



Leseprobe

Schindler

Personalcontrolling

PERSONALMANAGEMENT

Studienbrief 2-034-0010-3

3. Auflage 2018



HOCHSCHULVERBUND DISTANCE LEARNING

Impressum

Verfasser: Prof. Ulrich **Schindler**

Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Personalwesen im Fachbereich
Wirtschaftswissenschaften an der Hochschule Merseburg

Der Studienbrief wurde auf der Grundlage des Curriculums für den Studienschwerpunkt „Personalmanagement“ verfasst. Die Bestätigung des Curriculums erfolgte durch den

Fachausschuss des HDL für das modulare Fernstudienangebot Betriebswirtschaftslehre,

dem als Mitglieder Professoren und Dozenten von HDL- und kooperierenden Hochschulen angehören.

3. Auflage 2018

ISBN 978-3-86946-224-0

Redaktionsschluss: März 2018

Studienbrief 2-034-0010-3

© 2018 by Service-Agentur des Hochschulverbundes Distance Learning.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung der Service-Agentur des HDL reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Service-Agentur des HDL
(Hochschulverbund Distance Learning)

c/o Agentur für wissenschaftliche Weiterbildung und Wissenstransfer e. V.
Magdeburger Straße 50, 14770 Brandenburg

Tel.: 0 33 81 - 35 57 47

E-Mail: vertrieb@aww-brandenburg.de

Fax: 0 33 81 - 35 57 49

Internet: <http://www.aww-brandenburg.de>

Inhaltsverzeichnis

Impressum	2
Einleitung	5
Literaturempfehlung.....	6
1 Grundlagen des Personalcontrollings.....	7
1.1 Begriff und Ziele des Personalcontrollings.....	7
1.2 Aufgaben und Anwendungsgebiete des Personalcontrollings	8
1.3 Selbstverständnis und Rollen des Personalcontrollings.....	11
1.4 Organisatorische Einbindung des Personalcontrollings.....	13
2 Personalcontrolling mit Kennzahlen	19
2.1 Kennzahlen als Instrument der Wertschöpfungsmessung	19
2.2 Gestaltung eines Kennzahlensystems	21
2.3 Kosten-Nutzen-Analysen mit Kennzahlen	24
2.4 Datennutzung mit Personalinformationssystemen.....	26
3 Integrierte Ansätze des Personalcontrollings.....	29
3.1 Personalcontrolling mit der Balanced Scorecard.....	29
3.2 Personalcontrolling mit Qualitätskonzepten	32
3.3 Personalrisikomanagement	35
3.4 Humankapitalberechnung	38
Lösungshinweise zu den Kontrollfragen.....	43
Literaturverzeichnis.....	51
Sachwortverzeichnis.....	55

Einleitung

Eine Befragung der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP, 2007) zeigt, dass das Personalcontrolling in mehr als acht von zehn Unternehmen an Bedeutung gewonnen hat und in den kommenden Jahren weiter an Bedeutung gewinnen wird. Diese Entwicklung basiert auf einem Wandel des Personalmanagements von einer eher administrativ angelegten Funktion der kaufmännischen Verwaltung hin zu einer stärkeren ökonomischen Durchdringung und unternehmerischen Wertschöpfungsorientierung der Personalarbeit (SCHINDLER, 2017).

Das Personalcontrolling strebt eine Bewusstmachung aktueller Stärken und Schwächen sowie zukünftiger Chancen und Risiken des Personalmanagements an. Strategisch trägt das Personalcontrolling dazu bei, dass das Unternehmen seine Wettbewerbsposition durch eine optimale Nutzung der Humanressourcen behaupten und verbessern kann. Auf der operativen Ebene konzentriert es sich auf die Effizienz und Effektivität personalwirtschaftlicher Einzelaktivitäten. Das Personalcontrolling dient nicht unmittelbar dem „Management des Personals“, sondern dem „Management des Personalbereichs“.

Der vorliegende Studienbrief soll Sie im **ersten Kapitel** mit den wesentlichen Grundlagen des unternehmerischen Personalcontrollings vertraut machen. Thematisiert werden die Ziele, Aufgaben und Anwendungsbereiche sowie unterschiedliche Rollenverständnisse und Formen der organisatorischen Einbindung des Personalcontrollings.

Das Personalcontrolling im Allgemeinen und auch spezielle Ansätze des Personalcontrollings stützen sich in der Regel auf die Ermittlung und Auswertung von Kennzahlen. Daher erörtert das **zweite Kapitel** die Gestaltung personalwirtschaftlicher Kennzahlensysteme, die Möglichkeiten und Grenzen von Kosten-Nutzen-Analysen personalwirtschaftlicher Aktivitäten mittels Kennzahlen sowie die Erfassung, Aufbereitung und Weitergabe von Kennzahlen mit Personalinformationssystemen.

Gegenstand des **dritten Kapitels** sind integrierte Ansätze des Personalcontrollings, insbesondere die Balanced Scorecard als Konzept für ein ganzheitliches Personalcontrolling, Modelle der Qualitätssteuerung im Personalbereich und des Personalrisikomanagements sowie die Berechnung des Humankapitals als Aufgabe eines wertorientierten Personalmanagements.

Studienziele

Nach Durcharbeitung dieses Studienbriefes werden Sie in der Lage sein, folgende Fragen zu beantworten:

- Welche Ziele und Zwecke werden mit einem unternehmerischen Personalcontrolling verfolgt?
- Welches Selbstverständnis kann dem Personalcontrolling zugrunde liegen und wie lässt sich das Personalcontrolling in einem Unternehmen organisatorisch verankern?
- Wie lassen sich mithilfe von Kennzahlen und Kennzahlensystemen personalwirtschaftliche Aktivitäten in ihrer Wirkung und Wirksamkeit analysieren?
- Welche methodischen Möglichkeiten und Grenzen zeichnen integrierte Ansätze des Personalcontrollings aus?

Hinweis: Im Studienbrief soll die Bezeichnung „Mitarbeiter“ für männliche und weibliche Personen gleichermaßen gelten. Diese Verfahrensweise wird auch für andere Personenbezeichnungen (z. B. „Führungskräfte“, „Personalmanager“) angewendet. Dies dient, ohne diskriminieren zu wollen, lediglich dazu, die Lesbarkeit des Textes zu vereinfachen

Literaturempfehlung

Seit den 1980er-Jahren erfährt das Personalcontrolling eine starke Aufmerksamkeit in der wissenschaftlichen und anwendungsorientierten Personalmanagementliteratur. Für das Selbststudium über den vorliegenden Text hinaus seien vor allem folgende Monographien und Sammelbände empfohlen:

- DGFP (Hrsg./2013): „Personalcontrolling für die Praxis. Konzepte – Kennzahlen – Unternehmensbeispiele“.
- SCHULTE, C. (2011): „Personal-Controlling mit Kennzahlen“.
- WUNDERER, R./JARITZ, A. (2007): „Unternehmerisches Personalcontrolling. Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement“.
- ZDROWOMYSŁAW, N. (Hrsg.; 2007): „Personalcontrolling. Der Mensch im Mittelpunkt. Erfahrungsberichte, Funktionen und Instrumente“.

Einen lohnenswerten Überblick zu den Aufgaben- und Problemstellungen des Personalcontrollings verschaffen auch die beiden Aufsätze von

- SCHERM, E. (1992): „Personal-Controlling. Eine kritische Bestandsaufnahme“ und
- BERTHEL, J. (2004): „Personalcontrolling“.

Außerdem eignen sich die im Studienbrief von

- SCHINDLER (2017): „Grundlagen des Personalmanagements“

aufgeführten personalwirtschaftlichen Standardwerke zur Nachbereitung dieses Studientextes.

1 Grundlagen des Personalcontrollings

- Sie können eine Verknüpfung zwischen definitorischen Bestimmungen des Begriffes „Personalcontrolling“ und den Zielen dieser personalwirtschaftlichen Funktion herstellen.
- Sie sind in der Lage, Aufgaben und die Anwendungsbereiche des Personalcontrollings zu benennen und in ihrer Relevanz zur Erfolgssicherung des unternehmerischen Personalmanagements einzuschätzen.
- Sie verstehen alternative Rollen und organisatorische Einbindungsformen des Personalcontrollings und können deren Konsequenzen für das Denken und Handeln im Personalcontrolling reflektieren.

Studienziele

1.1 Begriff und Ziele des Personalcontrollings

Wer in die zahlreichen Bücher zum **Personalcontrolling** schaut, wird sich vielleicht wundern über die Fülle und Heterogenität der vorgeschlagenen Definitionen (s. AMALOU-DÖPKE, 2014, S. 2 f.). Im Folgenden sind exemplarisch einige **Personalcontrolling-Definitionen** von namhaften Autoren aufgeführt.

„Controlling der Personalwirtschaft umfasst ... alle Controlling-Aufgaben, wie Planung, Kontrolle und Abweichungsanalyse sowohl im strategischen als auch im operativen Sinne“ (POTTHOFF/TRESCHER, 1986, S. 25).

„Personalcontrolling basiert auf der Idee, durch einen kontinuierlichen Vergleich von Planzielen und Gegenwartssituationen ein effizientes Steuerungssystem zu schaffen, mit dem antizipativ quantitative und qualitative Personalengpässe bzw. -überschüsse erkannt werden können“ (PAPMEHL, 1999, S. 41).

„Personalcontrolling ist ein Ansatz zur Unterstützung der Führung, die im Dienste einer Optimierung des Unternehmens- und Personalfunktionserfolges die initiiierende und koordinierende Ausrichtung des Handelns des Personalmanagements auf dessen Effizienz- und Strategieziele sicherzustellen hat“ (TONNESEN, 2002, S. 46).

„Unter Personalcontrolling ist die Ausrichtung der Planung, Steuerung und Kontrolle personalwirtschaftlicher Prozesse auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens zu verstehen“ (BÜHNER, 2005, S. 340).

Definition

„Personalcontrolling ist das planungs- und kontrollgestützte, integrative Evaluationsdenken und -rechnen zur Abschätzung von Entscheidungen zum Personalmanagement, insbesondere zu deren ökonomischen und sozialen Folgen“ (WUNDERER/JARITZ, 2007, S. 14).

„Das Personalcontrolling ist die Teilfunktion des Personalmanagements, die ein optimales Verhältnis von personalbezogenem Aufwand (im Sinne von Preis, Menge, Zeit und Qualität) zu personalbezogenem Ertrag (im Sinne von Preis, Menge, Zeit und Qualität) überwacht und dabei die derzeitige und künftige wirtschaftliche Entwicklung im Unternehmen und in dessen Umfeld berücksichtigt“ (ARMUTAT, 2013a, S. 19).

Diese Begriffsbestimmungen geben einen **Wandel im Verständnis von Personalcontrolling** zu erkennen. Stellt Personalcontrolling zunächst eine reine Planung, Kontrolle und Abweichungsanalyse dar, so wird es im nächsten Schritt als Steuerungssystem und Führungsunterstützung eingesetzt. Und schließlich wird Personalcontrolling als Funktion zur Effizienzverbesserung (Optimierung personalwirtschaftlicher Prozesse) und Effektivitätssicherung (Optimierung der personalwirtschaftlichen Wertschöpfung) im unternehmerischen Personalmanagement definiert.

Dass es **keine homogene Auffassung** darüber, was sich unter Personalcontrolling subsumieren lässt, gibt, sollte nicht verunsichern. Die verschiedenen Sichtweisen und Denkhaltungen, wie sie in den oben aufgeführten Definitionen deutlich werden, bereichern die fachliche Diskussion. Für die Gewinnung wissenschaftlicher Erkenntnisse und die Weiterentwicklung personalwirtschaftlicher Theorien ist die Betrachtung des Personalcontrollings aus **unterschiedlichen Perspektiven** eine Selbstverständlichkeit. Für den Erfolg des Personalcontrollings in der Praxis ist die begriffliche Auseinandersetzung weniger wichtig als vielmehr die Reflexion über konkrete Ziele und Aufgaben sowie eine entsprechende Ausrichtung der Personalcontrollingaktivitäten in den einzelnen Anwendungsbereichen (ZDROWOMYSLAW, 2007, S. 46 f.).

Diesem Studienbrief soll keine vereinheitlichende oder als allgemein gültig anzusehende Begriffsbestimmung vorangestellt werden. Festhalten lässt sich jedoch, dass Personalcontrolling der **Unterstützung des Erfolges des Personalmanagements und des Unternehmens** dient, und zwar in **operativer und strategischer** Richtung, unter Einbeziehung **quantitativer** und **qualitativer** Gesichtspunkte und einer Fokussierung auf die **Prozesse** und den **Wertschöpfungsbeitrag** der Personalarbeit.

1.2 Aufgaben und Anwendungsgebiete des Personalcontrollings

Ob im Personalcontrolling der Schwerpunkt auf operative oder strategische, auf quantitative oder qualitative, auf prozess- oder wertschöpfungsorientierte Aspekte gelegt wird, hängt letztlich davon ab, welche konkreten Ziele ein Unternehmen mit seinem Personalcontrolling verfolgt. *„Mit Blick auf die übergeordneten Wirkungen lässt sich festhalten, dass das Personalcontrolling zum Ziel*

hat, die Erreichung der Unternehmens- und Personalmanagementziele durch Verbesserung von Effizienz und Effektivität zu unterstützen“ (ARMUTAT, 2013b, S. 23).

Zur Realisation dieses Zieles nimmt das Personalcontrolling folgende **Aufgaben** wahr (s. METZ, 1995, S. 41 ff., und ZDROWOMYSLAW, 2007, S. 114 ff.):

► **Bereitstellung von Informationen**

Die vielfältigen und umfangreichen Aufgaben des Personalmanagements sowie die Bedeutung der Humanressourcen für den Unternehmenserfolg erfordern eine zweckmäßige Selektion, Aufbereitung und Verteilung entscheidungsrelevanter Informationen. Das Personalcontrolling sichert und verbessert die Informationsversorgung der Unternehmensleitung, der Personalmanager sowie der personalverantwortlichen Führungskräfte. Dies beinhaltet auch die Implementierung und Nutzung eines Personalinformationssystems.

► **Evaluation**

Mit der Evaluation personalwirtschaftlicher Verfahren, Prozesse und Erfolge soll versucht werden, deren Nutzen, wenn er objektivierbar ist, zu messen oder, wenn er nur subjektiv bewertbar ist, zu schätzen. Im Sinne einer Handlungsmaxime sorgt sie für eine integrierte und planungsorientierte Betrachtung von bei personalwirtschaftlichen Aktivitäten eingesetzten Ressourcen (Input-Evaluation) in Relation zum Zielbeitrag (Output-Evaluation) der Personalarbeit. Betrachtet werden zudem die Durchführung personalwirtschaftlicher Maßnahmen (Prozess-Evaluation) sowie die strategische Adäquanz und operative Kompatibilität personalwirtschaftlicher Instrumente (Konzept-Evaluation).

► **Koordination und Integration**

Das Personalcontrolling unterstützt die Koordination der Personalarbeit. Es trägt zu einer kompatiblen Gestaltung personalwirtschaftlicher Steuerungsinstrumente bei und fördert ein aufeinander abgestimmtes Handeln der einzelnen Aktionsfelder des Personalmanagements. Darüber hinaus sorgt das Personalcontrolling für eine Integration des Personalmanagements in die Unternehmensführung. Dies bedeutet, personalwirtschaftliche Aspekte – auch im Sinne einer ressourcenorientierten Personalstrategie – in das Unternehmenscontrolling mit einfließen zu lassen.

► **Planung, Steuerung und Kontrolle**

Personalcontrolling dient der Planung, Steuerung und Kontrolle personalwirtschaftlicher Aktivitäten, indem Planungsinformationen und – durch Abweichungsanalysen – Steuerungsinformationen bereitgestellt werden. Der Unterstützungscharakter kommt auch bei der Aufgabe der Kontrolle zum Tragen. Das Personalcontrolling kontrolliert nicht selbst, sondern unterstützt Unternehmensleitung, Personalmanager und personalverantwortliche Führungskräfte bei der Kontrolle der Realisierung strategischer und operativer Personalmanagementziele, prozessbegleitend und bezogen auf Zielerreichungsgrade.