
Sonderdruck

aus
Personalführung 7/88

**Personal-Controlling:
Perspektiven und Praxis**

Teil 1

Verfasser: André Papmehl, Reutlingen

Personal-Controlling: Perspektiven und Praxis – Teil 1



André Pappmehl, Freier Mitarbeiter der Drägerwerk AG, Lübeck, im Rahmen der Konzeption eines computer-gestützten Personal-Controlling-Systems, ist der Verfasser dieses Beitrags.

Das Personalwesen wurde innerhalb der Unternehmungen lange Zeit als eine bürokratische Institution im Sinne eines Lohn- und Gehaltsbüros verstanden. Dies ist einer der Gründe für dessen geringe Partizipation an der Gestaltung der Unternehmenspolitik in vielen Firmen. Angesichts veränderter gesellschaftlicher, technologischer und wirtschaftlicher Anforderungen an die Unternehmen gewinnt das Personalwesen als integrative Querschnittsfunktion zunehmend an Bedeutung.

Insbesondere der technologische Wandel führt zu veränderten Anforderungen hinsichtlich der Qualifikation von Mitarbeitern und verursacht steigende Personalentwicklungskosten. Gleichzeitig hat das ökonomische Ge-

”

Angesichts veränderter gesellschaftlicher, technologischer und wirtschaftlicher Anforderungen an die Unternehmen gewinnt das Personalwesen als integrative Querschnittsfunktion zunehmend an Bedeutung.

”

wicht der Personal- und Personalzusatzkosten zugenommen. Angesichts deren dynamischer Entwicklung verstärkt sich die Notwendigkeit einer fortlaufenden Überwachung, um Fehlentwicklungen rechtzeitig zu erkennen. (1)

Dies hat zur Folge, daß seitens der Arbeitgeber das Bedürfnis nach ökonomischen Bewertungsmaßstäben wächst, mit deren Hilfe der Wert von Humanres-

ourcen bzw. deren Beitrag zum Unternehmenserfolg dargestellt werden kann.

Während in der Vergangenheit das „Human-Capital“ eine eher fiktive Gesamtgröße war, sind heute Humanressourcen zu sehr konkreten Planungsgrößen in den Unternehmen geworden. (2) Angesichts komplexer werdender Aufgabenstellungen bedarf das Personalwesen neuer, effizienterer Instrumente, um den veränderten Funktionsanforderungen gerecht zu werden.

Begriffsbestimmung

Seit geraumer Zeit wird Personal-Controlling als ein möglicher operativer Ansatz diskutiert. Personal-Controlling basiert auf der Idee, durch einen kontinuierlichen Vergleich von Planzielen und Gegenwartssituation ein effizientes „Frühwarnsystem“ zu schaffen, mit dem antizipativ quantitative und qualitative Personalengpässe bzw. -überschüsse erkannt werden können.

Grundlage ist eine kostenanalytische Bewertung der Personalaufwendungen, z. B. durch „Human Resource Accounting (HRA)“ (3); mit diesem Ansatz wird versucht, den Wert von Investitionen in das sog. Humanvermögen unter Berücksichtigung aller zahlungswirksamen Aufwendungen zu ermitteln. (4)

Personal-Controlling strebt also eine Versachlichung des Personalmanagements auf der Grundlage ökonomischer Determinanten an, wodurch eine Verwirklichung von „strategischer Personalarbeit“ gefördert werden soll.

Aufgaben

Personal-Controlling hat die Aufgabe, Fachabteilungen und Management Informationen zur Verfügung zu stellen, mit deren Hilfe die Beschaffung, Entwicklung und Erhaltung von Mitarbeitern effizienter gestaltet werden kann. Im Rahmen dieser Dienstleistung müssen Schwachstellen im Humanbereich rechtzeitig erkannt und durch problem-adäquate Verbesserungsvorschläge beseitigt werden. Dies setzt voraus, daß Informationen über Ursache und Höhe der Planabweichung den Anwendern dezentral, unbürokratisch und in der richtigen Verdichtung zur Verfügung gestellt werden. Funktion des

”

Während in der Vergangenheit das Human-Capital eine eher fiktive Gesamtgröße war, sind heute Humanressourcen zu sehr konkreten Planungsgrößen in den Unternehmen geworden.

”

Personal-Controllers sind also die antizipative Schwachstellenanalyse und das Formulieren von Verbesserungsvorschlägen i. S. eines „Know-how-Transfers“, um so den Informationsempfängern Problemlösungen im Rahmen von „Hilfe zur Selbsthilfe“ zu ermöglichen.

- Einleitung
- Begriffsbestimmung
- Aufgaben
- Instrumente
- Ziele
 - Operative Ebene
 - Taktische Ebene
 - Strategische Ebene
- Personal-Controlling in der Praxis
- Auswirkungen
- Anwendungsgebiete
- Informationssteuerung
- Schlußbemerkung

PERSONALKOSTEN / UMSATZ PRO MITARBEITER

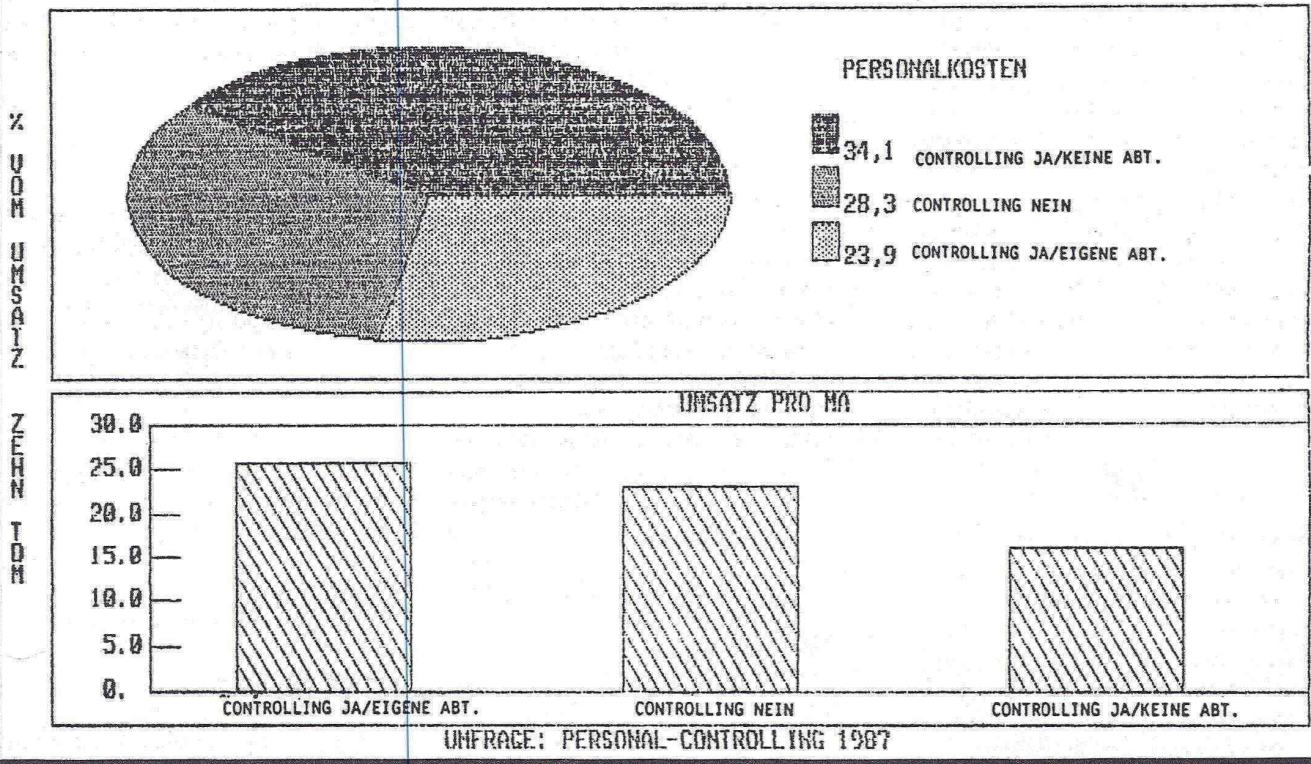


Abb. 1.

ANWENDUNGSGEBIETE: PERSONAL-CONTROLLING

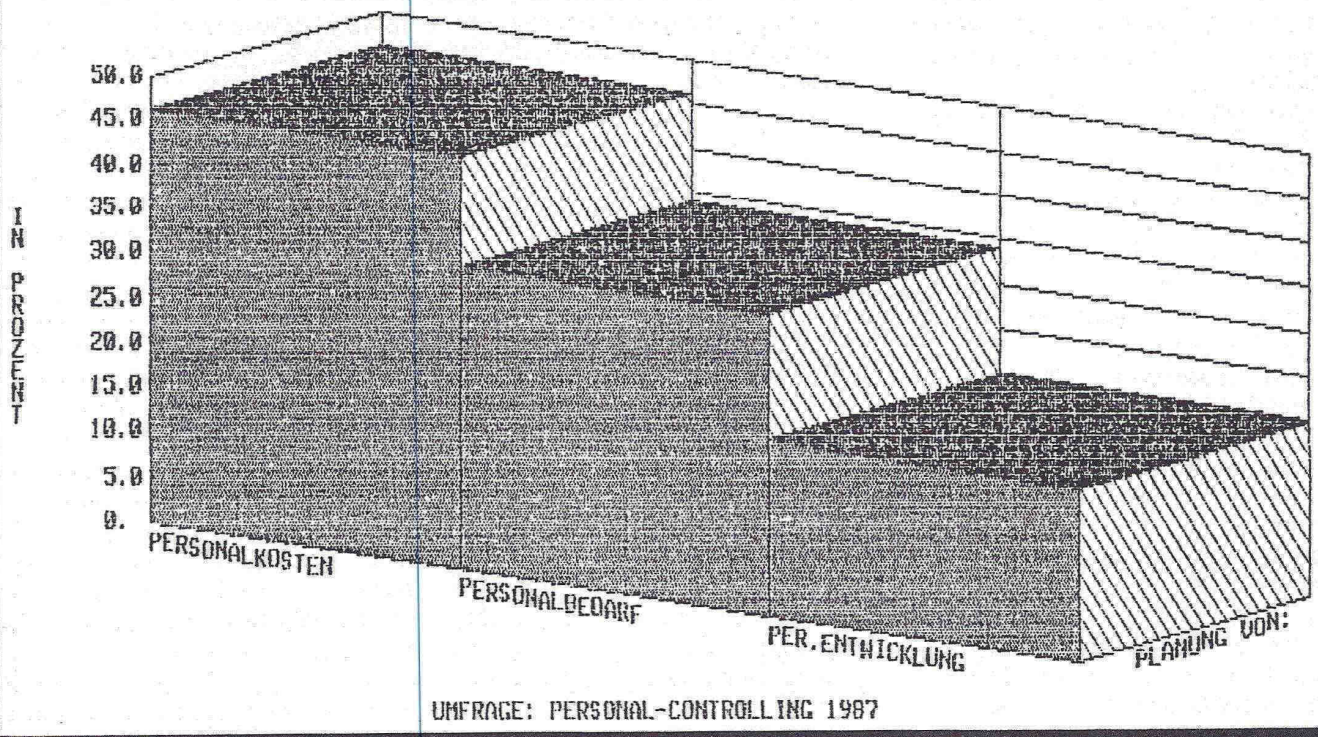


Abb. 2

Instrumente

Als Instrument bietet sich ein computergestütztes PCS (Personal-Controlling-System) an, mit dessen Hilfe die Einhaltung von gruppenbezogenen, quantitativen und qualitativen Planzielen analysiert, gesteuert und verbessert werden kann.

Voraussetzung ist die vorherige, bereichsbezogene Definition von Planzielen, z. B. pro Kostenstelle. Signifikante Planabweichungen können dann auf der Basis des Effizienzgrades der Plan-Einhaltung frühzeitig selektiert und durch geeignete Gegensteuerungsmaßnahmen korrigiert werden. D.h.,

”

Personal-Controlling basiert auf der Idee, durch einen kontinuierlichen Vergleich von Planzielen und Gegenwartssituation ein effizientes „Frühwarnsystem“ zu schaffen, mit dem antizipativ quantitative und qualitative Personalengpässe bzw. -überschüsse erkannt werden können.

”

ein PCS muß hinsichtlich Kosten, Quantität und Qualität von Humanressourcen die folgenden Abfragen ermöglichen:

- 1) Informationen über den Ist-Zustand
- 2) Aktuelle Vergleiche von Personal-Kennzahlen
- 3) Ermittlung signifikanter Planabweichungen
- 4) Selektive Kontrolle von Schwachstellen
- 5) Schwachstellen-Bewertung anhand von Effizienzgraden
- 6) Zukunftsbezogene Simulationen und Prognosen

Wünschenswert wäre ebenfalls die Abfrage möglicher Verbesserungsvorschläge, was allerdings voraussetzen würde, daß ein komplexer Maßnahmenkatalog für potentielle Problemstellungen konzipiert und im System hinterlegt wird. Grundsätzlich ist darauf zu achten, daß lediglich ableitbare, nachvollziehbare und rechenbare Größen in ein Personal-Controlling-System eingebracht werden. Ein Controlling-System, das in wesentlichen Bestand-

teilen mit Daten arbeitet, die subjektiver Einschätzung unterliegen, dürfte kaum besondere Glaubwürdigkeit erfahren. (5)

Ziele

Zielsetzung von Personal-Controlling ist die Bereitstellung aufgabenbezogener Informationen für Management und Mitarbeiter; im Hinblick auf Struktur und Inhalt der Informationen kann zwischen drei sequentiellen Ebenen unterschieden werden:

1. **Operative Ebene:**
 - 1.1 Effiziente Lösung administrativer Personalaufgaben, z. B. Gehaltsabwicklung und Fehlzeitkontrolle mit DV
 - 1.2 Effiziente Personalbeschaffung und -erhaltung (kurzfristige Personalplanung)
2. **Taktische Ebene:**
 - 2.1 Implementierung eines Personal-Controlling-Systems (PCS)
 - 2.2 Integration eines -HRA-Systems - innerhalb des PCS
3. **Strategische Ebene:**
 - 3.1 Strategische Personalarbeit (langfristige Personalplanung)
 - 3.2 Zukunftsprognosen auf der Basis von Computersimulationen, d. h. Analyse möglicher Szenarien (Gesetzgebung, gesellschaftlicher Wertewandel)

”

Personal-Controlling strebt eine Versachlichung des Personalmanagements auf der Grundlage ökonomischer Determinanten an, wodurch eine Verwirklichung von „strategischer Personalarbeit“ gefördert werden soll.

”

- 3.3 Integration der personellen Komponente in die Unternehmensstrategie, d. h. Realisierung von Zielkomplementarität zwischen Personalzielen und Unternehmenszielen (6)

Voraussetzung für die Realisierung dieser Zielsetzungen ist eine stärkere,

verantwortliche Einbindung der Fachbereiche bei der Konzeption der Unternehmenspolitik: Die Integration mit anderen strategischen Planungsbereichen wird von den Geschäftsleitungen

”

Funktionen des Personal-Controllers sind also die antizipative Schwachstellenanalyse und das Formulieren von Verbesserungsvorschlägen.

”

noch zu wenig gefordert. Nur selten werden dazu auch entsprechende Aufträge an die Personalverantwortlichen formuliert. (7)

Personal-Controlling in der Praxis

Im Rahmen einer Diplomarbeit wurde die Umsetzung von Personal-Controlling in der Praxis untersucht. 24 Unternehmen mit einem Gesamtumsatz von 192 Mrd. DM und einer Gesamtmitarbeiterzahl von 576300 beteiligten sich an der Umfrage.

Lediglich 16 % der Probanden gaben an, daß Personal-Controlling als eigenständige Abteilung in ihrem Unternehmen besteht. Witt ermittelte 1986 einen ähnlichen Wert: Bei nur 17 % der von ihm befragten Unternehmen war ein Personal-Controller vorhanden. (8) 84 % der befragten Unternehmen verneinten Personal-Controlling als eigenständige Funktion. Paradoxerweise wird die Notwendigkeit dieser Aufgabe aber von der Mehrheit der Unternehmen akzeptiert, was dadurch zum Ausdruck kommt, daß 38 % der Probanden angaben, diese Funktion werde im Rahmen anderer Abteilungen des Personalwesens wahrgenommen.

Die Annahme schien plausibel, daß mit steigender operativer Umsetzung von Personal-Controlling sich die Effizienz im Personalbereich verbessern würde. Als Indikatoren hierfür wurden der pro Mitarbeiter erwirtschaftete Umsatz bzw. die Personalkosten (in % v. Umsatz) gewählt. Im Rahmen der Untersuchungen ergab sich allerdings ein Bild, wie in der Grafik (Abb. 1) dargestellt.

Auswirkungen

Demzufolge erzielen Unternehmen, welche Personal-Controlling als eigenständige Funktion praktizieren, mit Abstand die günstigsten Werte: Niedrigste Personalkosten (23,96%) – höchster pro Mitarbeiter erwirtschafteter Um-

”

Ein Controlling-System, das in wesentlichen Bestandteilen mit Daten arbeitet, die subjektiver Einschätzung unterliegen, dürfte kaum besondere Glaubwürdigkeit erfahren.

”

satz (257 TDM). An zweiter Stelle rangieren die Unternehmen, die Personal-Controlling explizit verneinen: Personalkosten: 28,29% – Umsatz pro Mitarbeiter: 230,5 TDM. Es ist bemerkenswert, daß Probanden, welche angeben, Personal-Controlling im Rahmen anderer Personal-Aufgaben wahrzunehmen, mit Abstand die schlechtesten Werte erzielten: Personalkosten:

34,1% – pro Mitarbeiter erwirtschafteter Umsatz: 158,3 TDM.

Eine positive Auswirkung von Personal-Controlling ist also nur bei denjenigen Unternehmen festzustellen, in welchen diese Funktion als eigenständige Abteilung vorhanden ist.

Anwendungsgebiete

Mit 46,3% wurde die Kontrolle und Steuerung der Personalkosten als häufigstes Anwendungsgebiet genannt, gefolgt von den Bereichen quantitative Personalplanung (33,9%) und qualitative Personalentwicklung mit 19,8%:

Als Vergleich sei hier auf eine Untersuchung von Kilian über Personal-Informationssysteme verwiesen, die tendenziell ähnliche Ergebnisse aufweist – insbesondere hinsichtlich des relativ niedrigen Wertes im Bereich Personalentwicklung. (9)

Informationssteuerung

Ein überproportionaler, personalinterner Informationsfluß von 60,5% fällt

auf, obschon Personal-Controlling eigentlich die Dezentralität der Personalarbeit – Hilfe zur Selbsthilfe – fördern sollte:

Betrachtet man Struktur und Inhalte der genannten Informationen, so liegt die Schlußfolgerung nahe, daß Personal-Controlling in der Praxis primär als Instrument zur quantitativen Personalplanung und Budget-Kontrolle verstan-

”

Die Annahme schien plausibel, daß mit steigender operativer Umsetzung von Personal-Controlling sich die Effizienz im Personalbereich verbessern würde. Als Indikatoren hierfür wurden der pro Mitarbeiter erwirtschaftete Umsatz bzw. die Personalkosten (in % vom Umsatz) gewählt.

”

den wird (siehe Abbildung 4). Hinsichtlich der Umsetzung von „Humanressourcen-Bewertung“ und „strategischer Personalplanung“ sind Defizite

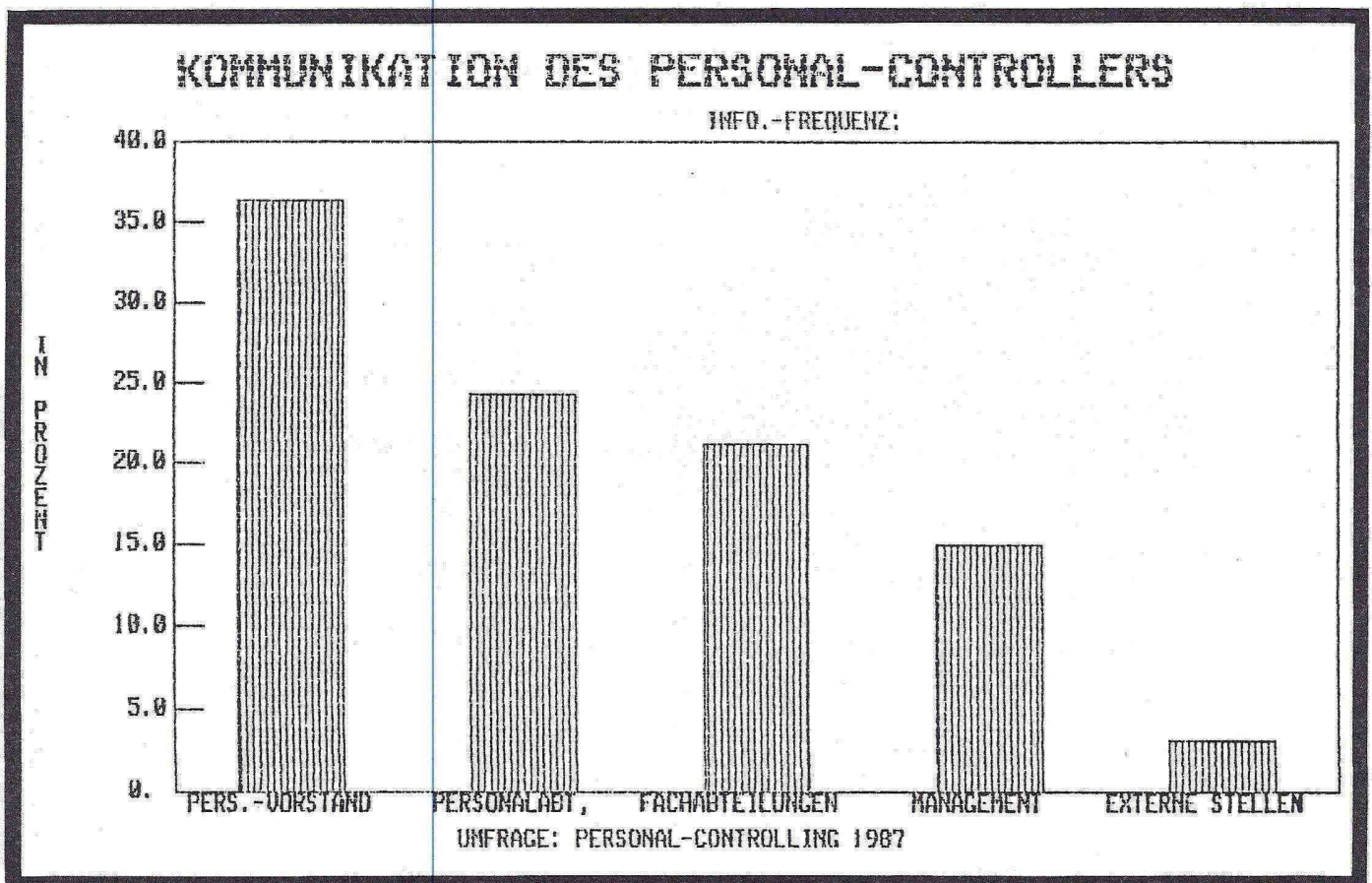


Abb. 3

erkennbar – z. B. wurde von keinem der Probanden die Realisierung eines HRA-Systems als Zielsetzung genannt.

Insbesondere das Verhältnis von Personal-Controllern zum Themenkomplex „Bildungs-Controlling“ kann als ambivalent bezeichnet werden. So hielten 50 % der Unternehmen den Bereich „Mitarbeiter-Beurteilungskriterien“ für stark verbesserungsbedürftig – die Bereiche Fortbildung (8,5 %) und Personalentwicklung (19,8 %), in denen pragmatische Verbesserungsansätze möglich wären, erzielten aber nur eine geringe Anwendungs-Gewichtung (siehe Abbildung 2 und 4).

Schlußbemerkung

Obwohl Personal-Controlling seit geraumer Zeit diskutiert wird, bestehen bei vielen Unternehmen noch erhebliche Akzeptanzdefizite. Von einem international tätigen Unternehmen mit fast 3000 Mitarbeitern wurde Personal-Controlling z.B. mit der Begründung abgelehnt, das Unternehmen sei auch „ohne Plan- und Steuerungsinstru-

mente noch überschaubar.“ Angesichts wachsenden internationalen Wettbewerbs und eines zunehmenden Trends zu dezentralen Unternehmensstrukturen muß die Ablehnung globaler Steuerungsinstrumente als fatale Fehleinschätzung bezeichnet werden, die mittelfristig zu einem Wettbewerbsnachteil führen wird.

Ebenfalls kam seitens vieler Unternehmen eine abwartende Haltung zum Ausdruck, z. B. wurde argumentiert:

”

Eine positive Auswirkung von Personal-Controlling ist (also) nur bei denjenigen Unternehmen festzustellen, in welchen diese Funktion als eigenständige Abteilung vorhanden ist.

”

„Personal-Controlling ist erst seit relativ kurzer Zeit im Gespräch – wir warten ab.“ Dem akademischen Modell „Personal-Controlling“ kann aber nur durch Anwendung in der Praxis Leben verliehen werden.

Als erster operationeller Schritt bietet sich die Konzeption eines computergestützten Personal-Controlling-Systems an, insbesondere für Unternehmen, die schon über ein „Personal-Informationssystem“ verfügen. Hierbei ist die potentielle Provokation der Informationstechnik für den Mitarbeiter zu minimieren, die darin besteht, daß diese den ganzheitlichen Menschen partiell abbildet und zu einem „schrägen“ Datenschatzen reduzieren kann. (10) Die Konzeption und Realisierung eines PCS sollte daher unter Mitwirkung potentieller Anwender und Betroffener vollzogen werden, um späteren Akzeptanz-Problemen vorzubeugen.

Die große Verantwortung des Personal-Controllers besteht darin, den bei Arbeit und Kapital stattfindenden Wertewandel in komplementäre Bahnen zu lenken. Während Unternehmen Humanressourcen zunehmend als eigentlichen Katalysator zum Unternehmenserfolg erkennen, entwickeln Mitarbeiter verstärkt den Wunsch, sich im Rahmen ihrer Arbeit zu verwirklichen. (11) Im Rahmen dieses Prozesses kommen

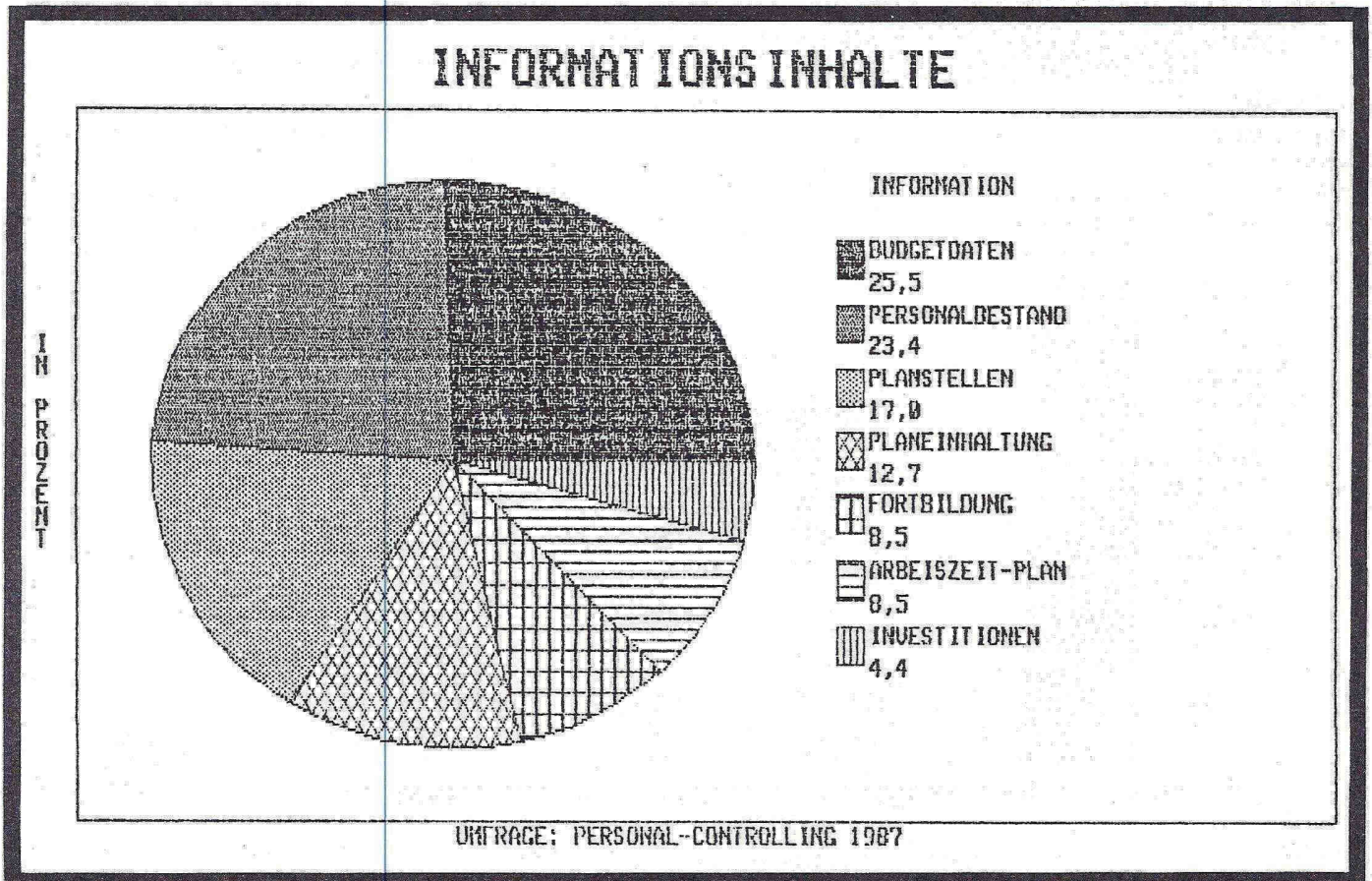


Abb. 4

dem Personal-Controller zwei Hauptaufgaben zu:

- 1) Das Auftreten gestörter Leistungsmotivation bei Mitarbeitergruppen anhand funktioneller Indikatoren frühzeitig zu erkennen und durch geeignete Verbesserungsvorschläge dem Zustand der inneren Kündigung und dem daraus resultierenden Versiegen von Kreativität und Innovationen im Unternehmen entgegenzuwirken. (12)
- 2) Ein effizientes „Bildungs-Controlling“ zu schaffen, das dem Manage-

”

Die Ablehnung globaler Steuerungsinstrumente muß als fatale Fehleinschätzung bezeichnet werden, die mittelfristig zu einem Wettbewerbsnachteil führen wird.

”

ment ermöglicht, das „Qualifikations-Portfolio“ der Mitarbeiter auf der Grundlage strategischer und ökonomischer Determinanten zu definieren, zu planen und zu steuern.

Die spezifischen Zielsetzungen des Personal-Controllers müssen sich an übergeordneten Kriterien wie Kultur und den Grundsätzen des jeweiligen Unternehmens orientieren.

Abschließend ist anzumerken, daß Personalmanager sich oftmals hinter dem Argument verschanzen, die Produktivität im Personalwesen bzw. dessen Beitrag zum Unternehmenserfolg sei schwer zu quantifizieren, da es an geeigneten Bewertungsmaßstäben fehle. Fitz-Enz hält dem zu Recht entgegen, daß die Produktivität jeder Funktion durch eine Kombination von Kosten, Quantität, Qualität, Zeit u. ä. Maßstäben gemessen werden kann, und

fährt fort: Solange Personalmanager nicht beginnen, mit objektiven, quantitativen Maßstäben zu arbeiten, wird es ihnen nicht gelingen, sich zu einem gleichberechtigten Partner innerhalb des Managements zu entwickeln. (13)

Im Mittelpunkt dieser Bemühungen muß der Mensch stehen. Gelingt es, Mitarbeiter dahingehend einzusetzen, daß sie ihr Bedürfnis nach „Selbstverwirklichung“ im Rahmen ihrer Arbeit realisieren können, so werden herkömmliche Unternehmensziele, wie z. B. Profitmaximierung, Kundennähe und Produktqualität, zu zwangsläufigen Abfallprodukten dieser Strategie. Durch die Förderung von Selbstverantwortung, Selbstdisziplin und genereller Kompetenz bei Mitarbeitern dürften ebenfalls beträchtliche Synergieeffekte erzielt werden.

Literaturverzeichnis

- Briam, K. H.:
Gleichberechtigung von Arbeit und Kapital, in: Technischer Wandel und Qualifizierung: Die neue Synthese; Meyer-Dohm/Schütze (Hg.), Campus Verlag, Frankfurt 1987
- Craft, J. A./Birnberg, J. G.:
Human Resource Accounting: Perspective an Prospects, in: Human Relations, 1976
- Fitz-Enz, J.:
HR Measurement: Formulas for Success, in: Personnel Journal, 10/1985
- Flameholtz, E. G.:
Which HR Accounting System Fits Your Organization, in: Personnel Journal, 6/1986
- Haefner, K.:
Mensch und Computer im Jahr 2000, Birkhäuser Verlag, Basel, Boston, Stuttgart, 1984
- Kilian, W.:
Personal-Informationssysteme in deutschen Großunternehmen, Springer Verlag, Berlin, New York, 1982
- Meyer-Dohm, P.:
Menschliche Arbeit und neue Produktionstechnologien, in: Technischer Wandel und Qualifizierung (siehe Briam)
- Paege, J.:
Profitcenter-Controlling – Interne Revision (Teil 2), in: Personalführung, 9/1987
- Potthoff, E./Trescher, K.:
Controlling in der Personalwirtschaft, de Gruyter, Berlin, New York, 1986

Raidt, F.:

Die innere Emigration am Arbeitsplatz, Vortrag beim Süddeutschen Rundfunk in der Reihe: Lebendige Wissenschaft, am 22.12.1985

Rohde, J. G. et al.:

Human Resource Accounting: A critical Assessment, in: Human Relations, 1976

Vogt, A.:

Personalkostenerfassung und -analyse für Planungs- und Kontrollzwecke, in: ZfBF Nr. 36, 10/1984

Witt, F.-J.:

Controlling im Personalbereich, in: Controller Magazin, 5/1986

Wunderer, R.:

Strategische Personalarbeit – arbeitslos?, in: zfo, Heft 8/1984

Wunderer, R./Sailer, M.:

Personal-Controlling – eine vernachlässigte Aufgabe des Unternehmenscontrolling, in: Personalwirtschaft, 8/1987.

Anmerkungen

- 1) vgl. A. Vogt: Personalkostenerfassung und Analyse für Planungs- und Kontrollzwecke, in: ZfBF, S. 861, 1984
- 2) vgl. P. Meyer-Dohm: Menschliche Arbeit und neue Produktionstechnologien, S. 13, 1987
- 3) vgl. z. B.: Flameholtz; Craft and Birnberg; Rhode et al.: siehe Literatur
- 4) vgl. R. Wunderer, M. Sailer: Personal-Controlling – eine vernachlässigte Aufgabe des Unternehmenscontrolling, in: Personalwirtschaft, S. 323 ff., 1987
- 5) vgl. J. Paege: Profitcenter-Controlling – Interne Revision Teil 2, in: Personalführung, S. 609, 8–9/1987
- 6) vgl. E. Potthoff, K. Trescher: Controlling in der Personalwirtschaft, S. 107, 1986
- 7) vgl. R. Wunderer: Strategische Personalarbeit – arbeitslos? in: zfo, S. 508, 8/1984
- 8) vgl. F.-J. Witt: Controlling im Personalbereich, in: Controller Magazin, S. 241, 5/1986
- 9) vgl. W. Kilian: Personal-Informationssysteme in deutschen Großunternehmen, S. 43 ff., 1982
- 10) vgl. K. Haefner: Mensch und Computer im Jahr 2000, S. 80, 1984
- 11) vgl. K.H. Briam: Gleichberechtigung von Arbeit und Kapital, S. 180, 1987
- 12) vgl. F. Raidt: Die innere Emigration am Arbeitsplatz, Vortrag beim Süddeutschen Rundfunk am 22.12.1985
- 13) vgl. J. Fitz-Enz: HR Measurement – Formulas for Success, in: Personnel Journal, 10/1985

Teil 2 folgt in der Ausgabe 8-9/1988

PF