

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Abbildungsverzeichnis	12
Abkürzungsverzeichnis	18
Kapitel I: Einführung	21
1. Wozu dieses Buch und wem nutzt es?	21
2. Problemstellung	22
3. Zielgruppen und Zielsetzung	23
4. Struktur des Buches	24
Kapitel II: Personalcontrolling in Theorie und Wirtschaftspraxis ..	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 Definitiorische 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
Kapitel III: Managementprozess und Aufgabenfelder des Personalcontrollings		94
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
Kapitel IV: Instrumente des Personalcontrollings		152
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
Kapitel V:	Erfahrungsberichte und Fallbeispiele aus der Wirtschaftspraxis	242
1.	André Benedict Prusa Personalcontrolling in der Verwaltung am Beispiel des Regionalmanagements Vorpommern	248
2.	Dr. Jürgen Radloff Arbeitsmarktstatistik als eine Quelle für das betriebliche Personalmanagement	257
3.	Jan Bloempott Personalpolitik und Personalentwicklung in der Metall- und Elektroindustrie in der Region Neubrandenburg/Stralsund aus gewerkschaftlicher Sicht	263
4.	Michael Marx Personalcontrolling vor dem Hintergrund der Ratinganfor- derungen der Kreditwirtschaft – beispielhaft dargestellt am Ratingverfahren der HypoVereinsbank (HVB)	266
5.	Carsten Richter Notwendigkeit und Etablierung des Personalcontrollings in Wohnungsgenossenschaften aus Prüfersicht	271
6.	Manfred Hoppach Einflussmöglichkeiten von Betriebsrat und Arbeitnehmer- vertretern im Aufsichtsrat bei der Personalplanung und Weiterentwicklung von Mitarbeitern am Beispiel der Peene-Werft GmbH	274

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