

Personalmanagement

Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen

von
Prof. Dr. Christian Scholz

6. Auflage

Personalmanagement – Scholz

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Personal und Arbeit – Personalmanagement – Management

Verlag Franz Vahlen München 2013

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 3680 8

dann beispielsweise die Personalbeschaffung dadurch unterstützen, indem es zusätzliche Ziele definiert und an die Personalbeschaffung weitergibt.

- Beim *Planungscontrolling* gilt es festzustellen, ob die Entscheidungsverfahren des Reglers sinnvoll und zielfördernd sind. In vielen Fällen heißt dies zunächst einmal herauszufinden, wie der Regler seine Entscheidungen trifft. Im Beschaffungscontrolling beispielsweise könnte die Fachführungskraft auf potenzielle Fehler im Einstellungsinterview hingewiesen und mit Hinweisen zur kritischen Analyse von Lebensläufen versorgt werden.
- Das *Aktivitätscontrolling* konzentriert sich auf die Handlungen des Aktionsträgers. Hierbei wird nicht geprüft, warum eine Maßnahme ergriffen wird und ob sie zielführend ist. Es interessiert ausschließlich die Maßnahme selbst und ihre prozedurale Durchführung. Hier kann zum Beispiel untersucht werden, ob und wie Fachführungskräfte Feedback-Gespräche mit den Mitarbeitern nach Ablauf der ersten Hälfte der Probezeit führen.

Alle vier Varianten gehören zu einem „vollständigen“ Controlling und sind daher in einer Personalcontrolling-Konzeption vorzusehen.

Um diese Vollständigkeit auch langfristig zu erhalten, ist das oben beschriebene Personalcontrolling mit seinen vier Aufgaben um ein Metacontrolling zu erweitern (Abbildung 2.17), das in regelmäßigen Abständen das Realcontrolling auf Funktionsfähigkeit überprüft und es (selbst-)kritisch hinterfragt.

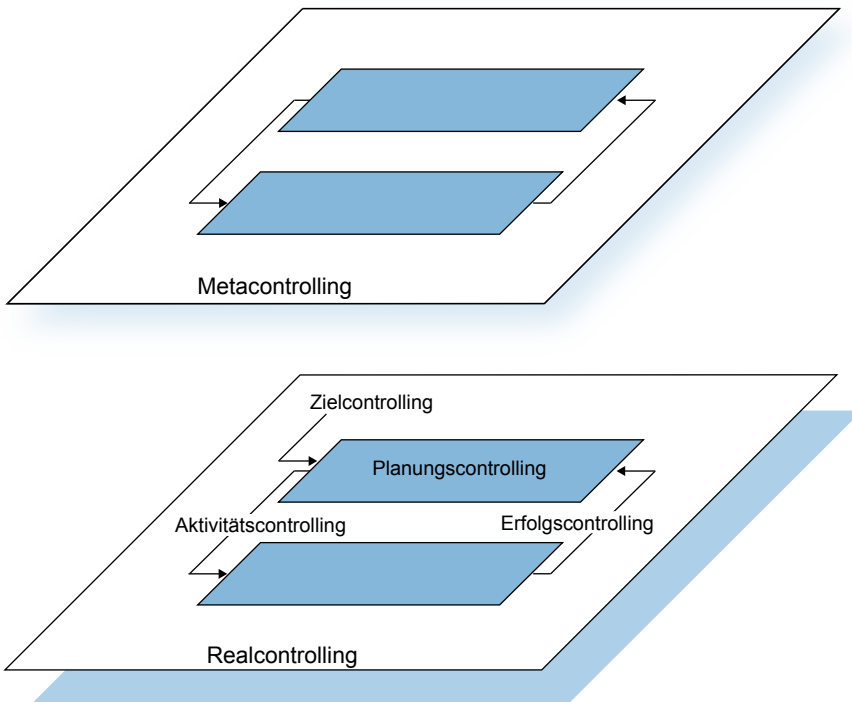


Abbildung 2.17: Real- und Metacontrolling

Die Konkretisierung des Aufgabenaspektes trifft somit Aussagen dazu, was ein Personalcontrolling formal und prozedural leisten muss. Die inhaltliche Komponente kommt dann durch den Objektaspekt hinzu.

Die Objekte Das Personalcontrolling bezieht sich auf alle Felder und Ebenen des Personalmanagements. Exemplarisch zu nennen sind

- Fähigkeits- und Strukturcontrolling für die Personalbestandsanalyse,
- Anforderungs- und Bedarfsstrukturcontrolling für die Personalbedarfsbestimmung,
- Beschaffungsweg- und Bewerberauswahlcontrolling für die Personalbeschaffung,
- Bildungs- und Laufbahncontrolling für die Personalentwicklung,
- Freisetzungform- und Freisetzungsabwicklungscontrolling für die Personalfreisetzung,
- Arbeitsplatz-, Arbeitsaufgaben- und Arbeitszeitcontrolling für den Personaleinsatz,
- Budget- und Kostenstrukturcontrolling für das Personalkostenmanagement sowie
- Motivations-, Führungs- und Kulturcontrolling für die Personalführung.

Dies impliziert die Zusammenführung von Informationen auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen, gegebenenfalls in Verbindung mit Trendprojektionen.

Es geht beim Personalcontrolling nicht um eine individuelle Kontrolle der Leistung des einzelnen Mitarbeiters: Dies ist Aufgabe der direkten Führungskraft. Angestrebt ist vielmehr eine ganzheitliche Vorgehensweise, die den gesamten Objektbereich der Felder im Personalmanagement umfasst.

Neben reinen monetären Größen wie Personalkosten berücksichtigt ein vollständiges Personalcontrolling auch Leistungsdaten (ökonomische Indikatoren) sowie rein qualitative Beurteilungen (Übersicht 2.14).

Managementebene	Erfolgskontrollen im Personalcontrolling		
	monetär, kalkulatorisch	ökonomische Kennzahlen und Indikatoren	qualitativ, subjektive Beurteilungen
strategisch	Rentabilität von Instrumenten der Personalentwicklung finanzmathematische Analyse von Betriebspensionen	Personalstruktur im Hinblick auf Ausbildungsniveaus Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter	Potenzialanalyse Personalportfolio
taktisch	Budgetkontrolle für ein Ausbildungsprogramm Kosten der betrieblichen Sozialeinrichtungen	Fluktuationsrate Bildungskosten pro Mitarbeiter Bewerberanzahl pro Ausschreibung	Mitarbeiterbeurteilung durch Assessment Center
operativ	Personalkosten bezogen auf einzelne Mitarbeiter Kosten und Budgets für die Personalabteilung	Leistungsstunden	Tätigkeitskontrolle mittels Multimomentstudien

Übersicht 2.14: Beispiele für ebenenspezifische Controllingobjekte

Die Methoden Nach der Ermittlung der Aufgaben und Objekte des Personalcontrollings ist zu prüfen, welche Methoden sich für den Einsatz im Zusammenhang mit Personalcontrolling eignen. Die gemachten Vorschläge (vgl. z. B. Wunderer/Jaritz 2007; Schulte 2011) lassen sich auf die folgenden **Methoden** zurückführen:

- **Aufwandsanalysen** als Inputbetrachtungen sind einsetzbar unter allen vier Aufgabenaspekten (z. B.: Wie viel Euro hat eine personalpolitische Maßnahme gekostet?). Sie bestimmen, welcher Aufwand für Planung, Zielfestlegung, Aktion und als Zusammenführung für die Zustandsgröße vorgegeben werden soll.
- **Ergebnisanalysen** als Outputbetrachtungen überprüfen, ob die Zustandsgröße tatsächlich den vorgesehenen Wert erreicht hat (z. B.: Wie viele Bewerber haben sich auf eine konkrete Akquisitionsaktivität hin beim Unternehmen gemeldet?). Planungsorientiert stellt das Personalcontrolling das tatsächliche Planungsergebnis fest. Aktivitätsorientiert geht es um die tatsächliche Durchführung der Maßnahme, zielorientiert um den letztlich übermittelten Zielwert. Beispiele sind Fluktuationszahlen oder Werte für abgesprungene Bewerber und Teilnahmen an Bildungsmaßnahmen als erste (schwache) Indikatoren für erfolgreiche Trainingskonzepte.
- **Nutzenanalysen** evaluieren, wo und wie Kosten auf Erträge zurechenbar sind. Im Beschaffungscontrolling kann dies auf vier Teilaspekte hinauslaufen: Im Zielcontrolling ist zu prüfen, ob der Aufwand zur Erstellung der Anforderungsprofile in einer sinnvollen Relation zum Ertrag steht; im Planungscontrolling, ob die Entscheidungsqualität in Relation zum Entscheidungsaufwand steht; im Aktivitätscontrolling, ob beispielsweise bestimmte Akquisitionswege ihren Aufwand rechtfertigen; im Erfolgscontrolling, ob der Aufwand der Beschaffungsmaßnahme tatsächlich kleiner ist als der dadurch realisierte Ertrag.
- **Wertschöpfungsanalysen** prüfen als Sonderform der Nutzenanalysen, inwieweit durch die jeweilige Maßnahme eine Wertschöpfung realisiert wird: Es wird evaluiert, inwieweit spezifische Kostenblöcke zur Wertschöpfung im Unternehmen beitragen.
- **Zustandsanalysen** untersuchen die Situation einer betrachteten Einheit zu einem konkret spezifizierten Zeitpunkt und lassen sich besonders im Bereich der Personalbestandsanalyse einsetzen. Sie können sowohl rein quantitativ im Sinne der Personalkonfiguration erfolgen als auch qualitativ. Ein Instrument hierfür ist die Mitarbeiterbefragung.
- **Ereignisanalysen** sind zeitraumbezogene Ansätze. Sie konzentrieren sich auf einen relativ engen Zeitraum. Ziel ist es, eine einzige Aktivität auf ihre Wirkung hin zu analysieren. Ereignisanalysen beschäftigen sich beispielsweise im Bereich der Personalbeschaffung damit, die Präsentation des Unternehmens auf einem Hochschulkontakt-Forum zu analysieren.
- **Vorgangsanalysen** dienen dem Verständnis und der Verbesserung betrieblicher Abläufe, indem diese in ihre Teilschritte zerlegt und auf Restrukturierbarkeit überprüft werden. Dabei wird analysiert, wo Schwachstellen in einer Prozesskette liegen und wie gegebenenfalls Verbesserungen erzielt werden können. Vorgangsanalysen bieten sich beispielsweise bei Beschaffungsprozessen an, um Ineffizienzen zu lokalisieren.
- **Systemanalysen** versuchen, die Personalmanagementsysteme ganzheitlich zu bewerten. Derartige Ansätze dienen dazu,
 - Existenz,

- Notwendigkeit,
- Funktionsfähigkeit und
- Wirtschaftlichkeit

von Personalmanagement-Instrumenten zu evaluieren.

Eine Spezialform der Systemanalyse ist auch das *Personalmanagement-Audit*. Dort wird geprüft, welche Aspekte des betrieblichen Personalmanagements tatsächlich im konkreten Unternehmen abgedeckt sind.

Von dieser imposanten Breite an Möglichkeiten scheinen sich Unternehmen im Regelfall ausschließlich auf die Ergebnisanalyse zu beschränken, die den geringsten methodischen Aufwand verursacht. Bei einer derartigen Analysereduktion bleiben dann aber zwangsläufig diverse andere Aspekte auf der Strecke.

Die Perspektive Ein aktuelles Konzept des Personalcontrollings (vgl. *Scholz/Stein 2010b*) bezieht sich explizit auf die Ressource „Humankapital“ und integriert dabei Überlegungen des Controllings sowie der unternehmensinternen und -externen Berichterstattung. Die Notwendigkeit einer internen Berichterstattung über Humankapital ergibt sich dadurch, dass das Management seine Entscheidungen stets auf Basis fundierter Informationen treffen sollte – ein Sachverhalt, der in der unternehmerischen Praxis gerade in Bezug auf das Humankapital bisher selten zutrifft. Im Zuge der intensiveren Diskussion zur Corporate Social Responsibility gewinnt jedoch auch die externe Berichterstattung über Humankapital zunehmende Wichtigkeit und Relevanz. Die für diese Berichterstattung erforderlichen Informationen sind insbesondere durch das (Personal-)Controlling zu ermitteln und bereitzustellen.

Um das Humankapital einer aktiven Steuerung durch das (Personal-)Controlling zugänglich zu machen, muss Klarheit über dessen Wirkungsweise bestehen. Aus diesem Grund ist zum einen klar zu fixieren, was unter Humankapital zu verstehen ist. Zum anderen sind jene Größen zu identifizieren, die von dem beziehungsweise durch das Humankapital direkt oder indirekt beeinflusst werden. Die Identifikation der Effekte einer immateriellen Ressource wie dem Humankapital kann sich jedoch schwierig gestalten. Dies trifft insbesondere auf den Nachweis zu, wie sich das Humankapital auf den Unternehmenserfolg auswirkt (z. B. *Marr 2006*, 50). Der Grund dafür liegt darin, dass sich immaterielle Ressourcen selten direkt in den finanziellen Ergebnisgrößen eines Unternehmens niederschlagen.

Bei einer Berichterstattung über Humankapital können **Indikatoren** gebildet werden, mit deren Hilfe sich der jeweilige Faktor quantifizieren, also in seiner Ausprägung darstellen und als Information übermitteln lässt (*Möller/Scholz/Stein 2009*):

- *Mitarbeiterqualifikation* (z. B. Anzahl der Schulungstage je Mitarbeiter; Ausgaben für Personalentwicklung; Human Capital Readiness Index; Häufigkeitstabelle der Ausbildungsabschlüsse der Belegschaft).
- *Mitarbeitermotivation, Leistungsbereitschaft* (z. B. Krankheitstage je Mitarbeiter; Fluktuations- beziehungsweise Kündigungsquote; Commitment und Context-Indexwerte).
- *Mitarbeiterbindung* (z. B. Fluktuations- beziehungsweise Kündigungsquote; durchschnittliche Betriebszugehörigkeit; Retention-Indexwert).
- Wert des *Humankapitals* (z. B. Euro-Wert).

- *Leistungsfähigkeit* des Unternehmens (z. B. Umsatz, Gewinn oder EBIT pro FTE).
- *Innovationsfähigkeit* des Unternehmens (z. B. Umsatzanteil Neuprodukte oder Umsatz Neuprodukte je FTE).
- Finanzielle *Erfolgsgröße* des Unternehmens in Relation zum Humankapital wie Personalkosten, Umsatz, Gewinn oder EBIT pro FTE, Human Capital Return on Investment und Human Economic Value Added (vgl. z. B. *Fitz-enz* 2000).

Für eine solche Berichterstattung (Übersicht 2.15) über Humankapital müssen die Kennzahlen in einer intuitiv verständlichen, anwendbaren und zwischen Unternehmen vergleichbaren Art und Weise aufbereitet, sowie in einem strategischen Gesamtzusammenhang positioniert werden. Als Resultat ergibt sich ein übergreifendes und umfassendes Bild bezüglich der humankapitalbezogenen Erfolgsgrößen und somit letztlich über das Leistungspotenzial des Unternehmens.

Human Capital Report					
	Indikator	Ausprägung t-2	Ausprägung t-1	Ausprägung t	Entwicklung
mitarbeiterbezogene Indikatoren	Anzahl Mitarbeiter	1.622	1.589	1.638	↑
	Anzahl FTE	1.216	1.192	1.229	↑
	Gesamtausgaben für Personal	49.369.600 €	48.395.200 €	49.897.400 €	↑
	Anzahl Schulungstage je FTE	0,9	1,4	1,6	↑
	Anteil unternehmensseitiger Kündigungen	20 %	20 %	20 %	→
	Anteil intern besetzter Stellen	60 %	58 %	55 %	↓
	Krankheitstage je Mitarbeiter	7	7	6	↓
	Fluktuations-/Kündigungsquote	3,6 %	3,7 %	4,3 %	↑
	durchschnittliche Betriebszugehörigkeit in Jahren	15	15	15	→
potenzialbezogene Indikatoren	Wert des Human Capital (Saarbrücker Formel)	69.800.000 €	68.300.000 €	70.600.000 €	↑
	Wert des Human Capital (Saarbrücker Formel) je FTE	57.401 €	57.299 €	57.445 €	↑
leistungsbezogene Indikatoren	Umsatz je FTE	85.300 €	86.000 €	88.500 €	↑
	Umsatz Neuprodukte je FTE	16.207 €	16.340 €	17.700 €	↑
	Human Capital Return on Investment (HCROI)	1,80 €	1,81 €	1,88 €	↑

Übersicht 2.15: Anwendungsbeispiel Human Capital Report (vgl. Möller/Scholz/Stein 2009, 517)

Die Organisation Bei der organisatorischen Umsetzung des Personalcontrollings ist zunächst die Frage zu beantworten, ob es überhaupt eine eigenständige Position oder Abteilung „Personalcontrolling“ im Unternehmen geben soll. Abgesehen von kleinen Unternehmen, wo die Personalabteilung aus zu wenigen Personen besteht, ist diese Frage eindeutig positiv zu beantworten.

Es gibt allgemein vier Möglichkeiten für die **organisatorische Einordnung** des Personalcontrollings (Abbildung 2.18): Zunächst kann das Personalcontrolling als Teil des *allgemeinen Controllings* institutionalisiert werden. In diesem Fall besteht allerdings die Gefahr, durch die spezifische Denkweise des Rechnungswesens ein System zu schaffen, das nur schwer den Besonderheiten des Personalmanagements gerecht werden kann. Eine zweite Variante besteht aus einer Stabsabteilung an der *Unternehmensspitze*. Dieses im Prinzip durchaus sinnvolle Vorgehen birgt allerdings die Gefahr einer mangelnden Akzeptanz bei der Personalabteilung, was bis zu einem aktiven Boykott führen kann. Die dritte Variante impliziert eine Einordnung in die *Personalabteilung*, beispielsweise gleichrangig zur Personalentwicklung. Da hier aber leicht die Sonderrolle des Personalcontrollings als übergreifende Unterstützungs- und Koordinationsfunktion verloren geht, bleibt letztlich ausschließlich die vierte Variante, bei der das Personalcontrolling in einer *Stabsstelle* fixiert wird, die dem obersten Personalverantwortlichen zugeordnet ist.

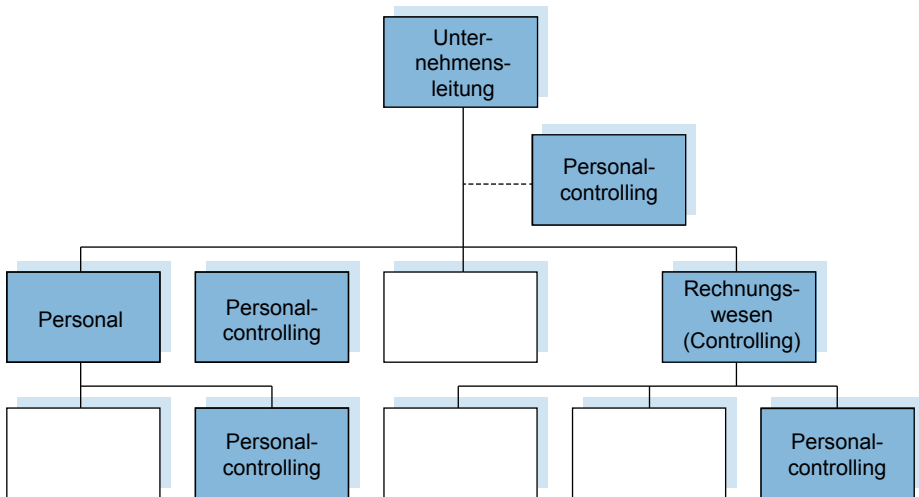


Abbildung 2.18: Alternative Positionierungen des Personalcontrollings

Die kulturelle Verankerung Es existiert ein prinzipieller Konflikt zwischen Unternehmenskultur und Personalcontrolling, da von beiden wichtige Führungsimpulse ausgehen. So besteht bei einer stark ausgeprägten Unternehmenskultur ein *implizites „Personalcontrolling“ durch die Unternehmenskultur*. Dessen Führungssignale operieren auf einer abstrakten Ebene, wirken aber aufgrund ihrer starken Werteorientierung verhaltenssteuernd („*Value Mission*“). So kann es durchaus zu einem Widerspruch kommen, wenn auf der einen Seite die Unternehmenskultur

die Autonomie des Einzelnen betont, umgekehrt aber ein explizites und intensives Personalcontrolling institutionalisiert wird. Als Konsequenz ergibt sich die Notwendigkeit, auf eine **Stimmigkeit** des Personalcontrollings zur Unternehmenskultur zu achten, um keine Pathologien entstehen zu lassen.

Bewertung und Konsequenz Das Personalcontrolling nimmt im Vergleich zum allgemeinen Controlling eine Sonderstellung ein, da die Mitarbeiter kein ausschließlich nach ökonomischen Gesichtspunkten disponierbarer Produktionsfaktor sind. Daher produziert ein Personalcontrolling nach dem Bild „der Mitarbeiter als zu verschiebende Schachfigur“ oder nach der Zahnradmetapher „die Mitarbeiter als zu optimierendes Teilchen“ eine falsche – weil unrealistische – Konnotation: Vielmehr sind Mitarbeiter als Teil des Systems Unternehmen gleichzeitig Objekt wie Subjekt, also folglich auch aktive und mitverantwortliche Akteure im Personalcontrolling.

Dies gilt umso mehr, als es gerade im Zusammenhang mit dem Personalcontrolling ein erhebliches *Akzeptanzproblem* gibt. Die Einführung eines Personalcontrollings weckt zwangsläufig Befürchtungen bei den Betroffenen. Verstärkt wird dies durch den Einsatz von IT: Die Angst vor dem „gläsernen Mitarbeiter“ wird bereits durch den Ausdruck „Personalcontrolling“ eher erhöht als vermindert.

2.3.2.3 Balanced Scorecard als Instrument

Wertschöpfung muss nicht zwingend durch direkten monetären Erfolg gemessen werden; vielmehr tragen Kundenzufriedenheit, Effektivität interner Abläufe sowie Lern- und Innovationsfähigkeit zur Wertschöpfung bei. Auf der Integration von zur Erfassung dieser Kriterien geeigneten Messsystemen in ein strategisches Managementsystem basiert die Idee der **Balanced Scorecards** (vgl. Kaplan/Norton 1996): Sie strebt eine zwischen quantitativen und qualitativen Kennzahlen „ausgewogene“ Erfolgsüberwachung an. Ihre Realisierung erfolgt über einen Kreislaufprozess, der sich von

- einer Konkretisierung der Unternehmensvision und -strategie über
- deren Kommunikation und Gestaltung eines leistungsbezogenen Anreizsystems
- sowie die Planung von Zielen und Ressourcen bis hin zu
- einer Feedback- und Lernphase

erstreckt (Abbildung 2.19). Dabei werden Managementthemen jeweils auf die Vision und Strategie bezogen, hinsichtlich ihrer Finanz-, Kunden-, internen Prozess- sowie Lern-/Entwicklungsaspekte differenziert sowie jeweils auf die Realisierungskriterien Gesamtziel, Operationalisierung, Vorgabe und Initiative hin konkretisiert.

Da das Balanced Scorecard-Konzept einen allgemeinen Vorgehensrahmen bereitstellt, lässt es sich auch auf das **Personalmanagement** anwenden. Hierbei ist inhaltlich insbesondere die bewusste Integration der internen Kundenperspektive interessant, die zur Erreichung übergeordneter Ziele beiträgt. Prozedural lassen sich Balanced Scorecards auf der strategischen Ebene für das gesamte Personalmanagement, auf der taktischen Ebene für Arbeitsteams und auf der operativen Ebene für einzelne Mitarbeiter formulieren.

Als **Vorteil** der Balanced Scorecards wird ihre Basierung auf der für das Unternehmen erfolgskritischen Vision und Strategie gesehen, aus der heraus die syste-

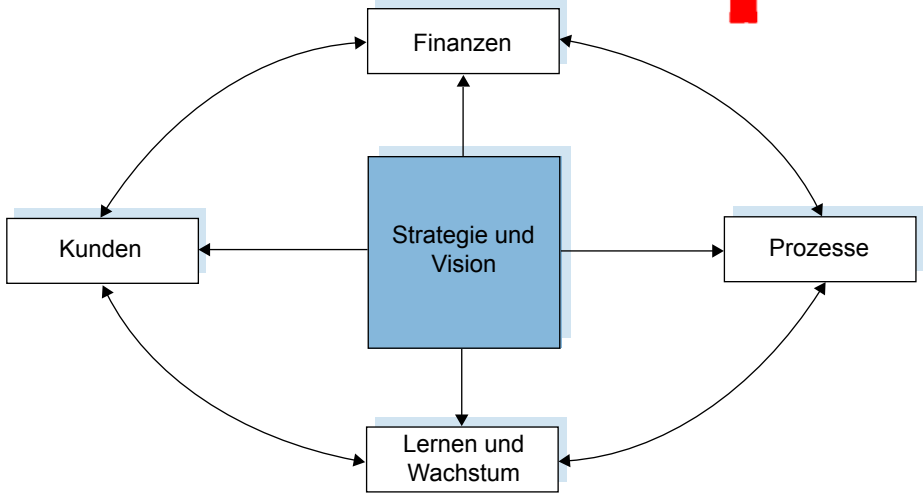


Abbildung 2.19: Die Balanced Scorecard (vgl. Kaplan/Norton 1996, 9)

matische Ableitung von erfolgsmessbaren Aktionen und deren Ausbau zu langfristigen Erfolgspotenzialen resultiert. Im Idealfall wird den Mitarbeitern mittels eines Gesamtkonzepts unternehmensweit ein stimmiger, einheitlicher und aufgrund seiner Nachvollziehbarkeit akzeptierter Strategieimplementierungsentwurf kommuniziert. Dies resultiert in klaren Informationen, wie die Mitarbeiter zum Unternehmenserfolg beitragen können, und klaren Vorgaben für das Erfolgscontrolling. **Nachteile** erwachsen aus der zugrundeliegenden Managementsicht, die Peter Wimmer und Oswald Neuberger (1998, 567) als „technomorphe“ kausalanalytische Grundhaltung“ charakterisieren: Da eine begründete Theorie des Erfolges fehlt und sowohl von deterministischen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen als auch von der mechanischen Steuerbarkeit von Prozessen ausgegangen wird, liegt ein pragmatisches und selektives Instrument vor.

In die Praxis haben Balanced Scorecards vor allem Eingang gefunden, weil sie – im Unterschied zu einem Kennzahlenkatalog – die ständige Überprüfung der Erfolgswirksamkeit von Strategien ermöglichen. Die kritische Reflexion von Balanced Scorecards und ihr konkreter Anwendungsbezug können dazu führen, dass eine lernende Organisation entsteht. Dies betrifft wiederum sowohl die Personalentwicklung als auch das Personalkostenmanagement, in dessen leistungsabhängige Vergütungssysteme die Ergebnisse von Balanced Scorecards als Basisinformationen eingehen.

Ebenso finden sich inzwischen – basierend auf dem grundlegenden Konzept der Balanced Scorecard – interessante Konzepte für das Personalmanagement. Hervorzuheben sind in diesem Zusammenhang die Überlegungen von Mark Huselid, der zwischen der *HR-Scorecard* (Becker/Huselid/Ulrich 2001) sowie der *Workforce Scorecard* (Huselid/Becker/Beatty 2005) unterscheidet.

HR Scorecard Die HR-Scorecard ist ein speziell nach personalwirtschaftlichen Gesichtspunkten ausgestaltetes System zur Messung der Wertschöpfung. Sie kann in zwei **Formen** zum Einsatz kommen: