

Personal-Controlling mit Kennzahlen

von
Dr. Christof Schulte

3. Auflage

Personal-Controlling mit Kennzahlen – Schulte

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

[Personal und Arbeit](#) – [Personalmanagement](#) – [Rechnungswesen und Controlling](#)

Verlag Franz Vahlen München 2011

Verlag Franz Vahlen im Internet:
www.vahlen.de
ISBN 978 3 8006 3801 7

beck-shop.de

Schulte

Personal-Controlling mit Kennzahlen

beck-shop.de

beck-shop.de

Personal-Controlling mit Kennzahlen

von

Dr. Christof Schulte

3., überarbeitete und erweiterte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

beck-shop.de

VERLAG
VAHLEN
MÜNCHEN
www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 3801 7

© 2011 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz H. Buck, Kumhausen

Druck und Bindung: Druckhaus „Thomas Müntzer“ GmbH
Neustädter Str. 1–4, Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweis: © iStockphoto.com/Dmitry Mordvintsev

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigen Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

beck-shop.de

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 noch 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.

Im Frühjahr 2011

Christof Schulte

beck-shop.de

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 Kennzahlnzweck, 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

beck-shop.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 3. Auflage	V
Vorwort zur 1. Auflage	VI
Abbildungerverzeichnis.....	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

beck-shop.de

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