



Reporting

Modell eines „Nachhaltigen
Personalstrukturberichts“

Udo Kiel, Marc Kröner (H-Faktor GmbH)



Ausgangssituation

Die aktuellen Herausforderungen aus dem demografischen Wandel, der drohende Fachkräftemangel und die steigenden Anforderungen an die Leistungs- und Innovationsfähigkeit der Beschäftigten stellen die Unternehmen vor eine Reihe vielfältiger Probleme und Risiken. Ein entscheidender Aspekt, um diesen Risiken gerecht zu werden liegt darin, dass man über valide Daten und Kennzahlen verfügt, die die aktuelle Situation beschreiben und auf deren Basis notwendige Maßnahmen abgeleitet werden können.

Aktuell werden in den Unternehmen eine Reihe von Berichten (Gesundheitsbericht, Gefährdungs- und Belastungsanalyse, Personalberichte) angefertigt, doch in den seltensten Fällen unter Gesichtspunkten von Synergieeffekten ausgewertet. Generell werden die Berichte in unterschiedlichen Abteilungen bzw. Zuständigkeiten im Unternehmen gesammelt. Eine Kombination oder Zusammenführung und umfassende Analyse findet nicht statt.

Vorwort

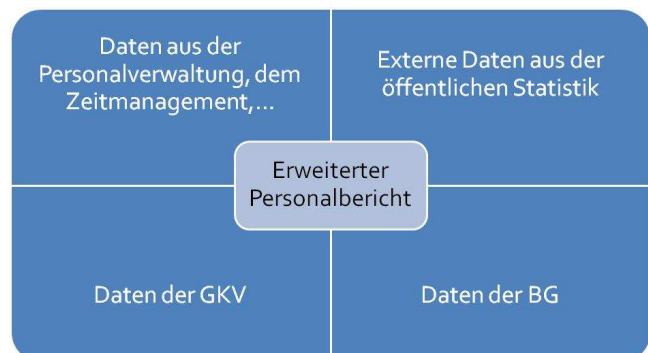
Die im Folgenden benutzen und ausgewiesenen Grafiken und Kennzahlen auf betrieblicher Ebene sind weitgehend anonymisiert und verfremdet. Dies gilt nicht für die überbetrieblichen, branchenspezifischen oder bundesweiten Daten.

Herausforderung

Im Fokus der Arbeiten stand die Entwicklung eines internen, regelmäßigen und standardisierte Systems des Berichtswesens zur „nachhaltigen Personalstrukturentwicklung“. Im Gegensatz zu den gängigen Management-Reports, deren Ziel in der Bereitstellung erfolgskritischer Informationen für die Unternehmensführung liegt, sollte hier ein System entwickelt werden, welches auch in die entgegengesetzte Richtung „berichtet“ – also bis hinunter zum einzelnen Mitarbeiter in seinem Arbeitssystem. Unser Ziel bestand in der Sammlung, Aufbereitung und Strukturierung von Daten und Fakten zu den Themenbereichen:

- Gesundheit
- Unfall/ Sicherheit
- Demografiestabilität

Vier verschiedenen Informationsquellen standen im Mittelpunkt unserer Arbeiten, aus denen die notwendigen Daten für das Reporting abgeleitet werden sollten. Dies ist als interne Quelle, die Personalverwaltung, das Zeitmanagement und wenn vorhanden Daten zur Qualifikation, Gesundheit und Sicherheit. Von extern werden Daten der öffentlichen Statistik, der gesetzlichen Krankenkassen und der Berufsgenossenschaften benötigt.

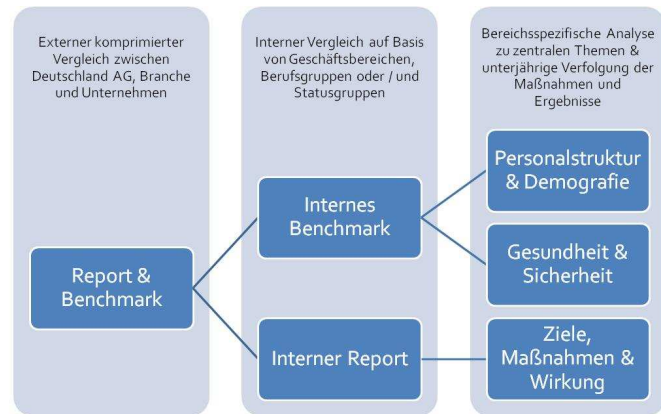


Der Nachhaltige Personalstrukturbericht (NPS)

Im Rahmen von INDINA wurde ein Prototyp eines umfassenden Reportings entwickelt. Der „Nachhaltige Personalstrukturbericht“ (NPS).

Leitend waren bei der Entwicklung drei Prinzipien:

1. Die Struktur des Berichts soll so weit als möglich auf allen Ebenen vergleichbar sein - „*Spiraligkeit*“
2. Auf der einzelnen Betrachtungsebene soll ein hohes Maß an differenzierter Darstellung möglich sein - *Differenzierbarkeit*
3. Trotz des Anspruchs einer möglichst hohen Vergleichbarkeit, soll gelten, dass je näher man dem einzelnen Arbeitssystem kommt, desto umfassender sollten die individuellen Besonderheiten berücksichtigt werden - *Individualisierbarkeit*



Der Aufbau und die Gliederung des NPS orientieren sich an den definierten Prinzipien. Im Bericht erfolgt eine Gliederung entlang der beobachtungsebenen und nach Themenfelder.

Die Gliederung nach Ebenen:

1. Bund Gesamt & Bund Branche
2. Branche & Konzern/ Unternehmen
3. Konzern & Unternehmensbereiche/ Standorte
4. Unternehmen & Geschäftsbereiche
5. Geschäftsbereiche & Abteilungen
6. Abteilungen

Folgenden Themen werden im nachhaltigen Personalstrukturbericht integriert und visualisiert:

- Personalstruktur
- Gesundheit
- Unfallgeschehen
- Altersstruktur/ Demografie
- Arbeitszeitentwicklung

Die Kombination dieser Themen in einem Bericht ist der zentrale Aspekt eine effektiven Reportingsystems.

Erste Seite - Einstieg

Der Einstieg erfolgt mit der aktuellen Altersstruktur des Unternehmens, die mit dem Konzern, der Branche und der Deutschland AG verglichen wird.

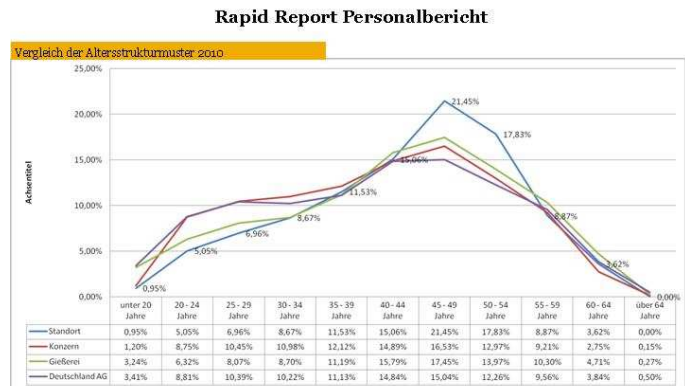
Auf dieser Ebene können bereits erste deutliche Unterschiede zwischen den Einheiten identifiziert werden.

Zusätzlich können auf dieser Ebene bereits erste Indizes auf Basis der Verteilung der Beschäftigten über die Altersklassen berechnet und gegenübergestellt werden.

Dies wären der Balance-, der Innovations-, der Routine-, der Erneuerungs- und Mobilitätsindex. Mit Hilfe der Altersstruktur und den Indizes, erhält man einen ersten Überblick und Eindruck vom Unternehmen. Weiter lassen sich bereits erste allgemeine Handlungs- und Themenfelder erkennen. Diese gilt es aber noch durch eine tiefere Untersuchung genauer zu definieren.

Auf dieser ersten Seite wird in einem nächsten Schritt ein erster Überblick über die Themen Gesundheits- und Unfallgeschehen im Unternehmen geliefert. Die Kennzahlen des Unternehmens werden hier analog zu der Altersstruktur erneuert gegen die entsprechenden Werte der Branche, der Region und der Deutschland AG betrachtet. Dies setzt natürlich voraus, dass eine Vergleichbarkeit zwischen den erhobenen Daten im Unternehmen und der Daten die man in der öffentlichen Statistik findet.

Zur Beschreibung des Gesundheitsgeschehen, werden sowohl die gängigen Kennzahlen, wie der Krankenstand, die AU-Quote, Au Fälle je 100 Versicherungsjahre und AU Tag je Fall als auch die häufigsten Krankheitsbilder verglichen. Das Unfallgeschehen wird analog zum Gesundheitsgeschehen anhand gängiger Kennzahlen, mit den Daten der weiteren Einheiten verglichen. Hier dienen Kennzahlen wie die Anzahl Berufsunfälle (BU) je 100 Vollarbeiter/ einer Mio. Arbeitsstunden, BU Tage je Fall und Anteil der BU an AU Tagen als Vergleichswerte. Analog können die entsprechenden Kennzahlen für die Wegeunfälle (WU) erhoben werden.



Indizes im Vergleich 2009

Jobgruppe	Balance	Innovation	Routine	Erneuerung	Mobilität
Deutschland AG	0,33	0,20	0,56	0,05	0,19
Branche	0,44	0,13	0,53	0	0,13
Konzern	0,38	0,37	0,33	0	0,35
Standort	0,44	0,13	0,51	0,02	0,13

Gesundheitskennziffern im Vergleich 2009

Gesundheit	Deutschland AG	Branche	Konzern	Standort
Krankenstand	4,80%	7,62%	5,20%	9,50%
AU-Quote	54,00%	62,00%	57,00%	59,00%
AU-Fälle (100 VJ)	115	138	129	142
AU Tage je Fall	11,5	13,8	12,9	14,2
Anteil an Langzeiterkrankungen	37%	39%	33%	48%
AU-Fälle je 100 Beschäftigte	150,9	189,2	176,4	192,3
Muskel- Skeletterkrankungen	14,90%	37,94%	15,20%	45,09%
Krankheiten des Atmungssystems	25,90%	38,64%	27,68%	30,63%
Verdauung	12,53%	18,89%	16,85%	18,29%
Krankheiten des Kreislaufsystems	4,70%	4,82%	5,26%	4,82%
Psychische Erkrankungen	4,40%	4,22%	4,54%	1,99%

Unfallgeschehen im Vergleich 2009

Betriebs- und Wegeunfälle	Deutschland AG	Branche	Konzern	Standort
BU je 1000 Vollarbeiter	25,01%	40,61%	28,98%	27,68%
WU je 1000 Vollarbeiter	4,24%	7,51%	5,35%	2,45%
BU je 1 Mio Arbeitsstd.	22,50%	34,28%	25,85%	23,68%
BU Tage je Fall	14,80	18,53	12,52	14,85
WU Tage je Fall	5,3	4,28	6,23	9,28
Anteil BU und WU an AU Tage	14,90%	37,94%	15,20%	45,09%

Zweite Seite - Personalstruktur

Auf der zweiten Seite des Personalstrukturberichts wird ein komprimierter Überblick zu der aktuellen Situation und der Entwicklung innerhalb des Personalkörpers der vergangenen Jahre gegeben. Diese Daten stammen aus der Personalstatistik des Unternehmens und sind momentan nicht mit vergleichbaren Daten aus der Branche oder Deutschland AG zu vergleichen.

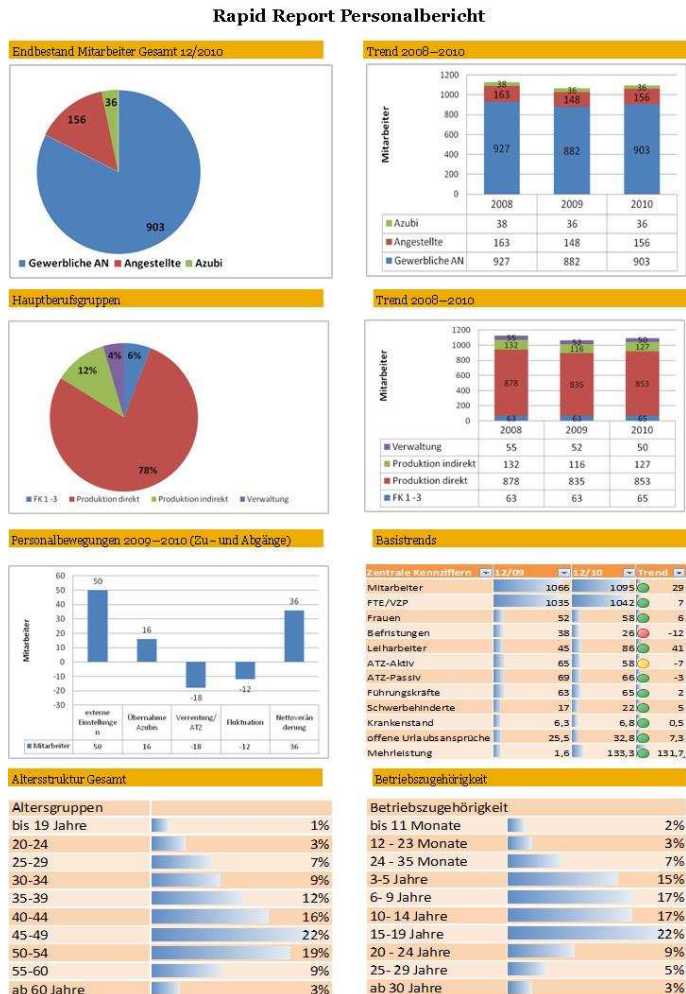
Neben der aktuellen Struktur des Personalkörpers sind hier besonders der Trend der vergangenen Jahre und die Personalbewegungen relevant. Der Bestand kann nach verschiedenen Kriterien ausgewiesen werden. Es bieten sich besonders Statusgruppen, Hauptberufsgruppen, Hierarchiegruppen oder Qualifikationsgruppen an.

Die Entwicklung der vergangenen drei oder mehr Jahre wird in einem Balkendiagramm dargestellt und verdeutlicht die Veränderungen und Verschiebungen innerhalb der jeweiligen Gruppe.

Weiter wird auf dieser Seite ein Überblick über die Personalbewegungen der letzten 3 Jahre gegeben. Hier werden die Summe der Einstellungen, der übernommenen Azubis, die Abgänge auf Grund Verrentung, ATZ und Fluktuation, sowie die Nettobewegungen (Summe aller Zu- und Abgänge) innerhalb des Beobachtungszeitraums.

Weiter werden in einer Tabelle unterschiedliche Kennzahlen zur Struktur mit den Daten des Vorjahres verglichen. Hier können neben einfachen Strukturkennzahlen (Geschlecht, Azubis) auch weitere Kennzahlen verglichen werden, wie die Anzahl Mitarbeiter in aktiver und passiver Phase der ATZ, oder Befristungen, Krankenstand, Mehrleistungen.

Zum Schluss wird noch ein Überblick über die Verteilung der Beschäftigten über die verschiedenen Altersklassen und Betriebszugehörigkeitsklassen erstellt.



Dritte Seite - Demografie

Die dritte Seite widmet sich dem Thema Demografie im Unternehmen. Grundlage zur Berechnung und Simulation stellen hier die Daten aus der Personalstatistik dar. Außer dem Geburtsdatum, Geschlecht und Geschäftsbereich werden keine weiteren personenspezifischen Daten an dieser Stelle erhoben.

Da sich die Altersstruktur zwischen dem Unternehmen, seinen Geschäftsbereichen und einzelnen Abteilungen meist deutlich voneinander unterscheiden, wird zu Beginn eine differenzierte Betrachtung nach Geschäftsbereichen durchgeführt. Hier werden das Durchschnittsalter, der Anteil der unter 30-Jährigen sowie der Anteil der über 50 und 60-Jährigen dargestellt und verglichen. Somit lassen sich bereits auf einen ersten Blick deutliche Unterschiede identifizieren.

Neben diesen Kennzahlen werden die auf Seite eins bereits genutzten Indizes erneut für die Geschäftsbereiche berechnet und um weitere Indizes erweitert. Als zusätzliche Information wird der jeweilige Altersstrukturtyp in die Darstellung integriert.

In einem weiteren Schritt werden die Ergebnisse der Simulation auf dieser Seite kurz visualisiert. Neben dem Verlauf der Altersstruktur werden die Entwicklung des Anteils der über 50-Jährigen, der Anteil der über 60-Jährigen und das Durchschnittsalter auf Basis der Geschäftsbereiche berechnet und verglichen. Die Grundlage der Simulation stellt hier das 0-Szenario dar. In diesem Szenario werden alle Personen, die aus den verschiedenen Gründen das Unternehmen verlassen, durch externe Beschäftigte ersetzt. Hierbei kann das Einstellungsalter definiert werden. In der Regel wird hier ein Alter zwischen 20-25 Jahren gewählt.

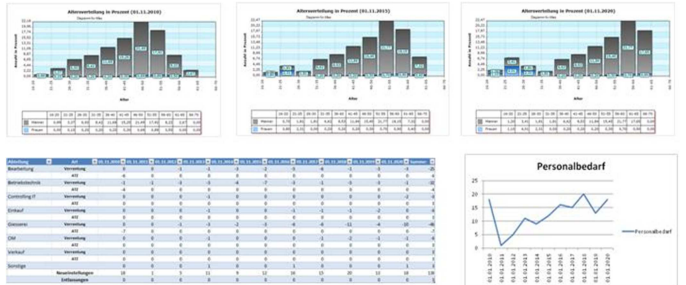
Den letzten Aspekt stellt auf dieser Seite der quantitative Personalbedarf dar, der sich aus der Simulation der Bewegungen im Personalkörper ergibt. Neben den grafischen Darstellungen des Gesamtbedarfs, wird innerhalb der Tabelle noch nach den Gründen des Bedarfs unterschieden. Im 0-Szenario sind dies in der Regel die Verrentung, der Eintritt in die passive Phase der ATZ und evtl. auslaufende Befristungen.

Demografie Kompass – Geschäftsbereiche im Vergleich

Name	Anzahl	Anteil	Durchschnittsalter	<30	>50	>60
Gesamt	1049	100,00%	44,73	11,73%	36,13%	5,34%
Ausbildung	43	4,10%	24,06	95,35%	2,33%	2,33%
Bearbeitung	147	14,02%	49,66	2,04%	53,74%	8,16%
Betriebsrat	3	0,28%	51,31	0,00%	66,67%	0,00%
Betriebstechnik	191	18,20%	44,97	15,71%	41,36%	12,57%
Controlling / IT / AV	25	2,38%	46,62	4,00%	40,00%	4,00%
Einkauf	14	1,34%	51,83	0,00%	64,29%	14,29%
Geschäftsleitung	3	0,28%	46,49	0,00%	33,33%	0,00%
Gießerei	558	53,27%	44,36	8,24%	31,18%	2,69%
Personalmanagement	9	0,86%	45,46	11,11%	33,33%	0,00%
Qualitätsmanagement	44	4,20%	47,77	2,27%	40,91%	2,77%
Verkauf	12	1,14%	46,08	0,00%	25,00%	0,00%

Name	Balance	Innovation	Routine	Erneuerung	Mobilität	D-Typ
Gesamt	0,61	0,20	0,56	0,19	0,19	mittelalt
Ausbildung	0,05	0,05	0,05	0,02	0,19	jugendzentriert
Bearbeitung	0,62	0,06	0,78	0,08	0,06	altenzentriert
Betriebsrat	0,53	0,14	0,53	0	0,15	mittelalt
Betriebstechnik	0,59	0,24	0,55	0,13	0,13	bipolar
Controlling / IT / AV	0,72	0,16	0,64	0,04	0,04	altenzentriert
Einkauf	0,93	0,07	0,86	0,14	0,14	altenzentriert
Geschäftsleitung	0,67	0	0	0,67	0	mittelalt
Gießerei	0,58	0,18	0,52	0,03	0,18	mittelalt
Personalmanagement	0,67	0,11	0,56	0	0,11	bipolar
Qualitätsmanagement	0,82	0,09	0,77	0,02	0,09	altenzentriert
Verkauf	0,67	0	0,42	0	0	altenzentriert

Trend 50 in %	Dez 10	Dez 15	Dez 20	Trend 60 in %	Dez 10	Dez 15	Dez 20	Durchschnittsalter	Dez 10	Dez 15	Dez 20
Personalmanagement	37,5	62,5	66,67	Personalmanagement	0,0	25,0	22,2	Personalmanagement	47,52	52,52	48,29
Gießerei	50,11	49,19	58,33	Gießerei	1,8	9,2	25,0	Gießerei	44,11	48,18	56,25
Betriebstechnik	39,27	45,61	48,11	Betriebstechnik	10,2	10,6	19,2	Betriebstechnik	44,11	43,77	46,8
Bearbeitung	31,75	72,14	70,71	Bearbeitung	3,6	18,6	15,0	Bearbeitung	48,83	52,29	51,41
Qualitätsmanagement	48,11	76,74	75	Qualitätsmanagement	2,1	11,8	27,5	Qualitätsmanagement	47,72	52,43	54,19
Ausbildung	2,56	5,54	5,56	Ausbildung	2,0	0,0	0,0	Ausbildung	29,7	20,03	30,03
Einkauf	64,29	84,62	77,71	Einkauf	14,3	38,3	33,3	Einkauf	51,83	56,02	52,6
Betriebsrat	66,67	66,67	33,33	Betriebsrat	0,0	66,7	33,3	Betriebsrat	51,31	56,31	46,02
Controlling / IT / AV	43,47	65,21	79,79	Controlling / IT / AV	4,2	8,7	31,8	Controlling / IT / AV	47,12	51,49	53,51
Verkauf	29	41,67	83,33	Verkauf	0,0	8,3	25,0	Verkauf	46,07	51,07	56,08
Geschäftsleitung	33,33	66,67	100	Geschäftsleitung	0,0	0,0	33,3	Geschäftsleitung	46,49	51,49	56,49
gesamt	39,29	53,16	56,78	gesamt	4,1	11,1	24,6	gesamt	44,73	48,13	49,31



Vierte Seite - Arbeitsunfähigkeit und Unfallgeschehen

Die Auswertung und Darstellung erfolgt hier erneut auf Basis der Geschäftsbereiche. Verglichen werden nun die Daten zum Gesundheits- und Unfallgeschehen im Unternehmen.

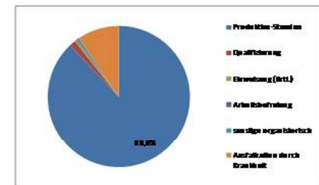
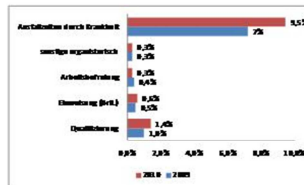
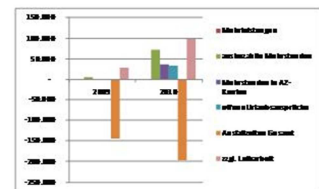
Basis für diese Seite stellen die Daten der Arbeitszeiterfassung, in der Angaben zu den Fehlzeiten zu finden sind, und Daten der gesetzlichen Krankenversicherung dar. In den Abstimmungen mit den Krankenkassen kann es zu Problemen kommen, was die Bereitschaft der Krankenkassen betrifft die Daten auf Basis von Geschäftsbereichen zu berechnen.

Zum Einstieg werden die Soll und Ist Stunden, der vorherigen und vergangenen Jahres, betrachtet. Dies dient zur Verortung der Entwicklung und liefert einen Rückschluss auf die Kompensation von Mehrarbeit. Die Ausfallzeiten werden nach Art des Ausfalls differenziert und in Ihrer Entwicklung zum Vorjahr dargestellt. Auf diese Weise sind zusätzlich indirekt Zeiten der Qualifizierung erkennbar.

Im nächsten Schritt werden auf Basis der AU-Daten, die häufigsten Krankheitsbilder über die Geschäftsbereiche dargestellt und verglichen. Hier werden somit weitere Unterschiede zwischen den einzelnen Bereichen verdeutlicht. Analog dazu werden ebenfalls die Daten zum Unfallgeschehen ausgewertet.

Zum Abschluss erfolgt eine Berechnung der krankheitsbedingten Ausfallkosten.

AU & BU Kompass – Geschäftsbereiche im Vergleich



Gesundheit	Standort	Produktion	Bearbeitung	Betriebstechnik	Technische Dienste	Verwaltung
Krankenstand	7,90%	6,82%	8,20%	5,90%	6,50%	8,90%
AU-Quote	59,00%	87,00%	84,00%	48,00%	83,00%	34,00%
AU-Fälle (100 Vt)	142	138	129	142	142	142
AU Tage je Fall	14,2	13,8	12,9	14,2	14,2	14,2
Anteil an Langzeiterkrankungen	48%	39%	31%	48%	48%	48%
AU-Fälle je 100 Beschäftigte	192,3	148,5	153,2	177,6	183,6	204,5
Muskel- Skeletterkrankungen	49,00%	37,4%	15,20%	49,00%	49,00%	49,00%
Krankheiten des Atmungssystems	30,63%	38,64%	27,6%	28,63%	19,96%	35,63%
Verdauung	18,29%	27,40%	16,95%	18,29%	22,29%	15,65%
Krankheiten des Kreislaufsystems	6,82%	7,82%	8,2%	6,82%	7,86%	8,92%
Psychische Erkrankungen	1,99%	1,32%	1,10%	0,60%	6,2%	8,99%

Betriebs- und Wegeunfälle	Standort	Produktion	Bearbeitung	Betriebstechnik	Technische Dienste	Verwaltung
BU je 1000 Vollarbeiter	27,68%	35,01%	18,01%	40,61%	15,98%	5,81%
WU je 1000 Vollarbeiter	2,45%	6,24%	0,76%	1,53%	0,93%	3,24%
BU je 1 Mio Arbeitsstd.	23,68	33,21	33,15	34,23	8,98	3,58
BU Tage je Fall	14,9	14,8	14,8	18,5	12,5	14,8
WU Tage je Fall	9,3	4,8	6,2	4,9	6,7	5,3
Anteil BU und WU an AU Tage	15,00%	11,90%	12,50%	37,94%	22,40%	14,90%

Ausfallzeiten durch Krankheit	2007	2008	2009	2010	in Std. über Soll (3%)	in €
Standort	6,40%	6,30%	7,00%	9,50%	134.903	3.390.902,80 €
Produktion	7,20%	7,50%	7,80%	9,90%	78.286	1.941.492,80 €
Bearbeitung	5,80%	6,80%	6,90%	10,50%	32.788	741.008,80 €
Betriebstechnik	5,80%	6,20%	7,60%	8,20%	10.450	290.510,00 €
Technische Dienste	4,80%	5,20%	5,90%	8,70%	6.980	208.004,00 €
Verwaltung	4,90%	5,10%	6,80%	8,30%	6.399	209.887,20 €

Weiteres Vorgehen

Dem Prinzip der „Spiraligkeit“ folgend, werden die oben beschriebenen Analyse- und Auswertungsschritte nun analog für die einzelnen Ebenen betrachtet. Die nächste Betrachtungsebene stellen somit die Geschäftsbereiche dar, die in nach ihren einzelnen Abteilungen unterschieden werden. Somit wird auf Basis der Geschäftsbereiche nun die Personalstruktur, Demografie und das Gesundheits- und Krankheitsgeschehen dargestellt. Unterscheidungskriterien stellen hier demzufolge die nächst kleineren Organisationseinheiten innerhalb des Geschäftsbereichs dar. Dies können Bereiche/ Abteilungen oder auch Tätigkeitsgruppen sein.

Nach den Geschäftsbereichen können analog alle oder ausgewählte Abteilungen als nächste Betrachtungsebene herangezogen werden. Hier bieten sich zur internen Unterscheidung die verschiedenen Tätigkeitsgruppen an.

Neben der organisatorischen Struktur bietet sich für den Personalstrukturbericht auch die Gliederung nach Berufsgruppen oder Jobcluster an.

Ihr/e Ansprechpartner

Sollten Sie Interesse an weiteren Informationen oder der Durchführung einzelner Analyse- oder Gestaltungsinstrumente in Ihrem Unternehmen haben, dann nehmen Sie Kontakt mit uns auf:

Udo Kiel
H-Faktor GmbH
Niederhofer Kohlenweg 16
44267 Dortmund
Tel. 0231–317745 - 10
kiel@h-faktor.org



Diese Publikation entstand im Rahmen des Verbundprojekts „INDINA“, das durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (bmb+f) und mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds unter dem Kennzeichen 01FM07015 gefördert wird. Die inhaltliche Verantwortung liegt bei den Autor/innen.