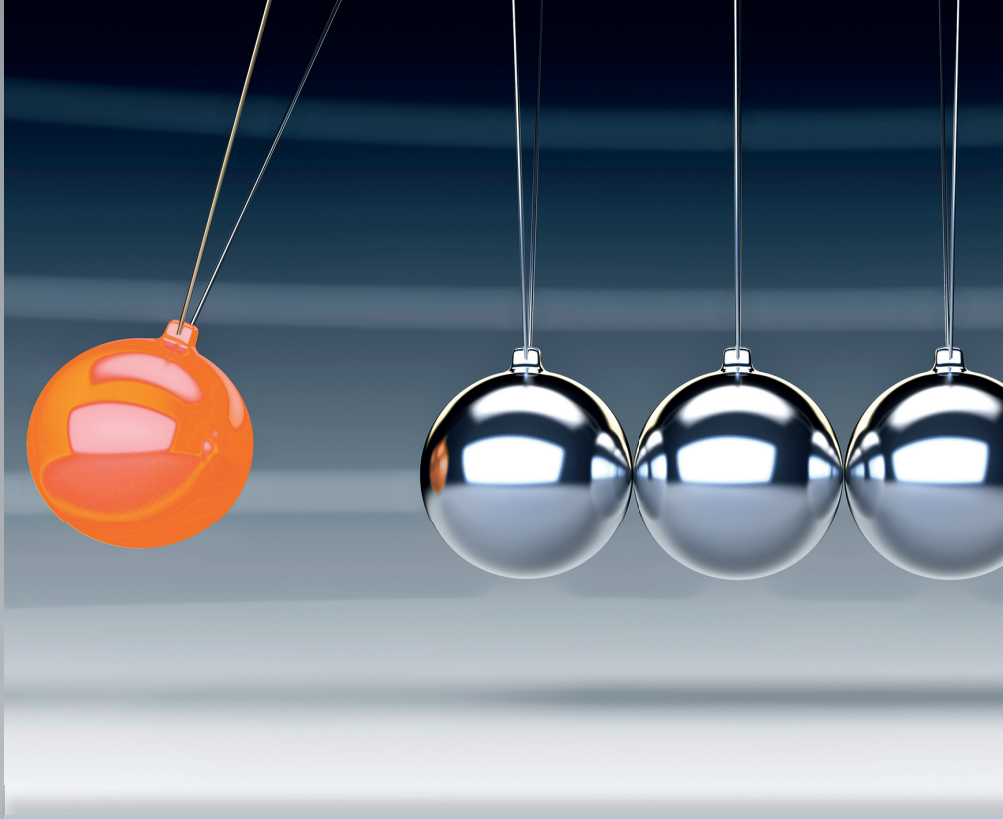
Praxis Edition



DGFP e. V. (Hg.)

Personalcontrolling für die Praxis

Konzept – Kennzahlen – Unternehmensbeispiele

2. überarbeitete Auflage

DGFP
DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR PERSONALFÜHRUNG E.V.

wbv

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) ist die größte Fachorganisation für Personalmanagement und Personalführung in Deutschland. Seit ihrer Gründung im Jahr 1952 fördert sie unternehmensübergreifenden, strukturierten Erfahrungsaustausch und ein einzigartiges Kompetenznetzwerk zwischen Personalverantwortlichen.

Hauptsitz der DGFP ist Düsseldorf, weitere Regionalstellen gibt es in Berlin (Repräsentanz), Frankfurt am Main, Hamburg, Leipzig, München und Stuttgart. Mit ihren 2.000 Mitgliedsunternehmen repräsentiert die Fachvereinigung insgesamt rund 43.000 Personalverantwortliche in ganz Deutschland.

Zu den Leistungsbereichen der DGFP gehören:

- mehr als 120 Erfahrungsaustauschgruppen für Führungs- und Fachkräfte, die im Personalmanagement von Mitgliedsunternehmen tätig sind
- Seminare, Workshops, Ausbildungsgänge und Fachtagungen der DGFP-Akademie
- der DGFP-Kongress
- das monatlich erscheinende Fachmagazin PERSONALFÜHRUNG
- das DGFP-Portal unter www.dgfp.de
- das DGFP-Dokumentationszentrum PERSONALWISSEN DIREKT
- die Arbeitskreise der DGFP, Expertengruppen zur Erarbeitung neuer Praxislösungen im Personalmanagement
- die Publikationen der DGFP-Schriftenreihe PraxisEdition und der Working-Paper-Reihe PraxisPapiere

Die DGFP e.V. ist Gründungsmitglied der European Association for Personnel Management (EAPM) und engagiert sich zudem in der World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA).

Laden Sie Ihr persönliches eBook unter wbv.de/download herunter.
Ihr persönlicher Downloadcode lautet:

DGFP e.V. (Hg.)

Personalcontrolling für die Praxis: Konzept – Kennzahlen – Unternehmensbeispiele

DGFP-PraxisEdition | Band 92

Herausgegeben von der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V.

Zeichenerklärung

Abbildungen

Checklisten

Tipps

Interne Seitenverweise

Verweise auf weitere Informationen im Internet

DGFP e.V. (Hg.)

Personalcontrolling für die Praxis: Konzept – Kennzahlen – Unternehmensbeispiele

DGFP
DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR PERSONALFÜHRUNG E.V.

wbv

DGFP e. V. (Hg.)

Personalcontrolling für die Praxis: Konzept – Kennzahlen – Unternehmensbeispiele
überarbeitete Neuauflage

DGFP-PraxisEdition Band 92
Reihenherausgeber:
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V., Düsseldorf

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Gesamtherstellung und Verlag:
W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG
Postfach 10 06 33, 33506 Bielefeld
Telefon: (05 21) 9 11 01-11, Telefax: (05 21) 9 11 01-19
E-Mail: service@wbv.de, Internet: wbv.de

Signet PraxisEdition: Grafikstudio HÜGEMO
Umschlag, Gestaltung und Satz: Christiane Zay, Potsdam

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers und des Verlages in irgendeiner Form reproduziert, in eine andere Sprache übersetzt, in eine maschinenlesbare Form überführt oder in körperlicher oder unkörperlicher Form vervielfältigt, bereitgestellt oder gespeichert werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Eigennamen oder sonstigen Bezeichnungen in diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei verfügbar seien und von jedermann benutzt werden dürfen, auch wenn diese nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.

Die Autoren und der Verlag haben die in dieser Veröffentlichung enthaltenen Angaben mit größter Sorgfalt zusammengestellt. Sie können jedoch nicht ausschließen, dass vereinzelte Informationen auf irrtümlichen Angaben beruhen oder bei Drucklegung bereits Änderungen eingetreten sind. Aus diesem Grund kann keine Gewähr und Haftung für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Angaben übernommen werden, soweit mit dem Produkthaftungsgesetz vereinbar.

Dieses Buch enthält Verweise auf Internetseiten, deren Inhalte zum Zeitpunkt der Linksetzung mit größter Sorgfalt ausgewählt und geprüft wurden. Auf die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der Inhalte sowie die aktuelle und zukünftige Gestaltung der verlinkten/verknüpften Seiten haben Herausgeber und Verlag keinerlei Einfluss. Wir distanzieren uns ausdrücklich von allen Inhalten aller verlinkten/verknüpften Seiten, die nach der Linksetzung verändert wurden, und übernehmen keine Haftung.

ISBN 978-3-7639-5125-3 (Print) **Bestell-Nr. 6001679a**
ISBN 978-3-7639-5126-0 (E-Book)
© 2013, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld

Inhalt

Vorwort zur zweiten Auflage **11**

Vorwort zur ersten Auflage (2009) **13**

I. Konzeptionelle Grundlagen des Personalcontrollings **17**

1 Bedeutung und Nutzen des Personalcontrollings *(Sascha Armutat)* **17**

2 Gegenstand und Dimensionen des Personalcontrollings *(Sascha Armutat)* **19**

3 Ziele und Aufgaben des Personalcontrollings *(Sascha Armutat)* **23**

4 Instrumente des Personalcontrollings **29**

4.1 Daten und Datenquellen des Personalcontrollings *(Sascha Armutat)* 29
4.2 Kennzahlen – Daten für das Personalcontrolling *(Silke Wickel-Kirsch)* 31
4.3 Instrumente für den Zugriff auf Daten *(Sascha Armutat)* 35
4.4 Instrumente für die Datenauswertung *(Sascha Armutat)* 36
4.5 Instrumente für die Datendokumentation und -verbreitung *(Sascha Armutat)* 40

5 Organisatorische Einbindung im Unternehmen und Rolle des Personalcontrollers *(Jörg Sasse und Hede Gesine Elsing)* **43**

6 Rechtliche Rahmenbedingungen des Personalcontrollings **49**

6.1 Rechtliche Aspekte von Personalcontrolling, Datenschutz und betrieblicher Mitbestimmung *(Oliver Barta)* 49
6.1.1 Zulässigkeit von Personalcontrolling im Rahmen des Bundesdatenschutzgesetzes 50
6.1.2 Personalcontrolling in der betrieblichen Mitbestimmung 57
6.2 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) *(Hede Gesine Elsing)* 63

II. Anwendungsbereiche **65**

1 Personalplanung *(Michael Schmitz)* **65**

1.1 Definition und Aufgaben 65
1.2 Faktororientierte Personalplanung 66
1.3 Prozessorientierte Personalplanung 73
1.4 Unternehmensbeispiel RWE Power AG 75
1.4.1 Ziel der Personalplanung 75

1.4.2 Prozess der Personalplanung 76
1.4.3 Unterjährige Prognosen/Abweichungsanalysen 83
1.4.4 Bewertung 84

2 Personalgewinnung *(Silke Wickel-Kirsch, Alfred Lukasczyk)* **85**

2.1 Definition und Aufgaben 85
2.2 Faktororientiertes Controlling der Personalgewinnung 87
2.3 Prozessorientiertes Controlling der Personalgewinnung 89
2.4 Einfluss des demografischen Wandels und der Digitalisierung der Arbeit auf das Controlling der Personalgewinnung 96

3 Personaleinsatz *(Paul Kittel)* **99**

3.1 Definition und Aufgaben 99
3.2 Faktororientiertes Controlling des Personaleinsatzes 102
3.3 Prozessorientiertes Controlling des Personaleinsatzes 104
3.4 Unternehmensbeispiel real,- SB-Warenhaus GmbH 105
3.5 Unternehmensbeispiel Kassenärztliche Vereinigung Bayerns *(Hede Gesine Elsing)* 107

4 Personalentwicklung *(Bernd Kosub)* **111**

4.1 Definition und Aufgaben 111
4.2 Faktororientiertes Controlling der Personalentwicklung 112
4.2.1 Talententwicklung 112
4.2.2 Fort- und Weiterbildung 117
4.3 Prozessorientiertes Controlling der Personalentwicklung 121
4.3.1 Leistungsportfolios 121
4.3.2 Balanced Scorecard in der Personalentwicklung 124
4.3.3 Prozesskostenrechnung in der Personalentwicklung 128

5 Personalführung *(Volker Nürnberg)* **133**

5.1 Definition und Aufgaben 133
5.2 Faktororientiertes Controlling der Personalführung 133
5.3 Prozessorientiertes Controlling der Personalführung 135
5.4 Unternehmensbeispiel einer Baustofffirma 136
5.4.1 Der Personalbereich als Treiber der Strategieentwicklung 136
5.4.2 Ableitung von Zielen 137
5.4.3 Einführung der Balanced Scorecard 139

6 Personalbetreuung *(Susanna Steinle)* **145**

6.1 Definition und Aufgaben 145
6.2 Faktororientiertes Controlling der Personalbetreuung 145
6.3 Prozessorientiertes Controlling der Personalbetreuung 146
6.4 Unternehmensbeispiele 148
6.4.1 Transparente Kosten der Personalbetreuung 148
6.4.2 Personalbetreuung mit Benchmarking optimal gestalten *(Jörg Sasse)* 148

7 Personalabbau *(Sascha Armutat)* **153**

7.1 Definition und Aufgaben 153
7.2 Faktororientiertes Controlling des Personalabbaus 154
7.3 Prozessorientiertes Controlling des Personalabbaus 155
7.4 Unternehmensbeispiel zur Schließung eines Produktionswerks 156
7.4.1 Kommunikation 156
7.4.2 Elemente des Interessenausgleichs 158
7.4.3 Elemente des Sozialplans 159

8 Kosten des Personals und der Personalarbeit *(Dieter Gerlach)* **161**

8.1 Definitionen und Grundlagen 161
8.2 Faktororientiertes Controlling der Personalkosten 163
8.3 Prozessorientiertes Controlling der Kosten der Personalarbeit 171
8.4 Unternehmensbeispiel RWE Generation SE *(Michael Schmitz)* 176

III. Aktuelle Entwicklungen **179**

1 Demografieorientierte strategische Personallangfristplanung *(Michael Schmitz)* **179**

1.1 Modelllogik 179
1.2 Simulation der Bestandsentwicklung 181
1.3 Simulation der Bedarfsentwicklung 182
1.4 Gap-Analyse und Ableitung von Maßnahmen 183
1.5 Unternehmensbeispiel RWE Power AG 185
1.6 Unternehmensbeispiel aus der Chemischen Industrie Ost: Umsetzung von lebensphasenorientierter Arbeitszeit auf betrieblicher Ebene *(Volker Nürnberg)* 189

2 Personalrisikomanagement **197**

2.1 Personalrisiken identifizieren, messen und steuern *(Bernd Kosub)* 197
2.1.1 Risikofelder im Personalmanagement 197
2.1.2 Risikoeinschätzung und -bewertung 201
2.1.3 Einführung von Risikomanagement 202
2.2 Grundlagen des Risikomanagements am Beispiel eines Versichungsunternehmens *(Uta Lecker-Schubert)* 202
2.2.1 Hintergrund und Rahmen des Risikomanagements 202
2.2.2 Operationelle Risiken 204

3 Strategische Steuerungsinstrumente und Navigationshilfen *(Paul Kittel, Jörg Sasse)* **211**

3.1 Personalinformationssysteme 211
3.1.1 Überblick 211
3.1.2 Das Personalabrechnungssystem als Informationsquelle 212
3.1.3 Datenverarbeitung mittels Tabellenkalkulation 213

3.1.4 Relationale Datenbanken im Personalcontrolling 214
3.1.5 OLAP-Cubes und Data Mining 214
3.1.6 Data Warehouse 215
3.1.7 „Big Data“ als neuer Trend? 216
3.1.8 Cockpits und Dashboards 216
3.2 Steuerungssysteme 217
3.2.1 Analysewerkzeuge 217
3.2.2 Balanced Scorecards 219
3.2.3 Prognose- und Simulationssysteme 222
3.3 Unternehmensbeispiel: Strategische Personalplanung bei der METRO AG – von der Altersstrukturanalyse zur strategischen Personalplanung *(Paul Kittel)* 225

4 Prozessoptimierung im Personalbereich *(Stefan Huber)* **231**

4.1 Prozessoptimierung und Personalcontrolling 231
4.2 Prozesskontrolle und -steuerung im Personalmanagement 232
4.2.1 Prozesse im Personalmanagement 232
4.2.2 Grundlagen der Prozesssteuerung 233
4.2.3 Prozesskostenrechnung 234
4.2.4 Qualitätscontrolling 238
4.2.5 Zeitcontrolling 240
4.3 Standardisierung von Personalprozessen 243
4.3.1 Vorteile der Standardisierung 243
4.3.2 Prozessdefinition und -auswahl 244
4.3.3 Prozessdarstellung 246
4.3.4 Prozessstrukturierung 246
4.3.5 Prozessrealisation und -steuerung 247
4.3.6 Prozessoptimierung 249
4.3.7 Prozessdokumentation 251
4.4 Unternehmensbeispiel: Prozessoptimierung im Bereich Personalbetreuung der Cognis Deutschland GmbH *(Susanna Steinle)* 252

5 Internationales Personalcontrolling *(Susanna Steinle)* **259**

5.1 Kennzahlenauswahl 259
5.2 Informationsbeschaffung/EDV-Unterstützung 262
5.3 Standardisierung, Implementierung und Interpretation 263
5.4 Kulturelle Unterschiede 264
5.5 Internationale Steuerungsstrategie 265
5.6 Zwei Beispiele zu internationalen Personalkennzahlen aus der Praxis 267
5.6.1 Tabellarischer Kennzahlenvergleich Landesgesellschaften mit Gesamtunternehmen 267
5.6.2 Einführung globaler qualitativer HR-Kennzahlen 270
5.6.3 Ganzheitliche Personalsteuerung mit dem HR-Cockpit bei der Celesio AG *(Oliver Sehorsch)* 272

IV. Ausblick: Zukünftige Ausrichtung des Personalcontrollings 279

1 Entwicklung des Personalcontrollings bis zum heutigen Stand *(Dieter Gerlach und Sascha Armutat)* **..... 279**

2 Zukunftsgerichtetes Personalcontrolling *(Dieter Gerlach)* **..... 283**

3 Trends und Themen *(Dieter Gerlach und Sascha Armutat)* **..... 285**

V. Anhang 289

1 „Reifegrad" des Personalcontrollings *(Silke Wickel-Kirsch, Dieter Gerlach)* **..... 289**

2 Strukturierte Kennzahlenübersicht 295

3 Literaturverzeichnis und -hinweise 305

4 Abbildungs- und Checklistenverzeichnis 309

5 Stichwortverzeichnis 315

6 Autorenverzeichnis 321

Vorwort zur zweiten Auflage

Das Personalcontrolling hat sich als eigenständige Funktion etabliert: In der DGFP-Langzeitstudie „Professionelles Personalmanagement" gaben 2012 75 Prozent der befragten Unternehmen an, dass sie systematisch Personalkennzahlen erheben. Auch wenn der Nachweis des Wertbeitrages der Personalarbeit in vielen HR-Abteilungen nicht auf der Tagesordnung steht, so sind diese Ergebnisse dennoch ermutigend, zeigen sie doch, dass das Gros der Unternehmen aktiv daran arbeitet, ihr Personalmanagement mit Kennzahlen transparent und steuerbar aufzustellen.[1] Diesem Ziel sieht sich die DGFP seit der Jahrtausendwende verpflichtet. Mit Beiträgen zum Human Capital Management, zur wertorientierten Steuerung der Personalarbeit, zu HR-Kennzahlen und vor allem durch die grundlegenden Bücher zum Personalcontrolling hat die DGFP Wegweiser für die konzeptionelle und die praktische Diskussion des Themas in Hochschulen und vor allem Unternehmen aufgestellt.

Die zweite Auflage des vorliegenden Grundlagenwerkes ist in weiten Teilen kaum verändert. In einigen Kapiteln wurden aktuelle Neuerungen integriert. Das bezieht sich vor allem auf die Unternehmensbeispiele in den derzeitigen Handlungsfeldern. Das Buch wurde an die Layoutstandards der DGFP-Buchreihe PraxisEdition angepasst und um Handreichungen wie eine strukturierte Kennzahlenübersicht für Gestaltungsfelder des Personalmanagements ergänzt.

Der Dank für die Überarbeitung ihrer Kapitel gilt:

- Dr. Sascha Armutat, Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V., Düsseldorf
- Oliver Barta, Bosch Thermotechnik GmbH
- Hede Gesine Elsing, Personalmanagement und Organisationsentwicklung, Überlingen
- Dieter Gerlach, Idstein
- Prof. Dr. Stefan Huber, Fachhochschule Köln
- Paul Kittel, METRO AG, Düsseldorf

1 DGFP e. V. (Hg.) (2012a): Langzeitstudie Professionelles Personalmanagement 2012 (pix). PraxisPapiere, Ausgabe 4/2012. Verfügbar über www.dgfp.de/praxispapiere (Stand: 05.12.2012).

- Dr. Bernd Kosub, Munich Re, München
- Uta Lecker-Schubert, Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V., Düsseldorf
- Alfred Lukasczyk, Evonik Industries AG, Essen
- Volker Nürnberg, IDT Biologika GmbH, Dessau
- Jörg Sasse, Loesche GmbH, Düsseldorf
- Oliver Sehorsch, Celesio AG, Stuttgart
- Michael Schmitz, RWE Generation SE, Essen
- Susanna Steinle, LANXESS Deutschland GmbH, Leverkusen
- Prof. Dr. Silke Wickel-Kirsch, Fachhochschule Wiesbaden

Danken möchten wir auch Dr. Benedikt Jürgens, PEAG HR GmbH, für seine fachliche Beratung.

Vonseiten der DGFP e. V. haben Dr. Sascha Armutat und Lena Steinhäuser das Überarbeitungsprojekt gesteuert, unterstützt von Katherin Hojka und Katja Nadine Seyl. Das Lektorat hat Siegrid Geiger, Eckental, ausgeführt. Ihnen allen gilt unser Dank für ihr Engagement in diesem Projekt.

Katharina Heuer
Vorsitzende der Geschäftsführung der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V.

Vorwort zur ersten Auflage (2009)

In den Neunzigerjahren der letzten Jahrhunderts entstand in manchen Unternehmen eine neue betriebswirtschaftliche Funktion, die sich systematisch mit personalbezogenen Kennzahlen beschäftigte, für mehr Transparenz in den Personalaktivitäten sorgte und Steuerungsimpulse für eine unternehmerische Personalarbeit liefern sollte. In diesem gedanklichen Kontext arbeiteten im Zeitraum 1999 bis 2001 erste Arbeitsgruppen der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP) an praxisorientierten Handlungshilfen zur professionellen Anwendung von Personalcontrolling im betrieblichen Alltag. Die Arbeitsergebnisse wurden in einem Buch zusammengefasst, das für sich beanspruchte, den damaligen Stand des Personalcontrollings in den Unternehmen abzubilden und Unternehmen Orientierung bei dessen Einführung zu geben.[2]

Das Personalcontrolling ist mittlerweile ein etablierter Funktionsbereich des Personalmanagements geworden. In immer mehr Unternehmen gibt es Mitarbeiter im Personalbereich, die sich professionell mit Personalcontrolling beschäftigen: Eine Umfrage unter den DGFP-Mitgliedsunternehmen im Jahr 2007 hat ergeben, dass mittlerweile in jedem zweiten Unternehmen hauptamtliche Personalcontroller beschäftigt sind, die das Gros der Personalcontrollingaktivitäten ihrer Unternehmen bewältigen.[3] Immerhin 52 Prozent der Unternehmen stuften sich in der Umfrage als fortgeschritten bei der Bewertung des Reifegrades ihres Personalcontrollings ein. Diesen Trend zeigen auch die fachspezifischen Erfahrungsaustauschkreise der DGFP, in denen mittlerweile 86 Personalcontroller mitarbeiten.

Nicht nur dieser Institutionalisierungsgrad ist neu. Auch die Fragestellungen im Personalcontrolling haben in den letzten Jahren neue Facetten bekommen. Kennzahlenbasierte Steuerungssysteme auf der Basis komfortabler Personalinformationssysteme sind verbreitet und ermöglichen ein Personalcontrolling, das imstande ist, in Echtzeit aufbereitete entscheidungsrelevante Informationen zu liefern. Vor

2 Vgl. DGFP e. V. (2001).
3 Vgl. DGFP e. V. (2007b).

diesem Hintergrund erschien es uns geboten, das damals erarbeitete Verständnis von Personalcontrolling und dessen Handlungshilfen für die Praxis auf den Prüfstein zu stellen und entsprechend den aktuellen Anforderungen zu modifizieren und weiterzuentwickeln.

Initiiert von der DGFP, hat sich 2008 ein neuer Arbeitskreis Personalcontrolling an diese anspruchsvolle Aufgabe gemacht und mit der vorliegenden Veröffentlichung einen Standard für ein praktisches Personalcontrolling definiert. Das Ergebnis dieses Prozesses ist ein weiterführendes, neues Buch, das weiterhin gültige Elemente der ersten Publikation nutzt, sie mit aktuellen Vertiefungen und Ergänzungen aus der Unternehmenspraxis und der Wissenschaft kombiniert und mithilfe einer neuen Veröffentlichungsstruktur sinnvoll zusammenführt.

An den Diskussionsprozessen im Arbeitskreis und der Verschriftlichung der Arbeitsergebnisse haben sich in alphabetischer Reihenfolge die folgenden Personen beteiligt:

Dr. Sascha Armutat,	Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V., Düsseldorf
Hede Gesine Fink,	Kassenärztliche Vereinigung Bayerns (KVB), München
Dieter Gerlach,	Langgöns
Prof. Dr. Stefan Huber,	Fachhochschule Köln
Paul Kittel, METRO AG,	Düsseldorf
Dr. Bernd Kosub,	Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG, München
Uta Lecker,	HUK-COBURG Versicherungsgruppe VVaG, Coburg
Alfred Lukasczyk,	Evonik Industries AG, Essen
Volker Nürnberg,	URSA Deutschland GmbH, Leipzig (Stand 2009)
Helmut Oetzel,	Daimler AG, Stuttgart
Jörg Sasse,	Deutsche Gesellschaft für Personalführung mbH, Düsseldorf
Michael Schmitz,	RWE Power AG, Essen

Susanna Steinle,	LANXESS Deutschland GmbH, Leverkusen
Dr. Ulrike Tymister,	Essen und München
Prof. Dr. Silke Wickel-Kirsch,	Fachhochschule Wiesbaden

Vonseiten der DGFP e. V. haben Dr. Sascha Armutat und Dieter Gerlach das Projekt gesteuert; Susanne Kath hat die Arbeit des Arbeitskreises und die Manuskripterstellung administrativ begleitet. Das Lektorat hat Siegrid Geiger, Eckental, ausgeführt. Ihnen allen gilt unser Dank für ihr außerordentliches Engagement in diesem Projekt.

Wir danken zudem Rechtsanwalt Oliver Barta für seinen Beitrag zu den rechtlichen Aspekten des Personalcontrollings im Kapitel I.6.1 und Volker Schaumburg, Commerzbank AG, für sein Unternehmensbeispiel im Kapitel III.3.3.2.

Der Herausgeberrat der DGFP-Schriftenreihe – Karl-Heinz Große Peclum, Commerzbank AG, Frankfurt am Main, Joachim Höper, W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld, und Univ.-Prof. Dr. Dirk Sliwka, Universität zu Köln, Köln – hat die Veröffentlichung befürwortet.

Prof. Gerold Frick
Geschäftsführer der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V.
Düsseldorf, 2009

I. Konzeptionelle Grundlagen des Personalcontrollings

1 Bedeutung und Nutzen des Personalcontrollings *(Sascha Armutat)*

Bedeutung des Personalcontrollings steigt

Personalcontrolling hat sich als wichtiges Element eines zeitgemäßen Personalmanagements etabliert. Diese Entwicklung hat viele Gründe. Vor allem beruht sie auf der Einsicht, dass Personalfragen eine große Bedeutung für die Unternehmensentwicklung haben. Das zeigt sich unter anderem daran, dass in Bonitätsprüfungen von Banken, in Ratingverfahren von Analysten oder auch in Unternehmensbewertungen von Wirtschaftsprüfern immer häufiger Bezug auf Personalaspekte genommen wird, um die Situation eines Unternehmens zu beurteilen.[4] Dadurch gewinnen Personalfragen mittlerweile in allen Chefetagen der großen, mittleren und kleineren Unternehmen an Gewicht. Dieser Bedeutungsschub von außen geht einher mit der gewachsenen Nachfrage nach businessorientierten Personalinformationen, die Entscheidungen im Rahmen der Unternehmensführung unterstützen. Das Personalcontrolling sorgt dafür, dass diese Personalinformationen erhoben und in den unternehmerischen Entscheidungsprozess integriert werden. Das ist kein frommer Wunsch, sondern die Realität in vielen Unternehmen: Die DGFP-Befragung zeigte, dass die Hauptaufgaben des Personalcontrollings in den meisten Unternehmen darin bestehen, strategische Entscheidungen durch Informationen vorzubereiten (74 %), Personalkosten transparent zu machen (63 %), einen Beitrag zur Unternehmensberichterstattung zu leisten (48 %) und die Auswirkungen neuer Entwicklungen frühzeitig einzuschätzen (38 %).[5]

Nachfrage nach businessorientierten Personalinformationen

Aufwertung des Personalcontrollings durch Ökonomisierung und strategische Orientierung

Mit anderen Worten: Der Trend der Ökonomisierung und strategischen Orientierung des Personalmanagements hat auch eine Aufwertung des Personalcontrollings zur Folge, das mit einer per-

4 Vgl. DGFP e. V. (2007a).
5 Vgl. DGFP e. V. (2007b).

sonal- und personalmanagementbezogenen Kosten- und Leistungsrechnung die informationellen Grundlagen für eine zeitgemäße unternehmerische Personalarbeit schafft. Die Zeiten, in denen es beim Personalcontrolling in den meisten Unternehmen hauptsächlich nur darum ging, das Personalmanagement als Funktion zu legitimieren, sind damit endgültig vorbei.

Ein weiterer Grund für den Bedeutungsschub des Personalcontrollings liegt in der Organisation der Personalarbeit vieler Unternehmen, die durch Arbeitsteiligkeit und Dezentralisierung geprägt ist. Personal-Service-Center, Expertise-Center und Key-Account-Personalmanagement-Modelle stehen für eine effizienz- und businessorientierte Organisation des Personalmanagements.[6] Zugleich werden die Führungskräfte des Unternehmens stärker in die Pflicht genommen. Ein derartig dezentral organisiertes Personalmanagement kann nur wie aus „einem Guss" betrieben werden, wenn es verbindliche, gemeinsame Orientierungsgrößen gibt. Hier bekommt das Personalcontrolling die Funktion der Governance-Unterstützung: Es trägt bei zur Identifikation relevanter Orientierungsgrößen, wie zum Beispiel Key-Performance-Indikatoren, hilft bei der Erhebung von Zielerreichungsgraden und unterstützt die Analyse der Ursachen für den Erfolg oder Misserfolg von Personalaktivitäten. Dadurch werden die Führungskräfte im und außerhalb des Personalbereichs in die Lage versetzt, ihre Entscheidungen an aufbereiteten, integrierenden Personalinformationen zu orientieren.

Funktion der Governance-Unterstützung

Beides – sowohl die Ökonomisierung als auch eine strukturelle Businessorientierung – sind wichtige Bausteine eines professionellen Personalmanagements. Das Personalmanagement kann nur dann Erfolgsbeiträge leisten, wenn die Werttreiber und die Erfolgsprozesse transparent und steuerbar sind. Darum ist die weitere Professionalisierung des Personalmanagements zwingend mit einem gut funktionierenden Personalcontrolling verbunden.

6 Vgl. Armutat et al. (2007).

2 Gegenstand und Dimensionen des Personalcontrollings *(Sascha Armutat)*

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

Als unternehmensspezifischer, integrierter Managementprozess liefert das Personalcontrolling mithilfe geeigneter Tools und auf einer einheitlich strukturierten, unternehmensweit definierten Daten- und Kennzahlenbasis personal- und betriebswirtschaftliche Steuerungsimpulse für die aktuelle und zukünftige Personalarbeit, den derzeitigen Personaleinsatz und den zu prognostizierenden Personalbedarf. Dadurch unterstützt es flexibel die Zielerreichung des Unternehmens und des Personalmanagements.

Personalcontrolling: eine unternehmerische Funktion

Damit kommt auch zum Ausdruck, dass das Personalcontrolling eine unternehmerische Funktion ist: Es initiiert Aktivitäten, die der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens Rechnung tragen und sich nachweisbar auf die Optimierung des Verhältnisses von personalbezogenem Aufwand und Ertrag auswirken. Diese Optimierung bezieht sich zum einen auf die im Unternehmen arbeitenden Mitarbeiter hinsichtlich Anzahl, Struktur und Kosten – das ist die faktororientierte Perspektive des Personalmanagements. Sie bezieht sich zugleich auf die Prozesse der Personalarbeit, mit denen die Mitarbeiter gesucht, ausgewählt, eingesetzt, entwickelt, entlohnt und abgebaut werden und mit denen die Personalarbeit selbst gesteuert wird. Das ist die prozessorientierte Perspektive der Personalarbeit.

Einerseits reagiert Personalcontrolling also auf die personalspezifischen Umstände, andererseits wirkt es gestaltend auf diese Umstände ein. Eine wichtige gestalterische Aufgabe ist es, den quantitativen und den qualitativen Wertschöpfungsbeitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg transparent zu machen und strate-

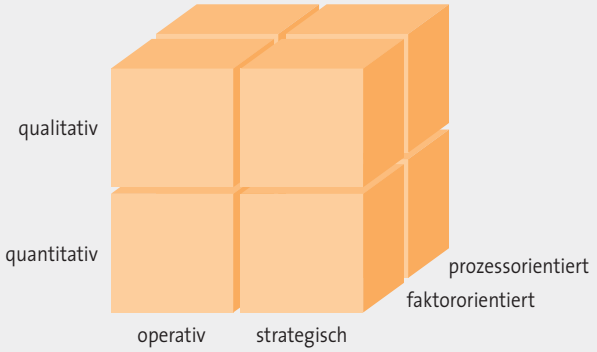
gische Steuerungsimpulse für die Erreichung der Unternehmensziele zu liefern.

Bei diesen Überlegungen tauchen Begriffe auf, die verschiedene Dimensionen und spezifische Ausprägungen des Personalcontrollings beschreiben und Bestandteile des hier vertretenen umfassenden Personalcontrollingansatzes sind:

Dimensionen des Personalcontrollings

- strategisches und operatives Personalcontrolling
- quantitatives und qualitatives Personalcontrolling
- prozessorientiertes und faktororientiertes Personalcontrolling

Abbildung 1 **Dimensionen des Personalcontrollings**



Das Begriffspaar „strategisch“ und „operativ“ zeigt die Zielebene des Personalcontrollings an:

Strategisches Personalcontrolling

- Das strategische Personalcontrolling ist eine Unterstützungsfunktion des strategischen Personalmanagements. Es beschäftigt sich mit den Beiträgen, die das Personalmanagement zur Umsetzung der Unternehmensstrategie leistet. Im Einzelnen untersucht es, ob und in welchem Maß die Aktivitäten zur Steuerung des Aufbaus und der Nutzung von Humanressourcen als Erfolgspotenzial zur Sicherung der Unternehmenszielerreichung zu werten sind. Um die Effektivität des Personalmanagements transparent zu machen, werden geeignete Instrumente der Informationsgewinnung, -analyse und -dokumentation eingesetzt.

- Das operative Personalcontrolling ist im Gegensatz zum strategischen Personalcontrolling eine Unterstützungsfunktion des operativen Managements („Abwicklung des Tagesgeschäfts"), die primär handlungsbezogen auf wiederkehrende Arbeitsvorgänge und Aufgabenstellungen ausgerichtet ist. Es geht dabei vor allem darum, mit geeigneten Instrumenten die Effizienz der operativen Personalaktivitäten zu hinterfragen und geeignete Steuerungsimpulse für einen ergebnisorientierten Ressourceneinsatz zu setzen.

Operatives Personalcontrolling

Das Begriffspaar quantitativ – qualitativ verweist auf den Charakter der Informationen, mit denen das Personalcontrolling umgeht:

- Das quantitative Personalcontrolling ist auf die Erhebung, Verarbeitung und Steuerung quantitativer Kennzahlen (sogenannter *hard facts*) gerichtet. Diese quantitativen Kennzahlen sind metrische Größen, die die Menge, Anzahl oder Häufigkeit von Vorgängen in numerischer Form beschreiben, zum Beispiel Kopfzahlen oder Kosten.

Quantitatives Personalcontrolling

- Unter dem Begriff „qualitatives Personalcontrolling" ist demgegenüber die Erfassung, Aufbereitung und Steuerung qualitativer Daten zu verstehen. Diese qualitativen Daten sind Größen, die die Eigenschaften und Merkmale von Vorgängen in numerischer Form beschreiben. Beispiele hierfür sind Daten zur Mitarbeiterqualifikation, zum Führungsverhalten, auch Potenzialinformationen oder Aussagen zur Qualität der Personalarbeit. Diese Daten werden häufig indirekt über mess- und steuerbare Indikatoren erhoben.

Qualitatives Personalcontrolling

Mit dem prozessorientierten und dem faktororientierten Personalcontrolling kommt der Controllinggegenstand in den Blick:

- Beim prozessorientierten Personalcontrolling liegen der Personalbereich und die im Rahmen der Personalarbeit ablaufenden personalwirtschaftlichen Prozesse im Fokus. Im Vordergrund der Betrachtungen und Aktivitäten steht zum einen die Kundenorientierung des Personalbereiches, das heißt die Anpassung der Leistungen des Personalbereichs an die Bedürfnisse und Wün-

Prozessorientiertes Personalcontrolling

sche seiner Leistungsnehmer (Führungskräfte, Mitarbeiter, externe Institutionen etc.). Zum anderen rückt die Prozessoptimierung der Personalarbeit in das Blickfeld, das heißt die optimale Gestaltung der internen Prozesse zum Erreichen einer bestimmten Außenwirkung.

Faktororientiertes Personalcontrolling

- Beim faktororientierten Personalcontrolling stehen unternehmensweite Betrachtungen und Analysen zur Steuerung des Einsatzfaktors Personal im Vordergrund. Dies umfasst auf der einen Seite die Analyse des mit dem Faktoreinsatz erzielten Ergebnisses und damit insbesondere der Personalkosten und ihrer Struktur sowie der Personalnutzung (zum Beispiel Anzahl der Mitarbeiter, Mehrarbeitszeiten und Mengenleistungen). Auf der anderen Seite stehen die Struktur des Personals (zum Beispiel Alter, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Qualifikationen) sowie Strukturveränderungen durch Personalbewegungen (zum Beispiel Zu- und Abgänge) im Mittelpunkt der Betrachtung.

3 Ziele und Aufgaben des Personalcontrollings *(Sascha Armutat)*

Ob im Unternehmen der Schwerpunkt auf die strategischen oder die operativen, die quantitativen oder die qualitativen, die prozessorientierten oder die faktororientierten Elemente gelegt wird, hängt letztlich davon ab, welche konkreten Ziele das Unternehmen mit seinem Personalcontrolling verfolgt.

Ziele des Personalcontrollings

Mit Blick auf die übergeordneten Wirkungen lässt sich feststellen, dass das Personalcontrolling zum Ziel hat, die Erreichung der Unternehmens- und der Personalmanagementziele durch Verbesserung von Effizienz und Effektivität zu unterstützen. Das erreicht es durch fünf funktionsspezifische Aufgaben:

- *Informationsversorgung und Berichterstattung sicherstellen und verbessern*

  Personalcontrolling versorgt Personalverantwortliche und Vorgesetzte mit entscheidungsrelevanten Daten, indem es den Informationsbedarf ermittelt, die entsprechenden Informationen beschafft, aufbereitet und an diese Gruppen übermittelt. Dies beinhaltet für das Personalcontrolling auch die Aufgabe der Planung, Implementierung, Nutzung und kontinuierlichen Aktualisierung von Informationssystemen. Ein Beispiel für ein derartiges Informationssystem bietet die folgende Tabelle in Abbildung 2.

Beispiel: Berichtssystem eines Unternehmens — **Abbildung 2**

Kriterium	Vorjahr	Geschäftsjahr	Abweichung	in %
Personalaufwand				
■ Aufwand in Mio. Euro				
■ In % der Beitragseinnahmen				
Mitarbeiter (Anzahl)				
■ Personalstand				
■ Arbeitskapazität Mitarbeiterjahre				
■ Fluktuationsrate				
■ Einstellungen				

Fortsetzung Abbildung 2				
Mitarbeiter (Qualität, in % Mitarbeiter)				
■ Leitende Angestellte				
■ Tarifangestellte				
■ Frauenanteil				
■ Hochschulabschluss				
■ Abgeschlossene Berufsausbildung				
■ Führungskräfte				
■ Durchschnittsalter				
■ Betriebszugehörigkeit				
Kosten je Mitarbeiter				
■ Personalkosten je Mitarbeiter in Euro				
■ Zusatzleistungen je Mitarbeiter in Euro				
■ Zusatzleistungen in % Direktentgelt				
■ Variable Kosten je MJ in Tsd. Euro				
Vergütung				
■ Löhne und Gehälter in Mio. Euro				
■ darin Bonus LA in Mio. Euro				
■ darin Erfolgsbeteiligung Nicht-LA in Mio. Euro				
■ darin individuelle Steigerung				
■ Soziale Abgaben				
■ Durchschnittsgehalt				
Arbeitszeit				
■ Mehrarbeitszeit in MJ				
■ Fehlzeiten in MJ				
■ Verfügbarkeit in %				
■ Teilzeitquote in %				
Bildung				
■ Bildungsaufwand in Mio. Euro				
■ Weiterbildung extern				
■ Schulungen intern				
■ Führungskräftequalifizierung				
■ Gesamtausbildungsquote				
...				
■ ...				

LA = Leitender Angestellter
MJ = Mannjahr

- *Transparenz in den Personal- und Personalkostenstrukturen des Unternehmens schaffen*

  Schaffung von Transparenz

  Personalcontrolling hilft, die Ziele der Personalarbeit, die Personalkosten und die Wirkungszusammenhänge ökonomischer und sozialer Zielsetzungen bzw. Maßnahmen transparent zu machen und kundenorientiert aufzubereiten, um den Beitrag der Personalarbeit zum Unternehmenserfolg sicherzustellen. Das nachfolgende Beispiel zeigt, wie eine kennzahlenbasierte Ursache-Wirkungs-Kette den Beitrag einzelner Personalmaßnahmen zur Zielerreichung transparent machen kann: In der Kassenärztlichen Vereinigung Bayerns (KVB) wurde 2006/2007 in den Rahmenzielen der Gesamtorganisation festgehalten, dass die KVB ein attraktiver Arbeitgeber sein soll und dass intern leistungsfähige Strukturen zu schaffen sind. Daraus leitete sich im Rahmen der Balanced Scorecard für die Zentralfunktion Personal unter anderem ab, dass Familienförderung und Gesundheitsmanagement durchgeführt werden sollen. Dazu wurde eine Reihe von Einzelmaßnahmen definiert. Eine Maßnahme war die Durchführung von Nichtraucherkursen. Kosten und Nutzen solcher Maßnahmen wurden in der Folge ebenfalls regelmäßig aufgezeigt (siehe Abbildung 3).

- *Beiträge zur Früherkennung von Personalchancen und -risiken liefern*

  Früherkennung von Personalchancen und -risiken

  Durch systematische Beobachtung unternehmensinterner und -externer Indikatoren (zum Beispiel Arbeitsmarkt und aktuelle und künftige Qualifikationsstruktur) ermöglicht Personalcontrolling den Entscheidungsträgern, bei sich abzeichnenden Risiken oder Chancen zielgerichtet Maßnahmen zu ergreifen.

- *Personalwirtschaftliche Funktionen koordinieren*

  Koordination von personalwirtschaftlichen Funktionen

  Personalcontrolling stellt die Abstimmung von einzelnen Maßnahmen und Prozessen im Hinblick auf ein übergeordnetes Personalziel sicher. Diese Abstimmung geschieht durch die Gestaltung und Überwachung von Systemen der Planung, Kontrolle und Informationsversorgung. Neben der Koordination personalwirtschaftlicher Maßnahmen im Sinne einer einheitlichen Personalarbeit übernimmt das Personalcontrolling auch die Aufga-

be, die Koordination zu anderen Unternehmensbereichen, wie dem Unternehmenscontrolling, zu gewährleisten. Ein Beispiel für die Koordination ist die Budgetierung des Personalaufwands im Unternehmen.

Abbildung 3

Unternehmensbeispiel: Kosten-Nutzen-Betrachtung am Beispiel von Nichtraucherkursen (Stand 2006/2007)

Nichtraucherkurs 2005 – 11 Teilnehmer

	Info Gesundheitstag	Infoabend 1 x	Nachtreffen 2 x à 75,– €	Kurs: davon KVB	Kurs: davon MA	Kurs: Rückzahlung der KVB
Kosten	0,00 €	100,00 €	150,00 €	0,00 €	1.100,00 €	640,00 €

	erfolgreiche Teilnehmer	geschätzte FT weniger	reelle FT weniger	
Nutzen	8	64	7,4	p. P. Ø: 0,7
Nutzen in €			925,00 €	

Gesamtkosten KVB	890,00 €
Gesamtnutzen KVB	925,00 €

Nichtraucherkurs 2006 – 6 Teilnehmer

	Info Gesundheitstag	Infoabend 1 x	Nachtreffen 2 x à 75,– €	Kurs: davon KVB	Kurs: davon MA	Kurs: Rückzahlung der KVB
Kosten	0,00 €	100,00 €	150,00 €	320,00 €	780,00 €	400,00 €

	erfolgreiche Teilnehmer	geschätzte FT weniger	reelle FT weniger	
Nutzen	5	40	45,7	p. P. Ø: 9,14
Nutzen in €			5.712,50 €	

Gesamtkosten KVB	970,00 €
Gesamtnutzen KVB	5.712,50 €

Sonstige Annahmen:
- Raucher haben pro Jahr 8 Fehltage mehr als Nichtraucher.
- Raucher haben ein höheres Erkrankungsrisiko.
- Raucher haben eine geringere Leistungsfähigkeit (Grund: Nikotin).

Annahme 1: 1 Fehltag kostet 125,00 € p. P.
Annahme 2: Die Fehltage stehen in konkretem Zusammenhang mit (Nicht-)Rauchen.

Quelle: Hede Gesine Elsing, Kassenärztliche Vereinigung Bayern (ZP Personal zertifiziert nach DIN EN ISO 9001: 2000), 09.04.2008

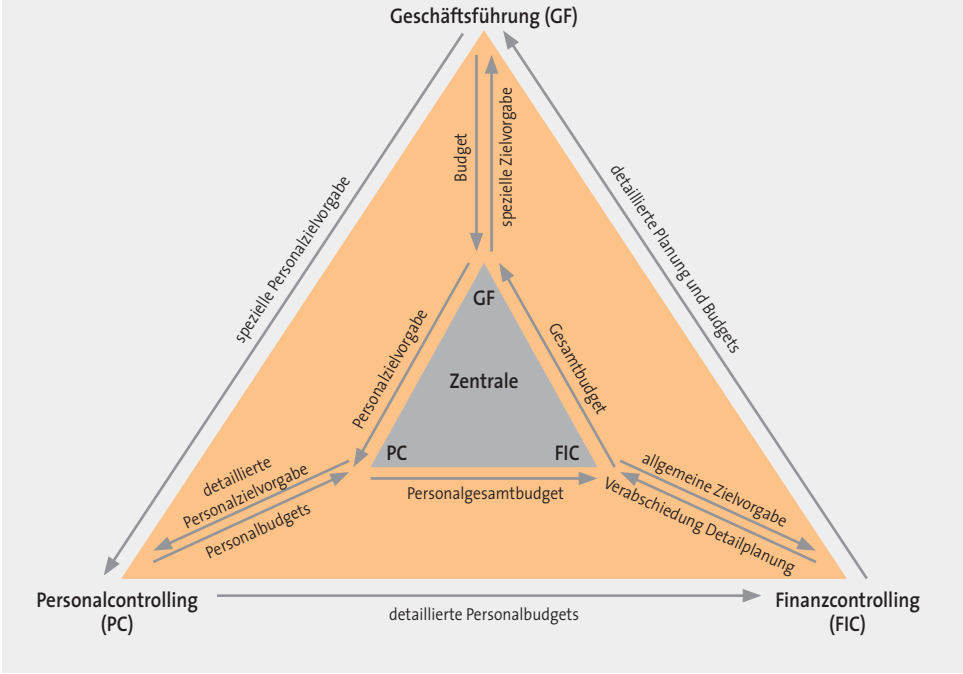
Sensibilisierung für das Personalmanagement

- *Führungskräfte für die Belange des Personalmanagements sensibilisieren*

  Personalcontrolling zeigt die Folgen personalwirtschaftlicher Maßnahmen auf (zum Beispiel Folgekosten oder aus unternehmerischen Maßnahmen resultierende Veränderungen der Qualität von Arbeitsergebnissen) und verdeutlicht damit Ent-

scheidungsträgern die Auswirkungen personalwirtschaftlicher Entscheidungen. In den meisten Unternehmen werden dazu Cockpitsysteme genutzt, die den Führungskräften relevante Informationen auf einen Blick anbieten.

Budgetierung Personalaufwand — **Abbildung 4**

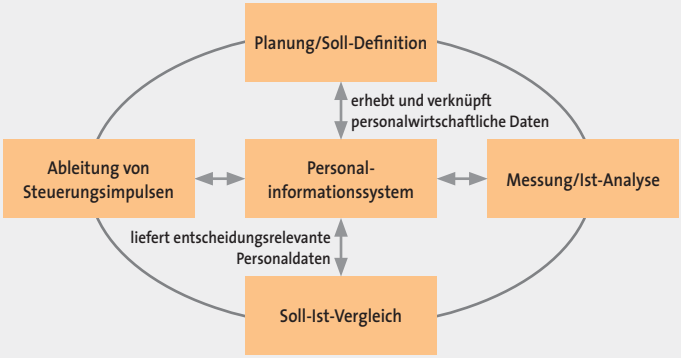


Unterstützung der Evaluation der Personalarbeit

Diese Aufgaben werden mithilfe von Informationsverarbeitungsprozessen nach einem Regelkreismodell umgesetzt, mit dem Ziel, die Evaluation der Personalarbeit zu unterstützen: Die Planung von Personalaktivitäten, die Feststellung des Ist-Stands, die Soll-Ist-Analyse und die Nutzung der Analyseergebnisse für die weitere Personalmanagementplanung hat das Personalcontrolling durch die Gestaltung der Datenbeschaffung, -analyse, -aufbereitung, -dokumentation und -kommunikation durch ein Personalinformationssystem adäquat vorzubereiten.

Abbildung 5

Regelkreis im Personalcontrolling



4 Instrumente des Personalcontrollings

4.1 Daten und Datenquellen des Personalcontrollings
(Sascha Armutat)

Instrumente des Personalcontrollings sind alle Verfahren, mit denen Personalcontroller

- auf externe und interne Daten zugreifen,
- Daten analysieren und
- die Analyseergebnisse (entscheidungsorientiert) aufbereiten und verbreiten.

Die Daten, die Personalcontroller verwenden, können unterschiedlichen Quellen entstammen. Interne Quellen sind zum Beispiel:

Interne Quellen

- das Personaldaten-Informationssystem mit den Personalstammdaten, den lohn- und gehaltsrelevanten Daten der Mitarbeiter, den Qualifikationsdaten etc.
- das externe Rechnungswesen mit den finanzökonomischen Daten des Unternehmens, die in der Bilanz abgebildet werden (Vermögen, Schulden, Reinvermögen) bzw. die der GuV zugrunde liegen (Umsatz-, Ertrags-, Aufwands- und Erfolgsgrößen)[7]
- die Kosten- und Leistungsrechnung des Unternehmenscontrollings mit den Daten aus der betrieblichen Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung[8]
- die Zielvereinbarungs- und Beurteilungssysteme, die Daten zur Leistung und zur Ausprägung strategierelevanter Kompetenzen der Mitarbeiter beinhalten[9]
- technische Abbildungen von Personalprozessen (zum Beispiel Bewerbermanagement, Veranstaltungsmanagement, Nachfolgeplanung) in gesonderten DV-Systemen liefern automatisiert eine Vielzahl von Daten über die Zeit, die Kosten und die Qualität der einzelnen Personalprozesse

7 Vgl. Wöhe (2005).
8 Nach Wöhe (2005), S. 811.
9 Vgl. Breisig (2004); vgl. zu Beurteilungssystemen: Domsch, Gerpott (2004).

- prozessorientierte Evaluationsverfahren wie zum Beispiel Prozessaudits, die ebenfalls Daten über einzelne Personalprozesse liefern
- Mitarbeiterbefragungen, die zu unterschiedlichen Zwecken im Unternehmen durchgeführt werden

Externe Daten für das Personalcontrolling entstammen Quellen außerhalb des Unternehmens. Für das Personalcontrolling relevant sind unter anderem Daten aus:

Externe Quellen

- den Datenbanken Eurostat oder Destatis des Statistischen Bundesamtes, wie beispielsweise demografische Daten oder Daten zur Absolventenstruktur deutscher Hochschulen, auch mit regionalem Bezug[10]
- Arbeitsmarktstudien, die zum Beispiel das Arbeitgeberwahlverhalten unterschiedlicher Bewerbergruppen erörtern
- Benchmarks, in denen – selbst initiiert oder koordiniert durch kommerzielle Anbieter – Unternehmen sich einem kennzahlengestützten Vergleich mit anderen Unternehmen unterziehen und Daten zum Stand der eigenen Aktivitäten im Vergleich zum Wettbewerb gewinnen
- Kennzahlensammlungen, die von kommerziellen Anbietern erstellt und vertrieben werden, zum Beispiel Daten der Arbeitgeberverbände oder der DGFP

Rolle als Nutzer der Datenquellen

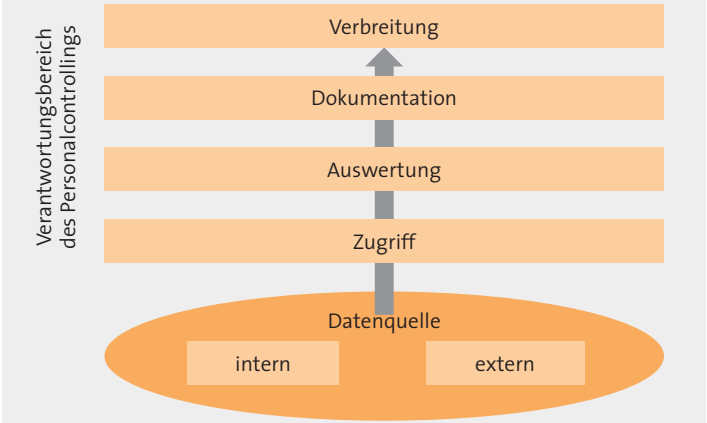
Auf diese internen und externen Datenquellen kann das Personalcontrolling zugreifen. Das bedeutet im Umkehrschluss: Für die Quellen ist es in der Regel nicht verantwortlich – das Personalcontrolling führt kein Zielvereinbarungssystem ein, es initiiert eigenverantwortlich kein Beurteilungssystem, ja es entscheidet noch nicht einmal über die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen. Wohl aber gibt es den Anstoß für derartige Primärerhebungen und führt in Einzelfällen Befragungen auch selbst durch. In der Regel arbeitet es jedoch sekundäranalytisch, indem es vorhandenes Datenmaterial auf der Basis definierter Zugriffsrechte verarbeitungsorientiert erhebt. Dar-

10 Vgl. www.eds-destatis.de/ oder www.destatis.de/ (Stand: 08.04.2013).

über hinaus spiegelt es die Datenqualität zurück an die Verantwortlichen für die Datenquellen und nimmt so indirekt auch Einfluss auf deren Qualität.

Instrumente und Datenquellen des Personalcontrollings

Abbildung 6



4.2 Kennzahlen – Daten für das Personalcontrolling

(Silke Wickel-Kirsch)

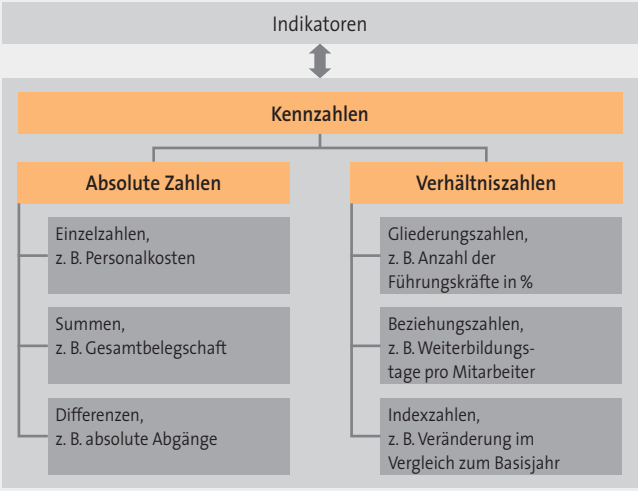
Kennzahlen sind die Grundlagen für jedes Personalcontrolling. Sie sind bedeutungsvolle Daten, das heißt Daten, die einen Sinn in einem bestimmten Kontext haben. Sie können, wie in Abbildung 7 dargestellt, systematisiert werden als absolute Zahlen oder Verhältniszahlen. Kennzahlen geben einen quantifizierbaren Sachverhalt in konzentrierter Form wieder.

Direkte und indirekte Messung

Dies geschieht entweder durch direkte Messung in Form von „harten" Kennzahlen oder durch indirekte Messung über die Entwicklung von Indikatoren. Um einen qualitativen Aspekt messbar zu machen, muss ein Umweg über Indikatoren gewählt werden. Der Unterschied zwischen Kennzahlen und Indikatoren besteht also darin, dass es bei Kennzahlen einen direkten Rückschluss auf das Gestaltungsfeld gibt, zum Beispiel wird Fluktuation durch die direkte Messung der Fluktuationsquote erhoben. Bei Indikatoren be-

steht kein direkter, sondern nur ein indirekter Rückschluss auf das Gestaltungsfeld. Zum Beispiel kann auf eine geringe Motivation der Mitarbeiter bei einer hohen Kurzzeiterkrankungsquote geschlossen werden. Eine andere Möglichkeit besteht darin, mithilfe von Befragungen und daraus abgeleiteten Indizes auf derartige Sachverhalte Rückschlüsse zu ziehen.

Abbildung 7 **Klassifizierung von Kennzahlen**[11]



Kennzahlen filtern die Datenflut an Informationen aus dem Unternehmen, das heißt, sie fassen zusammen, verdichten und machen damit Informationen handhabbar und steuerbar. Auch erlauben sie Aussagen über wichtige Sachverhalte und Zusammenhänge, womit sie eine Funktion als Steuerungsinstrument bekommen. Sie sind nicht nur eine Formel, sondern bedürfen einer Definition und Beschreibung, um bei der Verwendung Fehler zu vermeiden.

„Schablone" für die Definition von Kennzahlen

Als „Schablone" für die exakte Definition von Kennzahlen können die Kennzahlenblätter von Schulte dienen.[12] Ein Beispiel zeigt Abbildung 8.

11 In Anlehnung an Schulte (2002), S. 3.
12 Vgl. Schulte (2002).