



Personalcontrolling

Best-Pers-Tutorial (5)

Wenige Zitate haben derartig Eingang in den betriebswirtschaftlichen Grundkanon geschafft wie das von Peter Drucker: „If you can't measure it, you can't manage it“ („Was du nicht messen kannst, kannst du nicht managen“). Auch wenn dieser Satz immer wieder zum Widerspruch reizt, so stellt er zwar keine hinreichende, wohl aber eine notwendige Bedingung für die wertschaffende Aufgabe des Personalcontrollings dar.

Ein weiteres Zitat: „Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind der richtige“ (Lucius Annaeus Seneca). Auch das hilft uns weiter, denn es lenkt uns zur Definition von Personalcontrolling als „die zielgerichtete Planung, Steuerung und Kontrolle der Personalressourcen im Unternehmen“ (1).

Sicherlich gibt es eine Vielzahl an Personalkennzahlen. In der Praxis wird – je nach Größe der Organisation und Komplexität des Business-Modells – eine Anzahl von circa 12 Kennzahlen genannt. Mehr sollten es nicht sein, damit der Fokus nicht verloren geht. Allerdings geht es nicht nur um die Anzahl und die Benennung der einzelnen Kennzahlen, sondern auch um die explizite und implizite Logik ihres Einsatzes.

Ausgangspunkt dabei ist die Frage, was mit Personalcontrolling erreicht werden soll. Antworten dazu lassen sich aus der Unter-

Bisher erschienen

- Teil 1: Personalstrategie (HRP 5/2017)
- Teil 2: Personalorganisation (HRP 6/2017)
- Teil 3: HR Digital mit Leben füllen (HRP 1/2018)
- Teil 4: Personalentwicklung (HRP 2/2018)

nehmens- und Personalstrategie ableiten. Wichtig ist aber auch: Folgt die jeweilige Kennzahl einer einheitlichen Berechnung und gibt es ein gemeinsames Verständnis ihres Nutzens? Auch die betriebswirtschaftliche Frage hinsichtlich des Aufwandes der Erhebung im Verhältnis zum Nutzen muss gestellt werden.

1. Konzeptioneller Rahmen

Controlling basiert auf dem Regelkreis und bezieht sich auf vier Aspekte (2):

- Beim Erfolgscontrolling wird der Istwert evaluiert. Anders als bei der reinen Kontrolle ist zu prüfen, ob der Regler im Normalfall überhaupt seine Sollwerte erreicht und ob die Istwerte qualitativ sinnvoll sind.

- Beim Zielcontrolling werden Sinnhaftigkeit, Vollständigkeit und logische Kongruenz der vorgegebenen Sollwerte optimiert.
- Beim Planungscontrolling gilt es festzustellen, ob das Entscheidungsverfahren des Reglers sinnvoll ist. In vielen Fällen heißt dies, zunächst einmal herauszufinden, wie der Regler seine Entscheidungen trifft.
- Das Aktivitätscontrolling konzentriert sich auf die Handlungen des Aktions-trägers. Hierbei interessiert die Maßnahme selbst und ihre prozedurale Durchführung.

Alle vier Aspekte gehören zu einem vollständigen Controlling und sind daher in einem Personalcontrolling vorzusehen.

2. Tiefe Ernüchterung

Schaut man in die Praxis, so ist das Personalcontrolling entweder von der Sammelwut der Manager und Controller getrieben, die nach dem Grundsatz „viel hilft viel“ agieren. Oder es wird zu einem Ad-hoc-Reporting degeneriert, das nur dann Aufmerksamkeit erfährt, wenn einzelne Personalkennzahlen im Unternehmen gerade Konjunktur haben.

Häufig setzt das Personalcontrolling auch zu tief an, nämlich auf der Mitarbeiterebene. Das ist insofern verkehrt, als es beim Personalcontrolling nämlich nicht um die individuelle Kontrolle der Leistung des einzelnen Mitarbeiters geht; dies ist originäre Aufgabe der Führungskraft (3). Es geht darum, eine Sicht auf das umfassende Handlungsfeld des Personalmanagements zu erhalten. Insofern kann die Gliederung der personalwirtschaftlichen Prozesskette oder anderen aufbau- und ablauforganisatorischen Regeln folgen, sofern sie die personalwirtschaftlichen Managementfelder vollständig und systematisch abdecken.

Ein häufig anzutreffendes Problem ist auch der Mismatch zwischen den aus der Personalabteilung berichteten Kennzahlen und den Zahlen, die aus der Finanzabteilung stammen. Diese Abweichungen werden auch dazu herangezogen, um grundsätzlich zu treffende Entscheidungen zurückzustellen. Häufig sind jedoch unterschiedliche Fragestellungen die Quelle der Diskrepanzen.

3. Balanced Scorecard als Verbindung

Als Orientierungshilfe bietet sich die Balanced Scorecard mit ihrer Sicht auf finanzwirtschaftliche, kundenorientierte, (interne) prozessorientierte und lern-/entwicklungsbezogene Kennzahlen an (4). Sie harmonisiert die finanzwirtschaftliche Sicht mit den Anpassungserfordernissen der Kundenzufriedenheit, der Effektivität der internen Abläufe sowie der Lern- und Innovationsfähigkeit. Mit ihr lassen sich Erfolge gut gemachter Personalarbeit visualisieren und Abhängigkeiten darstellen.

Neben der reinen Strukturierung hat die Balanced Scorecard nämlich einen großen Vorteil, der noch viel zu selten Beachtung findet: Sie muss „balanced“ sein. So kann das reine Schielen auf den kurzfristigen Erfolg durch kurzfristige Kosteneinsparungsmaßnahmen zur Sicherung der EBIT-Kenngröße für den Quartalsabschluss zu langfristigen Schäden auf der Kunden-, Entwicklungs- oder Innovationsseite führen.



4. Saarbrücker Formel als Integration

Oft stehen viele Kennzahlen unverbunden nebeneinander. Hier bietet sich die zusätzliche Verdichtung zu wenigen Key Performance Indikatoren an. Ein Beispiel dafür ist die Saarbrücker Formel (5). Sie transformiert quantitative und qualitative Merkmale der Workforce in eine einzige Spitzenkennzahl, nämlich in Euro ausgedrücktes Humanvermögen. In einem derartigen Human Capital Management lassen sich alle vier oben geschilderten Aspekte des Personalcontrollings umsetzen.

5. Organisation als Grundlage

Durch ablauf- oder aufbauorganisatorische Strukturen ist die konsistente Lieferung von Kennzahlen sicherzustellen. Sofern die Datenabfragen dann auch noch aus einem einheitlichen System kommen – umso besser! Doch auch hier ergibt sich häufig noch großer Optimierungsbedarf: Die Systemlandschaft ist oft zu heterogen und Daten werden aus unterschiedlichen Quellsystemen „zusammengeexzelt“. Natürlich gibt es auch hierfür große, finanziell aufwendige Systeme, die ein „Alles-aus-einer-Hand“ versprechen.

BestPersAward

Der BestPersAward („BPA“) ist ein nicht-kommerzieller Arbeitgeberwettbewerb für den Mittelstand, der nach einem historischen Vorläufer (1991) an der Universität des Saarlandes (Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz) durchgeführt wurde. Seit 2017 wird der BPA von Univ.-Prof. Dr. Volker Stein (Universität Siegen) organisiert und erneut vom RKW unterstützt. Diese kleine Artikelserie in der HR Performance bringt wichtige Erkenntnisse aus der letzten BPA-Runde. Die bisherigen drei Folgen befassten sich mit Personalstrategie, Personalorganisation und mit der HR-Digitalisierung.

**Der BestPersAward 2018/19 ist gestartet:
Der Fragebogen und weitere Infos finden sich auf:
www.BestPersAward.de
Direkter Link zum Fragebogen (Frist: 11. Juni 2018):
https://www.wiwi.uni-siegen.de/pmg/forschung/fragebogen_bpa_2018.pdf**



Es kommt weniger darauf an, ein großes System zu haben, als ein stimmiges. Auch in dieser Frage zeigt sich betriebswirtschaftlicher Sachverstand und sinnvolles Maßhalten. Vor diesem Hintergrund muss das Personalcontrolling in den Händen der Personaler liegen. Ein komplettes „Outsourcing“ des Personalcontrollings in die Finanzabteilung oder einen Dienstleister ist keine sinnvolle Lösung.

6. Gretchenfrage

Noch ein Zitat: In Goethes Faust stellt Gretchen ihrem Heinrich die Frage, wie er es mit der Religion hält. Wir sollten uns die Frage stellen, wie wir es mit Zahlen halten, letztlich also mit einer zahlenbasierten Planung und Steuerung von Unternehmen.

In der Personalarbeit dominieren Betriebswirte, Psychologen und Juristen das Bild. Unter den in dieser Aufzählung primär für „die Zahlen zuständigen“ Betriebswirten führen die Personalcontroller jedoch noch ein Nischendasein, und dementspre-

chend häufig gibt es diverse Berührungspunkte. Dies mag mit fundamentalen Neigungen zu tun haben, da sich viele Personaler bewusst der menschlichen und kulturellen Seite im Unternehmen verschrieben haben.

Trotzdem wird die Bedeutung des Personalcontrollings als explizites „number crunching“ in einer arbeitsteiligen, globalen Welt immer bedeutsamer. Die Entwicklungen der Märkte und Systeme erfordern ein immer frühzeitigeres, auf Informationen basiertes Steuern der Unternehmen. Da das Personalcontrolling sich durch alle Gebiete und Prozessschritte der Personalarbeit zieht, gibt es wertvolle Hinweise zur Navigation des Unternehmens durch stürmische Gewässer und sollte insofern einen integrativen Platz im Personalmanagement haben.

7. Abschließender Appell

Gerade angeblich moderne und innovative Unternehmen fokussieren immer mehr auf Agilität, Flexibilität und Virtualität. Planung und Kontrolle sowie Controlling und speziell Personalcontrolling spielen in dieser Interpretation von „New Work“ kaum eine Rolle. Dazu glaubt man in unserer dynamischen Welt, wo die Digitalisierung wie ein Tsunami über uns kommt, keine Zeit mehr zu haben. Stattdessen werden Mitarbeiter agil gemacht und hinsichtlich Arbeitszeit und Arbeitsort flexibilisiert (6).

Genau auf diesen Trugschluss und diese Mogelpackung dürfen Unternehmen im eigenen Interesse und im Interesse der Mitarbeiter nicht hereinfallen. Personalcontrolling ist kein Instrument aus der Mottenkiste, kein feudalistisches Überwachungsinstrument und kein zu eliminierendes Bremsklotz. Personalcontrolling ist und bleibt essentieller Bestandteil professioneller Unternehmensführung.

Literatur

- (1) Schulte, Christof, Personal-Controlling mit Kennzahlen, München (Vahlen) 3. Auflage 2011, 3.
- (2) Scholz, Christian, Grundzüge des Personalmanagements, München (Vahlen) 2. Auflage 2014, 450–451.
- (3) Scholz, Christian, Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, München (Vahlen) 6. Auflage 2013, 140.
- (4) Kaplan, Robert S./Norton, David P., The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance, in: Harvard Business Review 70 (1/1992), 71–79.
- (5) Scholz, Christian/Stein, Volker/Bechtel, Roman, Human Capital Management. Wege aus der Unverbindlichkeit, München (Luchterhand) 2. Aufl. 2006.
- (6) Scholz, Christian, Mogelpackung Work-Life-Blending – Warum dieses Arbeitsmodell gefährlich ist und welchen Gegenentwurf wir brauchen, Weinheim (Wiley-VCH) 2018.

CHRISTIAN SCHOLZ

(orga.uni-sb.de) ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, Mitglied in der personalwirtschaftlichen „Hall of Fame“, Buchautor, vor allem aber leidenschaftlicher Verfechter professioneller Personalarbeit.



PETER MEUSSEN

ist Geschäftsführer der DI Deutsche Ingenico Holding GmbH und zugleich HR-Verantwortlicher für die europäische Business Line der Ingenico für die Großkunden (Retail). Seit 2007 Jury-Mitglied des BestPersAward.

