LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

Leitfaden für das Personalcontrolling kleiner und mittelständischer Unternehmen

Dokumentation der Ergebnisse eines studentischen Projektes

Projekt unter Leitung von Prof. Dr. Christiane Söffker – Studierende: Bartels, Braun, Eisen, Hornborstel, Jendrian, Kloß, Konrad, Krüger, Rozewicz, Sander, Schmieder, Soetebeer, Stern, Stoffel

Juli 2008

Guidelines for the personnel controlling of small and medium-sized enterprises

Documentation of the results of a students project

Project under direction of Prof. Christiane Söffker – Students: Bartels, Braun, Eisen, Hornborstel, Jendrian, Kloß, Konrad, Krüger, Rozewicz, Sander, Schmieder, Soetebeer, Stern, Stoffel

July 2008

Arbeitspapierreihe Wirtschaft & Recht
Working Paper Series in Business and Law

Nr. 3 / No. 3

www.leuphana.de/businessandlaw
ISSN 1866 - 8097

Leitfaden für das Personalcontrolling kleiner und mittelständischer Unternehmen

Dokumentation der Ergebnisse eines studentischen Projektes*

Projekt unter Leitung von Prof. Dr. Christiane Söffker – Bartels, Braun, Eisen, Hornborstel, Jendrian, Kloß, Konrad, Krüger, Rozewicz, Sander, Schmieder, Soetebeer, Stern, Stoffel**

Juli 2008

Zusammenfassung:

In diesem Arbeitspapier werden die Ergebnisse eines studentischen Projektes der Leuphana Universität Lüneburg dokumentiert. Von April bis Juli 2008 erarbeiteten Studierende des wirtschaftsjuristischen Studiengangs einen Leitfaden für das Personalcontrolling kleiner und mittelständischer Unternehmen. Unter dem Gesichtspunkt der ökonomischen Relevanz werden in diesem Leitfaden die organisatorischen Rahmenbedingungen für das Personalcontrolling sowie ausgewählte Kennzahlen dargestellt. Die Grundlagen der Ausführungen bilden dabei die Auswertung der vorhandenen Literatur sowie eine Befragung kleiner und mittelständischer Unternehmen.

Schlüsselwörter: Personal, Personalmanagement, Controlling, Personalcontrolling, Umfrage, Kennzahlen, Personalkennzahlen

Abstract:

This paper documents the results of a project carried out by students of the Leuphana University Lüneburg. From April to July 2008 the students of Business Law developed guidelines for personnel controlling of small and medium-sized enterprises. The organizational framework for personnel controlling and selected personnel management ratios are presented from the point of view of economic relevance. This is based on the analysis of the available literature on this subject as well as a survey of small and medium-sized businesses.

Keywords: personnel, hr-management, controlling, personnel controlling, survey, key data, personnel key figures

JEL-classification: A12, A33, K31, K39, M12, M54

Korrespondenz/Correspondence:
Prof. Dr. Christiane Söffker, Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Wirtschaftsrecht, Wilschenbrucher Weg 69, 21335 Lüneburg, Fon +49 4131 677 7914, Fax +49 4131 677 7911, soeffker@uni.leuphana.de

---

* Die Projektgruppe bedankt sich bei allen befragten Unternehmen für ihre Bereitschaft, sich als Interviewpartner zur Verfügung zu stellen.

** Institut für Wirtschaftsrecht, Prof. Dr. Christiane Söffker, Leuphana Universität Lüneburg / Institute of Business and Law, Prof. Dr. Christiane Söffker, Leuphana University of Lüneburg.

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Projektteilnehmerinnen und -teilnehmer 4
Abkürzungsverzeichnis 5
Abbildungsverzeichnis 6
Tabellenverzeichnis 6

0. Management Summary 7

1. Problemstellung, Projektauftrag und methodisches Vorgehen 9

2. Einführung 10
2.1. Begriff und Zielsetzung des „Personalcontrolling“ 10
2.2. Organisatorische Vorüberlegungen 12

3. Rechtliche Rahmenbedingungen 14
3.1. Bundesdatenschutzgesetz 14
3.2. Betriebsverfassungsgesetz 15
3.3. Betriebsvereinbarung 16

4. EDV-Systeme zur Unterstützung des Personalcontrolling 17

5. Literaturauswertung zu Kennzahlen und -systemen im Personalcontrolling 19
5.1. Bedeutung von Kennzahlen für das Personalcontrolling 19
5.2. Kennzahlensysteme als Basis des Personalcontrolling 21

6. Unternehmensbefragung zum Kennzahleneinsatz in der Praxis 22
6.1. Methodisches Vorgehen 22
6.2. Ergebnisse der Unternehmensbefragung 23
6.2.1 Struktur der befragten Unternehmen 23
6.2.2 Organisation des Personalcontrolling 23
6.2.3 Kennzahlenermittlung 24

7. Identifizierte Kennzahlen für kleine und mittelständische Unternehmen 28
7.1. Personalkostenplanung und -kontrolle 28
7.2. Krankheitsquote 30
7.3. Überstundenquote 31
7.4. Vermögensbildende Leistungen 32

8. Exkurs zum Bildungscontrolling 33

9. Empfehlungen für das Personalcontrolling kleiner und mittelständischer Unternehmen 35

Anlage 1- Musterbetriebsvereinbarung 38
Anlage 2- Ausgewählte Kennzahlen – Rechenmimik und Kennzahlenzweck 40
Anlage 3- Fragebogen 43

Literaturverzeichnis 49
Internetquellen 50

Verzeichnis der Projektteilnehmerinnen und -teilnehmer

Bartels, Michél (Schwerpunkt/e: Rechtliche Rahmenbedingungen)

Braun, Rubina (Schwerpunkt/e: Rechtliche Rahmenbedingungen, Auswertung Fragebögen)

Eisen, Simone (Scherpunkt/e: Unternehmensbefragung, EDV-Einsatz)

Hornbostel, Melanie (Schwerpunkt/e: Unternehmensbefragung)

Jendrian, Jessica (Schwerpunkt/e: Grundlagen Personalcontrolling, Unternehmensbefragung)

Kloß, Katrin (Schwerpunkt/e: Unternehmensbefragung, Impulse aus Kennzahlen)

Konrad, Stephanie (Schwerpunkt/e: Grundlagen Personalcontrolling)

Krüger, Lea (Schwerpunkt/e: Unternehmensbefragung)

Rozewicz, Robert (Schwerpunkt/e: Bildungscontrolling)

Sander, Jessica (Schwerpunkt/e: Unternehmensbefragung)

Schmieder, Dirk (Schwerpunkt/e: Unternehmensbefragung, Impulse aus Kennzahlen, Kennzahlenbildung)

Soetebeer, Tim (Schwerpunkt/e: Unternehmensbefragung, Impulse aus Kennzahlen, Kennzahlenbildung)

Stern, Marius (Schwerpunkt/e: Impulse aus Kennzahlen, Projektkoordination)

Stoffel, Heimo (Schwerpunkt/e: EDV-Einsatz)

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
bzw.	beziehungsweise
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalforschung
EDV	elektronische Datenverarbeitung
EFQM	European Foundation for Quality Management
evtl.	eventuell
gem.	gemäß
ggf.	gegebenenfalls
IHK	Industrie- und Handelskammer
i. d. R.	in der Regel
inkl.	inklusive
i. S. d.	im Sinne des
IT	Informationstechnologie
KMU	kleine und mittelständische Unternehmen
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
Tab.	Tabelle
u.a.	und andere
u.U.	unter Umständen
usw.	und so weiter
5. VermBG	Fünftes Gesetz zur Förderung der Vermögensbildung der Arbeitnehmer
vgl.	vergleiche
VL	Vermögenswirksame Leistungen
z. B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: EDV-Systeme für das Personalcontrolling 17
Abb. 2: Kennzahlensystem nach Schulte 21
Abb. 3: Größenklassen der befragten Unternehmen 23
Abb. 4: Anzahl der Nennungen der einzelnen Unternehmensbereiche 24
Abb. 5: Kennzahlenauswertung nach Anzahl und Bewertung 25

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Kennzahlen und ihre Erhebungsintervalle 26

0. Management Summary

- Der planvolle Einsatz der personellen Ressourcen und ein effizientes Personalmanagement sind für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen von zentraler Bedeutung. Ein Instrument, um den Einsatz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Unternehmen optimal zu gestalten, ist das „Personalcontrolling".

- Das Personalcontrolling[1]
  (1) zielt auf Planung, Steuerung und Kontrolle personalwirtschaftlicher Aktivitäten,
  (2) orientiert sich dabei an den personalwirtschaftlichen Teilprozessen und
  (3) will zur Verbesserung des ökonomischen Erfolgs im Unternehmen beitragen.

- Während das Personalcontrolling in Großunternehmen etabliert ist und einen wichtigen Platz bei der Steuerung von Aktivitäten einnimmt, findet dieses Instrument in kleinen und mittelständischen Unternehmen bisher weniger systematische Anwendung.

- Im Rahmen eines studentischen Projektes der Leuphana Universität Lüneburg im Diplomstudiengang Wirtschaftsrecht sollten deshalb im Sommersemester 2008 die Besonderheiten, mit denen kleine und mittelständische Unternehmen beim Personalcontrolling konfrontiert sind, untersucht werden.

- Das Ziel des Projektes bestand darin, Empfehlungen zu entwickeln, die kleinen und mittelständischen Unternehmen Hinweise geben, was bei der Entwicklung eines Personalcontrollingsystems zu beachten ist.

- Die Grundlagen bildeten dabei eine Literaturauswertung zum Thema Personalcontrolling sowie eine Befragung ausgewählter kleiner und mittelständischer Unternehmen anhand eines strukturierten Fragebogens. Auf dieser Basis wurden dann Empfehlungen erarbeitet.

- Insgesamt konnten fünf generelle Empfehlungen abgeleitet werden:

  - Ausrichtung an den spezifischen Bedingungen des Unternehmens
    Die verfolgten Unternehmens- und Personalstrategien bestimmen das Personalcontrollingsystem ebenso wie beispielsweise Unternehmensgröße oder Ablauf- und Aufbauorganisation.

  - Steuerungsrelevanz der erhobenen Daten
    Kennzahlen, die im Rahmen des Personalcontrolling erhoben werden, müssen Indikatoren für Zielgrößen sein und Handlungsimpulse auslösen.

  - Gestaltung des Personalcontrollingsystems nach dem Regelkreisprinzip
    Der Nutzen des Personalcontrolling ergibt sich aus der Verbindung von Steuerungsinformation (Kennzahl), Maßnahmengenerierung und Überwachung der Maßnahmeneffektivität anhand der Entwicklung der Kennzahl.

[1] Vgl. Bühner, Personalmanagement, S. 340.

- Entwicklungs- und Einführungsprozess als Projekt
  Entscheidungsträger bei der Einführung eines Personalcontrollingsystems ist die Unternehmensleitung. Die Gestaltung des Entwicklungs- und Einführungsprozesses als Projekt unter Einbindung der betroffenen Bereiche (ggf. auch externer Berater) fördert die Qualität des Personalcontrollingsystems in fachlicher, edv-technischer, rechtlicher und ökonomischer Hinsicht.
- Spezifische Grenzen des Kennzahleneinsatzes bei kleinen und mittelständischen Unternehmen
  Der Zusatznutzen des Personalcontrolling tritt nicht auf, wenn die generierten Informationen Entscheidungsträgern bereits unmittelbar bekannt sind und von diesen für die Steuerung genutzt werden. Die u. U. kleine Grundgesamtheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen oder Teilbereichen kann statistische Ergebnisse in bestimmten Fällen unbrauchbar machen.

- Obwohl – wie beschrieben – die Gestaltung des Personalcontrollingsystems eine unternehmensspezifische Aufgabe ist, konnten aufgrund der Unternehmensbefragung einige Gemeinsamkeiten hinsichtlich des Personalcontrolling bei den befragten elf Unternehmen identifiziert werden.
  (1) Der Zweck der Kennzahlerhebung besteht im Regelfall in Planung, Kontrolle und Abweichungsanalyse bestimmter Personalgrößen.
  (2) Als Hauptadressaten von Personalkennzahlen benennen die Unternehmen die Unternehmensleitung; es folgten die Verwaltung und mit weitem Abstand dann Vertrieb und Produktionsbereich.
  (3) Personalcontrollingaufgaben werden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Mehrzahl der Fälle in Kombination mit anderen Aufgaben wahrgenommen.
  (4) Die Kennzahlen, die von den Unternehmen am häufigsten erhoben werden, sind Krankenstand, Überstundenquote, Behindertenanteil und Durchschnittsalter der Belegschaft.
  (5) Die Erhebungsfrequenz differiert bei den einzelnen Kennzahlen und Unternehmen, so dass keine allgemeine Aussage möglich ist.
  (6) Die Implementierung des jeweiligen Personalkennzahlensystems wurde von allen befragten Unternehmen in einem fortlaufenden Prozess – weitgehend ohne externe Beratung – vollzogen.

- Aus Sicht der Projektgruppe können insbesondere von den folgenden vier Kennzahlenbereichen für kleine und mittelständische Unternehmen wichtige Steuerungsimpulse ausgehen:
  - Personalkostenplanung und -kontrolle (Personalzusatzkostenquote, Personalkosten je Stunde)
  - Fehlzeiten (Krankheitsquote)
  - Mehrarbeit (Überstundenquote)
  - Vermögensbildende Leistungen (vermögensbildende Leistungen je Mitarbeiter)

- Grundsätzlich wird der Nutzen eines angepassten Personalcontrollingsystems für kleine und mittelständische Unternehmen von der Projektgruppe erkannt. Es ist jedoch zu bedenken, dass beim Personalcontrolling mit systematischen Schwierigkeiten[2] (fehlende Kausalität, unklare Wirkungsrichtungen von Maßnahmen, Wirkungsverzögerungen) umgegangen werden muss.

[2] Vgl. Holtbrügge, Personalmanagement, S. 243.

1. Problemstellung, Projektauftrag und methodisches Vorgehen

Der wirtschaftliche Erfolg von Unternehmen basiert auf deren Fähigkeit, sich den permanent wechselnden Marktbedingungen anzupassen. Einen zentralen Erfolgsfaktor stellen dabei die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dar. Während sie zum einen Kosten verursachen, tragen sie zum anderen durch ihre Leistungen wesentlich zum ökonomischen Erfolg des Unternehmens bei. Der planvolle Einsatz der personellen Ressourcen und ein effizientes Personalmanagement sind vor diesem Hintergrund für Unternehmen von zentraler Bedeutung.

„Das Personalwesen benötigt [zur Erfüllung dieser Aufgabe] ein Instrumentarium, das Informationen quantifizierbar und systematisierbar macht sowie ihren Zusammenhang erkennen lässt."[3] Dieses Instrument ist das Personalcontrolling. Wie eine aktuelle Befragung der DGFP von 135 Unternehmen aus dem Jahr 2007 zeigt, hat das Personalcontrolling in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen.[4]

Während in der Mehrzahl der größeren Unternehmen das Thema „Personalcontrolling" mit entsprechenden Kapazitäten betrieben wird, ist die Frage nach den abweichenden Bedingungen des Personalcontrolling in kleinen und mittelständischen Unternehmen bisher weniger im Fokus gewesen.

Im Rahmen eines studentischen Projektes im Diplomstudiengang Wirtschaftsrecht sollten vor diesem Hintergrund die Besonderheiten, mit denen kleine und mittelständische Unternehmen konfrontiert sind, untersucht werden. Das Ziel des Projektes bestand darin, einen Leitfaden zu entwickeln, der kleinen und mittelständischen Unternehmen Hinweise gibt, was bei der Entwicklung eines Personalcontrolling-Systems zu beachten ist und wie ein angepasstes System für das jeweilige Unternehmen aussehen könnte.

Die Grundlagen bilden dabei eine Literaturauswertung zum Thema Personalcontrolling sowie eine Befragung ausgewählter kleiner und mittelständischer Unternehmen anhand eines strukturierten Fragebogens. Auf dieser Basis wurden dann Empfehlungen erarbeitet.

Aus der Projektgruppe sollen Dirk Schmieder, Tim Soetebeer und Marius Stern besonders hervorgehoben werden, die nach Abschluss des eigentlichen Projektes in den Semesterferien die Aufbereitung der Informationen und Vorlagen für die Veröffentlichung übernommen haben.

Wir – die Studierenden in der Projektgruppe – bedanken uns ganz herzlich für Ihr Interesse an diesem Leitfaden und unserem Projekt. Ohne die kompetente und wohlwollende Unterstützung der beteiligten Unternehmen hätten wir diese Ergebnisse nicht realisieren können.

Das Projektteam, Juli 2008

---

3 Schulte, Christoph, Personal-Controlling, S. 1.

4 Vgl. o. V. : Personalcontrolling - Status quo und Perspektive, Hrsg. DGFP, S. 7 und 26.

2. Einführung

2.1. Begriff und Zielsetzung des „Personalcontrolling“

„To control" oder „controlling" steht sinngemäß für das Beherrschen, Lenken und Steuern von Prozessen. Voraussetzungen dafür sind die Definition von Zielen und die Durchführung planerischer Aktivitäten, die anschließend die Grundlage der zielorientierte Steuerung von Aktivitäten im Unternehmen sind.[5]

Personalcontrolling ist neben – beispielsweise Beschaffungs- oder Vertriebscontrolling – ein Teilbereich des Controlling. Es existieren zahlreiche Definitionen[6] des Begriffs Personalcontrolling. Für die Projektarbeit wurde eine Definition von Rolf Bühner ausgewählt. Diese Definition war aus Sicht der Projektgruppe besonders geeignet, weil sie die wesentlichen Elemente des Personalcontrolling allgemein verständlich formuliert und somit für die Kommunikation im Rahmen der geplanten Unternehmensbefragung besonders geeignet erschien.

„Unter Personalcontrolling ist die Ausrichtung der Planung, Steuerung und Kontrolle personalwirtschaftlicher Prozesse auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens zu verstehen. […] Personalcontrolling bezieht sich auf diese personalwirtschaftlichen Teilfunktionen [Personalmarketing, -beschaffung, -entwicklung etc.] mit dem besonderen Anspruch, Wirtschaftlichkeitspotenziale offen zulegen und in einer ´prozessual-ganzheitlichen´ Sichtweise freizusetzen.“[7]

Folgt man dieser Definition, dann sind folgende Kernelemente identifizierbar. Das Personalcontrolling

(4) zielt auf Planung, Steuerung und Kontrolle personalwirtschaftlicher Aktivitäten,
(5) orientiert sich dabei an den personalwirtschaftlichen Teilprozessen und
(6) will zur Verbesserung des ökonomischen Erfolgs im Unternehmen beitragen.

Die Literatur[8] unterscheidet zwischen Kosten-, Effizienz- und Effektivitätscontrolling. Während beim Kostencontrolling Budgetplanung und -einhaltung im Mittelpunkt stehen, geht es beim Effizienzcontrolling um die Frage nach der optimalen Relation von Aufwand und Ergebnis personalwirtschaftlicher Maßnahmen. Das Effektivitätscontrolling beschäftigt sich mit der Frage, welchen Beitrag personalwirtschaftliche Maßnahmen zum Unternehmenserfolg leisten.

Gut messbar ist im Regelfall die Einhaltung von (Personal-)Budgets. Ansatzpunkte für das Effizienzcontrolling können z. B. Plan-Ist-Vergleiche, Zeitvergleiche oder Vergleiche mit anderen Unternehmen liefern. Grenzen treten allerdings auf, wenn die Verbindung zwischen einer konkreten personalwirtschaftlichen Maßnahme und einem bestimmten Ergebnis hergestellt werden soll, weil häufig keine eindeutige Kausalität oder eine verzögerte Wirkung[9] vorliegt. Verschärft wird diese Problematik, wenn es um den Beitrag einer Maßnahme zum Unternehmenserfolg geht. Die Lösung in dem vorliegenden Leitfaden besteht darin, mit Indikatoren zu arbeiten, von denen angenommen wird, dass sie in einer Relation zum Unternehmenserfolg stehen.

---

5 Zum Controllingbegriff vgl. z. B. Peemöller, Controlling, S. 32-37.
6 Zum Personalcontrollingbegriff vgl. z. B. Wunderer, Jaritz, Unternehmerisches Personalcontrolling, S. 13.
7 Bühner, Personalmanagement, S. 340.
8 Vgl. Bühner, Personalcontrolling, S. 342; vgl. Wunderer, Jaritz, Unternehmerisches Personalcontrolling, S. 16.
9 Vgl. Holtbrügge, Personalmanagement, S. 243.

Die allgemein übliche Unterteilung in quantitatives und qualitatives Controlling sowie operatives und strategisches Controlling wird auch auf das Personalcontrolling übertragen.[10]

- Beim quantitativen Controlling geht es um Erhebung und Nutzung messbarer Größen wie z. B. den Krankenstand oder die Fluktuationsquote eines Unternehmens. Das qualitative Controlling will die Qualität und Effektivität von Prozessen steuern und überwachen.
- Das operative Personalcontrolling bezieht sich auf das Tagesgeschäft und dessen optimale Abwicklung. Beim strategischen Personalcontrolling sollen Personalstrategien (z. B. Vergütungspolitik oder Entsendepolitik) und deren Umsetzung evaluiert werden.

Ausgehend von dieser Differenzierung des Personalcontrolling liegt der Schwerpunkt des Leitfadens im Bereich des operativen und des quantitativen Controlling.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass ein Personalcontrollingsystem den Entscheidungsträgern im Unternehmen die Informationen zur Verfügung stellen soll, die eine an den Unternehmenszielen und den abgeleiteten Bereichszielen ausgerichtete Gestaltung der personalwirtschaftlichen Aktivitäten ermöglichen. Exemplarisch können hierbei die Ziele Erhöhung der Arbeitsproduktivität, Verbesserung der Leistungsmotivation, Vermeidung personeller Engpässe oder Reduzierung der Fluktuation genannt werden.

[10] Vgl. Wunderer, Jaritz, Unternehmerisches Personalcontrolling, S. 17-20.

2.2. Organisatorische Vorüberlegungen

Die Einführung eines Personalcontrolling-Systems stellt für jedes Unternehmen ein herausforderndes Projekt dar. Selbst das Erheben einzelner Kennzahlen erfordert entsprechende Vorüberlegungen, damit Nutzen und Kosten der Erhebung in einem angemessenen Verhältnis stehen. Im Folgenden werden einige Kernfragen erörtert.

- Zielsetzung des Personalcontrolling-Systems

Was will das Unternehmen mit der Einführung eines Personalcontrollingsystems erreichen?

Um ein für das jeweilige Unternehmen passgenaues Personalcontrollingsystem zu entwickeln, muss in einem ersten Schritt geklärt werden, welche Zielsetzungen mit dem System verfolgt werden. Dabei sind sowohl die verfolgten Unternehmensziele zu berücksichtigen, aus denen sich die Ziele des Personalcontrollingsystems ableiten lassen, als auch die strukturellen Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens. Bei der Entwicklung des Systems ist permanent die Frage zu prüfen, ob tatsächlich die für eine zielorientierte Steuerung des HR-Bereichs relevanten Informationen erhoben und bereitgestellt werden.

- Projektorganisation zur Entwicklung und Einführung eines Personalcontrollingsystems

Wer sollte in die Entwicklung des Personalcontrollingsystems einbezogen werden?

Im Unternehmen muss geklärt werden, welche Bereiche und Personen innerhalb des Unternehmens bei Entwicklung und Einführung eines Personalcontrollingsystems einzubeziehen sind. Generell sollte über ein solches Vorhaben von der Unternehmensleitung entschieden und die für das Projekt erforderlichen personellen Kapazitäten und finanziellen Mittel bereitgestellt werden. Wer aus dem Unternehmen an dem Projekt teilnimmt, hängt im Wesentlichen von der Unternehmensstruktur und der Aufgabenverteilung ab. Empfehlenswert ist die Teilnahme von Spezialistinnen und Spezialisten aus Personalbereich, IT-Bereich und Rechnungswesen. Um die Wünsche der Adressaten der Kennzahlen auch außerhalb des Personalbereichs einzubinden, sollte sichergestellt werden, dass deren Impulse in das Projekt einfließen. Ob und in welchem Umfang externe Beratungsleistungen einbezogen werden, muss im Einzelfall geklärt werden.

- Rechtliche Aspekte

Welche rechtlichen Fragen sind im Zusammenhang mit der Einführung eines Personalcontrollingsystems zu beachten?

Im Rahmen eines Personalcontrollingsystems werden schutzbedürftige Daten einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhoben bzw. genutzt und dann verdichtet. Damit gelten bestimmte juristische Rahmenbedingungen, die bei Einführung und Gestaltung des Systems zu beachten sind. Sowohl im Bundesdatenschutzgesetz als auch im Betriebsverfassungsgesetz finden sich Regelungen, die berücksichtigt werden müssen. So sind beispielsweise der Betriebsrat (soweit vorhanden) anzuhören und der Datenschutzbeauftragte zu befragen. Der Betriebsrat muss der Einführung eines Personalcontrolling zustimmen. Unternehmensleitung und Betriebsrat können eine Betriebsvereinbarung zum Personalcontrolling abschließen.

- Art und Anzahl der Kennzahlen

Wie viele und welche Kennzahlen sollen erhoben werden?

Ausgehend von den Zielen, die mit der Einführung des Personalcontrollingsystems verbunden sind, kann auf die Frage nach Art und Anzahl der Kennzahlen übergeleitet werden. Bei jeder Kennzahl muss systematisch nach den Kosten für die Erhebung und dem Nutzen bezogen auf das verfolgte Ziel gefragt werden. Um – insbesondere in kleinen und mittelständischen Unternehmen – zu vermeiden, dass „Datenfriedhöfe“ entstehen, ist es empfehlenswert, zu prüfen, ob die Kennzahl von den Adressaten tatsächlich für Steuerungszwecke nutzbar ist und faktisch auch genutzt wird. Beim Aufbau eines Kennzahlensystems sollten zunächst die Kennzahlen identifiziert und eingeführt werden, die die größten ökonomische Wirkungen erwarten lassen. Einschränkend ist anzumerken, dass die Verbindung zwischen Kennzahl und ökonomischen Wirkungen häufig nicht direkt messbar ist.

- Datenbeschaffung und EDV

Wie können Daten für das Personalcontrolling insbesondere unter Einsatz vorhandener und ggf. neuer EDV-Systeme gewonnen und aufbereitet werden?

Es ist unter Kostenaspekten vorteilhaft, wenn für die Berechnung von Personalkennzahlen auf bereits vorhandene Daten zurückgegriffen werden kann. In vielen Unternehmen existieren EDV-Programme, die u.a. Personaldaten beinhalten, oder spezielle Personalprogramme. Beim Einstieg in das Personalcontrolling sollte deshalb geprüft werden, ob bereits Unternehmensbereiche bzw. EDV-Programme die Datenbasis für die Generierung gewünschter Kennzahlen zur Verfügung stellen können. Falls die Daten bisher nicht erhoben werden, muss sichergestellt werden, dass die fehlenden Informationen beschafft oder ermittelt werden können. Die IT-Spezialisten des Unternehmens können bei der Suche nach geeigneten EDV-Programmen bzw. Zusatzprogrammen zu bereits bestehenden Datenbanken oder Personalprogrammen unterstützen.

- Organisation des Personalcontrolling

Wie und mit welchem Kapazitätseinsatz soll das Personalcontrolling organisiert werden?

Je nach vorgesehenem Umfang des Personalcontrollingsystems und der vorhandenen Struktur muss ermittelt werden, wie hoch der Kapazitätseinsatz für Erhebung, Erfassung und Aufbereitung der gewünschten Personalkennzahlen künftig sein wird. In diesem Zusammenhang ist auch zu prüfen, über welche Qualifikationen die zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen müssen und ob evtl. noch Schulungsmaßnahmen durchzuführen sind. In kleineren und mittelständischen Unternehmen wird im Regelfall keine eigene Organisationseinheit ausschließlich für das Personalcontrolling zuständig sein. Es bestehen unterschiedliche organisatorische Möglichkeiten, diese Funktion in vorhandene Organisationseinheiten einzugliedern. Eine Eingliederung in die Personalabteilung, in das Rechnungswesen (Controlling) oder in die IT-Abteilung wäre grundsätzlich vorstellbar. Üblich ist die Zuordnung zur Personalabteilung.

3. Rechtliche Rahmenbedingungen

Bei der Einführung und Ausgestaltung eines Personalcontrollingsystems sind von den Unternehmen die bestehenden gesetzlichen Restriktionen zu beachten. Deren Funktion besteht darin, die Beschäftigten des Unternehmens und ihre personenbezogenen Daten zu schützen. Die für das Personalcontrolling wichtigsten Regelungen befinden sich im Bundesdatenschutzgesetz und im Betriebsverfassungsgesetz.

3.1. Bundesdatenschutzgesetz

Datenschutz wird in Deutschland durch den Bund und die Länder geregelt. Im Folgenden sollen einige wesentliche Regelungen des Bundesdatenschutzgesetz[11] (BDSG) vorgestellt werden. Das Gesetz soll den Einzelnen davor schützen, dass er in seinen Persönlichkeitsrechten beeinträchtigt wird (§ 1 Abs. 1 BDSG). Es gilt sowohl für die Datenverarbeitung im öffentlichen als auch im nicht-öffentlichen Bereich (§ 1 Abs. 2 BDSG). Für die Einführung eines Personalcontrollingsystems sind insbesondere die §§ 3a und 4 BDSG von Interesse.

> § 3a Datenvermeidung und Datensparsamkeit
> Gestaltung und Auswahl von Datenverarbeitungssystemen haben sich an dem Ziel auszurichten, keine oder so wenig personenbezogene Daten wie möglich zu erheben, zu verarbeiten oder zu nutzen. Insbesondere ist von den Möglichkeiten der Anonymisierung und Pseudonymisierung Gebrauch zu machen, soweit dies möglich ist und der Aufwand in einem angemessenen Verhältnis zu dem angestrebten Schutzzweck steht.
>
> § 4 Zulässigkeit der Datenerhebung, -verarbeitung und -nutzung
> (1) Die Erhebung, Verarbeitung und Nutzung personenbezogener Daten sind nur zulässig, soweit dieses Gesetz oder eine andere Rechtsvorschrift dies erlaubt oder anordnet oder der Betroffene eingewilligt hat.

Personalcontrollingsysteme übernehmen üblicherweise Daten aus operativen Personalsystemen z. B. zur Personalstammdatenverwaltung, Gehaltsabrechnung oder Zeiterfassung.[12] In diesen Systemen sind die Daten zwangsläufig personenbezogen. Für die Datenübernahme und Weiterverarbeitung in einem Personalcontrollingsystem kann im Regelfall auf den Personenbezug verzichtet werden, da keine Aussagen zu einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern abgeleitet werden soll.

Ein Sonderproblem kann bei kleinen und mittelständischen Unternehmen auftreten, wenn die Zahl der Beschäftigten in einzelnen Bereichen oder Funktionen gering ist. In diesen Fällen können auch bei Anonymisierung und Verdichtung der Daten u. U. Rückschlüsse auf einzelne Personen möglich sein. Durch die angemessene Gestaltung des Systems muss dieser Rückschluss vermieden werden. Durch die frühzeitige Einbindung des Beauftragten für den Datenschutz im Unternehmen (§ 4f Abs. 1 BDSG) kann die Sicherheit an dieser Stelle erhöht werden.

---

[11] Bundesdatenschutzgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 14. Januar 2003 (BGBl. I S. 66), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 22. August 2006 (BGBl. I S. 1970)

[12] Vgl. Lisges, Schübbe, Personalcontrolling, S. 358-359.

3.2. Betriebsverfassungsgesetz

Für Unternehmen, in denen ein Betriebsrat als gewählte Interessenvertretung der Beschäftigten existiert, regelt das Betriebsverfassungsgesetz[13] (BetrVG) die Zusammenarbeit von Arbeitgeber und Betriebsrat. Dem Betriebsrat werden in dem Gesetz u. a. Rechte eingeräumt, die ihm die Einflussnahme auf Einführung und Gestaltung eines Personalcontrollingsystems ermöglichen. Von Bedeutung für das Personalcontrolling sind insbesondere die §§ 87 und 92 BetrVG.

> § 87 Mitbestimmungsrechte
> (1) Der Betriebsrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, in folgenden Angelegenheiten mitzubestimmen: ...
> 6. Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen; ...

Unter technischen Einrichtungen sind u. a. auch IT-Systeme für das Personalcontrolling zu verstehen. Wie bereits beschrieben, besteht das Ziel bei der Einführung von Personalcontrollingsystemen nicht darin, das Verhalten oder die Leistung einzelner Arbeitnehmer zu überwachen. Trotzdem ist nicht auszuschließen, dass bei einer entsprechenden Gestaltung dieser Systeme ein Missbrauch möglich ist. Damit erhält der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht bei der Einführung und Gestaltung von dv-gestützten Personalcontrollingsystemen.[14]

> § 92 Personalplanung
> (1) Der Arbeitgeber hat den Betriebsrat über die Personalplanung, insbesondere über den gegenwärtigen und künftigen Personalbedarf sowie über die sich daraus ergebenden personellen Maßnahmen und Maßnahmen der Berufsbildung anhand von Unterlagen rechtzeitig und umfassend zu unterrichten. Er hat mit dem Betriebsrat über Art und Umfang der erforderlichen Maßnahmen und über die Vermeidung von Härten zu beraten.

Geht man davon aus, dass die Personalplanung alle im Zusammenhang mit dem Personal auftretenden Teilpläne umfasst, dann gehören zur Personalplanung z. B. Personalbedarfs-, Personalbeschaffungs-, Personaleinsatz-, Personalentwicklungs- oder Personalfreisetzungsplanung. Ein Personalcontrollingsystem liefert wesentliche Grunddaten für diese Planungsfelder. Der Arbeitgeber kann diese Unterlagen für die Information des Betriebsrats nutzen. Entscheidungen über Maßnahmen zur Personalplanung liegen in der Hoheit des Arbeitgebers, wobei er sich allerdings mit dem Betriebsrat beraten muss.

Weitere Paragraphen des Betriebsverfassungsgesetzes beispielsweise Unterrichtungs-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats bei der Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung (§§ 90, 91 BetrVG) weisen ebenfalls Verbindungen zum Personalcontrolling auf.

---

[13] Betriebsverfassungsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 25. September 2001 (BGBl. I S. 2518), zuletzt geändert durch Artikel 221 der Verordnung vom 31. Oktober 2006 (BGBl. I S. 2407).

[14] Vgl. Lisges, Schübbe, Personalcontrolling, S. 362-363.

3.3. Betriebsvereinbarung

Waren die bisherigen Überlegungen primär durch den vorgegebenen gesetzlichen Rahmen bestimmt, so ist zu beachten, dass zum Nutzen des Unternehmens und der Beschäftigten eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen dem Arbeitgeber und dem Betriebsrat auch im Zusammenhang mit dem Thema „Personalcontrolling“ wünschenswert ist. Dominiert die zukunftsgerichtete Planungsfunktion mit dem Ziel der langfristigen Existenzsicherung des Unternehmens, dann profitieren von dem System auch die Beschäftigten, deren Arbeitsplätze gesichert werden.

Wird diese Sicht von Arbeitgeber und Betriebsrat geteilt, dann besteht die Möglichkeit, eine Betriebsvereinbarung (§ 77 BetrVG) zum Personalcontrolling abzuschließen. Daraus ergeben sich sowohl für die Mitarbeiter als auch für den Arbeitgeber Vorteile:

„ - Zeitaufwändige Einzelabstimmungen und Genehmigungsverfahren bei der Auswertung aus den Personaldatenbeständen werden vermieden.
- Eine Betriebsvereinbarung schafft Rechtssicherheit für den ausführenden Mitarbeiter und schützt vor Aufträgen im ´Grauzonen-Bereich´.
- Dem Betriebsrat wird ein Bewusstsein für die Arbeit des Personalcontrolling vermittelt. Er erkennt die Notwendigkeit und verliert unbegründete Widerstände durch Transparenz und eigenen Nutzen.
- Die Mitarbeiter erhalten Sicherheit, dass ihre Daten nicht willkürlich und ohne Regeln ausgewertet, verwendet oder weitergegeben werden.
- Auftraggebern wird bewusst, dass Personaldaten und Ergebnisse von Auswertungen sensibel zu handhaben sind und Reports streng zweckgebunden und restriktiv durchzuführen sind.“[15]

Entschließt sich ein Unternehmen zur Erstellung einer Betriebsvereinbarung[16], so sollte diese Vereinbarung bestimmte Kernelemente enthalten. Exemplarisch seien folgende Elemente[17] genannt:
- allgemeine Formulierung von Zweck und Nutzen des Personalcontrolling
- Angaben zu Datenquellen, Art der Verarbeitung und Formen der Auswertung
- Regelungen des Zugriffsrechts und
- Festlegungen zu den Überwachungsrechten der Arbeitnehmervertretung.

Trotz der genannten Vorteile sollten kleine und mittelständische Unternehmen die Frage klären, ob bei einem eher begrenzten Umfang von Personalcontrolling-Aktivitäten die fallweise Abstimmung mit der Mitarbeitervertretung unter ökonomischen Aspekten vorzuziehen ist.

---

15 Lisges, Schübbe, Personalcontrolling, S. 364.
16 Eine Musterbetriebsvereinbarung befindet sich im Anhang.
17 Vgl. Lisges, Schübbe, Personalcontrolling, S. 365.

4. EDV-Systeme zur Unterstützung des Personalcontrolling

(Personal-)Controlling ist ohne den Einsatz der EDV[18] nicht vorstellbar. Im Bereich Personalcontrolling existieren verschiedene Softwarelösungen. Diese Softwarelösungen unterstützen die Unternehmen bei der Gewinnung und Verdichtung von Daten für Zwecke des Personalcontrolling. Im Vordergrund steht dabei der Wunsch nach Automatisierung, um Informationen schnell und ohne hohe Verwaltungskosten zur Verfügung zu haben.[19]

Generell ist der Durchdringungsgrad der EDV im Verwaltungsbereich mittlerweile auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen hoch. Es kommen beispielsweise operative Basissysteme zur Gehaltsabrechnung, der Personaleinsatzplanung, der Zeiterfassung oder der Personaldatenverwaltung zum Einsatz.[20] Die Gewinnung von Steuerungsinformationen aus den Basissystemen kann auf unterschiedliche Weise erfolgen. Einige Basissysteme bieten Auswertungsmöglichkeiten, so dass unmittelbar oder mit entsprechenden Zusatzprogrammen die relevanten Informationen gewonnen werden können. Außerdem existieren Spezialprogramme für das Personalcontrolling. Personalabteilungen übernehmen auch automatisiert oder manuell Basisdaten in Standardsoftwareprogramme, um dort Auswertungen durchzuführen. Größere Unternehmen verfügen häufig auch über selbst entwickelte Auswertungs- und Reportingsysteme.

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die EDV-Systeme, die für das Personalcontrolling von Interesse sind. Die einzelnen Systeme werden anschließend kurz erläutert.[21]

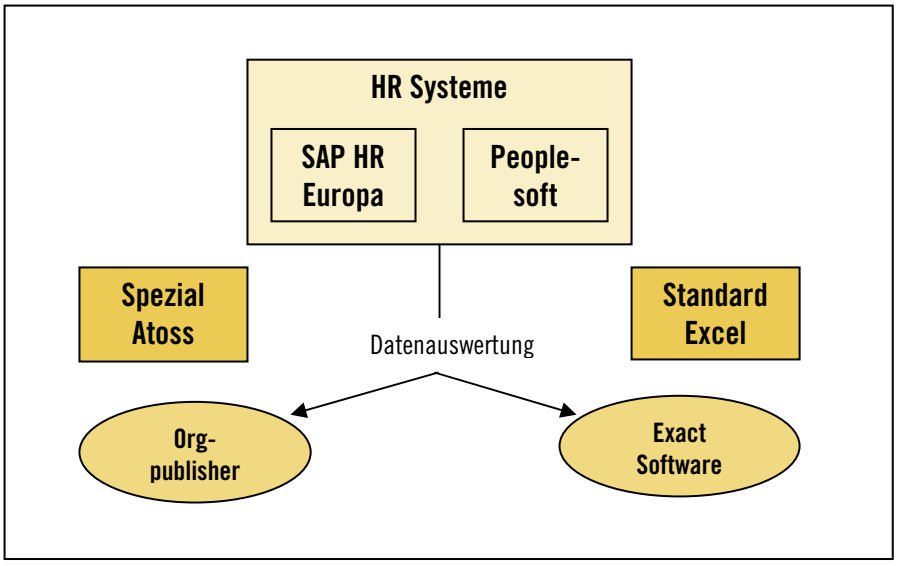

Abb. 1: EDV-Systeme für das Personalcontrolling

---

18 Vgl. Wunderer, Jaritz, Unternehmerisches Personalcontrolling, S. 195.

19 Mit den Grundanforderungen an EDV-Programme für das Personalcontrolling befassen sich Lisges und Schübbe. Vgl. Lisges, Schübbe, Personalcontrolling, S. 49-77.

20 Vgl. Niemann, ERP: Hr-Software soll das Personalwesen schlanker machen, S.1

21 Die Informationen zu den einzelnen Produkten beruhen auf Informationen, die von den Unternehmen im Internet bereitgestellt werden.

(1) **SAP-Produkte[22]:** Die SAP AG ist der größte europäische Softwarehersteller und hat sich auf Softwarelösungen für Unternehmen aller Größenordnungen spezialisiert. Diese sichern den Zugang zu wichtigen Geschäftsdaten, wie z.B. Krankenstand. Verbreitete Produkte sind SAP/R3, SAP Business Suite oder verschiedene Softwarepakte wie Enterprise Resource Planning, Customer Relationship Management. Für mittelständische Unternehmen bietet SAP z.B. SAP Business One oder SAP Business All in One an.

(2) **Peoplesoft[23] von Oracle:** Meist in den Vereinigten Staaten verbreiteter Anbieter von Softwaresystemen. Bietet wie SAP Produkte im Bereich EDV gestützte Planung an. Aktuelles Produkt: Peoplesoft Enterprise Release 9.0.

(3) **Orgpublisher[24] von der Firma Aquire:** Personalinformationen werden übersichtlich und anschaulich festgehalten. Der Orgpublisher ist gut geeignet für Auswertungen jeglicher Art. Personaldaten werden aus HR-Systemen von SAP und Peoplesoft/Oracle visualisiert.

(4) **Exact Software[25]**: Das Programm ist auf Personalbeschaffung und Einstellung spezialisiert. Es beinhaltet Modelle zum Anlegen einer Stelle, Veröffentlichung von Anzeigen, Bewerbungsbögen etc. Häufig benutzt für so genannte Online-Bewerberportale. Absagen und Einladungen werden automatisch verschickt. Es existieren Schnittstellen zu gängigen HR-Programmen (SAP etc).

(5) **ATOSS Software[26]:** Es handelt sich um ein branchenspezifisch ausgelegtes EDV-Spezialprogramm. Eine bedarfsorientierte Programmierung z. B. für Warenhäuser (Atoss Retail Solution 4.0) ist möglich.

(6) **Microsoft Excel:** Es besteht die Möglichkeit, Daten aus vorhandenen Anwendungen automatisiert oder manuell in Excel zu übernehmen und für Zwecke des Personalcontrolling zu verdichten.

Eine generelle Empfehlung für kleine und mittelständische Unternehmen kann nicht abgeleitet werden. Welcher der Ansätze geeignet ist, hängt stark von den eingesetzten operativen EDV-Systemen und dem Umfang des geplanten Personalcontrolling ab. Arbeitet ein Unternehmen bereits mit SAP oder Peoplesoft, so stellt sich die Situation komplett anders dar, als wenn diese Systeme noch nicht im Einsatz sind. Generell kann festgestellt werden, dass die verfolgte Strategie die Systemwahl bestimmen sollte.[27] Es empfiehlt sich in jedem Fall die EDV-Verantwortlichen im Unternehmen einzubinden und eine Marktrecherche durchzuführen, die sich an den konkreten Anforderungen des einzelnen Unternehmens orientiert.

Das wesentliche Prüfkriterium bei der Suche nach einem geeigneten Produkt oder für die Eigenentwicklung eines Systems ist die Frage, ob Kosten und Nutzen des entsprechenden Systems für die jeweilige Unternehmensgröße und den Einsatzzweck in einem angemessenen Verhältnis stehen.

---

22 www.sap.de; 12.08.08
23 www.oracle.com; 12.06.08
24 www.orgpublisher.com; 12.06.08
25 www.excactsoftware.de; 12.06.08
26 www.atoss.com 12.06.08
27 Protz, Personalsoftware als strategischer Erfolgsfaktor, S. 15.

5. Literaturauswertung zu Kennzahlen und -systemen im Personalcontrolling

5.1. Bedeutung von Kennzahlen für das Personalcontrolling

Kennzahlen stellen relevante Zusammenhänge in verdichteter, quantitativ messbarer Form dar.[28] Sie gehören zu den klassischen Instrumenten des Controlling. Kennzahlen sollen die Verantwortlichen im Unternehmen mit relevanten Führungsinformationen versorgen. Sie dienen beispielsweise der Operationalisierung von Zielen, können als Vorgaben für unternehmerische Aktivitäten genutzt werden oder eignen sich, um die Zielerreichung zu überwachen und ggf. Steuerungsmaßnahmen auszulösen. Diese Beschreibung, die sich allgemein auf das Controlling bezieht, gilt in vollem Umfang auch für das Personalcontrolling. Mit dem Personalcontrolling als Frühwarnsystem gelingt es, durch Kennzahlenanalyse und -vergleich Schwachstellen zu identifizieren. Die aufgedeckten Schwachstellen lassen sich durch kontrolliert eingesetzte Gegenmaßnahmen beheben.[29] Kennzahlen sind somit ein wichtiges Instrument zur Überprüfung der Vergangenheit und zur Steuerung künftiger Entwicklungen personalwirtschaftlicher Aktivitäten. Sie ermöglichen eine klare Messbarkeit und geben die Möglichkeit, Veränderungen über den Zeitverlauf zu beobachten und somit zu beeinflussen.

Es können grundsätzlich zwei Kennzahlentypen[30] unterschieden werden:
- absolute Zahlen: Werte, die unverändert (absolut) für eine bestimmte Situation kennzeichnend sind.
  Beispiele: Mitarbeiterzahl des Unternehmens, Personalkosten des Unternehmens, durchschnittliche Betriebszugehörigkeit
- Verhältniszahlen: Größen werden zueinander in Beziehung gesetzt.
  Beispiele: Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten --> Personalkosten/Gesamtkosten; Arbeitsproduktivität --> Output/Arbeitseinsatz; Budgeteinhaltung --> tatsächliche Personalkosten/geplanten Personalkosten

Werden für das Personalcontrolling Kennzahlen eingesetzt, dann sollte zu jeder Kennzahl ein Kennzahlenblatt[31] erstellt werden. Dieses Blatt muss alle für die Ermittlung und Verwendung relevanten Faktoren der jeweiligen Kennzahl beinhalten:
- Bezeichnung der Kennzahl
- Verwendungszweck der Kennzahl
- Formel für die Ermittlung der Kennzahl (inkl. Datenquelle)
- Häufigkeit und Zeitpunkt der Erhebung
- Einsatzbereich der Kennzahl
- Verantwortliche/r für die Ermittlung der Kennzahl
- Adressat/in der Kennzahl

Damit – insbesondere in kleinen und mittelständischen Unternehmen – Nutzen und Kosten der Kennzahlenerhebung in einem angemessenen Verhältnis stehen, ist die Frage nach dem Verwendungszweck und

---

28 Vgl. Weber, Schäffer: Einführung in das Controlling, S. 173.
29 Vgl. Tymister, Personalcontrolling, S. 76.
30 Vgl. Schulte: Personal-Controlling mit Kennzahlen, S. 3-4.
31 Eine detaillierte Auflistung diverser Kennzahlenblätter für das Personalcontrolling findet sich bei Schulte. Schulte: Personalcontrolling mit Kennzahlen, 157-217

dem daraus entstehenden Nutzen bei jeder Kennzahl vor dem Hintergrund des Erhebungsaufwandes kritisch zu prüfen.

Anhand zweier ausgewählter Personalkennzahlen soll beispielhaft gezeigt werden, wie mit Personalkennzahlen[32] gearbeitet werden kann.

- Frühfluktuationsquote = beendete Arbeitsverhältnisse in der Probezeit / Anzahl Einstellungen x 100
  Die Kennzahl soll Aufschluss über die Qualität des Personalauswahlprozesses und der Personaleinarbeitung geben. Signifikante Abweichungen zu Vorperioden, Zielwerten oder branchenüblichen Werten können Hinweise auf Handlungsbedarfe geben. Je nach identifizierter Ursache für die Abweichung könnten mögliche Maßnahmen zum Beispiel darin bestehen, die Bewerbungsgespräche anders zu gestalten oder den Einarbeitungsprozess zu verändern.

- Frauenanteil = Anzahl der weiblichen Beschäftigten / Gesamtzahl der Beschäftigten x 100
  Die Kennzahl gibt Aufschluss über die Personalstruktur des Unternehmens hinsichtlich der Verteilung zwischen Männern und Frauen. Häufig wird diese Quote auch für einzelne Hierarchieebenen eines Unternehmens ermittelt. Existiert eine Zielzahl kann diese mit dem Ist verglichen werden. Sofern unerwünschte Abweichungen beobachtet werden, kann das Unternehmen Maßnahmen ergreifen, um den Frauenanteil beispielsweise zu erhöhen. Maßnahmen könnten in der Einführung familienfreundlicher Arbeitszeitmodelle oder im gezielten Recruiting von Ingenieurinnen an Hochschulen bestehen.

Anhand der Beispiele kann festgestellt werden, dass erst durch die Verbindung von Kennzahlen und Maßnahmen die gewünschten Effekte erreichbar sind.

[32] Die Kennzahlen entstammen dem Buch von Schulte. Schulte, Personalcontrolling mit Kennzahlen, S. 161 u. S. 170. Weitere Kennzahlen sind im Anhang beschrieben.

5.2. Kennzahlensysteme als Basis des Personalcontrolling

Die systematische Zusammenstellung von Kennzahlen wird als Kennzahlensystem bezeichnet. Im Personalmanagement haben beispielsweise Kennzahlensysteme auf der Basis von Sozialbilanzen und Humanvermögensrechnungen Eingang gefunden.[33] Auch die Übertragung des Balanced-Scorecard-Ansatzes auf den Personalbereich ist erfolgt.[34] Vor dem Hintergrund des Adressatenkreises des Leitfadens – kleine und mittelständische Unternehmen – orientierte sich die Arbeitsgruppe jedoch an dem Konzept von Schulte[35]. Er entwickelte entlang der personalwirtschaftlichen Prozesskette für die einzelnen Bereiche der Personalarbeit Kennzahlen. Die folgende Abbildung zeigt die einzelnen Prozesse mit exemplarischen Kennzahlen.[36]

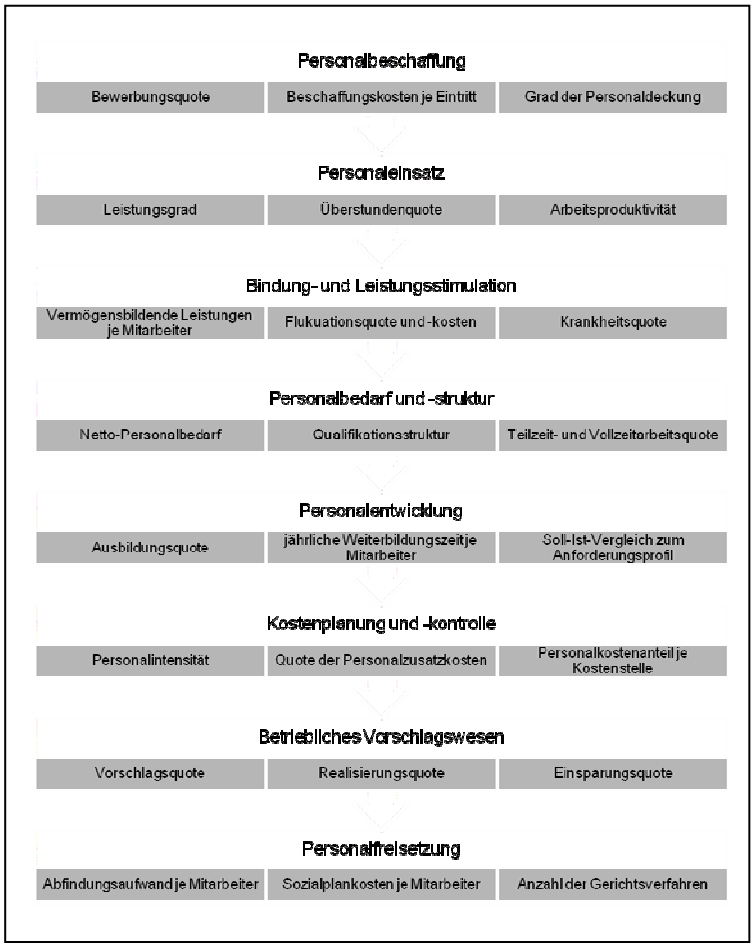

Abb. 2: Kennzahlensystem nach Schulte

Die Prozessstruktur bildete die Basis der Unternehmensbefragung.

---

33 Vgl. Holtbrügge, Personalmanagement, S.228-232.
34 Vgl. Kunz: Balanced Scorecard im Personalmanagement.
35 Schulte: Personal-Controlling mit Kennzahlen, S. 156.
36 Zur besseren Übersichtlichkeit werden weitere Kennzahlen und die zugehörigen Rechenmimiken im Anhang erläutert.

6. Unternehmensbefragung zum Kennzahleneinsatz in der Praxis

6.1. Methodisches Vorgehen

Zielsetzung der Befragung: Um einen Einblick in den Stand des Personalcontrolling in der betrieblichen Praxis zu gewinnen, war in das Projekt eine empirische Erhebung integriert. Mit Hilfe einer Befragung sollte identifiziert werden, welche Kennzahlen in den Unternehmen tatsächlich schon erhoben und welche Kennzahlen darüber hinaus für relevant gehalten werden. Zu diesem Zweck wurde ein Fragebogen entwickelt.

Aufbau eines Fragebogens[37]**:** Im Anschreiben zum Fragebogen wurden die potenziellen Teilnehmer darüber informiert, für welchen Zweck die anonymisierten Ergebnisse der Befragung genutzt werden sollten. Auf die einleitenden Fragen, die der Einordnung der Unternehmen in Größenklassen dienten, folgten allgemeine Fragen zum Personalcontrolling (z. B. Kapazitätseinsatz für das Personalcontrolling). Die Erwartungen an den wirtschaftlichen Nutzen des Personalcontrolling waren Gegenstand des nächsten Fragenblocks. Detaillierte Fragen nach einzelnen Kennzahlen im Personalbereich schlossen sich an. Die letzte Frage ermöglichte es den befragten Unternehmen, die Abschlusspräsentation sowie den Projektabschlussbericht anzufordern.

Fragentypen: Bei der Auswahl der Fragen- und Antworttypen stand das Ziel im Mittelpunkt, dass die Antworten der einzelnen Unternehmen mess- und vergleichbar seien sollten. Im Ergebnis dominierten Fragen mit Auswahlantworten oder vorgegebenen Antwortskalen. Ergänzend wurden einige offene Fragen mit freien Textantworten gestellt, um besondere Charakteristika im Personalcontrolling der einzelnen Unternehmen angemessen zu berücksichtigen.

Auswahl der befragten Unternehmen: Da der Leitfaden sich an kleine und mittelständische Unternehmen richten soll, wurden primär Unternehmen angesprochen, die zu dieser Unternehmenskategorie gehören. Der enge Zeitrahmen für die Befragung führte dazu, dass letztlich alle Unternehmen, die im Zeitfenster bereit waren sich an der Befragung zu beteiligen, einbezogen wurden.

Vorgehen bei der Befragung: Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer entwickelten zunächst einen Fragebogen. Dieser Fragebogen wurde im Rahmen eines Pre-Test erprobt. Aufgrund dieser Erkenntnisse musste der Fragebogen überarbeitet und präzisiert werden. Mit dem überarbeiteten Fragebogen nahmen die Projektteilnehmerinnen und -teilnehmer mit den Unternehmen Kontakt auf. Je nach Möglichkeit fanden persönliche oder telefonische Interviews statt oder die Unternehmen sendeten den Fragebogen ausgefüllt an das Projektteam zurück.

Auswertung: Die Antworten der Unternehmen wurden anonymisiert und dann statistisch ausgewertet. Grafiken und Tabellen verdichteten die Ergebnisse Präsentation und Abschlussdokumentation.

---

[37] Der Fragebogen befindet sich im Anhang.

6.2. Ergebnisse der Unternehmensbefragung

6.2.1 Struktur der befragten Unternehmen

An der Unternehmensbefragung nahmen elf Unternehmen teil. Da erwartet werden konnte, dass signifikante Unterschiede im Personalcontrolling sich aufgrund der Unternehmensgröße ergeben, wurden die Unternehmen drei Größenklassen zugeordnet. 64% der befragten Unternehmen hatten zwischen 10 und 499 Mitarbeiter, damit gehören sie zur Gruppe der KMU.

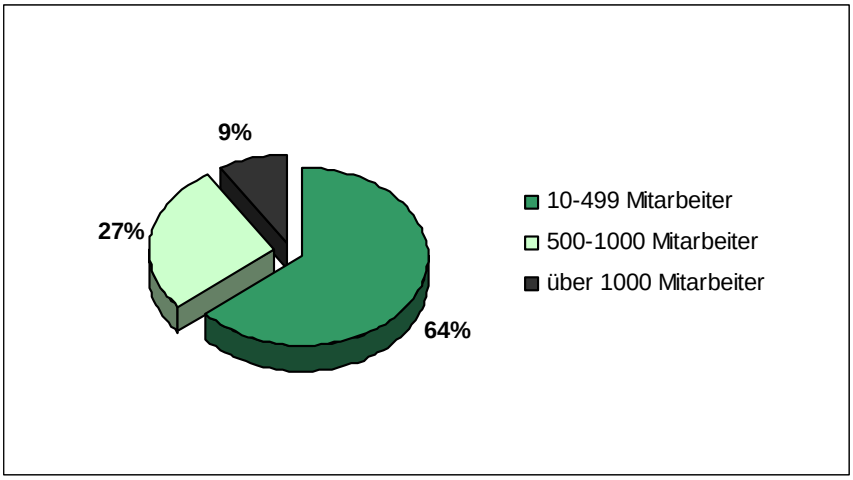

Abb. 3: Größenklassen der befragten Unternehmen

6.2.2 Organisation des Personalcontrolling

Die Unternehmen wurden anschließend zu der genauen Handhabung des Personalcontrolling in ihrem Unternehmen befragt. Die Auswertung der Antworten brachte folgende Erkenntnisse:

Von den elf befragten Unternehmen ermitteln lediglich drei Unternehmen die Kennzahlen in einem gesonderten Unternehmensbereich bzw. durch dafür eigens eingeteilte Mitarbeiter. Bemerkenswert hierbei ist, dass zwei dieser drei Unternehmen der Unternehmensgröße 10-499 zuzuordnen sind und lediglich ein Unternehmen der Unternehmensgröße 500-1000. Hierbei wurde festgestellt, dass zwei Unternehmen einen Mitarbeiter für diese Aufgabe abstellen und das verbleibende Unternehmen zwei Mitarbeiter.

Darüber hinaus wird von den Unternehmen ein unterschiedlicher Zeitaufwand zur Kennzahlenermittlung aufgewendet. Die folgenden Angaben zeigen den entsprechenden Zeitaufwand pro Monat auf:

Unternehmensgröße 10-499:	5,25 Stunden
Unternehmensgröße 500-1000:	10,25 Stunden
Unternehmensgröße mehr als 1000:	20,00 Stunden

Die Implementierung des jeweiligen Personalkennzahlensystems wurde von allen befragten Unternehmen in einem fortlaufenden Prozess vollzogen. Lediglich zwei der befragten Unternehmen, die der Gruppe der KMU zuzuordnen sind, haben sich dabei extern beraten lassen.

6.2.3 Kennzahlenermittlung

- **Funktion der Kennzahlermittlung**

Die Unternehmen haben in ihren Aussagen deutlich gemacht, dass das Motiv für Personalkennzahlenermittlung in erster Linie darin liegt, alle Controllingaufgaben wie Planung, Kontrolle und Abweichungsanalyse sowohl im strategischen als auch operativen Sinne zu bewältigen. Beispielhaft wurden dabei die Verbesserung des betriebswirtschaftlichen Überblicks durch Soll-Ist-Vergleiche, das Erkennen von Entwicklungen einzelner Kennzahlen sowie die Optimierung der Bedarfsplanung genannt.

- **Kennzahlenadressaten**

Ferner wurde ermittelt, welche Unternehmensbereiche Interesse an den erhobenen Kennzahlen haben:

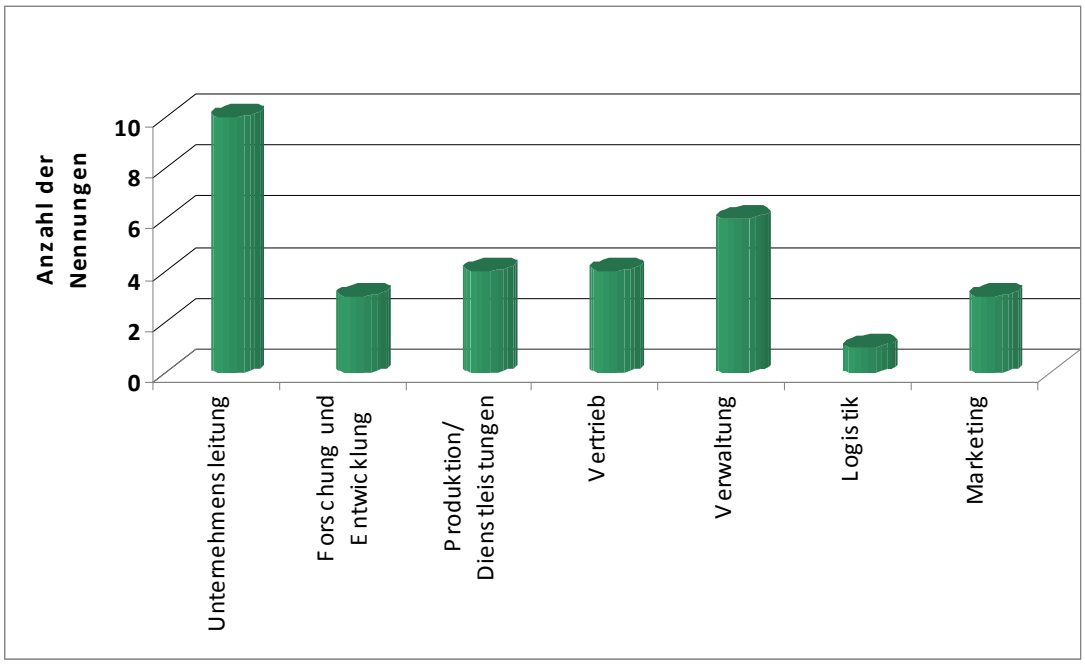

Abb. 4: Anzahl der Nennungen der einzelnen Unternehmensbereiche

Mit großem Abstand wurde die Unternehmensleitung als Hauptadressat für Personalkennzahlen von allen Unternehmen genannt. Sechs von elf Unternehmen gaben an, dass es darüber hinaus externe Interessenten an den Personalkennzahlen gäbe. Hierbei sind folgende Bereiche zu nennen: Banken, IHK, Arbeitgeberverbände, Berufsgenossenschaften, Gewerkschaften.

- **am häufigsten verwendete Kennzahlen**

Die folgende Tabelle gibt die zehn in den Unternehmen am häufigsten genutzten Kennzahlen an. Die Bedeutung der jeweiligen Kennzahl für die Unternehmenssteuerung wurde im Rahmen der Befragung anhand des Schulnotensystems (Noten 1-6) erfasst. Die durchschnittliche Bewertung der Kennzahl findet sich jeweils oberhalb der Säule.

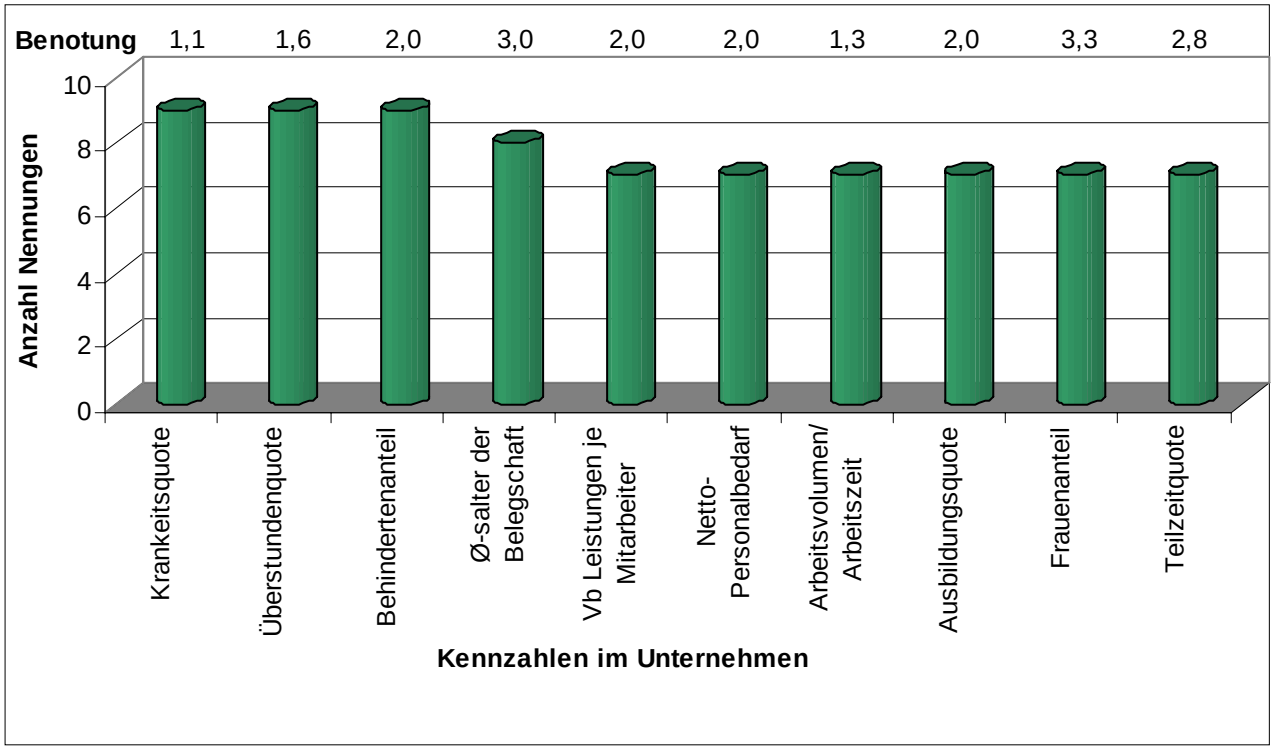

Abb. 5: Kennzahlenauswertung nach Anzahl und Bewertung

- **Kennzahlen und ihre Erhebungsintervalle**

Darüber hinaus wurde festgestellt, in welchem Rhythmus die Unternehmen die Kennzahlen erheben. Die Zahlenangaben beim Erhebungsrhythmus beziehen sich auf die absolute Anzahl der Nennungen.[38]

Kennzahlenbezeichnung	Erhebungsrhythmus			
	monatlich	¼-jährlich	½-jährlich	jährlich
Personalbeschaffung				
Bewerbungsquote		2		3
Vorstellungsquote				1
Personalbeschaffungskosten / Eintritt		1		1
Grad der Personaldeckung	1			
Frühfluktuationsquote	1	1		2
Personaleinsatz				
Leistungsgrad	2			
Überstundenquote	5			1
Durchschnittskosten / Überstunde				1
Personalerhaltung / Leistungsstimulation				
Fluktuationsquote	1	1		3
Fluktuationskosten	2			1
Krankheitsquote	4		1	1
Lohngruppenstruktur		1		2
Vermögensbildende Leistungen / MA	1			1
Personalbedarf / -struktur				
Netto Personalbedarf				1
Arbeitsvolumen / -zeit	3			
Qualifikationsstruktur				1
Behindertenanteil	1			6
Frauenanteil	1	1		4
Vollzeitquote	2			2
Teilzeitquote	2			3
Anteil der Zeitarbeitskräfte	2			
Durchschnittsalter der Belegschaft		1		
Durchschnittsdauer der Betriebszugehörigkeit			1	
Personalentwicklung				
Ausbildungsquote			1	
Personalkostenplanung / -kontrolle				
Personalintensität	1	1		
Personalkosten in % d. Wertschöpfung	2			
Personalzusatzkostenquote	1			
Personalkosten / MA	1			
Personalkosten / Stunde	3		1	

Tab. 1: Kennzahlen und ihre Erhebungsintervalle

[38] Einzelne Unternehmen gaben an, dass sie eine bestimmte Kennzahl verwenden, machten jedoch keine Aussage zum zugehörigen Erhebungsrhythmus. Daraus ergeben sich Abweichungen zwischen Abb. 5 und Tab. 1.

- **weitere Kennzahlen**

Außerdem wurden von einigen Unternehmen noch Kennzahlen genannt, die zurzeit von ihnen nicht erhoben werden, an denen sie aber Interesse hätten. Es handelt sich dabei um folgende Kennzahlen:

- jährliche Weiterbildungszeit je Mitarbeiter
- Bewerbungsquote
- Personalbeschaffungskosten / Eintritt
- Durchschnittskosten / Überstunde
- Ausbildungsquote
- Anteil der Personalentwicklungskosten an den Gesamtentwicklungskosten
- Weiterbildungskosten / Tag und Teilnehmer
- Personalzusatzkosten / Mitarbeiter
- Personalkosten / Stunde
- Verbesserungsvorschlagsquote

7. Identifizierte Kennzahlen für kleine und mittelständische Unternehmen

Aufgrund von Literaturauswertung und Unternehmensbefragung konnten vom Projektteam fünf Kennzahlen identifiziert werden, die für kleine und mittelständische Unternehmen von besonderer Bedeutung sind. Diese Kennzahlen werden im Folgenden detailliert beschrieben, erläutert und im Hinblick auf die Impulse, die von ihnen ausgehen können, bewertet.

7.1. Personalkostenplanung und -kontrolle

Kennzahlen, die sich auf Personalkosten beziehen, verfügen über eine hohe Steuerungsfunktionen. Hervorzuheben sind im Zusammenhang mit der Personalkostenplanung und –kontrolle die Kennzahlen Personalzusatzkostenquote und Personalkosten je Stunde. Beide Kennzahlen nehmen eine zentrale Stellung ein und werden auch häufig gemeinsam mit anderen Personalcontrolling-Kennzahlen genutzt.

Personalzusatzkostenquote

Die Personalzusatzkostenquote dient als Maß für das Verhältnis zwischen den Personalzusatzkosten und den Personalkosten. Sie dient der Kontrolle von innerbetrieblichen Zielsetzungen bezüglich der Höhe oder der Veränderung der Personalzusatzkosten.[39]

Die zugehörige Formel lautet:

Personalzusatzkostenquote = Personalzusatzkosten / Personalkosten für geleistete Arbeit x 100%

Folgende Daten werden zur Berechnung benötigt:
- Personalzusatzkosten (Kosten für gesetzliche, tarifliche sowie freiwillige betriebliche Leistungen)
- Personalkosten für geleistete Arbeit ({Arbeitsstunden x Stundenlohn oder Bruttojahresverdienst} - Entgelt für bezahlte Ausfallstunden – Sonderzahlungen)

Der Vergleich zu Vorperioden zeigt Entwicklungen im Zeitablauf auf. Der Vergleich zwischen Mitarbeitergruppen ermöglicht es, Differenzen zwischen diesen Gruppen zu erkennen. Interessant ist auch der zwischenbetriebliche Vergleich, weil er Hinweise auf die Position des eigenen Unternehmens zu anderen Unternehmen gibt.

Da sich die maßgeblichen Einflussgrößen (z.B. Beitragssätze oder Beitragsbemessungsgrenzen) auf diese Kennzahl im Regelfall jährlich verändern, ist die Ermittlung einmal pro Jahr empfehlenswert. Die jährliche Entwicklung des Krankenstandes durch die Krankheitsquote sowie den Jahresurlaub und weitere betriebliche Zusatzleistungen können mit eingerechnet werden. Um die Vergleichbarkeit sicherzustellen, ist mit einer konstanten Anzahl an Feiertagen pro Jahr zu rechnen, da eine kalenderbedingte Verschiebung zu einer Veränderung der Zusatzkosten führen könnte.

Bei den Personalzusatzkosten ist zwischen tarifvertraglich geregelten, betrieblich vereinbarten und gesetzlich vorgeschriebenen Leistungen zu differenzieren:

---

[39] Vgl. Schulte, Personal-Controlling mit Kennzahlen, S. 215.

- Tarifliche oder betriebliche Vereinbarungen: Kosten für Aus- und Weiterbildung; betriebliche Altersversorgung; Weihnachtsgeld; Werksverpflegung; Werkswohnungen; Wohnungsbeihilfen; Eigentumsförderung; Beratungsdienste und Unterstützungskassen; soziale Einrichtungen; Urlaubsgeld; vermögenswirksame Leistungen
- Gesetzliche: Arbeitgeberleistungen zur gesetzlichen Sozial- und Unfallversicherung; Bezahlung von Ausfallzeiten; Kosten für Arbeitnehmervertretungen; Ausgleichsabgaben für Schwerbehinderte

Die Höhe der Personalzusatzkostenquote kann das Unternehmen primär durch den Umfang der betrieblichen (= freiwilligen) Zusatzkosten beeinflussen. Diese werden von den Beschäftigten positiv als besondere Leistung des Arbeitgebers wahrgenommen. Eine hohe Quote bedeutet für das Unternehmen jedoch auch, dass entsprechend hohe Kosten bei der Produktkalkulation zu berücksichtigen sind.

Personalkosten je Stunde

Die Kennzahl „Personalkosten je Stunde“ ist in der Praxis eine der am häufigsten erhobenen Kennzahlen. Sie kann sowohl monatlich, vierteljährlich oder jährlich erhoben werden und stellt einen zentralen Indikator für die Beurteilung der Personalkostensituation von Unternehmen dar.

Die zugehörige Formel[40] lautet:

Personalkosten je Stunde = gesamte Personalkosten / Anzahl der geleisteten Arbeitsstunden

Die gesamten Personalkosten schließen dabei die Personalnebenkosten mit ein. Die Anzahl der geleisteten Arbeitsstunden wird bei der Ermittlung um die Urlaubs- und Ausfallzeiten bereinigt, da diese schon in den Personalnebenkosten berücksichtigt sind.

Die Kennzahl kann als Instrument zur Steuerung und Analyse der Personalkosten herangezogen werden. Sie ermöglicht es Unternehmen, die eigene Situation im Plan-Ist-Vergleich, Zeitvergleich und zwischenbetrieblichen Vergleich mit Konkurrenten zu beurteilen. Anhand dieser Kennzahl lässt sich erkennen, ob Maßnahmen erforderlich sind, um die Personalkosten je Stunde zu reduzieren. In Kombination mit der Arbeitsproduktivität sind die Personalkosten je Stunde für Unternehmen bei der Produktkalkulation relevant. Eine Verfeinerung der Ergebnisse wird erreicht, wenn die Personalkosten je Stunde nicht nur für das gesamte Unternehmen, sondern differenziert nach Tätigkeits- oder Mitarbeitergruppen ermittelt werden.

[40] Schulte, Personal-Controlling mit Kennzahlen, S. 217.

7.2. Krankheitsquote

Die Auswertung des Fragebogens ergab, dass die Krankheitsquote die am häufigsten (neun Mal) genannte Kennzahl mit der höchsten Durchschnittsbewertung (1,1) darstellt. Dieses lässt darauf schließen, dass diese Kennzahl in der Praxis als äußerst wichtig empfunden wird. Die überwiegende Mehrheit (66 %) der befragten Unternehmen erhebt die Krankheitsquote monatlich, ein Sechstel der Unternehmen erhebt sie halbjährlich, das andere Sechstel einmal pro Jahr.

Die Ermittlung der Krankheitsquote erfolgt, indem die durch Krankheit versäumten Arbeitstage der Mitarbeiter durch die Soll-Arbeitstage dividiert werden.[41]

Die zugehörige Formel lautet:

Krankheitsquote = Krankheitstage / Soll-Arbeitstage x 100%

Diese Kennzahl gibt Aufschluss darüber, wie sich der Gesundheitszustand des Personals entwickelt, welchen Leistungsausfall bzw. welche Leistungssteigerung der Arbeitgeber zu verzeichnen hat und stellt somit ein Maß für die Gesundheitsstruktur der Belegschaft dar.

Darüber hinaus kann die Krankheitsquote auch ein Indikator für die Mitarbeiterzufriedenheit sein. Eine Verschlechterung der Mitarbeiterzufriedenheit kann dabei durch ein schlechtes Betriebsklima, physische Arbeitsbedingungen (z.B. Lärmbelästigung, Unfallgefahr), subjektive Arbeitsunsicherheit sowie ein als ungerecht empfundenes Vergütungssystem begründet sein. Wenn die Mitarbeiterzufriedenheit und somit auch die Arbeitsmotivation sinken, führt dies in der Regel auch zur Verschlechterung der Arbeitsproduktivität.

Die Nutzung der Krankheitsquote als Personalcontrolling-Kennzahl ermöglicht einem Unternehmen das frühzeitige Erkennen von Entwicklungen des Krankenstandes. Bei einem signifikant hohen Krankenstand der Mitarbeiter kann das Unternehmen Maßnahmen ergreifen, um den Krankenstand zu reduzieren. Maßnahmen könnten beispielsweise in der Durchführung von Mitarbeiter- bzw. Rückkehrergesprächen oder der Einrichtung von Gesundheitszirkeln bestehen.

Die Wichtigkeit der genannten Maßnahmen in einer solchen Situation verdeutlicht Rolf Bühner, nach dessen Meinung eine Erhöhung der Krankheitsquote um ein Prozent „wie eine einprozentige Lohnerhöhung“[42] für das Unternehmen wirke. Dementsprechend lässt sich feststellen, dass es sich kein Unternehmen finanziell leisten kann, eine hohe Krankheitsquote der Mitarbeiter zu haben, sondern auf die Beibehaltung eines niedrigen Krankenstand achten muss. Zusätzlich führt eine Verringerung der Krankheitsquote zu einer „Einsparung“ von Mitarbeiterlöhnen. Da Einsparungsmöglichkeiten zu den Primärinteressen eines Unternehmers gehören, verdeutlicht dieses die Bedeutung der Kennzahl für ein Unternehmen.

---

41 Vgl. Schulte, Personal-Controlling mit Kennzahlen, S. 184.

42 Bühner, Mitarbeiter mit Kennzahlen führen, S 97.

Die regelmäßige Nutzung dieser Kennzahl stellt für ein Unternehmen demnach ein „Frühwarnsystem“ dar, das dem Unternehmer eine Veränderung des Krankenstandes aufzeigt. Es ist also für jedes Unternehmen empfehlenswert die Krankheitsquote als Personalkennzahl zu nutzen.

7.3. Überstundenquote

Die Überstundenquote setzt die effektiv erfasste Arbeitszeit mit der Soll-Arbeitszeit in Beziehung und gibt den prozentualen Wert der geleisteten Überstunden bzw. – bei einem negativen Saldo – die aufgelaufenen Fehlzeiten an.

Die zugehörige Formel[43] lautet:

Überstundenquote = Überstunden / Normal-Arbeitsstunden x 100%

Neun von elf befragten Unternehmen geben an, die Überstundenquote zu erfassen. Die Mehrzahl führt die Erfassung monatlich durch. Bei der Bewertung wurde eine Durchschnittsnote von 1,6 angegeben. Damit ist die Überstundenquote im Ranking der Wichtigkeit aller Kennzahlen an zweiter Stelle hinter der Krankheitsquote.

Gemäß § 87 I Nr. 3 BetrVG besteht bei der Anordnung von Mehrarbeit ein Mitbestimmungsrecht seitens des Betriebsrates. Mit dem Abbau von Überstunden kann eine Personalüberdeckung relativ kurzfristig abgebaut bzw. reduziert werden.[44] Bei der Aufhebung der Mehrarbeit gibt es kein Mitbestimmungsrecht seitens des Betriebsrates, weil es sich hierbei nicht um eine Arbeitszeitverkürzung i.S.d. § 87 I Nr. 3 BetrVG handelt.[45]

Überstunden sind ein Indikator dafür, dass mit dem vorhandenen Mitarbeiterbestand das anfallende Arbeitsvolumen dauerhaft oder vorübergehend nicht bewältigt werden kann. Im Vergleich zu Normalarbeitsstunden sind Überstunden mit entsprechenden Zuschlägen zu entlohnen bzw. durch Freizeit auszugleichen.

Wegen der zusätzlichen Belastung der Beschäftigten durch Überstunden sowie der zusätzlichen Kosten aufgrund von Überstundenzuschlägen für das Unternehmen, stellen die Überwachung und Steuerung der Überstunden und der Überstundenquote ein wichtiges Instrument des Personalcontrolling dar.

Ob aufgrund der Kennzahl bzw. ihrer Entwicklung dann tatsächlich Maßnahmen (z. B. neue Dauerarbeitsverhältnisse, befristete Arbeitsverhältnisse, Leiharbeit, Veränderungen der Arbeitsorganisation usw.) zur Reduzierung der Überstundenquote durchgeführt werden, hängt dann von der konkreten Unternehmenssituation und ihrer Bewertung ab.

---

43 Schulte, Personal-Controlling mit Kennzahlen, S. 177.
44 Vgl. Berthel, Personalmanagement, S. 211.
45 Vgl. ebenda, S. 211.

7.4. Vermögensbildende Leistungen

Als weitere, in der Unternehmensbefragung überdurchschnittlich häufig angegeben, existiert in der Praxis die Kennzahl zur vermögensbildenden Leistung je Mitarbeiter.

Die zugehörige Formel[46] lautet:

vermögensbildende Leistungen je Mitarbeiter =
Gesamtaufwand für vermögensbildende Leistungen / Anzahl der Mitarbeiter

Der Zweck dieser Kennzahl besteht darin, das (jährliche) Maß für die Vermögensbildung der Mitarbeiter anzugeben und dadurch Zeitvergleiche, Soll-Ist-Vergleiche oder Betriebsvergleiche zu ermöglichen. Diese Kennzahl ist formal dem Prozessschritt der Personalerhaltung bzw. Leistungsstimulation zuzuordnen.

Die vermögensbildende Leistung als Form der Vermögensbildung für Arbeitnehmer wird tariflich oder per Arbeitsvertrag vereinbart und vom Arbeitgeber ausgezahlt. Sparmöglichkeiten sind hier nur langfristige Anlagen z.B. Bausparverträge, Aktienfonds und Lebensversicherungen, die vom Gesetzgeber festgelegt sind.[47]

Insbesondere bei stark nachgefragten Berufsgruppen können vermögensbildende Leistungen bewusst zur Personalgewinnung und -erhaltung neben anderen Sozialleistungen (u.a. Kantine, Personalrabatte, Arbeitgeberdarlehen, Betriebskindergarten) eingesetzt werden. Im Bereich der Personalgewinnung dienen solche Leistungen dem Bewerbermarketing und als Alleinstellungsmerkmal. In der Personalbindung können sie u. U. als „Hemmschwelle“ vor einem freiwilligen Arbeitgeberwechsel wirken.

Die vermögensbildenden Leistungen stellen für das Unternehmen je nach Mitarbeiteranzahl und Nutzung des Angebots durch die Mitarbeiter eine erhebliche finanzielle Belastung dar. Deshalb ist eine regelmäßige Erhebung dieser Kennzahl erforderlich, um die Entwicklung zu beobachten. Einmal vereinbarte vermögensbildende Leistungen können jedoch nur vermindert werden, wenn der Rahmen (Tarifvertrag oder Arbeitsvertrag) verändert wird.

---

46 Schulte, Personal-Controlling mit Kennzahlen, S. 191.

47 Vgl. § 2 Fünftes Vermögensbildungsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 4. März 1994 (BGBl. I S. 406), zuletzt geändert durch Artikel 7 des Gesetzes vom 29. Juli 2008 (BGBl. I S. 1509).

8. Exkurs zum Bildungscontrolling

Neue Trends und Entwicklungen gehen häufig von Großunternehmen aus; dies gilt auch für das Bildungscontrolling. Große Unternehmen, wie z.B. 1995 die Daimler AG, implementierten das Bildungscontrolling zur Optimierung ihrer betrieblichen Bildungsarbeit.[48] Mittlerweile halten auch kleine und mittlere Unternehmen Controllingkonzepte für notwendig, um frühzeitig ihren Qualifikationsbedarf zu erkennen und die Qualifikationen sicherzustellen, die für künftige Arbeitsabläufe in Produktion und Dienstleistung benötigt werden.

- Begriff und Zielsetzung des Bildungscontrolling

Nach Baldin zielt das Bildungscontrolling darauf ab, Wettbewerbsvorteile dadurch zu erzielen, dass es zur optimalen Entwicklung der personellen Ressourcen eines Unternehmens beiträgt. Bildungsinvestitionen sollen zielorientiert geplant, analysiert und gesteuert werden.[49]

Wenn im Unternehmen Kosten gesenkt werden sollen, dann stehen auch die Weiterbildungskosten im Fokus. Personalentwickler sind in diesem Fall dem Druck unterworfen, darzulegen, dass die Bildungsmaßnahmen einen wirtschaftlichen Nutzen haben und zum Unternehmenserfolg beitragen. Es ergibt sich somit die Notwendigkeit, nicht nur die Zufriedenheit der Teilnehmer zu erfassen, sondern auch die anschließende Umsetzung des Gelernten im Unternehmen messbar zu machen.

Es kann zwischen input- und outputorientierter Messung im Rahmen des Bildungscontrolling unterschieden werden.

- Inputorientierte Messung der Weiterbildung

Bei der inputorientierten Messung werden beispielsweise die Kosten von Bildungsmaßnahmen oder die Schulungstage je Mitarbeiter ermittelt. Es kann eine Relation zwischen internen und externen Trainern gebildet oder die Veranstaltungstage gezählt werden. Diese inputorientierte Messung hat ihre Berechtigung, weil sie z. B. im Rahmen des Kostencontrolling in Form von Soll-Ist-Vergleichen wichtige Informationen liefert.

- Outputorientierte Messung der Weiterbildung (Bildungserfolg)

Tatsächlich interessiert die Unternehmensleitung jedoch vorrangig die Aussage, ob der Nutzen einer Bildungsmaßnahme deren Kosten übersteigt. Nach der Kostenerfassung stehen Effektivität und Effizienz der Bildungsaktivität im Mittelpunkt. Die praktischen Schwierigkeiten sind in diesem Zusammenhang jedoch gravierend.

---

48 Vgl.: Bracht, Kalmbach, Einführung von Bildungscontrolling, S. 26-30.

49 Vgl.: Gust; Weiß, Praxishandbuch- Bildungscontrolling für effizienten Personalarbeit, S. 35-37

Einen ganzheitlichen Ansatz zur Lösung dieses Problems stellt das Vier-Stufen-Modell[50] von Kirkpatrick dar:

1. Stufe der Zufriedenheit

   Zur Messung der Zufriedenheit werden im Anschluss an die Bildungsmaßnahme Feedbackbögen ausgefüllt. Die Teilnehmer bewerten in diesem Fragebogen die Bildungsaktivität, die Trainer, die Methoden, die Arbeitsunterlagen und die Organisation. Weiterhin geben sie eine Einschätzung ihres persönlichen Nutzens wieder.

2. Stufe des Lernerfolgs

   Die Lernkontrolle, d. h. die Erfassung des subjektiven Wissenszuwachses, wird durch Selbst- oder Fremdtests (z.B. Multiple Choice Verfahren, Computer-based Training) umgesetzt. Während bzw. im Anschluss an die Bildungsaktivität kann die Überprüfung ebenfalls in Form von Rollenspielen oder Fallbeispielen erfolgen.

3. Transfererfolg

   Am Arbeitsplatz zeigt sich neues oder geändertes Verhalten, das beispielsweise durch Beobachtungen, Tätigkeitsstichproben oder Kundenbefragungen ermittelt werden kann. Die Umsetzung des Gelernten in die tägliche Arbeit lässt sich durch konkrete Zielvereinbarung erreichen, die zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten ausgehandelt werden. Nach einer vorher festgelegten Zeitspanne sollten diese dann überprüft werden.

4. Unternehmenserfolg

   Der schwierigste Teil des Effektivitäts- und Effizienzcontrolling ist die Zuteilung des Transfererfolgs zu den Unternehmensergebnissen. Steigt der Verkaufserfolg eines Mitarbeiters nach einem Verkaufstraining oder sinkt die Fehlerquote eines Fertigungsbereichs nach einer Schulung, dann liegt die Vermutung nahe, dass die Bildungsmaßnahme den Effekt ausgelöst hat. Diese unmittelbaren Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg können jedoch häufig bei Bildungsmaßnahmen nicht hergestellt werden.

- Bildungscontrolling bei kleinen und mittleren Unternehmen

Das komplette und anspruchsvolle Modell von Kirkpatrick wird vermutlich für kleine und mittelständische Unternehmen nicht geeignet sein. Die Grundidee der Ausrichtung aller Bildungsmaßnahmen an ihrer Wirkung auf die Unternehmensziele und den Unternehmenserfolg kann jedoch auch für diese Unternehmen bei der Planung und Durchführung von Bildungsmaßnahmen als Maxime dienen und verhindert Fehlinvestitionen.

Mit vertretbarem Aufwand können jedoch auch kleinere und mittelständische Unternehmen einzelne Kennzahlen (z. B. Weiterbildungskosten oder Weiterbildungstage im gesamten Unternehmen oder je Mitarbeiter) aus dem Bereich der Weiterbildung im Rahmen des Personalcontrolling erheben und überwachen. Diese Kennzahlen ermöglichen Soll-Ist-Vergleiche und das Erkennen von Trends im Zeitablauf.

---

[50] Vgl. Steinhübel, Steinhübel-Ebert, Bildungs-Controlling (Teil 2), ohne Seitenangabe.

9. Empfehlungen für das Personalcontrolling kleiner und mittelständischer Unternehmen

Personalcontrolling als System zur Steuerung der operativen und strategischen Personalarbeit gewinnt zunehmend auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen an Bedeutung. Laut Deutscher Gesellschaft für Personalführung (DGFP) stellt sich nicht mehr die Frage nach dem „Ob“, sondern nach dem „Wie“ des Arbeitens mit Personalkennzahlen(-systemen).[51]

Für kleine und mittelständische Unternehmen lassen sich hinsichtlich des „Wie“ aus den vorangegangenen Ausführungen folgende Empfehlungen ableiten:

(1) Ausrichtung an den spezifischen Bedingungen des jeweiligen Unternehmens

Generell gilt, dass sich kleine und mittelständische Unternehmen bei der Entscheidung zur Einführung eines Personalcontrollingsystems an den spezifischen Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens orientieren sollten. Damit das Personalcontrollingsystem seinen Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens leisten kann, müssen deshalb bei der Konzipierung des Systems insbesondere die verfolgten Unternehmens- und Personalstrategien als wesentliche Bestimmungsfaktoren Beachtung finden. Zusätzlich sind bei der Entwicklung des Systems weitere unternehmensspezifische Gegebenheiten wie beispielsweise die Unternehmensgröße (bei kleinen und mittelständischen Unternehmen besteht hier eine große Spannbreite) oder die Aufbau- und Ablauforganisation zu berücksichtigen.

(2) Steuerungsrelevanz der erhobenen Daten

Die Steuerungsrelevanz steht bei der Gestaltung eines Personalcontrollingsystems und der Erhebung von Kennzahlen im Mittelpunkt. Von dem Personalcontrollingsystem bzw. den dort erhobenen Kennzahlen müssen Impulse ausgehen, die der Unternehmensleitung, der Personalleitung und/oder der Leitung von Fachabteilungen Hinweise auf Handlungsbedarfe geben. Grundsätzlich ist vor diesem Hintergrund die Erhebung weniger aussagekräftiger und steuerungsrelevanter Kennzahlen der Erhebung einer Vielzahl von Daten vorzuziehen. In jedem Einzelfall sollten Kosten und Nutzen der Erhebung einer Kennzahl kritisch geprüft werden. Bevor Kennzahlen in das Personalcontrollingsystem aufgenommen werden, ist es deshalb hilfreich, den konkreten Zweck der Kennzahlenerhebung und den Nutzen für die Unternehmenssteuerung zu klären.

(3) Gestaltung des Personalcontrollingsystems nach dem Regelkreisprinzip

Im Sinne eines Regelkreises besteht eine zwingende Verbindung von Steuerungsinformation (Höhe und/oder Entwicklung einer Kennzahl), Maßnahmengenerierung und Überwachung der Maßnahmeneffektivität anhand der Entwicklung der Kennzahl. Dieser regelmäßige Kreislauf muss sich in der Ausgestaltung des Personalcontrollingsystems niederschlagen.

- Im Rahmen des Personalcontrolling sind die gewählten Kennzahlen regelmäßig zu erheben, wobei der Erhebungsrhythmus von der jeweiligen Kennzahl abhängig ist.

---

[51] Vgl. o. V. : Personalcontrolling - Status quo und Perspektive, Hrsg. DGFP, O. V.: Personalcontrolling - Status quo und Perspektiven. Hrsg. DGFP, Düsseldorf 2007, S. 5.

- Zu jeder Kennzahl sollte es einen Verantwortlichen geben, der diese Kennzahl überwacht und ggf. Maßnahmen initiiert, um die Kennzahl in gewünschter Weise zu beeinflussen.
- Die Definition von Schwellwerten für die gewählten Kennzahlen ist empfehlenswert, um die Kennzahlenverantwortlichen bei deren Über- oder Unterschreiten zur Prüfung und ggf. zur Entwicklung von Maßnahmen zur Steuerung der Kennzahl zu veranlassen.
- Die abgeleiteten Maßnahmen müssen hinsichtlich ihres Beitrags zur Zielerreichung überprüft werden, das geschieht durch die Beobachtung der Kennzahlenentwicklung. (Es muss an dieser Stelle jedoch eingeschränkt werden, dass Kennzahlenentwicklungen häufig nicht eindeutig auf nur einen Faktor zurückzuführen sind, beispielhaft sei auf die Entwicklung des Krankenstandes oder der Fluktuation verwiesen.)
- Um die Vergleichbarkeit zu anderen Perioden bzw. Zielvorgaben sicherzustellen, sollte für jede erhobene Kennzahl ein Kennzahlenblatt erstellt werden. In diesem Kennzahlenblatt sind u. a.
  - die exakte Vorgehensweise bei der Erhebung,
  - die Datenquelle,
  - das Erhebungsintervall,
  - der Adressat der Kennzahl,
  - die Zielsetzung bei der Erhebung,
  - der Verantwortliche für die Bereitstellung der Kennzahl und
  - die Schwellwerte

  zu dokumentieren.
- Eine wichtige Rolle nimmt im Regelkreis das Reporting ein. Adressatenorientierte Datenaufbereitung und gezielter Einsatz von Drill-Down-Konzepten erhöhen die Akzeptanz bei den Führungskräften, die aktiviert werden sollen, Kennzahlen für die Steuerung zu nutzen und Maßnahmen abzuleiten.

(4) Entwicklungs- und Einführungsprozess als Projekt

Die Anforderungen an den Entwicklungs- und Einführungsprozess für ein Personalcontrollingsystem hängen wesentlich vom geplanten Systemumfang ab. Die folgenden Aspekte sind deshalb jeweils an der konkreten Unternehmenssituation zu spiegeln und hinsichtlich der Relevanz zu prüfen.

- Da der Aufbau eines Personalcontrollingsystems Kosten verursacht, personelle Kapazitäten bindet und auf das gesamte Unternehmen ausstrahlt, sollte die Entscheidung zur Einführung eines Personalcontrollingsystems durch die Unternehmensleitung gefällt und die erforderliche Ressourcen bereitgestellt werden.
- Wird die Entwicklung und Einführung eines umfassenden Personalcontrollingsystems geplant, sollte dieser Prozess als Projekt gestaltet werden. Um ein unter fachlichen, edv-technischen und ökonomischen Gesichtspunkten optimales System zu konzipieren, sind dabei Vertreterinnen und Vertreter alle betroffenen Bereiche des Unternehmens (Personalbereich, EDV-Bereich, Rechnungswesen, Fachabteilungen als Adressaten von Kennzahlen) – ggf. unterstützt durch externe Berater – in das Projektteam zu integrieren. Nach der Projektphase wäre das Personalcontrolling dann als Linienaufgabe mit klaren Verantwortlichkeiten (inkl. Weiterentwicklungsauftrag) zu verankern.

- Die Wirksamkeit des Personalcontrollingsystems hängt u. a. auch von der Akzeptanz durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab. Es darf nicht der Eindruck entstehen, dass im rechtlichen Graubereich Daten erhoben und genutzt werden. Zum einen sind deshalb die gesetzlichen Vorgaben streng einzuhalten und zum anderen ist der Nutzen der Systemeinführung in Richtung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter klar zu kommunizieren. Es ist zu prüfen, ob eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen werden sollte.

(5) Spezifische Grenzen des Kennzahleneinsatzes bei kleinen und mittelständischen Unternehmen

Auf zwei weitere Aspekte, die u. U. die Notwendigkeit und die Aussagekraft von Personalcontrollingsystemen für kleine und mittelständische Unternehmen einschränken, soll abschließend noch eingegangen werden.

- Bei den Überlegungen zur Einführung eines umfassenden Personalcontrollingsystems oder einzelner Kennzahlen ist speziell bei kleinen und - mit Abstrichen - auch mittelständischen Unternehmen zu beachten, dass häufig eine große Nähe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Unternehmensleitung gegeben ist. Daraus ergibt sich, dass bestimmte Informationen auch ohne umfassende Erhebung von Kennzahlen zur Verfügung stehen. In diesen Fällen muss besonders intensiv geprüft werden, ob und welche Kennzahlen tatsächlich noch einen Zusatznutzen für die Unternehmenssteuerung generieren.
- Ein weiteres statistisches Problem ergibt sich aus der u. U. kleinen Grundgesamtheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen oder einzelnen Teilbereichen des Unternehmens. Die Aussagekraft der erhobenen Kennzahlen kann eingeschränkt sein. Abweichungen bei Einzelpersonen können das Gesamtergebnis verzerren. Zudem kann die Anonymisierung der Basisdaten nicht in jedem Fall sichergestellt werden. In dieser Situation ist der Verzicht auf die Kennzahlenerhebung zu prüfen.

Anlage 1- Musterbetriebsvereinbarung[52]

Betriebsvereinbarung

zwischen der Muster KG
-vertreten durch die Geschäftsführung-

und dem Betriebsrat der Muster KG
-vertreten durch dessen Vorsitzenden-

Die beiden oben genannten Parteien schließen im Folgenden eine Betriebsvereinbarung zum Personalcontrolling ab.

Präambel

Diese Betriebsvereinbarung regelt die Einführung, den Einsatz und die Nutzung aller Systeme des Personalcontrolling. Dies sind derzeit: ... [Auflistung der jeweiligen Systeme und Programme]. Die Verknüpfung bestimmter Personaldaten muss zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat abgestimmt werden.

Geschäftsführung und Betriebsrat sind sich bewusst, dass die Personen, die mit der Auswertung der Personaldaten beauftragt sind, hohe Verantwortung tragen. Dieser hohen Verantwortung wird durch ein sorgfältiges Verfahren bei der Auswahl der Personen sowie deren Qualifizierung für die Aufgabe Rechnung getragen. Des Weiteren erhalten alle Personen mit Zugriffsrechten auf die Personaldaten eine Schulung zum Datenschutz. Die Zugriffsrechte werden in verschiedene Klassen definiert: ... [Auflistung der jeweiligen Klassen, z.B. begrenzte Eingriffsrechte, unbegrenzte Einsichtsrechte, Änderungsrechte].

1. Die Betriebsvereinbarung gilt für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Muster KG ausgenommen sind Leitende Angestellte i.S.d. § 5 BetrVG.

2. Die Personalarbeit ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg des Unternehmens am Markt. Geschäftsführung und Betriebsrat sind darüber einig, dass die Auswertung der Personaldaten mit Hilfe des Personalcontrolling erforderlich ist. Sie soll Unternehmen sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Zukunftssicherheit gewährleisten.

3. Der Betriebsrat hat jederzeit die Möglichkeit, in Form von einzelnen ausgewählten Mitgliedern oder eines dafür gewählten Ausschusses, die Sicherheit im Umgang mit den Personaldaten nachzuprüfen. Arbeitgeber und Betriebsrat verständigen sich darüber, dass bei Unklarheiten bezüglich der Personaldaten der Betriebsrat auch betriebsfremde Sachverständige, nach § 80 Abs. 3 BetrVG, zur Ausübung des Kontrollrechtes einschalten darf. Des Weiteren sind dem Betriebsrat Einsichts- und Kontrollrechte über die Auswertung der Daten zu gewähren. Dies beinhaltet sowohl organisatorische als auch leistungsorientierte Kennzahlen. Das Unternehmen hat durch die Vereinbarung die Möglichkeit, folgende Daten der Mitarbeiter ... [genaue Auflistung der erfassten Personaldaten] zum Zwecke zukünftiger Planungen zu verwenden. Zudem wird den einzelnen Mitarbeitern das Recht eingeräumt, eine Selbstauskunft über die gespeicherten Daten zu erhalten.

---

[52] Vgl. Lisges, Schübbe: Personalcontrolling, S. 366-367.

4. Die Geschäftsführung stellt sicher, dass die Mitarbeiterdaten in einem EDV-System, im Rahmen der Speicherung und Weitererarbeitung, nicht verändert und vor Missbrauch geschützt werden. Zudem sind die erworbenen Kennzahlen nicht für die Kontrolle einzelner Mitarbeiter und deren Verhalten oder Leistungsstärke zu verwenden. Jegliche Nutzung über den hier vereinbarten Zweck hinaus, verpflichtet die Geschäftsführung sich vorab mit dem Betriebsrat darüber zu einigen.

5. Die jeweiligen Ergebnisdokumentationen einzelner Kennzahlenauswertungen kann der Betriebsrat auf Verlangen jederzeit einsehen. Bestimmte Auswertungsergebnisse und deren Entstehung müssen für den Betriebsrat ohne Systemkenntnisse nachvollziehbar sein.

6. Um Differenzen, die im Hinblick auf die Betriebsvereinbarung entstehen können, zu klären, ist ein Ausschuss unter Einbindung beider Parteien sowie des Datenschutzbeauftragten zu bilden. Der Ausschuss erarbeitet und entscheidet in Streitfragen zur Auslegung der Betriebsvereinbarung verbindlich für beide Parteien im Regelfall innerhalb von zwei Wochen. Für Besetzung und Entscheidungsfindung im Ausschuss gelten folgende Regeln ... [Festlegung der Anzahl der Ausschussmitglieder, Stimmrechte der jeweiligen Mitglieder und klare Definition von Mehrheitsentscheidungen].

7. Sollte der Ausschuss im Zuge der Problemlösung eine Bestimmung der Betriebsvereinbarung für unwirksam erachten, unterbreitet er den Vertragsparteien ein Vorschlag über eine wirksame, dem Sinn der Vereinbarung entsprechende Bestimmung.

8. Diese Betriebsvereinbarung tritt am Tage ihrer Unterzeichnung in Kraft. Die Kündigungsfrist beträgt für beide Parteien jeweils 6 Monate. [Evtl. Einzelheiten wie z.B. Folgen der Kündigung müssen geregelt werden.]

Ort, Datum

.....	.....
Unterschrift Geschäftsführung	Unterschrift Betriebsrat

Anlage 2- Ausgewählte Kennzahlen[53] – Rechenmimik und Kennzahlenzweck

Die Mehrzahl der folgenden Kennzahlen eignet sich für Zeit-, Soll-Ist- und Betriebsvergleiche. Einige der Kennzahlen können zunächst auf Unternehmensebene dargestellt und dann weiter für Abteilungen, Kostenstellen und/oder Schichten verfeinert werden.

Personalbeschaffung

Bewerbungsquote: Bewerbungen / Einstellungen x 100 [%]
Zweck: Analyse der Qualität der Bewerbungen

Frühfluktuationsquote: beendete Arbeitsverhältnisse in der Probezeit / Anzahl Einstellungen x 100 [%]
Zweck: Kontrolle der Effizienz bei Personalauswahl und -einarbeitung

Personalbeschaffungskosten
je Eintritt: Gesamtkosten der Personalbeschaffung / Anzahl der Eintritte
Zweck: Analyse und Kontrolle der Personalbeschaffungskosten

Grad der Personaldeckung: tatsächliche Einstellungen / benötigte Anzahl der Mitarbeiter x 100 [%]
Zweck: Maß für den Erfolg der Personalbeschaffungsaktivitäten

Personaleinsatz

Leistungsgrad: beobachtete Ist-Leistung / Normalleistung x 100 [%]
Zweck: Erfassung der individuellen Leistung

Überstundenquote: Überstunden / Normal-Arbeitsstunden x 100 [%]
Zweck: Planung und Kontrolle des Überstundenanfalls

Durchschnittskosten je Überstunde: Überstundenkosten / Anzahl der Überstunden
Zweck: Kontrolle der Belastung des Unternehmens aufgrund von Überstunden

Arbeitsproduktivität: Produktionsmenge / Anzahl Beschäftigte
Zweck: Grundlage für Personalbedarfsplanung, Erfolgsbeteiligung sowie Planung von Rationalisierungsmaßnahmen

Leitungspanne: Anzahl unterstellte Mitarbeiter / Anzahl Führungskräfte der betreffenden Ebene
Zweck: Planung und Kontrolle der Führungsstruktur

[53] Schulte, Personalcontrolling, S. 157-217 (selektiv). Alle nachfolgend aufgeführten Kennzahlen mit ihrer Rechenmimik und dem beschriebenen Kennzahlenzweck entstammen dem Werk von Schulte. Weitgehend wurden die Aussagen von Schulte wörtlich, an einigen Stellen sinngemäß übernommen. Außerdem existiert für jede der Kennzahlen bei Schulte ein Kennzahlenblatt.

Personalerhaltung und Leistungsstimulation

Vermögensbildende Leistung
je Mitarbeiter: Gesamtaufwand für freiwillige Leistungen / Anzahl der Mitarbeiter
Zweck: Steuerung und Analyse des Personalzusatzaufwandes

Fluktuationsquote
- BDA-Formel: Anzahl der Austritte / durchschnittlicher Personalbestand x 100 [%]
- Schlüter-Formel: Anzahl der Austritte / (Personalanfangsbestand + Eintritte) x 100 [%]
Zweck: Überwachung und Steuerung der Austritte

Fluktuationskosten
- Einstellungskosten: Anwerbungskosten + Auswahlkosten + Einarbeitungskosten
- Ausstellungskosten: Kosten der Minderleistung + Abwicklungskosten
Zweck: Überwachung und Steuerung der Kosten, die mit Aus- und Eintritten verbunden sind

Krankheitsquote: Krankheitstage / Sollarbeitstage x 100 [%]
Zweck: Kontrolle der Ausfallzeit aufgrund von Erkrankungen der Mitarbeiter

Lohngruppenstruktur: Mitarbeiter in Lohngruppe A / Gesamtzahl Mitarbeiter x 100 [%]
Zweck: Analyse und Steuerung der Verteilung auf die einzelnen Lohngruppen

Personalbedarf und –struktur

Netto-Personalbedarf: Brutto- Personalbedarf
- Personalbestand im Zeitpunkt t= 0
+ Abgänge
- feststehende Zugänge
= Netto- Personalbedarf

Zweck: Ermittlung des noch abzudeckenden Personalbedarfs

Behindertenanteil: Anzahl Behinderte / Gesamtzahl Beschäftigte x 100 [%]
Zweck: Kontrolle der Einhaltung der Pflichtplatzquote

Frauenanteil: Anzahl weibliche Beschäftigte / Gesamtzahl Beschäftigte x 100[%]
Zweck: Kontrolle, Planung und Steuerung der Struktur der Beschäftigten unter Genderaspekten

Durchschnittsalter der Belegschaft: Summe Lebensalter Beschäftigte / Gesamtzahl Beschäftigten
Zweck: Kontrolle, Planung und Steuerung der Altersstruktur

Teilzeit-/Vollzeitarbeitsquote
- Teilzeitarbeitsquote: Anzahl Teilzeitbeschäftigte / Gesamtzahl Beschäftigte x 100 [%]
- Vollzeitarbeitsquote: Anzahl Vollzeitbeschäftigte / Gesamtzahl Beschäftigte x 100 [%]
Zweck: Überwachung und Steuerung der Arbeitszeitstruktur

Personalentwicklung

Ausbildungsquote: Anzahl Auszubildende / Gesamtzahl Beschäftigte x 100 [%]
Zweck: Kontrolle, Planung und Steuerung der Relation von Beschäftigten und Nachwuchskräften

Jährliche Weiterbildungszeit
pro Mitarbeiter: Anzahl Weiterbildungstage / Gesamtzahl Beschäftigte
Zweck: Kontrolle, Planung und Steuerung der Weiterbildungsmaßnahmen der Belegschaft

Personalkostenplanung und -kontrolle

Personalzusatzkostenquote: Personalzusatzkosten / Personalkosten für geleistete Arbeit x 100 [%]
Zweck: Transparenz über Anteil der Personalzusatzkosten und ggf. Steuerung der variablen Anteile

Personalkosten je Mitarbeiter: Personalkosten / Anzahl der Beschäftigten
Zweck: Klarheit über die Entwicklung und ggf. Beeinflussung der Entwicklung

Personalkosten je Stunde: Personalkosten / Anzahl der Arbeitsstunden
Zweck: Kontrolle und Beeinflussung der Entwicklung sowie Nutzung für die Kalkulation

Ideenmanagement/betriebliches Vorschlagswesen

Verbesserungsvorschlagsrate oder
Beteiligungsquote: eingereichte Verbesserungsvorschläge / durchschnittliche Zahl Beschäftigte x 100 [%]
Zweck: Kontrolle und Steuerung der Beteiligung der Beschäftigten am Vorschlagswesen
Hinweis: weitere häufig genutzte Kennzahl - Anzahl von Verbesserungsvorschlägen je 100 Beschäftigte

Realisierungsquote: realisierte Verbesserungsvorschläge / angenommene Verbesserungsvorschläge x 100 [%]
Zweck: Kontrolle der Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen

Einsparungsquote: Einsparung aus Verbesserungsvorschlägen / Anzahl realisierte Vorschläge
Zweck: Kontrolle des Nutzens der Verbesserungsvorschläge

Personalfreisetzung

Sozialplankosten pro Mitarbeiter: Sozialplankosten / Zahl betroffene Beschäftigte
Zweck: Planung und Überwachung der Kosten, die mit einer Betriebsänderung verbunden sind

Abfindungsaufwand je Mitarbeiter: Abfindungsaufwand (gesamt) / Zahl der betroffenen Beschäftigten
Zweck: Planung und Kontrolle der Freisetzungskosten

Anlage 3- Fragebogen

Anschrift
...
...

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Rahmen eines studentischen Projektes des Fachbereichs Wirtschaftsrecht an der Leuphana Universität Lüneburg entwickeln wir ein Handbuch. Es soll kleine und mittelständische Unternehmen bei der Einführung und Optimierung des Personalcontrolling unterstützen.

Der Fragebogen beschäftigt sich zunächst mit allgemeinen Fragen zur Unternehmenssitutation. Anschließend erstrecken sich die Fragen auf das Personalcontrolling im Allgemeinen, dem damit einhergehenden Kennzahlensystem und dessen wirtschaftlichen Nutzen.

Alle gewonnenen Daten werden ausgewertet und selbstverständlich anonymisiert. Die Ergebnisse fließen anschließend in das Handbuch ein.

Wir bedanken uns für Ihre Unterstützung.

Mit freundlichen Grüßen

Name
Im Auftrag des Projektteams

Bei Rückfragen stehen wir Ihnen selbstverständlich gerne zur Verfügung
Personalcontrolling@leuphana.de

Fragebogen

Name des Unternehmens:

Ansprechpartner:

I. Einleitende Fragen

1. Wie viele Arbeitnehmer sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt?

□ 1 – 9 □ 10 – 499 □ 500 – 1000 □ mehr

2. Haben Sie deutschland-/weltweit noch weitere Standorte?

□ Ja □ Nein

3. Wenn ja, beziehen sich Ihre Aussagen zu unseren Fragen auf:

□ das gesamte Unternehmen, oder
□ auf diesen Standort

4. Wie hoch ist der jährliche Umsatz Ihres Unternehmens?

II. Allgemeine Fragen Personalcontrolling

1. Ermitteln bzw. arbeiten Sie in Ihrem Unternehmen mit Kennzahlen zum Personalwesen?

□ Ja □ Nein

2. Haben Sie einen gesonderten Unternehmensbereich oder Mitarbeiter, die sich ausschließlich mit der Ermittlung von Personalkennzahlen beschäftigen?

□ Nein □ Wenn ja, wie viele? _____
□ In Planung

3. Wie viele Stunden im Monat werden durchschnittlich zur Kennzahlenermittlung aufgewendet?

□ Nicht erfasst □ 1 Stunde □ 5 Stunden □ 10 Stunden

□ Falls mehr, wie viele? _____

4. Wurde die Einführung von Kennzahlen für das Personalcontrolling in Ihrem Unternehmen einmalig geplant, oder handelte es sich um einen kontinuierlich fortschreitenden Prozess?

□ Einmalig geplant

□ Fortschreitender Prozess

5. Haben Sie sich bei Einführung des Kennzahlensystems extern beraten lassen?

□ Ja □ Nein

III. Wirtschaftlicher Nutzen von Kennzahlen

1. Welche Unternehmensbereiche haben Interesse an diesen Kennzahlen?

□ Unternehmensleitung
□ Forschung und Entwicklung
□ Produktion/Dienstleistungen
□ Vertrieb
□ Verwaltung
□ Logistik
□ Marketing
□ Sonstiges _____

2. Gibt es externe Interessenten an diesen Kennzahlen?

□ Nein □ Wenn ja, welche?
_____

3. Welche Gründe stehen für die Ermittlung der Kennzahlen im Vordergrund?

_____

_____

IV. Fragen zu Kennzahlen

1. Erheben Sie folgende Personalkennzahlen und wie regelmäßig verwenden Sie diese?

	ja	Häufigkeit der Erhebung[1]	Bewertung[2] (1 – 6)	nein	Besteht Interesse
Personalbeschaffung					
Bewerbungsquote					
Frühfluktuationsquote					
Personalbeschaffungskosten je Eintritt					
Grad der Personaldeckung					
Personaleinsatz					
Leistungsgrad					
Überstundenquote					
Durchschnittskosten je Überstunde					
Arbeitsproduktivität					
Leitungspanne					
Personalerhaltung und Leistungsstimulation					
Vermögensbildende Leistung je Mitarbeiter					
Fluktuationsquote					
Fluktuationskosten					
Krankheitsquote					
Lohngruppenstruktur					
Personalbedarf und -struktur					
Netto-Personalbedarf					
Arbeitsvolumen/-zeit					
Qualifikationsstruktur					
Behindertenanteil					
Frauenanteil					
Durchschnittsalter der Belegschaft					
Durchschnittsdauer der Betriebszugehörigkeit					
Teilzeitarbeitsquote					
Vollzeitarbeitsquote					

[1] Beispielsweise, wöchentlich, monatlich, ¼-jährlich, ½-jährlich, jährlich.
[2] Bewertung nach dem Schulnoten System, wobei 1 für das Beste, sowie 6 für das Schlechteste steht.

	ja	Häufigkeit der Erhebung	Bewertung (1 - 6)	nein	besteht Interesse
Personalentwicklung					
Ausbildungsquote					
Anteil der Personal-entwicklungskosten an den Gesamtpersonalkosten					
Struktur der Bildungsmaßnahmen					
Jährliche Weiterbildungszeit der pro Mitarbeiter					
Weiterbildungskosten pro Tag und Teilnehmer					
Bildungsrendite					
Soll-Ist-Vergleich zum Anforderungsprofil					
Personalkostenplanung- und Kontrolle					
Personalintensität					
Personalkosten in Prozent in der Wertschöpfung					
Personalzusatzkostenquote					
Personalzusatzkosten je Mitarbeiter					
Personalkosten je Stunde					
Personalkostenanteil je Kostenstelle					
Betriebliches Vorschlagswesen					
Verbesserungsvorschlags-quote					
Realisierungsquote					
Einsparungsquote					
Personalfreisetzung					
Sozialplankosten pro Mitarbeiter					
Abfindungsaufwand je Mitarbeiter					

2. Verwenden Sie weitere Kennzahlen, die in dieser Tabelle nicht aufgeführt sind?

_____

_____

3. Für welche Zwecke verwenden Sie die ermittelten Kennzahlen?

- □ Personalentwicklung
- □ Personalplanung
- □ Personalkontrolle
- □ Sonstiges _____

Vielen Dank für Ihr Mitwirken!
Durch die Investition Ihrer Zeit und Ihres Wissens haben Sie einen wertvollen Beitrag zu unserem Projekt geleistet.

Bei Interesse senden wir Ihnen gerne ein Exemplar des von uns erstellten Handbuches zu.

Selbstverständlich haben Sie die Möglichkeit, an unserer Abschlusspräsentation teilzunehmen.

- □ Teilnahme Präsentation
- □ Zusendung Handbuch

Gibt es Ihrerseits sonstige Anmerkungen zu diesem Fragebogen?

_____

_____

_____

Literaturverzeichnis

Bracht, Rainer; Kalmbach, Angelika: Einführung von Bildungscontrolling. Erfahrungen mit einem Prozessansatz. In: Personal, Heft 1/1995, S. 26-30.

Bühner, Rolf: Mitarbeiter mit Kennzahlen führen: der Quantensprung zu mehr Leistung, 2. Auflage, Landsberg/Lech 1997.

Bühner, Rolf: Personalmanagement. 3. Aufl., München 2005.

Berthel, Jürgen; Becker, Fred G.: Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 8. Aufl., Stuttgart 2007.

Gust, Mario; Weiß, Reinhold; Praxishandbuch Bildungscontrolling für effiziente Personalarbeit. 3. Auf., Wien 2007.

Holtbrügge, Dirk: Personalmanagement. 3. Aufl., Berlin, Heidelberg 2007.

Kunz, Gunnar: Balanced Scorecard im Personalmanagement. Ein Leitfaden für Aufbau und Einführung. Frankfurt/Main 2001.

Lisges, Guido; Schübbe, Fred: Personalcontrolling. Personalbedarf planen, Fehlzeiten reduzieren, Kosten steuern. Planegg 2002.

o. V.: Personalcontrolling - Status quo und Perspektiven. Ergebnisse einer Tendenzbefragung. Hrsg. Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP), Düsseldorf 2007.

Peemöller, Volker H. Controlling: Grundlagen und Einsatzgebiete. 5. Aufl., Herne, Berlin 2005.

Protz, Alfred: Personalsoftware als strategischer Erfolgsfaktor. In: Personalinformationssysteme und Personalcontrolling. Auf dem Weg zum Kostenmanagement. Wilhelm Schmeiss, Alois Clermont, Alfred Protz (Hrsg.), Neuwied, Kriftel 1999.

Schulte, Christof: Personal-Controlling mit Kennzahlen. 2. Aufl., München 2002.

Steinhübel, Volker; Ebert-Steinhübel, Anja: Bildungscontrolling (Teil 2). In: Input – Online-Magazin (www.inputmagazin.de-10.07.08), ohne Seite.

Tymister, Ulrike: Personalcontrolling – Praxisbeispiel zur Einführung eines Kennzahlensystems. In: Bilanzbuchhalter und Controller, Heft 4/2008, S. 76-81.

Weber, Jürgen; Schäffer Utz: Einführung in das Controlling. 12. Aufl., Stuttgart 2008.

Wunderer, Rolf; Jaritz, André: Unternehmerisches Personalcontrolling. Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement. 4. Aufl., Köln 2007.

Niemann, Frank: ERP: HR-Software soll das Personalwesen schlanker machen. In: Computerwoche.de, 25.05.2007.

Internetquellen

http://www.atoss.com

http://www.exactsoftware.de

http://www.orgpublisher.com

http://www.sap.com

http://www.oracle.com

http://www.exactsoftware.de