

# Inhalt

<b>Vorwort zur zweiten Auflage .....</b>	<b>11</b>
<b>Vorwort zur ersten Auflage (2009) .....</b>	<b>13</b>
<b>I. Konzeptionelle Grundlagen des Personalcontrollings .....</b>	<b>17</b>
<b>1 Bedeutung und Nutzen des Personalcontrollings</b> <i>(Sascha Armutat).....</i>	<b>17</b>
<b>2 Gegenstand und Dimensionen des Personalcontrollings</b> <i>(Sascha Armutat).....</i>	<b>19</b>
<b>3 Ziele und Aufgaben des Personalcontrollings</b> <i>(Sascha Armutat)....</i>	<b>23</b>
<b>4 Instrumente des Personalcontrollings.....</b>	<b>29</b>
4.1 Daten und Datenquellen des Personalcontrollings <i>(Sascha Armutat).....</i>	29
4.2 Kennzahlen – Daten für das Personalcontrolling <i>(Silke Wickel-Kirsch).....</i>	31
4.3 Instrumente für den Zugriff auf Daten <i>(Sascha Armutat) .....</i>	35
4.4 Instrumente für die Datenauswertung <i>(Sascha Armutat).....</i>	36
4.5 Instrumente für die Datendokumentation und -verbreitung <i>(Sascha Armutat).....</i>	40
<b>5 Organisatorische Einbindung im Unternehmen und Rolle des Personalcontrollings</b> <i>(Jörg Sasse und Hede Gesine Elsing).....</i>	<b>43</b>
<b>6 Rechtliche Rahmenbedingungen des Personalcontrollings.....</b>	<b>49</b>
6.1 Rechtliche Aspekte von Personalcontrolling, Datenschutz und betrieblicher Mitbestimmung <i>(Oliver Barta) .....</i>	49
6.1.1 Zulässigkeit von Personalcontrolling im Rahmen des Bundes- datenschutzgesetzes.....	50
6.1.2 Personalcontrolling in der betrieblichen Mitbestimmung .....	57
6.2 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) <i>(Hede Gesine Elsing) .....</i>	63
<b>II. Anwendungsbereiche.....</b>	<b>65</b>
<b>1 Personalplanung</b> <i>(Michael Schmitz).....</i>	<b>65</b>
1.1 Definition und Aufgaben .....	65
1.2 Faktororientierte Personalplanung.....	66
1.3 Prozessorientierte Personalplanung .....	73
1.4 Unternehmensbeispiel RWE Power AG.....	75
1.4.1 Ziel der Personalplanung.....	75

1.4.2	Prozess der Personalplanung .....	76
1.4.3	Unterjährige Prognosen/Abweichungsanalysen .....	83
1.4.4	Bewertung.....	84
<b>2</b>	<b>Personalgewinnung (Silke Wickel-Kirsch, Alfred Lukaszcyk) .....</b>	<b>85</b>
2.1	Definition und Aufgaben .....	85
2.2	Faktororientiertes Controlling der Personalgewinnung .....	87
2.3	Prozessorientiertes Controlling der Personalgewinnung.....	89
2.4	Einfluss des demografischen Wandels und der Digitalisierung der Arbeit auf das Controlling der Personalgewinnung.....	96
<b>3</b>	<b>Personaleinsatz (Paul Kittel).....</b>	<b>99</b>
3.1	Definition und Aufgaben .....	99
3.2	Faktororientiertes Controlling des Personaleinsatzes .....	102
3.3	Prozessorientiertes Controlling des Personaleinsatzes.....	104
3.4	Unternehmensbeispiel real,- SB-Warenhaus GmbH .....	105
3.5	Unternehmensbeispiel Kassenärztliche Vereinigung Bayerns (Hede Gesine Elsing) .....	107
<b>4</b>	<b>Personalentwicklung (Bernd Kosub).....</b>	<b>111</b>
4.1	Definition und Aufgaben .....	111
4.2	Faktororientiertes Controlling der Personalentwicklung.....	112
4.2.1	Talententwicklung.....	112
4.2.2	Fort- und Weiterbildung.....	117
4.3	Prozessorientiertes Controlling der Personalentwicklung .....	121
4.3.1	Leistungsportfolios .....	121
4.3.2	Balanced Scorecard in der Personalentwicklung.....	124
4.3.3	Prozesskostenrechnung in der Personalentwicklung.....	128
<b>5</b>	<b>Personalführung (Volker Nürnberg) .....</b>	<b>133</b>
5.1	Definition und Aufgaben .....	133
5.2	Faktororientiertes Controlling der Personalführung .....	133
5.3	Prozessorientiertes Controlling der Personalführung.....	135
5.4	Unternehmensbeispiel einer Baustofffirma.....	136
5.4.1	Der Personalbereich als Treiber der Strategieentwicklung .....	136
5.4.2	Ableitung von Zielen .....	137
5.4.3	Einführung der Balanced Scorecard .....	139
<b>6</b>	<b>Personalbetreuung (Susanna Steinle).....</b>	<b>145</b>
6.1	Definition und Aufgaben .....	145
6.2	Faktororientiertes Controlling der Personalbetreuung .....	145
6.3	Prozessorientiertes Controlling der Personalbetreuung.....	146
6.4	Unternehmensbeispiele.....	148
6.4.1	Transparente Kosten der Personalbetreuung.....	148
6.4.2	Personalbetreuung mit Benchmarking optimal gestalten (Jörg Sasse) .....	148

<b>7</b>	<b>Personalabbau</b> ( <i>Sascha Armutat</i> ).....	<b>153</b>
7.1	Definition und Aufgaben .....	153
7.2	Faktororientiertes Controlling des Personalabbaus .....	154
7.3	Prozessorientiertes Controlling des Personalabbaus .....	155
7.4	Unternehmensbeispiel zur Schließung eines Produktionswerks ....	156
7.4.1	Kommunikation .....	156
7.4.2	Elemente des Interessenausgleichs.....	158
7.4.3	Elemente des Sozialplans.....	159
<b>8</b>	<b>Kosten des Personals und der Personalarbeit</b> ( <i>Dieter Gerlach</i> ).....	<b>161</b>
8.1	Definitionen und Grundlagen.....	161
8.2	Faktororientiertes Controlling der Personalkosten.....	163
8.3	Prozessorientiertes Controlling der Kosten der Personalarbeit.....	171
8.4	Unternehmensbeispiel RWE Generation SE ( <i>Michael Schmitz</i> ) .....	176
<b>III.</b>	<b>Aktuelle Entwicklungen</b> .....	<b>179</b>
<b>1</b>	<b>Demografieorientierte strategische Personallangfristplanung</b> ( <i>Michael Schmitz</i> ).....	<b>179</b>
1.1	Modelllogik.....	179
1.2	Simulation der Bestandsentwicklung.....	181
1.3	Simulation der Bedarfsentwicklung .....	182
1.4	Gap-Analyse und Ableitung von Maßnahmen .....	183
1.5	Unternehmensbeispiel RWE Power AG.....	185
1.6	Unternehmensbeispiel aus der Chemischen Industrie Ost: Umsetzung von lebensphasenorientierter Arbeitszeit auf betrieblicher Ebene ( <i>Volker Nürnberg</i> ) .....	189
<b>2</b>	<b>Personalrisikomanagement</b> .....	<b>197</b>
2.1	Personalrisiken identifizieren, messen und steuern ( <i>Bernd Kosub</i> ).....	197
2.1.1	Risikofelder im Personalmanagement.....	197
2.1.2	Risikoeinschätzung und -bewertung .....	201
2.1.3	Einführung von Risikomanagement .....	202
2.2	Grundlagen des Risikomanagements am Beispiel eines Versicherungsunternehmens ( <i>Uta Lecker-Schubert</i> ).....	202
2.2.1	Hintergrund und Rahmen des Risikomanagements .....	202
2.2.2	Operationelle Risiken .....	204
<b>3</b>	<b>Strategische Steuerungsinstrumente und Navigationshilfen</b> ( <i>Paul Kittel, Jörg Sasse</i> ).....	<b>211</b>
3.1	Personalinformationssysteme .....	211
3.1.1	Überblick.....	211
3.1.2	Das Personalabrechnungssystem als Informationsquelle .....	212
3.1.3	Datenverarbeitung mittels Tabellenkalkulation.....	213

3.1.4	Relationale Datenbanken im Personalcontrolling .....	214
3.1.5	OLAP-Cubes und Data Mining.....	214
3.1.6	Data Warehouse.....	215
3.1.7	„Big Data“ als neuer Trend?.....	216
3.1.8	Cockpits und Dashboards.....	216
3.2	Steuerungssysteme.....	217
3.2.1	Analysewerkzeuge.....	217
3.2.2	Balanced Scorecards.....	219
3.2.3	Prognose- und Simulationssysteme.....	222
3.3	Unternehmensbeispiel: Strategische Personalplanung bei der METRO AG – von der Altersstrukturanalyse zur strategischen Personalplanung ( <i>Paul Kittel</i> ) .....	225
<b>4</b>	<b>Prozessoptimierung im Personalbereich (<i>Stefan Huber</i>) .....</b>	<b>231</b>
4.1	Prozessoptimierung und Personalcontrolling.....	231
4.2	Prozesskontrolle und -steuerung im Personalmanagement.....	232
4.2.1	Prozesse im Personalmanagement .....	232
4.2.2	Grundlagen der Prozesssteuerung .....	233
4.2.3	Prozesskostenrechnung .....	234
4.2.4	Qualitätscontrolling .....	238
4.2.5	Zeitcontrolling.....	240
4.3	Standardisierung von Personalprozessen .....	243
4.3.1	Vorteile der Standardisierung .....	243
4.3.2	Prozessdefinition und -auswahl.....	244
4.3.3	Prozessdarstellung .....	246
4.3.4	Prozessstrukturierung .....	246
4.3.5	Prozessrealisation und -steuerung .....	247
4.3.6	Prozessoptimierung .....	249
4.3.7	Prozessdokumentation .....	251
4.4	Unternehmensbeispiel: Prozessoptimierung im Bereich Personalbetreuung der Cognis Deutschland GmbH ( <i>Susanna Steinle</i> ) .....	252
<b>5</b>	<b>Internationales Personalcontrolling (<i>Susanna Steinle</i>).....</b>	<b>259</b>
5.1	Kennzahlenauswahl.....	259
5.2	Informationsbeschaffung/EDV-Unterstützung .....	262
5.3	Standardisierung, Implementierung und Interpretation .....	263
5.4	Kulturelle Unterschiede.....	264
5.5	Internationale Steuerungsstrategie.....	265
5.6	Zwei Beispiele zu internationalen Personalkennzahlen aus der Praxis .....	267
5.6.1	Tabellarischer Kennzahlenvergleich Landesgesellschaften mit Gesamtunternehmen.....	267
5.6.2	Einführung globaler qualitativer HR-Kennzahlen .....	270
5.6.3	Ganzheitliche Personalsteuerung mit dem HR-Cockpit bei der Celesio AG ( <i>Oliver Sehorsch</i> ) .....	272

<b>IV.</b>	<b>Ausblick: Zukünftige Ausrichtung des Personalcontrollings.....</b>	<b>279</b>
<b>1</b>	<b>Entwicklung des Personalcontrollings bis zum heutigen Stand</b> <i>(Dieter Gerlach und Sascha Armutat)</i> .....	<b>279</b>
<b>2</b>	<b>Zukunftsgerichtetes Personalcontrolling</b> <i>(Dieter Gerlach)</i> .....	<b>283</b>
<b>3</b>	<b>Trends und Themen</b> <i>(Dieter Gerlach und Sascha Armutat)</i> .....	<b>285</b>
<b>V.</b>	<b>Anhang</b> .....	<b>289</b>
<b>1</b>	<b>„Reifegrad“ des Personalcontrollings</b> <i>(Silke Wickel-Kirsch, Dieter Gerlach)</i> .....	<b>289</b>
<b>2</b>	<b>Strukturierte Kennzahlenübersicht</b> .....	<b>295</b>
<b>3</b>	<b>Literaturverzeichnis und -hinweise</b> .....	<b>305</b>
<b>4</b>	<b>Abbildungs- und Checklistenverzeichnis</b> .....	<b>309</b>
<b>5</b>	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>315</b>
<b>6</b>	<b>Autorenverzeichnis</b> .....	<b>321</b>