Co-Innovationspartner der SAP bei der Entwicklung neuer Produkte
- ✓ Leader im Mittelstands-Benchmark (Experton Group 2017)
- ✓ Unternehmenskultur als Basis erfolgreicher Partnerschaften: Erfolgreiche und faire Zusammenarbeit sowie erfahrene und zertifizierte Mitarbeiter

Quellen

1. Vgl. PWC Big Decision Survey, 2016
2. Vgl. Scheer, A.-W., CeBIT 2016: Interview zu Plattform-Unternehmen und -Architekturen, 2016
3. Vgl. Frey/Osborne, The future of employment, 2013
4. Vgl. Scheer, A.-W., Performancesteigerung durch Automatisierung von Geschäftsprozessen, 2017
5. Vgl. Lanzieri, G., The greying of the baby boomers, 2011
6. Vgl. Statistisches Bundesamt, Mikrozensus: Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, 2011
7. Vgl. DIHK Innovationsreport, 2017
8. Vgl. DIHK Innovationsreport, 2017
9. Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hrsg.): HR Kennzahlen auf dem Prüfstand, PraxisPapier, 2011
10. Vgl. Griffin, J., Developing strategic KPIs for your BPM system. DM Review, 2004
11. Vgl. Losbichler/Eisl/Engelbrechtsmüller, Handbuch der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, 2015
12. Vgl. Losbichler/Eisl/Engelbrechtsmüller, Handbuch der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, 2015
13. Vgl. Losbichler/Eisl/Engelbrechtsmüller, Handbuch der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, 2015
14. Vgl. Bauer, K., The Power of metrics-KPIs: Not all metrics are created equal. DM Review, 2004
15. Vgl. Eckerson, W.W., Performance Management Strategies. Business Intelligence Journal, 2009
16. Vgl. Eckerson, W.W., Performance Management Strategies. Business Intelligence Journal, 2009
17. Vgl. Hursman, A., Measure what matters, 2010
18. Vgl. Griffin, J., Developing strategic KPIs for your BPM system. DM Review, 2004
19. Vgl. PWC, Inside the Mind of the CEO, 2017
20. Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln, IW-Weiterbildungserhebung, 2014

Literaturverzeichnis

- Bauer, K., The Power of metrics-KPIs: Not all metrics are created equal. DM Review, 2004
- DIHK Innovationsreport 2017
- Eckerson, W.W., Performance Management Strategies. Business Intelligence Journal, 2009
- Frey/Osborne, The future of employment, 2013
- Hursman, A., Measure what matters, 2010
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln, IW-Weiterbildungserhebung, 2014
- Griffin, J., Developing strategic KPIs for your BPM system. DM Review, 2004
- Lanzieri, G., The greying of the baby boomers, 2011
- Losbichler/Eisl/Engelbrechtsmüller, Handbuch der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, 2015
- PWC Big Decision Survey 2016
- PWC, Inside the Mind of the CEO, 2017
- Scheer, A-W., CeBIT 2016: Interview zu Plattform-Unternehmen und -Architekturen, 2016
- Scheer, A.-W., Performancesteigerung durch Automatisierung von Geschäftsprozessen, 2017
- Statistisches Bundesamt, Mikrozensus: Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, 2011

Impressum

Scheer Whitepaper

KPIs im Human Capital Management
2017

Herausgeber

Scheer GmbH

Uni-Campus Nord
66123 Saarbrücken
+49 681 96777-0
info@scheer-group.com
www.scheer-group.com

Rechte

Die Ergebnisse des Scheer Whitepapers sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Das Whitepaper und alle in ihm enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Kein Teil dieser Publikation darf ohne ausdrückliche Genehmigung der Scheer GmbH in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Kontakt

Mathias Roth

Head of Sales HCM
mathias.roth@scheer-group.com

Über Scheer

Die Scheer GmbH unterstützt als Consulting- und Software-Haus Unternehmen bei der Entwicklung neuer Businessmodelle, bei der Optimierung und Implementierung effizienter Geschäftsprozesse sowie beim verlässlichen Betrieb ihrer IT. Das Digital Solution House als integrierte Architektur von Beratungslösungen und Produkten bietet verlässliche Lösungen für die Digitalisierung von Geschäftsmodellen und Prozessen sowie für den Einsatz neuer Technologien im digitalen Business.

Die Scheer GmbH ist das Flaggschiff-Unternehmen der Scheer Gruppe, die in verschiedenen Ländern Europas sowie in den USA, in Saudi Arabien, in Singapur und in Australien mit Standorten vertreten ist.

Scheer berät als SAP Lighthouse Partner Kunden auf dem Weg zum sinnvollen und effizienten Einsatz von SAP und SAP S/4 HANA. Aktuelle Weiterentwicklungen von ARIS Lösungen sichern die Prozessqualität innovativer Geschäftsmodelle.

Mit der Cloud-basierten Plattform-Architektur Scheer BPaaS realisieren Kundenunternehmen die End-2-End Digitalisierung ihres Unternehmens. Die Scheer E2E Bridge sichert als modellbasierter Business Middleware zur Systemintegration Transparenz über alle Prozesse und bietet höchste Ausfallsicherheit.

Kunden profitieren von tiefer Branchenkompetenz aus vielfältigen Beratungsprojekten, professioneller IT Umsetzung und der Möglichkeit, die Anwendungen im Scheer eigenen Rechenzentrum betreuen zu lassen.