

60. AK Tagung Berlin-Brandenburg



www.controllerverein.com

Personalcontrolling

Kerstin Hoffmann

Harald Pick

Was hat Controlling mit HR zu tun?

von Jürgen Weber



Controller haben heute den Anspruch, das Management in allen wichtigen Fragen zu unterstützen. Ein Business Partner soll sich dafür in den Märkten des Unternehmens ebenso auskennen wie in den unterschiedlichen internen Funktionen. Geschäftsverständnis ist gefordert.

Schaut man auf die Entwicklung der Controller in den letzten Jahren, haben sie diesem Anspruch durchaus Taten folgen lassen. Folgt man den Ergebnissen unseres WHU Controller Panels, sind Controller heute z. B. im Vertrieb und der Beschaffung deutlich stärker vertreten als noch vor zehn Jahren. Auch die Unternehmensstrategie ist kein unbekanntes Terrain mehr für die Controller, obwohl hier noch Luft nach oben besteht. Andere Bereiche war-

standardisierten Dienstleistungsprozessen konfrontiert, die sehr sorgfältig und präzise durchgeführt werden müssen, nicht zuletzt wegen der vielfältigen rechtlichen Anforderungen, denen das Unternehmen genügen muss. Auch deswegen haben sich Controller mit personalwirtschaftlichen Prozessen in der Vergangenheit nur in Ausnahmefällen beschäftigt – zu Unrecht, wie sich jetzt zumindest in großen Unternehmen zeigt: Die transaktionalen Dienstleistungen im Personalbereich sind lohnende Objekte für Standardisierung und Automatisierung ebenso wie zur Auslagerung in Shared Service Center, seien diese selbst betrieben oder von Dritten eingekauft. Wer als Controller nach Effizienzreserven Ausschau hält, könnte hier fündig werden.

die Personalstrategie kennen bzw. – fehlt eine solche – insistieren, dass sie entwickelt wird. Aus dieser wären dann auch die Steuerungsgrößen abzuleiten, die bei ihrer Umsetzung wichtig sind.

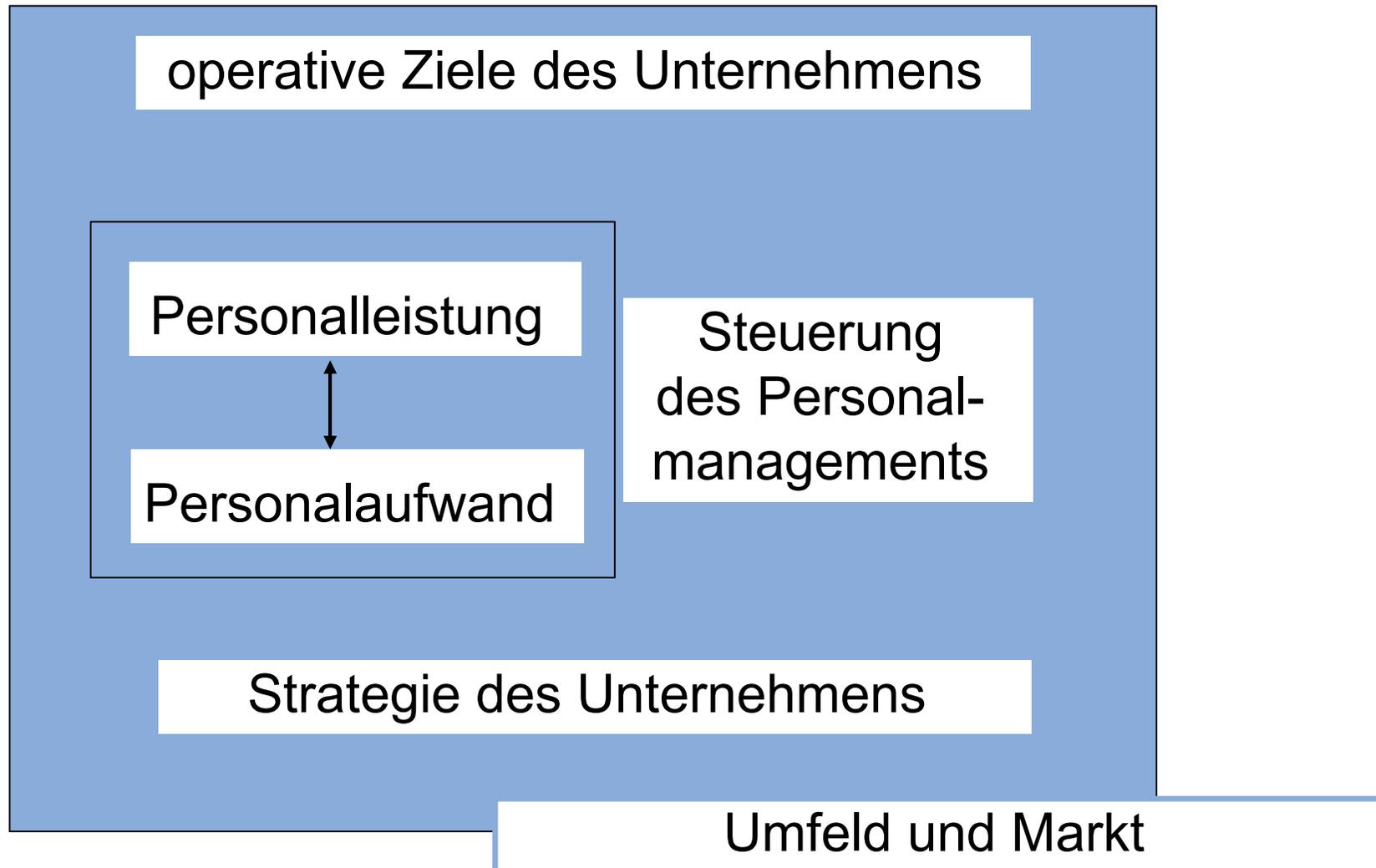
Wie viele personalwirtschaftliche Steuerungsgrößen auf Top-Ebene („Key Performance Indicators“) hat Ihr Unternehmen? Sind Größen wie Mitarbeiterfluktuation, Diversity, Krankenstand oder Mitarbeiterzufriedenheit solche, die auch außerhalb des Personalbereichs diskutiert werden? Sind sie Teil des operativen Planungsprozesses Ihres Unternehmens, machen sie wichtige Facetten der Unternehmensstrategie aus? Gibt es Sollwerte für sie? Werden sie reportet? Was passiert, wenn die Ziele verfehlt werden?



Agenda

- 1 Definition / Organisation / Status
- 2 Hauptaufgaben / Dimensionen / Ziele
- 3 Handlungsfelder / Sichtweisen
- 4 Instrumente
- 5 Personal Portfolio
- 6 Stundenverrechnungssätze vs. IST-Kostenverteilung

1. Definition Personalcontrolling



1. Definition Personalcontrolling



- Nach dem Verständnis der DGFP umfasst das Personalcontrolling alle Maßnahmen zur Messung und Steuerung eines optimalen Verhältnisses von Personalaufwand und Personalleistung unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens. ¹
- Personalcontrolling ist die auf den Erfolg des Unternehmens ausgerichtete Planung, Kontrolle und Steuerung personalwirtschaftlicher Maßnahmen. ²
- Das Personalcontrolling befasst sich mit der Steuerung der verschiedenen Bereiche des Personalmanagements. Die Betrachtung der Beschäftigungslage aus einer ökonomischen Perspektive ist dabei ein Bestandteil des Aufgabenspektrums. Ausgewählte Kennzahlen und Konzepte werden herangezogen, um dem Personalmanagement Impulse bezüglich der betriebswirtschaftlichen Steuerung zu geben. Das Ziel ist es, die Relation zwischen den Aufwendungen und Erträgen des Personalbereichs optimal zu gestalten. ³
- Anwendung des Controllinggedankens auf Probleme der Steuerung und Kontrolle personeller Vorgänge im Unternehmen. ⁴

¹ Quelle: DGFP Studie Personalcontrolling - Status Quo und Perspektiven 03.09.2012

² Quelle: Praxishandbuch Personalcontrolling , Schmeisser, Sobierajczyk, Zinn, Chomek , 2. Auflage 2017 , UVK Konstanz

³ Quelle: <https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Personalcontrolling>

⁴Quelle: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/personalcontrolling.html>

1. Status Personalcontrolling



- Spezifik des Personalcontrollings durch sensible, personenbezogene Daten
- Organisatorische Einordnung entscheidet über Effizienz und Gestaltungsmöglichkeiten
- Anteil Personalcontrolling an HR - 3 % der HR Kapazitäten ¹
- Anteil der Unternehmen mit einer eigenen Organisationseinheit für Personalcontrolling – 23% ¹
- verstärkte strategische Integration der Personalarbeit in das Unternehmen ²

¹ Quelle: Studie Personalcontrolling 2015 von Prof. Jäger und Prof. Wickel-Kirsch, Hochschule Rhein-Main in Zusammenarbeit mit Haufe

² Quelle : DGFP-Studie Megatrends 2015

2. Hauptaufgaben / Dimensionen



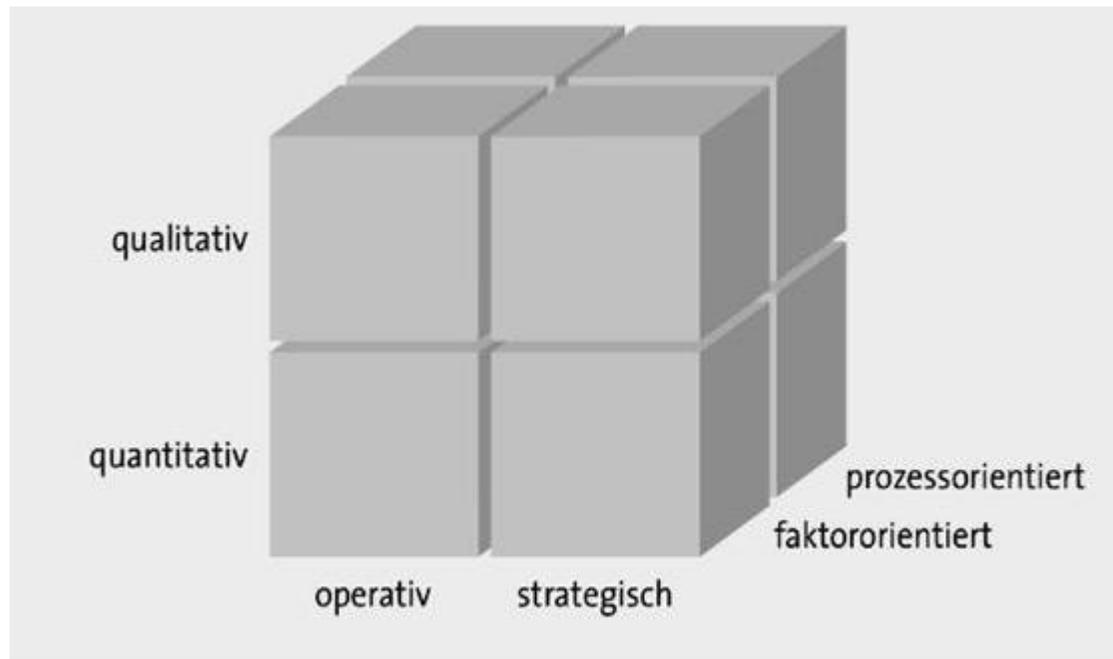
- Personalplanung:
Ermittlung des Personalbedarfs sowie Steuerung der benötigten Qualifikations- und Altersstruktur; gedankliche Vorwegnahme zukünftiger personeller Maßnahmen
- Personalbeschaffung:
Steuerung der Personalauswahl und -einstellung sowie des Personalmarketings (Employer Branding, Auftritt in sozialen Medien)
- Personaleinsatz:
Steuerung des Personaleinsatzes entsprechend der operativen Anforderungen; Zuordnung des Personals zu den verfügbaren Stellen oder Arbeitsplätzen eines Unternehmens in qualitativer, quantitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht
- Personalentwicklung:
Steuerung der Mitarbeiterqualifikation in Hinblick auf operative und strategische Anforderungen
- Personalführung:
Steuerung der Mitarbeitermotivation durch Ergreifen motivationsfördernder Maßnahmen; allgemein die zielorientierte Einbindung der Mitarbeiter und Führungskräfte in die Aufgaben des Unternehmens
- Personalabbau:
Steuerung der gezielten Personalreduzierung unter Beachtung von Kriterien wie z.B. Sozialverträglichkeit, Qualifikations- und Altersstrukturen
- Kosten der Personalarbeit:
Steuerung der Kosten der Personalarbeit unter Optimierung des Verhältnisses zwischen personalbezogenen Aufwendungen und Erträgen

=> Quelle ICV-Wiki: Kein direkter Bezug zur Personalkostenplanung und zur Personalkostenanalyse?!

2. Hauptaufgaben / Dimensionen



Alternative Sicht Dimensionen



bb. 1: Dimensionen des HR-Controllings (Quelle: DGFP (Hrsg.), 2013)

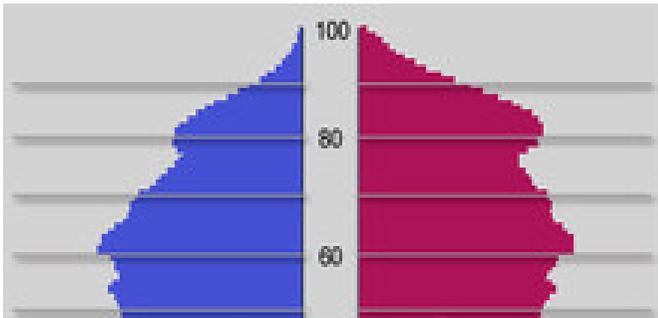
2. Ziele



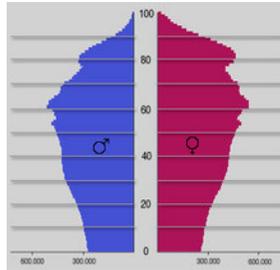
- Informationsziel:
Bereitstellung eines Informationssystems und Sicherung der Informationsversorgung
- Koordinations- und Integrationsziel:
Koordination und Integration des Personalwesens in die Betriebsarbeit, Abstimmung mit der Unternehmensleitung, Koordination und Integration von Planung und Kontrolle
- Planungsziel:
Bereitstellung eines Planungssystems, Sicherung und Unterstützung der Planung
- Kontrollziel:
Bereitstellung eines Kontrollsystems mit den verschiedenen Kontrollarten Ist-Ist-Vergleich (Zeitvergleich), Soll-Ist-Vergleich (Planabweichung), Soll-Wird-Vergleich (Planfortschritt), Ist-Wird-Vergleich (Prämissenkontrolle), Wird-Ist-Vergleich (Prognosekontrolle)
- Steuerungsziel:
Unterstützung bei der Unternehmenssteuerung
- Früherkennungsziel:
Chancen und Risiken sollen erkannt werden, um Erfolgspotenziale zu sichern bzw. aufzubauen
- Flexibilitätsziel:
Sicherung, Erhaltung und Verbesserung der Reaktions- und Adaptionfähigkeit aufgrund einer sich ständig wandelnden Umwelt

=> Quelle DGFP: Kein direkter Bezug zur Personalkostenplanung und zur Personalkostenanalyse?!

3. Handlungsfelder



3. Handlungsfelder



Demografiewandel



Mitarbeiterzufriedenheit



Fluktuation



Leiharbeitnehmer

3. Handlungsfelder



3. Handlungsfelder



Diversity Management



Weiterbildung digital



Innovative Arbeitszeitmodelle



Risikomanagement

4. Instrumente



Instrumente (DGFP)

- Strategische Ebene
 - Analyse des Geschäftssystems, der Kernprozesse und Kernfähigkeiten
 - Konkurrenzanalysen, Benchmarking
 - Stärken – und Schwächenanalysen
 - Altersstrukturanalysen
- Personalplanung / -steuerung
 - Bedarfsschätzungen
 - Engpassanalysen
 - Arbeitsmarktanalysen
- Informationsaufbereitung und Transparenz
 - Zielplanung, Zielhierarchien
 - Methoden der kritischen Erfolgsfaktoren
 - Leistungs- und Motivationsindikatoren
 - Humanvermögensrechnung
 - Wertschöpfungsrechnung
- Evaluation und Wirtschaftlichkeitssteuerung
 - Stärken-Schwächen-Analysen
 - Fluktuationsraten
 - Abweichungsanalysen
 - Effizienz- und Effektivitätsvergleiche
 - Kostenvergleichsrechnungen
 - Unfall- und Krankenquoten

Instrumente (Controlling-Portal)

- Human Ressource Due Diligence
- Human Ressource Scorecard
- Humanvermögensrechnung
- Soll-Ist-Vergleiche
- Chancen-Risiko-Analyse
- Stärken-Schwächen-Analyse
- Personalkennzahlen
 - Beschäftigungsgrad und –struktur
 - Fluktuationsquote
 - Fehlzeitenquote, Krankenquote
 - Unfallquote
 - Entlassungskoeffizient
- Messung des Verhaltens im Verhältnis zur Leistung

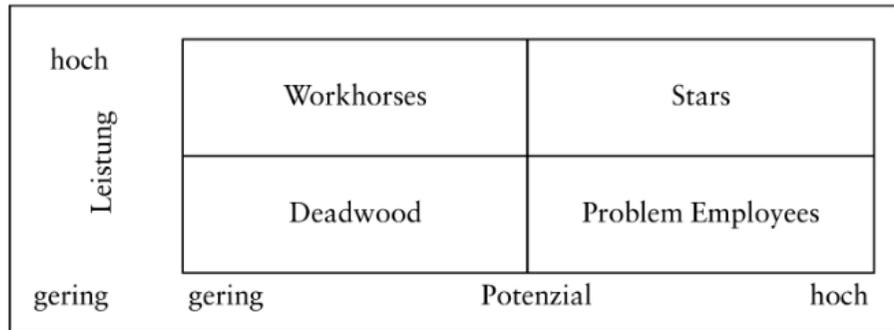
=> Auch hier kein direkter Bezug zur Personalkostenplanung bzw. Personalkostenanalyse!?

Und: Personal-Portfolio – wat'n dat?

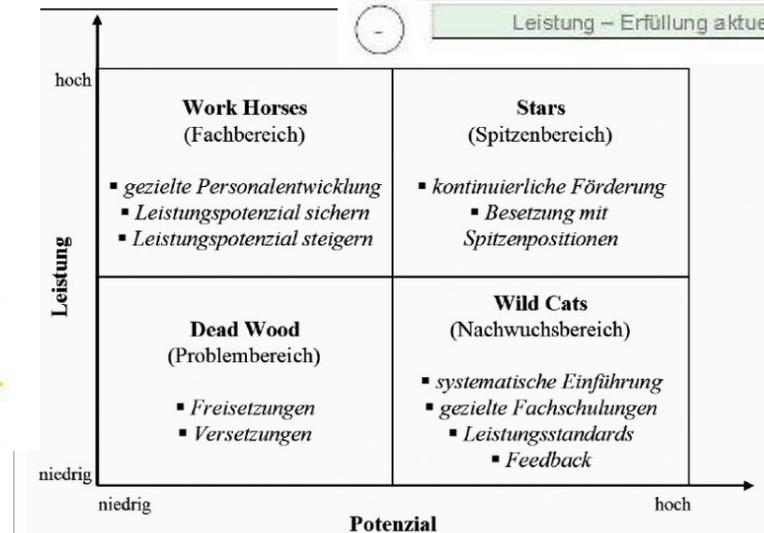
5. Personal Portfolio



Als Basis dient die von Odiorne 1984 entwickelte Matrix, die es mittlerweile in den verschiedensten Ausprägungen gibt.



Quelle: pmp.co.at



Quelle: Perwiss.de

Quelle: vwa-akademie-online.de

5. Personal Portfolio



Ziel ist es, die auf der Vergangenheit basierende Leistungsbeurteilung mit den zukünftigen Entwicklungspotenzialen der Mitarbeitenden zu verknüpfen. Das Personal Portfolio berichtet damit sowohl über die Qualität und das Leistungsvermögen der Belegschaft als auch über die Ausgewogenheit der Personalressourcen. Das Unternehmen kann so festzustellen, ob die zukünftigen Herausforderungen mit den gegenwärtigen Personalressourcen bewältigt werden können.

Workhorses: MA mit guten bis sehr guten fachlichen Leistungen, aber eher geringem Entwicklungspotenzial. Zur Erhaltung der Leistungsmotivation dieser MA erscheinen deshalb nicht Weiterbildungsmaßnahmen, sondern materielle Anreize besser geeignet. Die Arbeitstiere / Routiniers sollten auf jeden Fall gehalten und ggf. in die Förderung einer horizontalen Karriere einbezogen werden. Denn neben den materiellen Anreizen könnte der Einsatz als Spezialist in Projekten oder eine Weitergabe der Kenntnisse an Jüngere im Rahmen von firmeninternen Seminaren ebenso eine motivierende Wirkung haben. Ca. 80% der Belegschaft gehören zu dieser Gruppe, sie sind i.d.R. stark an das Unternehmen gebunden.

Deadwood: MA mit Schwächen in der Leistungserbringung und mit geringem Entwicklungspotenzial. Auf Basis einer differenzierten Ursachenanalyse ist dann zu entscheiden, ob durch gezielte Personalentwicklung und motivationsfördernde Maßnahmen eine Veränderung in Richtung der anderen drei Felder möglich erscheint oder ob eine Freisetzung der Leistungsschwachen die geeignetere Lösung darstellt. (s.a. Aufgabe Personalabbau)

5. Personal Portfolio



Stars: Als Stars sind jene MA zu sehen, die kompetent und hochmotiviert sind sowie ihre Fähigkeiten dem Unternehmen langfristig zur Verfügung stellen. Hier finden sich neben Spezialisten und Führungskräften auch MA ohne Führungsverantwortung, die durch ihr hohes Leistungsvermögen und Entwicklungspotenzial, bereits aufgefallen sind. Diese sind an Entwicklungsmöglichkeiten interessiert, hinterlassen allerdings meist in ihren bisherigen Abteilungen große Leistungslücken. Ein Wechsel sollte daher gut geplant werden und inkl. einer klaren Nachfolgeregelung. Stars machen ca. 15% der Belegschaft aus.

Wild Cats (auch Problem Employees genannt): Bei diesen MA stellt sich die Frage, warum zwar grundsätzlich Potenzial vorhanden ist, die Leistung aber nicht wie erwartet gebracht wird. Ebenso stellt sich die Frage, ob es sich um einen Dauerzustand oder nur eine vorübergehende Phase (z.B. aufgrund privater Umstände) bei den betroffenen MA handelt. Hier kann z.B. ein Mentoring-Programm Abhilfe schaffen. Außerdem kann auch die Einführung einer leistungsabhängigen, variablen Vergütung eine Lösung bieten, um die betroffenen Mitarbeitenden zu motivieren, ihr vorhandenes Potenzial ins Unternehmen einzubringen. Diese MA bleiben eher nicht langfristig im Unternehmen.

Fragen:

- Mit welchen Mitteln und Methoden kann man die MA objektiv zuordnen?
- Mit welchen Kennzahlen kann man das Portfolio sinnvoll verbinden?
- Welche Schlussfolgerungen wären zu ziehen?
- Welche Maßnahmen wären daraus abzuleiten?
- Welche Nachteile dieser Portfolio Methode lassen sich identifizieren?



Darstellung des Personalaufwandes auf Kostenträgern

Stundenverrechnungssätze

- Einheitlicher Satz intern für Kalkulation und Istwerte
- Lohnfolgekosten, Sachkosten sind im SVS enthalten
- Abgrenzung der Personalkosten erfolgt auf Verrechnungskostenstellen
- Verrechnung mit Stundenverrechnungssatz erfolgt täglich anhand geleisteter Stunden

Verteilung anhand Ist-Stunden

- Reale Werte Lohnabrechnung incl. Lohnfolgekosten werden verteilt
- Verteilung nach den geleisteten Ist-Stunden
- Ermittlung erfolgt monatlich nach der Personalabrechnung



Darstellung des Personalaufwandes auf Kostenträgern Auswirkungen

Stundenverrechnungssätze

- Analyse der Kostenstelle mit der monatlichen Über- oder Unterdeckung
- Ist der SVS zu verändern ?
- Welche Auslastung ist vorhanden ?
- Wie hoch ist der Krankenstand ?

Verteilung anhand Ist-Stunden

- Objektergebnis abhängig vom individuellen Stundensatz der Mitarbeiter
- Krankenstand /Urlaub beeinflusst Kostenträgerergebnis (in Abhängigkeit der Abgrenzungen)
- Plan-Ist-Vergleich auf Kostenträgerebene möglich

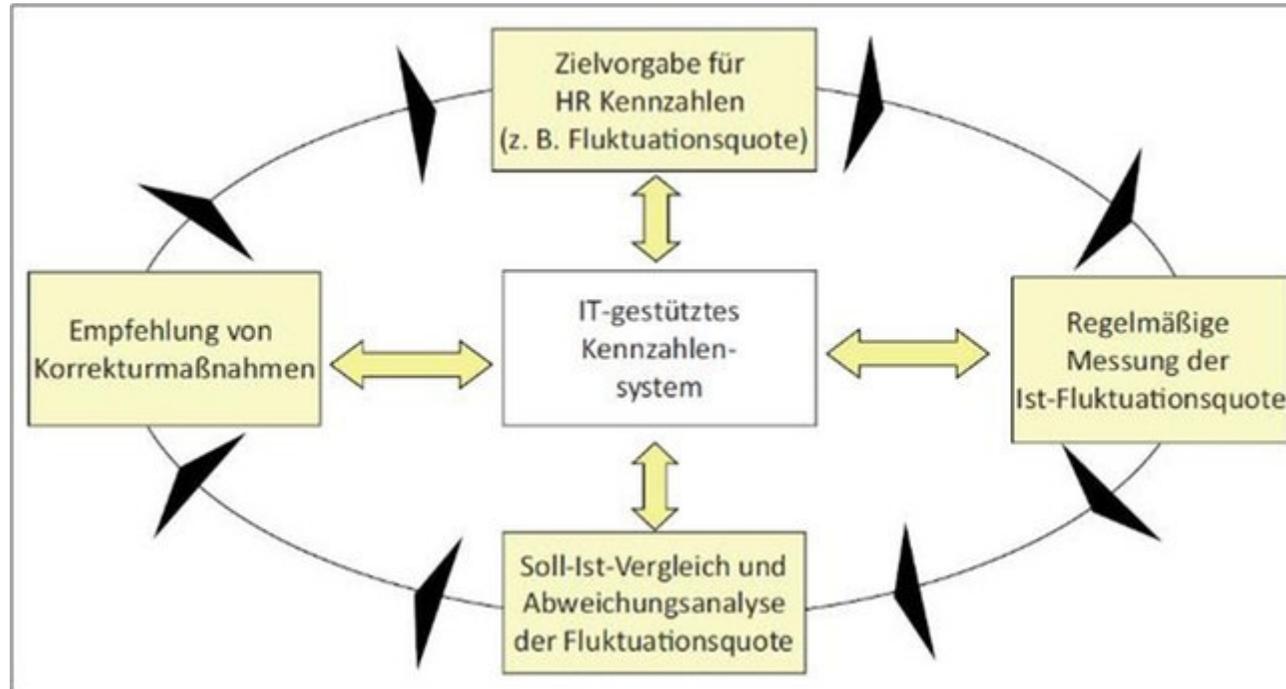


BACKUP

1. Definition Personalcontrolling



Regelkreis



2. Hauptaufgaben / Dimensionen



Backup Dimensionswürfel zu 2. Aufgaben / Dimensionen / Ziele

- Strategisches / operatives Personalcontrolling :
 - HR als Erfolgspotenzial zur Erreichung der Unternehmensziele
 - Unterstützungsfunktion des operativen Managements (Tagesgeschäft)

- Quantitative / qualitatives Personalcontrolling
 - Datenerhebung und Verarbeitung (Kostenstrukturen)
 - Steuerung qualitativer Daten Personalbeschaffung (Mitarbeiterzufriedenheit, Qualifikation)

- Prozessorientiert /faktororientiert
 - Personalwirtschaftliche Prozesse im HR-Bereich
 - Einsatzfaktor Personal im unternehmensweiten Focus

3. Handlungsfelder



Deutsche Gesellschaft für Personalführung – Handlungsfelder



3. Handlungsfelder



Mitarbeiterzufriedenheit
Niedriglohnsektor

Hohe Krankenstände und eine hohe Fluktuationsrate

- Arbeitsplatzsicherheit
Verlängerung befristeter Verträge
- Arbeitsanforderungen
- Wertgeschätzte soziale Position
- Gute Arbeitsbedingungen
- Gerechtigkeit und Fairness
(Arbeitgeber, Führungskräfte)
- Persönliche Arbeitsautonomie
- Einkommen
- Gute Führung - Wertschätzung,
ehrliches Feedback über
Hierarchieebenen hinweg,
Selbstreflexion, Abgleich von
Wahrnehmungen und situativem
Entscheiden
- Zeitliche Entlastung der
Führungskräfte zugunsten
Mitarbeiterführung

Quellen:

Zeitschrift Gemüse 51. Jahrgang Mai 2015 – Wie Mitarbeiter glücklich werden
Zeitschrift Personalwirtschaft 3/2015 Ein Call Center geht neue Wege

4. Instrumente



Backup: Human Ressource Due Diligence zu 4. Instrumente

Abb. 8: Wesentliche Fragen der Human Resources Due Diligence und deren Bewertung

	Stärke	Schwäche	Chance	Gefahr	Einfluss auf Bewertung (in 1000 EUR)
Arbeitsverträge (Verpflichtung während und bei Beendigung der Beschäftigung)	■				-
Arbeitszeit- und Schichtenregelung	■		■		
Rückstellungen zur Überzeit, Urlaubsansprüche oder Entgelt (Entwicklung und Bestand)		■			-150
Assessment mit Management und Schlüsselmitarbeitern	■				-
Zusammensetzung des Personals nach Alter, Ausbildung, Firmenzugehörigkeit		■			-
Organigramm, Pflichtenhefte und Organisationsreglement		■			-
Protokolle von Vorstands- bzw. Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungssitzungen	■				-
Personalaufwand und Nebenkosten					i.o.
Spesenreglement und Fringe Benefits		■		■	-500
Entlohnungs- und Anreizsysteme		■		■	-
Zielvereinbarungen		■		■	-250
Ausbildungsprogramme und -kosten					-
Fluktuation und Krankheitstage, Betriebsunfälle (Entwicklung und Bestand)	■				-
Rekrutierungskosten					-300
Entwicklung der Versicherungskosten und Prämien	■				-
Gewerkschaften, Betriebsrat und Sozialpläne	■				-
Pensionsverbindlichkeiten und Rückstellungen	■				-
Reglemente und Bewilligungen		■	■		-