

## Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort</b>		<b>13</b>
<b>Vorwort</b>		<b>15</b>
<b>I</b>	<b>Konzeptionelle Grundlagen des Personalcontrollings</b>	<b>19</b>
<b>1</b>	<b>Bedeutung und Nutzen des Personalcontrollings</b> <i>(Sascha Armutat)</i>	<b>19</b>
<b>2</b>	<b>Gegenstand und Dimensionen des Personalcontrollings</b> <i>(Sascha Armutat)</i>	<b>21</b>
<b>3</b>	<b>Ziele und Aufgaben des Personalcontrollings</b> <i>(Sascha Armutat)</i>	<b>25</b>
<b>4</b>	<b>Instrumente des Personalcontrollings</b> <i>(Sascha Armutat)</i>	<b>31</b>
4.1	Daten und Datenquellen des Personalcontrollings	31
4.2	Kennzahlen – Daten für das Personalcontrolling <i>(Silke Wickel-Kirsch)</i>	33
4.3	Instrumente für den Zugriff auf Daten	36
4.4	Instrumente für die Datenauswertung	37
4.5	Instrumente für die Datendokumentation und -verbreitung	41
<b>5</b>	<b>Rolle des Personalcontrollers und organisatorische Einbindung im Unternehmen</b> <i>(Jörg Sasse und Hede Gesine Fink)</i>	<b>43</b>

<b>6</b>	<b>Rechtliche Rahmenbedingungen des Personalcontrollings</b>	<b>49</b>
6.1	Rechtliche Aspekte von Personalcontrolling, Datenschutz und betrieblicher Mitbestimmung ( <i>Oliver Barta</i> )	<b>49</b>
6.1.1	Zulässigkeit von Personalcontrolling im Rahmen des Bundesdatenschutzgesetzes	<b>50</b>
6.1.2	Personalcontrolling in der betrieblichen Mitbestimmung	<b>56</b>
6.2	Allgemeines Gleichstellungsgesetz (AGG) ( <i>Hede Gesine Fink</i> )	<b>61</b>
<b>II</b>	<b>Anwendungsbereiche</b>	<b>63</b>
<b>1</b>	<b>Personalplanung</b> ( <i>Michael Schmitz</i> )	<b>63</b>
1.1	Definition und Aufgaben	<b>63</b>
1.2	Faktororientierte Personalplanung	<b>64</b>
1.3	Prozessorientierte Personalplanung	<b>71</b>
1.4	Unternehmensbeispiel RWE Power AG	<b>73</b>
1.4.1	Ziel der Personalplanung	<b>73</b>
1.4.2	Prozess der Personalplanung	<b>74</b>
1.4.3	Unterjährige Prognosen/Abweichungsanalysen	<b>79</b>
1.4.4	IT-Umsetzung (Excel vs. SAP BW)	<b>79</b>
1.4.5	Bewertung	<b>81</b>
<b>2</b>	<b>Personalgewinnung</b> ( <i>Silke Wickel-Kirsch, Ulrike Tymister, Alfred Lukaszcyk</i> )	<b>83</b>
2.1	Definition und Aufgaben	<b>83</b>
2.2	Faktororientiertes Controlling der Personalgewinnung	<b>85</b>
2.3	Prozessorientiertes Controlling der Personalgewinnung	<b>87</b>
2.4	Unternehmensbeispiel Evonik Industries AG	<b>93</b>
2.4.1	Ausgangssituation	<b>93</b>
2.4.2	Die Kampagne	<b>94</b>
2.4.3	Controlling der Kampagne: Überprüfung der Personalgewinnung	<b>96</b>

<b>3</b>	<b>Personaleinsatz</b> ( <i>Paul Kittel</i> )	<b>99</b>
3.1	Definition und Aufgaben	<b>99</b>
3.2	Faktororientiertes Controlling des Personaleinsatzes	<b>101</b>
3.3	Prozessorientiertes Controlling des Personaleinsatzes	<b>103</b>
3.4	Unternehmensbeispiel real,- SB-Warenhaus GmbH	<b>105</b>
3.5	Unternehmensbeispiel Kassenärztliche Vereinigung Bayerns ( <i>Hede Gesine Fink</i> )	<b>106</b>
<b>4</b>	<b>Personalentwicklung</b> ( <i>Bernd Kosub</i> )	<b>109</b>
4.1	Definition und Aufgaben	<b>109</b>
4.2	Faktororientiertes Controlling der Personalentwicklung	<b>110</b>
4.2.1	Talententwicklung	<b>110</b>
4.2.2	Fort- und Weiterbildung	<b>114</b>
4.3	Prozessorientiertes Controlling der Personalentwicklung	<b>118</b>
4.3.1	Leistungsportfolios	<b>119</b>
4.3.2	Balanced Scorecard in der Personalentwicklung	<b>121</b>
4.3.3	Prozesskostenrechnung in der Personalentwicklung	<b>124</b>
<b>5</b>	<b>Personalführung</b> ( <i>Volker Nürnberg</i> )	<b>129</b>
5.1	Definition und Aufgaben	<b>129</b>
5.2	Faktororientiertes Controlling der Personalführung	<b>129</b>
5.3	Prozessorientiertes Controlling der Personalführung	<b>131</b>
5.4	Unternehmensbeispiel einer Baustofffirma	<b>132</b>
5.4.1	Der Personalbereich als Treiber der Strategieentwicklung	<b>132</b>
5.4.2	Ableitung von Zielen	<b>132</b>
5.4.3	Einführung der Balanced Scorecard	<b>134</b>

<b>6</b>	<b>Personalbetreuung</b> ( <i>Susanna Steinle</i> )	<b>141</b>
6.1	Definition und Aufgaben	141
6.2	Faktororientiertes Controlling der Personalbetreuung	141
6.3	Prozessorientiertes Controlling der Personalbetreuung	142
6.4	Unternehmensbeispiele	143
6.4.1	Transparente Kosten der Personalbetreuung	143
6.4.2	Personalbetreuung mit Benchmarking optimal gestalten ( <i>Jörg Sasse</i> )	144
<b>7</b>	<b>Personalabbau</b> ( <i>Helmut Oetzel, Sascha Armutat, Volker Nürnberg</i> )	<b>147</b>
7.1	Definition und Aufgaben	147
7.2	Faktororientiertes Controlling des Personalabbaus	148
7.3	Prozessorientiertes Controlling des Personalabbaus	149
7.4	Unternehmensbeispiel zur Schließung eines Produktions- werks	150
7.4.1	Kommunikation	150
7.4.2	Elemente des Interessenausgleichs	152
7.4.3	Elemente des Sozialplans	153
<b>8</b>	<b>Kosten des Personals und der Personalarbeit</b> ( <i>Dieter Gerlach</i> )	<b>155</b>
8.1	Definitionen und Grundlagen	155
8.2	Faktororientiertes Controlling der Personalkosten	157
8.3	Prozessorientiertes Controlling der Kosten der Personalarbeit	166
8.4	Unternehmensbeispiel Kassenärztliche Vereinigung Bayerns ( <i>Hede Gesine Fink</i> )	170



	<b>Aktuelle Entwicklungen</b>	<b>171</b>
<b>1</b>	<b>Demografieorientierte Personalstrukturplanung</b> ( <i>Michael Schmitz</i> )	<b>171</b>
1.1	Modelllogik	171
1.2	Simulation der Bestandsentwicklung	173
1.3	Simulation der Bedarfsentwicklung	174
1.4	Gap-Analyse	176
1.5	Ableitung von Maßnahmen	178
<b>2</b>	<b>Personalrisikomanagement</b>	<b>179</b>
2.1	Grundlagen des Risikomanagements ( <i>Uta Lecker</i> )	179
2.1.1	Hintergrund und Rahmen des Risikomanagements	179
2.1.2	Operationelle Risiken	180
2.1.3	Der Risikomanagementprozess	181
2.2	Personalrisiken identifizieren, messen und steuern ( <i>Bernd Kosub</i> )	185
2.2.1	Risikofelder im Personalmanagement	185
2.2.2	Risikoeinschätzung und -bewertung	190
2.2.3	Einführung von Risikomanagement	191
<b>3</b>	<b>Strategische Steuerungsinstrumente und Navigationshilfen</b> ( <i>Paul Kittel, Jörg Sasse</i> )	<b>193</b>
3.1	Personalinformationssysteme	193
3.1.1	Überblick	193
3.1.2	Das Personalabrechnungssystem als Informationsquelle	194
3.1.3	Datenverarbeitung mittels Tabellenkalkulation	194
3.1.4	Relationale Datenbanken im Personalcontrolling	195
3.1.5	OLAP-Cubes und Data Mining	196
3.1.6	Data Warehouse	197

3.1.7	Cockpits und Dashboards	197
3.2	Steuerungssysteme	198
3.2.1	Analysewerkzeuge	198
3.2.2	Balanced Scorecards	200
3.2.3	Prognose- und Simulationssysteme	202
3.3	Unternehmensbeispiele	206
3.3.1	Strategische Personalplanung bei der METRO AG: von der Altersstrukturanalyse zur strategischen Personal- planung ( <i>Paul Kittel</i> )	206
3.3.2	Ganzheitliche Personalsteuerung mit dem HR-Cockpit in der Commerzbank AG ( <i>Volker Schaumburg</i> )	211
<b>4</b>	<b>Prozessoptimierung im Personalbereich</b> ( <i>Stefan Huber</i> )	<b>221</b>
4.1	Prozessoptimierung und Personalcontrolling	221
4.2	Prozesskontrolle und -steuerung im Personalmanagement	222
4.2.1	Prozesse im Personalmanagement	222
4.2.2	Grundlagen der Prozesssteuerung	223
4.2.3	Prozesskostenrechnung	224
4.2.4	Qualitätscontrolling	227
4.2.5	Zeitcontrolling	229
4.3	Standardisierung von Personalprozessen	231
4.3.1	Vorteile der Standardisierung	231
4.3.2	Prozessdefinition und -auswahl	232
4.3.3	Prozessdarstellung	234
4.3.4	Prozessstrukturierung	234
4.3.5	Prozessrealisation und -steuerung	235
4.3.6	Prozessoptimierung	237
4.3.7	Prozessdokumentation	238
4.4	Prozessoptimierung im Bereich Personalbetreuung am Beispiel der Cognis Deutschland GmbH ( <i>Susanna Steinle</i> )	240

<b>5</b>	<b>Internationales Personalcontrolling</b> ( <i>Susanna Steinle</i> )	<b>247</b>
5.1	Kennzahlenauswahl	247
5.2	Informationsbeschaffung/EDV-Unterstützung	250
5.3	Standardisierung, Implementierung und Interpretation	251
5.4	Kulturelle Unterschiede	252
5.5	Internationale Steuerungsstrategie	253
5.6	Zwei Beispiele zu internationalen Personalkennzahlen aus der Praxis	254
5.6.1	Tabellarischer Kennzahlenvergleich Landesgesellschaften mit Gesamtunternehmen	254
5.6.2	Einführung globaler qualitativer HR-Kennzahlen	258
<b>IV</b>	<b>Ausblick: Zukünftige Ausrichtung des Personalcontrollings</b> ( <i>Dieter Gerlach</i> )	<b>261</b>
<b>1</b>	<b>Entwicklung des Personalcontrollings bis zum heutigen Stand</b>	<b>261</b>
<b>2</b>	<b>Zukunftsgerichtetes Personalcontrolling</b>	<b>265</b>
<b>3</b>	<b>Trends und Tendenzen</b>	<b>267</b>
<b>V</b>	<b>Anhang</b>	<b>271</b>
<b>1</b>	<b>„Reifegrad“ des Personalcontrollings</b> ( <i>Silke Wickel-Kirsch, Uta Lecker, Dieter Gerlach</i> )	<b>271</b>
<b>2</b>	<b>Betriebsvereinbarung zu einem EDV-System – hier am Beispiel SAP R/3 HR</b>	<b>277</b>
<b>3</b>	<b>Literaturverzeichnis und -hinweise</b>	<b>285</b>
<b>4</b>	<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>289</b>
<b>5</b>	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>293</b>
<b>6</b>	<b>Autorenverzeichnis</b>	<b>301</b>