



## Personalkennzahlen fürs HR-Controlling

Mit dem richtigen Controlling weißt du immer, was als nächstes zu tun ist. Auf einen Blick siehst du, was gut läuft und was noch verbessert werden kann. Bottlenecks kannst du gezielt angehen und die Candidate Experience auf ein ganz neues Niveau bringen.

Die 25 HR-Kennzahlen, die du im Blick haben solltest, und wie du die Personalkennzahlen berechnest, findest du hier.

### Was ist HR-Controlling?

Im Controlling dreht sich (fast) alles um Leistungskennzahlen, auch bezeichnet als Kennzahlen, Key Performance Indicators (kurz: KPIs).

Mit ihrer Hilfe soll Leistung gemessen und vergleichbar gemacht werden, um beispielsweise die Entwicklung mit einem früheren Quartal oder der Konkurrenz vergleichen zu können. So siehst du übersichtlich, was gut läuft und was verbessert werden kann.

Controlling kann es in jedem Bereich geben, auch im Personalwesen. Dann wird entsprechend von Personal- oder HR-Controlling und Personalkennzahlen gesprochen. HR-Controlling hilft dir zu verstehen, wie effizient deine Recruiting-Strategie ist, wo sich ungenutzte Potenziale verstecken und weist den Weg, um festgelegte Ziele zu erreichen. So kannst du beispielsweise Einstellungskosten senken und den Bewerbungsprozess für Kandidat:innen und dich selbst angenehmer gestalten. Grob unterteilt gibt es fünf Kategorien von Personalkennzahlen:

- 1. Recruiting:** Kennzahlen, die sich auf den Bewerbungsprozess beziehen.
- 2. Personalentwicklung:** Kennzahlen, die sich auf Qualifikationen und Weiterbildung der Mitarbeitenden beziehen.
- 3. Personalführung:** Kennzahlen, die sich auf die Leistung von Führungskräften beziehen.
- 4. Produktivität und Umsatz:** Kennzahlen, die sich auf die Leistung der Mitarbeitenden beziehen.
- 5. Personalstruktur:** Kennzahlen, die sich auf die Zusammensetzung der Belegschaft beziehen.

Qualitative Personalkennzahlen	Quantitative Personalkennzahlen
Zeigen Wertigkeit an	Sind harte, messbare Kriterien
Sind schwer oder nur indirekt messbar	Können faktisch optimiert werden
Werden oft über Umfragen erfasst	Lassen sich standardmäßig über HR KPI Dashboards erfassen
Beispiele könnten Mitarbeiterzufriedenheit oder Unternehmenskultur sein	Beispiele sind Fluktuationsrate oder Fehlzeitquote



## HR-Controlling Zusatzwissen:

**1. Operatives Personalcontrolling** beschreibt das kurzfristige Erheben, Analysieren und Auswerten von Daten. Es orientiert sich zumeist an „harten“ Kennzahlen, die die Erfolgspotenziale und den Personalbedarf betreffen. Der erstellte HR-Report wird dann meistens monatlich an Führungskräfte kommuniziert.

**2. Strategisches Personalcontrolling ist** dagegen mittel- und langfristig ausgelegt und orientiert sich an „weichen“ Kennzahlen wie etwa der Verbesserung der Produktivität oder der Personalstrukturen. Das HR-Reporting über diese Kennzahlen wird zumeist im Halbjahres- oder Jahrestakt erstellt und an die Geschäftsführung und Vorstände kommuniziert.

**3. Prädikatives Personalcontrolling ist** die neueste Form von HR-Controlling. Mithilfe von künstlicher Intelligenz können zukünftige Entwicklungen der Kennzahlen vorhergesagt werden. Durch die prädikative Analyse wird es also möglich sein, KPIs zu optimieren, bevor überhaupt Probleme auftreten.

KPIs lassen im besten Fall wenig Spielraum für Interpretationen, daher sollten sie möglichst präzise und gegebenenfalls in Relation zueinander gesetzt werden. Es lässt sich nicht leugnen, dass zwischen „Die Einstellungskosten sind gesunken“ und „Die Kosten pro Einstellung sind im Vergleich zum Vorjahr 38% niedriger“ ein Unterschied besteht.

**3 wichtige Elemente** des Controllings sind daher:

- **Den Ist-Zustand kennen:** Du solltest einen Überblick haben, was gerade der Stand ist.
- **Ziele haben:** Konkrete Zahlen helfen, „einfach verbessern“ geht natürlich auch.
- **Regelmäßig vergleichen:** Du siehst Veränderungen und kannst entsprechend reagieren.

## Personalcontrolling: Kennzahlen richtig verwenden

Während sich finanzielles Controlling bereits etabliert hat, steckt der Einsatz von Kennzahlen im Personalcontrolling noch in der Findungsphase. Klassische Kennzahlen sind laut DGFP-Studie vor allem harte Zahlen zur Belegschaftsstruktur (Alter, Geschlecht, weitere demographische Daten) und Kennzahlen zu Personalkosten.

Bevor wir auf die einzelnen Personalkennzahlen eingehen, solltest du dir Gedanken machen:

- Welche Ziele verfolgst du mit deiner Personalstrategie?
- Welche Kennzahlen sind relevant für deine gesteckten Ziele?
- Welche Aussagekraft haben diese Kennzahlen für deine Ziele?
- Was ist dein Ausgangspunkt, sprich: Deine Vergleichs- und Zielgröße?

## Warum es Zeit wird, Personalwesen Kennzahlen zu tracken

Recruiting Kennzahlen ermöglichen jedem – Recruitern, Abteilungsleiter:innen, Manager:innen – einen Schritt von den Alltagsaufgaben zurückzumachen und einen Überblick über die Effektivität zu bekommen. Sie stellen sicher, dass jede Entscheidung einem höheren Unternehmensziel dient und jeden investierten Euro in Wachstum verwandelt.



Die HR-Kennzahlen, die wir hier besprechen, schaffen das auf drei verschiedene Wege und bieten Unternehmen Folgendes:

- **eine einheitliche Sprache:** Kennzahlen schaffen eine klare und konkrete Sprache, die es Personaler:innen erlaubt, Schwachstellen und Stärken des Recruiting-Prozesses zu analysieren.
- **bessere Candidate Experience:** Mit einigen der Kennzahlen findest du leicht Bewerber:innen, die irgendwo im Bewerbungsprozess feststecken und noch auf Feedback warten.
- **Möglichkeit zur steten Verbesserung:** Die besten Kennzahlen zeigen dir, wo dein Prozess optimiert werden kann, wo du qualifiziertere Kandidat:innen findest und wie mehr Bewerber:innen deine Angebote annehmen.

## 1) Recruiting-Kennzahlen

Beim Aufbau des Bewerbungsprozesses stößt du auf dutzende Fragen:

- Woher kommen die Kandidat:innen, die wir einstellen?
- Welche Kanäle kosten einfach nur Geld und Energie?
- Dauern die Telefoninterviews zu lange? Brauche ich überhaupt welche?
- Warum lehnen Spitzen-Kandidat:innen regelmäßig die Jobangebote ab?
- Wie viel Geld kostet es, eine Stelle neu zu besetzen?

Kurz und knapp: **Wie gut ist der Prozess, den du aufgebaut hast?**

Kennzahlen aus dem Personalwesen liefern die Antworten auf genau diese Fragen. Schon beim kleinsten Anzeichen eines Problems schlagen sie Alarm – sei es ein Bottleneck im Prozess, ausbleibende Bewerber:innen oder teure Kanäle. Gleichzeitig zeigen sie, an welchen Schrauben du drehen kannst, um einen stabileren Prozess aufzubauen.

## 5 zentrale Kennzahlen im Recruiting

Wir zeigen dir 5 zentrale Kennzahlen, die wesentlicher Bestandteil des Reportings eines jeden Unternehmens sein sollten.

### 1. Pass-through Rate

Jeder Recruitingprozess hat mehrere Phasen – Jobangebot ausschreiben, Bewerbungen screenen, Vorauswahl treffen, Gespräche führen und schließlich Angebote machen. Die Pass-through Rate, oft auch als Conversion Rate bezeichnet, gibt an, wie viele Bewerber:innen zwischen diesen Stufen rausfallen.

Ein Beispiel dafür: Auf dein Stellenangebot bewerben sich 1.000 Personen, 500 davon schaffen es zum Telefoninterview. Damit wäre die "Bewerber:in-zu-Telefoninterview" Pass-through Rate  $500/1000 = 0,5 = 50$  Prozent. Lädst du danach 200 zum persönlichen Gespräch ein, wäre die "Telefoninterview-zu-Bewerbungsgespräch" pass-through rate 40 Prozent.



Tipp: Schau dir nicht nur an, wie viele es in die nächste Stufe schaffen. Genauso wichtig können die Zahlen sein, wie viele abbrechen und wie viele von euch aussortiert werden. Miss deine Pass-through Rate, um Engpässe zu identifizieren.

Die Pass-through Rate für jede einzelne Stufe zu tracken hilft dir, mögliche Bottlenecks in deinem Prozess zu identifizieren und zu beseitigen. Schaffen es zu viele Bewerbende zum Vorstellungsgespräch, sollte der Auswahlprozess selektiver sein. Zu viele unqualifizierte Kandidat:innen kosten dich unnötigerweise Zeit und verlangsamen den gesamten Prozess.

Gehen zu wenig Kandidat:innen auf dein Angebot ein, fehlen im Angebotsschreiben gegebenenfalls wichtige Informationen – und schon war die ganze Arbeit die besten Kandidat:innen zu finden umsonst. Schaust du dir die häufigsten Gründe für Absagen an, kannst du dem Problem entgegenwirken, indem du das Gehalt an die Konkurrenz anpasst, schneller antwortest und so weiter.

## 2. Qualität der Bewerbungskanäle

Kandidat:innen finden dein Stellenangebot über die unterschiedlichsten Kanäle: Jobbörsen, Empfehlung von Mitarbeitenden, Social Media, deine Karriereseite, Personalvermittlungen und und und. Naheliegender, dass nicht alle Quellen gleich gut funktionieren. Damit du weißt, welcher Kanal sich für dich am meisten lohnt, kannst du dir anschauen, wie viele Bewerber:innen über welchen Kanal kommen – oder noch besser: Wie viele Einstellungen aus welchem Kanal kamen.

Zum Beispiel könnte es so aussehen:

Über Social Media:	1.000 Bewerbungen pro Jahr
Über Empfehlung von Mitarbeitenden:	500 Bewerbungen pro Jahr

Sieht so aus, als ob Social Media der bessere Kanal wäre und es sich lohnt, dort zu investieren, oder?

Aber letztlich kannst du dich mit der Zahl der Bewerbungen nur schmücken – sie sagt nicht besonders viel aus. Schließlich geht es darum, Spitzenkandidat:innen einzustellen, nicht um möglichst viele Bewerbungen. Deswegen ist es sinnvoll, das Verhältnis zwischen Bewerbungen und Einstellungen pro Kanal zu berechnen.

Um bei dem Beispiel von oben zu bleiben: Stellst du von den Bewerbungen über Social Media nur 1% ein, sind das 10 Einstellungen. Stellst du 4% der Bewerbenden über Empfehlungen ein, macht das 20. Gehen wir davon aus, dass das so bleibt, zeigt sich, dass sich über Social Media zwar doppelt so viele Personen bewerben, aber über Empfehlungen mehr Mitarbeitende eingestellt werden.

Kanäle auf diese Weise zu vergleichen erlaubt dir, dich auf die wesentlichen Ergebnisse zu konzentrieren: die richtigen Kandidat:innen einzustellen. Und wo es sich lohnt, mehr Budget zu investieren.

## 3. Häufige Ablehnungsgründe identifizieren

Kandidat:innen so weit zu bringen, dass du ihnen ein Angebot machst, ist oft ein langwieriger Prozess – Arbeit, die sich in Luft auflöst, wenn die Bewerbenden ablehnen. Schau dir die häufigsten Ablehnungsgründe an, um zu sehen, was gute Kandidat:innen davon abhält, dein Angebot zu akzeptieren.

Drei mögliche Gründe, warum Kandidat:innen dein Jobangebot ausschlagen:



**3.1. Ist dein Recruitingprozess zu langwierig** und gute Kandidat:innen akzeptieren ein anderes Angebot bevor du deins überhaupt erst machen konntest, solltest du Engpässe auflösen und deinen Prozess beschleunigen.

**3.2. Haben fantastische Kandidatinnen mit dem Hochstapler-Syndrom zu kämpfen**, sehen sie sich der Position nicht gewachsen. In einem solchen Fall hilft es, die Jobbeschreibung detaillierter zu erklären und Kandidat:innen damit zu helfen, sich selbst in der Rolle zu sehen.

**3.3. Sind Kandidat:innen mit dem angebotenen Gehalt nicht zufrieden**, lohnt es sich, nochmal einen Blick darauf zu werfen. Ist es unter Berücksichtigung aller Bedingungen fair und kann es mit der Konkurrenz mithalten?

Dieses Feedback ist vor allem für Recruitverantwortliche interessant, kann aber durchaus auch Auswirkungen auf das ganze Unternehmen haben – vor allem, wenn unternehmensweite Aspekte wie die Kultur der Hinderungsgrund sind.

#### 4. Time-to-hire

Die Zeit bis zur Einstellung oder auch Vakanzzeit misst die Zeitspanne zwischen Anfang und Ende des Bewerbungsprozesses. Die Start- und Endpunkte können je nach Unternehmen variieren, aber für gewöhnlich startet sie, wenn die Stelle ausgeschrieben wird und endet, wenn diese Stelle besetzt ist:

Aufgeteilt in die verschiedenen Abschnitte kannst du dir auch anschauen, wie lange Kandidat:innen sich durchschnittlich in den einzelnen Phasen des Prozesses befinden. Nun kannst du deine Problemzonen identifizieren und gezielt Hindernisse aus dem Weg schaffen.

Misst du die Zeit bis zur Einstellung nach Phase, Job oder Personaler:in, kannst du eindeutig identifizieren, welche Phasen zu langwierig sind, welche Stellen länger brauchen, um besetzt zu werden oder die Arbeitsweise der effizientesten Personaler:innen verstehen und replizieren.

#### 5. Cost-per-hire

Die Mitarbeitenden eines Unternehmens sind die größte Ressource, während sie zu rekrutieren einer der größten Kostenfaktoren ist. Die Gratwanderung zu schaffen – genau die richtigen Kandidat:innen auf einen bezahlbaren und nachhaltigen Weg zu finden – ist so ziemlich die größte Herausforderung, die du bei der Mitarbeitendensuche hast. Das gilt genauso für etablierte Unternehmen, die ihr Team vergrößern wollen wie für Startups, die die ersten maßgeblichen Einstellungen vornehmen.

Die Kosten pro Einstellung zu kennen, ist der erste Schritt auf dieser Gratwanderung. Nur wenn du alle Kosten, die mit einer Einstellung verbunden sind, genau kennst, siehst du, welche finanziellen Auswirkungen das Wachstum deines Unternehmens hat.

Akquisekosten für Kandidat:innen beinhalten interne Kosten wie:

- Gehalt/Arbeitszeit der Recruitverantwortlichen und Mitarbeitenden, die am Prozess beteiligt sind
- Zeit für Bewerbungsgespräche
- Boni durch Mitarbeiterempfehlungsprogramme



Und externe Kosten wie:

- Kosten für Personalvermittlungen
- Kosten für Jobbörsen
- Backgroundchecks und Assessments
- Kosten für Bewerbermanagementsysteme

Tipp: Die Kosten pro Einstellung sind schon deswegen wichtig, um sich im Rahmen des Recruiting-Budgets zu bewegen. Aber sie sind auch der erste Schritt, um dir einen detaillierten Überblick zu verschaffen: Du kannst beispielsweise die Qualität jeder Einstellung mit einbeziehen, um den ROI jeder einzelnen Einstellung möglichst exakt zu berechnen. Wenn du weißt, wie viel eine Einstellung kostet, kannst du auch besser planen. Ihr wollt nächstes Quartal 10 neue Mitarbeiter:innen einstellen und eine Einstellung kostet euch 2.500 Euro? Dann kannst du besser einschätzen, mit welchem Budget du rechnen solltest.

## 2) Kennzahlen für die Personalentwicklung

Kennzahlen, die du für die Steuerung der Personalentwicklung nutzen kannst, sind hauptsächlich relative Kennzahlen und Beziehungskennzahlen:

- Anteile nach Anstellungsart (Praktikanten, Werkstudenten, Trainee, Festanstellung) Berechnung:
- Anzahl Praktikanten (Beispiel) / Gesamtanzahl MA
- Anzahl an Bildungsabschlüssen (Abitur, Bacheloranden, Masteranden, Doktoranden
- Durchschnittliche Anzahl der Weiterbildungen pro Mitarbeitendem Berechnung:  
 $\text{Anzahl aller Weiterbildungen} / \text{Gesamtanzahl der Mitarbeitenden}$
- Kosten pro Weiterbildung pro Mitarbeitenden
- Qualifikationsstruktur (Seperate Ermittlung von Kennzahlen für bestimmte Qualifikationsgruppen, um Aussagekraft der Kennzahl zu verbessern)

## 3) Kennzahlen für die Personalführung

Personalkennzahlen für die Personalführung sagt vieles über harte Fakten wie Dauer, Anzahl und Anteil aus. Doch daraus lassen sich für dich, als HR Manager:in, wichtige Rückschlüsse ziehen.

Welchen Hintergrund hat eine Führungskraft, die pro Quartal besonders viele Ziele erreicht? Welche Coachingmethode erzielt gute Führungskräfte? Um das zu beurteilen, musst du die einzelnen Personalkennzahlen für die Personalführung in Relation zueinander setzen.

- Dauer der Führungsposition
- Anzahl an direkt unterstellten Mitarbeitenden pro Führungskraft
- Anzahl an erreichten Zielen pro Führungskraft pro Quartal
- Anzahl an Weiterbildungsmaßnahmen pro Führungskraft
- Anteil an Bildungsstufen in Führungspositionen
- Anteil an ausländischen Arbeitskräften in Führungspositionen
- Zeit pro Coaching pro Führungskraft



#### 4) Kennzahlen für Produktivität und Umsatz

Wenn du Prozesse verbessern oder die Produktivität deiner Mitarbeiter:innen steigern willst, dann solltest du dich mit der Implementierung dieser Kennzahlen vertraut machen:

- Kosten pro Mitarbeiter:in für die erbrachte Leistung
- Kosten pro Mitarbeiterstunde
- Umsatz je Mitarbeiter:in im Vergleich
- Produktivität nach Abteilung
- Produktivität nach Anstellungsart

Wie misst man eigentlich Produktivität? Speziell bei der Arbeitsproduktivität unterscheidet man zwischen zwei Arten diese auszudrücken: Einmal in Output pro Stunde und einmal in Output pro Mitarbeiter:in.

- Produktivität = Output (Ausbringung) / Input (Faktoreinsatzmenge)
- Produktivität je Stunde = Ausbringungsmenge / Arbeitsstunden
- Produktivität je Mitarbeiter:in = Ausbringungsmenge / Anzahl der Vollzeit-MA

Beachte, dass die Produktivität allerdings keinen unmittelbaren Ursache-Wirkung-Zusammenhang herstellt. Das heißt, nur weil du mehr Mitarbeiter:innen einstellst, bedeutet das nicht automatisch, dass die Produktivität steigt.

Personalkennzahlen, die die Personalstruktur darstellen, werden meistens in absoluten Kennzahlen ausgedrückt. Ein erfolgreiches Unternehmen braucht den Input junger Menschen, um gerade in Zeiten der Digitalisierung mitzuhalten, aber auch die Erfahrung der älteren Kolleg:innen. Kennzahlen für die Personalstruktur sind wichtig, um einen Trend zu erkennen (Sind unverhältnismäßig viele junge bzw. ältere Menschen angestellt? In welcher Position jeweils?) und dementsprechend zu reagieren.

- Personalbestand nach Organisationseinheiten
- Frauenquote nach Positionen, Funktionen, Segmenten
- Anteil der Menschen mit Behinderung
- Durchschnittsalter der Belegschaft
- Quote der vorhandenen Altersklassen
- Generelle Altersstruktur
- Altersstruktur nach Positionen und Funktionen

Die Corona Pandemie sorgte in vielen Büros für eins: Digitalisierungs- und Homeoffice Maßnahmen wurden beschleunigt durchgesetzt. Auch nach dem Lockdown positionieren sich viele Arbeitgeber:innen positiv zu Hybridformen der Arbeitsstandorte.

Das führt dazu, dass neue KPIs entstehen, die gemessen werden können:

Durch diese neuen Kennzahlen erhältst du eine Übersicht darüber, wie viele deiner Mitarbeiter:innen sich im Homeoffice befinden und welche Auswirkungen das auf die Produktivität hat. Dabei gibt es aber einiges zu beachten. Das Messen der Produktivität von Mitarbeiter:innen die remote Arbeiten, kann dazu führen, dass Mitarbeiter:innen sich überwacht fühlen und damit das Vertrauen



brechen. Sei deswegen 100% transparent darüber, wieso du diese Kennzahlen messen möchtest und welchen Nutzen das für euch gemeinsam hat.

### Was du bei der Arbeit mit Kennzahlen beachten musst

Bevor du dir jetzt Kennzahlen raussuchst und misst, solltest du noch ein paar Dinge beachten:

■ Beschäftige dich mit den Ängsten und Vorbehalten deiner Mitarbeiter. Eine häufige Sorge ist beispielsweise, dass durch das Controlling schlechte Leistung identifiziert und den Betroffenen gekündigt werden soll. Die Implementierung eines effizienten Personalcontrollings steht und fällt mit der Kommunikation.

■ Außerdem solltest du den Aufwand im Blick behalten. Controlling kostet Zeit und sollte auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten sein. Überprüfe, ob und wie viel freie Kapazitäten vorhanden sind, um ein mehr oder minder umfangreiches Personalcontrolling einzuführen, und entscheide dich für die wichtigsten Kennzahlen.

### Wichtige KPI-Kategorien im HR-Controlling

KPI-Kategorie	Beispielkennzahlen
Recruiting	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Time-to-Hire</li><li>■ Cost-per-Hire</li><li>■ Bewerber-zu-Einstellung-Quote</li></ul>
Mitarbeiterbindung	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Fluktuationsrate</li><li>■ Verweildauer im Unternehmen</li><li>■ Engagement-Score</li></ul>
Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Teilnahmequoten an Trainings</li><li>■ Kompetenzentwicklungsgrad</li><li>■ interne Beförderungsquote</li></ul>
Produktivität	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Umsatz pro Mitarbeiter:in</li><li>■ Krankheitsquote</li><li>■ Überstundenquote</li></ul>
Kostenkontrolle	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Personalkostenquote</li><li>■ Weiterbildungskosten pro Mitarbeiter:in</li></ul>

### Die Kennzahlen sollten folgenden Fragen standhalten:

Zwar lautet einer der Grundsätze des Controllings „If you can't measure it, you can't manage it“ (Kaplan & Norton 1996), trotzdem stellt sich dabei immer die Frage, was es bringt, alles zu messen, wenn man es nicht mehr managen kann.

Deswegen: Mach es dir einfach mit einem digitalen Bewerbermanagementsystem. Damit siehst du auf einen Blick alle Bewerbungen und laufenden Auswahlprozesse. Interessante Kandidat:innen kannst du im Nu einladen und du vergisst nicht, anderen Bewerbenden abzusagen.