ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Havighorst, Frank

Book

Personalkennzahlen

edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 167

Provided in Cooperation with:
The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Havighorst, Frank (2006) : Personalkennzahlen, edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 167, ISBN 978-3-86593-046-0, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/116412

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Anders als im Finanzsektor hat sich die Nutzung von Kennzahlen im Personalbereich erst relativ spät durchgesetzt. Wo sie eingesetzt werden, sind sie oft begrenzt auf leicht messbare Sachverhalte. So nimmt die Produktivität von Beschäftigten einen festen Platz in jedem Unternehmens-Controlling ein, während Indikatoren zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit immer noch die Ausnahme sind.

Dr. Frank Havighorst beschäftigt sich in dieser Broschüre mit beiden Arten von Kennzahlen, quantitativen und qualitativen. Er erläutert ihren Aufbau und interpretiert ihren Aussagegehalt, um daraus praktische Anwendungsmöglichkeiten für Arbeitnehmervertreter abzuleiten. Damit will er Aufsichts- und Betriebsräte auch dabei unterstützen, Kennzahlen zu Frühwarnindikatoren weiterzuentwickeln, um Signale für Veränderungsprozesse im Unternehmen rechtzeitig zu erkennen und unternehmerische Maßnahmen sicher zu beurteilen.

ISBN 3-86593-046-8
€ 10,00

167 Havighorst Personalkennzahlen

167

Frank Havighorst

Personalkennzahlen

edition der
Hans **Böckler**
Stiftung
Fakten für eine faire Arbeitswelt.

Frank Havighorst

Personalkennzahlen

edition der Hans-Böckler-Stiftung 167

Dr. Frank Havighorst arbeitet freiberuflich in der Beratung und Schulung von Betriebs- und Personalräten. Er hat als ehemaliger Stipendiat der Hans-Böckler-Stiftung Wirtschaftswissenschaften in Hamburg, Bremen und Cambridge (GB) studiert. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in der Beratung von Betriebsräten zu betriebswirtschaftlichen Fragen, insbesondere im Zusammenhang mit Betriebsänderungen und methodischen Ansätzen der Betriebsratsarbeit. Darüber hinaus ist Frank Havighorst als externer Referent im gewerkschaftlichen Bereich tätig und führt In-House-Seminare für Betriebsräte und Wirtschaftsausschüsse durch.

Kontakt: Dr. Frank Havighorst, Kreuzstr. 28a, 44532 Lünen, 02306/98 44 51, frank.havighorst@prima.de, www.havighorst-online.de

© Copyright 2006 by Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf
Printed in Germany 2006
ISBN 3-86593-046-8
Bestellnummer: 13167

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages,
der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung,
der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

INHALTSVERZEICHNIS

1. VORWORT **5**

2. EINLEITUNG **7**

3. ANLÄSSE FÜR DIE EINFÜHRUNG UND NUTZUNG VON PERSONALKENNZIFFERN **11**

3.1 Analyse der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens 11

3.2 Expansionsstrategie 11

3.3 Die Mitarbeiterperspektive der Balanced Scorecard (BSC) 12

4. PERSONALKENNZAHLEN IM VERGLEICH **15**

4.1 Grundsätzliche Probleme im Umgang mit Personalkennzahlen 15

4.2 Strukturelle Personalkennzahlen 19

4.2.1 Anteil Führungskräfte an Gesamtzahl MA in Prozent 19

4.2.2 Produktivität je MA 20

4.2.3 Teilzeitquote in Prozent 21

4.2.4 Angestelltenquote in Prozent 22

4.2.5 Frauenquote in Prozent 23

4.2.6 Auszubildendenquote in Prozent 24

4.2.7 Mehrarbeitsquote in Prozent 25

4.2.8 Entwicklung von Arbeitszeitkonten 25

4.2.9 Anteil MA mit Zielvereinbarung in Prozent 27

4.2.10 Anteil von MA mit variabler Vergütung 28

4.3 Kennzahlen für verschiedene Zielbereiche 29

4.3.1 Kennzahlen zum Einkommen 30

4.3.2 Kennzahlen zur Mitarbeiterzufriedenheit 33

4.3.3 Kennzahlen zur Personal- und Qualifikationsentwicklung 40

4.3.4 Kennzahlen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz 45

5. PERSONALKENNZAHLEN ALS ARBEITNEHMER-VERTRETER NUTZEN **47**
5.1 Expansion 48
5.2 Einführung von Personalkennzahlen im Rahmen der Einführung einer BSC 51
5.3 Beurteilung der wirtschaftlichen Situation 54

6. CHECKLISTEN ZUR EINFÜHRUNG UND ZUR NUTZUNG VON PERSONALKENNZIFFERN **57**

7. GLOSSAR KENNZAHLEN **61**

8. LITERATUR **63**

SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG **69**

1. VORWORT

Die Informationsversorgung gehört zu den strategischen Wettbewerbsfaktoren eines Unternehmens. Je besser es gelingt, die für die eigene Geschäftstätigkeit relevanten Informationen bedarfsgerecht zu beschaffen, aufzubereiten und zu verteilen, desto sicherer ist die Basis für die Unternehmensplanung und -kontrolle.

Ein wichtiges Instrument in diesem Prozess sind Kennzahlen. Sie verdichten Einzelinformationen zu einer Maßgröße und erlauben es so, auch komplexe Sachverhalte in einer einzigen Zahl auszudrücken. Diese Funktion hat Kennzahlen als zentralen Bestandteil von Informationssystemen im Unternehmen etabliert.

Anders als im Finanzbereich hat sich die Nutzung im Personalbereich aber erst relativ spät durchgesetzt, bzw. war und ist oft begrenzt auf leicht messbare Sachverhalte. So nimmt z. B. die Produktivität je Mitarbeiter einen festen Platz im Controlling jedes Unternehmens ein, während Indikatoren zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit immer noch die Ausnahme sind. Ursächlich für die im Vergleich zum Finanzbereich begrenzte Auswahl von Personalkennzahlen ist sicher auch die Tatsache, dass sich Erfolg und Misserfolg in diesem Unternehmensbereich gleichermaßen aus quantitativ wie auch qualitativ messbaren Einflüssen speist. Anders ausgedrückt: Die besondere Herausforderung besteht darin, qualitative Informationen im Personalbereich in quantitative Größen zu übersetzen.

Die vorliegende Broschüre berücksichtigt beide Arten von Personalkennzahlen, also sowohl quantitative als auch qualitative, erläutert ihren Aufbau und interpretiert ihren Aussagegehalt. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf solchen Messgrößen, die für die Aufgabenerfüllung von Arbeitnehmervertretungen relevant sind.

Damit wollen wir Betriebs- und Aufsichtsräte in die Lage versetzen, Signale für **Veränderungsprozesse** im Unternehmen mit Hilfe entsprechender Frühwarnindikatoren zu erkennen und die daraus abgeleiteten unternehmerischen Maßnahmen sicher zu beurteilen.

Dr. Susanne Umland
Alexandra Krieger
Hans-Böckler-Stiftung

2. EINLEITUNG

Kennzahlen – die Geheimwaffe zur Steuerung des Unternehmens? Sicher nicht, doch können Kennzahlen helfen, Entwicklungen im Unternehmen einzuschätzen, zu beurteilen und zu steuern. Das gilt auch für den Personalbereich, einem der wichtigsten Handlungsfelder des Betriebsrates. Daher liegt es für den Betriebsrat nahe, sich auch mit Personalkennzahlen zu beschäftigen: Entweder in Form der laufenden Beobachtung der Entwicklung von Kennzahlen, die im Unternehmen erhoben werden (Gibt es Hinweise, dass der Betriebsrat tätig werden muss? Welche Ziele verfolgt das Unternehmen mit dem Einsatz dieser Kennzahl?). Oder der Betriebsrat setzt sich aktiv mit der Auswahl der Kennzahlen sowie den angestrebten Zielen und Zielwerten auseinander.

PRODUKTIVITÄT UND WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

Erfolgreiche Unternehmen verändern sich laufend. Die Umwelt des Unternehmens verändert sich, gesetzliche Regelungen, Produkt- und Faktormärkte, Wettbewerbsbedingungen und Technologien unterliegen einem ständigen Wandel. Eine der Hauptaufgaben des Unternehmens ist die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Dazu gehört, die Produktivität zu verbessern, d. h. den notwendigen Output mit möglichst geringem Ressourceneinsatz herzustellen, bzw. mit den gegebenen Ressourcen einen möglichst hohen Output zu erzielen.

Nun gibt es verschiedene Ansatzpunkte, wie Produktivitätssteigerungen erzielt werden können. Erstens sind es *technische* Maßnahmen, die insbesondere mit Investitionen und einer Erhöhung des Kapitaleinsatzes einhergehen. Zweitens sind *organisatorische* Maßnahmen möglich, die die Verbesserung der Arbeitsabläufe zum Ziel haben. Drittens finden wir *personalbezogene* Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung, die vor allem einen effizienteren Einsatz der Arbeitskraft zum Ziel haben.

Rückblickend scheint es keine gleichmäßige Weiterentwicklung durch die Unternehmen (und Unternehmensberatungen) in allen drei Bereichen gegeben zu haben. Vielmehr gab es jeweils Phasen, in denen ein Ansatzpunkt zur Produktivitätssteigerung besonders betont und in den Vordergrund gestellt wurde. Zur Zeit scheint die Phase der Betonung organisatorischer Ansätze ihren Höhepunkt überschritten zu haben: Der »Schlankheitswahn« lässt nach, viele Prozesse sind nun einem

»Reengineering« unterzogen worden. Es gibt Anzeichen, dass nun die Bedeutung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wieder in den Fokus der Produktivitätsentwicklung rückt. Ein Hinweis darauf ist z. B. der »Siegeszug« der Balanced Scorecard in Deutschland[1]. Im Rahmen dieses Instruments zur Umsetzung der Unternehmensstrategie findet sich der Mitarbeiterbezug explizit mit der gleichen Wertigkeit wieder wie finanzielle, kundenbezogene und prozessorientierte Aspekte.

Grundsätzlich wird im Rahmen des Managements von Unternehmen angestrebt, relevante Einflüsse messbar zu machen. Faktoren, die sich nicht in Form von Messwerten (Kennzahlen) abbilden lassen, spielen bei der Steuerung des Unternehmens oft nur eine untergeordnete Rolle. Das erklärt, warum finanzielle Aspekte eine so dominierende Rolle in der Unternehmensführung spielen: Es handelt sich um einfach zu messende, quantitative Aspekte. Schon die Sicht auf die Kunden und die Prozesse im Unternehmen ist schwieriger in Zahlen zu fassen, da hier vermehrt qualitative Aspekte eine Rolle spielen. Trotzdem ist diese Sicht für den Erfolg eines Unternehmens von großer Bedeutung.

Noch schwieriger wird es beim Thema Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Hier sind qualitative Aspekte besonders wichtig. Und diese lassen sich nur schwer in Zahlen und Messwerte fassen. Nichtsdestotrotz werden Personalkennzahlen in allen Unternehmen gebildet und werden, so die These, in der Zukunft eine größere Rolle spielen. Allerdings zeigen sich gerade bei der Erfassung von qualitativen Aspekten Probleme bei der Aufwand-Nutzen-Relation: Eine laufende Erhebung verursacht erheblichen Aufwand, während ihr praktischer Nutzen für die Unternehmensleitung auf den ersten Blick oft nicht ersichtlich ist.

BESCHÄFTIGTE IM MITTELPUNKT

Aus Sicht der Arbeitnehmervertreter stehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter naturgemäß im Mittelpunkt des Interesses. Das wieder erstarkte Interesse der Arbeitgeberseite hat für Arbeitnehmervertreter zumindest zwei Folgen: Einerseits fällt es leichter, ureigenste Themen, wie Arbeitsbedingungen, Qualifikation und Motivation auf die Tagesordnung im Unternehmen zu setzen. Andererseits entstehen neue Anforderungen im Rahmen der Schutz- und Gestaltungsfunktion der Arbeitnehmervertretung. So macht beispielsweise die stärkere Individualisierung von Per-

1 Vgl. Frank Havighorst / Susanne Gesa Müller, Mehr als Kennzahlen, Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 29, Düsseldorf 2001.

sonalbeurteilung und -führung (z. B. im Rahmen von Zielvereinbarungen) und die verschiedenen Interessenlagen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Arbeit schwieriger.

Eine häufige Erfahrung für Arbeitnehmervertreter ist es, dass sich die Arbeitgeberseite im Rahmen der Personalentwicklung auf die Führungsebene konzentriert und sowohl die sonstigen Angestellten als auch den gewerblichen Bereich vernachlässigt. Gerade die Masse der Beschäftigten bildet aber in ihrer Gesamtheit die Basis für Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens. Hier sollte der Betriebsrat darauf achten, dass niemand unsachgemäß vernachlässigt wird.

Aus Sicht der Arbeitnehmer ist die Teilhabe an Personalentwicklungsprozessen notwendig, um die eigene Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten bzw. auszubauen. Hinzu kommt, dass durch eine breite Qualifizierung und entsprechenden Arbeitseinsatz die Arbeitsinhalte verbreitert werden können. Damit steigen oft die Motivation der Beschäftigten und die Identifikation mit dem Unternehmen.

PERSONALKENNZAHLEN UND ARBEITNEHMERVERTRETUNG

Auch und gerade für Arbeitnehmervertreter ist die Beschäftigung mit Personalkennzahlen von Bedeutung. Schaut man z. B. in die Literatur für Wirtschaftsausschüsse, so finden sich oft Empfehlungen und Beispiele für Personalkennzahlen: Personalstruktur, Arbeitszeitdaten etc. Oft fokussieren Arbeitnehmervertreter sogar auf solche Kennzahlen, da sie von ihrer Ausbildung her mit den finanzwirtschaftlichen Kennzahlen weniger vertraut sind.

Aus Arbeitnehmersicht orientiert sich die Beschäftigung mit Personalkennzahlen an den Interessenbereichen der Arbeitnehmer: Einkommen, Beschäftigung, Qualifikation, Arbeitsbedingungen und Arbeitsinhalte. Neben der Beobachtung der laufenden Entwicklung von Personalkennzahlen, bei der auffällige Veränderungen einer Kennzahl als Auslöser für Aktivitäten der Arbeitnehmervertretung dienen, können verschiedene Anlässe das Interesse an und die Beschäftigung mit Personalkennzahlen erhöhen:

- Die Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens gefährdet Arbeitnehmerinteressen. Im Rahmen der Früherkennung und Ursachenforschung für diese Entwicklung spielen Personalkennzahlen eine Rolle. Hier steht die Schutzfunktion der Arbeitnehmervertretung im Vordergrund.
- Das Unternehmen will eine Expansionsstrategie umsetzen; aus dieser Strategie können sich Chancen für die Arbeitnehmer ergeben. Personalkennzahlen können

helfen, diese Chancen zu realisieren. Hier steht die Gestaltungsfunktion stärker im Mittelpunkt.

- Das Unternehmen beabsichtigt, die Balanced Scorecard als Managementsystem einzuführen. Hier sind Personalkennzahlen integraler Bestandteil zur Messung des Erreichungsgrades strategischer Ziele in der Mitarbeiterperspektive und tauchen in Zielvereinbarungen wieder auf. Die gewählten Personalkennzahlen müssen allerdings auch geeignet sein, die Ziele zu messen.

Im Rahmen dieser Broschüre sollen Personalkennzahlen vorgestellt und hinsichtlich ihrer Eignung für die Arbeit der Arbeitnehmervertretung beurteilt werden. Dabei wird insbesondere auf die Eignung einer Personalkennzahl in den drei oben beschriebenen Situationen eingegangen.

Die hier vorgestellte Auswahl an Personalkennzahlen ist bei weitem nicht abschließend. So zählt z. B. Wucknitz rund 1.000 Kennzahlen auf, die sich auf das Humankapital eines Unternehmens beziehen.[2] Allerdings gibt es eine Reihe von Kennzahlen, die in der betrieblichen Praxis sehr häufig verwendet werden. Sei es, weil sie einfach zu erheben sind, sei es, weil diese Kennzahl als »Standardkennzahl« gilt (z. B. Krankheits- bzw. Gesundheitsquote).

2 Vgl. Uwe D. Wucknitz, Handbuch Personalbewertung, Stuttgart 2002.

3. ANLÄSSE FÜR DIE EINFÜHRUNG UND NUTZUNG VON PERSONALKENNZIFFERN

3.1 ANALYSE DER WIRTSCHAFTLICHEN LAGE DES UNTERNEHMENS

Die wirtschaftliche Lage des Unternehmens hat einerseits direkte Auswirkungen auf die Interessen der Arbeitnehmer. Andererseits können Entwicklungen im Personalbereich Frühindikatoren für die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens sein. Ebenso können Personalkennzahlen bei der Ursachenforschung für die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens dienen.

Zeichnet sich eine Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens ab, so ergibt sich für die Arbeitnehmervertretung meist die Notwendigkeit, sich mit Maßnahmen der Arbeitgeberseite zur Verbesserung der Ertrags- und Finanzlage des Unternehmens zu beschäftigen.

Erkenntnisinteresse der Arbeitnehmervertretung, das auch mit Hilfe von Personalkennzahlen befriedigt werden soll, kann hier sein:

a) Welche Risiken ergeben sich aus der wirtschaftlichen Entwicklung für die Beschäftigten?
b) Was sind die Ursachen für die Entwicklung?
c) Sind die Maßnahmen des Arbeitgebers ursachenadäquat? Gibt es Alternativen, welche die Interessen der Beschäftigten weniger stark beeinträchtigen?

Ziel ist es für die Arbeitnehmervertretung in der Regel, die wirtschaftlichen Probleme des Unternehmens so zu lösen, dass die Interessen der Beschäftigten möglichst wenig beeinträchtigt werden.

3.2 EXPANSIONSSTRATEGIE

Das Unternehmen ist erfolgreich am Markt tätig, der Umsatz wächst, und die Kapazitäten sind ausgelastet. Eine weitere Expansion ist von der Unternehmensleitung beabsichtigt. In der Folge sind personalrelevante Maßnahmen notwendig. Folgende Fragen beschreiben das Problem:

a) Welcher Personalbedarf entsteht durch die weitere Expansion? (Quantitativer Bedarf)
b) Welche Qualifikationen werden für die weitere Expansion benötigt? (Qualitativer Bedarf)
c) Wie sollen der quantitative und qualitative Personalbedarf gedeckt werden? (Alternativen: z. B. Überstunden, Leiharbeitnehmer, Qualifikationsprogramm, befristete Neueinstellungen, unbefristete Neueinstellungen)

Erkenntnisinteresse der Arbeitnehmervertretung, das auch mit Hilfe von Personalkennzahlen befriedigt werden soll, kann hier sein:

a) Wie ist die Qualität der Personalplanung?
b) Werden potenzielle Aufstiegsmöglichkeiten für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter realisiert?
c) Welchen Stellenwert haben interne Besetzungen?
d) Welchen Stellenwert hat die Qualifizierung vorhandener Beschäftigter gegenüber Neueinstellungen?

Ziel der Arbeitnehmervertretung ist es in einer solchen Situation in der Regel, zuerst die Chancen für die bereits im Unternehmen beschäftigten Menschen zu realisieren, bevor andere Personalinstrumente zur Bedarfsdeckung eingesetzt werden.

3.3 DIE MITARBEITERPERSPEKTIVE DER BALANCED SCORECARD (BSC)

Die als Instrument zur Umsetzung von Unternehmensstrategien von Kaplan/Norton[3] entwickelte Balanced Scorecard (BSC) hat in den letzten Jahren auch in Deutschland eine immer weitere Verbreitung gefunden (oft auch ganz »inoffiziell«, ohne dass entsprechende Ansätze im Unternehmen als BSC bezeichnet werden!). Die »ausgewogene Kennzahlenkarte« soll dafür sorgen, dass die Unternehmensstrategie erfolgreich im Unternehmen umgesetzt wird, und alle Ressourcen des Unternehmens auf diese Strategie ausgerichtet werden. Sie ist ein Beispiel für die aktive Nutzung von Kennzahlen zur Steuerung des Unternehmens, da hier Vorgaben gemacht werden, welche Werte die Kennzahlen auf der BSC erreichen sollen.

3 Vgl. Kaplan/Norton, Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997. Zur BSC aus Arbeitnehmersicht vgl. auch: Havighorst/Müller, Mehr als Kennzahlen, Arbeitshilfe Nr. 29 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 2000.

Die Balanced Scorecard bildet die strategischen Ziele des Unternehmens in verschiedenen Perspektiven ab. Üblicherweise sind dies die

- Finanzen
- Kunden
- Prozesse
- Mitarbeiter / Lernen.

Die strategischen Ziele in diesen Perspektiven werden über Ursache-Wirkungs-Beziehungen miteinander verknüpft. Für alle strategischen Ziele werden Messgrößen definiert, anhand derer die Zielerreichung gemessen werden soll.

Die Perspektive »Mitarbeiter / Lernen« bildet die langfristigen Ressourcen des Unternehmens ab. Strategische Ziele in dieser Perspektive sind in der Regel mitarbeiterbezogen und beinhalten oft die Aspekte »Motivation«, »Qualifikation«, »Fluktuation« und »Mitarbeiterzufriedenheit«. Auch für diese Bereiche müssen Messgrößen, also Kennzahlen, zur Messung der Zielerreichung definiert werden. Personalkennzahlen sind also integraler Bestandteil des BSC-Konzepts, das oft mit Zielvereinbarungen verknüpft ist.

Für die Arbeitnehmervertretung ergeben sich, neben der Frage der relevanten strategischen Ziele, bei der BSC-Einführung folgende Fragen:

- Wie können die Chancen realisiert werden, die sich für die Beschäftigten aus dem BSC-Konzept ergeben?
- Wie können nachteilige Wirkungen auf die Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter minimiert werden?

Eines der Probleme in diesem Zusammenhang ist die Auswahl adäquater Kennziffern für die Mitarbeiterperspektive.

Das Erkenntnisinteresse der Arbeitnehmervertretung kann deshalb sein:

a) Ist die Kennzahl geeignet, den Zielerreichungsgrad (In welchem Maße ist das vorgegebene Ziel erreicht worden?) für das jeweilige strategische Ziel der Mitarbeiterperspektive zu messen?
b) Welche Handlungsanreize werden durch die Personalkennzahl gesetzt?
c) Ist die Kennzahl für Zielvereinbarungen geeignet? Durch wen lässt sich die Entwicklung der Kennzahl beeinflussen?

Ziel der Arbeitnehmervertretung könnte sein, nur solche Personalkennzahlen mit zu tragen, die einerseits die Interessen der Arbeitnehmer möglichst breit abbilden und andererseits im Rahmen von Zielvereinbarungen von den Mitarbeitern auch beeinflusst werden können.

4. PERSONALKENNZAHLEN IM VERGLEICH

Im folgenden Teil werden Personalkennzahlen vorgestellt, die entweder

- in der Praxis häufig im Controlling der Unternehmen verwendet werden
- und / oder aus Arbeitnehmersicht eine mögliche Alternative zu häufig verwendeten Kennzahlen sein können
- und / oder insbesondere aus Sicht des Betriebsrates interessant sein können,

und aus der Perspektive des Betriebsrates bewertet werden sollten.

Zuerst geht es um Kennzahlen, die Informationen über die Personalstruktur liefern. Danach werden Kennzahlen vorgestellt, die sich auf die Zielbereiche aus Sicht der Arbeitnehmervertretung beziehen: Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit, Personalentwicklung und Qualifikation, Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Einkommen. Jede Kennzahl wird mittels eines einheitlichen Schemas vorgestellt. Das soll eine bessere Vergleichbarkeit hinsichtlich der folgenden Kriterien sicherstellen:

a) Definition der Kennzahl / Berechnungsweise,
b) Darstellung, was mit der Kennzahl gemessen werden bzw. welche Aussage diese Kennzahl machen soll,
c) die Grenzen der Aussagekraft der Kennzahl,
d) eine Bewertung der Kennzahl aus Arbeitnehmersicht.

Grundsätzlich sollte beim Arbeiten mit Kennzahlen beachtet werden, dass einerseits Probleme auftauchen können, wenn die Kennzahl »an sich« nicht die Information enthält, die sie liefern soll (Problem: Die Kennzahl ist falsch ausgewählt). Andererseits kann eine grundsätzlich passende Kennzahl durch die Interpretation derjenigen, die mit der Kennzahl arbeiten, zu unangemessenem Verhalten führen (Problem: Der Nutzer interpretiert die Kennzahl unsachgemäß).

4.1 GRUNDSÄTZLICHE PROBLEME IM UMGANG MIT PERSONALKENNZAHLEN

Kennzahlen drücken Sachverhalte in Zahlen aus. Das gelingt relativ einfach bei quantitativen Zusammenhängen, beispielsweise aus dem Finanzbereich (Renditekennzahlen, Umsatzkennzahlen etc.). Von daher werden Kennzahlen auch oft in diesem Bereichen gebildet und verwendet. Insgesamt werden Kennzahlen in den Unter-

nehmen aber nicht nur nach ihrer theoretischen Aussagekraft ausgewählt, sondern oft ganz pragmatisch nach dem Aufwand, der zur Erhebung der erforderlichen Daten notwendig ist.

Vereinfacht lassen sich drei verschiedene Typen von Kennzahlen unterscheiden:

- Absolute Kennzahlen
  Das sind Zahlenwerte, wie zum Beispiel »Anzahl der Beschäftigten«.
- Relative Kennzahlen
  Hier werden zwei Zahlen ins Verhältnis zueinander gesetzt; die Kennzahl liegt dann zumeist in Form einer Prozentzahl vor: Die Angestelltenquote beträgt 35 % (70 Angestellte / 200 Beschäftigte insgesamt).
- Indexzahlen
  Hier wird der absolute Wert einer Zahl zu einem bestimmten Zeitpunkt gleich 100 gesetzt; in der Folge wird die veränderte Zahl im Verhältnis zu der Zahl im Ausgangszeitpunkt dargestellt. Beispiel: Im Jahr 2000 waren es 150 Beschäftigte (Index = 100), in 2001 waren es 155 (Index = (100 * 155)/150 = 103,3), in 2002 waren es 159 (Index = (100 * 159)/150 = 106) und in 2003 schließlich 144 (Index = (100 * 144)/150 = 96).

Bei der Arbeit mit Kennzahlen sind drei Aspekte zu berücksichtigen:

- Welches Ziel verbindet das Unternehmen mit dem Einsatz dieser Kennzahl, was soll gemessen werden? Wie schätzt der Betriebsrat das hinter der Kennzahl liegende Erkenntnisziel der Unternehmensleitung ein, lehnt er es ab, oder kann er es unterstützen?
- Welcher Wirkungszusammenhang wird durch die Kennzahl unterstellt?
  Gerade bei so genannten »indirekten« Kennzahlen wird nicht der eigentliche Aspekt gemessen (z. B. die Qualifikation), sondern Größen, von denen man annimmt, dass sie einen Einfluss auf diesen Aspekt haben (z. B. wird die Anzahl der Fortbildungstage erhoben, weil unterstellt wird, dass eine höhere Anzahl an Fortbildungstagen die Qualifikation der Beschäftigten erhöht). Hier sollte sich der Betriebsrat zuvor ein Urteil darüber bilden, ob er den unterstellten Wirkungszusammenhang für plausibel hält.
- Welche Aussagekraft hat die ausgewählte Kennzahl?
  Gibt sie z. B. nur einen Hinweis auf mögliche Entwicklungen, weil sie als indirekte Kennzahl nur »Symptome« misst, so dass ohne eine weitere Überprüfung nicht von der Entwicklung der Kennzahl auf den entsprechenden Tatbestand geschlossen werden kann? Ist eine umfangreiche Ursachenforschung notwendig, wenn sich die Kennzahl erheblich verändert? Welche

Aussagekraft misst die Unternehmensleitung der Kennzahl zu? Stimmt der Betriebsrat mit dieser Einschätzung überein?

Fehler bei der Arbeit mit Kennzahlen können nicht nur daraus entstehen, dass die Kennzahl selbst falsch gewählt ist (um einen bestimmten Sachverhalt zu beurteilen), sondern auch daraus, dass die Kennzahl falsch interpretiert oder zu weit ausgelegt wird.

Kennzahlen sollten in Beziehung zu einer »Messlatte« gesetzt werden, da sie für sich genommen stets weniger aussagekräftig sind als z. B.

- im Zeitgleich und/oder
- Branchenvergleich und/oder
- in Bezug auf eine Zielgröße.

Personalkennzahlen stellen zwar zum Teil auch quantitative Aspekte dar (z. B. den »Anteil der Teilzeitbeschäftigten in %«), allerdings spielen hier auch qualitative Aspekte eine große Rolle: Motivation, Qualifikation oder Zufriedenheit können nur schwer auf einer intervallskalierten[4] Zahlenskala gemessen werden. Dieses Problem wird in der Regel auf zwei unterschiedlichen Wegen angegangen. Eine Möglichkeit besteht in der Wahl einer anderen Skalierung, beispielsweise einer mehrstufigen Zustimmungsskala: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden im Rahmen einer Befragung gebeten, ihre Einschätzung zu einer gegebenen Aussage abzugeben.

4 Von »intervallskaliert« spricht man, wenn der Abstand zwischen den möglichen Antwortwerten gleich groß ist, z. B. die Temperaturskala: Der Abstand zwischen 9° und 10° Celsius ist identisch mit dem Abstand zwischen 15° und 16° Celsius. Bei Antwortmöglichkeiten wie im Beispiel »Motivation durch Vorgesetzten« spricht man von einer Ordinalskala, d. h., die Antworten können in eine Rangordnung gebracht werden.

B E I S P I E L

Mein Vorgesetzter versteht es, seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren.

Aussage		Anzahl	Wert
Ich stimme voll zu.	☐	2 Nennungen	2
Ich stimme überwiegend zu.	☐	5 Nennungen	1
Ich stimme teilweise zu.	☐	5 Nennungen	0
Ich stimme überwiegend nicht zu.	☐	3 Nennungen	– 1
Ich stimme gar nicht zu.	☐	1 Nennung	– 2

Auswertung A

7 MitarbeiterInnen sehen die Motivationskompetenz positiv.
5 MitarbeiterInnen sehen die Motivationskompetenz neutral.
4 MitarbeiterInnen sehen die Motivationskompetenz negativ.

Auswertung B

Ich stimme voll zu.	2 Nennungen	x	2 Punkte	4 Punkte
Ich stimme überwiegend zu.	5 Nennungen	x	1 Punkt	5 Punkte
Ich stimme teilweise zu.	5 Nennungen	x	0 Punkte	0 Punkte
Ich stimme überwiegend nicht zu.	3 Nennungen	x	– 1 Punkte	– 3 Punkte
Ich stimme gar nicht zu.	1 Nennung	x	– 2 Punkte	– 2 Punkte

Summe der Punkte: + 4, Anzahl der Antworten: 16
Der Durchschnittswert beträgt + 4 / 16 = + 0,25.

Diese qualitative Einschätzung der Motivationskompetenz der Vorgesetzen kann ausgewertet werden, indem die Zahl der Nennungen ausgezählt wird (im Beispiel Auswertung A) oder jede Antwortmöglichkeit mit einem Zahlenwert versehen und ein gewichteter Durchschnitt gebildet wird (Auswertung B).

Bei Variante B wird aus einer quantitativen Befragung mit einer Rangfolge der Antwortmöglichkeiten ein qualitativer Wert gebildet, der allerdings nicht wirklich den gleichen Wert wie eine intervallskalierte Kennzahl hat: Implizit wird hier nämlich unterstellt, dass der »inhaltliche Abstand« der Antwortalternativen gleich ist, bzw. dass die Unterschiede zwischen den Antworten alle gleichwertig sind.

Der andere oft gewählte Weg ist die indirekte Messung des eigentlich untersuchten Zusammenhangs. Hier wird z. B. der Input gemessen, wenn der Output gemessen werden soll. Dabei wird unterstellt, dass ein direkter Zusammenhang zwischen dem Inputfaktor und dem zu messenden Output besteht. Diese indirekte Messmethode steht und fällt mit der Richtigkeit des unterstellten Zusammenhangs (im Beispiel: zwischen Input und Output). Bei solchen Kennzahlen ist also zuerst die angenommene Ursache-Wirkungs-Beziehung auf ihre Plausibilität hin zu prüfen, bevor die Aussagekraft der Kennzahl eingeschätzt werden kann.

B E I S P I E L

Die Verbesserung der Mitarbeiterqualifikation soll mit einer Kennzahl gemessen werden. Da die direkte Erhebung der Qualifikationsveränderung jedes Beschäftigten einen erheblichen Aufwand erfordern würde, soll eine indirekte Messung mit Hilfe der Kennzahl

Anzahl der Fortbildungstage je Beschäftigten

erfolgen.

Unterstellt wird hier, dass die Verbesserung der Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in direktem positiven Zusammenhang mit der Zahl der Fortbildungstage steht. Ein Problem ist hier die Stärke des Zusammenhangs: Steigt die Qualifikation proportional zur Steigerung der Fortbildungstage, also gleichmäßig? Gibt es nicht auch andere Faktoren, die den Erfolg der Fortbildung beeinflussen (z. B. statt der Dauer die Qualität der Fortbildungsmaßnahmen)?

4.2 STRUKTURELLE PERSONALKENNZAHLEN

Strukturelle Personalkennzahlen beschreiben den Zustand der Personalstruktur und der Art und Weise der Nutzung der Arbeitskraft im Unternehmen. Hier geht es seltener um qualitative, sondern eher um quantitative Kennzahlen, also in erster Linie um die Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft. Solche Kennzahlen sollen der Geschäftsleitung bei der Beurteilung helfen, ob im Unternehmen eine für die Ziele des Unternehmens adäquate Zusammensetzung der Belegschaft gegeben ist.

4.2.1 Anteil Führungskräfte an Gesamtzahl MA in Prozent

Berechnung: Anzahl Führungskräfte / Gesamtzahl MA

Diese Kennzahl soll zeigen, ob das Verhältnis von Führungskräften und geführten MitarbeiterInnen ausgewogen ist. Es wird unterstellt, dass ein zu hoher bzw. zu niedriger Anteil an Führungskräften für das Unternehmen und die Betriebsabläufe nachteilig ist.

B E I S P I E L

Das Unternehmen hat insgesamt 245 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Als Führungskraft wird definiert, wer zumindest die Hierarchieebene »Gruppenleiter« bekleidet. Das trifft auf 21 Beschäftigte zu. Daraus ergibt sich für diese Kennzahl ein Wert von

21 / 245 = 0,086 bzw. 8,6 %

Die Geschäftsleitung hat einen Zielkorridor von 8 % bis 10 % vorgegeben, da sie es für angebracht hält, dass durchschnittlich für 10 bis 12 Mitarbeiter eine Führungskraft erforderlich sei.

Problematisch bei dieser Kennzahl ist zum einen die Frage, wie der Begriff »Führungskraft« definiert ist. Zum anderen ist es kaum möglich zu sagen, welcher Wert für diese Kennzahl der »optimale« Wert ist. Der kann von Unternehmen zu Unternehmen und vor allem auch von Branche zu Branche unterschiedlich sein. Darüber hinaus sagt diese Durchschnitts-Kennzahl nichts darüber aus, ob die »Verteilung« der Führungskräfte im Unternehmen inhaltlich sinnvoll ist. Aus diesen Gründen sollte diese Kennzahl eher so interpretiert werden, dass sie zwar nie den »richtigen« Führungskräfteanteil anzeigt, sondern vielmehr bei extremen Werten (z. B. im Verhältnis zum Branchendurchschnitt) einen Hinweis gibt, die Führungskräftestruktur zu überprüfen.

Arbeitnehmervertreter sollten auf jeden Fall hinterfragen, wie der angestrebte Zielwert ermittelt und begründet worden ist. Ist er plausibel und nachvollziehbar? Schließlich ist eine häufige Kritik der Mitarbeiter am Management, dass es zuviel »Häuptlinge« im Verhältnis zur Zahl der »Indianer« gibt. Handlungsbedarf besteht, wenn nach Meinung der Arbeitnehmervertreter die Werte entweder extrem sind oder sich im Zeitablauf stark verändern.

4.2.2 Produktivität je MA

Berechnung: Wertschöpfung / Gesamtzahl MA (VKE[5])

Diese Kennzahl soll die Produktivität der Arbeitskraft ermitteln. Dazu wird die Wertschöpfung, also der im Betrachtungszeitraum geschaffene neue Wert bzw. die Summe der erzielten Einkommen, je MitarbeiterIn ermittelt. Die Wertschöpfung wird berechnet, indem vom Umsatz die von anderen Unternehmen bezogenen Vorleistungen (Material, Dienstleistungen etc.) abgezogen werden. Je höher der Wert, desto höher ist die Arbeitsproduktivität:

BEISPIEL

Das Unternehmen hat insgesamt 245 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im Vormonat wurde eine Wertschöpfung von insgesamt 1,488 Mio. EUR erwirtschaftet. Die Zahl der Vollkräfteeinheiten ergibt sich durch Umrechnung der Teilzeitbeschäftigten auf Vollzeitkräfte und beträgt 235,5. Daraus ergibt sich für diese Kennzahl ein Wert von

1.488.000 EUR / 235,5 = 6.318,47 EUR

5 VKE: Vollkräfteeinheiten.

Die Aussagekraft dieser Kennzahl ist hoch, da durch die Wahl der Wertschöpfung als Bezugsgröße automatisch die Fertigungstiefe (Welcher Anteil am Produkt wird selbst erstellt und nicht von Zulieferern eingekauft?) im Unternehmen berücksichtigt wird. Sie eignet sich daher erheblich besser zur Beurteilung der Produktivität als die oft benutzte Kennzahl »Umsatz je Mitarbeiter«, da diese sich allein durch Veränderung der Fertigungstiefe ändert (Beispiel: Das Outsourcing einer Abteilung führt fast automatisch zu einem Anstieg des Umsatzes je Mitarbeiter). Auch die Vergleichbarkeit mit Werten anderer Unternehmen ist besser als bei der Kennzahl »Umsatz je Mitarbeiter«.

Aus Arbeitnehmersicht ist das sicherlich die beste Kennzahl zur Beobachtung der Produktivitätsentwicklung. Interessant wäre die zusätzliche Information, welche Einkommensgruppe (Beschäftigte, Kreditgeber, Staat, Eigentümer) welchen Anteil an der durchschnittlich erwirtschafteten Wertschöpfung erhält.

4.2.3 Teilzeitquote in Prozent

Berechnung: Anzahl Teilzeitkräfte / Gesamtzahl MA

Alternativ: Anzahl Arbeitsstunden Teilzeitkräfte / Anzahl Arbeitsstunden insgesamt

Diese Kennzahl soll zeigen, ob das Verhältnis von Teilzeitbeschäftigten und Vollzeitbeschäftigten für das Unternehmen angemessen ist.

BEISPIEL

A)

Das Unternehmen hat insgesamt 245 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Davon sind insgesamt 27 teilzeitbeschäftigt. Daraus ergibt sich für diese Kennzahl ein Wert von

27 / 245 = 0,110 bzw. 11,0 %

Die Geschäftsleitung hat einen Zielkorridor von 12 % bis 15 % vorgegeben.

(B)

Im Unternehmen wurden im letzten Monat insgesamt 27.323 Arbeitsstunden geleistet. Davon erbrachten Beschäftigte, die in einem Teilzeitbeschäftigungsverhältnis stehen, 1.890 Arbeitsstunden. Daraus ergibt sich für die Teilzeitquote ein Wert von

1.890 / 27.323 = 0,069 bzw. 6,9 %

Die Geschäftsleitung hat einen Zielkorridor von >10 % vorgegeben.

(Bei der Berechnung kann man einerseits von der »Anzahl der Köpfe« ausgehen (im Beispiel Variante A): Unabhängig von der Wochenarbeitszeit wird jede(r) Beschäftigte, der/die weniger als die tarifliche Wochenarbeitszeit arbeitet, als Teilzeitkraft gezählt. Alternativ kann die durch Teilzeitkräfte erbrachte Zahl der Arbeitsstunden der Gesamtzahl der Arbeitsstunden gegenübergestellt werden (im Beispiel Variante B). Dadurch wird berücksichtigt, dass die Wochenarbeitszeit der Teilzeitbeschäftigten unterschiedlich stark voneinander und/oder von der »Normalwochenarbeitszeit« abweichen kann.

Problematisch bei dieser Kennzahl ist, dass zur Beurteilung ein angemessener Zielwert definiert werden muss. Der kann von Unternehmen zu Unternehmen und vor allem auch von Branche zu Branche unterschiedlich sein. Darüber hinaus sagt diese Durchschnitts-Kennzahl nichts darüber aus, ob die funktionale »Verteilung« der Teilzeitkräfte im Unternehmen inhaltlich sinnvoll ist.

Arbeitnehmervertreter sollten auf jeden Fall hinterfragen, wie der angestrebte Zielwert ermittelt und begründet worden ist. Ist er plausibel und nachvollziehbar? Wird diese Kennzahl nur für den Gesamtbetrieb oder auch für einzelne Abteilungen gebildet? Letzteres kann bei der funktionalen Beurteilung helfen.

Ebenfalls interessant aus Sicht der Arbeitnehmer ist, ob die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrer Wochenarbeitszeit zufrieden sind, oder ob sie eine andere Stundenzahl bevorzugen würden. Das könnte im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung erhoben werden.

4.2.4 Angestelltenquote in Prozent

Berechnung: Anzahl Angestellte / Gesamtzahl MA

Diese Kennzahl soll in Industriebetrieben den Anteil der Beschäftigten messen, der in »nicht-produktiven« Bereichen tätig ist. Unterscheidungsmerkmal ist das Kriterium »Anstellungsverhältnis«. Bewertet werden kann die Veränderung dieser Struktur, oder es wird eine Zielstruktur vorgegeben.

BEISPIEL

Das Industrieunternehmen hat insgesamt 245 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Davon sind 88 MitarbeiterInnen als Angestellte beschäftigt. Daraus ergibt sich für die Angestelltenquote ein Wert von

88 / 245 = 0,359 bzw. 35,9 %

Die Geschäftsleitung hat einen Zielkorridor von 30 % bis 35 % vorgegeben.

Diese Kennzahl ist nur in solchen Unternehmen aussagefähig, in denen die »produktiven« Tätigkeiten (also die eigentliche Erstellung des Produktes) und die »nichtproduktiven« Tätigkeiten (Organisation, Verwaltung, Vertrieb etc.) auch anhand des Arbeitsvertrages klar abgegrenzt werden können. Schwierig ist auch die Festlegung einer angemessenen Quote. Die Beobachtung der Veränderung dieser Kennzahl kann allerdings dazu genutzt werden, Begründungszwänge zu schaffen, warum sie notwendig und richtig ist.

Arbeitnehmervertreter sollten auf jeden Fall nachfragen, welcher Sachverhalt mit dieser Kennzahl ermittelt werden soll, und wie eventuell vorgegebene Zielwerte begründet werden.

Die Kennzahl hat eher eine Signalfunktion, für sich genommen hat sie wenig Aussagekraft; bei merklichen Veränderungen im Zeitablauf muss nach den Ursachen geforscht werden. So könnte z. B. durch Outsourcing von Produktionsarbeiten und die damit verbundene Reduzierung der Fertigungstiefe der Wert der Kennzahl steigen.

4.2.5 Frauenquote in Prozent

Berechnung: Anzahl weibliche MA / Gesamtzahl MA

Alternativ: Anzahl »Normalarbeitsstunden« weibliche MA / Anzahl »Normalarbeitsstunden« insgesamt

Die Kennzahl soll zeigen, ob das Unternehmen unter dem Gesichtspunkt des Geschlechts der MitarbeiterInnen eine ausgewogene Personalstruktur hat.

BEISPIEL

(A)
Das Unternehmen hat insgesamt 245 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Davon sind 112 weiblich. Daraus ergibt sich für die Frauenquote ein Wert von

112 / 245 = 0,457 bzw. 45,7 %

(B)
Im Unternehmen wurden im letzten Monat insgesamt 27.323 Normalarbeitsstunden geleistet. Davon erbrachten weibliche Beschäftigte 11.672 Normalarbeitsstunden. Daraus ergibt sich für diese Kennzahl ein Wert von

11.672 / 27.323 = 0,427 bzw. 42,7 %

Die Kennzahl erlaubt keine Aussage über gleichstellungspolitische Erfolge oder Misserfolge, da die jeweilige Position in der Hierarchie keinen Einfluss auf den Wert der Kennzahl hat. Interessant ist, die Kennzahl nach Variante A und B (siehe Beispiel)

zu berechnen und anschließend beide Werte im Zusammenhang zu betrachten: Hier zeigt sich, inwieweit Frauen über- oder unterproportional in Teilzeit arbeiten. Im oben genannten Beispiel arbeiten Frauen überproportional in Teilzeit, da die Quote nach Variante (B) kleiner ist als nach Variante (A).

Für die Arbeitnehmervertretung ist aus gleichstellungspolitischer Sicht eine Aufteilung dieser Kennzahl nach Hierarchiestufen interessanter als eine Kennzahl auf gesamtbetrieblicher Ebene.

4.2.6 Auszubildendenquote in Prozent

Berechnung: Anzahl Auszubildende / Gesamtzahl MA

Die Kennzahl soll zeigen, ob das Unternehmen in ausreichendem Maße Nachwuchskräfte ausbildet, die erwartete Abgänge an Fachkräften ersetzen können. Die Kennzahl muss unter diesem Aspekt in Zusammenhang mit der Fluktuationsquote und der Personalbedarfsplanung bewertet werden.

Die Aussagekraft einer Gesamtkennzahl auf Unternehmens- oder Betriebsebene ist eingeschränkt, da in diesem Fall die Qualifikationsstruktur unberücksichtigt bleibt. Besser ist es, diese Kennzahl jeweils für bestimmte Qualifikationen / Qualifikationsgruppen separat zu ermitteln. Dafür ist neben der zu erwartenden Fluktuation nach Qualifikation auch der im Rahmen der Personalplanung zu erwartende Personalbedarf nach Qualifikation zu spezifizieren.

BEISPIEL

Das Unternehmen hat insgesamt 245 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Darüber hinaus sind 19 Auszubildende beschäftigt. Daraus ergibt sich für die Auszubildendenquote ein Wert von

19 / 245 = 0,078 bzw. 7,8 %

Die Geschäftsleitung hat einen Zielkorridor von 6 % bis 8 % vorgegeben.

Arbeitnehmervertreter sollten prüfen, ob die Annahmen über Fluktuation und Personalbedarf plausibel sind. Darüber hinaus bildet eine ausschließliche Beurteilung anhand des voraussichtlichen Bedarfs des Unternehmens nur einen eingeschränkten Blickwinkel. Aus Sicht der Arbeitnehmervertreter kann es angebracht sein, eine Ausbildungsquote anzustreben, die über dem errechneten Bedarf des Unternehmens liegt, um Jugendlichen unabhängig vom tatsächlichen Personalbedarf des Ausbildungsbetriebes eine Ausbildung zu ermöglichen. Aus Sicht des Unternehmens kann das trotzdem sinnvoll sein, um am Ende der Ausbildung eine Auswahlmöglichkeit bei der Besetzung freier Stellen zu ermöglichen.

4.2.7 Mehrarbeitsquote in Prozent

Berechnung: Anzahl Mehrarbeitsstunden / Anzahl Regelarbeitsstunden

Diese Kennzahl zeigt einerseits die Überschreitung der Kapazitätsgrenze an, andererseits aber auch die durchschnittliche Belastung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit Mehrarbeit. Ein dauerhaft hoher Wert deutet auf die Notwendigkeit einer Kapazitätsausweitung hin.

BEISPIEL

Das Unternehmen hat insgesamt 245 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. An Regelarbeitsstunden wurden im letzten Monat 27.323 Stunden, an Mehrarbeit 2.876 Stunden geleistet. Daraus ergibt sich für die Mehrarbeitsquote ein Wert von

2.876 / 27.323 = 0,105 bzw. 10,5 %

Auch bei dieser Kennzahl ist die Aussagekraft von Werten begrenzt, die für das Gesamtunternehmen / den Gesamtbetrieb berechnet wurden. Aussagefähiger sind Kennzahlen, die die einzelnen Bereiche differenziert betrachten. Ein Kapazitätsengpass kann durchaus an nur einer Stelle im Betrieb vorhanden sein, so dass eine Gesamtkennzahl trotz der Engpasssituation niedrig ist. Die Belastung der Beschäftigten in der Engpassabteilung hingegen ist hoch.

Aus Sicht der Arbeitnehmer ist diese Kennzahl unter drei Aspekten interessant: Erstens kann sie eine mögliche Überlastung der Beschäftigten anzeigen; hier sollten für den betroffenen Bereich auch der Krankenstand und die Fluktuation betrachtet werden. Zweitens kann mit einem dauerhaft hohen Wert die Forderung nach Einstellung neuer MitarbeiterInnen begründet werden. Und drittens ergibt sich für die betroffenen Beschäftigten ein positiver Einkommenseffekt, der allerdings häufig dazu führt, dass diese möglichen Neueinstellungen kritisch gegenüberstehen.

4.2.8 Entwicklung von Arbeitszeitkonten

Berechnung: Veränderung Anzahl Stunden auf AZ-Konten gg. Vormonat / Gesamtzahl Stunden auf AZ-Konten im Vormonat

Diese Kennzahl ist der Mehrarbeitsquote ähnlich. Allerdings zeigt sie vor allem die Veränderung der Kapazitätsausnutzung und kann deshalb auch als Frühindikator für die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens verwendet werden, insbesondere wenn Produktion und Rechnungsstellung zeitlich auseinander fallen. Denn

dann spiegelt die Umsatzentwicklung erst mit Zeitverzug die wirtschaftliche Entwicklung wider.

Im Prinzip sind Arbeitszeitkonten »Kapazitätsbanken«, auf denen nicht benötigte Kapazitäten angespart (weniger geleistete Stunden als Regelstunden ➔ Kennzahl negativ) oder zusätzlich benötigte Kapazitäten abgerufen werden können (mehr geleistete Stunden als Regelstunden ➔ Kennzahl positiv).

BEISPIEL

Das Unternehmen hat insgesamt 245 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Arbeitszeitkonten wiesen Ende Mai einen Gesamtwert von 1.772 Stunden aus, am Ende Juni 1.923 Stunden. Daraus ergibt sich für diese Kennzahl ein Wert von

$$(1.923-1.772) / 1.772 = 0{,}085 \text{ bzw. } 8{,}5\ \%$$

Bereinigung um saisonale Einflüsse:

Das Unternehmen ist in der Produktion und im Absatz saisonalen Schwankungen unterworfen.

Fall (A)

Im Durchschnitt der letzten fünf Jahre stieg von Mai auf Juni die Produktion um 12,8 %. Wird der Wert der Kennzahl nun um diesen saisonalen Faktor korrigiert, so ergibt sich ein bereinigter Wert von 8,5 % –12,8 % = – 4,3 %. Der Wachstumsfaktor deutet also eine negative Entwicklung an, obwohl der nominale Wert der Kennzahl positiv ist.

Fall (B)

Im Durchschnitt der letzten fünf Jahre sank von Mai auf Juni die Produktion um 3,3 %. Wird der Wert der Kennzahl nun um diesen saisonalen Faktor korrigiert, so ergibt sich ein bereinigter Wert von 8,5 % – (– 3,3 %) = 11,8 %. Der Wachstumsfaktor deutet also eine stärkere positive Entwicklung an als der nominale Wert der Kennzahl.

Grundsätzlich deutet ein positiver Wert der Kennzahl auf eine Verbesserung der Produktions- und Absatzlage des Unternehmens hin. Allerdings wird bei dieser einfachen Interpretation unterstellt, dass das Unternehmen keinen saisonalen Schwankungen bzw. Einflüssen unterliegt. Dies schränkt die Aussagekraft ein und kann zu Fehlinterpretationen führen.

Daher ist es sinnvoll, zumindest eine einfache Bereinigung von saisonalen Effekten durchzuführen, um den Wachstumsfaktor zu isolieren. Das kann z. B. dadurch geschehen, dass die durchschnittliche prozentuale Veränderung der Produktionsmenge der Vorjahre im entsprechenden Zeitraum vom Wert der Kennzahl subtrahiert wird (siehe Beispiel im Kasten). Von einem signifikanten Indikator für die wirtschaftliche Entwicklung kann aber erst dann gesprochen werden, wenn der Wachstumsfaktor über mehrere Monate in die gleiche Richtung weist.

Aus Sicht der Arbeitnehmer ist das ein interessanter Frühindikator für die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens und für den zukünftigen Arbeitskräftebedarf. Sie sollte insbesondere auch im Zusammenspiel mit der Entwicklung des Auftragseingangs und des Auftragsbestandes interpretiert werden. Neben der Veränderung der Arbeitszeitkonten ist selbstverständlich auch das absolute Niveau der Konten von Interesse, um das Risiko eventueller negativer personeller Maßnahmen oder die Chance von Neueinstellungen abzuschätzen.

4.2.9 Anteil MA mit Zielvereinbarung in Prozent

Berechnung: Anzahl MA mit Zielvereinbarung / Gesamtzahl MA

Mit dieser Kennzahl soll gemessen werden, in welchem Umfang Zielvereinbarungen als Führungsinstrument im Unternehmen eingesetzt werden. Es wird üblicherweise unterstellt, dass Beschäftigte mit Zielvereinbarung für den Erfolg des Unternehmens einen höheren Beitrag leisten als solche ohne Zielvereinbarung.

BEISPIEL

Das Unternehmen hat insgesamt 245 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Davon haben 56 Beschäftigte eine Zielvereinbarung. Daraus ergibt sich für die Kennzahl »Anteil Mitarbeiter mit Zielvereinbarung« ein Wert von

56 / 245 = 0,229 bzw. 22,9 %

Diese Kennzahl ist in ihrer Aussagekraft insofern begrenzt, als sie nichts über die *Qualität* von Zielvereinbarungen aussagt. Die zahlenmäßige Verbreitung von Zielvereinbarungen im Unternehmen allein kann einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg nur dann abbilden, wenn unterstellt wird, dass die abgeschlossenen Zielvereinbarungen von guter Qualität sind, d. h. einen Zusammenhang zwischen der Leistungsmotivation des Mitarbeiters und dessen Beitrag zum Unternehmenserfolg herzustellen vermögen. U. a. wird also mit folgenden Annahmen gearbeitet:

a) Die Ziele in einer Vereinbarung sind durch die betroffenen MitarbeiterInnen beeinflussbar.
b) Das Verhalten der MitarbeiterInnen wird durch die Zielvereinbarung in die von der Unternehmensleitung gewünschte Richtung gelenkt.
c) Diese von der Unternehmensleitung gewünschte Richtung wirkt sich positiv auf den Unternehmenserfolg aus.

Für Arbeitnehmervertreter ist diese rein quantitative Kennzahl insofern von Interesse, als ein Anstieg bzw. ein hoher Wert Auslöser für eine intensivere Beschäfti-

gung mit dem Thema Zielvereinbarung sein sollte: Wie ist die Qualität der vorhandenen Zielvereinbarungen, anhand welcher Kriterien kann sie beurteilt werden? Welche Beschäftigtengruppen haben bereits eine Zielvereinbarung? Ist es sinnvoll, eine Betriebsvereinbarung zum Einsatz dieses Führungsinstrumentes anzustreben?

4.2.10 Anteil von MA mit variabler Vergütung

Berechnung: Anzahl MA mit variablen Vergütungsbestandteilen / Gesamtzahl MA

Diese Kennzahl soll zeigen, in welchem Umfang das Einkommen von MitarbeiterInnen in irgendeiner Form leistungs- bzw. ergebnisbezogen ist. Es wird unterstellt, dass eine solche Koppelung die Leistung der Beschäftigten steigert. Das Unternehmen strebt daher einen hohen Anteil variabler Vergütungsbestandteile an.

BEISPIEL

Das Unternehmen hat insgesamt 245 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Davon wurden mit insgesamt 77 in irgendeiner Form variable Vergütungsbestandteile vereinbart. Daraus ergibt sich für die Kennzahl »Anteil von Mitarbeitern mit variabler Vergütung« ein Wert von

77 / 245 = 0,314 bzw. 31,4 %

Da die Kennzahl lediglich den Anteil der Beschäftigten angibt, mit denen in irgendeiner Form variable Vergütungsbestandteile vereinbart wurden, ist die Aussagekraft der Kennzahl in dieser Form begrenzt. Die Bedeutung variabler Vergütung im Unternehmen kann daran nur schwer abgelesen werden, da Informationen über den Umfang der variablen Vergütung nicht gegeben werden. Unabhängig davon, ob ein Beschäftigter 1 % oder 50 % der Vergütung in variabler Form erhält, beide würden gleichgewichtig in die Kennzahl eingehen.

Als zusätzliche Information könnte hier eine Klassenbildung dienen, deren Kriterium der Anteil der variablen Vergütung an der Gesamtvergütung des jeweiligen Beschäftigten ist (siehe Beispiel im Kasten). Im Beispiel sind fünf Klassen gebildet worden mit unterschiedlichem Anteil der variablen Vergütung an der Gesamtvergütung, denen die Beschäftigten jeweils zugeordnet wurden. Ebenfalls interessant als zusätzliche Information ist die Angabe, welchen Anteil variable Vergütungsbestandteile an der Summe der Gesamtvergütung im Unternehmen haben.

BEISPIEL

Der Anteil der variablen Vergütung an der Gesamtvergütung ist unterschiedlich. Die 77 betroffenen Beschäftigten können dabei in folgende Klassen eingeteilt werden:

Anteil variabel	Anzahl MA	Anteil in %
bis 5 %	22	9,0
> 5 % – 10 %	12	4,9
> 10 % – 20 %	31	12,7
> 20 % – 30 %	9	3,7
> 30 %	3	1,2

Aus Arbeitnehmersicht ist diese Kennzahl interessant, da sie die Bedeutung schwankender Arbeitnehmereinkommen im Unternehmen zeigt. Allerdings muss genau untersucht werden, welche Umstände hierfür ursächlich sind, da die Kennzahl keine Informationen darüber gibt, ob diese Schwankungen von der individuellen Leistung des Beschäftigten herrühren oder von der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens. Insofern kommt der Definition variabler Vergütungsbestandteile, auf deren Basis diese Kennzahl berechnet wird, eine hohe Bedeutung zu. So können auch Nachtarbeitszuschläge oder Akkordentlohnung unter diesen Begriff fallen.

4.3 KENNZAHLEN FÜR VERSCHIEDENE ZIELBEREICHE

Die spezifischen Interessen von Arbeitnehmern lassen sich zu vier grundlegenden Bereichen zusammenfassen:

a) Einkommen
b) Arbeitszufriedenheit / Motivation
c) Personalentwicklung / Qualifikation
d) Arbeits- und Gesundheitsschutz.

Im Folgenden werden Personalkennzahlen vorgestellt und bewertet, die diese Interessenbereiche berühren.

4.3.1 Kennzahlen zum Einkommen

4.3.1.1 Personalaufwandsquote

Berechnung: Personalaufwand / Umsatz

Diese Kennzahl soll den relativen Aufwand für den Einsatz des Personals zeigen: Wie viel Cent von einem Euro Umsatz wurden für Personal aufgewendet?

BEISPIEL

Anteil Personalaufwand am Umsatz

Das Unternehmen hat im Vormonat 3.911 TEUR Umsatz erwirtschaftet. Der Personalaufwand betrug 963,4 TEUR. Daraus ergibt sich für die Personalaufwandsquote ein Wert von

963,4 TEUR / 3.911 TEUR = 0,246 bzw. 24,6 %

Die Aussagekraft dieser Kennzahl bei unternehmensübergreifenden Vergleichen ist begrenzt durch Besonderheiten des betreffenden Unternehmens und der betreffenden Branche. Ihr Wert korreliert stark negativ mit mengenverursachten Umsatzschwankungen (steigender Umsatz ➔ sinkender Wert; sinkender Umsatz ➔ steigender Wert), da der Personalaufwand innerhalb der Kapazitätsgrenze kurz- und mittelfristig nicht anzupassen ist. Hinzu kommt, dass bei preisinduzierten Umsatzrückgängen die benötigte Arbeitsmenge nicht proportional sinkt, vielmehr steigt die Kennzahl in diesem Fall strukturell bedingt.

Arbeitnehmervertreter sollten bei Veränderungen eine umfassende Analyse der Ursachen durchführen, um eventuelle Maßnahmen des Arbeitgebers auf ihre Relevanz für die Lösung zu prüfen. So üben z. B. sinkende Absatzpreise einen erheblichen Druck aus, der aber durch Personalreduktion ohne gleichzeitige Produktivitätssteigerung nicht abgebaut werden kann. Vielmehr sind Maßnahmen notwendig, die potentiell eine Erhöhung der Marge fördern (z. B. Entwicklung neuer Produkte, Veränderungen im Produktmix) und/oder produktivitätssteigernd wirken. Auch andere Ursachen kommen in Frage (z. B. Rechtsformwechsel von einer Personengesellschaft in eine Kapitalgesellschaft ➔ Das Gehalt des bisherigen (Allein-)Gesellschafters wird im Falle seines Wechsels in die Rolle des angestellten (Gesellschafter-) Geschäftsführers nun nicht über entsprechende Entnahmen gebucht, sondern schlägt sich als Personalaufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung nieder)[6].

6 Sofern der Gesellschafter weiterhin Anteile an dem Unternehmen hält, erhält er ggf. zusätzlich eine Gewinnausschüttung (für die Bereitstellung von Kapital).

Die Aussagekraft dieser auf Basis des Umsatzes berechneten Kennzahl ist sehr begrenzt, da hier die Fertigungstiefe nicht berücksichtigt wird. Abhilfe schaffen kann eine Variante der oben beschriebenen Kennzahl, die auf Basis der Wertschöpfung (WS) berechnet wird (Wie viel Cent von einem Euro Wertschöpfung sind für Personalaufwand aufzubringen?). Damit wird der Einfluss der Fertigungstiefe (Wie viel Vorleistung wird bezogen / welcher Anteil des Endproduktes wird selbst erstellt?) des Unternehmens auf die Kennzahl neutralisiert.

BEISPIEL

Anteil Personalaufwand an der WS

Das Unternehmen hat im Vormonat 1.488 TEUR Wertschöpfung erwirtschaftet. Der Personalaufwand betrug 963,4 TEUR. Daraus ergibt sich für die auf Basis der Wertschöpfung gemessenen Personalaufwandsquote ein Wert von

963,4 TEUR / 1.488 TEUR = 0,647 bzw. 64,7 %

4.3.1.2 Lohn-/Gehaltssumme je Mitarbeiter

Berechnung: Bruttolohn- und -gehaltssumme
/ Gesamtzahl MA (VKE)[7]

Diese Kennzahl gibt das durchschnittliche Bruttoeinkommen der MitarbeiterInnen an. Dabei werden alle Einkommen einbezogen, also auch die der angestellten Geschäftsführer.

BEISPIEL

Das Unternehmen hat insgesamt 245 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und im Vormonat insgesamt Löhne und Gehälter in Höhe von 776,9 TEUR gezahlt. Daraus ergibt sich für diese Kennzahl ein Wert von

776,9 TEUR / 235,5 = 3.299,0 EUR

Die Einbeziehung auch der Geschäftsführungsgehälter verzerrt die Aussagekraft dieser Kennzahl, da sie in der Regel im Verhältnis zu den übrigen Mitarbeitern überproportional viel verdienen und sich dadurch das durchschnittliche Einkommen (Pro-Kopf-Einkommen) entsprechend nach oben verändert.

Arbeitnehmervertreter sollten hier eine bereinigte Kennzahl fordern, bei der die Gehälter der Geschäftsführung nicht einbezogen, sondern getrennt ausgewiesen werden. Das gibt ein realistischeres Bild der Einkommensverhältnisse der Mitarbei-

7 VKE = Vollkräfteeinheiten (Teilzeit wird auf Vollzeit umgerechnet).

terInnen. Eine andere Möglichkeit wäre, Kennzahlenwerte getrennt nach Hierarchiegruppen auszuwerten.

4.3.1.3 Spreizungsmesszahl

Berechnung: Höchstes Monatseinkommen
/ geringstes Monatseinkommen

Die Kennzahl zeigt, wie stark die Einkommensschere im Unternehmen auseinander geht.

BEISPIEL

Das höchste Monatseinkommen eines Mitarbeiters im Unternehmen beträgt 21.500 EUR brutto (Geschäftsführer), das niedrigste Bruttomonatseinkommen liegt bei 1.344 EUR. Daraus ergibt sich für diese Kennzahl ein Wert von

21.500 EUR/ 1.344 EUR = 16,0

Die Kennzahl kann durch »Ausreißer« stark beeinflusst werden. Sinnvoll kann es sein, einen »Kontrollwert« zu bilden, bei dem die beiden höchsten bzw. niedrigsten Werte ausgeklammert werden. Weiterhin ist darauf zu achten, dass der Wert nicht durch das niedrige Einkommen einer Teilzeitkraft verzerrt wird: Das Einkommen einer Teilzeitkraft ist auf ein fiktives Vollzeiteinkommen hochzurechnen (Beispiel: Eine Halbtagskraft erzielt ein Bruttoeinkommen von 900 EUR; das ist auf ein fiktives Vollzeiteinkommen von 1.800 EUR hochzurechnen).

Diese Kennzahl eignet sich aus Sicht der Arbeitnehmer zur Ergänzung der Kennzahl »Lohn-/Gehaltssumme je Mitarbeiter«, die den rechnerischen Durchschnittswert der Einkommensschere abbildet.

4.3.1.4 Quartilsdurchschnitte

Berechnung: Bruttolohn- und -gehaltssumme des Quartils A
/ Anzahl MA des Quartils A

Bei dieser Kennzahl geht es darum, nicht das Durchschnittseinkommen der Gesamtbelegschaft zu betrachten; vielmehr wird die Belegschaft anhand des Bruttoeinkommens in »Quartile« (Viertel) eingeteilt. Anschließend wird für jedes Quartil das Durchschnittseinkommen berechnet. So lässt sich einerseits, in Ergänzung zur Kennzahl »Spreizungsmesszahl«, die Spreizung der Quartilsdurchschnitte analysieren; andererseits kann durch eine Betrachtung im Zeitablauf eine unterschiedliche Entwicklung der Einkommensgruppen nachvollzogen werden.

BEISPIEL

Das Unternehmen hat insgesamt 244 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie werden nach Bruttoeinkommen einer von vier Gruppen zugeordnet: Die 61 mit dem höchsten Einkommen der Gruppe A, die folgenden 61 der Gruppe B etc. Die 61 MitarbeiterInnen mit dem niedrigsten Einkommen bilden Gruppe D.

Quartil	Summe Einkommen	Durchschnittseinkommen
A	311.477 EUR	5.106,02 EUR
B	221.625 EUR	3.633,20 EUR
C	145.009 EUR	2.377,20 EUR
D	98.789 EUR	1.619,49 EUR

Spreizung:
5.106,02 EUR / 1.619,49 EUR = 3,15

Auch hier können einzelne Extremwerte den Wert der Kennzahl verzerren, allerdings in der Regel nur in den Quartilen A und D. Insgesamt ist dieser Ansatz aussagekräftiger als ein einfacher Durchschnittswert über alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Aus Sicht der Arbeitnehmer kann hier vor allem die Einkommensentwicklung der verschiedenen Gruppen verfolgt, und im Rahmen der betrieblichen Entgeltpolitik können Argumente gesammelt werden.

4.3.2 Kennzahlen zur Mitarbeiterzufriedenheit

Mitarbeiterzufriedenheit kann kaum einheitlich definiert werden, da es verschiedenste Theorien der Arbeitszufriedenheit und Mitarbeitermotivation gibt. Oft wird ein enger Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Motivation unterstellt: Zufriedene MitarbeiterInnen sind auch motiviert zu arbeiten.[8] Für die Arbeit der Arbeitnehmervertreter im Rahmen der Beurteilung von Personalkennzahlen zu diesem Bereich müssen die im folgenden Kasten wiedergegebenen Aspekte berücksichtigt werden:

8 Vgl. die Broschüre der Hans-Böckler-Stiftung: Fachausschuss der engeren Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl, Mitarbeiterzufriedenheit, Arbeitspapier 54, Düsseldorf 2002.

BEISPIEL

- Unter dem Grad der Zufriedenheit kann die Diskrepanz zwischen erwarteten bzw. erwünschten Bedingungen der Arbeit (Soll) und den wahrgenommenen, realistischen Bedingungen (Ist) verstanden werden;
- Zufriedenheit setzt sich aus verschiedenen Elementen zusammen;
- Zufriedenheit hängt vom individuellen Wertemaßstab und Anspruchsniveau ab;
- Zufriedenheit unterliegt in hohem Maße situativen Einflüssen;
- Zufriedenheit kann unterschiedliche Formen annehmen und somit zu unterschiedlichen Handlungs- und Verhaltensmustern führen.

Aus: HBS, Arbeitspapier 54, Mitarbeiterzufriedenheit, S. 10

Ein monokausaler Zusammenhang zwischen einzelnen Elementen, welche die Mitarbeiterzufriedenheit beeinflussen, und dem Grad der Mitarbeiterzufriedenheit lässt sich daher realistischerweise kaum unterstellen: Viele Faktoren üben auf die Zufriedenheit und auch wechselseitig aufeinander Einflüsse aus.

Die Darstellung der Mitarbeiterzufriedenheit in Kennzahlen kann grundsätzlich auf zwei verschiedene Arten erfolgen: direkt auf Basis einer Mitarbeiterbefragung, deren Ergebnisse in einer Kennzahl zusammengefasst werden (»Mitarbeiterzufriedenheitsindex«), und indirekt durch die Messung von Faktoren, für die ein Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit unterstellt wird oder die als Ausdruck von Verhalten zufriedener bzw. unzufriedener MitarbeiterInnen interpretiert werden.

Obwohl davon auszugehen ist, dass die direkte Methode der Befragung zu zuverlässigeren Ergebnissen und zu umfangreicherer Information über die Ursachen führt, kann unterstellt werden, dass eine solche Befragung aufgrund des damit zusammenhängenden, hohen Arbeitsaufwandes nur in der Minderheit der Unternehmen durchgeführt wird. Und dort, wo sie durchgeführt wird, findet sie zumeist in langen Intervallen (z. B. jährlich bzw. alle zwei Jahre) und in unregelmäßigen Abständen statt. Bei solchen Befragungen ist darauf zu achten, dass die mitbestimmungsrechtlichen Regelungen eingehalten werden. Sinnvoll ist es, eine entsprechende Betriebsvereinbarung abzuschließen, die nicht nur die Befragung selber umfasst, sondern auch die anschließende Verwendung der Ergebnisse.

4.3.2.1 Mitarbeiterzufriedenheitsindex (MZI)

Eine solche Kennzahl wird in der Regel auf Basis der Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung ermittelt. Wir können daher keine allgemeingültige Form zur Bildung

dieser Kennzahl vorstellen, sondern nur das Verfahren beschreiben, das *beispielsweise* wie folgt aussehen kann:

Im Rahmen der Vorbereitung einer Befragung werden die Bereiche abgestimmt, von denen angenommen werden kann, dass sie im konkreten Unternehmen Einfluss auf die Zufriedenheit der Beschäftigten haben. Diese entstammen insbesondere den Bereichen

- Arbeitsplatzsicherheit
- Arbeitsbedingungen (z. B. physische und psychische Stressfaktoren, Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitszeit, Arbeitsorganisation, Arbeitsklima)
- Einkommen und Sozialleistungen
- Arbeitsinhalte
- Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten
- Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz
- Mitwirkung, Information, Kommunikation.

Sind die einzelnen Befragungsbereiche abgestimmt, können sie jeweils mit einer Gewichtung versehen werden, die der Einschätzung ihrer Bedeutung für das konkrete Unternehmen entspricht. Die konkreten Fragen für die einzelnen Bereiche werden dann häufig in eine Aussage gekleidet, wobei der Befragte aufgefordert wird, seinen Grad an Zustimmung zu dieser Aussage anzugeben(vgl. Beispiel auf Seite 14).

B E I S P I E L

Zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung wurden in einer Betriebsvereinbarung »Mitarbeiterbefragung« die im Text angeführten Befragungsbereiche sowie deren Gewichtung festgelegt. Die Antworten konnten anhand einer fünfstufigen Skala von »stimmt völlig« (+2) bis »stimmt gar nicht« (– 2) gegeben werden. Die Summe der Gewichtungen ist 50, so dass im besten Fall ein MZI von + 2 * 50 = +100, im schlechtesten Fall ein MZI von – 2 * 50 = –100 erreicht werden kann.

Bereich	Gewichtungs-faktor	Bereichsergebnis	Beitrag MZI
Arbeitsplatzsicherheit	9	+ 0,5	+ 4,5
Arbeitsbedingungen	12	+ 0,7	+ 8,4
Einkommen etc.	7	– 0,2	– 1,4
Arbeitsinhalte	5	+ 0,8	+ 4,0
Weiterbildung/Aufstieg	5	– 0,7	– 3,5
Arbeitssicherheit	6	+ 1,2	+ 7,2
Mitwirkung etc.	6	+ 0,2	+ 1,2

Mitarbeiterzufriedenheitsindex (MZI):
+ 4,5 + 8,4 – 1,4 + 4,0 – 3,5 + 7,2 + 1,2 = + 20,4

Zur Bildung einer Kennzahl »Mitarbeiterzufriedenheitsindex« können die Ergebnisse zuerst für die einzelnen Bereiche aggregiert werden, indem die Antwortvor-

gaben mit Zahlenwerten (z. B. + 2 für »stimme voll zu« bis – 2 für »stimme gar nicht zu«) versehen werden und für jeden Bereich ein (gewichteter) Durchschnittswert gebildet wird. Aus diesen Bereichsergebnissen wiederum wird, gemäß der vorab festgelegten Gewichtung, ein Gesamtwert gebildet, der den »Mitarbeiterzufriedenheitsindex« darstellt (siehe Beispiel im Kasten).

Der große Nachteil der Messung der Mitarbeiterzufriedenheit mittels direkter Befragung ist der erhebliche Aufwand für die Entwicklung, Durchführung und Auswertung. Das führt dazu, dass diese Kennzahl nur in langen Zeitintervallen erhoben wird und damit Veränderungen erst sehr spät offensichtlich werden. Hinzu kommen die situationsbedingten Einflüsse, die die Stimmung in der Belegschaft zum Zeitpunkt der Befragung zwar kurzfristig stark prägen können, die grundsätzliche Zufriedenheit aber langfristig kaum verändern. Das kann die Ergebnisse verfälschen.

Wichtig aus Sicht der Arbeitnehmer ist es, sowohl bei der Erstellung als auch bei der Durchführung und Auswertung der Befragung die Beteiligung des Betriebsrates sicherzustellen (Datenschutz, Fragebogengestaltung, Gewichtung etc.). Bei der Auswertung ist es wichtig, dass die Ergebnisse nicht nur dazu dienen, eine einzelne Kennzahl zu bilden. Vielmehr sollte eine inhaltliche Auswertung erfolgen, und auf dieser Basis sollten Maßnahmen zur Verbesserung der Zufriedenheit entwickelt werden. Ergänzend können Interviews oder Workshops durchgeführt werden, um vertiefende Informationen zu erhalten. Nur so können ursachengerecht Aktivitäten gestartet werden, um die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen.

4.3.2.2 Eigenkündigungsquote

Berechnung: Anzahl der Kündigungen durch MA im Zeitraum X
/ Gesamtzahl MA zu Beginn des Zeitraumes X

Diese Kennzahl unterstellt, dass ein negativer Zusammenhang zwischen dem Grad der Mitarbeiterzufriedenheit und der Anzahl der Eigenkündigungen durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besteht.

BEISPIEL

Das Unternehmen hatte Anfang März insgesamt 245 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im Monat März kündigten drei MitarbeiterInnen, und weitere zwei schlossen einen Aufhebungsvertrag, der auf Initiative der MitarbeiterInnen zustande kam. Daraus ergibt sich für diese Kennzahl ein Wert von

5 / 245 = 0,020 bzw. 2,0 %

Die Qualität der Kennzahl steigt und fällt mit der Stärke des unterstellten Ursache-Wirkungs-Zusammenhangs. Der ist aber von vielen Faktoren abhängig: so verbleiben unzufriedene MitarbeiterInnen im Unternehmen, wenn die Arbeitsmarktsituation die Aussicht auf eine neue Beschäftigung unwahrscheinlich erscheinen lässt. In kleinen und mittleren Unternehmen wird die Zahl der Eigenkündigungen in kurzen Zeiträumen (z. B. innerhalb eines Monats) wegen der geringen Gesamtbeschäftigtenzahl so gering sein, dass starke Schwankungen wahrscheinlich, und die Interpretationsmöglichkeiten gering sind.

Aus Sicht der Arbeitnehmervertretung ist diese Kennzahl, insbesondere in Klein- und Mittelbetrieben, nur von geringem Nutzen. Der Grad der Mitarbeiterzufriedenheit lässt sich hier nur sehr eingeschränkt ablesen, die Gründe dafür lassen sich aus der Kennzahl gar nicht erkennen. Dieses Problem trifft allerdings für alle indirekten Kennzahlen zu.

4.3.2.3 Fluktuationsquote

Berechnung: Anzahl der MA-Abgänge im Zeitraum X
/ Gesamtzahl MA zu Beginn Zeitraum X

Diese Kennzahl ist der Eigenkündigungsquote sehr ähnlich, bezieht sich aber auf die Gesamtfluktuation und beinhaltet damit auch arbeitgeberseitige Kündigungen und Abgänge in den Ruhestand. Auch hier wird unterstellt, dass ein negativer Zusammenhang zwischen dem Grad der Mitarbeiterzufriedenheit und der Stärke der Mitarbeiterfluktuation besteht.

BEISPIEL

Das Unternehmen hatte Anfang März insgesamt 245 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im Monat März kündigten drei MitarbeiterInnen und weitere zwei schlossen einen Aufhebungsvertrag, der auf Initiative der MitarbeiterInnen zustande gekommen war. Darüber hinaus kündigte der Arbeitgeber einem Mitarbeiter, eine weitere Mitarbeiterin ging in den Ruhestand. Daraus ergibt sich für diese Kennzahl ein Wert von

7 / 245 = 0,029 bzw. 2,9 %

Hier gelten die Ausführungen zur Aussagekraft bei der Eigenkündigungsquote entsprechend.

4.3.2.4 Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit

Berechnung: Summe der Betriebszugehörigkeit aller MA (in Jahren)
/ Gesamtzahl MA

Diese Kennzahl unterstellt, dass zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter keinen Anlass sehen, das Unternehmen zu verlassen und sich einen Arbeitsplatz in einem anderen Unternehmen zu suchen. Daraus resultiert, dass die Betriebszugehörigkeit umso höher ist, je zufriedener die Beschäftigten sind.

B E I S P I E L

Das Unternehmen hat Anfang März insgesamt 245 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Summe der Jahre der Betriebszugehörigkeit liegt bei 1.988 Jahre. Daraus ergibt sich für diese Kennzahl ein Wert von

1.988 Jahre / 245 = 8,1 Jahre

Auch hier hängt die Aussagekraft der Kennzahl von der Stärke des vermuteten Zusammenhangs ab.

Aus Sicht der Arbeitnehmer ist diese Kennzahl ähnlich zu beurteilen wie die Kennzahl »Eigenkündigungsquote«, da auch hier z. B. Arbeitsmarkteinflüsse eine große Rolle spielen dürften.

4.3.2.5 Anzahl eingereichte Verbesserungsvorschläge je MA

Berechnung: Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge
/ Gesamtzahl MA

Bei dieser Kennzahl wird unterstellt, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge gibt: Zufriedene Mitarbeiter identifizieren sich stärker mit ihrer Arbeit und dem Unternehmen und sind deshalb motivierter, sich Gedanken um die Verbesserung von Arbeitsabläufen etc. zu machen.

B E I S P I E L

Das Unternehmen hatte Anfang März insgesamt 245 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im Monat März wurden insgesamt 22 Verbesserungsvorschläge eingereicht. Daraus ergibt sich für die Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge je Mitarbeiter ein Wert von

22 / 245 = 0,090

Auch hier gelten die Einschränkungen, die bei den vorangegangenen Kennzahlen aufgeführt wurden. Hinzu kommt, dass hier nur die Menge berücksichtigt wird, nicht aber die Qualität. So könnte durchaus auch die These aufgestellt werden, dass zufriedene Mitarbeiter qualitativ bessere Vorschläge machen als unzufriedene Mitarbeiter.

4.3.2.6 Ausschuss je MA

Berechnung: Verkaufswert der Ausschussproduktion im Zeitraum X / Gesamtzahl der MA

Diese Kennzahl unterstellt, dass ein Zusammenhang zwischen dem Grad der Mitarbeiterzufriedenheit und der Qualität der erbrachten Arbeitsleistung besteht. Zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterin produzieren danach weniger Ausschuss bzw. höhere Qualität als unzufriedene Beschäftigte.

BEISPIEL

Das Unternehmen hatte Anfang März insgesamt 245 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Als nicht verkäuflich, und damit als Ausschuss, mussten Waren im Verkaufswert von 231.000 EUR gewertet werden. Daraus ergibt sich für diese Kennzahl ein Wert von

231.000 EUR / 245 = 943 EUR

Die Aussagekraft ist insoweit begrenzt, als die Kennzahl auf Industrieunternehmen beschränkt ist; für Dienstleistungsunternehmen eignet sie sich nicht.

Aus Sicht der Arbeitnehmer ist diese Kennzahl nicht nur im Zusammenhang mit einer Einschätzung der Mitarbeiterzufriedenheit interessant. Vielmehr werden hier auch Kostensenkungspotenziale offenbar, die den oft vorhandenen Druck auf die Personalkosten etwas mildern können.

Insgesamt sind indirekte Kennzahlen zur Mitarbeiterzufriedenheit nur die zweitbeste Lösung. Werden sie verwendet, so sollten immer mehrere verschiedene Kennzahlen erhoben werden und eine Interpretation/Bewertung nur in der Gesamtschau und – wo möglich – in Zusammenhang mit zusätzlichen Information vorgenommen werden, wie z. B. Mitarbeiterinterviews.[9]

9 Vgl. auch Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 54, S. 37.

4.3.3 Kennzahlen zur Personal- und Qualifikationsentwicklung

Kennzahlen zur Personal- und Qualifikationsentwicklung[10] haben ähnliche Schwierigkeiten, wie jene zur Mitarbeiterzufriedenheit: Qualitative Informationen sollen in quantitative Messgrößen übersetzt werden. Gerade hier werden oft inputorientierte Kennzahlen eingesetzt, d. h. es wird gemessen, in welchem Umfang Maßnahmen für diesen Bereich durchgeführt wurden bzw. welcher Aufwand eingesetzt wurde.

Die grundsätzliche Problematik dieser Vorgehensweise liegt darin, dass sich das Ergebnis dieser Aufwendungen nicht proportional, also nicht zwangsläufig im gleichen Verhältnis zum Input entwickelt: So muss beispielsweise eine Verdoppelung der Anzahl an Fortbildungstagen nicht unbedingt einen Qualifizierungseffekt haben, der doppelt so hoch ist wie vorher. Insgesamt kann man zwar davon ausgehen, dass ein erhöhter Input auch einen erhöhten/verbesserten Output nach sich zieht. Die eben erläuterte Begrenztheit inputorientierter Kennzahlen muss aber bei der Interpretation immer berücksichtigt werden.

4.3.3.1 Anzahl der Qualifizierungstage je MA

Berechnung: Anzahl der Tage für Qualifizierung
/ Gesamtzahl MA

Diese Kennzahl soll helfen, die Entwicklung der Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu beurteilen.

BEISPIEL

Das Unternehmen hat Anfang März insgesamt 245 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im Monat März wurden intern und bei externen Weiterbildungsträgern insgesamt Qualifizierungsmaßnahmen im Umfang von 73 Tagen durchgeführt. Daraus ergibt sich für diese Kennzahl ein Wert von

73 / 245 = 0,298

Die Aussagekraft ist aus Unternehmenssicht abhängig von der gleichzeitigen Einschätzung der Geschwindigkeit des technologischen Wandels und der Veränderungen der Qualifikationsanforderungen an die MitarbeiterInnen. Nur durch eine

10 Personalentwicklung wird hier verstanden als umfassende und vorausschauende Personalpolitik des Unternehmens, die Maßnahmen beinhaltet, deren Ziel es ist, zu jedem Zeitpunkt und an jedem Arbeitsplatz die richtig qualifizierte MitarbeiterIn zu beschäftigen, sowie die Entwicklung der Qualifikation aller MitarbeiterInnen in diesem Sinne zu fördern.

Gegenüberstellung des Weiterbildungsbedarfs und der Weiterbildungsaktivitäten lässt sich der aktuelle Wert dieser Kennzahl im jeweiligen Unternehmen beurteilen.

Aus Sicht der Arbeitnehmer ist ein möglichst hoher Wert grundsätzlich positiv, da aktuelle und/oder zusätzliche Qualifikationen eine Erhöhung des Marktwertes der Arbeitskraft und damit der Beschäftigungssicherheit zur Folge haben. Sinnvoll ist, zusätzlich ein Qualitätscontrolling für die durchgeführten Qualifikationsmaßnahmen einzuführen, z. B. mittels einer obligatorischen Bewertung der Maßnahmen durch die TeilnehmerInnen.

4.3.3.2 Aufwand für Personalentwicklungsmaßnahmen je MA

Berechnung: Aufwand für Personalentwicklungsmaßnahmen / Gesamtzahl MA

Diese Kennzahl zeigt, welcher Betrag pro Mitarbeiter für Personalentwicklung in einem bestimmten Zeitraum aufgewendet worden ist. Unterstellt wird, dass die Höhe des Aufwands in einem positiven Zusammenhang mit der Qualität der Personalentwicklung steht. Eine Erhöhung des Aufwandes zieht demnach eine verbesserte Personalentwicklung nach sich.

BEISPIEL

Das Unternehmen hat Anfang März insgesamt 245 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im Monat März wurden für interne und externe Qualifizierung, Personalentwicklungsgespräche, Bedarfserhebung und -planung etc. insgesamt 88.566 EUR aufgewendet. Daraus ergibt sich für diese Kennzahl ein Wert von

88.566 EUR / 245 = 361,49 EUR

Auch hier gelten die Einschränkungen inputorientierter Kennzahlen. Eine Beurteilung des absoluten Niveaus der Aufwendungen je MitarbeiterIn ist schwierig, da eine entsprechende Messlatte schwer aufzustellen ist. Schwerpunkt sollte daher die Verfolgung der Entwicklung dieser Kennzahl im Zeitablauf sein.

Aus Sicht der Arbeitnehmer sind Aufwendungen für Personalentwicklung grundsätzlich positiv. Allerdings ergibt sich aus dieser Kennzahl nicht, wofür dieser Aufwand betrieben wurde und welche Beschäftigtengruppen in den Genuss dieser Anstrengungen gekommen sind.

4.3.3.3 Personalentwicklungsaufwand in Prozent des Personalaufwandes

Berechnung: Aufwand für Personalentwicklungsmaßnahmen / Personalaufwand insgesamt

Im Gegensatz zur Kennzahl »Personalentwicklungsaufwand je MitarbeiterIn« zeigt diese Kennzahl den relativen Aufwand des Unternehmens für Personalentwicklung. Angenommen wird dabei, dass nicht der absolute Aufwand für Personalentwicklung der entscheidende Faktor ist, sondern der relative Aufwand: Je höher die Personalaufwendungen insgesamt sind, desto höher sollten auch die Personalentwicklungsaufwendungen sein.

BEISPIEL

Im Monat März wurden für interne und externe Qualifizierung, Personalentwicklungsgespräche, Bedarfserhebung und -planung etc. insgesamt 88.566 EUR aufgewendet. Der Personalaufwand insgesamt betrug 963.400 EUR. Daraus ergibt sich für diese Kennzahl ein Wert von

88.566 EUR / 963.400 EUR = 0,092 bzw. 9,2 %

Der Vorteil dieser Kennzahl ist, dass eine Bewertung unabhängig vom vorhandenen durchschnittlichen Qualifikationsniveau erfolgen kann: Geht man davon aus, dass höher qualifizierte MitarbeiterInnen sowohl ein höheres Einkommen erzielen als auch in der Regel einen höheren Aufwand für Personalentwicklung pro Kopf (z. B. zum Erhalt ihrer Qualifikation) erfordern und umgekehrt, so würde die absolute Kennzahl (je MA) unterschiedlich zu bewerten sein, je nach dem, welches durchschnittliche Qualifikationsniveau vorliegt. Bei der relativen Kennzahl ist es unter diesem Gesichtspunkt egal, ob hinter dem Prozentwert viele MitarbeiterInnen mit geringem oder wenige MitarbeiterInnen mit hohem Einkommen und Qualifikationsniveau stehen.

Aus Sicht der Arbeitnehmer ist die relative Kennzahl aus dem vorgenannten Grunde zu bevorzugen.

4.3.3.4 Quote Arbeitsplätze mit Qualifikationsanforderungsprofil

Berechnung: Anzahl Arbeitsplätze mit Qualifikationsanforderungsprofil / Gesamtzahl Arbeitsplätze

Diese Kennzahl soll zeigen, inwieweit das Unternehmen seinen Qualifikationsbedarf ermittelt und für den einzelnen Arbeitsplatz beschrieben hat.

B E I S P I E L

Das Unternehmen hat insgesamt 245 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Für insgesamt 166 Arbeitsplätze liegt bereits ein detailliertes Anforderungsprofil bezüglich der an diesem Arbeitsplatz benötigten Qualifikationen vor. Daraus ergibt sich für die Quote der Arbeitsplätze mit Qualifikationsanforderungsprofil ein Wert von

166 / 245 = 0,678 bzw. 67,8 %

Alter des Profils	Anzahl	Gewichtungsfaktor	Ergebnis
bis 12 Monate	66	1,2	79,2
13 bis 36 Monate	89	1,0	89,0
36 bis 48 Monate	11	0,8	8,8
älter als 48 Monate	0	0,2	0,0

Gewichtete Kennzahl:

(79,2 + 89 + 8,8 + 0) / 245 = 177 / 245 = 0,722 bzw. 72,2 %

Entscheidend für die Aussagekraft dieser Kennzahl ist zum einen die Qualität der Anforderungsprofile, zum anderen das Alter der Profile. Veraltete Profile sind oft von der Realität des entsprechenden Arbeitsplatzes inzwischen so weit entfernt, dass sie fast wertlos geworden sind. Es empfiehlt sich daher, bei der Berechnung der Kennzahl z. B. einen Gewichtungsfaktor einzubringen, der das Alter des Profils berücksichtigt (siehe auch Beispiel im Kasten).

Diese Kennzahl ist wichtig, wenn die Arbeitnehmervertretung im Rahmen vorausschauender Personalentwicklung besonderen Wert auf interne Stellenbesetzung und damit auf die Realisierung von Aufstiegschancen für die Beschäftigten legt. Speziell auf »NachfolgerInnen« abgestimmte Qualifizierungsmaßnahmen werden durch Anforderungsprofile erheblich erleichtert.

4.3.3.5 Quote Mitarbeiterentwicklungsvereinbarungen

Berechnung: Anzahl der MA mit Entwicklungsvereinbarung[11]
/ Gesamtzahl MA

Diese Kennzahl soll den Einsatz von Entwicklungsvereinbarungen im Unternehmen verdeutlichen. Es wird angenommen, dass eine hohe Durchdringung des Unter-

11 Eine Mitarbeiterentwicklungsvereinbarung zwischen MitarbeiterIn und Arbeitgeber kann z. B. eine Vereinbarung sein, die Qualifikationsstand, Qualifizierungsziele und -maßnahmen oder Einarbeitungsphasen sowie eventuell (z. B. bei Qualifizierungserfolg) vorgesehene Arbeitsplatzwechsel im Unternehmen beschreibt. Das Unternehmen verpflichtet sich, dem/der MitarbeiterIn die beschriebenen Qualifizierungsmaßnahmen anzubieten und ihm/ihr die Teilnahme zu ermöglichen. Der/Die MitarbeiterIn verpflichtet sich, das in seiner/ihrer Macht Stehende zu tun, um den Erfolg der Qualifizierung sicherzustellen.

nehmens mit solchen Vereinbarungen sich positiv auf das so genannte Matching (vorhandene Qualifikation entspricht der geforderten Qualifikation), auf die Dauer der Einarbeitungszeit bei Arbeitsplatzwechsel innerhalb der Unternehmung und die Besetzung frei werdender Arbeitsplätze auswirkt.

BEISPIEL

Das Unternehmen hatte Anfang März insgesamt 245 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Für insgesamt 44 liegt eine gültige Mitarbeiterentwicklungsvereinbarung vor. Daraus ergibt sich für die Quote der Mitarbeiterentwicklungsvereinbarungen ein Wert von

44 / 245 = 0,180 bzw. 18 %

Die Aussagekraft dieser Kennzahl wird durch die Vernachlässigung der Qualität der Vereinbarungen beeinträchtigt. Grundsätzlich ist es aber zu begrüßen, zumindest die Durchdringung mit solchen Vereinbarungen offen zu legen.

Für die Arbeitnehmervertretung ist es wichtig, nicht nur den Einsatz dieses Instrumentes zu forcieren, vielmehr ist auch die Einhaltung der Vereinbarungen zu überwachen. Ist dieses Instrument bei der Belegschaft einmal in den Ruf gekommen, dass es »das Papier nicht wert ist, auf dem es steht«, so wird es sehr schwer, solcher Vereinbarungen wieder erfolgreich einzusetzen.

Zur Qualitätsüberwachung könnte beispielsweise eine zusätzliche Kennzahl »Quote erfolgreich durchgeführter Entwicklungsvereinbarungen« (Anzahl erfolgreicher Vereinbarungen / Anzahl Vereinbarungen insgesamt) eingesetzt werden.

4.3.3.6 Know how-Träger-Quote

Berechnung: Anzahl MA mit Know-how-Träger-Status
/ Gesamtzahl MA

Diese Kennzahl zeigt, wie hoch der Anteil der MitarbeiterInnen ist, die über ein für das Unternehmen wichtiges Wissen (Know-how) verfügen.

BEISPIEL

Das Unternehmen hatte Anfang März insgesamt 245 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Davon waren 31 durch die Geschäftsführung dem Status »Know-how-Träger« zugeordnet. Daraus ergibt sich für diese Kennzahl ein Wert von

31 / 245 = 0,127 bzw. 12,7 %

Ein Problem bei dieser Kennzahl ist die Definition eines/einer Know-how-TrägerIn. Nicht nur, dass ein Vergleich dieser Kennzahl mit anderen Unternehmen (»Benchmarking«) aus Gründen unterschiedlicher Definitionen kaum möglich ist. Es besteht auch die Gefahr, dass innerhalb des Unternehmens in verschiedenen Abteilungen unterschiedlich verfahren wird. Insgesamt ist die Aussagekraft der Kennzahl deshalb als niedrig einzuschätzen.

Für die Arbeitnehmervertretung kann ein hoher Prozentsatz eventuell Argumentationshilfe bieten, z. B. bei Outsourcing-Projekten. Schließlich macht es wenig Sinn, Bereiche mit einer hohen Quote an Know-how-Trägern, d. h. mit für das Unternehmen wichtigem Wissen, abzubauen bzw. im Rahmen eines Betriebsübergangs zu verlieren.

4.3.4 Kennzahlen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz

Der Arbeits- und Gesundheitsschutz gehört zu den klassischen Tätigkeitsbereichen der Arbeitnehmervertretung. Auch aus Sicht des Unternehmens stellt ein hoher Standard in diesem Bereich einen positiven Faktor dar, der Kosten für den Arbeitsausfall minimiert.

4.3.4.1 Gesundheitsquote

Berechnung: (Regelarbeitstage – Ausfalltage durch Arbeitsunfähigkeit) / Regelarbeitstage

Diese Kennzahl wird heute immer öfter als Ersatz für die Kennzahl »Krankheitsquote« verwandt, da sie ein positiver Ausdruck für die Gesundheit der Belegschaft ist. Zudem ist es grundsätzlicher eingängiger, wenn die *Steigerung* einer Kennzahl positiv zu bewerten ist (was bei der Krankheitsquote ja nicht der Fall ist).

BEISPIEL

Das Unternehmen hatte im März insgesamt 245 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Bei 22 Regelarbeitstagen in diesem Monat ergibt sich eine Gesamtzahl an Regelarbeitstagen von 22 * 245=5.390 Tagen. Durch krankheitsbedingte Arbeitsunfähigkeit fielen 199 Arbeitstage aus. Daraus ergibt sich für die Gesundheitsquote ein Wert von

(5.390 –199) / 5.390 = 0,963 bzw. 96,3 %

Die Aussagekraft der Kennzahl ist insofern eingeschränkt, als die Ursache für Arbeitsunfähigkeit nicht ersichtlich ist: Kommt die Ursache aus dem Einflussbereich

des Unternehmens, so dass Handlungsbedarf gegeben ist (z. B. Belastungsanalyse)? Oder rühren die Ausfalltage aus unternehmensexternen Ursachen, die nicht beeinflussbar sind (z. B. Grippewelle)?

Aus Sicht der Arbeitnehmervertretung ist auf Veränderungen im Zeitablauf zu achten. Bei auffälligen Veränderungen kann diese Kennzahl als Auslöser für eine Ursachenanalyse und entsprechende Initiativen des Betriebsrates dienen.

4.3.4.2 Unfallquote

Berechnung: Anzahl Unfälle / (Gesamtzahl gel. Arbeitsstunden/1.000)
Zusätzlich: Anzahl Ausfalltage / (Gesamtzahl gel. Arbeitsstunden/1.000)

Diese Kennzahl gibt die Zahl der Unfälle je 1.000 geleistete Arbeitsstunden an – und damit die relative Gefährdung durch Arbeitsunfälle. Im Gegensatz zur absoluten Zahl der Arbeitsunfälle ist diese Kennzahl unabhängig von der Kapazitätsauslastung. Sinnvoll ist es, zusätzlich die Schwere der Unfälle durch die Zahl der unfallbedingten Ausfalltage je geleistete 1.000 Arbeitsstunden zu erheben.

BEISPIEL

Im Unternehmen wurden im März insgesamt 27.323 Regelarbeitsstunden und 2.876 Stunden Mehrarbeit geleistet. Durch die Folge von drei Arbeitsunfällen fielen im gleichen Monat insgesamt 28 Arbeitstage aus. Daraus ergibt sich für diese Kennzahlen ein Wert von:

3 / ((27.323 + 2.876) / 1000) = 0,099

Zusätzlich: 28 / ((27.323 + 2.876) / 1000) = 0,927

Im Zusammenspiel beider Kennzahlen lässt sich das Unfallgeschehen im Unternehmen gut abbilden. Der Erfolg unfallverhütender Maßnahmen und die Notwendigkeit erhöhter Präventionsanstrengungen lassen sich gut ablesen.

Aus Sicht der Arbeitnehmer ist dies ein wichtiges Kennzahlenpaar. Um frühzeitig Gefährdungspotentiale zu erkennen, wäre auch die Erfassung von »Beinaheunfällen« hilfreich. Diese Kennzahlen sollten auch für die verschiedenen Bereiche des Unternehmens ermittelt werden.

5. PERSONALKENNZAHLEN ALS ARBEITNEHMER-VERTRETER NUTZEN

Die Arbeit mit Personalkennzahlen ist für Arbeitnehmervertreter von Bedeutung, da diese Kennzahlen grundsätzlich Hilfestellung in Form von

- Signalen für **Veränderungen** im Betrieb,
- möglichen **Frühindikatoren** für andere Probleme und
- Kriterien für die **Überprüfung** der Effektivität und Angemessenheit von Maßnahmen des Unternehmens geben.

Auffällige Veränderungen von Kennzahlen spiegeln zumeist dahinter liegende Veränderungen im Betrieb wider. Dabei muss allerdings beachtet werden, dass es ebenso Veränderungen im betrieblichen Geschehen geben kann, die sich nicht unbedingt in einer merklichen Veränderung von Kennzahlen widerspiegeln. Insofern sollten sich Arbeitnehmervertreter nicht auf die Überwachung von Kennzahlen allein verlassen, sondern auch ihre sonstigen Informationsquellen nutzen.

Treten merkliche Veränderungen auf, so besteht die Gefahr einer vorschnellen Interpretation durch die Unternehmensleitung bzw. die zuständigen Führungskräfte: Anstelle einer fundierten Analyse der Ursachen für die Entwicklung der Kennzahl, die als Basis für entsprechende Maßnahmen dienen kann, wird »die übliche« Interpretation gewählt, und »die üblichen« Maßnahmen werden veranlasst. In einem solchen Fall ist die Wirksamkeit der Maßnahmen eher zufällig.

BEISPIEL

Die Eigenkündigungsquote im Vertriebsaußendienst im Gebiet Nordwestdeutschland ist in den letzten Monaten stetig gestiegen, verbunden mit einem entsprechenden Umsatzrückgang in der Region. Die Geschäftsleitung interpretiert: Da hat wohl wieder ein Wettbewerber verlockende Angebote gemacht, um mit den Außendienstlern auch Kunden abzuwerben. Die Geschäftsleitung entschließt sich, ein zeitlich befristetes Incentive-Programm für den Außendienst aufzulegen.

Eine fundierte Analyse der Ursachen hätte ergeben, dass das Produktportfolio des Unternehmens immer weniger auf die Bedürfnisse der Kunden passte und damit der auf Provisionsbasis arbeitende Außendienst seine Verdienstchancen immer weiter sinken sah. In der Folge suchten diese Mitarbeiter aktiv nach einer Alternative, der Umsatz sank weiter. Eine fundierte Analyse hätte ergeben, dass der Umsatzrückgang *nicht Folge* der Abwanderung der Mitarbeiter war, sondern gerade die *Ursache* der Abwanderung. Ein Incentive-Programm kann vielleicht sogar die Abwanderung zeitweilig stoppen, da der Einkommensverlust geringer wird. Die für das Unternehmen viel bedrohlichere Entwicklung, dass die Produkte immer weniger den Kundenwünschen entsprechen, wurde nicht erkannt.

Das Beispiel im Kasten eignet sich auch zur Illustrierung der zweiten Unterstützungsfunktion von Personalkennzahlen: Sie können Frühindikatoren für andere Probleme sein. Im Beispiel ist die Abwanderung des Außendienstes ein Frühindikator für kommende wirtschaftliche Probleme aufgrund einer falschen Produktpolitik: Bevor sich das eigentliche Problem in insgesamt sinkenden Umsätzen und einer Verschlechterung des Ergebnisses niederschlägt, gibt die Eigenkündigungsquote bereits ein Signal, dass allerdings nicht auf den ersten Blick zu deuten ist. *Eine gute Ursachenforschung ist Bedingung für die erfolgreiche Arbeit mit Kennzahlen*!

Auch für die dritte Unterstützungsfunktion gilt das Beispiel im Kasten: Hat der Betriebsrat eine ordentliche Analyse durchgeführt, z. B. mit Hilfe von Gesprächen mit den Außendienstmitarbeitern, so kann er die angeblich Problem lösende Maßnahme des Arbeitgebers beurteilen: Das aufgelegte Incentive-Programm löst das Problem nicht, hält aber die Außendienstmitarbeiter für einige Zeit. Dieser Zeitgewinn muss dazu genutzt werden, in Produktentwicklung und Marktforschung zu investieren, um Kundenwünsche und Produktpalette wieder in Übereinstimmung zu bringen.

Die Ampel: Abweichungen auf einen Blick

Hilfreich bei der Überwachung von Kennzahlen kann die »Ampel« sein. Dabei werden für jede Kennzahl drei Wertebereiche definiert:

- Der »grüne« Wertbereich: Ist der Wert der Kennzahl besser als dieser Grenzwert, so zeigt die Ampel grün.
- Der »rote« Wertbereich: Ist der Wert der Kennzahl schlechter als dieser Grenzwert, so zeigt die Ampel rot.
- Der »gelbe« Wertbereich: Liegt der Wert der Kennzahl zwischen dem »grünen« und dem »roten« Grenzwert, so zeigt die Ampel gelb.

Die Darstellung kann in Form eines »Cockpits« erfolgen. Für jeden Kennzahlenbereich, z. B. »Qualifikation und Personalentwicklung«, gibt es ein Cockpit, das den Stand der Kennzahlen des Bereichs gemeinsam mit Hilfe der Ampelfarben verdeutlicht. Hilfreich ist, wenn zusätzlich die Entwicklungsrichtung des Kennzahlenwertes mit Hilfe von Pfeilen angezeigt wird.

5.1 EXPANSION

Ein Anlass für die Arbeitnehmervertretung, sich intensiver mit Personalkennziffern zu beschäftigen, kann eine bevorstehende Expansion des Unternehmens sein. Das

Unternehmen wächst und steht damit auch personell vor neuen Herausforderungen.

Aus Unternehmenssicht ergibt sich die Notwendigkeit, den quantitativen (Wie viel Personal brauchen wir?) und den qualitativen (Welche Qualifikationen brauchen wir?) Personalbedarf möglichst genau zu ermitteln und zeitnah zu decken. Neben der Personalbedarfsplanung steht die Personalbeschaffungsplanung im Vordergrund. Bei letzterer ergeben sich für das Unternehmen verschiedene Alternativen:

- Verstärkter Einsatz von Mehrarbeit
- Einsatz von Leiharbeitnehmern
- Auflage eines Qualifizierungsprogramms
- Befristete Neueinstellungen
- Unbefristete Neueinstellungen

Strategisches Ziel der Arbeitnehmervertretung in dieser Situation und im Zusammenhang mit Personalkennzahlen könnte z. B. die möglichst weitgehende Realisierung potenzieller Chancen für die Beschäftigten sein. Das kann sich sowohl auf Einkommens-, auf Qualifikationsinteressen und auf die Steigerung der Zufriedenheit der Beschäftigten beziehen. Gleichzeitig sollen Risiken, z. B. durch zusätzliche Belastungen, minimiert werden.

BEISPIEL

Strategisches Ziel der Arbeitnehmervertretung in einer Expansionsphase:
Realisierung potenzieller Chancen und Minimierung potenzieller Risiken für die Beschäftigten durch eine hochwertige Personalplanung und -entwicklung.

Personalkennzahlen können in dieser Situation helfen, den Erfolg dieser strategischen Schwerpunktbildung zu messen und aktuelle Handlungsfelder zu identifizieren. Dazu sollten die relevanten Kennzahlen ausgewählt und die Zielwerte aus Arbeitnehmersicht (Ampelwerte) für diese Kennzahlen überprüft werden. Eventuell ist es sinnvoll, für diese Situation zusätzliche Kennzahlen zu definieren, die bisher nicht regelmäßig erhoben wurden.

Eine Arbeitnehmervertretung könnte in dieser Situation beispielsweise zu dem Schluss kommen, das folgende Kennzahlentableau auszuwählen. Für jede Kennzahl wird begründet, warum sie aufgenommen wurde und welchen Nutzen sie bringen soll.[12]

12 Hier handelt es sich um eine beispielhafte, nicht abschließende Auswahl, in der konkreten Situation können auch andere bzw. weitere Kennzahlen relevant sein.

Kennzahl	Begründung
Produktivität je MA	In einer Expansionsphase kann, z. B. wegen der Veränderung von Prozessen, Einarbeitungszeiten etc. die durchschnittliche Produktivität sinken. Hält diese Entwicklung über einen längeren Zeitraum an, so kann das ein Frühindikator für wirtschaftliche Probleme und das Erfordernis von Kostensenkungsmaßnahmen in der Konsolidierungsphase im Anschluss an die Expansionsphase sein.
Auszubildendenquote	Der durch die Expansion und innerbetrieblichen Aufstieg entstehende Fachkräftebedarf im Eingangsbereich soll soweit wie möglich mit eigenen Auszubildenden abgedeckt werden. Dazu ist es notwendig, die Zahl der Auszubildenden dem steigenden Bedarf anzupassen. Die Auszubildendenquote soll zumindest stabil bleiben.
Mehrarbeitsquote	Es ist davon auszugehen, dass der Arbeitgeber versuchen wird, zusätzlichen Kapazitätsbedarf mit einer Ausweitung der Mehrarbeit abzudecken. Das führt zwar zu zusätzlichen Einkommen bei den Beschäftigten, allerdings auch zu einer entsprechenden Belastung, die nicht dauerhaft anhalten soll. Eine vorübergehende Erhöhung des Kennzahlenwertes soll toleriert werden. Mittel- und langfristig sollte sich der Kennzahlenwert durch Neueinstellungen aber wieder auf den Ausgangswert einpendeln.
Entwicklung Arbeitszeitkonten	Die Entwicklung der Arbeitszeitkonten soll als Frühindikator für notwendige Neueinstellungen verwandt werden. Positive Wachstumsfaktoren, die nicht nur vorübergehend zu verzeichnen sind, sollen zur Argumentation für Neueinstellungen genutzt werden.
Anteil Personalaufwand an WS	Durch die Expansion steigt die Wertschöpfung tendenziell an. An diesem Wachstum sollen die Beschäftigten partizipieren. Ein sinkender Wert dieser Kennzahl zeigt Spielräume für betriebliche Lohnpolitik auf.
Spreizungsmesszahl	Im Rahmen der Expansion soll verhindert werden, dass die Einkommensschere im Unternehmen weiter auseinander geht. Ein steigender Kennzahlenwert signalisiert in diesem Zusammenhang Handlungsbedarf der Arbeitnehmervertretung.
Mitarbeiterzufriedenheitsindex	Die anstehenden Veränderungen können sowohl positive wie negative Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit haben. Darunter könnte die Motivation leiden, was wiederum den Erfolg der Expansionsstrategie beeinträchtigen könnte. Ziel ist es, den Wert des Indexes zumindest stabil zu halten sowie eine häufigere Erhebung des Indexes zu vereinbaren, da zu erwarten ist, dass sich die Ergebnisse durch die Wandlungsprozesse und Neueinstellungen schneller verändern können.

Kennzahl	Begründung
Anzahl Qualifizierungstage je MA	Die Expansion soll es ermöglichen, dass die Chancen für innerbetrieblichen Aufstieg erhöht und auch genutzt werden. Das erfordert a priori eine höhere durchschnittliche Qualifizierungsleistung. Der Wert dieser Kennzahl sollte daher steigen. Ein konstanter oder fallender Wert erfordert eine Überprüfung, ob die vorausschauende Personalentwicklung vernachlässigt wird.
Quote MA-Entwicklungsvereinbarung	Um das Ziel der Chancenrealisierung durch innerbetriebliche Stellenbesetzung zu erreichen, ist diese Quote zu erhöhen. Zusätzlich zur quantitativen Überwachung soll insbesondere darauf geachtet werden, ob in den Vereinbarungen konkrete Aufstiegsziele vereinbart sind.
Gesundheitsquote	Zusätzliche Belastungen der Beschäftigten können sich in einer fallenden Gesundheitsquote äußern. Ziel ist es daher, den Wert zumindest konstant zu halten. Fallende Werte sollen eine Ursachenanalyse auslösen, um geeignete Gegenmaßnahmen zu entwickeln.
	Zusätzlich, bisher nicht erhoben:
(A) Höhergruppierungsquote	Berechnung (A): Anzahl der Höhergruppierungen / Anzahl der Mitarbeiter
(B) Anteil interne Stellenbesetzung	Berechnung (B): Anzahl interne Stellenbesetzungen / Anzahl Neubesetzungen insgesamt
	Der Erfolg der gewählten Strategie der Arbeitnehmervertretung lässt sich erkennen und kommunizieren. Dazu ist es notwendig, die monatlichen Werte für diese Kennzahlen rückwirkend für die letzten Jahre nachzuberechnen.

Dieser Bogen ist damit *ein* Instrument, die gewählte Strategie des Betriebsrates einem möglichst effektiven Controlling zu unterwerfen.

5.2 EINFÜHRUNG VON PERSONALKENNZAHLEN IM RAHMEN DER EINFÜHRUNG EINER BSC

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein aus den USA stammendes Managementinstrument, das in letzter Zeit auch in Deutschland immer häufiger zur Anwendung kommt. In diesem Zusammenhang erhalten Personalkennzahlen eine höhere Bedeutung, da hier strategische Ziele auch für die Mitarbeiterperspektive formuliert und mittels Kennzahlen messbar gemacht werden sollen.[13]

13 Siehe auch Kapitel 3.3.

Aus Arbeitnehmersicht wäre es besonders vorteilhaft, wenn die in der Mitarbeiterperspektive der BSC verankerten strategischen Ziele möglichst nahe an den Zielbereichen der Arbeitnehmer liegen: Einkommen, Zufriedenheit, Qualifikation, Arbeits- und Gesundheitsschutz. In vielen Fällen tauchen auch von Arbeitgeberseite die Ziele Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit, der Mitarbeitermotivation und der Qualifikation der Mitarbeiter in der BSC auf. Aus Unternehmenssicht sind es typischerweise insbesondere vier Zielbereiche, innerhalb derer negative Entwicklungen verhindert werden sollen:

Es soll sichergestellt werden, dass genügend Leistungsträger / benötigte MitarbeiterInnen zur Verfügung stehen und kein Personalengpass entsteht.

Es soll sichergestellt werden, dass Leistungsträger / benötigte MitarbeiterInnen das Unternehmen nicht verlassen und zu anderen Unternehmen wechseln.

Es soll sichergestellt werden, dass alle MitarbeiterInnen die an ihrem Arbeitsplatz erforderliche Qualifikation aufweisen.

Es soll sichergestellt werden, dass alle MitarbeiterInnen hoch motiviert sind, um Leistungszurückhaltung durch »innere Kündigung« oder »ausgebrannte« MitarbeiterInnen zu verhindern.

Da die Auswahl und Beurteilung der vom Arbeitgeber in der BSC hinterlegten Messgrößen von den gesetzten strategischen Zielen des Arbeitgebers abhängt, ist hier eine allgemeine Aussage über die besondere Eignung bestimmter Kennzahlen für den Einsatz im Rahmen der BSC nicht möglich. Bei der Einführung der BSC im *konkreten Unternehmen* ist es allerdings für die Arbeitnehmervertretung sinnvoll, die folgenden Punkte für die einzelnen, in der BSC hinterlegten strategischen Ziele und die dazugehörigen Kennzahlen abzuklären, um daraus den Handlungsbedarf für den Betriebsrat abzuleiten:

Handlungsbedarf für den Betriebsrat abklären				
	Trifft voll zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
Die strategischen Ziele bilden die Zielbereiche der Beschäftigten-interessen ab.				
Die Kennzahl ist geeignet, den Ziel-erreichungsgrad für das jeweilige strategische Ziel der Mitarbeiterper-spektive zu messen.				
Die Kennzahl setzt Handlungsanreize, die den Interessen der Beschäftigten dienen.				
Die Kennzahl ist für Zielvereinbarungen geeignet.				
Die Entwicklung der Kennzahl lässt sich durch die verantwortlichen MitarbeiterInnen beeinflussen.				
Für ein einzelnes strategisches Ziel ist es notwendig, mehrere Kennzahlen zu bestimmen.				
Bei der Verwendung von indirekten Kennzahlen zur Messung qualitativer Aspekte sind die angenommenen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge transparent.				
Bei der Verwendung von indirekten Kennzahlen zur Messung qualitativer Aspekte sind die angenommenen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge plausibel und nachvollziehbar.				
…				

Grundsätzlich entsteht beim Einsatz von Personalkennzahlen im Rahmen der BSC der gleicher Konflikt wie auch in anderen Fällen: Je »messbarer« die Kennzahl ist, desto eher gehen qualitative Informationen verloren. Die in Kapitel 4 vorgestellten personalbezogenen Kennzahlen eignen sich – mit den genannten Einschränkungen hinsichtlich ihrer Aussagekraft – dann für die Verwendung im Rahmen der BSC, wenn sie zum jeweiligen strategischen Ziel passen. So ist beispielsweise die Erhebung eines Mitarbeiterzufriedenheitsindexes als Messgröße für das strategische Ziel »Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit« durchaus geeignet, wenn der damit ver-

bundene Erhebungsaufwand nicht dazu führt, das Erhebungsintervall zu großzügig zu bemessen.

Für den Betriebsrat ist es das Ziel, dass die ausgewählten Kennzahlen solche Handlungsanreize für die Führungskräfte geben, die positiv auf die Zielbereiche der Beschäftigten wirken.

5.3 BEURTEILUNG DER WIRTSCHAFTLICHEN SITUATION

Personalkennzahlen können als Indikatoren für die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens dienen – oft sogar als vorlaufende oder Frühindikatoren, die frühzeitiger Hinweise auf eine solche Entwicklung geben als die klassischen Finanzkennzahlen. Allerdings ist es wichtig, bei auffälligen Veränderungen eine tiefer gehende Ursachenforschung zu betreiben, da solche Veränderungen durchaus auch andere Ursachen als die wirtschaftliche Entwicklung haben können. Auch sollte nicht eine einzelne Kennzahl herangezogen werden. Vielmehr führt erst die Gesamtschau mehrerer relevanter Kennzahlen zu einem fundierteren Urteil.

Eine Arbeitnehmervertretung möchte unter anderem auch Personalkennzahlen dazu nutzen, die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens abzuschätzen. Sie entscheidet sich, hierzu das folgende Kennzahlentableau zu verwenden. Für jede Kennzahl wird begründet, warum sie aufgenommen wurde und welchen Nutzen sie bringen soll.[14]

Kennzahl	Begründung
Produktivität je MA	Eine wichtige Kennzahl für die Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit der Absatzpreise eines Unternehmens. Sinkt diese Kennzahl über einen längeren Zeitraum, so kann dies ein Frühindikator für kommende wirtschaftliche Probleme und das Erfordernis von Kostensenkungsmaßnahmen sein.
Entwicklung Arbeitszeitkonten	Hier ist insbesondere der Wachstumsfaktor entscheidend. Erfolgt keine Saisonbereinigung, so ist diese Kennzahl als Indikator für die wirtschaftliche Entwicklung eines Unternehmens schwer zu interpretieren, bzw. ihre Eignung als Frühindikator ist geringer.

14 Hier handelt es sich um eine beispielhafte, nicht abschließende Auswahl, d. h. in der konkreten Situation können auch andere bzw. weitere Kennzahlen relevant sein.

Kennzahl	Begründung
Anteil Personalaufwand an WS	Der Personalaufwand ist als absoluter Wert kurzfristig unelastisch (d. h. reagiert nur wenig auf Absatzschwankungen). Diese Kennzahl hingegen eignet sich als Frühindikator für die wirtschaftliche Entwicklung: Bei negativer Absatzentwicklung steigt sie unmittelbar an und umgekehrt.
Fluktuationsquote Eigenkündigungsquote Know-how-Träger-Quote	Es ist davon auszugehen, dass sich diese Kennzahlen gegenläufig zur wirtschaftlichen Entwicklung ver-verhalten. Bei negativer Entwicklung gibt die Einschätzung der abnehmenden Arbeitsplatzsicherheit und eingeschränkten Aufstiegsmöglichkeit einen Anreiz, das Unternehmen zu verlassen (der Zähler des Bruches steigt). Andererseits ist zu erwarten, dass die Zahl der Beschäftigten (und damit der Nenner der Kennzahl) sinkt. Insofern eignen sich diese Kennzahlen als Frühindikator.
Ausschuss je MA	Als ein zusätzliches Indiz für die wirtschaftliche Entwicklung kann diese Kennzahl dienen. Der Wirkungszusammenhang: Durch sinkende Motivation und vermehrte »innere Kündigungen« aufgrund der Verunsicherung der Beschäftigten lässt die Arbeitsqualität nach.
Anzahl Qualifizierungstage je MA Aufwand PE je MA Anteil PE-Aufwand an Personalaufwand	Bei negativer wirtschaftlicher Entwicklung des Unternehmens wird die Geschäftsleitung nach Einsparpotenzialen suchen. In der Praxis sind Ausgaben für Qualifizierung und Personalentwicklung einerseits kurzfristig einsparbar, andererseits treten die Folgen dieser Kürzungen erst mittel- bis langfristig auf. Daher gehören sie meist zu den Bereichen, in denen Kürzungsmaßnahmen ergriffen werden. Diese Kennzahlen eignen sich somit als Frühindikatoren.
	Zusätzlich, bisher nicht erhoben:
Quote Arbeitgeberkündigungen	Berechnung: Anzahl arbeitgeberseitige Kündigungen / Gesamtzahl der MA Diese Kennzahl ist tendenziell der wirtschaftlichen Entwicklung gegenläufig.

6. CHECKLISTEN ZUR EINFÜHRUNG UND ZUR NUTZUNG VON PERSONALKENNZIFFERN

Die erste Checkliste soll helfen, die Eignung von Kennzahlen für den eigenen Bedarf einzuschätzen. Verbindet man die angekreuzten Einschätzungen, so ergibt sich auch optisch ein Eignungsprofil aus Sicht der Arbeitnehmervertretung.

Die zweite Checkliste soll helfen, die Grundlagen für das Ampelsystem zur Überwachung der Entwicklung der Kennzahlen zu schaffen. Hier sind die Werte zu bestimmen, die zu einem Wechsel der Ampelfarbe führen.

Eignungsprofil für unseren Betrieb

Kennzahl	Gut geeignet	Eher geeignet	zum Teil geeignet	Weniger geeignet	Nicht geeignet
Anteil Führungskräfte	O	O	O	O	O
Produktivität je MA	O	O	O	O	O
Teilzeitquote	O	O	O	O	O
Angestelltenquote	O	O	O	O	O
Frauenquote	O	O	O	O	O
Auszubildendenquote	O	O	O	O	O
Mehrarbeitsquote	O	O	O	O	O
Entwicklung Arbeitszeitkonten	O	O	O	O	O
Anteil MA mit Zielvereinbarung	O	O	O	O	O
Anteil MA mit variabler Vergütung	O	O	O	O	O
Anteil Personalaufwand an Wertschöpfung	O	O	O	O	O
Lohn-/Gehaltssumme je MA	O	O	O	O	O
Spreizungsmesszahl	O	O	O	O	O
Quartilsdurchschnitte	O	O	O	O	O
Mitarbeiterzufriedenheitsindex	O	O	O	O	O
Eigenkündigungsquote	O	O	O	O	O
Fluktuationsquote	O	O	O	O	O
Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit	O	O	O	O	O
Anzahl Verbesserungsvorschläge	O	O	O	O	O
Ausschuss je MA	O	O	O	O	O
Anzahl Qualifizierungstage je MA	O	O	O	O	O
Aufwand PE je MA	O	O	O	O	O
Anteil PE-Aufwand an Personalaufwand	O	O	O	O	O
Quote Anforderungsprofil	O	O	O	O	O
Quote MA-Entwicklungsvereinbarung	O	O	O	O	O
Know-how-Träger-Quote	O	O	O	O	O
Gesundheitsquote	O	O	O	O	O
Unfallquote	O	O	O	O	O
…	O	O	O	O	O
…	O	O	O	O	O
…	O	O	O	O	O
…	O	O	O	O	O
…	O	O	O	O	O
…	O	O	O	O	O

Zutreffendes bitte ankreuzen.

Ampelwerte für Kennzahlen

Kennzahl	Rot (kritisch)	Gelb (beobachten)	Grün (ok)
Anteil Führungskräfte		← zwischen →	
Produktivität je MA		← zwischen →	
Teilzeitquote		← zwischen →	
Angestelltenquote		← zwischen →	
Frauenquote		← zwischen →	
Auszubildendenquote		← zwischen →	
Mehrarbeitsquote		← zwischen →	
Entwicklung Arbeitszeitkonten		← zwischen →	
Anteil MA mit Zielvereinbarung		← zwischen →	
Anteil MA mit variabler Vergütung		← zwischen →	
Anteil Personalaufwand an Wertschöpfung		← zwischen →	
Lohn-/Gehaltssumme je MA		← zwischen →	
Spreizungsmesszahl		← zwischen →	
Quartilsdurchschnitte		← zwischen →	
Mitarbeiterzufriedenheitsindex		← zwischen →	
Eigenkündigungsquote		← zwischen →	
Fluktuationsquote		← zwischen →	
Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit		← zwischen →	
Anzahl Verbesserungsvorschläge		← zwischen →	
Ausschuss je MA		← zwischen →	
Anzahl Qualifizierungstage je MA		← zwischen →	
Aufwand PE je MA		← zwischen →	
Anteil PE-Aufwand an Personalaufwand		← zwischen →	
Quote Anforderungsprofil		← zwischen →	
Quote MA-Entwicklungsvereinbarung		← zwischen →	
Know-how-Träger-Quote		← zwischen →	
Gesundheitsquote		← zwischen →	
Unfallquote		← zwischen →	
…		← zwischen →	
…		← zwischen →	
…		← zwischen →	
…		← zwischen →	
…		← zwischen →	
…		← zwischen →	
…		← zwischen →	

Bitte für jede Kennzahl die Grenzwerte eintragen.

7. GLOSSAR KENNZAHLEN

Kennzahl	Definition
Anteil Führungskräfte	Anzahl Führungskräfte / Gesamtzahl MA
Produktivität je MA	Wertschöpfung / Gesamtzahl MA (VKE)
Teilzeitquote	Anzahl Teilzeitkräfte / Gesamtzahl MA Alternativ: Anzahl Arbeitsstunden Teilzeitkräfte / Anzahl Arbeitsstunden insgesamt
Angestelltenquote	Anzahl Angestellte / Gesamtzahl MA
Frauenquote	Anzahl weibliche MA / Gesamtzahl MA Alternativ: Anzahl »Normalarbeitsstunden« weibliche MA / Anzahl »Normalarbeitsstunden« insgesamt
Auszubildendenquote	Anzahl Auszubildende / Gesamtzahl MA
Mehrarbeitsquote	Anzahl Mehrarbeitsstunden / Anzahl Regelarbeitsstunden
Entwicklung Arbeitszeitkonten	Veränderung Anzahl Stunden auf AZ-Konten gg. Vormonat / Gesamtzahl Stunden auf AZ-Konten im Vormonat
Anteil MA mit Zielvereinbarung	Anzahl MA mit Zielvereinbarung / Gesamtzahl MA
Anteil MA mit variabler Vergütung	Anzahl MA mit variablen Vergütungsbestandteilen / Gesamtzahl MA
Anteil Personalaufwand an WS	Personalaufwand / Wertschöpfung
Lohn-/Gehaltssumme je MA	Bruttolohn- und -gehaltssumme / Gesamtzahl MA (VKE)
Spreizungsmesszahl	Höchstes Monatseinkommen / Geringstes Monatseinkommen
Quartilsdurchschnitte	Bruttolohn- und -gehaltssumme des Quartils A / Anzahl MA des Quartils A
Eigenkündigungsquote	Anzahl der Kündigungen durch MA im Zeitraum X / Gesamtzahl MA zu Beginn Zeitraum X
Fluktuationsquote	Anzahl der MA-Abgänge im Zeitraum X / Gesamtzahl MA zu Beginn Zeitraum X
Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit	Gesamtzahl der Betriebszugehörigkeitsjahre aller MA / Gesamtzahl MA
Anzahl Verbesserungsvorschläge	Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge / Gesamtzahl MA
Ausschuss je MA	Verkaufswert der Ausschussproduktion im Zeitraum X / Gesamtzahl der MA

Anzahl Qualifizierungstage je MA	Anzahl der Tage für Qualifizierung / Gesamtzahl MA
Aufwand PE je MA	Aufwand für Personalentwicklungsmaßnahmen / Gesamtzahl MA
Anteil PE-Aufwand an Personalaufwand	Aufwand für Personalentwicklungsmaßnahmen / Personalaufwand insgesamt
Quote Anforderungsprofil	Anzahl Arbeitsplätze mit Qualifikationsanforderungsprofil / Gesamtzahl Arbeitsplätze
Quote MA-Entwicklungsvereinbarung	Anzahl der MA mit Entwicklungsvereinbarung / Gesamtzahl MA
Know-how-Träger-Quote	Anzahl MA mit Know-how-Träger-Status / Gesamtzahl MA
Gesundheitsquote	(Regelarbeitstage – Ausfalltage durch Arbeitsunfähigkeit) / Regelarbeitstage
Unfallquote	Anzahl Unfälle / (Gesamtzahl gel. Arbeitsstunden/1.000) Zusätzlich: Anzahl Ausfalltage / (Gesamtzahl gel. Arbeitsstunden/1.000)

8. LITERATUR

Fachausschuss der engeren Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl
Mitarbeiterzufriedenheit
Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 54
Düsseldorf 2002

Hartmut Klein-Schneider
Personalplanung
Hans-Böckler-Stiftung, edition 47
Düsseldorf 2001

Uwe D. Wucknitz
Handbuch Personalbewertung
Stuttgart 2002

Jean-Marcel Kobi
Die Mitarbeiterdimension in der Balanced Scorecard
in: controller magazin 3/2000, Seite 255 ff.

Frank Havighorst / Susanne Gesa Müller
Mehr als Kennzahlen
Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 29
Düsseldorf 2001

edition der Hans-Böckler-Stiftung
bisher erschienene Reihentitel ab Band 115

	Bestellnr.	ISBN	Preis / €
Achim Sollanek Versicherungsbilanzen nach deutschem Handelsrecht	13115	3-935145-92-6	10,00
Kuno Schedler • John Philipp Siegel Strategisches Management in Kommunen	13116	3-935145-93-4	28,00
Marita Körner Riesterrente, Eichelförderung und geschlechtereinheitliche Tarife	13117	3-935145-94-2	10,00
Arno Prangenberg • Manuela Aldenhoff Steuerliche Grundlagen der Umwandlung von Unternehmen	13118	3-935145-95-0	12,00
Andrea Jochmann-Döll • Karin Tondorf Monetäre Leistungsanreize im öffentlichen Sektor	13119	3-935145-96-9	16,00
Andreas Boes • Michael Schwemmle Herausforderung Offshoring. Auslagerung von IT-Dienstleistungen aus Unternehmen	13120	3-935145-97-7	15,00
Wolfgang Gerstlberger • Wolfram Schmittel Public Private Partnership	13121	3-935145-98-5	15,00
Barbara Sternberger-Frey Finanzwirtschaftliche Kennzahlen als Basis von Erfolgsbeteiligungen	13122	3-935145-99-3	10,00
Johannes Koch • Winfried Heidemann • Christine Zumbeck Nutzung elektronischer Netze zur Unterstützung des Lernens im Betrieb	13123	3-86593-001-8	12,00
Wolfgang Däubler Kontrolle von Arbeitsverträgen durch den Betriebsrat	13124	3-86593-002-6	12,00
Klaus Hess • Siegfried Leittretter Innovative Gestaltung von Call Centern – Kunden- und arbeitsorientiert	13125	3-86593-000-X	10,00
Margarethe Herzog (Hrsg.) Gender Mainstreaming	13126	3-86593-003-4	28,00
Elke Wiechmann Lokale Gleichstellungspolitik vor der Trendwende oder die modernisierte Tradition	13127	3-86593-004-2	18,00
Christoph Andersen • Marcus Beck • Stephan Selle (Hrsg.) Konkurrieren statt Privatisieren	13128	3-86593-005-0	18,00
Bernhard Hillebrand Ökologische und ökonomische Wirkungen der energetischen Sanierung des Gebäudebestandes	13129	3-86593-006-9	10,00

	Bestellnr.	ISBN	Preis / €
Angela Wroblewski • Andrea Leitner Lernen von den Besten. Interdependenzen von Frauenerwerbsbeteiligung und Geburtenzahlen im Ländervergleich	13130	3-86593-007-7	15,00
Hartmut Küchle Rüstungsindustrie transatlantisch? Chancen und Risiken für den deutschen Standort	13131	3-86593-008-5	12,00
Klaus Maack Wachstumspol Stettin und Auswirkungen auf die Entwicklung der deutschen-polnischen Grenzregion	13132	3-86593-009-3	18,00
Herbert Baum • Klaus Esser • Judith Kurte • Jutta Schneider Regionale Entwicklung und der Frankfurter Flughafen	13133	3-86593-010-7	15,00
Anita Pfaff • Gert G. Wagner • Jürgen Wasem Zwischen Kopfpauschale und Bürgerversicherung	13134	3-86593-011-5	24,00
Hartmut Küchle Die Neustrukturierung des deutschen Rüstungsmarktes als industriepolitische Aufgabe	13135	3-86593-012-3	20,00
Mechthild Kopel • Sandra K. Saeed • Dietrich Englert Gender Mainstreaming	13136	3-86593-013-1	i. Vorb.
Mathias Hein • Gertrud Hovestadt • Johannes Wildt Forschen Lernen	13137	3-86593-014-X	12,00
Oliver Farhauer Humanvermögensorientierung in Grundsicherungssystemen	13138	3-86593-015-8	18,00
Andreas Pentz • Achim Sollanek Cash-Pooling im Konzern	13139	3-86593-016-6	15,00
Volker Eichener • Rolf G. Heinze Beschäftigungspotenziale im Dienstleistungssektor	13140	3-86593-017-4	29,00
Peter Kalkowski • Otfried Mickler Projektorganisation in der IT- und Medienbranche	13141	3-86593-018-2	28,00
Riza Gürel Betriebsverfassungsgesetz in türkischer Sprache	13142	3-86593-019-9	15,00
Henry Schäfer • Philipp Lindenmayer Externe Rechnungslegung und Bewertung von Humankapital	13143	3-86593-020-4	10,00
Ulrike C. Kannengießer Arbeitsschutz für Frauen	13144	3-86593-021-2	15,00
Carsten Würmann Was heißt hier eigentlich gewerkschaftlich?	13145	3-86593-022-2	12,00

	Bestellnr.	ISBN	Preis / €
Dorothee Beck (Hrsg.) Zeitarbeit als Betriebsratsaufgabe	13146	3-86593-023-9	15,00
Martin Führ • Andrea Baukrowitz (Hrsg.) Evaluierung regionalwirtschaftlicher Wirkungsanalysen	13147	3-86593-024-7	19,00
Birgit K. Mielke Grundlagen des handelsrechtlichen Jahresabschlusses und Jahresabschlussanalyse	13148	3-86593-025-5	10,00
Thomas Ebert Generationengerechtigkeit in der gesetzlichen Rentenversicherung – Delegitimation des Sozialstaates?	13149	3-86593-026-3	18,00
Marcus Kahmann Mit vereinten Kräften. Ursachen, Verlauf und Konsequenzen der Gewerkschaftszusammenschlüsse von IG BCE und ver.di	13150	3-86593-027-1	10,00
Sibel Vurgun (Hrsg.) Gender und Raum	13152	3-86593-029-8	28,00
Achim Sollanek Bankbilanzen nach deutschem Handelsrecht. Betriebswirtschaftliche Handlungshilfen	13153	3-86593-030-1	12,00
Siegfried Leittretter (Hrsg.) Energieeffizientes Krankenhaus – für Klimaschutz und Kostensenkung	13154	3-86593-031-X	18,00
Klaus Maack • Jesco Kreft • Eckhard Voss Zukunft der Milchwirtschaft	13155	3-86593-032-8	18,00
Susanne König • Mette Rehling Mitarbeitergespräche	13156	3-86593-033-6	12,00
Herbert Klemisch • Philip Potter (Hrsg.) Instrumente nachhaltigen Wirtschaftens in der Unternehmenspraxis	13157	3-86593-034-4	19,00
Peter Martin Mobile Büroarbeit	13158	3-86593-035-2	in Vorb.
Björn Rohde-Liebenau Whistleblowing	13159	3-86593-036-0	10,00
Jürgen Enders Promovieren als Prozess – Die Förderung von Promovierenden durch die Hans-Böckler-Stiftung	13160	3-86593-037-9	12,00
Thomas Blanke Vorrats-SE ohne Arbeitnehmerbeteiligung	13161	3-86593-038-7	12,00
Oliver Schöller Mobilität im Wettbewerb	13162	3-86593-039-5	12,00

	Bestellnr.	ISBN 10/13	Preis / €
Gertrud Hovestadt • Nicole Keßler • Otto Pompe Peter Stegelmann Internationale Bildungsanbieter auf dem deutschen Markt	13163	3-86593-040-9	12,00
Marita Körner Flexicurity in atypischen Arbeitsverhältnissen	13164	3-86593-041-7	10,00
Birgit Soete Biotechnologie in Vergleich – Wo steht Deutschland?	13165	3-86593-044-1	19,00
Heinz Putzhammer (Hrsg.) Wege zu nachhaltigem Wachstum, Beschäftigung und Stabilität	13166	3-86593-045-X	10,00
Frank Havighorst Personalkennzahlen	13167	3-86593-046-8	10,00
Thomas Fritz • Kai Mosebach • Werner Raza Christoph Scherrer GATS-Dienstleistungsliberalisierung	13168	3-86593-047-6	15,00
Wolfgang Irrek • Stefan Thomas Der EnergieSparFonds für Deutschland	13169	3-86593-048-4	16,00
Thomas Blanke Erweiterung der Beteiligungsrechte SE-Betriebsrats durch Vereinbarung	13170	3-86593-049-2	10,00
Ingo Kübler Stabsmitarbeiter und Referenten betrieblicher Interessenvertretungen	13174	3-86593-053-0	10,00
Gertrud Kühnlein Einstiegsqualifizierung für Jugendliche (EQJ)	13175	3-86593-054-9	10,00
Peter Liepmann • Oliver Bonkamp • Britta Martina Gohs Kooperation und Netzwerke in ausgewählten Branchen der Region Ostwestfalen-Lippe	13176	10: 3-86593-055-7 13: 978-3-86593-055-2	29,00
Henry Schäfer • Oliver Kuhnle Die bilanzielle Behandlung von Zweckgesellschaften und ihre Bedeutung im Rahmen der Corporate Governance	13177	10: 3-86593-056-5 13: 978-3-86593-056-9	15,00

Ihre Bestellungen senden Sie bitte unter Angabe der Bestellnummern an den Setzkasten oder unter Angabe der ISBN an Ihre Buchhandlung. Ausführliche Informationen zu den einzelnen Bänden können Sie dem aktuellen Gesamtverzeichnis der Buchreihe **edition** entnehmen.

Setzkasten GmbH
Kreuzbergstraße 56
40489 Düsseldorf
Telefax 0211-408 00 90 40
E-Mail mail@setzkasten.de

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14täglich erscheinenden Infodienst »Böckler Impuls« begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin »Mitbestimmung« und die »WSI-Mitteilungen« informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage www.boeckler.de bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefax: 02 11/77 78-225
www.boeckler.de

Hans **Böckler Stiftung**

Fakten für eine faire Arbeitswelt.