

Karsten Dörr, Tanja Fauser, Stefanie Trautwein

CONTROLLING SEMINAR

Personal-Controlling

SS 2004

Abkürzungsverzeichnis

€	ECU, European Currency Unit
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
f.	folgende
ff.	folgende
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
inkl.	inklusive
Mio.	Millionen
Nr.	Nummer
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel

17 Personalcontrolling

Karsten Dörr, Tanja Fauser, Stefanie Trautwein

17.1 Einführung

Historie

Das heutige Personal-Controlling ist ein Ergebnis der funktionalen Spezialisierung des gesamten Controllings. In Anlehnung an das Rechnungswesen wird eine Bewertung und Bilanzierung des Humanvermögens durchgeführt. Grundsätzlich kann erst von „Personal-Controlling“ gesprochen werden, wenn eine zielgerichtete Steuerung im Mittelpunkt steht.

(Vgl. Brecht (Hrsg.): Praxis-Lexikon Controlling, Landsberg/Lech 2001, S.205)

Begriff

Das Personal-Controlling ist eine Kernkompetenz der Personalarbeit und ein wesentliches Element des strategischen Managements. Es handelt sich um ein Konzept zur Planung, Kontrolle und Steuerung der sogenannten Human-Ressourcen. Zudem sollen die jeweiligen Personalverantwortlichen die Grundlagen dafür erhalten, um sich in die strategischen Entscheidungsprozesse einzuschalten.

(Vgl. Schmeisser/Clermont: Personalmanagement, Herne/Berlin 1999, S.132 f.)

Beurteilung

Das Personal-Controlling umfasst Maßnahmen zur Beurteilung der Mitarbeiterproduktivität und -qualität, aber auch zur Beurteilung der Qualität der eigentlichen Personalarbeit. Als typische Instrumente kommen Personalportfolios sowie die Personalkostenrechnung zum Einsatz.

(Vgl. Witt: Controlling-Lexikon, München 2002, S.603)

Plan/Ist-Vergleich

Personal-Controlling ist eine systematische Gegenüberstellung von Plan- und Ist-Größen der Sachverhalte, welche die Personalwirtschaft betreffen, sowie, falls erforderlich, die Ableitung von Maßnahmen, um beide Größen auszugleichen.

Bewertung von Arbeit

Der Produktionsfaktor Arbeit soll auf eine Art und Weise beurteilt werden, so dass zunehmende Kostensenkungserfordernisse berücksichtigt und eingeplant werden können.

(Vgl. Jung: Controlling, München 2003, S. 532)

17.2 Aufgaben des Personal-Controlling

Information

Informationsaufgaben nehmen eine wichtige Position im Personal-Controlling ein. Zielerreichung steht immer im Zusammenhang mit Informationsvorgängen. Jegliche Aktivitäten in diesem Bereich werden von Informationen ausgelöst.

Dienstleistung und Service

Hierdurch soll die personalwirtschaftliche Kontrolle gesichert werden. Dieser Aufgabenbereich umfasst beispielsweise verschiedene Managementaufgaben.

Strategische und operative Personalarbeit

Das Personal-Controlling teilt sich in den strategischen Bereich und den operativen Bereich. Ziel dieser beiden Richtungen ist es, einen Beitrag zu einer strategischen sowie zielorientierten Personalarbeit zu leisten.

(Vgl. Jung: Controlling, München 2003, S. 533)

17.3 Personal-Controlling als Bindeglied

Verknüpfung

Zusätzlich zu den Kernaufgaben dient das Personal-Controlling als Verknüpfung mit dem gesamten Unternehmen und anderen Funktionsbereichen. Dieser Aufgabenbereich beinhaltet die Koordination der Personalplanung mit der Fertigungs-, Absatz- und Beschaffungsplanung, aber auch der Finanz- und Investitionsplanung.

Gleichgewicht

Die Planungen des Personalwesens sollten mit der Gesamtplanung der Unternehmung vereinbar sein. Umgekehrt sollte der Faktor Personal eine angemessene Rolle in den Plänen der Unternehmung spielen.

Brückenfunktion

Das Personal-Controlling als Brücke zwischen dem Personalbereich und anderen Bereichen nutzt diese vier Komponenten:

- Verknüpfung von Sozial- und Erfolgszielausrichtung
- Verbindung zwischen Verhaltens- und Rechnungsorientierung
- Verknüpfung von operativen und strategischen Gesichtspunkten
- Verbindung der Gesamtunternehmung mit dem Personalbereich

(Vgl. Küpper: Controlling, Stuttgart 2001, S. 444 f.)

17.4 Ziele

Sachziele

Sicherung, Gewinnung, Förderung und Freistellung von Mitarbeitern. Hierfür werden diverse Werkzeuge der Personalpolitik eingesetzt.

Formalziele

Bei dieser Zielart werden wirtschaftliche und soziale Aspekte betrachtet. Zum einen gilt die Wirtschaftlichkeit sowie die Rentabilität als Kriterium für die Effizienz im Personalbereich. Für soziale Gesichtspunkte werden menschliche Erwartungen zusammengefasst.

Humanziele vs. Leistungsziele

Den Erwartungen eines Mitarbeiters (Humanziel) stehen die Erwartungen des Betriebs (Leistungsziel) gegenüber. Es dürfen hier nicht ausschließlich finanzielle Größen betrachtet werden, auch qualitative Dimensionen der Personalarbeit müssen berücksichtigt werden.

(Vgl. Peemöller: Controlling, Herne/Berlin 2002, S. 418)

17.5 Strategisches Personal-Controlling

Zweck

Das strategische Personal-Controlling konzentriert sich auf die Erfassung, Planung und Umsetzung von langfristigen Maßnahmen.

(Vgl. Schmeisser/Clermont: Personalmanagement, Herne/Berlin 1999, S. 139)

Aufgabeninhalte

- Eingliederung des Personalbereichs in die Strategie eines Unternehmens
- langfristige Planungen im Personalbereich
- Bewertung der Umsetzung von Strategien in Maßnahmen oder Plandaten
- unternehmerische Ausrichtung des Personalmanagements

(Vgl. Jung: Controlling, München 2003, S. 534)

17.6 Instrumente des strategischen Personal-Controlling

Ziel- und Personalplanung

Jegliche Steuerung ist nur dann möglich, wenn ein Ziel erkannt wurde und daraufhin eine entsprechende Planung vonstatten geht. Die Personalplanung befasst sich mit der Konzeption aller künftigen personellen Maßnahmen.

Früherkennungssysteme

Hier müssen alle Bereiche erfasst werden, welche Einfluss auf die Personalarbeit haben könnten. Ziel ist es, auf veränderte Gegebenheiten schnell und angemessen zu reagieren. Beispiele:

- Neue Technologien stellen neue Ansprüche an die Mitarbeiter bzgl. deren Qualifikation.
- Die Wertvorstellungen der Mitarbeiter müssen mit denen von Gesellschaft und Politik übereinstimmen.
- Einbindung der demographischen Entwicklung.
- Berücksichtigung der wirtschaftlichen Lage (maßgebend für den Bereich der Personalbeschaffung).

Human Resource Accounting

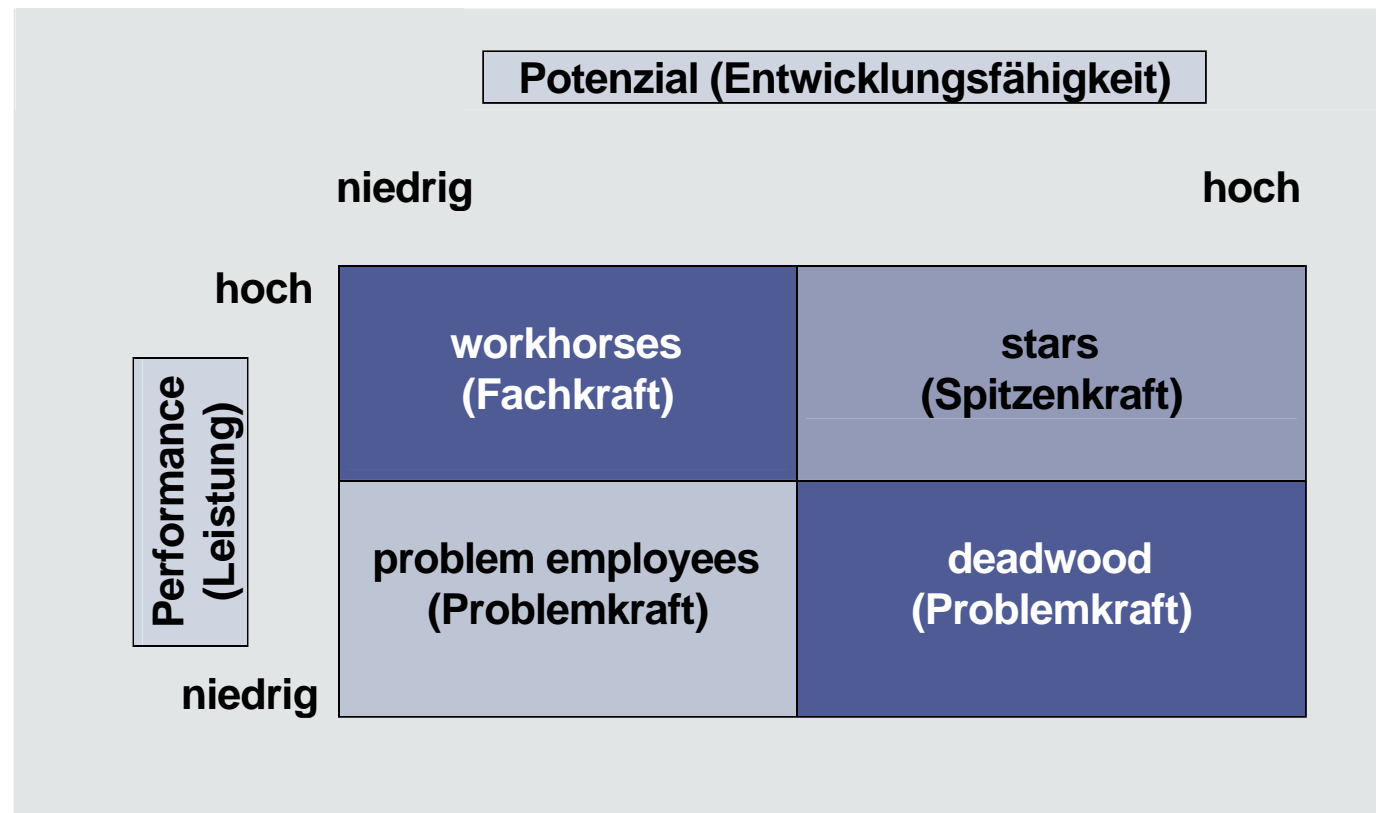
Es handelt sich hierbei um die sogenannte Humanvermögensrechnung. Grundlage hierfür sind Daten, die aus der Personalstatistik und der Personalstruktur gewonnen werden. Ziel ist es, mittels dem Human Resource Accounting, die Ressource Mensch hinsichtlich ihres monetären Wertes zu evaluieren.

Human Resource Portfolio

In einem Human-Resource-Portfolio (=Personal-Portfolio) werden Mitarbeiter bzw. Mitarbeitergruppen bildhaft dargestellt. Grundlage für die Erstellung eines solchen Portfolios sind die Leistungen eines Mitarbeiters sowie dessen Befähigung.

(Vgl. Jung: Controlling, München 2003, S. 534 ff.)

4-Felder-Portfolio-Matrix nach Odiorne (Jung: Controlling, München 2003, S. 538, Abb. 91)



17.7 Probleme im Personal-Controlling

Der Personalkostenbereich bildet einen sehr großen Teil des Gesamtkostenblocks eines Unternehmens. Deshalb müssen die spezifischen Probleme im Personalbereich mit den Instrumenten des Controlling in Einklang gebracht werden. Der Personalbereich, einer der wichtigsten unternehmerischen Gestaltungsfaktoren, soll transparent dargestellt werden. Hieraus ergeben sich jedoch spezielle Probleme:

Datenerhebungsproblem

Bedingt durch objektiv nicht evaluierbare Sachverhalte, wie z.B. Innovationskraft, Führungsverhalten oder Unternehmenskultur.

Methodenproblem

Negative Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg, verursacht durch verminderte Arbeitsmotivation, können nicht quantitativ gemessen werden.

Akzeptanzproblem

Die Angst der Arbeitnehmer vor dem „gläsernen Mitarbeiter“.

(Konetzny: Zitation, URL: www.mkonetzny.de/aufsatz/perc.htm, Stand: Jahr 2000, Druckdatum: 04.04.04)

Bewertung der Tätigkeiten im Personal-Controlling

In Abhängigkeit von der Datenverfügbarkeit sowie dem Grad der Steuerungsaktivitäten zeigt sich die Effizienz des Personal-Controllings. Erforderlich hierfür ist eine passende Datenerhebung.

Datenverfügbarkeit	hoch	Personal-Controlling als „Datenfriedhof“	Personal-Controlling als „Heile Welt“
	niedrig	Personal-Controlling als „Schwarzer Kontinent“	Personal-Controlling als „Notstandsgebiet“
		niedrig	hoch
		Grad der Steuerungsaktivitäten	

(Schmeisser/Clermont: Personalmanagement, Herne/Berlin 1999, S. 134, Abb. 45)

17.8 Rahmenbedingungen des erfolgreichen Personal-Controllings

Anforderungen

- Steuerungsfunktion und Frühwarnsystem
- Beratungsfunktion und Informationsversorgung
- Personal-Controlling als Aufgabe jeder Führungskraft

(Vgl. Schmeisser/Clermont: Personalmanagement, Herne/Berlin, S. 135)

Grundsätze für Planungen im Personal-Controlling

- Sicherung der erforderlichen Daten- und Informationsversorgung
- Methodenkompetenz des Controllers als Voraussetzung für Transparenzverantwortlichkeit
- Planung ist zugleich Risikomanagement

(Vgl. Deyhle: Was ein Controller so alles können muss..., in: ZfCM, Ausgabe 1/03, S. 53 ff.)

- Planen bedeutet „Kopfarbeit“
- Planung hängt vom Wissen und der Motivation des Planenden ab
- lange Planungszyklen sollten vermieden werden

(Vgl. Pack/Dörr: Beyond Budget ?, in: CM, Ausgabe 1/04, S. 8)

17.9 Operatives Personal-Controlling

17.9.1 Definition

»Das operative Personalcontrolling („to do the things right“) beinhaltet die kurz- bis mittelfristige Planung, Steuerung und Kontrolle aller personalwirtschaftlichen Aktivitäten.« (Human Resources Management, Thema des Monats: Personalcontrolling, Personalkostenplanung, URL: <http://www.lynx.de/php/SiteAssistant.php/Human-Resources-Management/Thema-des-Monats/Januar-2004/466>, Stand: 25.03.2004, Druckdatum: 29.03.2004)

Die zwei Arten des operativen Personal-Controllings:

quantitativ

- Analyse von Wirtschaftlichkeits- und Kostenfaktoren (meist Soll-/Ist-Vergleiche der Kosten)

qualitativ

- Art und Effizienz von Abläufen und dem Aufbau der Personalwirtschaft (meistens Mitarbeiterbefragungen)

Die Orientierung an Tagesgeschäften ist eine besondere Eigenschaft des operativen Personal-Controllings.

(Vgl. Jung, H.: Controlling, München 2003, S. 539)

17.9.2 Instrumente des operativen Personal-Controllings

17.9.2.1 Assessment Center

Definition

Im Assessment-Center werden mehrere Teilnehmer von mehreren geschulten Beurteilern beobachtet und analysiert. Meist erfolgen solche Beurteilungsverfahren über mehrere Tage und es finden unterschiedliche Übungen statt.

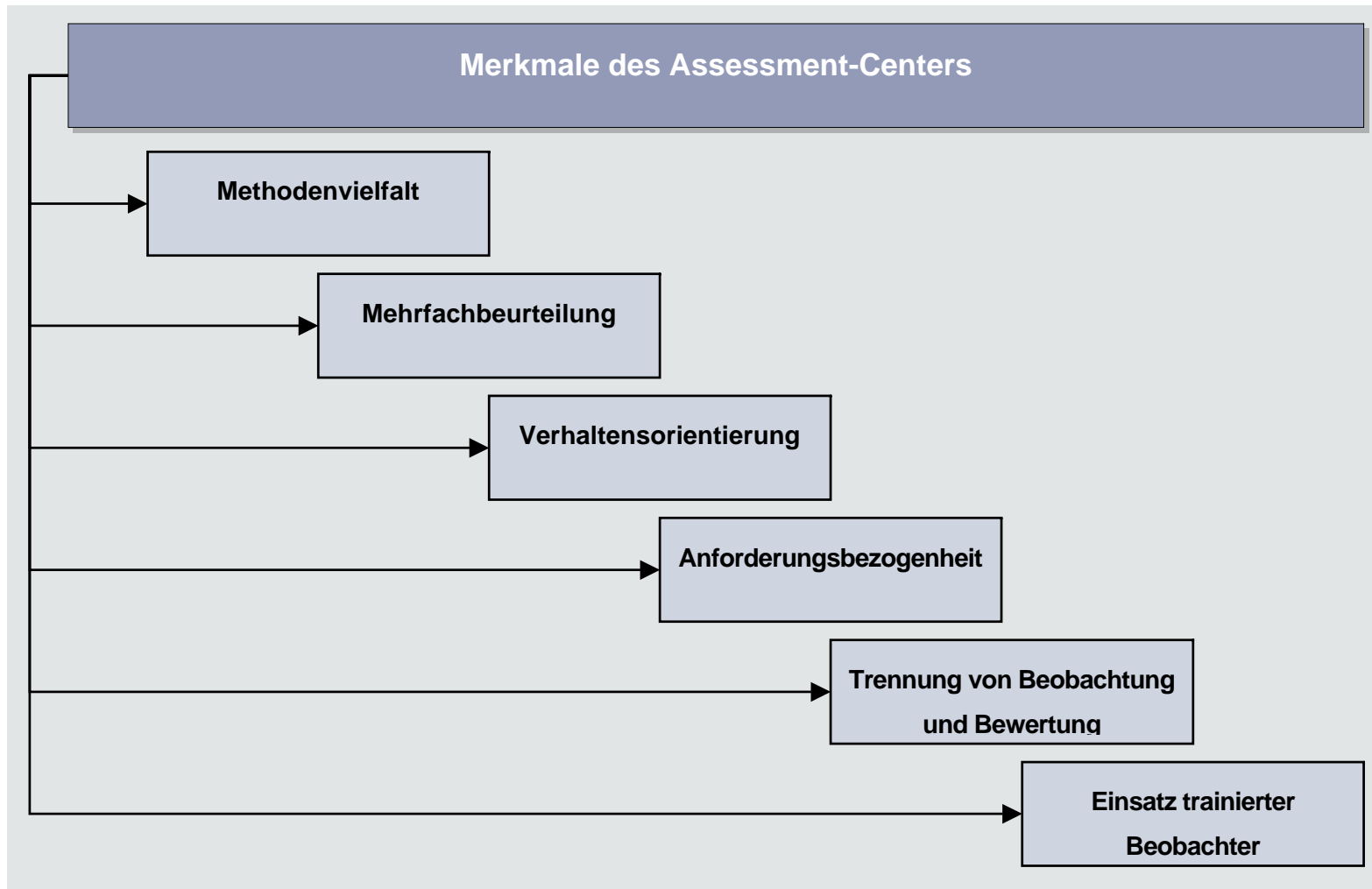
Solche Assessment-Center werden hauptsächlich für die Auswahl von Führungskräften und Führungsnachwuchskräften verwendet.

(Vgl. Klimecki, R. und Gmür, M.: Personalmanagement, 2. Auflage Stuttgart 2001, S. 241-244)

Jedoch können Assessment-Center auch in der Personalbeschaffung und -entwicklung angewandt werden.

Assessment-Center liefern Aussagen über das Personalmarketing und dessen Maßnahmen, aufgrund der Bewerberanzahl und deren Fähigkeiten. Außerdem können sie zur Analyse der Personalstrategie hinzugezogen werden.

(Vgl. Jung, H.: Controlling, München 2003, S. 541)



(Jung, H.: Personalwirtschaft, München und Wien 1995, S.169)

17.9.2.2 Personalbeurteilung

Definition

Die Personalbeurteilung analysiert und kontrolliert die Leistung des Mitarbeiters und soll für zukünftige Personalentwicklungsmaßnahmen Ansätze liefern.

Die Beurteilungsverfahren sollten in regelmäßigen Abständen auf Objektivität, Gültigkeit, Zuverlässigkeit, Ökonomie und Akzeptanz geprüft werden.

(Vgl. Jung, H.: Controlling, München 2003, S. 539-540)

Vorteile

- der Mitarbeiter, erhält ein Feedback über seine derzeitige Leistung und seine Schwachstellen. Dadurch kann er seine zukünftige Leistung verbessern und Schwachstellen durch Schulungen beheben.
- Durch die analysierten Defizite kann die Personalentwicklungsplanung Weiterbildungsmaßnahmen festlegen.
- Außerdem können aus den Informationen personalpolitische Maßnahmen getroffen werden, z.B. sollte bei unveränderlich schlechten Personalbeurteilungsergebnissen die Personalstrategie überprüft werden.

(Vgl. Jung, H.: Controlling, München 2003, S. 540)

Um sinnvoll beurteilen zu können, sollten Zielvereinbarungen getroffen werden.

Vorteile von Zielvereinbarungen

- Mitarbeiter kennen diese Vereinbarungen
- Beurteilung wird sachlicher, durch den Soll-Ist-Vergleich von Leistung und den vereinbarten Zielen

(Vgl. Zander, E., Hamburg: Beurteilung und Zielvereinbarung, in: Zeitschrift Controller Magazin 1/2001, S. 9)

17.9.2.3 Mitarbeiterbefragungen

Definition

(Vgl. Jung, H.:
Controlling, München
2003, S. 541)

Mitarbeiterbefragungen finden meist zwischen Vorgesetzten bzw. Personalabteilung und Mitarbeitern statt. Der Mitarbeiter kann dabei gezielt befragt und beurteilt werden. Wichtig dabei ist eine vertrauensvolle Basis zwischen den Beteiligten. Mitarbeiterbefragungen dienen meist als Feedback für Personalleiter und Führungskräfte.

17.9.2.4 Personalinformationssystem

Definition

(Jung, H.: Controlling,
München 2003, S. 541)

»Personalinformationssysteme erlauben eine systematische Sammlung und Auswertung personalwirtschaftlicher Informationen, insoweit es die Gesamtheit aller Mitarbeiter betrifft.«

17.9.2.5 Personalkostenrechnung

Definition

(Vgl. Küpper, H.:
Controlling, 3. Auflage
Stuttgart 2001, S. 446)

Die Personalkostenrechnung ermittelt aufgrund der Steuerungs-, Kontroll- und Planungsfunktion alle Personalkosten im gesamten Unternehmen. Außerdem hat sie die Aufgabe den errechneten Erfolg der Personalarbeit darzustellen.

17.9.2.6 Kennzahlensysteme

Kennzahlensysteme Kennzahlensysteme liefern Informationen über wichtige betriebswirtschaftliche Verflechtungen. (Vgl. Jung, H.: Controlling, München 2003, S. 542)

In dem die unterschiedlichen Kennzahlen richtig kombiniert werden, können für das Unternehmen Aussagen abgeleitet werden, die zur Entscheidungsunterstützung und Wertsteigerung dienen. (Vgl. Mayer, V.: Das strategiefokussierte Wertschöpfungscenter Personal – Der Transformationsprozess des Personalbereichs, dargestellt am Beispiel der Finanzdienstleister, in: Zeitschrift Controlling, Heft 8/9 2002, S. 493-494)

17.9.2.7 Personalstatistik

Personalstatistik Die Personalstatistik beinhaltet Informationen über die Struktur des Personals in Form von demographischen Merkmalen, wie z.B. die Altersstruktur oder der Frauenanteil im Unternehmen. Zur Auswertung dienen vorliegende Unterlagen, nur bei speziellen Projekten werden Umfragen erhoben. (Vgl. Klimecki, R. und Gmür, M.: Personalmanagement, 2. Auflage Stuttgart 2001, S. 394)

17.9.3 Kennzahlen

17.9.3.1 Übersicht

Die Kennzahlen des Personal-Controllings sind unterteilt nach:

- Personalbedarf und –struktur
- Personalbeschaffung
- Personaleinsatz
- Personalentwicklung
- Personalfreisetzung
- Personalentlohnung
- Personalkostenplanung und –kontrolle

(Vgl. Jung, H.: Controlling, München 2003, S. 542-545)

17.9.3.2 Personalbedarf und –struktur

Personalbedarf

Es gibt 4 unterschiedliche Personalbedarfsarten:

- quantitativer: Anzahl der benötigten Arbeitskräfte
- qualitativer: Qualifikation und Leistungsbereitschaft der benötigten Arbeitskraft
- zeitlicher: Zeitpunkt, zu dem die Arbeitskräfte benötigt werden
- räumlicher: Einsatzort / Funktionsbereich der benötigten Arbeitskraft

(Vgl. Klimecki, R. und Gmür, M.: Personalmanagement, 2. Auflage Stuttgart 2001, S. 383)

Personalstruktur

(Vgl. Schulte, C.:
Personal-Controlling
mit Kennzahlen,
München 1989, S. 11)

Die Personalstruktur strebt bestimmte Gliederungsmerkmale der Mitarbeiter an, in Bezug auf:

- die Qualifikationsgliederung
- den Frauenanteil
- den Behindertenanteil
- die durchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer
- das durchschnittliche Alter

**Netto –
Personalbedarf**

$$\begin{aligned} & \text{Brutto - Personalbedarf} \\ & - \text{ Personalbestand im Zeitpunkt } t^0 \\ & + \text{ Abgänge} \\ & - \text{ feststehende Zugänge} \\ & \hline & = \text{ Netto – Personalbedarf [Mitarbeiter]} \end{aligned}$$

**Arbeitsvolumen/
Arbeitszeit**

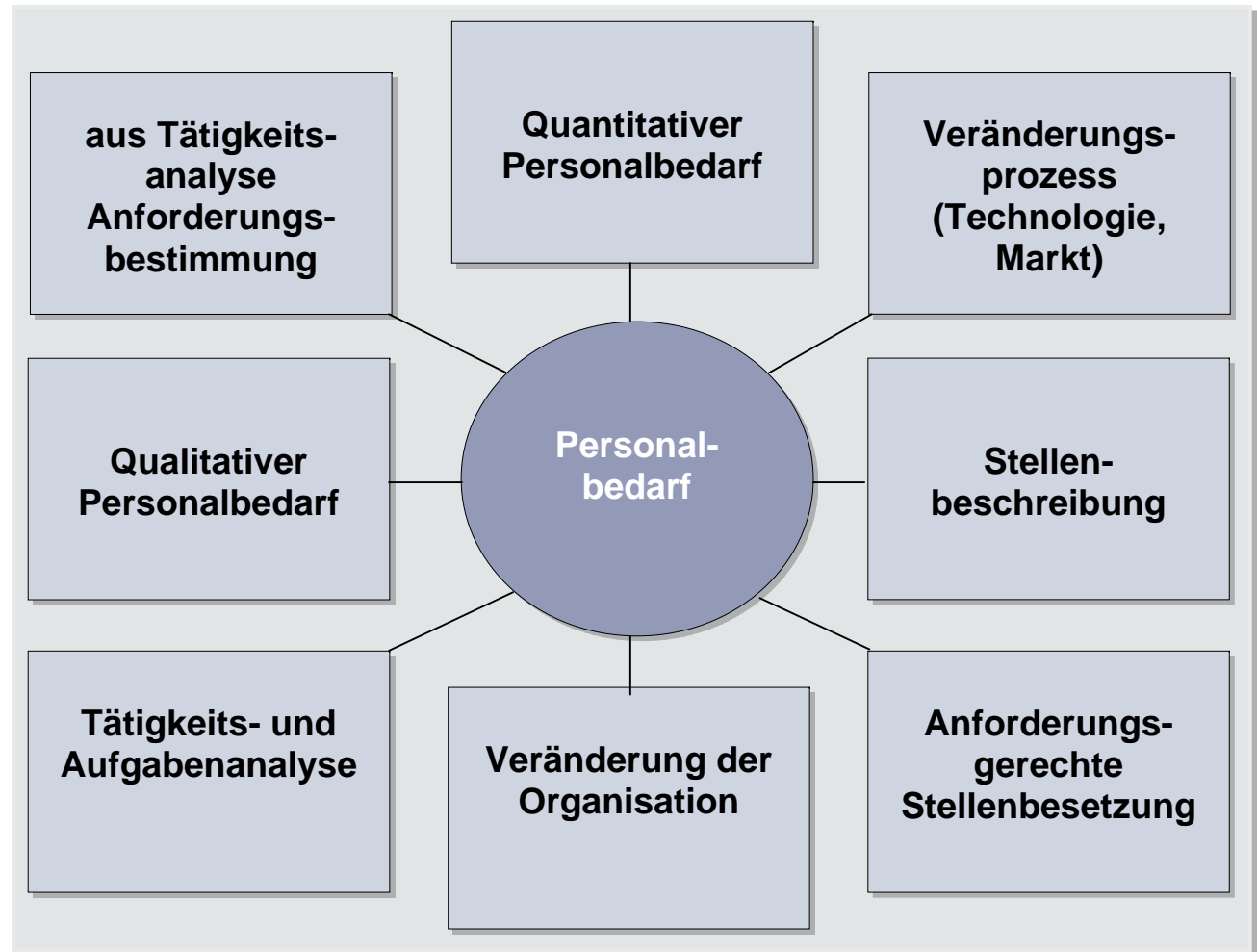
$$= \frac{\text{benötigte Arbeitsstunden (Arbeitsvolumen)}}{\text{verfügbare Stunden pro Mitarbeiter (Arbeitszeit)}}$$

Behindertenanteil

$$= \frac{\text{Anzahl Behinderte}}{\text{Gesamtzahl der Mitarbeiter}}$$

17.9.3.3 Personalbeschaffung

Systematik der Personalbeschaffung



(Vgl. Hering, E., Rieg, R.: Prozessorientiertes Controlling – Management, 2. Auflage München 2002, S. 114)

Personal- beschaffung

Die Personalbeschaffung hat das Ziel, Mitarbeiter in der erforderlichen Anzahl und mit der erforderlichen Fähigkeit, für den richtigen Einsatzort zur richtigen Zeit zu beschaffen. (Vgl. Schulte, C.: Personal-Controlling mit Kennzahlen, München 1989, S. 12)

**Bewerber pro
Ausbildungsplatz**

$$= \frac{\text{Anzahl Bewerber}}{\text{Anzahl Ausbildungsplätze}}$$

17.9.3.4 Personaleinsatz

Personaleinsatz

Mit dem Personaleinsatz endet die Bereitstellung von Mitarbeitern. Sobald der neue Mitarbeiter seine Stelle antritt, diese dauerhaft beibehält und im Unternehmen sozial und fachlich eingegliedert ist, ist die Personal-bereitstellung erledigt. (Vgl. Vahs, D., Schäfer-Kunz, J.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 2. Auflage Stuttgart 2000, S. 139)

Vorgabezeit

$$\begin{array}{r} \text{Grundzeit} \\ + \text{Verteilzeit} \\ + \text{Erholungszeit} \\ \hline = \text{Vorgabezeit [Minuten]} \end{array}$$

Leistungsgrad

$$= \frac{\text{Beobachtete Ist-Leistung}}{\text{Normalleistung}}$$

Arbeitsproduktivität (reines Mengenverhältnis)

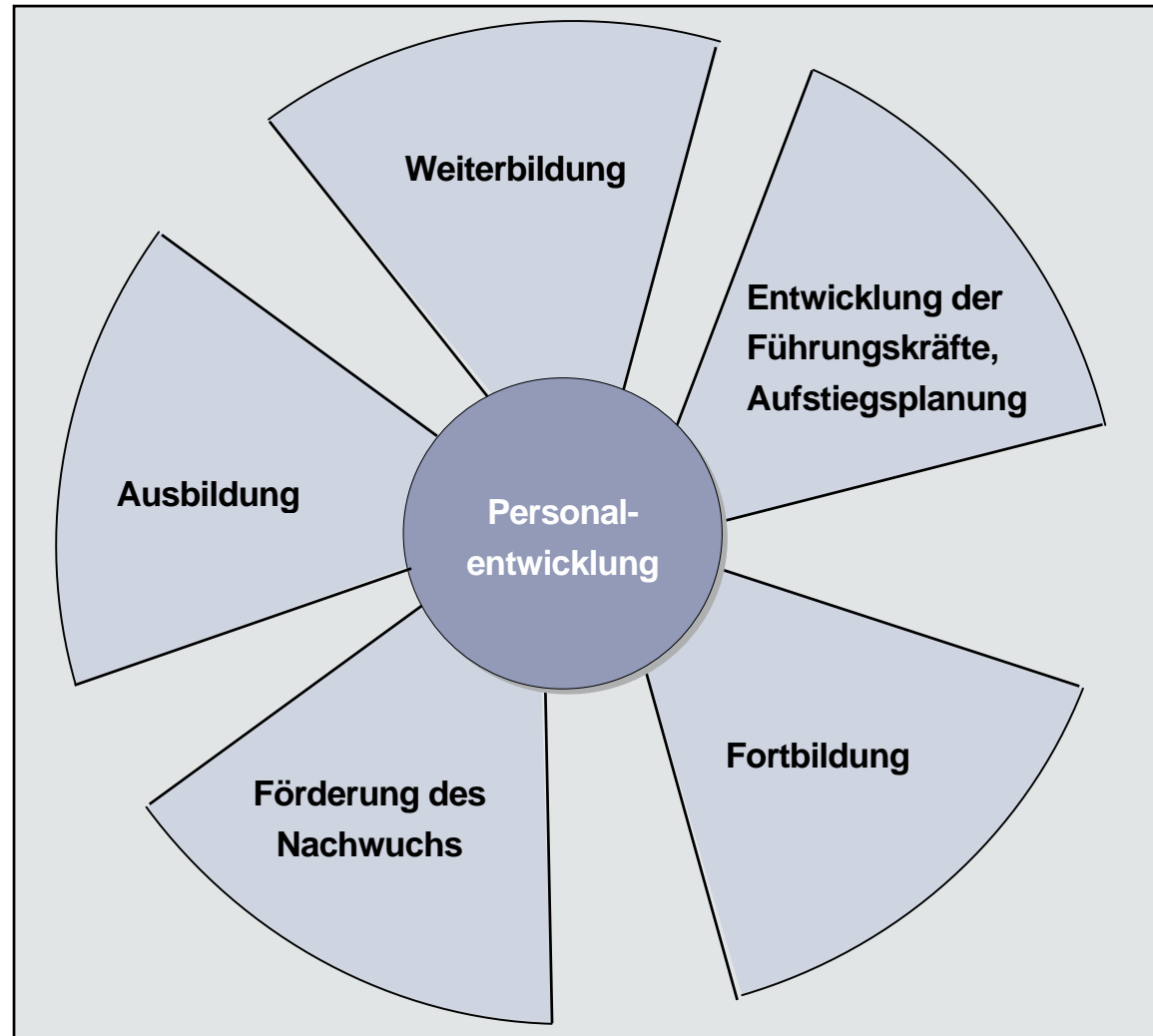
$$= \frac{\text{Stück Erzeugnisse}}{\text{Anzahl Mitarbeiter}}$$

17.9.3.5 Personalentwicklung

Personal- entwicklung

Durch die Personalentwicklung werden Qualifikationen, Kenntnisse und Verhaltensweisen der Mitarbeiter im Sinne des Unternehmens und der Mitarbeiter vertieft und erweitert, um eine Steigerung des Qualifikationspotenzials zu erhalten. (Vgl. Schulte, C.: Personal-Controlling mit Kennzahlen, München 1989, S. 20)

Um die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter sowie deren Zufriedenheit erfassen zu können, sind für das Personalmanagement die Lern- und Entwicklungsaussichten entscheidend. (Vgl. Felder, E., Absam: Reorganisation der Personalarbeit im Kontext einer Wertorientierten Unternehmensführung, in: Zeitschrift Controller Magazin 1/2001, S. 27)



(Vgl. Schulte, C.: Personal-Controlling mit Kennzahlen, München 1989, S. 20)

Ausbildungsquote = $\frac{\text{Anzahl der Auszubildenden}}{\text{Gesamtzahl der Mitarbeiter}}$

Struktur der Bildungsmaßnahmen = $\frac{\text{Anzahl der Bildungsmaßnahmen mit dem Merkmal } i}{\text{Gesamtzahl der Bildungsmaßnahmen}}$

17.9.3.6 Personalfreisetzung

Personalfreisetzung Bei der Personalfreisetzung wird das Personal reduziert, um eine Überdeckung zu verhindern oder zu korrigieren.

Ursachen

- steigender Wettbewerb
- Absatzschwankungen
- fehlende Motivation und Qualifikation der Mitarbeiter
- Konjunkturschwankungen

(Vgl. Vahs, D. und Schäfer-Kunz, J.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 2. Auflage Stuttgart 2000, S. 148)

Es gibt 2 Arten der Freisetzung:

Interne Freisetzung Mitarbeiter wird nicht entlassen, z.B. Überstundenabbau, Versetzung

Externe Freisetzung Mitarbeiter verlässt das Unternehmen, z.B. Kündigung, vorzeitige Pensionierung
(Vgl. Schulte, C.: Personal-Controlling mit Kennzahlen, München 1989, S. 29)

Fluktuationsrate
(BDA = Bund dt. Arbeitgeberverbände)

BDA-Formel:

$$= \frac{\text{Freiwillig ausgeschiedene Beschäftigte}}{\text{Durchschnittlicher Personalbestand}}$$

Schlüter-Formel:

$$= \frac{\text{Anzahl der Austritte}}{\text{Personalanfangsbestand + Zugänge}}$$

**Sozialplankosten
pro Mitarbeiter**

$$= \frac{\text{Personalkosten}}{\text{Umsatz}}$$

17.9.3.7 Personalentlohnung

Personalentlohnung Leistungs- und anforderungsgerechte Löhne und Gehälter werden immer beliebter. Diese Vergütungssysteme sollen die Mitarbeiter motivieren, darum müssen sie im Sinne der Unternehmen und der Mitarbeiter gestaltet werden.

Grundsätze die ein Vergütungssystem erfüllen sollte:

- Akzeptanz der Mitarbeiter
- Motivation ermöglichen
- sich an der Leistung des Mitarbeiters orientieren
- sich am Arbeitsmarkt orientieren
- Transparenz

(Vgl. Zander, E., Hamburg: Das Leistungsprinzip in unserer Zeit, in: Zeitschrift Controller Magazin 6/2002, S. 535-536)

Krankheitsquote =
$$\frac{\text{Durch Krankheitsmeldung ausgefallene Tage}}{\text{Soll - Arbeitszeit in Tagen}}$$

Lohnformenstruktur =
$$\frac{\text{Anzahl der Mitarbeiter mit Lohnform i}}{\text{Gesamtzahl der Mitarbeiter}}$$

17.9.3.8 Personalkostenplanung und –kontrolle

Personalkosten- planung

Aus der Lohn- und Gehaltskostenbuchhaltung können die Personalkosten ermittelt werden. Personalzusatzkosten, Gehalts- und Lohnkosten sowie der kalkulatorische Unternehmerlohn bilden zusammen die Personalkosten.

Personalzusatzkosten sind z.B. Zulagen, Lohn- und Gehaltsnebenkosten und Prämien.

(Vgl. Vahs, D., Schäfer-Kunz, J.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 2. Auflage Stuttgart 2000, S. 293)

Personalkosten- kontrolle

Durch den Vergleich der tatsächlich anfallenden Personalkosten mit den Plankosten kann die Personalkostenentwicklung kontrolliert werden. Dies ist sinnvoll, um Fehlentwicklungen rechtzeitig zu entdecken und zu korrigieren.

(Vgl. Schulte, C.: Personal-Controlling mit Kennzahlen, München 1989, S. 34)

Personalintensität

$$= \frac{\text{Personalkosten}}{\text{Umsatz}}$$

Personalzusatz- kostenquote

$$= \frac{\text{Personalzusatzkosten}}{\text{Personalkosten für geleistete Arbeit}}$$

(Kennzahlen Quelle: Jung, H.: Controlling, München 2003, S. 542- 545)

17.10 Übungen

17.10.1 Fallstudie 1

Einführung

Die Skapen GmbH möchte in diesem Jahr 8 neue Auszubildende einstellen.

Im März 2004 waren insgesamt 36 Lehrlinge beim Unternehmen angestellt. Im Juli dieses Jahres werden 12 Auszubildenden bei der Skapen GmbH auslernen. Die Personalabteilung rechnet damit, dass im September 2004 ca. 364 Mitarbeiter im gesamten Betrieb beschäftigt sein werden.

1.

Berechnen Sie die voraussichtliche Ausbildungsquote der Skapen GmbH für September (Ergebnisse auf zwei Nachkommastellen runden).

Lösung

Anzahl der Auszubildenden im September 2004:
 $(36 - 12 + 8) = 32$

Ausbildungsquote:

$\frac{\text{Anzahl der Auszubildenden}}{\text{Gesamtzahl der Mitarbeiter}} \times 100$

$$= \frac{32}{364} \times 100 = \underline{\underline{8,79\%}}$$

17.10.2 Fallstudie 2

Einführung

Die Geschäftsleitung der Skapen GmbH möchte die Krankheitsquote der Mitarbeiter im gesamten Betrieb prüfen.

Nach Rücksprache mit dem Betriebsrat wird die Personalabteilung beauftragt eine Liste der einzelnen Abteilungen zu erstellen.

Folgende verkürzte Liste einer Abteilung liegt dem Personalbüro vor:

	Personal Nr.	Soll-Arbeits Tage	Krankheits-tage	Krankheits- quote	Durchschnittl. Krankheits- quote	Entwicklungs- fähigkeit	Beurteilung der Leistung
Baier	0072846	220	8	3,64	-	6	9
Bauer	0084963	220	16	7,27	-	2	3
Beck	0032653	220	5	2,27	-	8	6
Maier	0074213	220	6	2,73	-	3	9
Metz	0071359	220	0	0,00	-	4	3
Schulz	0043215	220	17	7,73	-	7	2
Zupf	0036842	220	19	8,64	-	1	7
gesamt		1540	71	32,27	4,61		

1. Berechnen Sie die die Krankheitsquote der einzelnen Mitarbeiter sowie die gesamte durchschnittliche Krankheitsquote dieser Abteilung und übertragen Sie Ihre Ergebnisse in die Tabelle (Ergebnisse auf 2 Nachkommastellen runden)!

Formel
Krankheitsquote:

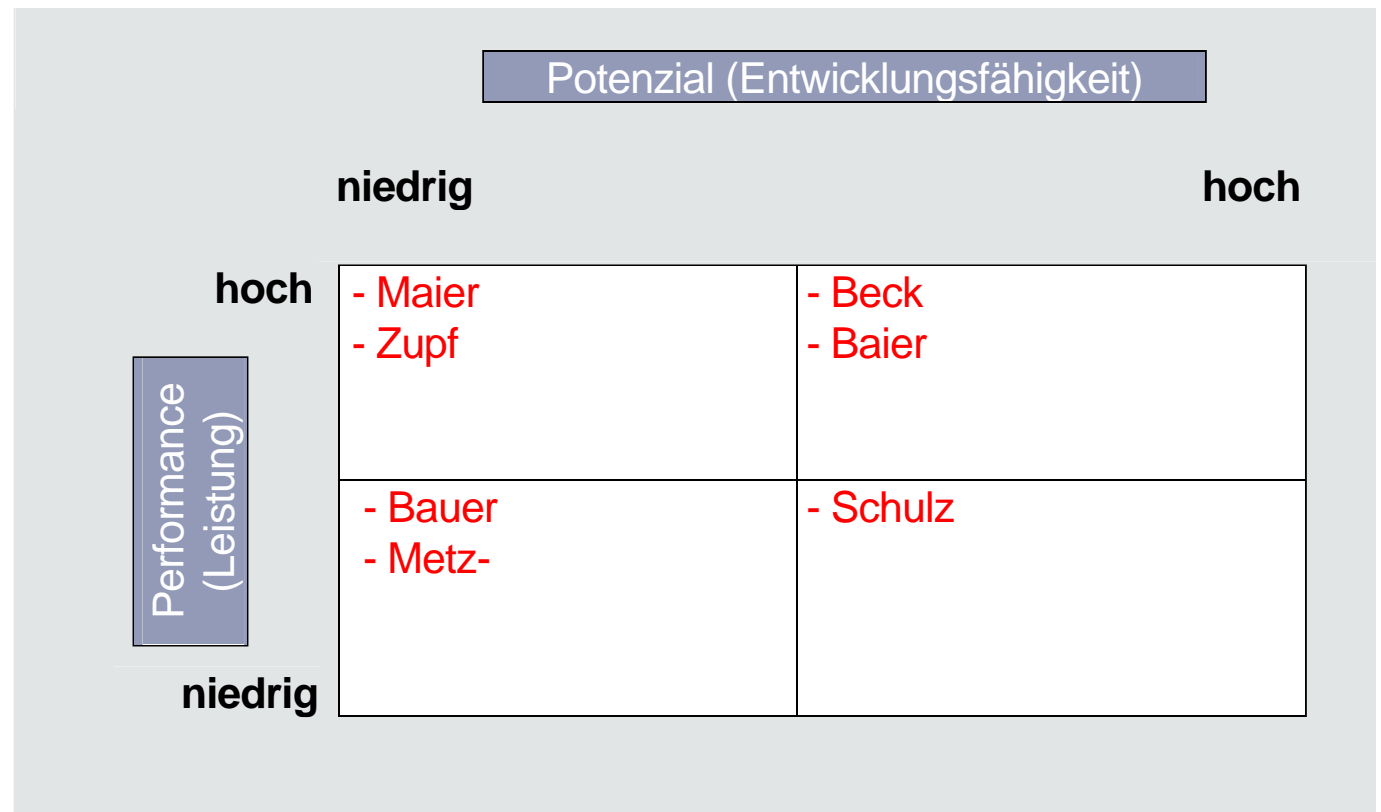
$$= \frac{\text{Durch Krankheitsmeldung ausgefallene Tage}}{\text{Soll - Arbeitszeit in Tagen}} \times 100$$

17.10.3 Human Resource Portfolio

1.

Ordnen Sie die Mitarbeiter dem Portfolio zu!
Entnehmen Sie die Werte aus der Tabelle von Aufgabe 17.9.2.

Zur Erläuterung: Die Mitarbeiter wurden auf einer Skala von 1 (schlechte Beurteilung) bis 10 (sehr gute Beurteilung) gerankt.



17.11 Überprüfungsfragen

1.

Nennen und beschreiben Sie die Ziele des Personal-Controllings!

1. Sachziele: Sicherung, Gewinnung, Förderung und Freistellung von Mitarbeitern. Hierfür werden diverse Werkzeuge der Personalpolitik eingesetzt.
2. Formalziele: Bei dieser Zielart werden wirtschaftliche und soziale Aspekte betrachtet. Zum einen gilt die Wirtschaftlichkeit sowie die Rentabilität als Kriterium für die Effizienz im Personalbereich. Für soziale Gesichtspunkte werden menschliche Erwartungen zusammengefasst.
3. Humanziele vs. Leistungsziele: Den Erwartungen eines Mitarbeiters (Humanziel) stehen die Erwartungen des Betriebes (Leistungsziel) gegenüber. Es dürfen hier nicht ausschließlich finanzielle Größen betrachtet werden, auch qualitative Dimensionen der Personalarbeit müssen berücksichtigt werden.

2. **Nennen Sie die Instrumente des strategischen Personal-Controlling!**

- Ziel- und Personalplanung
- Früherkennungssysteme
- Human Resource Accounting
- Human Resource Portfolio

3. **Was sind die Aufgabeninhalte des strategischen Personal-Controlling!**

- Eingliederung des Personalbereichs in die Strategie eines Unternehmens
- langfristige Planungen im Personalbereich
- Bewertung der Umsetzung von Strategien in Maßnahmen oder Plandaten
- unternehmerische Ausrichtung des Personalmanagements

4. **Welche Grundsätze sollte ein Vergütungssystem erfüllen?**

1. am Alter des Mitarbeiters orientiert
- X** 2. Transparenz
- X** 3. Motivation ermöglichen
- X** 2. Akzeptanz der Mitarbeiter
- X** 4. sich am Arbeitsmarkt orientieren
5. sich an den Krankheitstagen orientieren
- X** 6. sich an der Leistung des Mitarbeiters orientieren

5. **Welches sind die wesentlichen Anforderungen eines erfolgreichen Personal Controllings?**

- X 1. Steuerungsfunktion und Frühwarnsystem
- X 2. Beratungsfunktion und Informationsversorgung
- 3. Dienstleistungs- und Serviceaufgabe
- X 4. Personal-Controlling als Aufgabe jeder Führungskraft
- 5. Personalentwicklung

6. **Welches Früherkennungssysteme des Personal-Controlling kennen Sie?**

- 1. Neue Technologien stellen neue Ansprüche an die Mitarbeiter bzgl. deren Qualifikation.
- X 2. Bewerbungsrückgang
- 3. Die Wertvorstellungen der Mitarbeiter müssen mit denen von Gesellschaft und Politik übereinstimmen.
- X 4. Einbindung der demographischen Entwicklung.
- 5. Biographie
- 6. Berücksichtigung der wirtschaftlichen Lage (maßgebend für den Bereich der Personalbeschaffung).
- X

7. **Welche Daten benötigt man zur Berechnung des Netto-Personalbedarfs?**

Soll-Arbeits Zeit

- X Abgänge
- X Personalbestand im Zeitpunkt t^0
Ausbildungsquote
- X Brutto Personalbedarf
- X feststehende Zugänge

8. **Geben Sie die Personalbedarfsarten an!**

1. objektiver: Sichtbarer Zeitpunkt eines Personalengpasses

- X 1. quantitativer: Anzahl der benötigten Arbeitskräfte
- 2. qualitativer: Qualifikation und Leistungsbereitschaft der benötigten
- X Arbeitskraft
- X 3. räumlicher: Einsatzort / Funktionsbereich der benötigten Arbeitskraft
- X 4. zeitlicher: Zeitpunkt, zu dem die Arbeitskräfte benötigt werden