

Karl-Friedrich Ackermann / Hartmut Scholz (Hrsg.)

# Personalmanagement für die 90er Jahre

Neue Entwicklungen

Neues Denken

Neue Strategien

Personalmanagement  
für die 90er Jahre  
Herausgegeben von  
Karl-Friedrich Ackermann  
und Hartmut Scholz  
C. E. Poeschel Verlag  
Stuttgart

C. E. Poeschel Verlag Stuttgart

# INHALTSVERZEICHNIS

## Vorwort

### A. **Entwicklungsperspektiven und Rahmenbedingungen des Personalmanagements in den 90er Jahren**

*H. Scholz*

Entwicklungsmöglichkeiten und Tätigkeitsschwerpunkte der Personalführung in den 90er Jahren 1

*Prof. Dr. K.-F. Ackermann*

Strategisches Personalmanagement im Visier der Wissenschaft 13

*Prof. Dr. Chr. Scholz*

Integration der strategischen Personalplanung in der strategischen Unternehmensführung 35

*Dr. M. zur Bonsen*

Durch Visionen Synergien des Unternehmens ausschöpfen 51

*Prof. Dr. H. J. Drumm*

Von der Unternehmenskultur zur Unternehmensethik: Verführerische strategische Sackgasse der Personalwirtschaftslehre? 63

*Dr. A. Wollert*

Wertorientierte Personalarbeit 77

*Prof. Dr. R. Bühner*

Effiziente Organisationsstrukturen 97

*Prof. Dr. H.-J. Bullinger*

Neue Arbeitsformen in der Fabrik der Zukunft 125

<i>Dr. M. R. Siegel</i>	
Frauen und Männer im Unternehmen - zusammen oder miteinander?	137
<i>Dr. M. Posth</i>	
Die Rolle der Personalpolitik in der Unternehmensführung von morgen	145
<i>Prof. Dr. G. Müller-Stewens</i>	
Strategisches Personalmanagement bei Mergers & Acquisitions	157
<b>B. Neue Aufgaben und Aufgabenfelder des Personalmanagements</b>	
<i>Prof. Dr. F. Rauner</i>	
Betriebliche Bildung 2000 aus pädagogischer Sicht	173
<i>L. Tanner</i>	
Perspektiven der Organisationsentwicklung aus der Sicht eines Praktikers	185
<i>Prof. Dr. U. Krystek</i>	
Frühaufklärungssysteme als Instrument der zukunftsorientierten Unternehmensführung	195
<i>Prof. Dr. H.-U. Küpper</i>	
Personalcontrolling aus der Sicht des Controllers - Entwicklungschancen?	223
<i>I. Walsh</i>	
Effizienzsteigerung der betrieblichen Aus- und Weiterbildung durch Bildungs-Controlling	249
<i>Dr. A. Hoff</i>	
Individualisierung der Arbeitszeitgestaltung. Chancen und Grenzen der Anwendung in der Praxis	259
<i>Dr. W. Fröhlich/Dr. W. Maier</i>	
Strategisches Personalmarketing in der Praxis	267

*Dr. F. Becker*

Strategische Anreizsysteme - Mitarbeiter  
zukunftsorientiert motivieren

279

*Dr. F. Stoebe*

Outplacement als Instrument der strategischen  
Unternehmensführung

301

# **PERSONAL-CONTROLLING AUS DER SICHT DES CONTROLLERS - ENTWICKLUNGSCHANCEN?**

Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper  
Universität Frankfurt

## **GLIEDERUNG**

1. Personalcontrolling - eine notwendige oder überflüssige neue Funktion?
2. Gegenstand und Aufgaben des Personal-Controlling in Literatur und Praxis
  - 2.1. Auffassungen zum Personal-Controlling in der Literatur
  - 2.2. Aufgabenzuordnungen in der Praxis
3. Aufgaben des Personal-Controlling unter dem Blickwinkel einer einheitlichen Controlling-Konzeption
  - 3.1. Anforderungen an die Gestaltung des Personal-Controlling
  - 3.2. Charakteristische Merkmale einer allgemeinen Controlling-Konzeption
  - 3.3. Ableitung bereichsbezogener Controlling-Funktionen
  - 3.4. Spezifische Aufgaben des Personal-Controlling
4. Perspektiven für die Entwicklung des Personal-Controlling
  - 4.1. Besonderheiten des Personal-Controlling als 'Brückenfunktion'
  - 4.2. Entwicklung eines geeigneten Instrumentariums für das Personal-Controlling
5. Chancen und Gefahren des Personal-Controlling

## 1. PERSONAL-CONTROLLING - EINE NOTWENDIGE ODER ÜBERFLÜSSIGE NEUE FUNKTION?

Die Entwicklung des Controlling kann aus der Sicht der Betriebswirtschaftslehre mit Staunen verfolgt werden. Noch vor zwanzig Jahren war dieses Gebiet an den Hochschulen praktisch unbekannt. In die betriebswirtschaftlichen Standardlehrbücher hat es bis heute kaum Eingang gefunden. Theoretisch anspruchsvolle Kreise tun sich schwer, es als gleichberechtigte Teildisziplin neben traditionellen Fächern wie der Produktion und modernen Gebieten wie der Kapitalmarkttheorie zu akzeptieren.

Dennoch scheint seine Verbreitung unaufhaltsam voranzuschreiten. Wie empirische Erhebungen zeigen, hat die Zahl der Unternehmungen mit Controlling-Stellen oder -Abteilungen kontinuierlich zugenommen. In der Industrie liegt sie heute im Schnitt bei 70 %, wobei große Unternehmungen mit mindestens 5000 Mitarbeitern zu ca. 90 % Controlling-Stellen aufweisen. Aber auch die Hälfte der Unternehmungen unter 200 Mitarbeitern hat solche Stellen eingerichtet. Vor diesem Hintergrund wundert es nicht, wenn Controlling an den Hochschulen trotz der Zurückhaltung in der Wissenschaft zu einem von Studenten häufig gewählten Fach wird, weil die Nachfrage in der Praxis groß ist.

Deutlich seltener richtet man bisher ein bereichsbezogenes Controlling ein. Controlling-Stellen in Funktions- bzw. Geschäftsbereichen findet man nach einer Untersuchung von 1988<sup>1</sup> jeweils in ca. 25 % bzw. ca. 18 % der Unternehmungen. Die intensive Auseinandersetzung mit den verschiedenen dezentralen Controllingfunktionen in der praxisnahen Literatur und auf Kongressen läßt aber auch hier ein großes Interesse der Praxis erkennen.

Dabei fällt auf, daß die Einrichtung insbesondere des **Logistik-Controlling** und des **Marketing-Controlling** neben dem zentralen Unternehmens-Controlling als notwendig empfunden wird. Produktions-, Investitions- und Projekt-Controlling werden ebenfalls als zweckmäßige neue Aufgabenfelder betrachtet. Demgegenüber ist die Entwicklung eines **Personal-Controlling** viel mehr umstritten. Wunderer/Sailer<sup>2</sup> sprechen von einer "vernachlässigten Aufgabe des Unternehmenscontrolling". In der Literatur wird dieses Bereichscontrolling wesentlich seltener als das Controlling anderer Funktionsbereiche behandelt<sup>3</sup>. Auf Kongressen zum Personal-Controlling ist eine deutliche Zurückhaltung der Vertreter des Personalbereichs gegenüber dieser Ausprägung des Controlling zu spüren.

---

1 Küpper/Winckler/Zhang (1990).

2 Wunderer/Sailer (1987a), S. 321 ff.

3 Beispielsweise fehlt es in den Büchern von Reichmann (1985 und 1988), in denen die meisten anderen Funktionsbereiche berücksichtigt sind.

Die Frage nach den **Entwicklungschancen** des Personal-Controlling erscheint damit voll gerechtfertigt. Einerseits kann man sich schwer vorstellen, daß der zunehmende Einsatz des Controlling den Personalbereich nicht erfassen wird und für ihn nicht zweckmäßig sein sollte. Andererseits ist zu prüfen, ob die zu beobachtende Zurückhaltung nicht ihre guten Gründe hat. Möglicherweise weichen die Bedingungen dieses Funktionsbereichs so von denen anderer Bereiche ab, daß in ihm das Instrumentarium des Controlling nicht anwendbar ist. Möglicherweise werden die Aufgaben des Controlling in diesem Bereich schon wahrgenommen, wenn auch unter anderer Bezeichnung. Diesen Fragen aus der Sicht des Controlling nachzugehen, ist Gegenstand der folgenden Überlegungen.

## 2. GEGENSTAND UND AUFGABEN DES PERSONAL-CONTROLLING IN LITERATUR UND PRAXIS

Im Unterschied zu den traditionellen Funktionsbereichen wie Beschaffung, Produktion und Absatz oder auch der neueren Funktion Logistik verbindet sich mit dem Controlling noch keine durchweg übereinstimmende und klare Vorstellung. Die **Bezeichnung** ist in gewissem Umfang irreführend, da sie zu sehr die Assoziation zur Kontrolle aufkommen läßt. Dies scheint gerade für den Personalbereich ein Hindernis zu bilden.<sup>4</sup> In der Praxis würde man die Verwendung einer anderen Bezeichnung (z.B. *Personalwirtschaft*, *Human Resources Management*, *Personalplanung* oder *Personalinformation und -planung*)<sup>5</sup> bevorzugen. Die Konzeption des Personal-Controlling ist daher grundlegend für seine künftigen Entwicklungsmöglichkeiten.

### 2.1. Auffassungen zum Personal-Controlling in der Literatur

In der Literatur sind Vorschläge zur Konzeption des Personal-Controlling insbesondere von *Potthoff/Trescher*<sup>6</sup> sowie *Wunderer/Sailer*<sup>7</sup> entwickelt worden. Nach **Potthoff/Trescher** umfaßt "Controlling in der Personalwirtschaft ... die Planung und Kontrolle aller personalwirtschaftlichen Vorgänge, soweit sie quantifizierbar sind".<sup>8</sup> Diese Autoren sehen die Aufgaben des Controlling in **Planung, Kontrolle, Abweichungsanalyse** sowie dem **Informations- und Berichtssystem**. Spezifische Controllingtätigkeiten sind das Einwirken und Steuern, die Einflußnahme sowie die Koordination der Planung neben Kontrolle und Abweichungsanalyse im strategischen und operativen Sinn. Der Controller hat nach ihnen

4 Wunderer/Sailer (1988), S. 123.

5 Wunderer (1989), S. 253.

6 Potthoff/Trescher (1986).

7 Wunderer/Sailer (1987a); Wunderer/Sailer (1987b); Wunderer/Sailer (1987c); Wunderer/Sailer (1987d); Wunderer (1989).

8 Potthoff/Trescher (1986), S. V f.

die *Richtlinienkompetenz* für die Planung. Von ihm ist eine permanente Informationsaufgabe wahrzunehmen, er führt Soll-Ist-Vergleiche durch und hat eine regelmäßige Berichtspflicht.<sup>9</sup>

Als **Instrumente** des Personal-Controlling führen Potthoff und Trescher das gesamte Instrumentarium einerseits zur Planung von Personalbedarf, -beschaffung, -einsatz, -abbau, -erhaltung sowie Arbeitsentgelt und andererseits zur Informationsgewinnung im strategischen sowie operativen Bereich an.

Bei ihnen stehen also die Aufgaben der **Personalplanung** sowie des **personalwirtschaftlichen Informationswesens** im Mittelpunkt des Personal-Controlling. Es wird nicht klar erkennbar, ob sie das Personal-Controlling mit diesen beiden Aufgaben voll gleichsetzen oder ihm nur spezifische Aufgaben innerhalb der Personalplanung (und -kontrolle) sowie der Informationswirtschaft zuordnen. Eine typische Controllingfunktion wird damit nicht erkennbar. Personal-Controlling ist bei ihnen vielmehr eine Zusammenfassung wichtiger bekannter Funktionen, deren Bedeutung bisher schon anerkannt ist. Für diese dürfte die Bezeichnung *Personalwirtschaft* treffender sein. Man kann sich fragen, inwieweit die Verwendung einer neuen Bezeichnung zweckmäßig ist. Bei einer bloßen Änderung der Bezeichnung dürften aber auch die sachbezogenen Bedenken gegenüber dem Personal-Controlling kaum begründet sein.

Eine eigenständigere Aufgabenstellung für das Personal-Controlling wird in dem Vorschlag von **Wunderer/Sailer** erkennbar. Sie sehen in ihm eine spezifische Variante des allgemeinen Controlling.<sup>10</sup> So definiert *Wunderer* Personal-Controlling als "integratives Evaluationsdenken und -rechnen zur Abschätzung von Entscheidungen zum Personalmanagement, insbesondere deren ökonomischen und sozialen Folgen. Personal-Controlling wird v. a. als organisationsinterne Service- und Beratungsfunktion sowie als Steuerungsinstrument verstanden mit dem Ziel einer optimalen Wertschöpfung der menschlichen Ressourcen."<sup>11</sup> Auch bei *Wunderer* und *Sailer* werden die zentralen Aufgaben des Personal-Controlling in der Planung und Kontrolle personalwirtschaftlicher Kenngrößen, der Analyse sowie im Aufbau und Betrieb eines Personal-Informationssystems gesehen.<sup>12</sup>

Als Ausprägungen oder Ebenen eines Personal-Controlling unterscheiden sie entsprechend Abb. 1 ein **Kosten-, Wirtschaftlichkeits- bzw. Effizienz- und Erfolgs- bzw. Effektivitäts-Controlling**. Das erste beschäftigt sich mit der "periodischen Planung und

---

<sup>9</sup> Potthoff/Trescher (1986), S. 22 f.

<sup>10</sup> Wunderer/Sailer (1987), S. 224.

<sup>11</sup> Wunderer (1989), S. 244.

<sup>12</sup> Wunderer/Sailer (1987d), S. 224.



Kontrolle der *Personalkosten* und der *Kosten der Personalabteilung* selbst...".<sup>13</sup> Dagegen untersucht das Wirtschaftlichkeits-Controlling die *Produktivität der Personalarbeit* durch einen Vergleich zwischen geplantem und tatsächlichem Ressourceneinsatz für personalwirtschaftliche Prozesse. Die höchste Stufe wird mit dem Erfolgs-Controlling erreicht, das auf die Planung und Kontrolle der *Effektivität der Personalarbeit* gerichtet ist. Es gibt den Beitrag zum Unternehmenserfolg wieder.

Die Definition des Personal-Controlling und die verschiedenen Ebenen deuten zumindest einen *eigenständigen Kern* des Personal-Controlling gegenüber der Personalwirtschaft an. Offensichtlich tritt die Beurteilung oder **Bewertung der personalwirtschaftlichen Tätigkeit** in den Vordergrund. Wegen der großen Bedeutung des Produktionsfaktors Arbeit<sup>14</sup> erscheint es *Wunderer/Sailer* dringend geboten, die Wirkungen der Personalarbeit für die Unternehmung zu erfassen. Als *beratende* Funktion soll das Personal-Controlling deren strategische Bedeutung verdeutlichen. Über entsprechende Bewertungsinstrumente soll es optimale Entscheidungen des Personalmanagement bewirken und damit zu einer besseren Nutzung der wichtigen menschlichen Ressource beitragen. Dabei ist die Einbindung personalwirtschaftlicher Entscheidungen in die Gesamtunternehmung zu beachten und daher ein 'integratives' Denken erforderlich.

Diese Konzeption ist von der Konzentration auf die **Personalarbeit** bestimmt. Zu prüfen ist, inwieweit sie sich in ein allgemeines Controllingverständnis einfügen läßt. Darüber hinaus liefert sie noch keine klare Abgrenzung gegenüber Personalplanung und -kontrolle.

---

<sup>13</sup> Wunderer/Sailer (1987c), S. 602.

<sup>14</sup> Wunderer (1989), S. 243.

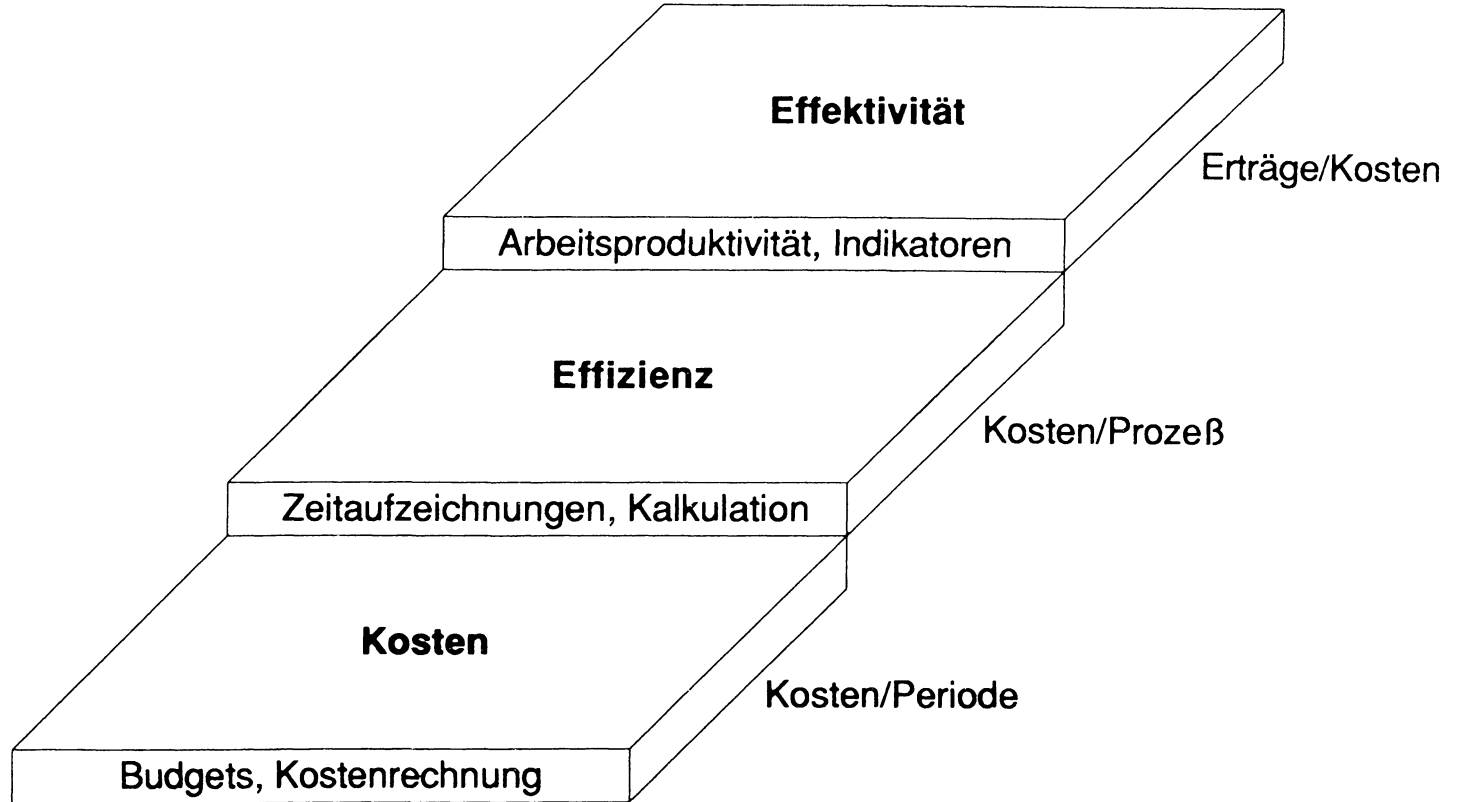


Abb.1: Drei Ebenen des Personal-Controlling nach Wunderer/Sailer

## 2.2. Aufgabenzuordnungen in der Praxis

Über die Aufgaben des Personal-Controlling in der Praxis kann es beim gegenwärtigen Entwicklungsstand nur erste Anhaltspunkte geben. Nach einer 1987 von *Wunderer/Sailer*<sup>15</sup> durchgeführten Umfrage bei 90 Vertretern der Praxis, die insbesondere von Personalabteilungen und aus der Unternehmensführung kamen, ist das Personal-Controlling in ca. einem Drittel der befragten Unternehmungen **organisatorisch** verankert. Seine **Kernfunktionen** werden in der *Entscheidungsvorbereitung* und *Beratung* gesehen. Sie erstrecken sich vor allem auf die Rekrutierungsstrategie und Selektionsverfahren, die Grundsätze der Personalpolitik, Ausbildungs- und Entwicklungsprogramme sowie (in geringerem Maße) Einstellungen, Beförderungen, Versetzungen und Freistellungen. Mitentscheidungskompetenzen bestehen am ehesten bei Ausbildungs- und Entwicklungsprogrammen, der Lohn- und Gehaltsstruktur und dem Budget für die Personalarbeit. "Kompetenzen für Durchführungskontrollen und Evaluationen (d.h. Erfolgskontrollen) ... werden hingegen weitgehend abgelehnt".<sup>16</sup>

Als wichtigste **Ziele** des Personal-Controlling betrachtet man die Verbesserung der Übersicht über Struktur und Entwicklung der Personalkosten sowie der Entscheidungsgrundlagen für personalwirtschaftliche Aktivitäten. Das Instrumentarium zu ihrer Erreichung scheint noch wenig ausgebaut zu sein. Dies gilt ganz besonders für den strategischen Bereich.

**Widerstände** gegen das Personal-Controlling resultieren vor allem aus Konflikten um seine Kompetenzen und seine organisatorische Stellung sowie aus Bedenken der Mitarbeitervertretung. Ferner wirken Widersprüche zum Selbstverständnis der Personalabteilung, Datenerfassungsprobleme sowie fehlende Ressourcen hemmend.

Insgesamt zeigt diese Umfrage ein "Bedürfnis nach Stärkung der Controlling-Funktion".<sup>17</sup> Die wichtigste Aufgabe wird in der Entwicklung von **Personal-Informationssystemen** gesehen. Nur sekundär scheint die Mitwirkung an operativen und strategischen Planungsaufgaben. Kontrollaufgaben werden, auch aufgrund eines besonderen Mißtrauens des Personalbereichs gegenüber einer rein monetären Erfolgsorientierung, in den Hintergrund gedrängt.

Zu den Unternehmungen, die recht früh ein Personal-Controlling institutionalisiert haben, gehört die Firma **Hewlett Packard GmbH**.<sup>18</sup> Die 1985 dort eingeleiteten Vorarbeiten

---

15 Wunderer/Sailer (1988a), S. 119 ff.

16 Wunderer/Sailer (1988a), S. 121.

17 Wunderer/Sailer (1988a), S. 123.

18 Vgl. zum folgenden Wiehl (1986).

fürten 1986 zur Einrichtung eines Personal-Controlling. Mit ihm sollten bestehende und neue Informationsinstrumente zu einem System integriert werden. Ferner sollten die Effizienz und Transparenz der Personalarbeit untersucht und optimiert werden. Das Personal-Controlling wurde in erster Linie als zukunftsorientiertes **Steuerungsinstrument** konzipiert. Sein Ziel war "die 'Steuerung' des gesamten Personalbereichs durch eine Rückkopplung der Abweichungsanalyse mit der Planung und den Entscheidungsprozessen, der Aufbau eines Frühwarnsystems, die Integration der Personalplanung."<sup>19</sup> Die **zentralen Aufgaben** des Personal-Controlling werden also in drei Aspekten gesehen:

- (1) Systematische Gewinnung und Verarbeitung von Informationen zur Personalsteuerung,
- (2) Unterstützung der Planungs- und Entscheidungsprozesse des Personalwesens und
- (3) Effizienzüberprüfung der Personalarbeit.

Die Aufgabenstellung wurde immer mehr zu einer systematischen **Planung, Analyse und Kontrolle** der gesamten **Personalarbeit** weiterentwickelt. Dabei hat die strategische Orientierung zunehmendes Gewicht erhalten. In jedem der Aufgabenbereiche Informationsmanagement, Personalplanung und -kontrolle sind Koordinationsaufgaben zu lösen. Ferner soll das Personal-Controlling die verfügbaren Instrumente weiterentwickeln und für ihre Nutzung Sorge tragen.<sup>20</sup> Zu ihnen gehören insbesondere Umfeld-, Potential-, Stärken-Schwächen- sowie Nutzwertanalysen für Personalsysteme, ferner das Berichtswesen, die Personalbedarfs- und die Personalkostenplanung.

### **3. AUFGABEN DES PERSONAL-CONTROLLING UNTER DEM BLICKWINKEL EINER EINHEITLICHEN CONTROLLING-KONZEPTION**

#### **3.1. Anforderungen an die Gestaltung des Personal-Controlling**

Das Personal-Controlling kann nicht unabhängig von der Entwicklung des Controlling für die Gesamtunternehmung und die anderen Bereiche aufgebaut werden. Es wird nur dann zu einer leistungsfähigen Funktion der Unternehmung, wenn es in seiner Grundkonzeption der Ausrichtung anderer Controllingbereiche entspricht. Daraus ergibt sich als *erste* Forderung:

---

<sup>19</sup> Wiehl (1986), S. 296.

<sup>20</sup> Vgl. Axt (1989), S. 44 ff.

- (1) Das Personal-Controlling muß in seiner **Grundkonzeption** der Gestaltung des Unternehmens-Controlling und der anderen bereichsbezogenen Controlling-Funktionen entsprechen.

In praktisch allen Auffassungen zum Controlling<sup>21</sup> wird diesem eine Koordinations- oder Integrationsfunktion zugeschrieben. Dies bedeutet für das Personal-Controlling, daß es die Verbindung zum Controlling der anderen Bereiche sowie der Zentrale herstellen muß. Es sollte also nicht ein isoliertes Instrument des Personalbereichs bilden, sondern eine 'Brückenfunktion' wahrnehmen. Daraus folgt als *zweite* Anforderung:

- (2) Das Personal-Controlling muß die Verbindung zwischen dem Personalbereich und dem Controlling in anderen Unternehmensbereichen sowie der Zentrale sichern.

Jedoch kann die Aufgabe des Personal-Controlling nicht einfach darin bestehen, beispielsweise die Konzeption eines rein erfolgsorientierten Controlling über den Personalbereich zu stützen. Dann würde es den Besonderheiten dieses Bereichs nicht gerecht und hätte kaum eine Chance, einen effizienten Beitrag zu leisten. Es würde im Personalbereich als Fremdkörper abgelehnt. Eine der größten Gefahren für seine Leistungsfähigkeit kann darin gesehen werden, daß es im Personalbereich als quantitative, finanzielle Kontrollfunktion mißverstanden wird. Eine solche Ausrichtung würde auch der Konzeption des Controlling für die Gesamtunternehmung und die anderen Bereiche deutlich zuwider laufen. Deshalb muß sich seine Gestaltung an einer *dritten* Forderung orientieren:

- (3) Das Personal-Controlling muß das Controlling-Konzept auf die spezifischen Aufgaben und Merkmale des Personalbereichs übertragen.

### 3.2. Charakteristische Merkmale einer allgemeinen Controlling-Konzeption

Diese drei Anforderungen bieten eine Grundlage, um eine klare Konzeption des Personal-Controlling herzuleiten. Dabei ist hilfreich, daß die Diskussion zur übergreifenden Controlling-Konzeption in neuerer Zeit eine Tendenz zu einem einheitlicher werdenden Kern aufweist. Weitgehend akzeptiert ist die Auffassung, das Controlling als "eine Komponente der Führung sozialer Systeme (anzusehen). Es unterstützt die Führung bei ihrer Lenkungsaufgabe. ... Die Controlling-Funktion besteht im Kern in der **Koordination des Führungsgesamtsystems** zur Sicherstellung einer zielgerichteten Lenkung. Sie bezieht sich insbesondere auf die Gestaltung und Überwachung des Planungs-, Kontroll- und Informa-

---

<sup>21</sup> Vgl. zu einem ersten Überblick Küpper (1987), S. 98 ff.

tionssystems,<sup>22</sup> erstreckt sich jedoch auch auf die Beziehungen zur Organisation und zur Personalführung.

Diese Konzeption versucht, die wichtigsten Komponenten der in Literatur und Praxis entwickelten Ansätze aufzunehmen und zugleich das Spezifische des Controlling herauszuarbeiten. Sie geht davon aus, daß Controlling nicht einfach ein neuer Begriff für altbekannte Aufgaben - z.B. Rechnungswesen oder erfolgszielorientierte Planung - oder die Zusammenfassung bekannter Aufgaben - z.B. Planung, Kontrolle und Informationsversorgung - sein kann.

Als spezifische und bisher von keiner anderen Funktion übernommene Aufgabe schält sich die **Koordination im Führungsgesamtsystem** heraus (Abb. 2). Sie ist erst durch den Ausbau des Führungssystems zu einer eigenständigen Aufgabe geworden. Solange die Führung über relativ wenig ausgebaute Instrumente und Systeme verfügte, konnte diese Aufgabe unmittelbar von der Unternehmensleitung wahrgenommen werden. Lediglich das Rechnungswesen und teilweise die Organisation hatten schon eine gewisse Selbständigkeit erreicht. Inzwischen ist vor allem die Planung zu einem umfangreichen eigenen Aufgabengebiet mit einer Vielzahl von Instrumenten geworden. Die Aufgaben des Informationsbereichs haben die Grenzen des traditionellen Rechnungswesens mit Kosten- und Bilanzrechnung hin zu Investitionsrechnung, strategischen Frühwarnsystemen, EDV-Systemen u.a. überschritten. Kontrollsysteme werden ebenfalls ausgebaut. Die Personalführung ist in ihrer Bedeutung immer wichtiger geworden. Die Führung einer Unternehmung kann damit auf viel mehr und besser entwickelte Instrumente und Systeme zurückgreifen. Deren Ausbau schließt aber die Gefahr einer zu starken Verselbständigung ein. Daraus erwächst das Erfordernis einer Koordination oder Integration des Führungssystems. In dieser Koordination liegt der Kern des Controlling.

---

<sup>22</sup> Küpper/Weber/Zünd (1990), S. 283.

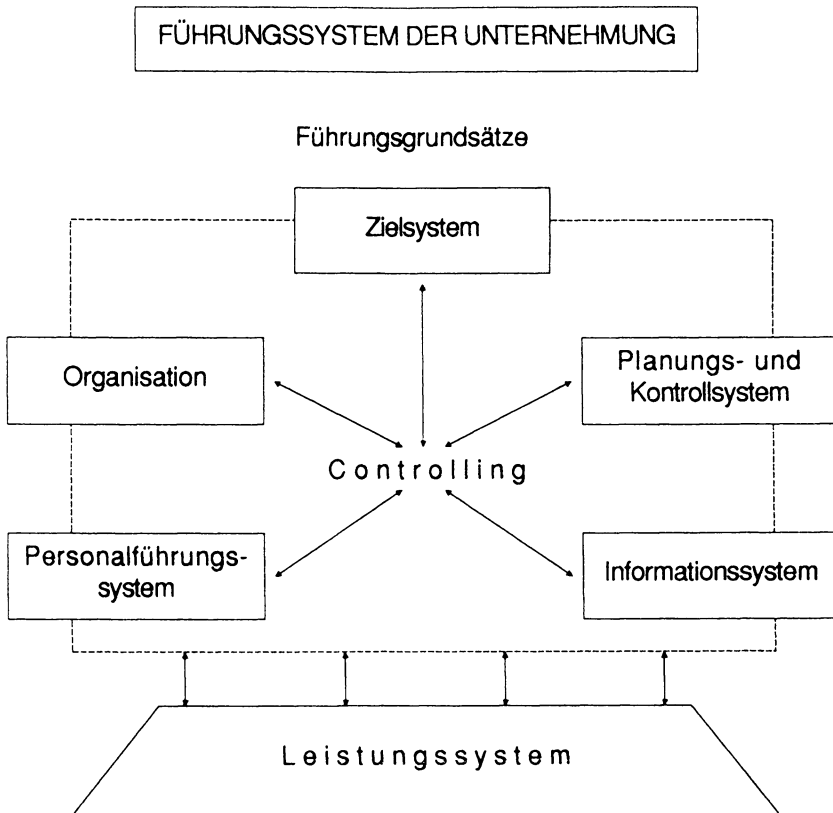


Abb. 2: Controlling als Koordination im Führungsgesamtsystem

Das Controlling tritt aber nicht an die Stelle der Unternehmensleitung. Es unterstützt sie lediglich in ihrer Führungsaufgabe. Wie bei den anderen Teilsystemen, z.B. der strategischen Planung, bleibt die letzte Verantwortung bei der Unternehmensspitze. Dies kommt darin zum Ausdruck, daß dem Controlling eine **Unterstützungs-** oder **Servicefunktion** zugesprochen wird. Dabei kann ihm wohl die Entscheidungskompetenz für weniger wichtige Aufgaben zugeteilt werden, jedoch bleibt sein unterstützender Charakter ein typisches

Element. Ferner erscheint gerade im Hinblick auf den Personalbereich bedeutsam, daß die Koordinationsaufgabe zwangsläufig auf die Unternehmensziele gerichtet sein muß. Sie soll zu einer besseren Erreichung dieser Ziele dienen. Das Zielsystem liefert die Kriterien für die Art der Koordination. Daraus ergibt sich die **Zielorientierung** als charakteristisches Merkmal für die Tätigkeit des Controlling. In erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen konkretisiert sie sich meist in einer Erfolgsorientierung. Bei einer andersartigen Gestaltung des Zielsystems, insbesondere in öffentlichen und gemeinwirtschaftlichen Unternehmungen, können andere Ziele in den Vordergrund treten. Zudem ist zu beachten, daß soziale Ziele auch bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen im Zielsystem enthalten sein können.

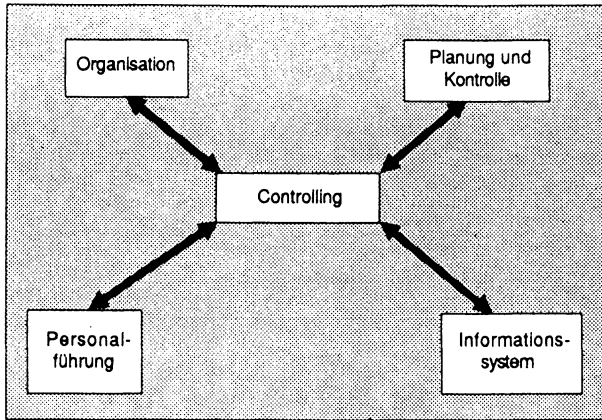
Die Koordinationsaufgabe umfaßt auch die Abstimmung mit der Umwelt. Dies bedeutet, daß dem Controlling eine **Anpassungs-** und **Innovationsfunktion** zukommt. Sie läßt erkennen, daß es nicht auf den operativen und taktischen Bereich zu beschränken ist. Vielmehr verlangt diese Aufgabe eine Berücksichtigung strategischer Aspekte.

### **3.3. Ableitung bereichsbezogener Controlling-Funktionen**

Aus dieser Konzeption lassen sich systematisch die grundlegenden Merkmale des bereichsbezogenen Controlling herleiten. Entsprechend *Abb. 3* kann man dabei von einer Gliederung in ein **Führungs-** und ein **Leistungssystem** ausgehen. Letzteres umfaßt die Leistungsprozesse an Real- und Nominalgütern, die sich nach *Umlaufphasen* (z.B. Beschaffung, Fertigung und Absatz) und *Gütern* (z.B. Material, Anlagen, Personal, Informationen, Finanzgüter) gliedern lassen. Das Führungssystem dient zur Lenkung dieser eigentlichen Leistungsprozesse. Damit kommt man zu einer wohl vereinfachenden, aber anschaulichen Durchdringung des Geschehens in einer Unternehmung.



# Führungssystem



Phasen	Beschaffung	Fertigung	Absatz
Güter			
Material			
Anlagen			
<b>Personal</b>			
Informationen			
Finanzgüter			

Arrows from the 'Führungssystem' diagram point to the 'Personal' row in the 'Leistungssystem' table. One arrow points to the 'Beschaffung' column, another to the 'Fertigung' column, and a third to the 'Absatz' column.

# Leistungssystem

Abb. 3: Einordnung des Personal-Controlling

Die **grundlegenden Aufgaben** des dezentralen Controlling eines Unternehmensbereichs ergeben sich aus der Übertragung seiner Führungsaufgaben auf den jeweiligen Teilbereich. Je nach Untergliederung des Leistungsbereichs gelangt man so zu den Führungsaufgaben beispielsweise in Beschaffung, Fertigung und Absatz oder für Material, Anlagen, Personal usw. In jedem Bereich finden sich die Führungsteilsysteme, insbesondere die **Planung**, mehr oder weniger ausgebaut wieder. Dabei werden auch **spezifische Rechnungssysteme** wie beispielsweise die Logistik-Kostenrechnung, die Marktforschung und die Marketing-Erfolgsrechnung oder die Personalkostenrechnung aufgebaut. Damit wird auch in den einzelnen Bereichen eine **Koordination** zwischen den einzelnen Führungsteilsystemen notwendig. Vor allem sind häufig Planung, Kontrolle und Informationssystem aufeinander abzustimmen. Zusätzlich erwächst die Aufgabe einer **Koordination** zum Unternehmens-Controlling und zum Controlling der anderen Bereiche.

Mit diesem Konzept lassen sich die Aufgaben des bereichsbezogenen Controlling konsequent herausarbeiten. Dies gilt beispielsweise ebenso für das Fertigungs- oder das Marketing-Controlling wie für das Logistik-<sup>23</sup> oder das Personal-Controlling.<sup>24</sup>

### 3.4. Spezifische Aufgaben des Personal-Controlling

Wendet man diese Konzeption auf den Personalbereich an, so lassen sich mehrere Koordinationsaufgaben unterscheiden (*Abb. 4*). Innerhalb des Personalbereichs betreffen sie

- die Koordination zwischen den **Bestandteilen der Personalplanung**, also zwischen Personalbedarfs-, Personalbeschaffungs-, Personaleinsatz-, Personalfreisetzungs- und Personalentwicklungsplanung;
- die Koordination zwischen **Personalplanung und -kontrolle**;
- die Koordination zwischen diesen und dem **Personalinformationssystem**; sie verlangt vor allem eine intensive Abstimmung des Informationsbedarfs in Planung sowie Kontrolle mit der Informationserzeugung;
- die Koordination zwischen Planung, Kontrolle sowie Informationssystem im Personalwesen und der **Organisation** sowie der **Personalführung** im Personalbereich.

---

<sup>23</sup> Vgl. hierzu Küpper (1990b).  
<sup>24</sup> Zum Investitions-Controlling vgl. Küpper (1990a).

<p>Koordination im Personalbereich</p>	<p>Verknüpfung zu anderen Funktionsbereichen</p>	<p>Mitwirkung an strategischer Personalarbeit</p>	<p>Bewertung und Ausrichtung der Personalarbeit</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- zwischen Bestandteilen der Personalplanung</li> <li>- zwischen Personalplanung und Personalkontrolle</li> <li>- zum Personalinformationssystem</li> <li>- zu Organisation und Personalführung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koordination der Personalplanung mit Investitions-, Finanz- u.a. Planungen</li> <li>- Berücksichtigung des Personalwesens in Gesamtplanung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- strategische Wirkungen personalwirtschaftlicher Entscheidungen</li> <li>- Anpassung an Umweltänderungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ökonomische Durchdringung der Personalarbeit</li> <li>- ökonomische Bedeutung der Personalarbeit</li> </ul>

237 Abb. 4: Spezifische Aufgaben des Personal-Controlling

Die spezifische (und damit eingeschränkte) Aufgabe des Controlling liegt dabei jeweils nicht in der Durchführung der Einzelaufgaben, z.B. der Personalbedarfsermittlung oder der Informationsgewinnung, sondern in deren **Verknüpfung**. Diese erste Koordinationsaufgabe kann *einmal* durch die Schaffung entsprechender Systeme und die Bereitstellung geeigneter Methoden erfüllt werden. Deshalb wird das Personal-Controlling z. B. die Gestaltung des Personalplanungssystems und des Personalinformationssystems wesentlich bestimmen. Zum *andern* muß es durch Mitwirkung an den Planungsprozessen laufend für eine ausreichende Berücksichtigung der Interdependenzen Sorge tragen.

Ein *zweiter* Aufgabenbereich bezieht sich auf die Verknüpfung des Personalbereichs mit der **Gesamtunternehmung** und den **anderen Funktionsbereichen**. Er beinhaltet die Koordination der Personalplanung mit der Absatz-, Fertigungs- und Beschaffungsplanung sowie mit der Investitions- und Finanzplanung. Diese Koordination erfolgt in erster Linie über die Kontakte zum zentralen Unternehmens-Controlling und dem dezentralen Controlling der anderen Bereiche. Beide Richtungen sind bedeutsam. Einmal muß das Personal-Controlling absichern, daß die Planungen innerhalb des Personalwesens mit der Gesamtplanung der Unternehmung kompatibel sind. Zum *andern* muß es für eine ausreichende Berücksichtigung des Faktors Personal in allen anderen Plänen sorgen. Zielsetzung eines Personal-Controlling muß es sein, eine angemessene und gleichberechtigte Berücksichtigung des Personalbereichs zu erreichen, z.B. die Anregung und Institutionalisierung eines Management-Development-Systems.

Führt man diesen Gedanken weiter und verknüpft ihn mit der Anpassungs- und Innovationsfunktion des Controlling, so wird als *dritter* Aufgabenbereich die **Mitwirkung an der strategischen Personalarbeit**<sup>25</sup> deutlich. Das Personal-Controlling sollte die strategischen Wirkungen von personalwirtschaftlichen Entscheidungen analysieren. Es hat sicherzustellen, daß ihre strategische Bedeutung ausreichend beachtet wird. Hierzu muß es Umweltänderungen im Personalbereich frühzeitig erkennen und Anpassungsstrategien entwickeln.

Die Notwendigkeit der Orientierung am Zielsystem macht einen *vierten* Aufgabenbereich sichtbar, die **Bewertung und Ausrichtung der Personalarbeit** auf die Unternehmensziele. Vielfach verlangt diese Aufgabe eine stärkere ökonomische Durchdringung der Personalarbeit.<sup>26</sup> Das Personal-Controlling muß insbesondere in erfolgszielorientierten Unternehmungen Instrumente entwickeln, mit denen die Wirkungen der Personalarbeit auf den Gewinn abschätzbar werden. Dies bedeutet nicht einfach eine Kontrolle dieser Tätigkeit unter rein ökonomischen Aspekten. Vielmehr kann das Personal-Controlling

---

<sup>25</sup> Wunderer (1989), S. 248.

<sup>26</sup> Wunderer/Sailer (1987a), S. 602 ff.; Wunderer (1989), S. 250 ff.

dazu beitragen, ihre ökonomische Bedeutung transparent zu machen.

In umgekehrter Richtung beinhaltet die Zielorientierung aber auch die Berücksichtigung personalwirtschaftlicher und sozialer Ziele bei den **Entscheidungen der anderen Bereiche**. Ein als Brücke konzipiertes Personal-Controlling hat daher die Beachtung sozialer Komponenten des Zielsystems in die Aktivitäten der anderen Bereiche einzubringen. Dies ist nur möglich, wenn es über eine enge Verbindung zum Unternehmens-Controlling sowie zum Controlling der anderen Bereiche verfügt. Auch hieran wird deutlich, daß es nicht unabhängig vom Gesamtcontrolling gestaltet werden kann.

#### **4. PERSPEKTIVEN FÜR DIE ENTWICKLUNG DES PERSONAL-CONTROLLING**

##### **4.1. Besonderheiten des Personal-Controlling als 'Brückenfunktion'**

Die konzipierte Ausrichtung des Personal-Controlling hat bedeutsame Konsequenzen für seine Tätigkeit, die Anforderungen an seine Mitarbeiter und seine Wirkungen in der Unternehmung. Die von ihm zu leistende **Brückenfunktion** läßt sich an vier Komponenten verdeutlichen:

- (1) Verbindung von **Erfolgs- und Sozialzielausrichtung**,
- (2) Verknüpfung zwischen **Rechnungs- und Verhaltensorientierung**,
- (3) Verbindung von **strategischen mit operativen Gesichtspunkten**  
und
- (4) stärkere **Verankerung des Personalbereichs** in der Gesamtunternehmung.

Wenn ihm die Wahrnehmung dieser Aufgaben gelingt, kann es einen wesentlichen Beitrag zur besseren Zielerreichung der Unternehmung leisten. Dann besitzt es ein Entwicklungspotential, welches über die traditionellen Aufgaben des Personalwesens hinausreicht.

Entsprechend der ersten Komponente beinhaltet die Brückenfunktion einerseits eine stärkere Durchdringung der **ökonomischen Wirkungen** aller Aktivitäten des Personalbereichs. Dies ist bei vielen Tätigkeiten recht schwierig. Beispielsweise lassen sich die

Auswirkungen von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen auf den Unternehmenserfolg vielfach kaum fundiert abschätzen. Dann muß man nach Ersatzgrößen und zusätzlichen Instrumenten suchen, welche sie zumindest näherungsweise wiedergeben können. Man benötigt also **Indikatoren der Erfolgswirkung**, z.B. in Form von Kennzahlen. Ferner könnten sich Instrumente der Nutzwert- oder Kosten-Wirksamkeitsanalyse anbieten. Maßgeblich erscheint das Erkennen der grundsätzlichen Aufgabenstellung. Wenn sich keine eindeutigen Beziehungen in einer Kosten- und Leistungsrechnung abbilden lassen, können Indikatoren der Erfolgswirkung wichtige Anhaltspunkte für die Bewertung von Aktivitäten der Personalarbeit liefern.<sup>27</sup>

Das Problem begrenzter Meßbarkeit der Wirkungen stellt sich andererseits auch für die Erfassung **sozialer Wirkungen** der Entscheidungen verschiedener Unternehmensbereiche. Soweit eine Unternehmung sozialen Zielen ein Gewicht beimißt oder sie als Mittel zur besseren Erfolgserzielung ansieht, scheint der Personal-Controller am ehesten in der Lage, diese Komponente in die Planung einzubringen.

Die Erfüllung des Erfolgsziels wird mit den traditionellen Rechnungssystemen gemessen. Deshalb gehören Kosten- und Investitionsrechnung zu den wichtigsten Instrumenten des Controlling. Auch der Personal-Controller muß mit ihnen arbeiten können. Neben diese Rechnungsorientierung tritt jedoch die Aufgabe, die Wirkungen von Planungs-, Informations- und Kontrollaufgaben auf das **Verhalten der Mitarbeiter** zu analysieren und in der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen. Steuerung verlangt eine entsprechende Einflußnahme auf die Mitarbeiter. Für diese Verhaltensorientierung bringt der Personal-Controller in seiner Brückenfunktion besonders günstige Voraussetzungen mit. Da er im Personalwesen verankert ist, sind ihm die Bedeutung und die Zusammenhänge der Verhaltensbeeinflussung besser bekannt als beispielsweise den im Rechnungswesen tätigen Mitarbeitern. Die Aufgaben des Personal-Controlling wird er dann effizient wahrnehmen können, wenn er Kenntnisse über die quantitativen Rechnungssysteme sowie über qualitative Verhaltenswirkungen besitzt und beide miteinander verbinden kann.

Die Personalarbeit besitzt in unserem Wirtschaftssystem vielfach eine große strategische Bedeutung. Diese muß das Personal-Controlling in der **strategischen Planung** der Gesamtunternehmung betonen. Deren Konkretisierung vollzieht sich im taktischen und schließlich im operativen Bereich. Die Wirkungen strategischer Entscheidungen schlagen sich in operativen Ergebnissen nieder. Damit erwächst die Aufgabe, den Übergang zwischen diesen Bereichen zu schaffen. Da strategische Ziele und Maßnahmen weitgehend qualitativer, operative hingegen quantitativer Art sind, ist diese Brückenbildung äußerst schwierig. Dies ändert nichts an ihrer Notwendigkeit, auch wenn man sich mit begrenztem,

---

<sup>27</sup> Vgl. Wunderer (1989), S. 248.

oft unsicherem Wissen und geringer Präzision zufrieden geben muß.

In ihrer Wahrnehmung könnte das Personal-Controlling einen wertvollen Beitrag zur **Integration der Personalarbeit** in die Gesamtplanung leisten. Damit ist die stärkere Verankerung personalwirtschaftlicher Maßnahmen und Wirkungen in die Gesamtunternehmung angesprochen. In ihr liegt eine große Entwicklungschance für das Personal-Controlling. Wenn es ihm gelingt, einerseits die ökonomischen Wirkungen der Personalarbeit durchsichtig zu machen und andererseits personal- und sozialorientierte Aspekte in anderen Bereichen stärker einzubringen, wird seine Bedeutung offensichtlich. Dann wird es weder vom Personalbereich als hemmender Finanzkontrolleur empfunden, noch zu einer überflüssigen Verdoppelung von Aufgaben führen. Das Erkennen seiner Brückenfunktion ist für seine Akzeptanz von großer Bedeutung.

#### **4.2. Entwicklung eines geeigneten Instrumentariums für das Personal-Controlling**

Zur Durchführung seiner Aufgaben muß das Personal-Controlling mit passenden **Instrumenten** ausgestattet werden. In diesem Bereich sind noch schwierige Entwicklungsaufgaben zu leisten. Bisher kennt man eine größere Zahl von Einzelinstrumenten, welche auf die Analyse, Planung, Motivation und Kontrolle gerichtet sind (vgl. *Abb. 5*). Das Personal-Controlling benötigt jedoch **umfassende Instrumente** zur Erfüllung seiner Funktionen. Sie könnten wie im Unternehmens-Controlling in Kennzahlen-, Budgetierungs- und Lenkungspreissystemen bestehen. Für deren Entwicklung bildet die Personalkostenrechnung eine wichtige Grundlage.

Eine auf die Personalarbeit bezogene **Kostenrechnung** sollte auch eine **Kalkulation** der verschiedenen personalwirtschaftlichen Aktivitäten ermöglichen. Hierzu sind die in den Kostenstellen des Personalbereichs anfallenden Kostenarten auf dessen Maßnahmen als Kostenträger zu beziehen. Dann wird sichtbar, welche Kosten die Inanspruchnahme und Veränderung dieser Aktivitäten verursacht. Eine teilkostenorientierte Kostenverrechnung liefert Anhaltspunkte für die kurzfristige Beeinflußbarkeit dieser Kosten. Die vollkostenorientierte Verrechnung läßt sich dagegen als Näherungsrechnung für längerfristige Betrachtungen interpretieren.

<b>Analyse- instrumente</b>	<b>Planungs- instrumente</b>	<b>Motivations- und Anreiz- instrumente</b>	<b>Kontroll- instrumente</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potential- analysen</li> <li>- Mitarbeiter- gespräche</li> <li>- Assessment- verfahren</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal- bemessung</li> <li>- Bedarfs- planung</li> <li>- Profil- vergleichs- verfahren</li> <li>- Mitarbeiter- Portfolios</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prämien- systeme</li> <li>- Fortbildungs- möglichkeiten</li> <li>- Aufstiegs- möglichkeiten</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan-Ist- Vergleiche</li> <li>- Abweichungs- analyse</li> <li>- Personal- Anleit- Instrumente</li> <li>...</li> </ul>

Abb.5: Instrumentarium des Personal-Controlling



Die **Gliederung der Aktivitäten oder Kostenträger** des Personalbereichs kann von dessen wichtigsten Aufgaben ausgehen. Beispielsweise bietet sich eine Einteilung in die Aufgabenbereiche der *Personalbedarfsermittlung*, der *Personalbeschaffung* (interne und externe Personalbeschaffung, Personalwerbung, Personalauswahl), des *Personaleinsatzes* (Anforderungs-, Fähigkeits- und Bedürfnisanalyse, Zuordnung, Einführung), der *Personalentwicklung* (Aus- und Weiterbildung, Aufstiegsplanung) und der *Personalfreisetzung* an.

Besondere Schwierigkeiten bereiten die **Vielfalt und Verschiedenartigkeit** dieser Aktivitäten. So können Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen in Abhängigkeit vom betroffenen Personenkreis hohe Kostendifferenzen aufweisen. Dem kann man durch eine tiefgehende Maßnahmen- und Kostenträgergliederung sowie über eine genaue Kostenerfassung und -zurechnung zu Kostenstellen begegnen. Damit werden aber die Probleme der Kostenverteilung und der Erfassungsaufwand deutlich erhöht. Vielfach muß man sich deshalb mit durchschnittlichen *Näherungswerten* zufrieden geben.

An den personalwirtschaftlichen Maßnahmen wird die enge Verbindung zwischen **Kosten- und Investitionsrechnung** deutlich. Diese Maßnahmen dienen weitgehend dem Aufbau künftiger **Nutzungspotentiale**. Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen haben vielfach langfristigen Charakter und machen dies besonders deutlich. Deshalb wäre die Investitionsrechnung das geeignete Instrument zur Bestimmung ihrer Wirtschaftlichkeit. Aus dieser Sicht wird beispielsweise erkennbar, daß zu den *Fluktuationskosten* nicht alle Maßnahmen der Personalbeschaffung und der Einführung von Mitarbeitern zu rechnen sind. Eigentlich umfassen sie nur die (abgezinsten) Änderungen dieser Kosten, die durch ein gegenüber dem längerfristigen Plan vorzeitiges Ausscheiden von Mitarbeitern verursacht werden. In der Entwicklung investitionstheoretisch fundierter Ansätze für personalwirtschaftliche Aktivitäten liegt eine wichtige Aufgabe der Forschung.<sup>28</sup> Ihre Bedeutung wird auch an den Ansätzen zur **Humanvermögensrechnung** erkennbar, die zum Teil ebenfalls von investitionstheoretischen Konzepten ausgehen.

**Kennzahlen** sind neben der Kosten- und Leistungsrechnung ein wichtiges Informationsinstrument für das Controlling. Sie ermöglichen eine nähere Analyse der verfügbaren Daten. Als Verhältniszahlen manchen sie Tatbestände *vergleichbar* (z.B. Personalkostenanteile bei unterschiedlicher Betriebsgröße), im *Zeitvergleich* deuten sie *Entwicklungen* an und im Vergleich mit anderen Betrieben bzw. einem Branchendurchschnitt weisen sie auf *Besonderheiten* des eigenen Unternehmens hin. Mit ihnen wird nicht wie in der Ergebnisrechnung eine unmittelbare Aussage über Erfolg und Wirtschaftlichkeit gemacht. Vielmehr sind sie als *Indikatoren* für positive oder negative Komponenten der Erfolgsentwicklung zu interpretieren. Da eine Erfolgsrechnung der Personalarbeit kaum durchführ-

---

<sup>28</sup> Vgl. Streim (1982); Küpper (1985), S. 32 ff.

bar ist und sich der Nutzen personalwirtschaftlicher Aktivitäten ökonomisch schwer messen läßt, werden sie für den Personalbereich besonders bedeutsam.

Mit Kennzahlen kann man zum einen die **Kosten personalwirtschaftlicher Maßnahmen** und ihre Zusammensetzung transparenter machen. Beispielsweise läßt sich der Bildungsaufwand für unterschiedliche Mitarbeitergruppen aufzeigen. Analoge Kennzahlensysteme können für die Tätigkeiten der Personalbedarfsermittlung, der Personalbeschaffung, des Personaleinsatzes und der Personalfreistellung entwickelt werden.

Schwieriger ist es, geeignete Kennzahlen für den Output oder das **Ergebnis personalwirtschaftlicher Maßnahmen** zu finden. Er läßt sich beispielsweise im Bereich der Aus- und Weiterbildung nur schwer wiedergeben und abschätzen. Anhaltspunkte könnten hier die Zahl der Ausgebildeten und ihre Positionsänderung in Folgejahren liefern. In der Personalbeschaffung könnte an der Zahl der Neueinstellungen, im Personaleinsatz an der Zahl neu eingearbeiteter Mitarbeiter, in der Personalfreistellung am Personalabbau und dessen Kosten angeknüpft werden. Für eine derartige input- und outputorientierte Betrachtungsweise sind bislang nur erste Ansätze erkennbar. Sie weiterzuführen, ist eine wichtige Aufgabe für das Controlling im Personalbereich.

Die angedeuteten Entwicklungen der Personalkostenrechnung und der Personalkennzahlensysteme liefern die Basis, um Werte zu einer fundierten **Budgetierung** der Personalarbeit zu kommen. Wie in den anderen Bereichen dürfte sie zu einem charakteristischen Instrument des Personal-Controlling werden. Die bekannten Verfahren der Wertanalyse und der programmbezogenen Budgetierung liefern hierzu weitere Anhaltspunkte. Aus diesen Elementen sind spezifische Verfahren zur Herleitung von Budgets zu entwickeln, welche auf die Besonderheiten der personalwirtschaftlichen Aktivitäten ausgerichtet sind.

Sofern dieser Weg erfolgreich beschritten wird, erscheint es auch nicht ausgeschlossen, daß man **Verrechnungspreise** für personalwirtschaftliche Leistungen herleiten kann, die als **Lenkungspreise** verwendbar sind. Bei den großen Problemen, welche die Bestimmung solcher internen Preise schon für die anderen Funktionsbereiche verursacht, bilden sie noch ein sehr weit gestecktes Ziel für das Personal-Controlling.

## 5. CHANCEN UND GEFAHREN DES PERSONAL-CONTROLLING

Wenn man von den spezifischen Aufgaben des Controlling ausgeht, so werden eigenständige Problembereiche an der Schnittstelle zwischen dem Personalwesen und den anderen Unternehmensbereichen sichtbar. Die Chance eines Personal-Controlling liegt darin, diese ansonsten von keiner Funktion voll abgedeckten Problemfelder zu erkennen, ihre Bedeutung für die Unternehmung zu analysieren und Lösungswege zu entwickeln.

Stellt Personal-Controlling dagegen lediglich eine neue - moderne - Bezeichnung für Aufgaben dar, die schon von anderen Teilen des Personalwesens wahrgenommen werden, wird es zur weitgehend bedeutungslosen Namensänderung. Im Unterschied zu Buchhaltung und Rechnungswesen hat das Wort im Personalwesen kaum einen positiven Klang. Je mehr es als Personalkontrolle interpretiert wird, desto mehr Widerstände stellen sich ihm in den Weg. Eine allein ökonomisch quantitative Betrachtungsweise wird den Besonderheiten der Personalarbeit nicht gerecht. Sie wird sie eher negativ beeinflussen.

Die Chance für das Personal-Controlling, das Personalwesen und die Gesamtunternehmung liegt daher darin, seine Brückenfunktion zu erkennen. Dann kann es zu einem wichtigen Teil werden, der einerseits im Personalbereich und zugleich im Gesamtcontrolling verankert ist.

## LITERATURVERZEICHNIS:

- Axt, F.* (1989): Gegenstand und Instrumente des Personal-Controlling, Diplomarbeit Frankfurt/M. 1989.
- Küpper, H.-U.* (1985): Investitionstheoretische Fundierung der Kostenrechnung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (37) 1985, S. 26-46.
- Küpper, H.-U.* (1987): Konzeption des Controlling aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Rechnungswesen und EDV, hrsg. v. A.-W. Scheer, Heidelberg 1987, S. 82-116.
- Küpper, H.-U.* (1990b): Gestaltung des Investitions-Controlling in anlagenintensiven öffentlichen Institutionen, in: Konzepte und Instrumente von Controlling-Systemen in öffentlichen Institutionen, hrsg. v. J. Weber und O. Tylkowski, Stuttgart 1990, S. 1-30.
- Küpper, H.-U.* (1990c): Logistik-Controlling, erscheint in: RKW-Handbuch Logistik, Berlin 1981/1990.
- Küpper, H.-U./Weber, J./Zünd, A.* (1990): Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling - Thesen zur Konsensbildung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (60) 1990, S. 281-293.
- Küpper, H.-U./Winckler, B./Zhang, S.* (1990): Planungsverfahren und Planungsinformationen als Instrumente des Controlling - Ergebnisse einer empirischen Erhebung über ihre Nutzung in der Industrie, in: Die Betriebswirtschaft (50) 1990.
- Potthoff, E./Trescher, K.* (1986): Controlling in der Personalwirtschaft, Berlin, New York 1986.
- Reichmann, T.* (1985): Controlling mit Kennzahlen, München 1985.
- Reichmann, T.* (Hrsg.) (1988): Controlling-Praxis. Erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, München 1988.
- Streim, H.* (1982): Fluktuationskosten und ihre Ermittlung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (34) 1982, S. 128-146.

- Wiehl, U.* (1986): Warum Personalcontrolling?, in: Personal - Mensch und Arbeit 1986, S. 293-296.
- Wunderer, R.* (1989): Personal-Controlling, in: Organisation. Evolutionäre Interdependenzen von Kultur und Struktur der Unternehmung, hrsg. v. E. Seidel und D. Wagner, Wiesbaden 1989, S. 243-257.
- Wunderer, R./Sailer, M.* (1987a): Personal-Controlling - eine vernachlässigte Aufgabe des Unternehmenscontrolling, in: Personalwirtschaft 1987, S. 321-327.
- Wunderer, R./Sailer, M.* (1987b): Die Controlling-Funktion im Personalwesen - Teil 1: Ansatzpunkte und Anforderungen eines strategischen Personal-Controlling, in: Personalführung 1987, S. 505-509.
- Wunderer, R./Sailer, M.* (1987c): Instrumente und Verfahren des Personal-Controlling II, in: Personalführung 1987, S. 600-606.
- Wunderer, R./Sailer, M.* (1987d): Personal-Controlling - eine vernachlässigte Aufgabe des Unternehmenscontrolling, in: Controller Magazin 1987, S. 223-228.
- Wunderer, R./Sailer, M.* (1988a): Personalverantwortliche und Controlling. Ergebnisse einer Umfrage, in: Controller Magazin 1988, S. 119-124.
- Wunderer, R./Sailer, M.* (1988b): Personal-Controlling in der Praxis - Entwicklungsstand, Erwartungen, Aufgaben, in: Personalwirtschaft 1988, S. 177-182.