

Personalcontrolling

Inhalt

Personalstatistik	2
Übersicht über Personalcontrolling	4
Über den Umgang mit Controllern – Ein Ratgeber für beide Seiten.....	9
Personalkennzahlen	12
Rechtliche Aspekte des Personalcontrollings.....	18
Berichtswesen	21
Humanvermögensrechnung - Humankapitalrechnung.....	25
Einführung von Personalcontrolling.....	31

Personalstatistik

Das Wichtigste zuerst:

Man bewertet generell immer nach.

--	--	--	--

Ziel aller Statistik ist das Schaffen von rechtssicheren Daten und von sicheren Grundlagen zur Entscheidungsfindung.

Mitarbeiterzahl, Fehltage, Kündigungen etc. (einfach messbar)	Mitarbeiterzufriedenheit, Motivation (einschätzbar, nicht messbar)

Personalstatistiken / Grundlage für Personalcontrolling

1 Personalbestand und -struktur

- Männer / Frauen
- Altersgruppen
- Ethnische Zugehörigkeit
- Religion/Weltanschauung
- Beschäftigungsart – unbefristet / befristet / Studenten / Aushilfen / Minijob / Rentner
- Verweildauer / Betriebszugehörigkeit
- Qualifikation
- Hierarchiegruppen – operative / dispositive – Führungsebenen
- Vergütungsgruppen – tariflich / außertariflich

Beispiele zu Altersgruppen

Aufgabe 1

Welche Folgen leiten sich aus einer Personalstruktur ab, bei der seit 2019 die Zahl der Frauen im Betrieb von 42 % auf über 65 % der Gesamtbelegschaft (ca. 180 Mitarbeiter) gestiegen ist?

Personalstatistik

2 Fehlzeiten

- Urlaub – Wer nimmt wie lang Urlaub?
 - Resturlaub - verfallener Urlaub
- Krankheit
 - Fehltag
 - Dauer – Kurzzeit bis 5 Arbeitstage / bis 6 Wochen / mehrfach bis 6 Wochen
 - Dauer – Krankengeldbezug
 - Bezugsgrößen: Abteilungen / Personengruppen / Gefahrengeneignis
- Aus- und Weiterbildung
 - Berufskolleg – Teilzeitunterricht / Blockunterricht
 - Abendschule / Technikerlehrgang
 - Betriebsinterne Schulungen
 - Seminartage

3 Überstunden

- Anzahl –
 - Welche Bereiche
 - Welche Kosten
- Ursachen
 - Auftragsvolumen
 - Schlechtleistung
 - Betriebsstörungen

4 Fluktuation

- Frühfluktuation - innerhalb 3 bis 6 Monaten – Ursachen durch Austrittsinterview
- Zum Ende der Probezeit
- Zum Befristungsende
- Anzahl in Bereichen und Personengruppen etc.

Welche Ursachen kann Frühfluktuation haben?

5 Kosten

- Arbeitsentgelt nach Kostenstellen etc.
- Sozialversicherung – AG-Anteile, Berufsgenossenschaft
- Sozialkosten - Pensionen
- Personalnebenkosten
- Prozesskosten
- Abfindungen

6 Personalbeschaffungs-, -bindungs- und werbungskosten

- Insertion – Anzeigen
- Personalberater
- Provisionen für Vermittlung
- Hochschulmarketing

7 Betriebliches Vorschlagswesen

- Anzahl der Vorschläge
- Quellen - Woher kommen Vorschläge
- Prämien für Mitarbeiter
- Einsparungen und Erträge
- Anwendungs- und Nutzenberechnung

Übersicht über Personalcontrolling

1 Controllingbegriff

- Unternehmenspolitik ist die Gesamtheit aller Denk- und Verhaltensweisen
- Unternehmensstrategie sind die Methoden und Verfahren zur Steuerung betriebswirtschaftlicher Abläufe

Controlling soll → Schwachstellen aufdecken, um effektiv und effizient zu arbeiten.

Kontrolle – Fehler werden betrachtet, ein Instrument ist die Kostenrechnung	
Controlling - Aus Vergleichen sollen Entscheidungen abgeleitet werden, die die Ergebnisse in der Zukunft optimieren. Controlling ist ein Managementinstrument. Controller sind wichtige Stabsstellen und sollten der GL direkt unterstellt sein.	

Personalcontrolling ist ein Teilbereich des Controllings.

Definition von Personalcontrolling

Personalcontrolling ist die Ausrichtung der Planung, Steuerung und Kontrolle personalwirtschaftlicher Prozesse auf den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmung unter Berücksichtigung sozialer Ziele.

Beispiele für das Wirken von Personalcontrolling

Personalcontrolling sorgt konkret für ...

Bedeutung

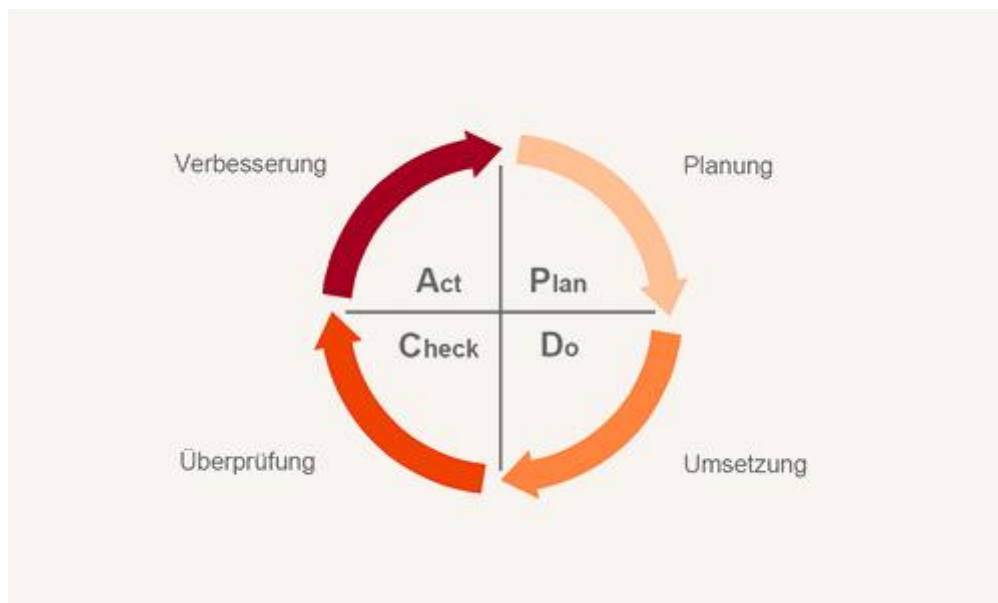
Die Bedeutung des Personalcontrollings nimmt zu, weil Humankapital in wachsendem Maße das Zentrum des Unternehmenserfolgs darstellt.

Humankapital (Humanvermögen) bewertet den wirtschaftlichen Wert der Mitarbeiter in ähnlicher Form wie Sachvermögen oder andere Vermögenswerte.

Aufgabe 2

Was würden Sie in Ihrem Unternehmen ändern, dass Sie mit Zahlenwerten begründen können?

2. Funktionen des Controllings



Managementregelkreis nach Demming

Funktionen des Personalcontrollings

Planungsfunktionen - wirtschaftliche und soziale Ziele z. B.	
Kontrolle - Überwachungsfunktion	
Informationsfunktion	
Steuerungsfunktion	

3. Ziele und Aufgaben des Personalcontrollings

Ziele	Aufgaben				
Ziele leiten sich aus der Unternehmenspolitik und -philosophie ab	Aufgaben sind Instrumente und Methoden, um Ziele zu erreichen				
<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung der Personalleistung • Optimierung der Personalkosten • Erkennen von Leistungspotenzialen • Senkung des Krankenstandes • Senkung der Personalkosten/ -nebenkosten • Höheres Ausbildungsniveau • Integration älterer Mitarbeiter • stabile Fluktuation • Steigerung der Produktivität • Abstimmung mit der Unternehmensplanung • Prozessoptimierung • Flexibilität durch Früherkennung • Verbesserung und Sicherstellung der Informationsversorgung des (Personal)managements • Unterstützung bei der Personalplanung 	<ul style="list-style-type: none"> • Systematische Unterdeckung bewerten • Auslaufen befristeter Verträge • Aufdecken von Umsetzungsmängeln bei Fortbildung • Erfassung und Berechnung der Daten (Kennzahlen) • Informationen an die Leitung • Vorschläge zur Veränderung • Ziele definieren • Personalkennzahlen berechnen • Personalinformationssystem • Wirtschaftlichkeitsprüfung • Koordination zwischen den Bereichen • Erstellung von Personalberichten auch an Betriebsrat – Krankenstand, Kammern, Sozialversicherungsträger • Selektion und Analyse vorhandener Infos – Datendifferenzierung z.B. Krankenstand nach Arbeitern und Angestellten (gew.-techn. / kfm.), Innen- und Außendienst, Standorten, Arbeitszeitlage 				
<p>Unterteilung in operative und strategische Aufgaben und Ziel</p> <ul style="list-style-type: none"> • operativ (kurzfristig) • operativ (mittelfristig) • strategisch (langfristig) 					
<p>Unterteilung in prozess- und faktororientiertes Controlling</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left; width: 50%;">Prozessbezogen</th> <th style="text-align: left; width: 50%;">Faktorbezogen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsabläufe • Budgetplanung und Steuerung • Investitions- und Kostenüberwachung • Begutachtung von Personalanforderungen </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Bestandsstatistik • Analysen (Altersstruktur, Geschlecht, Ausbildungsgrad – performance, Fluktuation) • Entgelt • interne und externe Kennzahlenvergleiche </td> </tr> </tbody> </table>		Prozessbezogen	Faktorbezogen	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsabläufe • Budgetplanung und Steuerung • Investitions- und Kostenüberwachung • Begutachtung von Personalanforderungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestandsstatistik • Analysen (Altersstruktur, Geschlecht, Ausbildungsgrad – performance, Fluktuation) • Entgelt • interne und externe Kennzahlenvergleiche
Prozessbezogen	Faktorbezogen				
<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsabläufe • Budgetplanung und Steuerung • Investitions- und Kostenüberwachung • Begutachtung von Personalanforderungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestandsstatistik • Analysen (Altersstruktur, Geschlecht, Ausbildungsgrad – performance, Fluktuation) • Entgelt • interne und externe Kennzahlenvergleiche 				

Sichtweisen/Betrachtungen des Controllings		
Was machen wir bisher bereits? Was gibt es für Steuerungs- instrumente im Unternehmen?	Machen wir das Richtige?	Machen wir es richtig?

4. Akzeptanz von Personalcontrolling

Controller erzeugen Angst (wie REFA-Leute). Der Controller ist gefühlt der „natürliche Feind“ der Belegschaft. Daher muss Akzeptanz für Personalcontrolling erreicht werden.

Akzeptanz wird erreicht durch:

Transparenz und Offenheit und Kompetenz des Controllers

Ziele müssen nachvollziehbar und erreichbar sein. Der Nutzen des Controllings muss dargestellt werden.

1. Wie wird gemessen – Messmethoden
2. Ergebnis ungeschönt mitteilen ohne Bloßstellung
3. Glaubwürdigkeit – Maßnahmen verlangen, durchführen und Zusagen einhalten
4. Aufklärung über Sinn und Wege des Personalcontrollings

Die Informationen müssen zielgruppengerecht sein – also der Zielgruppe gerecht werden – in Zahlen und Sprache.

5. Selbstverständnis des Personalcontrollers

Personalcontroller sind kein Personalsachbearbeiter. Controlling ist ein Steuerungsinstrument.

- Sachbearbeiter sind Datenlieferanten.
- Kostenrechner sind Datenlieferanten.
- REFA-Leute sind Datenlieferanten
(Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung)

Personalcontroller bereiten Entscheidungen vor, aus denen Veränderungen folgen. Sie entscheiden aber nicht, sondern das Management. Durch die Vorbereitung trägt das Personalcontrolling hohe

Verantwortung

Personalcontroller sind „interne Unternehmensberater“ mit positiven Eigeninteressen.
Sie sind der betriebswirtschaftlichen Service u.a. für das Management.

Controller bieten Lösungen aus BWL-Sicht.

Funktionen der Personalcontroller

Schaffung von

	nachvollziehbare Zahlen – reliable (zuverlässige) und valide (aussagestarke) Daten
	messbare Ergebnisse
	warum will ich diesen Weg so gehen
	Teilziele zu einem „Ganzen“ zusammenfassen

Ziel des Personalcontrollings

**Wirtschaftlichkeitssteigerung des Unternehmens
bezogen auf den Personalbereich.**

Eignungsprofil für Personalcontroller:

- darf sich nicht jeder Zahl annehmen, rechnet sicher mit fremden Daten
- Geduld und Ausdauer
- Unabhängiger Geist
- Durchsetzungsvermögen
- mit sich allein zufrieden
- Kenntnisse über Aufbau- und Ablauforganisation
- Benchmarking – mit den Besten vergleichen
- Fachkompetenz
- Kommunikationssicher
- Trotz aller Zahlen, dem Menschen zugewandt

Garfield über den Umgang

mit großen Tieren:

Zeige keinen Schmerz -

zeige keine Angst!

Über den Umgang mit Controllern – Ein Ratgeber für beide Seiten

So machen Sie jeden Controller zu Ihrem Partner

Karl Schneider weiß, in wenigen Wochen wird das Controlling wieder die Zahlen seines Bereichs genau unter die Lupe nehmen. Erinnert er sich an das vergangene Jahr, steigt in ihm jetzt noch die Wut hoch: „Die interessieren nur die Zahlen. Was wir im Team so alles unternommen haben, um unsere Kunden zufrieden zu stellen, das ist ihm egal.“

Ohne Kommunikation mit dem Controlling wird aus dem "lästigen Übel" keine Partnerschaft.

In vielen Unternehmen steht in wenigen Wochen die Budgetplanung an. Manchen von Ihnen bereitet dies unter Umständen bereits seit geraumer Zeit Kopfschmerzen– insbesondere, wenn die aktuellen Zahlen wieder nicht den Erwartungen Ihrer Geschäftsführung entsprechen werden.

Mit den folgenden Tipps wird aus dem „lästigen Übel Controlling“ eine hilfreiche Partnerschaft:

1. Tipp: Erkennen Sie den Wert des Controllings

Als Führungskraft und Entscheidungsträger stehen Sie in der Verantwortung. Das Controlling ist lediglich ein umfassendes Steuerungs- und Koordinationskonzept zu Ihrer Unterstützung.

Ihr Controller nimmt also eine Berater-Funktion ein, das heißt er ... unterstützt und berät Sie bei der Zielfindung, begleitet und überwacht die Zielerreichung und damit auch die Wirtschaftlichkeit Ihrer Aufgaben- und Projektfelder.

Dafür kann er ...

- Ihnen zuverlässige Dateninhalte und –quellen zusammenstellen,
- Ihnen ein übersichtliches, gut verständliches Reporting liefern, termingerecht an Sie und andere sowie die Geschäftsführung berichten und zeitnah Sie über Abweichungen informieren.

Controlling ist ein Steuerungsinstrument und kein Kontrollinstrument!

Aufgrund der fehlerhaften Übersetzung aus dem Englischen mit „Kontrolle“ wird der Controller oft als „Kontrolleur“ gesehen und nicht als Fachmann für die Steuerung von Unternehmensprozessen.

Sehen Sie also zukünftig die Zusammenarbeit mit Ihrem Controller als einen hilfreichen

Qualitätsmanagement-Regelkreis:

D = Define (Bestimmen)

M = Measure (Messen)

A = Analyze (Analysieren)

I = Improve (Verbessern)

C = Control (Steuern)

2. Tipp: Kommunizieren Sie einfach – aber effektiv

So gut Sie auch Ihre Zahlen begründen oder verteidigen mögen – es wirkt sich unbewusst auf Ihr Gespräch aus, wenn Sie Ihren Controller als ein „notwendiges Übel“ ansehen. Halten Sie sich daher an folgende Kommunikationsregeln:

Respektieren: Ihre Sichtweise ist Ihre Perspektive – Ihr Gegenüber hat womöglich eine andere Sichtweise.

- Trennen Sie daher klar zwischen der Person Ihres Gegenübers und seiner Handlung.
- Zuhören: Achten Sie genau darauf, welche Informationen Ihr Controller für seine Arbeit benötigt.
- Verstehen: Lassen Sie sich die Controllingberichte so aufbereiten, dass Sie damit problemlos arbeiten können.
- Wertschätzen: Das Verhalten der Person beurteilen – nicht die Persönlichkeit.

Orientieren Sie sich für Ihr Gespräch am besten am Kürbis-Prinzip:

Das Kürbis-Prinzip

K = Kontakt – Nehmen Sie diesen richtig auf.

Ü = Überzeugen – Setzen Sie Ihre Persönlichkeit ein.

R = Respekt – Zeigen Sie Wertschätzung und versuchen Sie eine win-win-Situation für Sie beide zu erzielen.

B = Beobachten – Beurteilen Sie das Gespräch aus der Beobachterrolle.

I = Information – Reden Sie Klartext.

S = Stimme – Sprechen Sie mit klarer und überzeugender Stimme.

3. Tipp: Gehen Sie gut vorbereitet in das Gespräch

Je reibungsloser sich die Zusammenarbeit mit Ihrem Controller gestaltet, desto mehr Unterstützung werden Sie erhalten. Daher:

- Versuchen Sie das Wesentliche Ihres Gesprächs zu erkennen und darauf Ihren Fokus zu setzen. Kommunizieren Sie klar die Ist- und Soll-Abweichungen – und hoffen Sie nicht auf ein Wunder, dass diese unentdeckt bleiben.
- Gehen Sie in das Gespräch mit einem Projektplan, in dem Sie Ihre anvisierten Maßnahmen sowie Einzelschritte definiert haben.
- Bitten Sie Ihren Controller deren Realisierbarkeit sowie später deren Umsetzung regelmäßig zu überwachen.

Je offener Sie mit Ihrem Controller zusammenarbeiten und Sie dessen beratende Unterstützung nutzen, desto leichter fällt es Ihnen, in kritischen Situationen effizient zu agieren, Ihre Ergebnisse vor Ihrer Geschäftsführung zu präsentieren und schlechte Nachrichten zu überbringen.

4. Tipp: Lösen Sie Konflikte sachlich

- Auch wenn Sie emotional erregt sind – bleiben Sie ruhig, klar, sachorientiert und positiv:
- Versuchen Sie den Konflikt aus der Position eines Dritten zu betrachten.
- Bemühen Sie sich, gemeinsame Positionen herauszuarbeiten, einen Konsens zu bilden und sich so schrittweise an den Konflikt heranzuarbeiten.

Autor: Walter Wilmking (Walter Wilmking ist seit 1999 Unternehmensberater mit Schwerpunkt auf IT-gestütztes Corporate Performance & Compliance Management und Interim-Manager. Quelle: www.management-praxis.de)

Begriffe

Definition Effizienz:

Effizienz (efficiency) ist ein Beurteilungskriterium, mit dem sich beschreiben lässt, ob eine Maßnahme geeignet ist, ein vorgegebenes Ziel in einer bestimmten Art und Weise zu erreichen. Dabei soll die vorher festgelegte Art und Weise unbedingt eingehalten werden.

Verhältnis zwischen dem erzielten Ergebnis und den eingesetzten Mitteln“

(ISO 9000:2005 Nr. 3.2.15)

Definition Effektivität:

Effektivität (effectiveness) ist ein Beurteilungskriterium, mit Hilfe dessen sich beschreiben lässt, ob eine Maßnahme geeignet ist, ein vorgegebenes Ziel zu erreichen. Die Art und Weise der Zielerreichung werden dabei außer Acht gelassen, sodass sie auch nicht direkt in die Bewertung einfließen.

„Ausmaß, in dem geplante Tätigkeiten verwirklicht und geplante Ergebnisse erreicht werden“

(ISO 9000:2005 Nr. 3.2.14)

Quelle www.axel-schroeder.de

Personalkennzahlen

Definition: Kennzahlen sind Messwerte, die Zustände, Veränderungen, Ereignisse und Leistung eines Systems als Zahlenwerte abbilden können.

Aufgabe 3

Welche Einsparmöglichkeiten bestehen im Personal- und Sozialwesen?

Gruppe 1 - in der Personalabteilung

Gruppe 2 - in der Aus- und Weiterbildung

Gruppe 3 - in Kantine und Kinderbetreuung/-garten

Beantworten Sie in jedem Fall diese Frage:

Mit welchen Messgrößen (Kennzahl) bewerten Sie den Erfolg Ihrer Maßnahme?

1. Personalbestand – Kennzahl: Personalbestand

Grundgesamtheit

Beschreibung: Diese Zahl gibt die gesamte Zahl der Mitarbeiter in Köpfen an.

Verwendung: Die Grundgesamtheit ist die Basis für alle weiteren Kennzahlen.

= Personalbestand 3

Alle Mitarbeitenden, die einen Arbeitsvertrag haben, werden erfasst. Daraus lassen sich Differenzierungen ableiten, so dass sich Standardgrößen bilden, die immer gleichermaßen erhoben werden.

Beispiele – Anzahl der:

- Leitende Angestellten
- Angestellte nach Bereichen wie gewerbliche-technische oder kaufmännische Angestellte

= Personalbestand 1

Weitere Differenzierungen:

- Mitarbeitende mit Dienstunterbrechung z. B. Elternzeit, Sabbatical
- Auszubildende, dual Studierende, Praktikanten, Volontäre

= Personalbestand 2

Berechnung: Personalbestand 1 + Personalbestand 2 = Personalbestand 3

Varianten:

a) Auswertungstichtag

Sinnvoll wäre der Auswertungstichtag zum Monatsersten, weil dann die Mitarbeitende, die fluktuieren noch erfasst werden. Meistens wird aber der Monatsletzte als Stichtag gewählt, was zu Ungenauigkeiten führen kann.

Bei der Auswertung zum Monatsersten sind die Ab- und Zugänge bereits erfasst. Damit sind die Daten aktueller, weil Personalveränderungen i.d.R. zum Monatsletzten erfolgen.

Nur zum Jahresabschlussvergleich ist eine Auswertung zum Monatsende nützlich.

b) Kapazität statt Köpfe

Bei der Erfassung von stundenbezogenen Kapazitäten, also nach Vollzeitäquivalenten (FTE), werden die Daten genauer als bei der Erfassung von Köpfen. Die kopfbezogene Erfassung betrachtet eine 10 Stundenstelle genauso wie eine Vollzeitstelle.

Besonderheiten:

Die Abgrenzung zwischen aktivem und inaktivem Dienstverhältnis wird genau definiert. Das Merkmal ist dabei die zuzahlende Vergütung. Damit werden z. B. Mutterschutz oder Entgeltfortzahlung als aktive Beschäftigung gezählt, aber Elternzeit und Krankengeldbezieher nicht.

2. Personalstruktur – Kennzahl: Durchschnittsalter

Mit Strukturkennzahlen werden Mitarbeitergruppen zueinander ins Verhältnis gesetzt.

- a) Kennzahl: Altersstruktur – Mitarbeitende werden in Alterskohorten (Kohorte = Einteilung von Gruppen nach gemeinsamen Merkmalen) eingeteilt z. B. < 30 Jahre, 31 – 50 Jahre, > 67 Jahre

Beschreibung:	Erfassung nach Köpfen/Gesamtbelegschaft
Verwendung:	Untersuchung der Auswirkungen der demographischen Entwicklung Erstellung von Zukunftsszenarien durch Fortschreibung
Varianten:	Berechnung auf Basis der Personalkapazitäten statt Kopffzahlen Clustern nach Alterskohorten Ermittlung der Kennzahl nach Bereichen oder Tätigkeiten
Ähnlich:	Berechnung nach Betriebszugehörigkeit

- b) Kennzahl: Ausbildungsquote - Ermittelt den Anteil von Auszubildenden an der Belegschaft

Beschreibung:	Erfassung nach Köpfen/Gesamtbelegschaft
Verwendung:	Berechnung der Nachwuchsentwicklung Darstellung des gesellschaftlichen Engagement Lösungen für Fluktuation und Fachkräftemangel
Varianten:	Dual Studierende Umschüler
Ähnlich:	Traineequote (Hochschulabsolventen in der Einarbeitung) Übernahmequote von Auszubildenden

- c) Kennzahl: Übernahmequote – Anteil der Arbeitsverträge nach Ausbildungsabschluss

Beschreibung:	Erfassung nach Köpfen/Gesamtzahl der Ausbildungsabschlüsse
Verwendung:	Ermittlung bedarfsgerechter Ausbildung Erfassung der Arbeitgeberattraktivität Maßnahmenerfolg in Bezug zu Fluktuation und Fachkräftemangel

3. Personalbedarf – Kennzahl: Offene Positionen

Beschreibung: Planstellenbezogene Kennzahl – Es werden die nicht besetzten Planstellen erfasst

$$\frac{\text{Planstelle ohne Mitarbeiterzuordnung}}{\text{Gesamtstellen der Organisationseinheit}}$$

Verwendung: Erfassung des Personalbeschaffungsbedarf
Planung von Ersatzmaßnahmen wie Zeitarbeit oder Überstunden

Varianten: Planstellen werden nach Kompetenzen erfasst z. B. Leitungsträger, Führungskräfte, Sachbearbeiter

→ siehe Personalbeschaffung: Stellenplanmethode

4. Personalbeschaffung

a) Kennzahl: Bewerbungen pro Zeiteinheit

Beschreibung: Darstellung der eingehenden Bewerbung im Berichtszeitraum

$$\frac{\text{Eigehende Bewerbungen}}{\text{Stellenausschreibung im Zeitraum}}$$

Verwendung: Ermittlung der Attraktivität des Unternehmens auf dem Bewerbermarkt

Varianten: Differenzierung nach Bewerbungskanal
Bewerbergruppen

Hinweis: Quantitative Kennzahl ohne Aussage über die Verwendbarkeit der Bewerbungen.

Gute Arbeitgebermarken haben tendenziell weniger Bewerbungen, die aber besser zum Anforderungsprofil passen.

b) Kennzahl: Vakanzdauer – „time to hire“

Beschreibung: Darstellung der Zeit, in der eine Stelle nicht besetzt ist

$$\frac{\text{Dauer zwischen Freiwerden der Stelle}}{\text{Wiederbesetzung der Stelle}}$$

Verwendung: Effektivität des Rekrutierungsprozesses
Einschätzung des Arbeitsmarktes
Arbeitgeberattraktivität

c) Kennzahl: Empfehlungsquote – Wie viele Bewerbungen kamen durch die Empfehlung eigener Mitarbeiter zustande

5. **Personalabbau** – Kennzahl: Fluktuationsquote

Beschreibung: Darstellung der Austritte aus dem Unternehmen im Verhältnis zum durchschnittlichen Personalbestand

$$\frac{\text{Austritte im Berichtszeitraum}}{\text{Durchschnittlicher Personalbestand}}$$

Varianten: beeinflussbare Austritte
betriebsseitige Kündigungen, Auslaufen von befristeten Verträgen

nicht beeinflussbare Austritte
arbeitnehmerseitige Kündigungen
Altersgründe
gesundheitsbedingte Gründe

Verwendung: Darstellung der Personalbewegungen
Entwicklung der Arbeitgebermarke
Zustimmung zum Unternehmen
Qualität der Führungsarbeit

6. **Fehlzeiten** – Kennzahl: Abwesenheitsquote (Absenzquote)

- a) Krankenquote – Anzahl der Krankentage/Arbeitstage im Bereich
alternative Berechnungen nach Arbeitsstunden oder Vollzeitäquivalenten (FTE)
Variante: Unfallbedingte Absenz
- b) Krankenquote nach Kurz- und Langzeiterkrankung
- c) Urlaubsquote – Anzahl der genommenen Urlaubstage/Gesamturlaubstage im Bereich
- d) Fehlzeiten – Anzahl der Abwesenheiten aus anderen Gründen

weitere Darstellungen und Kennzahlen

Kennzahl: Teilzeitquote – Anteil der Teilzeitbeschäftigten an der Gesamtbelegschaft
Anwendung: Mögliche Personalreserve durch Steigerung der täglichen/wöchentlichen Arbeitszeit

Kennzahl: Überstundenquote
Anwendung: Warnfunktion bei Organisationsfehlern und Überlastung
Informationen für den Betriebsrat
Weiterbildungsbedarf

Kennzahl: Frauenquote/Männerquote/Behindertenquote
Anwendung: Förderung unterrepräsentierter Personengruppen

Kennzahl: Lohnquote
$$\frac{\text{Lohnkosten}}{\text{Umsatz}}$$

Anwendung: Vergleich zwischen Bereichen oder Mitarbeitern

div. Kennzahlen

- Kosten pro Personalbeschaffungsvorgang
- Leitungsspanne/Führungskraft
- Bildungsabschlüsse
- Zielerreichung/Zielvereinbarungen
- Abmahnungs- und Kündigungsquote je Führungskraft
- Produktivität pro Stunde
- Frühfluktuation (Personalabgang innerhalb der Probezeit)
- Anzahl der Kündigungsschutzprozesse

Darstellung von Kennzahlen

Anwendungsbereich, Zweck und Ziel der Kennzahlen
(Was wird dargestellt, wozu kann die Kennzahl verwendet werden)

Vergleichstyp der Kennzahl
(Zeitvergleich, Soll-Ist-Vergleich, Betriebsvergleich)

Erhebungszeitraum
(täglich, monatlich, quartalsweise, jährlich)

Gliederungsmöglichkeiten
(Mitarbeitergruppe, Abteilungen, Betriebe)

Kennzahlen müssen definiert werden. Personalcontroller beschreiben genau, was mit der Kennzahl ermittelt werden soll, wie sie erfasst wird und welche Daten zugrunde gelegt werden.

Rechtliche Aspekte des Personalcontrollings

Datenschutz bezieht sich auf:

Erhebung, Verarbeitung, Nutzung, Speichern, Verändern, Übermitteln, Sperren und Löschen, Anonymisieren, Pseudonymisieren

Personalcontrolling nutzt u.a. Personendaten, deren Erhebung, Verwendung und Speicherung bestimmten rechtlichen Grundlagen folgen müssen. Zu berücksichtigen sind insbesondere:

<p>Grundgesetz „Art. 1 Abs. 1 - Die Würde des Menschen ist unantastbar“</p>	<p>Informationelle Selbstbestimmung – Jeder Mensch darf selbst entscheiden, ob und wem er seine Daten preisgibt. Personendaten sind nicht frei zugänglich – jeder Zugriff ist eine Ausnahme. „Selbst über Preisgabe seiner Daten entscheiden.“</p>
<p>Bundesdatenschutzgesetz DSVGO</p>	<p>Die Erhebung, Verarbeitung und Nutzung personenbezogener Daten sind nur zulässig, soweit dieses Gesetz oder eine andere Rechtsvorschrift dies erlaubt oder anordnet, oder der Betroffene eingewilligt hat.</p>
<p>EU-Richtlinie 95/46 EG</p>	<p>Die Richtlinie beschreibt Mindeststandards für den Datenschutz, die in allen Mitgliedstaaten der Europäischen Union durch nationale Gesetze sichergestellt werden müssen.</p>

Der Arbeitgeber kann die Erlaubnis zur Speicherung von Daten durch sein berechtigtes Interesse ableiten. Dazu muss ein Arbeitsverhältnis bestehen oder angebahnt werden. Außerdem gelten folgende Grundsätze:

Mitarbeiter haben weiterhin folgende Rechte:

- Benachrichtigung bei Erhebung persönlicher Daten
- Auskunft über die gespeicherten Daten
- Berichtigung von unrichtigen Daten
- Sperrung bei Unsicherheit über Richtigkeit der Daten
- Löschung bei unzulässiger Speicherung

Verstöße gegen das BDSG/DSGVO können zu folgenden Konsequenzen führen:

- Geld- und auch Freiheitsstrafen
- Bußgelder
- Schadenersatzansprüche von Arbeitnehmern

Rechtliche Aspekte des Personalcontrollings

Mitbestimmungsrechte

Der Betriebsrat überwacht auch die Einhaltung des BDSG/DSGVO.

Die Ein- und Durchführung von Personalcontrolling ist mitbestimmungsfrei.

Mitbestimmung wird notwendig, wenn

Technische Einrichtungen sind auch EDV-gestützte Personalinformationssysteme (PIS).

Die Einbindung des Betriebsrates ist also für die Einrichtung von Personalcontrolling nicht nur sinnvoll, sondern auch notwendig. Es sollte eine Betriebsvereinbarung getroffen werden. Mit dem Einsatz einer externen Personalberatung wird die Mitbestimmung nicht umgangen.

Persönlichkeitsrechte

Grundgesetz Art. 2 Abs. 2 „Jeder hat das Recht auf Leben und körperliche Unversehrtheit. Die Freiheit der Person ist unverletzlich. In diese Rechte darf nur auf Grund eines Gesetzes eingegriffen werden.“

Daraus wird abgeleitet, dass ein Mitarbeiter nicht in seiner Freizeit bzw. im Wochenende beobachtet werden darf.

Aufgabe 3

Ein Unternehmen mit 400 Mitarbeitern ist in 30 Bereiche organisiert. Es soll eine Mitarbeiterbefragung zum Thema Zufriedenheit, Motivation und Loyalität durchgeführt werden. Die Befragung soll anonym durchgeführt werden und nach Bereichen gegliedert sein, um einen Vergleich zu ermöglichen. Zusätzlich sollen demografische Merkmale wie Alter, Geschlecht und Nationalität erfasst werden.

Beurteilen Sie, ob hier personenbezogene Daten erhoben werden!

Berichtswesen

Adressaten

Die adressatengerechte Aufbereitung von Daten und Ergebnissen ist von wesentlicher Bedeutung für die Wirkung eines Personalcontrollers. Es gilt, dass man besser wahr genommen wird, wenn die dargereichten Entscheidungsgrundlagen für den Adressaten in kurzer Zeit für ihn wesentliche Aussagen zusammenfassen.

Adressaten unterteilt man in

Interne Adressaten	Externe Adressaten
Unternehmensleitung (Vorstand/GL)	Eigenkapitalgeber (Inhaber, Aktionäre, Kommanditisten, Gesellschafter)
	Fremdkapitalgeber (Banken, andere Darlehensgeber)
Bereichsleitung	
	Wirtschaftsprüfer
Personalleitung / Arbeitsdirektor	
	Tarifparteien
Personalreferenten	
	Staatliche Einrichtungen (statistische Ämter)
Arbeitnehmervertretung (Personal-/Betriebsrat)	

Personalcontrolling bereitet Informationen auf, die nach Interessengruppen unterschieden werden.

Dabei ist mit der öffentlichen Wirkung dieser Informationen sensibel i.S.d. Folgenabschätzung umgegangen werden.

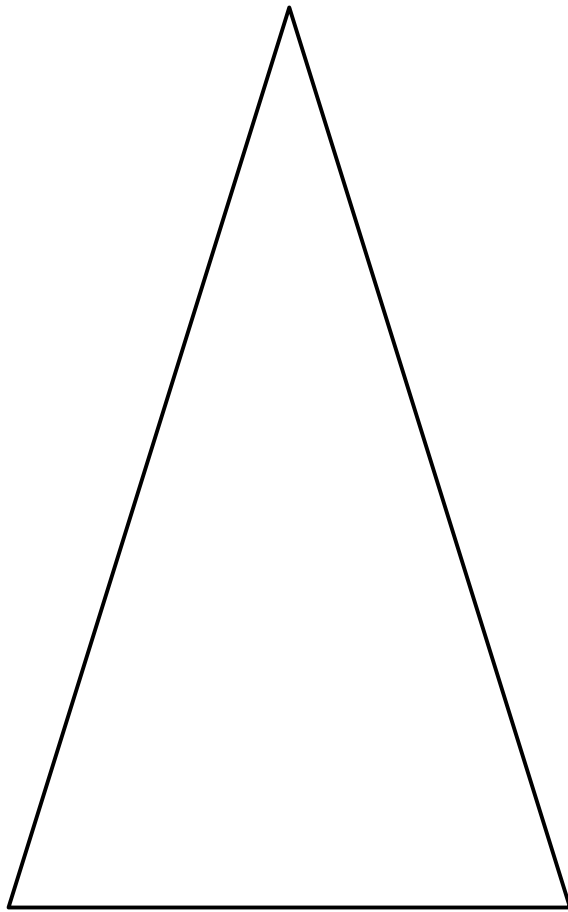
	Informationen für Interne	Informationen für Externe
Öffentliche Informationen		
Nichtöffentliche Informationen		

Gestaltung des Berichtswesens

Die Ausgestaltung der Berichte wird der Informationsbedarf den Empfängern angepasst. Dabei folgende Empfehlungen wichtig:

- Präferenzen der Empfänger berücksichtigen – Vorlieben in Erfahrung bringen
- weitgehende Reduktion der Informationen - „Nie mehr als DIN A 4 für den Vorstand“
- nur Schlüsselgrößen nennen – Unwesentliches weglassen
- pyramidenförmiger Aufbau – nach Bereichen, Einheiten, Gruppen
- Handlungsorientierung – Maßnahmen vorschlagen, Verantwortliche und Ausführende benennen
- Optische Aufbereitung – Grafik vor Zahl und Wort, Farbe hilft

Informationsbedarf nach Hierarchieebenen



Vorstand

Personalleitung

Operatives Management

Aufgabe 4

Sie sind Personalcontrollerin bei einer großen deutschen Landesbank. Nach der erfolgreichen Durchführung einer lang ersehnten Fusion, erhalten Sie einen neuen Personalvorstand. Auch die zweite Ebene im Personalbereich ist von personellen Einzelmaßnahmen betroffen. Sie selbst könnten Ihre Arbeit unverändert fortführen, möchten aber die Reorganisation als Anlass nehmen, um Ihre Arbeit zu verändern. Sie überdenken Ihre Funktion und wollen Ihre Arbeit auf die neue Leitung abstimmen.

Beschreiben Sie, mit welchen Methoden und Vorgehensweisen Sie den zukünftigen Informationsbedarf proaktiv abdecken!

Humanvermögensrechnung - Humankapitalrechnung

Zielsetzung der Humanvermögensrechnung

Durch HVR soll der Wert des „Personalvermögens“ messbar gemacht werden.
Es folgt der Idee, dass Mitarbeiter der wichtigste Erfolgsfaktor eines Unternehmens.

„Ein Unternehmen ist so wertvoll wie seine Mitarbeiter.“

„Die Mitarbeiter einer Firma sind ihr größtes Kapital und ihre Leute sind ihr Produkt.“

Für das Management kann die Bewertung des Personalvermögens aus verschiedenen Sichtweisen interessant sein:

Individualperspektive

Wie viel trägt dieser Mitarbeiter zum Unternehmenserfolg bei (auch aus Sicht des Mitarbeiters selbst)?

Unternehmensperspektive

Welche Leistungen können die Mitarbeiter (Kompetenzträger) für das Unternehmen erbringen?

Umweltperspektive

Welches Interesse haben Stakeholder/Shareholder am Wert des Personalvermögens?

Problematik der Humanvermögensrechnung

Obwohl der Begriff „Humankapital“ darauf hinweist, dass es sich bei Personalressourcen um Betriebsvermögen handelt, ist die Aktivierung handelsrechtlich verboten. Lt. HGB handelt es sich bei Mitarbeitern nicht entgeltlich erworbene Vermögensgegenstände, sondern um immaterielle Werte, die niemals Eigentum oder Besitz des Unternehmens werden können.

Mitarbeiter stellen ihre Leistungsfähigkeit nur zur Verfügung (und erhalten dafür Entgelt) und nehmen ihr „Humanvermögen“ beim Austritt einfach mit.

Funktionen der Humanvermögensrechnung

Dokumentation des Wertes des Personalvermögens	
Messung der Managementqualität	
Grundlage für Planung, Steuerung, Kontrolle	
Aufwertung und Sensibilisierung	
Grundlage für die Gestaltung von Personalprozessen	
Wissensmanagement	
Legitimation der Personalfunktion	

Berichtsnotwendigkeit

Große Kapitalgesellschaften sind verpflichtet Berichte über Mitarbeiter- und Umweltbelange zu erstellen. Das gilt für Betriebe die mehr als 16 Mio. Bilanzsumme aufweisen, deren Umsatz größer als 32 Mio. ist und mehr als 250 Mitarbeiter haben (2 von 3 Merkmalen müssen vorliegen).

Um den realen Wert eines Unternehmens (z.B. Börsenwert) korrekt darzustellen, ist es notwendig den Wert der Mitarbeiter einzuschätzen. Insbesondere bei personalintensiven Betrieben oder Forschungseinrichtungen entscheidet der Humankapital über den Erfolg des Betriebs.

Betriebe erstellen daher Dokumentationen über ihre Mitarbeiterschaft. Dazu sind drei Varianten üblich:

Variante	Personalbericht	Personalwertbericht	Personalbilanz
Merkmale	Qualitative Informationen <ul style="list-style-type: none"> • einige Kennzahlen zum Personalbestand • Personalstruktur • Personalkosten • Keine Wertdarstellung 	Qualitative und quantitative Informationen Bewertete Daten z.B. <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Frauen in Führungspositionen • Loyalität der Mitarbeiter • Vergütungsangaben • Erfolgswirkungen von Umstrukturierungen 	Monetäre Bewertung des Humanvermögens verschiedene Bewertungsansätze möglich
Hinweis	Weit verbreitet	Weniger verbreitet Abgrenzung zw. Personalbericht und -wertbericht sind unscharf.	Häufigkeit entsprechend der anderen Berichterstattung

Personalbericht Stuttgart: [Personalbericht der Stadtverwaltung Stuttgart 2020](#)

Auszug aus dem Lagebericht von Bilfinger Berger AG 2007

Geschäftsverlauf

Gemessen an der Gesamtleistung nahm der Anteil des Aufwands für Material- und Subunternehmerleistungen um 5,2 Prozentpunkte auf 64,6 (Vorjahr: 59,4) Prozent zu, während der Personalaufwand um 1,5 Prozentpunkte auf 22,9 (Vorjahr: 24,4) Prozent abnahm.

Personal

Am 31. Dezember waren bei der Bilfinger Berger AG 4.227 (Vorjahr: 4.881) Mitarbeiter beschäftigt. Davon sind 2.313 (Vorjahr: 2.335) Angestellte und 1.914 (Vorjahr: 2.546) gewerbliche Mitarbeiter.

Die Qualität der Mitarbeiter ist der wichtigste Erfolgsfaktor unseres Geschäfts. Wir benötigen Mitarbeiter, die über ausgezeichnetes fachliches Know-how und ausgeprägte persönliche Kompetenzen verfügen.

Im Mittelpunkt unserer Personalarbeit steht daher die Personalentwicklung.

Personalentwicklung - das heißt bei uns qualifizierte Mitarbeiter gewinnen, ihre persönlichen Stärken gezielt fördern und Leistungsträger langfristig an unser Unternehmen binden. Mitarbeitergewinnung und -entwicklung erfolgt in klar strukturierten, aufeinander aufbauenden Schritten.

Vergütungsbericht

In diesem Vergütungsbericht werden die Einzelheiten der Vergütung der Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat dargestellt....

... Jahresgrundgehalt

Das feste Jahresgrundgehalt wird alle zwei Jahre überprüft. Es wurde mit Wirkung vom 01.07.2006 unter Hinzuziehung von externen Experten auf 642 T€ für den Vorsitzenden und 428 T€ für die übrigen Vorstandsmitglieder festgesetzt. Neuberufene Vorstandsmitglieder erhalten auf die Dauer von 18 Monaten ein um 20 Prozent geringeres Grundgehalt. Zusätzlich zum Grundgehalt erhalten die Vorstandsmitglieder Nebenleistungen in Form von Sachbezügen, die aus dem nach steuerlichen Richtlinien anzusetzenden Wert von Zuschüssen zu Versicherungen und der Dienstwagennutzung bestehen.

Humankapital

Arten des menschlichen Kapitals



BWL-Lexikon.de

▷ [Humankapital » Definition, Erklärung & Beispiele + Übungsfragen \(bwl-lexikon.de\)](https://www.bwl-lexikon.de/Humankapital-Definition-Erklärung-Beispiele-Übungsfragen)

Wert eines statistischen Lebens - [Wert eines Menschenlebens – Wikipedia](#)

- 1,72 Millionen Euro für einen beschäftigten Mann,
- 1,43 Millionen Euro für eine beschäftigte Frau
- 1,22 Millionen Euro für einen männlichen Arbeiter

BCG-Matrix (Boston Consulting Group)

Leistung	hoch	<p>Problem employees</p> <p>Mitarbeiter, die nicht längerfristig im Unternehmen bleiben (z.B. Nachwuchsführungskräfte).</p>	<p>Stars</p> <p>hochmotivierte Mitarbeiter, die dem Unternehmen ihr Fähigkeitspotenzial längerfristig zur Verfügung stellen</p>
	gering	<p>Deadwood</p> <p>Mitarbeiter mit einer geringen Entwicklungsmotivation (Lowperformer)</p>	<p>Workhorses</p> <p>Mitarbeiter, die stark an das Unternehmen gebunden sind, haben geringes Entwicklungspotenzial (z.B. ältere Mitarbeiter)</p>
		gering	hoch
		Potenzial	

Berechnungen zum Personalwert:

[Personalbilanz • Personalbilanz](#)

[Humankapital Definition: Erklärung & Berechnen 2020 \(schwiizerfranke.com\)](#)

Kostenorientierter Ansatz	Erfolgs- und werteorientierter Ansatz Welcher Gewinn ist möglich mit dem Mitarbeiter	Indikatorbezogener Ansatz Motivation Bindungswille Qualifikation	Integrierter Ansatz Saarbrücker Formel
Wert der Mitarbeiter entspricht den Personalkosten	Ermittlung des Mitarbeiterwertes	Sinnvoller Ansatz der Kennzahlen notwendig macht	Berücksichtigt werden: Bilanzwert Ertragswert Nutzwert Substanzwert

Saarbrücker Formel

$$\text{HC} = \sum_{i=1}^g \left[\underbrace{\left(\text{FTE}_i \times l_i \times \frac{w_i}{b_i} + \text{PE}_i \right)}_{\text{HC-Wertverlust}} \times \underbrace{M_i}_{\text{HC-Wertveränderung}} \right]$$

HC-Wertbasis
HC-Wertsteigerung

- HC = Humankapital
- i = Zählvariable
- g = Gruppennummer
- FTE_i = Anzahl Vollzeitstellen (Full time equivalent)
- l_i = branchenüblicher Marktgehalt
- w_i = durchschnittliche Wissensrelevanzzeit der Beschäftigungsgruppe
- b_i = durchschnittliche Betriebszugehörigkeit der Beschäftigungsgruppe
- PE_i = Personalentwicklungskosten
- M_i = Motivationsindex

[Saarbrücker Formel – Controlling-Wiki \(hslu.ch\)](#)

Einführung von Personalcontrolling

Die Einführung von systematischen Personalcontrolling folgt den Regeln des Projektmanagements.

Grundlage ist ein zeitlich gegliederter Projektstrukturplan:

Phase 1: Initiierung

- Anstoß für die Einführung von Personalcontrolling – Wieso eigentlich und warum jetzt?
- Analyse der Interessengruppen – Wer will oder braucht die Kennzahlen?
- Benennung von Projektleitung und -mitarbeitern – Wer macht's?
- Formulierung der Projektauftrags – Leistungsziele, Zeitrahmen, Finanzmittel
- Kick-Off-Meeting – Präsentation, Information und Priorisierung des Projekts

Phase 2: Grobplanung

- Projektstrukturplanung – Wer, wann, wie, Meilensteine etc.?
- Risikoüberlegungen – Folgenabschätzung auch bez. Gegnern des Projekts
- Ist-Analyse – Was ist schon vorhanden?
- Problem- und Schwachstellenanalyse – Welche Schlüsselkräfte müssen funktionieren etc.?
- Sollkonzept erstellen – Wie es nach den Überlegungen der Projektgruppe aussehen soll
- Präsentation und Information der Interessengruppen

Phase 3: Feinplanung

- Detailliertes Konzept erstellen – Aufgaben, Ressourcen, Kompetenzen, Ergebnisse, Interessen etc.
- Maßnahmenplanung – Welche Prozesse müssen organisiert werden, Investitionskosten, IT-Unterstützung, Nachqualifikation
- Zeitplanung
- Präsentation der Ergebnisse und Information der Interessengruppen

Phase 4: Umsetzung

- Konzeptgemäße Gestaltung und Zuordnung der Prozesse und Aufgaben
- Durchführung der Investitionen – Mittelfreigabe und Einkauf
- Einführung der IT-Unterstützung
- Qualifizierung und Motivation der Mitarbeiter
- Zeitplanung
- Ist-Analyse – Aufgaben, Ressourcen, Kompetenzen, Ergebnisse, Interessen etc.
- Problem- und Schwachstellenanalyse

Phase 5: Nachbearbeitung und Kontrolle

- Aufgaben werden zur Routine
- Abgleich zwischen Projektauftrag und Projektergebnis
- Dokumentation
- KVP - Kontinuierlicher Verbesserungsprozess