

# **Personal-Controlling mit Kennzahlen**

Instrumente für eine aktive Steuerung  
im Personalwesen

von

Dr. Christof Schulte

4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

Verlag Franz Vahlen GmbH

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort zur 4. Auflage .....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>XI</b>
<b>Kapitel 1 Grundlagen.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung.....	2
1.2 Aufgaben und Entwicklung des Personal-Controlling.....	4
1.3 Begriff, Merkmale und Funktionen von Kennzahlen.....	6
1.4 Funktionen und Rollen des Personalwesens.....	9
<b>Kapitel 2 Unternehmens- und Personalstrategie als Ausgangspunkt für das Personal-Controlling.....</b>	<b>13</b>
2.1 Ebenen der Strategieentwicklung.....	14
2.2 Strategie und Wettbewerbsvorteil.....	15
2.3 Teilbereiche des strategischen Personalmanagement .....	16
2.4 Entwicklung einer Personalstrategie.....	19
2.5 Strategisches und operatives Personal-Controlling.....	23
2.6 Resümee: Leitplanken der Kennzahlenentwicklung.....	25
<b>Kapitel 3 Personal-Controlling mit Kennzahlen.....</b>	<b>27</b>
3.1 Personalbedarfs-und-Strukturplanung.....	28
3.1.1 Planung des Personalbedarfs.....	28
3.1.2 Planung der Personalstruktur.....	35
3.2 Personalbeschaffung.....	41
3.2.1 Employer Branding .....	42
3.2.2 Personalwerbung .....	47
3.2.3 Personalauswahl.....	55
3.2.4 Personaleinstellung und -Integration.....	56
3.2.5 Candidate Experience Management.....	58
3.2.6 Auditierung des Personalbeschaffungsprozesses.....	61
3.3 Personaleinsatz .....	63
3.3.1 Personalzuordnung und -dimensionierung.....	65
3.3.2 Gestaltung der Arbeitsorganisation .....	70
3.3.3 Flexibler Arbeitsort .....	78
3.3.4 Arbeitszeitgestaltung.....	81
3.3.5 Auslandseinsatz .....	90
3.4 Personalerhaltung und Leistungsstimulation.....	100
3.4.1 Personalerhaltung.....	101
3.4.2 Leistungsstimulation.....	108
3.5 Personalentwicklung.....	118
3.5.1 Ziele der Personalentwicklung.....	119

3.5.2	Ausbildung .....	120
3.5.3	Weiterbildung.....	121
3.6	Performance Management.....	134
3.6.1	Konzept eines integrierten Performance Management.....	134
3.6.2	Gesamtprozess Performance Management.....	136
3.6.3	Aufgaben und Rollen im Performance Management-Prozess	140
3.6.4	Nutzen, Einführungsfehler und Entwicklungsstufen des Performance Management.....	141
3.6.5	Kontinuierliches Performance Management mit OKR.....	142
3.7	Ideenmanagement.....	149
3.8	Personalfreistellung.....	155
3.8.1	Begriff und Ursachen der Personalfreistellung.....	155
3.8.2	Maßnahmen und ihre Beurteilung.....	156
3.9	Personalkostenplanung und -kontrolle.....	161
3.9.1	Strukturierung der Personalkosten.....	161
3.9.2	Einflussfaktoren auf die Personalkostenplanung.....	164
3.9.3	Kontrolle und Senkung der Personalkosten.....	166
3.10	Kennzahlen für den Mitarbeiterwert (Human Capital Management).....	167
3.10.1	Marktwertorientierte Ansätze.....	169
3.10.2	Accounting-orientierte Ansätze.....	170
3.10.3	Indikatorenbasierte Ansätze.....	172
3.10.4	Value Added-Ansätze.....	174
3.10.5	Ertragsorientierte Ansätze.....	176
<b>Kapitel 4</b>	<b>Instrumente des Personal-Controlling.....</b>	<b>179</b>
4.1	Strategische Personalbestands-und bedarfsplanung .....	180
4.2	Personal-Portfolios.....	184
4.2.1	Human-Ressourcen-Portfolio .....	184
4.2.2	Manager-Portfolio.....	187
4.2.3	Mitarbeiter-Portfolio.....	188
4.3	Mitarbeiterbefragung.....	189
4.4	Balanced Scorecard.....	197
4.4.1	Konzept und Beurteilung der Balanced Scorecard.....	197
4.4.2	Balanced Scorecard im Personalbereich.....	200
4.4.3	Führungs-Scorecard.....	206
4.5	Benchmarking.....	208
4.6	Prozesskostenrechnung.....	214
4.7	Gemeinkosten-Wertanalyse und Zero-Base-Budgeting.....	219
4.8	Personal-Risikomanagement.....	222
4.9	People Analytics .....	233
4.10	Internes Reporting .....	240
4.10.1	Prinzipien für die Gestaltung eines Reportingsystems.....	241

4.10.2 Einheitliche Definitionen und Strukturen.....	243
4.10.3 Präsentation der Ergebnisse des Personal-Controlling.....	243
4.11 Externes Human Capital Reporting (HCR10) .....	251
<b>Kapitel 5 Personal-Kennzahlen in der Praxis.....</b>	<b>259</b>
5.1 Die Personal-Kennzahlen in einem Unternehmen der Automobilzulieferindustrie.....	260
5.2 Die Personal-Kennzahlen in einem Versicherungsunternehmen .	263
5.3 Data Warehouse im Personal-Controlling einer Bank.....	267
5.4 Demografie-Management und -Controlling in der Metall- und Elektroindustrie.....	272
<b>Kapitel 6 Implementierung von Personal-Kennzahlen.....</b>	<b>277</b>
6.1 Entwicklung eines individuellen Kennzahlenkataloges.....	279
6.2 Aufgaben und Steuerungsebenen des Personal-Controllers.....	279
6.3 Organisation des Personal-Controlling.....	283
6.3.1 Einflussfaktoren auf die organisatorische Gestaltung.....	283
6.3.2 Gestaltungsvariablen.....	284
6.4 Business Intelligence-Infrastruktur.....	286
6.4.1 Business Intelligence.....	286
6.4.2 Data Warehouses.....	288
6.4.3 Architekturintegration von Finanz- und HR-Systemen .....	292
6.4.4 Datenschutz und Betriebsrat .....	294
6.5 Ablauf des Personal-Controlling.....	296
6.6 Grenzen der Anwendung von Kennzahlen.....	298
6.7 Erfolgsfaktoren des Personal-Controlling.....	299
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>301</b>
<b>Sachverzeichnis.....</b>	<b>313</b>