

Nachgefragt: Welchen Stellenwert Personalcontrolling für CEOs hat

Personalcontrolling ist ein wichtiger Eckpfeiler für die Geschäftsleitung. HR Today wollte von vier CEOs wissen, welche Ziele ihr Unternehmen mit dem Controlling verfolgt, wie es organisatorisch verankert ist und wie die Zusammenarbeit mit der HR-Leitung abläuft. Ausserdem erläutern die CEOs, welche Aspekte sie im Personalcontrolling besonders schätzen und welche sie in ihren Unternehmen als problematisch einstufen.

Coop: Ein Hilfsmittel zur Umsetzung der Personalstrategie

«Ich persönlich lege beim Personalcontrolling besonderen Wert auf den Wirksamkeitsnachweis der Aus- und Weiterbildung sowie der Personalentwicklung. Natürlich sind für mich auch die Personalkosten wie Löhne und Absenzquoten äusserst relevant», sagt Hansueli Loosli, Vorsitzender der Geschäftsleitung bei Coop. Bei dem zweitgrössten Detailhandelsunternehmen der Schweiz dient das Personalcontrolling in erster Linie dazu, die Strategieumsetzung sicherzustellen. Sämtliche Kennzahlen, die im Personalbereich erhoben würden, seien mit der Zielsetzung in der Personalstrategie eng verknüpft und zeigten, ob Coop mit deren Umsetzung auf Kurs sei, erklärt Loosli. Zudem liefere das HR-Controlling Daten zur Personalstruktur, wie Altersverteilung



Hansueli Loosli

ist Vorsitzender der Geschäftsleitung bei Coop.

Die Coop-Gruppe beschäftigt heute fast 53 000 Mitarbeitende. Im Bereich Personal/Ausbildung gibt es schweizweit etwa 330 Vollzeitstellen oder 360 Personen.

oder verschiedene Vertragsverhältnisse, und gebe der Geschäftsleitung so die Möglichkeit diese zu steuern. «Etliche Daten aus dem Controlling, wie zum Beispiel die Lehrstellenentwicklung oder der oft nachgefragte Frauenanteil im Kader, benötigen wir auch für die externe Kommunikation», sagt Loosli. Da Coop ein grosser Arbeitgeber ist, würden sich auch viele Anspruchsgruppen für die Personalkosten interessieren.

Grundsätzlich unterscheidet sich das Personalcontrolling nicht vom übrigen Controlling im Unternehmen, erklärt Loosli. «Die Daten im HR werden genauso systematisch und regelmässig erhoben wie in den übrigen Unternehmensbereichen. Dabei ist das SAP-System auch im HR die wichtigste Quelle.» Nur seien die Datenmenge und die Häufigkeit der Auswertung im HR geringer als beim täglichen Controlling im Kerngeschäft, den Verkaufszahlen.

Wenn es darum geht, welche Kennzahlen zu den vier unternehmensweit geltenden Balanced-Scorecard-Bereichen erhoben werden sollen, macht die HR-Leitung dafür Vorschläge. Die Geschäftsleitung und der Verwaltungsrat überprüfen und genehmigen die Eingaben und erhalten dann das Reporting. Die Problematik beim Personalcontrolling sieht Loosli in jenen Bereichen, bei denen die Wirksamkeit nicht eindeutig und unmittelbar in Zahlen nachweisbar ist. «Die Wirkung von Massnahmen im Bereich betriebliche Gesundheitsförderung oder die Bemühungen des Diversitymanagements können erst mittel- bis langfristig mit Zahlen belegt werden», sagt Loosli.

Schurter: Qualitative Werte stehen im Vordergrund

«Den Stellenwert des Personalcontrollings erachte ich als sehr hoch», sagt Ralph Müller, Geschäftsführer der Schurter AG. «Obwohl bei uns sehr viele Messgrössen des quantitativen Personalcontrollings vorhanden sind, zählen für mich grundsätzlich die qualita-



Ralph Müller

ist Geschäftsführer der Schurter AG. Das Unternehmen entwickelt und produziert Elektronikkomponenten und beschäftigt rund 300 Mitarbeitende. Der Personalservice besteht aus vier Frauen, die sich insgesamt 2,8 Stellenprozente teilen.

tiven Werte. Dies sind vor allem die Mitarbeiterzufriedenheit, die Unternehmens-, Kommunikations- und Informationskultur sowie die Innovationsbereitschaft unserer Mitarbeitenden.» Mitarbeiterzufriedenheitsumfragen werden etwa nicht einfach durchgeführt, sondern es wird aktiv damit gearbeitet. Nach dem Prinzip «plan-do-check-act» legt das Personalmanagement nach jeder Umfrage Verbesserungspotenziale fest und überprüft deren Wirkung in der nächsten Umfrage.

«Grundsätzlich geht es auf den Ebenen des quantitativen und qualitativen Personalcontrollings darum, Rahmenbedingungen zu schaffen, damit sich unsere Mitarbeitenden auf hohem Niveau weiterentwickeln können», erklärt Müller. Um dies zu erreichen, werde regelmässig die Unternehmenskultur reflektiert und versucht, Defizite und Schwachstellen offenzulegen. Zu diesem Zweck ziehen sich das obere Management

und die HR-Leiterin alle drei Monate für einen Tag zurück. Bei dieser Management-Plattform, «Futura» genannt, wird neben strategischen Themen auch über Ausbildung, Nachwuchsförderung, Personal und Unternehmensentwicklung diskutiert. «Futura hilft uns, den Überblick zu behalten und bei Handlungsbedarf schnell zu agieren», sagt Müller. Der Geschäftsführer betont auch die intensive Zusammenarbeit mit der HR-Leiterin: «Fast täglich findet ein Austausch zwischen uns statt.» Das HR-Team, bei Schurter als Personalservice bekannt und für das Personalcontrolling verantwortlich, ist denn auch direkt dem CEO unterstellt.

Luzerner Kantonalbank: HR-Controlling als Führungsmittel

«Personalcontrolling ist ein wichtiges Führungsmittel und hat sich bei uns ausgezeichnet etabliert», sagt Bernard Kobler, CEO



Bernard Kobler

ist CEO der Luzerner Kantonalbank AG. Auf Stufe Konzern arbeiten rund 1155 Leute (1000,6 Vollzeitstellen) und im HRM – das auch die Aus-/Weiterbildung sowie die Geschäftsführung der Pensionskasse umfasst – sind 13 Personen tätig (12,1 Vollzeitstellen).

der Luzerner Kantonalbank AG. Er nehme das Personalcontrolling deshalb auch als problemlos wahr.

Mit dem Personalcontrolling verfolgt die Luzerner Kantonalbank das Ziel, Messgrößen für das Strategie-Cockpit der Bank zu erhalten. Die Verantwortung für das Controlling liegt beim Bereich Personal und ist auch in der Personalstrategie abgestützt. Die Personalverantwortlichen erheben regelmässig Messgrößen und besprechen diese Reportings mit den Mitgliedern der Geschäftsleitung. Bei dringenden Fragen hingegen erfolge die Zusammenarbeit natürlich schnell und direkt, ergänzt Kobler. Grundsätzlich sei die Zusammenarbeit sehr intensiv; als CEO bespreche er beispielsweise die Personalsituation quartalsweise mit den Personalverantwortlichen.

«Ganz wichtig ist das Personalportfolio für die entscheidenden Funktionen der Gesamtbank, und zwar sowohl der aktuelle Zustand als auch die Nachfolgeplanung», sagt Kobler. Weiter sind für den CEO die Mitarbeiterzufriedenheit und die erlebte Führungsqualität von Bedeutung. «Ein weiterer Schwerpunkt bildet bei uns das Ausbildungscontrolling inklusive der Transferförderung der Ausbildungsinhalte in die betriebliche Praxis», fügt Kobler hinzu.

Mobiliar: Risiken im Personalbereich früh genug erkennen

«Das Personalcontrolling nutze ich in erster Linie, um zu überprüfen, ob wir uns mit unseren Mitarbeitenden gemäss den strategischen Zielen entwickeln», erklärt Urs Berger, CEO der Schweizerischen Mobiliar Versicherungsgesellschaft. Das Personalcontrolling dient der Geschäftsleitung einerseits als Steuerungs- und Führungsinstrument und andererseits zur Früherkennung von Risiken im Bereich der Personalentwicklung. «Wir setzen es im Leistungs- und Entlohnungsmanagement sowie im HR-Marketing ein. Zudem nutzen wir das Personalcontrolling in der Personal- und Organisationsent-



Urs Berger

ist CEO der Schweizerischen Mobiliar Versicherungsgesellschaft. Die älteste private Versicherungsgesellschaft der Schweiz beschäftigt total 4249 Mitarbeitende (3906 Vollzeitstellen), im HR sind 58 Leute tätig (51 Vollzeitstellen).

wicklung sowie in der strategischen Personalbedarfs- und Einsatzplanung», ergänzt Urs Berger.

Organisatorisch ist das Personalcontrolling dem HR angegliedert, wobei die Zusammenarbeit mit der Linie und dem Finanz- und Planungsbereich eng und intensiv ist, wie Berger betont. «Das HR präsentiert mir jährlich Analysen aus dem Personalcontrolling. Zusammen mit der Geschäftsleitung lege ich fest, wo die Schwerpunkte liegen und welche Massnahmen initiiert werden. Das HR verfolgt und misst dann den Erfolg dieser strategischen HR-Massnahmen.»

Eine Schwäche sieht Berger darin, dass «auch mit dem besten Controlling nur schwer Aussagen zu qualitativen Grössen wie Commitment, Engagement und Führungsqualität gemacht werden können». Deshalb liege die Herausforderung darin, dank Vernetzung der Daten die besten Indikatoren für Motivation und Leistungsfähigkeit herauszufinden.

Marianne Rupp