

Qualitative und strategische Aspekte im Personalcontrolling

Konzeptionelle Grundlagen und Fallstudie bei der Swisscontrol

Lizentiatsarbeit eingereicht der
Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Bern

Betreuender Professor: **Prof. Dr. Norbert Thom**
Betreuende Assistentin: **Nicole Bayard**, lic. rer. pol.

Institut für Organisation und Personal
Engelhaldestr. 4
CH-3012 Bern

von:

Thomas Keller
aus Unterbözing (Aargau)

Matr.-Nr. 91-103-556

Quellenrain 13
3063 Ittigen

Bern, 17. Januar 1997

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	5
Abkürzungsverzeichnis.....	6
1. Einleitung	7
1.1 Problemstellung	7
1.2 Zielsetzung und persönliche Motivation.....	8
1.3 Stand der Forschung	9
1.4 Aufbau der Arbeit und methodisches Vorgehen	10
2. Grundlagen	11
2.1 Begriffliche Grundlagen.....	11
2.1.1 Personalwirtschaft.....	11
2.1.2 Controlling	12
2.1.3 Operatives Controlling.....	14
2.1.4 Strategisches Controlling	15
2.1.5 Quantitatives Controlling.....	17
2.1.6 Qualitatives Controlling.....	17
2.1.7 Auditing.....	18
2.2 Personalcontrolling.....	20
2.2.1 Operatives Personalcontrolling.....	23
2.2.2 Strategisches Personalcontrolling	25
3. Personalcontrolling	28
3.1 Funktionen des Personalcontrollings	28
3.1.1 Brückenfunktion des Personalcontrollings	29
3.1.2 Informationsfunktion des Personalcontrollings	29

3.1.3 Integrations- und Koordinationsfunktion des Personalcontrollings.....	30
3.1.4 Frühwarnfunktion des Personalcontrollings	31
3.2 Ebenen des Personalcontrollings.....	31
3.2.1 Kosten-Controlling.....	32
3.2.2 Effizienz-Controlling	32
3.2.3 Effektivitäts-Controlling	33
4. Qualitative und strategische Aspekte des Personalcontrollings	35
4.1 Bedeutung des qualitativen und strategischen Personalcontrollings.....	35
4.2 Ziele des strategischen Personalcontrollings.....	35
4.3 Qualitative Aspekte des strategischen Personalcontrollings	36
4.4 Instrumente des strategischen Personalcontrollings	39
4.5 Klassische personalwirtschaftliche Instrumente	40
4.5.1 Kennzahlen im Personalcontrolling	40
4.5.2 Personalbeurteilung.....	41
4.5.3 Assessment Center	44
4.5.4 Personal-Portfolios	44
4.5.5 Mitarbeiterbefragung.....	47
4.6 Strategische Analyseinstrumente	48
4.6.1 Szenario-Technik	48
4.6.2 Stärken-/Schwächen-Analysen	49
4.6.3 Frühaufklärungssysteme	49
4.7 Humanvermögensrechnung.....	50
4.7.1 Human Cost Accounting	52
4.7.2 Human Value Accounting.....	53
4.7.3 Bewertung des Konzepts Humanvermögensrechnung.....	54
4.8 Benchmarking	55
5. Entwicklung eines qualitativen Personalcontrolling-Konzepts	58

5.1 Problemstellung und theoretische Grundlagen	58
5.2 Personalmarketing	60
5.3 Personalentwicklung.....	60
5.4 Qualifikationssicherung	61
5.5 Führung	62
5.6 Mitarbeiter	62
6. Swisscontrol	64
6.1 Beschreibung der Unternehmung	64
6.2 Ausgangslage	66
6.3 Problemvorgabe der Swisscontrol.....	68
6.4 Methodisches Vorgehen	69
6.5 Aktionsforschung	71
7. Projekt „Personalcontrolling in der Swisscontrol“	73
7.1 Projektgruppe	73
7.2 Vorgehen der Projektgruppe.....	74
7.3 Konzept „Personalcontrolling“	78
7.4 Kriterien einer erfolgreichen Projektdurchführung.....	80
7.5 Bewertung des Projekts „Personalcontrolling“	81
7.5.1 Bewertung des Projekts anhand der Kriterien einer erfolgreichen Projekt- durchführung	82
7.5.2 Praktische Erfahrungen	84
7.5.3 Empfehlungen für zukünftige Projekte	85
8. Qualitatives Personalcontrolling in der Swisscontrol.....	87
8.1 Abstimmung des Konzepts auf die Bedürfnisse der Swisscontrol	87
8.2 Personalmarketing.....	88

8.2.1 Analyseinstrumente zum Bereich Personalmarketing (<i>Punkt ①</i>)	89
8.3 Personalentwicklung	90
8.3.1 Analyseinstrumente zum Bereich Personalentwicklung (<i>Punkt ②</i>)	91
8.4 Qualifikationssicherung	92
8.4.1 Analyseinstrumente zum Bereich Qualifikationssicherung (<i>Punkt ③</i>)	92
8.5 Führung	93
8.5.1 Analyseinstrumente zum Bereich Führung (<i>Punkt ④</i>)	93
8.6 Mitarbeiter	94
8.6.1 Analyseinstrumente zum Bereich Mitarbeiter (<i>Punkt ⑤</i>)	94
8.6.2 Mitarbeitergespräch als Analyseinstrument des qualitativen Personalcontrollings	95
8.7 Bewertung des Konzepts	96
8.7.1 Personal-Portfolios	96
8.7.2 Humanvermögensrechnung.....	97
9. Schlussfolgerungen	98
Anhang 1: Interviewleitfaden	100
Literaturverzeichnis	102
Selbständigkeitserklärung	108

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Funktionen der Personalwirtschaft.....	12
Abbildung 2: Mögliche Controlling-Konzepte	14
Abbildung 3: Bausteine des strategischen Controllings.....	16
Abbildung 4: Hauptaufgabenfelder des operativen Personalcontrollings.....	25
Abbildung 5: Idealtypische Merkmalsunterschiede zwischen operativem und strategischem Personalcontrolling.....	27
Abbildung 6: Die drei Ebenen des Personalcontrollings.....	32
Abbildung 7: Hauptaufgaben des qualitativen Personalcontrollings	37
Abbildung 8: Qualitative und strategische Erweiterungen des Personalcontrollings	38
Abbildung 9: Formen der Personalbeurteilung	42
Abbildung 10: The Human Resources Portfolio	45
Abbildung 11: Konzepte der Humanvermögensrechnung	52
Abbildung 12: Qualitatives Personalcontrolling im Bereich des strategischen Personalcontrollings	59
Abbildung 13: Befragungsteilnehmer	70
Abbildung 14: Schematischer Ablauf der Aktionsforschung.....	71
Abbildung 15: Projektorganisation.....	73
Abbildung 16: Phasen des Projekts „Personalcontrolling“	75
Abbildung 17: Organisation des Personalcontrollings bei der Swisscontrol	77
Abbildung 18: Der qualitative Personalcontrolling-Prozess.....	88

Abkürzungsverzeichnis

ACC	Area Control Centre (Bezirksleitstelle)
ADAPT	Air Traffic Management Data Acquisition Processing and Transfer
APP	Approach Control (Anflugleitdienst)
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heisst
EIS	Executive Information System
etc.	et cetera
f.	folgende Seite
ff.	fortfolgende Seiten
FVL	Flugverkehrsleiter
hrsg. v.	herausgegeben von
Hrsg.	Herausgeber
Jg.	Jahrgang
KIS	Kader-Informationen-System
Mio.	Millionen
MIS	Management Information System
Nr.	Nummer
o. J.	ohne Jahr
o. O.	ohne Ort
PC	Personalcontrolling
PIB	Personal-Information und -Beurteilung
S.	Seite(n)
Sp.	Spalte
u. a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel
zit. n.	zitiert nach

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

Das Personalmanagement hat sich in den letzten drei Jahrzehnten stark verändert. Es hat sich von einer unselbständigen, in erster Linie verwaltungsorientierten Unternehmungsfunktion hin zu einer Managementfunktion entwickelt mit dem Ziel, die Mitarbeiter¹ zu entwickeln und zu erhalten, um auch im Personalbereich eine möglichst hohe Wertschöpfung zu erzielen. Die neuen Herausforderungen und Probleme lassen sich mit den herkömmlichen Strukturen und Verfahren des Personalmanagements kaum bewältigen. Das Personalcontrolling ist ein Instrument, mit dessen Hilfe diesen neuen Herausforderungen begegnet werden kann. Diese Entwicklung zeigt sich auch in der Praxis. Eine schriftliche Befragung aller westdeutschen Unternehmungen mit mehr als 2000 Mitarbeitern hat ergeben, dass 40% der befragten Unternehmungen Personalcontrolling in Form einer expliziten Stelle betreiben.²

Die aktuelle Wirtschaftssituation ist durch einen verschärften Wettbewerb gekennzeichnet. Die Rahmenbedingungen werden verändert, den Unternehmungen wird der Zugang zu neuen Märkten geschaffen oder auch verwehrt. Gleichzeitig sind Produktivitätssteigerungen und Kostensenkungen notwendig, um im internationalen Wettbewerb mithalten zu können. Personal wird abgebaut und an die Stelle von Menschen treten Maschinen. Mit der zunehmenden Technologisierung steigen aber auch die Anforderungen an die Mitarbeiter. Die Qualität der eigenen Mitarbeiter wird somit zum Wettbewerbsfaktor. Trotz Personalabbau und Arbeitszeitverkürzungen ist es noch immer schwierig, gute und genügend qualifizierte Mitarbeiter zu finden. Deshalb ist es notwendig, dass auch im Bereich Personal nach Lösungen gesucht wird, die der Unternehmung helfen die Personalarbeit effektiv und effizient zu gestalten. Das Konzept des Personalcontrolling kann in dieser Hinsicht einen wichtigen Beitrag leisten.

Von dieser Entwicklung betroffen sind auch Dienstleistungsunternehmen wie die Swisscontrol, die für die Flugsicherung in der Schweiz zuständig ist. Die Flugsicherung ist eine personalintensive Aufgabe, die zusätzlich sehr viele Spezialisten erfordert. Die Swisscontrol

¹ Zur besseren Lesbarkeit soll nur die männliche Form verwendet werden. Gemeint ist aber immer die männliche und weibliche Form.

² Vgl. Metz, Franz/Schmidt, Matthias (1996), S. 268.

ist deshalb auf gut qualifizierte und motivierte Mitarbeiter angewiesen. Hinzu kommt, dass die Personalkosten beinahe 90 % des Betriebsaufwandes ausmachen. Im Zuge der Reorganisation soll deshalb bei der Swisscontrol ein leistungsfähiges Personalcontrolling eingeführt werden.

1.2 Zielsetzung und persönliche Motivation

Die Arbeit verfolgt grundsätzlich zwei Hauptziele:

- In einem ersten Teil wird ein Überblick über die aktuelle Literatur zum Thema Personalcontrolling gegeben. Dabei werden wichtige Begriffe und Begriffsabgrenzungen definiert. Im Zentrum stehen anschliessend die qualitativen und strategischen Aspekte des Personalcontrollings. Dieser Teil soll Aufschluss darüber geben, was unter einem strategischen und qualitativen Personalcontrolling zu verstehen ist und welche Instrumente ein Personalcontrolling dieser Art überhaupt verwendet oder verwenden kann.
- Der zweite Teil besteht aus einer Fallstudie. Die in Bern ansässige Swisscontrol hat bis anhin vor allem quantitative Daten im Personalbereich gesammelt. Im Zuge der Privatisierung lautet eine der anstehenden Hauptaufgaben, ein umfassendes Personalcontrolling einzuführen³. Die Personalabteilung der Swisscontrol hat intern eine Projektgruppe mit der Erarbeitung eines Konzepts beauftragt. Das zukünftige Personalcontrolling soll in erster Linie auch ein qualitatives Controlling sein. Aus der Zusammenarbeit mit der Universität Bern erhofft sich die Swisscontrol deshalb hauptsächlich Unterstützung im Bereich des qualitativen, strategischen Personalcontrollings.

Ausgehend von den Begriffsbestimmungen des ersten Teils soll im Kapitel 5 versucht werden, ein Konzept für ein qualitatives, strategisches Personalcontrolling zu entwickeln. Dieses Konzept wird im Kapitel 8 auf die Bedürfnisse der Swisscontrol abgestimmt.

Persönliche Motivation

³ Vgl. Swisscontrol (1996a), S. 22.

Im Rahmen der Vertiefung im Hauptfach BWL, hat der Verfasser die Fachprogramme Controlling und Personal und Organisation gewählt. Die Arbeit gibt dem Autor die Möglichkeit, das Wissen aus den beiden Bereichen zu kombinieren und auf ein Thema anzuwenden, das noch relativ jung und deshalb auch nicht völlig ausgereift ist.

Durch die Teilnahme an der Arbeit in der Projektgruppe erhält der Verfasser die Gelegenheit, eine Projektarbeit in der Praxis mitzuerleben und mitzugestalten. Gleichzeitig bietet sich die Möglichkeit, eine Arbeit mit Praxisbezug zu schreiben.

1.3 Stand der Forschung

Ab 1980 wurde der Controlling-Gedanke zunehmend auch auf einzelne Funktionsbereiche ausgedehnt. Nebst Logistik-, Produktions- und Marketingcontrolling ist Personalcontrolling ein Produkt dieser Entwicklung.⁴ 1986 ist im deutschsprachigen Raum das erste umfassende Buch zu diesem Thema erschienen. Seither hat sich auf diesem Gebiet viel getan. Zahlreiche Bücher sind erschienen, begleitet von unzähligen Artikeln in Fachzeitschriften.

Parallel dazu ist die Praxis auf das Thema Personalcontrolling aufmerksam geworden. Die Praktiker betrachten Personalcontrolling jedoch oft auf der Basis von Wirtschaftlichkeit: im Vordergrund steht eine Kontrolle der Personalkosten. Diese Funktion des Personalcontrollings darf in Zeiten rückläufiger oder stagnierender wirtschaftlicher Entwicklung sicher nicht vernachlässigt werden, ist aber gleichzeitig nur eine Facette des Personalcontrolling.⁵

Neueren Umfragen zu Folge wird Personalcontrolling in der Praxis denn auch weitgehend quantitativ betrieben.⁶ Dafür sind wohl zwei Gründe verantwortlich:

- quantitatives Controlling beruht auf Daten, die meist bereits in irgendeiner Form vom Rechnungswesen erfasst werden.
- quantitatives Controlling entspricht der Tendenz der Praxis, sich vor allem auf harte Daten zu konzentrieren.

⁴ Vgl. Wunderer, Rolf/Schlagenhafer, Peter (1994), S. 7 f.

⁵ Vgl. Potthoff, Erich/Trescher, Karl (1986), S. 25.

⁶ Vgl. Wunderer, Rolf/Fröhlich, Werner (1991), S. 18.

Daneben gibt es aber auch das Problem der Übertragung der Theorie in die Praxis. Der Praktiker kann von der Wissenschaft keine fertigen Rezepte erwarten, die er unmittelbar in die Praxis im Sinne eines „one best way“ übertragen kann⁷.

1.4 Aufbau der Arbeit und methodisches Vorgehen

Die Arbeit besteht aus einem konzeptionellen Teil und einer Fallstudie. Auf der Grundlage der bestehenden betriebswirtschaftlichen Literatur wird in einem ersten Teil ein Überblick über den Stand des qualitativen, strategischen Personalcontrollings gegeben.

Im zweiten Teil wird versucht, ein Konzept für ein qualitatives, strategisches Personalcontrolling bei der Swisscontrol zu erarbeiten. Der Verfasser hat zu diesem Zweck während ca. einhalb Monaten an den Arbeiten der Projektgruppe teilgenommen und sich dabei insbesondere mit den qualitativen Aspekten des Personalcontrollings wie Motivation, Zufriedenheit oder Betriebsklima beschäftigt. Im Rahmen der Fallstudie soll deshalb einerseits die Arbeit der Projektgruppe beschrieben werden. Zu diesem Zweck wird eine kurze Einführung über Aktionsforschung und Projektmanagement abgehalten und das Projekt einer kritischen Würdigung unterzogen. Auf der anderen Seite soll ein Konzept für ein qualitatives, strategisches Personalcontrolling entwickelt werden.

Aufgrund der gestellten Anforderungen wird eine qualitative Studie durchgeführt. Die Studie soll zum einen Aufschluss geben über die Arbeit in der Projektgruppe und zum anderen die Vorstellungen der Mitarbeiter betreffend Personalcontrolling widerspiegeln. Ergänzt werden die Daten der qualitativen Studie mit Expertengesprächen und Beobachtungen des Verfassers.

⁷ Vgl. Hentze, Joachim/Kammel, Andreas (1996), S. 298.

2. Grundlagen

2.1 Begriffliche Grundlagen

Im Zentrum der Arbeit steht, wie bereits oben dargelegt wurde, das Thema Personalcontrolling, insbesondere die strategischen und qualitativen Aspekte des Personalcontrollings. Zum besseren Verständnis sollen die wichtigsten Begriffe rund um das Thema Personalcontrolling definiert und erläutert werden.

2.1.1 Personalwirtschaft

Der Begriff *Personalwirtschaft* umfasst den gesamten Aufgabenbereich, der sich mit personellen Fragen im Betrieb befasst. Anstelle von Personalwirtschaft wird in der deutschsprachigen Literatur oft auch von *Personalwesen* oder *Personalmanagement* gesprochen.⁸

Der Stellenwert der Personalwirtschaft hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Die Schwerpunkte der Personalarbeit haben sich von einer Verwaltungsfunktion mit weitgehend administrativen Aufgaben hin zu einer Managementfunktion entwickelt. Die Mitarbeiter werden zunehmend als wichtigste und wertvollste Ressource betrachtet, die durch das Personalmanagement entwickelt und erhalten werden muss.⁹

Eine mögliche Darstellung der Personalwirtschaft bietet sich durch die funktionale Gliederung. Danach lassen sich Teilfunktionen und übergreifende Funktionen der Personalwirtschaft unterscheiden.¹⁰

⁸ Vgl. Hentze, Joachim (1991), S. 20.

⁹ An dieser Stelle soll darauf hingewiesen werden, dass die Begriffe „Personalwirtschaft“, „Personalwesen“ und „Personalmanagement“ in dieser Arbeit gleichbedeutend, im Sinne von Synonymen verwendet werden.

¹⁰ Vgl. Thom, Norbert (1993), S. 18 ff.

<i>Funktionen der Personalwirtschaft</i>				
Teilfunktionen	Übergreifende Funktionen			
Personalbedarfsplanung	Personalinformation	Personalcontrolling	Personalmarketing	Organisation des Personalwesens
Personalbeschaffung				
Personalentwicklung				
Personaleinsatz / -planung				
Personalerhaltung / Motivation				
Personalabbau / -freistellung				

Abbildung 1: Funktionen der Personalwirtschaft

Personalcontrolling ist als Querschnittsfunktion zu verstehen. In dieser Funktion unterstützt das Personalcontrolling die Planung, Steuerung, Kontrolle und Informationsversorgung aller personalwirtschaftlichen Massnahmen.¹¹

2.1.2 Controlling

Das *Controlling* kann als Subsystem der Führung¹² betrachtet werden, das Planung, Steuerung und Kontrolle mit der Informationsversorgung zielorientiert koordiniert. Die hohe Dynamik der Märkte, die zunehmende Komplexität der Entscheidungen und die wachsende Unsicherheit¹³ erfordern neue Instrumente zur Steuerung der Unternehmung. Controlling ist ein Instrument, das die Führung bei der Anpassung der Unternehmung an die Umwelt und der Umsetzung der notwendigen Steuerungsinstrumente unterstützt. Horváth¹⁴ meint dazu „... die Controllingfunktion ist also eine Art *Navigationsfunktion*...“.

¹¹ Vgl. Thom, Norbert (1995), S. 183.

¹² Vgl. Horváth, Péter (1993), Sp. 322 f.

¹³ Vgl. Dellmann, Klaus (1995), Übersicht 1/2.

¹⁴ Horváth, Péter (1993), Sp. 323.

Prinzipiell existieren zwei verschiedene Auffassungen des Controllings:¹⁵

- Controlling als *Managementfunktion*. In diesem Fall nimmt der Manager selbst die Controlling-Aufgaben wahr. Controlling hat nach dieser Funktion die Unternehmung gemäss den vorgegebenen Zielsetzungen zu steuern.
- Controlling als *Controller-Funktion*. Das Controlling unterstützt nach dieser Auffassung die Geschäftsleitung bei ihren Führungsaufgaben.

Der Begriff „Controlling“ wird häufig mit „Kontrolle“ in die deutsche Sprache übersetzt. Überwachen und Kontrollieren sind aber nur Teilfunktionen des Controlling und weisen eher einen statischen Charakter auf. Zunehmend bedeutender werden die dynamischen Funktionen des Controllings, Steuern und Lenken.¹⁶ Eine einheitliche Controllingtheorie existiert in der Theorie jedoch nicht.¹⁷

Neuere Controllingdefinitionen weisen trotz inhaltlichen Unterschieden die folgenden übereinstimmenden Merkmale auf:¹⁸

- *Rationalität*. Controlling orientiert sich an einem zielgerichteten, systematischen Vorgehen.
- *Unterstützungscharakter*. Controlling soll zur Verbesserung der Gesamtzielerreichung beitragen. Innerbetrieblich befasst sich das Controlling mit Planungs-, Kontroll-, Koordinations- und Informationsaufgaben der Unternehmung, ausserbetrieblich trägt es zur organisatorischen Entlastung der Führungskräfte bei.
- *Informationsversorgender Charakter*. Nebst Planung und Kontrolle steuert das Controlling den Informationsprozess (Informationsbeschaffung, -verarbeitung, -speicherung und -übertragung).
- *koordinierender Charakter*. Controlling koordiniert die Grundelemente Planung, Kontrolle und Informationsversorgung.

¹⁵ Vgl. Wunderer, Rolf/Schlagenhafer, Peter (1994), S. 10.

¹⁶ Vgl. Wunderer, Rolf/Schlagenhafer, Peter (1994), S. 9 f.

¹⁷ Vgl. Hentze, Joachim/Kammel, Andreas (1993), S. 19.

¹⁸ Vgl. Hentze, Joachim/Kammel, Andreas (1993), S. 19 f.

- *Zukunftsbezogenheit*. Nebst der reinen Feedback-Kontrolle befasst sich Controlling im Rahmen des Feedforward-Prozesses mit unterstützenden Massnahmen zur Realisierung gewünschter künftiger Zustände.
- *Konstanz*. Controlling ist ein fortlaufender Prozess.

In den letzten zwanzig Jahren hat sich das Controlling verfeinert. Es haben sich einzelne Controlling-Varianten herausgebildet, die für einzelne Funktionsbereiche, spezifische Organisationsformen, verschiedene Unternehmensebenen und Unternehmensformen ihre Anwendung finden.

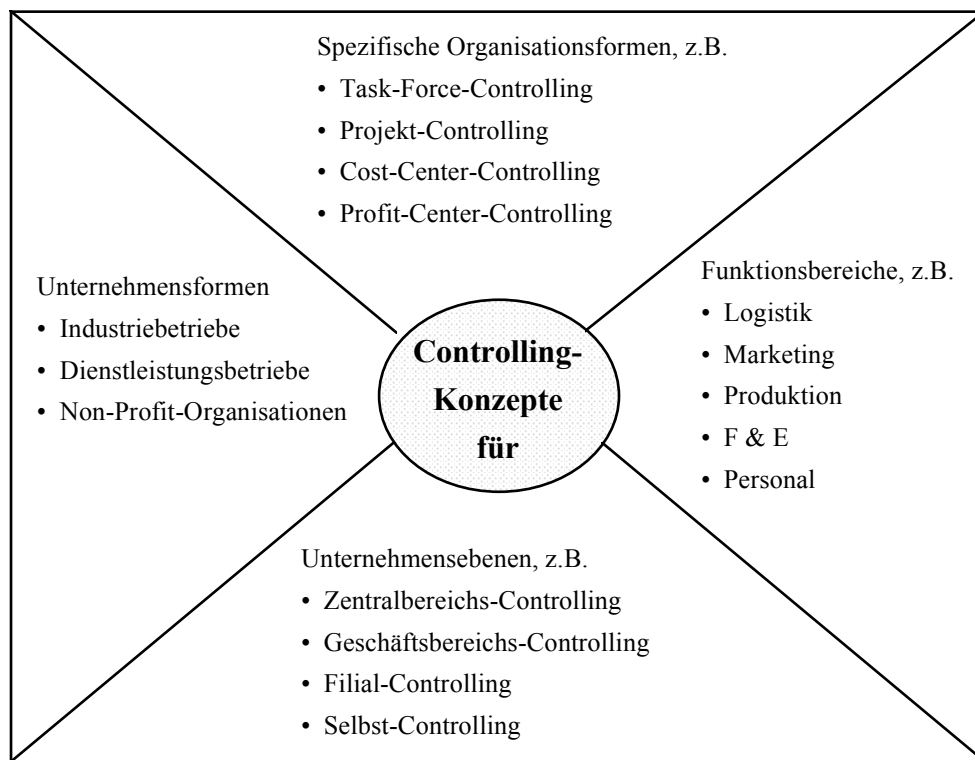


Abbildung 2: Mögliche Controlling-Konzepte¹⁹

Seit Beginn der achtziger Jahre unterscheidet man schliesslich zwischen operativem und strategischem Controlling.

2.1.3 Operatives Controlling

¹⁹ Wunderer, Rolf/Schlagenhafer, Peter (1994), S. 8.

Das *operative Controlling* („to do the things right“) umfasst die kurz- bis mittelfristige Planung, Steuerung und Kontrolle aller Unternehmensaktivitäten.²⁰ Im Vordergrund der Controlling-Aufgaben steht die Effizienz betrieblicher Prozesse. Als Zielgrößen gelten Wirtschaftlichkeit, Gewinn und Rentabilität, also Größen, die kurzfristig beeinflusst werden können. Das operative Controlling beschäftigt sich deshalb in erster Linie mit der Budgetierung sowie der taktischen und operativen Planung.²¹

Das operative Controlling wird durch die untere Managementebene wahrgenommen und ist feedback-orientiert. Da sich die Daten weitgehend auf die Unternehmung beziehen, handelt es sich um relativ sichere Angaben.²²

2.1.4 Strategisches Controlling

Das *strategische Controlling* („to do the right things“) umfasst die langfristig orientierte Planung, Steuerung und Kontrolle aller Unternehmensaktivitäten.²³ Die Effektivität der Massnahmen steht im Zentrum. Die Unternehmung soll an die sich verändernde Umwelt angepasst werden. Um den nötigen Handlungsbedarf ableiten zu können, müssen die Stärken und Schwächen der Unternehmung mit den Chancen und Risiken, die mit dem Aufbau neuer Produkte oder der Erschliessung neuer Märkte verbunden sind, verglichen werden.²⁴ Das strategische Controlling soll einerseits bestehende Erfolgspotentiale sichern und ausbauen und andererseits zur Schaffung neuer Erfolgspotentiale beitragen.

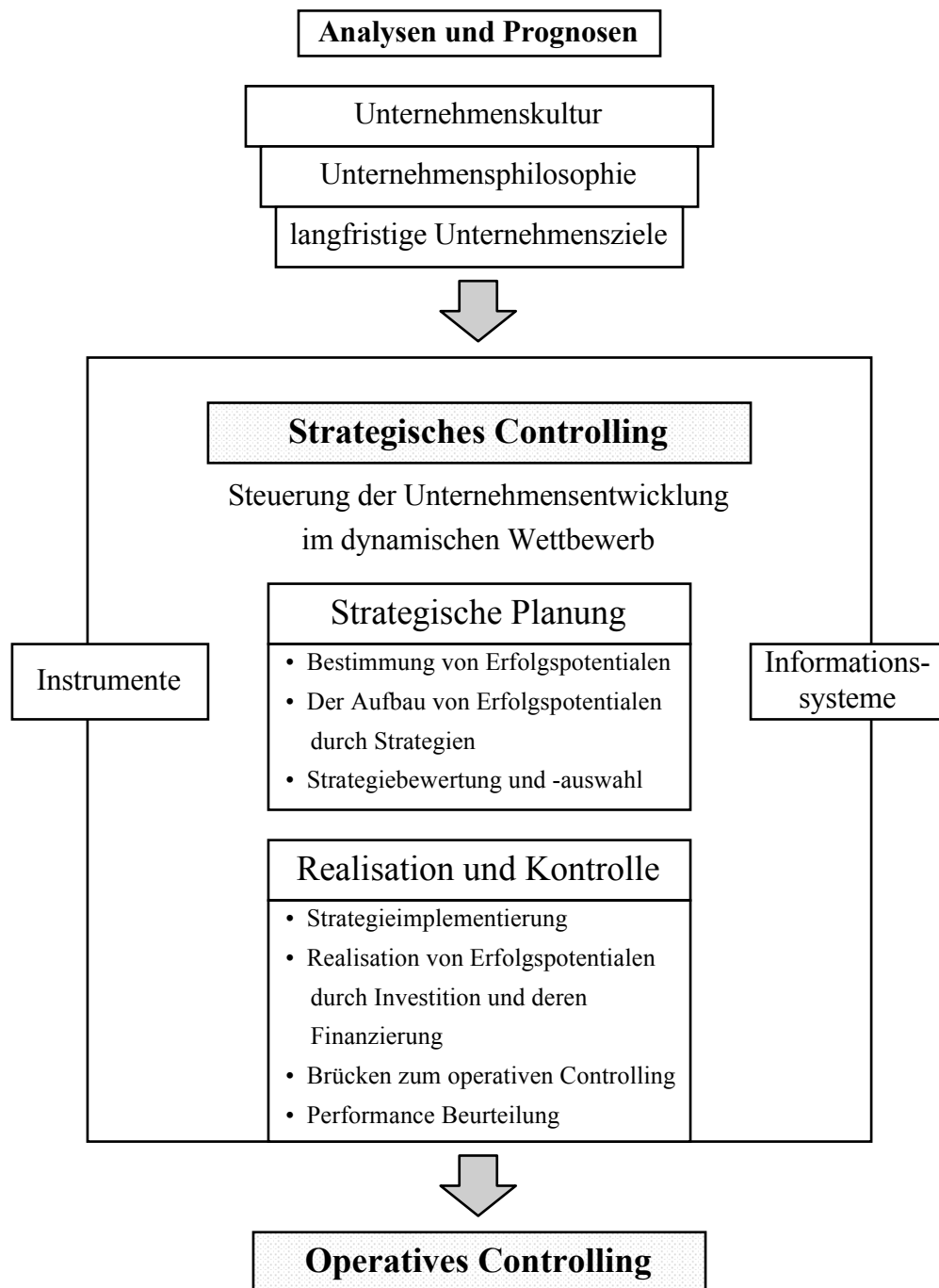
²⁰ Vgl. Dellmann, Klaus (1995a), Übersicht 7/7.

²¹ Vgl. Horváth, Péter (1993), Sp. 327.

²² Vgl. Dellmann, Klaus (1995b), Übersicht 11 ff.

²³ Vgl. Dellmann, Klaus (1995a), Übersicht 7/8.

²⁴ Vgl. Horváth, Peter (1993), Sp. 327.

Abbildung 3: Bausteine des strategischen Controllings²⁵

Das strategische Controlling wird von der obersten Managementebene wahrgenommen und ist feedforward-orientiert. Da es sich um strategische Planung handelt, sind viele Informationen mit einer gewissen Unsicherheit verbunden. Das führt dazu, dass die Verbindlichkeit der

²⁵ Grafik unverändert übernommen aus Dellmann, Klaus (1995b), Übersicht 20.

Daten geringer ist als beim operativen Controlling und eine gewisse Flexibilität vorhanden sein muss.²⁶

Neben der Aufteilung in operatives und strategisches Controlling, wird in der Literatur vermehrt zwischen quantitativem und qualitativem Controlling unterschieden. Die beiden Begriffe sollen deshalb kurz erläutert werden.

2.1.5 Quantitatives Controlling

Das *quantitative Controlling* ist ein tendenziell operativ orientiertes Controlling. Im Mittelpunkt steht die Nutzung der ökonomischer Faktoren Arbeit, Betriebsmittel und Werkstoffe. Kennzeichnend für diese Controlling-Art ist das Wirkungskettendenken (Beschaffung-Fertigung-Absatz). Angestrebt wird eine kurzfristige Gewinnsteigerung, also quantitatives Wachstum. Das quantitative Controlling wird nicht zuletzt deshalb auch „Kennzahlen-Controlling“ genannt. Es ist weitgehend materiell orientiert, der Gewinn soll gesteuert und maximiert werden.²⁷

2.1.6 Qualitatives Controlling

Das *qualitative Controlling* ist ein tendenziell strategisch ausgerichtetes Controlling. Der Einsatz menschlicher und ökonomischer Potentiale steht im Vordergrund. Verbunden mit dieser Controlling-Art sind deshalb Begriffe wie Leitbild, Motivation oder Kreativität. Das qualitative Controlling ist von einem Wirkungsnetzdenken (Umwelt-Unternehmen-Mensch) geprägt. Mittels eines qualitativen Wachstums soll die langfristige Zukunft der Unternehmung gesichert werden. Qualitatives Controlling ist dementsprechend in erster Linie ein „Leitbild-Controlling“, das materiell und immateriell orientiert ist und an Stelle einer Gewinnmaximierung eine Gewinnsatisfizierung anstrebt.²⁸

Im Gegensatz zum quantitativen Controlling, das weitgehend quantitative und damit relativ leicht messbare Größen verwendet, operiert das qualitative Controlling häufig mit qualitativen Daten, die nicht immer eindeutig quantifizierbar sind und deren Zuordnung unter Um-

²⁶ Vgl. Dellmann, Klaus (1995b), Übersicht 11 ff.

²⁷ Vgl. Wunderer, Rolf/Schlagenhafer, Peter (1994), S. 16.

²⁸ Vgl. Wunderer, Rolf/Schlagenhafer, Peter (1994), S. 16.

ständen einige Schwierigkeiten bereitet. Das qualitative Controlling befasst sich deshalb vermehrt mit der Potentialsteuerung.

Ein mit dem Controlling verwandter Begriff ist das Auditing. Das Controlling und das Auditing haben ähnliche Aufgabenfelder, die sich teilweise überlappen oder ergänzen können. Zum besseren Verständnis dieser Begriffe soll deshalb kurz auf das Auditing eingegangen werden.

2.1.7 Auditing

Das *Auditing* bildet einen wichtigen Bestandteil der betrieblichen Überwachung. Auditing wird entsprechend oft auch mit „Überwachen“ in die deutsche Sprache übersetzt. Thom/Cantin²⁹ fassen zusammen, „... dass die Überwachung die betriebliche Effizienz verbessern (günstige Input-Output-Relationen) und die Effektivität (die tatsächliche Zielerreichung) des gesamten sozio-technischen Systems fördern soll.“

Die betriebliche Überwachung kann intern (Eigenüberwachung), z. B. durch den Controller oder die Interne Revision, erfolgen oder extern (Fremdüberwachung), beispielsweise durch Wirtschaftsprüfer.³⁰ Der Hauptunterschied zwischen interner und externer Überwachung besteht im Adressatenkreis. Das Internal Auditing, auch Interne Revision genannt, richtet sich überwiegend an das Topmanagement. Das external Auditing hat als Zielpublikum grösstenteils den Aktionärskreis.³¹

Die Überwachung setzt sich aus den drei Teilfunktionen Aufsicht, Kontrolle und Prüfung zusammen.³² Hauptmerkmal der Aufsicht ist die antizipative zeitliche Positionierung. Aufsicht ist deshalb eine prozessunabhängige Überwachungsfunktion, die sich mit den Zielsetzungs- und Planungsaktivitäten für den betrieblichen Leistungserstellungsprozess befasst und von externen wie internen Überwachungsträgern übernommen werden kann. Die Kontrolle ist eine prozessabhängige Überwachungsfunktion, die während allen Phasen der betrieblichen Leistungserstellung durchgeführt wird und zwar von internen und externen Überwachungsträgern. Die Prüfung schliesslich ist wiederum prozessunabhängig und wird nach abgeschlos-

²⁹ Thom, Norbert/Cantin, Françoise (1992), S. 185.

³⁰ Vgl. Thom, Norbert/Cantin, Françoise (1992), S. 186.

³¹ Vgl. Thom, Norbert (1993), S. 1.8.

sener Leistungserstellung von internen und/oder externen Überwachungsträgern ausgeübt. In der Literatur wird an Stelle von „Kontrolle“ oft auch der Begriff „Revision“ verwendet.

Internal Auditing

Das *Internal Auditing* ist nach Zünd³³ „... eine Prüfungsfunktion zur Überwachung aller Aktivitäten des Unternehmens im Auftrage der Unternehmensleitung.“ Hinsichtlich seiner Ziele und Aufgaben hat das Internal Auditing einen grundlegenden Wandel erlebt.³⁴

- *Financial Auditing*: das Internal Auditing ist in seinen Ursprüngen weitgehend finanzorientiert. Überprüft werden die Ergebnisse und Prozesse im Finanz- und Rechnungswesen. Das Financial Auditing ist daher vergangenheitsorientiert und hat den Zweck, die Richtigkeit und Verlässlichkeit der finanziellen Informationen zu beurteilen.
- *Operational Auditing*: als Antwort auf die zunehmende Komplexität des Unternehmungs geschehens wurde die interne Revision auf alle Funktionen („Operationen“) und Organisationseinheiten ausgeweitet. Das Operational Auditing ist zukunftsorientiert und konzentriert sich auf operative Funktionen.
- *Management Auditing*: hat sich die interne Revision früher ausschliesslich auf ausführende Tätigkeiten beschränkt, steht heute auch die Führungsfunktion im Zentrum der Betrachtung. Das Management Auditing ist zukunftsorientiert und beurteilt die Tätigkeit aller Führungsstufen durch einen internen Revisor mit dem Zweck, die Zielerreichung durch eine verbesserte Ausübung der Führungsfunktionen zu fördern.
- Ursprünglich sollten durch das Internal Auditing strafbare Handlungen aufgedeckt und Sicherheitssysteme eingeführt werden. Später wurde die Kontrolle auf die Ordnungsmässigkeit und Sicherheit des Rechnungswesens ausgedehnt. Heute werden zunehmend Wirtschaftlichkeits- (Effizienz) und Zweckmässigkeitsprüfungen (Effektivität) vorgenommen. Im Zuge dieser Entwicklung hat sich auch die Prüfungsart verändert. Wurde früher die Richtigkeit einzelner Informationen überprüft (Einzelfallüberprüfung), steht heute die umfassende Überprüfung ganzer Systeme im Vordergrund (Systemprüfung).
- Die klassische Revision hat in erster Linie ex post (konsekutive) Prüfungshandlungen vorgenommen. Die zunehmende Komplexität der Systeme hat dazu geführt, dass heute Prü-

³² Vgl. Thom, Norbert/Cantin, Françoise (1992), S. 186 f.

³³ Zünd, André (1982), S. 384.

³⁴ Vgl. Horváth, Peter (1986), S. 711 f.; Thom, Norbert/Cantin, Françoise (1992), S. 193 ff.

fungsaufgaben bereits vor der Freigabe eines Projektes, also ex ante (antizipativ), ausgeübt werden.

Sowohl das Internal Auditing als auch das Controlling haben sich stufenweise weiterentwickelt.³⁵ Der Controller ist vom Administrator über den Navigator zunehmend zum Innovator geworden. Der Auditor, der sich früher ausschliesslich mit vergangenheitsmässigen Ordnungsmässigkeitsprüfungen des Rechnungswesens befasst hat, hat seine Überwachungsfunktionen auf prozessorientierte Prüfungen (Operational Auditing) und entscheidungsorientierte Prüfungen (Management Auditing) ausgedehnt. Um ein permanentes feedforward-Denken zu fördern, ist es für ein Unternehmen ideal, die Controlling- und Auditing-Aktivitäten parallel zu entwickeln. Denn nur so kann garantiert werden, dass sowohl der Controller als auch der Auditor sich auf der gleichen Entwicklungsstufe befinden und ihre Zusammenarbeit möglichst fruchtbar gestaltet werden kann.

Unterschiede zwischen Controlling und Auditing existieren im Prüfungsbereich.³⁶ Das Controlling hat Fakten beziehungsweise Ergebnisse aus dem Rechnungswesen zum Prüfgegenstand, die mit Plan- und Sollwerten verglichen werden. Der Controller fördert eine zielorientierte Abweichungsanalyse seitens der Linienmanager. Das Prüfungsobjekt des Auditors erstreckt sich auf die ganze Unternehmung. Bedingt durch die Komplexität der Systeme legt der Auditor Überwachungsschwerpunkte fest und nimmt nur stichprobenweise Prüfungen vor. Anders der Controller, der ergebnisorientierte Kontrollen fördert und selber Kunde beim Auditor ist.

2.2 Personalcontrolling (Vgl. auch S. 28)

³⁵ Vgl. Thom, Norbert/Cantin, Françoise (1992), S. 197 f.

³⁶ Vgl. Thom, Norbert/Cantin, Françoise (1992), S. 198 f.

Im deutschsprachigen Raum waren in erster Linie drei Faktoren für die Entwicklung eines Controlling-Ansatzes im Personalbereich massgebend:³⁷

- die zunehmende Erkenntnis, dass sich das Personal zu einem der wichtigsten Produktionsfaktoren entwickelt hat, der aber zugleich keiner ökonomischen und unternehmerischen Steuerung und Evaluation unterzogen wird.
- die Weiterentwicklung des Unternehmungs-Controlling von einer operativen zu einer strategischen Ausrichtung, verbunden mit dem Einbezug von Erfolgspotentialen und qualitativen Faktoren.
- die zunehmende Bedeutung strategischer Überlegungen in der Personalwirtschaft.

Weitere Einflussfaktoren auf die Entwicklung eines Personalcontrollings waren die Ausweitung des Controlling-Gedankens auf einzelne Funktionsbereiche und Unternehmenstypen, sowie die Institutionalisierung des Personalwesens als unternehmerische Funktion³⁸.

Das *Personalcontrolling* beinhaltet und verbindet Erkenntnisse aus den Bereichen „Controlling“ und „Personalwirtschaft“.³⁹ Es umfasst alle Controllingaufgaben (operativ und strategisch) wie Planung, Kontrolle und Abweichungsanalyse.⁴⁰ Wunderer⁴¹ versteht Personalcontrolling als „...ein planungsorientiertes, integriertes Evaluationsinstrument zur Optimierung des Nutzens der Personalarbeit.“

In der betriebswirtschaftlichen Literatur ist das Thema Personalcontrolling bislang nur unvollständig behandelt worden. So ist denn auch nur ansatzweise zu erkennen, was das Personalcontrolling zur Lösung von Steuerungsproblemen in der Personalwirtschaft beizutragen vermag.⁴² Im folgenden sollen in verkürzter Form einige Personalcontrollingansätze beschrieben werden, um das unterschiedliche Begriffsverständnis zum Thema Personalcontrolling aufzuzeigen.⁴³

Personalcontrolling-Ansätze

³⁷ Vgl. Wunderer, Rolf/Schlagenhauser, Peter (1994), S. 12.

³⁸ Vgl. Wunderer, Rolf (1991), S. 272.

³⁹ Vgl. Hentze, Joachim/Kammel, Andreas (1993), S. 18.

⁴⁰ Vgl. Potthoff, Erich/Trescher, Karl (1986), S. 25.

⁴¹ Vgl. Wunderer, Rolf (1991), S. 272.

⁴² Vgl. Hentze, Joachim/Kammel, Andreas (1993), S. 12.

1. Primär passiv-vergangenheitsorientierte Ansatz personalwirtschaftlicher Erfolgskontrolle

Dieser Ansatz knüpft an traditionelle Erfolgskontrollen in der Personalwirtschaft an. Nach der Realisierung bestimmter Massnahmen wird ex post, im Sinne eines Soll-Ist-Vergleichs, der Erfolg beziehungsweise der Misserfolg personalwirtschaftlicher Massnahmen überprüft. Daraus werden je nach Abweichungsgrad Massnahmen abgeleitet und ergriffen. Nach diesem Controlling-Verständnis steht der Aspekt der Kontrolle im Vordergrund. Das Controlling bildet die letzte Phase innerhalb des personalwirtschaftlichen Entscheidungsprozesses.

2. Der kosten-, wirtschaftlichkeits- und erfolgsanalytische Ansatz

Dieser Ansatz wird vor allem von Wunderer/Sailer⁴⁴ vertreten und ist in der Literatur relativ häufig vertreten. Auf der Grundlage des betrieblichen Rechnungswesens und der Personalstatistik wird mit Hilfe des kostenanalytischen Ansatzes versucht, die Kosten der Personalwirtschaft systematisch zu analysieren. Parallel dazu werden Wirtschaftlichkeitsanalysen durchgeführt, um den qualitativen Output den Kosten gegenüberzustellen. Ziel des Ansatzes ist es, ein ökonomisches Denken, Handeln und Entscheiden im Personalbereich zu fördern. Zu diesem Zweck werden die Ergebnisse der Soll-Ist-Abweichungsanalysen personalwirtschaftlicher Tatbestände als Grundlage für die Planung übernommen.

3. Der branchenbezogene Ansatz auf operativer und taktischer Ebene von Hoss

Das Personalcontrolling soll nach diesem Ansatz die Informationsversorgung der Personalwirtschaft verbessern und somit die Personalleitung von operativen (kurzfristigen) und taktischen (mittelfristigen) Aufgaben entlasten. Die Personalleitung kann sich nun vermehrt den strategischen Aufgaben des Personalmanagements widmen. Die Hauptaufgaben des Personalcontrollings sind die Personalplanung und Wirtschaftlichkeitsanalysen im Personalbereich.

4. Informations- und kennzahlenorientierte Ansätze

Im Zentrum des informationsorientierten Ansatzes steht der Aufbau eines Informationsversorgungssystems, das die systematische Erfassung der erforderlichen Daten sicherstellt und sie an die entsprechenden Stellen weiterleitet. Dieses System muss möglichst wirtschaftlich

⁴³ Vgl. Hentze, Joachim/Kammel, Andreas (1993), S. 20 ff.

⁴⁴ Vgl. Wunderer, Rolf/Sailer, Martin (1987), S. 288 f.

sein und mögliche Schwachstellen und Abweichungen frühzeitig erkennen. Die erfassten Daten können in Form von personalwirtschaftlichen Kennzahlen aufbereitet werden.

5. Der zukunftsgerichtete- und aktionsorientierte Managementservice-Ansatz

Personalcontrolling ist nach diesem Ansatz integraler Bestandteil des Personalmanagements. Im Vordergrund steht die frühzeitige Erkennung von Chancen und Gefahren. Der personalwirtschaftliche Entscheidungsprozess soll systematisch und zukunftsorientiert unterstützt werden. Dabei werden auch Informationen der Gegenwart und der Vergangenheit miteinbezogen. Deshalb ist es unumgänglich, dass das personalwirtschaftliche Planungs-, Kontroll- und Informationssystem laufend überwacht wird und neue Entwicklungen miteinbezogen werden.

6. Personalcontrolling als umfassendes Planungs- und Steuerungskonzept

Nach diesem hauptsächlich von Potthoff/Trescher⁴⁵ vertretenen Ansatz wird eine weitgehende Identität zwischen Personalwirtschaft und Personalcontrolling angestrebt. Die wesentlichen Aufgaben der Personalwirtschaft werden dem Controlling-Gedanken angepasst. Hentze/Kammel⁴⁶ weisen jedoch auf die relativ grosse Gefahr hin, dass das Personalcontrolling zu viele Aufgaben wahrnehmen muss und an Wirkung verliert.

7. Personalcontrolling als evolutionärer Lernprozess

Das Personalcontrolling ist nach dieser Auffassung Bestandteil des (strategischen) Managementsystems. Damit verbunden ist die Ansicht, dass es keine generelle Definition von Personalcontrolling geben kann. Das Personalcontrolling muss je nach Situation und Unternehmung angepasst werden können (evolutionärer Prozess).

2.2.1 Operatives Personalcontrolling

Das *operative Personalcontrolling* ist gekennzeichnet durch seinen Gegenwartsbezug und orientiert sich grundsätzlich am Tagesgeschäft.⁴⁷ Im quantitativen Bereich konzentriert sich das operative Personalcontrolling vor allem auf Kosten- und Wirtschaftlichkeitsgrößen, wäh-

⁴⁵ Vgl. Potthoff, Erich/Trescher, Karl (1986).

⁴⁶ Vgl. Hentze, Joachim/Kammel, Andreas (1993), S. 26.

⁴⁷ Vgl. Gerpott, Torsten J./Siemers Sven H. (1995), S. 11.

rend im qualitativen die Güte und Wirksamkeit von Prozessen, Denk- und Verhaltensmuster der Führung sowie das Personalmanagement im Vordergrund stehen. Quantitative Untersuchungen im operativen Personalcontrolling erfolgen oft in Form von Soll-Ist-Vergleichen. Im Rahmen von qualitativen Untersuchungen dagegen kann beispielsweise eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt werden.⁴⁸

Das operative Personalcontrolling ist tendenziell quantitativ ausgerichtet.⁴⁹ Bezüglich der Aufgabenfelder existieren in der Literatur aber keine einheitlichen Definitionen. Die nachfolgend kurz beschriebenen Ansätze sollen einen kleinen Überblick über die unterschiedlichen Aufgabenfelder des operativen Personalcontrollings geben:

- Potthoff/Trescher⁵⁰ sehen als Hauptaufgaben des operativen Personalcontrollings die Kontrolle der Personalkosten, im Sinne einer Prüfung der Wirtschaftlichkeit, sowie die Planung, Kontrolle und Abweichungsanalyse sowohl im strategischen wie im operativen Sinne. Das operative Personalcontrolling hat nicht zuletzt die Aufgabe dafür zu sorgen, dass keine strategiewidrigen Entscheide und Massnahmen getroffen und eingeleitet werden.
- Wunderer/Schlagenhauser⁵¹ betonen die Querschnittsfunktion des operativen Personalcontrollings. Danach fallen Personalcontrolling-Aufgaben in allen Teilbereichen der Personalwirtschaft (Personalplanung, Personalmarketing, Personalentwicklung, Personalfreisetzung, Personalverwaltung und Personalführung) an.
- Hentze/Kammel⁵² orientieren sich am Prozesscharakter des Personalcontrollings. Das operative Personalcontrolling umfasst Informations-, Dienstleistungs-, Kontroll- sowie Koordinations- und Moderationsaufgaben, die sich über alle Teilfunktionen der Personalwirtschaft erstrecken.

⁴⁸ Vgl. Wunderer, Rolf/Schlagenhauser, Peter (1994), S. 16.

⁴⁹ Vgl. Gerpott, Torsten J./Siemers, Sven H. (1995), S. 11, Wunderer, Rolf/Schlagenhauser, Peter (1994), S. 16.

⁵⁰ Vgl. Potthoff, Erich/Trescher, Karl 1986, S. 22 ff.

⁵¹ Vgl. Wunderer, Rolf/Schlagenhauser, Peter (1994), S. 46 ff.

⁵² Vgl. Hentze, Joachim/Kammel, Andreas (1993), S. 37 ff.

Gemeinsames Merkmal aller drei aufgeführten Ansätze ist, dass sich die Personalcontrolling-Aufgaben über alle Teilfunktionen der Personalwirtschaft erstrecken. Gerpott/Siemers⁵³ meinen dazu „... eine solche Aufgabengliederung geht auf die *spezifischen inhaltlichen* Themen von P-C jedoch ebenso wenig ein wie eine *prozeß-orientierte* Untergliederung in personalbezogene Planungs-, Kontroll- und Abweichungsanalyseaufgaben.“ Gerpott/Siemers plädieren deshalb für eine verrichtungsorientierte Aufgabenstrukturierung.⁵⁴

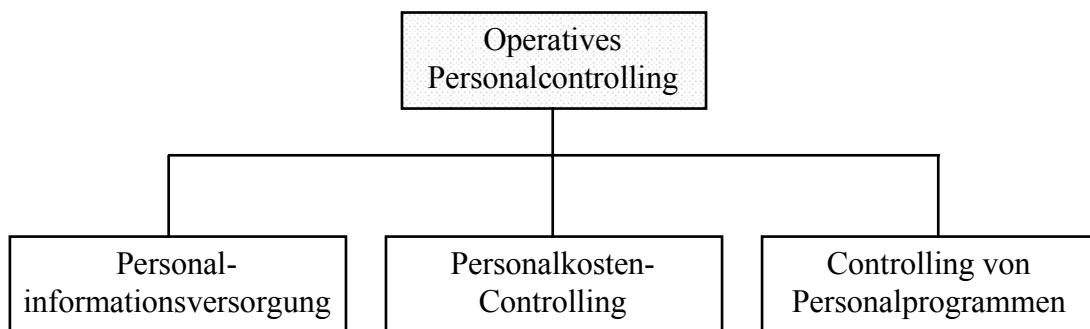


Abbildung 4: Hauptaufgabenfelder des operativen Personalcontrollings⁵⁵

Die Hauptaufgaben des operativen Personalcontrollings liegen nach diesem Personalcontrolling-Verständnis in der Versorgung der Entscheidungsträger mit personalbezogenen Informationen, der Unterstützung der Personalkostenoptimierung und der Maximierung der Wirtschaftlichkeit von Personalprogrammen.⁵⁶

2.2.2 Strategisches Personalcontrolling

Das *strategische Personalcontrolling* konzentriert sich auf die Ziel- und Programmevaluation. Nebst einer langfristigen Personalplanung soll das strategische Personalcontrolling zur Integration der personellen Dimension in die Unternehmensstrategie beitragen.⁵⁷ In der Vergangenheit war es nicht selten der Fall, dass anspruchsvolle Unternehmungsstrategien am Eng-

⁵³ Gerpott, Torsten J./Siemers, Sven H. (1995), S. 14.

⁵⁴ Vgl. Gerpott, Torsten J./Siemers, Sven H. (1995), S. 14.

⁵⁵ Grafik in Anlehnung an Gerpott, Torsten J./Siemers, Sven H. (1995), S. 15

⁵⁶ Vgl. Gerpott, Torsten J./Siemers, Sven H. (1995), S. 14 ff.

⁵⁷ Vgl. Wunderer, Rolf/Schlagenhauser, Peter (1994), S. 16.

passfaktor Personal gescheitert sind. Für die in der Praxis oft beklagte mangelhafte Umsetzung ist in vielen Fällen auch nicht die Strategieentwicklung oder -formulierung verantwortlich, sondern die unzureichende Strategieimplementation.⁵⁸

Das strategische Personalcontrolling soll zur langfristigen Sicherung der Zukunft der Unternehmung beitragen, indem die Human-Ressourcen in quantitativer wie qualitativer Hinsicht optimal gesteuert werden.⁵⁹ Die strategischen Ziele der Unternehmung müssen mit den strategischen Personalzielen koordiniert werden, denn nur so ist es längerfristig für eine Unternehmung möglich, die Herausforderungen der Zukunft erfolgreich bewältigen zu können.

Strategisches Personalcontrolling ist tendenziell qualitatives Personalcontrolling. Im Mittelpunkt stehen häufig qualitative Prozesse, die nur beschränkt quantifizierbar sind. Eine Zuordnung von Leistungen zu Kosten gestaltet sich häufig als ausserordentlich schwierig, da im personalwirtschaftlichen Bereich selten eindeutige, kausale Beziehungen zwischen Input und Output bestehen.⁶⁰ Im Personalcontrolling kommt deshalb häufig der prozessuale Charakter des Controllings zum Tragen.⁶¹

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Merkmalsunterschiede zwischen operativem und strategischem Personalcontrolling noch einmal überblicksartig auf. Dabei handelt es sich um idealtypische Unterschiede, d.h. in der Praxis sind solche Abgrenzungen zwischen operativem und strategischem Personalcontrolling oft nicht so genau zu erkennen.

Operatives Personalcontrolling	Unterscheidungs- merkmale ↔	Strategisches Personalcontrolling
Wirtschaftlichkeit, Erfolg, Gewinn (quantitativ, quantifiziert)	Zielgrößen	Erfolgspotentiale, Existenz- sicherung (qualitativ)
Ertrag, Kosten, Aufwand, quantifizierte Gütekriterien	Dimensionen	Stärken - Schwächen Chancen - Risiken

⁵⁸ Vgl. Hentze, Joachim/Kammel, Andreas (1993), S. 61.

⁵⁹ Vgl. Papmehl, André (1990), S. 129.

⁶⁰ Vgl. Hentze, Joachim/Kammel, Andreas (1996), S. 298.

⁶¹ Vgl. Hentze, Joachim/Kammel, Andreas (1993), S. 28.

mittel bis schwach	Einbezug unternehmens- externer Entwicklungen	stark
weniger oft	Proaktivität (frühzeitiges Agieren ohne externen Handlungsdruck)	eher häufig
niedrig, Beachtung von Details	Komplexitätsreduzierung/ Abstraktionsgrad	hoch, bewusste Vernachlässigung von Details
mittel bis hoch	Formalisierungsgrad	niedrig
kurz- bis mittelfristig	Zeitliche Ausrichtung	langfristig
analytisch, monokausale Wirkungsketten	Denkmuster der Controlling-Träger	synoptisch, multikausale Wirkungsketten
unteres bis mittleres Management	Hierarchische Stellung der Entscheidungsträger	oberes Management

Abbildung 5: Idealtypische Merkmalsunterschiede zwischen operativem und strategischem Personalcontrolling⁶²

⁶² Grafik in Anlehnung an Gerpott, Torsten J./Siemers, Sven H. (1995), S. 12.

3. Personalcontrolling

3.1 Funktionen des Personalcontrollings

Wie bereits in der Einleitung erwähnt wurde, hat sich das Personalmanagement in den letzten drei Jahrzehnten von einer mehrheitlich verwaltungsorientierten Unternehmungsfunktion hin zu einer Managementfunktion entwickelt. Der Kostendruck im Personalbereich hat zugenommen und der Faktor Personal gewinnt zusehends an strategischer Bedeutung. Diese Entwicklungen zwingen die Unternehmungen dazu, die Personalarbeit verstärkt an Effizienz- und Effektivitätskriterien auszurichten.⁶³ Mit den herkömmlichen Strukturen und Verfahren des Personalmanagements sind diese neuen Herausforderungen kaum zu bewältigen. Eine ökonomische und zielorientierte Steuerung und Evaluation der personalwirtschaftlichen Massnahmen und Prozesse ist unter diesen Umständen nicht möglich.⁶⁴

Das Personalcontrolling ist ein Ansatz, um diesen neuen Herausforderungen begegnen zu können. Analog zum finanzwirtschaftlichen Controlling soll das Personalcontrolling in der Lage sein, ein umfassendes Kontroll-, Analyse- und Steuerungsinstrument für personalwirtschaftliche Entscheide und Massnahmen zur Verfügung stellen zu können.⁶⁵ Das Personalcontrolling kann aber nur zu einer leistungsfähigen Funktion der Unternehmung werden, wenn es in seiner Grundkonzeption und Ausrichtung an die anderen Controllingbereiche angelehnt ist. Gemäss Küpper⁶⁶ sind deshalb drei Punkte bei der Gestaltung des Personalcontrollings zu beachten:

- In seiner Grundkonzeption muss das Personalcontrolling der Gestaltung des Unternehmungs-Controllings und der übrigen bereichsbezogenen Controlling-Funktionen entsprechen. Das Personalcontrolling darf nicht als isoliertes Instrument des Personalbereichs konzipiert werden.
- Das Personalcontrolling übernimmt eine „Brückenfunktion“, indem es die Verbindung zwischen dem Personalbereich und den übrigen Controllingbereichen sicherstellt.

⁶³ Vgl. Metz, Franz/Knauth, Peter (1994), S. 424.

⁶⁴ Vgl. Metz, Franz/Schmidt, Matthias (1996), S. 268.

⁶⁵ Vgl. Wunderer, Rolf/Schlagenhafer, Peter (1994), S. 20.

⁶⁶ Vgl. Küpper, Hans-Ulrich (1991), S. 230 f.

- Im Rahmen des Personalcontrollings muss das Controlling-Konzept auf die spezifischen Anforderungen und Merkmale des Personalbereichs übertragen werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass das Personalcontrolling ein leistungsfähiges Instrument zur Unterstützung der Unternehmensführung wird und nicht als quantitative und finanzielle Kontrollfunktion des Personalbereichs missverstanden wird.

Die Ausrichtung des Personalcontrollings hat weitreichende Konsequenzen für die Mitarbeiter und die Unternehmung selber. An dieser Stelle soll deshalb kurz auf die wichtigsten Funktionen des Personalcontrollings eingegangen werden. Die einzelnen Funktionen sind relativ stark miteinander verknüpft. Der Übersicht halber sollen sie aber einzeln dargestellt werden.

3.1.1 Brückenfunktion des Personalcontrollings

Die *Brückenfunktion* des Personalcontrollings ist von grosser Bedeutung. Ein in diesem Sinne konzipiertes Personalcontrolling hat dafür zu sorgen, dass soziale Komponenten in das Zielsystem und in die Aktivitäten der anderen Bereiche miteinbezogen werden. Das Personalcontrolling in seiner Brückenfunktion sorgt dafür, dass:⁶⁷

- die Erfolgs- und Sozialzielausrichtung miteinander verbunden werden,
- eine Verknüpfung zwischen Rechnungs- und Verhaltensorientierung erfolgt,
- strategische mit operativen Gesichtspunkten verbunden werden,
- und der Personalbereich insgesamt in der gesamten Unternehmung stärker verankert wird.

3.1.2 Informationsfunktion des Personalcontrollings

Im Rahmen seiner *Informationsfunktion* soll das Personalcontrolling in der Lage sein, eine möglichst optimale Vielzahl von Informationen zu erfassen und aufzubereiten.⁶⁸ Die Informationsfunktion ist deshalb eine der wichtigsten Funktionen des Personalcontrollings überhaupt.

Die Qualität des Personalcontrollings wird erheblich von der Qualität der Daten bestimmt. Ein Datenfehler in der Planungsphase kann eine falsche Massnahme zur Folge haben und

⁶⁷ Vgl. Küpper, Hans-Ulrich (1991), S. 239.

⁶⁸ Vgl. Wunderer, Rolf/Schlagenhafer, Peter (1994), S.11.

gefährdet damit die Effizienz der geplanten Aktivitäten.⁶⁹ Die Datenfehler sind aber nicht immer auf bewusste Fehler zurückzuführen. Gerade das Personalwesen ist öfters auch auf qualitative Daten angewiesen, deren Quantifizierbarkeit unter Umständen nicht optimal ist. Wichtig ist deshalb, dass der Datenerhebung im Rahmen der Informationsfunktion die nötige Beachtung geschenkt wird und die Zuständigkeit für die Erhebung der Daten im Bereich Personalcontrolling liegt und nicht bei Stellen, die über die Wichtigkeit der Daten nur unzureichend informiert sind.⁷⁰

Die Informationsaufgabe des Personalcontrollings kann als Service-Aufgabe für die Entscheidungsträger aufgefasst werden.⁷¹ Die Informationen sollen den Anforderungen der Adressaten angepasst werden und entsprechend aufbereitet werden. Dazu gehört auch, dass die Führungskräfte nicht von einer ungeheuren Datenflut überschwemmt werden, sondern durch eine angemessene Reduktion der Datenfülle bei der Ausübung ihrer Führungsfunktionen unterstützt werden.

3.1.3 Integrations- und Koordinationsfunktion des Personalcontrollings

Die *Integrations- und Koordinationsfunktion* ist eine der zentralen Funktionen des Personalcontrollings die dafür sorgt, dass das Personalwesen in die gesamtplanerischen Massnahmen der Unternehmensleitung eingebettet wird.⁷² Die Integrations- und Koordinationsfunktion findet auf drei Ebenen statt:⁷³

- *Ebene der betrieblichen Personalarbeit.* Die Integration findet auf dieser Stufe zwischen allen Teilbereichen des Personalwesens statt.
- *Ebene der betrieblichen Funktions- und Servicebereiche.* Im Sinne eines Schnittstellenmanagements wird der Koordinationsbedarf zwischen dem Personalcontrolling und den übrigen Controlling-Systemen gedeckt.
- *Ebene der strategischen Geschäftspolitik.* Im Sinne eines strategischen Personalcontrollings wird die strategische Personalplanung auf die strategischen Unternehmensplanung abgestimmt und die Personalstrategie der Unternehmensstrategie angepasst.

⁶⁹ Vgl. Gerpott, Torsten J./Siemers, Sven H. (1995), S. 80 f.

⁷⁰ Vgl. Gerpott, Torsten J./Siemers, Sven H. (1995), S.81.

⁷¹ Vgl. Wunderer, Rolf/Schlagenhauser, Peter (1994), S. 11.

⁷² Vgl. Hoyer, Joachim/Knoblauch, Rolf (1989), S. 274.

⁷³ Vgl. Wunderer, Rolf/Schlagenhauser, Peter (1994), S. 18.

Die Integrations- und Koordinationsfunktion des Personalcontrollings sorgt für eine horizontale Abstimmung innerhalb der Personalwirtschaft und gewährleistet die vertikale Abstimmung zwischen der Personalwirtschaft und anderen Unternehmensbereichen. Ähnlich der Informationsfunktion des Personalcontrollings stellt die Integrations- und Koordinationsfunktion ein über alle Bereiche übergreifendes Merkmal dar.⁷⁴

3.1.4 Frühwarnfunktion des Personalcontrollings

Das Personalcontrolling verstanden als Frühwarnfunktion hat in erster Linie eine strategische Bedeutung. Es sollte in der Lage sein, die strategischen Auswirkungen von personalwirtschaftlichen Entscheidungen abschätzen und analysieren zu können. Gleichzeitig hat das Personalcontrolling dafür zu sorgen, dass die strategische Bedeutung rechtzeitig und ausreichend beachtet wird, Umweltänderungen im Personalbereich aufgegriffen werden und unter Umständen Anpassungsstrategien entwickelt werden.⁷⁵ Das Personalcontrolling führt dazu, dass im Personalbereich wieder vermehrt agiert statt reagiert wird.⁷⁶

Gelingt es dem Personalcontrolling alle diese Aufgaben wahrzunehmen, kann es einen wichtigen Beitrag zur Zielerreichung der Unternehmung leisten. Gleichzeitig verfügt ein Personalcontrolling dieses Ausmasses über ein Entwicklungspotential, das weit über die herkömmlichen Aufgaben des Personalwesens reicht.⁷⁷

3.2 Ebenen des Personalcontrollings

In der betriebswirtschaftlichen Literatur werden häufig drei verschiedene Ebenen des Personalcontrolling unterschieden:⁷⁸ das Kosten-Controlling (Kalkulatorisches-Controlling), das

⁷⁴ Vgl. Hentze, Joachim/Kammel, Andreas (1993), S. 57 f.

⁷⁵ Vgl. Küpper, Hans-Ulrich (1991), S. 238.

⁷⁶ Vgl. Hoyer, Joachim/Knoblauch, Rolf (1989), S. 274.

⁷⁷ Vgl. Küpper, Hans-Ulrich (1991), S. 239.

⁷⁸ Vgl. Wunderer, Rolf/Sailer, Martin (1987), S. 288 f.; Hoyer, Joachim/Knoblauch, Rolf (1989), S. 274 f.

Effizienz-Controlling (Wirtschaftlichkeits-Controlling) und das Effektivitäts-Controlling (Erfolgs-Controlling).

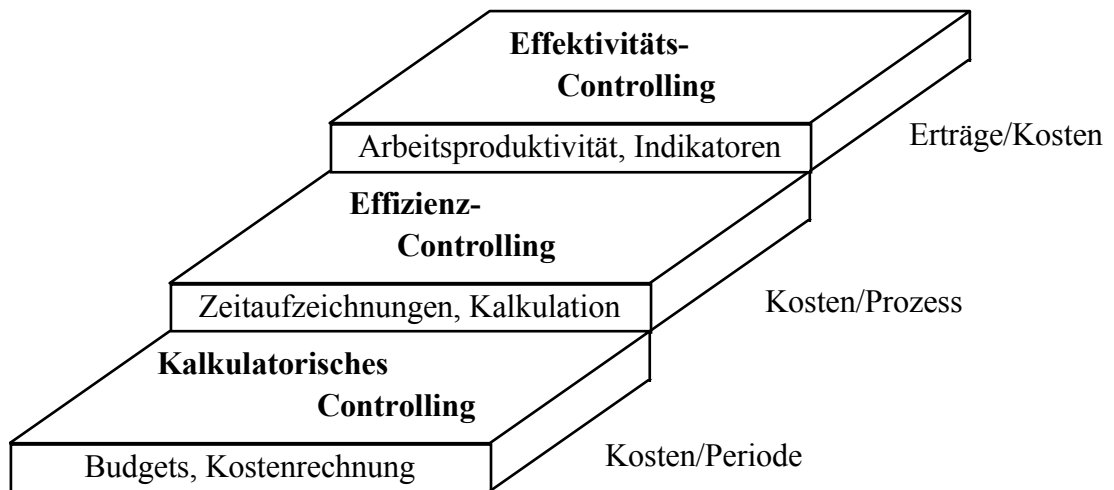


Abbildung 6: Die drei Ebenen des Personalcontrollings⁷⁹

3.2.1 Kosten-Controlling

Die erste Ebene wird durch den kostenanalytischen Ansatz gebildet. Mit Hilfe dieses Ansatzes wird versucht, Informationen über die Struktur und die Entwicklung der Personalkosten sowie der Kosten der Personalabteilung zu erhalten. Als Grundlage für die Datenerfassung dienen das Rechnungswesen und die Personalstatistik. Erfolgskriterien sind die Einhaltung des Budgets und ein Beitrag zum finanzwirtschaftlichen Gleichgewicht.⁸⁰

Der kostenanalytische Ansatz betrachtet das Personal als Kostenfaktor, bzw. die Personalabteilung als Kostenstelle. Die Sichtweise ist kurzfristig und entspricht dem Budgetierungszeitraum. Im Vordergrund steht eine periodische Planung und Kontrolle der Personalkosten.⁸¹ Da die Kosten aber nur eine Input-Grösse darstellen und keine Angaben über den Output gemacht werden, ist dieser Ansatz nicht befriedigend.

3.2.2 Effizienz-Controlling

⁷⁹ Grafik unverändert übernommen aus Wunderer, Rolf/Schlagenhauser, Peter (1994), S. 23.

⁸⁰ Vgl. Wunderer, Rolf/Sailer, Martin (1987), S. 288 ff.

⁸¹ Vgl. Wunderer, Rolf/Schlagenhauser, Peter (1994), S. 22.

Das Effizienz-Controlling (Wirtschaftlichkeits-Controlling) versucht die Ressourceneinsätze für personalwirtschaftliche Aktivitäten und Prozesse zu analysieren, zu überwachen und zu optimieren.⁸² Es soll also eine Ressourcenverschwendung in der Personalabteilung vermieden werden. Zusätzlich wird das Rationalisierungspotential für personalwirtschaftliche Prozesse analysiert.

Aus der Sicht dieses Ansatzes ist die Personalarbeit eine innerbetriebliche Servicefunktion. Ziel ist es, den Ressourceneinsatz möglichst zu minimieren und ein ökonomisches Denken, Handeln und Entscheiden in den Personalbereich einzuführen.

3.2.3 Effektivitäts-Controlling

Das Effektivitäts-Controlling (Erfolgs-Controlling) entspricht in weiten Teilen einem qualitativen Personalcontrolling, dessen Auftrag es ist, die Personalarbeit ökonomisch zu rechtfertigen und den Beitrag zum Unternehmungserfolg zu bemessen (Rentabilität), sowie Erfolgsmaßstäbe für die Personalarbeit zu entwickeln. Da die Personalarbeit aber praktisch keine direkt messbaren Leistungen erzielt, erfolgt die Bewertung indirekt über die Arbeitsproduktivität.⁸³

Die Arbeitsproduktivität lässt sich über verschiedene Faktoren ermitteln:⁸⁴

- Fluktuationsraten
- Absentismusraten
- Fehlerquoten
- Kundenreklamationen, Nacharbeiten und Beschwerden
- Ergebnisse von Leistungstests
- Ergebnisse von Befragungen (z. B. Arbeitszufriedenheit)

Der Effektivitäts-Controlling-Ansatz nimmt eine langfristige (strategische) Betrachtungsweise ein. Die Personalarbeit wird als Investition in die Human-Ressourcen betrachtet, die Mitar-

⁸² Vgl. Hoyer, Joachim/Knoblauch, Rolf (1989), S. 274.

⁸³ Vgl. Hoyer, Joachim/Knoblauch, Rolf (1989), S. 274 f.

⁸⁴ Vgl. Wunderer, Rolf/Sailer, Martin (1987), S. 290 f.

beiter als das Human-Kapital bezeichnet. Dementsprechend sind auch die Erfolgskriterien längerfristig angelegt. Es wird eine Optimierung der Rentabilität der Investitionen in den Personalbereich angestrebt, die sich u.a. in einer tieferen Fluktuationsrate ausdrücken kann.⁸⁵

Im Gegensatz zum Effizienz-Controlling sind Effektivitätsmessungen ungleich komplexer und unter Umständen nur sehr schwer quantifizierbar. Sowohl das Kosten- als auch das Effizienz-Controlling verfügen über relativ präzise Instrumente, um Messungen durchführen zu können. Im Bereich des Effektivitäts-Controlling fehlen diese Instrumente bisher aber weitgehend. Die betriebswirtschaftliche Literatur zum strategischen Personalcontrolling beschränkt sich bisher weitgehend auf die unverbundene Nennung einzelner allgemeiner Personalcontrolling-Instrumente.⁸⁶ Im folgenden Kapitel soll deshalb näher auf die qualitativen und strategischen Aspekte des Personalcontrollings eingegangen werden.

⁸⁵ Vgl. Wunderer, Rolf/Sailer, Martin (1987), S. 290.

⁸⁶ Vgl. Gerpott, Torsten J./Siemers, Sven H. (1995), S. 11.

4. Qualitative und strategische Aspekte des Personalcontrollings

4.1 Bedeutung des qualitativen und strategischen Personalcontrollings

Das Personalmanagement hat sich von einem eher kurzfristig und reaktiv angelegten Instrument zu einem eigenständigen Strategiefaktor entwickelt.⁸⁷ Neue interne und externe Problemfelder erfordern eine antizipative und längerfristige Orientierung des Personalmanagements. Im Zentrum der Aufgaben stehen u. a. die Aus- und Weiterbildung, die Personalentwicklung, die Pflege des internen Arbeitsmarktes oder die Anreizgestaltung.

Daneben hat das Personalmanagement die Aufgabe, die Strategieentwicklung zu beobachten. Neue strategische Ansätze sind unter personalorientierten Kriterien kritisch zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen.⁸⁸ Die Mitarbeiterorientierung der Personalpolitik trägt wesentlich zur Sicherung der Wirtschaftlichkeit der Unternehmung bei, indem frühzeitig auf mögliche Veränderungen eingegangen werden kann und Probleme dadurch nicht nur festgestellt sondern auch beseitigt werden oder im Idealfall gar nicht erst entstehen können. Langfristig ist deshalb eine Personalpolitik, die sich nicht an den Mitarbeitern orientiert, ineffizient und unwirtschaftlich.⁸⁹

Während der strategische Aspekt des Personalmanagements auch in der Praxis berücksichtigt wird, steckt das strategische Personalcontrolling noch weitgehend in den Anfängen. Noch immer dominiert in den meisten Unternehmungen das quantitative Personalcontrolling, womit vom Grundsatz her auch das operative Personalcontrolling im Vordergrund steht.⁹⁰ Für das Personalwesen ist dieser Entwicklungsstand sicher ein Nachteil. Gerade im Personalbereich sind viele Massnahmen von längerfristigem Charakter. Die Umsetzung der Unternehmungsstrategie beispielsweise muss über die Mitarbeiter erfolgen, jeder Wandel erfordert die richtigen Mitarbeiter und Führungskräfte. In diesem Bereich ist deshalb das qualitative und strategische Personalcontrolling von besonderer Bedeutung.⁹¹

4.2 Ziele des strategischen Personalcontrollings

⁸⁷ Vgl. Weber, Wolfgang (1989), S.4.

⁸⁸ Vgl. Ling, Bernhard (1989), S. 60.

⁸⁹ Vgl. Posth, Martin (1991), S. 147 ff.

⁹⁰ Vgl. Brinkmann, Hans (1991), S. 23.

⁹¹ Vgl. Brinkmann, Hans (1991), S. 23.

Das strategische Personalcontrolling kann als zentrale und integrative Teilfunktion des strategischen Personalmanagements verstanden werden. Es unterstützt das Personalmanagement bei der Wahrnehmung der strategischen Aufgaben. Im Mittelpunkt steht der integrierte und koordinierte Einsatz von Planungs-, Bewertungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrumenten.⁹²

Das strategische Personalcontrolling übernimmt die folgenden Aufgaben:⁹³

- Koordination der Personalplanung mit der Unternehmensplanung sowie den übrigen Bereichsplänen.
- Bereitstellung der erforderlichen Personalressourcen.
- Erkennen der wichtigen quantitativen und qualitativen Einflussfaktoren auf die zukünftige Personalstruktur.
- Planung, Bewertung und Kontrolle des Leistungspotentials, Leistungsmotivation, Leistungsergebnisse und der Leistungskosten der Mitarbeiter.
- Beurteilung der ökonomischen und sozialen Wirkungen unternehmenspolitischer Entschiede.
- Schnittstellen zwischen Erfolgs-Controlling und Personalcontrolling bestimmen.
- Übersicht über die Struktur und Entwicklung der Personalkosten.
- Erarbeiten von besseren Entscheidungsgrundlagen im Personalbereich.

Im Rahmen des strategischen Personalcontrollings geht es neben der Analyse von quantitativen Daten auch um eine intensive Analyse der qualitativen Dimension.⁹⁴ Nicht zuletzt deshalb wird das strategische Personalcontrolling auch als tendenziell qualitatives Personalcontrolling bezeichnet.

4.3 Qualitative Aspekte des strategischen Personalcontrollings

⁹² Vgl. Wunderer, Rolf (1991), S. 273.

⁹³ Vgl. Wunderer, Rolf (1991), S. 273.

⁹⁴ Vgl. Wunderer, Rolf/Schlagenhauser, Peter (1994), S. 16.

Das quantitative Personalcontrolling erstreckt sich in erster Linie auf Bereiche für die Mengen und Werte anfallen. Die Daten basieren auf der Zahlenwelt des Personalberichtswesens und des Rechnungswesens. Als Beispiele seien die Personalplanung, die Budgetierung sowie das personalwirtschaftliche Kennzahlensystem genannt.⁹⁵ Das qualitative Personalcontrolling hingegen muss solche Werte, falls dies überhaupt möglich ist, erst einmal im Sinne von Kriterien entwickeln.⁹⁶ Auch im qualitativen Personalcontrolling kann es nämlich sinnvoll sein Zielwerte zu entwickeln, um so überhaupt überprüfen zu können, ob die gesteckten Ziele erreicht wurden oder nicht. Darüber hinaus können diese Werte die Zielformulierungen selber vereinfachen, indem sie die Interpretationsspielräume eingrenzen.

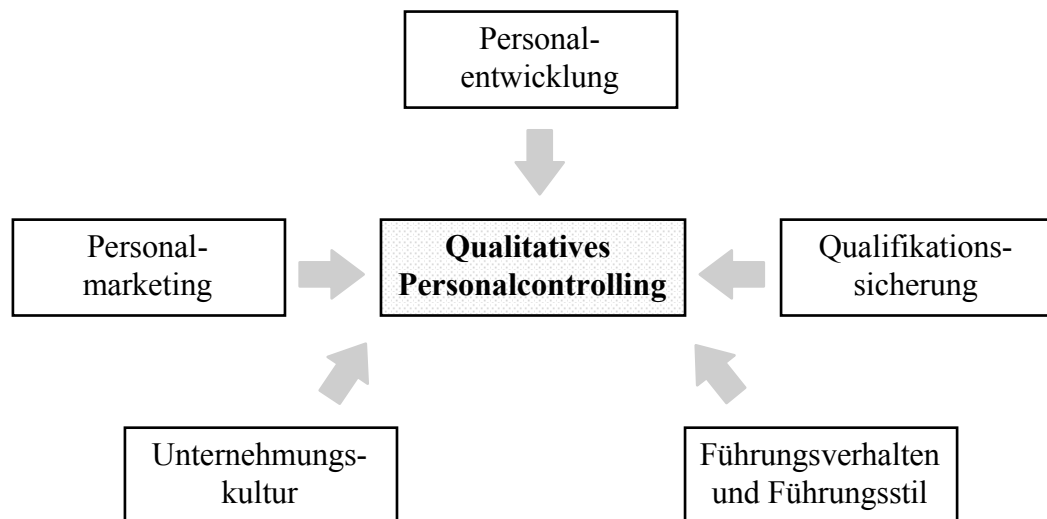


Abbildung 7: Hauptaufgaben des qualitativen Personalcontrollings⁹⁷

Auf der anderen Seite geht es im qualitativen Personalcontrolling nicht darum, unter allen Umständen Ziele zu quantifizieren.⁹⁸ Im Vordergrund steht vor allem der Stellenwert der Personalarbeit. Das qualitative Personalcontrolling soll dazu beitragen, dass dem Stellenwert der Personalarbeit genügend Rechnung getragen wird. Gerade im Personalbereich sind entscheidende Aufgaben oft nicht quantifizierbar. Zu denken ist dabei etwa an die Personalentwick-

⁹⁵ Vgl. Brinkmann, Hans (1991), S. 21.

⁹⁶ Vgl. Brinkmann, Hans (1991), S. 21 f.

⁹⁷ Grafik in Anlehnung an Brinkmann, Hans (1991), S. 158.

⁹⁸ Vgl. Brinkmann, Hans (1991), S. 22.

lung, die qualitative Personalplanung und -steuerung, Potentialanalysen, Weiterbildung oder das Führungsverhalten.

Das qualitative Personalcontrolling kümmert sich aber auch um die Realisierung bestimmter Wertvorstellungen, z. B. im Rahmen der Unternehmungsphilosophie.⁹⁹ Nicht nur Produkte und Technologien unterliegen einem stetigen Wandel, auch die Wertvorstellungen der Mitarbeiter können sich über kurz oder lang verändern. Gerade im Bereich des qualitativen Personalcontrollings ist deshalb die Frühwarnfunktion des Personalcontrollings von besonderer Bedeutung.

Qualitative und strategische Erweiterungen	neben
<ul style="list-style-type: none"> • soziale Qualifikationsbewertung • Entwicklungspotentiale • Arbeitszufriedenheit • Leistungsmotivation / -identifikation • soziale Folgen von Entscheiden • Arbeitssituation • qualitative Datenanalysen 	<ul style="list-style-type: none"> • fachlicher • Qualifikationspotentialen • Leistungsergebnissen • Potentialbewertung • ökonomischen Folgen • Marktsituation • quantitativen

Abbildung 8: Qualitative und strategische Erweiterungen des Personalcontrolling¹⁰⁰

Das Personalcontrolling signalisiert frühzeitig Veränderungen an die Unternehmungsleitung und wird so zu einem wichtigen Steuerungsinstrument. Dabei werden wichtige Themenkreise wie der Umgang miteinander, das Betriebsklima oder der Führungsstil aufgegriffen. Faktoren also, die letztlich den Erfolg der Unternehmung im Markt entscheidend mitbestimmen können.¹⁰¹

⁹⁹ Vgl. Brinkmann, Hans (1991), S. 22.

¹⁰⁰ Grafik in Anlehnung an Wunderer, Rolf (1991), S. 272.

Das vorwiegend auf quantitativen Daten und Kennziffern beruhende Kosten- und Effizienz (Rentabilitäts) -Controlling soll deshalb um qualitative und strategische Aspekte erweitert werden (Vgl. Abbildung 8).¹⁰²

Ein in dieser Form ausgestaltetes Personalcontrolling ist auf eine Fülle von Informationen angewiesen. Diese Informationen betreffen in erster Linie die Mitarbeiter. Bei der Erhebung und Weiterverarbeitung bzw. Veröffentlichung dieser Daten sollten deshalb einige Einschränkungen¹⁰³ vorgenommen werden. So sollten Daten, die gegen die Menschenwürde oder den sozialen Frieden verstossen, möglichst vermieden werden. Ebenso gilt es bei den Erhebungsmethoden zu beachten, dass beispielsweise die Anonymität der Daten gewährleistet ist. Diese Einschränkungen dürften jedoch auch im Interesse der Aussagekraft liegen, bieten sie doch in vielen Fällen die Gewähr für unverfälschte und ungefilterte Informationen.

4.4 Instrumente des strategischen Personalcontrollings

Das strategische Personalcontrolling basiert nebst qualitativen Daten auch auf quantitativen Werten die ebenfalls strategisch relevante Informationen liefern können. Bei der Darstellung der Instrumente sollen deshalb nebst den strategischen Analyseinstrumenten auch einige klassische Personalwirtschaftliche Instrumente vorgestellt werden.

¹⁰¹ Vgl. Brinkmann, Hans (1991), S. 20 ff.

¹⁰² Vgl. Wunderer, Rolf (1991), S. 272.

¹⁰³ Vgl. Wunderer, Rolf (1991), S. 272; Thom, Norbert (1995), S. 217 ff.

4.5 Klassische personalwirtschaftliche Instrumente

4.5.1 Kennzahlen im Personalcontrolling

Personalwirtschaftliche Kennzahlen können als ein wichtiges Instrument zur Planung und Steuerung des Personalbereichs bezeichnet werden. Quantifizierbare Aspekte können mittels Kennzahlen direkt erfasst werden, für qualitative Aspekte lassen sich Kennzahlen als Indikatoren heranziehen.¹⁰⁴ Personalkennzahlensysteme fassen jedoch nicht nur Informationen zusammen, sondern sind gleichzeitig ein Mittel zur Rationalisierung von Informationsverarbeitung und -aufnahme. Die Daten lassen sich den Anforderungen der Empfänger entsprechend aufbereiten.¹⁰⁵ So kann eine Führungskraft der unteren Ebene Informationen über ihren Bereich abrufen, während ein Kadermitglied vielleicht eher an Informationen über die Gesamtunternehmung interessiert ist. Daneben dokumentiert ein Kennzahlensystem auch die betriebliche Datenmenge im Zeitablauf.¹⁰⁶

Ein umfassendes Personal-Kennzahlen-System ist in der Lage, alle Aufgabenbereiche des Personalwesens abzudecken. Für jeden Aufgabenbereich können individuelle Kennzahlen gebildet werden. Schulte¹⁰⁷ ordnet deshalb die Kennzahlen entsprechend ihrer Zugehörigkeit den folgenden Bereichen zu:

- Personalbedarf und -struktur
- Personalbeschaffung
- Personaleinsatz
- Personalerhaltung und Leistungssimulation
- Personalentwicklung
- Betriebliches Vorschlagswesen
- Personalfreisetzung
- Personalkostenplanung und -kontrolle

¹⁰⁴ Vgl. Scherm, Ewald (1992), S. 315.

¹⁰⁵ Vgl. Gmelin, Volker (1995), S. 14.

¹⁰⁶ Vgl. Hentze, Joachim/Kammel, Andreas (1993), S. 83 f.

¹⁰⁷ Vgl. Schulte, Christof (1990), S. 19 f.

Eine Anwendung sämtlicher Kennzahlen ist für die Praxis aber sicher nicht sehr sinnvoll. Folgt man dem Katalog des ganzen Personal-Kennzahlen-Systems, besteht rasch einmal die Gefahr, dass von einem Steuerungsinstrument zu einem Berichtsinstrument zurückgekehrt wird und das Personalcontrolling somit wieder auf die Bedeutung eines reinen Zahlenlieferanten reduziert wird.¹⁰⁸ Ausgehend vom Ausgangsproblem des Personalcontrollings sollten einige wenige, überblickbare Kennzahlen ausgewählt und den Bedürfnissen der jeweiligen Unternehmung angepasst werden. Die Kennzahlen sollten dabei einige Anforderungen erfüllen. Sie sollten:¹⁰⁹

- eindeutig messbar und konsistent sein,
- beeinflussbare und relevante Sachverhalte kennzeichnen,
- als Indikatoren den nicht erfassbaren Sachverhalt reliabel und valide abbilden,
- und den Erstellungsaufwand rechtfertigen.

Nur so kann sichergestellt werden, dass das Kennzahlensystem den Stellenwert einer zukunftsorientierten Steuerungsfunktion übernehmen kann. Problematisch werden Kennzahlen einzig bei der Erfassung qualitativer Zielbeiträge.¹¹⁰ Fehlen eindeutige Kausalbeziehungen, können Kennzahlen nur als Indikatoren wirken und für den Fall, dass Abweichungen auftreten, ein Warnsignal aussenden.

Die Bedeutung der Kennzahlen im Personalbereich sollte aber nicht überschätzt werden. Die Ergebnisse zahlreicher Aktivitäten, beispielsweise im Bereich der Personalbeschaffung oder der Personalerhaltung, lassen sich nicht direkt messen. Kennzahlen können in diesen Fällen häufig nur den Input (in Form von anfallenden Kosten) beziffern. Auf der Outputseite muss eine differenziertere Betrachtung und Interpretation erfolgen. Das Personalcontrolling sollte deshalb ergänzend zu den quantitativen Informationen durch Kennzahlen auf qualitative Informationen zurückgreifen können.¹¹¹

4.5.2 Personalbeurteilung

¹⁰⁸ Vgl. Gmelin, Volker (1995), S. 21.

¹⁰⁹ Vgl. Scherm, Ewald (1992), S. 315.

¹¹⁰ Vgl. Scherm, Ewald (1992), S. 315.

¹¹¹ Vgl. Hentze, Joachim/Kammel, Andreas (1993), S. 93.

Die Personalbeurteilung ist ein Instrument zur Messung von Persönlichkeitselementen, Leistungsergebnissen, sowie von Leistungs-, Führungs- und sozialem Verhalten.¹¹² Es soll festgestellt werden, inwieweit ein Mitarbeiter den aktuellen und zukünftigen Anforderungen der Unternehmung entspricht und wie gross sein Beitrag zur Zielerreichung ausfällt oder ausfallen wird.¹¹³ Je nach Beurteilungsgegenstand lassen sich verschiedene Beurteilungsformen unterscheiden.

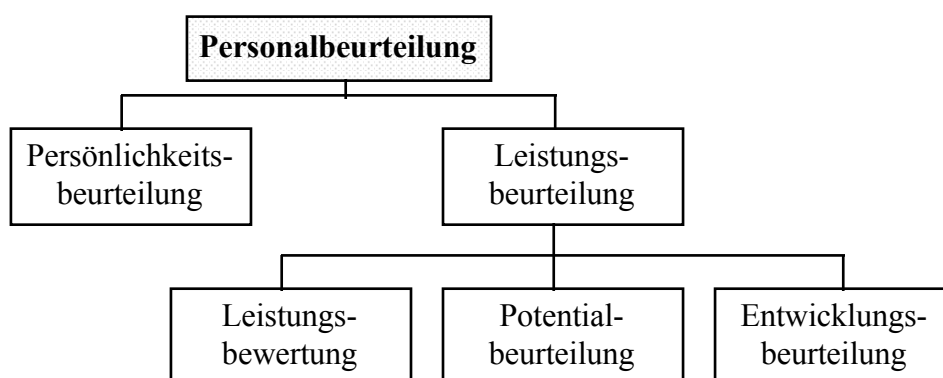


Abbildung 9: Formen der Personalbeurteilung¹¹⁴

Bei der Persönlichkeitsbeurteilung geht es hauptsächlich um Merkmale, die den Charakter des Mitarbeiters betreffen. Dazu gehören beispielsweise Phantasie, Intelligenz oder Auftreten. Es wird davon ausgegangen, dass diese Kriterien ein bestimmtes Arbeitsverhalten bewirken. Die persönlichkeitsbezogenen Eigenschaften allein reichen jedoch nicht aus, so dass insbesondere im Rahmen der Leistungsbeurteilung auch andere Merkmale hinzugezogen werden. Dabei kann es sich um aufgabenbezogene Kriterien, wie z. B. Quantität und Qualität, handeln, die ihrerseits um verhaltensbezogene Merkmale, wie das beobachtbare Arbeits- und Führungsverhalten, ergänzt werden.¹¹⁵

Das Personalcontrolling hat bezüglich der Personalbeurteilung zwei Aufgabenbereiche. Auf der einen Seite kann das Personalcontrolling mit der Hilfe der Personalbeurteilung Daten ge-

¹¹² Vgl. Hentze, Joachim (1991), S. 257.

¹¹³ Vgl. Hentze, Joachim/Kammel, Andreas (1993), S. 113.

¹¹⁴ Grafik in Anlehnung an Hentze, Joachim (1991), S. 257.

winnen, die die Leistungsergebnisse der Mitarbeiter betreffen und auf der anderen Seite hat das Personalcontrolling die angewendeten Verfahren regelmässig auf ihre Tauglichkeit hin zu überprüfen.

Im Rahmen des ersten Aufgabenbereichs des Personalcontrollings nimmt die Personalbeurteilung drei verschiedene Controlling-Funktionen ein:¹¹⁶

- *Controlling-Funktionen auf der Mitarbeiterebene:* die beurteilten Mitarbeiter erhalten über ein Feedback Informationen zu ihrer gegenwärtigen Leistung. Daraus können gemeinsam mit dem Vorgesetzten Zukunftsperspektiven abgeleitet werden. Mittels einer Schwachstellenanalyse können zudem mögliche Defizite des Mitarbeiters aufgedeckt und mit geeigneten Massnahmen beseitigt werden. Im Idealfall haben die festgestellten Defizite für den einzelnen Mitarbeiter gar einen motivierenden Charakter. Mitarbeiter und natürlich auch Führungskräfte können im Sinne eines Self-Controlling selbständig Korrekturmassnahmen ergreifen.
- *Controlling-Funktionen für spezifische personalwirtschaftliche Funktionen:* Ausgehend von den Resultaten der Personalbeurteilung können aufgrund von festgestellten Qualifikationslücken und ermittelten Entwicklungspotentialen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen geplant werden. Die durch die Personalbeurteilung gewonnenen Informationen können so für die Personaleinsatz- und Personalentwicklungsplanung genutzt werden.
- *Controlling-Funktionen für die integrative Personalpolitik:* Auf der Basis der Ergebnisse der Personalbeurteilung lassen sich konkrete personalpolitische Massnahmen evaluieren. Durch regelmässige Beurteilung können die Auswirkungen der personalpolitischen Massnahmen festgestellt und analysiert werden.

Nebst der Kontrolle und Steuerung der Leistung und des Verhaltens des einzelnen Mitarbeiters,¹¹⁷ können die Ergebnisse der Personalbeurteilung auch zur Überprüfung der Personalstrategie hinzugezogen werden. So können über längere Zeit festgestellte, negative Ergebnisse der Personalbeurteilung auf eine fehlerhafte Personalstrategie hinweisen.¹¹⁸

¹¹⁵ Vgl. Hentze, Joachim/Kammel, Andreas (1993), S. 113.

¹¹⁶ Vgl. Wunderer, Rolf/Schlagenhauser, Peter (1994), S. 67 f.

¹¹⁷ Vgl. Hentze, Joachim/Kammel, Andreas (1993), S. 115.

¹¹⁸ Vgl. Wunderer, Rolf/Schlagenhauser, Peter (1994), S. 68.

4.5.3 Assessment Center

Assessment Center sind in der Praxis relativ weit verbreitet. An dieser Stelle soll deshalb die Bedeutung des Assessment Centers für das strategische Personalcontrolling kurz dargelegt werden.

Ein Assessment Center kann als seminarähnliche Veranstaltung bezeichnet werden. Im Rahmen eines meist zweitägigen Auswahlverfahrens werden mehrere Kandidaten durch entsprechend geschulte Beobachter in unterschiedlichsten Testsituationen beobachtet und anschließend aufgrund der Beobachtungen und anhand von zuvor definierten Kriterien beurteilt.¹¹⁹ Es können drei Arten von Assessment Centers unterschieden werden:¹²⁰

- *Auswahlassessment*: Selektion interner und externer Bewerber.
- *Beförderungassessment*: Potentialbeurteilung des Mitarbeiters.
- *Beurteilungassessment für weitere Personalentwicklungsmassnahmen*: Bestimmen des Aus- und Weiterbildungsbedarfs.

Wird der Assessment Center mit den bestehenden Karriere- und Trainingsprogrammen verknüpft, kann er einen wertvollen Beitrag zum Prozess der Personalplanung und -entwicklung leisten und somit das strategische Personalcontrolling unterstützen. So können die Erkenntnisse aus Beförderung- und Beurteilungsassessments wichtige Aufschlüsse über das vorhandene Potential der Mitarbeiter liefern oder anhand von festgestellten Qualifikationsdefiziten Personalentwicklungsaktivitäten ausgelöst werden. Die Ergebnisse der Assessment Center können für das strategische Personalcontrolling aber auch in einem anderen Bereich genutzt werden, nämlich bei der Überprüfung der Personalstrategie. Das strategische Personalcontrolling soll mit dazu beitragen, dass die Mitarbeiter einer Unternehmung auch den zukünftigen Anforderungen gewachsen sind. Wird im Rahmen von Selektions-Assessments festgestellt, dass interne Bewerber die Anforderungen nur selten mehr erfüllen, muss die Personalstrategie unter Umständen angepasst werden.¹²¹

4.5.4 Personal-Portfolios

¹¹⁹ Vgl. Thom, Norbert (1993c), S. 19.

¹²⁰ Vgl. Thom, Norbert (1993c), S. 19; Wunderer, Rolf/Schlagenhafer, Peter (1994), S. 68.

¹²¹ Vgl. Wunderer, Rolf/Schlagenhafer, Peter (1994), S. 69.

Die in der Personalbeurteilung ermittelten tatsächlichen Leistungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter können mit der zukünftig zu erwartenden Leistung verknüpft werden. So können einzelne Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterkategorien in einem Personal-Portfolio abgebildet werden.

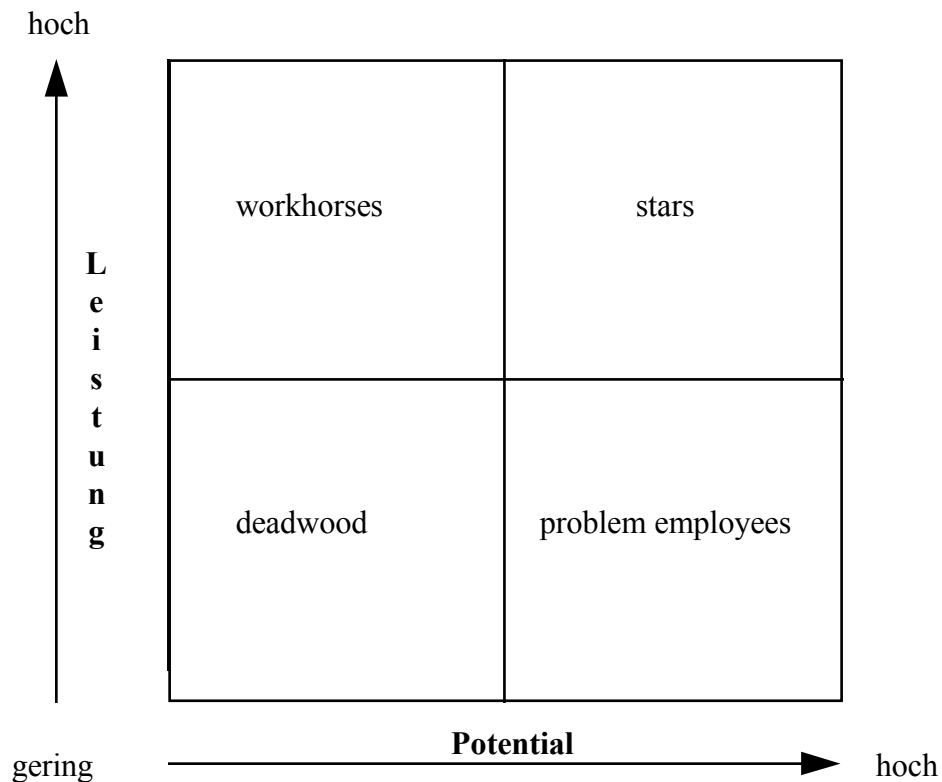


Abbildung 10: The Human Resources Portfolio¹²²

Das Portfolio soll Auskunft über die Qualität und die Ausgewogenheit der Mitarbeiter einer Unternehmung geben. Zudem kann es als Basis für Beschaffungs-, Anreiz- und Entwicklungsstrategien herangezogen werden.¹²³

Die einzelnen Felder des Portfolios können wie folgt charakterisiert werden:¹²⁴

- *workhorses*: Unter diese Kategorie fallen Mitarbeiter, die in starkem Ausmass an die Unternehmung gebunden sind aber über ein geringes Entwicklungspotential verfügen. Dabei

¹²² Grafik unverändert übernommen von Odiome, G. S. (1984), S. 10 ff., zit. n. Pappmehl, André (1990), S. 56.

¹²³ Vgl. Wunderer, Rolf/Schlagenhauser, Peter (1994), S. 69.

¹²⁴ Vgl. Wunderer, Rolf/Schlagenhauser, Peter (1994), S. 70.

kann es sich um Stabsspezialisten oder ältere Mitarbeiter handeln. Eine mögliche Alternative bildet die Karriere in einem internen Bereich.

- *deadwood*: Sie weisen eine tiefe Entwicklungsmotivation auf, die aber möglicherweise durch den niedrigen Bindungswillen bedingt ist. Eine mögliche Strategie besteht darin, diesen Mitarbeitern Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen und sie so stärker an die Unternehmung zu binden.
- *problem employees*: Hierzu gehören unter Umständen Nachwuchsführungskräfte. Man weiss von ihnen nicht, ob sie die Unternehmung nur als Karrieresprungbrett betrachten oder längerfristig im Betrieb bleiben möchten. Durch das Aufzeigen von Karrieremöglichkeiten und dem Einsatz von Bildungsmaßnahmen sollen diese Mitarbeiter zu „stars“ entwickelt werden.
- *stars*: Hier finden sich hochmotivierte Mitarbeiter. Sie stellen der Unternehmung ihr Fähigkeitspotential längerfristig zur Verfügung. Um die hohe Motivation halten zu können, sind entsprechende Anreizsysteme notwendig.

Die Aussagekraft dieses Ist-Portfolios lässt sich erhöhen, indem es mit der strategischen Unternehmungsplanung verknüpft wird. So kann aus der Unternehmungsstrategie ein strategisches Ziel-Portfolio für den Personalbereich abgeleitet werden.¹²⁵ Ausgehend vom Ist-Portfolio sind grundsätzlich vier Grundstrategien denkbar, um die Human Ressourcen in die gewünschte Richtung zu bewegen.¹²⁶

- *Wachstumsstrategie*: Personalquantität und -qualität im angestammten Bereich erhöhen.
- *Diversifikationsstrategie*: Aufbau eines Personalstamms in einem neuen Tätigkeitsfeld
- *Konsolidierungsstrategie*: Personalqualität halten, bei gleichzeitiger Nutzung von Rationalisierungspotentialen.
- *Eliminierungsstrategie*: Personalabbau.

Personal-Portfolios haben den Vorteil, dass die Mitarbeiter aus einem strategischen Gesamtzusammenhang heraus betrachtet werden können. Daraus ergibt sich, dass ein Personal-Portfolio als Beurteilungsinstrument verwendet werden kann. Auf der anderen Seite reichen die zwei Dimensionen der Matrix für eine ganzheitliche Mitarbeiterbeurteilung nicht aus.

¹²⁵ Vgl. Pappmehl, André (1990), S. 57.

¹²⁶ Vgl. Wunderer, Rolf/Schlagenhafer, Peter (1994), S. 71.

Nicht alle Mitarbeiter lassen sich einem Feld zuordnen. Zudem besteht mit diesem Verfahren die Gefahr, den Mitarbeiter als „Produkt“ zu betrachten.¹²⁷

Personal-Portfolios können auch für das strategische Personalcontrolling genutzt werden. Sie sind ein geeignetes Instrument für die quantitative und qualitative Personalsteuerung. Durch die Feststellung von Stärken und Schwächen der Mitarbeiterstruktur ergeben sich Anhaltspunkte für die Durchführung von Unternehmungs- und Personalstrategien. Nur wenn es gelingt, das Mitarbeiterpotential bzw. den Führungsstil an die Unternehmungsstrategie anzupassen kann eine Unternehmungsstrategie erfolgreich sein. Schliesslich können Personal-Portfolios auch im Rahmen der Frühwarnfunktion des strategischen Personalcontrollings genutzt werden, indem sie unter Umständen schwache Signale verstärken können.¹²⁸

4.5.5 Mitarbeiterbefragung

Mitarbeiterbefragungen können als Dialoginstrumente zwischen Basis und Führung eingesetzt werden und als Grundlage von gestalterischen Massnahmen zur Organisationsentwicklung verwendet werden. Voraussetzung für erfolgreiche Mitarbeiterbefragungen ist allerdings ein vertrauensvolles Klima zwischen Vorgesetzten, Mitarbeitern und der Personalabteilung. Besonderes Augenmerk verdient die Vertraulichkeit der Daten. Bei besonders sensiblen Themen kann es unter Umständen sinnvoll sein, eine anonyme Befragung durchzuführen. Dazu bietet sich eine Hinzuziehung unbeteiligter Dritter (z. B. Unternehmensberater) an.¹²⁹

Im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung sollen die Mitarbeiter auch -Kritik üben und damit auf Schwachpunkte innerhalb der Unternehmung hinweisen können. Mitarbeiterbefragungen sollten deshalb in regelmässigen Zeitabständen (z. B. alle 2 Jahre) durchgeführt werden. Durch einen Zeitreihenvergleich können so die Stärken und Schwächen der Personalarbeit offengelegt werden.¹³⁰

Mitarbeiterbefragungen bergen aber auch die Gefahr der sozialen Erwünschtheit. Die Mitarbeiter zweifeln eventuell an der Anonymität oder der Vertraulichkeit der Daten und passen ihre Antworten entsprechend an. Hinzu kommt, dass die Mitarbeiter keine Konsequenzen der

¹²⁷ Vgl. Wunderer, Rolf/Schlagenhauser, Peter (1994), S. 72.

¹²⁸ Vgl. Pappmehl, André (1990), S. 55 ff.; Wunderer, Rolf/Schlagenhauser, Peter (1994), S. 72.

¹²⁹ Vgl. Pappmehl, André (1990), S. 53 f.; Wunderer, Rolf/Schlagenhauser, Peter (1994), S. 73.

Befragung erwarten („es ändert sich ja doch nichts“). Diese Bedenken können mehrheitlich beseitigt werden, wenn einige Voraussetzungen gegeben sind. Die Geschäftsleitung und die Führungskräfte müssen die Befragung gemeinsam tragen. Die Betroffenen müssen umfassend über die Befragung informiert werden. Dazu gehören Angaben über die Methode, Vertraulichkeit der Daten und Veröffentlichung. Eine wichtige Rolle spielt in diesem Zusammenhang auch das Personalcontrolling. Es muss von den Mitarbeitern akzeptiert werden. Das ist nur möglich, wenn das Personalcontrolling seine Informationsmacht nicht missbraucht.¹³¹

Ein effektives strategisches Personalcontrolling ist auf die Daten von Mitarbeiterbefragungen angewiesen. Diese Daten können für vielfältige Zwecke verwendet werden.¹³²

- Zur Erfassung der Leistungsbereitschaft und -motivation.
- Als Klassifikationsinstrument für die Mitarbeiter. Tatsächlich oder potentiell Unzufriedene können bestimmt werden und entsprechende Gegenmassnahmen ergriffen werden.
- Als Mess- und Diagnoseinstrument für langfristige unternehmungs- und personalpolitische Planungen.
- Als Frühwarnsystem für die Geschäftsleitung.
- Kombiniert mit einer Stärken-/Schwächenanalyse zur Dokumentation des Ist-Zustands der Unternehmung.

4.6 Strategische Analyseinstrumente

4.6.1 Szenario-Technik

In den letzten Jahren ist es für eine Unternehmung zunehmend schwieriger geworden, technologische, soziale, politische und ökonomische Entwicklungen abzusehen. Deshalb kommen immer mehr Unternehmungen davon ab, im Rahmen des strategischen Managements langfris-

¹³⁰ Vgl. Wunderer, Rolf/Schlagenhafer, Peter (1994), S. 73.

¹³¹ Vgl. Papmehl, André (1990), S. 54 f.; Wunderer, Rolf/Schlagenhafer, Peter (1994), S. 73.

¹³² Vgl. Wunderer, Rolf/Schlagenhafer, Peter (1994), S. 73 f.

tige Prognosen aufzustellen. Mit Hilfe der Szenariotechnik sollen unter bestimmten Basisannahmen verschiedene Szenarien entwickelt werden.¹³³

Die Szenario-Technik kann auch für das strategische Personalcontrolling genutzt werden. Spezielle Personalszenarien können Einflussbereiche, die zukünftig Auswirkungen auf den Personalbereich haben werden, berücksichtigen. Dadurch wird es möglich, neue gesellschaftliche Entwicklungen und Werthaltungen einzubeziehen und mit dem Mitarbeiterpotential in der Unternehmung zu vergleichen.¹³⁴

4.6.2 Stärken-/Schwächen-Analysen

Dieses Verfahren versucht die mit den Stärken verbundenen Chancen und die mit den Schwächen gekoppelten Risiken einander gegenüberzustellen. Stärken-/Schwächen-Analysen im Rahmen des strategischen Personalcontrollings können auf zwei Arten durchgeführt werden:¹³⁵

- Stärken-/Schwächen-Analyse der eigenen Personalarbeit im Vergleich mit der Konkurrenz.
- Stärken-/Schwächen-Analyse der eigenen Mitarbeiter.

Im ersten Fall werden die Teilfunktionen des Personalmanagements im Vergleich mit Konkurrenten beurteilt. Die Erfolgsfaktoren der betrieblichen Personalarbeit werden beispielsweise anhand ihrer Qualität auf einer Skala bewertet. Im zweiten Fall werden die Stärken und Schwächen der eigenen Mitarbeiter beurteilt. Aus den Ergebnissen lassen sich Weiterbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter ableiten. Eine Stärken-/Schwächen-Analyse bietet sich z. B. zur Beurteilung von Führungskräften an.¹³⁶

4.6.3 Frühaufklärungssysteme

Strategische Frühaufklärungssysteme haben aus unternehmerischer Sicht die Funktion eines „Radarsystems“. Sie sollen Veränderungen der Umwelt (u. U. auch interne Veränderungen), die Chancen oder Gefahren für die Unternehmung bergen, frühzeitig ankündigen, so dass die

¹³³ Vgl. Wunderer, Rolf/Schlagenhafer, Peter (1994), S. 74.

¹³⁴ Vgl. Wunderer, Rolf/Schlagenhafer, Peter (1994), S. 74.

¹³⁵ Vgl. Wunderer, Rolf/Schlagenhafer, Peter (1994), S. 76.

Unternehmung darauf reagieren kann. „Frühaufklärung“ bedeutet nicht nur die Warnung vor Gefahren, sondern auch das möglichst rechtzeitige Erkennen von Gelegenheiten. Die Veränderungen treten im Normalfall jedoch nicht abrupt auf. Sie werden vielmehr durch stärkere oder schwächere Signale angekündigt (Indikatortheorie).¹³⁷

Frühaufklärungssysteme leisten einen nicht wegzudenkenden Beitrag bei der Anpassung der Unternehmung an die dynamischen Umweltbedingungen.¹³⁸ Die Vorteile strategischer Frühaufklärungssysteme lassen sich aber auch für das strategische Personalcontrolling nutzen. Frühaufklärungssysteme können den Planungscharakter des Personalcontrolling unterstützen, indem mögliche Trends und Veränderungen rechtzeitig einbezogen werden können. Im Rahmen des strategischen Personalcontrollings müssen deshalb geeignete Frühwarnindikatoren gesucht und analysiert werden. Im Idealfall sind solche Indikatoren bereits innerhalb der Szenario-Technik entwickelt worden und können nun übernommen werden. Das strategische Personalcontrolling versucht also den Charakter eines Frühwarnsystems anzunehmen, das langfristig zu erwartende Einflussgrößen auf den Personalbereich frühzeitig erkennt und in seinen Planungsprozess mit einbezieht.¹³⁹

Im Rahmen des strategischen Personalcontrollings können strategische Analyseinstrumente also durchaus ihren Beitrag leisten. Sie können den Feedforward-Steuerungsprozess des strategischen Personalcontrollings unterstützen, indem versucht wird, Chancen und Risiken, die sich in der Zukunft abzeichnen können oder werden, frühzeitig in die Personalstrategie einzu beziehen. Damit wird eine wichtige Funktion des strategischen Personalcontrollings, nämlich die eines zukunftsgerichteten Steuerungssystems, gefördert.

Neben den strategischen Analyseinstrumenten existieren in der betriebswirtschaftlichen Literatur auch einige neuere Ansätze. Eine Auswahl dieser „innovativen“ Instrumente soll im nächsten Abschnitt vorgestellt werden.

4.7 Humanvermögensrechnung

¹³⁶ Vgl. Brinkmann, Hans (1991), S. 100; Wunderer, Rolf/Schlagenhauser, Peter (1994), S. 76.

¹³⁷ Vgl. Kreilkamp, E. (1987), S. 254 ff.

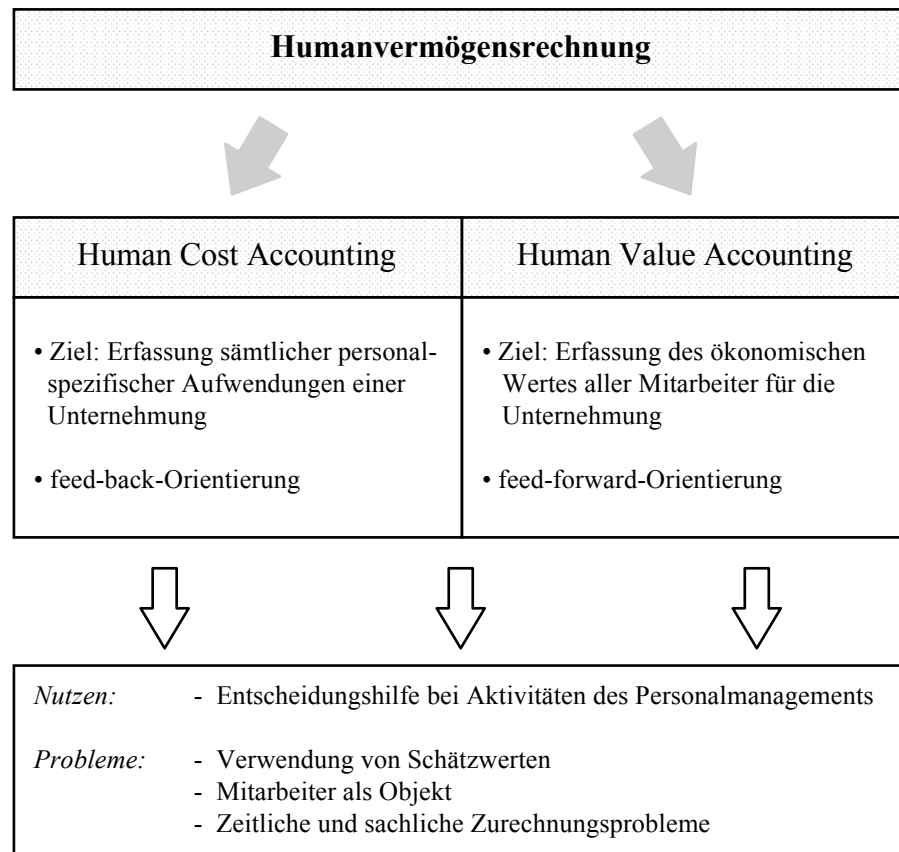
¹³⁸ Vgl. Kreilkamp, E. (1987), S. 256.

¹³⁹ Vgl. Wunderer, Rolf/Schlagenhauser, Peter (1994), S. 75.

Mit dem Konzept der Humanvermögensrechnung, auch Human Resource Accounting genannt, wird versucht, den Wert der Investitionen in das sogenannte Humanvermögen zu einem bestimmten Zeitpunkt zu ermitteln. Darin enthalten ist der Gedanke, dass den Aufwendungen für Mitarbeiter Werte gegenübergestellt werden, die den Beitrag der Mitarbeiter zum Unternehmenserfolg widerspiegeln bzw. den Wert der Mitarbeiter selber offenlegen. Denn durch die wachsenden Qualifikationsanforderungen der Unternehmungen an die Mitarbeiter, steigt gleichzeitig die Bedeutung der menschlichen Arbeitskraft.¹⁴⁰

Grundsätzlich können zwei verschiedene Ansätze der Humanvermögensrechnung unterschieden werden: das Human Cost Accounting und das Human Value Accounting. Innerhalb der beiden Ansätze existieren wiederum verschiedene Formen.

¹⁴⁰ Vgl. Papmehl, André (1990), S. 69 f.

Abbildung 11: Konzepte der Humanvermögensrechnung¹⁴¹

4.7.1 Human Cost Accounting

Im Rahmen des Human Cost Accounting werden alle personalbezogenen Aufwendungen einer Unternehmung erfasst. Dazu gehören Kosten für die Personalbeschaffung, die Personalauswahl, die Personaleinstellung und die Fluktuationskosten. Dieser Ansatz ist tendenziell vergangenheitsorientiert. Das Leistungspotential der Mitarbeiter wird über die Kosten- bzw. Aufwandsseite erfasst (Input-Orientierung).¹⁴²

Innerhalb des Human Cost Accounting können die folgenden Ansätze unterschieden werden:¹⁴³

¹⁴¹ Grafik in Anlehnung an Wunderer, Rolf/Schlagenhauser, Peter (1994), S. 81.

¹⁴² Vgl. Wunderer, Rolf/Schlagenhauser, Peter (1994), S. 79.

- *Kostenwertmethode*: Wertansatz für das Humanvermögen bilden die in der Vergangenheit angefallenen Kosten für Beschaffung, Entwicklung und Erhaltung der Mitarbeiter.
- *Bewertung zu Wiederbeschaffungskosten*: Der Wert des Humanvermögens entspricht den Kosten für die Wiederbesetzung einer freigewordenen Stelle.
- *Opportunitätskostenmethode*: Nicht von aussen ersetzbare Mitarbeiter werden von den verschiedenen Abteilungen in Form eines konkurrierenden Bietens bewertet. Der Wert des Humanvermögens entspricht der maximalen Angebotspreise.
- *Bewertung zu ranggewichteten Personalkosten*: Auf der Basis der Stufen der Unternehmungshierarchie werden die jährlich anfallenden Personalkosten mit rangspezifischen Faktoren bewertet.
- *Effizienzgewichtete Personalkostenmethode*: Der Betrag der Löhne und Gehälter der nächsten fünf Jahre wird mit einem durchschnittlichen Zinssatz abdiskontiert.
- *Verfahren der zukünftigen Einkünfte der Mitarbeiter*: Sämtliche zukünftig zu erwartenden Einkünfte der Mitarbeiter werden auf den Gegenwartswert abdiskontiert. Dabei wird von einer durchschnittlichen Verweildauer ausgegangen.

Wunderer/Schlagenhauser¹⁴⁴ betrachten vor allem die Kostenwertmethode als praktikable Lösung, da bei dieser Art von in der Vergangenheit tatsächlich angefallenen Kosten ausgegangen wird.

4.7.2 Human Value Accounting

Das Human Value Accounting hat zur Aufgabe, den ökonomischen Wert aller Mitarbeiter für eine Unternehmung zu bewerten. Zu diesem Zweck können individuelle Bewertungen und Gruppenbewertungen durchgeführt werden. Merkmale dieses Ansatzes sind die Output- und feed-forward-Orientierung. Das Humanvermögen wird auf der Basis der Leistungsbeiträge der Mitarbeiter berechnet oder es wird von Saldogrößen zwischen Aufwand und Ertrag ausgegangen.¹⁴⁵

¹⁴³ Vgl. Bartscher, Thomas R./Steinmann, Olaf (1990), S. 393 f.

¹⁴⁴ Vgl. Wunderer, Rolf/Schlagenhauser, Peter (1994), S. 79.

¹⁴⁵ Vgl. Wunderer, Rolf/Schlagenhauser, Peter (1994), S. 79.

Im Rahmen des Human Value Accounting können drei verschiedene Methoden unterschieden werden:¹⁴⁶

- *Firmenwertmethode*: Ausgangspunkt der Bewertung ist der Unternehmungsertrag. Überdurchschnittliche Erträge repräsentieren einen originären Firmenwert, der aufgrund eines überdurchschnittlichen Mitarbeiterpotentials erzeugt wurde. Aus den Faktoren „Jahresgewinn“ und „zu Marktpreisen bewertetes Durchschnittssachvermögen“ wird ein Rentabilitätsprozentsatz gebildet. Der Wert des Humanvermögens entspricht der Differenz zwischen dem Rentabilitätsprozentsatz der Unternehmung und dem branchenspezifischen Rentabilitätsprozentsatz.
- *Bewertung mit zukünftigen Leistungsbeiträgen*: Ausgehend von der Annahme, dass die zukünftige Leistung der Mitarbeiter bewertbar ist, wird der erwartete Leistungsbeitrag jedes Mitarbeiters mit Rücksicht auf seine hierarchische Stellung errechnet. Bei der Berechnung sind ökonomische, soziale und psychologische Faktoren zu berücksichtigen. Der Wert des einzelnen Mitarbeiters wird durch persönliche Eigenschaften und dem Charakteristika der Organisation bestimmt.
- *Methode der Verhaltensvariablen*: Entscheide sollen verbessert werden, indem nebst ökonomischen Faktoren auch die psychologische Dimension der Mitarbeiter einbezogen wird. Als wesentliche Größen identifiziert dieser Ansatz kausale Variablen (Organisationsstruktur, Führungsstil, Leistungsniveau, Kompetenzen) und intervenierende Variablen (Motivation, Einstellungen, Interaktionsbeziehungen, Kommunikation).

Wunderer/Schlagenhauser¹⁴⁷ propagieren die Firmenwertmethode, da diese mit relativ geringem Aufwand durchzuführen ist. Ein Argument, das für die Praxis sicher von Bedeutung ist.

4.7.3 Bewertung des Konzepts Humanvermögensrechnung

Das Konzept der Humanvermögensrechnung hat sich in der Praxis bis heute kaum durchgesetzt. Dafür mitverantwortlich sind sicher auch die Probleme, die dieses Konzept mit sich bringt. Es birgt beispielsweise die Gefahr, dass die Mitarbeiter zu Objekten degradiert wer-

¹⁴⁶ Vgl. Bartscher, Thomas R./Steinmann, Olaf (1990), S. 394 f.

den. Der Faktor Mensch wird wie ein Anlagegut bilanziert und abgeschrieben. Dieses Vorgehen erscheint unter ethischen Aspekten vielen Menschen als fragwürdig. Ein weiteres Problemfeld ist die Aussagekraft der Daten. Neben den relativ zuverlässigen, vergangenheitsorientierten Buchwerten sind zukunftsorientierte Werte erforderlich, die jedoch zum grössten Teil geschätzt werden müssen. Das Humankapital wird zudem nie direkt berechnet, sondern immer nur indirekt über Surrogate.¹⁴⁸

Auf der anderen Seite hat das Konzept der Humanvermögensrechnung auch Vorteile. Es kann eine ökonomische und strategische Denkweise im Personalwesen fördern. Durch die ökonomische Bewertung der Mitarbeiter wird der Unternehmung deren tatsächlicher Wert bewusst. Der finanzielle Schaden einer inneren oder effektiven Kündigung kann beziffert werden. Dieser Umstand kann sich positiv auf das Verhalten der Vorgesetzten auswirken. Es wird ihnen bewusst, welch hohen Wert ihre Mitarbeiter haben. Schliesslich kann durch die Humanvermögensrechnung festgestellt werden, welche Personalgruppen der Unternehmung aufgrund der verursachten Kosten erhalten bleiben und entwickelt werden sollten.¹⁴⁹

Das Konzept der Humanvermögensrechnung kann auch für das strategische Personalcontrolling genutzt werden. Zu diesem Zweck darf die Humanvermögensrechnung nicht als Verfahren zur Wertermittlung verstanden werden, sondern in erster Linie als Informationsgrundlage oder als wesentlicher Bestandteil eines Personalinformationssystems, das dem Personalcontrolling wichtige Informationen über die Mitarbeiter liefert. Vor diesem Hintergrund sind schliesslich auch die Unzulänglichkeiten des Konzepts nicht mehr so gewichtig. Human Resource Accounting kann als Denkhaltung über das Personalmanagement bezeichnet werden, die den Mitarbeiter als wertvolle Ressource der Unternehmung betrachtet und sie auch entsprechend behandelt.¹⁵⁰

4.8 Benchmarking

Im Rahmen des Benchmarking wird ein kontinuierlicher Vergleich von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen über mehrere Unternehmungen durchgeführt. Ziel des Benchmarking-Prozesses ist die Erarbeitung von Massnahmen und deren Umsetzung zur Erreichung einer

¹⁴⁷ Vgl. Wunderer, Rolf/Schlagenhauser, Peter (1994), S. 80.

¹⁴⁸ Vgl. Wunderer, Rolf/Schlagenhauser, Peter (1994), S. 81.

¹⁴⁹ Vgl. Pappmehl, André (1990), S. 72 ff.; Wunderer, Rolf/Schlagenhauser, Peter (1994), S.82.

¹⁵⁰ Vgl. Bartscher, Thomas R./Steinmann, Olaf (1990), S. 395 ff.

besseren Wettbewerbsposition. Benchmarking soll die Wettbewerbsorientierung aller Unternehmungsbereiche verbessern. Bei der Erarbeitung der Vergleichsgrößen ist deshalb auf die Zukunftsbezogenheit zu achten.¹⁵¹

Im Gegensatz zu einer Konkurrenzanalyse können beim Benchmarking nebst Konkurrenten auch Nicht-Konkurrenten in den Vergleichsprozess miteinbezogen werden. Unternehmungen, die mit der eigenen Unternehmung nicht in Konkurrenz stehen, sind eher bereit, Informationen und Erfahrungen auszutauschen.¹⁵²

Es können drei Arten von Benchmarking unterschieden werden:¹⁵³

- *Internes Benchmarking*: Vergleiche werden innerhalb der eigenen Unternehmung angestellt. Die Datenerhebung ist bei dieser Art relativ einfach, der Blickwinkel ist jedoch beschränkt.
- *Wettbewerbsorientiertes Benchmarking*: Der Vergleichsprozess findet mit Wettbewerbern statt. Das hat den Vorteil, dass eine gute Vergleichbarkeit der Daten gegeben ist und die Informationen für die eigene Unternehmung relevant sind. Es besteht jedoch die Gefahr, dass die Ideen der Konkurrenz kopiert werden.
- *Funktionales Benchmarking*: Durch den Vergleich mit branchenfremden Unternehmungen können innovative Lösungen gefunden werden. Nebst einer zeitaufwendigen Analyse gestaltet sich unter Umständen die Umsetzung in die eigene Unternehmung als schwierig.

Das Konzept des Benchmarking kann für das Personalcontrolling auf zwei Arten eingesetzt werden. Einerseits können praktizierte oder geplante personalwirtschaftliche Instrumente, Methoden oder Programme verschiedener Unternehmen der selben oder unterschiedlicher Branchen miteinander verglichen werden. Da die Ergebnisse des Benchmarking in weiten Teilen von der Qualität der vorhandenen Daten abhängig sind, bietet sich in der Regel eine Zusammenarbeit mit Nicht-Konkurrenten an. Diese sind eher bereit, die Informationen herauszugeben. Auf der anderen Seite können die personalwirtschaftlichen Instrumente, Methoden und Programme verschiedener Einheiten einer Unternehmung verglichen werden. Dieser

¹⁵¹ Vgl. Popp, Werner (1996), S. 47 f.

¹⁵² Vgl. Schlagenhauser, Peter (1995), S. 184 f.

¹⁵³ Vgl. Popp, Werner (1996), S. 48.

Vergleich bietet sich vor allem an, wenn unterschiedliche Divisionen bzw. Tochtergesellschaften existieren.¹⁵⁴

Das Benchmarking ist gekennzeichnet durch die Vergleichsfunktion. Indem ähnliche Prozesse und Methoden einander gegenübergestellt werden, können Defizite aufgedeckt werden. Somit lässt sich das Benchmarking auch für das strategische Personalcontrolling nutzen. Indem zukunftsweisende Kriterien gesucht werden, lassen sich unterschiedliche Personalstrategien miteinander vergleichen. Ausgehend von den Ergebnissen kann das Personalcontrolling Verbesserungsvorschläge einreichen.¹⁵⁵

¹⁵⁴ Vgl. Schlagenhafer, Peter (1995), S. 185.

¹⁵⁵ Vgl. Schlagenhafer, Peter (1995), S. 185 f.

5. Entwicklung eines qualitativen Personalcontrolling-Konzepts

5.1 Problemstellung und theoretische Grundlagen

Im vorangehenden Kapitel wurden die Ziele und Aufgabenstellungen des strategischen Personalcontrollings vorgestellt. Dabei konnte festgestellt werden, dass es sich beim strategischen Personalcontrolling tendenziell um ein qualitatives Personalcontrolling handelt. In einem nächsten Schritt wurden Instrumente vorgestellt, die im Rahmen des strategischen Personalcontrollings verwendet werden können. Diese Vorschläge entsprechen einem theoretischen Idealmodell, das in der Praxis heute in dieser Form wohl kaum anzutreffen ist. Ausgehend von den Aufgaben des strategischen Personalcontrollings soll der Versuch unternommen werden, ein Konzept für ein qualitatives Personalcontrolling im Bereich des strategischen Personalcontrollings zu entwickeln.

Das Konzept berücksichtigt nicht alle Aufgaben des strategischen Personalcontrollings, sondern beschränkt sich auf die zentralen qualitativen Bereiche innerhalb des strategischen Personalcontrollings. Dies zum einen, weil gerade im Bereich des Personalmanagements quantitative Messungen nicht immer möglich sind und deshalb auf qualitative Aussagen zurückgegriffen werden muss. Zum anderen liegt der Schwerpunkt der von der Swisscontrol formulierten Anforderungen im qualitativen Bereich des Personalcontrollings.

Das strategische Personalcontrolling muss auch nicht quantifizierbare, strategische Zielsetzungen erfüllen können. Deshalb geht es im qualitativen, strategischen Personalcontrolling meistens um die Entwicklung von Soll-Strukturen, die mit den aktuell in der Unternehmung vorhandenen Strukturen verglichen werden. Aus diesem Soll-Ist-Vergleich lassen sich die nötigen Massnahmen ableiten.¹⁵⁶ Aus diesem Grund sind auch im Bereich des qualitativen, strategischen Personalcontrollings Instrumente notwendig, mit deren Hilfe Soll- und Ist-Zustände dokumentiert werden können. Im Rahmen des Konzepts sollen die im vorangehenden Kapitel vorgestellten Instrumente den einzelnen Aufgabenbereichen des qualitativen Personalcontrollings zugeordnet werden.

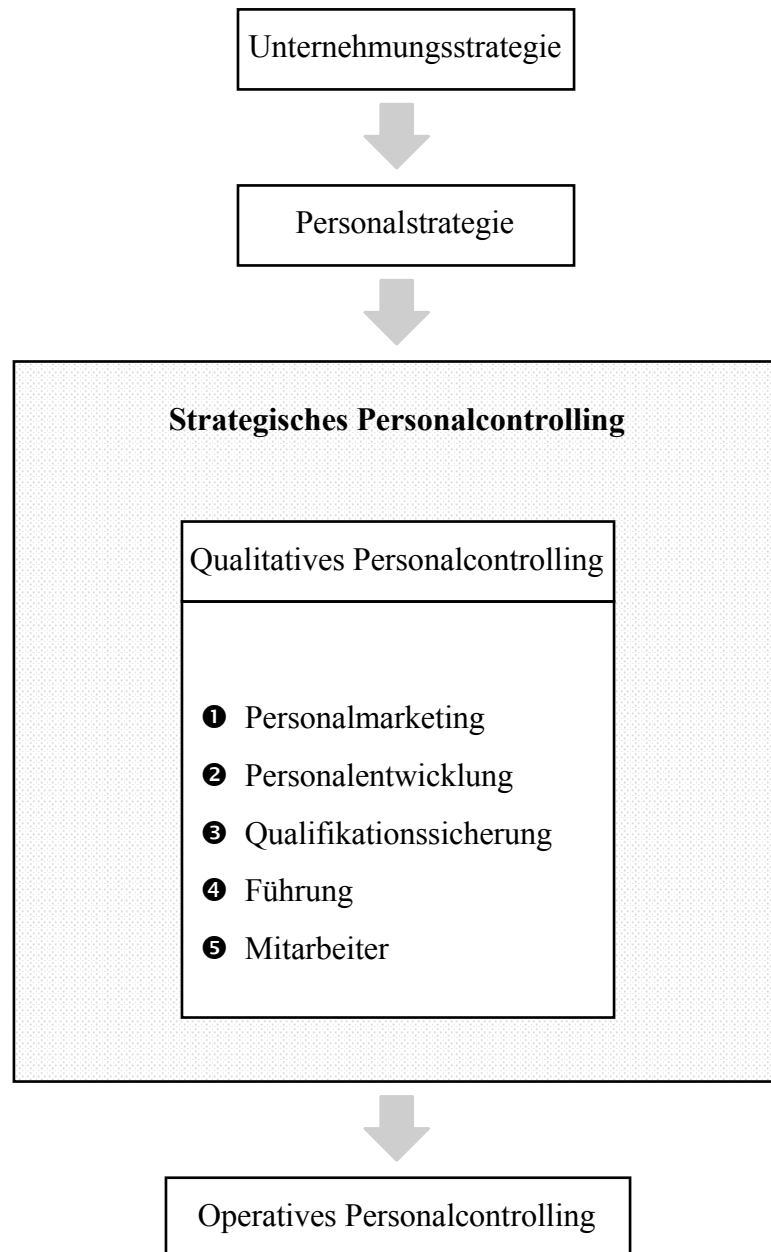


Abbildung 12: Qualitatives Personalcontrolling im Bereich des strategischen Personalcontrollings

Das Konzept versucht, möglichst praxisbezogen und konkret vorzugehen. Innerhalb der fünf Aufgabengebiete des qualitativen Personalcontrollings sollen zunächst einmal die Anforderungen kurz vorgestellt werden. In einem zweiten Schritt werden die möglichen Instrumente

¹⁵⁶ Vgl. Brinkmann, Rolf (1991), S. 78.

vorgelegt. Die Einteilung der Instrumente erfolgt nach dem Kriterium, ob sie sich für die Dokumentation des Ist- Zustands oder des Soll-Zustands eignen.

5.2 Personalmarketing

Im Rahmen des Personalmarketings soll sichergestellt werden, dass die Unternehmung längerfristig über genügend qualifizierte und motivierte Mitarbeiter verfügt. Personalmarketing richtet sich an vorhandene Mitarbeiter und potentielle Bewerber.

Zentrale Fragestellungen:

- *Wieviel Mitarbeiter (z. B. Spezialisten, Führungskräfte, etc.) sind während des Planungszeitraums bereitzustellen?*
- *Sind genügend interne Nachwuchskräfte vorhanden, die das nötige Potential besitzen?*
- *Welche Anforderungs- und Eignungsprofile sind zu erstellen?*

Analyseinstrumente:

① Personalmarketing

Dokumentation des Ist-Zustands	Dokumentation des Soll-Zustands
<ul style="list-style-type: none"> • Kennzahlen (Fluktuation, Altersstruktur, etc.) • Daten aus Assessment Center • Personal-Portfolio • Personalbeurteilung 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategisches Personal-Portfolio • Szenario-Technik • Stärken-/Schwächen-Analyse

5.3 Personalentwicklung

Die Personalentwicklung hat dafür zu sorgen, dass alle Mitarbeiter die gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen erfüllen können. Personalentwicklung umfasst alle Massnahmen der Ausbildung, Weiterbildung und Mitarbeiterförderung.

Zentrale Fragestellungen:

- *Entsprechen die Eignungsprofile den Anforderungsprofilen?*
- *Welche Anforderungen werden in Zukunft an die Mitarbeiter gestellt?*
- *Wie entwickelt sich die Umwelt (Gesellschaft, Arbeitsmärkte, etc.)?*

Analyseinstrumente:

② *Personalentwicklung*

Dokumentation des Ist-Zustands	Dokumentation des Soll-Zustands
<ul style="list-style-type: none"> • Kennzahlen (Weiterbildung, Personalstruktur) • Daten aus Assessment Center • Personal-Portfolio • Personal-/Potentialbeurteilung • Mitarbeiterbefragung/-gespräch 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategisches Personal-Portfolio • Szenario-Technik • Frühaufklärungssysteme • Benchmarking

5.4 Qualifikationssicherung

Ziel der Qualifikationssicherung ist allen Beteiligten die Qualifikationsanforderungen bewusst zu machen. Insbesondere bei Spezialisten und Führungskräften ist es entscheidend, dass sie die nötigen Qualifikationen besitzen.

Zentrale Fragestellungen:

- *Welche Qualifikationen (fachliche, soziale, methodische und kommunikative) sind für Spezialisten und Führungskräfte erforderlich?*
- *Erfüllen die eigenen Mitarbeiter die Qualifikationsanforderungen oder müssen sie allenfalls weitergebildet werden?*
- *Welche Qualifikationen sind in der Zukunft erforderlich?*

Analyseinstrumente:

③ Qualifikationssicherung

Dokumentation des Ist-Zustands	Dokumentation des Soll-Zustands
<ul style="list-style-type: none"> • Daten aus Assessment Center • Personal-Portfolio • Personal-/Potentialbeurteilung 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategisches Personal-Portfolio • Szenario-Technik • Benchmarking

5.5 Führung

Das qualitative Personalcontrolling soll im Bereich der Führung feststellen, ob das Führungsverhalten der Vorgesetzten dem angestrebten Führungsverhalten, beispielsweise im Rahmen der Unternehmensstrategie entspricht.

Zentrale Fragestellungen:

- *Entspricht der praktizierte Führungsstil den Führungsgrundsätzen?*
- *Wie wird der Führungsstil von den Untergebenen erlebt?*
- *Welche Merkmale kennzeichnen eine erfolgreiche Führungsperson?*

④ Führung

Dokumentation des Ist-Zustands	Dokumentation des Soll-Zustands
<ul style="list-style-type: none"> • Kennzahlen (Fluktuation, Absentismus, etc.) • Daten aus Assessment Center • Personal-Portfolio • Personal-/Potentialbeurteilung • Mitarbeiterbefragung/-gespräch 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategisches Personal-Portfolio • Szenario-Technik • Frühaufklärungssysteme • Benchmarking

5.6 Mitarbeiter

„Mitarbeiter“ soll hier als Oberbegriff verstanden werden, der Faktoren wie Motivation, Betriebsklima oder Vertrauen in die Unternehmung erfasst. Im Zentrum des qualitativen Personalcontrollings steht der Mitarbeiter. Die Mitarbeiterzufriedenheit kann als indirekter Indikator zur Beurteilung anderer Aufgabengebiete (z. B. Führungsstil) herangezogen werden.

Zentrale Fragestellungen:

- *Wie zufrieden sind die Mitarbeiter mit ihrem Arbeitsumfeld (Aufgabe, Vorgesetzte, etc.)?*
- *Welcher Kommunikationsstil wird gepflegt.?*

Analyseinstrumente:

⑤ *Mitarbeiter*

Dokumentation des Ist-Zustands	Dokumentation des Soll-Zustands
<ul style="list-style-type: none"> • Kennzahlen (Fluktuation, Absentismus, etc.) • Personal-Portfolio • Mitarbeiterbefragung/-gespräch 	<ul style="list-style-type: none"> • (Strategisches Personal-Portfolio) • Benchmarking

Das vorliegende Konzept kann als eine mögliche Form eines qualitativen, strategischen Personalcontrollings bezeichnet werden, das auf die spezifischen Bedürfnisse der jeweiligen Unternehmung angepasst werden muss. Im Kapitel 8 soll das Konzept deshalb auf die Anforderungen der Swisscontrol angepasst werden.

6. Swisscontrol

6.1 Beschreibung der Unternehmung

Die folgende Fallstudie bezieht sich auf die Firma Swisscontrol. Deshalb soll an dieser Stelle die Unternehmung kurz vorgestellt werden.

Der zunehmende Flugbetrieb weckte in den 30er Jahren dieses Jahrhunderts das Bedürfnis nach einer Flugsicherung. Einerseits galt es, Wettermeldungen und Starts- und Landezeiten zwischen den verschiedenen Flugplätzen auszutauschen. Andererseits benötigten die Piloten entlang ihrer Flugstrecke meteorologische Informationen und Peilresultate zur Bestimmung ihres Standorts. Die Radio-Schweiz AG war 1931 als einzige Unternehmung technisch und personell in der Lage, diese Kommunikationsaufgaben zu erfüllen.¹⁵⁷

1987 wurde die Radio-Schweiz AG aus verfassungsrechtlichen Gründen vom Bundesrat umstrukturiert. Auf den 1. Januar 1988 wurde der Bereich Flugsicherung der neugegründeten Aktiengesellschaft für Flugsicherung (Swisscontrol) übertragen. Seither ist die Swisscontrol für die Sicherheit des zivilen Luftverkehrs im schweizerischen Luftraum zuständig.¹⁵⁸ Der Auftrag der Flugsicherung umfasst:¹⁵⁹

- Vermeiden von Zusammenstößen in der Luft.
- Vermeiden von Zusammenstößen im Flughafenbereich.
- Gewährleisten eines sicheren, geordneten und flüssigen Ablaufes des Flugverkehrs.
- Übermittlung der für die Sicherheit, Regelmässigkeit und Wirtschaftlichkeit des Flugverkehrs notwendigen Meldungen.
- Sammeln und Auswerten aller für die Durchführung eines Fluges notwendigen Informationen und Beratung der Besatzungen vor dem Flug.
- Benachrichtigung und Unterstützung der Such- und Rettungsdienste, wenn ein Flugzeug Hilfe braucht.

¹⁵⁷ Vgl. Swisscontrol (1993), S. 3.

¹⁵⁸ Vgl. Swisscontrol (1993), S. 2.

¹⁵⁹ Vgl. Swisscontrol (1993), S. 4.

Sitz der Administration und der Geschäftsleitung ist Bern. In Bern wird von der Swisscontrol auch eine Schule zur Ausbildung von Flugverkehrsleitern betrieben. Neben dem Hauptsitz betreibt die Swisscontrol regionale Bezirksleitstellen in Zürich, Genf, Bern-Belp und Lugano.

Im Rahmen der Flugverkehrsleitung können drei Aufgabengebiete unterschieden werden:¹⁶⁰

- *Platzverkehrsleitdienst*: Der Kontrollturm überwacht die Rollmanöver, Starts und Landungen und leitet den Verkehr in der unmittelbaren Umgebung des Flughafens.
- *Anflugleitdienst (Approach Control, APP)*: leitet die An- und Abflüge innerhalb eines bestimmten Bereiches der Kontrollzone und des Nahkontrollbezirks, der in der Regel einer Entfernung von 50 km rund um den Flughafen entspricht.
- *Bezirksleitdienst (Area Control, ACC)*: gewährleistet den sicheren und flüssigen Verkehrsablauf innerhalb der Luftstrassen und teilweise in den Nahkontrollbezirken. Je nach Verkehrsdichte werden die zu kontrollierenden Gebiete in Arbeitssektoren aufgeteilt. Diese Unterteilung kann geografisch oder nach Höhenbereichen erfolgen.

Im Jahre 1995 beschäftigte die Swisscontrol insgesamt 1122 Mitarbeiter. Davon entfielen mehr als 300 Personen auf den Bereich Flugverkehrsleitung. Der Flugverkehr nahm um 2,8 % zu und erreichte eine Rekordhöhe von 1'582'221 Bewegungen.¹⁶¹ Die Einnahmen der Swisscontrol erfolgen in Form von Gebühren. Die Höhe der Gebühren richtet sich nach dem höchstzulässigen Abfluggewicht des Flugzeugs. Gebühren werden für die Benützung der Flugsicherungsdienste (Start, Landung, Überflug) erhoben.¹⁶² 1995 hat die Swisscontrol gut 164,3 Mio. Franken aus Flugsicherungsleistungen eingenommen.¹⁶³

Auf den 1. Januar 1996 wurde die Swisscontrol aus dem Bundeshaushalt ausgegliedert und finanziell verselbständigt. Zuvor wurde bereits die Geschäftsleitung neu bestimmt. Seither führt die Swisscontrol als nicht gewinnstrebige, gemischtwirtschaftliche Aktiengesellschaft Flugsicherungsdienste im Auftrag des Bundes auf eigene Rechnung und ohne Subventionen durch. Die Swisscontrol legt ihre Gebühren neu nach unternehmerischen Gesichtspunkten fest. Die Höhe der Anflugsgebühren kann sie selbständig festlegen, die der Streckenflugsge-

¹⁶⁰ Vgl. Swisscontrol (1993), S. 14.

¹⁶¹ Vgl. Swisscontrol (1996b), S. 18 ff.

¹⁶² Vgl. Swisscontrol (1993), S. 26.

¹⁶³ Vgl. Swisscontrol (1996c), S. 2.

bühren im Rahmen internationaler Vereinbarungen. Grösster Aktionär bleibt nach wie vor der Bund.¹⁶⁴

Die finanzielle und unternehmerische Selbständigkeit hat auch zu einer kulturellen Veränderung innerhalb der Swisscontrol geführt. Nebst der Sicherheit wird zunehmend die Kundentreue zu einer massgebenden Entscheidungsgrösse. Veränderungen sind aber auch in anderen Bereichen von Nöten. So wird in den kommenden Jahren eine stetige Zunahme des Luftverkehrs erwartet. Die bisherigen Systeme stossen an ihre Leistungsgrenzen, weshalb seit 1993 an einem neuen Flugsicherungssystem gearbeitet wird. Die Einführung des neuen Systems ADAPT (Air Traffic Management Data Acquisition Processing and Transfer) erfolgt jedoch mit einiger Verspätung. ADAPT wird die Arbeit der Flugverkehrsleiter entscheidend vereinfachen, indem gegenüber heute dank leistungsfähigen Computern mit Fenstertechnik, farbigem Bildschirm und Mausbedienung zusätzliche Funktionen und Informationen verfügbar sein werden.¹⁶⁵ Schliesslich finden aus der Einsicht, dass eine zukunftsgerichtete Flugsicherung im dichtbeflogenen und engen europäischen Luftraum integriert betrachtet werden muss, innerhalb Europa Harmonisierungsbestrebungen statt.¹⁶⁶

6.2 Ausgangslage

Um ihre Aufgaben sorgfältig und effizient erledigen zu können, ist die Swisscontrol nebst modernen Anlagen auf qualifiziertes und motiviertes Personal angewiesen. Die Bewältigung dieser Aufgaben ist zusätzlich sehr personalintensiv. Die Flugsicherung muss Jahr für Jahr im 24-Stundenbetrieb aufrechterhalten werden. Dazu sind bestens ausgebildete Fachleute wie Flugverkehrsleiter, Informatiker und Spezialisten erforderlich.¹⁶⁷ Angesichts dieser Tatsachen scheint es nicht verwunderlich, dass die Personalkosten rund 90 % des Betriebsaufwandes ausmachen.¹⁶⁸

Mit der Umwandlung in eine Aktiengesellschaft hat sich auch die Orientierung innerhalb der Swisscontrol geändert. Der zuvor eher verwaltungsorientierte Geist wird mehr und mehr von einer leistungsbetonten Haltung abgelöst. Dieser Wandel wirkt sich aber auch auf das Kader

¹⁶⁴ Vgl. Swisscontrol (1996b), S. 8 f.

¹⁶⁵ Vgl. Swisscontrol (o. J.), 2 ff.

¹⁶⁶ Vgl. Swisscontrol (1996b), S. 12 f.

¹⁶⁷ Vgl. Swisscontrol (1993), S. 6.

aus. Das Vorgehen der Führungskräfte beeinflusst massgeblich den Zielerreichungsgrad. Bei all diesen Veränderungen darf aber nicht vergessen werden, dass die Swisscontrol trotz der Privatisierung eine monopolähnliche Unternehmung bleibt.¹⁶⁹

Von diesem Umstand sind auch die Mitarbeiter stark betroffen. Die Flugverkehrsleiter und teilweise auch die Informatiker können innerhalb der Schweiz ihre Stelle nicht wechseln, wenn sie auf ihrer angestammten Tätigkeit bleiben möchten. Das administrative Personal wurde bis anhin überdurchschnittlich bezahlt, so dass auch bei dieser Mitarbeiterkategorie kein grosser Anreiz für einen Arbeitsplatzwechsel bestand. Im Zuge der Verselbständigung sind die finanziellen Mittel jedoch knapper geworden. Die Swisscontrol muss vermehrt Kosten einsparen. Da der grösste Teil des Betriebsaufwandes in Form von Personalkosten anfällt, ist es sinnvoll Methoden zu suchen, die eine zukunftsgerichtete und effiziente Personalarbeit ermöglichen.¹⁷⁰

Die Personalarbeit muss den neuen Herausforderungen gewachsen sein. Neue Technologien erfordern auch entsprechend aus- und weitergebildete Mitarbeiter. Die hohe Bindung der Mitarbeiter ist auch mit Nachteilen wie Motivationsproblemen, innerer Kündigung oder Fehlzeiten verbunden. Schliesslich stellt auch der Entscheid, Bern als Standort aufzugeben, das Personalmanagement vor eine neue Aufgabe.¹⁷¹

Die Swisscontrol benötigt deshalb ein Instrument zur Planung, Steuerung und Kontrolle des Personalbereichs. Im Rahmen des Reorganisationsprojektes „Long March“ lautet eine der Aufgaben der Personalabteilung, ein schlagkräftiges Personalcontrolling einzuführen.¹⁷²

Dabei werden folgende Anforderungen an ein Personalcontrolling gestellt:¹⁷³

¹⁶⁸ Vgl. Swisscontrol (1996b), S. 25.

¹⁶⁹ Vgl. Swisscontrol (1996b), S. 5.

¹⁷⁰ Vgl. Expertengespräch vom 23.07.1996.

¹⁷¹ Vgl. Expertengespräch vom 23.07.1996.

¹⁷² Vgl. Swisscontrol (1996a), S. 22.

¹⁷³ Vgl. Expertengespräch vom 14.08.1996; Swisscontrol (1996d), S. 6f.

- Das Personalcontrolling soll nebst der operativen - auch eine strategische Ausrichtung besitzen.
- Das Personalcontrolling soll ein Hilfsmittel für die Führung sein. In dieser Funktion soll es quantitative Daten liefern bezüglich:
 - Personalbedarfsplanung
 - effizientem Personaleinsatz
 - Kostenoptimierung
 - Produktivitätserfassung
- Die durch das Personalcontrolling generierten Daten sollten nicht nur vergangenheitsbezogen sein, sondern auch zukunftsbezogene Aussagen ermöglichen.
- Abweichungen von den Zielsetzungen sollen sichtbar gemacht werden.
- Aus- und Weiterbildungscontrolling: Angaben über den Ausbildungserfolg.
- Einleiten von Steuerungsprozessen z. B. gegenüber den Linienvorgesetzten.
- Die Datenaufbereitung soll einerseits über Standardinstrumente (Informationssysteme) erfolgen und andererseits sollten weiterführende Daten beim Personalcontrolling abrufbar sein.
- Die Interpretation der Daten sollten das Personalcontrolling und die Führungskräfte gemeinsam durchführen.
- Das Personalcontrolling kann der Führung nur Steuerungsmassnahmen vorschlagen. Entscheidung und Durchführung sind Aufgabe der Führung. Die Kontrolle der Massnahmen kann über das Personalcontrolling erfolgen.

Als besonders wichtig eingeschätzt wird die Frühwarnfunktion des Personalcontrollings. Das Personalcontrolling soll sich nicht nur mit vergangenheitsbezogenen Daten auseinandersetzen, sondern auch als strategisches Führungsinstrument konzipiert werden. Qualitative Daten über Motivation, Führungsstil oder Betriebsklima werden zwar als interessant eingestuft, insgesamt werden diese Daten aber nicht von allen Befragten als zeigend angesehen.

6.3 Problemvorgabe der Swisscontrol

Die Swisscontrol hat bis anhin kein explizites Personalcontrolling-System betrieben. Einzelne Abteilungen haben zu Kontrollzwecken ihre eigenen Kennzahlen erfasst. Der Ausbildungs-

controller beispielsweise sammelte Daten über die Ausbildung oder die Personalabteilung erhob Kennzahlen über Abgänge, Überzeit, etc. Diese Kennzahlen wurden aber nie zentral aufbereitet. So stellt sich heute das Problem, dass sehr viele Daten gesammelt werden und auch verfügbar sind. Der Zugriff auf diese Daten erfordert jedoch viel Zeit. Hinzu kommt, dass das ganze System einem Zahlenfriedhof ähnelt. Es existieren sehr viele statistische Daten, die aber kaum weiterverarbeitet werden.¹⁷⁴

Im Rahmen des Projekts „Personalcontrolling“ soll neben der quantitativen Dimension vermehrt auch die qualitative Sichtweise eingenommen werden. Dazu können einerseits bestehende Instrumente (z. B. Kennzahlen) verwendet werden und andererseits sind neue Analyseinstrumente erforderlich. Die Swisscontrol hat zu diesem Zweck eine interne Projektgruppe eingesetzt, die ein Personalcontrolling-Konzept entwickeln soll.

6.4 Methodisches Vorgehen

Das Vorgehen kann in zwei Schritte aufgeteilt werden. In einem ersten Schritt wird die Arbeit der Projektgruppe beschrieben. Es soll dargestellt werden, wie ein Projekt dieses Ausmasses in der Praxis abläuft und wie die Projektmitglieder ihre Arbeit erlebt haben. Dazu wird auf die Methode der Aktionsforschung zurückgegriffen. In einem zweiten Schritt wird das erarbeitete Konzept der Projektgruppe zum Thema „Personalcontrolling“ vorgestellt. Aufbauend auf dieses Konzept sollen einige Vorschläge unterbreitet werden, wie das Personalcontrolling in Richtung eines qualitativen und strategischen Personalcontrollings ausgebaut werden kann.

Ein solches Vorgehen benötigt natürlich auch die entsprechenden Daten. Diese stammen einerseits aus der Analyse von unternehmensinternen Dokumenten (Berichte, Befragungen, Unterlagen der Projektgruppe, etc.) und andererseits aus Expertengesprächen und Beobachtungen. Zusätzlich hat der Verfasser während ca. eineinhalb Monaten aktiv an der Arbeit der Projektgruppe teilgenommen. Schliesslich wurde eine qualitative Studie durchgeführt.¹⁷⁵

¹⁷⁴ Vgl. Expertengespräch vom 23.07.1996.

¹⁷⁵ Aus Diskretionsgründen gegenüber den Befragungsteilnehmern sollen weder das genaue Datum der Befragung noch die Namen der Befragten veröffentlicht werden.

Befragungsteilnehmer (Abteilung)	Standort	Mitglied der Projektgruppe
Personal Swisscontrol	Bern	(ja)
Personal Genf	Genf	ja
Organisation & Informatik	Bern	ja
Ausbildungscontrolling	Bern	ja
Personalvertreter	Zürich	nein
Platz- und Anflugseite	Zürich	nein
Bezirksleitstelle	Zürich	nein
Flugsicherung	Belp	nein

Abbildung 13: Befragungsteilnehmer

Im Rahmen der qualitativen Studie wurden acht mündliche Interviews durchgeführt. Befragt wurden jeweils nur Einzelpersonen. Bei den Befragungsteilnehmern handelt es sich um Mitglieder der Projektgruppe oder um Mitarbeiter, die sich um personalwirtschaftliche Probleme kümmern.

Da es sich um eine qualitative Untersuchung handelt, ist kein strukturierter Fragebogen als Hilfsmittel eingesetzt worden, sondern nur ein Katalog mit den zu diskutierenden Themen, der sogenannte Interviewleitfaden.¹⁷⁶ Insgesamt wurden vier Themenkreise behandelt.¹⁷⁷ Die beiden ersten Themenkreise beziehen sich auf die Projektarbeit und sind deshalb nur bei der Befragung der Projektgruppenmitglieder verwendet worden. Die Themenkreise 3 und 4 behandeln das Personalcontrolling-Konzept und die qualitative bzw. strategische Dimension des Personalcontrollings. Die letzten beiden Themenkreise wurden mit allen Befragungsteilnehmern behandelt. Schliesslich wurden die mündlichen Interviews zur besseren Verständlichkeit schriftlich ausgewertet.

Dieses Vorgehen hat den Vorteil, dass keine vorbestimmten Auswertungsverfahren eingesetzt werden. Vielmehr sollen die Befragten die Möglichkeit haben, sich möglichst frei zu einem bestimmten Themenkreis äussern zu können. Das Datenmaterial wird erst im Anschluss der

¹⁷⁶ Vgl. Kühn, Richard/Fankhauser, Kathrin (1996), S. 56 ff.

¹⁷⁷ Vgl. Anhang I: Interviewleitfaden.

Befragung, im Rahmen der schriftlichen Auswertung (Transkription)¹⁷⁸, ausgewertet. Dabei wird versucht, die wichtigsten Aussagen herauszuarbeiten.¹⁷⁹

6.5 Aktionsforschung

Das Konzept der Aktionsforschung (action research) ist kurz nach dem zweiten Weltkrieg in den USA von Kurt Lewin entwickelt worden. Nach diesem Forschungsansatz „... sind jene Menschen und Menschengruppen, welche von den Wissenschaftlern untersucht werden, nicht mehr bloße Informationsquelle des Forschers, sondern Individuen, mit denen sich der Forscher gemeinsam auf den Weg der Erkenntnis zu machen versucht.“¹⁸⁰ Der Ansatz versucht die theoretische und praktische Arbeit der Wissenschaft besser aufeinander abzustimmen.

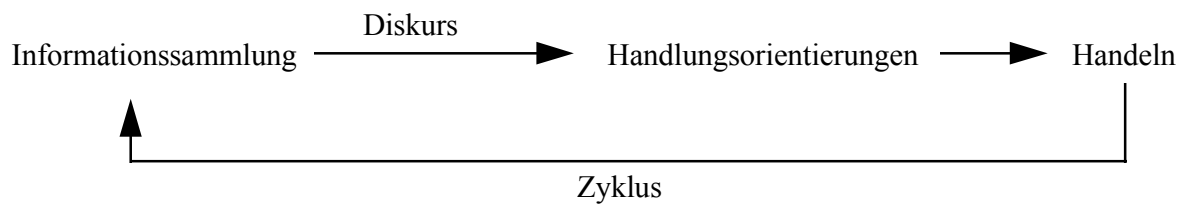


Abbildung 14: Schematischer Ablauf der Aktionsforschung¹⁸¹

Der Aktionsforschungsprozess kann in vier Phasen unterteilt werden:¹⁸²

- *Informationssammlung*: Zunächst einmal müssen Informationen über das Projektumfeld gesammelt werden. Diese Informationen stammen aus den Bereichen Alltagswissen, Betriebswissen, theoretischem Wissen und systematischen Erhebungen.

¹⁷⁸ Die Transkriptionen der mündlichen Interviews werden aus Diskretionsgründen gegenüber der Swisscontrol und ihren Mitarbeitern im Anhang nicht publiziert. Sie können bei Bedarf beim Verfasser eingesehen werden.

¹⁷⁹ Vgl. Kühn, Richard/Fankhauser, Kathrin (1996), S. 57 f.

¹⁸⁰ Vgl. Moser, Heinz (1977), S. 13.

¹⁸¹ Grafik in Anlehnung an Moser, Heinz (1977), S. 56.

¹⁸² Vgl. Moser, Heinz (1977), S. 51 ff.

- Als nächstes werden Handlungsorientierungen erarbeitet. Auf der Basis der Informationen wird versucht, zu einem *Konsens* über das „richtige“ Handeln zu kommen.
- Die aus diesem Prozess abgeleiteten *Handlungsorientierungen* gelten für bestimmte konkrete Projektsituationen.
- Im Rahmen des *Handelns* wird versucht, die Handlungsorientierungen zu realisieren. Auch in der Realisierungsphase sollte ein enger Bezug zwischen Theorie und Praxis erhalten bleiben. In dieser Phase können auch Schwachstellen zum Vorschein kommen. In diesem Fall wird eine neue Informations- und Diskursphase eingeleitet.

Das Konzept der Aktionsforschung entspricht damit weitgehend einem zyklischen Modell, bei dem Informationssammlung und Handeln sich gegenseitig abwechseln. Der grosse Unterschied zur empirischen Forschung besteht darin, dass die Aktionsforschung nebst der methodisch geregelten Erhebung und Auswertung von Daten auf die Argumentation im Diskurs setzt und somit versucht, einen Konsens zu erlangen.¹⁸³

¹⁸³ Vgl. Moser, Heinz (1977), S. 54.

7. Projekt „Personalcontrolling in der Swisscontrol“

7.1 Projektgruppe

Die Swisscontrol hat eine interne Projektgruppe mit der Aufgabe betraut, ein Konzept für ein leicht zu handhabendes Personalcontrolling zu entwickeln. Gemäss den swisscontrol-internen Richtlinien handelt es sich um eine Arbeitsgruppe. Da jedoch die Voraussetzungen eines Projekts gegeben sind, soll hier von einer Projektgruppe gesprochen werden.

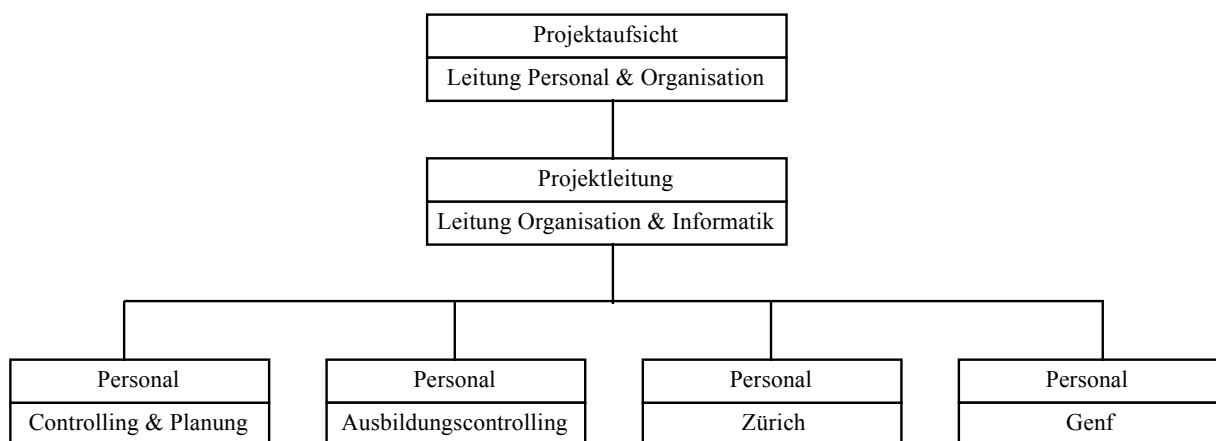


Abbildung 15: Projektorganisation

Die Leitung des Projekts untersteht dem Leiter der Abteilung Organisation & Informatik. Die übrigen Projektmitglieder entstammen aus verschiedenen Bereichen. Je ein Mitglied vertritt das Personal von Zürich und Genf, ein Mitglied beschäftigt sich mit Ausbildungscontrolling und ein Mitglied vertritt die Abteilung Controlling & Planung. Die Abteilung Controlling & Planung kümmert sich um das Controlling und die Planung im Personalbereich. Neben diesen ständigen Projektmitgliedern gibt es einige Mitglieder, die nur nach Bedarf in der Projektgruppe mitarbeiten. Dazu gehört die Projektaufsicht, die der Leiterin Personal & Organisation Swisscontrol untersteht. Die Projektaufsicht hat in erster Linie die Funktion eines Lenkungsausschusses, der bei Bedarf steuernd eingreift. Ein weiteres Mitglied gehört dem Bereich Finanzcontrolling an. Damit soll die Schnittstelle Personalcontrolling - Finanzcontrolling berücksichtigt werden. Als letztes Mitglied ist der Autor dieser Arbeit zu nennen, der während

ca. eineinhalb Monaten als Projektgruppenmitglied tätig war und sich hauptsächlich mit den qualitativen Aspekten des Personalcontrollings befasst hat (Humanfaktoren).

7.2 Vorgehen der Projektgruppe

Die Projektgruppe nahm ihre Arbeit im Laufe des Monats Juni 1996 auf. Neben der Teilnahme an der Projektarbeit gingen alle Projektgruppenmitglieder ihren normalen Arbeitstätigkeiten nach. Jedes Mitglied der Projektgruppe übernahm die Verantwortung für gewisse Aufgaben. An den in der Regel wöchentlich stattgefundenen Sitzungen wurden die Arbeiten der einzelnen Mitglieder gemeinsam diskutiert und das weitere Vorgehen abgesprochen. Das Vorgehen der Projektgruppe kann in sechs Phasen eingeteilt werden (Vgl. Abbildung 15).¹⁸⁴

1. Grundlagen

Die Projektgruppe erarbeitete sich die notwendigen fachlichen Grundlagen zum Thema Personalcontrolling aus der Literatur und knüpfte Kontakte zu Unternehmungen, die bereits über ein funktionierendes Personalcontrolling verfügen. Ein Mitglied der Projektgruppe nahm zusätzlich an einem HWV-Seminar zum Thema Personalcontrolling teil. An einer Sitzung mit einer Assistentin des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern wurde das Vorgehen zur Erarbeitung eines Personalcontrolling-Konzepts diskutiert. Die Projektgruppe gewann rasch einmal die Erkenntnis, dass sich ein Personalcontrolling nicht einfach übernehmen lässt, sondern auf die spezifischen Bedürfnisse der Swisscontrol angepasst werden muss.

2. Ist-Analyse

Innerhalb der Swisscontrol sind bereits einige Ansätze eines Personalcontrollings vorhanden. Seit Jahren werden die verschiedensten Daten aus dem Personalbereich erhoben und weiterverwendet. Diese Erhebungsinstrumente, die bisher nicht unter dem Begriff Personalcontrolling zusammengefasst waren, wurden von der Projektgruppe erhoben und in einer Tabelle dargestellt.

¹⁸⁴ Vgl. Swisscontrol (1996d), S. 4 ff.

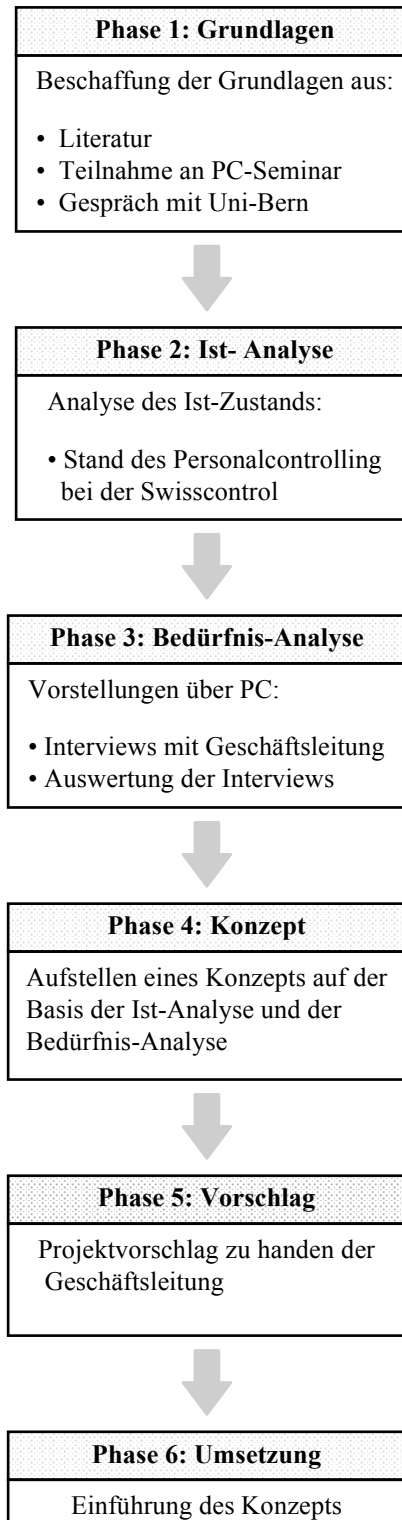


Abbildung 16: Phasen des Projekts „Personalcontrolling“

Die Auswertung der Tabelle zeigte, dass es sich bei den erhobenen Daten grösstenteils um quantitative Daten handelt, die entweder über das Kaderinformationssystem (KIS) erfasst

werden oder von einzelnen Dienststellen selber auf dem Computer erstellt werden. Auswertungen dieser Daten werden nur in seltenen Fällen gemacht und sind in der Regel mit viel Handarbeit verbunden. Weiter wurde festgestellt, dass die Daten kaum interpretiert werden und demzufolge auch keine Massnahmen abgeleitet werden können.

3. *Bedürfnis-Analyse*

Mittels einer Bedürfnis-Analyse sollte geklärt werden, welche Anforderungen und Prioritäten an das Personalcontrolling gestellt werden, welches die vorgesehenen Einsatzgebiete sind und wie die Umsetzung erfolgen soll. Zu diesem Zweck wurden mit den Mitgliedern der Geschäftsleitung ca. einstündige mündliche Interviews geführt. Grundlage bildete ein einheitlicher Frageraster. Nebst Fragen zum Inhalt und der Methodik des Personalcontrolling wurden die Führungskräfte auch nach ihren Vorstellungen bezüglich der Organisation des Personalcontrollings und der Zusammenarbeit zwischen Führung und Personalcontrolling befragt. Anschliessend wurden die Interviews ausgewertet und die Schwerpunkte herausgearbeitet.

4. *Konzept (Vgl. auch S. 78)*

Ausgehend von den Resultaten der Ist-Analyse und den Aussagen der Führungskräfte wurde ein Konzept für ein Personalcontrolling bei der Swisscontrol entworfen. Nebst den Aufgaben und Funktionen des Personalcontrollings macht das Konzept auch Angaben über die Organisation und die Realisierung des Personalcontrollings.

Das zentrale Personalcontrolling zeichnet sich für das Personalcontrolling verantwortlich. Es erlässt Weisungen und Richtlinien und koordiniert alle Beteiligten. Das zentrale Personalcontrolling initiiert Erhebungen, analysiert die Daten, sorgt dafür, dass die Daten an die Führungskräfte weitergeleitet werden und berät wenn nötig die Führungskräfte. Daneben ist das zentrale Personalcontrolling für die Weiterentwicklung des Konzepts zuständig. Das regionale Personalcontrolling setzt die Weisungen, Richtlinien und Standards um und sorgt für die Datenerhebung in den einzelnen Bereichen. Das regionale Personalcontrolling ist gleichzeitig Ansprechpartner der Regionen und des zentralen Personalcontrolling. Im übrigen ist es die Aufgabe des regionalen Personalcontrollings, die erhobenen Daten an das zentrale Personalcontrolling weiterzuleiten. In den einzelnen Bereichen ist zudem die Datenerhebung sicherzustellen.

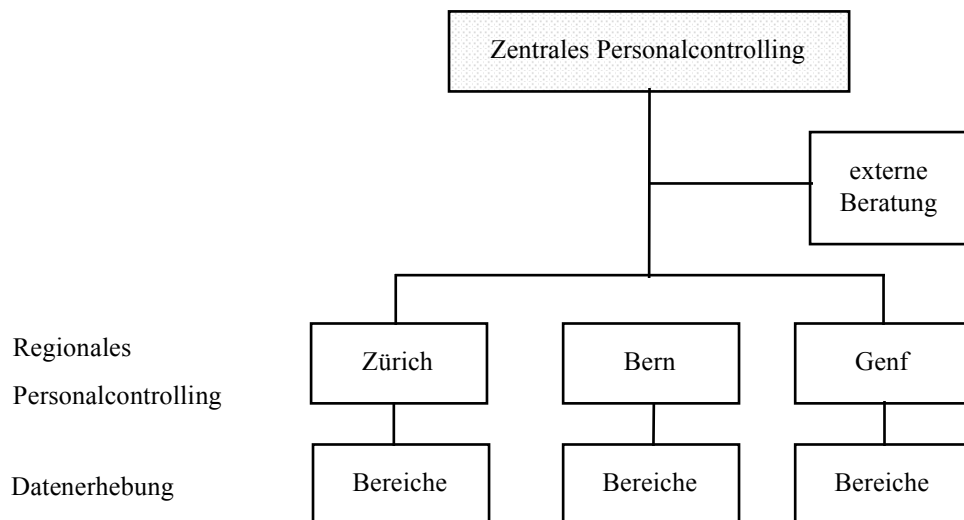


Abbildung 17: Organisation des Personalcontrollings bei der Swisscontrol

Die Durchführung von Massnahmen liegt im Verantwortungsbereich der Führungskräfte. Diese können die Unterstützung des regionalen und des zentralen Personalcontrolling in Anspruch nehmen oder einen externen Berater beiziehen.

5. *Vorschlag*

Das entwickelte Konzept geht zunächst an die Projektaufsicht. Anschliessend wird es an die Geschäftsleitungsmitglieder versandt und in einer Sitzung von der Geschäftsleitung behandelt. Nach dem ursprünglichen Zeitplan hätte das um den 20. Dezember 1996 erfolgen sollen. Von Seiten der Projektaufsicht sind aber einige Korrekturen angebracht worden, so dass sich das Konzept zur Zeit noch in der Überarbeitung befindet.

6. *Umsetzung*

Nachdem das Konzept von der Geschäftsleitung abgesegnet ist, kann die Umsetzung beginnen. Vorgesehen ist eine stufenweise Einführung des Personalcontrollings. In einer ersten Phase sollen bis zum Frühling 1997 die im Rahmen des Executive Information System (EIS) erforderlichen Kennzahlen realisiert werden. Die zweite Phase, bis Ende 1997, umfasst die restlichen Kennzahlen und einige qualitative Instrumente.

Die Verantwortung über das Personalcontrolling soll beim Bereich Personal & Organisation liegen. Vorgesehen ist auch ein Kommunikationskonzept, das die Information der Betroffenen sicherstellen soll und damit die Akzeptanz des Personalcontrolling erhöht.

7.3 Konzept „Personalcontrolling“

Die Projektgruppe hat insgesamt neun Aufgabenfelder für das Personalcontrolling identifiziert. Die Dringlichkeit dieser Aufgaben muss aber von der Geschäftsleitung noch festgelegt werden. Im Hinblick auf das qualitative Personalcontrolling-Konzept sollen diese Aufgabenbereiche im folgenden kurz dargestellt werden.¹⁸⁵

- *Transparenz und Optimierung der Personalkosten*

Eine umfassende Analyse sämtlicher in der Swisscontrol anfallenden Personalkosten soll eine Transparenz der Kosten schaffen. Die daraus abgeleiteten Massnahmen verfolgen in erster Linie eine Senkung der Kosten. Betrachtet werden nebst den Personalkosten und den Personalnebenkosten auch Kosten für die Personalbeschaffung, -freisetzung, etc.

- *Ermittlung, Berichterstattung und Auswertung personalwirtschaftlicher Kennzahlen*

Einige ausgewählte Kennzahlen aus dem Personalbereich, wie Fluktuationsrate, Arbeitsproduktivität oder Altersstrukturen, werden dezentral erfasst, zentral aufbereitet und den Führungskräften als Information zur Verfügung gestellt. Voraussetzung für die Vergleichbarkeit der Daten ist die Definition von verbindlichen Standards.

- *Strategische Ausrichtung des Personalinformationssystems*

Nebst der Aufbereitung berichtsrelevanter Daten hat das Personalinformationssystem die Aufgabe, Informationen mit Steuerungscharakter zu erzeugen. Die Informationen sind durch ihre Zukunftsorientierung und eine weitgehend qualitative Ausrichtung gekennzeichnet. Als qualitative Fortführung der zentralen Berichterstattung bindet ein strategisch orientiertes Informationssystem die Daten in die strategische Unternehmensplanung ein und übernimmt die Funktion eines Frühwarnsystems.

- *Unterstützung der quantitativen Personalplanung*

Durch einen ständigen Soll-/Ist-Vergleich soll die Personalplanung durch das Personalcontrolling gesteuert und kontrolliert werden. Nebst einer zuverlässigen Personalbedarfsplanung unterstützt das Personalcontrolling durch das rechtzeitige Erkennen neuer Trends die Nachfolgeplanung.
- *Unterstützung der qualitativen Personalplanung*

Auf der Basis der Unternehmungsstrategie sorgt das Personalcontrolling dafür, dass die Anforderungs- und Eignungsprofile der Mitarbeiter ständig aktualisiert werden und in einem geeigneten System abgebildet werden. Daneben versucht das Personalcontrolling durch die Analyse von Geschäftsfeldern oder neuen Arbeitsformen die zukünftigen Anforderungen an die Mitarbeiter zu prognostizieren. Auf der Grundlage der Analyseergebnisse erfolgt die Ausarbeitung von Massnahmen zur Sicherung der Qualifikationen.
- *Benchmarking*

Im Rahmen des Benchmarking sollen hauptsächlich Vergleichsprozesse innerhalb der Swisscontrol durchgeführt werden (z. B. verschiedene Standorte). Durch den Vergleich der Resultate aus verschiedenen Standorten sollen Unterschiede und Ursachen aufgedeckt werden.
- *Humanfaktoren*

Im Rahmen des qualitativen Personalcontrollings sollen vermehrt auch Daten über die sogenannten Humanfaktoren (z. B. Arbeitszufriedenheit, Motivation, Führungsstil, etc.) erhoben und interpretiert werden.
- *Unterstützung der Personalentwicklung*

Das Personalcontrolling sorgt für die Ermittlung der gegenwertigen und zukünftigen Qualifikationsstruktur. Daraus abgeleitet werden die Anforderungsprofile. Durch den Vergleich der Anforderungsprofile mit den Eignungsprofilen der Mitarbeiter soll der Weiterbildungsbedarf festgestellt werden. Zusätzlich unterstützt das Personalcontrolling die Personalentwicklung bei der Bestimmung der Entwicklungspotentiale der Mitarbeiter.

¹⁸⁵ Vgl. Swisscontrol (1996d), S. 13 ff.

- *Kosten- und Leistungstransparenz im Bereich Personal & Organisation*

Die im Personalbereich verursachten Kosten und Leistungen sollen transparent gemacht werden, mit dem Ziel, die Kosten möglichst zu optimieren. In einem späteren Zeitpunkt könnten die Kosten verursachergerecht den Abnehmern der personalwirtschaftlichen Dienstleistungen weiterverrechnet werden.

7.4 Kriterien einer erfolgreichen Projektdurchführung

Der Erfolg eines Projektes lässt sich in der Planungs- und Organisationsphase entscheidend beeinflussen, indem einige wesentliche Faktoren berücksichtigt werden. Diese Faktoren sollen im Sinne von Kriterien für eine erfolgreiche Projektarbeit kurz aufgezählt werden:¹⁸⁶

- *Konsens der Geschäftsleitung*

Die Geschäftsleitung muss sich deutlich und sichtbar mit dem Projekt identifizieren. Nur wenn die ganze Unternehmensführung hinter dem Projekt steht, ist der Erfolg garantiert. Diese Voraussetzung ist insbesondere bei der Umsetzung des Projekts essentiell.

- *Detaillierte Projektplanung und klare Festlegung von Zielen*

Bereits die Planungsphase kann über den Erfolg des Projekts entscheiden: durch die Festlegung des Ziels. Mit der Durchführung des Projekts darf nicht begonnen werden, bevor alle Beteiligten über klare Zielvorgaben verfügen. Die Projektziele sollten möglichst operational formuliert werden und quantitative wie qualitative Kriterien umfassen. Im Rahmen der Projektplanung sollten u. a. die folgenden Ziele festgelegt werden:

- Projektziele und Erwartungen,
- Projektleiter, Projektmitarbeiter und Projektmanagementsystem,
- Termine und Zuständigkeiten,
- Meilensteine und erwartete Ergebnisse,
- Zeitlicher und finanzieller Aufwand.

- *Schlagkräftige Projektorganisation*

¹⁸⁶ Vgl. Lohoff, Heinz-Günter/Lohoff, Petra (1995), S. 71 ff.

Die Projektorganisation sollte einfach strukturiert und schlagkräftig sein. Um schnelle Entscheidungen sicherstellen zu können, sollten die Informations- und Kommunikationswege kurz sein und die Verantwortung über das Projekt weitgehend an das Projektteam delegiert werden. Voraussetzung dafür ist Vertrauen in den Projektleiter und die Projektmitglieder. Bei der Umsetzung und Implementierung sollte die Projektgruppe aber unterstützt werden.

- *Kompetenter Projektleiter*

Dem Projektleiter kommt insofern eine grosse Bedeutung zu, als er durch seinen Führungsstil die Projektmitarbeiter motivieren kann. Dies ist der Fall, wenn statt einer Hierarchie mit standardisiertem Vorgehen innerhalb der Projektgruppe eine angenehme, kooperative Atmosphäre herrscht, die durch kurze, offene Kommunikationswege, Förderung der Eigeninitiative und Verantwortung und einer Ergebnis- statt Verfahrenskontrolle gekennzeichnet ist.

- *Funktionsübergreifende Zusammensetzung der Projektgruppe*

Die Projektmitarbeiter sollten nebst ihrer fachlichen Qualifikation auch teamfähig sein. Projektmanagement bedeutet nämlich immer auch die Koordination von Teilaufgaben, die von unterschiedlichen Mitarbeitern gelöst werden. Indem auch Querdenker miteinbezogen werden, wird das Kreativitätspotential der Projektgruppe erhöht.

- *Simultanes Phasenkonzept*

Projekte laufen in vielen Unternehmungen standardisiert ab. Nach einer Planungsphase wird der Ist-Zustand detailliert erfasst. Während dieser Phase wird die Ideenfindung bewusst ausgeschlossen. Nach der Ist-Analyse wird ein Soll-Zustand erarbeitet und darauf aufbauend ein Konzept entwickelt. Dieses Vorgehen erfordert viel Zeit und schliesst Ideen, die bereits mit dem Bewusstsein und der Transparenz von Prozessen entstehen, aus. Eine simultane Realisierung der Projektphasen verkürzt die Projektdauer und kann die Motivation der Projektmitarbeiter unter Umständen steigern, indem von Anfang an sichtbare Erfolge erzielt werden können.

7.5 Bewertung des Projekts „Personalcontrolling“

Das Projekt „Personalcontrolling“ befindet sich in der Endphase. Die Projektgruppe hat noch einige Änderungen vorzunehmen und anschliessend das Konzept der Geschäftsleitung vorzulegen. Da die wichtigsten Phasen des Projekts bereits abgeschlossen sind, erscheint eine Bewertung der Projektarbeit als zulässig, zumal sich die Endphase des Projekts auf eine Sitzung beschränken dürfte und somit die Bewertung kaum beeinflussen wird. Hinzu kommt, dass das Projekt den zeitlichen Rahmen dieser Arbeit überschreitet.

7.5.1 Bewertung des Projekts anhand der Kriterien einer erfolgreichen Projektdurchführung

Im Rahmen der qualitativen Untersuchung wurden insgesamt vier Projektgruppenmitglieder mündlich befragt. Die Auswertungen dieser Befragung sollen den Kriterien einer erfolgreichen Projektdurchführung gegenübergestellt werden und somit eine Bewertung des Projekts „Personalcontrolling“ ermöglichen.

- *Konsens der Geschäftsleitung*

Die Einführung des Personalcontrollings in die Swisscontrol ist unbestritten. Unterschiedliche Meinungen existieren im Bereich der qualitativen Daten. Nicht alle Führungskräfte stehen beispielsweise hinter einer Bewertung des Führungsstils oder Motivationsanalysen.¹⁸⁷ Je nach Anwendungsfeld des Personalcontrollings dürfte ein Konsens zumindest bei der Umsetzung des Konzepts gefährdet sein. Andererseits liegt die Verantwortung für das Personalcontrolling bei der Abteilung Personal & Organisation, die geschlossen hinter dem Projekt steht.

- *Detaillierte Projektplanung und klare Festlegung von Zielen*

Die Befragten¹⁸⁸ werten grundsätzlich den grossen Handlungsspielraum der Projektgruppe positiv. Tendenziell negativ empfinden sie das Fehlen eines schriftlichen Auftrags. Die Ziele und Erwartungen an die Projektgruppe sind dadurch nicht immer ganz klar zum Vorschein gekommen. Folglich gestaltet sich auch die Messung des Zielerreichungsgrades als relativ schwierig. Die ungenügende Ausformulierung der Zielsetzungen wird mit dafür

¹⁸⁷ Vgl. Swisscontrol (1996d), S. 6 f.

¹⁸⁸ Vgl. Transkriptionen 1/1; 6/2; 7/1.

verantwortlich gemacht, dass das Konzept als zuwenig konkret betrachtet wird und deshalb nicht den erwarteten Anforderungen entspricht.

Klar formulierte Zielsetzungen tragen auf zwei Arten zum Gelingen eines Projektes bei. Zum einen helfen sie Zeit einzusparen, indem das Ziel von Anfang an für alle Projektmitglieder bekannt ist. Auf der anderen Seite vermeiden klare Zielsetzungen das Entstehen von motivationshemmenden Prozessen, die v. a. dann entstehen können, wenn den Beteiligten bewusst wird, dass sie aufgrund falsch verstandener Zielsetzungen in eine falsche Richtung gearbeitet haben.

- *Schlagkräftige Projektorganisation*

Die Organisation des Projekts „Personalcontrolling“ erfüllt die Anforderungen an eine schlagkräftige Projektorganisation. Sowohl die Informations- als auch die Kommunikationswege sind kurz gehalten und die Verantwortung des Projekts liegt bei der Projektgruppe selber. Damit ist auch das nötige Vertrauen in die Projektgruppe gewährleistet. Die Arbeit der Projektgruppe wird denn auch durchwegs als positiv bezeichnet.¹⁸⁹

- *Kompetenter Projektleiter*

Die Arbeit in der Projektgruppe wurde von den Befragten¹⁹⁰ als angenehm bezeichnet. Die Arbeitsweise war effizient und die gemeinsamen Sitzungen der Projektmitglieder haben sich positiv auf die Motivation ausgewirkt. Probleme ergaben sich aber mit der verfügbaren Zeit. Aufgrund der hohen Arbeitsbelastung der einzelnen Mitglieder konnten nicht alle Teilaufgaben fristgemäss erledigt werden. Als Folge davon mussten immer wieder Sitzungen verschoben werden und das Projekt zog sich unnötig in die Länge. Hinzu kam, dass die Kommunikation nicht immer wie vorgesehen funktioniert hat und beispielsweise einzelne Projektgruppenmitglieder nicht an der Sitzung erschienen sind. Gerade in der Endphase der Konzepterstellung war der Bestand der Projektgruppe reduziert.

- *Funktionsübergreifende Zusammensetzung der Projektgruppe*

Die Zusammensetzung der Projektgruppe entspricht den nötigen Anforderungen. Nebst Vertretern der verschiedenen Standorte wurden Mitglieder aus den verschiedensten Per-

¹⁸⁹ Vgl. Transkriptionen 1/1.

¹⁹⁰ Vgl. Transkriptionen 2/1; 6/2; 7/1 f.

sonalbereichen in die Projektgruppe aufgenommen und durch Vertreter aus den Bereichen, die Schnittstellen zum Personalcontrolling aufweisen, ergänzt.

- *Simultanes Phasenkonzept*

Das Vorgehen der Projektgruppe entspricht dem klassischen Vorgehen. Nach einer Ist-Analyse wurde ein Soll-Zustand definiert und daraus das Konzept abgeleitet. Die Projektgruppe hat sich dadurch vielleicht zu sehr an der Theorie orientiert und zuwenig darauf geachtet, was die Unternehmung wirklich braucht. Dieses Vorgehen dürfte aber auch auf das Thema zurückzuführen sein. Obwohl der Zugang zum Personalcontrolling von den Beteiligten als relativ einfach erlebt wurde, entstanden v. a. Probleme bei der Anpassung der theoretischen Instrumente auf die Unternehmung. Die Projektgruppenmitglieder verfügten zudem über unterschiedliche Vorstellungen betreffend des Personalcontrollings. Diese Vorstellungen mussten deshalb zunächst einmal auf den gleichen Nenner gebracht werden.¹⁹¹

7.5.2 Praktische Erfahrungen

Ein Projekt dieses Ausmasses findet in der Praxis oft unter anderen Rahmenbedingungen statt, als dies die Theorie vorsehen würde. Am Projekt „Personalcontrolling“ soll beispielhaft dargelegt werden, wie die Rahmenbedingungen in der Praxis aussehen können.¹⁹²

- *Zeitplan*

Der Zeitplan musste immer wieder angepasst werden. Da das Konzept der Geschäftsleitung vorgelegt werden muss, wird der Endtermin an den Sitzungsdaten der Geschäftsleitung ausgerichtet. Kann der Zeitplan aus irgendwelchen Gründen nicht eingehalten werden, verschiebt sich das ganze Projekt um mehrere Wochen. Hinzu kommt, dass wegen der Überlastung der Geschäftsleitungssitzungen das Projekt unter Umständen nicht am vorgesehenen Termin behandelt werden kann.

- *Konzept*

¹⁹¹ Vgl. Transkriptionen 6/2; 7/2.

¹⁹² Die Beispiele stützen sich auf Beobachtungen, die der Verfasser während seiner Teilnahme am Projekt „Personalcontrolling“ der Swisscontrol gemacht hat.

Das vorgeschlagene Konzept muss an die Mitglieder der Geschäftsleitung „verkauft“ werden, wenn es überhaupt eine Chance haben soll. Das ganze Konzept darf deshalb nicht ein optimales Personalcontrolling aufzeigen (Angebotsorientierung), sondern es soll eine auf die Bedürfnisse der Unternehmung angepasste Lösung (Nachfrageorientierung) präsentieren.

- *Projektmitglieder*

Die Arbeit in der Projektgruppe bedeutete für die Mitglieder eine Zusatzbelastung. Alle Projektgruppenmitglieder waren ausgelastet. Es war deshalb immer wieder schwierig, einen für alle Mitglieder passenden Termin zu finden. Durch die hohe Arbeitsbelastung war es nicht allen Projektgruppenmitgliedern möglich, ihre Aufgaben fristgerecht zu erledigen. Das hatte zur Folge, dass zwischen den Terminen längere Zeit verstrich und in den Sitzungen jeweils wieder auf das Thema Personalcontrolling „umgeschaltet“ werden musste. Die Projektarbeit wurde zunehmend zu einer Belastung. Weil kein Ende abzusehen war, ging auch die Motivation zurück.

- *Abstimmung mit anderen Instrumenten*

Gleichzeitig zum Projekt Personalcontrolling liefen auch andere Projekte, beispielsweise über die Berichtssysteme für die Führung. Da innerhalb dieser Systeme Daten aus dem Personalbereich dargestellt werden sollen, könnten diese Berichtssysteme auch für das Personalcontrolling benützt werden. Das Personalcontrolling muss deshalb unter Umständen auf diese Informationssysteme abgestimmt werden.

- *Machbarkeit*

Schliesslich dürfen im Rahmen des Konzepts keine leeren Versprechungen gemacht werden, die später nicht gehalten werden können. Die Realisierbarkeit muss also immer auch miteinbezogen werden. Ein Beispiel dazu bilden die Kennzahlen. Die Erfassung einer einzigen Kennzahl kann unter Umständen erheblichen Aufwand bedeuten, wenn sie nicht an die elektronische Datenverarbeitung angeschlossen ist. Machbar ist zwar letzten Endes beinahe alles, die Frage ist nur, ob das auch noch finanzierbar ist.

7.5.3 Empfehlungen für zukünftige Projekte

Aufgrund der Bewertung des Konzepts lassen sich einige Empfehlungen bezüglich zukünftiger Projekte ableiten. Der Vergleich mit den Kriterien einer erfolgreichen Projektarbeit hat gezeigt, dass viele Kriterien im Projekt Personalcontrolling erfüllt waren. Verbesserungen wären allenfalls in drei Bereichen vorzunehmen:

- *Detaillierte Projektplanung und klare Festlegung von Zielen*

Durch die klare Festlegung von Zielen und Erwartungen innerhalb der Projektplanungsphase kann die Projektarbeit effizienter gestaltet werden. Die Zielsetzungen sind jedem einzelnen Projektmitglied bekannt und es kann direkt auf die Ziele hingearbeitet werden.

- *Kommunikation*

Die Kommunikation zwischen den einzelnen Mitgliedern und dem Projektleiter könnte in einigen Fällen noch verbessert werden. Gerade die Kommunikation zwischen Mitgliedern der verschiedenen Standorte hat nicht immer vollumfänglich funktioniert.

- *Simultane Projektplanung*

Durch die simultane Realisierung einzelner Projektphasen könnte die Effizienz der Projektarbeit noch gesteigert werden.

Die grösste Bedeutung ist sicher dem ersten Punkt zuzuordnen. Klare Zielsetzungen ermöglichen später auch eine Kontrolle des Zielerreichungsgrades. Auch unter dem Aspekt eines Projektcontrollings sind klar formulierte Ziele und Erwartungen unerlässlich.

8. Qualitatives Personalcontrolling in der Swisscontrol

8.1 Abstimmung des Konzepts auf die Bedürfnisse der Swisscontrol

Personalcontrolling wurde in der Swisscontrol bis anhin weitgehend quantitativ betrieben. Eine Vielzahl von Kennzahlen und Daten wurde von verschiedenen Stellen erfasst. In der Regel blieb es aber bei der Erfassung. Eine Auswertung oder Interpretation der Daten hat kaum stattgefunden. Im Zuge der Reorganisation der Swisscontrol soll auch das Personalcontrolling angepasst werden. Das Personalcontrolling soll von einem vergangenheitsorientierten Dokumentationsinstrument zu einem zukunftsorientierten Steuerungsinstrument entwickelt werden. Dabei soll vermehrt auch die qualitative Dimension des Personalcontrollings einbezogen werden.

Das im Kapitel 5 vorgestellte Konzept eines qualitativen Personalcontrollings soll nun auf die Bedürfnisse der Swisscontrol angepasst werden. Im Rahmen der Anpassung sollen die von der Swisscontrol formulierten Wünsche und Anforderungen berücksichtigt werden.¹⁹³

- Das Personalcontrolling soll mit möglichst wenig Aufwand verlässliche Daten liefern.
- Die Führungsarbeit soll durch das Personalcontrolling unterstützt und erleichtert werden.
- Der finanzielle und personelle Aufwand für das Personalcontrolling soll möglichst gering gehalten werden.
- Die Führung und die Organisation sollen durch das Personalcontrolling möglichst effektiv überprüft werden können.
- Das Personalcontrolling sollte eine Art Frühwarnsystem verkörpern.

Daneben kann das qualitative Personalcontrolling-Konzept als Ergänzung zu dem von der Projektgruppe entwickelten Konzept verstanden werden.

¹⁹³ Vgl. Expertengespräch vom 15.11.1996; Transkriptionen 1/1

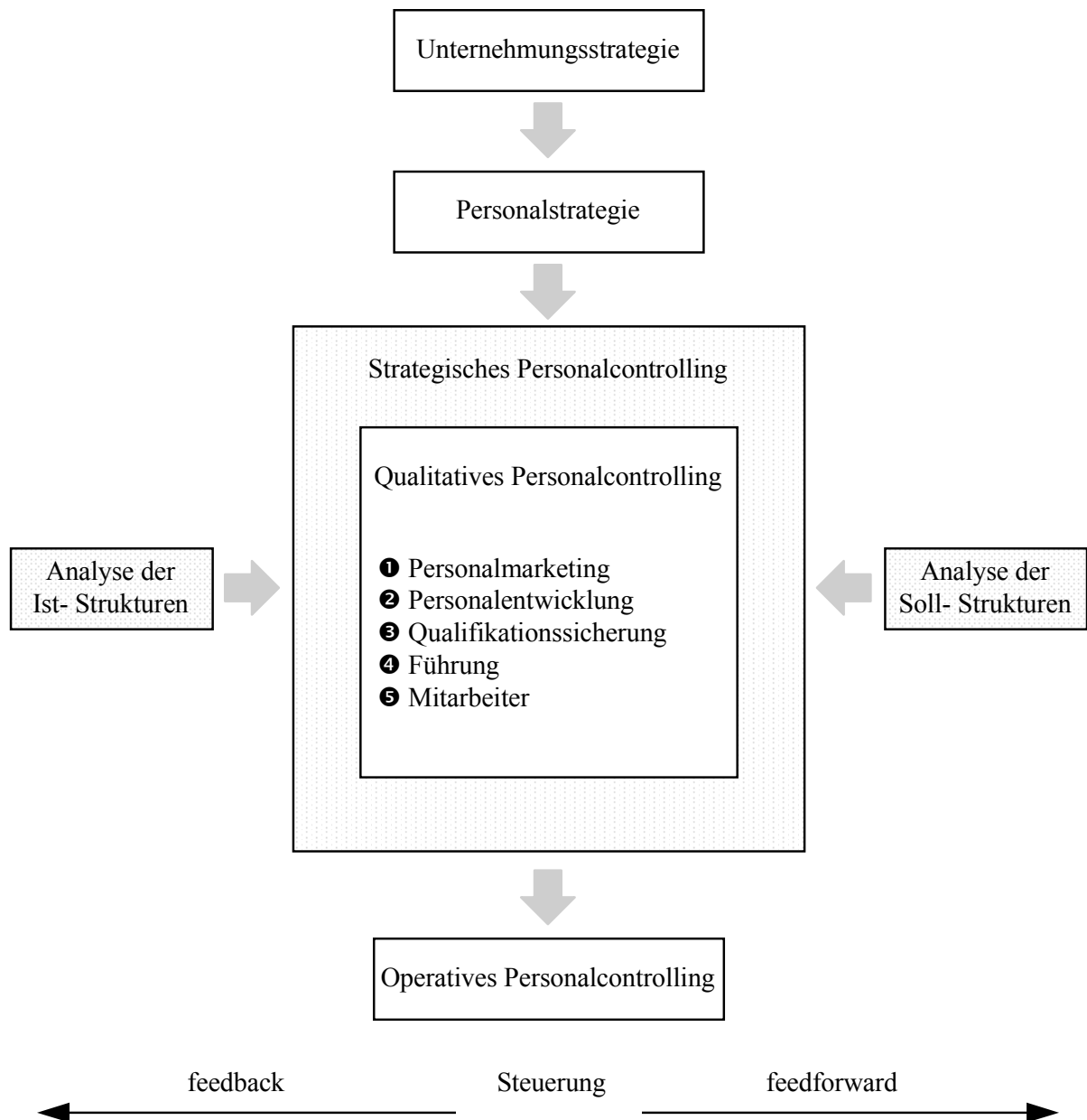


Abbildung 18: Der qualitative Personalcontrolling-Prozess

Wie bereits früher erwähnt wurde, ist der Vergleich von Soll- und Ist-Strukturen eine wichtige Funktion des qualitativen, strategischen Personalcontrollings. Voraussetzung für einen aussagekräftigen Vergleich sind jedoch einheitliche Beurteilungsmaßstäbe. Eine der Hauptaufgaben des Personalcontrollings ist deshalb die Festlegung einheitlicher Beurteilungskriterien innerhalb der Swisscontrol.

8.2 Personalmarketing

Im Rahmen des Personalmarketings soll sichergestellt werden, dass die Swisscontrol längerfristig über genügend qualifizierte und motivierte Mitarbeiter verfügt. Diese Mitarbeiter können einerseits aus der Unternehmung selber stammen oder von aussen rekrutiert werden. Aufgrund der strategischen Planung muss festgestellt werden, welche Mitarbeiter, insbesondere Führungskräfte und Spezialisten, im Planungszeitraum bereitgestellt werden müssen.¹⁹⁴

Aufgrund ihrer Tätigkeit ist die Swisscontrol auf viele Spezialisten angewiesen. Die Ausbildung der Spezialisten erfordert viel Zeit und Geld. Das Personalmarketing muss deshalb Aufschluss darüber geben können, welchen Anforderungen die Mitarbeiter in Zukunft genügen müssen. Eine Umstellung der Technologie beispielsweise, erfordert unter Umständen auch Anpassungen bei den Spezialisten und Führungskräften. Aus diesen Gründen muss auch die Unternehmungsstrategie in die Analyse miteinbezogen werden. Je nach Strategie der Unternehmung müssen die Anforderungen an die zukünftigen Mitarbeiter geändert werden oder gar gänzlich neue Mitarbeiterkategorien geschaffen werden.

Als Beispiel kann das neue Flugsicherungssystem ADAPT herangezogen werden. Einzelne Tätigkeiten, die bisher von Hand ausgeführt werden, übernimmt in Zukunft die Elektronik. Das Berufsbild des Flugverkehrsleiters (FVL) wird sich den neuen Aufgaben anpassen müssen.

8.2.1 Analyseinstrumente zum Bereich Personalmarketing (*Punkt ①*)

Soll-Zustand:

- Der Soll-Zustand kann aus der *strategischen Unternehmungsplanung* abgeleitet werden. Die sich aus der Unternehmungsstrategie ergebenden Anforderungen an die Mitarbeiter können auf die Anforderungsprofile der zukünftigen Mitarbeiter übertragen werden.

Ist-Zustand:

Der Ist-Zustand des Personals kann über mehrere Instrumente erfasst werden:

¹⁹⁴ Vgl. Brinkmann, Hans (1991), 80 f.

- *Kennzahlen*: Altersstruktur, Bildungsstruktur oder Fluktuationsrate. Aus diesen Daten kann abgeschätzt werden, mit wievielen Vakanzen (Führungskräfte, Spezialisten) die Swisscontrol in Zukunft zu rechnen hat oder ob die Ausbildung der Mitarbeiter den zukünftigen Anforderungen genügt.
- *Assessment Center*: In einem Assessment kann das Anforderungsprofil der Mitarbeiter an den Kandidaten überprüft werden. So könnte beispielsweise festgestellt werden, ob Kandidaten für FVL in der Lage sind, das zukünftige Anforderungsprofil zu erfüllen.
- *Potentialbeurteilung*: Aufgrund der Potentialbeurteilung kann festgestellt werden, wieviele Mitarbeiter der Swisscontrol entwicklungsfähig sind. Daraus kann der Bedarf an externen Kandidaten bestimmt werden.

8.3 Personalentwicklung

Die Personalentwicklung kann auch als internes Personalmarketing bezeichnet werden. Im Mittelpunkt stehen die Bedürfnisse der eigenen Mitarbeiter.¹⁹⁵ Personalentwicklung ist eine der wichtigsten Funktionen der Personalwirtschaft, da sie durch ihre Zukunftsorientierung die Marktstellung der Unternehmung sicherstellt.¹⁹⁶ Die Personalentwicklung umfasst letztendlich alle Massnahmen zur Ausbildung, Weiterbildung und Mitarbeiterförderung.

Im Rahmen der Personalentwicklung müssen deshalb sowohl die Interessen der Unternehmung als auch die der Mitarbeiter einbezogen werden. Die Mitarbeiter, unter ihnen vor allem die Führungskräfte, sollten die Möglichkeit haben, sich nach ihren Fähigkeiten und Potentialen zu entwickeln. Die persönlichen Ziele der Mitarbeiter sollten möglichst mit den Zielen der Unternehmung übereinstimmen.¹⁹⁷

Diese Anforderungen gelten auch für die Swisscontrol. Die Mitarbeiter sollten in der Lage sein, sowohl die gegenwärtigen als auch die zukünftigen Qualifikationsanforderungen zu erfüllen. Die Verlegung des Hauptsitzes, die stetige Zunahme des Luftverkehrs oder die Umstellung auf das neue Flugsicherungssystem ADAPT sind nur einige der Veränderungen, mit denen die Mitarbeiter der Swisscontrol in der näheren Zukunft konfrontiert werden. Im Rah-

¹⁹⁵ Vgl. Papmehl, André (1990), S. 32.

¹⁹⁶ Vgl. Brinkmann, Hans (1991), S. 85 f.

men des Personalcontrollings muss daher sichergestellt werden, dass die vorhandenen Mitarbeiter rechtzeitig weitergebildet werden und neue Mitarbeiter dementsprechend ausgebildet werden.

8.3.1 Analyseinstrumente zum Bereich Personalentwicklung (*Punkt 2*)

Soll-Zustand:

- Aus der *strategischen Unternehmungsplanung* kann der Soll-Zustand abgeleitet werden. Analog zum Personalmarketing werden die Anforderungsprofile der Mitarbeiter auf der Basis der Strategieplanung angepasst.
- *Benchmarking*: Vergleiche im Rahmen des Benchmarking können sowohl zur Ermittlung des Soll-Zustands (wettbewerbsorientiertes, funktionales Benchmarking) durchgeführt werden, als auch zum Vergleich des Ist-Zustands innerhalb der Unternehmung (Internes Benchmarking).

Ist-Zustand:

Zur Ist-Analyse bieten sich mehrere Instrumente an:

- *Kennzahlen*: Auf der Grundlage der Altersstruktur (z. B. Führungskräfte, FVL) lässt sich feststellen, wie gross der Handlungsbedarf im Bereich der Nachwuchsförderung ist.
- *Mitarbeitergespräche*: Mitarbeitergespräche können dazu verwendet werden, um gemeinsam Entwicklungsziele festzulegen.
- *Mitarbeiterbefragungen*: Befragungen eignen sich in erster Linie dazu, die aktuellen Bedürfnisse zu erkennen oder die Akzeptanz von Personalentwicklungsinstrumenten zu beurteilen.
- *Personalbeurteilung*: Im Rahmen der Personalbeurteilung können die Entwicklungspotentiale der Mitarbeiter bestimmt werden. Ausgehend von den bestimmten Potentialen, kann gezielt Personalentwicklung betrieben werden.
- *Assessment Center*: Beförderungsassessments können zur Beurteilung des Entwicklungspotentials der Mitarbeiter herangezogen werden, während durch Selektionsassessments und Beurteilungsassessments der Weiterbildungsbedarf gezielt festgelegt werden kann. Assessment Centers bieten zudem die Gelegenheit, die Fähigkeitspotentiale der internen

¹⁹⁷ Vgl. Brinkmann, Hans (1991), S. 86.

Bewerber mit denen der externen Bewerber zu vergleichen und daraus Erkenntnisse über die eigenen Personalentwicklungsmassnahmen abzuleiten.

Eine gezielte Analyse des Mitarbeiterpotentials im Rahmen des Personalcontrollings trägt wesentlich dazu bei, dass der Unternehmung vorhandenes Entwicklungspotential der eigenen Mitarbeiter nicht verborgen bleibt und gezielt entwickelt werden kann.

8.4 Qualifikationssicherung

Das Personalcontrolling soll zur Sicherung der zukünftig als erforderlich betrachteten Qualifikationen herangezogen werden. Insbesondere bei Spezialisten und Führungskräften ist es entscheidend, dass sie über die notwendigen Qualifikationen verfügen, denn die Umsetzung der Unternehmungsstrategie hat letzten Endes über die Mitarbeiter zu erfolgen.¹⁹⁸

Neue Technologien erfordern in der Regel auch eine Anpassung der Qualifikationsanforderungen. Die Einführung eines neuen Flugsicherungssystems bedeutet gleichzeitig auch eine Abkehr von bisherigen Arbeitsgewohnheiten. Statt Handarbeit ist unter Umständen vermehrt Geschick im Umgang mit elektronischen Geräten gefragt. Die Swisscontrol hat sicherzustellen, dass alle ihre Spezialisten über die nötigen Qualifikationen verfügen oder nötigenfalls rechtzeitig ihre Qualifikationen anpassen können. Die Qualifikationssicherung ist deshalb bei der Swisscontrol eine wichtige Funktion, die nebst Spezialisten auch Führungskräfte betrifft. Durch Vergleich der vorhandenen Qualifikationen mit den zukünftig zu erwartenden Qualifikationen kann der notwendige Weiterbildungsbedarf festgestellt werden.

8.4.1 Analyseinstrumente zum Bereich Qualifikationssicherung (*Punkt ③*)

Soll-Zustand:

- Der Soll-Zustand kann wiederum aus der *strategischen Unternehmungsplanung* abgeleitet werden.

¹⁹⁸ Vgl. Brinkmann, Hans (1991), S. 96 ff.

- Wettbewerbsorientiertes und funktionales *Benchmarking* erlauben die Bestimmung von geforderten Qualifikationspotentialen.

Ist-Zustand:

- *Personalbeurteilung*: aufgrund von festgestellten Qualifikationsdefiziten und vorhandenen Entwicklungspotentialen eines Mitarbeiters können individuelle Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen geplant werden.
- *Assessment-Center*: in Selektions- und Beförderungsassessments können Qualifikationsdefizite gezielt ermittelt werden und später durch geeignete Personalentwicklungsmassnahmen beseitigt werden.
- *Stärken-/Schwächen-Analysen*: eignen sich vor allem für die Beurteilung von Führungskräften anhand von ausgewählten Kriterien (wie z. B. Motivation, Leistung, etc.)

8.5 Führung

Das Personalcontrolling soll Führungskräfte in Fragen des Führungsstils und des Führungsverhaltens unterstützen. Ziel der Führungskräfte sollte es sein, einen Führungsstil und ein Führungsverhalten zu praktizieren, die zur vollen Motivation möglichst vieler Mitarbeiter führen, denn motivierte Mitarbeiter sind bereit, ihr ganzes Leistungspotential zu entfalten.¹⁹⁹

Die Swisscontrol möchte im Rahmen des Personalcontrollings der Frage nachgehen, welche Leute wo sinnvoll führen und wie ein angemessener Führungsstil auszusehen hat.²⁰⁰ Unter dem Aspekt Führung geht es letztendlich um die Kommunikation, den Umgang der Mitarbeiter untereinander.

8.5.1 Analyseinstrumente zum Bereich Führung (*Punkt 4*)

Soll-Zustand:

- Der gewünschte Führungsstil, das gewünschte Führungsverhalten muss von der *Unternehmensleitung* definiert werden und dem Personalcontrolling weitergereicht werden.

¹⁹⁹ Vgl. Steinbichler, Ernst (1995), S. 212; Brinkmann, Hans (1991), S. 102.

²⁰⁰ Vgl. Transkriptionen 1/1.

- *Benchmarking*: kann dazu beitragen, den gewünschten Führungsstil, das gewünschte Führungsverhalten aufzuzeigen. Dabei können interne Beispiele (Internes Benchmarking) herangezogen werden oder externe (funktionales und wettbewerbsorientiertes Benchmarking).

Ist-Zustand:

- *Kennzahlen*: Fluktuationsraten oder Absentismuszahlen können als Hinweis auf einen schlechten Führungsstil gewertet werden.
- *Mitarbeitergespräch*: im jährlich stattfindenden Mitarbeitergespräch können Vorgesetzte ihr Führungsverhalten mit den Mitarbeitern bewerten.
- *Mitarbeiterbefragungen*: eine regelmässige, anonyme Befragung der Mitarbeiter zum Führungsverhalten der Vorgesetzten.
- *Personalbeurteilung*: Das Führungsverhalten der Vorgesetzten kann einerseits durch Mitarbeiter (Vorgesetztenbeurteilung) oder übergeordnete Führungskräfte beurteilt werden.

8.6 Mitarbeiter

Das qualitative Personalcontrolling stellt den Mitarbeiter in den Mittelpunkt seiner Betrachtungen. Faktoren wie Motivation, Betriebsklima oder Zufriedenheit rücken damit ins Blickfeld des qualitativen Personalcontrollings. Diese Indikatoren können indirekt Aussagen über andere Beurteilungsgegenstände liefern. So wird beispielsweise das Betriebsklima vom Führungsverhalten der Vorgesetzten mitgeprägt. Eine tiefe Motivation wiederum kann Ausdruck einer mangelnden Entwicklungsmöglichkeit sein.

Die Swisscontrol möchte im Rahmen des Personalcontrollings keine allgemeinen Umfragen zur Motivation durchführen. Vielmehr sollen spezifische Befragungen zu einzelnen Themenbereichen durchgeführt werden.²⁰¹

8.6.1 Analyseinstrumente zum Bereich Mitarbeiter (*Punkt 5*)

Soll-Zustand:

²⁰¹ Vgl. Transkriptionen 1/1.

- *Benchmarking*: Internes Benchmarking kann beispielsweise Abteilungen ausfindig machen, die über eine hohe Motivation verfügen. Daraus können Soll-Werte gewonnen werden.

Ist-Zustand:

- *Kennzahlen*: Fehlzeiten oder Fluktuationsraten können Ausdruck einer tiefen Motivation sein.
- *Mitarbeitergespräch*: Im Rahmen des Mitarbeitergesprächs sollte auch das Arbeitsumfeld besprochen werden (z. B. Aufgabe, Vorgesetzte, Klima in Abteilung, usw.)
- *Mitarbeiterbefragung*: anonyme Befragungen aller Mitarbeiter können insbesondere bei heiklen Themen angebracht sein.

8.6.2 Mitarbeitergespräch als Analyseinstrument des qualitativen Personalcontrollings

Das Mitarbeitergespräch nimmt im Rahmen eines qualitativen Personalcontrollings eine wichtige Stellung ein. Die Swisscontrol verfügt bereits über ein Instrument, das diese Aufgabe wahrnimmt. Das PIB (Personal-Information und -Begutachtung) soll in Zukunft regelmäßig einmal im Jahr für jeden Mitarbeiter eingesetzt werden. Die Verantwortung über die Durchführung liegt beim direkten Vorgesetzten. Dieser führt auch persönlich das Gespräch mit seinen Mitarbeitern durch. Das PIB kann für das Personalcontrolling wichtige Daten liefern (beispielsweise über Führungsverhalten, Beziehung Vorgesetzter-Mitarbeiter, etc.). Da die Daten aus dem PIB jedoch vertraulich sind, könnte unter Umständen ein zusätzlicher Teil für das Personalcontrolling eingefügt werden, der später unternehmensweit ausgewertet werden kann. Gleichzeitig darf das PIB aber auch nicht vom Personalcontrolling überbeansprucht werden.²⁰² Die Mitarbeiter sollten weiterhin Vertrauen in das Instrument haben können.

Das PIB kann indirekt auch Informationen über andere Aufgabenbereiche des Personalcontrollings liefern. Vorgesetzte und Mitarbeiter können gemeinsam Weiterbildungsziele vereinbaren oder Personalentwicklungsmassnahmen können auf ihre Wirksamkeit überprüft werden.. Wird im Rahmen des PIB herausgefunden, dass viele Mitarbeiter oder auch Vorgesetzte unmotiviert sind, nützt es nichts, wenn im Bereich der Personalentwicklung nur fachliche

²⁰² Vgl. Transkriptionen 1/2; 2/3; 5/3; 6/3; 7/4.

Aus- und Weiterbildung betrieben wird. In diesem Fall müssten vermehrt Massnahmen zur Erhöhung der Motivation geprüft werden.²⁰³

8.7 Bewertung des Konzepts

Die im Rahmen des Konzepts vorgestellten Analyseinstrumente sind in der Swisscontrol teilweise bereits vorhanden oder ihre Einführung wird zumindest in Betracht gezogen. Wie bereits erwähnt wurde, ist vorgesehen, das Personalcontrolling in zwei Stufen einzuführen. Auf der ersten Stufe dürften nebst dem Aufbau eines aussagekräftigen Kennzahlensystems auch der Ausbau bestehender Instrumente erfolgen. Erst in einer zweiten Phase sollen neue Instrumente, wie beispielsweise unternehmensweite Befragungen eingeführt werden.

Das erarbeitete Konzept soll als eine mögliche Grundlage für ein qualitatives Personalcontrolling verstanden werden. Auf den bestehenden Aufgabengebieten und Analyseinstrumenten ist es denkbar, das Konzept weiterzuentwickeln und auf die spezifischen Anforderungen einer Unternehmung anzupassen.

Eine mögliche Ergänzung des Konzepts bilden zwei Analyseinstrumente, die teilweise in der Praxis recht wenig verbreitet sind.

8.7.1 Personal-Portfolios

Personal-Portfolios können sowohl zur Bestimmung der Ist-Strukturen, als auch zur Festlegung von Soll-Strukturen verwendet werden. Ausgehend von der Unternehmungsstrategie können in einem strategischen Ziel-Portfolio die zukünftig zu erwartenden Anforderungen an die Mitarbeiter dargestellt werden. Durch eine Stärken-/Schwächen-Analyse im Personalbereich kann die aktuelle Situation abgebildet werden. Durch den Vergleich von Ist- und Soll-Portfolio kann der Handlungsbedarf der Unternehmung festgestellt werden. Personal-Portfolios eignen sich daher für das Personalmarketing, die Personalentwicklung, zur Sicherung der Qualifikationspotentiale oder zur Beurteilung von Führungskräften.

²⁰³ Vgl. Transkriptionen 6/1 ff.

Das Personal-Portfolio sollte als komplexitätsreduzierender Ansatz verstanden werden, der frühzeitig den strategischen Handlungsbedarf einer Unternehmung aufzeigen kann und sich zur quantitativen und qualitativen Personalsteuerung eignet.²⁰⁴

8.7.2 Humanvermögensrechnung

Trotz den Bedenken der Praktiker kann auch die Humanvermögensrechnung einen Beitrag zum qualitativen Personalcontrolling leisten. Die Ergebnisse der Humanvermögensrechnung können als Entscheidungshilfen verwendet werden. Die erforderlichen Aufwendungen für die Einstellung von verschiedenen Bewerbern können ebenso ermittelt werden, wie die Kosten einer Fluktuation oder die Personalentwicklungskosten, die bestimmte Mitarbeitergruppen bisher verursacht haben. Im Rahmen des qualitativen Personalcontrollings kann es deshalb durchaus sinnvoll sein, den finanziellen Wert personalwirtschaftlicher Massnahmen zu quantifizieren. Dabei kann es unter Umständen genügen, diese Kosten einmal zu erfassen und den Führungskräften bekannt zu machen.

Insofern kann sich auch die Humanvermögensrechnung auf das Führungsverhalten auswirken, indem den Führungskräften der ökonomische Wert ihrer Mitarbeiter bewusst gemacht wird. Sind die Kosten einer inneren oder effektiven Kündigung bekannt, wird wahrscheinlich auch der Vorgesetzte vermehrt versuchen die Mitarbeiter zu motivieren.²⁰⁵ Deshalb erscheint es sinnvoll, einzelne Vorgänge einmal exemplarisch zu berechnen und den Führungskräften die Kosten ihres Verhaltens bewusst zu machen.

²⁰⁴ Vgl. Hentze, Joachim/Kammel, Andreas (1993), S. 101; Papmehl, André (1990), S. 57.

²⁰⁵ Vgl. Papmehl, André (1990), S. 72.

9. Schlussfolgerungen

Die Ausführungen im ersten Teil dieser Arbeit haben gezeigt, wie bedeutungsvoll das Personalcontrolling heute und in Zukunft für eine Unternehmung sein muss. Ohne qualifizierte und motivierte Mitarbeiter sind langfristig strategische Wettbewerbsvorteile nicht mehr zu halten. „Widersprechen sich die Bedürfnisse von Mitarbeitern und Unternehmen, so werden innerhalb solcher Konflikte Energie-Ressourcen beider Seiten verschwendet, was die Effektivität der Unternehmung schmälert.“²⁰⁶ Das Personalcontrolling muss deshalb längerfristig dazu beitragen, die Stellung der Unternehmung in ihrem Markt zu behaupten oder zu verbessern.²⁰⁷ Das kann nur gelingen, wenn der Mitarbeiter mit seinen Bedürfnissen, Neigungen und Fähigkeiten in den Mittelpunkt des Personalcontrollings gerückt wird, mit dem Ziel, durch eine verbesserte Nutzung seines Potentials die Effektivität der Unternehmung zu verbessern.²⁰⁸

Es wurde weiterhin festgestellt, dass ein Personalcontrolling nicht nur dem Zweck dienen darf, quantitative Daten über den Personalbereich zu sammeln, sondern in einem verstärkten Mass auch die qualitative Dimension miteinbeziehen muss. Gerade im Personalbereich sind viele entscheidende Aufgaben nicht oder nur schlecht quantifizierbar. Davon betroffen ist auch das strategische Personalcontrolling, das im Rahmen seiner Aufgaben oft auf qualitative Daten angewiesen ist.

Vor diesem Hintergrund wurde versucht, ein Konzept für ein qualitatives, strategisches Personalcontrolling zu entwickeln und auf die spezifischen Bedürfnisse der Swisscontrol anzupassen. Dabei hat sich gezeigt, dass auch ein qualitatives Personalcontrolling durchaus bereits vorhandene und bekannte Analyseinstrumente einsetzen kann. Der Schwerpunkt des qualitativen Personalcontrollings liegt in erster Linie in der Analyse und Interpretation der erhaltenen Informationen. Es wird überprüft, welche Massnahmen sich aus den gewonnenen Erkenntnissen ableiten lassen oder wie sich bereits umgesetzte Massnahmen bewährt haben. Ein qualitatives, strategisches Personalcontrolling evaluiert deshalb immer auch die Instrumente der Personalarbeit. Es wird überprüft, ob die richtigen und notwendigen Instrumente zur Personalarbeit eingesetzt werden.²⁰⁹

²⁰⁶ Vgl. Papmehl, André (1990), S. 131 f.

²⁰⁷ Vgl. Brinkmann, Hans (1991), S. 9.

²⁰⁸ Vgl. Papmehl, André (1990), S. 19.

²⁰⁹ Vgl. Steinbichler, Ernst (1995), S. 214.

Die Grundidee des entwickelten Konzepts besteht im Prinzip aus einer integrierten Betrachtung der Unternehmungsziele und den Zielen des Personalbereichs. Aufgrund der von der Swisscontrol formulierten Anforderungen soll aufgezeigt werden, wie ein qualitatives, strategisches Personalcontrolling bei der Swisscontrol aussehen könnte. Im Rahmen des Konzepts wurde versucht, die in der Swisscontrol bereits vorhandenen Instrumente in ein qualitatives, strategisches Personalcontrolling einzubinden und durch Instrumente zu ergänzen, die in einer späteren Phase allenfalls eingeführt werden können. Das erarbeitete Konzept kann als Grundlage für die Einführung eines qualitativen, strategischen Personalcontrollings eingesetzt werden. Die bestehenden Ansätze können weiterentwickelt werden und mit bereits vorhandenen Instrumenten (z. B. Weiterbildungscontrolling) verknüpft werden.

Seit Mitte der achtziger Jahre, als das Konzept des Personalcontrolling im deutschsprachigen Raum erstmals vorgestellt wurde, hat sich viel getan. Das Personalcontrolling befindet sich aber nach wie vor in einer Entwicklungsphase. Weder in der Theorie noch in der Praxis existieren länger bewährte Konzepte und Instrumente.²¹⁰ Für die Praxis bedeutet das, dass keine fertigen Rezepte für ein Personalcontrolling vorliegen. Das Personalcontrolling muss im Gegenteil von Fall zu Fall auf die spezifischen Bedürfnisse der Unternehmung abgestimmt werden.

²¹⁰ Vgl. Schlagenhauser, Peter (1995), S. 173.

Anhang 1: Interviewleitfaden

Qualitative und strategische Aspekte des Personalcontrolling

Interviewleitfaden

Vorgehen

Es werden 6-8 qualitative Interviews durchgeführt. Interviewt werden einzelne Mitglieder der Projektgruppe Personalcontrolling, Vertreter der einzelnen Standorte und die Leiterin der Abteilung Personal & Organisation Swisscontrol. Die Aufteilung der Interviews sieht wie folgt aus:

- jeweils 1 bis 2 Interviews in Zürich und Genf
- 2-3 Interviews in Bern (Hauptsitz)
- 1 Interview in Bern-Belp

Durch diese Aufteilung werden die drei zentralen Standorte der Firma Swisscontrol berücksichtigt.

Interviews

Umfeld schildern: exploratives Interview zur Arbeit in der Projektgruppe und der Ausgestaltung des Personalcontrolling bei der Swisscontrol.

Themenkreis 1: Projekt „Personalcontrolling“

- auf Grund welcher Kriterien wurden Sie als Projektgruppenmitglied ausgewählt?
- haben Sie sich bereits früher mit Personalcontrolling befasst?
- welche Zielvorstellungen (Anforderungskatalog) wurden bezüglich des Projekts formuliert?

Themenkreis 2: Arbeit in der Projektgruppe

- wie haben Sie die Arbeit in der Projektgruppe erlebt? (Zeit-/Arbeitsaufwand, positive und negative Aspekte)
- was würden Sie in Zukunft anders machen?

Themenkreis 3: Personalcontrolling-Konzept

- entspricht das erarbeitete Personalcontrolling-Konzept Ihren Vorstellungen über Personalcontrolling? (was ist gut, was fehlt?)
- wie beurteilen Sie das Verhältnis zwischen quantitativem und qualitativem Personalcontrolling im Konzept?

Themenkreis 4: Qualitatives Personalcontrolling

- wie bedeutend sind qualitative Personalcontrolling-Daten für Sie? (in Ihrer Abteilung)
- welche Aspekte des qualitativen Personalcontrollings sind am dringlichsten und sollten deshalb so rasch als möglich umgesetzt werden?
- wie sollen die qualitativen Personalcontrolling-Daten Ihrer Meinung nach publiziert werden? (MIS, EIS, Personalbericht, etc.)

Literaturverzeichnis

Bartscher, Thomas R./Steinmann, Olaf (1990)

Der Human-Resource-Accounting-Ansatz innerhalb der Personal-Controlling-Diskussion. In: Zeitschrift für Personalforschung, 4. Jg. 1990, Heft 4, S. 387 - 401

Brinkmann, Hans (1991)

Personalcontrolling als Wertschöpfung, Bergisch Gladbach 1991

Dellmann, Klaus (1995a)

Controlling. In: Modul Grundlagen des Controlling der Vorlesung Controlling I (unveröffentlichte Vorlesungsunterlagen), Bern 1995

Dellmann, Klaus (1995b)

Controlling. In: Modul Das Konzept des Strategischen Controlling der Vorlesung Controlling II (unveröffentlichte Vorlesungsunterlagen), Bern 1995

Gerpott, Torsten J./Siemers, Sven H. [Hrsg.] (1995)

Controlling von Personalprogrammen, Stuttgart 1995

Gmelin, Volker (1995)

Effizientes Personalmanagement durch Personalcontrolling. Von der Idee zur Realisierung, Renningen-Malmsheim 1995

Hentze, Joachim (1991)

Personalwirtschaftslehre 1, 5. Auflage, Bern/Stuttgart 1991

Hentze, Joachim/Kammel, Andreas (1993)

Personalcontrolling. Eine Einführung in Grundlagen, Aufgabenstellungen, Instrumente und Organisation des Controlling in der Personalwirtschaft

Hentze, Joachim/Kammel, Andreas (1996)

Personalcontrolling auf dem Prüfstand. Aufgabenbereiche, Konzept, kritische Analyse.
In: Personalführung, 28. Jg. 1996, Nr. 4, S. 294 - 298

Horváth, Péter (1986)

Controlling, 2. Auflage, München 1986

Horváth, Peter (1993)

Controlling. In: Handwörterbuch des Rechnungswesens, 3. Auflage, hrsg. v. Klaus Chmielewicz und Marcell Schweitzer, Stuttgart 1993, Sp. 322 - 332

Hoyer, Joachim/Knoblauch, Rolf (1989)

Personalarbeit optimieren durch Personalcontrolling. In: Personal, 41. Jg. 1989, Nr. 7;
S. 274 - 277

Kreilkamp, E. (1987)

Strategisches Management und Marketing, Berlin/New York 1987, S. 254 - 275

Kühn, Richard/Fankhauser, Kathrin (1996)

Marktforschung. Ein Arbeitsbuch für das Marketing-Management. Reihe „Praxishilfen für Unternehmungen“, Band 2, hrsg. v. Griese, Joachim/Grünig, Rudolf/Kühn, Richard/Thom, Norbert, Bern 1996

Küpper, Hans-Ulrich (1991)

Personal-Controlling aus der Sicht des Controllers - Entwicklungschancen? In: Personalmanagement für die 90er Jahre. Neue Entwicklungen - Neues Denken - Neue Strategien, hrsg. v. Ackermann, Karl-Friedrich/Scholz, Hartmut, Stuttgart 1991, S. 223 - 247

Ling, Bernhard (1989)

Zusammenhänge zwischen strategischer Personalplanung und Unternehmensstrategie aus der Sicht des Personalwesens. In: Strategisches Personalmanagement, hrsg. v. Weber, Wolfgang/Weinmann, Joachim, Stuttgart 1989, S. 49 - 62

Lohoff, Heinz-Günter/Lohoff, Petra (1995)

Von der Idee zur Implementierung. Projektmanagement am Beispiel der „Ganzheitlichen Prozeßoptimierung (GPO)“. In: Projektmanagement. Instrument moderner Dienstleistung, hrsg. v. Steinle, Claus/Bruch, Heike/Lawa, Dieter, Frankfurt 1995

Metz, Franz/Knauth, Peter (1994)

Entwicklungsstand und Verbreitungsgrad von Personal-Controlling. Ergebnisse einer empirischen Erhebung. In: Personal, 46. Jg. 1994, Nr. 9, S. 424 - 430

Metz, Franz/Schmidt, Matthias (1996)

Personalcontrolling systematisch implementieren. Praxisorientiertes Bausteinkonzept. In: Personalführung, 28. Jg. 1996, Nr. 4, S. 268 - 276

Moser, Heinz (1977)

Praxis der Aktionsforschung, München 1977

Odiorne, G. S. (1984)

Strategic Management of Human Resources, San Francisco 1984, zit. n. Pappmehl, André (1990) Personal-Controlling. Human-Ressourcen effektiv entwickeln, Heidelberg 1990

Pappmehl, André (1990)

Personal-Controlling. Human-Ressourcen effektiv entwickeln, Heidelberg 1990

Popp, Werner (1996)

Benchmarking. In: Kapitel Benchmarking der Vorlesung Innovationsmanagement II (unveröffentlichte Vorlesungsunterlagen), Bern 1996

Posth, Martin (1991)

Die Rolle der Personalpolitik in der Unternehmensführung von morgen - Schwerpunkte der 90er Jahre. In: Personalmanagement für die 90er Jahre. Neue Entwicklungen - Neues Denken - Neue Strategien, hrsg. v. Ackermann, Karl-Friedrich/Scholz, Hartmut, Stuttgart 1991, S. 145 - 155

Potthoff, Erich/Trescher, Karl (1986)

Controlling in der Personalwirtschaft, Berlin/New York 1986

Scherm, Ewald (1992)

Personal-Controlling. Eine kritische Bestandesaufnahme. In: Die Betriebswirtschaft, 52. Jg. 1992, Heft 3, S. 309 - 323

Schlagenhafer, Peter (1995)

Personal-Controlling als Ansatzpunkt zur unternehmerischen Gestaltung der Personalarbeit - Darstellung aus Sicht der Wissenschaft. In: Innovatives Personalmanagement. Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit, hrsg. v. Wunderer, Rolf/Kuhn, Thomas, Berlin 1995, S. 173 - 186

Schulte, Christof (1990)

Kennzahlengestütztes Personal-Controlling. Ein Planungs- und Steuerungsinstrument für den Personalbereich. In: Controlling, 2. Jg. 1990, Heft 1, S. 18 - 25

Steinbichler, Ernst (1995)

Personal-Controlling als Serviceangebot der Personaleinheit. In: Innovatives Personalmanagement. Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit, hrsg. v. Wunderer, Rolf/Kuhn, Thomas, Berlin 1995, S. 187 - 227

Swisscontrol (o. J.)

ADAPT - das neue Flugsicherungssystem der Swisscontrol. Informationsbroschüre, o. o. J.

Swisscontrol (1993)

Flugsicherung. Informationsbroschüre, Bern 1993

Swisscontrol (1996a)

Schlussbericht Long March TP5 Personal und Organisation. Internes Arbeitspapier, Bern 1996

Swisscontrol (1996b)

Bericht über die Tätigkeit der Gesellschaft 95, Bern 1996

Swisscontrol (1996c)

Jahresabschluss 95, Bern 1996

Swisscontrol (1996d)

Konzept Personal-Controlling Swisscontrol. Entwurf vom 1. Dezember 1996. Internes Arbeitspapier, Bern 1996

Thom, Norbert/Cantin, Françoise (1992)

Controlling und Auditing. In: Controlling. Grundlagen, Informationssysteme, Anwendungen, hrsg. v. Spremann, Klaus/Zur, Eberhard, Wiesbaden 1992, S. 185 - 203

Thom, Norbert (1993a)

Teilfunktionen der Personalwirtschaft. In: Modul Grundlagen der Personalwirtschaft der Vorlesung PI (unveröffentlichte Vorlesungsunterlagen), Bern 1993

Thom, Norbert (1993b)

Merkmale des Internal Auditing. In: Modul Detailorganisation Controlling/Auditing der Vorlesung OII (unveröffentlichte Vorlesungsunterlagen), Bern 1993

Thom, Norbert (1993c)

Assessment Center. In: Modul Personalentwicklung der Vorlesung PI (unveröffentlichte Vorlesungsunterlagen), Bern 1993

Thom, Norbert (1995)

Personalcontrolling. In: Modul Personalcontrolling der Vorlesung PII (unveröffentlichte Vorlesungsunterlagen), Bern 1995

Weber, Wolfgang (1989)

Betriebliche Personalarbeit als strategischer Erfolgsfaktor der Unternehmung. In: Strategisches Personalmanagement, hrsg. v. Weber, Wolfgang/Weinmann, Joachim, Stuttgart 1989, S. 3 - 15

Wunderer, Rolf/Sailer, Martin (1987)

Instrumente und Verfahren des Personal-Controlling. In: controller magazin, 12. Jg. 1987, Nr. 6, S. 287 - 292

Wunderer, Rolf/Fröhlich, Werner (1991)

Transfer Evaluation bei Aus- und Weiterbildung. In: Personalwirtschaft, 18. Jg. 1991, Nr. 8, S. 18 - 23

Wunderer, Rolf (1991)

Personal-Controlling. In: Personal, 43. Jg. 1991, Nr. 9, S. 272 - 275

Wunderer, Rolf/Schlagenhauer, Peter (1994)

Personal-Controlling: Funktionen - Instrumente - Praxisbeispiele, Stuttgart 1994

Zünd, André (1982)

Revisionslehre, Zürich 1982

Selbständigkeitserklärung

„Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.“

Bern, 17. Januar 1997

Thomas Keller