



Viktor Lau | Edmund Haupenthal

HR Performance Controlling

Die betriebswirtschaftliche Steuerung
von Personal und Personalarbeit



Dr. Viktor Lau, Jahrgang 1966, hat Philosophie, Geschichte, Germanistik und Betriebswirtschaftslehre studiert und war über zehn Jahre als Berater für die Steinbeis-Stiftung und für weitere internationale Beratungs- und Weiterbildungsunternehmen tätig. Im Anschluss daran war er langjährig in einem DAX-30-Konzern für die strategische Personalentwicklung der Kerngeschäftsfelder verantwortlich. Heute leitet er die Personalentwicklung in einer norddeutschen Universalbank.

Seine Schwerpunkte liegen in den Bereichen Personalstrategie und -organisation, Personalentwicklung und Weiterbildung, Personal- und Bildungscontrolling. Er ist Autor zahlreicher Fachbeiträge und Bücher zu den Themen Personalmanagement, Personalentwicklung und Weiterbildung. Zuletzt ist (gemeinsam mit Edmund Hauptenthal) das Buch erschienen „HR Performance Management. Mitarbeiter beurteilen, vergüten und entwickeln“ (Steinbeis-Edition 2010).



Prof. Edmund Hauptenthal, Jahrgang 1955, hat Wirtschaftsingenieurwesen an der Universität Karlsruhe (TH) studiert. Nach beruflichen Stationen in einem Automobilzulieferkonzern und in leitenden Funktionen bei zwei Beratungsunternehmen ist er seit 18 Jahren als selbständiger Berater und Trainer tätig. Er leitet zwei Transferzentren der Steinbeis-Stiftung, die sich mit Themen der

Analyse, Bewertung und Entwicklung von Unternehmen sowie der Unternehmensnachfolge beschäftigen. Daneben unterrichtet er seit über zehn Jahren an zwei Hochschulen in Süddeutschland und der Schweiz in Management- und Personalthemen.

Seine Schwerpunkte liegen im Coaching von mittelständischen Unternehmen bei der strategischen Neuausrichtung sowie der integrierten Unternehmensentwicklung. Er ist Mitautor mehrerer Fachbeiträge zu den Themen Personalmanagement, Personalentwicklung, Multimedia und Outsourcing.

Viktor Lau | Edmund Haupenthal

HR Performance Controlling

**Die betriebswirtschaftliche Steuerung
von Personal und Personalarbeit**

Impressum

© 2011 Steinbeis-Edition

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Viktor Lau | Edmund Hauptenthal
HR Performance Controlling
Die betriebswirtschaftliche Steuerung von Personal und Personalarbeit

1. Auflage 2011 | Steinbeis-Edition, Stuttgart
ISBN 978-3-941417-90-8

Satz: Steinbeis-Edition
Titelbild: ©iStockphoto.com/Chagin
Druck: e. kurz + co druck und medientechnik gmbh, Stuttgart

Steinbeis ist weltweit im Wissens- und Technologietransfer aktiv. Zum Steinbeis-Verbund gehören derzeit rund 800 Steinbeis-Unternehmen sowie Kooperations- und Projektpartner in 50 Ländern. Das Dienstleistungsportfolio der fachlich spezialisierten Steinbeis-Unternehmen im Verbund umfasst Beratung, Forschung & Entwicklung, Aus- und Weiterbildung sowie Analysen & Expertisen für alle Management- und Technologiefelder. Ihren Sitz haben sie überwiegend an Forschungseinrichtungen, Universitäten und Hochschulen. Dach des Steinbeis-Verbundes ist die 1971 ins Leben gerufene Steinbeis-Stiftung, die ihren Sitz in Stuttgart hat. Die Steinbeis-Edition verlegt ausgewählte Themen aus dem Steinbeis-Verbund.

148589-2011-12 | www.steinbeis-edition.de

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	7
Vorwort.....	9
1 Ausgangslage und Zielsetzung.....	11
Controlling.....	15
Personalcontrolling.....	17
HR Performance Controlling	21
2 Handlungsfelder.....	27
Kostencontrolling.....	29
Effizienzcontrolling.....	31
Effektivitätscontrolling	32
3 Vorgehensmodelle und Instrumente.....	35
Kostencontrolling	35
Budgetplanung	36
Investitionsplanung.....	48
Externe Personaldienstleistungen	50
Personalberatung.....	56
Arbeitnehmerüberlassung und Interim Management	59
Personalentwicklung / Aus- und Weiterbildung.....	65
IT- und Managementberatung (mit Schwerpunkt Personal)	69
Outplacementberatung	75
Nutzwertanalyse.....	77
Effizienzcontrolling.....	82
Prozesskostenrechnung.....	84
Transaktionskosten.....	93
Effektivitätscontrolling	96
Statusbericht	99
Trendanalyse	103
Fertigstellungsanalyse	104
Personalportfolio.....	107

4	Sonderfall Bildungscontrolling	115
5	Exkurs: Kennzahlen und Kennzahlensysteme	127
	Kennzahlensysteme.....	129
	Balanced Scorecard	141
6	Ausblick	151
	Literaturverzeichnis	159
	Stichwortverzeichnis	189

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Controllingdimensionen im Personalcontrolling	30
Abbildung 2:	Jährliches Weiterbildungsbudget pro Bereich (Plan in Euro); fiktive Angaben	42
Abbildung 3:	Direkte und indirekte Kosten der betrieblichen Weiterbildung	43
Abbildung 4:	Jährliches Weiterbildungsbudget pro Bereich (Ist und Plan in Euro); fiktive Angaben	45
Abbildung 5:	Jährliche Weiterbildungsmaßnahmen nach Kompetenzbereich (Ist und Plan); fiktive Angaben	48
Abbildung 6:	Jährliche Umsätze der externen Weiterbildungsanbieter (in Euro); fiktive Angaben	49
Abbildung 7:	Nutzung von personellen Kapazitäten externer Partner für Personalmanagement-Aufgaben (in %)	53
Abbildung 8:	Nutzung von Know-how externer Partner und externer IT-Partner für Personalmanagementaufgaben (in %)	54
Abbildung 9:	Aufteilung des Gesamtmarktumsatzes 2009 inklusive beratungsnaher Dienstleistungen und Personalberatung (in %).....	57
Abbildung 10:	Ranking der Top 15 Personalberatungen (Umsatz in Mio. Euro).	59
Abbildung 11:	Aufteilung des Gesamtmarktes nach Beratungsfeldern 2009 (in %).....	60
Abbildung 12:	Führende Zeitarbeits- und Personaldienstleistungs- Unternehmen in Deutschland 2010 (Umsatz in Mio. Euro).....	64
Abbildung 13:	Marktstichprobe 2008: Führende Anbieter beruflicher Weiterbildung in Deutschland 2007 (Alphabetische Reihenfolge; Umsatz in Mio. Euro)	68
Abbildung 14:	Führende Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungs- Gesellschaften in Deutschland 2009 (Umsatz in Mio. Euro)	74
Abbildung 15:	TOP 25 IT-Beratungs- und Systemintegrations- Unternehmen in Deutschland 2010 (Umsatz in Mio. Euro).....	75

Abbildung 16: TOP 25 der Managementberatungs-Unternehmen in Deutschland 2010 (Umsatz in Mio. Euro)	77
Abbildung 17: Schema der Nutzwertanalyse	82
Abbildung 18: Schema der Hauptprozessverdichtung	92
Abbildung 19: Projektstatusbericht	103
Abbildung 20: Meilensteintrendanalyse	105
Abbildung 21: Fertigstellungsanalyse	107
Abbildung 22: Beurteilungskriterien im HR Performance Management	112
Abbildung 23: Exemplarisches Personalportfolio.....	113
Abbildung 24: Organizational Commitment Index (OCI).....	114
Abbildung 25: DuPont-Kennzahlensystem	132
Abbildung 26: Aufbau des ZVEI-Kennzahlensystems	134
Abbildung 27: Gesamtkonzeption des RL-Kennzahlensystems.....	135
Abbildung 28: Ausschnitt aus dem Kennzahlensystem von C. Schulte.....	140
Abbildung 29: Grundmodell der Strategy Map.....	145
Abbildung 30: Grundmodell der Balanced Scorecard.....	146

Vorwort

Das vorliegende Buch ist die Fortsetzung unserer Arbeit „HR Performance Management. Mitarbeiter beurteilen, vergüten und entwickeln“ (2010).¹ Dort haben wir die wesentlichen Funktionen, Gestaltungsprinzipien und rechtlichen Restriktionen der Mitarbeiterbeurteilung, der Vergütung und der Personalentwicklung beschrieben. Jetzt wollen wir einen Schritt weiter gehen und der Management-Dimension in der Personalarbeit eine Controlling-Dimension zur Seite stellen.

Management braucht Orientierung; Führung bedarf der Navigation. Das ist gleichsam Daseinsgrund und Daseinszweck dieses Buches. Ohne unseren semantischen Darlegungen vorgreifen zu wollen, verstehen wir unter Controlling vor allem Steuerung. Nicht Zielsetzung oder Zieldefinition. Das ist Aufgabe der Unternehmensführung. Ohne geeignetes Instrumentarium aber gerät die Zielerreichung zu einer Angelegenheit von Versuch und Irrtum. Controlling im Sinne von Steuerung ist also notwendig. Und das gilt auch für Personal und Personalarbeit. Zum HR Performance Management, zur strategischen Ermöglichung von Leistung, tritt das HR Performance Controlling als informatorische und legitimatorische Unterfütterung der Personalarbeit.

Die nachfolgenden Ausführungen basieren auf langjähriger Erfahrung in der Unternehmensführung und Personalarbeit, im Controlling und Beratungsgeschäft; sie sind deswegen vor allem eines: pragmatisch. Ohne dem theorie- oder wissenschaftsfeindlichen Furor der Praxisorientierung zu frönen – eine Abgrenzung, die aus unserer Sicht vor allem polemisch ist –, haben wir uns gleichwohl auf Prozesse, Methoden und Systeme konzentriert, die handhabbar sind, die praxisbewährt und erfahrungsgesättigt sind. Das bringt unsere Darlegungen fast automatisch in eine Oppositionsstellung gegenüber Humankapital-Esoterikern einerseits und betriebswirtschaftlich desinteressierten Personal-Anthroposophen andererseits. Der Kontroverse stellen wir uns gern und bewusst.

¹ Zitiert wird jeweils unter Angabe des Verfassers, eines Kurztitels und der Seitenzahl. Eine vollständige Nennung der zugrunde liegenden Literatur erfolgt im anschließenden Literaturverzeichnis. Der besseren Lesbarkeit wegen wird im Text vorwiegend die männliche Form benutzt. Es wird ferner versichert, dass keine anderen Quellen als die jeweils angegebenen verwendet wurden und dass alle benutzten Quellen korrekt nachgewiesen wurden. Alle gleichwohl in diesem Buch auftretenden Fehler gehen einzig zu Lasten der Verfasser.

Die ersten Arbeiten an diesem Buch reichen zurück in die Anfänge der globalen Finanzkrise. Jetzt, bei seinem Erscheinen, stehen die internationalen Finanzmärkte noch immer unter starkem Druck; die deutsche Volkswirtschaft indes erfreut sich einer außerordentlichen Solidität. Die Inventur über die Lernfelder, die uns die jüngste Krise eingebracht hat, ist noch lange nicht abgeschlossen. Fest steht nur eines: Die Volatilität der globalen Ökonomie und die Frequenz ökonomischer Krisen nehmen zu. Und auch wenn sich die „Weltrisikogesellschaft“ (Ulrich Beck) simplen Korrekturmaßnahmen entzieht, muss sich das (Personal-) Management auf kritische und krisenhafte Umgebungsfaktoren einstellen. Noch ist nicht ausgemacht, ob und in welchem Ausmaße Humanressourcen und Personalarbeit einen direkten Einfluss auf globale Krisen haben. Der Umkehrschluss ist aber in jedem Fall zulässig. Es gilt, das Management der Humanressourcen krisenfest zu machen – einige kluge betriebliche und überbetriebliche Interventionen der letzten Zeit machen da durchaus Hoffnung. Zu denken wäre an die flächendeckende Bereitschaft in Deutschland zur Kurzarbeit, um kurz- und mittelfristige Effekte der Krise sozialverträglich abzufangen.

Solche Stärken sollten ausgebaut und forciert werden. HR Performance Controlling im Sinne einer betriebswirtschaftlichen Steuerung von Personal und Personalarbeit ist geeignet, hier wesentliche Beiträge zu leisten und weitere Evolutionsschübe anzustoßen. Mit dem vorliegenden Buch wollen wir Techniken und Verfahrensweisen beschreiben, die die betriebswirtschaftliche Steuerung des Personals und der Personalarbeit weiter professionalisieren. Dabei haben wir uns durchgehend von der Überzeugung leiten lassen, dass Realitätssinn und Pragmatismus die Grundtugenden im Management und Controlling der Humanressourcen sind. Insofern lassen wir uns gern am theoretischen Anspruch unserer Darlegungen und an ihrer betrieblichen Praktikabilität messen.

Wir danken Kathrin Lau (Hamburg) für sorgfältiges und umsichtiges Korrekturlesen und erneut dem Team der Steinbeis-Edition (Stuttgart) für kompetente, unbürokratische und flexible Unterstützung bei der Realisierung dieses Buchprojektes.

Viktor Lau und Edmund Haupenthal

1 Ausgangslage und Zielsetzung

Der Begriff „HR Performance Controlling“ bedarf der Legitimation. Und der semantischen Grundlegung. Er weckt einerseits Assoziationen mit den Ansätzen zur Humanvermögensrechnung (Human Capital Accounting)² und den jüngsten, schließlich ins Obskure abdriftenden Absichten, Personal restlos zu quantifizieren. Die „Saarbrücker Formel“ von Christian Scholz markiert den vorläufigen Höhepunkt dieser Abwegigkeiten.³ Andererseits scheint mit dem Begriff „HR Performance Controlling“ eine alte Angst weiterbildungspädagogisch fokussierter Personaler erneut auf den Plan zu treten, die Angst vor dem Einbruch eines betriebswirtschaftlichen Kosten-Nutzen-Kalküls ins schöngeistig verklärte Idyll der Personalarbeit.

Und dies, nachdem man sich von Konzepten wie dem Bildungscontrolling offensichtlich erfolgreich verabschieden konnte. So konstatiert Rolf Arnold in seiner viel gelesenen Einführung zur betrieblichen Weiterbildung:

„In der Praxis betrieblicher Weiterbildung ... scheint Bildungscontrolling ... keine große Rolle zu spielen; wenn überhaupt, findet nur eine grobe Wirtschaftlichkeitsbeurteilung der Input-Faktoren statt. Die Rede vom Bildungscontrolling wird ... in der Literatur deshalb so ‚begeistert‘ aufgegriffen, weil sie die technokratische Illusion einer Plan- und Messbarkeit betrieblicher Qualifizierungspolitik ‚schürt‘. Bildungscontrolling wird deshalb dort, wo betriebliche Weiterbildung ‚professionell‘ betrieben wird, kaum für möglich gehalten (...).“⁴

Aus der vermeintlichen Bedeutungslosigkeit von Bildungscontrolling in der Praxis wird auf dessen Unmöglichkeit geschlossen. Eine allzu schlichte Logik. Gleichwohl: Die Negation der Möglichkeit von Bildungscontrolling und ähnlichen Konzepten zur Bewertung und Koordination personalwirtschaftlicher Aktivitäten referenziert

2 Das ambitionierte Konzept der Humanvermögensrechnung konnte sich aufgrund schwerwiegender formaler und methodischer Mängel oder Beschränkungen nicht durchsetzen; vgl. R. Wunderer / A. Jaritz: Unternehmerisches Personalcontrolling, S. 12; R.G. Klimecki / M. Gmür: Personalmanagement, S. 412 f.; M. Gmür / J.P. Thommen: Human Resource Management, S. 352 f.; W.A. Oechsler: Personal und Arbeit, S. 182; H.J. Drumm: Personalwirtschaft, S. 750; E. Potthoff / K. Trescher: Controlling in der Personalwirtschaft, S. 88–92; A. Papmehl: Personal-Controlling, S. 69–76.

3 Zum Konstrukt der „Saarbrücker Formel“ vgl. C. Scholz / V. Stein / R. Bechtel: Human Capital Management; weitere Hinweise auf die darum entbrannte Diskussion in V. Lau: Grundlagen der Personalentwicklung, S. 6–8.

4 R. Arnold: Weiterbildung, S. 225; vgl. ebd., 221 ff.; vgl. H.P. Benedikt / J. Backhaus: PE-Controlling, S. 25 f.