

# Personalcontrolling

## Der Mensch im Mittelpunkt

Erfahrungsberichte, Funktionen und Instrumente

Prof. Dr. Norbert Zdrowomyslaw (Hrsg.)



Deutscher Betriebswirte-Verlag

## Personalcontrolling · Der Mensch im Mittelpunkt



# PERSONALCONTROLLING

## Der Mensch im Mittelpunkt

Erfahrungsberichte,  
Funktionen und Instrumente

Prof. Dr. Norbert Zdrowomyslaw

mit **Praktiker-Beiträgen** von

Uwe Bengelsdorf, Jan Bloempott, Dr. Manfred Bobke-von Camen/  
Silke Schmidt, Manfred Hoppach, Heinz Kort/Dr. Andreas Dikow,  
Dr. Bertram C. Liebler/Andreas Klar, Michael Marx,  
André Benedict Prusa, Dr. Jürgen Radloff, Carsten Richter,  
Elvira Rohde/René Werthschütz, Marlies Stickel

und unter **Mitarbeit** von

Jens Bengelsdorf, Robert Espig, Daniel Garbsch,  
Andrea Holst, Jens Lieckfeldt, Jens Michaelis, Anja Rath,  
Christian Schimpfermann, René Schmidt, Stefan Wilhelm

Deutscher Betriebswirte-Verlag

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Zdrowomyslaw, Norbert

Personalcontrolling: Der Mensch im Mittelpunkt/Norbert Zdrowomyslaw

Gernsbach: Deutscher Betriebswirte Verlag, 2007

ISBN 978-3-88640-125-3

Copyright © Deutscher Betriebswirte-Verlag, Gernsbach 2007

Umschlaggestaltung: Jörg Schumacher unter Verwendung eines Fotos von

„© Michael Conner - FOTOLIA“

Satz + Druck: Stückle Druck Ettenheim

ISBN: 978-3-88640-125-3

# Vorwort

In Praxis und Wissenschaft wird vielfach der Mitarbeiter als der Schlüssel für den Erfolg einer Organisation herausgestellt. Im Rahmen der Diskussion um die Bedeutung und Rolle von strategischen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens steht seit jeher der Mensch im Mittelpunkt der Betrachtung. Erfolg und Misserfolg hängen maßgeblich von Personen bzw. Personengruppen ab. Sie haben Visionen, formulieren Ziele sowie Strategien und setzen diese in Organisationen um.

Unternehmen, ob kleine oder große, werden geführt oder gemanagt. Damit sind wir beim schillernden Begriff „Controlling“ und den Initiatoren und Umsetzern des Controllings. Die Einschätzung, die in zahlreichen Organisationen von Mitarbeitern der Position und der Person des Controlllers entgegengebracht wird, ist – gelinde gesagt – oftmals verhalten bzw. kritisch. Nicht selten verbinden die Mitarbeiter in der Praxis mit dem Begriff „Controlling“ in erster Linie „Überwachung“ und „Kontrolle“. Und insbesondere dann, wenn der Fokus auf den Menschen gerichtet wird, wie dies beim Personalcontrolling der Fall ist, ist die Vision vom „big brother is watching you“ nicht mehr weit.

Selbstverständlich gehören zum Controlling auch die Evaluation und damit bewertende Kontrolle. Die zentralen Aufgaben sind allerdings die Organisationen im Verlauf ihres Entwicklungszyklus' zu steuern und zu lenken. Controlling und damit auch das Personalcontrolling sind als Subfunktionen des Managements zu begreifen. Zweifellos unterstützt ein wie auch immer geartetes Personalcontrolling, die fundierte Entscheidungsfindung und Entscheidungsdurchsetzung in Organisationen. Aber Wunderdinge dürfen Führungskräfte von dem Einsatz bestimmter Konzepte und Instrumente grundsätzlich nicht erwarten. Instrumente sind letztlich immer nur Hilfsmittel. Um unterschiedliche Ziele, Interessen und Vorstellungen, dies gilt insbesondere für den Funktionsbereich „Personal“, möglichst zu einer langfristig tragfähigen Lösung zu bündeln, bedarf es der Kommunikation und breiten Akzeptanz bezüglich des Einsatzes von Führungsinstrumenten. Gerade im Personalmanagement sollten mechanistische und technokratische Vorgehensweisen mit der notwendigen Skepsis betrachtet werden. Letztlich müssen in Unternehmen und Organisationen Menschen Konflikte bewältigen, und die Dinge zum Nutzen der Gesamtorganisation bewegen.

Vor einem unreflektierten Instrumenteneinsatz sei prinzipiell gewarnt. Was ein Personalcontrolling beinhalten und leisten soll, hängt u.a. maßgeblich von der Interessenlage der Akteure in einer Organisation ab. Die Vorstellungen darüber variieren je nach Interessenlage. So verfolgen beispielsweise Kapitalgeber, Finanzvorstand, Betriebsratsvertreter sowie Arbeitsdirektor in der

Regel unterschiedliche Ziele. Um dem Aspekt der Interessenvielfalt Rechnung zu tragen, werden Erfahrungsberichte und Praxisbeispiele in das Buch aufgenommen, die auf die unterschiedliche Sichtweise des Personalcontrollings aufmerksam machen sollen. Wichtig ist es uns außerdem deutlich zu machen, dass es die „richtige“ Controllingorganisation angesichts vielfältiger inner- und außerbetrieblicher Einflussfaktoren, die auf die Organisation eines Unternehmens einwirken, nicht geben kann.

Das Buch gliedert sich in fünf Kapitel:

- Im einführenden Kapitel wird dargelegt, an wen sich dieses Buch mit welchen Problemaspekten richtet und welche Struktur es aufweist.
- In Kapitel zwei erfolgt die Einordnung des Begriffs Personalcontrolling in die Managementlehre und die Wirtschaftspraxis.
- Gegenstand des dritten Kapitels ist die Darstellung der grundlegenden Funktionen des Personalcontrollings im Rahmen der Unternehmensführung und Personalarbeit.
- Das vierte Kapitel setzt sich kritisch mit den Instrumenten des Personalcontrollings auseinander.
- Erfahrungsberichte und Fallbeispiele aus der Wirtschaftspraxis verdeutlichen in Kapitel fünf die unterschiedlichen Sichtweisen bzw. Konzepte des Personalcontrollings.

Das Buch wendet sich an Praktiker und Führungspersonen in Unternehmen ebenso wie an Studierende von Hochschulen sowie an sonstige Bildungsinstitutionen, die sich in das spannende und wichtige Gebiet des Personalcontrollings einarbeiten müssen oder wollen.

Danken möchte ich an erster Stelle den Vertretern der Wirtschaftspraxis, die trotz Eingebundensein in das operative und strategische Tagesgeschäft die Zeit gefunden haben, mit ihren interessanten Beiträgen den Praxisbezug des Buches zu erhöhen. Mein Dank gilt ferner Frau Anette Burke, Dipl.-Volkswirt Wolfgang Dürig (Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung, Essen) und meinen Kollegen Prof. Dr. Heinz-J. Bontrup (Gelsenkirchen) für die kritische und konstruktive Durchsicht des Manuskripts.

Bei allen menschlichen Bemühungen können Irrtümer und Fehler nicht grundsätzlich ausgeschlossen werden. Unrichtigkeiten gehen allein auf das Konto der Verfasser. Über kritische Anregungen und Vorschläge aller Art aus Theorie und Praxis würden wir uns deshalb freuen. Nun wünsche ich Ihnen viel Spaß beim Lesen und Studieren des Buches.

Prof. Dr. Norbert Zdrowomyslaw  
*nzdrowo@fh-stralsund.de*

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	5
Abbildungsverzeichnis .....	12
Abkürzungsverzeichnis .....	18
<b>Kapitel I: Einführung</b> .....	21
1. Wozu dieses Buch und wem nutzt es? .....	21
2. Problemstellung .....	22
3. Zielgruppen und Zielsetzung .....	23
4. Struktur des Buches .....	24
<b>Kapitel II: Personalcontrolling in Theorie und Wirtschaftspraxis</b> .	27
1. Mensch und Organisation .....	27
2. Überblick über Theorieansätze von Personal und Arbeit .....	29
3. Historie: Von der Personalverwaltung zur Personalgestaltung ....	33
4. Personalarbeit – Ausgangspunkt für das Personalcontrolling .....	34
5. Historie, Definitionen und Abgrenzungen des Personalcontrollings	38
5.1 Historie des Controllings .....	39
5.2 Historie des Personalcontrollings .....	40
5.3 Definition des Controllings .....	42
5.4 Definition des Personalcontrollings .....	44
5.5 Personalcontrolling in seinen Begriffsdifferenzierungen ....	46
5.5.1 Spektrum des Begriffs Personalcontrolling .....	47
5.5.2 Definitive Ausprägungen des Personalcontrollings	48
5.5.2.1 Faktororientiertes und prozessorientiertes	
Personalcontrolling .....	49
5.5.2.2 Operatives und strategisches	
Personalcontrolling .....	51
5.5.2.3 Quantitatives und qualitatives	
Personalcontrolling .....	53



5.5.2.4	Ökonomische Bewertungsstufen: Kosten, Effizienz, Effektivität . . . . .	55
6.	Wozu eigentlich Personalcontrolling? . . . . .	58
6.1	Gründe für die Einführung eines Controllings im Personalbereich . . . . .	58
6.2	Sichtweisen und Adressaten des Personalcontrollings . . . . .	60
7.	Organisation des Personalcontrollings . . . . .	62
7.1	Personalcontrolling – eine Führungsaufgabe für alle Branchen und Unternehmensgrößen? . . . . .	62
7.2	Organisatorische Eingliederung des Personalcontrollings . . . . .	63
7.3	Interessen für und Widerstände gegen das Personalcontrolling . . . . .	67
7.4	Anforderungen an das Personalcontrolling . . . . .	69
7.5	Personalcontrolling erfolgreich einführen . . . . .	74
7.6	Spezialfelder des Personalcontrollings . . . . .	77
8.	Etablierung des Personalcontrollings in der Praxis . . . . .	83
8.1	Studien zur Verbreitung von Personalcontrolling . . . . .	84
8.2	Wo finde ich Personal-Controlling-Konzepte aus der Praxis? . . . . .	88
8.2.1	Informationen zum Personalmanagement und Personalcontrolling . . . . .	88
8.2.2	Fundstellen zu Personalcontrolling-Konzepten aus der Praxis . . . . .	91
<b>Kapitel III: Managementprozess und Aufgabenfelder des Personalcontrollings . . . . .</b>		<b>94</b>
1.	Unternehmen und Managementprozess . . . . .	94
2.	Trends und Perspektiven im Personalmanagement und -controlling . . . . .	96
3.	Unternehmensspezifische Politiken, Ziel- und Strategiesetzungen . . . . .	100
3.1	Gibt es das unternehmerische Zielsystem? . . . . .	100
3.2	Personalpolitik und personalwirtschaftliche Ziele . . . . .	103
3.3	Welche Ziele werden mit dem Personalcontrolling verfolgt? . . . . .	107
3.4	Mitarbeiter mit Zielen führen . . . . .	108
3.5	Wertschöpfungssteigerung mit Hilfe des Personalcontrollings . . . . .	111
4.	Aufgaben und Anwendungsfelder des Personalcontrollings . . . . .	113
4.1	Was ist eine Aufgabe? . . . . .	114
4.2	Aufgaben des Personalcontrollings . . . . .	114
4.3	Anwendungsfelder des Personalcontrollings . . . . .	122

4.4	Aufgaben nach ausgewählten Anwendungsfeldern . . . . .	123
4.4.1	Hauptaufgaben der Personalwirtschaft und deren Steuerung . . . . .	123
4.4.2	Sonderbereiche des Personalcontrollings . . . . .	128
4.4.2.1	Personalentlohnung . . . . .	128
4.4.2.2	Arbeitszeit . . . . .	133
4.4.2.3	Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement . . . . .	137
4.4.2.4	Effizienz der Personalarbeit . . . . .	140
4.5	Aufgaben und sonstige Kriterien bei den Erfolgskontroll-Ansätzen: Kostencontrolling, Effizienz- und Effektivitätscontrolling . . . . .	143
5.	Informationsversorgung und Personalinformationssysteme . . . . .	145
5.1	Aufbau und Funktionsweise von Personalinformationssystemen . . . . .	146
5.2	Aspekte der Implementierung von Personalinformationssystemen . . . . .	149
5.3	Ganzheitliches Unternehmens-Kommunikationskonzept . . .	149
<b>Kapitel IV: Instrumente des Personalcontrollings . . . . .</b>		<b>152</b>
1.	Systematisierungsversuche der Instrumente für die Personalarbeit	152
2.	Ausgewählte Personalcontrolling-Instrumente . . . . .	155
2.1	Instrumente zum Aufdecken von strategischen Problemfeldern der Personalarbeit . . . . .	156
2.1.1	Konzept der kritischen Erfolgsfaktoren . . . . .	156
2.1.2	Expertenbefragung (Delphi-Methode) . . . . .	159
2.1.3	Frühaufklärungssysteme . . . . .	162
2.1.4	Szenario-Technik . . . . .	166
2.1.5	Personalrisikomanagement . . . . .	168
2.1.6	Auditierung . . . . .	178
2.2	Eher personalarbeitsbezogene und -unterstützende Instrumente . . . . .	180
2.2.1	Berichtswesen . . . . .	181
2.2.2	Checklisten . . . . .	183
2.2.3	Kennzahlen . . . . .	184
2.2.4	Kennzahlensysteme . . . . .	191
2.2.5	Kostenanalysen . . . . .	194
2.2.6	Prozesskostenrechnung . . . . .	199
2.2.7	Gemeinkosten-Wertanalyse . . . . .	200
2.2.8	Zero-Base-Budgeting . . . . .	202
2.2.9	Soll-Ist-Vergleiche . . . . .	205

2.2.10	Sonstige Vergleiche	208
2.2.11	Benchmarking	212
2.2.12	Balanced Scorecard	217
2.3	Eher personenbezogene und bewertende Instrumente	224
2.3.1	Personalbeurteilung bzw. Leistungsbeurteilung	225
2.3.2	Assessment-Center	228
2.3.3	Mitarbeiterbefragung	229
2.3.4	Stärken-Schwächen-Analysen	231
2.3.5	Personalportfolios	233
2.3.6	Humanvermögensrechnung	236
<b>Kapitel V:</b>	<b>Erfahrungsberichte und Fallbeispiele aus der Wirtschaftspraxis</b>	<b>242</b>
1.	<b>André Benedict Prusa</b> Personalcontrolling in der Verwaltung am Beispiel des Regionalmanagements Vorpommern	248
2.	<b>Dr. Jürgen Radloff</b> Arbeitsmarktstatistik als eine Quelle für das betriebliche Personalmanagement	257
3.	<b>Jan Bloempott</b> Personalpolitik und Personalentwicklung in der Metall- und Elektroindustrie in der Region Neubrandenburg/Stralsund aus gewerkschaftlicher Sicht	263
4.	<b>Michael Marx</b> Personalcontrolling vor dem Hintergrund der Ratinganfor- derungen der Kreditwirtschaft – beispielhaft dargestellt am Ratingverfahren der Hypo Vereinsbank (HVB)	266
5.	<b>Carsten Richter</b> Notwendigkeit und Etablierung des Personalcontrollings in Wohnungsgenossenschaften aus Prüfersicht	271
6.	<b>Manfred Hoppach</b> Einflussmöglichkeiten von Betriebsrat und Arbeitnehmer- vertretern im Aufsichtsrat bei der Personalplanung und Weiterentwicklung von Mitarbeitern am Beispiel der Peene-Werft GmbH	274

---

7.	<b>Uwe Bengelsdorf</b> Personalmotivation: Ein wichtiges Instrument des Personalcontrollings in einer kleinen Wohnungsgenossenschaft e.G. . . . .	287
8.	<b>Marlies Stickel</b> Mitarbeiterförderung als Teilaufgabe des Personalcontrollings im AMEOS Diakonie Klinikum . . . . .	290
9.	<b>Heinz Kort/Dr. Andreas Dikow</b> Wettbewerbsfaktor Arbeit – Personalcontrolling von Leistung und Kosten bei einem Automobilzulieferer . . . . .	305
10.	<b>Elvira Rohde/René Werthschütz</b> Einführung eines strategischen Personalcontrollings bei der RAG Aktiengesellschaft . . . . .	323
11.	<b>Dr. Bertram C. Liebler/Andreas Klar</b> Personalcontrolling – Instrument zur Standort- und Zukunftssicherung der Volkswerft Stralsund GmbH . . . . .	332
12.	<b>Dr. Manfred H. Bobke-von Camen/Silke Schmidt</b> Praxisbericht: Personalcontrolling für die Berliner Flughäfen . . . .	338
	<b>Test-Fragen</b> . . . . .	348
	<b>Glossar</b> . . . . .	355
	Literaturverzeichnis . . . . .	363
	Stichwortverzeichnis . . . . .	378
	Autoren . . . . .	382

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Struktur des Buches . . . . .	25
Abb. 2:	Bezugsrahmen der Systeme Umwelt, Unternehmen und Mensch . . . . .	28
Abb. 3:	Der konfliktorientierte Ansatz nach Marr/Stitzel (1979) . .	32
Abb. 4:	Entwicklungsphasen der Personalarbeit . . . . .	34
Abb. 5:	Entwicklung von der Personverwaltung zum Personalmanagement . . . . .	35
Abb. 6:	Systemorientiert-ganzheitliches Unternehmensmodell . . .	37
Abb. 7:	Funktionen des Personalmanagements . . . . .	38
Abb. 8:	Entwicklung der Personalcontrolling-Idee im deutschsprachigen Raum . . . . .	41
Abb. 9:	Controlling-Konzept und seine Interpretationen . . . . .	43
Abb. 10:	Exemplarische Definitionen von Personalcontrolling aus der Wissenschaft . . . . .	45
Abb. 11:	Spektrum des Begriffs Personalcontrolling . . . . .	47
Abb. 12:	Wichtige Funktionen des Personalcontrollings . . . . .	48
Abb. 13:	Typische Begriffs- und Aufgabendifferenzierungen im Personalcontrolling . . . . .	49
Abb. 14:	Faktor- und prozessorientiertes Personalcontrolling . . . . .	50
Abb. 15:	Gegenüberstellung idealtypischer Merkmale des strategischen und operativen Personalcontrollings . . . . .	51
Abb. 16:	Quantitatives und qualitatives (Personal-)controlling . . . . .	54
Abb. 17:	Drei ökonomische Bewertungsstufen des Personalcontrollings . . . . .	55
Abb. 18:	Personalcontrolling: Status und Handlungsbedarf . . . . .	58
Abb. 19:	Träger und Sichtweisen des Personalcontrollings . . . . .	60
Abb. 20:	Controlling – Differenzierung nach Empfängerkreisen . . .	61
Abb. 21:	Internes und externes Controlling in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße . . . . .	62
Abb. 22:	Alternative Positionierungen des Personalcontrollings . . .	65
Abb. 23:	Organisatorische Einordnung des Personalcontrollings . . .	65
Abb. 24:	Organigramme: Praxisbeispiele für die Eingliederung des Personalcontrollings . . . . .	66
Abb. 25:	Probleme bei der Realisierung des Personalcontrollings . .	68
Abb. 26:	Anforderungen an das Personalcontrolling . . . . .	70
Abb. 27:	Kompetenzvoraussetzungen eines Personalcontrollers . . .	71
Abb. 28:	Ausgewählte Stellenbeschreibungen zum Personalcontrolling (Teil 1) . . . . .	72
	Ausgewählte Stellenbeschreibungen zum Personalcontrolling (Teil 2) . . . . .	73
Abb. 29:	Phasen der Einführung des Personalcontrollings . . . . .	74

Abb. 30:	Checkliste zur Einführung des Personalcontrollings . . . . .	76
Abb. 31:	Projektphasen und Aufgaben für die Einführung eines Fluktuationscontrollings . . . . .	80
Abb. 32:	Beispiel für eine Checkliste für den Personalbereich . . . . .	82
Abb. 33:	Auszug aus den Ergebnissen der DGFP-Befragung zum Personalcontrolling (1998) . . . . .	85
Abb. 34:	Ergebnisthesen im Personalcontrolling nach Wunderer/Dick	87
Abb. 35:	Verbreitung des Personalcontrollings differenziert nach Entwicklungsstufen . . . . .	88
Abb. 36:	Informationsträger für Fragen des Personalmanagements (Auswahl) . . . . .	90
Abb. 37:	Fundstellen zu Personalcontrolling-Konzepten und Einzelaspekten aus der Praxis . . . . .	92
Abb. 38:	Phasen des Entscheidungsprozesses . . . . .	95
Abb. 39:	Ergebnisthesen zum Personalmanagement nach Wunderer/Dick . . . . .	98
Abb. 40:	Schematischer Aufbau einer Zielpyramide von Unternehmen . . . . .	100
Abb. 41:	Personalmanagement- und Personalcontrollingziele . . . . .	104
Abb. 42:	Ziele der Personalentwicklung aus Unternehmens-, Vorgesetzten- und Mitarbeitersicht . . . . .	105
Abb. 43:	Mitarbeiterverhalten zur Erreichung wirtschaftlicher Ziele . . . . .	106
Abb. 44:	Beispiele zur Zielformulierung . . . . .	109
Abb. 45:	„Eisberg-Effekt“ bei Unternehmenszielen und Führungstechniken . . . . .	110
Abb. 46:	Betriebswirtschaftliche Wertschöpfung . . . . .	111
Abb. 47:	Regelkreis des strategischen und operativen Controllings .	112
Abb. 48:	Hauptaufgaben im Regelkreis des Personalcontrolling- Prozesses . . . . .	113
Abb. 49:	Notizen über ein Gespräch: Wie hart ist weich? . . . . .	118
Abb. 50:	Einflussfaktoren auf den Verständigungsprozess und die Verhaltenssteuerung . . . . .	121
Abb. 51:	Aufgabenfelder des Personalcontrollings und ihre exemplarische Konkretisierung . . . . .	122
Abb. 52:	Hauptaufgaben der Personalwirtschaft . . . . .	123
Abb. 53:	Anwendungsfeld Personalplanung . . . . .	124
Abb. 54:	Anwendungsfeld Personalgewinnung . . . . .	124
Abb. 55:	Anwendungsfeld Personaleinsatz . . . . .	125
Abb. 56:	Anwendungsfeld Personalentwicklung . . . . .	125
Abb. 57:	Anwendungsfeld Personalbetreuung . . . . .	126
Abb. 58:	Anwendungsfeld Personalabbau . . . . .	127
Abb. 59:	Anwendungsfeld Mitarbeiterführung . . . . .	127

Abb. 60:	Entwicklung der Personalkosten im Produzierenden Gewerbe . . . . .	128
Abb. 61:	Einflussfaktoren auf die Personal(kosten)planung . . . . .	129
Abb. 62:	Gliederung der Personalkosten eines Unternehmens . . . . .	131
Abb. 63:	Entgelt . . . . .	132
Abb. 64:	Totale Mitarbeitereffektivität nach Bühner . . . . .	134
Abb. 65:	Grundmodelle flexibler Arbeitszeitgestaltung . . . . .	135
Abb. 66:	Formen und Anwendungszweck flexibler Arbeitszeitgestaltung . . . . .	135
Abb. 67:	Arbeitszeit . . . . .	136
Abb. 68:	Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz . . . . .	138
Abb. 69:	Zusammenstellung organisatorischer und inhaltlicher Maßnahmen der Gesundheitsförderung . . . . .	139
Abb. 70:	Ergebnisse betrieblicher Gesundheitszirkel . . . . .	140
Abb. 71:	Effizienz und Effektivität sowie effizienzrelevante Kosten- Nutzen-Dimensionen beim Arbeits- und Gesundheitsschutz	141
Abb. 72:	Optimierung der Effizienz der Personalarbeit . . . . .	142
Abb. 73:	Aufgaben, Maßnahmen und Instrumente zur Effizienz der Personalarbeit . . . . .	142
Abb. 74:	Beispiele für ebenenspezifische Controllingobjekte . . . . .	143
Abb. 75:	Aufgaben und sonstige Kriterien bei Erfolgskontroll- Ansätzen . . . . .	144
Abb. 76:	Führungsunterstützung durch Informationsversorgung . . . . .	145
Abb. 77:	Aufbau und Funktionen eines Personal- informationssystems . . . . .	147
Abb. 78:	Internet/Intranet: Anwendungsfelder und Realisierungs- stufen . . . . .	148
Abb. 79:	Voraussetzungen, Zielgruppen, Instrumente eines Kommunikationskonzepts . . . . .	150
Abb. 80:	Übersicht über die interne und externe Kommunikationsinfrastruktur (auszugsweise) . . . . .	151
Abb. 81:	Ausgewählte Personalcontrolling-Instrumente . . . . .	155
Abb. 82:	Identifizierung von kritischen Erfolgsfaktoren . . . . .	157
Abb. 83:	Ablauf einer Expertenbefragung (Delphi-Methode) . . . . .	160
Abb. 84:	Phasen einer Unternehmenskrise . . . . .	163
Abb. 85:	Modellhafte Darstellung von Frühinformationen und deren Nutzung . . . . .	164
Abb. 86:	Harte und weiche Messungen (Faktoren) aus dem Personalbereich . . . . .	166
Abb. 87:	Szenariotrichter . . . . .	167
Abb. 88:	Beispiel für den Ablauf einer Szenario-Analyse im Personalbereich . . . . .	169
Abb. 89:	Risikomanagementsystem und Unternehmensumwelt . . . . .	172

---

Abb. 90:	Frühindikatoren für personelle Risiken . . . . .	173
Abb. 91:	Klassifizierung qualitativer Risiken . . . . .	174
Abb. 92:	Externes und internes Unternehmensüberwachungs- system . . . . .	177
Abb. 93:	Personal-Risikocontrolling-Konzeption . . . . .	178
Abb. 94:	Audit des Einstellungsprozesses . . . . .	180
Abb. 95:	Informations- und Dispositionscharakteristik einer Berichtshierarchie . . . . .	182
Abb. 96:	Mögliche Systematisierung von Kennzahlen bzw. Indikatoren . . . . .	186
Abb. 97:	Checkliste: Worauf Sie bei Kennzahlen achten müssen . . .	189
Abb. 98:	Personal-Kennzahlen-System nach Schulte . . . . .	190
Abb. 99:	Kennzahlenblatt Fluktuationsrate . . . . .	191
Abb. 100:	Kennzahlensystem für den Cash-Flow pro Mitarbeiter . . .	192
Abb. 101:	Kennzahlen-(Netzwerk) bei Hewlett Packard . . . . .	193
Abb. 102:	Beeinflussbarkeit der Personalkosten . . . . .	194
Abb. 103:	Personalkostenstruktur . . . . .	195
Abb. 104:	Betriebsabrechnungsbogen . . . . .	196
Abb. 105:	Fehlzeiten und ihre Beeinflussbarkeit . . . . .	197
Abb. 106:	Ansatzpunkte für Fehlzeitenreduzierung . . . . .	198
Abb. 107:	Aufbau der Prozesskostenrechnung . . . . .	200
Abb. 108:	Budgetierung in Abhängigkeit von der Länge des Planungshorizonts . . . . .	203
Abb. 109:	Ablauf des Zero-Base-Budgeting . . . . .	204
Abb. 110:	Grundschemata für den Ablauf eines Soll-Ist-Vergleichs . . .	205
Abb. 111:	Toleranzbereiche und Ampeltechnik . . . . .	207
Abb. 112:	Spektrum der Vergleichsformen . . . . .	208
Abb. 113:	Anwendungsgebiete betrieblicher Vergleichsformen . . . . .	211
Abb. 114:	Funktionen des Betriebsvergleichs . . . . .	211
Abb. 115:	Die Wertkette nach Porter . . . . .	213
Abb. 116:	Benchmarking: Merkmale, Sprungfunktion und kontinuierliche Leistungsoptimierung . . . . .	213
Abb. 117:	Überblick über Benchmarkingarten . . . . .	214
Abb. 118:	Phasen des Benchmarkings . . . . .	215
Abb. 119:	Benchmarking der Personalabrechnung . . . . .	216
Abb. 120:	Balanced Scorecard für ein kundenorientiertes Personalmanagement . . . . .	219
Abb. 121:	Führungs-Scorecard . . . . .	220
Abb. 122:	Return on Investment mit Treiberebene analog der Balanced Scorecard . . . . .	221
Abb. 123:	Zieldimensionen wettbewerbfähiger Belegschafts- strukturen und Perspektiven der Balanced Scorecard der DaimlerCrysler AG . . . . .	223



Abb. 124:	Einführungs-Checkliste für den Aufbau einer Balanced Scorecard . . . . .	224
Abb. 125:	Bewertungssysteme im Wandel der Zeit . . . . .	225
Abb. 126:	Feedback-Prozess und Gliederung der Personalbeurteilung	226
Abb. 127:	Ablauf eines Assessment-Centers und Eignungsüberprüfung durch Übungen . . . . .	228
Abb. 128:	Ausschnitt aus einer Mitarbeiterbefragung . . . . .	231
Abb. 129:	Zwei Beispiele für Stärken-Schwächen-Analyse . . . . .	232
Abb. 130:	Drei Varianten von Personal-Portfolios . . . . .	235
Abb. 131:	Übersicht zu Verfahren der Bewertung von Humanvermögen . . . . .	237
Abb. 132:	Bilanz unter Berücksichtigung „unsichtbarer“ Werte . . . . .	239
Abb. 133:	Das Humankapital als Bestandteil des Unternehmenswertes, bewertet nach der von Scholz/Stein/Bechtel entwickelten Saarbrücker Formel . . .	241
Abb. 134:	Erfahrungsberichte der Praktiker hinsichtlich des Personalcontrollings . . . . .	242
Abb. 135:	Projektbilanz RM in Prozent . . . . .	253
Abb. 136:	Gesamtüberblick über Statistiken . . . . .	258
Abb. 137:	Eckwerte des Arbeitsmarktes Bundesrepublik Deutschland . . . . .	260
Abb. 138:	Die Struktur des Ratings für Geschäftskunden mit Bilanz und persönlicher Haftung in der HypoVereinsbank . . . . .	268
Abb. 139:	Kriterien der Managementbewertung bei der Beurteilung der Unternehmenssituation . . . . .	269
Abb. 140:	Statistische Auswertungen . . . . .	292
Abb. 141:	Beurteilungs- und Befragungsbogen . . . . .	297
Abb. 142:	Gesprächsprotokoll und Allgemeiner Fragebogen für Mitarbeiter . . . . .	301
Abb. 143:	Bedeutung der personellen Frühwarnindikatoren – Ergebnisse einer empirischen Analyse . . . . .	310
Abb. 144:	Arbeitskosten der Arbeiterstunde im internationalen Vergleich für das verarbeitende Gewerbe für das Jahr 2005	312
Abb. 145:	Direktentgelte und Personalzusatzkosten für die Metall- und Elektroindustrie in Deutschland im Jahr 2005 . . . . .	313
Abb. 146:	Personalkosten im Jahr 2004 für verschiedene Wirtschafts- bereiche (Personalkosten für Lohn- und Gehaltsempfänger in EURO pro Jahr) . . . . .	314
Abb. 147:	Struktur der betrieblichen Arbeitszeit und Abgrenzung der effektiven Arbeitszeit . . . . .	315
Abb. 148:	Arbeitskosten je geleisteter Stunde 2004 verschiedener Wirtschaftsbereiche (Arbeitskosten für Lohn- und Gehaltsempfänger in EURO pro geleisteter Stunde) . . . . .	316

---

Abb. 149:	Ableitung der Grundstruktur für Einzelfaktor- produktivitäten und Gesamtproduktivität . . . . .	318
Abb. 150:	Darstellung der Produktivitätskennzahlen in Abhängigkeit von der Output- und Inputstruktur . . . . .	318
Abb. 151:	Grundprinzip der Strukturierung der Outputdimensionen .	319
Abb. 152:	Übersicht der vier zentralen Produktivitätskenngrößen zur Bewertung der Unternehmensproduktivität . . . . .	320
Abb. 153:	Schematische Darstellung der Zuordnung von Aufwendungen aus Pos. 8 der GuV zu den Inputfaktoren der Produktivitätskennzahlen (Gesamtkostenverfahren) ..	321
Abb. 154:	Die RAG im Überblick . . . . .	323
Abb. 155:	Ganzheitliche Steuerung erforderlich . . . . .	325
Abb. 156:	Konzept des strategischen Personalcontrollings . . . . .	326
Abb. 157:	HR Strategie- und Controllingprozess . . . . .	330
Abb. 158:	Personalentwicklung der Volkswerft Stralsund GmbH 1989 bis 2006 . . . . .	333
Abb. 159:	Altersstruktur der Mitarbeiter der Volkswerft am 1.1.2006	334
Abb. 160:	Zuordnung der Aufgaben im BBZ der Volkswerft . . . . .	336
Abb. 161:	Von der Erfassung zur Umsetzung des Fortbildungsbedarfs . . . . .	337
Abb. 162:	Regelkreis des (Personal-)Controllings . . . . .	344

---

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
AC	Assessment Center
ADV	Arbeitsgemeinschaft Deutscher Verkehrsflughäfen
AG	Aktiengesellschaft
AHG	Amtshaftungsgesetz
AktG	Aktiengesetz
AMS	Arbeitsschutzmanagementsystem
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
AStG	Außensteuergesetz
AT	außertariflich
Aufl.	Auflage
AuG	Arbeits- und Gesundheitsschutz
AVR	Allgemeine Vertragsrichtlinien des Diakonischen Werkes
BA	Bundesagentur für Arbeit
BAB	Betriebsabrechnungsbogen
BBA	Bildungsbedarfsanalyse
BBI	Berlin Brandenburg International – Flughafen
BBZ	Berufsbildungszentrum
BDA	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände e.V.
BDI	Bundesverband der deutschen Industrie e.V.
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BDU	Bundesverband deutscher Unternehmensberater e.V.
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BetrAVG	Gesetz der Verbesserung der Betrieblichen Altersvorsorge
BFG	Berliner Flughafen-Gesellschaft mbH
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BSC	Balanced Scorecard
BverwG	Bundesverwaltungsgericht
BVW	Betriebliches Vorschlagswesen
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
DIN	Deutsches Institut für Normung
DGCS	Deutsche Gesellschaft für Controlling in der Sozialwirtschaft und in NPO e.V.
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
d.h.	das heißt
DV	Datenverarbeitung
DWH	Data Ware House

---

e.G.	Eingetragene Genossenschaft
e.V.	eingetragener Verein
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EFQM	European Foundation for Quality Management
ERA	Entgeltrahmenvereinbarung
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
evtl.	eventuell
FBS	Flughafen Berlin-Schönefeld
F&E	Forschung und Entwicklung
f.	folgende (Seite)
ff.	fortfolgende (Seiten)
FH	Fachhochschule
FSC	Führungs Score Card
GE	Geldeinheiten
GenG	Genossenschaftsgesetz
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HCM	Human Capital Management
HGB	Handelsgesetzbuch
HR	Human Resource
HRM	Human Resource Management
Hrsg.	Herausgeber
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engen Sinne
IDW	Institut der Deutschen Wirtschaft
IG	Industriegewerkschaft Metall
IT	Informationstechnologie
ISO	International Standard Organisation
KG	Kommanditgesellschaft
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
M&A	Mergers & Acquisitions (Unternehmenskäufe)
MitbestG	Mitbestimmungsgesetz
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
m/w	männlich/weiblich
M-V	Mecklenburg-Vorpommern

OE	Organisationsentwicklung
PE	Personalentwicklung
PES	Personalentwicklungssystem
PKS	Personalkennzahlensystem
PKW	Personenkraftwagen
QZ	Qualitätszirkel
REFA	Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung
ROI	Return on Investment
S.	Seite
SARS	Severe Acute Respiratory Syndrome
SGB	Sozialgesetzbuch
sog.	sogenannte
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TEU	Twenty Foot Equivalent Unit
TQM	Total Quality Management
TVQ	Tarifvertrag zur Qualifizierung
u.a.	unter anderem
u.ä.	und ähnliche
USA	United States of America
usw.	und so weiter
u.U.	unter Umständen
v. Chr.	vor Christus
vgl.	vergleiche
VNW	Verband Norddeutscher Wohnungsunternehmen
WA	Wirtschaftsausschuss
WSI	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut
z.B.	zum Beispiel
ZBB	Zero-Base-Budgeting
Ziff	Ziffer
ZVEI	Zentralverband der Elektrotechnik- und Elektronik-Industrie e.V.
z.T.	zum Teil
%	Prozent
&	und
§	Paragraph

# Kapitel I: Einführung

## 1. Wozu dieses Buch und wem nutzt es?

Es gibt viele Bücher zum Personalmanagement und zum Controlling. In diesen wird meistens auch ein Abschnitt oder ein Kapitel dem Personalcontrolling gewidmet. Legt man zugrunde, dass Personalcontrolling die Ausrichtung der Planung, Steuerung und Kontrolle personalwirtschaftlicher Prozesse auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens beinhaltet, treten zwangsläufig Abgrenzungsschwierigkeiten auf, und zwar zu den klassischen funktionalen Teilfunktionen der Personalarbeit (Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Personalfreisetzung usw.) einerseits und dem Unternehmenscontrolling als Ganzem sowie den einzelnen Controllingbereichen (Einkaufs-, Produktions-, Marketingcontrolling usw.) andererseits. Personalprobleme treten nun mal in allen Funktionsbereichen und auf allen Hierarchieebenen einer Organisation auf, die es zu analysieren und zu lösen gilt (Querschnittsfunktion „Personal“).

Die Anzahl der Bücher, die speziell das Personalcontrolling beleuchten, hält sich in Grenzen. Ein Grund hierfür dürfte sein, dass Menschen in allen Bereichen eines Unternehmens ihren Beitrag zum Erfolg liefern, womit das Personalmanagement als Querschnittsfunktion zu interpretieren ist. Eine isolierte Betrachtung dieses „Bereichscontrollings“ ohne integrative Verbindung zum Unternehmenscontrolling schränkt die Sichtweise stark ein. Allerdings richtet sich in Zeiten stagnierender wirtschaftlicher Entwicklung und verschärfter Wettbewerbslage zusehends der Blick auf die Kernaktivitäten sowie die Prüfung der Wirtschaftlichkeit einzelner Unternehmensbereiche. In den letzten Jahren wird verstärkt nach der „Wertschöpfung“ bzw. dem Beitrag von Humanressourcen zum Unternehmenserfolg gefragt. Die Analyse und Berücksichtigung ökonomischer Aspekte innerhalb der Personalarbeit gewinnt in Theorie und Praxis an Bedeutung. Dieses Ansinnen spiegelt sich in zahlreichen Zeitschriftenartikeln und einigen Büchern zum Personalcontrolling wider.

Die inhaltliche Ausrichtung, Tiefe und Breite der Monographien zum Personalcontrolling gestaltet sich recht unterschiedlich.

Was bietet dieses Buch in Abgrenzung zu anderen Büchern des Personalcontrollings und welchen Nutzen erhält der Leser? Es ist nicht möglich, in einem Buch alle Ausprägungen und Schwerpunkte des Personalcontrollings gleichermaßen zu berücksichtigen. Die Autoren haben nicht den Anspruch, ein theoretisches oder gar ein geschlossenes praxisgerechtes Konzept vorzulegen, sondern dem Leser, ob Studierender oder Praktiker, die wichtigsten Facetten des Personalcontrollings als Subfunktion der Unternehmensführung zu verdeutlichen. Er erhält einen guten Einblick in die Zusammenhänge der Perso-

nararbeit in Organisationen und lernt die maßgeblichen Funktionen und Instrumente des Personalcontrollings kennen. Dabei geht es den Autoren vor allem darum, in komprimierter, kritischer und praxisgerechter Form die „Grundzüge des Personalcontrollings“ dem Leser zu präsentieren. In diesem Zusammenhang wird aufgezeigt und betont, dass das Personalcontrolling in der Wirtschaftspraxis recht unterschiedliche Gestalt annehmen kann. Dies belegen auch die Darlegungen der Unternehmensvertreter in Kapitel fünf. Grundsätzlich kann jede Organisation, ob Klein- oder Großunternehmen, Personalcontrolling zur Steuerung des Erfolgs der eigenen Organisation einsetzen. Die oder gar die „richtige“ Controllingorganisation kann es angesichts vielfältiger inner- und außerbetrieblicher Einflussfaktoren, die auf die Organisation eines Unternehmens einwirken, nicht geben. Sie ist stets unternehmensbezogen zu gestalten.

## 2. Problemstellung

Controlling und erst recht Personalcontrolling, sind Querschnittsfunktionen, die für jede Organisation von Bedeutung sein können. Ist es schon schwierig, klar abzugrenzen, was unter Controlling zu verstehen ist, so gilt dies im verstärkten Maße für das Personalcontrolling als spezielles Bereichscontrolling.

Tatsache ist, dass es lange Zeit im deutschen Sprachraum gegenüber dem Controlling (eben auch den Bereichscontrolling-Ansätzen), nicht zuletzt wegen der Nähe zum Begriff Kontrolle, massive Vorbehalte gab. Diese sind bis heute noch nicht völlig verschwunden. Insbesondere Klein- und Mittelbetriebe sehen vielfach im Controlling einen schillernden Begriff mit unklaren Inhalten.

Führt man sich vor Augen, dass das Controlling, verstanden als eine zielorientierte Planung und Steuerung, konzeptionell weiter greift als die vergangenheitsorientierten Betrachtungen der Kontrolle, so wird klar, dass es sich im Schwerpunkt mit der Zukunft einer Organisation auseinandersetzt. Es lässt sich somit konstatieren, dass eine große Nähe von Personalplanung und Personalcontrolling gegeben ist. Denn die Personalplanung weist grundsätzlich einen mittel- und langfristigen Investitionscharakter auf.

Wie bereits erwähnt, steht das allgemeine Unternehmenscontrolling in der betriebswirtschaftlichen Literatur im Zentrum der Aufmerksamkeit. Das Interesse an Theorie und Praxis der verschiedenen Funktionsbereichs-Controlling-Varianten ist jedoch in den letzten Jahren merklich gestiegen. Dies resultiert zum einen aus der wachsenden Bedeutung der Humanressourcen als Kosten-, Risiko- und Erfolgsfaktor und zum anderen aus der Entwicklung der Personalarbeit von der zunächst eher ausführenden Funktion des Verwaltens hin zu einem stärker personen- und wertschöpfungsorientierten Personalmanagement.

Hinsichtlich von Begriff und Inhalt des Personalcontrollings existiert eine breite Fülle an Meinungen. Ein Durchforsten der vorzufindenden Ansätze in der Literatur lässt erkennen, dass diese sich in der Regel in Bezug auf die zugrunde gelegte Controlling-Auffassung und den Umfang von Controlling-Aktivitäten unterscheiden.

Unter Einbeziehung der relevanten Publikationen über das Thema Personalcontrolling wird in unserem Buch auf die Entstehung, die diversen Ansätze und Definitionen eingegangen, ausgewählte Instrumente vorgestellt und Problembereiche (Interessen, Widerstände, Eignung des Personalcontrollings für Organisationen unterschiedlichster Art, Branche und Größe usw.) des Personalcontrollings angesprochen. Es werden nicht nur die Möglichkeiten des Personalcontrollings, sondern eben auch die Hindernisse und Grenzen aufgezeigt.

Bereits an dieser Stelle lässt sich festhalten: Jede Organisation, unabhängig von Art, Branche und Größe, betreibt Controlling. Zumindest jede Führungskraft mit Personalverantwortung ist mehr oder weniger ein bewusster oder unbewusster Nutzer des Personalcontrollings im weitesten Sinne.

### **3. Zielgruppen und Zielsetzung**

Es gibt mittlerweile eine gewisse Anzahl von allgemeinen Lehrbüchern am wissenschaftlichen Literaturmarkt zum Thema Personalcontrolling. Daher sei zunächst geklärt, für wen und mit welcher Absicht dieses Werk verfasst worden ist. Die folgenden beiden Zielgruppen werden mit dem vorliegenden Werk angesprochen:

- Zum einen wendet sich das Buch an Studierende an Hochschulen, Akademien und sonstigen Institutionen der Weiterbildung.
- Zum anderen sind aber auch Praktiker, Führungskräfte und Interessenvertreter aus Unternehmen aller Branchen und Größen, aber auch aus sonstigen Organisationen angesprochen, die sich mit dem Personalcontrolling beschäftigen wollen bzw. müssen und die über den Einsatz alter und neuer Instrumente nachdenken.

Das Controlling gewinnt für Studierende und Praktiker sowohl in kaufmännischen als auch technischen Bereichen von Unternehmen und sonstigen Organisationen eine zunehmende Bedeutung als betriebswirtschaftliche Basisfunktion. Kenntnisse vor allem der Grundzüge des Personalcontrollings und seiner wesentlichen Instrumente stellen in einer Informations- und Wissensgesellschaft auf dem Arbeitsmarkt immer häufiger einen wichtigen Qualifikationsbaustein von Führungskräften dar. Wieso die Praxisrelevanz des Personalcontrollings zunimmt, kann auf zwei Ursachen zurückgeführt werden: