

Wilhelm Schmeisser, Patrick Sobierajczyk,  
Anastasia Zinn, Mathias Chomek

# Praxishandbuch Personalcontrolling

2. Auflage





Schmeisser/Sobierajczyk/Zinn/Chomek  
Praxishandbuch Personalcontrolling



Wilhelm Schmeisser  
Patrick Sobierajczyk  
Anastasia Zinn  
Mathias Chomek

# **Praxishandbuch Personalcontrolling**

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

UVK Verlagsgesellschaft mbH • Konstanz  
mit UVK/Lucius • München

Die erste Auflage erschien bei utb.

ISBN 978-3-86764-688-8 (Print)  
ISBN 978-3-7398-0057-8 (E-PUB)  
ISBN 978-3-7398-0058-5 (E-PDF)

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

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München 2016

Einbandgestaltung: Susanne Füllhaas, Konstanz  
Einbandmotiv: © Constantinos – Fotolia.com

UVK Verlagsgesellschaft mbH  
Schützenstr. 24 • 78462 Konstanz  
Tel. 07531-9053-0 • Fax 07531-9053-98  
[www.uvk.de](http://www.uvk.de)

## **Vorwort**

Personalcontrolling ist eine gewachsene wissenschaftliche Disziplin der letzten 40 Jahre in der Betriebswirtschaftslehre. Dabei bezeichnet Personalcontrolling aus der Sicht der finanzwirtschaftlichen Personalwirtschaft und des Berliner Personaldenkansatzes die Gesamtheit von buchhalterischen, kostenrechnerischen und finanzwirtschaftlichen Verfahren und Methoden bei der Gewinnung, Erfassung, Aufbereitung, Analyse und Gestaltung von Daten, die zur Vorbereitung von Personalentscheidungen in allen Teilfunktionen des Personalmanagementprozesses (Suche, Auswahl, Einsatz, Bewertung, Entlohnung, Entlassung von Personal) dienen.

Das Personalcontrolling entwickelt sich kontinuierlich weiter; es begann seine Berechnung zunächst mit Kennzahlen auf der Grundlage der Lohn- und Gehaltsabrechnung, dient nun darüber hinaus auch beispielsweise der Personalkostenplanung und der Personalstatistik, um Tarifverhandlungen vorzubereiten. Zurzeit wird im Rahmen des Personalcontrollings der Versuch unternommen, eine wertorientierte Personalwirtschaft zu entwickeln.

Typische und relevante Kennzahlen des finanzwirtschaftlichen Personalansatzes sind die Arbeitsproduktivität, die Personalkosten und das rechnerisch bestimmte Humankapital. Dabei wird das Humankapital mit der Innovationsfähigkeit des Unternehmens in Verbindung gebracht – beispielsweise Umsätze, die durch neue Produkte in den letzten drei bis fünf Jahren entwickelt wurden. Damit ist das Humankapital in den Umsätzen bzw. Erträgen der GuV von innovativen Produkten enthalten. Personalkosten werden aus den Personalaufwendungen der Gewinn- und Verlustrechnung abgeleitet.

Wir danken Herrn Dr. Jürgen Schechler, der uns auch bei diesem Buch tatkräftig unterstützt hat.

Berlin und Nürnberg

Die Verfasser/in





# Inhalt

Vorwort .....	5
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis .....	11
Abkürzungsverzeichnis .....	15
<b>1 Rechnungswesen als Grundlage des Controllings .....</b>	<b>17</b>
1.1 Terminologische Grundlagen des Personalcontrollings .....	18
1.2 Personalcontrolling .....	20
1.2.1 Entwicklung des Personalcontrollings in Deutschland.....	20
1.2.2 Ziele einer Personalwirtschaft und eines Personalcontrollings .....	22
1.2.3 Dimensionen des Personalcontrollings .....	26
1.3 Klassifikationsmöglichkeiten von Kennzahlen und Kennzahlen- systeme .....	30
1.3.1 Kennzahlen.....	30
1.3.2 Kennzahlensysteme.....	32
<b>2 Kennzahlen und Kennzahlensysteme in der Personal- wirtschaft .....</b>	<b>35</b>
2.1 Personal-Kennzahlen.....	35
2.1.1 Bedeutung und Nutzen von Personal-Kennzahlen.....	35
2.1.2 Kritische Prüfung von ausgewählten Personal-Kennzahlen.....	44
2.1.3 Probleme und Grenzen bei der Anwendung von Personal-Kenn- zahlen.....	53
2.2 Personal-Kennzahlensysteme.....	56
2.2.1 Bedeutung und Nutzen von Personal-Kennzahlensystemen.....	56
2.2.2 Zielvorgaben durch Personal-Kennzahlensysteme.....	57
2.2.3 Kritische Prüfung eines Personal-Kennzahlensystems anhand der Berliner Balanced Scorecard .....	61
<b>3 Personalkostenplanung.....</b>	<b>69</b>
3.1 Ziele der Personalkostenplanung.....	69
3.2 Personalkosten .....	69

3.2.1	Entgelt für geleistete Arbeit.....	70
3.2.2	Personalzusatzkosten .....	73
3.3	Phasen der Personalkostenplanung.....	74
3.3.1	Problemstellung Plankosten .....	74
3.3.2	Informationssammlung .....	74
3.3.3	Erarbeitung der Planungsgrunddaten .....	75
3.3.4	Durchführung der Personalkostenplanung.....	75
3.3.5	Plankontrolle und Plankorrektur .....	76
3.4	Einflussfaktoren.....	76
3.4.1	Innere Einflussfaktoren.....	76
3.4.2	Äußere Einflussfaktoren .....	77
3.5	Ansatz der Personalkostenplanung im Rahmen der Kostenträger- rechnung .....	81
3.5.1	Rechenwerke als Quellen der Personalkosten .....	81
3.5.2	Kostenträgerrechnung auf Vollkostenbasis .....	83
3.5.3	Kostenträgerrechnung auf Teilkostenbasis.....	84
<b>4</b>	<b>Personalkostenplanung anhand ausgewählter Kennzahlen zur Ermittlung potentieller Tarifgehälter .....</b>	<b>87</b>
4.1	Ziele der Personalkostenplanung.....	88
4.1.1	Grundsätzliches zur Personalkostenplanung.....	91
4.1.2	Einflussfaktoren auf die Personalkostenplanung.....	92
4.1.3	Personalkostenplanung – Phasen .....	94
4.1.4	Personalkostenplanung auf der Grundlage der (Teil-)Kostenträger- rechnung .....	95
4.1.6	Berliner Humankapitalbewertungsmodell – Mitarbeiter-Cashflow ...	98
4.2	Finanzorientierte bzw. wertorientierte Personalwirtschaft.....	102
4.2.1	Logik der finanzorientierten Personalwirtschaft.....	103
4.2.2	Ausgewählte Kennzahlen zur Personalplanung zur Berechnung der Bestandteile der gesamten Kostenplanung bei einer fiktiven Belegschaft einer Unternehmung .....	108
4.3	Personalkostenkennzahlen als Basis für Tarifverhandlungen.....	110

<b>5</b>	<b>Personalkostenplanung im Rahmen von Tarifverhandlungen.....</b>	<b>113</b>
5.1	„Richtiges“ Verhandeln als Grundlage für den Erfolg .....	113
5.2	Bestimmungsfaktoren der Tarifpartner .....	114
5.2.1	Kosten .....	114
5.2.2	Weitere Faktoren .....	115
5.3	Beispiele für eine Personalkostenplanung.....	115
5.3.1	Finanz- und Wettbewerbssituation der Lufthansa AG.....	116
5.3.2	Tarifverhandlungen zwischen Arbeitgeberverband Luftverkehr und Vereinter Dienstleistungsgewerkschaft.....	116
5.3.3	Personalkosten der Lufthansa Deutschland AG.....	118
5.3.4	Kostenträgerrechnung der Lufthansa AG .....	123
5.3.5	Bedeutung für das Unternehmen.....	127
	Anhang zu Kapitel 5 .....	129
<b>6</b>	<b>Betriebliche Altersversorgung: Personalzusatzkosten für den Betrieb .....</b>	<b>137</b>
6.1	Zum deutschen System der Altersversorgung und das zunehmende Aufbrechen des Generationenvertrags .....	137
6.1.1	Gesetzliche Rentenversicherung.....	138
6.1.2	Betriebliche Altersversorgung .....	142
6.1.3	Private Altersversorgung.....	152
6.2	Terminologische Grundlagen zur Nachhaltigkeit.....	154
6.3	Fünf Wege zur betrieblichen Altersversorgung – Eine Betrachtung aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmerperspektive .....	155
6.3.1	Fünf Durchführungswege zur betrieblichen Altersversorgung .....	155
6.3.2	Deckungsmittel zur betrieblichen Altersversorgung .....	155
6.3.3	Das Betriebsrentengesetz (BetrAVG) – eine wesentliche Rechtsquelle der fünf Durchführungswege zur betrieblichen Altersversorgung .....	157
6.3.4	Versorgungszusagen.....	160
6.3.5	Unverfallbare Anwartschaften .....	160
6.3.6	Leistungsplan.....	161

6.3.7	Unmittelbare Versorgungszusagen.....	162
6.3.8	Mittelbare Versorgungszusagen.....	172
6.4	Übertragung einer betrieblichen Altersversorgung.....	188
6.5	Betriebliche Altersversorgung in der beruflichen Praxis .....	190
6.6	Arbeitgeberbetrachtung.....	190
6.7	Informationen und Dokumente .....	194
	Glossar.....	201
	Literatur- und Quellenverzeichnis.....	207
	Index .....	217

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 1	Controlling-Regelkreis am Beispiel Fluktuationsquote.....	25
Abb. 2	Dimensionen des Personalcontrollings Quelle .....	26
Abb. 3	Personal-Kennzahlen-Übersicht Teil I.....	36
Abb. 4	Personal-Kennzahlen-Übersicht Teil II .....	38
Abb. 5	Kennzahlen-Systematik.....	41
Abb. 6	Beispiel von Ursache-Wirkungs-Beziehungen in der BSC.....	63
Abb. 7	Gliederung der Personalkosten.....	70
Abb. 8	Lohnformen .....	71
Abb. 9	Phasen der Personalkostenplanung.....	75
Abb. 10	Gliederung der Kostenrechnung.....	82
Abb. 11	Kostenträgerrechnung auf Vollkostenbasis .....	84
Abb. 12	Kostenträgerrechnung auf Teilkostenbasis.....	85
Abb. 13	Ermittlung relevanter Personalkostenquoten.....	91
Abb. 14	Einflusskriterien der Personalkostenplanung.....	93
Abb. 15	Phasen der Personalkostenplanung.....	94
Abb. 16	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung.....	97
Abb. 17	Kennzahlenhierarchie der Humankapitalperspektive .....	98
Abb. 18	Mitarbeiter-Cashflow-Ermittlung – Nettoerlöse der Mitarbeiter .....	99
Abb. 19	Mitarbeiter-Cashflow-Ermittlung – Mitarbeiterdeckungsbeitrag I.....	99
Abb. 20	Mitarbeiter-Cashflow-Ermittlung – Mitarbeiterdeckungsbeitrag II.....	100
Abb. 21	Mitarbeiter-Cashflow-Ermittlung – Mitarbeiterdeckungsbeitrag III .....	100
Abb. 22	Mitarbeiter-Cashflow-Ermittlung – Mitarbeiter-Cashflow .....	100
Abb. 23	Humankapitalwertberechnung mit Hilfe des MA-Cashflow .....	101
Abb. 24	Berechnung der durchschnittlich gewogenen Kapitalkosten .....	101

Abb. 25	Logik der finanzorientierten Personalwirtschaft.....	103
Abb. 26	Vier-Säulen-Modell des Entgeltmanagementsystems. ....	106
Abb. 27	Theoretische und praktische Vorgehensweisen zur Ableitung eines Entgeltmanagements .....	111
Abb. 28	(Internationales) Entgeltmanagement beschreiben, erklären und gestalten .....	112
Abb. 29	Anteil Personalkosten an operativen Kosten (2011).....	118
Abb. 30	Personalkosten einzelner Fluggesellschaften je Mitarbeiter.....	124
Abb. 31	Herleiten einer Streckenergebnisrechnung unter Berücksichti- gung der Tarifierhöhung.....	125
Abb. 32	Durchschnittliche EBIT-Marge der Top-7-EMEA-Airlines 2002–2011. ....	128
Abb. 33	Darstellung zum deutschen System der Altersversorgung Fokus: Gesetzliche Rentenversicherung .....	138
Abb. 34	Generationenvertrag, Karikatur Rudolf Schöpfer.....	141
Abb. 35	Zum deutschen System der Altersversorgung. Fokus: Betriebliche Altersversorgung.....	142
Abb. 36	Darstellung zum deutschen System der Altersversorgung Fokus: Private Altersversorgung .....	152
Abb. 37	Durchführungswege zur betrieblichen Altersversorgung .....	155
Abb. 38	Deckungsmittel zur betrieblichen Altersversorgung im Jahr 2010 .....	156
Abb. 39	Unmittelbare Versorgungszusagen.....	163
Abb. 40	Durchführungswege mittelbarer Versorgungszusagen.....	173
Abb. 41	Darstellung zum Durchführungsweg der Unterstützungskasse...	174
Abb. 42	Rechtsbeziehungen bei einer Direktversicherung .....	177
Abb. 43	Rechtsbeziehungen bei einer Pensionskasse .....	182
Abb. 44	Rechtsbeziehungen bei einem Pensionsfonds.....	185
Abb. 45	Die Entwicklung des Vertragsbestandes an Pensionsfonds in Deutschland in den Jahren 2003 bis 2011 .....	186
Abb. 46	„Wie oft haben Sie in Ihrem Arbeitsleben bis jetzt den Arbeit- geber gewechselt? .....	189
Abb. 47	Auszug der Internetseite des PSVaG.....	195

Tab. 1	Beispiel einer ausgefüllten HR-Scorecard-Dimension .....	64
Tab. 2	Beispiel Entgelt für geleistete Arbeit .....	73
Tab. 3	Beitragsätze für die Sozialversicherungen .....	79
Tab. 4	Mitarbeiter der Deutschen Lufthansa AG im Jahresdurchschnitt.....	119
Tab. 5	Personalaufwand der Deutschen Lufthansa AG in Mio. Euro....	119
Tab. 6	Durchschnittliche Jahresvergütung der Auszubildenden .....	120
Tab. 7	Personal ohne Auszubildende.....	120
Tab. 8	Personalkosten aufgeteilt auf die Mitarbeiter .....	121
Tab. 9	Berechnung der Tariferhöhungen. ....	122
Tab. 10	Gehälter der Mitarbeitergruppen nach Tariferhöhung.....	122
Tab. 11	Personalaufwand nach Tariferhöhung.....	122
Tab. 12	Gehälter der Crew nach Tariferhöhung.....	126
Tab. 13	Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte mit betrieblicher Altersversorgung .....	147
Tab.14	Gewährung einer betrieblichen Altersversorgung als Alternative zu einer Gehaltserhöhung.....	149
Tab. 15	Beitragsbemessungsgrenzen in der gesetzlichen Rentenversicherung.....	150
Tab. 16	Rechenschema zur Bestimmung des Mindestbetrags zur Entgeltumwandlung.....	151
Tab. 17	Deckungsmittel der betrieblichen Altersversorgung im Jahr 2010 / 2004.....	156
Tab. 18	Lohn- und Gehaltsabrechnung.....	179
Tab. 19	Auszug aus dem Leistungsplan des Arbeitnehmers .....	191
Tab. 20	§ 235 Abs. 2 Satz 2 SGB VI – Stufenweise Anhebung der Regelaltersgrenze .....	194
Tab. 21	Anteil der sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmer in der Privatwirtschaft mit betrieblicher Altersversorgung im Dezember 2011 in ausgewählten Branchen.....	194
Tab. 22	Vor- und Nachteile des Durchführungswegs Direktzusage .....	196
Tab. 23	Vor- und Nachteile des Durchführungswegs Unterstützungskasse.....	197

Tab. 24	Vor- und Nachteile des Durchführungswegs der Direktversicherung.....	197
Tab. 25	Vor- und Nachteile des Durchführungswegs der Pensionskasse . .....	198
Tab. 26	Vor- und Nachteile des Durchführungswegs des Pensionsfonds.....	199



## Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
AktG	Aktiengesetz
AVmG	Altersvermögensgesetz
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
bAV	betriebliche Altersversorgung
BDA	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BetrAVG	Gesetz zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung (Betriebsrentengesetz)
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BMF	Bundesministerium der Finanzen
BSC	Balanced Scorecard
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EGHGB	Einführungsgesetz zum Handelsgesetzbuch
EStG	Einkommenssteuergesetz
et al.	und andere
EVA	Economic Value Added <sup>1</sup>
FTE	Full-Time Equivalent
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HEVA	Human Economic Value Added
HR	Human Resource
HTW	Hochschule für Technik und Wirtschaft
IT	Informationstechnik
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau

---

<sup>1</sup> EVA ist eine geschützte Marke von Stern Stewart & Co.

KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KStG	Körperschaftsteuergesetz
NOPAT	Net Operating Profit After Taxes
PSVaG	Pensions-Sicherungs-Verein auf Gegenseitigkeit
ROI	Return on Investment
SE	Europäische Gesellschaft, Europäische Aktiengesellschaft
SGB	Sozialgesetzbuch
SV	Sozialversicherung, sozialversicherungspflichtige
SvEV	Sozialversicherungsentgeltverordnung
UK	Unterstützungskasse
US	United States
VAG	Versicherungsaufsichtsgesetz
WACC	Weighted Average Cost of Capital
ZVEI	Zentralverband der Elektronischen Industrie

## 1 Rechnungswesen als Grundlage des Controllings

Das erwartet Sie

- Sie sollen die Relevanz des Personalcontrollings für die Unternehmensführung erkennen.
- Sie sollen lernen, welche Sachverhalte sich hinter einem operativen und strategischen Personalcontrolling verbergen und wie diese Sachverhalte mittels Kennzahlen beschreibbar, messbar und diskutierbar gemacht werden können.
- Sie sollen die Personalplankosten als Teilgebiet der Kosten- und Leistungsrechnung bzw. des Controllings begreifen, das Personalern und der Unternehmensführung bei Gehaltsverhandlungen hilft, um die unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit zu analysieren und zu behalten.
- Sie sollen danach auch den Mindestlohn betriebswirtschaftlich diskutieren können und erkennen, warum beim Sanierungs- und Insolvenzmanagement der Personalabbau existenziell für ein Unternehmen sein kann.

Die Relevanz von Personalcontrolling für Unternehmen wird durch eine aktuelle Befragungsstudie<sup>2</sup> mit 142 Personalverantwortlichen und Führungskräften aus verschiedenen Branchen von der Hochschule RheinMain aus dem Jahre 2012 deutlich. Diese Befragung von Unternehmen kommt zu dem Ergebnis, dass mehr als 80 Prozent der befragten Unternehmen künftig ihr Personalcontrolling ausbauen möchten.

Auf ein kompetentes Personalcontrolling kann kein Unternehmen verzichten<sup>3</sup>, das sowohl operativ (Tarifpolitik, Mindestlohn, Personalkostenplanung, → Sanierungsmanagement) als auch vermehrt strategisch ausgerichtet ist (also Personalentwicklung in Ausbildungsberufen und Managemententwicklungsbereich betreibt oder auf die Umsetzung von Innovationen vom Forschungs- und Entwicklungsbereich in den Produktions- und

---

<sup>2</sup> Vgl. Hochschule RheinMain, Wiesbaden, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg i. Br., und Haufe Akademie GmbH & Co. KG, Freiburg i. Br. (2012): Studie Personalcontrolling 2012, S. 4

<sup>3</sup> Vgl. Klein, A. (2012), S. 5

Marketingbereich zur Erhaltung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit angewiesen ist<sup>4</sup>).

Nur so können Erfolgspotenziale (→ **Humankapital**) erkannt und gesichert werden.<sup>5</sup>

## 1.1 Terminologische Grundlagen des Personalcontrollings

Ursprünglich stammt der Begriff aus dem Englischen: „to control“ bedeutet übersetzt so viel wie „lenken, steuern, beherrschen“ und „kontrollieren“.<sup>6</sup> Im deutschen Sprachgebrauch wird Controlling oft mit Kontrolle verwechselt oder gleichgesetzt, was jedoch nur begrenzt zutrifft, da die Kontrolle nur eine Teilfunktion des Controllings und eines allgemeinen Managements ist.<sup>7</sup>

In der Literatur gibt es unterschiedliche Definitionen und Bedeutungsinhalte von Controlling, jedoch können hier einige Merkmale des Controllingbegriffs festgehalten werden:<sup>8</sup>

- Controlling ist **rational und normativ-orientiert betriebswirtschaftlich zu verstehen**; d. h. es muss sich an einer zielgerichteten und systematischen Vorgehensweise des Rechnungswesens orientieren, d. h. beim Personalcontrolling insbesondere an der Lohn- und Gehaltsabrechnung als Nebenbuch der Buchhaltung sowie an der Kosten- und Leistungsrechnung.
- Personalcontrolling besitzt u. a. eine Unterstützungsfunktion beim Strategischen Management, im Operativen Management, bei der Personalwirtschaft und im Finanzmanagement. Es dient damit zur Verbesserung einer wertorientierten Gesamtzieelerreichung im Unternehmen u. a. auf der Ebene des Working-Capital-Managements, des Finanzcontrollings und des Cash-Managements, aber auch beim Innovations- und beim Sanierungsmanagement. Der Unterstützungscharakter bezieht sich auf drei Aspekte: funktional (z. B. welche Maßnahmen sind im Rahmen der Per-

---

<sup>4</sup> Vgl. Schmeisser, W. / Andresen, M. / Kaiser, S. (2012), Kapitel 1 und Schmeisser, W. / Krimphove, D. / Hartmann, M. / Hentschel, C. (2013), Kapitel 1, S. 1 ff.

<sup>5</sup> Vgl. Wunderer, R. / Schlagenhauer, P. (1994), S. 12

<sup>6</sup> Vgl. Wunderer, R. / Jaritz, A. (2006), S. 9

<sup>7</sup> Vgl. Papmehl, A. (1998), S. 24

<sup>8</sup> Vgl. u. a. Hentze, J. / Kammel, A. (1993), S. 19-20, Weber, J. / Schäffer, U. (2008), Kapitel 1

sonalkostenplanung notwendig, um ein Sanierungsmanagement zu unterstützen), instrumental (welche Methoden und Instrumente kommen zur Anwendung, um ein In- oder Outsourcing von Personalfunktionen argumentativ zu unterlegen) und institutionell (z. B. welche organisatorische Einbindung wird zur Entlastung der Unternehmensführung durch eine Shared Service Organisation eingenommen).

- Personalcontrolling versorgt die Unternehmensführung und die Unternehmensbereiche mit Personalplankosteninformationen bei Tarifverhandlungen und bei der Diskussion um Mindestlöhne.
- Controlling besitzt einen **koordinierenden Charakter** durch die Verknüpfung von Planung, Kontrolle und Informationsversorgung im **Rahmen der Unternehmens- und Personalplanung**.
- Controlling ist **zukunftsorientiert**, d. h. es wird geplant, um gewünschte Ziele zu realisieren, auf Basis von vergangenheits-, gegenwarts- und planbezogenen Daten (Plankostenrechnung, Personalstatistiken, Innovations- und Strategisches Management zur Absicherung des Humankapitals).
- Personalcontrolling ist **permanent** durch einen fortlaufenden Planungsprozess im Rahmen der Personalplanung gekennzeichnet.<sup>9</sup>

Es kann festgehalten werden, dass Personalcontrolling durch seine Funktionen zur Personalkostenübersicht und zur Leistungssteigerung im Unternehmen beiträgt.

Ansätze und Funktionen des Controllings findet man bereits Ende des 19. Jahrhunderts in US-amerikanischen Privatunternehmen<sup>10</sup>, um Abweichungen von den geplanten wirtschaftlichen Zielen zu ermitteln.<sup>11</sup> Hintergrund dafür ist, dass der Aufgabenumfang und Koordinationsbedarf bei der Massenproduktion in den Industrieunternehmen angestiegen war und dass die Produktion stetig größer und komplexer geworden war. In Deutschland wurde der Controlling-Gedanke um 1930 eingeführt, im Zuge der Weltwirtschaftskrise und durch das Wachstum von immer größeren und unübersichtlicheren Unternehmen wie BASF und Bayer. Auch durch die Ansiedlung von US-amerikanischen Tochtergesellschaften wie der Opel AG von General Motors Ende der 1950er Jahre wurde die Controlling-Idee in

---

<sup>9</sup> Vgl. Hentze, J. / Kammel, A. (1993), S. 19-20

<sup>10</sup> Vgl. Wunderer, R. / Schlagenhauer, P. (1994), S. 6

<sup>11</sup> Vgl. Wunderer, R. / Sailer M. (1987), zitiert nach Pappmehl, A. (1998), S. 24

Deutschland verbreitet.<sup>12</sup> Dem amerikanischen Vorbild folgten zunächst die deutschen Großunternehmen und schufen eigene Controlling-Stellen. Später wurde dieses Konzept auch von den mittleren und kleinen Unternehmen übernommen.<sup>13</sup> Anfang der 1980er Jahre entstanden spezialisierte Controlling-Ansätze beispielsweise für das Marketing aber auch für das Personalmanagement, die nicht mehr nur das Gesamtunternehmen betrachteten. Es kam zur Unterscheidung der Organisationsformen, wie z. B. Controlling in Projekt- oder → Profit-Center-Organisationen, des Weiteren zur Unterscheidung nach Unternehmenstypen, wie etwa Banken- oder Versicherungscontrolling. Sukzessive entwickelten sich auch Controlling-Konzepte je nach betrieblichem Funktionsbereich. Die Unternehmen begannen nach Marketing-, Personal-, Einkaufs- oder Forschungs- und Entwicklungscontrolling zu differenzieren.<sup>14</sup>

## 1.2 Personalcontrolling

„Personalcontrolling ist die auf den Erfolg der Unternehmung ausgerichtete Planung, Kontrolle und Steuerung personalwirtschaftlicher Maßnahmen.“<sup>15</sup>

Dabei wird die gezielte ökonomische sowie strategische Orientierung in allen Teilbereichen des Personalmanagements verfolgt.<sup>16</sup> Im Personalcontrolling werden bewusst Instrumente eingesetzt, um die Soll- und Ist-Abweichungen von personalwirtschaftlichen Sachverhalten messbar zu machen, z. B. in der → **Plankostenrechnung**. Die Ergebnisse der Abweichungsanalysen dienen zur weiteren Prozessplanung und zur Entwicklung von Organisations-, Rationalisierungs- und Automatisierungsmaßnahmen entlang der Wertschöpfungskette des Unternehmens.<sup>17</sup>

### 1.2.1 Entwicklung des Personalcontrollings in Deutschland

Nach Wunderer und Schlagenhauer gibt es drei Aspekte, die zu der Entwicklung des Personalcontrollings in Deutschland beigetragen haben:

---

<sup>12</sup> Vgl. Wunderer, R. / Schlagenhauer, P. (1994), S. 6

<sup>13</sup> Vgl. Singer, M. (2010), S. 12

<sup>14</sup> Vgl. Singer, M. (2010), S. 14

<sup>15</sup> Handwörterbuch des Personalwesens, Berthel, J. (2004), S. 1441

<sup>16</sup> Vgl. Handwörterbuch des Personalwesens, Berthel, J. (2004), S. 1441

<sup>17</sup> Vgl. Oechsler, W. A. (2006), S. 178

- Der erste Aspekt ist der Bedarf nach quantitativen Instrumenten im Personalbereich, die zur ökonomischen und unternehmerischen Orientierung beitragen können, z. B. bei Tarifverhandlungen und der Personalplanung. Leider führten sie aber in ihren Veröffentlichungen keine konkreten Rechnungen dazu durch.
- Als zweiten Aspekt sehen sie die Entwicklung von der operativen zur strategischen Ausrichtung der Personalwirtschaft, um neben quantitativen auch verstärkt qualitative Größen einzubeziehen, z. B. bei Personalrisiken. Auch hier bleiben sie den Beweis durch eine exemplarische Rechnung schuldig.
- Der dritte Aspekt ist die verstärkte Auseinandersetzung mit strategischen Angelegenheiten im Personalmanagement, wie Neuausrichtung der Unternehmung wegen Innovationsnotwendigkeiten und neuen Technologien, Personalentwicklungsmaßnahmen in der Ausbildung oder bei der Umschulung von Mitarbeitern und Sicherung von wissensbasiertem Humankapital.<sup>18</sup> Hier haben sie sich nur rudimentär der Personalentwicklung zugewandt, ohne ein Personalentwicklungscontrolling ernsthaft für Praktiker vorzustellen.

Die Einführung von Personalcontrolling wurde in Deutschland durch den Erlass von neuen Gesetzen gefördert. Hierzu gehören u. a. im Jahre 1998 das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), → Basel II/III im Bankbereich sowie Solvency II im Versicherungsbereich. Dazu kann man exemplarisch zum → Risikomanagement im Personalbereich folgende Vorschriften aus dem Aktiengesetz anführen:<sup>19</sup>

§ 91 Abs. 2 AktG: Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.

§ 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG: Der Vorstand hat dem Aufsichtsrat über die Personalplanung zu berichten.

Vor diesem Hintergrund liefert das Personalcontrolling einen wesentlichen Beitrag zur Erfüllung gesetzlicher Vorschriften. Besonders unter Beachtung des arbeitsrechtlichen Rahmens (Betriebsverfassungsgesetz) und aufgrund der Wirtschafts- und Finanzkrise in Europa gewinnen Personalrisiken eine immer größere Bedeutung für Unternehmen.<sup>20</sup>

<sup>18</sup> Vgl. Wunderer, R. / Schlagenhauer, P. (1994), S. 12

<sup>19</sup> Vgl. Eysel, C. (2009), S. 28

<sup>20</sup> Vgl. Eysel, C. (2009), S. 28