

Berufsbegleitender Studiengang (in Entwicklung)

Master Gesundheitsmanagement in der Rehabilitation (M.A.)

im BMBF geförderten Verbundvorhaben: PuG



Thomas Heupel

Strategisches Personalcontrolling

unter besonderer Berücksichtigung von Aspekten
des Gesundheitsmanagements

Impressum

Autor: Prof. Dr. Thomas Heupel

Herausgeber: Carl von Ossietzky Universität Oldenburg – Center für lebenslanges Lernen C3L

Auflage: 1. Auflage 2018

Copyright: Vervielfachung oder Nachdruck auch auszugsweise zum Zwecke einer Veröffentlichung durch Dritte nur mit Zustimmung der Herausgeber, 2018

Das diesem Studienmaterial zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung, und Forschung unter dem Förderkennzeichen 16OH21033 gefördert.
Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei dem Autor.

Oldenburg, Januar 2018



Thomas Heupel



Akademischer Werdegang

Thomas Heupel studierte von 1993-2000 an der Universität Siegen Betriebswirtschaftslehre. Spezielle Wahlpflichtfächer waren: Absatzwirtschaft, Umweltökonomie, Erfolgs- & Kostencontrolling und Organisation.

Es folgte die Dissertation zu dem Thema „Nachhaltigkeitsbezogene Kostenrechnung – Begriffliche Grundlagen und konzeptioneller Diskurs“.

Von 2000-2007 war er wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Siegen. Zunächst am Lehrstuhl Betriebliche Umweltwirtschaft bei Prof. Dr. Dr. h.c. E. Seidel (April 2000 bis Dezember 2002), dann als Mitarbeiter am Institut für ökologische Betriebswirtschaft (IÖB) (April 2000 bis September 2003).

Anschließend arbeitete er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Betriebliche Umweltwirtschaft bei Prof. Dr. P. Letmathe und gründete mit diesem das Siegener des Siegener Mittelstandsinstituts (SMI) wo er als Geschäftsführer über mehrere Jahre tätig war.

Anschließend erfolgte die Berufung zum Professor an der FOM Hochschule (Professur für allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Rechnungswesen und Controlling).

Nach der stellvertretenden Standortleitung des Hochschulstandorts Siegen übt er dort seit März 2009 die Gesamtstudiengangsleitung aus.

Seit 2010 ist er Mitglied des Rektorats mit dem Arbeitsfeld Forschung & Transferprojekte.

Forschungsgebiete

Seine Forschungsgebiete liegen in den Bereichen Kosten- und Erfolgscontrolling, Demografischer Wandel, Personalcontrolling, Management von Non-Profit-Organisationen, Umweltökonomie, Management von KMU und in der Automotive Industry.

Publikationen

Zusammen mit Deimel und Wiltinger gab er das Lehrbuch Controlling im Vahlen Verlag heraus. In zahlreichen Publikationen und Vorträgen auf nationalen und internationalen Fachkonferenzen wurden bereits verschiedene Facetten des Controllings behandelt.

Für die Bearbeitung des Skriptums „Strategisches Personalcontrolling“ qualifiziert ihn insbesondere die Anfertigung von vier Controlling-Skripten für „NichtökonomInnen“ für die Fernhochschule Hagen und das dortige Verbundstudium sowie zahlreiche Publikationen in Fachjournals und mehrere Monografien im Themenkontext.

Ausgewählte Literatur zum Thema Strategisches Personalcontrolling

Grundlegende Controlling-Literatur:

- Deimel, K., Heupel, T., Wiltinger, K. (2014): Controlling, München 2014.
- Horváth, P. (2011): Controlling, 12. Aufl., München, 2011.
- Küpper, H.-U. (2008): Controlling. Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 5. Aufl., Stuttgart, 2008.
- Reichmann, T. (2006): Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 7. Aufl., München, 2006.
- Weber, J., Schäffer U. (2008): Einführung in das Controlling. 12. Aufl., Stuttgart 2008.

Grundlegende Literatur zur Personalwirtschaft:

- Bröckermann, R. (2016): Personalwirtschaft – Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management, 7., überarbeitete Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2016.
- Büdenbender, S. (2011): Gabler Kompaktlexikon Personal – Wichtige Begriffe zu Personalwirtschaft, Personalmanagement, Arbeits- und Sozialrecht, 3., komplett überarbeitete Aufl., Wiesbaden 2011.
- Drumm, H.J. (2008): Personalwirtschaft, 6., überarbeitete Auflage, Berlin, Heidelberg 2008.
- Jung, H. (2017): Personalwirtschaft. 10. Auflage, Berlin/Boston 2017.
- Wunderer, R., Jaritz, A. (2007): Unternehmerisches Personalcontrolling, 4. Aufl., Köln, 2007.

Grundlegende Literatur zum Controlling in der Gesundheitswirtschaft:

- Kuntz, L.; Vera, A. (2003): Krankenhauscontrolling und Medizincontrolling - eine systematische Schnittstellenanalyse, Köln 2003.
- Kölking, H. (Hrsg.) (2007): DRG und Strukturwandel in der Gesundheitswirtschaft, 1. Aufl., Stuttgart 2007.
- Noetze, J.; Gramminger, S. (2010): Medizincontrolling im Krankenhaus, in Hetze, J.; Kehre, E. (Hrsg.): Krankenhauscontrolling, Konzepte 2010.
- Taboga, R. (2014): Krankenhaus Controlling - Ziele, Konzepte und Herausforderungen in der Krankenhauspraxis, Hamburg 2014.
- Wasem, J.; Staudt, S.; Matusiewicz, D. (Hrsg.) (2013): Medizinmanagement - Grundlagen und Praxis, Berlin 2013.

Aktuelle relevante Zusatzliteratur:

- Klaffke, M. (Hrsg.) (2014): Generationen-Management – Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, 1. Aufl., Wiesbaden 2014.
- Schulenburg, N. (2016): Führung einer neuen Generation – Wie die Generation Y führen und geführt werden sollte, Wiesbaden 2016.

INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG.....	7
1	GRUNDLAGEN DES STRATEGISCHEN CONTROLLING UND FALLBEISPIEL .. 12
1.1	Strategisches Controlling 12
1.1.1	Einordnung des strategischen Controlling in das Konzept des strategischen Management..... 12
1.1.2	Strategisches Management bedingt Controlling..... 14
1.1.3	Strategisches Controlling 18
1.1.4	Strategisches versus operatives Controlling 21
1.1.5	Zentrales versus dezentrales Controlling..... 25
1.1.6	Strategische Planungs- und Kontrollprozesse als Gegenstand des Controlling 27
1.2	Personalcontrolling..... 32
1.2.1	Der wichtige Produktionsfaktor Mensch: 32
1.2.2	Einordnung des Personalcontrollings und definitorische Grundlagen..... 32
1.2.3	Weiterführende Systematisierung des Personalcontrollings..... 35
1.3	Gesundheitswesen in Deutschland..... 37
1.3.1	Einleitung – die Gesundheitswirtschaft 37
1.3.2	Vom Gesundheitswesen zur Gesundheitswirtschaft 38
1.3.3	Historie der Krankenhausfinanzierung..... 39
1.3.4	Herausforderungen für das Krankenhausmanagement..... 40
1.3.5	Krankenhauscontrolling vs. Medizincontrolling 42
1.4	Fallbeispiel: Das Maria Magdalena Krankenhaus..... 46
2	PERSONALSTRATEGIE, PERSONALDIAG- NOSTIK & PERSONALPLANUNG 48
2.1	Kennzahlen..... 48
2.2	Balanced Scorecard 53
2.3	Human Resource Portfolio 57
2.4	Personal-Audit..... 59
3	PERSONALENTWICKLUNG UND PERSONALBINDUNG 63
3.1	Mitarbeiterentwicklung & Mitarbeiterbindung 63
3.2	Instrumente zur Analyse des Handlungsbedarfs im Unternehmen 64
3.2.1	Altersstrukturanalyse:..... 64

3.2.2	Work-Ability-Index	65
3.3	Work-Life-Balance	67
3.3.1	Einflussfaktoren auf die Work-Life-Balance:	67
3.3.2	Anforderungen an das betriebliche Work-Life-Balance-Management	69
4	PERSONALKOSTENMANAGEMENT	74
4.1	Deckungsbeitragsrechnung	74
4.2	Budgetierung.....	75
4.3	Fixkostenmanagement	77
4.4	Prozesskostenrechnung (PKR)	77
5	AKTUELLE „SONDERTHEMEN“ DES PERSONALMANAGEMENTS (1): DEMOGRAFISCHER WANDEL	85
5.1	Demografischer Wandel und War for Talents	85
5.2	Einfluss des demografischen Wandels auf den Arbeitsmarkt	86
5.3	Generationenmanagement und Implikationen für die Generation X, Y und Z	87
5.3.1	Aus Arbeitnehmersicht: Anforderungen an einen guten Arbeitsplatz.....	91
5.3.2	Aus Arbeitgebersicht: Stärken, Schwächen und Konfliktpotentiale.....	93
5.4	Das Für und Wider von Zielvereinbarungsgesprächen:	96
6	AKTUELLE „SONDERTHEMEN“ DES PERSONALMANAGEMENTS (2): INDUSTRIE 4.0 UND DIGITALISIERUNG	103
6.1	Eine Industrie 4.0 bedingt eine Arbeitswelt 4.0	103
6.2	SWOT-Analyse.....	105
6.3	Gestaltung des Betriebsklimas	106
7	AKTUELLE „SONDERTHEMEN“ DES PERSONALMANAGEMENTS (3): DAS BETRIEBLICHE GESUNDHEITSMANAGEMENT (BGM).....	112
7.1	Auf dem Weg zu vitaleren Mitarbeitern – Das Betriebliche Gesundheitsmanagement	112
7.2	Die Salutogenese – Grundmodell im Betrieblichen Gesundheitsmanagement... 	113
7.3	Umsetzung des BGM.....	114
7.4	Kosten und Nutzen	116
ANHANG		
8	SCHLÜSSELWORTVERZEICHNIS.....	119
9	LITERATURVERZEICHNIS.....	121

EINLEITUNG

Liebe Studierende, ich freue mich, Sie mit dem vorliegenden Studienmaterial in die Themenfelder "Strategisches Personalcontrolling" und "Personalcontrolling unter besonderer Berücksichtigung von Aspekten des Gesundheitsmanagements" begleiten zu dürfen. Zu Beginn dieses Skriptes ist es unsere Aufgabe „den Ruck-sack“ für die sich anschließende Reise zu packen. Als ein solches „Packen“ bezeichne ich gerne den Grundlagenteil einer Ausarbeitung. Sie werden hier mit den wichtigen Themenfeldern: Controlling, Personalmanagement und den grundlegenden Aspekten der Gesundheitswirtschaft vertraut gemacht (diese drei Themenfelder finden Sie auch in der nachstehenden Abbildung als Punkte I. bis III.).

Erst auf dieser Basis ist es uns dann möglich, den konkreten Werkzeugkasten mit Instrumenten und Hilfsmitteln zu füllen. Im Hauptteil des Studienmaterials (Punkte IV. bis VII. in der Übersicht) geht es darum, Ihnen Anleitungen und Werkzeuge für den betrieblichen Alltag an die Hand zu geben. Der Hauptteil des Skriptes wird mit der Fallstudie zum Personalbereich und Anwendungen der strategischen Instrumente eröffnet. Im Folgenden werden Sie mit den Themenfeldern Personalstrategie, Personaldiagnostik, Personalplanung, Personalbeschaffung, Personalentwicklung und Personalfreisetzung vertraut gemacht und wir betrachten geeignete strategische Controllinginstrumente, die Ihnen hier helfen können.

Nicht jeder von Ihnen wird regelmäßig alle vorgestellten Werkzeuge benötigen, aber es ist gut, wenn man für die Baustellen seines betrieblichen Alltags und die besonderen Herausforderungen in einer dynamischen und herausfordernden Zeit gerüstet ist.

Das Personalcontrolling hat in den letzten Jahren verstärkt an Bedeutung in Unternehmen gewonnen und so ist es auch wichtig, dass Sie sich im Rahmen Ihres Studienverlaufs mit diesem Thema beschäftigen. Heutzutage steht laut einer Studie der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. nicht mehr das „ob“, sondern vielmehr das „wie“ im Mittelpunkt der Personalcontrolling-Diskussion. Mittlerweile ist das Personalcontrolling ein etablierter Funktionsbereich innerhalb des Personalmanagements geworden. In den letzten Jahren fand im Personalcontrolling ein Wandel statt. Die Fokussierung der Fragestellungen liegt nun nicht mehr primär auf den harten Kennzahlen und Kostenrechnungsinstrumenten. Stattdessen rücken vermehrt erweiterte Personalcontrollinginstrumente und weiche Kennzahlen in den Vordergrund, die umfassende Kontroll- und Analyse-tätigkeiten ermöglichen. Hieraus ergibt sich die Problemstellung, dass Unternehmen sich entscheiden müssen, welche Personalcontrollinginstrumente sie verwenden. Mit der Bearbeitung dieses Studienmaterials sollen Sie daher verschiedene Instrumente für verschiedene Themenfelder des Personalcontrolling „angeboten“ bekommen.

Um zudem den Anforderungen an ein zeitgemäßes Skript gerecht zu werden, wurden die Themenfelder "Demografischer Wandel und seine Implikationen für das Personalmanagement und -controlling", "Aspekte des betrieblichen Gesundheitsmanagements" und "Arbeit 4.0 und Digitalisierung" als weitere Exkurse ausgewählt.

Die Struktur der Studienmaterialien zeigt auch die erste Abbildung:

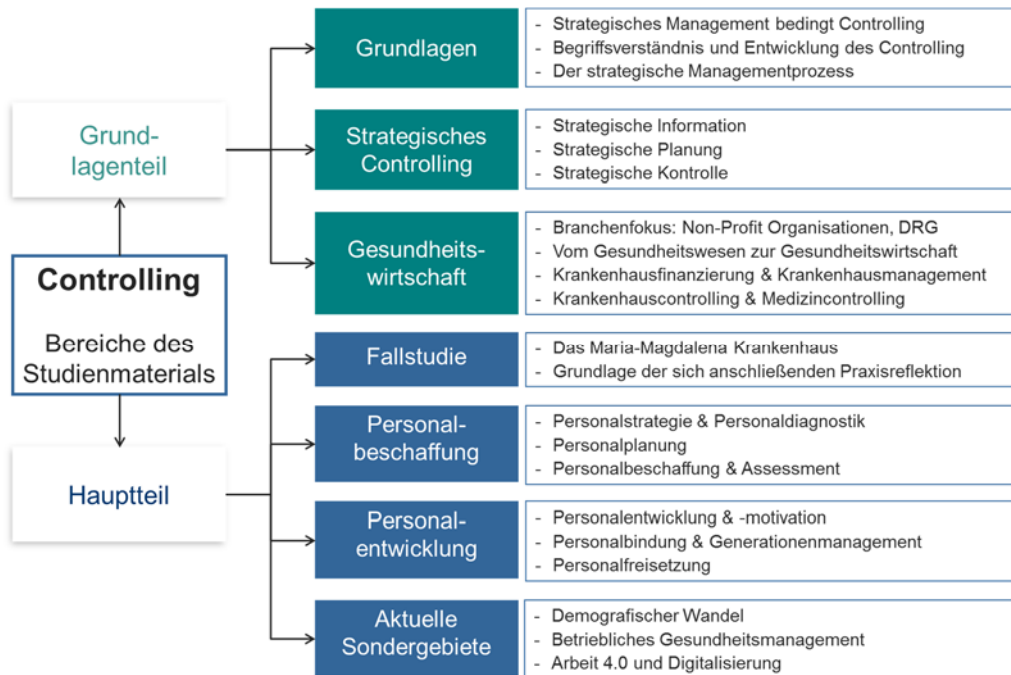


Abbildung 1: Übersicht über das Studienmaterial

Dass wir heute ein ausdifferenziertes strategisches Personalcontrolling benötigen (so ja unser Themenfeld), wird Ihnen vor allem auch vor dem Hintergrund der vollzogenen Entwicklung im Personalmanagement deutlich (werden):

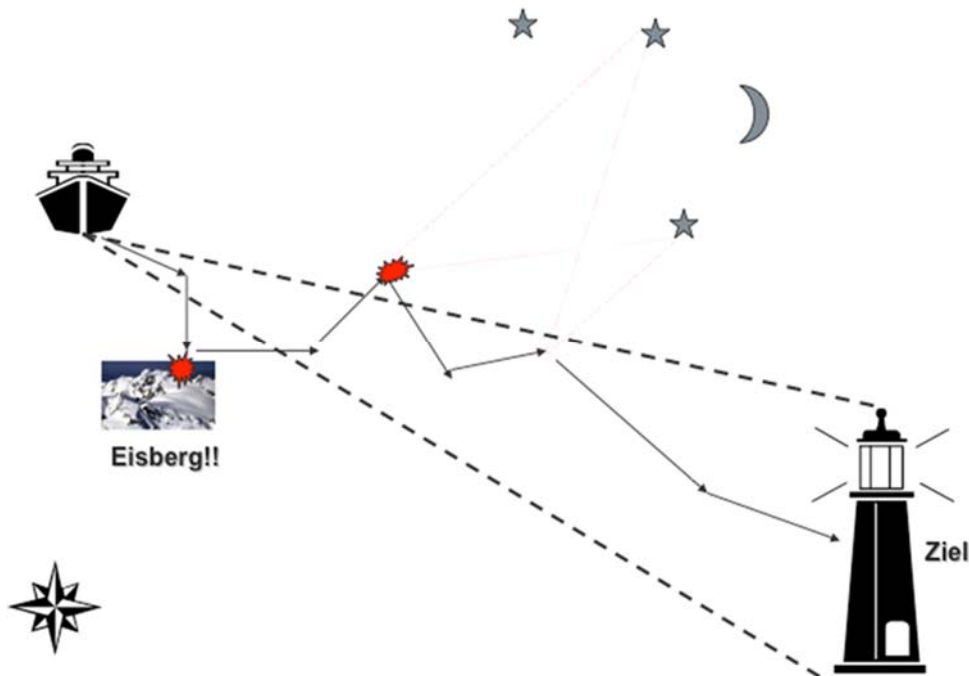
Anfang der 1960er Jahre war „Personalwesen“ die übliche Bezeichnung des Fachbereichs, welcher in den 1970er Jahren dann als „Personalwirtschaft“ bezeichnet wurde. Ab den 1980er und 1990er Jahren sprach man dann vom „Personalmanagement“ oder dem Human Resource Management (HRM), eine aus dem angelsächsischen Sprachgebrauch stammende Bezeichnung. Das HRM beinhaltet alle Funktionen, die im Unternehmen für den Personalbereich anfallen. Diese Funktionen sind Personalbedarfsplanung, Personalbeschaffung, Personaleinsatz, Personalentwicklung, Personalfreisetzung, Personalführung, Personalentlohnung, Personalbeurteilung sowie Personalverwaltung. Durch die Begriffe Personalmanagement und Human Resource Management wird auf die hohe Bedeutung der Unternehmens- und Personalpolitik für motivierte und leistungsfähige Mitarbeiter hingewiesen. Die Begrifflichkeiten verdeutlichen die strategische Ausrichtung der Personalaufgaben einerseits und grenzen diese andererseits von den administrativen Aufgaben der Personalabteilung ab.

Personalcontrolling lässt sich als spezielles „Bereichs-Controlling“ charakterisieren. Es stellt ein erfolgsorientiertes Management-Instrument dar, das die Rückkopplung zwischen Planung (Soll) und Kontrolle (Ist) sicherstellen soll. Hierbei wird die Planung als bewusste, systematische und integrierte Planung festgelegt, während die Kontrolle personalwirtschaftliche Tatbestände in messbaren oder zumindest objektiv erfassbaren Daten erhebt und prüft. Die Ergebnisse der Abweichungsanalyse werden verwendet, um den künftigen Planungsprozess weiter-zuführen.

Personalcontrolling sollte als kein neues Kontrollinstrument des Mitarbeiter-Überwachungssystems verstanden werden, sondern als ein Führungsteilsystem. Dieses koordiniert systembildend und systemkoppelnd die Personalplanung, Personalplankontrolle und die personalwirtschaftlich notwendige Informationsversorgung und unterstützt so speziell das Humansystem, während es sich der Unternehmung als Ganzes anpasst.

Abschließend: Und noch ein weiteres Bild ist mir wichtig! Warum überhaupt Controlling? Das kann man besonders gut mit dem Kurs eines Schiffes vergleichen: Unternehmen befinden sich heute auf einem schwierigen Kurs. Sie fahren von ihrer Ausgangssituation zu ihrem Zielpunkt. Auf dieser Wegstrecke ist es hin und wieder notwendig, einen Kurswechsel vorzunehmen. Auf diesem Boot stehen der Kapitän und der Lotse (Navigator) Zusammen auf der Brücke. Der Kapitän hat die Ergebnisverantwortung und der Lotse (in meinem Bild der Controller) hilft mit dem nötigen Instrumentarium aus, den Kurs zu finden.

Abbildung 2: Das Controlling hilft im strategischen Management "Kurs zu halten",



eigene Darstellung

Im strategischen Controlling übernimmt der Controller die Aufgaben: Planung, Steuerung und Kontrolle der Geschäftsführung zu unterstützen. In einem sich anschließenden operativen Controlling muss der Kurs beibehalten werden. Hier hilft ein kontinuierliches Reporting, auch kurzfristig Manöver einzuleiten.

Wir werden uns im großen Themenfeld des Controlling hier speziell dem Personalcontrolling zuwenden und dabei auch die Gesundheitsbranche als Fokuspunkt wählen. Die bereits zuvor angeführte Fallstudie wird Ihnen sicherlich dabei helfen, die neuen Kenntnisse schnell in den betrieblichen Kontext zu übertragen.

Viel Spaß beim Lesen und Bearbeiten

Thomas Heupel