

Berichte aus der Betriebswirtschaft

Wolfram von Schneyder, Bernd Jahnke

Kennzahlen für die Personalentwicklung

Eine Bibliographie

Shaker Verlag
Aachen 2006

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Copyright Shaker Verlag 2006

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 3-8322-4927-3

ISSN 0945-0696

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: www.shaker.de • eMail: info@shaker.de

Geleitwort

It is a pleasure to see a bibliography of human resource development (HRD) metrics. Indeed, there is a growing interest in human resource metrics of all sorts, for they play an important role in organizations, namely, they serve as guidelines for decision-making about employees and programs. Traditional HR metrics were transaction-based, such as the number of tests administered, the number of insurance claims processed, or the number of employee suggestions made. Such measures show only that the HR department has been busy; they do not indicate in any way that it has been effective.

Chapter 2 of Metrics in Human Resource Development – a Bibliography is especially important, for it includes indicators to help assess the quality of metrics, along with opportunities, risks, and potential mistakes associated with the use of metrics. It is simply not true that any old metric will do, as long as it measures something useful.

Rather it is helpful to try to understand the perspective of managers, especially those who control budgets and who make resource-allocation decisions. The overarching question from their perspective is, “How does my organization create value from its human capital?” The answer does not lay in traditional, transaction-based measures of human resources activities, as described earlier. Surely it does no good, and in fact it may harm the credibility of HRD, to collect information about development initiatives that senior managers do not care about. The answer to the question, “What should we measure?” is simple. “What’s important?” That is, measure outcomes that really matter, especially those where the behavior of employees makes a difference. In short, to demon-

strate its strategic contribution to senior managers, HRD needs a measurement system that focuses on two dimensions:

Cost control (driving out costs in the HRD function and enhancing operational efficiency outside of HRD)

Value creation (ensuring that HRD activities intersect with the process of implementing strategy in the organization)

Metrics in Human Resource Development – a Bibliography contains 207 metrics. As you read through them, ask yourself if they describe cost control or value creation. It is certainly easier to measure the former than the latter, but ease of use is not the major criterion for choosing metrics. Rather, the key consideration is the extent to which any given metric is linked to the key drivers of individual, team, and organizational performance.

For example, metric number 26, capacity to meet potential needs, is a ratio of the percent of key positions with at least one internal person qualified for the position to the percent of key positions that the organization desires to fill internally. This is an important indicator for senior managers who ultimately are responsible for managing talent in the organization. Other metrics, such as number 28, source cost per hire, clearly address cost control.

While controlling costs is important, the more relevant consideration is cost in relation to the benefits associated with new hires from each source identified (e.g., executive search firms, employee referrals, newspapers). This will require HRD managers to collect information about outcomes (e.g., sales, new products, peer ratings, supervisory ratings). It is important to address outcome data in relation to costs because financial capital is a scarce resource, and it is important to allocate it to the sources that generate the highest yield and the highest pay-offs for the firm.

As a general rule, therefore, it is important not to accept HRD metrics uncritically, or to choose those that are administratively easiest to use. Be a discriminating user and consumer of such metrics. Focus on those that address value creation as well as cost control. Choose HRD metrics that are most relevant to the organization's ability to execute its strategy and to compete for business in the marketplace. The comprehensive list of HRD metrics in this book provides many options to choose from.

Wayne F. Cascio

February, 2006

Wayne F. Cascio, Ph.D.

US Bank Term Professor of Management

University of Colorado at Denver and Health Sciences Center

Phone: +1 303-556-5830

Fax: +1 303-556-5899

Email: Wayne.Cascio@cudenver.edu

Vorwort

Kennzahlen in der Personalentwicklung gehören zu den weißen Flecken der Forschung. Wenn solche Kennzahlen publiziert wurden, dann vereinzelt oder für einen ganz speziellen Teilbereich der Personalentwicklung. Ein umfassendes Kennzahlensystem oder auch nur ein Überblick über die bereits publizierten Kennzahlen existiert bislang nicht.

Diese Lücke schließt die vorliegende Untersuchung. Sie stellt 207 bis heute publizierte Kennzahlen für die Personalentwicklung in einer einheitlichen Systematik vor und schafft damit eine Basis für die Nutzung der Kennzahlen in Wissenschaft und Praxis. Für einen schnellen Zugriff sorgt die alphabetische Sortierung nach dem Messgegenstand der Kennzahl in Kombination mit einem Verzeichnis nach Autoren und ergänzt durch ein ausführliches Schlagwortregister.

Entstanden ist diese Untersuchung im Rahmen einer Forschungsarbeit am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik der Eberhard Karls Universität in Tübingen. Die dort durchgeführte Recherche nach Kennzahlen für die Personalentwicklung war Ausgangspunkt für die Erstellung eines umfassenden Kennzahlensystems, welches die Messung der Wirkung der Personalentwicklung auf die Organisation und eine Steuerung der Personalentwicklung ermöglichen soll. Nachdem die Recherche eine Sammlung an bereits publizierten Kennzahlen für die Personalentwicklung in einem nicht geahnten Umfang ergab, lag es nahe, die vorhandenen Arbeitsergebnisse Interessierten zeitnah in systematisierter Form verfügbar zu machen. Damit können die vorliegenden Ergebnisse sowohl in der Forschung genutzt werden, wo gerade intensiv an der Quantifizierung von Leistungen der Personalentwicklung gearbeitet wird, wie auch in der Praxis, wo eine solche Quantifizierung dringend benötigt wird.

Die abschließenden Ergebnisse des Forschungsprojekts sollen im Laufe des Jahres 2006 im Rahmen einer Dissertation veröffentlicht werden.

Wir wünschen uns, dass auch die jetzt schon vorliegenden Ergebnisse einen spürbaren Beitrag zur Weiterentwicklung der Möglichkeiten zur Ausrichtung und Steuerung der Personalentwicklung – einschließlich der Abbildung in unterstützenden Informationssystemen – leisten können

Tübingen, im Februar 2006

Wolfram von Schneyder und Bernd Jahnke

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	I
Vorwort.....	V
1. Problemstellung und Aufbau der Untersuchung	1
1.1 Verbreitete Thesen	1
1.2 Beitrag der vorliegenden Untersuchung.....	3
1.3 Aufbau der Untersuchung.....	5
2. Kennzahlen und ihr Einsatz in Unternehmen.....	7
2.1 Historie des Einsatzes.....	7
2.2 Begriffliche Abgrenzung	7
2.3 Gütekriterien	9
2.4 Chancen und Grenzen des Einsatzes.....	11
3. Personalentwicklung in Forschung und Praxis	17
3.1 Begriff und Abgrenzung.....	17
3.2 Aktuelle Trends und Auswirkungen	18
3.3 Nutzen von Kennzahlen für die Personalentwicklung.....	21
3.4 Vorarbeiten für den Einsatz von Kennzahlen.....	23
4. Charakterisierung der Kennzahlen.....	27
5. Ausblick.....	35
6. Bibliographie der Kennzahlen	37
6.1 Vorbemerkungen.....	37
6.2 Darstellung der Kennzahlen	38
Kennzahlenverzeichnis nach Autoren.....	147
Literaturverzeichnis.....	161
Schlagwortverzeichnis	173
Autoren	179