



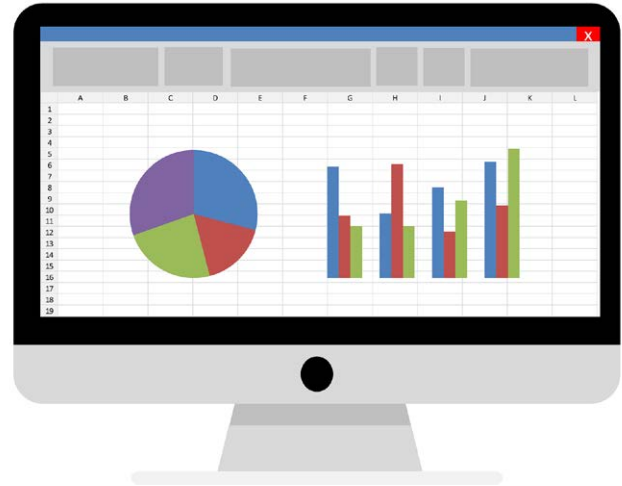
Personalcontrolling als evolutionärer Lernprozess



Autor
Gunther Wolf
Executive Consultant
Wolf I.O. Group



www.hrm.at/profiles/gunther-wolf-1



Controlling soll als Subsystem der Führung die Aspekte von Planung, Steuerung und Kontrolle mit denen der Frühwarnung, Abweichungsanalyse und Informationsversorgung zielorientiert verbinden. Es erfüllt somit eine Navigationsfunktion. Dabei hat es – auch im Personalbereich – im Sinne eines kybernetischen Regelkreises die Aspekte der vergangenheitsgerichteten Feedback-Kontrolle mit denen der Zukunftsbezogenheit zu verbinden. Feedforward-Controlling dient hier der nachhaltigen personalseitigen Unterstützung bei der Realisierung anvisierter künftiger Zustände und Prozesse.

Personalcontrolling im Sinne eines evolutionären Lernprozesses verkörpert kein abschließend definiertes Konzept. Begriff und Konzeption müssen für unternehmens- und situationsspezifische Modifikationen offen bleiben. Wenn man Personalcontrolling so versteht, ist es als strategischer Prozess mit Entwicklungscharakter zu organisieren. In diesem Rahmen werden als wichtig anzusehende personalwirtschaftliche Zahlen und Strukturen erhoben, aufbereitet und der Personalabteilung (intern) als auch den Fachabteilungen (extern) zur Verfügung gestellt.

KERNFUNKTIONEN DES PERSONALMANAGEMENTS				
Teil-/Prozessfunktionen	Übergreifende („Querschnitts“) Funktionen			
Personalbedarfsplanung	Personalinformation	Personalmarketing	Organisation des Personalmanagements	Personalcontrolling
Personalbeschaffung				
Personalentwicklung				
Personaleinsatz (-planung)				
Personalerhaltung				
Personalfreisetzung				

Tabelle: Kernfunktionen des Personalmanagements

Im Zusammenhang mit den Teil- bzw. Prozessfunktionen des Personalmanagements ist das Personalcontrolling als Querschnitts-Funktion zu betrachten. Es wirkt übergreifend auf alle Teilfunktionen und unterstützt diese bei deren Aufgabenerfüllung.

In der Praxis nehmen HR-Bereiche oftmals neben den Kernfunktionen zusätzliche Aufgaben wahr: z. B. die Gestaltung des Be-

trieblichen Vorschlagswesens, der Betrieb der Kantine oder des Caterings.

Einige der für das Personalcontrolling erforderlichen Daten können oftmals recht einfach aus dem Rechnungswesen oder den vorhandenen Personalinformationssystemen bezogen werden. Andere Ist-Daten erfordern die Anwendung der gesamten Palette klassischer Methoden des Personalmanagements, wie etwa Personalbefragungen, Potenzialanalysen, Assessment Center oder 360°-Feedbacks. Soll-Zustände können etwa durch die Szenario-Technik, Stärken-Schwächen-Analysen oder strategische Personalportfolios dokumentiert werden.

Personalcontrolling kann pragmatisch in strategisches und operatives Controlling unterschieden werden. Dabei umfasst operatives Personalcontrolling die kurz- und mittelfristige Planung, Steuerung und Kontrolle der personalwirtschaftlichen Aktivitäten und Prozesse auf der unteren Management-Ebene und ist somit tendenziell eher effizienz- und feedback-orientiert.

Das Effizienz-Controlling dient auch dem Ziel, den Einsatz der Ressourcen für Aktivitäten im Personalbereich selbst zu analysieren, zu überwachen und unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit zu optimieren. Operatives Personalcontrolling ist somit eine innerbetriebliche Servicefunktion, die Ressourcenverschwendung und Rationalisierungspotenziale bei personalwirtschaftlichen Prozessen a) der Linie und b) im Personalmanagement aufzeigt.

Strategisches Personalcontrolling soll einerseits bestehende Erfolgspotenziale sichern,

sowie andererseits zur Schaffung und Nutzung neuer Erfolgspotenziale beitragen, um das Erreichen der strategischen Unternehmensziele zu gewährleisten. Im Bereich des oberen Managements angesiedelt, hat das strategische Personalcontrolling vornehmlich langfristige Horizonte, ist feedforward-orientiert und auf Effektivität ausgerichtet.

Das Effektivitäts-Controlling entspricht in weiten Teilen einem qualitativen Personalcontrolling, das den Beitrag der personalwirtschaftlichen Geschäftsprozesse zum Unternehmenserfolg (Rentabilität) misst. Es hat dabei die Aufgabe, Erfolgsmaßstäbe für die Personalarbeit zu entwickeln. Unter diesem Gesichtspunkt liegt nahe, Personalarbeit als Investition in die Human-Ressourcenzusehen- und Mitarbeiter als Humankapital.

Gegenüber dem auf sicherem Material fußenden operativen Controlling in anderen Funktionsbereichen ist bei dem Personalcontrolling schon im operativen, aber weit aus mehr noch im strategischen Bereich von einer partiell geringeren Verbindlichkeit der Daten auszugehen. Hierfür sind einfließende Unwägbarkeiten und die vergleichsweise stärker qualitative Ausrichtung des Personalcontrollings ausschlaggebend.

Eindeutige Kausalbeziehungen zwischen Input und Output existieren zudem seltener als in anderen Funktionsbereichscontrollings. An die Akteure stellt sich das Erfordernis, auch gewisse Unschärfen und indirekte Messungen zu tolerieren, mit möglichen Interpretationen flexibel umzugehen und dennoch zutreffende Maßnahmen abzuleiten.

Stimmigkeit von strategischem und operativem Personalcontrolling ist bedeutsam, um adäquates Personalmanagement betreiben zu können. Nur so kann es sich auf Wertschöpfung versprechende Aufgabenbündel konzentrieren und strategisch bedeutsame Geschäftsprozesse mit entsprechend gestalteten Personalprozessen verbinden. Bleibt es jedoch zu lange an dem Punkt der Rationalisierung und Effizienzsteigerung stehen, wird das Personalmanagement Budget- und Personalkürzungen erfahren, was wiederum die Fokussierung auf den Wertschöpfungsbeitrag gewaltig erschwert. Da das Personalmanagement durch langwierige Prozesse und Veränderungen mit dafür durchaus lang anhaltenden Wirkungen (z. B. Personal- und Organisationsentwicklung) gekennzeichnet ist, schießt ein mit vorwiegend operativer Ausrichtung betriebenes Personalcontrolling weitgehend am Ziel vorbei.

Personalcontrolling vereint Grundsätze des allgemeinen Controllings mit den spezifischen Anforderungen des Personalmanagements. Weichenstellend sollten die Ziele und Anwendungsfelder des Personalcontrollings im jeweiligen Unternehmen die Vorüberlegungen vor Einführung eines Personalcontrollings bestimmen.



Aspekte, die vor Einführung eines Personalcontrollings zu bedenken sind (I)

Aus der Blickrichtung allgemeiner Controlling Ziele lassen sich diese Ziele des Personalmanagements für ein Personalcontrolling ableiten:

- ▶ **Informationsziel**
 - die Informationsversorgung sichern
 - ein Informationssystem bereitstellen
- ▶ **Koordinations- und Integrationsziel**
 - Planung, Kontrolle und Informationsversorgung koordinieren, um die Führungsfähigkeit von Organisationen zu verbessern
 - Planung und Kontrolle integrieren
- ▶ **Planungsziel**
 - ein Planungssystem bereitstellen
 - Planung sichern und unterstützen
- ▶ **Kontrollziel**
 - ein Überwachungssystem bereitstellen
 - eine wirtschaftliche Kontrolle durchführen und Kontrolle sichern
- ▶ **Steuerungsziel**
 - Steuerung sichern
 - zur Sicherung der Entscheidungsqualität beitragen
 - zur Steuerung des Unternehmens beitragen
- ▶ **Früherkennungsziel**
 - künftige Chancen und Risiken erkennen, um Erfolgspotenziale zu sichern bzw. aufzubauen
- ▶ **Flexibilitätsziel**
 - Reaktions- und Adaptionfähigkeit sichern, erhalten und verbessern

Quelle: Gunther Wolf, IOGW Consulting (Consulting, Realisierung, Training, Controlling) | consulting.wolfgunther.de

Einen tiefer gehenden Überblick über das Personalcontrolling, über dessen Besonderheiten und über ausgewählte Methoden und Instrumente, die für die Steuerung personalwirtschaftlicher Aktivitäten nützlich sein können, erhalten Sie in dem Buch: Wolf, Gunther / Schaffner, Kurt: Personalcontrolling, in: Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (Hrsg.): Controlling, 5. Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag 2006.



Aspekte, die vor Einführung eines Personalcontrollings zu bedenken sind (II)

Folgende Fragen können Klarheit für die Ziele und Anwendungsfelder eines Personalcontrollings bringen:

- ▶ Zu welchem Zweck sollen die Daten, Analysen, Berichte und Kennzahlen erstellt werden?
- ▶ Wer werden die Empfänger der Daten, Analysen, Berichte und Kennzahlen sein und was werden sie damit anstellen?
- ▶ Welche Daten, Analysen, Berichte und Kennzahlen brauchen das Personalmanagement und die Empfänger?
- ▶ Woher kommen die Informationen und Daten und wie werden die Kennzahlen berechnet?
- ▶ Zu welchem Zeitpunkt werden die Daten benötigt?
- ▶ Womit werden die Daten und Kennzahlen verglichen?
- ▶ Welche Bedeutung und Auswirkungen haben die aufbereiteten Daten und Kennzahlen?

Quelle: Gunther Wolf, IOGW Consulting (Consulting, Realisierung, Training, Controlling) | consulting.wolfgunther.de

Einen tiefer gehenden Überblick über das Personalcontrolling, über dessen Besonderheiten und über ausgewählte Methoden und Instrumente, die für die Steuerung personalwirtschaftlicher Aktivitäten nützlich sein können, erhalten Sie in dem Buch: Wolf, Gunther / Schaffner, Kurt: Personalcontrolling, in: Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (Hrsg.): Controlling, 5. Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag 2006.



Methoden und Instrumente des quantitativen Personalcontrollings

► Personalkosten(-struktur)

- direkte Personalkosten – Lohn- und Gehaltssumme sowie Personalnebenkosten – werden ebenso wie sämtliche indirekte Personalkostenarten untersucht
- Mithilfe von Kostenanalysen werden die Struktur und die Entwicklungen der Personalkosten im Hinblick auf die Geschäftsziele bewertet
- Strategisch bedeutsam ist die Projektion auf längere Zeithorizonte, um z. B. den materiellen Umfang von Pensionszusagen abzuschätzen

► Prozesskostenrechnung

- Prozesskostenrechnung deckt auf, wo Kapazitäten anzupassen sind und wie die Effizienz durch Reduzierung der Kostentreiber gesteigert werden kann

► Kennzahlen(-systeme)

- der gebräuchlichste methodische Ansatz im Rahmen des Personalcontrollings
- Kennzahlen für die verschiedensten Aspekte des Personalmanagements werden erhoben, im Rahmen der systematischen Analyse und inhaltlichen Interpretation weiter untergliedert, verfeinert und zueinander in Beziehung gesetzt

Beispiele Personalbedarf und Personalstruktur:

Frauenanteil, Behindertenanteil, Anteil der nichtdeutschen Arbeitnehmer, Anteil der Auszubildenden, Durchschnittsalter der Belegschaft, Bilden von Altersklassen, Quote der über 50jährigen, Facharbeiterquote, Durchschnittsdauer der Betriebszugehörigkeit, Durchschnittlicher Personalbestand ...

Beispiele Personalbeschaffung:

Bewerber pro Stellenanzeige, Bewerber pro Ausbildungsplatz, Vorstellungsquote, Über-

nahmequote nach Probezeit, Fluktuationsrate, Beschaffungskosten pro Eintritt, Effizienz der Beschaffungswege ...

Beispiele Personaleinsatz:

Sollstunden-/Iststunden-Vergleich, Fehlzeitenquote, Krankheitsquote, Überstundenquote, Jahresurlaubsverteilung, Arbeitsproduktivität, Leistungsgrad, Leitungsspanne, Altersteilzeitphasen, Elternzeit, Unfallquote, Kosten der Ausfallzeiten, Kosten Arbeitsunfälle, effektive Arbeitszeit, Ermittlung der Arbeitskräftereserve, Entsendungsquote, Rückkehrquote ...

Beispiele Personalentwicklung:

Weiterbildungskosten pro Tag/pro Teilnehmer, Anteil der Personalentwicklungskosten an den Gesamtpersonalkosten, Bildungsrendite, Beanspruchung von Bildungsurlaubstagen, Weiterbildungstage/Weiterbildungszeit pro Mitarbeiter, Ausbildungsquote, Übernahmequote, Struktur der Prüfungsergebnisse ...

(Fortsetzung Kennzahlensysteme)

Beispiele Personalerhaltung:

Fluktuationsrate, Fluktuationskosten, Nutzungsgrad der freiwilligen betrieblichen Sozialleistungsangebote, Aufwand für freiwillige betriebliche Sozialleistungen, Entgeltgruppenstruktur, Stellenbesetzungsquote mit internen Mitarbeitern, Erfolgsbeteiligung je Mitarbeiter, Prozentuale Zielereichungsgrade, Bonus- und Prämienzahlungen je Mitarbeiter, Durchschnittlicher an Entgelt gekoppelter Leistungsbeurteilungsprozentsatz, Altersversorgungsanspruch pro Mitarbeiter ...

Beispiele Personalfreisetzung:

Abfindungsaufwand pro Mitarbeiter, Sozialplankosten pro Mitarbeiter, Arbeitsgerichtskosten pro Mitarbeiter, Outplacementberatungskosten pro Mitarbeiter, Gehaltskosten pro Mitarbeiter während Freistellungsphase ...

► Kennzahlenvergleiche

- bei Kennzahlenvergleichen messen Unternehmen ihre ermittelten Werte und Quoten mit denen anderer Unternehmen
- Kennzahlen sind zumeist nach Unternehmensgröße, Branche und Wirtschaftszweig (Produktion oder Dienstleistung) aufbereitet und geben Auskünfte über den Standort des eigenen Unternehmens im Vergleich zu anderen für jede einzelne Kennzahl

► Betriebsvergleiche

- als Einmalbefragungen zu bestimmten Fragestellungen (oftmals zur Umsetzung von aktuellen Tarifvertrags- oder Gesetzesänderungen) im Einsatz, um aus Fehlern anderer Personalmanager zu lernen, die hier bereits Pionierarbeit geleistet haben
- als wiederholende Befragungen um den Standort des eigenen Unternehmens gegenüber der Vergleichsgruppe zu eruieren und unternehmensspezifische Auffälligkeiten zu erkennen; branchenbezogene und branchenübergreifende Vergütungsstudien nehmen hier eine wichtige Rolle ein, dabei ist nicht nur die Höhe der marktadäquaten Gehaltsbänder relevant, sondern auch deren Struktur (fix, variabel, Benefits etc.).

► Benchmarking

- Benchmarking zielt darauf ab, die Prozesse desjenigen Unternehmens kennen zu lernen, das im Vergleich aller mit der jeweilig untersuchten personalwirtschaftlichen Aktivität verbundenen Kennzahlen am besten abschneidet
- diese Best Practice kann oftmals mit entsprechenden Anpassungen übernommen werden und somit schnell im eigenen Unternehmen zu beachtlichen Verbesserungen führen

Quelle: Gunther Wolf, IOGW Consulting (Consulting, Realisierung, Training, Controlling) | consulting.wolfgunther.de

Einen tiefer gehenden Überblick über das Personalcontrolling, über dessen Besonderheiten und über ausgewählte Methoden und Instrumente, die für die Steuerung personalwirtschaftlicher Aktivitäten nützlich sein können, erhalten Sie in dem Buch: Wolf, Gunther / Schaffner, Kurt: Personalcontrolling, in: Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (Hrsg.): Controlling, 5. Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag 2006.



Methoden und Instrumente des quantitativen (strategischen) Personalcontrollings

► Bereich Personalmarketing

- Daten und Analysen z. B. aus Personal-Portfolio, Personalbeurteilung, Assessment-Center, Stärken-Schwächen-Analyse, Szenario-Technik, ...

► Bereich Personalentwicklung

- Daten und Analysen z. B. aus strukturierten Mitarbeitergesprächen, Mitarbeiterbefragungen, Personal-Portfolio, Personalbeurteilungen, Potenzialeinschätzungen, Assessment-Centern, Benchmarking, Betriebsvergleichen, ...

► Bereich Führung

- Daten und Analysen z. B. aus strukturierten Mitarbeitergesprächen, Mitarbeiterbefragungen, Personal-Portfolio, 360-Beurteilungen, Potenzialeinschätzungen, Assessment-Centern, Benchmarking, Betriebsvergleichen, Frühaufklärungssysteme, Management Audit, Zielvereinbarung und Zielerreichung, ...

► Bereich Human Capital Management

- Es gibt eine Reihe von Möglichkeiten, den Unternehmenswert bzw. Gewinnbeitrag zu bestimmen; entsprechend ist die Bestimmung des Wertes von Personal und Personalarbeit auszurichten, wobei diese Ansätze unterschieden werden:

- Marktwertorientierte Ansätze: was ist die Kompetenz am Markt wert?
- Indikatorenbasierte Ansätze, z. B. die HR Scorecard (HR-BSC) oder der Intellectual Capital Index
- Value Added-Ansätze, prominent: EVA® bzw. Human EVA
- Ertragsorientierte Ansätze, allen voran der ROI of Human Capital (HCROI)
- Integrative Ansätze, z. B. die Saarbrücker Formel

Quelle: Gunther Wolf, IOGW Consulting (Consulting, Realisierung, Training, Controlling) | consulting.wolfgunther.de

Einen tiefer gehenden Überblick über das Personalcontrolling, über dessen Besonderheiten und über ausgewählte Methoden und Instrumente, die für die Steuerung personalwirtschaftlicher Aktivitäten nützlich sein können, erhalten Sie in dem Buch: Wolf, Gunther / Schaffner, Kurt: Personalcontrolling, in: Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (Hrsg.): Controlling, 5. Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag 2006.