

Wie der Kennzahlen-Standard für die wirksame Steuerung des Employer Branding entstand

...und heute die Basis des KHRC-Steuerungs-Cockpits bildet

Die richtigen Mitarbeiter mit den passenden Qualifikationen, Kompetenzen und Potenzialen, zur richtigen Zeit und zu angemessenen Konditionen zu gewinnen, wird für Unternehmen nicht nur immer wichtiger, es wird auch zunehmend zu einer echten Herausforderung. Eine aussagekräftige Arbeitgebermarke ist natürlich keine Garantie, alle offenen Stellen problemlos besetzen zu können. Es lässt sich aber mit Sicherheit sagen, dass Unternehmen ohne einen differenzierenden Employer Brand auf mittlere Sicht im Wettbewerb um knapper werdende qualifizierte Fachkräfte keine Chance haben werden. Das gilt insbesondere für den sogenannten Mittelstand, der einem verschärften Wettbewerb um die richtigen Köpfe durch Großunternehmen ausgesetzt ist.

Kosten, Produktivität, Qualität und Zeit im optimalen Gleichgewicht

Ist eine Arbeitgebermarke entwickelt und eingeführt, gilt es, sie erfolgreich zu führen. Je wirksamer die HR-Marketing-Aktivitäten und je effizienter die Recruitingprozesse gestaltet werden, umso nachhaltiger sind die Wettbewerbsvorteile im Bewerbermarkt. Dabei stehen die Verantwortlichen in Personalmarketing und Sourcing vor der Herausforderung, Kosten, Produktivität, Qualität und Zeit in ein optimales Gleichgewicht zu bringen.



Diese Herausforderung lässt sich mit den richtigen steuerungsrelevanten Kennzahlen bestens bewältigen. **Ein aussagefähiges Reporting identifiziert übertragbare Stärken, schafft die Basis für nachhaltige Verbesserungen und steigert die Entscheidungssicherheit der Verantwortlichen.** Um Effizienz und Effektivität des Sourcing oder die Wirksamkeit des HR-Marketing zu messen, können nicht nur vielfältige Indikatoren herangezogen werden. Zu jedem dieser Indikatoren existieren auch eine Vielzahl an Definitionen und Berechnungsformeln.

Angesichts dieser Ausgangslage entstand unter den mehr als 50 Mitgliedsunternehmen des Queb Bundesverband Employer Branding Personalmarketing Recruiting e.V. der Wunsch nach einem Set an steuerungsrelevanten Kennzahlen, das einerseits von Unternehmen auf die Anforderungen ihres jeweiligen Geschäftsmodells abgestimmt werden kann, andererseits aber auf allgemeingültigen Grundlagen beruht, welche die Voraussetzungen für internes und externes Benchmarking schaffen.

Praxisrelevanz als zentrale Orientierungsmarke

Im Auftrag des Verbands haben Prof. Dr. Alfred Quenzler und ich diesen Prozess seit 2009 bis heute moderiert. Mit den Unternehmen im Bundesverband haben wir einen **integrierten Ansatz für die strategische und operative Steuerung von Employer Branding, Personalmarketing und Sourcing** entwickelt. Zentrale Orientierungsmarke war dabei stets die **Praxisrelevanz von Kennzahlen** sowohl für die **Erfolgsmessung** als auch für die **Steuerung des Employer Branding**. Darüber

hinaus sind die Kennzahlen des Steuerungs-Standards an Anforderungen wie Aussagegehalt, Wichtigkeit, Verfügbarkeit und Güte der notwendigen Basisdaten sowie Relevanz und Nachvollziehbarkeit außerhalb der Personalabteilung ausgerichtet.

Ausgangspunkt bildete eine **Wirkungsanalyse** der relevanten Treiber von Arbeitgeberattraktivität (siehe hierzu unser Blog-Beitrag „Treiber der Arbeitgeberattraktivität – Was wirklich zählt“). Hieraus ergaben sich erste Erkenntnisse über Faktoren, die sich für ein Monitoring der Arbeitgeberattraktivität besonders gut eignen. Daraus ließen sich wiederum geeignete und relevante Kennzahlen ableiten. Ein so erarbeitetes erstes Kennzahlen-Set wurde dahingehend untersucht, ob es ausreichend Aufschluss über Kosten, Qualität, Zeiteffizienz und Produktivität gab. Nach mehreren Iterationsschritten, in denen auch immer wieder **interne und externe Befragungen** durchgeführt wurden, ging es an die praxisorientierte Definition. Dabei spielte insbesondere die Verfügbarkeit der benötigten Basisdaten eine wichtige Rolle. Parallel erstellte Bachelor- und Masterarbeiten lieferten zusätzliche **wissenschaftliche Fundierung**. Die Cost per Hire erwies sich als eine echte Herausforderung. Auf die **Praxisrelevanz** und Praktikabilität dieser Kennzahl wurde deshalb besondere Sorgfalt verwendet. Schließlich wurden die Kriterien definiert, nach denen jede einzelne Kennzahl analysierbar sein soll.

Nicht: Was können wir alles messen – Sondern: Was müssen wir mindestens wissen

Im Ergebnis besteht der Steuerungs-Standard aus **operativen und strategischen Mess- und Steuerungsgrößen**, die sowohl **quantitative als auch qualitative Aspekte** in den Dimensionen Kosten, Qualität, Zeiteffizienz und Produktivität berücksichtigen. Der eigentliche Zweck ist dabei nicht das bloße Erfassen möglichst vieler Kennzahlen. Es geht vielmehr darum, genau diejenigen Daten zu erheben und in einen sinnvollen Zusammenhang zu bringen, aus denen sich die für das Unternehmen richtigen und strategisch sinnvollen Maßnahmen bei der Führung der Arbeitgebermarke ableiten lassen. So entsteht aus Kennzahlen **entscheidungsrelevante Information**, die den Personalverantwortlichen als Argumentationshilfe im Unternehmen dient, vor allem aber die Ressourcenallokation -finanziell und personell- im Employer Branding auf eine deutlich solidere Entscheidungsgrundlage stellt.

Der Kennzahlen-Standard für die wirksame Steuerung des Employer Branding schafft folgenden **Nutzen**:

- ! Praxiserprobte und praktikable Kennzahlen
- ! Von Entscheidern definiert und verifiziert
- ! Kein interner Aufwand für das Erarbeiten von Kennzahlen
- ! Erweiterbarkeit um eigene Kennzahlen und Auswertungskriterien
- ! Transparenz über intern bestehende Best Practices
- ! Basis für unternehmensübergreifendes Benchmarking
- ! Möglichkeit zur Nutzung des KHR-Steuerungs-Cockpits für die individuelle Analyse der Kennzahlen und ihre übersichtliche Darstellung

Genau die Kennzahlen, die ich für eine zuverlässige Arbeitgebermarkenführung brauche

Der Steuerungs-Standard besteht genau aus den **20 Kennzahlen**, die notwendig und hinreichend sind, um eine Arbeitgebermarke zuverlässig zu führen. Und zwar unabhängig von der Branche und der Größe des Unternehmens. Sie werden klassifiziert in Kennzahlen, die primär **Aussagen hinsichtlich des HR-Marketing, des Sourcing oder der Strategie (Employer Branding)** ermöglichen. Jede Kennzahl ist auf einem Datenblatt detailliert beschrieben und betriebswirtschaftlich eingeordnet. Neben der Berechnungsformel sind Angaben zu den für die Berechnung benötigten Basisdaten und sinnvollen Auswertungskriterien enthalten sowie Angaben über die Anwendungsmöglichkeiten, die Zusammenhänge mit den übrigen Kennzahlen und zu den Grenzen ihrer Aussagefähigkeit.

KHRC-Steuerungs-Standard

Die notwendigen und hinreichenden Kennzahlen für die wirksame Steuerung der Arbeitgebermarke



HR-Marketing	Sourcing	Employer Branding Strategie
! Anzahl eingegangener Bewerbungen	! Zahl zu besetzender Stellen	! Cost per Hire
! Anzahl Bewerber/innen pro besetzte Stelle	! Time to Hire	! Zufriedenheitsquote der Bewerber/innen
! Anzahl Kontakte je Beschaffungsweg	! Time to Fill	! Zufriedenheitsquote der Neueinstellungen
! Durchschnittliche Verweildauer je Beschaffungsweg	! Interview Ratio	! Zufriedenheitsquote der einstellenden Führungskräfte
! Verteilung der Bewerber auf die Beschaffungswege	! Interviewee Ratio	! Fluktuationsrate
! Verteilung der Einstellungen auf die Beschaffungswege	! Angebotsrate	
! Conversion Rate TRM-Programme	! Angebotsannahmerate	
	! Annahmerücktrittsrate	
	! Frühfluktuationsrate	

HR Controlling & Analytics

In regelmäßigen Workshops mit Experten aus den Mitgliedsunternehmen des Bundesverbandes wird der Kennzahlen-Standard kontinuierlich weiterentwickelt.

Einheitlich klar definierte Kennzahlen ermöglichen zunächst, intern, bspw. zwischen Organisationseinheiten, Tochtergesellschaften oder Standorten, Optimierungspotenziale oder Best Practices zu identifizieren. Darüber hinaus werden die Voraussetzungen für externes Benchmarking geschaffen. **Die Verantwortlichen steigern so ihre Souveränität in der Arbeitgebermarkenführung.**

KHRC-Steuerungs-Cockpit basiert auf Kennzahlen-Standard

Die heutige KHRC GmbH wurde 2014 als Kompetenzzentrum HR-Controlling aus dem Queb Bundesverband Employer Branding Personalmarketing Recruiting e.V. ausgegründet mit dem Auftrag, den Steuerungs-Standard auch bei Nicht-Mitgliedsunternehmen zu implementieren. KHRC bietet dazu ein online-basiertes Steuerungs-Cockpit, das auf dem Kennzahlen-Standard basiert.

Autor:

Dario Schuler ist Partner von KHRC. Sie erreichen ihn unter dario.schuler@khrc.de

