

Christine Kölb

# Konzeption eines Kennzahlensystems für das strategische Personalcontrolling



*Diplomica Verlag*

Christine Kölb

**Konzeption eines Kennzahlensystems für das strategische Personalcontrolling**

ISBN: 978-3-8366-2366-7

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2009

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica.de>, Hamburg 2009

## **Inhaltsverzeichnis**

Inhaltsverzeichnis .....	I
Abbildungsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis .....	VII
1 Einführung in die Thematik.....	1
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Gang der Arbeit .....	2
2 Personalcontrolling in der betrieblichen Praxis .....	5
2.1 Definition des Personalcontrollings.....	5
2.2 Dimensionen des Personalcontrollings.....	6
2.2.1 Funktionen des Personalcontrollings .....	7
2.2.2 Objekte des Personalcontrollings.....	8
2.2.3 Ebenen des Personalcontrollings .....	10
2.3 Strategisches Personalcontrolling.....	12
2.3.1 Abgrenzung auf das strategische Personalcontrolling .....	13
2.3.2 Ziele des strategischen Personalcontrollings .....	14
2.3.3 Aufgaben des strategischen Personalcontrollings.....	14
3 Anwendung strategischer Kennzahlensysteme für die Unternehmenssteuerung.....	17
3.1 Abgrenzung der elementaren Begrifflichkeiten.....	17
3.2 Anforderungen an strategische Kennzahlensysteme .....	20

3.3	Aufbau strategischer Kennzahlensysteme .....	22
3.4	Einsatz strategischer Kennzahlensysteme .....	24
3.4.1	Steuerung von Unternehmen .....	24
3.4.2	Steuerung von Geschäftseinheiten.....	25
3.4.3	Steuerung von Funktionsbereichen.....	27
3.4.4	Chancen des Einsatzes von strategischen Kennzahlensystemen ...	27
3.4.5	Risiken des Einsatzes von strategischen Kennzahlensystemen.....	29
3.4.6	Schlussfolgerung zum Einsatz strategischer Kennzahlensysteme.	30
4	Konzeption eines Kennzahlensystems für das strategische Personalcontrolling .....	31
4.1	Kennzahlensystem für das ganzheitliche Personalcontrolling.....	31
4.1.1	Definition eines ganzheitlichen Personalcontrollings.....	31
4.1.2	Anforderungen an ein ganzheitliches Personalkennzahlensystem	32
4.2	Personalkennzahlensysteme in der Unternehmenspraxis .....	34
4.2.1	Status Quo.....	34
4.2.2	Diskussion bestehender Personalkennzahlensysteme.....	35
4.3	Einsatz von Performance Measurement Instrumenten .....	37
4.3.1	Definition des Performance Measurement Begriffs .....	37
4.3.2	Das europäischen EFQM Modell .....	38
4.3.3	Der Skandia Navigator.....	39
4.3.4	Die Balanced Scorecard.....	40
4.3.5	Kritische Würdigung der vorgestellten Instrumente.....	41

4.4	Entwicklung einer Balanced Scorecard für das strategische Personalcontrolling .....	43
4.4.1	Voraussetzungen für die Entwicklung .....	44
4.4.2	Formulierung spezifischer Perspektiven .....	45
4.4.3	Ausgestaltung der Perspektiven .....	47
4.5	Anpassung der Balanced Scorecard an das Personalcontrolling .....	48
4.5.1	Die ergebnisorientierte Perspektive .....	48
4.5.2	Die Mitarbeiterperspektive .....	51
4.5.3	Die Qualitätsperspektive .....	53
4.5.4	Die Wissensperspektive .....	55
4.6	Verbesserte Aussagen durch die Balanced Scorecard .....	57
5	Schlussbetrachtung .....	61
	Literaturverzeichnis .....	VII

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Die drei Ebenen des Personalcontrollings .....	10
Abb. 2: Das europäische EFQM Modell .....	38
Abb. 3: Der Skandia Navigator.....	39
Abb. 4: Die Balanced Scorecard.....	40
Abb. 5: Eigene Darstellung der ergebnisorientierten Perspektive .....	48
Abb. 6: Eigene Darstellung der Mitarbeiterperspektive .....	51
Abb. 7: Eigene Darstellung der Qualitätsperspektive.....	53
Abb. 8: Eigene Darstellung der Wissensperspektive.....	55

## **Tabellenverzeichnis**

Tab. 1: Eigene Darstellung der Mitarbeiterzufriedenheit .....	52
Tab. 2: Eigene Darstellung der individuellen Leistungen .....	54
Tab. 3: Eigene Darstellung des Qualifikations- und Kreativitätspotentials.....	56

# 1 Einführung in die Thematik

## 1.1 Problemstellung

„Wie muss ein Kennzahlensystem im strategischen Personalcontrolling konzipiert sein, um die Erfolgspotentiale eines Unternehmens durch die (strategiekonforme) Planung und Steuerung der Ressource Personal unterstützen zu können?“

Mit dieser Fragestellung beschäftigt sich die vorliegende Arbeit und versucht, eine Verbindung zwischen strategischem Personalcontrolling auf der einen und einem entsprechenden Kennzahlensystem auf der anderen Seite zu schaffen. Damit soll es möglich werden, die Ressource Personal auf lange Sicht plan- und steuerbar zu machen, um so die vorhandenen Potentiale möglichst optimal zu nutzen. Erfolgspotentiale, die in unmittelbarem Zusammenhang mit der Ressource Personal stehen, sollen dadurch ebenso aufgedeckt und greifbar gemacht werden wie der Wertbeitrag, den personalwirtschaftliche Maßnahmen zum Gesamterfolg des Unternehmens leisten. Realisiert wird dies durch eine Verbindung zwischen strategischer Planung und Steuerung der Ressource Personal und der operativen Umsetzung und Kontrolle von personalwirtschaftlichen Maßnahmen.

Die Kontrolle der Zielerreichung soll dabei jeden Monat erfolgen können und nicht, wie bei den meisten strategischen Steuerungsinstrumenten, nur zu bestimmten Stichtagen. Durch die eindeutige Definition eines strategischen Kennzahlensystems sollen diese Kontrollen ohne große Anpassungen und den damit verbundenen Zeitaufwand durchführbar sein.

Eine durchgängige, einheitliche Steuerung des gesamten Unternehmens soll gewährleisten, dass die Unternehmensstrategie durch die Personalstrategie abgebildet wird und mit ihr korrespondiert. Die daraus erwachsenden Ziele für das Personalcontrolling sollen zur Umsetzung und Realisation der Gesamtunternehmensziele beitragen. Gewährleistet wird dies, wenn aus der Unternehmensstrategie eine für das Unternehmen passende und angestrebte Produkt-Markt-Strategie in einem ersten Schritt definiert wird. Zur Umsetzung derselben müssen wiederum unterstützende Strategien entwickelt werden, um für das Unternehmen einen maximalen Nutzen zu generieren. Eine solche unterstützende Strategie ist unter anderem die Personalstrategie, die unmittelbar mit der Unternehmensstrategie in