

**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG

# **HR-Audit**

**Risikoorientierte Prüfungen im Personalbereich**

Von

**Rainer Billmaier**

**ERICH SCHMIDT VERLAG**

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter**

<http://ESV.info/978-3-503-18881-9>

ISBN 978-3-503-18881-9 (gedrucktes Werk)

ISBN 978-3-503-18882-6 (eBook)

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2020

Druck: Difo-Druck, Untersiemau

## Vorwort

Unternehmen stehen heute vor täglich neuen Herausforderungen, die vor zehn Jahren weder erkennbar noch in der Geschwindigkeit der geforderten Veränderungen zu erwarten waren. Parallel dazu stiegen die Ansprüche im Tagesgeschäft und vor allem die Erwartungen der Inhaber, Stakeholder und Führungskräfte. Diese Herausforderungen müssen von den Mitarbeitern bewegt und bewältigt werden – Mitarbeiter, die von Personalabteilungen betreut werden, welche für sich genommen diese Aufgaben ebenfalls bewältigen müssen.

In erster Linie aber ist es die Aufgabe dieser Personalabteilungen, dem Unternehmen, den Führungskräften und der Belegschaft die Werkzeuge an die Hand zu geben, die benötigt werden, um sich im Wettbewerb durchsetzen zu können.

Mit diesen stetig wachsenden Herausforderungen kommt der Personalbereich in einer risikoorientierten Prüfungsplanung automatisch in den Fokus der Internen Revision, deren Anspruch und Arbeitsweise sich in den letzten Jahren ebenfalls erheblich verändert hat. Ordnungsmäßigkeit, Sicherheit und Zweckmäßigkeit sind nach wie vor relevante Kriterien für eine Prüfungsplanung. Die klassischen Prüfungen werden heute durch eine ausgeprägte Risikoorientierung, die Aufgaben rund um das Thema Corporate Governance und vor allem eine vermehrt beratende Tätigkeit erweitert.

Die Prüfung des Personalbereichs hat neben diesen unternehmensrelevanten Aspekten eine weitere interessante Facette: Während die Interne Revision üblicherweise gegenüber allen operativen Prozessen eine weitreichende Unabhängigkeit auszeichnet, gilt das im Hinblick auf den Personalbereich nur begrenzt. Denn die Revisoren sind auch Mitarbeiter, die von einer Personalabteilung betreut werden.

Das ist übrigens auch ein Argument, das in meinen Seminaren häufig angeführt wird, wenn es darum geht, zu begründen, warum das Thema HR-Audit noch relativ zurückhaltend betrieben wird.

Das vorliegende Buch greift die aktuelle Situation der Unternehmen auf und vermittelt eine praxis- und prüfungsnaher Sicht auf die Funktion und Funktionalität einer Personalabteilung. Dabei wendet es sich sowohl an den Revisor als auch an den Personal- und zu guter Letzt auch an die Führungskräfte, die in vielen operativen Feldern die Vorgaben der Personalabteilung umsetzen müssen und damit Träger der Personalarbeit sind.

Anhand der Prüfungslandkarte (Mindmap) werden von der strategischen Personalplanung bis zum Stellenabbau systematisch die Verantwortungsbereiche und Prozesse einer Personalabteilung dargestellt. Die Mindmaps am Ende des jeweiligen Kapitels gehen zum Teil über den Inhalt der Kapitel hinaus. Sie sollen damit Anregungen für weitere Prüfungsfelder liefern und aufzeigen, in welche Richtung sich der Prüfer noch orientieren kann.

Die jeweils in die einzelnen Kapitel integrierten Checklisten geben konkrete Inhalte für die Prüfung vor und die Gliederung erleichtert die Prüfungsplanung.

Dabei kann und will dieses Buch keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Es folgt vielmehr einer praxisnahen Sichtweise auf die moderne Personalarbeit und bietet dem Revisor, wie auch dem Personaler, Anregungen für seine Arbeit: Dem Revisor im Sinne von möglichen Fallen, Risiken und Prüfungsfeldern und dem Personaler im Sinne von Anregungen zu einer risikoreduzierenden Arbeitsweise. Letztlich sollen beide Seiten, der Personalbereich wie auch die Interne Revision, mit Freude an die gemeinsame Prüfungsarbeit gehen können.

Lassen Sie mich wissen, ob das funktioniert. Ihre Anregungen, Kritik und Verbesserungsvorschläge sind herzlich willkommen. Schreiben Sie einfach an [rainer@billmaier.org](mailto:rainer@billmaier.org).

Brauweiler, im Oktober 2019

Rainer Billmaier

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	5
Abbildungsverzeichnis .....	9
Einführung .....	11
Die Prüfungslandkarte .....	14
<b>1. Grundlagen des Personalmanagements</b> .....	17
1.1 Begriffe und Systematik .....	17
1.2 Zielsetzung und Prüfungsauftrag .....	17
1.3 Unternehmen und Stakeholder .....	18
1.4 Funktion und Funktionalität der Personalarbeit .....	18
1.5 Strategie und Ziele des Personalmanagements .....	19
1.6 Wirkungsziele der Personalarbeit .....	21
1.7 Aktuelle Herausforderungen und Prüfungsbereiche .....	25
1.8 Fazit .....	26
<b>2. Arbeitsrecht</b> .....	29
2.1 Individuelles und kollektives Arbeitsrecht .....	30
2.2 Das Betriebsverfassungsgesetz .....	30
2.3 Betriebsvereinbarungen .....	31
<b>3. Prüfungsansätze in der operativen Personalarbeit</b> .....	33
3.1 Die Personalabteilung .....	33
3.2 Die Personaladministration .....	36
3.3 Die Personalbewegung .....	37
3.4 Die Entgeltabrechnung .....	38
3.5 Die Personalinformationssysteme .....	38
3.6 Personalplanung und Controlling .....	39
3.7 Der Betriebsrat .....	44
<b>4. Personalbeschaffung</b> .....	47
4.1 Die Personalbedarfsermittlung .....	48
4.2 Interne und externe Personalbeschaffung .....	49
4.3 Die Personalauswahl .....	53
4.4 Die Vertragsgestaltung .....	55
4.5 Probezeit und Einarbeitung .....	56
4.6 Die Beschaffungskosten .....	57
4.7 Fazit .....	58
<b>5. Personalentwicklung</b> .....	61
5.1 Das System der Personalentwicklung .....	62
5.2 Die Inhalte der Personalentwicklung .....	64
5.3 Die Bedarfsermittlung .....	66

5.4 Die Qualifizierung .....	68
5.5 Evaluation und Transfersicherung .....	69
5.6 Fazit .....	72
<b>6. Führung .....</b>	<b>75</b>
<b>7. Betriebliche Anreizsysteme .....</b>	<b>79</b>
7.1 Inhalte und Funktionen .....	79
7.2 Gesetzliche Grundlagen .....	81
7.3 Variable Vergütungsbestandteile .....	84
7.4 Die betriebliche Altersversorgung .....	85
7.5 Fazit .....	86
<b>8. Internationales Personalmanagement .....</b>	<b>89</b>
8.1 Grundlagen .....	89
8.2 Die Entsendung von Expatriates .....	90
<b>9. Personalabbau .....</b>	<b>95</b>
<b>10. Datenschutz .....</b>	<b>101</b>
<b>11. Prüfungsplanung .....</b>	<b>105</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>109</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>111</b>
<b>Über den Autor .....</b>	<b>115</b>