

Entgeltabrechnung aus erster Hand

LOHN+GEHALT

Fachmagazin

6



Kzenon © www.fotolia.de

FOKUS

Compliance für Personal-Administration Prüfpraxis in der Entgeltabrechnung

FOKUS

Kurzarbeitergeld für
Baubetriebe

MANAGEMENT

Die Datenschutznovelle:
Auswirkungen auf die
Personalabrechnung

SERIE

Marktstudie
Digitale Personalakte

Vorteile eines Personal-Controllings

Personal-Controlling als modernes Steuerungsinstrument

“You can’t manage what you can’t measure.“

Die HR-Prozesse und deren Ursachen-Wirkungszusammenhänge werden heutzutage immer komplexer und die Verknüpfung von finanz- mit personalwirtschaftlichen Daten wird immer wichtiger. Ein professionelles Personal-Controlling zeichnet sich in den Augen von Personalmanagern laut einer Umfrage der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. unter anderem durch den Einsatz von strategierorientierten Instrumenten aus, die für die Analyse vieler unterschiedlicher Datenquellen genutzt und mit deren Hilfe Kennzahlen automatisch ermittelt werden können.

Zu oft wird Personal-Controlling aber immer noch mit Kontrolle übersetzt. Während sich aber Kontrolle eher auf einen rückschauenden und statischen Vorgang bezieht, bezieht sich Controlling, nämlich die Steuerung, auf eine vorausschauende, planerische und dynamische Betrachtung. Die Aufgaben des modernen Personal-Controllings liegen deshalb darin, strategische Entscheidungen vorzubereiten und Kosten transparent zu machen, um durch eine frühe Einschätzung von Auswirkungen durch neue Entwicklungen einen Beitrag zur Unternehmensberichterstattung und zur Optimierung der Effizienz in der Personalarbeit zu leisten. Zu diesem Zweck muss aber eine stets aktuelle Versorgung des Managements mit allen relevanten Informationen gewährleistet sein. Nur so kann das Management das Personal auch sicher führen und nur so können letztendlich Unternehmensziele auch über die Mitarbeiter verwirklicht werden.

Beim integrierten Kompetenz-Management unterscheidet man zwei Ebenen:

1. Operatives Personal-Controlling:
Dieser Bereich beschäftigt sich mit den so genannten “harten“ Kennzahlen, wie demografische Entwicklung im Unternehmen, Mitarbeiteranzahl, Ertrag, Kosten und Aufwand. Dabei handelt es sich um kurz- bis mittelfristige Betrachtungen.
2. Strategisches Personal-Controlling:
Hier handelt es sich um “weiche“ Kennzahlen, wie Potenzial, Fähigkeiten, Motivation und Ziele der Mitarbeiter, aber auch Weiterbildung und Weiterentwicklung gehören in diesen Bereich. Mit diesen Kennzahlen können Strategien entwickelt, geplant und durchgeführt werden.

Die Gründe für ein effektives Personal-Controlling in einer wertorientierten Unternehmensführung sind vielfältig und reichen von gestiegenen Anforderungen an die Personalberichte über höhere Informationsanforderungen der Stakeholder, höhere Leistungserwartungen an Führungskräfte, verbesserte Risiko-Management-Systeme zur Frühwarnung, komplexere HR-Prozesse und -Strukturen sowie Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge bis zur Erfordernis, Finanzkennzahlen des Unternehmens mit personalwirtschaftlichen Daten und Informationen intensiver zu verknüpfen.

In der Regel stellen die Kosten für Humankapital für die meisten Unternehmen den größten Einzelausgabeposten dar. Dabei ist es von entscheidender Bedeutung, dass die Geschäftsführung und die direkten Vorgesetzten Einblick in die Vergütungsbudgets und laufenden Verpflichtungen für ihre Mitarbeiter haben. Die Gesamtgehaltskosten bilden die Grundlage nicht nur für viele Berechnungen, wie z. B. Verwaltungskosten, Verhältnis von Leistung zum Budget oder Produktlinienrentabilität, sondern haben einen ganz entscheidenden Einfluss auf die Profitabilität und damit auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens.

Die Gesamtgehaltskosten fassen dabei die Mitarbeiter-Gehaltskosten nach Unternehmen, Unternehmensbereich und Abteilung zusammen. Das Mitarbeitergehalt ist nur ein Teil des Vergütungspakets, das jeder Mitarbeiter erhält. Die Gesamtmitarbeitervergütung ist eine aussagekräftigere Größe zur Messung der Mitarbeiterkosten, da sie sonstige Bar-Zusatzleistungen wie z. B. Bar-Bonuszahlungen, Zusatzleistungen, Rückerstattung von Studiengebühren etc. beinhaltet. Einige Unternehmen entschließen sich zudem dazu, unbare Zusatzleistungen wie z. B. Aktienoptionen und Urlaubstage in ihre Gesamtvergütungsrechnung mit einzubeziehen

Die Durchschnittsgehalt-Messdaten kommunizieren die Durchschnittsgehälter bestimmter Abteilungen oder Tätigkeitsarten und ermöglichen aussagekräftige Vergleiche zwischen Mitarbeitern, die in verschiedenen Abteilungen oder an unterschiedlichen Standorten arbeiten und sie erleichtern die Analyse vergleichbarer Gehälter über verschiedene Regionen und Geschäftseinheiten hinweg sowie die Empfehlung von Richtlinien

zur Gehaltsanpassung. Diese Messdaten helfen bei der Beantwortung einer einfachen Frage: Bezahlen wir einer bestimmten Mitarbeitergruppe in Köln mehr als Mitarbeitern mit ähnlichen Fertigkeiten in München?

Die Durchschnittsgehalt-Messdaten eröffnen zudem Wege hin zu einer differenzierteren Gehaltsanalyse, wie z. B. der statistischen Analyse sowie Spannweite und Standardabweichungen von Gehältern, die für größere Unternehmen äußerst nützlich sind. Die Durchschnittsgehalt-Messdaten sind dann am wertvollsten, wenn die Berichterstattung nach Tätigkeitsart erfolgt, da dies HR-Experten die Möglichkeit bietet, Mitarbeiter mit ähnlichen Fertigkeiten sowohl über verschiedene Regionen und Geschäftseinheiten hinweg als auch mit den branchenüblichen Durchschnittsgehältern zu vergleichen. Diese Messdaten ermöglichen zudem die Wettbewerbsfähigkeit von Gehältern periodisch zu prüfen und erleichtern es, Gehälter an veränderte Lebenshaltungskosten anzupassen.

Größere Unternehmen analysieren zudem Gehälter häufig nach Tätigkeitsart und Gehaltsspanne. Eine kleine Spanne könnte darauf hinweisen, dass die meisten Mitarbeiter mit den gleichen Fertigkeiten in etwa das gleiche Gehalt erhalten, eine große Spanne hingegen, dass Mitarbeiter mit den gleichen Fertigkeiten sehr unterschiedliche Gehälter erhalten. Eine große Spanne innerhalb der gleichen Tätigkeitsart könnte darauf hinweisen, dass einige Mitarbeiter, verglichen mit ihren Kollegen, entweder unter- oder überbezahlt werden.

Die Aufbereitung und Analyse der Gehalts-Messdaten hat zudem den unschätzbaren Vorteile, dass Unternehmensverantwortliche beispielsweise die Auswirkungen von Tarifabschlüssen oder Veränderungen bei den Sozialversicherungsrechengrößen für ihre derzeitige Kostenstruktur sofort ermitteln können und damit in der Lage sind, zu überlegen, an welchen Stellschrauben in der aktuellen Unternehmenssituation gedreht werden kann, wo eingespart werden kann, ohne das Unternehmen zu schädigen.

Generell muss man festhalten, dass mit einem derartig angelegten Personal- bzw. Payroll-Controlling das Unternehmen über ein Instrument verfügt, um den qualitativen und quantitativen Personalbedarf effizient zu steuern und somit eine vorteilhaftere Personalplanung und damit verbunden eine überschaubare Personalkostenentwicklung zu betreiben.

Viel zu häufig ist es aber mit großem Aufwand verbunden, die notwendigen Daten aus verschiedenen Quellen zu konsolidieren, da mehrere Informationsquellen für eine Statistik oder Präsentation herangezogen werden müssen.

Übersicht Controllingfunktionen

Personalmanagementfeld	Controllingfunktion/ Controllingaufgabe
Personalbestandsanalyse	• Durchführung von Personalbestandsanalysen
Personalbedarfsbestimmung	• Bestimmung des Personalbedarfs durch eine Personalbedarfsplanung
Personalbeschaffung	• Bestimmung der kostengünstigen Beschaffungswege • Bereitstellung von Instrumenten zur objektiven Bewerberauswahl
Personalentwicklung	• Bildungscontrolling • Laufbahncontrolling
Personalfreisetzung	• Ermittlung der kostengünstigsten Freisetzungsform • Überwachung der Abwicklung
Personaleinsatz	• Personaleinsatzplanung
Personalkostenmanagement	• Mithilfe bei der Aufstellung des Personalkostenbudgets • Überwachung der tatsächlichen Personalkosten • Kennzahlenanalysen • Abweichungsanalysen

Tabelle 1

Mit intelligenten Software-Tools zur Erleichterung von Personalentscheidungen, die über Modellbildung- und Visualisierungsfunktionen verfügen, können Daten aus HR-Systemen mit Daten aus Lohn- und Gehaltssystemen zusammengeführt werden. Intelligente Software-Tools visualisieren schnell und in handlicher Form Berichte oder Profile und erleichtert die Lohn- und Gehalts- sowie Budgetplanung für Abteilungen und Projekte. Sie geben dem Unternehmen Werkzeuge an die Hand, mit denen Sie schnell auf Änderungen im Finanz- oder Personalbereich reagieren können. Mit ihnen können Finanzplanungsinformationen aus bestehenden Datenquellen abgerufen und „Was-wäre-wenn“-Analysen und Szenarienplanungen durchgespielt werden. Damit können die Verantwortlichen schon im Vorfeld von geplanten Veränderungen abschätzen, wie sich ein empfohlener Personalkostenplan auf die betroffene Abteilung bzw. das gesamte Unternehmen auswirken wird.

Bei der Verwaltung von mehreren Budgets unterstützen intelligente Visualisierungsprogramme die Verantwortlichen, in dem sie Bereiche mit einem übermäßigen Budgetverbrauch oder anderweitigen Risiken sofort markieren. Mit der Drag-&-Drop-Funktion können Teams ganz leicht umstrukturiert oder auch Gehälter und Arbeitszeiten geändert werden. So erhält man sofort Antworten auf Fragen wie: „Überschreiten wir unseren Finanzrahmen?“ oder „Wie lösen wir dieses Problem?“.

Intelligente Visualisierungstools sollten,

- die Organisation im Ist-Zustand sowie geplante Änderungen, z. B. neue, verlagerte oder abgebaute Stellen anzeigen,
- Vertragsnehmer, hoch bezahlte Mitarbeiter und besonders wichtige Mitarbeiter des Teams anzeigen,
- aktuelle oder frühere Budgetplanungen und Ist-Zuständen gegenüberstellen, um potenzielle Risiken aufzudecken und im Blick zu behalten
- Auswirkung von Budgetänderungen und wie Personaländerungen darstellen, die die Budgetplanung beeinflussen können
- Projektbudgets verwalten und die Auswirkungen von Personaländerungen innerhalb der Projekte auf das Gesamtbudget darstellen können,
- die Zusammenarbeit mit Managern und leitenden Mitarbeitern, die am Finanzplanungsprozess beteiligt sind, gewährleisten.

Das Einsatzspektrum moderner, intelligenter Software-Technologien zur Modellbildung und Visualisierung von Mitarbeiterinformationen in Verbindung mit Lohn- und Gehaltsdaten ist breit gefächert und unterstützt Personalverantwortliche beim Einsatz klassischer Instrumente des Personal-Controllings letztendlich durch die vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten auf einfache und effektive Art.

MARCUS REINHARD,
Director EMEA East bei
HumanConcepts Ltd. Deutschland



- Über 100 Seiten Marktstudie
- Zahlreiche Grafiken
- Interview mit Prof. Amberg

Amberg/Haushahn
Marktstudie
Digitale Personalakte
Trends und Potentiale

1. Auflage 2009
104 Seiten – Paperback
€ 49,-
ISBN 978-3-89577-574-1

Die wichtigsten aktuellen Erkenntnisse zum Trendthema Digitale Personalakte:

- Ausschlaggebende Faktoren für die Einführung
- Wirkung der Digitalen Personalakte
- Tatsächliche Kosten der Einführung
- Trends
- Beurteilung der aktuellen und zukünftigen Wichtigkeit
- Aktuelle Marktsituation
- Marktanbieter
- Interview mit Prof. Amberg



Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH · Standort Frechen
Tel. 02234/96610-0 · Fax 02234/96610-9
www.datakontext.com · bestellung@datakontext.com

Fünf Fragen an... Marcus Reinhard



Motivation und Notwendigkeit von Personal-Controlling

Controlling, also die Aufbereitung von Unternehmensinformationen zur Steuerung der Unternehmensprozesse ist ein wichtiges Instrument für vorausschauende Planung. HumanConcepts bietet mit dem Produkt OrgPlus eine graphische Darstellung der Personalinformationen.

Wir fragen Herrn Marcus Reinhard, HumanConcepts Ltd. Deutschland, nach seiner Meinung zur Motivation und Notwendigkeit von Personal-Controlling in Unternehmen.

Herr Reinhard, warum ist Personal-Controlling aus Ihrer Sicht notwendig?

Für die Unternehmen ist es wichtig, anhand von Benchmarking und Kennzahlen die vergangene, aktuelle und zukünftige Situation Ihres Unternehmens zu analysieren. Hierbei stehen nicht nur der Umsatz und die Rendite im Vordergrund, sondern ebenfalls Aussagen zu Tarifmodellen, zur Altersstruktur, zur Art der Mitarbeiter etc.

Eine weitere wichtige Kennzahl ist das Human Capital, also die Leistung der Mitarbeiter im Unternehmen. Hier handelt es sich in erster Linie um Qualifikationen und Wissen. Denn gut qualifizierte Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital eines Unternehmens.

Aufgabe in diesem Zusammenhang ist zunächst die Analyse des Ist-Zustandes, daraus lassen sich dann eventuell vorhandene, aber auch zukünftige Probleme ableiten. Durch Änderungen und Justierungen in OrgPlus kann dann ein Soll-Zustand definiert werden, diesen gilt es dann mit gezielten Maßnahmen umzusetzen. OrgPlus können Sie sich in diesem Zusammenhang als „Sandform“ vorstellen, welche die Möglichkeit eines visualisierten Benchmarkings bietet.

Welche Unternehmen setzen Ihrer Erfahrung nach ein gezieltes Personal-Controlling ein?

Ab dem gehobenen Mittelstand wird ein gezieltes Personal-Controlling durchgeführt, häufig durch teure, externe Berater oder durch eine eigene Controllingstelle. Kleinere und mittlere Unternehmen scheuen diesen Aufwand und die laufenden Kosten. Zwar ist hier das Thema präsent, aber häufig nur dann wenn Kosteneinsparungen notwendig sind. Zielsetzung des Controllings ist dann nicht eine erfolgreiche und zukunftsfähige Unternehmensstruktur, sondern vorrangig Kosteneinsparungen. Dies ist aber zu kurzfristig gedacht. Sie müssen bedenken, dass sich ein Unternehmen auch immer fragen muss, ob es mit

den nun eingesparten Kosten auch Potenzial verloren hat. Ist dies der Fall, so ist das Controlling misslungen. Ein weiteres wichtiges Thema ist der Demographiewandel. Unternehmen sollen bereits heute analysieren, welche Mitarbeiter mit welchen Qualifikationen zum Beispiel im Jahr 2017 noch im Unternehmen beschäftigt sind. Dabei hilft ein gezieltes Personal-Controlling.

Und welche Aufgaben gehören zum Payroll-Controlling?

Im Payroll-Controlling gilt es gezielt die Auswirkungen zum Beispiel von Tarifabschlüssen oder Veränderungen bei den Sozialversicherungsrechengrößen zu ermitteln.

Es ist für ein Unternehmen von großer Bedeutung, wie sich die zwischen Arbeitgebervertretern und Gewerkschaften ausgehandelte Tarifierhöhung in der Kostenstruktur niederschlägt. Die Konsequenz daraus ist häufig das Einsparen von Kosten. Doch welche Stellschrauben sind in der aktuellen Unternehmenssituation die Richtigen? Wo kann sinnvoll eingespart werden, ohne das Unternehmen zu schädigen?

Welche abrechnungstechnische Informationen können wie sinnvoll aufbereitet werden?

In OrgPlus werden aus den originären Payrollsystemen zunächst Daten wie Fehlzeiten, Bezüge, Geburtsjahr und Eintrittsjahr verwendet. Weiterhin steht es aber Unternehmen frei, beliebige Daten aus den verschiedensten Programmen per Schnittstelle zu übergeben, die zu allen gängigen Payrollprogrammen vorhanden ist. Weiterhin besteht die Möglichkeit

Informationen manuell zu erfassen. OrgPlus ist in diesem Fall mehr als eine Datensammelstelle, sondern dient auch als Datei aus der sich wiederum weitere Anwendungen bedienen können.

Und wo ist der Mehrwert für das Unternehmen?

Der Vorteil eines Personal-Controllings ist, dass man sich zunächst eine Übersicht über den aktuellen Ist-Zustand verschafft, dies fehlt in vielen Unternehmen. Weiterhin kann analysiert werden, ob die eingeleiteten Maßnahmen den notwendigen Nutzen gebracht haben. Man kann mit gezieltem Controlling auch die Entwicklung eines Unternehmens Vorher-Nachher-Zukünftig betrachten. So wissen Sie, ob aus den Fehlern der Vergangenheit gelernt wurde oder trotz eines festgelegten Soll-Zustandes alles nach dem Motto „Business as usual“ gelaufen ist.

Ein weiterer Vorteil ist, dass man die Analysen und Aussagen sofort griffbereit hat und muss diese nicht zuerst noch extern beschaffen.

Wichtig ist, dass hier eine effiziente Kostenreduzierung durchgeführt wird, die so nachhaltig ist, dass das Unternehmen damit nicht geschädigt wird. Ist dies erfüllt, dann ist der Mehrwert eines gezielten Personal-Controllings ersichtlich.

Ich danke Ihnen für das Gespräch.

Das Interview führte Diana Keller.

Hinweis: Bitte beachten Sie auch den Artikel auf Seite 15.

