



Die Balanced Scorecard ist als ein wesentliches Instrument der wertorientierten Unternehmensführung fest in der betriebswirtschaftlichen Wissenschaft und Praxis verankert. Dabei galt das Hauptaugenmerk bisher den Besonderheiten einzelner Branchen. Gegenwärtig zeichnet sich ab, dass dieses strategische Steuerungsinstrument auf einzelne Unternehmensbereiche bezogen wird. Auch in Personalabteilungen bietet es sich für die Leistungsmessung und die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse an – sofern die Card personalspezifische Indikatoren enthält.

## Balanced Scorecard verbessert Prozesse

Die Balanced Scorecard wurde als Instrument der strategischen Unternehmensführung Anfang der neunziger Jahre von Robert S. Kaplan und David P. Norton entwickelt. Ihre wesentlichen Charakteristika sind:

• **Übersichtlichkeit:** In einer Balanced Scorecard werden die wichtigsten strategischen Ziele einer Unternehmenseinheit prägnant formuliert, mit zugehörigen Messgrößen über-

sichtlich dargestellt und für Profit Center Organisationen in der Regel den vier Perspektiven „Prozesse“, „Kunden“, „Mitarbeiter und Lernen“ sowie „Finanzen“ zugeordnet.

• **Ausgewogenheit:** Neben finanziellen Zielen und monetären Kennzahlen spielen qualitative und nicht-monetäre Ziele und Performance Indikatoren eine hervorgehobene Rolle. Die Balanced Scorecard hilft insofern die richtige Balance der Ziele zu erreichen.

• **Operationalisierbarkeit:** Für alle strategischen Ziele werden quantifizierbare Messgrößen mit Zielwerten festgelegt, welche die Brücke zu den operativen Maßnahmen bilden und eine Verfolgung der Zielerreichung ermöglichen. Die meisten Balanced Scorecards beschränken sich daher auf maximal 15 bis 20 Leistungsindikatoren. Eine größere

Anzahl von Messgrößen ist oft mit unverhältnismäßig großem Erfassungsaufwand verbunden und für die Mitarbeiter vielfach verwirrend.

• **Logische Verknüpfung:** Durch die Identifizierung von Wirkungsbeziehungen zwischen den strategischen Zielen verlagert sich der Fokus weg von den Ergebnissen (lagging indicators) hin zu den sie verursachenden Größen (leading indicators).

Durch den offenen Ansatz kann die Balanced Scorecard sowohl auf der gesamten Unternehmensebene als auch beschränkt auf bestimmte Ab-



Dr. rer. pol. Lorenz Zwingmann,  
Mitglied der  
Geschäftsführung,  
Arbeitsdirektor,  
STILL GmbH,  
Hamburg  
Kontakt:

Lorenz.Zwingmann@still.de

### Stichworte in diesem Beitrag:

- Strategische Unternehmensführung
- Performance / Indikatoren
- Kundenbefragung
- Prozessverbesserung

teilungsebenen wie etwa den Personalbereich eingesetzt werden. Damit wird die Balanced Scorecard auch zu einem Hilfsmittel für die unternehmensinterne Kommunikation von Unternehmenszielen.

## **Kernaufgaben der Personalabteilung**

Wegen der spezifischen Aufgaben eines Personalbereichs müssen die für Profit Center Organisationen geltenden Perspektiven allerdings überprüft und gegebenenfalls anders interpretiert werden. Da Personalabteilungen in der Regel als Cost-Center geführt werden, hat die finanzielle Perspektive im Vergleich zu einem Profit Center in der Wertschöpfungskette nicht die überragende Bedeutung.

Bei aller Unterschiedlichkeit der Aufgaben- und Zieldefinitionen für Personalabteilungen im konkreten Einzelfall, ist dennoch zu erwarten, dass mindestens die folgenden Perspektiven zu berücksichtigen sind: Prozesse, Kompetenzen, Kunden, Kosten.

Um die Performanceindikatoren für die Prozessperspektive festlegen zu können, müssen zunächst die Kernprozesse des Personalbereichs geklärt werden. Nur wenn diese definiert sind, können geeignete Messgrößen abgeleitet werden (Abb.1). Unabhängig von der konkreten Aufgabenstellung einer Personalabteilung im Einzelfall dürften die Schlüsselprozesse im Recruiting, in der Personalbetreuung, in der Personalentwicklung sowie in der Lohn- und Gehaltsabrechnung liegen. Zumindest für diese Hauptprozesse sollten dementsprechend zweckadäquate Leistungsindikatoren definiert und regelmäßig gemessen werden. Werden Abweichungen vom Ziel festgestellt, sollte gegengesteuert werden.

Als wesentlicher Werttreiber für den Recruitingprozess ist eindeutig der Faktor Zeit anzusehen. In der Regel besteht das Hauptinteresse interner Kunden der Personalabteilung darin, vakante Stellen so schnell wie möglich (wieder) zu be-

setzen. Um diesen Anspruch adäquat in der Balanced Scorecard abzubilden, sollte die Zeit von der Freigabe der Personalbedarfsmeldung bis zur Einstellung eines qualifizierten Kandidaten gemessen und der entsprechende Durchschnittswert in der Balanced Scorecard als Performanceindikator für die Güte des Recruitingprozesses aufgenommen werden. Diese Istwerte sind entweder mit den gewünschten Wiederbesetzungszeiträumen der internen Kunden oder aber mit etwaig vorhandenen best practice Durchlaufzeiten anderer (Konzern-)Unternehmen zu vergleichen.

## **Zielwerte ermitteln**

Auch für den zweiten Schlüsselprozess – die Personalbetreuung – sind verschiedene prozessorientierte Performanceindikatoren denkbar. In der Praxis besonders bewährt hat sich dabei die Messgröße „Anzahl der betreuten Mitarbeiter pro Personalreferent oder generell pro Mitarbeiter des Personalbereichs“. Obwohl dieser Leistungsindikator je nach Struktur des betrachteten Unternehmens sehr stark variieren kann, lassen sich hierfür gute Vergleichsmaßstäbe innerhalb eines Konzerns oder durch externes Benchmarking finden, die als Zielwerte fungieren können. Strukturbestimmend für das Betreuungsverhältnis sind Aspekte wie der Organisationstyp (reine Vertriebs-, Entwicklungs-, Fabrikorganisation oder gemischte Organisation) oder aber die Frage, wie stark eine Organisation bereits über eHRM Tools, wie etwa Employee Self Services, verfügt.

Die Hauptaufgabe der Personalentwicklung besteht eindeutig darin, Mitarbeiter über Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie gegebenenfalls über Job Rotation Programme konsequent weiter zu qualifizieren und auf neue (Führungs-) Aufgaben vorzubereiten. Kernziel sollte sein, intern auftretende Vakanzen, insbesondere im Führungskräftebereich, soweit wie

möglich aus den eigenen Reihen zu besetzen und nur in Ausnahmefällen auf den externen Markt zurück zu greifen. Konsequenterweise muss die Personalentwicklungsabteilung immer bestrebt sein, das Verhältnis zwischen der Anzahl der bestätigten High und Top Potentials zu der Anzahl der gesamten Führungspositionen in einer Balance zu halten. Dieser Performanceindikator, der zwar ebenfalls nach Betriebsstruktur und etwa regionalen Gesichtspunkten schwanken kann, sollte für den Management Development Prozess in der Personal Scorecard vermerkt werden.

Anders als bei den zuerst genannten drei Schlüsselprozessen stehen bei der Lohn- und Gehaltsabrechnung eher die Abwicklung und Transaktion im Vordergrund. Als Kernwerttreiber muss hier die Genauigkeit der Abrechnung oder – in der Six Sigma Systematik ausgedrückt – der Null-Fehler-Gedanke angesehen werden. Als Performanceindikator sind deshalb die Anzahl der nachträglich von den Mitarbeitern/Kunden erkannten Abrechnungsfehler in der Balanced Scorecard des Personalbereichs festzuhalten. Die Zielvorgabe für diesen Leistungsindikator sollte hierbei logischerweise null Abrechnungsfehler betragen.

## **Kompetenz und Erfahrung**

Im Dienstleistungsbereich, zu dem auch der Bereich Personalwesen zu zählen ist, kommt der fachlichen und persönlichen Kompetenz der einzelnen Mitarbeiter allergrößte Bedeutung zu. In gleichem Maß wie die Anforderungen an den Service steigen, erhöhen sich auch die Anforderungen an die Mitarbeiter. Als erste wichtige Messgröße ist die generelle Erfahrung der Mitarbeiter des Personalbereichs zu nennen. Diese kann sich auf unterschiedliche Bereiche, wie bestimmte Fachthemen oder aber Arbeitsmethoden, beziehen. Um die generelle Erfahrung zu messen, bietet es sich zum Beispiel an, die durchschnittliche Zugehörigkeit der Mitarbeiter in

**Abb. 1: Beispiel einer Balanced Scorecard für eine Personalabteilung**

Perspektive	Nr.	Werttreiber	Leistungsindikator (jeweils Durchschnittswerte)	Ziel 2004	Ist 2004	Ziel 2005
Prozesse	1	Recruiting	Durchlaufzeit von Personalfreigabe bis zur Besetzung einer Stelle			
	2	Personalbetreuung	Anzahl zu betreuender Mitarbeiter pro Personalreferent			
	3	Personalentwicklung	Verhältnis High- und Top Potentials zu Anzahl Führungspositionen			
	4	Lohn- u. Gehaltsabrechnung	Anzahl nachträglich erkannter Abrechnungsfehler			
Kompetenzen	5	Generelle Erfahrung	Zugehörigkeit der Mitarbeiter zur Personalabteilung in Jahren			
	6	Motivation	Ergebnisse der letzten Mitarbeiterbefragung			
	7	Weiterbildung	Anzahl der Schulungstage pro Mitarbeiter und Jahr			
	8	Benchmarking	Anzahl der Benchmarking-Treffen pro Jahr			
Kunden	9	Kundenzufriedenheit	Ergebnisse der letzten Kundenzufriedenheitsmessung			
	10	Arbeitgeberimage	Positionsrang auf einer extern gemessenen Imageskala			
Kosten	11	Abteilungskosten	Einhaltung des Abteilungskostenbudgets			
	12	Kosten-Benchmarking	Istkosten pro Mitarbeiterstunde zu entsprechendem externen Kostensatz			
	13	Vorgangskosten	Kosten pro Vorgang (z.B. durchschnittliche Recruitingkosten zur Besetzung einer vakanten Stelle)			

der Abteilung in Jahren als Leistungsindikator zu definieren und regelmäßig nachzuhalten. Bereits diese einfache Messgröße kann eine Menge über den gebündelten Erfahrungsschatz der Personalabteilung aussagen.

Noch entscheidender als die Abteilungszugehörigkeit ist jedoch die Motivation der Mitarbeiter. Auch sie sollte durch entsprechende Parameter in der Balanced Scorecard berücksichtigt werden. Am direktesten lässt sich der Grad der Zufriedenheit in größeren Personalabteilungen mit Hilfe regelmäßiger Mitarbeiterbefragungen evaluieren. Fragen kann man nach Prozessen und Arbeitsweisen, Verantwortlichkeiten und Aufgaben, Arbeitsumfeld und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten. Durch die Skalierung der Antworten kann eine durchschnittliche Mitarbeiterzufriedenheit ermittelt werden.

Ausschlag gebend für die Kompetenz einer Abteilung ist zudem das Wissen der einzelnen Mitarbeiter. Der kontinuierlichen Weiterbildung jedes einzelnen Mitarbeiters der Personalabteilung kommen der Status eines kritischen Erfolgsfaktors zu. Als einfache, gleichwohl zieladäquate Messgröße bietet sich die durchschnittliche Anzahl der Schulungstage pro Mitarbeiter des Bereichs und Jahr an. Ein realistisches, in der

Scorecard festgehaltenes Ziel könnte etwa darin bestehen, rund fünf bis zehn Arbeitstage pro Jahr und Mitarbeiter in individuelle Trainingsmaßnahmen zu investieren.

Das Kompetenzprofil einer Abteilung wird allerdings nicht nur durch Weiterbildungsmaßnahmen geprägt. Auch das permanente Hinterfragen der eigenen Aufbau- und Ablauforganisation, um effektiver und effizienter zu werden, stellt ein Kernelement einer lernenden Organisation dar. Um diesen Prozess kontinuierlich aufrecht zu halten und Ideen und Anregungen von branchenfremden Unternehmen oder aber anderen Konzernunternehmen in die eigene betriebliche Praxis zu übernehmen, sind Benchmarkinginitiativen das geeignete Instrument. Die Anzahl der Benchmarking-Treffen pro Jahr stellt daher ebenfalls einen geeigneten Performanceindikator für die Kompetenzperspektive der Personal-Scorecard dar.

### Kundenzufriedenheit misst Leistung

Zu den bedeutenden Leistungsindikatoren aus der Kundenperspektive einer Balanced Scorecard im Personalbereich zählen Kundenzufriedenheit und Arbeitgeberimage. Werden die oben genannten Kern-

prozesse zugrunde gelegt, zeigt sich eindeutig, dass der Kundenkreis einer Personalabteilung in der Regel zweigeteilt ist. In Bezug auf die Kernprozesse „Recruiting“ und „Personalentwicklung“ sind die Fachabteilungen sowie der Vorstand/die Geschäftsführung eines Unternehmens die Hauptkunden des Personalbereichs. Bei den Schlüsselaktivitäten „Personalbetreuung“ und „Lohn- und Gehaltsabrechnung“ sind als Hauptkunden die Mitarbeiter des Unternehmens auszumachen. Entsprechend muss die Kundenbefragung für die unterschiedlichen Kernprozesse des Personalbereichs abgestuft für diese beiden Kundenkreise erfolgen.

Insbesondere in großen Unternehmen bietet sich für die Prozesse „Personalbetreuung“ und „Lohn- und Gehaltsabrechnung“ an, nicht die Meinung aller Mitarbeiter einzuholen, sondern eine repräsentative Auswahl von Angestellten und Arbeitern zu treffen. Die Leiter der Fachabteilungen und die Mitglieder der Vorstands- oder Geschäftsführungsebene können dagegen komplett über die Prozesse „Recruiting“ und „Personalentwicklung“ befragt werden.

Für die Kundenzufriedenheitsmessung, die in regelmäßigen Abständen, zum Beispiel einmal im Jahr, vorgenommen werden sollte, hat es

sich in der Praxis als hilfreich herausgestellt, einen einfachen Kundenbefragungsbogen zu erarbeiten, in dem insbesondere Aspekte wie Kompetenz der Mitarbeiter sowie Erreichbarkeit der Abteilung abgedeckt werden. In einer offenen Kategorie des Kundenzufriedenheitsbogens sollte darüber hinaus aktiv nach weiteren Verbesserungsmöglichkeiten in der zukünftigen Zusammenarbeit gefragt werden (Abb. 2). Aus den Ergebnissen lässt sich ein durchschnittlicher Index Kundenzufriedenheit errechnen, mit dem die Abteilung eine direkte Rückmeldung über die wahrgenommene Güte der eigenen Leistung erhält. Diese Messgröße stellt den ersten wichtigen Indikator in der Kundenperspektive der Balanced Scorecard dar.

Aber nicht nur die aktuellen Kunden sollten in den Fokus der Betrachtung gerückt werden, sondern auch die potenziellen zukünftigen Kunden, wie beispielsweise die Hochschulabgänger. Gerade in der heutigen Zeit, wo es nicht mehr einfach ist, Absolventen bestimmter Studienrichtungen in ausreichender Anzahl zu rekrutieren kommt dem pro-aktiven Hochschulmarketing eine ganz entscheidende Verantwortung für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu. Deshalb gilt ganz allgemein, die Attraktivität des eigenen Unternehmens aus Sicht potenzieller Kandidaten in Punkten wie Weiterentwicklungsmöglichkeiten sowie Verdienst und Nebenleistungen zu schärfen und somit das Interesse für die eigene Firma zu stärken. Hierfür bietet es sich für größere und überregional tätige Unternehmen und Konzerne an, das Arbeitgeberimage über einen Employer Branding Index pro Fokusgruppe, wie zum Beispiel Wirtschaftswissenschaftler und Ingenieure, einerseits zu messen und andererseits zu verbessern. Der aktuelle Arbeitgeberimagewert, der für größere Unternehmen regelmäßig in den einschlägigen Zeitschriften veröffentlicht wird, sollte in der Balanced Scorecard des Personalbereichs als

ein wesentlicher Performanceindikator der Kundenperspektive aufgenommen werden.

### Kostenbudget einhalten

Bei der Kostenperspektive der Balanced Scorecard gilt es zunächst zu beachten, dass klassische, an dieser Stelle ansonsten anzutreffende Leistungsindikatoren wie Umsatz oder Marktanteil, für eine Unterstützungsfunktion wie das Personalwesen nicht oder nur bedingt anwendbar sind.

Als eine erste einfache Messgröße bietet sich das Kostenbudget des Personalbereichs an. Die tatsächlichen Kosten werden in Beziehung zu diesem Budget gesetzt. Ziel der

unternehmensintern ausgerichtet. Ein Ausweg aus diesem Dilemma kann darin bestehen, ein aktives Kostenbenchmarking zu betreiben und zumindest für Teilprozesse – wie die Personalbetreuung – die Ist-Kosten pro Mitarbeiterstunde der Personalabteilung in Beziehung zu setzen zum Stundensatz für eine vergleichbare Leistung eines externen Service Providers. Die Stundensätze sind von Personaldienstleistern einfach zu erfahren. Ein entsprechender Indikator schafft eine erhebliche Kostentransparenz und bietet neben der Messgrößenfunktion eine exzellente Möglichkeit für ein aktives internes Marketing der HR-Abteilung. Schließlich ist – im Sinne einer aktivitätsbezogenen Kostenbetrach-

**Abb. 2: Beispiel für einen Kundenbefragungsbogen für eine Personalabteilung**

#### Kundenbefragungsbogen der Personalabteilung

Bewertungskriterien	Bewertung				
	1	2	3	4	5
Service der Abteilung entspricht den Anforderungen?					
Die Mitarbeiter der Abteilung können leicht erreicht werden?					
Die Mitarbeiter sind freundlich und hilfsbereit?					
Die Abteilung arbeitet sorgfältig und zeitgerecht?					
Die Mitarbeiter sind kompetent und arbeiten professionell?					
Die Abteilung reagiert pro-aktiv auf anstehende Probleme?					
<b>Sonstiges</b>					
Wo sehen Sie weitere Verbesserungsmöglichkeiten in der Zusammenarbeit?					
Welche zusätzlichen Dienstleistungen sollten u.U. von der Abteilung angeboten werden?					

#### Bewertungskategorien:

1 Starke Zustimmung 2 Zustimmung 3 Weder Zustimmung noch Ablehnung 4 Ablehnung 5 Starke Ablehnung

Abteilung muss es sein, das Kostenbudget unter allen Umständen einzuhalten oder aber sogar zu unterschreiten. Diese Messgröße wäre entsprechend als erster Parameter in der Kostenperspektive aufzunehmen. Zugegebenermaßen ist dieser Leistungsindikator aus zwei Gründen als kritisch zu betrachten. Zum einen kann nur schwerlich eingeschätzt werden; inwieweit das Kostenbudget tatsächlich zielsetzend erstellt wurde, da geeignete Vergleichsmaßstäbe nur bedingt verfügbar sind. Zum anderen ist diese Betrachtung ausschließlich

tung – auch darüber nachzudenken, die Kosten für die Bearbeitung eines einzelnen personalwirtschaftlichen Vorgangs zu messen und in die Balanced Scorecard als Leistungsindikator aufzunehmen. Hierdurch wird erreicht, dass einzelnen Abteilungen gegenüber die ansonsten unbekannteren Prozesskosten, wie beispielsweise die durchschnittlichen Recruitingkosten, um eine vakante Stelle wieder zu besetzen, transparent gemacht werden. Das regt unter Umständen zu Verbesserungsvorschlägen an, um die Kosten signifikant zu reduzieren.