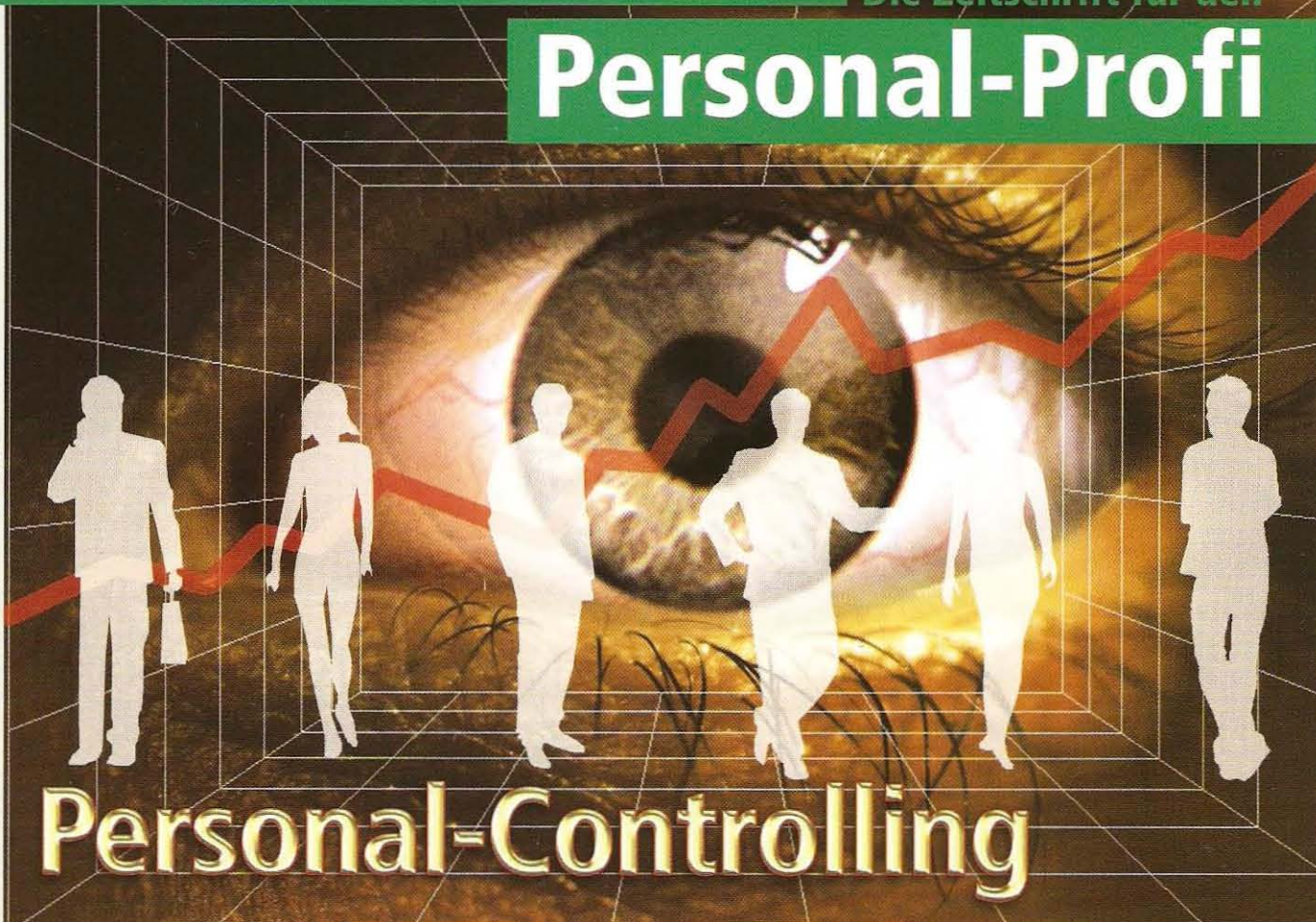


# Arbeit und Arbeitsrecht

Die Zeitschrift für den

## Personal-Profi



## Personal-Controlling

**Arbeitsrecht**

Rechte und Pflichten –  
Arbeitnehmerdatenschutz

**Personalpraxis**

Controlling  
als Managementinstrument

**Lohn und Gehalt**

Neues BMF-Schreiben –  
Arbeitgeberdarlehen

**Rechtsprechung**

Aktienoption für  
Betriebsratsmitglieder

**huss**

HUSS-MEDIEN GmbH  
10400 Berlin

[www.arbeit-und-arbeitsrecht.de](http://www.arbeit-und-arbeitsrecht.de)



## Zielgerichtetes Personalcontrolling

# Zukunftssicherung mit Human



**Gunther Wolf,**  
Diplom-Ökonom, Diplom-Psychologe und  
zertifizierter Management-Berater (CMC),  
ist Mitglied des Bundesverbands  
Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.,  
Geschäftsführer der WOLF® Management-  
beratung, Strategie- und Zielberatung  
sowie der mittelständischen  
I.O. GROUP® Unternehmensgruppe.

Für den Unternehmenserfolg entscheidende Faktoren sind nicht nur die Qualifikationen und Kompetenzen der Belegschaft, sondern auch deren Motivation, diese engagiert einzusetzen. Das gilt insbesondere für Unternehmen im internationalen Wettbewerb sowie für Branchen mit zunehmend wissensintensiven Produkten und Dienstleistungen. Folgerichtig legen immer mehr Unternehmensleitungen ihren Fokus auf zielorientiertes Personalcontrolling: Sie verlangen nach Instrumenten zur Planung, Steuerung, Überwachung und frühzeitigem Erkennen von personalwirtschaftlichen Entwicklungen.

### 1 Die Risiken im Griff?

Unzweifelhaft sind Aktions- und Reaktionsgeschwindigkeit des Unternehmens, Flexibilität und entsprechend prozessuale Organisation entscheidend für zukünftige unternehmerische Spitzenleistungen. Doch immer wieder scheitern Strategien, darunter Markteroberungsversuche oder Fusions- und Übernahmeprojekte, an der ungenügenden Qualifikation der Belegschaft oder der fehlenden Bereitschaft, sich für die Unternehmensziele einzusetzen. Unzählige Veränderungsprozesse versanden, weil bei ihrer Planung psychologische und soziologische Dimensionen unbeachtet geblieben sind. Das Personal ist offenbar eine der teuersten, sensibelsten und zugleich am wenigsten berechenbaren Ressourcen des Unternehmens.

#### Wichtig

In den meisten Firmen ist der Personalaufwand eine erhebliche Größe in der Gewinn- und Verlustrechnung. Sofern kein ausreichendes Riskmanagement in diesem Bereich betrieben wurde, das den gesetzlichen Erfordernissen entspricht, die sich aus dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich bzw. den Vorschriften aus dem Aktiengesetz, dem GmbH-Gesetz, dem Handelsgesetzbuch und der Insolvenzordnung ableiten lassen, gefährden alle mit diesen Vorschriften angesprochenen Unternehmen mittlerweile sogar die Erteilung des Testats.

### 2 Der Personalbereich als Business Partner

Fundierte Personalcontrolling kann beachtliche Beiträge zur Unterstützung der Entscheidungsträger leisten. Damit verbunden ist eine Professionalisierung, ein Wandel vom Personalverwalter zum auf Lösungen spezialisierten Business Partner der Unternehmensleitung. Der oberste Personaler hat die Möglichkeit, Personalprozesse mit Geschäftsprozessen adäquat zu verzahnen und so einen Wertschöpfungsbeitrag zu leisten. Er kann nicht nur vorausschauend die personelle Seite der Umsetzung sichern, sondern bereits beim Gestalten der Strategien mitwirken.

#### Wichtig

Denn kaum ein Funktionsbereich hat eine günstigere Ausgangsposition, um einen Wandel der Unternehmens- und Führungskultur zu initiieren oder um die Flexibilisierung der Organisation zu begleiten.

Es liegt auf der Hand, dass die Professionalisierung des Personalmanagements auch auf personalstrategische Fragestellungen und Zielgrößen spezialisierte Controllingmethoden und Steuerungsinstrumente erfordert.

### 3 Was ist Personalcontrolling?

Controlling verbindet die Aspekte Planen, Steuern und Überprüfen mit denen der Frühwarnung, Abweichungsanalyse und Informationsversorgung. Es erfüllt somit eine Navigationsfunktion. Dabei verbindet das Controlling im Sinne eines Regelkreises die Aspekte der vergangenheitsgerichteten Überprüfung mit denen der Zukunftsbezogenheit. Derartiges Personalcontrolling dient der nachhaltigen personelseitigen Unterstützung beim Realisieren anvisierter zukünftiger Zustände und Prozesse.

#### Übersicht 1

##### Ziele des Personalcontrollings

- Information
- Koordination und Integration
- Planung
- Kontrolle
- Steuerung
- Früherkennung
- Flexibilität

Im Sinne eines Entwicklungsprozesses verkörpert Personalcontrolling kein abschließend definiertes Konzept, sondern bleibt für unternehmens- und situationsspezifische Modifikationen offen. Dabei werden als wichtig angesehene personalwirtschaftliche Kennziffern und Strukturen erhoben, aufbereitet und der Personalleitung, der Unternehmensleitung und Führungskräften zur Verfügung gestellt. Im Zusammenhang mit den Teil- bzw. Prozessfunktionen des Personalmanagements ist das Personalcontrolling



# ressourcen

eine Querschnitts-Funktion: Es wirkt übergreifend auf alle Teilfunktionen und unterstützt diese bei deren Aufgabenerfüllung.

Grafik 1

Kernfunktionen des Personalmanagements				
Teil-/Prozessfunktion	übergreifende („Querschnitts“-)Funktionen			
Personalbedarfsplanung	Personalinformation	Personalmarketing	Organisation des Personalmanagements	Personalcontrolling
Personalbeschaffung				
Personalentwicklung				
Personaleinsatz (-planung)				
Personalerhaltung				
Personalfreisetzung				

Oftmals können einige der für das Personalcontrolling erforderlichen Daten leicht aus vorhandenen Datenbanken bezogen werden. Andere erfordern die Anwendung der gesamten Palette klassischer Methoden des Personalmanagements, wie etwa Personalbefragungen, Potenzial- bzw. Performanceanalysen, Assessmentcenter, 360-Grad-Feedbacks oder Stärken-Schwächen-Analysen.

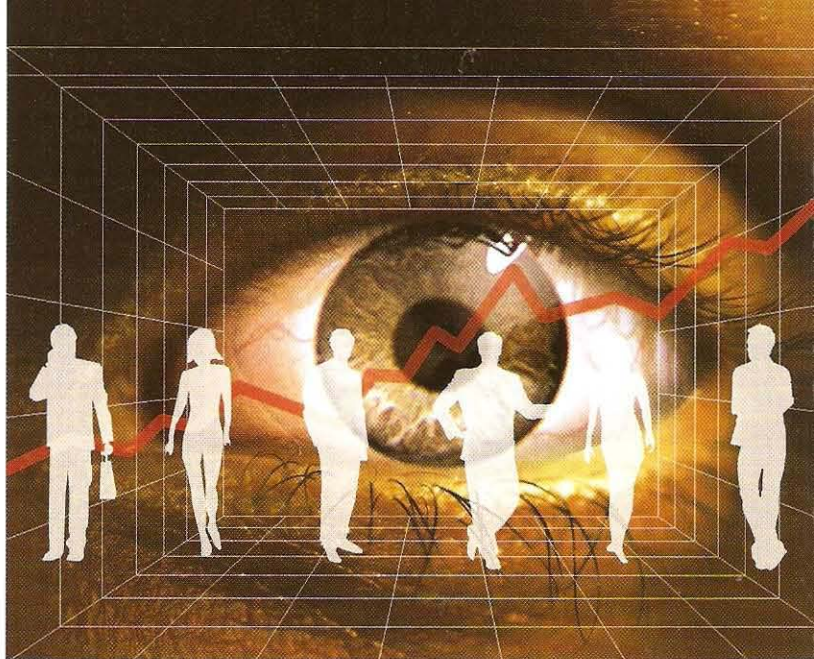
## 4 Operatives und strategisches Personalcontrolling

Operatives Personalcontrolling umfasst das kurz- und mittelfristige Planen, Steuern und Überprüfen der personalwirtschaftlichen Aktivitäten und Prozesse auf der unteren Managementebene. Es ist somit tendenziell eher effizienz- und vergangenheitsorientiert. Als innerbetriebliche Servicefunktion zeigt es die Verschwendung von Ressourcen und Rationalisierungspotenziale bei personalwirtschaftlichen Prozessen der Linie und im Personalmanagement auf.

Ein Teil der Prozesse im Personalmanagement ist strategisch bedeutsam und wirksam für die Entwicklung des Unternehmenswerts. Strategisches Personalcontrolling sichert bestehende Erfolgspotenziale und trägt zum Schaffen und Nutzen neuer Potenziale bei, um das Erreichen der Unternehmensziele zu gewährleisten. Im Bereich des oberen Managements angesiedelt, hat es vornehmlich langfristige Horizonte, ist zukunfts- und gestaltungsorientiert und auf Effektivität ausgerichtet.

### Wichtig

Gegenüber dem auf sicherem Material fußenden operativen Controlling in anderen Funktionsbereichen sind die Daten beim Personalcontrolling schon im operativen, aber weitaus mehr noch im strategischen Bereich partiell geringer verbindlich. Hierfür sind einfließende Unwägbarkeiten und die vergleichsweise stärker qualitative Ausrichtung des Personalcontrollings ausschlaggebend. Eindeutige Kausalbeziehungen zwischen Input und Output existieren selten. Gewisse Unschärfen und indirekte Messungen müssen toleriert, mit möglichen Interpretationen flexibel umgegangen und dennoch zutreffende Maßnahmen abgeleitet werden.



Auch wenn das Personalcontrolling über einen eigenen, auf personalwirtschaftliche Fragestellungen spezialisierten Pool an Instrumenten verfügt, ist es nicht ausschließlich eine Teilfunktion des Personalmanagements: Konzeption und Zielrichtung des Personalcontrollings sind auf das Controlling des gesamten Unternehmens auszurichten. Das Personalcontrolling übernimmt somit die Funktion, eine Brücke zwischen dem Personalmanagement und dem Controlling zu schlagen. So muss es etwa dafür sorgen, dass Verhaltensaspekte in den strukturellen und prozessualen Ziel- und Strategiesystemen des Unternehmens Berücksichtigung finden.

### Praxistipp

Auf der Denkhaltungsebene sollten Sie sicherstellen, dass das Personalcontrolling nicht als Kontroll- und Rationalisierungsinstrument argwöhnisch beäugt, sondern als Unterstützer und Informationsservice akzeptiert und in Entscheidungen einbezogen wird. Dafür ist vor allem bei der Datenerhebung und -verarbeitung ein gewisses Maß an Fingerspitzengefühl erforderlich. Anders als bei den anderen Formen des Funktionsbereichscontrollings handelt es sich hier stets um auf Menschen bezogene Daten. Entsprechend sind neben einer Vielzahl an Gesetzen, Verordnungen, Verträgen und Vereinbarungen auch moralische und ethische Fragen zu beachten.

Der Personalcontroller kann Führungskräfte zudem beim Aufrechterhalten eines motivierenden, leistungs- und innovationsfreundlichen Arbeitsklimas unterstützen. Denn er versorgt Mitarbeiter bspw. mit aussagekräftigen

### Checkliste 1

#### Zweckbestimmung und Einsatz des Personalcontrollings

- Zu welchem Zweck sollen die Daten, Analysen, Berichte und Kennzahlen erstellt werden?
- Wer werden die Empfänger der Daten, Analysen, Berichte und Kennzahlen sein?
- Welche Daten, Analysen, Berichte und Kennzahlen brauchen das Personalmanagement und die Empfänger?
- Woher kommen die Informationen und Daten und wie werden die Kennzahlen berechnet?
- Zu welchem Zeitpunkt werden die Daten benötigt?
- Womit werden Daten und Kennzahlen verglichen?
- Welche Bedeutung und Auswirkungen haben die aufbereiteten Daten und Kennzahlen?



und vergleichbaren Leistungskennziffern auf Individual-, Team- oder Projektebene. Von ganz besonderer Bedeutung sind Daten, mit deren Hilfe die Beschäftigten Rückschlüsse darauf ziehen können, welchen Erfolg die einzelnen von ihnen umgesetzten Maßnahmen jeweilig hatten.

## 5 Analyse der Kosten

Die Analyse der Personalkosten gehört seit vielen Jahren zum Handwerkszeug des Personalmanagers. Es gilt, direkte Kosten (Lohn- und Gehaltssumme sowie Personalnebenkosten) ebenso wie sämtliche indirekte zu untersuchen. Hiermit kann man die Struktur des Personalaufwands und die Entwicklungen einzelner Personalkostenarten beurteilen. Von strategischer Bedeutung ist die Projektion auf längere Zeithorizonte, z.B. im Hinblick auf den Umfang der getätigten Pensionszusagen.

Bei der Vorgangs- oder Prozesskostenrechnung werden auf der Basis von Analysen der Tätigkeiten die Kostentreiber für Aktivitäten des Personalmanagements identifiziert. Die Prozesskostenrechnung deckt auf, wo Kapazitäten anzupassen sind und wie die Effizienz durch Reduzieren der Kostentreiber gesteigert werden kann. Der Ansatz ist im operativen Personalcontrolling angesiedelt.

### Praxistipp

Durch Prozesskostenrechnung können Sie Impulse für das Outsourcing einzelner Personalmanagementaufgaben (z.B. Kantine/Catering, Entgeltabrechnung, Personalbeschaffung) erwarten. In der Linie schaffen Sie mit der Zuordnung nach dem Verursacherprinzip ein Bewusstsein für die Kosten von in Anspruch genommenen Dienstleistungen des Personalmanagements.

## 6 Bildung von Kennzahlen

Der gebräuchlichste methodische Ansatz im Rahmen des Personalcontrollings ist die Bildung von Kennzahlen. Dabei werden kontinuierlich solche für die verschiedensten Aspekte des Personalmanagements erhoben, im Rahmen der systematischen Analyse und inhaltlichen Interpretation weiter untergliedert, verfeinert und zueinander in Beziehung gesetzt, vgl. **Übersicht 2**.

### Übersicht 2

#### Kennzahlenanalyse: Vorgehensweise

1. Zunächst werden mit den Adressaten gemeinsam die für die Steuerung der Businessprozesse wichtigsten personalwirtschaftlichen Kennzahlen als Human Resource Key Performance Indicators (HRKPI) identifiziert und Soll-Werte definiert.
2. Die Entwicklung der HRKPI – bezogen auf die jeweilige Einheit oder den Bereich – wird dem betreffenden Management kontinuierlich in Form eines HRKPI-Reports überstellt.
3. Man verwendet dabei die aus dem Projektmanagement bekannte Methode der Ampelsteuerung auf der Basis zuvor definierter Schwellenwerte, um Auffälligkeiten deutlich herauszustellen. Dieses benutzerfreundliche Visualisierungstool trägt maßgeblich zur Akzeptanz und Handlungsrelevanz des HRKPI-Reports bei.
4. Das Management erhält in der Linie im HRKPI-Report Interpretationsansätze und Vorschläge für personalwirtschaftliche Maßnahmen zum Realisieren der Geschäftsziele.

### Wichtig

Beim Beurteilen der ermittelten Werte sind strategische Hintergründe einzubeziehen. Eine hohe Fluktuationsquote kann bei schlechter Auftragslage oder geplanter Verlegung einer Fertigungsstätte durchaus der strategischen Zielsetzung entsprechen. In anderen Fällen wird sie hingegen dem Ziel der Wertschöpfung entgegenstehen, wenn wertvolles Knowhow verloren geht und die Stellen mit hohem Aufwand wiederbesetzt werden müssen.

Ob Kennzahlenhierarchien zum Einsatz kommen sollen, um Problemfelder und -ursachen genauer einzukreisen, ist situationsgerecht zu entscheiden. Nur bei wesentlichen Ausschlägen von relevanten Kennzahlen wird man eine detaillierte und phasenweise tiefer gehende Analyse vornehmen, um möglicherweise erforderliche Gegenmaßnahmen abzuleiten. Im Falle einer unerwünscht hohen Fluktuationsquote könnten bspw. Aktivitäten zur Mitarbeiterbindung implementiert oder Fluktuationsbarrieren aufgebaut werden.

Auch im Personalcontrolling ist der Umfang der Informationen über die Ausprägungen und Verläufe von Kennzahlen den Anforderungen der Adressaten anzupassen. Dies bedeutet vor allem, dass Sie Führungskräfte nicht mit Datenfluten überschwemmen, sondern im Vorfeld eine angemessene Reduktion vornehmen sollten.

### Praxistipp

Die Akzeptanz des HRKPI-Reports steht und fällt mit der Zuverlässigkeit der Daten. Besonders beim Verarbeiten von qualitativen Daten, die mitunter hohe Unschärfen aufweisen oder nur mithilfe enormer Abstraktionen quantifizierbar sind, ist gesunder Menschenverstand gefragt. Im Zweifelsfall sollte man auf deren Darstellung im HRKPI-Report lieber verzichten. Personalwirtschaftliche Kennzahlenvergleiche bieten Unternehmen die Chance, ihre ermittelten Werte neben die anderer Unternehmen zu legen. Verschiedene Anbieter, wie etwa die DGFP, liefern Durchschnittswerte und andere statistische Größen in den Bereichen Personalstruktur, Personalaufwand, Weiterbildung, Arbeitszeiten/Fehlzeiten, Fluktuation und Betriebliches Vorschlagswesen.

#### Beispiele

für Kennzahlen(-systeme)

##### Bereich Personalbedarf und Personalstruktur:

Frauenanteil, Behindertenanteil, Anteil der nichtdeutschen Arbeitnehmer, Anteil der Auszubildenden, Durchschnittsalter der Belegschaft, Bilden von Altersklassen, Quote der über 50-Jährigen, Facharbeiterquote, Durchschnittsdauer der Betriebszugehörigkeit, durchschnittlicher Personalbestand, ...

##### Bereich Personalbeschaffung:

Bewerber pro Stellenanzeige, Bewerber pro Ausbildungsplatz, Stellungsquote, Übernahmequote nach Probezeit, Fluktuationsrate, Beschaffungskosten pro Eintritt, Effizienz der Beschaffungswege, ...

##### Bereich Personaleinsatz:

Soll-Stunden-/Ist-Stunden-Vergleich, Fehlzeitenquote, Krankheitsquote, Überstundenquote, Jahresurlaubsverteilung, Arbeitsproduktivität, Leistungsgrad, Leitungsspanne, Altersteilzeitphasen, Elternzeit, Unfallquote, Kosten der Ausfallzeiten, Kosten Arbeitsunfälle, effektive Arbeitszeit, Ermittlung der Arbeitskräftereserve, Entsendungsquote, Rückkehrquote, ...

##### Bereich Personalentwicklung:

Weiterbildungskosten pro Tag/pro Teilnehmer, Anteil der Personalentwicklungskosten an den Gesamtpersonalkosten, Bildungsrendite, Beanspruchung von Bildungsurlaubstagen, Weiterbildungstage/Weiterbildungszeit pro Mitarbeiter, Ausbildungsquote, Übernahmequote, Struktur der Prüfungsergebnisse, ...



**Bereich Personalerhaltung:**

Fluktuationsrate, Fluktuationskosten, Nutzungsgrad der Angebote zur Mitarbeiterbindung, Entgeltgruppenstruktur, Stellenbesetzungsquote mit internen Mitarbeitern, Erfolgsbeteiligung je Mitarbeiter, prozentuale Zielerreichungsgrade, durchschnittlicher an Entgelt gekoppelter Leistungsbeurteilungsprozentsatz, Altersversorgungsanspruch pro Mitarbeiter, ...

**Bereich Personalfreisetzung:**

Abfindungsaufwand pro Mitarbeiter, Sozialplankosten pro Mitarbeiter, Arbeitsgerichtskosten pro Mitarbeiter, Outplacementberatungskosten pro Mitarbeiter, Gehaltskosten pro Mitarbeiter während Freistellungsphase, ...

**Wichtig**

Vergütungsstudien nehmen hierbei eine wichtige Rolle ein: Unternehmen müssen zur Verbesserung ihres Ansehens als attraktiver Arbeitgeber unter vielen anderen Aspekten auch Entgeltinformationen berücksichtigen. Dabei wird nicht nur die Höhe der marktadäquaten Gehaltsbänder erhoben, sondern auch deren Struktur.

Benchmarking zielt über die in Kennzahlen- und wiederkehrenden Betriebsvergleichen intendierte Standortbestimmung hinaus darauf ab, die Prozesse desjenigen Unternehmens kennen zu lernen, das im Vergleich aller mit den jeweiligen Kennzahlen am besten abschneidet. Diese „Best Practice“ lässt sich oftmals mit entsprechenden Anpassungen übernehmen und kann somit schnell im eigenen Unternehmen zu beachtlichen Verbesserungen führen. Gerade bei den vielen branchenspezifischen Fragestellungen der personalwirtschaftlichen Abläufe (z.B. Entgeltabrechnung oder Bewerbungsmanagement) bieten sich branchenübergreifende Benchmarkings an.

**Praxistipp**

Besuchen Sie das Best-Practice-Unternehmen mit Führungskräften, zu beteiligenden Mitarbeitern und Organen der Mitbestimmung! So können sich diese vor Ort von den Auswirkungen überzeugen. Oft werden hierbei offene wie unterschwellige Vorbehalte abgebaut. Zeitgleich sollten Sie eine entsprechende Projektgruppe gründen, die das Benchmarking und die Veränderung begleitet.

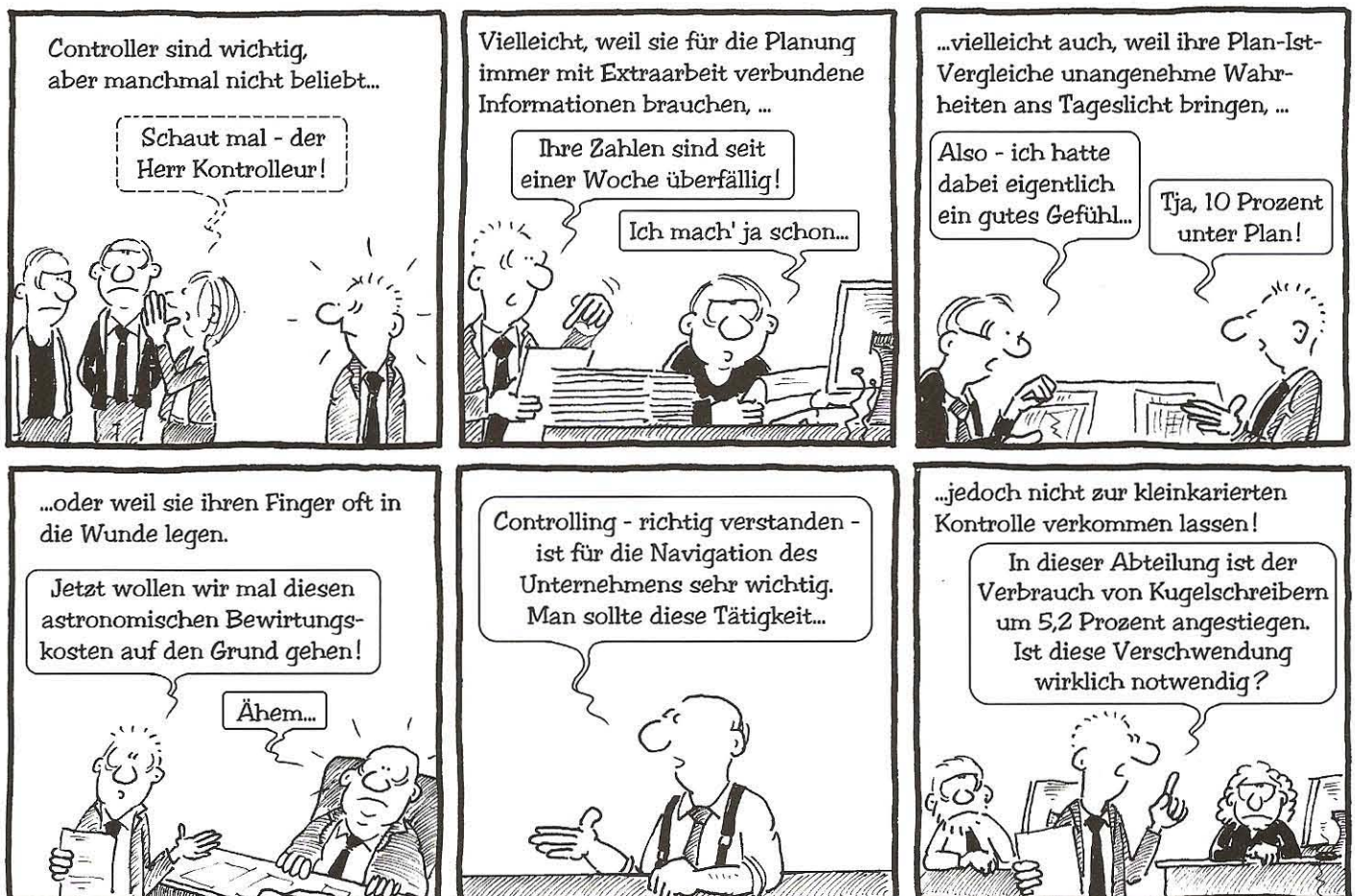
**7 Betriebsvergleiche und Benchmarking**

Bei den Empfängern der Kennzahlenvergleiche ist die Bereitschaft vonnöten, aktiv und selbstkritisch Chancen zur Verbesserung aufzuspüren und diese konsequent zu nutzen. Leicht unterliegen sie der Versuchung, ausschließlich Daten schlechter abschneidender Unternehmen zur Legitimation bestehender Missstände zu verwenden.

Betriebsvergleiche finden häufig als Einmalbefragungen zu bestimmten Fragen (oftmals zur Umsetzung von aktuellen Tarifvertrags- oder Gesetzesänderungen) Einsatz, um aus Fehlern anderer zu lernen, die hier bereits Pionierarbeit geleistet haben.

Wiederholende Befragungen dienen dem Ziel, den Standort des eigenen Unternehmens gegenüber der Vergleichsgruppe zu eruieren und unternehmensspezifische Auffälligkeiten zu erkennen.

**Cartoon**



© GIGÉ + MOSQUITO JR. 2008



## Übersicht 3

### Quantitative (operative) Methoden und Instrumente

- Personalkosten(-struktur)
- Prozesskostenrechnung
- Kennzahlen(-systeme)
- Kennzahlenvergleiche
- Betriebsvergleiche
- Benchmarking

Häufigster Fehler in der Praxis ist „Gleichmacherei“: Projektgruppen kopieren lediglich die Best Practice und schaffen es dann auch nur durch Verzicht auf wichtige Aspekte, diese für das eigene Unternehmen anwendbar zu machen. Damit die Projektgruppe ihrerseits – am besten mit erfahrener, externer Unterstützung – innovative Konzepte erarbeitet, die dem Unternehmen u.a. am Bewerbermarkt Alleinstellungsmerkmale verschaffen, sollten Sie als Ziel „better than best practice“ formulieren.

## 8 Frühwarnsysteme

In seiner Frühwarnfunktion hat das Personalcontrolling vornehmlich strategische Bedeutung. Es muss dafür sorgen, dass die Bedeutung der aufgefangenen Informationen rechtzeitig erkannt und ausreichend bei der Strategieentwicklung beachtet wird. Das entscheidende Erfolgskriterium für Frühwarnsysteme ist somit nicht das Aufdecken von bestehenden Problemen im Bereich der Humanressourcen, sondern das Verhindern von deren Entstehung.

### Beispiel

Häufige Fälle sind etwa drohende Überalterung, zu wenig mit der jeweiligen Kultur und Sprache vertraute Manager für die geplante Übernahme einer Firma im Ausland oder eine ungenügende Anzahl potenzieller Nachfolger für Schlüsselpositionen.

Ein kürzlich mit externer Unterstützung professionell etabliertes Personalcontrolling überraschte die Mitglieder des Vorstands schnell mit einem ersten Frühwarnsignal: Es wies sie auf die für den Fortbestand des Unternehmens weit reichende Bedeutung des (ihnen de facto durchaus bekannten) Umstands hin, dass sie selbst ausnahmslos innerhalb der nächsten zwei Jahre in den Ruhestand gehen werden, ohne sich über Nachfolger Gedanken gemacht zu haben.

Aber auch bei eher operativen Fragestellungen können Frühwarnindikatoren Anwendung finden. In manchen Fällen kann der Anstieg der Fehlzeiten als Indikator für ein künftig mögliches Anschwellen ungewünschter Fluktuation gelten. Das Beurteilen von Prädiktoren erfordert eine umfassende Analyse, insbesondere deren Ursachen. Im Beispiel der Fehlzeitenquote taugt diese als Frühwarnindikator für Fluktuation, die z.B. auf als negativ empfundenen Arbeitsbedingungen beruht. Demgegenüber führt ein als zu gering wahrgenommener Verdienst nicht erst zu Fehlzeiten, bevor es zur Kündigung kommt.

## 9 Personalportfolios

Die Portfoliotechnik diente ursprünglich dem Beurteilen von Wertpapierdepots und zur Strategieentwicklung (Kauf-, Verkaufs- und Haltepositionen). Die Boston Consulting Group übertrug sie erfolgreich

auf vergleichbare Fragestellungen bezüglich der Einschätzung von Geschäftseinheiten eines Unternehmens. Und sie leistet auch im Personalcontrolling hilfreiche Dienste. Als stark Komplexität reduzierendes Visualisierungstool findet es im strategischen Personalcontrolling Einsatz, vgl. **Grafik 2**.

Daten der Mitarbeiter werden in zwei für die jeweilige Fragestellung bedeutsamen Analyse Kriterien in ein Koordinatensystem eingeordnet. Häufig verwendet man zur Einschätzung der vorhandenen Personalqualität ein Personalportfolio, das die Belegschaft nach Leistungsniveau und Potenzial beurteilt. Die differenzierte Darstellung – z.B. nach Ebenen oder Geschäftseinheiten – macht personalstrategische Handlungsbedarfe offenkundig.

### Beispiel

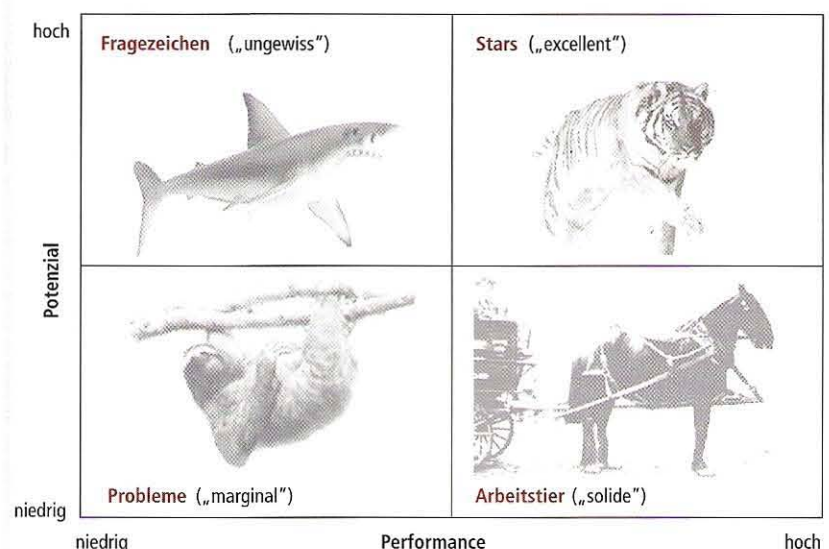
Wenn bspw. die Belegschaften von drei Niederlassungen, durch drei Farben kenntlich gemacht, in einem Personalportfolio abgebildet und verglichen werden sollen, könnte das Bild in **Grafik 3** auf Seite 655 entstehen. Dabei wird schnell augenfällig, dass es in der blau dargestellten Niederlassung vor allem an Leistungsträgern mangelt. Hier kann das Erreichen der Geschäftsziele gefährdet sein. In der weißen Niederlassung fehlen ausbaufähige Talente und Potenzialträger, während in der roten Dependance möglicherweise mehr solcher Mitarbeiter beschäftigt sind, als Aufstiegs- und Entwicklungschancen geboten werden können.

Insgesamt vier frei wählbare Analysedimensionen kann man durch die Achsen, die Farbe der Kreise und durch Kreissegmente darstellen. So bietet die Portfoliotechnik ein Reporting auf allen denkbaren Aggregationsstufen: Strategische Möglichkeiten und Risiken von Teams, von Abteilungen oder von Geschäftseinheiten werden jeweils im Hinblick auf ihre verfügbaren bzw. gegenwärtig und künftig fehlende Personalqualität und -quantität deutlich.

Durch Einbinden von Ziel- und Ist-Zuständen in die grafische Darstellung wird das Personalportfolio zu einem komprimierten Analyse- und Planungsinstrument mit hoher Transparenz für Entscheidungsträger. Durch geeignete personalwirtschaftliche Maßnahmen, die analog zur Urform als Strategieempfehlungen bereits in das Konzept des Personalportfolios integriert sind (Wachstums-, Diversifikations-, Konsolidierungs-, Eliminierungsstrategie), lässt sich eine Mitarbeiterkonstellation erreichen, mit der die zukünftigen Unternehmensziele möglichst optimal zu realisieren sind.

Schematische Darstellung des Personalportfolios

Grafik 2





**Praxistipp**

Die Beurteilung der Performance – und noch weitaus mehr die des Potenzials – lässt den Führungskräften weite arbiträre Spielräume. Bei Fehleinschätzungen führt dies zum Umsetzen von sinnlosen oder die Ziele konterkarierenden Aktivitäten und auch zur Nichtanwendung erforderlicher Maßnahmen.

Ein interessanter Aspekt des Personalportfolios ist indes, dass die abgeleiteten Maßnahmen wiederum gerade die Businessziele derjenigen betreffen, die für die gefällten Beurteilungen verantwortlich sind. Durch diese Rückkopplung wird die Bereitschaft der Führungskräfte gesteigert, ihre Beurteilungskompetenz zu entwickeln, um künftig im eigenen Interesse zutreffende Einschätzungen abzugeben. Das Anwenden von Personalportfolios sorgt somit auf mehreren Ebenen für eine Verbesserung der Personal- und Führungsqualität – und macht diese zudem transparent und nachvollziehbar.

## 10 Human Capital Management

Für die Ausprägung des Humankapitals ist entscheidend, ob das Personal bedarfsgerecht und zukunftsorientiert qualifiziert und motiviert ist, und ob hierfür solide Personalarbeit geleistet wurde und wird. Unternehmen, die ihr Humankapital bewerten, lassen strategische und wirksame Kenngrö-

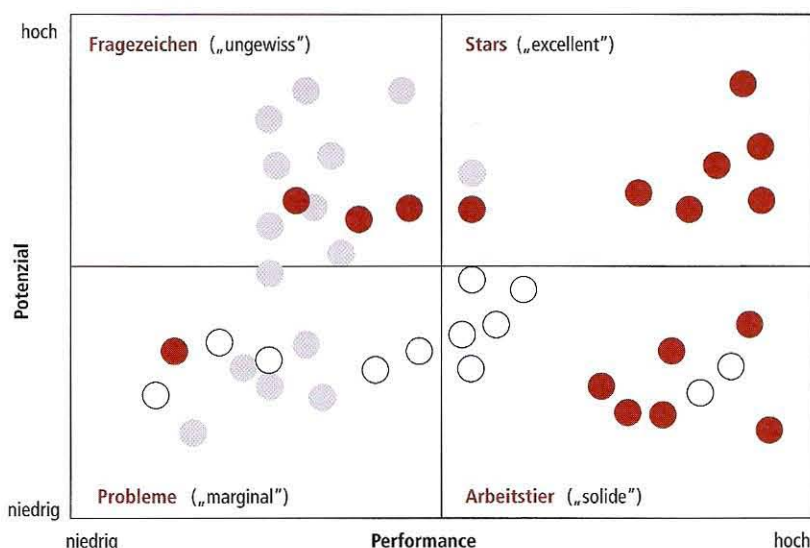
**Definition**

Als integrativer und umfassender Ansatz zur Bestimmung des Humankapitalwerts versteht sich die Saarbrücker Formel:

Der Humankapitalwert ergibt sich aus dem mit dem Quotienten aus Wissensrelevanzzeit und Betriebszugehörigkeit gewichteten Durchschnittslohn der Beschäftigungsgruppe in Vollzeitäquivalent, zzgl. einem unternehmensspezifischen Ansatz der Personalentwicklungskosten. Dies wird mit einem Motivationsindex gewichtet und über alle Beschäftigten des Unternehmens oder der jeweiligen Einheit aufsummiert. Obgleich wohl kaum ein anderes Messkonzept diesem umfassenden Betrachtungsansatz an Genauigkeit das Wasser reichen kann, ist die Erhebung und Berechnung mit einem gewissen, jedoch angemessenen Aufwand möglich.

**Differenzierte Darstellung in einem Personalportfolio**

Grafik 3



**Checkliste 2**

**Qualitative (strategische) Methoden und Instrumente**

**Bereich Personalmarketing:**

Daten und Analysen z.B. aus Personalportfolio, Personalbeurteilungen, Assessmentcentern, Stärken-Schwächen-Analysen, Szenarioanalysen

**Bereich Personalentwicklung:**

Daten und Analysen z.B. aus strukturierten Mitarbeitergesprächen, Mitarbeiterbefragungen, Personalportfolio, Personalbeurteilungen, Potenzialeinschätzungen, Assessmentcentern, Benchmarking, Betriebsvergleichen

**Bereich Führung:**

Daten und Analysen z.B. aus strukturierten Mitarbeitergesprächen, Mitarbeiterbefragungen, Personalportfolio, 360-Grad-Beurteilungen, Potenzialeinschätzungen, Assessmentcentern, Benchmarking, Betriebsvergleichen, Frühaufklärungssystemen, Management Audits, Zielvereinbarungen und Zielerreichungsgraden

**Bereich Human Capital Management:**

Daten und Analysen z.B. aus HR Balanced Scorecard, Intellectual Capital Index, Human Economic Value Added, Human Capital Return on Investment, Saarbrücker Formel

ßen entstehen. Diese könnten etwa aus wettbewerbsstrategischer Sicht eine Markteintrittsbarriere bilden, sich als ergänzendes Erfolgskriterium für Corporate Governance einbringen, die Arbeitgeberattraktivität entscheidend steigern und vieles mehr.

## 11 Fazit: Personalcontrolling – ein Lernprozess

Von der Personalkostenanalyse über Benchmarking und Personalportfolio bis zum Humankapitalmanagement reicht das Spektrum der denkbaren Instrumente und Methoden: von effizienz- bis effektivitätsorientiert, von operativ bis strategisch, von bereits etabliert bis visionär. Deren Umsetzbarkeit, aber auch die Bedeutung von einzelnen, für den Unternehmenserfolg entscheidenden Faktoren, wie Qualifikationen, Kompetenzen, Motivation, Bindung und Loyalität der Mitarbeiter oder von übergreifenden Konstrukten wie Leistung und Potenzial, kann je nach strategischer Ausrichtung des Unternehmens, der Branche und der Region sehr unterschiedlich ausfallen.

Jedes Unternehmen muss sich daher sein eigenes, unternehmens- und kontextspezifisches Instrumenten- und Indikatorenset erarbeiten, um die jeweils relevanten Dimensionen erfassen und steuern zu können. Doch Vorsicht: Akzeptanz und Beachtung fallen ins Bodenlose, wenn der Personalcontroller nach aufwändigen Ermittlungsverfahren seitenschwere Reports auf die Tische der Führungskräfte und der Unternehmensleitung wuchtet.

Wenn Sie sich derzeit oder künftig mit der Gestaltung des Sets befassen, denken Sie bitte an das KISS-Prinzip: Keep it smart and simple! Dann bringt Personalcontrolling immer einen Gewinn für das Unternehmen: in monetär-quantitativer und in personal-qualitativer Hinsicht.