



Unternehmerisches Personalcontrolling

Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement
Von Rolf Wunderer und André Jaritz
Luchterhand © 1999, 438 Seiten

Fokus

Führung
Strategie
Marketing & Verkauf
Finanzen
 Personalwesen
 Technologie
Produktion & Logistik
KMU
Wirtschaft & Politik
Branchen & Regionen
Karriereplanung
Ihre Finanzen
Selbst-Management
Ideen & Trends

Take-Aways

- Im Gegensatz zum amerikanischen Human Resource Accounting der 60er Jahre konnte sich das Personalcontrolling durchsetzen.
- Personalcontrolling umfasst Kosten-, Wirtschaftlichkeits- und Erfolgscontrolling.
- Evaluation ist die Grundlage jedes unternehmerischen Erfolgs.
- Durch grössere Mitverantwortung des Personals entstehen Leistungssteigerungen.
- Vertrauen Sie stärker auf die natürlichen Selbstordnungskräfte des Marktes.
- Mit der Wertschöpfung des Betriebs ist nicht der Prozess des Schaffens von Werten gemeint, sondern das Ergebnis dieses Prozesses.
- Geschäftsstrategien werden nach ihrer ökonomischen Rendite beurteilt.
- Das so genannte Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) gewinnt zunehmend an Bedeutung im Personalcontrolling.
- Dienstleistungsqualität im Personalmanagement ist für Kunden und Mitarbeiter unerlässlich.
- Personalcontrolling stützt sich auf die Wertschöpfungsmessung als Bewertungsinstrument.

Rating (bester Wert: 10)

Gesamt-Rating	Umsetzbarkeit	Innovationsgrad	Stil
8	10	8	6

Besuchen Sie unsere Homepage www.getAbstract.com, um einzelne Abstracts, Abonnements oder Firmenlösungen zu erwerben.
 getAbstract.com bewertet Bücher und publiziert Buchzusammenfassungen via Internet. Abonnenten von getAbstract.com erhalten jede Woche ein Abstract (Buchzusammenfassung) per E-Mail zugeschildt. Jedes Abstract gewährt einen Überblick über einige zentrale Aspekte des Buches. Alle Rechte vorbehalten. Auszüge aus dem Buch mit der Genehmigung des Verlages. Das Urheberrecht am Buch verbleibt beim bisherigen Rechteinhaber. Kein Teil des Abstracts darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung von getAbstract.com AG (Schweiz) reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder weiterverschickt werden.

Rezension

Unternehmerisches Personalcontrolling

Rolf Wunderer und André Jaritz zeigen mit diesem Buch auf, wie die Wertschöpfung im Personalmanagement quantitativ und qualitativ gemessen werden kann. Vorgestellt werden Massnahmen zur Wertschöpfungsmessung. Mit zahlreichen Schautafeln und Fallbeispielen wird die Veröffentlichung zu einem Muss für Personalfachleute. Das Buch leistet einen Beitrag zum Beginn einer systematischen Diskussion über die Möglichkeiten und Grenzen eines wertschöpfungsorientierten Personalcontrollings. Obwohl der Begriff der Wertschöpfung im modernen Management zunehmende Anerkennung findet, halten die Autoren ein Plädoyer für integrierte Bewertungsansätze wie Balanced Score Card, Qualitätsmodelle und unternehmerische Gestaltungskonzepte. Das Buch schliesst damit eine Lücke und verlässt dabei nie die Praxisorientierung zusammen mit der wissenschaftlichen Basis. *getAbstract.com* empfiehlt dieses Buch Managern und Unternehmern, die sich einen umfassenden Überblick über Begriffe, Konzepte und Instrumente des Personalcontrollings verschaffen wollen.

Abstract

Konzeptionelle Grundlagen des unternehmerischen Personalcontrollings

Mit dem Begriff Controlling werden unterschiedliche Inhalte verbunden. Der Begriff leitet sich vom englischen Wortstamm „control“ ab. In Verbform bedeutet dies: lenken, steuern oder beherrschen. In der Substantiv-Form wird darunter vorwiegend Kontrolle, Überprüfung oder Zwang verstanden. Im angloamerikanischen Sprachraum wird Controlling aber als zentrale Managementfunktion aufgefasst. Controlling wirkt sich auf alle Linieninstanzen aus und ist daher nicht ausschliessliche Aufgabe von so genannten Controllern. Da es im deutschen Sprachraum kein entsprechendes Wort mit gleichem Bedeutungsinhalt gibt, wurde der Controlling-Begriff in den deutschen Sprachschatz übernommen.

Philosophie des Personalcontrollings

Die Philosophie des Personalcontrollings stellt die menschliche Arbeit als eigentliche Quelle der Wertschöpfung in Leistungsprozessen in den Mittelpunkt. Dabei konzentriert es sich auf Humanpotenzial, Leistungsverhalten und Leistungsergebnisse. Das Konzept der Wertschöpfung entspricht dem Personalmanagement und damit auch dem Personalcontrolling besonders gut. Ziele und Aspekte des Personalmanagements lassen sich in einer Analyse gut integrieren. Sie werden nicht nur einseitig als Kosten betrachtet.

Definition des Personalcontrollings

Personalcontrolling wird als Steuerungsinstrument verstanden. Ziel ist die optimale Wertschöpfung der menschlichen Ressourcen. Die Evaluation ist damit ein integraler Bestandteil des Personalcontrollings. Führungskräfte beziehen sich bei der Auswertung der Personalarbeit auf die Planung, Kontrolle und Informationsversorgung. Häufig benutzte Auswertungsmethoden sind Mitarbeiter- und Kundenumfragen oder die Kostenrechnung. Als Massnahmen auf der untersten Ebene der Datenerhebungen können Messungen, Schätzungen und Bedarfsanalysen unterschieden werden.

„Personalmarketing kann als die Kunst, attraktive und effiziente Arbeitsbedingungen zu gestalten, definiert werden.“

„Dienstleistungsqualität ist die Fähigkeit eines Anbieters, die Beschaffenheit einer Leistung aufgrund von Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen.“

„Anteilseigner werden nicht nur als Nutzniesser des wirtschaftlichen Erfolgs verstanden, sondern auch als Schlichter über die finanzwirtschaftliche Stärkung des Managements.“

„Der Begriff des Mehrwerts ist schon von Karl Marx verwendet worden, nämlich als Wert, den der Arbeiter über den Wert hinaus schafft, den er zur Bestreitung seines Lebensunterhalts, zur Sicherung seiner Existenz vergütet erhält.“

„Qualität ist ein sehr alter Begriff, der seit Aristoteles als eine der grundlegenden Kategorien gilt, durch welche sowohl objektive Merkmale als auch durch die menschliche Wahrnehmung bedingte Aspekte erfasst werden.“

„Die herkömmlichen Systeme der Kostenrechnung führen nicht mehr zu einer zeitgemässen Unternehmenspolitik.“

„Ein Unternehmen kann nur langfristig am Markt überleben, wenn der erwirtschaftete Wert die Kosten dieses Wertes übersteigt.“

Personalcontrolling als integraler Bestandteil der Unternehmensführung

Die Wertschöpfung im Personalmanagement wird nach verschiedenen Ansätzen unterschieden. Wertsicherung und Wertsteigerung sind wesentliche Begriffe. Als sinnvoll werden eine prozess- und ergebnisbezogene Wertschöpfung dargestellt. Aus den unterschiedlichen Dimensionen der Wertschöpfung ergeben sich Folgen für die Auswertung von Prozessen, Potenzialen und Wertzuwachsen. Mitarbeiterzufriedenheit und -produktivität haben im Personalmanagement eine zentrale Bedeutung.

Evaluation der Wertschöpfung im Wertschöpfungscenter

Die drei Dimensionen Management, Service und Business erlauben eine genaue Beobachtung der Leistungen des Personalmanagements. Beim Management geht es vor allem um die strategische Wertschöpfung. Eine Beurteilung der Management-Qualität eignet sich ganz besonders dafür. Auch Wirtschaftlichkeitsanalysen ermöglichen eine Abschätzung des Erfolgsbeitrags. In der Service-Dimension des Wertschöpfungscenters wird zunächst der Nutzen eines hohen Service-Niveaus erörtert. Es werden geeignete Qualitätsziele definiert, dann wird zwischen einer Messung der Service-Qualifikationen und der Qualität der Dienstleistungen unterschieden. In der Business-Dimension erfolgt die Beurteilung über finanzielle Grössen. Sie ist unabhängig vom Entwicklungsstand und von der Art der Personalmanagementleistung. Die Wertschöpfungsmessung erfolgt über eine Gemeinkostenwertanalyse. Die Business-Dimension gilt als Ergänzung der Management- und der Service-Dimension.

Direkte und indirekte Wertschöpfung

Die Wertschöpfung kann nach ihrer Zurechenbarkeit unterschieden werden. Einmal kann die Wertschöpfung dem Personalmanagement direkt zugerechnet werden. In der indirekten Dimension sind dagegen andere Unternehmenseinheiten für die Ausgestaltung und Höhe der Wertschöpfung verantwortlich. So wird der Nutzen einer personalwirtschaftlichen Massnahme oft erst in einer anderen Organisationseinheit wirksam. Zum Beispiel führt eine Personalentwicklung über die Erhöhung der Qualifikation eines Mitarbeiters zu einer grösseren Wertschöpfung in seinem Bereich. Die Höhe dieser zusätzlichen Wertschöpfung hängt aber nicht nur von der Qualität der Entwicklungsmassnahme ab. Sie ist auch von den Rahmenbedingungen der betroffenen Abteilung abhängig.

Kundenzufriedenheit

Erfahrungen nach der Nutzung von Dienstleistungen werden mit den Erwartungen vor der Nutzung verglichen. Wird das Soll erfüllt oder übertroffen, entsteht Zufriedenheit. Kundenzufriedenheit wird durch Angaben gemessen, die nicht durch subjektive Wahrnehmungen verzerrt werden können. Als objektive Verfahren gelten Marktanteil oder Umsatz. Für die Beurteilung der internen Kundenzufriedenheit werden meist so genannte explizite Methoden bevorzugt. Kunden werden aufgefordert, Dienstleistungen bzw. Personalfunktionen zu bewerten. Dadurch lassen sich klar formulierte Verbesserungsvorschläge ermitteln. Diese können je nach Priorität bearbeitet werden.

Personalbeurteilung

Die Personalbeurteilung verfolgt zwei Ziele: Zum einen geht es um die Leistungsbeurteilung des Mitarbeiters. Zum anderen sollen im Rahmen der Potenzialbeurteilung Ansätze für künftige Personalentwicklungsmassnahmen aufgezeigt werden. Dies gilt als Grundlage für einzelne und gesamtunternehmerische Entscheidungen. Die Perso-

„Der Wert, den ein Unternehmen schafft, wird an dem Preis gemessen, den Kunden für eine bestimmte Problemlösung zu zahlen bereit sind.“

„Die neunziger Jahre werden in der Dogmengeschichte der Managementpraxis als das Jahrzehnt der Transformation eingehen, vor allem über Kundenorientierung, Dienstleistungsmanagement und Wertschöpfungsstrategien.“

„Das Ermittlungsziel ist ein weitgehend objektiver Massstab für die Leistungskraft eines Unternehmens als Glied der Volkswirtschaft, wobei die Kritik des blossen monetären Kalküls auch hier gilt.“

„Ein Hauptproblem ist das Finden aussagekräftiger Kennzahlen. Damit befasst sich die Praxis zurzeit besonders.“

„Objektivität ist eine notwendige Bedingung für Reliabilität, Reliabilität ist eine notwendige Bedingung für Validität.“

nalbeurteilung ist ein wesentlicher Teilschritt der Personalgewinnung, der Personalhonorierung und der Personalentwicklung. Gängigstes Verfahren zur Auswertung von Mitarbeiterdaten ist der Personalbeurteilungsbogen. Die Wahl der Beurteilungsmassstäbe hängt von Strategie, Organisation und Kultur des Unternehmens ab. Letztlich ist eine Messung nur dann sinnvoll, wenn ihre Ergebnisse miteinander verglichen werden.

Personalentwicklung und Personalführung

Alle Massnahmen und Aktivitäten, die zur Verbesserung des Leistungspotenzials der Unternehmensmitglieder ergriffen werden, gelten als Personalentwicklung. Mitarbeiterqualifizierung und Selbstentwicklung sind zwei Teilbereiche. Bei der Personalentwicklung ist die mitarbeiterbezogene Messung der Wertschöpfung gut anwendbar. Schulungsprozesse können einzeln ausgewertet werden. Die Verbindungen zur Personalführung sind jedoch sehr eng. Optimale Leistungen von Mitarbeitern können nur dann erwartet werden, wenn die Unternehmensführung an der Verwirklichung des angestrebten Gesamtprozesses mitwirkt.

Ziele im Personalmanagement

Angestrebt wird eine Firmenkultur von „Mitunternehmern“. Dies führt zu einem guten Gesamtimage als Unternehmer und Arbeitgeber. Optimale Unterstützung der Mitarbeiter, Individualisierung und Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen sind unerlässlich. Das Erreichen der Ziele lässt sich an Parametern wie Produktivität, Fluktuationsquote und Zufriedenheit mit dem Personaleinsatz ablesen. Das Ziel der Entwicklung eines verbesserten Personalbeurteilungssystems erfordert die Entwicklung eines neuen Auswertungskonzepts. Als Lösung wird die so genannte 360°-Beurteilung hervorgehoben. Dabei wird eine direkte Beurteilung durch Kollegen angestrebt. Sachverständige sprechen von vertikaler und lateraler Beurteilung. Zwei Ziele werden ganz besonders verfolgt: eine Evaluation der Wertschöpfung des Mitarbeiters über dessen Leistungsverhalten und eine Evaluation der Qualität der Managementleistungen des Vorgesetzten.

Umfassende Bewertungsansätze

Als erstes Bewertungskonzept gibt es die Wertschöpfungsmessung mit der Balanced Score Card nach Kaplan/Norton. Dieses Messinstrument eignet sich besonders für die Auswertung der ergebnisbezogenen Wertschöpfung des Personalmanagements. Die Balanced Score Card gilt als bestes Verfahren zur Beurteilung des Gesamtunternehmens. Als weiteres integriertes Bewertungskonzept wird das EFQM-Modell für die Wertschöpfungsmessung untersucht. Dieses ist bedeutend für die Unterstützung der Wertschöpfungsmessungen im Personalmanagement. Das Modell unterscheidet zwischen Potenzialen und Ergebnissen. Darüber hinaus liefert es nicht nur für die Wertschöpfungsmessung einen ausgewogenen Bezugsrahmen. Ein weiterer Vorteil ist die weite Verbreitung des EFQM-Modells.

Drittes umfassendes Konzept ist das Business-Excellence-Modell von Wunderer. Das System ist eine Weiterentwicklung des EFQM-Modells. Systematische Messungen der Wertschöpfung werden durch Differenzierung in Ressourcen, Business-Excellence-Management und Ergebnisse ermöglicht. Diese werden der Entwicklungsfähigkeit der Humanressourcen gerecht. Das Business-Excellence-Modell lässt sich sowohl bezogen auf das Personalmanagement als auch auf das Wertschöpfungscenter-Personal anwenden. Die drei Konzepte unterscheiden sich vor allem in ihrem Umfang. So thematisiert die strategieorientierte Balanced Score Card mit ihren vier Perspektiven die ergebnisbezogene Wertschöpfung. Das EFQM-Modell erweitert diese Ergebnisbezogenheit mit

„In dem Masse, in dem in der Praxis heutzutage die Selbstorganisation im Gegensatz zu einer Fremdsteuerung gefordert wird, bedeutet dies auch für das Personalcontrolling eine Zunahme an Selbstkontrolle.“

„Bis jetzt fehlt es noch an einer systematischen Diskussion über die Möglichkeiten und Grenzen eines wertschöpfungsorientierten Personalcontrollings, obwohl der Begriff der Wertschöpfung zentral im modernen Management ist.“

seinem Input-Output-Ansatz. Dies geschieht vor allem über die Potenziale und erlaubt somit eine potenzial-, prozess- und ergebnisbezogene Wertschöpfungsmessung.

Überblick

Es wird deutlich, dass es trotz der Mess- und Zurechnungsprobleme im Personalmanagement möglich ist, die Wertschöpfung umfassend einzuschätzen. Damit wird der Erfolgsbeitrag des Personalmanagements in sämtlichen Bereichen gezeigt. Die Messung der Variablen bei Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit gilt als Erfolg versprechend. Verfahren wie Kennzahlen zur Mitarbeiterproduktivität, zur Fluktuation und Abwesenheit sind moderne Antworten auf Anforderungen von Globalisierung, Wettbewerbsdruck und Mitarbeiterorientierung. Diese Auffassung wird zwar zunehmend geteilt, doch für die dafür Verantwortlichen besteht die Schwierigkeit, den Beitrag für das Personalmanagement messbar zu machen.

Die Grenzen der beschriebenen Instrumente bleiben bei der Ermittlung von aussagefähigen Zahlen und Schlussfolgerungen deutlich erkennbar. Das Personalcontrolling muss immer wieder hinterfragen, welchen Beitrag es selbst zur Wertschöpfung der Personalarbeit leistet. Herausragend ist dabei die Frage nach den sinnvoll ausgewählten Analysefeldern.

Beiträge zur Bewertung der unternehmerischen Potenziale aller Mitarbeiter und des unternehmerischen Erfolgsbeitrags des Personalbereichs sind unerlässlich. Das gilt insbesondere für das Wertschöpfungscenter-Personal. Das unternehmerische Personalcontrolling muss bei der Gestaltung und Steuerung von Unternehmensabläufen kräftig zupacken. Nur so erhält das Management im Bereich Humanressourcen die geeignete Gewichtung. Ziele sind Zufriedenheit der Bezugsgruppen und erstklassige Geschäftsergebnisse durch optimale Ausschöpfung der Ressourcen.

Über die Autoren

Prof. Dr. Rolf Wunderer ist Gründer und Leiter des Instituts für Führung und Personalmanagement an der Universität St. Gallen. Als Autor zahlreicher wegweisender Publikationen zum Personalmanagement erwarb er sich Weltruf. Dr. André Jaritz war wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen. Heute arbeitet er als Unternehmensberater in einem weltweit tätigen Consulting-Betrieb.

Schlagwörter

Arbeitszufriedenheit / **B**alanced Score Card / **C**ontrolling / **E**FQM-Modell / **E**valuation / **H**umanressourcen-Bilanz / **K**ennzahlensystem / **M**essgrößen / **P**ersonalbeurteilung / **Q**ualitätsmanagement / **W**ertschöpfung