

Christof Schulte

Personal- Controlling mit Kennzahlen

3. Auflage

 **CONTROLLING
COMPETENCE**



Vahlen

Zum Inhalt:

Dass Personalmanagement ein zentraler Erfolgsfaktor der Unternehmensführung ist, bleibt unbestritten. Ebenso die Tatsache, dass die Personalkosten einen wesentlichen Kostenblock im Unternehmen darstellen. Personalarbeit muss deshalb sowohl mit der Strategie als auch mit transparenten Messgrößen verbunden sein. Hier setzt die zielgerichtete Planung, Steuerung und Kontrolle der Personalressourcen im Unternehmen sowie der Prozesse des Personalbereichs an.

Um aktives Controlling im Personalwesen sicherzustellen, sind aussagefähige Messinstrumente erforderlich. Hierzu werden ca. 200 Kennzahlen vorgestellt, die alle Teilaktivitäten des Personalwesens abdecken, nämlich Personalbedarfs- und -strukturplanung, Personalbeschaffung, Personaleinsatz, Personalerhaltung und Leistungsstimulation, Personalentwicklung, Personalfreisetzung sowie Personalkostenplanung und -kontrolle.

Zum Autor:

Dr. Christof Schulte ist Mitglied des Vorstandes eines Unternehmens der Energiebranche.

Personal-Controlling mit Kennzahlen

von

Dr. Christof Schulte

3., überarbeitete und erweiterte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

VERLAG
VAHLEN
MÜNCHEN
www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 3941 0

© 2012 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstraße 9,
80801 München

Satz: Fotosatz H. Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

eBook-Produktion: hgv publishing services

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweis: © iStockphoto.com/Dmitry Mordvintsev

Dieser Titel ist auch als Printausgabe beim
Verlag und im Buchhandel erhältlich.

Vorwort zur 3. Auflage

Die gute Resonanz, die die zweite Auflage erfahren hat, ermöglicht die vorliegende dritte Auflage. Hierfür möchte ich mich bei allen Lesern bedanken. Es freut mich, dass offensichtlich mehr als zwanzig Jahre nach dem erstmaligen Erscheinen des Werkes das Thema Personal-Controlling nach wie vor aktuell ist. Eines der zentralen Anliegen des Buches, nämlich die Verknüpfung zwischen Unternehmens- und Personalstrategie einerseits sowie Personalarbeit und Kennzahlen andererseits wurde weiter vertieft.

Gegenüber der vorangegangenen Auflage wurde die vorliegende dritte Auflage wesentlich überarbeitet und ergänzt:

- Der Umfang der dargestellten Kennzahlen wurde erweitert.
- Verdeutlichung der Ziel- und Maßnahmenorientierung für das strategische, operative und prozessuale Personal-Controlling.
- Darstellung der Inhalte, Erscheinungsformen und Ansätze des Diversity Management, so dass die Kennzahlen zur Personalstruktur noch zielgerichteter aufgestellt werden können.
- Aufnahme eines umfangreichen Kennzahlenkataloges zum Gesundheitsmanagement. Zur Verdeutlichung der grundlegenden Zusammenhänge im Gesundheitsmanagement wird auf das Sozialkapital-Modell zurückgegriffen, das zwischen Treibern und Ergebnissen (Früh- und Spätindikatoren) unterscheidet.
- Vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung des intellektuellen Kapitals und der Shareholder Value Orientierung sind in den letzten zehn Jahren verschiedene neue Konzepte des Human Capital Management entwickelt worden. Dieser Diskussion wurde mit einem neuen Abschnitt über Kennzahlen für den Mitarbeiterwert Rechnung getragen.
- Ebenfalls neu aufgenommen wurde das Konzept der strategischen Personalbestands- und -bedarfsplanung (Strategic Workforce Management), das zur Identifikation von Kapazitätsrisiken herangezogen werden kann.

Insgesamt will das vorliegende Werk umfangreiche Lösungsvorschläge und Umsetzungshilfen für ein praxisorientiertes Personal-Controlling liefern. Die konkrete Auswahl von Kennzahlen im jeweiligen Anwendungsfall kann hierdurch vom Verfasser zwar unterstützt, aber nicht vollständig abgenommen werden. Die Erfahrung zeigt, dass weniger oft mehr ist: Der Nutzen ist meist größer, mit wenigen Schlüsselkennzahlen das Richtige zu steuern als mit zu vielen Kennzahlen vermeintlich eine hohe Transparenz zu erzeugen.

In diesem Sinne wünsche ich den Lesern viel Erfolg bei der Umsetzung eines effektiven und effizienten Personal-Kennzahlen-Controlling.

Vorwort zur 1. Auflage

Die Anwendung von Controlling-Instrumenten im Personalwesen ist seit jeher mit Problemen behaftet, da viele personalwirtschaftliche Sachverhalte qualitativer Natur und somit einer Messung nur schwer zugänglich sind. Hinzu kommt, dass sich für eine Vielzahl von beobachtbaren Größen keine kausalen Zusammenhänge finden lassen. Gleichzeitig steigt in den Unternehmen der Wunsch, zum einen das Personalwesen als Funktion und zum anderen personalwirtschaftliche Sachverhalte transparent zu machen, da Personalpolitik als zentraler Erfolgsfaktor immer stärker in den Vordergrund rückt.

Um aktives Controlling auch im Personalwesen sicherzustellen, sind aussagefähige Meßinstrumente erforderlich. Hauptanliegen dieses Buches ist es, mitarbeiterbezogene Maßnahmen zu bewerten und im Sinne einer Steuerung Handlungsempfehlungen bei Soll-Ist-Abweichungen zu geben. Hierzu wird ein Kennzahlen-System vorgestellt, dessen Aufbau sich an den Teilaktivitäten des Personalwesens orientiert, nämlich Personalbedarfs- und -strukturplanung, Personalbeschaffung, Personaleinsatz, Personalerhaltung und Leistungsstimulation, Personalentwicklung, Personalfreisetzung sowie Personalkostenplanung und -kontrolle. Zu jeder Kennzahl gibt ein Kennzahlenblatt u. a. den Anwendungsbereich, den Kennzahlenzweck, die erforderlichen Basisdaten sowie mögliche Handlungsalternativen bei Zielabweichungen an. Ferner werden Voraussetzungen und Grenzen der Arbeit mit Kennzahlen im Personalwesen untersucht. Hierbei wird auch auf die Aufgaben des Personal-Controllers, die Organisation und den Ablauf des Personal-Controlling sowie die graphische Darstellung der Ergebnisse eingegangen.

Das Buch wendet sich gleichermaßen an Führungskräfte in Unternehmen sowie an Wissenschaftler und Studierende, die sich für die Gestaltung eines entscheidungsorientierten Personal-Controlling-Systems interessieren.

Herr Dipl.-Kfm. Georg Hettmann hat den Text mit großer Sorgfalt geschrieben und die Abbildungen erstellt. Ihm gebührt mein herzlicher Dank. Herrn Dipl.-Vw. Dieter Sobotka danke ich für die gute Zusammenarbeit bei der Herausgabe des Buches.

Gütersloh, im Mai 1989

Christof Schulte

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 3. Auflage	V
Vorwort zur 1. Auflage	VI
Abbildungsverzeichnis	XI
Abkürzungsverzeichnis	XV
1 Grundlagen	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Aufgaben und Entwicklung des Controlling	3
1.3 Begriff, Merkmale und Grenzen von Kennzahlen	4
1.4 Funktionen des Personalwesens	7
2 Personal-Controlling mit Kennzahlen	9
2.1 Personalbedarfs- und -strukturplanung	9
2.1.1 Planung des Personalbedarfs	9
2.1.2 Planung der Personalstruktur	15
2.2 Personalbeschaffung	19
2.2.1 Arbeitsmarktanalyse und Personalmarketing	20
2.2.2 Personalwerbung	21
2.2.3 Personalauswahl	24
2.2.4 Personaleinstellung und -integration	25
2.2.5 Auditierung des Personalbeschaffungsprozesses	26
2.3 Personaleinsatz	27
2.3.1 Personalzuordnung und -dimensionierung	28
2.3.1.1 Vorgabezeitermittlung	28
2.3.1.2 Produktivität	29
2.3.2 Gestaltung der Arbeitsorganisation	33
2.3.2.1 Arbeitsteilung versus ganzheitliche Tätigkeitsstrukturen	33
2.3.2.2 Formen ganzheitlicher Tätigkeitsstrukturen	36
2.3.2.3 Arbeits- und Problemlösungsgruppen	38
2.3.3 Arbeitszeitgestaltung	40
2.3.3.1 Notwendigkeit der kapazitätsorientierten und leistungsfördernden Gestaltung von Arbeitssystemen	40
2.3.3.2 Aufgaben des Arbeitszeitcontrolling	43
2.3.3.3 Flexible Arbeitszeitmodelle	43
2.3.3.3.1 Parameter und Grundmodelle	43
2.3.3.3.2 Ursachen des Arbeitszeitgestaltungsbedarfs	45
2.3.3.3.3 Kosten- und Nutzenwirkungen	48
2.3.4 Auslandseinsatz	49
2.3.4.1 Ziele des internationalen Personalmanagements	49
2.3.4.2 Strategiealternativen des internationalen Personalmanagements	52
2.3.4.3 Effizienzkontrolle	56

2.4 Personalerhaltung und Leistungsstimulation	58
2.4.1 Personalerhaltung	58
2.4.2 Leistungsstimulation	64
2.4.2.1 Entlohnung	64
2.4.2.2 Betriebliche Sozialeinrichtungen	66
2.5 Personalentwicklung	69
2.5.1 Ziele der Personalentwicklung	70
2.5.2 Ausbildung	71
2.5.3 Weiterbildung	72
2.5.3.1 Übersicht	72
2.5.3.2 Weiterbildungsinhalte	72
2.5.3.3 Teilnehmer	76
2.5.3.4 Träger und Methoden der Weiterbildung	77
2.5.3.5 Controlling der Weiterbildungskosten	79
2.5.3.6 Controlling des Weiterbildungserfolges	80
2.6 Betriebliches Vorschlagswesen	83
2.6.1 Effizienzmessung	84
2.6.2 Randbedingungen	85
2.6.3 Aktionsparameter	85
2.7 Personalfreisetzung	88
2.7.1 Begriff und Ursachen der Personalfreisetzung	88
2.7.2 Maßnahmen und ihre Beurteilung	89
2.7.3 Massenentlassungen	90
2.8 Personalkostenplanung und -kontrolle	92
2.8.1 Gliederung der Personalkosten	92
2.8.1.1 Leistungsentgelt	92
2.8.1.2 Personalzusatzkosten	93
2.8.2 Einflussfaktoren auf die Personalkostenplanung	95
2.8.3 Kontrolle der Personalkosten	96
2.8.4 Kostenanalytischer Ansatz	96
2.9 Kennzahlen für den Mitarbeiterwert (Human Capital Management)	97
3 Instrumente des Personal-Controlling	107
3.1 Personalstrategie	107
3.1.1 Ebenen der Strategieentwicklung	107
3.1.2 Strategie und Wettbewerbsvorteil	108
3.1.3 Prozess zur Entwicklung einer Personalstrategie	109
3.1.4 Strategisches und operatives Personal-Controlling	112
3.2 Strategische Personalbestands- und Bedarfsplanung	114
3.3 Personal-Portfolios	118
3.3.1 Human-Ressourcen-Portfolio	118
3.3.2 Manager-Portfolio	121
3.3.3 Mitarbeiter-Portfolio	122
3.4 Balanced Scorecard	123
3.4.1 Konzept und Beurteilung der Balanced Scorecard	123
3.4.2 Balanced Scorecard im Personalbereich	126
3.4.2.1 Anwendungsvoraussetzungen	126

3.4.2.2 Beispiel für das kundenorientierte Personalmanagement	130
3.4.3 Führungs-Scorecard	130
3.5 Benchmarking	132
3.5.1 Ursprung und Definition des Benchmarking	132
3.5.2 Merkmale des Benchmarking	133
3.5.3 Arten des Benchmarking	134
3.5.4 Ablauf des Benchmarking	136
3.5.5 Benchmarking am Beispiel der Personalabrechnung	136
3.6 Prozesskostenrechnung	138
3.7 Gemeinkosten-Wertanalyse und Zero-Base-Budgeting	142
3.8 Berichtswesen	145
3.8.1 Prinzipien für die Gestaltung eines Berichtssystems	146
3.8.2 Einheitliche Methoden und Systeme	148
3.8.3 Graphische Darstellung der Ergebnisse des Personal-Controlling	148
3.8.3.1 Grundtypen von Vergleichen	150
3.8.3.2 Verknüpfung zwischen Vergleichstypen und Darstellungsformen	151
3.8.3.3 Beispiele	151
3.9 Data Warehouse	153
4 Personal-Kennzahlen in der Praxis	159
4.1 Die Personal-Kennzahlen in einem Unternehmen der Automobilzulieferindustrie	159
4.2 Die Personal-Kennzahlen in einem Versicherungsunternehmen	161
4.3 Data Warehouse im Personal-Controlling einer Bank	166
5 Implementierung von Personal-Kennzahlen	171
5.1 Entwicklung eines individuellen Kennzahlenkataloges	172
5.2 Aufgaben des Personal-Controllers	174
5.3 Organisation des Personal-Controlling	174
5.3.1 Einflussfaktoren auf die organisatorische Gestaltung	175
5.3.2 Gestaltungsvariablen	175
5.3.2.1 Stab oder Linie?	175
5.3.2.2 Zentral oder dezentral?	176
5.4 Ablauf des Personal-Controlling	178
5.5 Grenzen der Anwendung von Kennzahlen	179
Anhang: Kennzahlenblätter	181
Literaturverzeichnis	245
Sachverzeichnis	255

Abbildungverzeichnis

Abb.1:	Personalarbeit muss mit Strategie und Messgrößen verbunden werden.	1
Abb.2:	Personal-Controlling: Status und Handlungsbedarf	2
Abb.3:	Stufen des Controlling.	4
Abb.4:	Aufgaben und Dimensionen des Personal-Controlling	5
Abb.5:	Arten von Kennzahlen	6
Abb.6:	Schwerpunkte der Personalarbeit	8
Abb.7:	Aufgaben, Elemente, Ziele und Kennzahlen der Personalbedarfs- und -strukturplanung	9
Abb.8:	Zu- und Abgangsstatistik	10
Abb.9:	Prozess der Personalbedarfsplanung	12
Abb.10:	Ausprägungen des Personalbestandes.	13
Abb.11:	Plandaten für verfügbare Arbeitszeit (Mitarbeiterjahre)	14
Abb.12:	Transformation zur multikulturellen Organisation	18
Abb.13:	Aufgabe, Phasen, Ziele und Kennzahlen der Personalbeschaffung	19
Abb.14:	Der Personalbeschaffungsprozess im Überblick.	22
Abb.15:	Planungs- und Kontrollprozess der Personalwerbung	23
Abb.16:	Audit des Personalbeschaffungsprozesses	26
Abb.17:	Aufgabe, Elemente, Ziele und Kennzahlen des Personaleinsatzes.	27
Abb.18:	Arbeitsproduktivität im Zusammenhang mit der Gesamtproduktivität.	29
Abb.19:	Empfängerorientierte Produktivitätskennzahlen	30
Abb.20:	Zusammenhang zwischen Ergebnis, Profitabilität, Preisänderungen und Produktivität.	31
Abb.21:	Basismodell für das Controlling von Funktions- bzw. Prozessgruppen mit internen Leistungsmerkmalen	32
Abb.22:	Ansätze zur Begründung ganzheitlicher Tätigkeitsstrukturen.	35
Abb.23:	Erweiterung des Handlungsspielraums durch neue Formen der Arbeitsgestaltung.	37
Abb.24:	Funktionsbündelung.	38
Abb.25:	Wirkungen der Gruppenarbeit	39
Abb.26:	Flexibilitätsprofil	42
Abb.27:	Entscheidungsparameter bei der Gestaltung der Arbeitszeit	44
Abb.28:	Modelle der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung	46
Abb.29:	Schema zur Ermittlung des Ursachenprofils.	47
Abb.30:	Kosten- und Nutzenwirkungen von Arbeitszeitmodellen	51
Abb.31:	Merkmale alternativer Personalstrategien von multinationalen Unternehmen	53
Abb.32:	Rückkehrquoten von ins Ausland entsandten Führungskräften	56

Abb. 33: Aufgaben, Elemente, Ziele und Kennzahlen der Personalerhaltung und Leistungsstimulation	58
Abb. 34: Einflussfaktoren auf die Anwesenheit	59
Abb. 35: Sozialkapital-Modell	61
Abb. 36: Kennzahlen zur betrieblichen Gesundheitsförderung	63
Abb. 37: Kriterien zur Beurteilung der Lohnformen	64
Abb. 38: Analyse der Kostenentwicklung für Sozialeinrichtungen.	68
Abb. 39: Aufgaben, Phasen, Ziele und Kennzahlen der Personalentwicklung	69
Abb. 40: Bereiche der Personalentwicklung	70
Abb. 41: Kennzahlen für die Weiterbildung	73
Abb. 42: Weiterbildung: Bedarfserfassung – Programmbildung – Steuerung	75
Abb. 43: Ermittlung des Weiterbildungserfolges	82
Abb. 44: Aufgabe, Ziele und Kennzahlen des Betrieblichen Vorschlagswesens	83
Abb. 45: Bezugsrahmen zur Erklärung der Effizienz des Betrieblichen Vorschlagswesens	86
Abb. 46: Aufgabe, Ziele und Kennzahlen der Personalfreisetzung.	88
Abb. 47: Maßnahmen der Personalfreisetzung.	89
Abb. 48: Vorteile des Outplacement	89
Abb. 49: Kriterien für den Vergleich von Freisetzungsmaßnahmen	90
Abb. 50: Aufgabe, Ziele und Kennzahlen der Personalkostenplanung und -kontrolle.	92
Abb. 51: Definitionen der Personalzusatzkosten	94
Abb. 52: Zusammenhang zwischen Unternehmenswert und Human Capital	97
Abb. 53: Schwerpunktmäßige Ausrichtungen des Human Capital Management.	98
Abb. 54: Ansätze der Human Capital-Bewertung	99
Abb. 55: Vorteile einer Human Capital-Bewertung	100
Abb. 56: Ansatz des Human Resources Accounting	101
Abb. 57: Das Summenmodell des Humankapitals.	102
Abb. 58: Das 3-Ebenen-Prinzip der Personalbewertung	103
Abb. 59: Transformation der CVA-/EVA-Formel.	103
Abb. 60: Klassisches Wertmanagement und Workonomics im Vergleich.	104
Abb. 61: Die Saarbrücker Formel	105
Abb. 62: Ebenen der Strategieentwicklung	107
Abb. 63: Prozess der Strategieentwicklung	110
Abb. 64: Wettbewerbsstrategische Anforderungen an die Personalstrategie	110
Abb. 65: Strategisches Personal-Controlling	113
Abb. 66: Ableitung von strategischen und operativen Personalkennzahlen aus der Personalstrategie	114
Abb. 67: Simulationsansatz zur Analyse des strategischen Kapazitätsrisikos.	116
Abb. 68: Identifikation von Kapazitätsrisiken.	117

Abb.69: Ist-Human-Ressourcen-Portfolio	119
Abb.70: Normstrategien im Rahmen der Human-Ressourcen-Portfolio-Analyse	120
Abb.71: Die strategische Positionierung von Managertypen	122
Abb.72: Das Mitarbeiter-Portfolio	123
Abb.73: Die Balanced Scorecard als strategischer Handlungsrahmen	124
Abb.74: Einsatz der Balanced Scorecard in den einzelnen Managementebenen	125
Abb.75: Kriterienkatalog zur BSC-Eignungsprüfung der Personalabteilung	127
Abb.76: Standardmodell der Wertkette	128
Abb.77: Entwicklungsstände der Personalabteilung und ihre BSC-Eignung	129
Abb.78: Balanced Scorecard für ein kundenorientiertes Personalmanagement	131
Abb.79: Führungs-Scorecard	132
Abb.80: Benchmarking: Sprungfunktion und kontinuierliche Entwicklung	133
Abb.81: Externes Benchmarking	136
Abb.82: Ablauf des Benchmarking	137
Abb.83: Benchmarking der Personalabrechnung	138
Abb.84: Aufbau der Prozesskostenrechnung	139
Abb.85: Prozesskostenrechnung	140
Abb.86: Entwicklung der Zeitstandards je Personalabrechnung	142
Abb.87: Merkmale zur Gestaltung von Berichten	146
Abb.88: Grundsätzliche Darstellungsformen	149
Abb.89: Verknüpfung zwischen Vergleichstypen und Darstellungsformen	151
Abb.90: Mitarbeiterstruktur	152
Abb.91: Fluktuationsquote im Vergleich zum Wettbewerb	153
Abb.92: Entwicklung des Weiterbildungsaufwandes	154
Abb.93: Besetzung der Lohngruppen in Prozent	155
Abb.94: Zusammenhang zwischen Dauer der Betriebszugehörigkeit und Fluktuationsquote	155
Abb.95: Schematischer Aufbau eines Data Warehouse	156
Abb.96: Personal-Kennzahlen eines Automobilzulieferers	160
Abb.97: Operative Personalplanung am Beispiel des Ziels „Leistungssteigerung der Mitarbeiter“	162
Abb.98: Personalwirtschaftliche Zusammenhänge bei einer Versicherung	163
Abb.99: Kennzahlen im Personal-Controlling einer Versicherung (Teil 1)	164
Abb.99: Kennzahlen im Personal-Controlling einer Versicherung (Teil 2)	165
Abb.100: Das Data Warehouse als vollständig integriertes personalwirtschaftliches Anwendungs- und Auswertungssystem	167
Abb.101: Komponenten eines Data Warehouse für das Personal-Controlling	169
Abb.102: Aspekte der Implementierung von Personal-Kennzahlen	171

Abb. 103: Entwicklung eines individuellen Kennzahlenkataloges	172
Abb. 104: Checkliste zur Gestaltung eines individuellen Kennzahlenkata- logs	173
Abb. 105: Aufgaben des Personal-Controllers	174
Abb. 106: Organisatorische Einordnung des Personal-Controlling	177
Abb. 107: Ablauf des Personal-Controlling	178
Abb. 108: Personal-Kennzahlen-Übersicht	182

Abkürzungsverzeichnis

AFG.....	Arbeitsförderungsgesetz
AN.....	Arbeitnehmer
AU.....	Arbeitsunfähigkeit
BCG.....	The Boston Consulting Group
BetrVG.....	Betriebsverfassungsgesetz
BFuP.....	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BVW.....	Betriebliches Vorschlagswesen
BWM.....	BetriebsWirtschaftsMagazin
CVA.....	Cash Flow Value Added
DBW.....	Die Betriebswirtschaft
EVA®.....	Economic Value Added*
FB/IE.....	Fortschrittliche Betriebsführung/Industrial Engineering
FTE.....	Full Time Equivalents
HC.....	Human Capital
HR.....	Human Resources
Hrsg.....	Herausgeber
HWB.....	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
HWO.....	Handwörterbuch der Organisation
HWP.....	Handwörterbuch des Personalwesens
HWProd.....	Handwörterbuch der Produktion
HWRev.....	Handwörterbuch der Revision
K.....	Kennzahl
PKS.....	Personal-Kennzahlen-System
S.....	Seite
Sp.....	Spalte
vgl.....	vergleiche
VV.....	Verbesserungsvorschlag
WiSt.....	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU.....	Das Wirtschaftsstudium
ZfB.....	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF.....	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfO.....	Zeitschrift für Organisation
ZfP.....	Zeitschrift für Personalforschung

* EVA® ist eine eingetragene Marke von *Stern Stewart & Co.*

1 Grundlagen

1.1 Problemstellung

Betrachtet man Personalarbeit, Messgrößen und Strategie als die Eckpunkte eines Dreiecks, so stellt man in den meisten Unternehmen fest, dass die Verbindungen zwischen Personalarbeit und Strategie einerseits sowie zwischen Personalarbeit und Messgrößen andererseits unterbrochen bzw. nicht vorhanden sind (vgl. *Abb. 1*). Unternehmensleitungen müssen sicherstellen, dass Mitarbeitermanagement und Personalstrategie Kernelemente der Unternehmensstrategie sind. Neben der Erarbeitung einer strategischen Personalplanung sollten die Verbindungen zwischen Strategie und Personalarbeit in der Personalbeschaffungsstrategie, der Performance-Strategie, der Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklungsstrategie sowie der Mitarbeiterbindungsstrategie hergestellt und umgesetzt werden (vgl. BCG/EAPM 2009 S. 6). Alle diese vier Strategieelemente müssen messbar sein, damit Führungskräfte die quantitativen Dimensionen der Personalfragen genauso gut beurteilen können wie die finanziellen Konsequenzen ihrer strategischen Entscheidungen.

Die Wahrnehmung von Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollaufgaben im Personalwesen setzt die ständige Verfügbarkeit der relevanten Informationen voraus. Diese Notwendigkeit ergibt sich insbesondere dann, wenn eine zuneh-

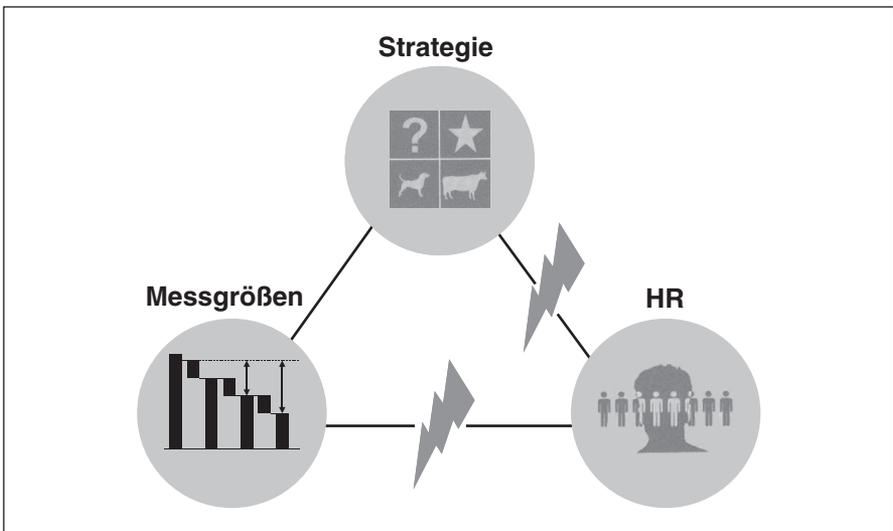


Abb. 1: Personalarbeit muss mit Strategie und Messgrößen verbunden werden (BCG-Analyse, Boston Consulting Group WFPMA 2008, S. 3)

mende Zahl von Einflussgrößen und eine Vermehrung der Entscheidungsalternativen die Handlungskonsequenzen immer schwerer vorhersehbar machen (vgl. Abb. 2).

Die ökonomische Steuerung der Personalarbeit bereitet insofern seit jeher Probleme, als ihr Erfolg primär in qualitativen Größen zum Ausdruck kommt. Es ist deshalb zu beobachten, dass in den Unternehmen im Personalwesen der Einsatz von Kennzahlen als Planungs- und Steuerungsinstrument noch deutlich weniger verbreitet ist als in anderen Funktionsbereichen.

Das Personalwesen benötigt ein Instrumentarium, das Informationen quantifizierbar und systematisierbar macht sowie ihren Zusammenhang erkennen lässt. Eine wichtige Möglichkeit zur Systematisierung bietet hier die Anwendung von Kennzahlen,

- die aus der Komplexität des betrieblichen Geschehens Wesentliches vom Unwesentlichen trennen und somit eine qualifizierte Datenselektion ermöglichen,
- die anstelle absoluter, häufig nicht einzuordnender Systemausprägungen Relationen erkennen lassen,
- die Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung sowie deren gegenseitige Beeinflussbarkeit abbilden,
- die auf konkrete Systemzustände mit allen Stärken und Schwächen des betrachteten Teilbereiches hinweisen und die
- als Führungsinstrument für eine zielorientierte Aufgabenabwicklung herangezogen werden können.

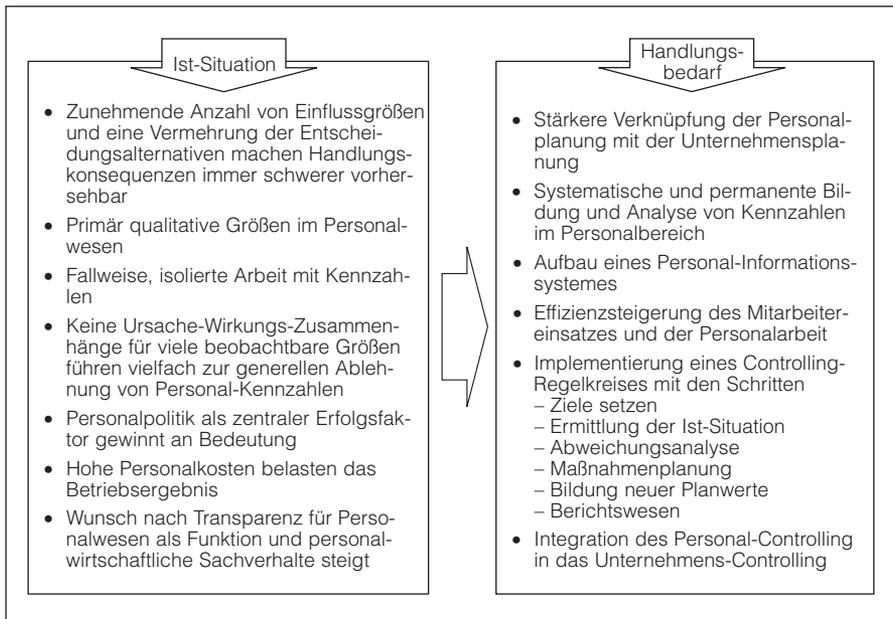


Abb. 2: Personal-Controlling: Status und Handlungsbedarf

1.2 Aufgaben und Entwicklung des Controlling

Personalcontrolling als eine relativ junge Disziplin ist durch eine definitorische Vielfalt und Komplexität geprägt. Im nachfolgenden wird unter Personalcontrolling die zielgerichtete Planung, Steuerung und Kontrolle der Personalressourcen im Unternehmen sowie der Prozesse des Personalressorts verstanden.

Die Aufgaben des Controllers umfassen folgende vier eng miteinander verknüpfte und sich gegenseitig beeinflussende Hauptfunktionen (vgl. *Scheffler* 1981, S.383):

- Informations- und Ermittlungsfunktion
- Planungsfunktion
- Steuerungsfunktion
- Kontrollfunktion.

Im Rahmen der Informations- und Ermittlungsfunktion ist der Controller dafür verantwortlich, alle planungs- und entscheidungsrelevanten Informationen zu erfassen und zu liefern. Dies erfordert den Aufbau eines Informationssystems, das die systematische Erfassung aller relevanten Daten sicherstellt und diese rechtzeitig den interessierten und berechtigten Instanzen zur Verfügung stellt. Das Informationssystem sollte so gestaltet sein, dass die entscheidenden Schwachstellen und Abweichungen frühzeitig erkannt werden können. Hierbei ist gleichzeitig die Wirtschaftlichkeit des Informationssystems laufend zu verbessern. Berichte oder Informationen, die vom Empfänger nicht genutzt werden, sind überflüssig. Die Planungsfunktion des Controllers beinhaltet die Lieferung von Prognose-, Vorgabe- und Zielinformationen. Im Rahmen der eng miteinander verflochtenen Steuerungs- und Kontrollfunktion geht es um die Messung der Zielerreichungsgrade, das Erkennen der Ursachen von Soll-Ist-Abweichungen sowie das Einleiten bzw. Veranlassen der gegebenenfalls erforderlichen Aktivitäten.

Die Entwicklung des Controlling-Konzeptes erfolgte über verschiedene Stufen, die sich durch unterschiedliche Controllertypen charakterisieren lassen (vgl. *Horváth* 1982, Sp.364) (vgl. *Abb. 3*):

- der historisch-buchhaltungsorientierte Controllertyp, der seine Hauptaufgabe in der Einhaltung externer und interner Rechnungslegungsvorschriften sieht;
- der zukunfts- und aktionsorientierte Controller, der seine Rolle primär darin sieht, Wirtschaftlichkeitsprüfungen betrieblicher Prozesse durchzuführen und kostenorientierte Verbesserungsvorschläge einzubringen;
- der management-orientierte Controller, der auf die Bereitstellung eines umfassenden Planungs-, Überwachungs- und Informationssystems ausgerichtet ist.

Den folgenden Ausführungen liegt hierbei eindeutig die letztgenannte Auffassung des Controlling-Begriffs zugrunde.

Wesentliche Dimensionen des Personal-Controlling sind

- das strategische Personal-Controlling
- das operative Personal-Controlling
- das prozessuale Personal-Controlling

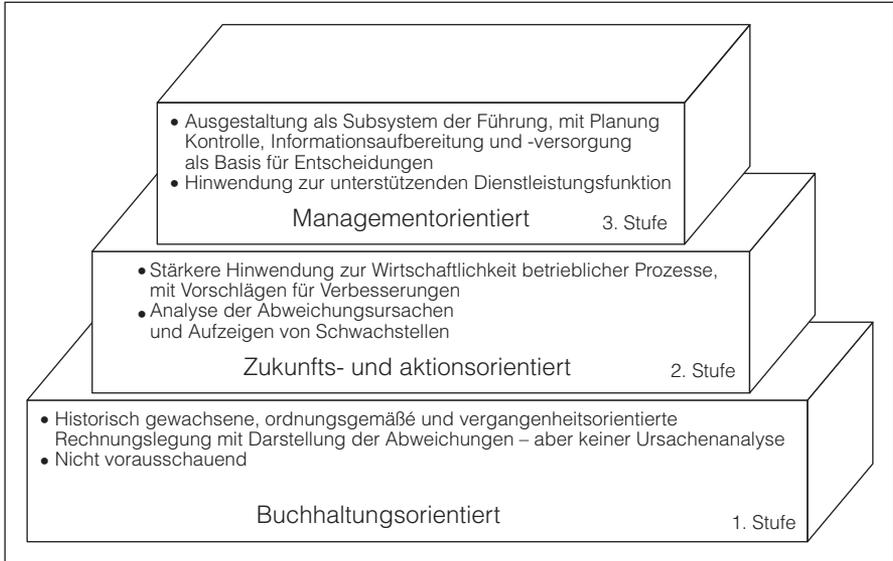


Abb. 3: Stufen des Controlling

Verknüpft man die genannten Dimensionen des Personal-Controlling mit den Kernfunktionen Planung, Kontrolle und Steuerung so lässt sich die Ziel- und Maßnahmenorientierung des Personal-Controlling verdeutlichen, wie sie in Abb. 4 an drei konkreten Beispielen dargestellt ist.

1.3 Begriff, Merkmale und Grenzen von Kennzahlen

Um die schwer überschaubare Menge der im Unternehmen anfallenden Informationen zu wenigen aussagekräftigen Größen zusammenzufassen, empfiehlt sich die Anwendung spezifischer Kennzahlen. Unter Kennzahlen versteht man absolute Zahlen oder Verhältniszahlen, die über einen quantitativ erfassbaren Tatbestand in konzentrierter Form informieren (vgl. *Stahle* 1976, Sp. 846) (vgl. Abb. 5). Unter absoluten Zahlen, die jeweils auf Mengen- oder Wertgrößen basieren können, werden im Personal-Controlling folgende Zahlen verstanden:

- Summen
(z. B. Gesamtzahl der Mitarbeiter)
- Differenzen
(z. B. Fehlzeiten als Differenz zwischen Soll- und Ist-Arbeitszeit)
- Mittelwerte
(z. B. durchschnittliche Dauer der Betriebszugehörigkeit).

Bei Verhältniszahlen werden untersuchungsrelevante Größen zueinander in Beziehung gesetzt. Verhältniszahlen können auftreten als

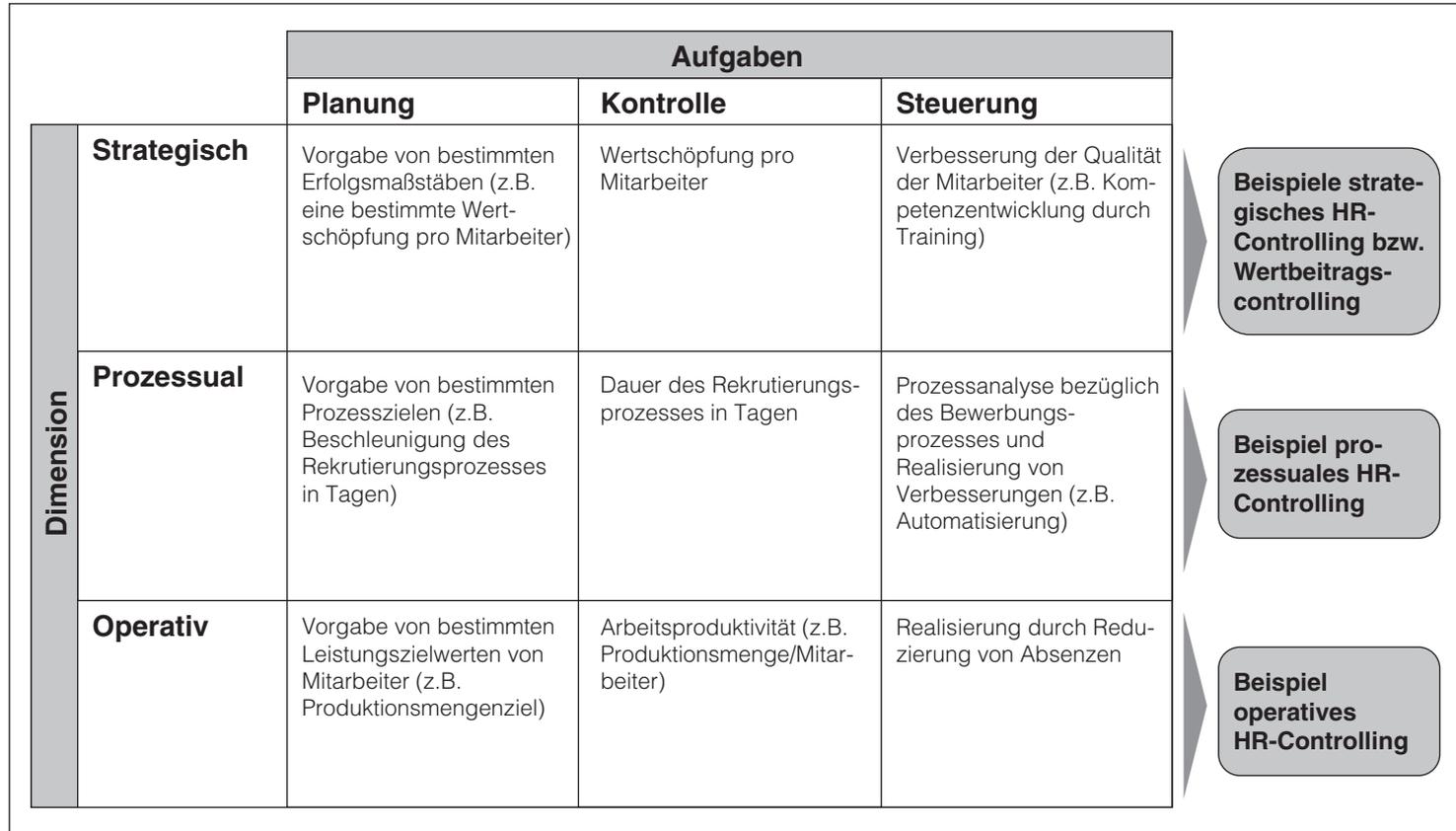


Abb. 4 : Aufgaben und Dimensionen des Personal-Controlling

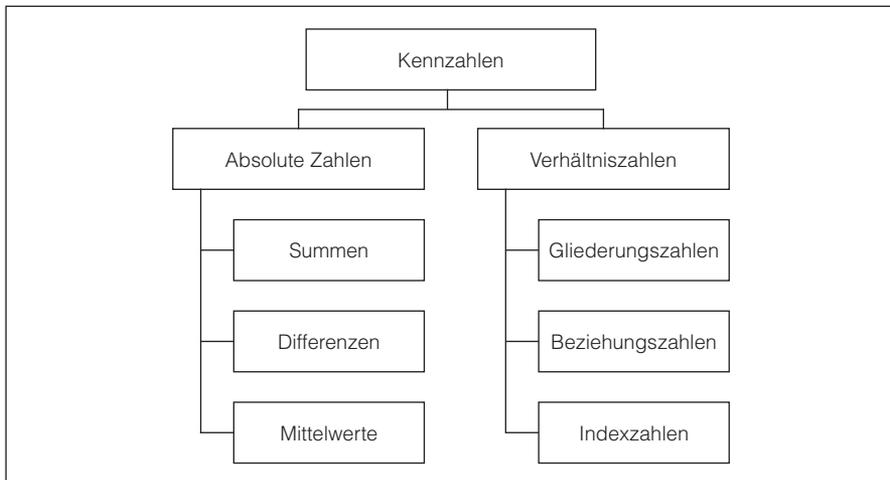


Abb. 5: Arten von Kennzahlen

- **Gliederungszahlen**
Eine Teilmenge wird zu einer Gesamtmenge in Beziehung gesetzt (z. B. Anteil der Frauen an der Gesamtbelegschaft).
- **Beziehungszahlen**
Wesensverschiedene statistische Mengen werden zueinander ins Verhältnis gesetzt (z. B. Verhältnis von Leistung zu Arbeitseinsatz).
- **Indexzahlen**
Gleichartige Werte, die aber zu unterschiedlichen Zeitpunkten angefallen sind, werden zu einem Basiswert in Beziehung gesetzt (z. B. Verhältnis Krankenstand verschiedener Jahre zum Stand in einem bestimmten Basisjahr).

Wesentliche Merkmale einer Kennzahl sind (vgl. Reichmann 1985, S. 15):

- der Informationscharakter,
- die Quantifizierbarkeit,
- die spezifische Form der Information.

Der Informationscharakter besagt, dass Kennzahlen es ermöglichen sollen, über wichtige Sachverhalte und Zusammenhänge Aussagen zu treffen. In der Quantifizierbarkeit kommt zum Ausdruck, dass die Messung der genannten Sachverhalte und Zusammenhänge mithilfe metrischer Skalen erfolgt, so dass relativ präzise Urteile abgegeben werden können. Die spezifische Form soll dazu beitragen, komplizierte Strukturen und Prozesse einfach abzubilden, so dass der Kennzahlennutzer einen möglichst schnellen und umfassenden Überblick gewinnen kann.

Betriebliche Kennzahlenvergleiche können sowohl auf innerbetrieblichen Werten basieren als auch als zwischenbetriebliche Vergleiche (Betriebsvergleiche) durchgeführt werden. Letztere können nur dann sinnvoll durchgeführt werden, wenn völlige Vergleichbarkeit bezüglich der Betriebe, Begriffe und Zahlen gegeben ist. Ferner ist danach zu unterscheiden, ob Zeitvergleiche oder Soll-

Ist-Vergleiche vorgenommen werden. Bei Zeitvergleichen werden identische Kennzahlen von unterschiedlichen Zeitpunkten oder aus unterschiedlichen Zeiträumen gegenübergestellt. Werden Soll- und Ist-Zahlen aus einem Zeitraum gegenübergestellt, spricht man von Soll-Ist-Vergleichen.

Im Gegensatz zu anderen Bereichen der Betriebswirtschaftslehre ist die Kennzahlenentwicklung im Bereich des Personalwesens noch nicht weit fortgeschritten. Das Problem, aussagekräftige Kennzahlen zu finden, besteht im Bereich des Personalwesens darin, dass sich für eine Vielzahl von beobachtbaren Größen keine kausalen Zusammenhänge finden lassen. Überdies sind viele Phänomene einer exakten Operationalisierung und Quantifizierung nicht oder nur schwer zugänglich. Gleichzeitig erfordert jedoch das zunehmende interne und externe Informationsbedürfnis ein adäquates Informationssystem. Jedes Unternehmen bildet auch im Personalbereich regelmäßig oder bei Bedarf bereits die eine oder andere Kennzahl. Der Grundgedanke des kennzahlenorientierten Ansatzes ist hingegen, durch die systematische und permanente Bildung und Analyse von Kennzahlen im Personalbereich ein aussagefähiges Controlling-Instrumentarium zu erhalten. Die Methode, einen umfassenden Kennzahlenkatalog zu erstellen, führt zwangsläufig zu einer höheren Anzahl von Kennzahlen als bei einer spontanen Bedarfsdeckung. Dies ist aber nur bei vordergründiger Betrachtung mit einem Mehraufwand verbunden. Es entsteht zwar zunächst durch die Festlegung der Berechnungsmethoden sowie die Gestaltung von Vordrucken ein einmaliger Aufwand für die Systementwicklung. Dieser wird jedoch bei wiederholter Anwendung der Kennzahlen überkompensiert durch die Einsparung, die sich gegenüber ad hoc-Berechnung ergibt. Hinzu kommt, dass bei permanentem Einsatz eines Kennzahlensystems der Einsatz der elektronischen Datenverarbeitung lohnend wird (vgl. *Grünefeld* 1981, S. 32).

1.4 Funktionen des Personalwesens

Für eine Systematisierung personalwirtschaftlicher Maßnahmen lässt sich keine allgemeingültige Vorgehensweise angeben. Die funktional differenzierten Teilaktivitäten sind in Abhängigkeit vom Untersuchungszweck in horizontaler und vertikaler Hinsicht zu gliedern (vgl. *Wächter* 1979, S. 104). Im folgenden werden als Funktionen zugrundegelegt: Personalbedarfs- und -strukturplanung, Personalbeschaffung, Personaleinsatz, Personalerhaltung und Leistungsstimulation, Personalentwicklung, betriebliches Vorschlagswesen, Personalfreistellung sowie Personalkostenplanung und -kontrolle (vgl. *Abb. 6*).

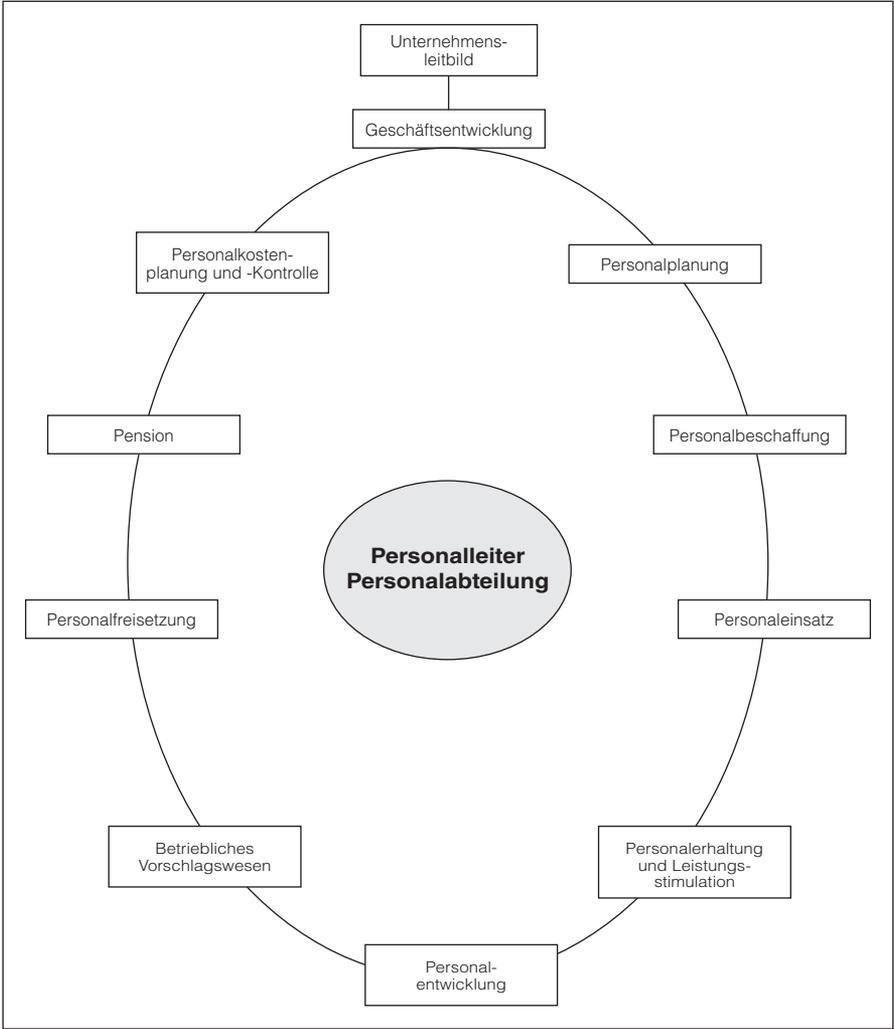


Abb. 6: Schwerpunkte der Personalarbeit

2 Personal-Controlling mit Kennzahlen

2.1 Personalbedarfs- und -strukturplanung

2.1.1 Planung des Personalbedarfs

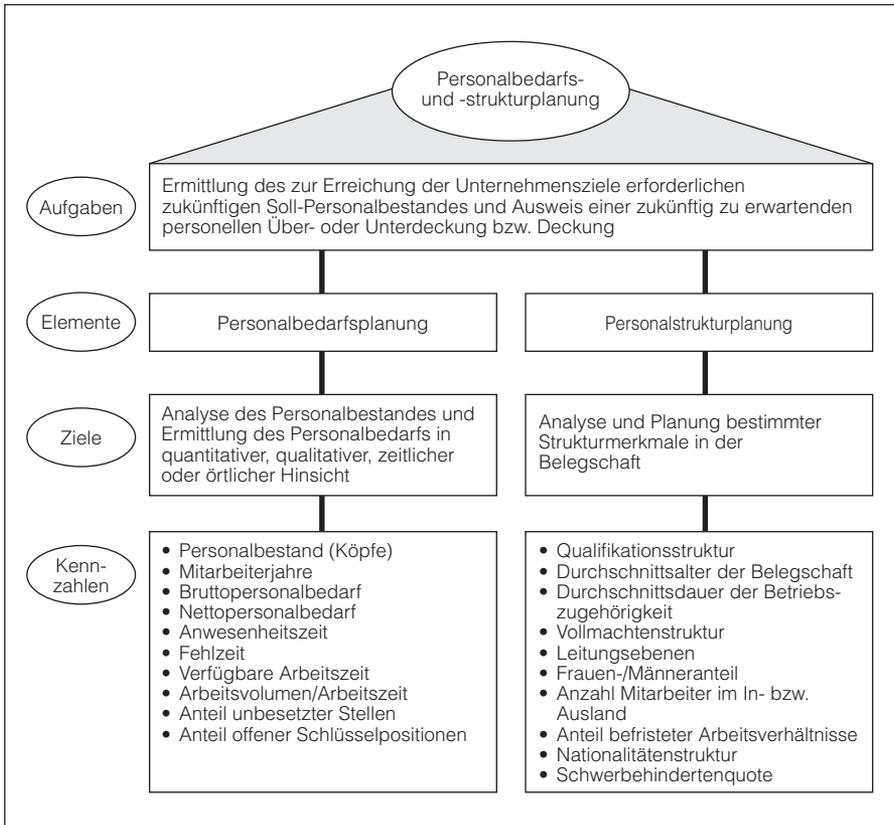


Abb. 7: Aufgaben, Elemente, Ziele und Kennzahlen der Personalbedarfs- und -strukturplanung

„Inhalt der Personalbedarfsplanung ist die Ermittlung des zur Erreichung der Unternehmensziele erforderlichen zukünftigen Soll-Personalbestandes und der Ausweis einer zukünftig zu erwartenden personellen Über- oder Unterdeckung bzw. Deckung jeweils in quantitativer, qualitativer, zeitlicher Hinsicht für das Unternehmen als Ganzes und/oder seiner Teilbereiche“ (Hackstein u. a. 1975, Sp. 1489) (vgl. Abb. 7). Die Personalbedarfsplanung steht an der Schnittstelle

zwischen den anderen Teilplänen des Unternehmens und den Teilplänen des Personalbereichs. So stellen u. a. der Absatz-, Produktions-, Investitions- und Kostenplan Basisdaten für die Personalbedarfsplanung zur Verfügung. Gleichzeitig stellt die Personalbedarfsplanung die Grundlage für eine Reihe von Teil-

Bereich:	Zu- und Abgänge zu Ressort:			Zeitraum:		
	Leitende Angestellte (LA)	Außertarifliche Angestellte (AT)	Tarifliche Angestellte	Angestellte gesamt	Gewerbliche Arbeitnehmer	Arbeitnehmer gesamt
1 Bestand 31. 12. Vorjahr						
2 Bestand lfd. Monat (1 + 5 - 14)						
3 Saldo (Zugänge/Abgänge) (5 - 14)						
4 Veränderungen in Prozent						
5 Zugang gesamt						
6 Eintritt						
7 Übernahme aus Ausbildungsverhältnis						
8 Übernahme aus gewerbl. Verhältnis						
9 Übernahme in AT/LA						
10 Rückkehr von Bundeswehr/ Ersatzdienst						
11 Übernahme von Beteiligungsgesellschaft						
12 Sonstige Zugänge						
13 Organisatorische Umsetzung						
14 Abgang gesamt						
15 Austritte						
16 Pension/Invalidität/Tod						
17 Abgang zu LA/AT-Ang.						
18 Abgang zu Bundeswehr/ Ersatzdienst						
19 Abgang zu Beteiligungsgesellschaft						
20 Abgang zu Ausbildungsverhältnis						
21 Organisatorische Umsetzung						

Abb. 8: Zu- und Abgangsstatistik

plänen des Personalbereichs dar, wie beispielsweise die Personalbeschaffungs-, freisetzung-, -kosten- und -einsatzplanung.

Es lassen sich mehrere Arten des Personalbedarfs unterscheiden (vgl. *Potthoff/Trescher* 1986, S. 108). Der effektiv und unmittelbar zur Aufgabenerfüllung erforderliche Bedarf bildet den Einsatzbedarf. Reservebedarf entsteht aufgrund unvermeidlicher Personalausfälle infolge Krankheit, Unfall, Urlaub oder anderer persönlich bedingter Fehlzeiten. Neubedarf ist der durch Neu- bzw. Erweiterungsinvestitionen oder aufgrund von organisatorischen Erweiterungen entstehende Bedarf. Ursache des Ersatzbedarfes sind vorhersehbare Abgänge (Pensionierung), statistisch erfassbare Vorgänge (Tod, Kündigung) oder vertragliche Abgänge (Versetzung, Beförderung).

Es empfiehlt sich, die laufenden Zu- und Abgänge in einer monatlich zu erstellenden Zu- und Abgangsstatistik zu dokumentieren. Neben Angaben über die typischen Zugangs- und Abgangsursachen sollte die Statistik auch eine Unterteilung nach den im Unternehmen vorhandenen Mitarbeiter- und Funktionsgruppen enthalten (vgl. *Abb. 8*). Der Prozess der Personalbedarfsermittlung umfasst im einzelnen folgende Schritte (vgl. *Abb. 9*):

1. Schritt: Bruttobedarfsermittlung (Soll-Ermittlung)
Ermittlung des künftigen Bruttoperonalbedarfs nach Quantität, Qualität und Ort
2. Schritt: Bestandsprognose
Ermittlung des gegenwärtigen und zum Planungszeitpunkt voraussichtlich vorhandenen Personalbestandes nach Quantität, Qualität und Ort
3. Schritt: Nettobedarfsermittlung (Soll-Ist-Vergleich)
Differenz zwischen künftigem Personalbedarf und erwartetem Personalbestand
4. Schritt: Ermittlung der Deckungsart
Planung von geeigneten Maßnahmen zur Beseitigung einer Personalüber- bzw. -unterdeckung (Übergang zur Beschaffungs-, Entwicklungs- und Freistellungsplanung).

Entscheidend für eine vollständige und aussagekräftige Personalbestandsprognose ist eine einheitliche Definition. Bei den Bestandszahlen ist zwischen der realen Anzahl der Mitarbeiter, also den Köpfen (engl. Headcounts) und den Vollzeitäquivalenten (engl. Full-Time-Equivalents (FTEs)) zu unterscheiden (vgl. *Abb. 10*). Während bei einer Kopfbetrachtung alle Mitarbeiter voll erfasst werden, gehen in eine Betrachtung nach Vollzeitäquivalenten die arbeitsvertraglich vereinbarten Mitarbeiterkapazitäten ein. Da es auf die verfügbare Personalkapazität ankommt, bietet sich eine Umrechnung aller vorhandenen bzw. im Planungszeitraum relevanten Arbeitsverträge in Mitarbeiterjahre an. Jedes Unternehmen muss hierbei die für die eigene Situation bestgeeignete Definition aufstellen. Die nachfolgenden Überlegungen sollen deshalb nur eine Hilfestellung für den unternehmensspezifischen Definitionsprozess darstellen.

Als ein Mitarbeiterjahr gilt ein Mitarbeiter mit voller tariflicher Arbeitszeit (z. B. 37,5 Wochenstunden) ohne längere bezahlte Fehlzeiten. Ein- und Austritte während des Betrachtungszeitraums werden auf Kalendertagesbasis berücksichtigt.

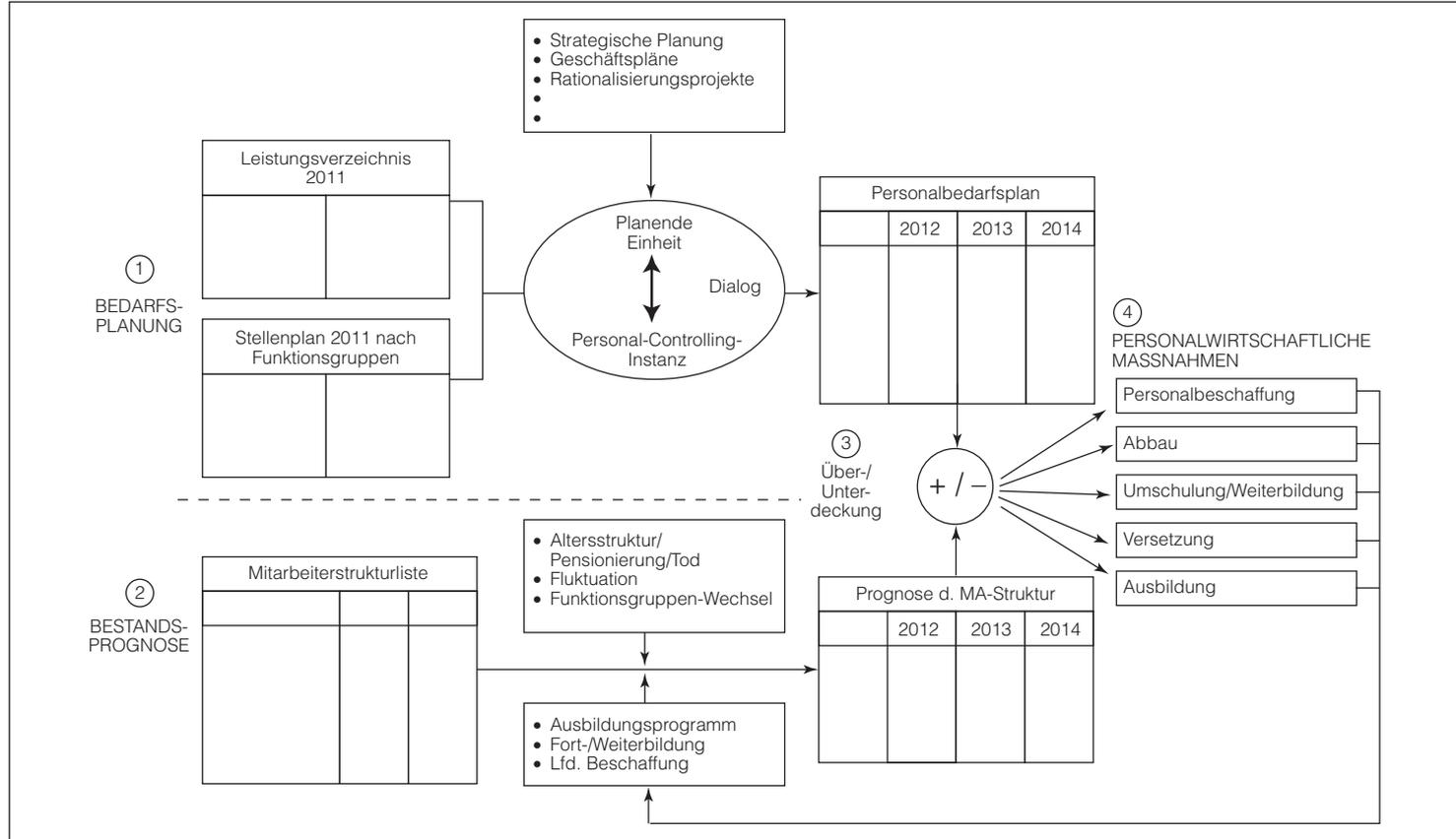


Abb. 9: Prozess der Personalbedarfsplanung

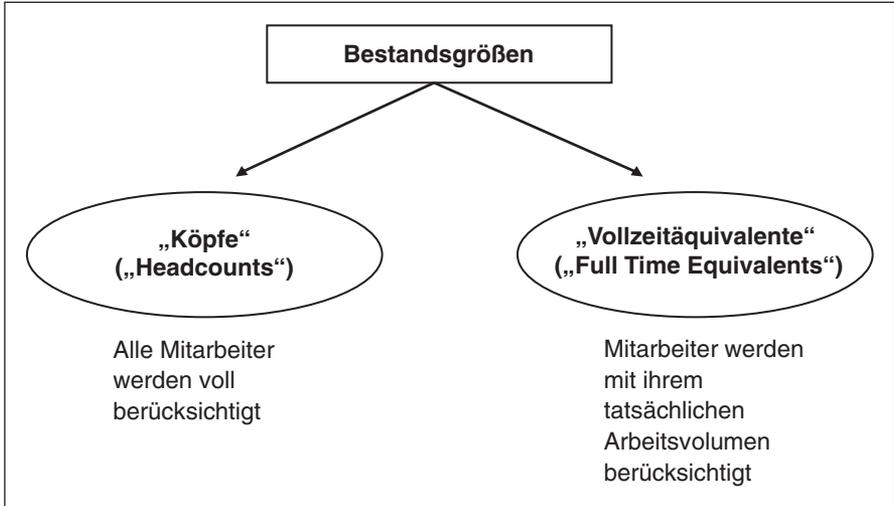


Abb. 10: Ausprägungen des Personalbestandes

Teilzeitmitarbeiter werden anhand der individuell vereinbarten Wochenstunden-Richtzahl in Mitarbeiterjahre umgerechnet. Nicht einsetzbare Mitarbeiter bleiben unberücksichtigt, werden also nicht mitgezählt. Als nicht einsetzbar gelten in der Regel folgende Abwesenheitsgründe:

- Mutterschutzfrist (unmittelbar vor und nach der Niederkunft)
- Mutterschaftsurlaub und Erziehungsurlaub (z. B. 36 Monate)
- Unbezahlte Krankheit
- Unbezahlte Heilverfahren/Kuren
- Wehrübung von mehr als drei Tagen
- Grundwehrdienst.

Für die Planung der geleisteten Arbeitstage bzw. -stunden kann folgende Formel zugrundegelegt werden (vgl. Abb. 11):

	Beispiel
Kalendertage	365
– Samstage/Sonntage	104
– Feiertage	9
= volles Arbeitspotential	252
– Urlaub	30
– Krankheitstage	12
– Fortbildung	6
= geleistete Arbeitstage	$204 \times 7,5 \text{ h/Tag} = 1.530 \text{ h p.a.}$
– persönliche Verteilzeit	25
= verfügbare Arbeitstage	$179 \times 7,5 \text{ h/Tag} = 1.342 \text{ h p.a.}$

Von der zeitraumbezogenen Betrachtung der Mitarbeiterjahre zu unterscheiden ist die stichtagsbezogene Personalstandsbetrachtung. Bei der Ermittlung des Personalstands zählt in der Regel jedes bestehende Beschäftigungsverhältnis