

# Inhalt

|         |   |    |
|---------|---|----|
| 1.      | Vorwort .....   | 11 |
| 2.      | Ziele, Aufgaben und Arbeitsweise der DGFP-Arbeitskreise<br>Personalcontrolling .....                                    | 13 |
| 3.      | Rahmenbedingungen und Definitionen<br>des Personalcontrolling .....   | 17 |
| 3.1     | Rahmenbedingungen des Personalcontrolling .....   | 17 |
| 3.1.1   | Entwicklung des Personalwesens .....  | 17 |
| 3.1.2   | Entwicklung des Personalcontrolling .....   | 18 |
| 3.2     | Definition des Personalcontrolling .....  | 20 |
| 3.2.1   | Strategisches und operatives Personalcontrolling .....  | 20 |
| 3.2.2   | Quantitatives und qualitatives Personalcontrolling .....  | 22 |
| 3.2.3   | Prozessorientiertes und faktororientiertes Personalcontrolling .....  | 23 |
| 3.3     | Ziele des Personalcontrolling .....   | 23 |
| 3.4     | Aufgaben des Personalcontrolling .....  | 26 |
| 3.5     | Instrumente des Personalcontrolling .....   | 29 |
| 3.5.1   | Aufgabenspezifische Instrumente des Personalcontrolling .....   | 29 |
| 3.5.2   | Nutzung und Auswahl von Kennzahlen als Instrumente<br>des Personalcontrolling .....                                     | 33 |
| 3.5.2.1 | Wesen und Nutzung von Kennzahlen .....  | 33 |
| 3.5.2.2 | Kriterien für die Auswahl unternehmensspezifischer personalwirt-<br>schaftlicher Kennzahlen und Kennzahlensysteme ..... | 35 |
| 3.6     | Organisatorische Eingliederung im Unternehmen .....   | 37 |
| 3.7     | Der Personalcontroller – Selbstverständnis und Anforderungen .....  | 40 |
| 3.8     | Grundlagen eines qualitativen Personalcontrolling .....   | 41 |
| 3.8.1   | Personalcontrolling mit qualitativen Daten .....  | 42 |
| 3.8.2   | Controlling der Qualität der Personalarbeit .....   | 43 |
| 4.      | Anwendungsfelder des Personalcontrolling .....  | 47 |
| 4.1     | Einleitung .....  | 47 |

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| 4.2       | Anwendungsfeld: Sonderbereiche des Personalcontrolling .....                        | 48 |
| 4.2.1     | Effizienz der Personalarbeit .....  | 49 |
| 4.2.1.1   | Matrix .....  | 49 |
| 4.2.1.2   | Definition und Aufgaben .....   | 49 |
| 4.2.1.3   | Maßnahmen zur Beeinflussung .....   | 50 |
| 4.2.1.4   | Ausgewählte Kennzahlen und Instrumente .....  | 51 |
| 4.2.2     | Entgelt .....   | 53 |
| 4.2.2.1   | Matrix .....  | 53 |
| 4.2.2.2   | Definition und Aufgaben .....   | 54 |
| 4.2.2.3   | Maßnahmen zur Beeinflussung .....   | 54 |
| 4.2.2.4   | Ausgewählte Kennzahlen und Instrumente .....  | 55 |
| 4.2.3     | Arbeitszeit .....   | 57 |
| 4.2.3.1   | Matrix .....  | 57 |
| 4.2.3.2   | Definition und Aufgaben .....   | 58 |
| 4.2.3.3   | Maßnahmen zur Beeinflussung .....   | 59 |
| 4.2.3.4   | Ausgewählte Kennzahlen und Instrumente .....  | 60 |
| 4.2.3.5   | Unternehmensbeispiele .....   | 61 |
| 4.2.3.5.1 | Arbeitszeitentwicklung 1999 in einem Produktionsunternehmen .....                   | 61 |
| 4.2.3.5.2 | Arbeitszeitcontrolling am Beispiel der Hella KG Hueck & Co., Lippstadt .....        | 63 |
| 4.2.4     | Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz .....                                       | 67 |
| 4.2.4.1   | Matrix .....  | 67 |
| 4.2.4.2   | Arbeitssicherheit .....   | 68 |
| 4.2.4.2.1 | Definition und Aufgaben .....   | 68 |
| 4.2.4.2.2 | Maßnahmen zur Beeinflussung .....   | 68 |
| 4.2.4.2.3 | Ausgewählte Kennzahlen und Instrumente .....  | 73 |
| 4.2.4.3   | Gesundheitsschutz .....   | 73 |
| 4.2.4.3.1 | Definition und Aufgaben .....   | 73 |
| 4.2.4.3.2 | Maßnahmen zur Beeinflussung .....   | 73 |
| 4.2.4.3.3 | Ausgewählte Kennzahlen und Instrumente .....  | 78 |
| 4.3       | Anwendungsfeld: Personalplanung .....   | 79 |
| 4.3.1     | Matrix .....  | 79 |
| 4.3.2     | Definition und Aufgaben .....   | 80 |
| 4.3.3     | Maßnahmen zur Beeinflussung .....   | 80 |
| 4.3.4     | Ausgewählte Kennzahlen und Instrumente .....  | 82 |
| 4.3.5     | Personalplanung bei der Volksfürsorge Deutsche Lebensversicherung AG, Hamburg ..... | 82 |
| 4.4       | Anwendungsfeld: Personalgewinnung .....   | 87 |
| 4.4.1     | Matrix .....  | 87 |
| 4.4.2     | Definition und Aufgaben .....   | 88 |
| 4.4.3     | Maßnahmen zur Beeinflussung .....   | 88 |
| 4.4.3.1   | Gewinnungscontrolling und Analyse des Arbeitsmarktes .....                          | 88 |

|         |   |     |
|---------|---|-----|
| 4.4.3.2 | Steuerung Personalgewinnungsprozess .....   | 89  |
| 4.4.4   | Ausgewählte Kennzahlen und Instrumente .....  | 90  |
| 4.4.5   | Einsatz des Personalcontrolling bei der Personalgewinnung<br>am Beispiel der Dräger Medizintechnik GmbH, Lübeck ..... | 91  |
| 4.5     | Anwendungsfeld: Personaleinsatz .....   | 94  |
| 4.5.1   | Matrix .....  | 94  |
| 4.5.2   | Definition und Aufgaben .....   | 95  |
| 4.5.3   | Maßnahmen zur Beeinflussung .....   | 95  |
| 4.5.4   | Ausgewählte Kennzahlen und Instrumente .....  | 100 |
| 4.5.5   | Personaleinsatz im Wechselschichtbetrieb .....  | 100 |
| 4.6     | Anwendungsfeld: Personalentwicklung .....   | 102 |
| 4.6.1   | Matrix .....  | 102 |
| 4.6.2   | Definition und Aufgaben .....   | 103 |
| 4.6.3   | Maßnahmen zur Beeinflussung .....   | 103 |
| 4.6.4   | Controlling von Personalentwicklungsmaßnahmen .....   | 105 |
| 4.6.5   | Bildungscontrolling .....   | 106 |
| 4.6.6   | Ausgewählte Kennzahlen und Instrumente .....  | 108 |
| 4.7     | Anwendungsfeld: Mitarbeiterführung .....  | 110 |
| 4.7.1   | Matrix .....  | 110 |
| 4.7.2   | Definition und Aufgaben .....   | 111 |
| 4.7.3   | Maßnahmen zur Beeinflussung .....   | 113 |
| 4.7.4   | Ausgewählte Kennzahlen und Instrumente .....  | 114 |
| 4.7.5   | Die Mitarbeiterbefragung der Lufthansa Cargo AG, Frankfurt am Main .....  | 115 |
| 4.8     | Anwendungsfeld: Personalbetreuung .....   | 119 |
| 4.8.1   | Matrix .....  | 119 |
| 4.8.2   | Definition und Aufgaben .....   | 120 |
| 4.8.3   | Maßnahmen zur Beeinflussung .....   | 123 |
| 4.8.4   | Ausgewählte Kennzahlen und Instrumente .....  | 125 |
| 4.9     | Anwendungsfeld: Personalabbau .....   | 126 |
| 4.9.1   | Matrix .....  | 126 |
| 4.9.2   | Definition und Aufgaben .....   | 127 |
| 4.9.3   | Maßnahmen zur Beeinflussung .....   | 129 |
| 5.      | Personalinformationssysteme .....   | 131 |
| 5.1     | Welche Anforderungen haben Personalinformationssysteme zu erfüllen? .....   | 131 |
| 5.2     | Wie soll die neue Datenverarbeitung im Personalbereich aussehen? ...  | 132 |
| 5.3     | Softwareauswahl .....   | 137 |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 5.4       | Weitere Realisierungsschritte .....   | 138        |
| 5.5       | Die moderne DV-Landschaft .....   | 140        |
| 5.5.1     | Standardsoftware .....  | 140        |
| 5.5.2     | Data Warehouse .....  | 140        |
| 5.5.3     | Bürokommunikation .....   | 142        |
| 5.5.4     | Internet und Intranet .....   | 143        |
| <b>6.</b> | <b>Implementierung eines Personalcontrolling .....</b>  | <b>145</b> |
| 6.1       | Checkliste der Erfolgsbedingungen .....   | 145        |
| 6.2       | Unternehmensbeispiele für die Implementierung eines<br>Personalcontrolling .....  | 146        |
| 6.2.1     | Beispiel eines mittelständischen Unternehmens .....   | 146        |
| 6.2.2     | Beispiel in einer Holding .....   | 147        |
| 6.2.3     | Erfahrungen eines Dienstleisters zur Implementierung eines<br>Personalcontrolling: Detaillierte Planung gegenüber Dringlichkeit ..... | 148        |
| 6.2.4     | Einführungs-„Strategien“ zum Personalcontrolling – Praxisbeispiel<br>der Hella KG Hueck & Co, Lippstadt .....                         | 149        |
| 6.3       | Personalcontrolling und Mitbestimmung .....   | 151        |
| 6.3.1     | Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) .....  | 151        |
| 6.3.2     | Betriebsverfassungsrechtliche Gesichtspunkte .....  | 152        |
| <b>7.</b> | <b>Unternehmensbeispiele für ein Personalcontrolling<br/>in der Praxis .....</b>  | <b>155</b> |
| 7.1       | Personalcontrolling in der Commerzbank AG .....   | 155        |
| 7.1.1     | Commerzbank AG .....  | 155        |
| 7.1.2     | Struktur des Personalressorts .....   | 156        |
| 7.1.3     | Aufgaben und Ziele des Personalcontrolling .....  | 157        |
| 7.1.4     | Organisatorische Einbindung des Personalcontrolling .....   | 159        |
| 7.1.5     | Anwendungsfelder und Instrumente .....  | 160        |
| 7.1.6     | Erfahrungen und Perspektiven .....  | 165        |
| 7.2       | Personalcontrolling am Beispiel der Dräger Medizintechnik GmbH .....  | 166        |
| 7.2.1     | Darstellung des Unternehmens .....  | 166        |
| 7.2.2     | Organisation und Selbstverständnis des Personalbereichs<br>in der Dräger Medizintechnik .....   | 167        |
| 7.2.3     | Organisatorische Einbindung des Personalcontrolling .....   | 169        |
| 7.2.4     | Ursprünge, Ziele und Aufgaben des Personalcontrolling .....   | 170        |
| 7.2.5     | Instrumente des Personalcontrolling .....   | 172        |
| 7.2.5.1   | Zuordnung der Instrumente zu den Zielen .....   | 172        |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 7.2.5.2   | Beschreibung ausgewählter Instrumente .....                       | 173        |
| 7.2.6     | Erfahrungsbericht/Ausblick .....                                  | 177        |
| <b>8.</b> | <b>Zukunftsperspektiven des Personalcontrolling .....</b>         | <b>179</b> |
| 8.1       | Balanced Scorecard .....  | 179        |
| 8.1.1     | Wesentliche Merkmale des Konzepts .....                           | 179        |
| 8.1.2     | Aufbau einer Balanced Scorecard im Personalbereich .....          | 180        |
| 8.1.3     | Balanced Scorecard und Personalcontrolling .....                  | 182        |
| 8.1.4     | Bewertung des Konzepts .....                                      | 183        |
| 8.2       | Personalcontrolling bei Mergers & Acquisitions .....              | 184        |
| 8.2.1     | Mergers & Acquisitions – ein Definitionsversuch .....             | 184        |
| 8.2.2     | Planungsphase .....   | 185        |
| 8.2.3     | Akquisitionsphase .....   | 186        |
| 8.2.4     | Umsetzungsphase .....   | 188        |
| 8.3       | Internationales Personalcontrolling .....                         | 188        |
| <b>9.</b> | <b>Anhang .....</b>   | <b>193</b> |
| 9.1       | DGFP-Befragung zum Personalcontrolling .....                      | 193        |
| 9.2       | Ausgewählte zusätzliche Arbeitsergebnisse der Arbeitskreise ..... | 196        |
| 9.2.1     | Vorgehen bei der Vorbereitung von Controllingaufgaben .....       | 196        |
| 9.2.2     | Kennzahlen und ihre Verwendung .....                              | 198        |
| 9.2.3     | Struktur von Kennzahlen zur Weiterbildung .....                   | 201        |
| 9.3       | Glossar .....   | 202        |
| 9.4       | Literaturverzeichnis .....  | 205        |
| 9.5       | Beteiligte Unternehmen und ihre Vertreter(innen) .....            | 209        |