

Personalcontrolling
-
in Theorie und Praxis

Fachhochschule Nordostniedersachsen

Lüneburg, 22.11.2000

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-------------|---|-----------|
| I. | Einleitung..... | 1 |
| II. | Wesen des Controllings..... | 2 |
| III. | Strategisches und operatives Personalcontrolling..... | 2 |
| | 1. Strategisches Personalcontrolling..... | 2 |
| | 2. Operatives Personalcontrolling..... | 4 |
| IV. | Faktor- und prozeßorientiertes Personalcontrolling am Beispiel eines Unternehmens..... | 5 |
| | 1. Faktororientiertes Personalcontrolling..... | 6 |
| | 1.1 Kennzahlen für Personalbeschaffung..... | 6 |
| | 1.2 Kennzahlen für Personalstruktur..... | 8 |
| | 1.3 Kennzahlen für Personaleinsatz..... | 8 |
| | 1.4 Kennzahlen für Personalerhaltung und Motivation..... | 9 |
| | 1.5 Kennzahlen für Personalentwicklung..... | 10 |
| | 1.6 Kennzahlen für betriebliches Vorschlagswesen..... | 11 |
| | 1.7 Kennzahlen für Personalfreisetzung..... | 12 |
| | 1.8 Kennzahlen für Personalkostenplanung..... | 12 |
| | 2. Prozeßorientiertes Personalcontrolling..... | 12 |
| | 2.1 Ausgangssituation..... | 12 |
| | 2.2 Externe Assessments..... | 13 |
| | 2.3 Internes Verrechnungswesen..... | 14 |
| | 2.4 Kundenbefragungen..... | 15 |
| | V. Zusammenfassung..... | 15 |
| | Anhang..... | I |
| | Literaturverzeichnis..... | II |

I. Einleitung

Das Personal nimmt aus unternehmensstrategischer Sicht eine Schlüsselfunktion ein. Das wird bereits aus dem Balanced Scorecard-Ansatz deutlich, nach dem für den Unternehmenserfolg die Komponenten Finanzen, Kunden, Geschäftsprozesse und Mitarbeiter ausschlaggebend sind und besonderer Beachtung bedürfen.¹ Im Vergleich zweier Unternehmen der gleichen Branche auf der gleichen Technologiestufe mit identischer Kapitalausstattung sind es letztendlich die Mitarbeiter, die den Unterschied ausmachen. Aus diesem Grund erscheint es sinnvoll, den „Produktionsfaktor Arbeit“ und die ihn beeinflussenden Maßnahmen durch geeignete Instrumentarien auf vielfältigste Weise zu „durchleuchten“.

Das Wort „Personalcontrolling“ wird als Überbegriff für diese Instrumentarien angesehen. Da es jedoch erst seit ca. 10 Jahren einschlägige Fachliteratur und Aufsätze zum Thema Personalcontrolling gibt, stellt sich die Frage, ob es vorher nicht existierte oder ob sich hinter diesem Begriff lediglich eine neue Wortschöpfung für ein traditionelles Instrument verbirgt? Wie läßt sich Personalcontrolling unterteilen und welche Ansätze stehen dahinter? Welche Instrumente des Personalcontrollings werden in der Praxis angewendet?

Diese Fragen sollen in der folgenden Ausarbeitung beantwortet und durch den Gesprächsinhalt mit dem Personalreferenten und der Personalentwicklerin eines großen, produzierenden Unternehmens Hamburgs mit Praxisbeispielen angereichert werden.

Dieses Unternehmen ist Automobilzulieferer mit weltweit ca. 9000 Mitarbeiter, von denen ca. 3000 in Deutschland tätig sind. Der Jahresumsatz beträgt ca. 2 Mrd. DM.

¹ Wickel-Kirsch, Balanced Scorecard, Personalwirtschaft 10/99, S. 70 (S. 71).

II. Wesen des Controllings

Der Controller im allgemeinen ist eine Art betriebswirtschaftlicher Lotse oder Steuermann, der mit Hilfe von Zahleninformationen hilft, daß die Kapitäne der einzelnen Abteilungen sicher im unruhigen geschäftlichen Meer operieren können und soll signalisieren, wo die Gefahr eines Auflaufens bestehen könnte.² Damit wird bereits deutlich, daß das englische Wort „Controlling“ nicht einfach mit Kontrolle übersetzt werden darf, sondern vielmehr seine Doppeldeutigkeit im Sinne von Steuerung und Überwachung hervorgehoben werden muß. Unterstützung erlangt diese Aussage sowohl von der Controlling Philosophie der Audi AG³. Nach dieser Philosophie ist „Kontrolle“ vergangenheitsorientiert, wodurch Fehler feststellt und Schuldige gesucht werden sollen. Demgegenüber ist Controlling sowohl gegenwarts- als auch zukunftsorientiert und soll planen, steuern und überwachen.

III. Strategisches und operatives Personalcontrolling

1. Strategisches Personalcontrolling

Strategisches Personalcontrolling kann vom Charakter mit den Attributen des strategischen Unternehmenscontrolling beschrieben werden: ganzheitlich, langfristig und zukunftsbezogen.

Grundsätzlich lassen sich vier Hauptaufgaben definieren:⁴

- Integration von Personal – und Unternehmensstrategie
- Bereitstellung von strategisch relevanten Früherkennungsinformationen
- Langfristige qualitative und quantitative Personalplanung
- Evaluation der Strategieverwirklichung

Eine wesentliche Aufgabe liegt in der Bereitstellung von strategisch relevanten Früherkennungsinformationen, mit deren Hilfe quantitative und

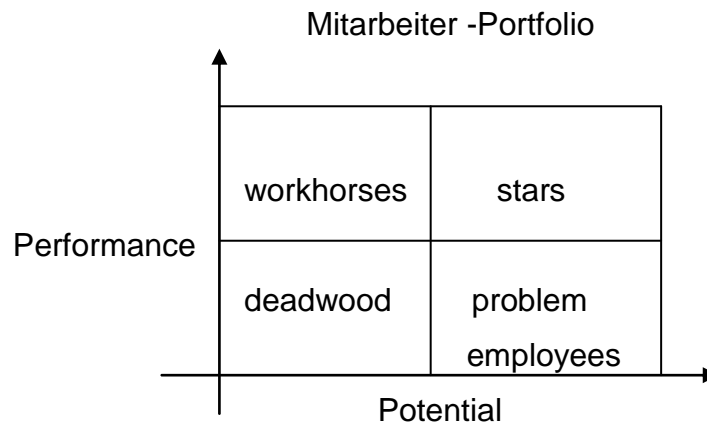
² Wimmer; Neuberger, Personalwesen 2, S. 495

³ Wunderer; Schlagenhafer, Personalcontrolling, S. 143

⁴ Steinle; Bruch, Compendium für Controller und ihrer Ausbildung, S. 833

qualitative Engpässe oder Überschüsse antizipativ erkannt werden sollen. Auch erweist es sich als sinnvoll, dieses Früherkennungssystem mit anderen unternehmensumfassenden Systemen zu verbinden, da letztlich Veränderungen in einem Bereich Anpassungen bzw. Maßnahmen anderer Bereiche mit sich ziehen. So würde sich z.B. bei dem Automobilzulieferer der Personalbedarf in der PKW-Mattenfertigung zukünftig verringern, wenn das Vertriebscontrolling und das Management eine konjunkturelle Abschwächung auf dem Automobilmarkt innerhalb der nächsten 18 Monate prognostizierte. Das Personalcontrolling hat dann die Personalverantwortlichen daraufhin zu sensibilisieren, um Überkapazitäten des Faktors Arbeit zu vermeiden.

Neben dem Frühaufklärungssystem ist ein weiteres strategisches Analyseinstrument das Personal-Portfolio. In diesem von der Boston Consulting Group entwickelten Portfolio werden die Mitarbeiter in vier Kategorien eingeteilt, entsprechend ihrem Potential, ihrer Leistung und der jeweiligen Ausprägung im Sinne von hoch und niedrig.⁵



Kurzbeschreibung:

- Workhorses: Arbeitskräfte, die gute Leistungen bringen und ggf. für Weiterbildungsmaßnahmen vorgesehen werden sollten.
- Stars: Spitzenkräfte, bei denen Beförderungen eingeplant werden sollten.
- Deadwood: Leistungsschwache Mitarbeiter, die den Arbeitsplatz oder den Arbeitgeber wechseln sollten.

⁵ Steinle; Bruch, Kompendium für Controller und ihrer Ausbildung, S. 846-847

-Problem employees: Nachwuchskräfte mit Potential, die noch durch gezielte Maßnahmen eingearbeitet werden sollten.

Strategisch läßt sich dieses Portfolio mit der Unternehmensstrategie z.B. Wachstumsstrategie vergleichen, so daß analysiert werden kann, ob die Arbeitskräfteanzahl in den jeweiligen Kategorien den Bedarf in den geplanten Wachstumsschritten decken wird.

Es ist erkennbar, daß strategisches Personalcontrolling von erhöhter Unsicherheit der Daten geprägt ist. Es lassen sich keine allgemeingültigen Kennzahlen entwickeln, so daß im Ergebnis Grundtendenzen ohne konkrete Maßnahmen aufgezeigt werden sollen.

2. Operatives Personalcontrolling

Operatives Controlling ist durch einen Gegenwartsbezug, durch eine unmittelbare Orientierung am Tagesgeschäft zu charakterisieren.⁶

Objekte des Controllings sind die einzelnen personalwirtschaftlichen Maßnahmen und Prozesse wie z.B. Personalbeschaffung, Freisetzung oder Entwicklung.

Es darf jedoch keine strikte Trennung zwischen operativem und strategischem Personalcontrolling gemacht werden, da eine enge Verzahnung vorhanden ist. Beispielsweise hatte das betreffende Unternehmen Anfang der neunziger Jahre Probleme bei der Rekrutierung von Ingenieuren. Die Kennzahl „Bewerber pro Zeitungsinserat“ aus dem operativen Controlling sank stetig. Dieses hatte letztlich in der Art Auswirkungen auf das strategische Controlling, daß der Aufbau eines dualen Ausbildungssystems an der Nordakademie angeregt und konzipiert wurde. Im Ergebnis konnte durch diese zukunftsgerichtete und langfristige Strategie der hohe Bedarf nach einer gewissen Anlaufzeit gedeckt werden.

⁶ Wunderer; Schlagenhauer, Personalcontrolling, S. 16

IV. Faktor - und prozeßorientiertes Personalcontrolling

So wie sich das betriebswirtschaftliche Controlling zur Erfüllung ihrer Aufgaben aus dem Zahlenmaterial des Rechnungswesen bedient, nutzt das Personalcontrolling das Zahlenmaterial aus der Lohn- und Gehaltsabrechnung.

Mit diesem Zahlenmaterial allein lassen sich jedoch nicht alle erfolgsrelevanten Daten erheben. Im Gegensatz zu harten betriebswirtschaftlichen Faktoren, entscheiden im Personalbereich auch die weichen Faktoren wie Mitarbeiterzufriedenheit, Identifikation und Führungsverhalten oftmals über Erfolg oder Mißerfolg eines Projektes oder eines ganzen Unternehmens.⁷ Es muß und ist demnach Aufgabe des Personalcontrollings, sowohl die quantitativen (harten) als auch die qualitativen (weichen) Aspekte zu beleuchten. Die Literatur spricht in diesem Zusammenhang auch vom faktororientierten Personalcontrolling, da hier versucht wird, den Faktor „Arbeit“ bzw. „Arbeitskraft“ zu planen, steuern und zu kontrollieren. Nach einer 1995 durchgeführten Umfrage wenden die meisten Unternehmen diesen Bereich des Personalcontrollings an.⁸

Ein zweiter Bereich ist das prozeßorientierte Personalcontrolling. Hier ist das Objekt des Controllings der Personalbereich selbst mit seinen personalwirtschaftlichen Prozessen, die analysiert, bewertet und verbessert werden sollen.⁹

Die Zielsetzung dieser beiden Bereiche ist identisch – die Steigerung des Unternehmenserfolges. Die jeweiligen Maßnahmen sollen durchleuchtet und auf deren Erfolg geprüft werden. Denn nur unter dieser Voraussetzung läßt sich feststellen, ob operative oder strategische Handlungen erforderlich sind.

⁷ Steinle; Bruch, Kompendium für Controller und ihrer Ausbildung, S. 846-847

⁸ Metz, Entwicklungsstand des Personal-Controlling, Personal 3/1995, S. 132 (S. 137)

⁹ Haus, Personalbereich als konkurrenzfähiger Dienstleister, Personalführung 12/95, S.1058 (S. 1059)

1. Faktororientiertes Personalcontrolling

In diesem Bereich sollen dem Management oder den Personalverantwortlichen auf konzentrierter und knapper Weise Informationen zur Verfügung gestellt werden, um Hilfestellung in bestimmten Entscheidungssituationen zu leisten.

Mit Hilfe von Kennzahlen lassen sich personalwirtschaftliche Unternehmensziele und auch Teilziele für einzelne Maßnahmen formulieren. Darauf aufbauend können nun unterschiedliche Vergleiche durchgeführt werden. Die Ergebnisse von Soll-Ist-Vergleichen, Vergleichen von historischen Ist-Werten im Zeitablauf und Ist-Ist-Vergleichen unterschiedlicher Unternehmen der gleichen Branche (Benchmarking) machen die Verantwortlichen nicht selten auf bestimmte Probleme im Unternehmen aufmerksam und lassen sie die notwendigen Maßnahmen ergreifen.¹⁰

Generell läßt sich sagen, daß ein Personal-Kennzahlen-System(PKS) zum Ziel haben sollte, wenige, dafür aber aussagefähige Kennzahlen zu liefern. Das PKS von Schulte¹¹ (siehe Anhang 1) unterteilt den Personalbereich in 8 Sparten mit insgesamt 61 Kennzahlen. Das jeweilige Unternehmen sollte daraus ein individuelles PKS mit etwaigen Ergänzungen und Kürzungen konzipieren.

Im folgenden soll nun das PKS von dem Automobilzulieferer dargestellt werden.

1.1 Kennzahlen für Personalbeschaffung

Wie in allen Rubriken des Personalbereichs läßt sich der Input von personalwirtschaftlichen Maßnahmen in Form von Zeit und Geld recht sicher ermitteln oder zumindest annähernd schätzen, wobei der Output in Form eines Ergebnisses oft nur durch schlußfolgernde Indikatoren einer Messung unterzogen werden kann. Auch hier läßt sich der Erfolg von Beschaffungsmaßnahmen (z.B. Recruitment-Messen, Hochschulveranstaltungen) empirisch nur schwer feststellen, da eine kausale Zurechnung von einzelnen Maßnahmen und Beschaffungserfolgen in

¹⁰ Clermont; Grotz, Personalinformationssysteme & Personalcontrolling, S. 216

der Regel nicht vorgenommen werden kann. Folgende Indikatoren können in der Praxis jedoch Anhaltspunkte für bzw. gegen die Effizienz derartiger Maßnahmen sprechen. Bei dem Zulieferunternehmen werden diese Daten mittels SAP R3- Modul HR erfaßt und können bei Bedarf statistisch ausgewertet werden.

-Bewerber pro Ausbildungsplatz

Das Unternehmen hat seit Jahren gleich hohe Bewerberraten durch Mund-zu- Mund-Propaganda. Dennoch würde ein stetig fallender Wert im Vergleich zu Kennzahlen aus der Vergangenheit zum Nachdenken anregen und ggf. aktive Werbemaßnahmen nach sich ziehen.

-Vorstellungsquote

Das Verhältnis der in Frage kommenden Bewerber zur Gesamtbewerberanzahl läßt Rückschlüsse auf die Qualität der Bewerber zu. Eine zu niedrige Quote könnte an der unübersichtlichen Gestaltung einer Zeitungsanzeige liegen, bei der die geforderten Qualifikationen nicht klar genug zum Ausdruck kommen.

-Effizienz der Beschaffungswege

Die Bewerbungen pro Beschaffungsweg spielen in der Praxis selbstverständlich eine große Rolle für zukünftige Entscheidungen. Bei dem Unternehmen stellte sich z.B. heraus, daß Anzeigenschaltungen für Ingenieure in der FAZ erfolgreicher sind als in der Welt.

-Frühfluktuationsrate und Anzahl der Versetzungswünsche nach kurzer Dienstdauer

Hierfür gibt es bei dem Unternehmen keine Kennzahlen. Dennoch erhalten die Personalreferenten indirekt durch die Freisetzung bzw. Versetzung Kenntnis von der Tatsache. Daraus ableitend können ggf. in zukünftigen Vorstellungsgesprächen die Wünsche und Vorstellungen des Bewerbers an die zu besetzende Stelle intensiver geprüft werden.

-Personalbeschaffungskosten je Eintritt

¹¹ Wimmer;Neuberger, Personalwesen 2 , S.558

Diese inputorientierte Kennzahl gibt es bei dem Zulieferunternehmen seit 1999 nicht mehr, da durch die Ausgründung der Personalabteilung in eine selbständige GmbH ein einheitlicher interner Verrechnungssatz pro Einstellung festgelegt wurde. Auf diese Organisationsform der Personalabteilung wird später unter dem Stichwort „prozessorientiertes Personalcontrolling“ vertieft eingegangen.

1.2 Kennzahlen für die Personalstruktur

-Behindertenanteil

Weniger aus gesellschaftspolitischen sondern mehr aus betriebswirtschaftlichen Gründen spielt diese Kennzahl für mitarbeiterstarke Unternehmen eine wichtige Rolle. Nach den gesetzlichen Bestimmungen des § 5 II SchbG hat das Unternehmen mit 3000 Mitarbeitern 180 Schwerbehinderte (6%) einzustellen. Für jeden nichtbesetzten Platz sind pro Jahr 2400 DM Ausgleichsabgabe zu leisten. Dies wären bei einer Schwerbehindertenquote von Null 432.000 DM, die das Unternehmen ohne Gegenleistung zahlen müsste. Bereits daraus ist die Forderung der Personalverantwortlichen und der Geschäftsleitung nachvollziehbar, die Kennzahl regelmäßig zu errechnen und sie in Richtung 6 % zu bewegen.

-Durchschnittsalter der Belegschaft

Immanent wichtig für das langfristige Bestehen des Unternehmens ist eine ausgewogene Altersstruktur. Konsequenzen einer hohen Kennzahl könnten häufige krankheitsbedingte Fehlzeiten, fehlender Innovationszufluß durch junge Hochschulabsolventen und mangelnde Anpassungsbereitschaft an neue Technologien und Organisationsformen sein. Somit liegt diese Kennzahl im Bereich des strategischen Personalcontrollings, da sie unabhängig von bestimmten Maßnahmen betrachtet wird und die langfristigen Unternehmensziele sichern soll.

1.3 Kennzahlen für Personaleinsatz

Die für das Unternehmen relevante Kennzahlen sind die folgenden:

-Arbeitsproduktivität

Das betreffende Unternehmen wendet zweierlei Produktivitätsrechnungen an. Einerseits die mengenmäßige Betrachtung der Ausbringungsmenge durch die Mitarbeiteranzahl und andererseits die wertmäßige Betrachtung des Umsatzes im Verhältnis zur Lohnsumme. Durch Soll-Ist-Vergleiche, Historievergleiche und Betriebsvergleiche lassen sich für das Management wertvolle Informationen zusammenstellen z.B. über den Automatisierungsstand oder die Prozeßqualität in der Produktion. Als Folge könnten dann ggf. notwendige Umstrukturierungsmaßnahmen eingeleitet werden.

Ein weiteres wichtiges Einsatzgebiet dieser Kennzahl ist die jährliche Tarifrunde, bei der ein Personalverantwortlicher des Unternehmens teilnimmt. Der in den letzten Jahren von den Tarifvertragsparteien eingeschlagene „beschäftigungsfördernde Kurs“ hat unter anderem zur Grundlage, daß die Lohnerhöhung unter dem Produktivitätszuwachs liegt. Grundsätzlich lohnt sich nur unter dieser Prämisse die Einstellung neuer Arbeitnehmer, wie es auch Horst Siebert vom Institut für Weltwirtschaft in einem Zeitungsinterview klarstellte.¹² Diese Kennzahl liefert demnach eine wichtige Argumentationshilfe in den ohnehin schon schwierigen Verhandlungen.

-Überstundenquote

Hierbei handelt es sich um ein wichtiges Steuerungselement, da eine permanent hohe Überstundenquote einen generell höheren Personalbedarf indiziert. Auch wirken sich permanente Überstunden auf den nicht zu unterschätzenden Aspekt der Arbeitszufriedenheit aus. Durch die Quote lassen sich Unverhältnismäßigkeiten schnell aufdecken und Gegenmaßnahmen ergreifen

1.4 Kennzahlen für Personalerhaltung und Motivation

Quantitative Kennzahlen wie die Fluktuationsquote, Fluktuationskosten oder die Krankheitsquote lassen sich einfach bilden. Maßnahmen bei einer über dem Bundesschnitt liegenden Krankheitsquote sind bei dem Unternehmen z.B. die vermehrte Einschaltung des

¹² Hamburger Abendblatt vom 27. Dezember 1999, S. 25

Betriebsarztes und die Untersuchung von krankheitsanfälligen Arbeitsplätzen und ggf. deren Umgestaltung.

Qualitative Aspekte lassen sich nicht mittels Kennzahlen abbilden. Jedoch stellen z.B. die Fluktuations- und Krankheitsquote Indikatoren für die Beurteilung der „weichen“ Faktoren Arbeitszufriedenheit, Betriebsklima und Motivation dar.¹³ Die Schwierigkeit in der betrieblichen Praxis ist der fehlende kausale Zusammenhang, so daß aus den Indikatoren keine direkten Maßnahmen abgeleitet werden können. Vielmehr geben diese jedoch den Führungskräften den Anstoß für weitergehende Analysen. So fielen bei dem Unternehmen für einen bestimmten Produktionsbereich auffallend häufig Krankheitszeiten an. Aufgrund der dann geführten Mitarbeitergespräche stellte sich heraus, daß die Zusammensetzung der Produktionsteams einerseits von der Nationalität und andererseits von grundverschiedenen Charakter-zügen der Grund für häufige Auseinandersetzungen und sinkende Arbeitsbereitschaft war. Letztlich wurden die Teams umgebildet und das Problem wurde gelöst.

1.5 Kennzahlen für Personalentwicklung

Die Aufgaben der Personalentwicklung liegen in der Aus-, Fort- und Weiterbildung, der Nachwuchsförderung sowie der Aufstiegsplanung für Führungskräfte.¹⁴ Mittlerweile ist jedem Unternehmen die Bedeutung des Personals und dessen Qualifizierung für den langfristigen unternehmerischen Erfolg bewußt, so daß auch in diesem Bereich geplant, verglichen und ggf. steuernd eingegriffen wird.

Quantitative Kennzahlen wie z.B. der Anteil der Weiterbildungskosten an den Gesamtpersonalkosten, Weiterbildungskosten und Tage je Kopf und Mitarbeitergruppe lassen sich einfach errechnen sowie Grundtendenzen als auch Unverhältnismäßigkeiten frühzeitig erkennen. Leider können daraus keinerlei Aussagen über die Qualität der Maßnahmen getroffen werden. Einerseits können Leistungsverbesserungen auf andere Gründe zurückzuführen sein und

¹³ Steinle; Bruch, Kompendium für Controller und ihrer Ausbildung, S. 843-844

andererseits muß ein Erfolg nicht unmittelbar nach einer Bildungsmaßnahme eintreten, was den kausalen Zusammenhang zwischen Maßnahme und Erfolg ggf. in Frage stellt.

Das betreffende Unternehmen stellt in diesem Bereich keine Kennzahlen auf. Vielmehr wird auf der betrieblichen Ebene geschaut, ob der Mitarbeiter das Gelernte im Arbeitsumfeld umsetzt. In einer jährlich stattfindenden Mitarbeiter-beurteilung wird das Ergebnis dann dokumentiert und ggf. bei einem allgemein schlechten Umsetzungsgrad einer Bildungsmaßnahme steuernd in diese eingegriffen.

Ein weiteres Instrument der Erfolgskontrolle kann die Befragung der Teilnehmer einer Bildungsmaßnahme durch einen standardisierten Fragebogen sein.¹⁵ Hier könnten dann Grundvoraussetzungen für ein erfolgreiches Training abgefragt werden, wie z.B. Praxisnähe und Motivation des Trainers, Lehrmethodik und ein grober Soll-Ist-Vergleich zwischen den zuvor mit dem Vorgesetzten vereinbarten Zielen des Trainings und den tatsächlich erreichten.

1.6 Kennzahlen für betriebliches Vorschlagswesen

Der ursprünglich aus dem japanischen Raum kommende Ansatz des kontinuierlichen Verbesserungswesens (Kaizen) hat sich in deutschen Unternehmen auf breiter Front durchgesetzt. Diesem Ansatz zufolge sollte ein Unternehmen bemüht sein, sich das nichtgenutzte, aber mitbezahlte fachliche und kreative Potential der Mitarbeiter zu eigen zu machen. Auf der einen Seite profitiert davon das Unternehmen direkt z.B. durch Produktivitätssteigerung und Kostensenkung. Auf der anderen Seite erhöht sich durch die Partizipation der Mitarbeiter das Verbundenheitsgefühl mit dem Unternehmen und somit die Motivation. Aufgrund dieser Ausführungen wird die Bedeutung dieses Bereiches deutlich, weswegen die Personalverantwortlichen und das Management griffige Kennzahlen fordern, um ggf. steuernd eingreifen zu können.

¹⁴ Schulte, Personalcontrolling mit Kennzahlen, S. 20 ff.

¹⁵ Hentze; Kammel, Personalcontrolling auf dem Prüfstand, Personalführung 4/96, S. 294 (S. 297)

Das Unternehmen operiert in diesem Zusammenhang mit den Kennzahlen Verbesserungsvorschlagsrate , Bearbeitungszeit pro Verbesserungsvorschlag, Annahmequote, Realisationsquote und Einsparungsquote.

1.7 Kennzahlen für Personalfreisetzung

Bei dem Zulieferunternehmen werden in der Regel keine Kennzahlen hierfür gebildet, da z.B. als Standard für die Abfindungshöhe $\frac{1}{2}$ Monatsgehalt pro Beschäftigungsjahr gilt. Weitergehende Kennzahlen könnten erstellt werden, hätten aber keinen großen Wert und liefen Gefahr, auf dem „Datenfriedhof“ zu landen.

1.8 Kennzahlen für Personalkostenplanung und –kontrolle

Griffige Kennzahlen, die von jedem Management gefordert werden, sind sowohl die Personalkosten je Mitarbeiter und Stunde als auch die Personalzusatzkostenquote. Diese Informationen sind insbesondere für das Unternehmen von strategischer Bedeutung. Aufgrund der teilweise sehr lohnintensiven Produktionsbereiche, wird durch einen Ist-Ist-Vergleich mit ausländischen Werken der Kostenvorteil augenscheinlich. So kostet z.B. eine Arbeiterstunde incl. Lohnnebenkosten in Hamburg Harburg ca. 48 DM im Vergleich zu ca. 5,50 DM des polnischen Werkes.¹⁶ Das Personalcontrolling liefert in diesem Fall sowohl wertvolle Entscheidungshilfen für das pro und contra von ausländischen Engagements als auch Argumentationshilfen für die Forderung von Nullrunden in Tarifverhandlungen.

2. Prozeßorientiertes Personalcontrolling am Beispiel des Automobilzulieferers

2.1 Ausgangssituation

Das prozeßorientierte Personalcontrolling konzentriert sich auf die Prozesse in der Personalabteilung. Im Hause des betreffenden Unternehmens trat die Personalabteilung noch vor 3 Jahren als Cost-

¹⁶ Zeitung „Aktiv“ des Arbeitgeberverbandes vom 15.04.2000, S. 4-5

Center auf. Die gesamten Kosten der Personalabteilung, von den Personalkosten über Personalbeschaffungskosten bis hin zu den Kosten für die Büroausstattung wurden als Gemeinkosten gleichmäßig auf alle Geschäftsbereiche verteilt. Diese Verteilung war einfach durchzuführen und man war es letztlich auch nicht anders gewohnt. Im Wege von Umstrukturierungsmaßnahmen im gesamten Konzern wurden vielfältige Geschäftsfelder in selbständige Gesellschaften ausgegründet. Die dadurch gesammelten positiven Erfahrungen, vor allem durch die erhöhte Leistungs- und Kostentransparenz, gaben den Ausschlag für die Ausgründung der gesamten Personalabteilung. Desweiteren wollte man die Einstellung der Personalmitarbeiter dahingehend ändern, daß die durch die „Abnahmeverpflichtung von Dienstleistungen bezogene Monopolstellung“¹⁷ wegfällt und sich dementsprechend kunden- und kostenorientierter verhält.

Die Geschäftsführung der neuen Gesellschaft fing am 01.01.1999 bei Null an und stellte sich die gleichen Fragen wie jedes neue Dienstleistungsunternehmen. Welche Produkte bieten wir an und zu welchen Preisen? Wer sind unsere Kunden und wie gewinnen wir neue? Verhalten wir uns kundenorientiert und wie können wir es optimieren? Sind die internen Abläufe/ Prozesse optimal?

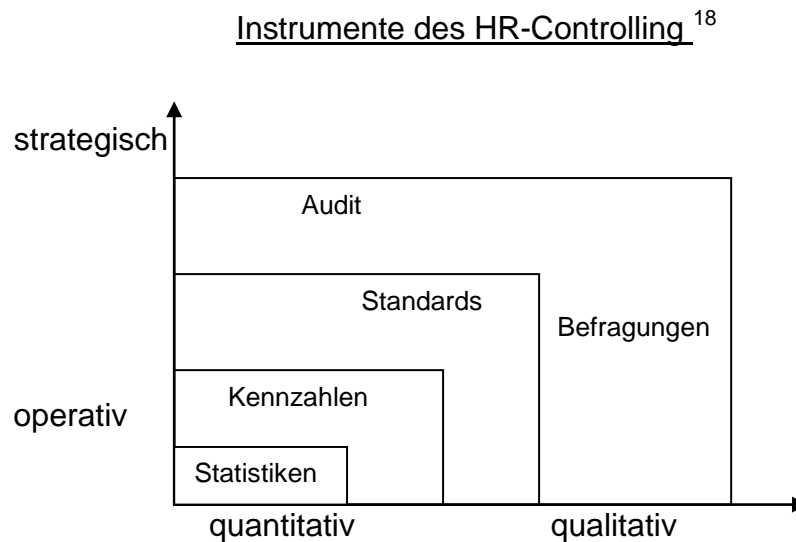
2.2 Externe Assessments

Für die Optimierung der Prozesse hat das Unternehmen sich die Zertifizierung des Personalbereiches nach ISO 9001/9004 zum Ziel gesetzt.

Sämtliche Abläufe wurden daraufhin analysiert und schriftlich festgehalten. Es war nicht verwunderlich, daß viele Prozesse sowohl zeitlich als auch qualitativ optimiert werden konnten, da für derartige Analysen im Regelfall neben dem Tagesgeschäft keine Zeit bleibt. Bis zum heutigen Tage wurden zwei interne Audits durchgeführt, denen nach einem abschließenden dritten internen Audit die externe Bewertung folgen wird. Durch die zukünftig erforderlichen

¹⁷ Wolfgang, Mit Personalcontrolling zur effektiven Personalarbeit, Personalführung

regelmäßigen externen Bewertungen, wird die Kontrolle und Steuerung der Prozesse für die Zukunft gesichert. Wie aus der folgenden Abbildung ersichtlich, kommt dem Audit als Controllinginstrument strategische Bedeutung zu, da als Ziel die langfristige Qualitätssicherung gesetzt wird.



Ein weiteres Beispiel für ein Audit ist die externe Bewertung der Personalentwicklungsarbeit eines Unternehmens. In diesem Zusammenhang ist die in Großbritannien verbreitete Auszeichnung „Investor in People“ das Ergebnis einer engagierten Entwicklungsarbeit.¹⁹ Um diesen Award zu erhalten, müssen definierte Standards eingehalten werden, die eine qualitativ hochwertige Personalentwicklung gewährleisten sollen.

2.3 Internes Verrechnungswesen

Mit der Selbständigkeit wurden Personaldienstleistungen definiert wie z.B. „Einstellung über Zeitungsinserat“ oder „Kündigung mit Arbeitsgericht“. Diese Dienstleistungen werden den einzelnen Tochtergesellschaften des Konzerns kostenneutral zu internen Verrechnungspreisen und externen Kunden mit einem zusätzlichen Gewinnaufschlag angeboten. Es vollzog sich somit eine Entwicklung

S. 288 (S. 289)

¹⁸ Kobi, Praxistaugliche Instrumente des Personalcontrolling, Personal 07/1997, S. 370 (S. 371)

vom cost-center zum profit-center. Für das Controlling eröffnete sich nun die Möglichkeit, die Personalkosten den einzelnen Geschäftsbereichen zuordnen zu können. Durch das Aufsplitten der Kosten nach bestimmten Leistungen, wurde den Verantwortlichen der Abteilungen die Bedeutung der Personalarbeit bewußt gemacht. Wurde z.B. vorher schnell gekündigt, da durch mangelhafte Einarbeitung der Mitarbeiter die gewünschte Leistung nicht brachte, wird durch die vor Augen geführten Kosten einer Kündigung und einer Neueinstellung mehr Wert auf Einarbeitung und allgemein auf Mitarbeiterführung gelegt.

2.4 Kundenbefragung

Ein weiteres Instrument des Personalcontrollings stellen Befragungen dar. Durch die intern optimierten Prozesse und durch die Festlegung von Standards (z.B. spätestens 2 Wochen nach einer Personalanforderung werden 3 Kandidaten präsentiert; spätestens nach dem zweiten Klingeln wird das Telefon abgenommen) ist ein von sich überzeugtes Selbstbild entstanden, das nun durch die Einschätzung der Kunden bestätigt werden sollte. Diese Kundenbefragungen werden jährlich durchgeführt und ausgewertet, um ggf. notwendige Veränderungen vorzunehmen.

V. Zusammenfassung

Personalcontrolling soll einerseits ein wirksames Instrumentarium zur Messung von Größen bzgl. des Produktionsfaktors „Arbeit“ sein und andererseits den In- und Output von personalwirtschaftlichen Maßnahmen messen, um zukünftig steuernd bei möglichen Fehlentwicklungen eingreifen zu können.

Eine Bestandsaufnahme zum Entwicklungsstand ergab 1997, daß Personalcontrolling vor allem als Beratungsinstrument angesehen wird und von 85% der Unternehmen im Jahre 1997 im Gegensatz zu 35 % im Jahre 1987 eingesetzt wird.²⁰ Die Entwicklung wird durch die Praxis des

¹⁹ Ebenda, S. 371

²⁰ Gutschelhofer; Sailer, Erneute Bestandsaufnahme nach 10 Jahren, Personalwirtschaft 4/98, S. 63 (S.63)

Zulieferunternehmens verdeutlicht. War das Personalcontrolling bei diesem in der Vergangenheit noch auf verschiedene Bereiche und Personen verteilt, so wird Mitte des Jahres ein Personalcontroller die Funktion innehaben und mit der Konzeption eines ganzheitlichen Personalcontrolling beauftragt werden. Personalcontrolling befindet sich demnach in einer Entwicklung von der reinen Personalstatistik hin zu einem zukunftsgerichteten strategischen Instrument zur Unterstützung des Managements.

Trotz aller Begeisterung für das Personalcontrolling sollte nicht vergessen werden, daß der menschliche Aspekt bei personellen Maßnahmen eine große Rolle spielt. Der Input z.B. in Form von Kosten eines Belegschaftsaktienprogramms ist zwar zu messen, jedoch lassen sich schwer Kausalbeziehungen zum gewünschten Output in Form von Mitarbeitermotivation und –integration herstellen bzw. messen. So haben Claus Steinle und Heike Bruch bereits hervorgehoben, daß die praktische Umsetzung des Controllings sich auf die quantitativen Aspekte konzentriert und daß auf qualitativer Ebene noch erheblicher Nachholbedarf besteht.²¹

Aber auch zu den als Kennzahlen dargestellten messbaren Größen sollte eine kritische Distanz gewahrt werden, da es sich lediglich um eine komprimierte und teilweise vereinfachte Darstellung von Daten handelt. Für deren Interpretation gibt es meist keine Regeln, so daß falsche Schlussfolgerungen und unwirksame Maßnahmen getroffen werden könnten. Es bleibt bei der Erkenntnis, daß die Zahlen lediglich Hinweise auf die Wirksamkeit oder auf eine mögliche Fehlentwicklung geben sollen. Eine gründliche Analyse ist somit erforderlich.

Hinsichtlich der Entwicklung der Personalabteilung vom cost-center zum profit-center läßt sich abschließend sagen, daß der dadurch langsam entstehende Dienstleistungsgedanke, die Kundenorientierung und das Kostenbewußtsein für mehr Transparenz und Effizienz der Personalarbeit sorgen.

²¹ Steinle; Bruch, Kompendium für Controller und ihrer Ausbildung, S. 825

Literaturverzeichnis

- Butz, Hans-Werner
Leistungsverrechnung im
Profitcenter „Personalabteilung“, in:
Personalwirtschaft, 8/99, S. 53-56.
- Clermont, Alois; Grotz, Alfred
Personalinformationssysteme &
Controlling, Neuwied 1999.
- Gutschelhofer, Alfred; Sailer,
Martin
Erneute Bestandsaufnahme nach 10
Jahren, in: Personalwirtschaft 4/98,
S. 63-65.
- Haus, Stephan
Personalbereich als konkurrenz-
fähiger Dienstleister, in: Personal-
führung 12/95, S.1058-1063.
- Hentze, Joachim; Kammel,
Andreas
Personalcontrolling auf dem
Prüfstand, in: Personalführung 4/96,
S. 294-298.
- Hentze, Joachim; Kammel,
Andreas
Personalcontrolling, Stuttgart 1993.
- Kobi, Jean-Marcel
Praxistaugliche Instrumente des
Personalcontrolling, in: Personal
7/1997, S. 370-373.
- Metz, Franz; Winnes, Ralf;
Knauth, Peter
Entwicklungsstand des Personal-
Controlling, in: Personal 3/1995,
S. 132-138.
- Schulte, Christof
Personal-Controlling mit
Kennzahlen, München 1989.

- Steinle, Claus; Bruch, Heike Ein Kompendium für Controller und Ihrer Ausbildung, Stuttgart 1998.
- Wickel-Kirsch, Silke Harte Fakten durch Balanced Scorecard, in: Personalwirtschaft 10/99, S. 70-73.
- Wimmer, Peter; Neuberger, Oswald Personalwesen 2, Stuttgart 1998.
- Wolfgang, Reinhard Mit Personalcontrolling zur effektiven Personalarbeit, in: Personalführung 4/96, S. 288-291.
- Wunderer, Rolf; Schlagenhauer, Peter Personal- Controlling, Stuttgart 1994.