

Z N 1250/1990

Personal '90 Führung

INHALTSVERZEICHNIS 1990

29
FAKULTÄTSBIBLIOTHEK
PSYCHOLOGIE UND PÄDAGOGIK
UNIVERSITÄT MÜNCHEN

Teil 1: Autoren und Themen

	Heft	Seite
Dr. Dieter H. AHRENS QC: Mehr Umwelt-Qualität	3	145
Bernd ANDERSCH Karriereplanung als Auswahlinstrument für den Fach- und Führungskräftenachwuchs	4	260
Dr. Rainer ASCHEID Kündigungsrechtliche Überlegungen zur „Abmahnung“	5	296
Dr. Alexander BARTHEL Lohnsteuer- und Sozialversicherungsrecht	12	820
Dr. Wolfgang BENZ/Jürgen Krake AT-Gehaltsfindung bei Schering	4	228
Angela BERGHAHN/Gerhard Bihl/Manfred Theunert BMW Werk Regensburg: Das Arbeitszeitmodell (I.)	11	768
Angela BERGHAHN/Gerhard Bihl/Manfred Theunert BMW Werk Regensburg: Das Arbeitszeitmodell (II.)	12	836
Prof. Dr. Dr. Horst-Tilo BEYER Zeitmanagement als Kernaufgabe strategischer Personalarbeit	10	664

noch Teil 1: Autoren und Themen

Prof. Dr. Dr. Horst-Tilo BEYER		
„Sozial“-Leistungen? Leistungs- u. erfolgsorientierte Benefits	11	776
Gerhard BIHL/Angela Berghahn/Manfred Theunert		
BMW Werk Regensburg: Das Arbeitszeitmodell (I.)	11	768
Gerhard BIHL/Angela Berghahn/Manfred Theunert		
BMW Werk Regensburg: Das Arbeitszeitmodell (II.)	12	836
E. Uwe BIRKHOLZ		
Möglichkeiten und Grenzen von internationalem Personalmarketing	2	104
Gabriele BLOCK/Dr. Peter Schneider		
Der Reemtsma-Kennenlerntag für Ausbildungsbewerber	6	412
Dr. Detlef BÖCKMANN/Iris Germann		
Gesundheitsvorsorge durch Sportangebote	7	450
Dr. Hans BÖHM		
... nicht vom Brot allein! Gedanken zur Vergütungsproblematik bei AT-Angestellten	4	223
Dietrich BOEWER		
Kündigung wegen häufiger Kurzerkrankungen	5	302
Dr. Wolfgang BORNTRÄGER		
Frauen im Beruf	3	204
Uwe BRANDENBURG		
Sreißprävention durch betriebliche Gesundheitszirkel	7	442
Otto BURGMER		
Führungsmerkmale in Wirtschaftsunternehmen	1	53
Peter DAX		
Die soziale Dimension des europäischen Binnenmarkts	6	402
Bettina DÜSTERBERG		
Neue Wege der Einführung Auszubildender in den Ausbildungsbetrieb	9	612
Dr. Dieter EISENBACH		
Umweltschutz als integraler Bestandteil der Unternehmens- und Personalpolitik	7	468
Dr. Hubertus ERLÉN		
Schwerpunkte der AT-Politik	4	221
Heijo FESCHAREK		
Gestaltung leistungsfördernder Arbeitsbedingungen unter Beteiligung der Mitarbeiter	12	846
Dr. Christoph FREESE		
Workshops zur Optimierung von Schnittstellen in der Produktion	11	734
Dr. Withold GALINAT/Norbert Rößler		
Anpassungen der Grundgehälter und Bonushöhe	4	266
Prof. Dr. Dr. Eduard GAUGLER		
Personalmarketing und Unternehmensführung	2	77
Katharina GERLACH/Dr. Horst Hillengaß		
Chancengleichheit im Beruf: Wunsch oder Wirklichkeit?	5	336
Iris GERMANN/Dr. Detlef Böckmann		
Gesundheitsvorsorge durch Sportangebote	7	450
Dr. Günther GLOCK		
DDR-Führungskräfte	12	810
Rolf GRÖNIG/Thomas Schwehofer		
Personalmarketing als mitarbeiterorientierte Personalpolitik	2	86
Dr. Jürgen HARITZ/Dr. Hans-Joachim Herzog/Helmut Post		
Das deutsch-deutsche Personalkonzept der Bertelsmann Club GmbH	12	816
Walter HARTMÄNN		
Die Auswirkungen der Arbeitszeitverkürzung	4	234
Susann HEFFTNER/Marina Mutz		
Gute Luft – besseres Betriebsklima	7	456

Dr. Gerhard HEHL Von der Einzelaktion zum übergreifenden Denk- und Handlungsmuster	2	79
Dr. Dr. Engelbert HEITKAMP Personalentwicklung am Beispiel der Bauindustrie	6	353
Edmund HEMMER Freiwillige Sozialleistungen heute	6	406
Wolfgang Erich HENKEL Förderungsbeurteilung bei der ESSO AG	4	244
Knuth HENNEKE/Dr. med. Wolfgang Hilla/Dr. med. R. E. Tiller Fehlzeiten im Betrieb	3	184
Dr. Hans-Joachim HERZOG/Dr. Jürgen Haritz/Helmut Post Das deutsch-deutsche Personalkonzept der Bertelsmann Club GmbH	12	816
Dr. med. Wolfgang HILLA/Knuth Henneke/Dr. med. R. E. Tiller Fehlzeiten im Betrieb	3	184
Dr. Horst HILLEGASS/Katharina Gerlach Chancengleichheit im Beruf: Wunsch oder Wirklichkeit?	5	336
Dietmar HOSS Teilzeitarbeit als Lösung der Arbeitszeit-/Betriebszeit-Problematik	2	130
Dietmar HOSS Betriebliche Variabilität durch flexible Teilzeitarbeit	3	196
Prof. Dr. Wolfgang HROMADKA Arbeitsrecht im EG-Binnenmarkt	4	250
Prof. Dr. Wolfgang HROMADKA Das Arbeitsrecht in der EG	5	320
Prof. Dr. Wolfgang HROMADKA Vorschläge für die Anpassung des DDR-Arbeitsrechts	7	483
Dr. Jens-Martin JACOBI Qualitätszirkel als Führungsaufgabe	3	172
Dr. Hermann D. KAISER Angleichung durch Staatsvertrag	9	592
Dr. Hermann D. KAISER Arbeits- und Sozialrecht im vereinten Deutschland	12	830
Max KÖRTING Mergers & Acquisition: Aufgaben des Personalwesens (Teil 1)	9	616
Max KÖRTING Mergers & Acquisition: Aufgaben des Personalwesens (Teil 2)	10	692
Jürgen KRAKE/Dr. Wolfgang Benz AT-Gehaltsfindung bei Schering	4	228
Dr. Manfred KRÜPER Personalführung und Personalcontrolling	1	50
Viveca KÜHL Dynamisches Auswahl-Seminar in der Bayerischen Vereinsbank	1	46
Prof. Dr. Hans-Ulrich KÜPPER Einbindung in das Unternehmens-Controlling	8	522
Heinz LABER/Dr. Ernst Steinbichler Personal-Controlling bei der Bayerischen Vereinsbank AG	8	516
Jürgen LEHMANN Acht Jahre Führungsnachwuchsentwicklung bei MBB	6	384
Bernl LORENZEN Effiziente und leistungsmotivierende Führungsorganisation	8	542

noch Teil 1: Autoren und Themen

Herbert LUDZ Forum: Wie kaufe und verkaufe ich „Personal“?	2	110
Herbert LUDZ Manager als „Menschenfischer“	6	390
Herbert LUDZ Dienst-Leistung als beste Menschen-Leistung	10	680
Dr. W.-P. MADAUS Alkoholabhängigkeit, ein betriebliches Problem	7	464
Dr. Friedhelm MARCINIAK VW-Zirkel – ein Weg, die Umsetzungsgrundsätze zu unterstützen	3	154
Ulrich MEIER Wie krankheitsbedingte Fehlzeiten positiv beeinflusst werden können	9	607
Benno MERGENTHALER Aktuelles Arbeitsvertragsrecht	5	289
Wolfgang MEYER Arbeitsrecht Aktuell	1	55
	2	139
	3	215
	4	276
	5	347
	6	420
	7	500
	8	556
	9	632
	10	707
	12	865
Prof. Dr. Dr. Peter MEYER-DOHM Hochschule und Unternehmen: Beispiele von Volkswagen	6	380
Justus MISCHÉ Personalarbeit ist unternehmerische Zukunftssicherung	10	641
Dr. Klaus MURMANN Teilzeitarbeit – ein Merkmal der modernen dynamischen Wirtschaft	9	565
Marina MUTZ/Susann Heffner Gute Luft – besseres Betriebsklima	7	456
Prof. Dr. Oswald NEUBERGER Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt	1	3
Wolfgang NEUMEIER Personalentwicklung durch Auslandseinsatz	6	376
Kurt NICKELS/Alexander Prinz zu Schleswig-Holstein Eine ständige Verantwortung gegenüber unseren Mitarbeitern	7	435
Dr. Horst-Udo NIEDENHOFF Die Betriebsratswahlen 1990	2	117
Dr. Horst-Udo NIEDENHOFF Hinweise zur Vorbereitung und Durchführung von Betriebsversammlungen	7	474
Dr. Horst-Udo NIEDENHOFF Ergebnisse der Betriebsratswahl 1990: Der DGB hat seine Position ausgebaut	11	778
Dr. Horst-Udo NIEDENHOFF Die Ergebnisse der Sprecherausschußwahlen 1990	12	842
Prof. Dr. Peter NIEDER Fehlzeiten – Zeiten, die den Unternehmen fehlen	8	538

Peter NIEMANN		
Fortbildungskonzept für den Forschungsbereich eines internationalen Großunternehmens	11	740
Dr. Karl NÖTHEN		
Qualitätskreise bei Bayer	3	162
Dr. Hans-Hermann OLDEROG		
Rauchen und Alkohol im Betrieb	5	314
Dr. Gunther OLESCH		
Vom Berufseinsteiger zur Führungskraft	2	123
Wolfgang PFEFFER		
Schon wieder eine neue Rolle?	1	38
Klaus POBEL		
Den Oberen Führungskreis für ein PE-Konzept gewinnen	6	355
Prof. Dr. Michael POPP		
Lohnsteuerrecht Aktuell	1	61
	4	280
	6	416
	8	557
	10	713
	12	859
Helmut POST/Dr. Jürgen Haritz/Dr. Hans-Joachim Herzog		
Das deutsch-deutsche Personalkonzept der Bertelsmann Club GmbH	12	816
Dr. Elmar PRASCH		
Personal-Controlling	8	505
Alexander PRINZ ZU SCHLESWIG-HOLSTEIN/Knut Nickels		
Eine ständige Verantwortung gegenüber unseren Mitarbeitern	7	435
Jörg RABEV, PAPPENHEIM		
Führungskraft und Personalabteilung	3	200
Dr. Gerhard J. RAISIG		
Europa '93: Eine strategische Herausforderung für das Personalwesen	10	652
Eugen REICHL		
Systeme brauchen den System-Integrator	5	337
Eugen REICHL		
Mitarbeiterschulung durch selbstgesteuertes Lernen	11	752
Dr. Heinrich REINKE-DIEKER		
Keine Zeit zum Führen!?!	1	40
Prof. Dr. Heijo RIECKMANN		
Sieben Thesen und ein Fazit	1	12
Norbert RÖSSLER/Dr. Withold Galinat		
Anpassungen der Grundgehälter und Bonushöhe	4	266
Thomas SATTELBERGER		
Coaching: Alter Wein in neuen Schläuchen	6	364
Günter SAUDER		
Beschaffungsmarketing im Ausbildungsbereich	2	96
Prof. Dr. Lothar SCHÄFFNER		
Bildung als strategischer Faktor	11	728
Helmut SCHARTNER		
Eine neue Rolle des Personalwesens bei BMW?	1	32
Günter SCHAUB		
Der Stand der Rechtsprechung zur Haftung des Arbeitnehmers	5	291
Dr. Ihno SCHNEEVOIGT		
Zukünftige Schwerpunkte der Personalarbeit	10	643

noch Teil 1: Autoren und Themen

Dr. Peter SCHNEIDER/Gabriele Block Der Reemtsma-Kennenlerntag für Ausbildungsbewerber	6	412
Dr. Wolfgang SCHRÖDER Ziele der Personalarbeit – oder: Wenn Thomas Gottschalk in der Konstruktion arbeiten würde	1	24
Dr. Martin SCHÜTTE Weiterbildung der Mitarbeiter, ein integraler Bestandteil der Personalentwicklung	11	725
Michael SCHULTZ Computerunterstütztes Lernen, eine neue Perspektive für die Weiterbildung?	11	746
Michael SCHULZ-WITTUHN/Klaus Watzka/Hans-Peter Wick Wiedereingliederung jugendlicher Arbeitsloser im Werk Gaggenau der Mercedes-Benz AG	10	682
Thomas SCHWEIHOFER/Rolf Grönig Personalmarketing als mitarbeiterorientierte Personalpolitik	2	86
Eberhard SOHNS QC als Führungsinstrument in der Ruhrkohle Niederrhein AG	3	168
Dr. Reinhard K. SPRENGER Performance Effectiveness	1	42
Dr. Ernst STEINBICHLER/Heinz Laber Personal-Controlling bei der Bayerischen Vereinsbank AG	8	516
Dr. Fitz STOEBE Outplacement als Instrument der strategischen Personalführung	5	330
Manfred THEUNERT/Gerhard Bihl/Angela Berghahn BMW Werk Regensburg: Das Arbeitszeitmodell (I.)	11	768
Manfred THEUNERT/Gerhard Bihl/Angela Berghahn BMW Werk Regensburg: Das Arbeitszeitmodell (II.)	12	836
Marlehn THIEME Interessen, Probleme und Möglichkeiten	9	576
Dr. med. R. E. TILLER/Dr. med. Wolfgang Hilla/Knuth Henneke Fehlzeiten im Betrieb	3	184
Lothar TROLL Der Wandel der Arbeitswelt bis zum Jahr 2000	9	598
Klaus TSCHIRA Informationsverarbeitung im Personal-Controlling	8	528
Dr. Georg-Alexander ULLRICH/Reinhard Wegener Arbeitszeitflexibilisierung durch Teilzeitarbeit: Beispiel Gerling-Konzern	9	586
Wolfgang URBAN Strategische Personalentwicklung als Beitrag zur Zukunftssicherung des Unternehmens	10	674
Hans-Christian VATERROTH Personalinformationssysteme für die Personalabteilung	7	480
Dr. Hartmut WÄCHTER Personal oder Menschen als Gegenstand einer Personalwirtschaftslehre?	1	18
Dr. Diether WALZ Personalwesen – was ist das?	1	1
Dr. Diether WALZ Deutsch-deutsche Personalarbeit	12	808
Klaus WATZKA Forum: Beschäftigungshilfen für Langzeitarbeitslose: Kritik an einem Programm	2	133
Klaus WATZKA/Michael Schulz-Wittuhn/Hans-Peter Wick Wiedereingliederung jugendlicher Arbeitsloser im Werk Gaggenau der Mercedes-Benz AG	10	682

einhard WEGENER/Dr. Georg-Alexander Ullrich Arbeitszeitflexibilisierung durch Teilzeitarbeit: Beispiel Gerling-Konzern	9	586
Michael WEIDINGER Von der Teilzeitarbeit zur Wahlarbeitszeit	9	567
Prof. Dr. Eberhard WEISE Betriebliche Gesundheitsvorsorge	7	433
Norbert WEISHAUPT Pensionschock – was tun?	2	135
Jans-Peter WICK/Klaus Watzka/Michael Schulz-Wittuhn Wiedereingliederung jugendlicher Arbeitsloser im Werk Gaggenau der Mercedes-Benz AG	10	682
Prof. Dr. Gerd WIENDIECK Wertewandel und Leistungsmotivation	11	760
Udo WOLFF Teilzeitarbeit in der Hauptverwaltung	9	582
Dr. Artur WOLLERT Führung im Jahre 2000	6	396
Dr. Artur WOLLERT Frauenförderung als Konsequenz einer strategischen Personalarbeit	10	658
Volker WÜRTHNER Keine Utopie: EDV-gestütztes Personal-Controlling	10	697
Prof. Dr. Rolf WUNDERER Personalarbeit in einer noch jungen, entwicklungsbedürftigen Disziplin	8	507
Norbert ZENGEL Thema: „Innerbetriebliche Information“ – eine Führungsaufgabe	8	534
Herbert ZIEGLER Alkoholprobleme am Arbeitsplatz	7	460
Prof. Dr. Klaus J. ZINK Quality-Circles – noch ein Thema?	3	147

DGFP-Aktuell

Fachtagung „Variable Vergütung für Führungskräfte“	1	64
Fachtagung „Personalentwicklung“	1	66
Fachtagung „Frauen – unverzichtbares Potential der 90er Jahre“	1	71
Fachtagung „Personalmarketing: Anwerben und Integrieren von Mitarbeitern“	2	111
Berufsbegleitende Abendkurse: Praxisqualifizierung zum DGFP-Personalfachassistenten	4	275
Symposium „Strategien für eine stärkere Partizipation von Frauen in Wirtschaft und Politik“	5	344
Fachtagung „Bildungsbereiche – Auf dem Weg zum Profit-Center“	7	490
Fachtagung „Motivationsbedingte Fehlzeiten – ein unlösbares Problem?“	7	492
Fachtagung „Strategische Personalarbeit als Beitrag zur Unternehmensentwicklung“	8	550
Fachtagung „Rahmenbedingungen der deutsch-deutschen Personalarbeit im Überblick“	11	790
Fachtagung „Coaching – Aufgabe der Personalentwicklung“	12	872
Symposium „Neue Entwicklungen in der Rechtsprechung von BAG und BSG“	12	875

Personal-Controlling:

Einbindung in das Unternehmens-Controlling



Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper, der Autor dieses Beitrags, ist Inhaber des Lehrstuhls für Produktionswirtschaft und Controlling an der Universität München.

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 Informationssystems,⁵ erstreckt sich jedoch auch auf die Beziehungen zur Organisation und zur Personalführung (vgl. Abb. 4).

Die Koordination im Führungsgesamtsystem ist erst durch den Ausbau des Führungssystems zu einer eigenständigen Aufgabe geworden. Die Führung einer Unternehmung kann heute auf mehr und besser entwickelte Instrumente und Systeme als früher zurückgreifen. Deren Ausbau schließt aber die Gefahr einer zu starken Verselbständigung ein. Daraus erwächst das Erfordernis einer Koordination oder Integration des Führungssystems. Darin liegt der Kern des Controlling.

Das Controlling tritt aber nicht an die Stelle der Unternehmensleitung, sondern unterstützt sie in ihrer Führungsaufgabe. Dies kommt darin zum Ausdruck, daß ihm eine Servicefunktion zugesprochen wird.

Die Koordinationsaufgabe muß auf die Unternehmensziele gerichtet sein. Daraus ergibt sich die Zielorientierung als ein weiteres charakteristisches Merkmal für die Tätigkeit des Controlling.

1. Personal-Controlling – eine notwendige oder überflüssige neue Funktion?

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. Deutlich seltener richtet man bisher ein bereichsbezogenes Controlling ein. Controlling-Stellen findet man nach einer Untersuchung von 1988¹ 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 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. Demgegenüber ist die Entwicklung eines Personal-Controlling umstritten. Wunderer/Sailer² sprechen in einem Beitrag von 1987 von einer „vernachlässigten Aufgabe des Unternehmens-Controlling“.

2. Aufgaben des Personal-Controlling unter dem Blickwinkel einer einheitlichen Controlling-Konzeption

2.1. Charakteristische Merkmale einer allgemeinen Controlling-Konzeption

Immer mehr setzt es sich durch, das Controlling als „eine Komponente der Führung sozialer Systeme aufzufassen.

- Personal-Controlling, eine notwendige oder überflüssige neue Funktion?
- Aufgaben des Personal-Controlling unter dem Blickwinkel einer einheitlichen Controlling-Konzeption
 - Charakteristische Merkmale einer allgemeinen Controlling-Konzeption
 - Anforderungen an das Personal-Controlling aus der Sicht des Unternehmens-Controlling
 - Spezifische Aufgaben des Personal-Controlling
- Perspektiven für die Entwicklung des Personal-Controlling
 - Besonderheiten des Personal-Controlling als „Brückenfunktion“
 - Erfolgs- und Sozialzielausrichtung
 - Rechnungs- und Verhaltensorientierung
 - Strategische und operative Gesichtspunkte
 - Stärkere Verankerung des Personalbereichs in der Gesamtunternehmung
- Entwicklung eines Instrumentariums für das Personal-Controlling

ling. In erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen konkretisiert sie sich meist in einer Erfolgsorientierung.

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.

2.2. Anforderungen an das Personal-Controlling aus der Sicht des Unternehmens-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 dem Unternehmens-Controlling und den anderen bereichsbezogenen Controlling-Funktionen entspricht. Ferner muß es 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 quantitativen Erfolgs-Controlling über den Personalbereich zu stützen. Dann würde es den Besonderheiten dieses Bereichs nicht gerecht und im Personalbereich als Fremdkörper abgelehnt. Eine solche Ausrichtung würde auch dem Unternehmens-Controlling zuwiderlaufen. Deshalb muß das Controlling-Konzept auf die spezifischen Aufgaben und Merkmale des Personalbereichs ausgerichtet werden.

2.3. Spezifische Aufgaben des Personal-Controlling

Aus dieser Konzeption für das Unternehmens-Controlling läßt sich systematisch die Gestaltung des bereichsbezogenen Controlling herleiten. Entsprechend der Abbildung kann man dabei von einer Gliederung in ein Führungs- und ein Leistungs- oder Vollzugssystem ausgehen. Die grundlegende Aufgabe des dezentralen Controlling eines Unternehmensbereichs

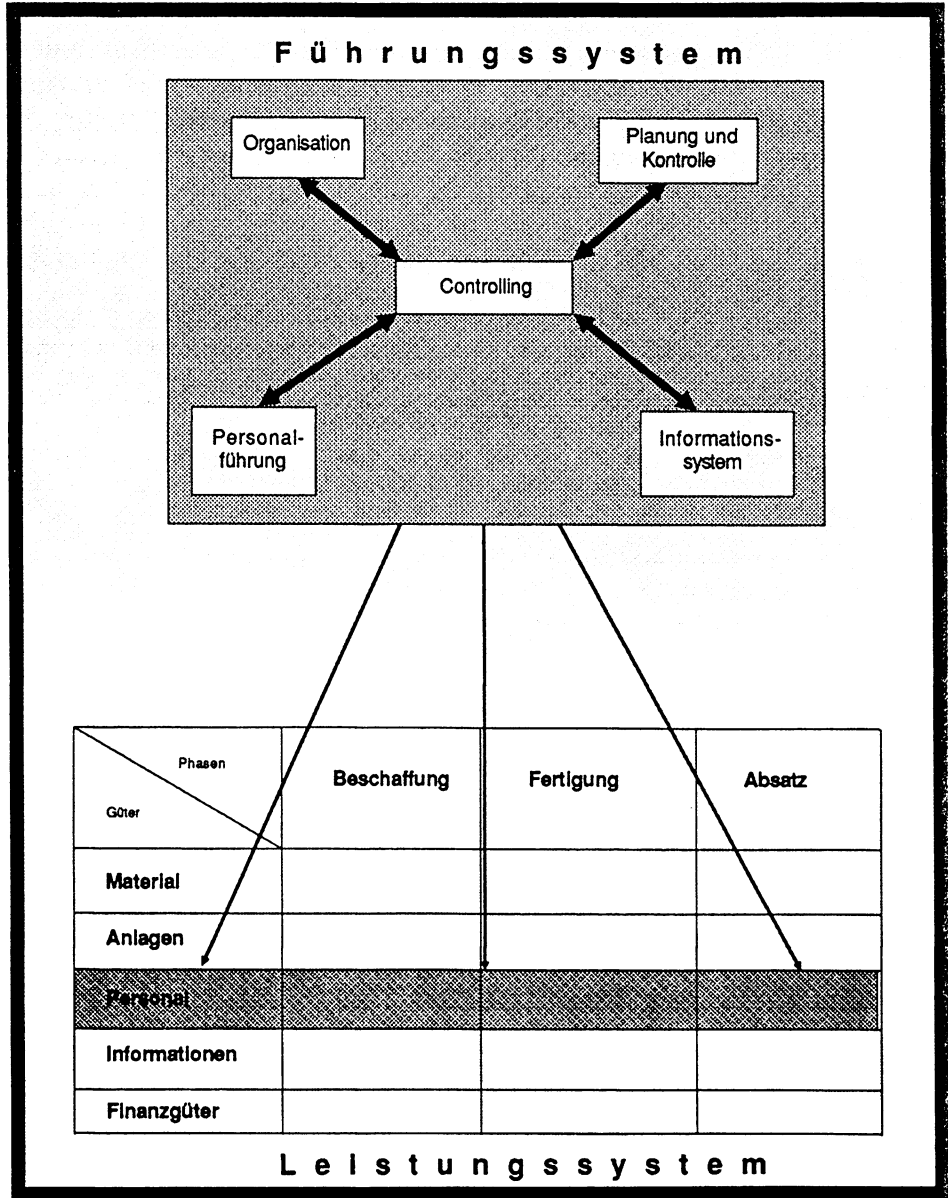
besteht in der Koordination der Führung in dem jeweiligen Teilbereich.

Für das Personal-Controlling betrifft ein erster Aufgabenbereich die Abstimmung innerhalb des Personalbereichs. Sie beinhaltet die Koordination zwischen den Bestandteilen der Personalplanung (Personalbedarfs-, Personalbeschaffungs-, Personaleinsatz-, Personalfreisetzungs- und Personalentwicklungsplanung), zwischen Personalplanung und -kontrolle sowie von diesem zum Personalinformationssystem und zur Organisation sowie Personalführung im Personalbereich.

Die spezifische (und damit eingeschränkte) Aufgabe des Controlling liegt dabei jeweils nicht in der Durchführung der Einzelaufgaben, zum Beispiel der Personalbedarfsermittlung oder

der Informationsgewinnung, sondern in deren Verknüpfung. Diese Aufgabe kann einmal durch die Schaffung entsprechender Systeme und die Bereitstellung geeigneter Methoden erfüllt werden. Zum andern muß das Personal-Controlling durch Mitwirkung an den Planungsprozessen laufend für eine ausreichende Berücksichtigung der Interdependenzen Sorge tragen.

Verknüpft man diesen Gedanken mit der Anpassungs- und Innovationsfunktion des Controlling, so wird als zweiter Aufgabenbereich die Mitwirkung an der strategischen Personalarbeit⁶ deutlich. Das Personal-Controlling sollte die strategischen Wirkungen von personalwirtschaftlichen Entscheidungen analysieren. Es hat sicherzustellen, daß ihre strategische Bedeutung ausrei-



Konzeption des Unternehmens- und des Personal-Controlling.

chend beachtet wird. Hierzu muß es Umweltveränderungen im Personalbereich frühzeitig erkennen und Anpassungsstrategien entwickeln, zum Beispiel die Anregung und Institutionalisierung eines Management-Development-Systems.

Ein dritter 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. Zielsetzung eines Personal-Controlling muß es sein, eine angemessene und damit gleichberechtigte Berücksichtigung des Personalbereichs zu erreichen.

Die Zielorientierung des Controlling macht einen vierten Aufgabenbereich sichtbar: die Bewertung und Ausrichtung der Personalarbeit auf die Unternehmensziele. Vielfach verlangt diese Aufgabe eine stärkere ökonomische Durchdringung der Personalarbeit⁷. 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 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.

3. Perspektiven für die Entwicklung des Personal-Controlling

3.1. Besonderheiten des Personal-Controlling als „Brückenfunktion“

Die Ausrichtung des Personal-Controlling an der Konzeption des Unternehmens-Controlling hat bedeutsame Konsequenzen für seine Tätigkeit, die

Anforderungen an seine Mitarbeiter und seine Wirkung in der Unternehmung. Die von ihm zu leistende Brückenfunktion bezieht sich auf die Verbindung von


- Erfolgs- und Sozialzielausrichtung,
- Rechnungs- und Verhaltensorientierung,
- strategischen mit operativen Gesichtspunkten und
- die stärkere Verankerung des Personalbereichs in der Gesamtunternehmung.

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. Dann muß man nach Ersatzgrößen und zusätzlichen Instrumenten suchen, welche sie zumindest näherungsweise wiedergeben können. Man benötigt also Indikatoren der Erfolgswirkung, wie sie beispielsweise Kennzahlen darstellen. Ferner könnten sich Instrumente der Nutzwert- oder der Kosten-Wirksamkeits-Analyse anbieten.

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.

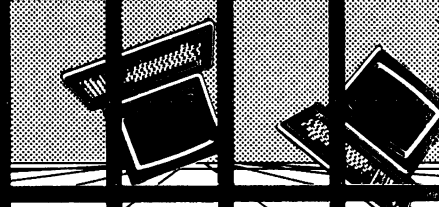
Kosten- und Investitionsrechnung gehören zu den traditionellen Instrumenten des Controllers. Neben diese Rechnungsorientierung tritt die Aufgabe, die Wirkungen von Planungs-, Informations- und Kontrollaufgaben auf das Verhalten der Mitarbeiter zu analysieren und in die Entscheidungsfindung einzubringen. Steuerung verlangt eine entsprechende Einflußnahme auf die Mitarbeiter. Für diese Verhaltensorientierung bringt der Personal-Controller in seiner Brückenfunktion besonders günstige Voraussetzungen mit.

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 schließ-




PERS-INFO
PERSONALARBEIT HEUTE

Wie man es auch dreht und wendet, unser PERS-INFO ist und bleibt die ideale, praxiserprobte PC-Lösung für das Personalwesen!



Info-Mappe anfordern!



perbit[®]
PERSONALSYSTEME

WOLFGANG WITTE OHG 4400 Münster
Rosenplatz 7 Tel. 0251/518051

lich im operativen Bereich. 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.

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.

3.2. Entwicklung eines Instrumentariums für das Personal-Controlling

Zur Durchführung seiner Aufgaben muß das Personal-Controlling mit geeigneten Instrumenten ausgestattet werden. In diesem Bereich sind noch schwierige Entwicklungsaufgaben zu leisten. Sie beginnen bei der Personalkostenrechnung und reichen bis zu Kennzahlen, Budgetierungs- und Verrechnungssystemen.

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.

An den personalwirtschaftlichen Maßnahmen wird eine enge Verbindung zwischen Kosten- und Investitionsrechnung erkennbar. Diese Maßnahmen dienen weitgehend dem Aufbau künftiger Nutzungspotentiale. Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, die vielfach langfristigen Charakter haben, machen dies besonders deutlich. In der Entwicklung investitionstheoretisch fun-

dierter Ansätze für personalwirtschaftliche Aktivitäten liegt daher eine wichtige Aufgabe der Forschung⁸. 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. 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 durchführbar ist und sich der Nutzen personalwirtschaftlicher Aktivitäten ökonomisch schwer messen läßt, werden sie für den Personalbereich besonders bedeutsam.

Die angedeuteten Weiterentwicklungen der Personalkostenrechnungen und der Personalkennzahlensysteme liefern die Basis, um Werte zu einer fundierten Budgetierung der Personalarbeit zu bekommen. Wie in anderen Bereichen dürfte sie zu einem der charakteristischen Instrumente des Controlling werden. Die bekannten Verfahren der Gemeinkosten-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, einmal Verrechnungspreise für personalwirtschaftliche Leistungen herzuleiten, die als Lenkungspreise nutzbar sind. Bei den großen Problemen, welche die Bestimmung solcher internen Preise schon für die anderen Funktionsbereiche verursacht, bilden sie jedoch ein sehr weit gestecktes Ziel für das Personal-Controlling.

Literatur:

- 1) Küpper, H.-U./Winkler, 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.
- 2) Wunderer, R./Sailer, M. (1987): Personal-Controlling – eine vernachlässigte Aufgabe des Unternehmenscontrolling, in: Personalwirtschaft 1987, S. 321–327.
- 3) Wunderer, R./Sailer, M. (1988): Personalverantwortliche und Controlling. Ergebnisse einer Umfrage, in: Controller Magazin 1988, S. 119–124.
- 4) 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. 253.
- 5) Küpper, H.-U./Weber, J./Zünd, A. (1990): Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling – Thesen zur Konsensbildung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (60) 1990, S. 283; Küpper, H.-U. (1987): Konzeption des Controlling aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Rechnungswesen und EDV, hrsg. v. A.-W. Scheer, Heidelberg 1987, S. 82–116.
- 6) Wunderer (1989), S. 248.
- 7) Wunderer/Sailer (1987), S. 602 ff.; Wunderer (1989), S. 250 ff.
- 8) Vgl. Streim, H. (1982): Fluktuationskosten und ihre Ermittlung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (34) 1982, S. 128–146; Küpper, H.-U. (1985): Investitionstheoretische Fundierung der Kostenrechnung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (37) 1985, S. 32 ff.

PF

