



# HR Audit

Im Auftrag des Aufsichtsrats – Personalarbeit auf dem Prüfstand der Revision

# Im Auftrag des Aufsichtsrats: HR Audit – Personalarbeit auf dem Prüfstand der Revision

Die Bedeutung des Faktors Personal ist erkannt. Dennoch werden Nachwuchs- und Personalrisiken aus Sicht von Stakeholdern und Revisionsleitern am schlechtesten gesteuert.

Angesichts der steigenden Bedeutung des Produktionsfaktors Wissen, der demographischen Entwicklung sowie der virtualisierten und digitalisierten Arbeitswelten der Zukunft rückt die Personalarbeit weiter ins Visier von Aufsichtsräten und Revisoren.

Standen früher die Ordnungsmäßigkeit der Personaladministration, Lohn- und Gehaltsabrechnung und Reisekostenabrechnung im Vordergrund der Prüfung des "Personal- und Sozialwesens", gehören heute die strategischen Themen der

- » zielorientierten Ausrichtung und Effektivität,
- » Effizienz,
- » Risiken und
- » zukunftsicheren Ausrichtung

der „Personalarbeit“ auf die Agenda von Aufsichtsräten, Vorständen, Personalchefs und Revisoren.

Die Personalbereiche haben sich erst in jüngster Vergangenheit neu aufgestellt

- » HR Business Partner (HRBP),
- » Center of Expertise (CoE),
- » HR Shared Services Center (SSC),
- » HR-IT, insbesondere Manager Self Services (MSS) und Employee Self Services (ESS).

Häufig durch externe Benchmarks getrieben, dominierte in den meisten HR-Transformations-Projekten die Effizienzansicht auf die Personalorganisation. Doch wie steht es um die Risiken, die strategische Ausrichtung auf die zukünftigen Arbeitswelten und um die Effektivität der Personalarbeit?

Nur etwa 30% der Stakeholder halten die Qualität des Risikomanagements im Bereich Nachwuchs und Personal für gut. **Die Personalarbeit ist damit der am schlechtesten bewertete Risikobereich und der Bereich, um den sich die interne Revision bislang zu wenig kümmert.**

## Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial  
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**  
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**  
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**  
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
  - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
  - ▶ Leadership 4.0
  - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
  - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**

Ein **Audit der Personalarbeit** sollte – ähnlich wie auch im IT-Bereich – aus mehreren Gründen **durch erfahrene externe Spezialisten** durchgeführt werden:

- » In der Personalarbeit erfahrene externe Berater, Vordenker und Praxisprofis bringen Trendinformationen, Best Practice Erfahrungen und Forschungsergebnisse ein, ergänzen und hinterfragen die interne HR-Sicht durch unabhängige Befragung der Stakeholder und mit ihrem eigenen Beurteilungsvermögen;
- » In der strategischen und operativen Personalarbeit in der Regel unerfahrene Revisoren müssen sich bislang auf Leitfäden und Checklisten verlassen, die ihnen keine eindeutigen Maßstäbe für richtig oder falsch liefern. Für die Beurteilung der Auswirkungen der Megatrends auf die zukünftigen Arbeitswelten, der zielorientierten Ausrichtung und Wirksamkeit der Personalarbeit sowie der HR Risiken fehlt es der internen Revision an Wissen und Erfahrung.

Die Liste der möglichen Felder auf der Prüfungslandkarte Personal ist lang. Die Schwerpunkte einer Prüfung werden stets individuell festgelegt, wobei die strategischen, politischen und regulatorisch/gesetzlich relevanten Personalthemen besonderer Aufmerksamkeit bedürfen.

### Die Prüfungsfelder lassen sich entlang der HR-Prozesslandkarte thematisch und organisatorisch definieren:

#### HR Governance

Personalstrategie, HR-Organisation, Corporate Culture, (Strategische) Personalplanung, Workforce Analytics, Mitbestimmungs- und Gremien-Management

#### HR Kernprozesse

Employer Branding und Sourcing, Rekrutierung und Onboarding, Personaleinsatz und Arbeitszeitmanagement, Compensation & Benefits, Performance Management, Karriere- und Nachfolgemanagement, Kompetenzmanagement, Learning Management, Gesundheitsmanagement, Diversity Management, Change Management

#### HR Unterstützungsprozesse

Personaladministration, Entgeltabrechnung, HR-Berichtswesen, HR-Prozesse und Systemmanagement, HR-Kommunikation

#### Spezialfall: HR Shared Services Center und Outsourcing

Strategische Festlegungen, Prozessveränderungen/Migrationsphase, Eigen-/Fremdleistung, Co-Sourcing, Standort(e), Qualifikation/Zertifizierung der Leistungserbringer, Leistungsvereinbarungen, -abnahme und -abrechnung

## Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**  
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**  
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**  
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
  - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
  - ▶ Leadership 4.0
  - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
  - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**

### Klärung der Ziele der Revision des Personalmanagements

Im Rahmen der Prüfung hat der Prüfer festzustellen, inwieweit für die „Personalarbeit“

- » Konzepte vorhanden sind, die sich mit zu erwartenden zukünftigen Entwicklungen und den entstehenden neuen Arbeitswelten befassen sowie entsprechende Zielbilder, Planungs- und Handlungsalternativen beschreiben,
- » Prozesse etabliert sind, die die Einbeziehung der unterschiedlichen Stakeholdergruppen gewährleisten und insbesondere die geschäftlichen Bedarfe der Führungskräfte in angemessener Weise berücksichtigen,
- » die organisatorische Struktur und die eingerichteten Prozesse für die unterschiedlichen Aufgabenstellungen zweckmäßig und zielorientiert ausgestaltet sind,
- » geeignete „Personalprodukte“, Instrumente, Methoden und IT-Systeme entwickelt wurden, die zu einer effizienten Aufgabenwahrnehmung beitragen,
- » Verfahren geschaffen wurden, welche die zentralen und dezentralen Geschäftseinheiten und Fachbereiche und insbesondere deren Führungskräfte angemessen unterstützen,
- » Steuerungs- und Überwachungsmaßnahmen zur Einhaltung der festgelegten Prozesse und Abläufe existieren.

### Iterativ-konstruktiver Analyse- und Bewertungsprozess

#### ProjektAbstimmung

Abstimmung der Prüfungsgrundlagen und Anforderungskriterien, der endgültigen Prüffragen, Datenanforderungen, Informationsgewinnung sowie der Bewertungsmethodik und Ergebnisdarstellung

#### Datensammlung / Ist-Aufnahme

Empfang und Erörterung des Informations-/Datenpakets; Dokumentenanalyse und strukturierte Arbeitssitzungen; Ergänzende Recherchen und Erhebungen; Abstimmung der Beschreibung der Ist-Situation

#### Analyse

Iterativer Analyse- und Bewertungsprozess; Konstruktive Zusammenarbeit in strukturierten Arbeitssitzungen; Systematischer Soll-/Ist-Vergleich; Qualitative Bewertung; Feststellung des Erfüllungsgrades/Abweichungsgrades

#### Empfehlungen

Bewertung des Handlungsbedarfs durch erfahrene Praxis-Profis auf Basis von Best Practice Know-how; Aufzeigen von Lösungsansätzen; Bewertung der Umsetzbarkeit

#### Ergebnisbericht

Erstellung handlungsorientierter Prüfberichte (Managementbericht, Detailanalysen); Durchsprache und Abstimmung Prüfbericht; Ergebnispräsentation

## Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**  
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**  
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**  
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
  - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
  - ▶ Leadership 4.0
  - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
  - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**

### Literaturempfehlungen zu HR Audit / Revision des Personalmanagements

DIIR Deutsches Institut für Interne Revision e.V.: Die Interne Revision im Jahre 2020: Wirtschaftliche Trends und Implikationen (2010)

DIIR Deutsches Institut für Interne Revision e.V.; Arbeitskreis Revision Personalmanagement und interne Dienstleistungen: Leitfaden Prüfungsfelder von Shared Services Strukturen (2012)

DIIR Deutsches Institut für Interne Revision e.V.:  
<http://www.diir.de/arbeitskreise/ak04/veroeffentlichungen/>

Pwc PricewaterhouseCoopers: Die Interne Revision am Scheideweg – Die Studie gibt Einblick in die aktuelle Situation der IR 2012

### Kontakt:

**Ralf Hendrik Kleb**  
Managing Partner  
[ralf.kleb@baumgartner.de](mailto:ralf.kleb@baumgartner.de)

### Weitere Informationen zum Personalrisikomanagement sowie zu Workforce Analytics:



## Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**  
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**  
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**  
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
  - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
  - ▶ Leadership 4.0
  - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
  - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**

# Über Baumgartner & Partner

Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH ist auf HR Strategie- und Umsetzungsberatung in großen und mittelständischen Unternehmen sowie öffentlichen Organisationen spezialisiert. Baumgartner beschäftigt ausschließlich international sehr erfahrene Berater, Thought Leaders und Top Executives aus der Praxis führender multinationaler Konzerne. Die Beratungsschwerpunkte von Baumgartner liegen in den Bereichen: People Strategies & HR Governance, Prozessexzellenz im HR-Management, HR Audit & Due Diligence, HR Controlling & Planning, HR in Restructuring, Performance Management, Talent & Workforce Strategies, Change Management, HR & Business Academies, Skills & Competency Management, Fach- und Expertenlaufbahn, Learning & Leadership Solutions, Management Audits, Global Job Grading, Total Rewards und Executive Compensation & Benefits.



## Baumgartner & Partner Management Consultants

Sie erreichen alle Berater zentral über  
Tel: +49 (40) 28 41 64 – 0

Kontakt changeleaders:  
ralf.kleb@baumgartner.de

[www.baumgartner.de](http://www.baumgartner.de)

Baumgartner is experienced in working on global assignments abroad. Complementary local services are offered through strategic alliances.

**AMERICAS** Brazil | Canada | Chile | Mexico | United States **ASIA PACIFIC** Australia | China | India | Japan | Korea | New Zealand | Southeast Asia  
**EUROPE, MIDDLE EAST & AFRICA** Austria | Africa South/East | Belgium | Central Europe | CIS/Russia | Cyprus | Denmark | Finland | France | Germany | Greece | Ireland | Italy | Luxembourg | Middle East | Netherlands | Norway | Portugal | Spain | Switzerland | Turkey | United Kingdom

## Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**  
Strategische HR-Audits
- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**  
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**  
Personalrisiken erkennen und steuern
- ▶ **Workforce Analytics**  
Evidenzbasiertes Personalmanagement
- ▶ **News from Japan**
  - ▶ Performance-based Pay in 2015
- ▶ **Downloads zur Zukunft der Arbeitswelt u. a.**
  - ▶ Leadership 4.0
  - ▶ Ausrichtung der Personalstrategien
- ▶ **Berichte & Studien der Practice Groups u. a.**
  - ▶ Integrierte Betrachtung: Job Families – Job Grading – Fach-/Expertenlaufbahn
- ▶ **Wir über uns**

