

Andreas Klein (Hrsg.)

Controlling-Instrumente für modernes Human Resource Management

- ▶ Herausforderungen des HR-Managements
- ▶ Die HR-Kennzahlen der Zukunft
- ▶ Strategische und operative Personalplanung
- ▶ Bildungs-Controlling und Talentmanagement

Arbeitshilfen online unter www.haufe.de/arbeitshilfen

Exklusiv und kostenlos
für Buchkäufer!



Und so geht's:

- Einfach unter www.haufe.de/arbeitshilfen den Buchcode eingeben
- Oder direkt über Ihr Smartphone bzw. Tablet auf die Website gehen



Buchcode: BF2-ZP8F

Ihre Arbeitshilfen online:

- Kennzahlcockpit HR-Management (Beispiel-Anwendung)
- Selbstanalyse im HR-Management (Checkliste)

Andreas Klein (Hrsg.)

Controlling-Instrumente
für modernes Human Resource Management

Andreas Klein (Hrsg.)

Controlling-Instrumente für modernes Human Resource Management

Haufe Gruppe
Freiburg • Berlin • München

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-648-02559-8

Bestell-Nr.: 04468-0001

1. Auflage 2012

© 2012 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG,

Niederlassung München

Redaktionsanschrift: Postfach, 82142 Planegg/München

Hausanschrift: Fraunhoferstraße 5, 82152 Planegg/München

Telefon: 089 895 17-0

Telefax: 089 895 17-290

Internet: www.haufe.de

E-Mail: online@haufe.de

Lektorat: Dipl.-Betriebswirt (FH) Günther Lehmann

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie die Auswertung durch Datenbanken, vorbehalten.

Umschlag: Kienle, Visuelle Kommunikation, Stuttgart

Druckvorstufe: Reemers Publishing Services GmbH, Luisenstraße 62, 47799 Krefeld

Druck: fgb. freiburger graphische betriebe, 79108 Freiburg

Zur Herstellung dieses Buches wurde alterungsbeständiges Papier verwendet.

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

für die meisten Unternehmen gilt, dass es nur eine wirklich erfolgskritische Ressource gibt und das sind gute und motivierte Mitarbeiter. Dass das so genannte Humankapital aus finanzieller Sicht dennoch so wenig Beachtung erfährt ist nicht überraschend. Schließlich ist es schwierig zu fassen und möglicherweise flüchtig. Denn anders als Gebäude und Maschinen gehört dem Unternehmen sein Humankapital nicht, sondern es besitzt nur ein recht eingeschränktes Nutzungsrecht; letztlich können Arbeitnehmer jederzeit kündigen. Zudem stellt ihr Humankapital nur ein Potenzial dar, das nur zum Tragen kommt, wenn andere Faktoren wie Motivation und geeignete organisatorische Rahmenbedingungen hinzukommen.

Unternehmen können es sich heute weniger denn je erlauben, das Thema Human Resource Management zu vernachlässigen. Sie hierbei zu unterstützen ist Zielsetzung dieses Themenbands, in dem Sie eine ganze Reihe umsetzungsorientierter Konzepte, Instrumente und Anwendungsbeispiele finden. Nach dem Experten-Interview mit Rudolf Kast folgen Beiträge in „Grundlagen & Konzepte“:

- Dass selbst kleinere Unternehmen es sich heute kaum mehr leisten können auf Personal-Controlling zu verzichten wird in unserem Einführungsbeitrag deutlich. Darin gibt Silke Wickel-Kirsch einen Überblick über „Grundlagen des Human-Resource-Controllings“.
- Auch im HR-Controlling ist die Bereitstellung von Kennzahlen eine wichtige Aufgabe. Was es jenseits von Köpfen sinnvollerweise noch zu berichten gibt zeigt Fred Schübbe in seinem Beitrag „Kennzahlen im HR-Management definieren, ermitteln und erfolgreich einsetzen“.
- Die wohl größte Herausforderung im Personalbereich ist der demografische Wandel.
 - Wie Mitarbeiter bei richtiger „Pflege“ und Weiterbildung ein langfristiger Aktivposten für das Unternehmen bleiben können, zeigt Josef Sauer in „Demografischer Wandel: Herausforderung für die Personalfunktion“.
 - Dazu zeigt Fred Schübbe in „Demografischer Wandel: Aufgaben und Instrumente des HR-Controllings“ sinnvolle Maßnahmen auf, um auf den demografischen Wandel zu reagieren.

In „Umsetzung & Praxis“ finden Sie interessante Anwendungsfälle und wichtige Instrumente aus der betrieblichen Praxis:

- Die Personalplanung zeigt wie sich die Unternehmensziele auf das Personal auswirken. In „Personalplanung: Umsetzung und Prozess-

management“ zeigen Christian Scholz und seine Co-Autoren, wie eine analytische Planung zu gestalten ist.

- Wie kann man auf starke Auftragsschwankungen reagieren und dabei die Interessen der Mitarbeiter berücksichtigen? Auf diese Frage gibt Rudolf Kast in „Flexible Arbeitszeitmodelle verbinden Kapazitäts-optimierung und Arbeitszeitwünsche der Mitarbeiter“ eine Antwort.
- Am Beispiel der SAP AG zeigt Uta Sanchez-Majoral in „Strategische Personalplanung – Prozess und Umsetzung bei SAP “ wie sich die Personalplanung in die strategische Unternehmensplanung integrieren lässt.
- Ein Einführungsbeispiel für das HR-Controlling aus der Praxis geben Beate Land und Swetlana Stresler in „Kennzahlenbasiertes HR-Controlling im Krankenhaus“.
- Um eine Grundlage für das Management des intellektuellen Kapitals zu schaffen bieten sich Wissensbilanzen an. Wie sich mit wenigen Schritten eine Wissensbilanz erstellen und nutzen lässt zeigt Manfred Bornemann in „Wissensbilanz als Controlling-Instrument für das Intellektuelle Kapital“.
- Weiterbildungsaktivitäten entziehen sich gern einer Analyse. In „Weiterbildungsmaßnahmen wirkungsvoll planen und steuern“ zeigt Heinz-Josef Botthof auf, dass sich auch in der Personalentwicklung sinnvolle Erfolgsmaßstäbe definieren und erheben lassen.

In „**Organisation & IT**“ stellen wir ganz unterschiedliche Ansätze vor.

- Michael Paatz und Sven Mönkediek zeigen in ihrem Beitrag „Personal-Controlling mit MS Excel: Einfach, aktuell, effizient und effektiv“, wie eine aussagekräftige Umsetzung des Personal-Controlling auch ohne aufwändige Spezial-Software möglich ist.
- Wie sich auch weiche Kennzahlen im HR-Controlling abbilden lassen sich, beschreibt Hermann Arnold in „IT-Unterstützung im HR-Controlling“.
- Der gleiche Autor zeigt daneben in „Talentmanagement: Ziele und Unterstützung durch die IT“, wie sich HR-Prozesse durch Software effektiver gestalten lassen.

Eine „Literaturanalyse“ schließt den Band ab.

Viel Spaß bei der Lektüre!

Heidelberg im März 2012

Andreas Klein

Inhalt

Kapitel 1: Standpunkt

Das Experten-Interview 13

Kapitel 2: Grundlagen & Konzepte

Grundlagen des Human-Resource-Controllings
Silke Wickel-Kirsch 23

Kennzahlen im HR-Management definieren, ermitteln und
erfolgreich einsetzen
Fred Schübbe 43

Demografischer Wandel: Herausforderung für die Personalfunktion
Josef Sauer 65

Demografischer Wandel: Aufgaben und Instrumente des
HR-Controllings
Fred Schübbe 83

Kapitel 3: Umsetzung & Praxis

Personalplanung: Umsetzung und Prozessmanagement
Christian Scholz, Heike Gorges, Angelique Morio, Walter Korte 97

Flexible Arbeitszeitmodelle verbinden Kapazitätsoptimierung und
Arbeitszeitwünsche der Mitarbeiter
Rudolf Kast 119

Strategische Personalplanung – Prozess und Umsetzung bei SAP
Uta Sánchez-Mayoral 129

Kennzahlenbasiertes HR-Controlling im Krankenhaus
Beate Land, Swetlana Stresler 147

Wissensbilanz als Controlling-Instrument für das Intellektuelle Kapital
Manfred Bornemann 165

Weiterbildungsmaßnahmen wirkungsvoll planen und steuern
Heinz-Josef Botthof 187

Kapitel 4: Organisation & IT

Personal-Controlling mit MS Excel: Einfach, aktuell, effizient
und effektiv
Michael Paatz, Sven Mönkediek 205

IT-Unterstützung im HR-Controlling <i>Hermann Arnold</i>	227
Talentmanagement: Ziele und Unterstützung durch die IT <i>Hermann Arnold</i>	241
Kapitel 5: Literaturanalyse	259
Stichwortverzeichnis.....	269

Die Autoren

Hermann Arnold

lic.oec.HSG, ist Mitgründer und Geschäftsführer des Software-Anbieters umantis AG. Er ist außerdem Autor, Referent, praxisorientierter Forscher und Berater zum Talent- und Leistungsmanagement und zur IT-Unterstützung von HR-Prozessen.

Dr. Manfred Bornemann

Geschäftsführer der Intangible Assets Consulting GmbH in Graz.

Heinz-Jose Botthof

Leiter des Bereichs Management Training der Plaut Business Consulting in Ismaning. Er ist als Trainer und Coach aktiv.

Heike Gorges

Geschäftsführerin bei der HRblue AG in Baldham.

Rudolf Kast

Inhaber der Beratung für Personalmanagement und Karriereentwicklung KAST. DIE PERSONALMANUFAKTUR. Zuvor war er 15 Jahre lang Personalleiter bei der SICK AG. Er ist außerdem im Vorstand des Demografischen Netzwerks (DDN).

Walter Korte

Rechtsanwalt und ständiger Referent des Bildungswerks der Nordrhein-Westfälischen Wirtschaft.

Prof. Dr. Beate Land

seit 2008 Professorin an der Fakultät für Wirtschaft, Schwerpunkt Management im Gesundheitswesen, SRH Hochschule Heidelberg. Sie ist seit 1999 Fachärztin für Anästhesie und erwarb 2003 einen Master of Science Healthcare Management an der Universität Mannheim.

Uta Sánchez-Mayoral

Vice President und global verantwortlich für Strategic Workforce Planning and Analytics bei der SAP AG in Walldorf.

Sven Mönkediek

Senior Consultant der profibu GmbH, Köln, mit den Schwerpunkten Zeitwirtschaft, Personalkostenplanung und Reporting mit Excel. Außerdem ist er als Autor und Referent tätig.

Angelique Morio

M.A., Inhaberin der Unternehmensberatung MOMO Consulting für Personal- und Kompetenzentwicklung in Buchloe. Sie ist außerdem als Autorin und Referentin aktiv.

Michael Paatz

Gesellschafter-Geschäftsführer der profibu GmbH, Köln, einem Dienstleistungsunternehmen mit dem Schwerpunkt Entgeltabrechnung. Außerdem ist er als Autor und Referent tätig.

Dr. Josef Sauer

Leiter Arbeitsschutz bei der QUMsult GbR, in Freiburg.

Prof. Dr. Christian Scholz

seit 1986 Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes.

Fred Schübbe

Personalfachkaufmann, stellvertretender Leiter HR Shared Service Center und langjährig Personal-Controller im Finanzbereich. Zudem ist er Autor mehrerer Fachbücher und Beiträge zum Personalcontrolling.

Swetlana Stresler

BSc. Sie studierte von 2009–2011 Betriebswirtschaft an der SRH Hochschule Heidelberg und beschäftigte sich im Rahmen ihrer Bachelorarbeit mit dem Personal-Controlling in Kliniken.

Prof. Dr. Silke Wickel-Kirsch

Professorin für Personal & Organisation an der Hochschule RheinMain in Wiesbaden im Studiengang Media Management. Sie ist außerdem für die Haufe Akademie sowie diverse andere Organisationen wie die DGFP und Management Circle tätig.

Kapitel 1: Standpunkt

Das Experten-Interview

■ Interviewpartner:

Rudolf Kast ist Inhaber der Beratung für Personalmanagement und Karriereentwicklung KAST. DIE PERSONALMANUFAKTUR. Zuvor war er 15 Jahre lang Personalleiter bei der SICK AG. Die Redaktion der Fachzeitschrift „PersonalMagazin“ kürte ihn mehrfach zu den „40 führenden Köpfen im Personalwesen“, die sie alle zwei Jahre auswählt.

Das Interview führte Günther Lehmann, Chefredakteur Controlling von Haufe-Lexware.

Lehmann: Herr Kast, in vielen Unternehmen wird das HR-Controlling vernachlässigt. Woran liegt das? Wo liegen nach Ihrer Erfahrung die Probleme in der Praxis?

Kast: Die Personalfunktion in den Unternehmen vernachlässigt das Thema HR-Controlling in der Tat. Woran liegt das? Es liegt in kleinen und mittelständischen Unternehmen auch daran, dass die Personalkollegen vom Tagesgeschäft überrollt sind, die operativen Themen des Tages erledigen und, wie in der Fabel, immer sägen und sägen, aber die Säge nicht schärfen – oder glauben, keine Zeit dafür zu haben, die Säge zu schärfen. Das Zweite ist, dass die strategische Funktion eines HR-Controllings den meisten Personalkollegen nicht hinreichend klar ist und sie einfach unterschätzen, welche Aussagekraft ein strategisch aufgesetztes Personal-Controlling für die eigene Funktion haben kann. Denn mit einem strategisch und operativ wirkenden HR-Controlling kann die Personalfunktion ja auch ihre Aktivitäten für das Unternehmen wirkungsvoll herausarbeiten und den Nutzen vermitteln, den Personalarbeit eigentlich im Unternehmen leistet.

Lehmann: Sie sagten, das Thema HR-Controlling sei Ihnen auch eine Herzensangelegenheit. Warum?

Kast: Es ist mir deswegen wichtig und sicherlich auch für mich ein emotionales Thema, weil es mir in der Seele wehtut, zu sehen, wie wenig Anerkennung die Personalfunktion im Unternehmen hat. Die Personalfunktion kann ja in zweierlei Richtungen mit einem intelligenten Instrumentarium eines HR-Controllings arbeiten: Zum einen kann sie die Ergebnisse der Personalarbeit im Unternehmen der jeweiligen Geschäftsführung eines Unternehmens verdeutlichen. Zweitens kann sie mittels entsprechender Instrumentarien auch für sich selber, für die eigene Arbeit, im Benchmark zu anderen Unternehmen und deren Personalarbeit ermitteln, wo man steht. Und so hätte ein strategisch aufgesetztes Personal-Controlling zweierlei Zielrichtungen: zum einen

die Wirkung nach innen zu erzielen, aber auch nach außen den Vergleich herauszuarbeiten, was Personalarbeit im Vergleich zu anderen Unternehmen leistet, leisten kann oder in Zukunft noch leisten soll.

Lehmann: Die Controller haben ja manchmal auch Probleme in der Anerkennung innerhalb eines Unternehmens, sind auch nicht nur beliebt. Und die Controller arbeiten ja an ihrer Rolle als Business Partner des Managements, quasi als interne Berater der Führungskräfte zu allen Fragen von Strategie und Wirtschaftlichkeit. Wie sehen Sie hier die Personaler, gibt es hier ähnliche Überlegungen?

Kast: Die Personalarbeit ist ja kein Selbstzweck für das Unternehmen, sondern – wie die Controlling-Funktion und andere Dienstleistungen generell auch – darauf angewiesen, in der Linie der Unternehmensstrategie zu arbeiten und diese umzusetzen. Insofern ist die Personalfunktion gut beraten, sich in enger Abstimmung mit der Geschäftsführung zu überlegen: Was sind die strategischen Ziele des Unternehmens und was ist daraus abzuleiten für die strategische Personalarbeit für die Zukunft? Dazu muss herausgearbeitet werden, was die strategischen Ziele der Personalarbeit sind. Dies sollte in enger Abstimmung mit Vorstand oder Geschäftsführung geschehen. Auf dieser Basis muss der Personalbereich sich so organisieren, dass er diese Zielsetzung auch erfüllen kann und in enger Abstimmung mit den Fachbereichen dafür sorgen, dass diese strategischen Zielsetzungen umgesetzt werden. Wenn er an diesen strategischen Zielsetzungen erstens erfolgreich arbeitet und zweitens auch darstellen kann, welchen Beitrag er mit seiner Personalfunktion für die Erfüllung dieser strategischen Ziele geleistet hat, kann er, mit den richtigen Personen ausgestattet, in der Funktion zu einem anerkannten Business Partner werden. Das Controlling in vielen Unternehmen ist in den letzten Jahren schon dahingehend organisiert worden oder hat sich selbst dahingehend organisiert, mehr in der Steuerungsfunktion zu wirken und damit den Beitrag von Controlling für die Unternehmensentwicklung deutlich zu machen. Diesen Weg muss die HR-Funktion auf breitem Weg erst noch gehen. Da ist der Personalbereich meiner Meinung nach noch nicht so weit wie der Controlling-Bereich.

Vor ca. 10 Jahren hat *Dave Ulrich*, renommierter Professor an der Universität von Michigan, der Personalfunktion die strategischen Leitlinien vorgegeben durch sein HR-Strategie-Modell. Dieses sieht vor, dass die Personalfunktion stärker das Management der strategischen Human Resources als auch das Thema Management der Veränderung in den Fokus der zukünftigen Aktivitäten rückt – ohne allerdings die Aufgaben des Tagesgeschäftes und damit das Management der HR-Infrastruktur zu vernachlässigen. In einer Umfrage, die neulich von der Fachhochschule Koblenz in Zusammenarbeit mit dem Marktforschungsinstitut Psycho-

nomics unter Geschäftsbereichsleitern, Führungskräften, aber auch unter Personalfunktionen durchgeführt wurde, ist leider die Erkenntnis gewachsen, dass in den operativen Einheiten dieser strategische Ansatz der Personalfunktion noch überhaupt nicht gewürdigt worden ist bzw. dass sich die Personalkollegen mit ihrer Strategierolle anscheinend noch nicht genügend auseinandergesetzt haben. Deshalb entsteht derzeit der Eindruck, dass die Personalfunktion es noch versäumt hat, diesen Mix zwischen strategischer Orientierung und operativer HR-Arbeit in der Alltagspraxis herzustellen. Diese Akzeptanz ist jedenfalls in den Geschäftsbereichseinheiten noch lange nicht vorhanden.

Lehmann: Zu den Aufgaben des HR-Controllings. Was sollte aus Ihrer Sicht das HR-Controlling leisten?

Kast: Das HR-Controlling sollte zwei Zielsetzungen erfüllen: zum einen die internen Kennzahlen zu erfassen, die für das Personalmanagement des jeweiligen Unternehmens auch wichtig sind, immer in Anlehnung an die unternehmensstrategischen Zielsetzungen. Und zum anderen sollte es die Benchmarks nach außen zum Markt erfassen: Wo steht die Personalarbeit im Vergleich zu anderen Unternehmen?

In der internen Funktion müssen dazu Kennzahlen aus der strategischen Zielsetzung des Unternehmens abgeleitet werden. Und das können nicht immer nur quantitative Kennzahlen sein. Das sollten auch Kennzahlen zu Aspekten sein wie:

- Wo will das Unternehmen mit der Personalfunktion hin? Hier kann z.B. der Beitrag der Personalfunktion gemessen werden, um das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu platzieren (Unternehmensranking).
- Wie sehen die Talentmanagement-Ressourcen im Unternehmen aus, auf allen Ebenen, in allen Funktionsgruppen und in allen Altersgruppen?
- Und wie weit hat es die Personalfunktion geschafft, diese Talentmanagement-Ressourcen für das Unternehmen sichtbar und nutzbar zu machen? Konkret: Wie viele Führungspositionen werden aus eigenen Reihen besetzt?

Das sind Kennzahlen, mit denen die Personalfunktion wirklich zukunftsorientierte Personalpolitik machen und auch den Beitrag nachweisen kann, den man für die Zukunftssicherung des Unternehmens in Richtung Führungs- und Fachkräfte geleistet hat. Es bedarf einer intensiven strategischen Ausrichtung der Personalarbeit in Zukunft auf die Ressourcen-Bereitstellung von Fach- und Führungskräften sowie Nachwuchskräften im Unternehmen. Da hat eine Personalabteilung

gerade vor dem Hintergrund des heutigen Fachkräftemangels am Markt eine riesige Chance, ihren Beitrag entsprechend zu verdeutlichen.

Und zum Zweiten: Im externen Bereich ist es heute für ein Unternehmen wichtig, eben aufgrund der Nachwuchsmangelsituation am Markt sich als ein attraktiver Arbeitgeber darzustellen, damit es gelingt, viele potenzielle Bewerber auf das eigene Unternehmen aufmerksam zu machen. Dazu können Arbeitgeber-Wettbewerbe eine sehr hilfreiche Rolle spielen. Nach einem solchen Benchmark-Vergleich weiß das Unternehmen, wo es steht, und hat durch eine entsprechende Auszeichnung auch die Chance, ein attraktives Employer Branding am Markt zu generieren. Das wären die zwei Aufgaben, die ich für das HR-Controlling sehe.

Lehmann: Kommen wir zu den Kennzahlen: Die klassischen Kennzahlen, die man aus dem HR-Bereich kennt, sind ja eher harte Kennzahlen, wo es auch z.B. um Fluktuationsraten geht. Aber Sie sprechen jetzt ganz andere Vergleichsmaßstäbe an. Gibt es hier schon sowohl aus den älteren Kennzahlen als jetzt auch bei den neuen Anforderungen allgemein akzeptierte Standards? Und braucht man diese oder sollte das jedes Unternehmen je nach seiner Zielsetzung individuell handhaben?

Kast: Wenn wir über Controlling-Standards im Personalbereich sprechen, müssen wir leider feststellen, dass es diese Standards nicht gibt. Es gibt die verschiedensten Ansätze und Modelle, die auch von den verschiedensten Organisationen gefördert worden sind. So hat ja vor zwei Jahren der HPI (Human Potential Index), vom Bundesarbeitsministerium in Abstimmung mit 130 Unternehmen entworfen, große Schlagzeilen gemacht, konnte sich aber am Markt nicht durchsetzen, genauso wenig wie die Saarbrücker Formel von *Prof. Christian Scholz* oder Initiativen der *Deutschen Gesellschaft für Personalführung* (DGFP). Das Fazit muss lauten, dass wir derzeit keine andere Chance haben, als dass die Personalfunktion in Abstimmung – ich empfehle, in enger Abstimmung – mit dem Controlling-Bereich des Unternehmens sich an Kennzahlensystemen anlehnt, die im Unternehmen akzeptiert sind. Auf der Basis der im Unternehmen gesprochenen Kennzahlensprache ist eine Systematik zu entwerfen, die im Unternehmen auch verstanden wird. Hierzu sollte die Personalfunktion in enger Abstimmung mit dem Controlling unternehmensspezifische Kennzahlen erarbeiten, die den Wert der Personalfunktion an sich als auch die Leistungen, die aus der Personalfunktion heraus gezeitigt werden, einheitlich im Unternehmen darstellen zu können. Das könnte z.B. ein Balanced-Scorecard-Verfahren sein, wenn es im Unternehmen eine Balanced Scorecard gibt. Nach meinen Eindrücken gibt es das mittlerweile in sehr vielen Unternehmen, sodass hier die Personalfunktion eine sehr gute Möglichkeit hat, ihr Leistungsspektrum mit den entsprechenden quantitativen wie auch qualitativen Kennzahlen

darzustellen. Nebenbei kann die HR-Funktion hier noch das Controlling-Ressort als Verbündeten gewinnen.

Lehmann: Mit den qualitativen Entwicklungen, mit weichen Faktoren, da haben sich auch die Controller lange schwer getan und sich deswegen überwiegend auch im operativen Bereich bewegt. Diese haben sich jetzt aber mehr in Richtung des strategischen Controllings bewegt. Wie sieht es in der Personalarbeit aus? Welche weichen Faktoren im Rahmen eines strategischen Controllings können hier geplant und gesteuert werden, z.B. wenn man das Thema Talent Management betrachtet?

Kast: Die weichen Faktoren sind für das Personalgeschäft sehr wichtig. Nicht alles im Personalbereich lässt sich messen und gerade die wichtigen qualitativen Faktoren wie z.B. Führungs- und Unternehmenskultur sind nur bedingt messbar. Auch hier gibt es wiederum durch Benchmark-Verfahren die Möglichkeit, die Unternehmens- und Führungskultur im Feedback durch die Mitarbeiter wieder auf den Prüfstand zu stellen. Hierzu eignen sich sehr gut Mitarbeiterbefragungen oder wiederum Unternehmenswettbewerbe, die auf vergleichbarer Fragenbasis Maßstäbe dafür liefern, wie Unternehmens- und Führungskultur im Unternehmensvergleich aussieht. Ich kann hier zwei Beispiele nennen: den Wettbewerb „Great Place to work – Deutschlands beste Arbeitgeber“, wo über 5 Kriterien, nämlich Glaubwürdigkeit, Respekt, Fairness, Stolz und Teamorientierung, diese Bewertung ermittelt wird. Der im Mittelstand oft verwandte Wettbewerb „Top Job, bester Arbeitgeber im Mittelstand“ ist nach ähnlichen Kriterien ausgerichtet. Hier hat man bei den sog. weichen Faktoren schon die Chance, über entsprechende Zustimmungsquoten der Mitarbeiter auch qualitative Faktoren zu messen und daraus eine Ableitung insgesamt auf weiche Themen wie Mitarbeiterkultur, Unternehmenskultur und Führungs- und Mitarbeiterzufriedenheit abzuleiten.

Im Bereich des Talent Management kann man ebenfalls auch quantitative Faktoren ermitteln. Wenn man beispielsweise die Zielsetzung hat, ein bestimmtes Quantum an Führungskräften aus dem eigenen Bereich zu rekrutieren, dann lässt sich sehr gut ermitteln, welche Führungspositionen in den letzten Jahren aus dem eigenen Nachwuchs besetzt worden sind. Wenn ein Unternehmen die strategische Zielsetzung hat, 50 % oder 70 % der Nachwuchskräfte kommen aus dem eigenen Unternehmen, kann man den Grad der Erfüllung sehr gut messen. Da kann der Personalbereich wiederum eine sehr gute und auch sehr nachvollziehbare Arbeit leisten, weil ja aus der gesamten Nachwuchspolitik inklusive Erstausbildung, dann Traineeprogramme etc. diese ganzen Führungs- und Fachkräfte möglicherweise auch in der Nachfolge entwickelt worden sind.

Lehmann: Sie haben jetzt die Balanced Scorecard als ein mögliches Instrument für die strategische Steuerung angesprochen. Wie sollen die

Ergebnisse und Kennzahlen der HR-Arbeit der Unternehmensleitung und den Führungskräften kommuniziert werden? Sollten das eigenständige Berichte sein oder evtl. integriert in ein normales Reporting? Wäre die Balanced Scorecard ein geeignetes Instrument aus Ihrer Sicht? Aber das kann man ja auch integrieren oder auch natürlich separat behandeln.

Kast: Sofern es in einem Unternehmen eine Balanced Scorecard gibt, ist es natürlich ideal, die Ergebnisse der Personalfunktionen in der Balanced Scorecard gesamtheitlich im Unternehmen darzustellen. Es gibt ja die Mitarbeiterperspektive in der Balanced Scorecard und insofern kann ich nur dazu raten, die Balanced Scorecard aus der Personalsicht in eine Gesamtdarstellung zu integrieren. Das wird aber für die strategische Steuerung des Personalbereichs an sich nicht ausreichen, weil in der Unternehmens-Scorecard so viel Platz nur für Mitarbeiterthemen nicht vorhanden sein wird. Vielmehr muss der Personalbereich darauf basierend weitere Kennzahlen ableiten und erheben.

Ich würde immer dazu raten, die Controlling-Instrumente, die im Unternehmen vorhanden sind, zu nutzen, ob das jetzt eine Balanced Scorecard ist oder andere Systeme, die ein Unternehmen nutzt. Jetzt nehmen wir mal den Fall an – das kann ja in vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen durchaus sein –, dass es jetzt kein für die Personalfunktion geeignetes Kennzahlen-Portfolio gibt, das im Unternehmen anerkannt wird. Dann bin ich als Personalbereich gut beraten, mir ein Kennzahlengerüst aufzubauen, mit dem ich – wiederum angepasst an die Unternehmensausrichtung – die passenden Zahlen, Daten, Fakten erheben kann. Und zum anderen versuche ich auch, mit den passenden Kennzahlen darzulegen, welchen Beitrag ich als HR-Funktion zur Unternehmensentwicklung geleistet habe. Das sind die Möglichkeiten, die vorhanden sind. Aus dem Markt heraus mit Instrumentarien allgemeiner Art zu arbeiten ist schwierig, weil die Standards im Personalwesen leider nicht gesetzt sind. Für kleine und mittelständische Unternehmen sind die Instrumente aus den Benchmark-Studien viel zu umfangreich. Das können i. d. R. fast nur große Unternehmen sich leisten.

Lehmann: Da stellt sich natürlich auch die Frage: Wenn ich Daten erheben muss, sind die notwendigen Daten in den IT-Systemen oder überhaupt im Unternehmen so vorhanden? Bzw. welche Hilfsmittel bzw. welche IT-Unterstützung sind hier nötig? Sie haben sehr stark auf die strategischen Faktoren, auf die weichen Faktoren abgehoben, die werden normalerweise nicht so erfasst. Wie sehen Sie da die Situation in der Praxis? Sind hier viele Daten schon vorhanden oder würden Sie auch für die strategische HR-Arbeit sagen, da muss noch zusätzlich Datenerhebung stattfinden?

Kast: Ich glaube, dass zusätzliche Datenerhebungen notwendig sein werden. Schauen wir uns mal ein aktuelles kritisches Thema für die Personalfunktion an, das ist der Fachkräftemangel, das ist die demografische Entwicklung. Da gibt es im Unternehmen von vornherein keine geeigneten Kennzahlen. Aber das ist jetzt kein Beinbruch für die Personalfunktion, denn jede Industrie- und Handelskammer bietet über ihre Webseiten derzeit schon verschiedene Altersstrukturanalysen an, die auch i.d.R. kompatibel sind mit den Unternehmens-IT-Systemen. Es würde jeder Personalfunktion gut anstehen, für ein Unternehmen erst einmal das Grundlagengeschäft zu machen. Das heißt, mit einem Software-Tool, was man problemlos herunterladen kann, erst einmal eine Altersstrukturanalyse zu machen, um zu sehen, wie entwickelt sich die Altersstruktur, auch unterteilt nach Bereichen, nach Funktionen. Damit kann man der Unternehmensleitung darstellen, woran man in den nächsten Jahren arbeiten muss, um die Mitarbeiterbasis im Unternehmen zu erhalten und zu sichern. Das kann beispielsweise eine Hilfeleistung durch externe Systeme sein, wenn im Unternehmen diese nicht vorhanden sind. Oder man muss die Analyse extern von einem fremden Dienstleister kaufen.

Lehmann: Wir haben jetzt viel auch über die Zusammenarbeit zwischen Personalabteilung und Controlling-Abteilung schon gesprochen. Wie gestaltet sich da die Zusammenarbeit zwischen diesen Bereichen in der Praxis? Gibt es sie überhaupt bewusst und wer unterstützt wen bei welchen Aufgaben?

Kast: Ich kenne viele Personalbereiche, die sehr gut mit dem Controlling zusammenarbeiten. Das kann jetzt in der Form geschehen, dass es in dem Zentralbereich Controlling Ansprechpartner gibt, die wiederum für einzelne Geschäftsbereiche oder auch zentrale Fachbereiche zuständig sind. Wo z.B. ein Referent aus dem Controlling in enger Zusammenarbeit mit der Personalfunktion die Budgetplanung oder auch die Mittelfristplanung macht und man sich auch ein- bis zweimal im Jahr zusammensetzt, um die Forecast-Planungen zu machen. In dieser engen Abstimmung kann die Personalfunktion auch das ganze Know-how des zentralen Controllings nutzen, um sich in der gleichen Zahlen- und Datenwelt zu bewegen wie andere Fachbereiche auch. Wenn es in der Form passiert, ist die Akzeptanz der HR-Funktion natürlich schon auf einem guten Weg im Unternehmen.

Die Alternative wäre – das wird aber auch nur in Großunternehmen der Fall sein –, dass es eigene HR-Controller im Personalbereich gibt, die auf der Basis der unternehmensinternen Vorgaben die HR-Controlling-Arbeit machen, die Steuerungsarbeit leisten und möglicherweise darüber hinaus zusätzliche HR-spezifische Kennzahlen nach eigenen Systemen

erheben. Das ist in größeren Unternehmen oft der Fall, um auch damit die Basis für einen eigenen Personal- und Sozialbericht des Personalbereiches zu liefern. Aber das ist wirklich nur ein Thema für sehr große Unternehmen.

Lehmann: Welche neuen Anforderungen werden zukünftig auf das HR-Controlling zukommen? Sie haben ja schon einige Punkte genannt: den demografischen Wandel, den Fach- und Führungskräftemangel. Ein anderer Aspekt wäre ein weitgehend volatiles Wirtschaftsumfeld. Wie sehen Sie hier die Anforderungen? Wie soll das HR-Controlling darauf reagieren?

Kast: Gerade wenn Sie das volatile Umfeld ansprechen: Wir haben ja möglicherweise jetzt nochmal eine krisenhafte Situation vor uns, wo die Personalfunktion in herausragender Weise ihren Beitrag leisten kann, auf solch volatile Entwicklungen zu reagieren. Und das hat die Personalfunktion, wie ich finde, in der letzten Krise der Realwirtschaft, 2008/2009, auch sehr gut gemacht. Wir haben ja hier entsprechende Themenstellungen gehabt, wo die Personalfunktion z.B. über flexible Arbeitszeiten, über befristete Arbeitszeitreduktionen, die Kurzarbeit, die ja im Handling auch wirklich kompliziert ist, den Abbau von Überstunden und Mehrarbeit gezeigt hat, dass sie in der Lage ist, solchen Schwankungen zu entgegnen und mit den entsprechenden Instrumenten auch gut zu bearbeiten. Dann sind wir allerdings wieder beim Thema: Wie hat denn die Personalfunktion diese volatile Entwicklung dann in Kennzahlen aufgenommen und auch im Unternehmen dargestellt? Und da ist mein Eindruck generell der, dass es nur wenigen Personalabteilungen gelungen ist, in den Unternehmen zu verdeutlichen, welchen Beitrag sie zur Steuerung der Krise im Unternehmen geleistet hat.

Im Jahr 2009 ist auf einem Kongress im Bundesarbeitsministerium händierend nach Unternehmen gesucht worden, denen es gelungen ist, darzulegen, was man in der Zeit der Kurzarbeit für die Personalentwicklung, die Qualifikation im Unternehmen gemacht hat und welche Fördermöglichkeiten der Arbeitsagentur aus dem europäischen Sozialfonds man als Personalfunktion wahrgenommen hat. Es war wirklich schwierig, Unternehmen zu finden, die sich dieser sicherlich sehr schwierigen, aber doch herausfordernden Aufgabe gestellt haben, Personalentwicklung, Qualifikation, Training weiterlaufen zu lassen und das mithilfe von entsprechenden Fördermöglichkeiten auch zu finanzieren. Daran sieht man, dass noch viel Überzeugungsarbeit zu leisten ist in den Personalfunktionen, um 1. solche Möglichkeiten zu nutzen und das auch als Teil ihrer Steuerungsfunktion zu begreifen und 2. das dann im Unternehmen auch entsprechend darzustellen und zu verkaufen.

Lehmann: Herr Kast, vielen Dank für das Gespräch.

Kapitel 2: Grundlagen & Konzepte

Grundlagen des Human-Resource-Controllings

- Zu einem erfolgreichen Human-Resource-Controlling (HR-Controlling) gehören das Wahrnehmen von klar definierten Aufgaben und das Verfolgen von Zielen.
- Die organisatorische Einordnung eines HR-Controllings trägt viel zur Funktionsfähigkeit bei und muss daher ausgiebig im Unternehmen/in der Organisation diskutiert werden.
- Vor allem kleinere und mittlere Unternehmen verfügen heute noch über kein oder nur ein sehr rudimentäres HR-Controlling. Allerdings sehen sie sich zunehmend gezwungen, eine solche Funktion aufzubauen.
- In dem Beitrag werden das Gesamtspektrum an Aufgaben und Instrumenten sowie die Bedeutung von Zielen im Rahmen des HR-Controllings ausführlich dargestellt. Dabei wird auch gezeigt, welche Teilaspekte für kleine und mittlere Unternehmen geeignet und sinnvoll sind.

Inhalt		Seite
1	Definition und Aufgaben des HR-Controllings	25
1.1	Definition des HR-Controlling	25
1.2	Aufgaben des HR-Controllings	26
2	Gängige Instrumente des HR-Controllings im Überblick	27
2.1	Personalreporting/Berichtswesen	28
2.2	Kennzahlen	29
2.3	Kennzahlensysteme	31
2.4	Balanced Scorecard	33
2.5	Benchmarking	35
2.6	Kompetenz-Controlling	36
2.7	Wertschöpfungsrechnung	37
2.8	Human Capital Management	38
3	Integration des HR-Controllings in die Personalarbeit und in das Unternehmens-Controlling	39
4	Neue Herausforderungen an das HR-Controlling	40
5	Literaturhinweise	41

■ Die Autorin

Prof. Dr. Silke Wickel-Kirsch ist Professorin für Personal & Organisation an der Hochschule RheinMain in Wiesbaden im Studiengang Media Management. Sie ist außerdem für die Haufe Akademie sowie diverse andere Organisationen wie die DGFP und Management Circle tätig.

1 Definition und Aufgaben des HR-Controllings

1.1 Definition des HR-Controlling

„Das Human-Resource-Controlling (oder HR-Controlling) ist die Teilfunktion des Personalmanagements, die ein optimales Verhältnis von personalbezogenem Aufwand (...) zu personalbezogenem Ertrag (...) überwacht und dabei die derzeitige und künftige wirtschaftliche Entwicklung im Unternehmen und in dessen Umfeld berücksichtigt.“¹ Dabei geht es sowohl um Planung, objektive Bewertung, aber auch um die Empfehlung von zielgerichteten personalwirtschaftlichen Maßnahmen zur Optimierung der Leistungsfähigkeit des Personals und der Personalarbeit.

Planung,
Bewertung und
Steuerung
personalwirt-
schaftlicher
Maßnahmen

HR-Controlling läuft, wenn es diesen Namen verdient, nach dem Prinzip des Controlling-Regelkreises ab (vgl. Abb. 1). Hierdurch unterscheidet es sich vom reinen Berichtswesen oder Reporting, das lediglich den aktuellen Status der Personalarbeit aufzeigt. Im reinen Berichtswesen ist keine Steuerungsfunktion integriert.

Arbeiten im
Regelkreis

- Im HR-Controlling werden aus den Unternehmenszielen Personalziele abgeleitet und es werden Soll-Werte für die entsprechenden Ziele definiert.
- Im nächsten Schritt erfolgt durch den Personal-Controller die Messung der aktuellen Ist-Werte. Die Gegenüberstellung von Ist-Werten zu den geplanten Soll-Werten zeigt ggf. Handlungsbedarf auf. Bei Diskrepanzen zwischen Ist- und Soll-Werten werden diese durch den Personal-Controller analysiert.
- Auf Basis der Analyseergebnisse werden Korrekturmaßnahmen durch die Führungskräfte umgesetzt, wobei der Personal-Controller Empfehlungen bezüglich der Korrekturmaßnahmen aussprechen kann/sollte².

¹ DGFP (Hrsg.) (2009), S. 21.

² Vgl. Wickel-Kirsch (2009), S. 529.

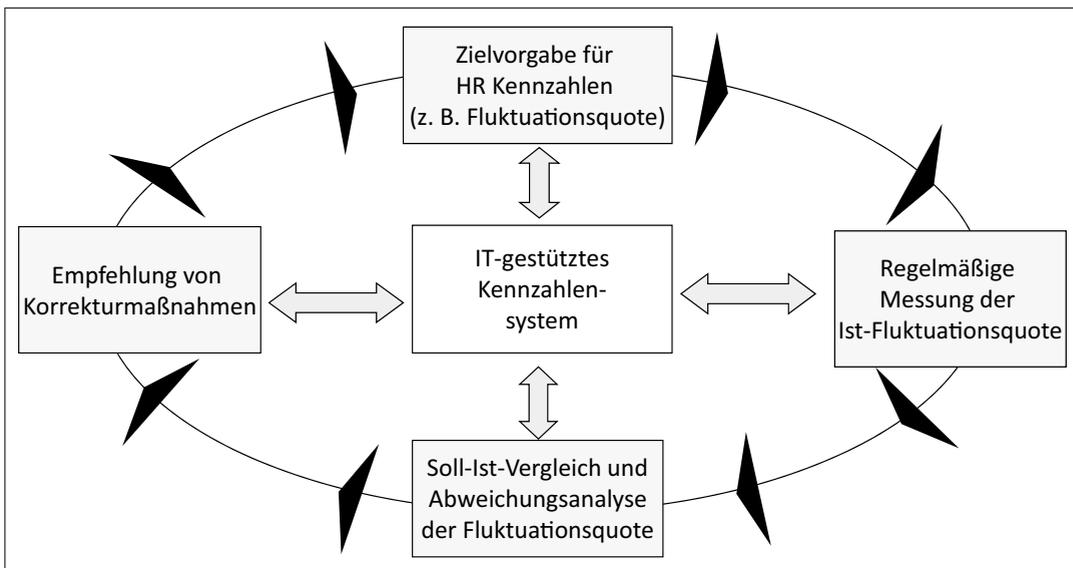


Abb. 1: Der HR-Controlling-Regelkreis³

1.2 Aufgaben des HR-Controllings

Vom Berichtswesen bis hin zur Wertsteigerung

Die Aufgaben des HR-Controllings sind je nach Unternehmen unterschiedlich gestaltet und davon vor allem davon abhängig, wie HR-Controlling im Unternehmen angesehen wird. Als Minimalfunktion ist die Sicherstellung der Berichterstattung zu nennen. Wobei genau genommen, ein Reporting noch kein HR-Controlling darstellt. Hinzu kommt im nächsten Schritt das Herstellen von Transparenz über personalwirtschaftliche Maßnahmen und Wirkungszusammenhänge. Häufig wird diese Transparenzaufgabe verknüpft mit dem frühzeitigen Erkennen von wichtigen personalwirtschaftlichen Entwicklungen. In einigen Unternehmen gehört zum Aufgabenspektrum des HR-Controllings auch das konsequente Hinwirken auf eine Steigerung von Effizienz und Effektivität in allen Bereichen, die mit Personal und Personalarbeit zu tun haben⁴. Als „Königsdisziplin“ des HR-Controllings kann die Ermittlung des Wertbeitrags von personalwirtschaftlichen Maßnahmen zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens angesehen werden.

Unterscheidung in faktor- und prozessorientiertes HR-Controlling

Als Ergänzung zur Steigerung der Effizienz und der Effektivität des Personals und der Personalarbeit soll Folgendes ergänzt werden: Hier wird im HR-Controlling unterschieden zwischen faktororientiertem und prozessorientiertem HR-Controlling⁵.

³ Vgl. Wickel-Kirsch/Janusch/Knorr (2008), S. 142.

⁴ Vgl. Metz et al. (1995), S. 64 ff.

⁵ Vgl. Metz et al. (1995), S. 133 f.