



Christine Brand-Noé

Revision des Personalbereichs

Prüfungsplanung und -durchführung
mit der „Prüfungslandkarte Personal“

Revision des Personalbereichs

Prüfungsplanung und -durchführung mit der
„Prüfungslandkarte Personal“

Von
Christine Brand-Noé

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über dnb.ddb.de abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
[ESV.info/978 3 503 11266 1](http://ESV.info/978_3_503_11266_1)

Ebenso erschienen als gedrucktes Werk, 1. Auflage 2008
ISBN (Printausgabe) 978 3 503 11008 7
ISBN (E-Book) 978 3 503 11266 1

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2009
www.ESV.info

Ergeben sich zwischen der Version dieses E-Books
und dem gedruckten Werk Abweichungen,
ist der Inhalt des gedruckten Werkes verbindlich.

Vorwort

Prüfungen der verschiedensten Art und mit unterschiedlichsten Zielsetzungen haben in Zeiten geschärften Risikobewusstseins Konjunktur: Eine Vielzahl von staatlichen und halbstaatlichen Institutionen, Dienstleistern und Gutachtern, aber auch unternehmensinterne Stellen wollen durch Prüfungen, Audits, Gutachten die korrekte Darstellung der Unternehmenssituation bzw. des Zustands des geprüften Objekts validieren. In der Regel untersuchen diese Institutionen und Dienstleister spezielle Sachverhalte, nur die Interne Revision erhebt gemäß ihrem Selbstverständnis den Anspruch, „umfassende Prüfungen in allen Teilen und Funktionen des Unternehmens – Prozesse, Arbeitsergebnisse, Strukturen und Regelwerke – unter den Gesichtspunkten Ordnungsmäßigkeit, Sicherheit, Wirtschaftlichkeit, Risikohaftigkeit, Zukunftssicherung und Zweckmäßigkeit durchzuführen“¹⁾. Die Praxis zeigt aber, dass ein so wichtiges Prüfungsgebiet im Unternehmen wie „Personal“, wenn überhaupt, dann nur ausschnittsweise in die Prüfungstätigkeit einbezogen wird.

Das vorliegende Buch „Revision des Personalbereichs“ wendet sich an alle, die die Personalarbeit im Unternehmen kritisch durchleuchten wollen.

Das sind in erster Linie Revisoren, interne und externe, die sich in Erfüllung ihres Auftrags allen Organisationseinheiten und Prozessen zuwenden müssen.

Das sind aber auch die Personalleute selbst, die gut daran tun, einerseits die routinemäßigen Abläufe immer wieder unter neuen Aspekten kritisch zu betrachten, und andererseits den Grad der Zielerreichung ihrer Konzepte und Maßnahmen zu überprüfen, um nachjustieren zu können.

¹⁾ Lück, Wolfgang: Die Zukunft der Internen Revision, Berlin, 2000 S. 100

Das sind darüber hinaus die vielen betrieblichen Vorgesetzten als Träger der Personalarbeit, die die Effektivität und Effizienz ihrer Arbeit beurteilen wollen und dafür Fragestellungen und Hilfsmittel benötigen.

Das Buch hat sich zum Ziel gesetzt, das gesamte Prüfungsgebiet „Personal“ in einzelne Prüffelder aufzugliedern, um es überschaubar und damit zugänglich zu machen, wobei die Festlegung der Prüffelder auch unter dem Gesichtspunkt ihrer Prüfbarkeit erfolgte.

Insofern kann es sehr wohl über die Auswahl der Prüffelder und ihre Abgrenzung gegeneinander verschiedene Meinungen geben. Bei etlichen Prüffeldern und/oder Prüfungsgebieten könnten Gründe herangezogen werden, das eine oder andere Thema anders zuzuordnen. Aus der Intention der Veröffentlichung heraus, einen Überblick zu geben, ist auf einige Spezialthemen, wie z.B. das der Deliktprüfungen, verzichtet worden. Trotzdem sei diese Veröffentlichung als erster Versuch einer „Prüfungslandkarte Personal“ gewagt. Die Auseinandersetzung mit dem vorliegenden Text kann einen Fortschritt in der Weiterentwicklung der Disziplin bringen.

Die „Prüfungslandkarte Personal“ soll als umfassende und strukturierte Sammlung von Anregungen verstanden werden, aus der diejenigen, die Prüfungen planen, Themen entnehmen, weiterdenken, wieder verwerfen, erneut aufgreifen, sie auf ihre Relevanz für ihr Unternehmen prüfen, sie dann in ihren Verästelungen verfolgen und so zu einem Prüfungskonzept kommen.

Kurz: die „Prüfungslandkarte Personal“ soll Ansatzpunkte bieten und neugierig machen und an das schwierige Gebiet der Personalprüfungen heranführen, indem es das große Gebiet in Portionen aufteilt und so handhabbarer macht. Es besteht die Hoffnung, dass damit der weiße Fleck auf der Unternehmens-Revisionslandkarte verschwindet und die Interne Revision, – möglicherweise mit der Hilfe von Externen, auch auf diesem Feld ihren Beitrag zur Verbesserung der Wertschöpfung im Unternehmen leistet.

In diesem Sinne sind der „Prüfungslandkarte Personal“ eine intensive Nutzung und ein möglichst großer Nutzen für die praktische Arbeit der Prüfungsplanung und -durchführung zu wünschen, indem die Lektüre dieses Buches die Arbeit erleichtert, zu besseren Ergebnissen führt und die Freude an der Beschäftigung mit dem Thema „Personalprüfung“ erhält.

Bad Essen, im April 2007

Christine Brand-Noé

Über Anregungen und Verbesserungsvorschläge würde ich mich freuen.

Korrespondenzadresse:

Christine Brand-Noé M. A.

Geschäftsführerin der Unternehmensberatung „Personal Revision H. W.“

Angelbeckerstr. 42

49152 Bad Essen

Tel. 0 54 72/ 59 19 64

Fax. 0 54 72/ 59 19 66

E-Mail: Christine-Brand-Noe@t-online.de

Dank

Der Arbeitskreis „Personalmanagement und interne Dienstleistungen“ des Deutschen Instituts für Interne Revision e.V. beschäftigt sich seit vielen Jahren mit Personalprüfungen in den Unternehmen. Aus diesen Diskussionen und meiner eigenen, mehr als 20-jährigen Beschäftigung mit der Prüfung der Personalarbeit wird hier eine erste umfassende Darstellung von Prüfungsansätzen und -zielen für das Prüfungsgebiet „Personal“ vorgelegt, das in den einschlägigen Revisionslehrbüchern meist sehr kurz abgehandelt wird.

Die Arbeit ist entstanden unter Mitwirkung der Arbeitskreismitglieder

Michael Barthel, München
Dr. Peter Brauch, München
Manfred Brauner, München
Karin Fedorow, Bodenmais
Bernhard Liedtke, Berlin
Michael Reichel, München
Dr. Konrad Roth, Heidenheim
Herbert Schielin, Linz
Dieter Schliée, Friedrichshafen
Dr. Jürgen Spitznagel, München
Katrin Thieme, Bonn

Mein Dank gilt insbesondere den Herren Liedtke, Reichel, Dr. Roth und Schliée.

Ihnen allen sei gedankt für wertvolle Anregungen, ihre Berichte über eigene Erfahrungen in der Praxis und kritische Hinweise, die in den vorliegenden Text eingeflossen sind.

Ebenso haben sich die Ergebnisse langer Gespräche und Diskussionen aus vielen Jahren mit Kollegen anderer Unternehmen und Teilnehmern an Seminaren zum Thema „Prüfungen der Personalarbeit im Unternehmen“ niedergeschlagen.

Darüber hinaus hat die ebenso lange theoretische Beschäftigung mit dem Thema „Personal“ ihre Spuren hinterlassen, ohne dass im einzelnen noch nachvollzogen werden kann, in welcher Publikation zum ersten Mal ein Gedanke auftauchte, der weiterentwickelt oder modifiziert und letztendlich einverleibt wurde.

Mein Dank gilt auch allen meinen Auftraggebern, die durch ihre Nachfragen immer wieder neu zum Nachdenken und Besser-Machen gezwungen haben.

Dank schulde ich auch meinem Mann, Hugo Weishaupt, der schon immer gewusst hat, dass dieses Buch eines Tages geschrieben wird, und deswegen auf manche Stunde der Gemeinsamkeit verzichtet hat.

Darüber hinaus gebührt dem Erich Schmidt Verlag Dank, weil er sich des Themas angenommen hat.

Inhalt

Vorwort	V
Dank	VIII
Inhaltsverzeichnis.....	XI
I. Einführung	1
1 Schwierigkeiten, die bei einer Revision des Personalbereichs zu überwinden sind.....	2
2 Die Erarbeitung eines Prüfungskonzepts	7
2.1 Prüfungsgesichtspunkte.....	7
2.2 Querschnittsfunktionen für jedes Prüfungsgebiet.....	8
II. Prüfungslandkarte Personal – Übersicht in Form einer Mind Map.....	12
III. Prüffelder	27
1 Personalwirtschaftliche Rahmenbedingungen.....	27
1.1 Gesellschaftliche und demographische Entwicklungen.....	28
1.2 Arbeitsrecht.....	29
1.3 Tarifrecht	30
1.4 Mitbestimmungsrecht.....	31
1.5 Sozialpartnerschaft.....	32
1.6 Betriebliche Vorgaben.....	33
2 Unternehmenskultur.....	35
2.1 Unternehmensleitbild	36
2.2 Innovationsmanagement	37

Inhaltsverzeichnis

2.3	Change Management, Restrukturierungen.....	38
2.4	Mergers & Acquisitions.....	39
3	Personalführung und Führungsinstrumente.....	42
3.1	Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit.....	43
3.2	Praxis des Umgangs.....	44
3.3	Zielmanagementprozess.....	44
3.4	Beurteilungssysteme.....	46
3.5	Mitarbeiterbefragung.....	48
3.6	Unternehmensinterne Information und Kommunikation.....	49
4	Personalarbeit im Rahmen einer strategischen Unternehmensführung.....	50
4.1	Strategie der Personalarbeit.....	51
4.2	Personalplanung.....	52
4.3	Personalbetreuung.....	53
4.4	Mitarbeiterbindung.....	55
5	Personalwirtschaft.....	57
5.1	Organisation der Personalfunktionen.....	58
5.2	Personaladministration.....	59
5.3	Personalinformationssysteme.....	60
5.4	Personalcontrolling.....	61
5.5	Personalkosten.....	62
5.6	Zeitwirtschaft.....	64
6	Personalbeschaffung.....	65
6.1	Personalbedarfsermittlung.....	66
6.2	Personalmarketing.....	67
6.3	Anforderungsprofile.....	68
6.4	Beschaffungswege.....	69
6.5	Auswahlprozess.....	70
6.6	Vertragsabschluss / Vertragsänderung.....	71
6.7	Integration ins Unternehmen.....	72
6.8	Einarbeitung am Arbeitsplatz.....	72

6.9	Erfolgskontrolle	73
6.10	Kosten der Personalbeschaffung	74
7	Personalentwicklung	75
7.1	Bedarfsanalyse	76
7.3	Berufsbezogene Qualifikationen für alle Mitarbeiter	78
7.4	Personalentwicklung Führungs(nachwuchs)kräfte	80
7.5	Berufsbegleitende Qualifizierungen	81
7.6	Gestaltung und Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen	82
7.7	Kostenerfassung und -kontrolle	83
7.8	Erfolgskontrolle	84
7.9	Bildungseinrichtungen (Betrieb, Kosten / Nutzen)	84
8	Personaleinsatz	86
8.1	Arbeitsorganisation	87
8.2	Arbeitsinhalte	88
8.3	Gestaltung der Arbeitszeit	89
8.4	Gestaltung der Arbeitsbedingungen	91
8.5	Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit	92
8.6	Gesundheitsschutz	93
8.7	Sicherheit und Notfallorganisation	95
9	Kapazitätsanpassung	96
9.1	Beendigung des Arbeitsverhältnisses durch Erreichen der Altersgrenze	98
9.2	Reduzierung von personellen Kapazitäten	99
9.3	Auflösung von Arbeitsverhältnissen	100
9.4	Kündigung	101
9.5	Sonstige Maßnahmen der Reduzierung von Personalkapazitäten	102
9.6	Massenentlassungen	103
9.7	Kontrolle des Personalabbaus	104

Inhaltsverzeichnis

10	Internationales Personalmanagement	105
10.1	Zielsetzung und Organisation	106
10.2	Arbeitsaufgabe.....	107
10.3	Personalauswahl	108
10.4	Auslandseinsatzbezogene Regelungen	109
10.5	Monetäre Regelungen	110
10.6	Vorbereitung auf den Auslandsaufenthalt	112
10.7	Auslandsaufenthalt	113
10.8	Rückkehr und Reintegration.....	114
10.9	Kosten- und Erfolgskontrolle	115
11	Vergütungssysteme und Abrechnung.....	116
11.1	Entgeltfindung	117
11.2	Entgeltbestandteile	118
11.3	Abrechnung von Vergütungen.....	119
11.4	Mitarbeiterbeteiligung / Kapitalbeteiligung am arbeitgebenden Unternehmen	120
11.5	Dienstreisen / Firmenfahrzeuge / IT- und Telekommunikationseinrichtungen.....	121
12	Sozialleistungen und Sozialeinrichtungen	123
12.1	Gesetzliche Sozialleistungen / Sozialversicherungen	124
12.2	Tarifliche Sozialleistungen	124
12.3	Betriebliche / freiwillige Sozialleistungen.....	125
12.4	Sozialeinrichtungen	126
12.5	Personalzusatzaufwand.....	127
IV.	Literaturhinweise.....	129

I. Einführung

Wer zum ersten Mal Personal prüfen will und keine Kenntnisse und Erfahrungen aus dem Personalbereich mitbringt, sieht sich i. d. R. einem riesigen Berg gegenüber, zu dem er zunächst keinen Zugang findet. Was kann, was soll man, was muss man im Personalbereich prüfen? Die Frage nach den Ansatzpunkten, nach dem Packende, ist die am häufigsten gestellte. Aber genauso, wie ein Berg Schritt für Schritt und in kleinen überschaubaren Etappen erklommen wird, so finden die Fragen nach den Ansatzpunkten auf einmal ihre Antworten, wenn das gesamte Gebiet in kleine, überschaubare Portionen aufgeteilt ist.

Deshalb wurde versucht, das gesamte Gebiet Human Resources in Prüfungsfelder aufzugliedern, diese wiederum in Prüfungsgebiete und diese nochmals in Prüfungssegmente, die sich wiederum auffächern lassen, so dass sich kleine überschaubare Einheiten ergeben, die sich je einzeln oder zusammengefasst in Prüfungen bearbeiten lassen.

1 Schwierigkeiten, die bei einer Revision des Personalbereichs zu überwinden sind

Bisher klammerten viele Interne Revisionen den Personalbereich ganz aus ihrer Prüfungstätigkeit aus, andere wandten sich nur den operativen insbesondere den geldnahen Bereichen der Entgeltabrechnung und der steuerlichen und sozialversicherungsrechtlichen Behandlung von geldwerten Vorteilen/Sachbezügen zu. Im Hinblick auf Lohnsteueraußenprüfungen wurden vielleicht noch Reisekosten und sonstiger Aufwendungsersatz geprüft. Aber die Bereiche der strategischen Personalarbeit wurden weitgehend ausgelassen. Warum?

Fragt man in einer Internen Revision nach Prüfungen der Personalarbeit, fallen sofort zwei Stichworte, nämlich „schwierig“ und „sensibler Bereich“.

Worin liegen die Schwierigkeiten?

1. Einmal in der Tatsache, dass es keine Prüfungsroutine gibt. In den betriebswirtschaftlichen Abteilungen meldet sich die Interne Revision in jedem Jahr an, insofern ist der Besuch der Internen Revision ein völlig normaler Vorgang im Jahresablauf. Nicht so im Personalbereich. Da wird eine Prüfungsankündigung häufig sofort hinterfragt in dem Sinne, ob es einen bestimmten Anlass für die Prüfung gebe. Es ist anzunehmen, dass in dem Maße, in dem Revisionsprüfungen auch im Personalbereich zur Routine gehören, die Fremdheit zwischen den Bereichen Personal und Revision abnimmt und das Misstrauen schwindet. In der Vergangenheit haben etliche Personalabteilungen es geschafft, eine Mauer aufzubauen und ihren Bereich aus der Prüfungstätigkeit auszuklammern, mit welchen Argumenten auch immer. Wenn diese Mystifizierung schwindet, wird der Personalbereich, wie jeder andere auch, zur normalen Prüfungsroutine gehören.

2. Ein weiteres kommt hinzu. Das Thema „Personal“ ist im Unternehmen allgegenwärtig. Es durchzieht alle Organisationseinheiten, alle Prozesse und Abläufe haben mit Personal zu tun, Richtlinien wenden sich an