ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Huber, Stefan

Book

Strategisches Personalcontrolling als Unterstützungsfunktion des strategischen Personalmanagements

Hochschulschriften zum Personalwesen, No. 23

Provided in Cooperation with:
Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Huber, Stefan (1998) : Strategisches Personalcontrolling als Unterstützungsfunktion des strategischen Personalmanagements, Hochschulschriften zum Personalwesen, No. 23, ISBN 3-87988-329-7, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/116866

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Hochschulschriften zum Personalwesen

herausgegeben von Thomas R. Hummel, Dieter Wagner und Ernst Zander

Stefan Huber

Strategisches Personalcontrolling als Unterstützungsfunktion des strategischen Personalmanagements

HWWA-INSTITUT
Bibliothek
A 98
3987
A98-3987

Rainer Hampp Verlag

Strategisches Personalcontrolling als Unterstützungsfunktion des strategischen Personalmanagements

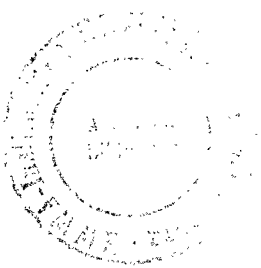
Hochschulschriften zum Personalwesen

herausgegeben von
Dr. Thomas R. Hummel, Hamburg
Prof. Dr. Dieter Wagner, Universität Potsdam
Prof. Dr. Ernst Zander, Universität Hamburg

Band 23

Stefan Huber

Strategisches Personalcontrolling als Unterstützungsfunktion des strategischen Personalmanagements



A 98 - 3987

Rainer Hampp Verlag München und Mering 1998

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Huber, Stefan:
Strategisches Personalcontrolling als Unterstützungsfunktion des strategischen Personalmanagements / Stefan Huber. - München ; Mering : Hampp, 1998
(Hochschulschriften zum Personalwesen ; Bd. 23)
Zugl.: Potsdam, Univ. 1998
ISBN 3-87988-329-7

Hochschulschriften zum Personalwesen: ISSN 0179-325X

Liebe Leserinnen und Leser!
Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

© 1998 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringerzeller Str. 16 D - 86415 Mering

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Vorwort der Herausgeber

In der Reihe HOCHSCHULSCHRIFTEN ZUM PERSONALWESEN erscheinen Arbeiten, die im wesentlichen aus hochschulbezogenen Forschungszusammenhängen entstanden sind. Charakteristisch für die Schriftenreihe ist, daß die einzelnen Bände praxisnah und wissenschaftlich fundiert einen Themenbereich aus dem Personalwesen behandeln. Sie wendet sich damit an Wissenschaftler und Studierende des Personalwesens sowie an interessierte Praktiker der Wirtschaft und Verwaltung.

Die Bedeutung des Menschen im Unternehmen ist nach wie vor unbestritten. Ein effektives und effizientes strategisch ausgerichtetes Personalmanagement wird jedoch durch vielfältige Einflüsse wie z.B. Flexibilisierungs-, Individualisierungs- und Internationalisierungsbestrebungen erschwert. Es ist folglich nach Steuerungshilfen zu suchen, die den gesamten Prozeß des Personalmanagements fundamental unterstützen und unter strategischen Gesichtspunkten gestaltend, steuernd und bewertend eingesetzt werden können. Eine derartige Steuerungsfunktion kann ein entsprechend konzipiertes strategisches Personalcontrolling übernehmen, wenn es ein System von Instrumentarien, Methoden und Verfahren zur Verfügung stellt, welches für den Aufbau und die Nutzung von Human-Potentialen sorgt. Ein solches Konzept vorzulegen, ist zentrale Aufgabenstellung dieser Arbeit.

Hierzu bedarf es einer differenzierten Analyse der verschiedenen Ebenen eines Personalcontrolling-Systems. Auf einer prozeß- und ergebnisorientierten Ebene werden in der vorliegenden Arbeit Parameter definiert, anhand derer die Steuerung von Personalmanagementaktivitäten und die Bewertung von Personalarbeit insgesamt möglich wird. Neben den Prozessen rücken auch personalwirtschaftlich relevante Strukturen in den Mittelpunkt der Betrachtungen und sind z.B. im Rahmen eines vom Verfasser entwickelten Selfcontrolling-Ansatzes ein wichtiger Bestandteil des Personalcontrolling-Systems. Auf einer interpretativen Ebene wird schließlich erklärt, wie die vom Personalcontrolling-System generierten Informationen wahrgenommen, interpretiert und in adäquates Handeln umgesetzt werden.

Mit dieser sehr gelungenen und anregenden Arbeit gibt es sowohl für de weitere theoretische Diskussion, empirische Untersuchungen als auch für die fundierte, seriöse Unternehmenspraxis eine Fülle von sehr wertvollen Anregungen und konkreten Gestaltungsvorschlägen, denen eine weite Verbreitung zu wünschen ist.

Thomas R. Hummel
Dieter Wagner
Ernst Zander

Hamburg und Potsdan,
im August 1998

Vorwort des Autors

Eine Arbeit wird nie fertig, es sei denn, man erklärt sie dafür.

Johann Wolfgang von Goethe

Obwohl Goethe mit diesem Ausspruch sicherlich nicht Dissertationen gemeint hat, trifft dies ohne Zweifel auch auf diese zu. Unzählige Stunden Arbeit, viele produktive und auch unproduktive Gedanken - und bis zuletzt offen für Veränderungen.

Daß diese Arbeit dennoch ihren Abschluß gefunden hat, ist vielen Menschen in meinem Umfeld zu verdanken. Insbesondere meinem Doktorvater Prof. Dr. Dieter Wagner gebührt hierbei ein großer Anteil. Seine Diskussionsbereitschaft und seine kritischen, hilfreichen Anmerkungen waren Unterstützung und Ansporn zugleich. Dank schulde ich in diesem Sinne auch Prof. Dr. Michel Domsch für die Übernahme der Rolle des Zweitgutachters.

Allen anderen möchte ich Dank sagen für die Entbehrungen, die Ihr auf Euch genommen habt, für das Verständnis, das Ihr immer wieder aufgebracht habt, und für Eure Hilfe, die mir immer zur Verfügung stand.

Stefan Huber

Hamburg, August 1998

Inhaltsverzeichnis

1. Relevanz des strategischen Personalcontrollings als Unterstützungsfunktion des strategischen Personalmanagements in flexiblen Organisationsformen 1

1.1. Anforderungen an das Unternehmens- und Personalmanagement vor dem Hintergrund einer veränderten Umweltsituation von Unternehmen 1
1.1.1. Varianzen der Unternehmensumwelt: Komplexität und Dynamik 1
1.1.2. Organisatorische Konsequenzen umweltlicher Veränderungen: Flexible Organisationsformen 6
1.1.3. Folgerungen für das Personalmanagement flexibler Organisationsformen 11

1.2. Problemstellung, Ziel und Lösungsweg der Arbeit 17
1.2.1. Konzeption eines strategischen Personalcontrollings als empirisch induziertes Problem 18
1.2.2. Konzeption eines strategischen Personalcontrollings als theoretisch deduziertes Problem 20
1.2.3. Ziel der Arbeit 21
1.2.4. Forschungskonzeption: Interpretative Betrachtung von Systemen 22
1.2.5. Methodische Vorgehensweise der Arbeit 34

1.3. Personalcontrolling als Unterstützungsfunktion des Personalmanagements im klassischen Managementprozeß 37
1.3.1. Traditionelle Ansätze des Personalcontrollings 37
1.3.1.1. Ableitungen des Personalcontrolling-Verständnisses 37
1.3.1.2. Inhalte und Methoden von Personalcontrolling-Ansätzen 46
1.3.2. Defizit-Analyse vorhandener Personalcontrolling-Ansätze 62

2. Gestaltungsrahmen eines strategischen Personalcontrolling-Konzeptes in flexiblen Organisationsformen 67

2.1. Elemente flexibler Organisationsformen als situative Faktoren des Personalmanagements und Personalcontrollings 67
2.1.1. Elemente auf der Unternehmensebene 69
2.1.2. Elemente auf der Gruppen- bzw. Einheitenebene 71
2.1.3. Elemente auf der Individualebene 73
2.1.3.1. Mitarbeiterbezogene Aspekte flexibler Organisationsformen 73
2.1.3.2. Führungskräftebezogene Aspekte flexibler Organisationsformen 74

2.2. Systemische Eigenschaften der Personalcontrolling-Konzeption ... 79
2.2.1. Bewältigung von Komplexität ... 82
2.2.1.1. Sachliche Komplexität ... 84
2.2.1.2. Soziale und zeitliche Komplexität ... 85
2.2.1.3. Operativ-autonome Komplexität ... 86
2.2.1.4. Kognitive Komplexität ... 87
2.2.2. Sicherstellung von Dynamik ... 88

2.3. Wahrnehmung und Interpretation ... 91
2.3.1. Individuelle Wahrnehmung und Interpretation ... 92
2.3.1.1. Charakteristika und Wahrnehmungs- und Interpretationstendenzen eines Beobachters ... 93
2.3.1.1.1. Kognitive Ansätze ... 93
2.3.1.1.2. Motivationale Ansätze ... 98
2.3.1.2. Situative Faktoren bei der Wahrnehmung und Interpretation eines Objektes ... 100
2.3.1.2.1. Soziales Bezugssystem ... 100
2.3.1.2.2. Attributionsverzerrungen ... 101
2.3.2. Verständigungsprozesse bei unterschiedlicher Wahrnehmung und Interpretation mehrerer Beobachter ... 104
2.3.2.1. Interpretative Ansätze ... 104
2.3.2.2. Postmoderne Ansätze ... 110

2.4. Zusammenfassung: Basiselemente des Gestaltungsrahmens ... 112

3. Strategisches Personalcontrolling im Kontext des strategischen Personalmanagements ... 114

3.1. Strategisches Personalcontrolling als Subsystem des strategischen Personalmanagements ... 114
3.1.1. Zielsystem des strategischen Personalcontrollings ... 114
3.1.2. Darstellung und Analyse der Phasen des strategischen Personalcontrollings ... 118
3.1.2.1. Strategisches (Personal-)Informationsmanagement ... 120
3.1.2.2. Strategische (Personal-)Planung ... 122
3.1.2.3. Strategische (Personal-)Kontrolle ... 126
3.1.2.4. Strategische (Personal-)Steuerung ... 128

3.2. Ansätze des strategischen Personalmanagements als Orientierung für das strategische Personalcontrolling ... 130
3.2.1. Michigan-Ansatz ... 130
3.2.2. INSEAD-Ansatz ... 134
3.2.3. Züricher Ansatz ... 138
3.2.4. Stuttgarter Ansatz ... 142
3.2.5. Kritik vorhandener Ansätze des strategischen Personalmanagements ... 146

3.3. Entwicklung eines integrativen controllingorientierten Ansatzes des strategischen Personalmanagements ... 151
3.3.1. Inside-Out-Perspektive ... 154
3.3.2. Outside-In-Perspektive ... 158

4. Konfiguration eines strategischen Personalcontrollings in flexiblen Organisationsformen ... 161

4.1. Horizontale Ebenendifferenzierung: Prozeß- und Ergebnisorientierung des Personalcontrollings ... 162
4.1.1. Bestimmung der Personalmanagementprozesse ... 162
4.1.2. Controlling der Prozeßdurchläufe im Personalmanagement ... 166
4.1.2.1. Steuerung der Personalmanagement-Prozesse ... 166
4.1.2.1.1. Qualitätscontrolling ... 167
4.1.2.1.2. (Prozeß-)Kostencontrolling ... 170
4.1.2.1.3. Zeitcontrolling ... 178
4.1.2.2. Ansätze zur Identifikation von Verbesserungspotentialen ... 182
4.1.2.3. Prozeßoptimierung im Personalmanagement ... 189
4.1.3. Ergebnisorientierte Ebenen des Personalcontrollings ... 192
4.1.3.1. Effizienzcontrolling ... 193
4.1.3.2. Effektivitätscontrolling ... 195

4.2. Vertikale Ebenendifferenzierung: Holismus und Elementarismus des Personalcontrollings ... 196
4.2.1. Selfcontrolling ... 197
4.2.2. Controlling im Trägersystem des Personalmanagements ... 201
4.2.3. Leitungscontrolling ... 204
4.2.3.1. Abstimmung der dezentralen Einheiten ... 204
4.2.3.2. Führungs- und Kooperationscontrolling ... 207

4.3. Interpretative Ebenendifferenzierung: Wahrnehmung und Interpretation im Rahmen des Personalcontrollings ... 210
4.3.1. Frühaufklärungssystem: Proaktivität und Antizipation ... 210
4.3.1.1. Erwartungen und Interessen der Anspruchsgruppen ... 211
4.3.1.2. Unstrukturierte Umfeldbeobachtungen durch ein strategisches Radar ... 215
4.3.2. Perzeptions-, Interpretations- und Verhandlungsmodell ... 218

5. Forschungsbedarf **226**

5.1. Anforderungen an die Personalwirtschaftslehre 226

5.2. Empirische Fundierung 227

5.3. Umsetzung und Einführung von Personalcontrolling als Schnittstelle zwischen Theorie und Praxis 228

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1: Die Umwelt eines Unternehmens ... 3

Abb. 1.2: Segmente und Entwicklungen in der generellen Unternehmensumwelt ... 5

Abb. 1.3: Management - Zusammenhänge und Abgrenzungen ... 12

Abb. 1.4: Gang der Arbeit ... 36

Abb. 1.5: Ansätze des Personalcontrollings ... 38

Abb. 1.6: Personalkennzahlensystem (nach Funktionen gegliedert) ... 55

Abb. 1.7: Personalkostensystematisierungen ... 58

Abb. 1.8: Empirische Untersuchungen zum Verbreitungsgrad und Inhalt von Personalcontrolling ... 61

Abb. 1.9: Orientierungsrahmen der Defizit-Analyse vorhandener Personalcontrolling-Ansätze ... 62

Abb. 2.1: Kennzeichen flexibler Organisationsformen ... 78

Abb. 2.2: Konzeptionelle Systemebenen ... 81

Abb. 3.1: Differenzierung zwischen und Integration von strategischem Personalmanagement und strategischem Personalcontrolling ... 118

Abb. 3.2: The human resource cycle ... 131

Abb. 3.3: Formales Schema der Führung im Züricher Ansatz ... 139

Abb. 3.4: Einbettung des Menschen in das Gestaltungsgefüge von Struktur, Kultur und Politik ... 141

Abb. 3.5: Factor Analytical Types of HRM-Strategies ... 143

Abb. 3.6: Kontingenztheoretisches Modell der Personalstrategiewahl ... 144

Abb. 3.7: Sphäre des strategischen Personalmanagements (PM) ... 153

Abb. 3.8: Strategisches Personalmanagement und Ansatzpunkte eines strategischen Personalcontrollings ... 160

Abb. 4.1: Beispiele für Typologien personalwirtschaftlicher Funktionsfelder ... 163

Abb. 4.2: Personalmanagementprozesse ... 166

Abb. 4.3: Kostentreiber von Personalmanagementprozessen (Beispiele) ... 173

Abb. 4.4: Ablauf der Prozeßkostenrechnung ... 174

Abb. 4.5: Beispiel Prozeßkosten verschiedener Prozeßvarianten im Prozeß "Personalentwicklung" ... 182

Abb. 4.6: Beispiele für reaktions-, verhaltens- und ergebnisorientierte Output-Kriterien von Personalmanagementprozessen ... 186

Abb. 4.7: Beispiele für Benchmarking-Daten im Personalmanagement ... 188

Abb. 4.8: Ansätze zur Optimierung von Personalmanagementprozessen ... 192

Abb. 4.9: Abweichungsursachen im Rahmen des individuellen Produktionscontrollings ... 200

Abb. 4.10: Ansätze des personalbezogenen Strukturcontrollings ... 203

Abb. 4.11: Hauptbereiche des Führungs- und Kooperationscontrollings ... 208

Abb. 4.12: Analyse der Kunden von Personalmanagementprozessen (Beispiel) ... 212

Abb. 4.13: Strategisches Radar als Element des Personalcontrollingsystems ... 218

Abb. 4.14: Basismodell der Wahrnehmungs-, Interpretations- und Verhandlungsprozesse im Rahmen des strategischen Personalcontrollings ... 225

Abb. 5.1: Probleme bei der Realisierung von Personalcontrolling ... 229

1. Relevanz des strategischen Personalcontrollings als Unterstützungsfunktion des strategischen Personalmanagements in flexiblen Organisationsformen

1.1. Anforderungen an das Unternehmens- und Personalmanagement vor dem Hintergrund einer veränderten Umweltsituation von Unternehmen

1.1.1. Varianzen der Unternehmensumwelt: Komplexität und Dynamik

In Anbetracht minimalen, stagnierenden oder rückläufigen wirtschaftlichen Wachstums auf heimischen Märkten "traditioneller" Industrienationen[1] wird der Wettbewerbsdruck für eine zunehmende Zahl von Unternehmen[2] immer größer. Eine Strategie des Wachstums sichert damit nicht mehr die Lebens- und Überlebensfähigkeit eines Unternehmens. Vielmehr hängt diese davon ab, ob und wie die zunehmend größer werdende Komplexität der Märkte und des Unternehmensumfeldes bewältigt[3] wird, die heute durch fast regelmäßig auftretende Turbulenzen, Diskontinuitäten, Überraschungen und Instabilitäten gekennzeichnet sind[4].

In der Literatur gibt es zahlreiche Klassifikationen der Einbindung eines Unternehmens in seine Umgebung.[5] In Anlehnung an diese verschiedenen Klassifikationen sollen verschiedene Segmente herausgestellt werden, die maßgeblich das Umfeld eines Unternehmens bestimmen. Die direkte marktspezifische Umgebung eines Unternehmens stellen seine Wettbewerber, seine Nachfrager und seine Lieferanten dar (marktspezifische

---

[1] vgl. Funkhouser, G.R./Rothberg, R.R.: Das Dogma von Wachstum - Gefahren und Chancen wirtschaftlicher Expansion, Wiesbaden 1989; Teichmann, U.: Grundlagen der Wachstumspolitik, München 1987

[2] In dieser Arbeit werden die Begriffe Unternehmen und Unternehmung synonym verwendet.

[3] vgl. Albach, H.: Strategien zur Bewältigung der Wirtschaftskrise mittelständischer Unternehmungen, in: Staehle, W./Stoll, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise, Wiesbaden 1984, S. 179-212

[4] Maul, C.: Der Beitrag der Systemtheorie zum strategischen Führungsverhalten in komplexen Situationen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 63. Jg. (1993), H. 7, S. 715 - 740; Haseloff, O.W.: Marketing für Innovationen - Ausbreitung, Akzeptierung und strategische Durchsetzung des Neuen in Wirtschaft und Gesellschaft, Savosa 1989

[5] vgl. z.B. Bea, F.X./Haas, J.: Strategisches Management, Stuttgart/Jena 1995, S. 76 f.; Steinmann, H./Schreyögg, G.: Management, 3. Aufl., Wiesbaden 1993, S. 156 ff.; Dunst, K.W.: Portfolio-Management. Konzeption für die strategische Unternehmensplanung, Berlin/New York 1979, S. 21 ff.

Umwelt). Darüber hinausgehend ist die Unternehmensumwelt durch gesellschaftliche, technologische, politisch-rechtliche, demographische und gesamtwirtschaftliche Entwicklungen und Ereignisse gekennzeichnet, die zum einen das Unternehmen, zum anderen aber auch die Marktumwelt des Unternehmens beeinflussen können (generelle Umwelt). Diese Entwicklungen in der Unternehmensumwelt werden genau wie Geschehnisse im Unternehmen selbst von verschiedenen Personen unterschiedlich wahrgenommen, gedeutet und verarbeitet; es findet eine individuelle Perzeption, Selektion, Kognition sowie Interpretation dieser Ereignisse und Reaktion (subjektive Kanalisierungsmuster) - vereinfacht dargestellt als ein Stimulus-Response-Modell - auf den Stufen der generellen Umwelt, marktspezifischen Umwelt und Unternehmens(innen)welt statt (Abb. 1.1).

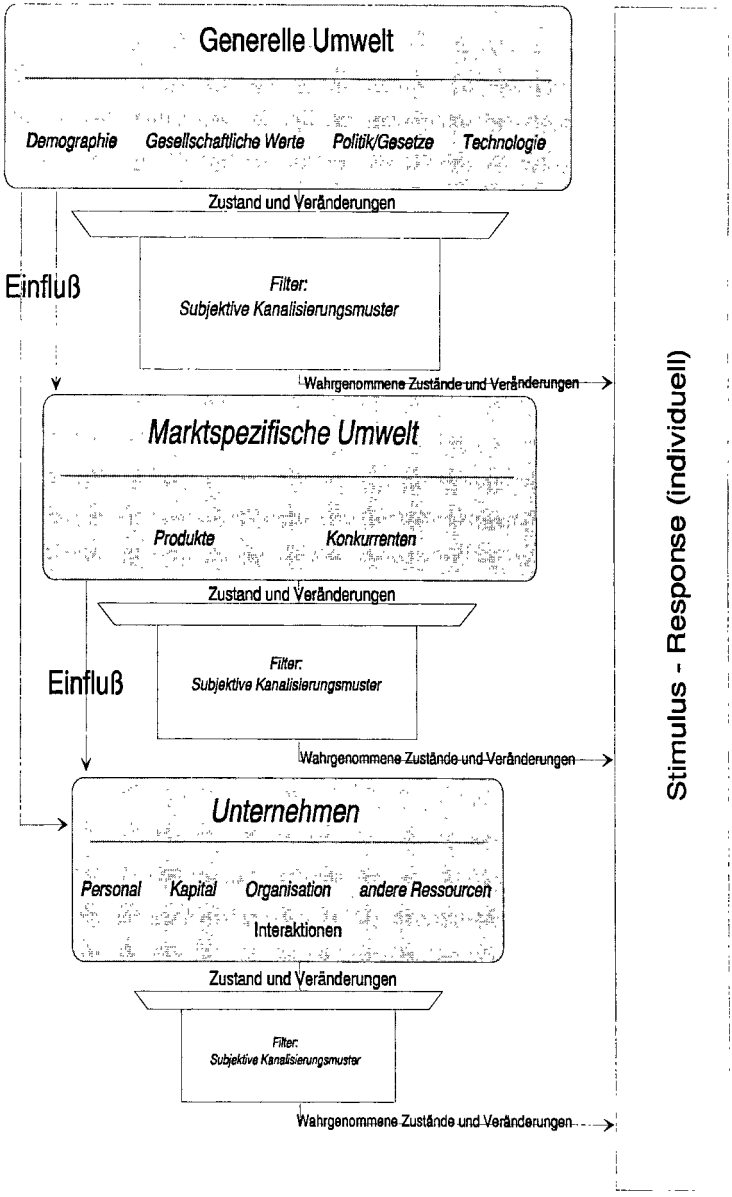


Abb. 1.1: Die Umwelt eines Unternehmens

Die Entstehung von Diskontinuitäten[6] hat hierbei vielschichtige Gründe[7]:

- Handlungsauslösende bzw. -beeinflussende Informationen liegen der Unternehmensleitung nicht oder nicht rechtzeitig vor.
- Die vorliegenden Informationen werden von den Akteuren nicht wahrgenommen.
- Die vorliegenden Informationen werden zwar wahrgenommen, jedoch "falsch" interpretiert.
- Die vorliegenden Informationen werden wahrgenommen, richtig interpretiert, jedoch nicht oder nicht in problemadäquates Handeln umgesetzt.

Strategische Überraschungen oder Diskontinuitäten können in jeder Phase des Managementhandelns (*Umweltveränderung*, Wahrnehmung der Umweltveränderung, Interpretation der Umweltveränderung, Handlungs-/ Nichthandlungs-Bewußtsein, Auswahl einer Maßnahme, Reaktion/Aktion, *Wirkung der Reaktion bzw. Aktion*) auftreten. Die Diskontinuitäten können Auslöser eines solchen Phasenablaufes sein, Umweltveränderungen können sich jedoch auch während eines solchen Prozesses ergeben. Der Unternehmensleitung fällt die Aufgabe zu, diese Diskontinuitäten zu erkennen, zu verarbeiten und zu bewältigen, wenn es die Überlebensfähigkeit einer Unternehmung nicht gefährden will. Die Unternehmensumwelt kann verantwortlich gemacht werden für das Aussterben bzw. Scheitern, nicht aber für das Überleben bzw. den Erfolg von Unternehmen. Die Verantwortlichkeit hierfür liegt bei der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern im Unternehmen.

Folgende Umweltentwicklungen[8] bzw. "Überraschungen" haben sich in den letzten Jahren beobachten lassen und müssen bewältigt werden (vgl. Abb. 1.2):

---

[6] Als Diskontinuitäten werden strategische Umweltveränderungen bezeichnet, die "in ihrer Art und Wirkungsweise völlig neuartig, nahezu nicht vorhersagbar und in ihrer Bedeutung für die Unternehmung sehr groß sind [...]." Bea, F.X./Haas, J.: Strategisches Management, Stuttgart/Jena 1995, S. 253

[7] ähnlich bei Wagner, R.H./Gräser, W.: Arbeitstheorien für das Management von Veränderungen, in: Wagner, R.H. (Hrsg.): Praxis der Veränderung in Organisationen. Was Systemtheorie, Psychologie und Konstruktivismus zum Verstehen und Handeln in Organisationen beitragen können, Göttingen 1995, S. 41-56, hier S. 42 f.

[8] Nachfolgend werden nur die Entwicklungen bzw. Trends in der globalen Umwelt betrachtet, eine Betrachtung der marktlichen Umwelt müßte marktspezifisch erfolgen und würde über den Rahmen dieser Arbeit hinausgehen.

Autor(en)	*Bea/Haas*[9]	*Feldmeier*[10]	*Miller*[11]
Klassifizierte	*Gesamtwirtschaft* relativ hohes Niveau der Gesamtwirtschaft, hohe Arbeitslosigkeit	zunehmende Vernetzung globaler Produktions-, Handels- und Absatzverflechtungen, die zu einem intensivierten Wettbewerb führen; zunehmende Expansion von Unternehmen aus sich entwickelnden Ländern und Regionen auf internationalem Parkett, die enormen Kosten- und Wettbewerbsdruck auslösen	verstärkter Wettbewerb und Globalisierung
Umwelt-segmente	*Technologie* immer kürzere Produktlebenszyklen, steigende Entwicklungszeiten, Prozeßinnovationen durch Schaffung flexibler Fertigungssysteme	sich ständig verkürzende Produktzyklen, nicht zuletzt infolge einer permanenten Verkürzung der Halbwertzeit des Wissens; rasante technologische Entwicklungen, die permanente Innovationsschübe hervorrufen	Technologie des Wandels, technologische Explosion
und	*Demographie* durchschnittliches Alter: 42 Jahre, zwei neue Zielgruppen: junge Doppelverdiener, vermögende Etablierte ohne Kinder zwischen 40 und 60 Jahren		
Entwick-lungen	*Politik/Gesetze* immer stärkere Eingriffe des Staates in das Wirtschaftsgeschehen, politische Veränderungen schaffen neue Märkte		schwerfällige Regierungen
	Gesellschaft Wertewandel: Umweltschutz als Hauptanliegen, zunehmende Individualisierung mit Tendenz zum selektiven Luxus	steigende Kundenansprüche an Qualität, Flexibilität und Service; veränderte gesellschaftliche Marktansprüche, insbesondere im Umweltbereich	zunehmende Relativierung von Werten; Soziale Gerechtigkeit als Ziel

Abb. 1.2: Segmente und Entwicklungen in der generellen Unternehmensumwelt

Die Vielzahl und -fältigkeit der Beziehungen sowie die Schnelligkeit ihrer Veränderungen sind Ausdruck einer gestiegenen Komplexität und Dynamik. Den Unternehmen ist bewußt geworden, daß sie sich in einem komplexen Beziehungsgeflecht befinden und ihre Entscheidungen nicht unabhängig von

[9] vgl. Bea, F.X./Haas, J.: a.a.O., S. 89

[10] vgl. Feldmeier, G.: Wege zum ganzheitlichen Unternehmensdenken: "Humanware" als integrativer Ansatz der Unternehmensführung, Berichte aus dem Weltwirtschaftlichen Colloquium der Universität Bremen, Nr. 36, August 1995, S. 1

[11] vgl. Miller, P.: Strategischer Wandel in Europa als Managementproblem, in: Scholz, C./Zentes, J. (Hrsg.): Strategisches Euro-Management, Stuttgart 1995, S. 277-292

diesen Beziehungen treffen können (Stakeholder-value-Konzept[12]). Während das Merkmal der Komplexität auf die Anzahl und Verschiedenartigkeit der Elemente einer Umwelt und deren Beziehungen (Interdependenz) abhebt, stellt das Merkmal der Dynamik[13] auf die Veränderbarkeit und Veränderung der Elemente und deren Beziehungen im Zeitablauf ab.[14] Zum einen findet z.B. durch zunehmend grenzüberschreitende Markttransaktionen eine Erhöhung der Marktteilnehmer auf dem für eine Unternehmung relevanten Markt statt, zum anderen sorgt eine verstärkte Produkt- und Dienstleistungsdiversifizierung für eine zunehmende Dynamik dieses Marktes. Sowohl aus dem Merkmal der Komplexität wie auch aus jenem der Dynamik resultiert das Phänomen der Unsicherheit. Die Anzahl der Entscheidungen der Unternehmensleitung, die unter Unsicherheit getroffen werden, steigt, da sich das Streben nach der vollständigen Prognostizierbarkeit der zukünftigen Umweltentwicklungen immer mehr als Illusion und demzufolge auch das Bemühen um eine exakte Planbarkeit der zukünftigen Unternehmensentwicklung immer deutlicher als utopische Vorhaben erweisen.

1.1.2. Organisatorische Konsequenzen umweltlicher Veränderungen: Flexible Organisationsformen

Seit mehreren Jahren werden als Reaktion auf die dargelegten Unternehmensbedingungen mehrere Konzepte der Unternehmensführung mit organisatorischen Komponenten der Dezentralisation propagiert[15], die nachfolgend als flexible Organisationsformen bezeichnet werden und im folgenden im Mittelpunkt dieser Arbeit stehen sollen. Ihre Entstehung ist die Konsequenz zukunftsgerichteter Überlegungen der langfristigen Schaffung und Sicherung von Handlungsspielräumen zur Begegnung von Risiken und Realisierung von Chancen. Die immer geringere Planbarkeit wirtschaftlicher

[12] vgl. z.B. Göbel, E.: Der Stakeholderansatz im Dienste der strategischen Früherkennung, in: Zeitschrift für Planung, 1995, S. 55-67 oder Göbel, E.: Das Management der sozialen Verantwortung, Berlin 1992, S. 140 ff.

[13] Ein System heißt *statisch*, wenn sich sein Zustand innerhalb des von einer Umwelt umschlossenen Bereiches nicht ändert, und *dynamisch*, wenn sein aktueller Zustand eindeutig durch den Anfangsbestand und den zeitlichen Verlauf der Eingangsgrößen in einem festgelegten Zeitintervall bestimmt wird.

[14] vgl. Bea, F.X./Haas, J.: a.a.O., S. 76

[15] vgl. z.B. Sydow, J.: Strategische Netzwerke, Wiesbaden 1993, S. 110, der den Aufbau eines organisatorischen Flexibilitätspotentials aufgrund der sich verstärkt als "turbulent fields" darstellenden Umwelt von Unternehmungen verlangt. Kritisch hierzu Drumm, H.-J.: Das Paradigma der Neuen Dezentralisation, in: Die Betriebswirtschaft, 56. Jg. (1996), H. 1, S. 7-20

Handlungen erfordert die Schaffung und Erhaltung von unternehmerischer Handlungsautonomie.[16] Komplexität und Dynamik der Umwelt verlangen nach Unternehmensflexibilität.

Hinsichtlich des betriebswirtschaftlichen Termini der Flexibilität[17] läßt sich eine Zielsetzungs- und Zielerreichungsflexibilität unterscheiden und damit betonen, daß nicht nur die betriebliche Mittelebene, sondern zugleich auch die unternehmenspolitische Zielsetzungsebene zum erklärten Gegenstand anpassungsbezogener Kalküle im Unternehmen erhoben werden muß. Das Konstrukt Zielerreichungsflexibilität kann in Aktionsflexibilität (Menge instrumenteller Freiheitsgrade) und Erfolgsflexibilität/Sensitivität (Empfindlichkeit einzelner Entscheidungsfelder gegenüber externen Störungen) differenziert werden.[18] Neben die Aktionsflexibilität, die explizit den verschiedenen Funktionsbereichen einer Unternehmung zugeordnet ist, und die Erfolgsflexibilität/Sensitivität treten überdies eine planungsbezogene Prozeßflexibilität (Sicherung der Handlungsschnelligkeit) sowie eine führungs- und organisatorisch relevante Strukturflexibilität (Sicherung der Handlungsbereitschaft). Implizite Prämisse zur Erreichung von Flexibilitätspotentialen bildet dabei die organisationale Anpassungsbereitschaft, der diverse Machterhaltungsstrategien von Positionsinhabern bzw. die mangelnde Aufgabebereitschaft bisheriger Verhaltensweisen entgegenstehen können.

Ansatzmöglichkeiten zur Flexibilisierung von Organisationsstrukturen sind auf drei unterschiedlichen Aggregationsebenen möglich.[19] Zunächst kann die Flexibilisierung auf der Stellenebene (Basissystem) erfolgen. Diese Flexibilisierung ist vor allem von dem Motiv geleitet, der Monotonie am Arbeitsplatz entgegenzuwirken, und zeigt sich in den Varianten job rotation (Arbeitsplatzwechsel), job enlargement (Arbeitsplatzerweiterung), job enrichment (Arbeitsplatzanreicherung) und in der Bildung (teil-)autonomer Arbeitsgruppen. (Teil-)autonome Arbeitsgruppen sind Kleingruppen im Gesamtsystem der Unternehmung, deren Mitglieder "ganzheitliche

[16] vgl. Hauschildt, J./Leker, J.: Flexibilisierung als Strategie von Anbietern und Nachfragern innovativer Güter, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 42. Jg. (1990), H. 11, S. 963-975, hier S. 963

[17] vgl. zu einem guten Überblick über die betriebswirtschaftliche Flexibilitätsforschung und Flexibilitätsansätze, der an dieser Stelle nicht geleistet werden kann, von der Oelsnitz, D.: Prophylaktisches Krisenmanagement durch antizipative Unternehmensflexibilisierung, Bergisch Gladbach/Köln 1994, insbesondere S. 29-70

[18] vgl. den grundlegenden Beitrag von Meffert, H.: Größere Flexibilität als Unternehmenskonzept, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 37. Jg. (1985), H. 2, S. 121-137

[19] vgl. im folgenden Wagner, D.: Organisation, Führung und Personalmanagement, 2. Aufl., Freiburg i. Br. 1991, S. 105 ff.

Aufgabenvollzüge gemeinsam eigenverantwortlich zu erfüllen haben, und die zur Wahrnehmung dieser Funktion über entsprechende - vormals auf höheren hierarchischen Ebenen angesiedelte - Entscheidungs- und Kontrollkompetenzen verfügen."[20]

Jede organisatorische Einheit ist in ein strukturelles Geflecht eingebunden, das aus anderen Stellen und (auf einer höheren Aggregationsstufe) aus mehreren Abteilungen gebildet wird, so daß auf der zweiten Stufe auch eine Flexibilisierung des Stellengefüges betrachtet werden kann. Dabei sind im Rahmen der Arbeitsteilung Fragen der horizontalen Aufgabenverteilung (Stellen- und Abteilungsbildung etc.) und der vertikalen Aufgabenverteilung (Leitungsspannen, Anzahl von Hierarchieebenen etc.) ebenso zu klären wie die Festlegung von Entscheidungs- und Vertretungsbefugnissen, die Formalisierung und Dokumentation von Prozessen der Aufgabenerfüllung, Entscheidung und Kommunikation sowie die Weisungs- und Vertretungsbedingungen. Während bei funktionsorientierten Organisationsstrukturen auf der zweiten Hierarchieebene Entscheidungsbereiche wie z.B. Beschaffung, Produktion oder Absatz existieren, weisen Sparten- bzw. divisionalisierte Organisationen Entscheidungsbereiche für bestimmte Produkte, Produktgruppen oder Sparten auf. "Alle für die Realisierung eines Produktzieles erforderlichen Entscheidungskompetenzen bezüglich Ressourceneinsatz und Marktaktivitäten [werden, Anm. d. V.] den jeweiligen Spartenleitern zugeordnet"[21] und somit in divisionalisierten Organisationen[22] Entscheidungsbefugnisse dezentralisiert.

Bei einer Flexibilisierung durch multipersonale Organisationseinheiten als der dritten Ebene der Flexibilisierung finden sich organisatorische Einheiten, die sich aus mehreren Personen zusammensetzen und in der Regel die Primärorganisation ersetzen, ergänzen bzw. überlagern oder durchziehen. Schon seit einiger Zeit sind Projektgruppen- oder Teamworkkonzepte bekannt, in jüngerer Zeit lassen sich im wesentlichen drei unterschiedliche Strategien der organisatorischen Neugestaltung unterscheiden:[23]

---

[20] Schreyögg, G.: Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, Wiesbaden 1996, S. 240

[21] Frese, E.: Grundlagen der Organisation. Konzepte, Prinzipien, Strukturen, 6. Aufl., Wiesbaden 1995, S. 356

[22] In der angloamerikanischen Literatur ist die Gleichsetzung von "Dezentralisierung" und "Einführung der Sparten- bzw. divisionalisierten Organisation" weit verbreitet. Vgl. zu dieser Problematik Lorsch, J.W./Allen, S.A.: Managing diversity and interdependence. An organizational study of multidivisional firms, Boston 1973, p. 5 ff.

[23] vgl. z.B. Pribilla, P./Reichwald, R./Goecke, R.: Telekommunikation im Management. Strategien für den globalen Wettbewerb, Stuttgart 1996, S. 246 ff.

- die *Vernetzung* von Unternehmen durch Kooperationen und Wertschöpfungspartnerschaften mit anderen Unternehmen (Unternehmensnetzwerke)[24],

- die *Virtualisierung* der Unternehmensstrukturen[25]
  (Dabei werden für einen begrenzten Zeitraum aufgaben- oder projektspezifische Kooperationsstrukturen ad hoc gebildet, in die einzelne Unternehmensmitglieder, Teams, Kunden, Lieferanten oder andere Dritte ihre spezifischen Fähigkeiten zur Problemlösung einbringen. Hierbei findet ein intensiver Einsatz von neuen Informations- und Kommunikationstechnologien statt [z.B. Internet, Intranet oder Videokonferenzsysteme].),

- die *Modularisierung* der Geschäftsprozesse und Unternehmensstrukturen
  ("Modularisierung bedeutet eine Restrukturierung der Unternehmensorganisation auf der Basis integrierter, kundenorientierter Prozesse in relativ kleine, überschaubare Einheiten (Module)."[26] Diese organisatorischen Konzepte[27] basieren auf dem Modell der strukturierten Vernetzung von Material- und Informationsströmen[28]. Danach wird eine Schaffung relativ kleiner und autonomer, selbstregulierender organisatorischer Teileinheiten angestrebt, die "untereinander eine reduzierte Anzahl von Verknüpfungen aufweisen und sich durch ihre operative Steuerbarkeit, Beobachtbarkeit, Robustheit gegen Störungen, Anpassungsfähigkeit an funktionale Änderungen sowie Ausbaufähigkeit ohne Beeinträchtigung der Gesamtstruktur auszeichnen."[29])

---

[24] vgl. z.B. Rupprecht-Däullary, M.: Zwischenbetriebliche Kooperation, Wiesbaden 1994; Sydow, J.: Strategische Netzwerke, Wiesbaden 1993

[25] vgl. z.B. Scholz, C.: Strategische Organisation, Wiesbaden 1997

[26] Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.: Die grenzenlose Unternehmung, 2. Aufl., Wiesbaden 1996, S. 201

[27] vgl. z.B. Nedeß, C./Mallon, J./Strosina, C.: Die neue Fabrik. Handlungsleitfaden zur Gestaltung integrierter Produktionsstrukturen, Berlin 1995; Warnecke, H.-J.: Revolution der Unternehmenskultur. Das Fraktale Unternehmen, 2. Aufl., Berlin u.a. 1993; Ryf, B.: Die atomisierte Organisation: ein Konzept zur Ausschöpfung von Humanpotential, Wiesbaden 1993; Wildemann, H.: Die modulare Fabrik. Kundennahe Produktion durch Fertigungssegmentierung, 3. Aufl., München 1992 / 4. Aufl., München 1994; Wildemann, H.: Die modulare Fabrik. Kundennahe Produktion durch Fertigungssegmentierung, in: Wildemann, H. (Hrsg.): Die modulare Fabrik, München 1988, S. 7-47

[28] vgl. Wildemann, H.: Die modulare Fabrik. Kundennahe Produktion durch Fertigungssegmentierung, 4. Aufl., München 1994, S. 1 ff.

[29] Wildemann, H.: Die modulare Fabrik. Kundennahe Produktion durch Fertigungssegmentierung, 4. Aufl., München 1994, Vorwort

Flexibel sind diese Organisationsformen zu nennen, da die entsprechenden Unternehmungen über die Fähigkeit verfügen, sich unter Nutzung intraorganisationaler Flexibilitätspotentiale gewandelten Umweltsituationen anzupassen bzw. auf diese in ihrem Interesse Einfluß zu nehmen. Sie verfügen über Handlungsspielräume bei der Bestimmung der Unternehmensziele und der Weg-Ziel-Relation (z.B. in Ausprägung eines Profit-Center-Konzeptes[30]). Zudem lassen sich aufgrund der flachen Hierarchien, Markt- und Kundennähe kürzere Entscheidungswege und damit schnellere Aktions- und Reaktionsmöglichkeiten erreichen.

Im folgenden werden als Ausprägung flexibler Organisationsformen insbesondere modularisierte Unternehmen betrachtet.[31] Diese Eingrenzung erfolgt zum einen, da sich diese Form nicht auf die (eingeschränkte) Flexibilität einer Stelle, sondern auf die (umfassendere) ganzheitliche Flexibilität einer Unternehmenseinheit oder eines Unternehmens bezieht. Zum anderen kommt in modularisierten Unternehmen dem einzelnen Mitarbeiter und daraus resultierend dem Personalmanagement eine entscheidende Rolle bei der Schaffung von Flexibilitätspotentialen zu, während diese in virtuellen Unternehmen stärker dem Management der Informations- und Kommunikationstechnologie zufällt.

Modularisierte Unternehmungen werden zur Schaffung organisatorischer Flexibilitätspotentiale gezielt dezentralisiert. Der Begriff Dezentralisation wird hier in dem Sinne einer vertikalen Zuordnung von Entscheidungsaufgaben auf hierarchisch untergeordnete Hierarchieebenen verstanden.[32] Sie werden so restrukturiert, daß Mitarbeiter als Unternehmer im Unternehmen (gemäß dem Leitbild der Konföderation von Unternehmern[33] und Intrepreneurship)

[30] vgl. z.B. Frese, E.: Das Profit-Center-Konzept im Spannungsfeld von Organisation und Rechnungswesen, in: Ahlert, D./Franz, K.-P./Göppl, H. (Hrsg.): Finanz- und Rechnungswesen als Führungsinstrument, Wiesbaden 1990, S. 137-155

[31] Während über modularisierte Unternehmen schon einige Forschungsergebnisse vorliegen, sind Erkenntnisse über vernetzte und virtuelle Unternehmen überwiegend als rudimentär zu bezeichnen, weshalb diese beiden Ausprägungen flexibler Organisationsformen nicht tiefer in die weitere Analyse einbezogen werden. Die bislang vorliegenden Erkenntnisse über diese beiden Formen rechtfertigen jedoch die Vermutung, daß ihre Elemente den Elementen modularisierter Unternehmen im wesentlichen entsprechen und die Darstellung modularisierter Organisationsformen in diesem Sinne exemplarischen Charakter hat. Die herausgearbeiteten Aussagen gelten daher speziell für modularisierte und allgemein für flexible Organisationsformen.

[32] vgl. z.B. Krüger, W.: Organisation der Unternehmung, 3. Aufl., Stuttgart u.a.1994, S. 66 f.. Einen anderen Ansatz wählt z.B. Bleicher, der die Begriffe Zentralisation und Dezentralisation als generelle Prinzipien für die Aufgabenverteilung verwendet. Dezentralisation bedeutet für ihn, daß Gleichartiges auf mehrere Organisationseinheiten getrennt verteilt wird. Dabei kann die Gleichartigkeit von Aufgaben in sechs unterschiedlichen Dimensionen (sachliche, formale, persönliche, mittelbezogene, räumliche und zeitliche Zentralisation und Dezentralisation) betrachtet werden. Vgl. Bleicher, K.: Zentralisation und Dezentralisation, in: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 2405-2418

[33] vgl. Staehle, W.: Unternehmer und Manager, in: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft,

tätig werden (können) und deren Tätigkeit durch Visionen, Innovationen sowie eine flexible und verantwortungsbewußte Führung tendenziell kleinerer und überschaubarer Organisationseinheiten charakterisiert ist. Dies kann z.B. im Wege der Ausgründung, Auslagerung bisheriger Organisationseinheiten oder durch die Schaffung von kleinen organisatorischen Einheiten geschehen. Die Leistungsfähigkeit kleinerer Unternehmen wird hierbei weniger auf Economies of Scale, sondern auf Flexibilität, kurze Entscheidungswege, im Vergleich zu größeren Unternehmungen geringere Koordinations- und Kontrollprobleme und die Fähigkeit, Nischenstrategien verfolgen zu können, zurückgeführt.

1.1.3. Folgerungen für das Personalmanagement flexibler Organisationsformen

Die Folge der Flexibilisierung von Organisationen ist eine grundlegende Reorganisation des Personalmanagements bzw. die Gestaltung von unterstützenden Subsystemen. Dieser Arbeit liegt im folgenden der Managementbegriff im funktionalen Sinne der Managementlehre[34] zugrunde. Das funktionale Managementkonzept sieht in Abgrenzung von dem institutionalen Verständnis[35] Management als eine Summe von Funktionen, die sich aus Leistungserstellungs-, Führungs- und Personalmanagementfunktionen zusammensetzen. Das Leistungserstellungssystem umfaßt Funktionen und Prozesse, die unmittelbar auf die Erstellung bzw. Verwertung von Gütern (Produkte und Dienstleistungen) ausgerichtet sind. Dies sind Realgüterprozesse wie z.B. Beschaffung, Herstellung und Absatz von materiellen bzw. immateriellen Gütern sowie Nominalgüterprozesse wie z.B. Aufnahme, Bindung und Anlage finanzieller Mittel. Da zumeist die Entscheidungen und Handlungen zum Vollzug dieser Prozesse auf mehrere Personen verteilt sind, ist es notwendig, die Handlungen aller Unternehmensmitglieder auf die Erreichung der Leistungserstellungsziele auszurichten. Diese zielorientierte soziale Einflußnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben kann als Führung bezeichnet werden.[36] Zum

---

München und Mering 1991, S. 105-121

[34] vgl. z.B. Steinmann, H./Schreyögg, G.: Management, 3. Aufl., Wiesbaden 1993, S. 6 f.

[35] Dieses sieht Management als einen Inbegriff derjenigen Personen (Marager) an, welche die nachfolgend in der Arbeit skizzierten Tätigkeiten ausüben: Management als Gesamtheit der Manager.

[36] vgl. Wunderer, R./Grunwald, W.: Führungslehre Bd. I - Grundlagen der Führung, Berlin/New York 1980, S. 62

Führungssystem gehören somit Funktionen wie z.B. Planung, Information oder Kontrolle.

Eine Querschnittsfunktion im Management nimmt das (Unternehmens-) Controlling ein. Als Schnittmenge zwischen dem Leistungserstellungs- und dem Führungssystem wirkt es zum einen systemkoppelnd, indem es die Aktivitäten des Leistungserstellungs- und des Führungssystems aufeinander abstimmt. Zum anderen wirkt es systembildend, indem es durch die Koordination von Planungs-, Informations- und Kontrollsystemen ein Steuerungssystem für die Aktivitäten des Führungssystems generiert (Abb. 1.3).[37]

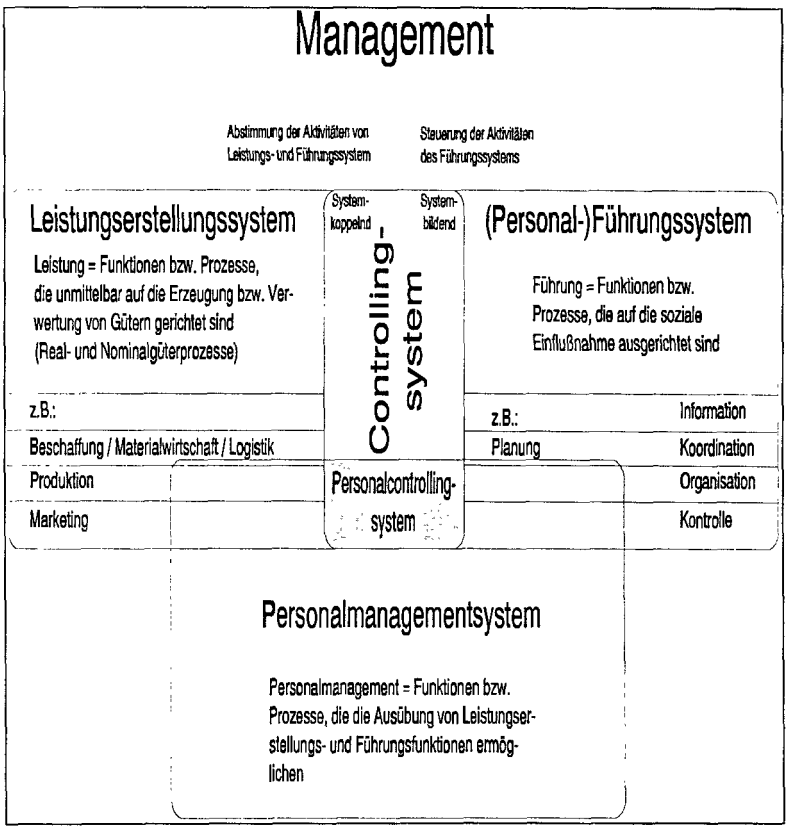


Abb. 1.3: Management - Zusammenhänge und Abgrenzungen

[37] vgl. Horváth, P.: Controlling, 6. Aufl., München 1996, S. 106 ff.

Personalmanagement ist als ein übergeordnetes System zu verstehen, das Funktionen und Prozesse umfaßt, die notwendig sind, um Leistungserstellungs- und Führungsfunktionen überhaupt ausüben zu können.[38] Hierzu gehören alle Tätigkeiten der Beschaffung, Betreuung und Entwicklung des Personals, das Leistungserstellungs- und Führungsaktivitäten wahrnimmt. Personalmanagement wird als notwendiger Input gesehen, der zur Verfügung gestellt werden muß, um die anderen Managementfunktionen erfüllen zu können. Die Steuerung der Personalmanagementtätigkeiten obliegt dem Personalcontrolling. Dafür stellt es ein System von Regelungen, Instrumentarien, Methoden und Verfahren zur Verfügung und unterstützt somit das Personalmanagement.

Der Erfolg eines Unternehmens hängt in ganz entscheidender Weise von seinen Mitarbeitern ab. Zugleich rücken die Human Ressourcen immer stärker als limitierender Faktor in den Vordergrund.[39] Diese Entwicklungen führen zu der Frage: "Wie kann dieses Dilemma gelöst werden, wie kann der Unternehmenserfolg sichergestellt werden?" Die Notwendigkeit, auf die oben dargestellten umweltlichen und organisatorischen Tendenzen zu reagieren, ergibt sich aus der möglichen Gefahr, daß der zunehmende Problemdruck im Personalbereich diesen zu einem Engpaßsektor im Sinne des Gutenbergschen Ausgleichsgesetzes der Planung[40] machen kann, und führt zu der Konzeption eines strategisch orientierten Personalmanagements.

Strategisches Personalmanagement ist die Gesamtheit derjenigen personalwirtschaftlichen Maßnahmen, die einen langfristigen Einfluß auf den Unternehmenserfolg haben und Einfluß auf die Wettbewerbsposition einer Unternehmung ausüben.[41]

In den flexiblen Organisationsformen erhalten insbesondere die Mitarbeiter des Unternehmens durch die Dezentralisierung und die ihnen dadurch zugesprochene Autonomie einen besonderen Status. Diese Entscheidungsdezentralisation setzt höhere und breiter gestreute Mehrfachqualifikationen

[38] zu den Grundgedanken von systemgestützter Personalarbeit vgl. Domsch, M.: Systemgestützte Personalarbeit, Wiesbaden 1980

[39] Ackermann spricht von dem "Doppelcharakter der Human-Ressourcen als Chancen und zugleich als Beschränkung" (Ackermann, K.-F.: Strategisches Personalmanagement auf dem Prüfstand - Kritische Fragen an ein zukunftsorientiertes Konzept der Personalarbeit, in: Ackermann, K.-F./Danert, G./Horváth, P. (Hrsg.): Personalmanagement im Wandel, Stuttgart 1989, S. 1-29, hier S. 12).

[40] Gutenberg, E.: Grundlagen der BWL, Band I: Die Produktion, Berlin 1983

[41] Dieses Verständnis des Begriffes "strategisch" zeigt auch Albach. Vgl. Albach, H.: Strategische Allianzen, strategische Gruppen und strategische Familien, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 62. Jg. (1992), S. 663-670. Vgl. zu weiteren Überlegungen zur Präzisierung dieses Termini Neus, W./Nippel, P.: Was ist strategisch an strategischem Verhalten?, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 48. Jg. (1996), H. 5, S. 423-441 und die dort aufgeführte Literatur.

(z.B. Kommunikationskompetenzen oder Schnittstellenmanagement) voraus.[42] Außerdem wird der Aufbau von Führungsfähigkeiten und intrinsischer Motivation durch Personalentwicklungsmaßnahmen relevant. Die Mitarbeiter sollen in der Lage sein, sich selbst zu führen und zu motivieren; der Vorgesetzte ist lediglich als Coach tätig.

Dieser Anspruch zieht aber Probleme[43] nach sich, für die das Personalmanagement Lösungsansätze finden muß. Er impliziert zum einen ein Bild, das vom lernwilligen, alle Lernbarrieren überwindenden, in Unternehmungsdimensionen denkenden und proaktiv-selbständig handelnden Menschen ausgeht, und muß diese idealistische Position real umsetzen. Zum anderen erfordert er auch, die Personalentwicklung (im Fall einer internen Personalbeschaffung) dementsprechend zu gestalten. Ein mittelfristiges Rekrutierungsproblem ist die Folge, wenn aufgrund der trägen Anpassungsfähigkeit des Berufsschulsystems die Unternehmen einen erhöhten Beitrag leisten müssen, dazu aber nicht imstande sind. Zugleich sind neue Personalauswahlinstrumente und -verfahren sowie Personalbeurteilungs- und Anreizsysteme zu suchen, welche systematisch die geforderten Fähigkeiten identifizieren und einen effizienten und effektiven Personaleinsatz steuern können. Schließlich müssen die Inhalte der Personalentwicklung aus mittel- bis langfristigen Prognosen zukünftiger Tätigkeitsfelder abgeleitet werden, da nur in diesem Fall die Dauer von Lernprozessen adäquat Berücksichtigung finden kann.

Bei Mitarbeitern, deren Fähigkeitspotentiale ausgeschöpft und die daher nicht mehr entwicklungsfähig sind, führt die Unmöglichkeit, diesen Qualifikationsanforderungen gerecht zu werden, zu vorzeitigen Pensionierungen oder Entlassungen, die mit kostenintensiven Sozialplänen verbunden sind. Insbesondere Unternehmungen mit leicht überalteter Belegschaft, deren Lernfähigkeit bislang nicht geschult wurde, können hiervon betroffen sein. Das Personalmanagement befindet sich hierbei in einem Spannungsfeld zwischen den Funktionsfeldern der Personalentwicklung, Personalerhaltung und Personalfreisetzung.

Die Fähigkeit eines Unternehmensmitgliedes, sich autonom zu verhalten, setzt außerdem voraus, daß er über ihm zugewiesene, einsetzbare Ressourcen verfügen kann, und erfordert Investitionen zur Ausstattung aller

[42] vgl. z.B. Wildemann, H.: Die modulare Fabrik. Kundennahe Produktion durch Fertigungssegmentierung, 4. Aufl., München 1994, S. 147

[43] Ähnliche Problemstellungen ergaben sich auch bereits bei der Einführung divisionalisierter Organisationsstrukturen.

dezentralen Einheiten mit diesen Ressourcen. Die Vergabe der Ressourcen und die Beurteilung ihres investitionsrechnerisch vorteilhaften Einsatzes obliegen einem Personalkosten-Controlling. Ihm fällt auch die Aufgabe zu, bei der aufgrund der hohen Variabilität der Aufgaben und der gestiegenen Verantwortung notwendigen Entwicklung angemessener Vergütungsstrukturen mitzuwirken. Dabei kann es z.B. durch Leistungs- und Kostenkennzahlen eine Argumentationsgrundlage für die Festsetzung fixer und variabler Entgeltbestandteile bzw. Budgets sein.

Zudem erhält Personalgewinnung eine höhere Priorität. Nicht nur die Schwierigkeit der Rekrutierung qualifizierter Mitarbeiter ist zu bewältigen, sondern auch das Akquirierungsproblem zu lösen. Es entsteht dadurch, daß vertikale Karrieren in kleinen dezentralen Einheiten kaum mehr möglich sind und Karrieren deshalb horizontal zwischen verschiedenen Stellen bzw. zwischen den organisatorischen Einheiten verlaufen[44]. Dieses neue Bewußtsein des Karriere-Begriffes muß potentiellen Kandidaten vermittelt werden.

Bewirkt die Dezentralisierung der Einheiten eine Ablösung der persönlichen Arbeitszeit von der Betriebszeit, so können bei Entscheidungsdezentralisation einheitenspezifische Arbeits-, Leer- und Rüstzeiten auftreten. Damit können Absenz- und Präsenzprobleme bei der Besetzung von Schnittstellen und übergreifenden Gremien mit Koordinationsaufgaben einhergehen. Das Arbeitszeitmanagement im Rahmen des Personalmanagements steht hier vor der schwierigen Aufgabe, im Konfliktfeld individueller und unternehmerischer Zeitautonomie einerseits, dezentraler Entscheidungsautonomie und zentraler Bestimmung andererseits tragfähige Lösungen zu finden.[45]

Die Vermittlung der "neuen" Werte und Kulturmuster bei der Praktizierung dezentraler Organisationskonzepte (wie bspw. Verzicht auf opportunistisches Verhalten, Schaffung und Schutz von Vertrauen, hohe Professionalität[46]) stellt ein weiteres Anwendungsgebiet für das Personalmanagement dar. Insbesondere die Fragen nach der Identifikation der "neuen" Werte, dem Modus ihrer Vermittlung und dem Vermittlungsträger sowie der Blockierungsmöglichkeiten opportunistischen Verhaltens müssen kurzfristig beantwortet werden.

[44] vgl. Berthel, J.: Personalmanagement, 4. Aufl., Stuttgart 1995, S. 289
[45] vgl. die Beiträge in Wagner, D. (Hrsg.): Arbeitszeitmodelle, Göttingen 1995
[46] vgl. Ryf, B.: Die atomisierte Organisation: Ein Konzept zur Ausschöpfung von Humanpotential, Wiesbaden 1993, S. 184 ff.

Durch die zunehmende Internationalisierung von Unternehmen, d.h. die länderübergreifende Ausdehnung des unternehmerischen Aktionsfeldes[47], steigt zudem die Komplexität und Dynamik des Unternehmensumfeldes. Diese zieht auch eine Internationalisierung des Personalmanagements und des Personalcontrollings und damit eine Reihe von Besonderheiten nach sich wie z.B.:[48]

- Die rechtlichen Rahmenbedingungen und Aktionsspielräume von Personalmanagement und Personalcontrolling sind von Land zu Land unterschiedlich.

- Interessengruppen wie z.B. Gewerkschaften weisen in unterschiedlichen Ländern ein unterschiedliches Verständnis von Personalmanagement und Personalcontrolling auf, besitzen differierende Interessen und Einflußpotentiale und verfolgen unterschiedliche Strategien. Integrations- und Koordinationsfunktionen gewinnen somit an Bedeutung, aber auch an Problematik.

- Kulturelle Unterschiede rufen insbesondere Interpretationsprobleme personalwirtschaftlicher Sachverhalte hervor, sprachliche Unterschiede verstärken zudem Probleme und die Häufigkeit von Mißverständnissen.

- Unterschiede zwischen länderspezifischen Inflationsraten und Wechselkursschwankungen können zu Umrechnungsproblemen bei den Personalkosten führen.

Diese Probleme sind insbesondere hinsichtlich einer Steuerungsmöglichkeit des Personalmanagements durch ein Personalcontrolling noch nicht hinreichend gelöst, weshalb der Aspekt der Internationalisierung nachfolgend nicht weiter verfolgt werden soll.[49]

Die dargestellten Konzepte der organisatorischen Flexibilisierung fordern eine komplementäre zentrale Steuerung der dezentralen Einheiten zumindest auf strategischer Ebene durch Controlling-Ansätze.[50] Ein zentrales

[47] vgl. Perlitz, M.: Internationales Management, 2. Aufl., Stuttgart/Jena 1995, S. 9 ff.
[48] vgl. z.B. die Beiträge in Horváth, P. (Hrsg.): Internationalisierung des Controlling, Stuttgart 1989
[49] Insbesondere das Problem des unterschiedlichen länderspezifischen Verständnisses von Personalmanagement und Personalcontrolling, aber auch die anderen o.a. Probleme lenken den Fokus daher in dieser Arbeit auf Beiträge der deutschsprachigen Literatur.
[50] vgl. Drumm, H.-J.: Das Paradigma der Neuen Dezentralisation, in: Die Betriebswirtschaft, 56. Jg. (1996), H. 1, S. 7-20, hier S. 11

Personalsteuerungssystem ist notwendig, sollen personalwirtschaftliche Aktivitäten der dezentralen Einheiten abgestimmt, unternehmerische Handlungen koordiniert und gesamtunternehmensbezogene Synergie-Potentiale ausgeschöpft werden.[51] Informations- und Kommunikationsmanagement bildet hierfür die Basis.

1.2. Problemstellung, Ziel und Lösungsweg der Arbeit

Zunehmende Komplexität und Dynamik des ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Umfeldes führen zu einer Ausdifferenzierung von Organisationsformen und Personalmanagement-Konzeptionen sowie zu einem existentiell notwendigen strategischen Personalmanagement. Dabei muß die Frage aufgeworfen werden, ob in Folge der veränderten Anforderungen an das Unternehmens- und Personalmanagement nicht neue Denkansätze erforderlich sind, die ein mehr ganzheitlich-integratives Denken und Handeln betonen. Neue Denkansätze sollten sich lösen von technokratischen Vorstellungen einer perfekt gestalteten Unternehmungsmaschinerie und "hinführen zum Verständnis des selbstorganisatorischen Entwickelns einer sozialen Gemeinschaft als Folge humaner Interaktion, welche der Rahmengestaltung und -pflege bedarf."[52] Diese Managementphilosophie spiegelt sich in den flexiblen Organisationsformen wider, die durch eine Überwindung von traditionell fremdprogrammierten Organisationsstrukturen und die Zuwendung zu selbstorganisierenden Systemen charakterisiert sind. Der Schwerpunkt der Management-Aufgabe verlagert sich vom Bemühen um ökonomisch-technische Rationalität zur ökonomisch-sozial-humanen oder auch System-Rationalität[53]. Damit gewinnen die Human Ressourcen als langfristig zu schaffendes und weiterzuentwickelndes Erfolgspotential einen zentralen Stellenwert für die Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit einer Unternehmung. Strategisches Personalmanagement sucht nach Lösungswegen für die Anforderungen und verlangt nach Methoden und Instrumentarien, welche das personalbezogene

[51] vgl. Wagner, D.: Die Personalfunktion in der Unternehmensleitung, Wiesbaden 1994, S. 315 f.
[52] Bleicher, K.: Das Konzept Integriertes Management, 4. Aufl., Frankfurt/New York 1996, S. 44
[53] vgl. Bühring-Uhle, M.: Reflexive Unternehmensführung: Systemtheoretische Grundlagen rationalen Managements, Wiesbaden 1995, S. 51 ff.. Von Werder diskutiert ausführlich weitere Rationalitätsauffassungen. Vgl. von Werder, A.: Unternehmungsführung und Argumentationsrationalität, Stuttgart 1994, S. 51 ff. und die dort aufgeführte Literatur. Vgl. auch Schreyögg, G.: Management - eine andere Perspektive, in: Staehle, W. (Hrsg.): Managementforschung, Bd. I., Wiesbaden 1991, S. 255-289

Steuerungs-, Koordinations-, Informations- und Kommunikations- sowie Kostenmanagement unterstützen. Diese Aufgabe fällt dem strategischen Personalcontrolling zu. Als strategisch soll Personalcontrolling bezeichnet werden, wenn es im Rahmen des strategischen Personalmanagements Funktionen und Aufgaben wahrnimmt.

Strategisches Personal-Controlling soll dem Problem einer systematischen und effizienten Nutzung der Human Ressourcen sowie der wachsenden Notwendigkeit der verstärkten Einbindung der Personalarbeit in die strategische Unternehmensführung abhelfen[54], da "einem Konzept strategischen Managements die Basis fehlt, wenn es nicht auch die `Humanressourcen` als Erfolgspotential einschließt, dessen Nutzung es aber nur steuern und kontrollieren kann, wenn ein entsprechendes Personal-controlling-Konzept verfügbar ist."[55] Dieses Nutzungs- und Integrations-problem kann sowohl als empirisch induziertes Problem aufgrund betrieblicher Erfordernisse abgeleitet respektive theoretisch deduziert werden.[56]

1.2.1. Konzeption eines strategischen Personalcontrollings als empirisch induziertes Problem

Das Personalcontrolling-Konzept soll auf betrieblicher Ebene einen Beitrag dazu leisten, den gewandelten Anforderungen an das Personalmanagement Rechnung zu tragen.[57] Steigende Gesamtkosten veranlassen die Unternehmen in den letzten Jahren immer häufiger und intensiver dazu, Unternehmensbereiche auf ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg zu untersuchen. Daher ist auch der Bereich des Personalwesens[58] das Objekt von Kosten-Nutzen-Analysen und Reorganisationsmaßnahmen. Hintergrund ist, die Ressource Human-Kapital möglichst wirtschaftlich einzusetzen und

[54] vgl. Elsik, W.: Personal-Controlling und strategisches Personalmanagement, in: Zeitschrift für Personalforschung, 1990, H. 4, S. 403-417, hier S. 406

[55] Marr, R.: Personalcontrolling, in: Personalführung, 1989, H. 7, S. 694-702, hier S. 694

[56] Damit soll nicht zum Ausdruck kommen, daß Empirie nicht theoriegeleitet ist. Es soll vielmehr auf die unterschiedlichen Perspektiven und Interessen der *betrieblichen Praxis* und der *Theorie* abgestellt werden.

[57] vgl. Köder, A.: Das Personalcontrolling-Konzept der Hewlett-Packard GmbH, in: Wunderer, R./ Schlagenhaufer, P.: Personalcontrolling, Stuttgart 1994, S. 179-104, hier S. 179 ff.

[58] Die Begriffe Personalwesen, Personalwirtschaft und Personalmanagement werden in dieser Arbeit synonym verwandt. Zur Differenzierung siehe z.B. Bisani, F.: Personalwesen und Personalführung, 4. Aufl., Wiesbaden 1995, S. 36 ff. oder Beyer, H.-T.: Personallexikon, 2. Aufl., München/Wien 1991

auch den Wert der Personalarbeit meßbar zu machen[59]. Eine mangelnde ökonomische Fundierung der Personalarbeit in der betrieblichen Praxis wurde von der Wissenschaft schon vor mehr als 10 Jahren konstatiert.[60]

Zu diesem Zweck bedient man sich eines Instrumentariums, welches Auskunft über Kosten, Leistungsprozeßgrößen und Wertschöpfungsbeiträge im Personalbereich geben soll. Mit Hilfe dieser Informationen, die systematisch erhoben und aufbereitet werden, kann das Controlling eine Servicefunktion ausüben, indem es die relevanten Daten zusammenstellt und analysiert sowie die Entscheidungsfindung und -durchsetzung initiiert und kontrolliert. Insbesondere in flexiblen Organisationsformen ist diese Steuerung von herausragender Bedeutung: Controllingsysteme dienen als zentrales, dezentrale Unternehmenseinheiten koordinierendes Informations- und Kommunikationsforum und wirken handlungsbestimmend und -leitend.

Die Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse und die Schaffung flexibler Unternehmensstrukturen führte in den letzten Jahren zu einer stärkeren Prozeßorientierung, die nicht nur im Produktionsbereich, sondern auch im administrativen Bereich an Bedeutung gewinnt. Ziel ist es, die Wertschöpfung von Aktivitäten zu erhöhen bzw. Aktivitäten mit geringer oder keiner Wertschöpfung zu eliminieren. Das Personalcontrolling kann einen solchen Beitrag zur Wertschöpfungsvalenz im Unternehmen leisten.[61]

Von zunehmender Bedeutung ist jedoch nicht nur, wie kostengünstig und wertschöpfend das Personalmanagement arbeitet, sondern auch, wie schnell bzw. frühzeitig personalwirtschaftliche Probleme in dezentralen Einheiten oder unternehmerischen Kooperationsformen erkannt und geeignete Lösungsmodelle entwickelt werden. Insbesondere werden solche Unternehmen am Markt erfolgreich bestehen, die rechtzeitig mit Hilfe von Personalcontrolling personelle Szenarien entwerfen, adäquate Problemlösungen antizipieren und so eine hinreichende personelle Flexibilität wahren. Hierfür müssen Vorgehensweisen, Systeme und Instrumente bereitgestellt und ein Übergang von einem technokratisch-reaktiven zu einem personalistisch-proaktiven Personalmanagement vollzogen werden.

---

[59] vgl. Roeder, H.: Personalcontrolling: Der Stand der Dinge, in: Personal, 46. Jg. (1994), H. 6, S. 272-275, hier S. 272

[60] vgl. Wunderer, R./Mittmann, J.: 10 Jahre Personalwirtschaftslehre - Von Ökonomie nur Spurenelemente, in: Die Betriebswirtschaft, 43. Jg. (1983), S. 623-655

[61] vgl. z.B. Wunderer, R./Schlagenhaufer, P.: Personalcontrolling. Funktionen - Instrumente - Praxisbeispiele, Stuttgart 1994, S. 93 ff. oder Brinkmann, H.: Personalcontrolling als Wertschöpfung, Bergisch-Gladbach/Heider 1991

1.2.2. Konzeption eines strategischen Personalcontrollings als theoretisch deduziertes Problem

Aber auch aus wissenschaftlicher Sicht besteht das Erfordernis einer stärkeren Beachtung des strategischen Personalmanagements und damit des strategischen Personalcontrollings in flexiblen Organisationsformen. Die strategische Personalarbeit wurde bislang "mehr als akademisches Schlagwort als eine praxisrelevante Funktion"[62] betrachtet.[63]

Das *theoretische Wissenschaftsziel* liegt in der geistigen Durchdringung der "Wirklichkeit" zum Zwecke der Gewinnung von Orientierungen und Einsichten.[64] Diese Zielsetzung findet sich in deskriptiven und explanatorischen Aussagensystemen wieder. Deskriptive Aussagensysteme zielen auf die beschreibende Abbildung von Gegenständen (Objekten) und Erscheinungsformen (Phänomenen) ab und greifen hierbei auf einheitliche Begriffe in Form von Deskriptionen, Typen- und Modellbildungen zurück. Explanatorische Aussagensysteme dagegen widmen sich der Erklärung und Prognose von empirischen Sachverhalten und unternehmen den Versuch, Gesetzmäßigkeiten zu entdecken, Kausalitätsbeziehungen als Erklärungen heranzuziehen und Prognosen abzugeben.

Das *pragmatische Wissenschaftsziel* liegt dagegen weniger in der Realitätserkenntnis als in deren Nutzbarmachung für die Realitätsgestaltung. Es werden Gestaltungsmöglichkeiten dargelegt und unter kritischer Würdigung Gestaltungsempfehlungen ausgesprochen (praxeologische Aussagensysteme). Das Ziel besteht somit in der Ableitung von Handlungsanweisungen, und der Wissenschaft kommt in diesem Sinne eine Gestaltungsfunktion zu.

Deskriptive, explanatorische oder praxeologische Aussagensysteme eines strategischen Personalcontrollings in flexiblen Organisationsformen fehlen bisher, so daß hier wissenschaftlicher Aktionsbedarf besteht.

---

[62] Wunderer, R.: Strategische Personalarbeit - arbeitslos ?, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 1984, H. 8, S. 506-510, hier S. 506

[63] so z.B. Ackermann, K.-F.: Strategisches Personalmanagement auf dem Prüfstand - Kritische Fragen an ein zukunftsorientiertes Konzept der Personalarbeit, in: Ackermann, K.F./Danert, G./ Horváth, P. (Hrsg.): Personalmanagement im Wandel, Stuttgart 1989, S. 1-29, hier S. 7 f.. Elsik begründet dies mit den fehlenden Voraussetzungen zur Umsetzung (vgl. Elsik, W.: Strategisches Personalmanagement: Konzeptionen und Konsequenzen, München/Mering 1992, S. 201 ff.).

[64] vgl. im folgenden Konegen, N./Sondergeld, K.: Wissenschaftstheorie für Sozialwissenschaftler - eine problemorientierte Einführung, Opladen 1985

1.2.3. Ziel der Arbeit

Vor diesem Hintergrund verfolgt die vorliegende Arbeit folgende Ziele:

Aufgrund der Entscheidungsdezentralisation kommt dem einzelnen Mitarbeiter eine große Rolle bei der Erreichung der Unternehmensziele zu. Die sich hieraus ergebenden Potentiale werden durch ein strategisches Personalmanagement entwickelt und nutzbar gemacht, wodurch strategisches Personalmanagement in flexiblen Organisationsformen eine besondere Bedeutung besitzt. Strategisches Personalcontrolling hat als Unterstützungsfunktion des strategischen Personalmanagements die Aufgabe, die Prozesse der Entwicklung und Nutzung dieser Humanpotentiale zu steuern. Diese Arbeit unternimmt den Versuch, ein strategisches Personalcontrolling nach diesem Verständnis zu konzipieren. Um dies zu realisieren, ist es Ziel der Arbeit, einen Ansatz für ein strategisches Personalmanagement in flexiblen Organisationsformen zu entwickeln, daraus Ansatzpunkte für ein strategisches Personalcontrolling abzuleiten sowie anschließend aufzuzeigen, wie strategisches Personalmanagement über ein strategisches Personalcontrolling gesteuert werden kann. Sie will zugleich auch beschreiben, welche Wahrnehmungs- und Deutungsvorgänge im Rahmen des strategischen Personalcontrollings eine Rolle spielen und welche Fehler bei diesen Vorgängen auftreten können. Damit trägt sie der großen Bedeutung des einzelnen Mitarbeiters und dessen Perzeptionen und Interpretationen in flexiblen Organisationsformen Rechnung.

Ein solcher Denkansatz muß isolierte Problemlösungen verwerfen und sich der Entwicklung einer umfassenden Gesamtsicht widmen, die einer ganzheitlichen Synthese, nicht einer unverbundenen Behandlung partieller Problemaspekte gleichkommt. Dieses impliziert eine Darstellung und Bewertung vorliegender Beschreibungs-, Erklärungs- und Gestaltungsansätze ebenso wie eine Weiterentwicklung der vorhandenen Erkenntnisbeiträge zu einer ganzheitlichen Personalmanagement- und -controllingkonzeption durch die systematische Beschreibung unterschiedlicher Personalcontrollingformen und -ebenen und deren Integration in ein Personalmanagement-Konzept. Obsolete Denkmuster und Managementverständnisse werden ersetzt durch Denk- und Handlungsstrukturen, die soziale und ökonomische Interaktionen in flexiblen Organisationsformen adäquat abbilden.

1.2.4. Forschungskonzeption: Interpretative Betrachtung von Systemen

Eine problemadäquate Forschungskonzeption stellt die Gesamtheit aller notwendigen Entscheidungen über die Art und Weise des Vorgehens und die Auswahl der Mittel zur Erreichung des gesetzten Forschungszieles dar. Dazu gehören die Wahl einer angemessenen wissenschaftstheoretischen Grundhaltung in Form eines konsistenten, zielorientierten Forschungsansatzes und die Wahl einer geeigneten Forschungsmethode[65].

Eine Controlling-Konzeption wird aufgefaßt als ein System von Aussagen, welches die Grundlinien eines Sachverhalts formuliert. Ein Konzept stellt i.d.R. ein gedankliches Modell dar, welches nicht einen in der Realität beobachtbaren Zusammenhang auf einen restlichen, vereinfachten Teilzusammenhang reduziert, sondern aus bestimmten Grundbegriffen zu einem konsistenten Denkmodell mit Hilfe konstruktspezifischer Methoden zusammengefügt wird. Die Forschungsmethode stellt den Modus des Vorgehens auf einem Forschungsgebiet dar und repräsentiert die Auswahl von Mitteln als Instrumente der Zielerreichung. Die Existenz definierter Verfahrensregeln sowie ihre intersubjektive Nachvollziehbarkeit und Prüfbarkeit gelten als Kriterien für das Vorliegen wissenschaftlicher Methoden.[66] Im Rahmen des Entdeckungszusammenhanges der Wissenschaftstheorie (mit ihrer Fragestellung: Mit welchen Methoden werden neue Erkenntnisse gesammelt?) werden Entdeckungsmethoden herangezogen, mit denen neue Forschungsergebnisse erarbeitet werden können. "Solche Entdeckungsmethoden [...] basieren auf Kreativität, Heuristik und systematischem Probieren, aber auch auf Erfahrung; reine Logik und Deduktion dagegen führen selten zu neuen Entdeckungen, wirken sogar meist blockierend. Vielmehr ist es zweckmäßig, ausgetretene Pfade der Forschung zu verlassen, die altüberlieferten Denk- und Wahrnehmungsgewohnheiten in Frage zu stellen, bisher als Einheit Gesehenes zu differenzieren und/oder getrennt Gesehenes miteinander in Verbindung zu bringen."[67] Die Basis hierfür bildet ein Forschungsansatz, der in der Lage ist,

[65] Bei einem empirischen Vorgehen gehört auch die Festlegung der Gestaltungsparameter bezüglich des Untersuchungsdesigns dazu. Hierunter fallen beispielsweise das globale Forschungsdesign, die Datenerhebungsmethode und das Auswertungsdesign.

[66] vgl. Wild, J.: Methodenprobleme in der Betriebswirtschaftslehre, in: Grochla, E./Wittmann, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. I/2, 4. Aufl., Stuttgart 1975, Sp. 2654-2677, hier Sp. 2655

[67] Chmielewicz, K.: Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft, 3. Aufl., Stuttgart 1994, S. 88

gegebene Strukturen abzubilden und zugleich neue Strukturen zuzulassen, einen Orientierungsrahmen für die Konstruktion deskriptiver, explanatorischer oder praxeologischer Aussagensysteme zu schaffen und zugleich offen für Veränderungen ist.

Es stellt sich die Frage, mit welchem wissenschaftlichen Ansatz an den Sachverhalt "Strategisches Personalcontrolling als Unterstützungsfunktion des strategischen Personalmanagements in flexiblen Organisationsformen" bei der weiteren Analyse herangegangen werden soll. Der anzuwendende Forschungsansatz soll in der Lage sein, die wichtigsten Merkmale dieser Controlling-Funktion zu erfassen und umfassende Erklärungs-, Beschreibungs- und Gestaltungsmöglichkeiten anzubieten. Er sollte aber auch flexibel genug sein, neue Erkenntnisse und Gestaltungsvorschläge integrierend aufzunehmen.[68]

Es bietet sich daher ein Systemanalyse- und -gestaltungsansatz[69] an, der die Erkenntnisse ökonomischer und sozialwissenschaftlicher Theorien einbezieht. Ökonomische Theorien sind in diesem Zusammenhang entscheidungstheoretische Ansätze, situative Ansätze, institutionenökonomische Theorien (Theorie der Verfügungsrechte, Prinzipal-Agent-Ansatz, Transaktionskostentheorie, Vertragstheorien) und evolutionstheoretische Ansätze. Diese Vielfalt von Ansätzen zu betrachten, ist hier notwendig, da ein ganzheitliches Konzept entworfen werden soll, sich aber "Theorien [...] immer [nur, Anm. d. V.] auf bestimmte Aspekte konzentrieren, bestimmte Eigenschaften und Zusammenhänge hervorheben und andere ausblenden."[70]

Die entscheidungstheoretischen Ansätze gehen davon aus, daß Management vor allem eines bedeutet: Entscheidungen treffen. Das Anliegen der normativen Entscheidungstheorie[71] ist es, formale Entscheidungsmethoden und -modelle zu entwickeln, die es erlauben, optimale oder befriedigende Verhaltensweisen für bestimmte Problemtypen zu ermitteln. Mit ihrer Hilfe ist es möglich, Personalmanagement als eine dem kybernetischen Verständnis entlehnte Abfolge von Entscheidungen (Entscheidung über einen Soll-Zustand, Ermittlung eines Ist-Zustandes und Entscheidung über die vom Soll-Zustand ausgehende Realisierung des Ist-

[68] vgl. Horváth, P.: Controlling, 6. Aufl., München 1996, S. 85
[69] vgl. Daenzer, W.F. (Hrsg.): Systems Engineering. Leitfaden zur methodischen Durchführung umfangreicher Planungsvorhaben, 5. Aufl., Zürich 1986
[70] Kieser, A.: Anleitung zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 2. Aufl., Stuttgart 1995, S. 1-30, hier S. 1
[71] vgl. zu den Grundlagen stellvertretend Schlaifer, R.: Decision theory and management theory, in: Koontz, H. (ed.): Toward a unified theory of management, New York 1964, pp. 68-85

Zustandes [Planung, Kontrolle, Abweichungsanalyse und Gegensteuerungsmaßnahmen]) zu sehen und Personalcontrolling die Aufgabe der Entscheidungsvorbereitung zuzuschreiben. Die Möglichkeit, das Forschungsproblem "Personalcontrolling" an sich als Ganzes mathematisch zu erfassen, erscheint aufgrund der beschränkten Berücksichtigung und Formalisierbarkeit vieler, insbesondere sozialpsychologischer Variablen jedoch gering.

Die deskriptive Entscheidungstheorie[72] geht dagegen der Frage nach, welches tatsächliche Entscheidungsverhalten Individuen, Gruppen und organisierte Systeme zeigen und kann damit Aussagen darüber treffen, welche realen Entscheidungsprozesse durch ein Personalcontrolling ausgelöst werden. Kritisiert werden muß hier allerdings, daß das "einseitig empirisch-analytische [...] Wissenschaftsverständnis nach dem Vorbild der Naturwissenschaften mit einer Vernachlässigung hermeneutisch-interpretativer Ansätze der Sozialforschung verbunden ist" und sich daraus auch eine Vernachlässigung der pragmatischen Fragestellung ergibt, wie der Entscheidungs-(=Management)prozeß am zweckmäßigsten organisiert werden soll. Gerade dieser Bezug auf individuelle Interpretationen ist bei dem vorliegenden Problem jedoch von Bedeutung.

Der situative Ansatz[73] geht von folgenden Annahmen aus: *Die formale Organisationsstruktur hat einen starken Einfluß auf die Effizienz einer Organisation. Es gibt jedoch keine universell effizienten Organisationsstrukturen. Um effizient zu sein, müssen Organisationen ihre Strukturen an ihre jeweiligen Situationen anpassen.* Aus dem situativen Ansatz läßt sich die Aussage ableiten, daß die Gestaltung des strategischen Personalmanagements in flexiblen Organisationsformen sich an den Situationsbedingungen dieser Organisationsformen ausrichten muß. Als Hauptkritikpunkt muß dem Ansatz jedoch vorgeworfen werden, daß das Management (im institutionellen Sinne) nicht nur die Wahl hat, sich an eine gegebene Situation anzupassen, es kann, zumindest in gewissen Grenzen, die Situation auch verändern. Zudem kann er lediglich erfassen, welche organisatorischen Lösungen die Gestalter *bisher* gefunden haben, um den Anforderungen bestimmter Situationen zu entsprechen. "Es ist aber nicht auszuschließen, daß es noch bessere Lösungen für bestimmte Situationen gibt als diejenigen, die sich bisher bewährt haben."[74] Wenn der situative

[72] vgl. zu den Grundlagen stellvertretend Simon, H.: Administrative behavior, New York 1947
[73] vgl. zu den Grundlagen stellvertretend Staehle, W.: Organisation und Führung sozio-technischer Systeme. Grundlagen einer Situationstheorie, Stuttgart 1973
[74] Kieser, A.: Der Situative Ansatz, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 2. Aufl., Stuttgart

Ansatz im folgenden verwendet wird, muß folglich berücksichtigt werden, daß er bestimmte Handlungen oder Strukturen nicht vollständig determiniert, sondern auch einen interpretativ-gestaltbaren Spielraum freiläßt.

Die Theorie der Verfügungsrechte[75] stellt die Institution des Verfügungsrechtes in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen. Verfügungsrechte legen fest, in welcher Weise ihr Inhaber legitimerweise über die Ressourcen verfügen darf, an denen er die Rechte innehat. Diese Rechte sind das Recht, eine Ressource zu nutzen, die Erträge einzubehalten, ihre Form oder Substanz zu verändern sowie alle oder einzelne dieser Rechte auf andere zu übertragen. "Der große Verdienst der Theorie liegt darin, die große Bedeutung von Verfügungsrechten für das Verständnis und die Erklärung wirtschaftlicher Strukturen und Prozesse wieder in den Blickpunkt gerückt und [...] analysiert zu haben."[76] Allerdings hat die Theorie bislang nicht erreicht, die große empirische Vielfalt und Differenziertheit von personalmanagementrelevanten Verfügungsrechten und daraus resultierende Strukturen theoretisch-konzeptionell und empirisch-operational einzufangen. Sie kann damit den Anspruch an eine Gestaltungstheorie (noch) nicht erfüllen und eignet sich daher nicht für die Problemstellung der Arbeit.

Der Prinzipal-Agent-Ansatz[77] geht davon aus, daß im Rahmen einer Vertragsvereinbarung der Prinzipal (Auftraggeber) einen Agenten (Auftragnehmer) beauftragt, gegen ein Entgelt bestimmte Aufgaben für ihn wahrzunehmen, und ihm hierfür bestimmte Rechte überträgt. Dem Delegationsvorteil des Prinzipalen werden die potentiellen Nachteile (Delegationsrisiken) gegenübergestellt, die sich durch die gewöhnlicherweise unzureichende Kontrollierbarkeit des Agenten insbesondere durch die mangelhafte Beobachtbarkeit des Agenten, die asymmetrische Informationsverteilung und das daraus resultierende Mißtrauen gegenüber dem Agenten ergeben. Der Prinzipal kann allerdings eine Reihe von mit Kosten verbundenen Kontrollmaßnahmen ergreifen, damit eine Zielabweichung des Agenten in seinen Handlungen weniger wahrscheinlich wird. Personalcontrolling kann als eine solche Kontrollmaßnahme angesehen werden, die es dem Prinzipalen ermöglicht, die Aktivitäten des Agenten zu überwachen und durch Vorgaben zu steuern, die Informationsasymmetrie

---

1995, S. 155-183, hier S. 175

[75] vgl. zu den Grundlagen stellvertretend Coase, R.H.: The nature of the firm, in: Economica, 4 (1937), pp. 386-405

[76] Ebers, M./Gotsch, W.: Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 2. Aufl., Stuttgart 1995, S. 185-235, hier S. 193

[77] vgl. zu den Grundlagen stellvertretend Ross, S.A.: The economic theory of agency: The principal's problem, in: American Economic Review, 63 (1973), pp. 134-139

durch vom Personalcontrolling gesammelte und aufbereitete Informationen zu reduzieren und so mehr Transparenz über das relevante betriebliche Geschehen zu erhalten. Dem Ansatz geht es darum, solche Vertragsgestaltungen zu finden, die das Abweichungsrisiko des Agenten bei akzeptablen Kosten für den Prinzipalen gering halten. Dieser Ansatz geht allerdings von einer "Art paranoischen Alptraum-Organisation"[78] aus: jeder betrügt jeden, und jeder schützt sich vor dem anderen, so gut er kann. Opportunistisches Verhalten (von dem im übrigen alle institutionenökonomischen Ansätze ausgehen) ist zwar nicht auszuschließen, es aber jedem Mitarbeiter zu unterstellen, entspricht nicht dem Menschenbild flexibler Organisationsformen, welches durch Eigenmotivation, Selbstmanagement, Interesse an der Aufgabe, zuverlässige Pflichterfüllung und Teamgeist gekennzeichnet ist[79]. Dieser Ansatz kann somit nicht als Basis-Ansatz für das vorliegende Forschungsproblem herangezogen werden, die Berücksichtigung der Möglichkeit opportunistischen Verhaltens wird jedoch im Rahmen einer interpretativen Betrachtung eine Rolle spielen müssen.

Die Transaktionskostentheorie[80] versucht zu erklären, unter welchen Bedingungen eine hierarchisch-formale Organisation als Koordinationsform interaktiver Prozesse `effizienter` ist als die Koordinierung dieser Prozesse über Marktbeziehungen, und weshalb bzw. wann es deshalb überhaupt zur Entstehung bzw. zum Wachstum organisierter sozialer Systeme, insbesondere von Unternehmungen und Unternehmungssystemen, kommt. Die effizienzorientierte Ausrichtung der personalwirtschaftlichen Teilaktivitäten verlangt nach einem Koordinationsmechanismus, dessen Einsatz mit Ressourcenverzehr verbunden ist.[81] Personalcontrolling kann als eine Koordinationsform für Personalmanagementprozesse angesehen werden.[82] Alternative institutionelle Koordinationsformen werden mittels der Transaktionskosten verglichen, worunter sämtliche direkt entstehenden Kosten für die Schaffung und Aufrechterhaltung institutioneller Voraussetzungen interaktiver Prozesse sowie die "`Reibungskosten`, die bei

[78] Schreyögg, G.: Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, Wiesbaden 1996, S. 79

[79] vgl. hierzu Hesch, G.: Das Menschenbild neuer Organisationsformen. Mitarbeiter und Manager im Unternehmen der Zukunft, Wiesbaden 1997

[80] vgl. zu den Grundlagen stellvertretend Williamson, O.E.: Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications, New York 1975

[81] vgl. Picot, A./Maier, M.: Ansätze der Informationsmodellierung und ihre betriebswirtschaftliche Bedeutung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 46. Jg. (1994), S. 107-126, hier S. 111

[82] vgl. Pharao, I.: Personalcontrolling in gruppenorientierten Arbeitsstrukturen, Frankfurt/M. 1996, S. 63 ff.

der Benutzung dieser Institutionen entstehen (Informations-, Vertragsanbahnungs-, Koordinations- und Kontrollkosten)"[83] fallen. Eine bestimmte Koordinationsform ist dann effizient, wenn ihre Transaktionskosten im Vergleich zu anderen Formen minimal sind. Zu kritisieren ist an diesem Ansatz hier zunächst, daß er Effizienz nur unter kostenbezogenen Gesichtspunkten betrachtet und Leistungs-, Zeit- und Qualitätsfaktoren auf der einen Seite, soziale Effizienz (Mitarbeiterzufriedenheit) auf der anderen Seite ausklammert. Zudem bleibt unklar, wie Transaktionskosten letztlich operationalisiert werden, so daß festgestellt werden kann: "...der Ansatz [vermag, Anm. d. V.] ex-post zur Erklärung von Entwicklungen plausible Argumente zu entwickeln [...], nicht jedoch ex-ante. Eine gestalterische Bedeutung kommt ihm nicht zu"[84]. Daher kann er dem Ziel dieser Arbeit - der Gestaltung eines Personalcontrollings - als alleiniger Forschungsansatz nicht förderlich sein, verweist jedoch auf die im Rahmen einer Konzeption eines Personalcontrollings zu berücksichtigenden relevanten Transaktionskosten.

Vertragstheorien[85], die ebenfalls von den Prämissen eigennützigen Verhaltens und der Informationsasymmetrie ausgehen, haben zum Ziel, Empfehlungen zur angemessenen Aufteilung von Risiken zwischen den Vertragspartnern und zu einer wirksamen Gestaltung von Anreizen zur Vertragstreue zu geben, sofern nicht rechtliche Regelungen den Vertragsschutz garantieren. Der Verzicht auf eigennütziges, dem Vertragspartner schadendes Verhalten bei gleichzeitiger Maximierung des eigenen Nutzens kennzeichnet dann einen "effizienten" Vertrag. Diese Vertragseffizienz als erklärtes Ziel dieses Ansatzes kann jedoch nicht in allen Fällen bei der Frage der Allokation und Steuerung von Humanressourcen - dem Anliegen des Personalcontrollings - hergestellt werden. Der Vielfalt und Komplexität des Forschungsproblems wird daher auch dieser Ansatz nicht gerecht, weshalb er im folgenden nicht eingehender verfolgt wird.

Die Evolutionstheorie[86] interessiert sich primär für den evolutionären Auswahlprozeß und versucht die Frage zu beantworten, aus welchem Grund bestimmte Systeme bzw. Systempopulationen (z.B. Branchen) ihr Überleben

[83] Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P.: Organisationslehre 2 Theoretische Ansätze und praktische Methoden der Organisation sozialer Systeme, 4. Aufl., Bern/Stuttgart 1992, S. 456

[84] Schreyögg, G.: Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, Wiesbaden 1996, S. 72

[85] vgl. Hax, H.: Theorie der Unternehmung - Information, Anreize und Vertragsgestaltung, in: Ordelheide, D./Rudolph. B./Büsselmann, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie, Stuttgart 1991, S. 51-72, hier S. 58-61

[86] vgl. zu den Grundlagen stellvertretend Hannan, M.T./Freeman, J.: The population ecology of organizations, in: American Journal of Sociology, 82 (1977), pp. 929-964

sichern können und anderen dieses nicht gelingt. Die Annahme ist, daß die Umwelt - wie in der Natur - aus der Vielfalt der Systeme diejenigen ausfiltert, die sich an die speziellen externen Gegebenheiten nicht oder nicht hinreichend angepaßt haben. Unangepaßte Systeme werden ausgelesen, neue Systeme entstehen. Neue Mutationen und Fluktuationen führen dann zu einer Veränderung der Bestandsbedingungen, die wiederum neue Systementwicklungsprozesse in Gang setzt. Die Bedeutung der organisatorischen Systemgestaltung tritt bei diesem Ansatz allerdings zurück zugunsten eines unbeherrschbaren Ausleseprozesses, der noch nicht einmal seine zukünftige Ausleselogik freigibt.[87] "In der Konsequenz treten Glück und Zufall als zentrale Erfolgsfaktoren für den Erfolg in den Vordergrund"[88], was seine (alleinige) Verwendung zur Lösung des Foschungsproblems ausschließt.

Diese Ausführungen zeigen, daß die Ansätze für sich genommen nicht problemadäquat sind. Die Ansätze besitzen aus der Sicht des hier zu behandelnden Forschungsproblems wie beschrieben Schwächen, und folglich reicht eine isolierte Anwendung *eines* Ansatzes nicht aus, das Forschungsproblem bearbeiten zu können.

Die Konzeption des Personalcontrollings als Unterstützungsfunktion des strategischen Personalmanagements in flexiblen Organisationsformen wird deshalb unter Verwendung des Systemanalyse- und Systemgestaltungsansatzes - und der Integration der Aussagen der dargestellten Theorien - erfolgen. Er zeichnet sich dadurch aus, daß allgemeine, sich nicht widersprechende und miteinander verknüpfbare Theorien oder Theorieelemente und weitere, ergänzende Aussagen herangezogen werden, um Modelle bzw. Systeme zu entwickeln.[89] Unternehmen können als offene, autonome Systeme[90] oder als sozio-technische Systeme[91] in einer komplexen und dynamischen Umwelt betrachtet werden, strategisches Management wird damit zum "Management der System-Umweltbeziehungen"[92]. Ein System besteht aus *Teilsystemen*, die sich wiederum aus *Elementen*

[87] vgl. Kieser, A.: Darwin und die Folgen für die Organisationstheorie: Darstellung und Kritik des Population Ecology - Ansatzes, in: Die Betriebswirtschaft, 48. Jg. (1988), S. 603-620

[88] Schreyögg, G.: Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, Wiesbaden 1996, S. 92

[89] vgl. Nienhüser, W.: Die Entwicklung theoretischer Modelle als Beitrag zur Fundierung der Personalwirtschaftslehre. Überlegungen am Beispiel der Erklärung des Zustandekommens von Personalstrategien, in: Weber, W. (Hrsg.): Grundlagen der Personalwirtschaft. Theorien und Konzepte, Wiesbaden 1996, S. 39-88, hier S. 76

[90] vgl. Bleicher, K.: Das Konzept Integriertes Management, 4. Aufl., Frankfurt/New York 1996, S. 106

[91] vgl. Ulrich, H.: Die Unternehmung als produktives soziales System, 2. Aufl., Bern/Stuttgart 1970

[92] Staehle, W.: Management, 4. Aufl., München 1989, S. 561

zusammensetzen, zwischen denen *Beziehungen* bestehen.[93] Eine Unternehmung kann als ein solches System aufgefaßt werden, welches aus unterschiedlichen *Teilsystemen* (z.B. Funktionsbereichen oder modularisierten Unternehmenseinheiten) aufgebaut ist. Die *Elemente* sind die Ressourcen, auf die die Unternehmung zur Leistungserstellung und damit zur Existenzsicherung zurückgreift; die *Beziehungen* in dem System `Unternehmung` spiegeln sich in Form von Kommunikationen, zeitpunktbezogenen Ereignissen und zeitraumbezogenen Prozessen wider. Eine sehr bedeutsame Ressource ist hierbei neben den klassischen Produktionsfaktoren Boden und Kapital das Personal mit seinem Know-how.

Ein systemtheoretisch ausgerichteter Ansatz, der sich an den Variablen Struktur (Elemente), Funktion und Prozeß (Beziehungen) orientiert[94], ermöglicht zur Analyse und Gestaltung des strategischen Personalcontrollings zum einen die Total-Analyse des gesamten Funktionsfeldes des Personalmanagements und des Personalcontrollings. Die Konzentration kann zum anderen auf die gerade interessierende Ebene bzw. Dimension eines Systems in Form von Partial-Analysen personalmanagement-relevanter Zusammenhänge gelenkt werden, womit eine Aufsplittung und Strukturierung unterschiedlicher Problemebenen ermöglicht werden. Ein solcher Systemanalyse- und -gestaltungsansatz ist daher in der Lage, Komplexität hinreichend abzubilden.

Desweiteren liefert er Instrumente für die Gestaltung von Systemen z.B. durch die Bildung von Subsystemen und ist insofern auch dynamisch ausgerichtet, da er sich zur Analyse und Gestaltung von notwendigen Systemänderungen eignet[95]. Diese Systemänderungen erfolgen zur Sicherung der Überlebensfähigkeit der Systeme. Daraus lassen sich Anforderungen ableiten, welche Unternehmen für die Sicherung ihrer Überlebensfähigkeit erfüllen. Diese Anforderungen gelten gleichfalls für die Gestaltung von Teilsystemen im Unternehmen oder umfassende Unternehmenssysteme wie z.B. Controlling-Systeme.

Der hier verwendete Systemansatz erfüllt im Rahmen einer Betrachtung eines Controllingsystems damit eine Reihe wichtiger Funktionen[96]:

---

[93] vgl. z.B. Wagner, R.H./Beenken, D.H./Gräser, W.: Konstruktivismus und Systemtheorie - und ihre Wirkung auf unsere Vorstellung von Unternehmen, in: Wagner, R.H. (Hrsg.): Praxis der Veränderung in Organisationen. Was Systemtheorie, Psychologie und Konstruktivismus zum Verstehen und Handeln in Organisationen beitragen können, Göttingen 1995, S. 13-38, hier S. 14

[94] vgl. Willke, H.: Systemtheorie, 3. Aufl., Stuttgart/Jena 1991, S. 32

[95] vgl. auch Horváth, P.: Controlling, 6. Aufl., München 1996, S. 95

[96] vgl. auch Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P.: Organisationslehre 1. Ziele, Instrumente und

" * Der Systemansatz stellt ein abstraktes, interdisziplinäres Begriffssystem zur Verfügung *(Terminologische Funktion)*.

* Der Systemansatz stellt Strukturmodelle zur Verfügung, die das Entdecken bisher nicht beachteter Aspekte und Zusammenhänge ermöglichen *(Heuristische Funktion)*.

* Der Systemansatz erlaubt die gleichzeitige Beachtung unterschiedlicher Einflußfaktoren *(Integrationsfunktion)*.

* Der Systemansatz betont gestaltende Fragestellungen *(Pragmatische Funktion)*."[97]

Der Rückgriff auf einen solchen systemtheoretisch orientierten Ansatz soll jedoch nicht erfolgen, ohne auf die Kritikpunkte an systemtheoretischen Ansätzen einzugehen.[98]

1. Insbesondere gegen die älteren systemtheoretischen Ansätze wird ins Feld geführt, daß ihre Vertreter bisher keine neuen Erkenntnisse erarbeitet haben. In der Tat begnügen sich viele Autoren, die sich dem systemtheoretischen Ansatz verschrieben haben, damit, bekannte betriebswirtschaftliche Sachverhalte in die Sprache der Systemtheorie zu übersetzen und setzen sich damit dem Vorwurf aus, alten Wein in neuen Schläuchen anzubieten.[99] Dieser zulässigen Kritik ist jedoch entgegenzuhalten, daß zunächst die sprachliche Basis für eine interdisziplinäre Erforschung des Erkenntnisobjektes geschaffen werden muß.

2. Die Systemtheorie ist keine Theorie im realwissenschaftlichen Sinne[100], kein Ansatz zur Beschreibung, Erklärung und Systematisierung von

---

Bedingungen der Organisation sozialer Systeme, 3. Aufl., Bern/Stuttgart 1981, S. 18 f.

[97] Horvàth, P.: Controlling, 5. Aufl., München 1994, S. 98

[98] vgl. Horváth, P.: Controlling, 6. Aufl., München 1996, S. 95 f.; Picot, A.: Zur Frage der Ableitung von empirisch überprüfbaren Aussagen aus systemtheoretischen Ansätzen der Organisationsforschung, in: Jehle, E. (Hrsg.): Systemforschung in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1975, S. 87-105, hier S. 100; Schanz, G.: Traditionelle Wissenschaftspraxis und systemtheoretisch-kybernetische Ansätze, in: Jehle, E. (Hrsg.): Systemforschung in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1975, S. 1-22, hier S. 18 f.; Schanz, G.: Funktionalisierung der Wissenschaft?, Marginalien zum Systemdenken in der Betriebswirtschaftslehre, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 26. Jg. (1974), S. 544-560, hier S. 548. Grundsätzliche Kritik gegenüber der Systemtheorie äußert Zolo, welcher ihr vorwirft, in einen biologischen Reduktionismus zu verfallen. Vgl. Zolo, D.: Reflexive Selbstbegründung der Soziologie und Autopoiese. Über die epistemologischen Voraussetzungen der "allgemeinen Theorie sozialer Systeme" Niklas Luhmanns, in: Soziale Welt, 36. Jg. (1985), S. 519-534

[99] vgl. Baetge, J.: Betriebswirtschaftliche Systemtheorie, Opladen 1974, S. 5

[100] Eine systematisch geordnete Menge von singulären (mit speziellem Raum-Zeit-Bezug) und generellen (ohne speziellen Raum-Zeit-Bezug) Aussagen über einen Ausschnitt der Realität wird als Theorie bezeichnet. Vgl. Konegen, N./Sondergeld, K.: Wissenschaftstheorie für Sozialwissenschaftler - eine problemorientierte Einführung, Opladen 1985, S. 141

Aussagen, sie besitzt keinen empirischen Informationsgehalt. Sie stellt vielmehr eine Methode der Kodifikation von Ergebnissen wissenschaftlicher Forschung oder praktischen Handelns dar und ist "die Theorie eines Verfahrens, das angibt, wie man Systeme, das heißt: interdependente Wirkungszusammenhänge, in die der Mensch eingreifen will, (re-)konstruiert."[101] Der Systemansatz in der hier vertretenen Auffassung betont die Frage nach der Systemgestaltung. Er bietet die Möglichkeit, den Problemkomplex der Konzeption eines Personalcontrollingsystems zu strukturieren und in Teilprobleme zu zerlegen.

3. Der Begriff des Systems ist ein vom Menschen geschaffener Terminus. Die systemtheoretischen Ansätze folgen dem Paradigma der objektivistischen, reduktionistischen Weltauffassung und stellen zugleich einen Begriff "System" in das Zentrum ihrer Überlegungen, der auslegungs- und deutungsbedürftig ist und insofern der Sphäre der Subjektivität entlehnt ist.[102]

Die traditionellen systemtheoretischen Ansätze[103] sind aufgrund der dargestellten Kritik in ihrer reinen klassischen Ausprägung nicht problemadäquat. Sie induzieren ein mechanistisch-ordnungsmäßiges Verständnis von organisationalen Strukturen und Handlungen und sind der traditionell-klassischen Sichtweise des Managementprozesses verhaftet. Systemtheoretische Ansätze versuchen organisatorische Tatbestände aus objektiven Situationsdeterminanten zu erklären. Damit entsprechen sie einer objektivistischen Perspektive, indem sie von einer objektiv realen Organisationsbinnen- und -außenwelt ausgehen.

Sie *vernachlässigen* jedoch, daß es sich bei den Mitarbeitern in Unternehmungen um soziale Individuen handelt, die eigene Bedürfnisse haben, eigene Interessen verfolgen, Situationen unterschiedlich wahrnehmen und deuten sowie nicht notwendigerweise (system-)rational handeln. In besonderem Maße ist dies bei flexiblen Organisationsformen relevant, da in ihnen der einzelne Mitarbeiter, dessen Wahrnehmung und

[101] Jensen, S.: Systemtheorie, Stuttgart u.a. 1983, S. 9

[102] vgl. Meyer, R./Sandner, K.: Die Umwelt von Unternehmen. Zur theoretisch-konzeptionellen Qualität von "Umwelt" in der betriebswirtschaftlichen Theorie, in: Journal für Betriebswirtschaft, 1995, H. 2, S. 84-94

[103] Hill u.a. unterteilen diese in eine organisationssoziologische Variante, eine systemtheoretisch-kybernetische und eine soziotechnische Variante. Vgl. Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P.: Organisationslehre 2. Theoretische Ansätze und praktische Methoden der Organisation sozialer Systeme, 4. Aufl., Bern/Stuttgart 1992, S. 434

individuell konstruierte Wirklichkeit in den Mittelpunkt rücken. Soziale Wirklichkeiten entstehen durch wechselseitig aufeinander bezogene Handlungen der Organisationsmitglieder auf der Grundlage gemeinsamer, d.h. intersubjektiv geteilter Interpretationen der Wirklichkeit.[104] Antizipationen der Akteure beziehen sich auf die potentiellen Handlungen und Erwartungen der anderen Organisationsmitglieder und sind der Bedingungsrahmen der eigenen Handlungen. Diese Antizipation und damit auch Interpretation des Handelns anderer wird aus Wissensvorräten, Erfahrungen, Typisierungen und gesetzten Normen generiert. Diese produzieren sich als Wissensablagerungen aus funktional differenzierten Organisationssystemen wie z.B. einem Controlling-System.

Der Ansatz der Systemanalyse und -gestaltung wird in dieser Arbeit folgerichtig ergänzt durch Ansätze, die sich vermehrt für das intentionale Handeln der Menschen, für ihre subjektive Wahrnehmung der Unternehmung und ihrer Umwelt und die Interaktionsprozesse in organisierten sozialen Systemen interessieren und als interaktionsorientierte Ansätze[105] bezeichnet werden. Diese Ergänzung und die anschließende Entwicklung eines integrativen Konzeptes wird wie folgt begründet:

Wird der Einteilung und Terminologie von Hill u.a.[106] gefolgt, thematisieren interaktionistische Ansätze die tieferliegenden Hintergrundannahmen, Wahrnehmungs- und Denkmuster, die hinter dem wertorientierten Verhalten und Handeln der Organisationsmitglieder stehen. Das Interesse gilt den kognitiven Wahrnehmungs-, Interpretations- und Verständigungsmustern (interpretativer Ansatz im Rahmen der interaktionistischen Ansätze[107]) und dem Verständnis der in einer Organisation gültigen und von den Organisationsmitgliedern geteilten gedanklichen Referenzrahmen der Wirklichkeitsinterpretation sowie der sozialen Interaktion und Kommunikation (Ansatz der Unternehmungskulturforschung im Rahmen der interaktionistischen Ansätze[108]). Damit rückt die Frage nach Orien-

[104] ähnlich Becker, M.: Vorüberlegungen zum Entwurf einer konziliaren Organisation, in Wagner, D./Nolte, H. (Hrsg.): Managementbildung, München/Mering 1996, S. 231-250, hier S. 242

[105] "Interaktionismus kennzeichnet eine Forschungsrichtung vornehmlich in der Differentiellen und Persönlichkeitspsychologie, die die Verschränkungen, Wechselwirkungen, das Ineinandergreifen von Person und Umwelt in den Mittelpunkt ihrer theoretischen und empirischen Analysen stellt." (Lantermann, E.: Interaktionen. Person, Situation und Handlung, München 1980, S. 8)

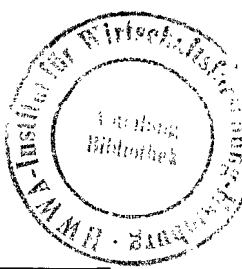
[106] vgl. Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P.: Organisationslehre 2. Theoretische Ansätze und praktische Methoden der Organisation sozialer Systeme, 4. Aufl., Bern/Stuttgart 1992, S. 442 ff.

[107] Wollnik gibt einen guten Überblick über die zur Zeit wichtigsten interpretativen Ansätze der Organisationstheorie. Vgl. Wollnik, M.: Interpretative Ansätze in der Organisationstheorie, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 2. Aufl., Stuttgart 1995, S. 303- 320

[108] Schein sieht Unternehmenskultur als die Summe der kollektiven Lernprozesse im Unternehmen bei der Lösung von Problemen der Anpassung an sich verändernde Markt- und Umweltparameter und der

tierungsmöglichkeiten, aus denen diese Muster abgeleitet werden können, in den Vordergrund. Sie erstellen einen Orientierungsrahmen für jedes Organisationsmitglied, bringen zugleich aber auch eine zweistufige Selektionsgefahr mit sich[109]. *Zum einen* bestimmt die Wahrnehmung, was aus der Organisationsumwelt und -innenweit selektiert und damit wahrgenommen wird. Gleichartige Wahrnehmungsmuster als Ausdruck internalisierter und geteilter Kulturwerte erzeugen zwar einerseits gleichartige Selektionsprozesse und damit einen vermeintlichen Konsens, vermindern aber andererseits die Möglichkeit, die Vielfältigkeit der Komplexität des Umsystems zu erfassen. *Zum anderen* kann nicht alles, was an Umweltkomplexität wahrgenommen wird, auch in Handlungen oder Entscheidungen umgesetzt werden. Manche wahrgenommenen Probleme werden bearbeitet, was sich in Zielformulierungen und Bereitstellung von Ressourcen ausdrückt. Andere Probleme werden aufgrund ihrer (vermeintlich) geringen Bedeutung, die durch den normativen Einfluß konstitutiver Managementelemente[110] (Unternehmungskultur, -politik, -verfassung und -vision) maßgeblich bestimmt wird, oder der vermeintlichen bzw. tatsächlichen organisatorischen Problemlösungsunfähigkeit nicht bearbeitet.

Ein Personalcontrollingsystem wird nachfolgend als ein System angesehen, das aus verschiedenen Elementen besteht, zwischen denen Beziehungen bestehen, die aus einer interpretativen Sicht gesehen werden. Die Betrachtung muß eine strukturelle, prozessuelie und funktionelle sowie interpretative Analyse eines Personalcontrollings ermöglichen. Es muß die organisatorische Realität in einem prinzipiellen Sinne als kontingent, d.h. auch anders möglich, diskutieren und in diesem Sinne z.B. Formen von Selbstorganisation und Selfcontrolling aufweisen.



sozialen Integration, die ihre Funktionsfähigkeit unter Beweis gestellt haben und als selbstverständlich gelten und deshalb auch neueintretenden Mitgliedern "als die richtige Art des Wahrnehmens, des Denkens, des Fühlens und des Tuns" weitergegeben werden. (Schein, E.: Organizational culture and leadership, San Fancisco 1985)

[109] vgl. Probst, G.J.B.: Kybernetische Gesetzeshypothesen als Basis für Gestaltungs- und Lenkungsregeln im Management, Bern 1981, S. 137 ff.

[110] vgl. Bleicher, K.: Normatives Management, Frankfurt/M. 1994

1.2.5. Methodische Vorgehensweise der Arbeit

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Konzeption eines strategischen Personalcontrollingsystems in flexiblen Organisationsformen, wobei grundsätzlich als Forschungsmethode empirische und nicht empirische Verfahrensweisen offenstehen. Dabei wirft ein empirisches Vorgehen das Problem auf, den Begriff `strategisches Personalcontrolling in flexiblen Organisationsformen` zu operationalisieren, um eine gemeinsame tragfähige Befragungsbasis zu schaffen und ein gleiches Verständnis bei den Probanden hervorzurufen. Dieses Problem erweist sich jedoch aufgrund der mangelhaften Theorienfundierung des Personalcontrollings und der teilweisen Neuartigkeit der hier so bezeichneten flexiblen Organisationsformen als nicht lösbar, zumal die Verbreitung modularisierter Organisationsformen nicht sehr weit fortgeschritten und insofern die Grundgesamtheit der potentiell zu Befragenden sehr gering ist. Außerdem ergibt sich bei der empirischen Forschungsmethode eine forschungslogische Unvereinbarkeit. Durch die notwendige Festschreibung von Begriffsinhalten bleibt den Befragten nur noch ein kleiner Interpretationsspielraum; die Arbeit greift jedoch auf den interpretativen Ansatz als Forschungsmethode zurück. Dieser Arbeit wird somit keine empirische, sondern eine hermeneutische Forschungsmethode[111] zugrundegelegt.

Aus den o.a. Zielsetzungen der Arbeit leitet sich zugleich der weitere Gang ab (Abb. 1.4). Gemäß obiger Zielstellungen sollen zunächst Personalcontrolling-Ansätze, die im Rahmen traditioneller nicht-flexibler Organisationsformen entwickelt worden sind, diskutiert und herausgestellt werden, warum sie sich in dieser Form nicht auf flexible Organisationsformen übertragen lassen und somit eine `Neugestaltung` des Personalcontrollings notwendig wird (Kapitel 1.2.). Diese Neugestaltung richtet sich gemäß dem Ansatz der Systemanalyse und -gestaltung nach dem Bedingungsfeld, in das strategisches Personalcontrolling eingebunden ist, aus. Dieses Feld wird gebildet durch die Basisbausteine flexibler Organisationsformen, die wiederum Ausdruck des Versuches der Bewältigung von `Komplexität` und `Dynamik` sind (systemhierarchische Betrachtung). Somit ist erforderlich, sowohl die Phänomene Komplexität und Dynamik als auch die Elemente der hieraus resultierenden flexiblen Organisationsformen zu charakterisieren und

[111] Die Hermeneutik ist die Wissenschaft der interpretierenden bzw. verstehenden Sinnvermittlung. Eine gute Darstellung findet sich bei Geldsetzer, L.: Hermeneutik, in: Seiffert, H./Radnitzky, G. (Hrsg.): Handlexikon zur Wissenschaftstheorie, München 1989, S. 127-139

ihren Einfluß auf ein Personalcontrollingsystem aufzuzeigen (Kapitel 2). Da die vom Personalcontrollingsystem gelieferten Daten, Ergebnisse und Informationen umgesetzt, d.h. individuell interpretiert werden, finden sich in Kapitel 2 auch grundlegende Überlegungen zu Wahrnehmungs-, Denk- und Interpretationsvorgängen.

Da strategisches Personalcontrolling als Unterstützungsfunktion des strategischen Personalmanagements verstanden wird, wird nachfolgend aus bisher vorliegenden Ansätzen des strategischen Personalmanagements ein integrativer Ansatz des strategischen Personalmanagements in flexiblen Organisationsformen entwickelt (Kapitel 3).

Dieser Ansatz ist der Ausgangspunkt für die Gestaltungsüberlegungen eines strategischen Personalcontrollings. Es kommt dem ganzheitlich-integrativen Anspruchsniveau durch eine horizontale, vertikale und interpretative Ebenendifferenzierung nach. Die horizontale Ebenenbetrachtung ist Resultat einer prozeß- und ergebnisorientierten Betrachtung des Personalcontrollings (Kapitel 4.1.). Die vertikale Ebene spiegelt die unterschiedlichen Akteursperspektiven und -umweiten (Individuum, Personalbereich, Unternehmensleitung) und daraus resultierende unterschiedliche Funktionen wider (Kapitel 4.2.). Auf der interpretativen Ebene wird schließlich ein Modell der Wahrnehmung und Interpretation des Personalcontrollingsystems entwickelt (Kapitel 4.3.).

Zuletzt soll ein Ausblick über den weiteren Forschungsbedarf in dem Aktionsradius des strategischen Personalcontrollings gegeben werden (Kapitel 5).

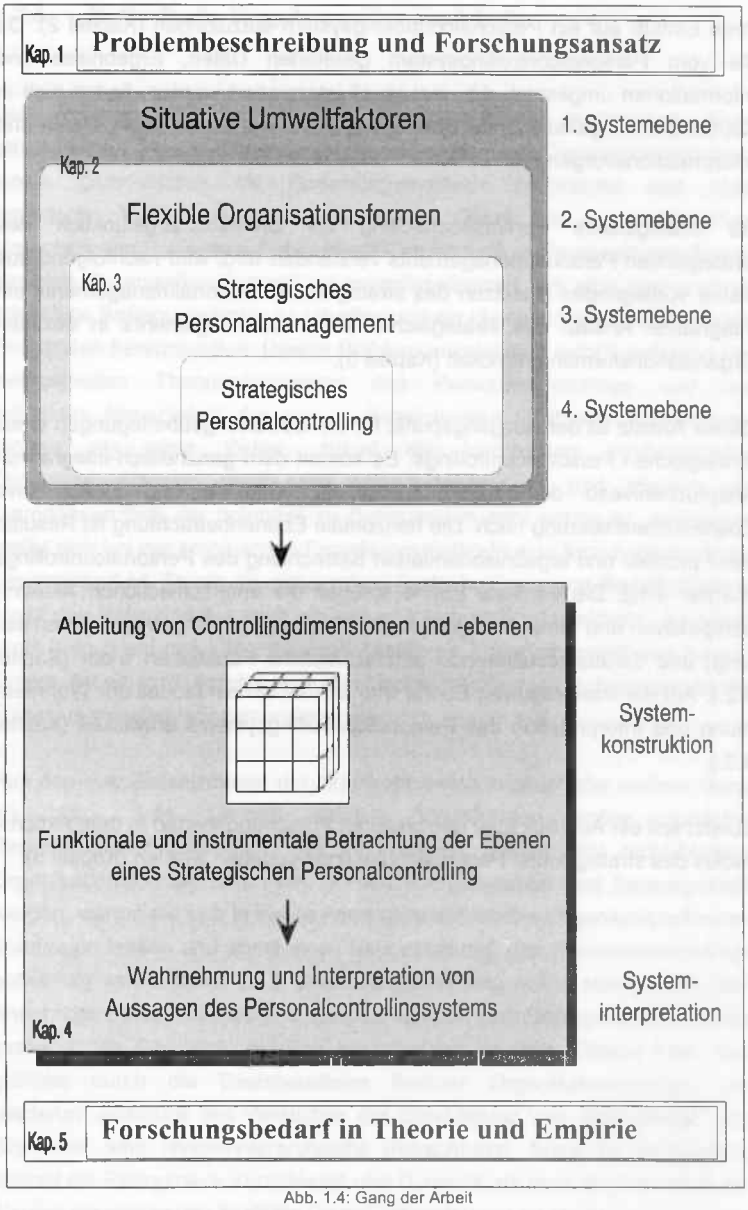


Abb. 1.4: Gang der Arbeit

1.3. Personalcontrolling als Unterstützungsfunktion des Personalmanagements im klassischen Managementprozeß

Die Konzeption eines Systems basiert auf der Verwendung von vorhandenen Erkenntnissen, deren Kombination und auf der Gewinnung neuer Forschungsergebnisse. Daher sollen zunächst bislang gewonnene Erkenntnisse über Personalcontrollingsysteme dargestellt und anschließend auf ihre Eignung als Unterstützungsfunktion des strategischen Personalmanagements in flexiblen Organisationsformen untersucht werden.

1.3.1. Traditionelle Ansätze des Personalcontrollings

1.3.1.1. Ableitungen des Personalcontrolling-Verständnisses

Einigkeit besteht in der Literatur bei der Begriffserklärung des Personalcontrollings nur insofern, daß mit dem Begriff "Personal-Controller" der Stelleninhaber bezeichnet wird und Personalcontrolling als die Tätigkeit bezeichnet wird, die von einem Personalcontroller wahrgenommen wird. Diese einfache Zuordnung läßt sich aber dann nicht mehr aufrechterhalten, wenn es im Unternehmen zwar keine Stelle eines Personalcontrollers oder ein Personalcontrolling im Sinne einer Institution (Bereich, Abteilung) gibt, Personalcontrolling (im funktionalen Verständnis) aber dennoch durchgeführt wird. Um eine Struktur in die Personalcontrolling-Diskussion zu bringen, soll zunächst ein Bezugsrahmen entwickelt werden, in den die verschiedenen Ansätze des Personalcontrollings eingeordnet werden können. Es liegt nahe, die unterschiedlichen Definitionen und Beschreibungen einer funktionalen, institutionalen und instrumentalen Ebene zuzuordnen. Die funktional orientierten Begriffsauslegungen umfassen sowohl die Begriffsbeschreibungen, die dem Personalcontrolling mehrere Funktionen zuschreiben bzw. diese als gleichwertig ansehen, als auch diejenigen Definitionen, die sich auf eine einzige charakteristische Funktion beschränken und diese herausstellen. Die Zuordnung der Begriffsbeschreibungen unter einen Ansatz bezieht sich auf den jeweiligen Schwerpunkt der Beiträge der Autoren (diese stammen sowohl aus Beiträgen in Fachzeitschriften als auch aus

Lehr- und Fachbüchern). Der instrumentale Ansatz greift auch auf Funktionen des Personalcontrollings zurück, kybernetische Ansätze stellen einen Regelkreis unterschiedlicher, aber miteinander verbundener Funktionen dar. Es ist jedoch nicht das Ziel der o.a. Aufstellung, Autoren eindeutig bestimmten Ansätzen zuzuordnen (manche Autoren wie z.B. Wunderer oder Küpper vertreten umfassende Konzepte des Personalcontrollings[112]), sondern eine Darstellung der Personalcontrolling-Definitionen zu ermöglichen.

Insofern ergibt sich als Systematik folgender Rahmen:

A. Funktionale und aufgabenorientierte Ansätze
A.a. multifunktional fokussiert
A.a.1. Personalcontrolling als Funktionsbereichscontrolling
A.a.2. Personalcontrolling als Personalmanagementfunktion
A.a.3. Personalcontrolling als Unterstützungsfunktion des Personalmanagements bzw. der Unternehmensführung
A.b. unifunktional fokussiert
A.b.1. Personalcontrolling als Integrations- und Koordinationsfunktion
A.b.2. Personalcontrolling als Personalinformationssystem
A.b.3. Personalcontrolling als Bewertungsfunktion für die Personalarbeit
B. Institutionale Ansätze
B.a. formal institutionalisiert: Personalcontrolling als Stelle, Bereich, Abteilung
B.b. informal institutionalisiert: Personalcontrolling als Unternehmensphilosophie und Denkhaltung
C. Instrumentale Ansätze
Personalcontrolling als Tool-box des Personalmanagements

Abb. 1.5: Ansätze des Personalcontrollings

A.: Funktionale und aufgabenorientierte Ansätze des Personalcontrollings

Die multifunktionalen Ansätze sind als ein umfassendes Funktionenbündel konzipiert. Sie differenzieren nach der Wertigkeit des Personalcontrollings und weisen diesem eine eigenständige oder eine unterstützende Rolle zu[113].

[112] vgl. die nachfolgenden Ausführungen

[113] Vergleichbar ist dies etwa mit einer Gegenüberstellung von Linien- (Eigenständigkeit) und Stabsmanagement (Unterstützung/Beratung), ohne daß ein institutionelles Verständnis hierbei intendiert werden soll.

Die unifunktionalen Ansätze stellen dagegen jeweils eine Funktion in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen.

A.a.: Multifunktionale Personalcontrolling-Ansätze

A.a.1.: Personalcontrolling als Funktionsbereichscontrolling

Im Mittelpunkt des Personalcontrollings als einem Teilsystem des Unternehmenscontrollings stehen die Controllingobjekte `Mensch` und `Arbeit` sowie Interaktionen zwischen diesen `Objekten`. Andere Teilbereiche des Unternehmenscontrollings stellen z.B. das Materialwirtschafts- (Controllingobjekt `Material`) oder das Finanzcontrolling (Controllingobjekt `monetäre Größen`) dar, die im Gegensatz zum Personalcontrolling mehr mit quantitativen `sichereren` Daten operieren. Eine vollkommen überschneidungsfreie Trennung zwischen einzelnen Controllingbereichen ist jedoch nicht möglich. Zum Teil bezieht Personalcontrolling (quantitative) Daten aus anderen Bereichen des Unternehmenscontrollling, z.B. insbesondere aus dem Finanzcontrolling Informationen über Personalkosten, ein. Personalcontrolling muß als Teilstrategie folglich wie andere Controllingbereiche auch konzeptionell in das Unternehmenscontrollling integriert werden. Elsik[114] und auch Lingenfelder/Thomas sprechen daher von Personalcontrolling als der "Übertragung des Controlling-Konzepts in den Bereich des betrieblichen Personalwesens. Es wird somit zum Synonym für die Steuerung und Überwachung des Personalbereichs im Hinblick auf die Optimierung des Leistungsbeitrags des Faktors Arbeit."[115] Scholz nimmt ebenfalls Bezug auf das allgemeine (Unternehmens-)Controlling und ergänzt: "Zurückgreifend auf die Grundfunktionen des Controlling, ergibt sich das charakteristische Personal-Controlling primär in der Verbindung von Zustandsgrößenerfassung bzw. der Zielvorgabefunktion, also in der Realisierung des hierarchischen Soll/Ist-Vergleichs und der dafür erforderlichen Informationen."[116]

---

[114] vgl. Elsik, W.: Personal-Controlling und strategisches Personalmanagement, in: Zeitschrift für Personalforschung, 1990, H. 4, S. 403-417, hier S. 406

[115] Lingenfelder, M./Thomas, U.: Personalcontrolling. Aufgaben und Bedeutung im Rahmen personalpolitischer Entscheidungen, in: Lohn und Gehalt, 1985, H. 12, S. 473-478, hier S. 473

[116] Scholz, C.: Personalwirtschaft im Spannungsverhältnis zwischen Verhaltens- und Informationsorientierung. Problemfelder, Defizite, Konsequenzen, in: Zeitschrift für Personalforschung, 1990, H. 1, S. 37-54, hier S. 49

A.a.2.: *Personalcontrolling als Personalmanagementfunktion*

Personalcontrolling wird auch von Wunderer/Sailer als ein spezielles "Bereichs-Controlling" aufgefaßt. Insofern wäre eine Einordnung unter die Ansätze der Herleitung eines Bereichs-Controlling möglich. Sie betonen aber zugleich, daß Personalcontrolling ein erfolgsorientiertes Managementinstrument ist und knüpfen damit ein Über-/Unterordnungsverhältnis zwischen Management und Controlling. Personalcontrolling umfaßt ihrer Meinung nach die folgenden Hauptaufgaben:

- bewußte integrierte und systematische Planung (Soll) personalwirtschaftlicher Tatbestände in meßbaren - oder zumindest objektiv erfaßbaren - Daten (v.a. erfolgswirtschaftlicher Kenngrößen, die sich auf das quantitative und qualitative Leistungspotential beziehen),
- Kontrolle (Soll-Ist-Vergleich) sowie
- Entwicklung und Koordination von Verbesserungsmaßnahmen,

wobei die Ergebnisse der Abweichungsanalysen Grundlagen des Planungsprozesses werden.[117] Daher kann dieser Ansatz als funktional bezeichnet werden.

Potthoff/Trescher betrachten ebenfalls einen Managementprozeß mit den Phasen Planung, Realisation und Kontrolle. Allerdings differenzieren sie nicht hinreichend genau zwischen Management und Controlling. Für sie umfaßt das "Controlling der Personalwirtschaft [...] alle Controllingaufgaben, wie Planung, Kontrolle und Abweichungsanalyse sowohl im strategischen als auch im operativen Sinne, wobei [...] nicht nur Kosten, sondern gleichrangig die Leistung mit den auf sie einwirkenden Faktoren Gegenstand der Aufgabe [ist]"[118] (allerdings beschränken sie den Umfang des Personalcontrollings auf die quantifizierbaren Vorgänge im Personalbereich, wie aus ihren weiteren Ausführungen deutlich wird).

[117] vgl. Wunderer, R./Sailer, M.: Personal-Controlling - Eine vernachlässigte Aufgabe des Unternehmenscontrolling, in: Personalwirtschaft, 1987, H. 8, S. 321-327, hier S. 322
[118] Potthoff, E./Trescher, K.: Controlling in der Personalwirtschaft, Berlin/New York 1993, S. 24 ff.

A.a.3.: *Personalcontrolling als Unterstützungsfunktion des Personalmanagements bzw. der Unternehmensführung*

Während die o.a. Ansätze Personalcontrolling als eine eigenständige Teilfunktion des Personalmanagements ansehen, betrachten diese Ansätze Personalcontrolling als eine alle Funktionen des Personalmanagements unterstützende Funktion, z.B. als Servicefunktion (Küpper[119]). Oechsler erläutert den Begriff der Servicefunktion näher und versteht in einer umfassenden Begriffsklärung unter Personalcontrolling Steuerungs- und Führungssysteme für den Personalbereich, die eine Entscheidungsunterstützungsfunktion erfüllen.[120] Damit handelt es sich seiner Meinung nach beim Controllingkonzept um eine Querschnittsfunktion, die eine Integration und Koordination von Planung, Kontrolle und Maßnahmenentwicklung anstrebt. Auch für Eggers/Eickhoff bestehen die Aufgaben eines Personalcontrollings darin, "das [...] Personalmanagement bei der Planung und Kontrolle grundsätzlicher Handlungsmöglichkeiten zum frühzeitigen Aufbau, dem Erhalt, der Nutzung, aber auch dem Abbau von Personalpotentialen zu unterstützen."[121] Kieper faßt die Aufgaben des Personalcontrollings noch weiter: "Aufgrund aller im Faktor Arbeit begründeten Besonderheiten soll Personalcontrolling dem Management nicht nur für die Erfüllung der Funktion `Unternehmensführung`, sondern auch für die Erfüllung der Funktion `Personal-Führung` geeignete Instrumente zur Verfügung stellen."[122] Er verweist damit auf die Bedeutung des Personalmanagements als notwendige Bedingung für das Führungs- und Leistungserstellungssystem, wie sie in Kapitel 1.1. herausgestellt worden ist. Insbesondere diesen Systemcharakter betont auch Hoss, der Personalcontrolling als "ein System der Führung - insbesondere der Personalleitung -, das die Personalplanung und die Personalplankontrollen sowie die personalwirtschaftlich relevante Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd koordiniert und auf diese Weise eine Adaption des Gesamtunternehmens, insbesondere des Humansystems, unterstützt"[123], ansieht.

---

[119] vgl. Küpper, H.-U.: Personal-Controlling: Einbindung in das Unternehmens-Controlling, in: Personalführung, 1990, H. 8, S. 522-526, hier S. 522

[120] vgl. Oechsler, W.A.: Personal und Arbeit: Einführung in die Personalwirtschaft unter Einbeziehung des Arbeitsrechts, 6. Aufl., München u.a. 1997, S. 128 ff.

[121] Eggers, B./Eickhoff, M.: Instrumente des strategischen Controlling, Wiesbaden 1996, S. 82

[122] Kieper, F.: Dynamisches Erfolgs-Controlling als Lösungsansatz für das betriebliche Personalkostenmanagement, München/Mering 1996, S. 8

[123] Hoss, G.: Personalcontrolling - funktionale, instrumentale, institutionale Aspekte, in: Personalwirtschaft, 1988, H. 9, S. 409-417, hier S. 412 f.

A.b.: Unifunktionale Personalcontrolling-Ansätze

Im Gegensatz zu den oben diskutierten multifunktionalen Ansätzen, die von einer umfassenden Aufgabe des Personalcontrollings ausgehen, konzentrieren sich die unifunktionalen Ansätze darauf, Personalcontrolling *eine* Funktion im Rahmen des Managementprozesses zuzuschreiben - diese Funktionsfestlegung ist allerdings autorenspezifisch. Damit wird Personalcontrolling zu einer gleichberechtigten Personalmanagement-funktion neben anderen.

A.b.1.: Personalcontrolling als Integrations- und Koordinationsfunktion

Küpper[124] stellt insbesondere auf integrierende und koordinierende Aufgaben des Personalcontrollings ab. Die spezifische Aufgabe des Personalcontrollings liegt seiner Meinung nach nicht in der Durchführung der Einzelaufgaben (z.B. Personalbedarfsermittlung oder Informationsgewinnung), sondern in deren Verknüpfung mit den anderen Führungsinstrumenten. Hierbei steht die Koordination zwischen Bestandteilen der Personalplanung, zwischen Personalplanung und Personalkontrolle, zum Personalinformationssystem sowie zu Organisation (im funktionalen Sinne) und Personalführung im Vordergrund. Ein zweiter Aufgabenbereich bezieht sich auf die Verknüpfung des Personalbereichs mit der Gesamtunternehmung (Beziehung zum Controlling anderer Funktionsbereiche) und umfaßt die Koordination der Personalplanung mit der Absatz-, Fertigungs- und Beschaffungsplanung sowie der Investitions- und Finanzplanung. Neben diesen beiden Koordinationsgesichtspunkten lassen sich noch zwei spezifische Aspekte der Integration erkennen. Als dritter Aufgabenbereich wird die Mitwirkung an strategischer Personalarbeit herausgestellt. Diese erfolgt durch eine Analyse der strategischen Wirkungen personalwirtschaftlicher Entscheidungen sowie eine Analyse von Umweltänderungen im Personalbereich und eine adäquate Anpassung der Personalstrategien[125]. Der vierte Aufgabenbereich beinhaltet die ökonomische Bewertung der Personalarbeit und die Ausrichtung der Personalarbeit auf die Unternehmensziele. In diesem Sinne versteht Küpper das Personalcontrolling als ein Schnittstellen-Controlling, welches "die Beachtung sozialer Komponenten des [unternehmerischen, Anm. d. V.] Zielsystems in die

[124] vgl. Küpper, H.-U.: Controlling. Konzeption, Aufgaben und Instrumente, Stuttgart 1995, S. 401 ff.
[125] Der Begriff "Personalstrategie" umfaßt jene strategischen Ziele und Maßnahmen, welche sich direkt auf Human Ressourcen beziehen und sich nicht indirekt aus anderen Strategien (z.B. Absatzstrategien) ergeben.

Aktivitäten der anderen Bereiche einzubringen"[126] hat.

A.b.2.: Personalcontrolling als Personalinformationssystem

Den Aspekt der Informationssammlung und -aufbereitung arbeitet Flippo heraus: "The personnel manager must oversee and collect information concerning the performance of personnel functions and compare these results with predeterminated standards".[127] Er betont, daß nicht nur Informationen erhoben werden sollen, sondern daß ein Vergleich mit ex ante festgelegten Soll-Informationen notwendig ist. Auch Maasch stellt als hauptsächliches Ziel des Personalcontrollings die "kontinuierliche Information des Personal- und Bereichsmanagement [heraus, Anm. d. Verf.], damit diese die operativen wie auch strategischen Personalmaßnahmen personalpolitisch effektiv gestalten und die personalwirtschaftlichen Prozesse effizient im Unternehmen und im Personalbereich ablaufen können."[128]

A.b.3.: Personalcontrolling als Bewertungsfunktion für die Personalarbeit

Neben den bislang diskutierten Integrations-, Koordinations- und Informationsaufgaben weist Wunderer auf eine Aufgabe des Personalcontrollings hin, die Personalmanagement nicht inhaltlich unterstützt, sondern eine Legitimationsfunktion für das Personalmanagement ausübt. Die von ihm stammende unter Punkt 1. zu findende Definition entwickelt er weiter als "integratives Evaluationsdenken und -rechnen zur Abschätzung von Entscheidungen zum Personalmanagement, insbesondere deren ökonomische und soziale Folgen. Personal-Controlling wird v.a. als organisationsinterne Service- und Beratungsfunktion sowie als strategisches Steuerungsinstrument verstanden mit dem Ziel einer optimalen Wertschöpfung der menschlichen Ressourcen."[129] Diese Einstellung, daß mit Hilfe von Personalcontrolling der Erfolg von Personalarbeit transparenter gemacht werden und somit auch personalwirtschaftliche Aktivitäten auf ihre Wertschöpfung hin untersucht, verbessert oder eliminiert werden können, vertritt auch Brinkmann[130].

---

[126] Küpper, H.-U.: a.a.O., S. 405

[127] Flippo, E.B.: Personnel Management, 6. edition, New York 1984, S. 55

[128] Maasch, J.: Zentrales und dezentrales Personalcontrolling, in: Scholz, C./Djarrazadeh, M. (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement, Stuttgart 1995, S. 105-118, hier S. 107

[129] Wunderer, R.: Personal-Controlling, in: Seidel, E./Wagner, D. (Hrsg.): Organisation - evolutionäre Interdependenzen von Kultur und Struktur der Unternehmung, Wiesbaden 1989, S. 243-257, hier S. 244

[130] vgl. Brinkmann, H.: Personalcontrolling als Wertschöpfung, Bergisch-Gladbach/Heider 1991

B.: *Institutionale Ansätze des Personalcontrollings*

Die institutionalen Ansätze stellen nicht auf die Funktionen oder Aufgaben[131] des Personalcontrollings ab, sondern auf deren Träger. Dabei existieren zum einen Ansätze, die von der Institution des oder der Personalcontroller ausgehen; zum anderen ist diesen institutionalen Ansätzen des Personalcontrollings auch ein Personalcontrolling-Ansatz zugeordnet, der Personalcontrolling als Denkhaltung versteht, welche keiner Institutionalisierung im eigentlichen Sinne des Wortes bedarf. Denkmuster und -haltungen sind jedoch als mental-kognitive informale Institutionalisierungen aufzufassen, so daß die hier vorgenommene Zuordnung zulässig erscheint.

B.a.: *Personalcontrolling als Stelle, Bereich, Abteilung*

Mit den "wesentlichen Aufgaben eines Personal-Controllers" (nicht des Personal-Controllings) befassen sich Lingenfelder/Thomas. In ihrem Aufsatz sprechen sie von der Institution des Personal-Controllers als demjenigen, der Personalcontrolling durchführt. Ihrer Meinung nach ist der Personal-Controller derjenige, der sich um den Entwurf eines Personal-Informationssystems und die Koordination von Informationsbedarf und -verwendung im Personalwesen kümmert, an der Personalplanung mitwirkt und daraus resultierende Personalkontrollen durchführt.[132] In ihrer Meinung bestätigt werden sie durch Deyhle, der ebenfalls auf die Institution eines Personal-Controllers abstellt: "Um die Zusammenarbeit [zwischen dem Personalbereich und dem Unternehmenscontrolling, Anm. d. V.] zu erfüllen und hautnah betriebswirtschaftlichen Service zu leisten im Personalbereich, ließe sich ein Funktionsbereichs-Controller Personalwesen einrichten. [...] Er - der Personal-Controller, hätte die personifizierte Schnittmenge zu sein zwischen Personalleiter als Manager des Personalwesens und dem Controllerdienst als Manager des Controlling."[133]

---

[131] Horváth bezeichnet das Aufgabenspektrum des Controllings als "Controllership" (vgl. Horváth, P.: Controlling, 6. Aufl., München 1996, S. 26 f.).
[132] vgl. Lingenfelder, M./Thomas, U.: Personal-Controlling, in: Controller Magazin, 1986, H. 6, S. 313-317
[133] Deyhle, A.: Personal-Controlling, in: Controller Magazin, 1990, H. 2, S. 51-57, hier S. 51

B.b.: Personalcontrolling als Unternehmungsphilosophie und Denkhaltung

Fischer weitet Personalcontrolling zu einer formalen personalpolitischen Leitlinie aus. Die von anderen Autoren genannten Funktionen, Instrumente und Methoden brauchen "eine übergeordnete Klammer [...], damit sie zielgerecht (weiter-)entwickelt werden, damit sie bewertet werden können und damit sie nicht zum Selbstzweck werden. In diesem Sinne ist PC [Personalcontrolling, Anm. d.V.] kein Instrument, sondern ein Denkansatz, ein Orientierungsrahmen." Es übt eine personalpolitische[134] Funktion aus, da im Zuge seiner Umsetzung die Forderung nach "zielgerichtetem ökonomischen Denken im Personalbereich" oder "Wirtschaftlichkeit im Personalsektor" erfüllt werden, eine Positionsbestimmung "im permanenten Spannungsfeld zwischen wirtschaftlicher und sozialer Effizienz" sowie eine politische Steuerung der Methodenentwicklung und -anwendung erfolgen müssen. "PC als formale personalpolitische Leitidee verstanden, macht die Gefahr deutlich, daß Entscheidungen und Handlungen durch Controlling scheinbar verobjektiviert und damit legitimiert werden, obwohl die Schlußfolgerungen jedes Controllings von offenen oder versteckten Wert-(Vor)Urteilen abhängen."[135]

C.: Instrumentale Ansätze

Im Mittelpunkt der instrumentalen Ansätze stehen weder Funktionen noch Institutionen des Personalcontrollings, sondern die Instrumente, mit denen im Personalcontrolling gearbeitet wird. Personalcontrolling stellt somit ein Instrumentarium verschiedener Methoden und Techniken dar. Personalcontrolling hat deshalb gemäß Benscheidt "die Aufgabe, Verfahren zu finden und anzuwenden, die die Maßnahmen zur Erreichung von Unternehmenszielen im Bereich Personalwesen unterstützen und Hinweise geben, wo Gegensteuerungsmaßnahmen notwendig werden."[136] Fröhling fordert hierfür die "Schaffung bzw. Optimierung eines leistungsfähigen personalpolitischen Controlling-Instrumentariums"[137] Der Aufbau und die

[134] Zum Begriff der Personalpolitik siehe z.B. Bihl, G.: Werteorientierte Personalpolitik, in: Personalführung, 1987, H. 11-12, S. 768-785

[135] Fischer, J.: Ansatzpunkte des Personal-Controllings in der Entgeltpolitik, in: Zeitschrift für Personalforschung, 1990, H. 4, S. 379-386, hier S. 386

[136] Benscheidt, A.: Personal-Controlling ist mehr als Kosten-Controlling, in: Der Controlling-Berater, 1994, H. 4, S. 339-361, hier S. 339

[137] Fröhling, O.: Integriertes Personal-Controlling als zyklusorientiertes Konzept, in: Controller Magazin, 1990, H. 3, S. 117-122, hier S. 117

Nutzung der "Controlling-Toolbox" richtet sich nach dem Personal-Lebenszyklus, der sich als Phasenabfolge von Personalplanung und -beschaffung, Personaleinsatz und -entwicklung sowie Personalfreistellung darstellt. Diesen Phasen ordnet Fröhling unterschiedliche Controllinginstrumente zu.[138] Dieses Instrumentarium bildet seiner Meinung nach das Personalcontrolling.

Das dieser Arbeit zugrundeliegende Verständnis sieht Personalcontrolling als ein ganzheitlich-integratives Unterstützungssystem des Personalmanagements. Das institutionale und das instrumentale Verständnis sind einerseits als eklektizistisch und nicht weitreichend genug abzulehnen, andererseits umfaßt die Unterstützungsleistung auch die herausgestellten Funktionen wie Koordination und Integration oder Informationssystemgestaltung. Während sich das operative Personalcontrolling auf die Unterstützung des operativen Personalmanagements beschränkt, ist der Inhalt eines strategischen Personalcontrollings in der Unterstützung des strategischen Personalmanagements zu sehen.[139]

1.3.1.2. Inhalte und Methoden von Personalcontrolling-Ansätzen

Die vielfältigen Begriffsdefinitionen und Ansätze haben zu einer Reihe unterschiedlicher Verfahren und Konkretisierungen des Personalcontrolling-Gedankens geführt, die im folgenden dargestellt werden sollen. Dabei handelt es sich um Erfolgskontrollen, utility analysis, Human Resource Accounting, Kennzahlensysteme und Kostenanalysen.

---

[138] *Personalplanung und -beschaffung*: z.B. Assessment-Center, Workshops, Modelle des Operation Research; *Personaleinsatz und -entwicklung*: z.B. Aktivitätsanalysen, Mitarbeiterbefragungen, Leistungsbeurteilungsmethoden; *Personalfreistellung*: Freisetzungskostenanalysen, Fixkostenanalysen, Finanzplanung.

[139] Einen ähnlichen Status erlangt das strategische Personalcontrolling z.B. auch bei Bisani, der dem strategischen Personalcontrolling inhaltlich eine Einbindung in das strategische Personalmanagement und das strategische Management zuspricht, allerdings keine konkrete Ausgestaltung definiert. Vgl. Bisani, F.: Personalwesen und Personalführung, 4. Aufl., Wiesbaden 1995, S. 362

I. Erfolgskontrollen

Controlling wird hierbei im Sinne von Kontrolle aufgefaßt und schließt sich somit an die Realisierung bestimmter personalwirtschaftlicher Maßnahmen an. Als Feedback-Kontrolle mißt es die Erfüllung zuvor definierter, aus personalwirtschaftlichen Zielsetzungen abgeleiteter Kontrollstandards, stellt bei nicht erwünschten Abweichungen den Korrekturbedarf fest; aus den Erkenntnissen der Analyse werden entsprechende Maßnahmen abgeleitet und ergriffen.[140] "Nach dieser Auffassung stellt Controlling im Sinne von Kontrolle die `letzte` Phase im personalwirtschaftlichen Entscheidungs[- und Realisations-, Anm. d. V.]prozeß dar."[141]

II. Utility Analysis

Der Ansatz der utility analysis konzentriert sich auf die Bestimmung ökonomischer Potentiale einzelner personalwirtschaftlicher Maßnahmen.[142] Im Mittelpunkt steht die Quantifizierung des Nutzens, den bestimmte Aktivitäten absolut oder relativ zu anderen Verfahrensalternativen zum Unternehmenserfolg beitragen. Vorrangig werden (wie auch nachfolgend) Personalauswahlverfahren betrachtet, eine Übertragung der Methode auf andere Maßnahmenklassen ist jedoch grundsätzlich möglich.[143]

Die durchschnittliche Erfolgswirkung eines Personalauswahlverfahrens gegenüber einer Zufallsauswahl ergibt sich vereinfacht dargestellt als Produkt aus:

---

[140] vgl. z.B. Remer, A.: Kontrolle der betrieblichen Personalarbeit - Probleme und Ansätze, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 32. Jg. (1980), S. 474-486; Gaugler, E.: Personalkosten, Abrechnung der, in: Kosiol, E./Chmielewicz, K./Schweitzer, M. (Hrsg.): Handwörterbuch des Rechnungswesens, 2. Aufl., Stuttgart 1981, Sp. 1267-1279; Panse, W./Siebenmorgen, U.: Erfolgskontrolle im Personalwesen, in: Lohn und Gehalt, 1982, H. 2, S. 245-250

[141] Hentze, J./Kammel, A.: Personalcontrolling, Bern u.a. 1993, S. 20

[142] Eine detaillierte Beschreibung der Methodik, der formalen Ausgestaltung und der Herleitung eines Modelles findet sich bei Gerpott (vgl. Gerpott, T.J.: Ökonomische Spurenelemente in der Personalwirtschaftslehre: Ansätze zur Bestimmung ökonomischer Erfolgswirkungen von Personalauswahlverfahren, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 59. Jg. (1989), S. 888-912; Gerpott, T.J.: Erfolgswirkungen von Personalauswahlverfahren, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 59. Jg. (1990), H. 3, S. 37-44); zu den Grundlagen vgl. die dort jeweils angegebene Literatur.

[143] vgl. Bühner, R.: Personalmanagement, Landsberg am Lech 1994, S. 395 ff.

- einem Validitätsmaß für das betrachtete Verfahren, welches aus empirischen Forschungsergebnissen abzuleiten ist[144],
- der Standardabweichung der Arbeitsleistung auf der Zielstelle für alle durch das betrachtete Verfahren elegierten Bewerber[145],
- dem durchschnittlichen (standardisierten) Urteilswert der mit dem betrachteten Verfahren ausgewählten Bewerber,
- abzüglich der Auswahlkosten der ausgewählten Bewerber.

Während sich Auswahlquoten und -kosten z.B. aus der Personalstatistik noch einfach ermitteln lassen, erscheint eine objektive, nachvollziehbare und verläßliche Schätzung der Standardabweichung erreichter Arbeitsleistungen von der "Leistung eines durchschnittlichen Mitarbeiters" nur schwer möglich.[146] Gegen eine solche Schätzung spricht die schwierige Erfassung aller ausgeführten Tätigkeiten, deren subjektive oder mit (in ihrer Kausalität fraglichen) Argumentationsketten verknüpfte monetäre Bewertung sowie die möglicherweise willkürliche Zurechnung von Leistungen bzw. Erfolgen zu Einzelpersonen.

III. Human Resources Accounting

Ausgangspunkt der Entwicklung eines Human Resources Accounting-Systems war eine empirische Untersuchung von Likert[147], welcher in der Auswertung derselben die Vermutung äußerte, daß eine Verschiebung der Managementhandlungen von "kooperativ" zu "ausbeutend" zu einer schlechteren Nutzung der menschlichen Ressourcen führt. Um diese These belegen zu können, entwarf er ein Human Resource Accounting System.

Das Human Resource Accounting (nachfolgend HRA) versucht, das *Humankapital* investitionsrechnerisch zu erfassen. Dabei werden z. B. Weiterbildungsmaßnahmen als Investition in das Humankapital aufgefaßt. Im HRA kann unterschieden werden in die Dokumentationsrechnung (Ermittlung des IST-Zustandes des Humanvermögens), die Kontrollrechnung (zur Überprüfung der Zweckmäßigkeit von Personalentscheidungen) und der

[144] vgl. z.B. Funke, U./Krauss, J./Schuler, H./Stapf, K.H.: Zur Prognostizierbarkeit wissenschaftlich-technischer Leistungen mittels Personvariablen: eine Metaanalyse der Validität diagnostischer Verfahren im Bereich Forschung und Entwicklung, in: Gruppendynamik, 18. Jg. (1987), S. 407-428

[145] vgl. Alexander, R.A./Barrick, M.R.: Estimating the standard error of projected dollar gains in utility analysis, in: Journal of Applied Psychology, 72 (1987), pp. 475-479

[146] vgl. Hunter, J.E./Schmidt, F.L./Coggin, T.D.: Problems and pitfalls in using capital budgeting and financial accounting techniques in assessing the utility of personnel programs, in: Journal of Applied Psychology, 73 (1988), pp. 522-528

[147] vgl. Likert, R.: The human organization: its management and value, New York 1967

Planungs- und Entscheidungsrechnung (Probleme z.B. des Personalbedarfs sollen nach Qualität, Quantität und Zeit gelöst werden.)[148]

Der Begriff des HRA und der Terminus der Humanvermögensrechnung werden synonym verwendet. Unter dem betrieblichen Humanvermögen ist die Summe aller betrieblichen menschlichen Faktoren (z.B. Wissen, Ausbildungsstand, seelische und körperliche Verfassung), die den Erfolg einer Unternehmung oder der Unternehmensbeteiligten beeinflußen können und somit entscheidungsrelevant sind, zu verstehen.[149] Die Humanvermögensrechnung bzw. HRA stellt die aufgabenorientierte Abbildung des Humanvermögens mit Hilfe von Bewertungsmodellen dar[150].

Die Systematisierung der Bewertungsmodelle kann zum einen nach dem "Kriterium des Objektes der Bewertung"[151] vorgenommen werden, was zu einer Einteilung in personalorientierte Bewertungsmodelle für einzelne Mitarbeiter, Bewertungsverfahren für Mitarbeitergruppen und für Organisationen führt. Zum anderen findet sich eine Differenzierung nach Kosten, welche das Personal verursacht, bzw. Leistungen, die das Personal erbringt[152]. Die aufgeführten Modelle gleichen sich in beiden Systematiken. Folgende Unterteilung kann deshalb getroffen werden:

[148] vgl. Wohlgemuth, A.: Human Resources Management und die wirkungsvolle Vermaschung mit der Unternehmenspolitik, in: Industrielle Organisation, 56. Jg. (1987), S. 115-118; Marr, R./ Schmidt, H.: Humanvermögensrechnung, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1031-1042

[149] vgl. Conrads, M.: Human Resource Accounting - Ein Versuch der aufgabenorientierten Abbildung des betrieblichen Humanvermögens in Unternehmensrechnungssystemen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 26. Jg. (1974), S. 378-391, hier S. 378

[150] vgl. Conrads, M.: Human Resource Accounting - Eine betriebswirtschaftliche Humanvermögensrechnung, Wiesbaden 1976, S. 29

[151] Kontner, P.: Humanvermögensrechnung. Untersuchungen zu einem personalwirtschaftlichen Führungsinstrument, Darmstadt 1980, S. 52 ff.

[152] vgl. Schmidt, H. (Hrsg.): Humanvermögensrechnung, Berlin/New York 1982; Fischer-Winkelmann, W./Mohl, E.: Konzepte und Probleme der Humanvermögensrechnung, in: Der Betrieb, 35. Jg. (1982), S. 2636-2644; Scholz, C.: Personalmanagement, München 1989, S. 76 f.; Bartscher, T./Steinmann, O.: Der Human-Resource-Accounting-Ansatz innerhalb der Personal-Controlling-Diskussion, in: Zeitschrift für Personalforschung, 1990, H. 4, S. 387-401, hier S. 392 ff.

A. Die **inputorientierten** Modelle (cost approach) ziehen zur Bewertung des Humanpotentials tatsächliche oder geschätzte Kosten bzw. Aufwendungen für das Personal heran. Dabei werden folgende Vorschläge gemacht:

A. Bei der Bewertung mit "historischen Kosten", der **Kostenwertmethode**, werden die Kosten für Erwerb, Entwicklung und Erhaltung der Ressource Personal zugrundegelegt, die in der Vergangenheit tatsächlich angefallen sind. Diese werden auf mitarbeiter- oder mitarbeitergruppenspezifischen Konten aktiviert und abgeschrieben.[153]

B. Die Aufwendungen, die für die Wiederbeschaffung eines Mitarbeiters bei Ausfall anfallen würden, dienen der **Bewertung zu Wiederbeschaffungskosten** als Grundlage. Hierzu zählen als Aufwandsposten sowohl die reinen Beschaffungskosten als auch die Trennungs- sowie die Anlernkosten.[154]

C. Die Bewertung eines Mitarbeiters erfolgt bei der **Opportunitätskostenmethode** auf der Basis von Preisen, die der "Markt" für diesen Mitarbeiter zu zahlen bereit wäre.[155] Dabei handelt es sich um einen unternehmensinternen Markt, auf dem "die nicht von außen ersetzbaren Mitarbeiter von anderen Abteilungen in Form eines konkurrierenden Bietens bewertet werden. Der Wert des Humanvermögens entspricht der Summe der maximalen Angebotspreise."[156]

D. Bei der **Bewertung zu ranggewichteten Personalkosten** werden die jährlichen Personalkosten nach hierarchischen Stufen gegliedert und anschließend mit rangspezifischen Faktoren gewichtet.[157]

E. Die **effizienzgewichtete Personalkostenmethode** ermittelt den Wert des Humanvermögens über das Produkt aus dem Barwert der Lohn- und Gehaltskosten (die Lohn- und Gehaltszahlungen der kommenden fünf Jahre werden mit einem durchschnittlichen Zinssatz diskontiert) und einer unternehmensspezifischen Effizienzrate, welche die Relation der unternehmensindividuellen zu einer branchenspezifischen Vermögensrentabilität der vergangenen fünf Jahre darstellt.[158]

F. Ansatzpunkt des **Verfahrens der zukünftigen Einkommen der Mitarbeiter** sind die statistisch ermittelten Einkommensprofile verschiedener Mitarbeitergruppen. Diese ergeben eine statistische Einkommenserwartung in Abhängigkeit vom Lebensalter, welche mit einem Faktor für die geschätzte Verweildauer im Unternehmen gewichtet und mit einem Zinsfaktor auf die Gegenwart abdiskontiert wird. Die Addition der einzelnen Werte ergibt den Wert des Humanvermögens.[159]

---

[153] vgl. Brummet, R.L./Flamholtz, E.G./Pyle, W.: Human resource accounting - a challenge for accountants, in: Accounting Review, Vol. 43 (1968), 2, pp. 217-225, hier p. 217 f.

[154] vgl. Flamholtz, E.: Human Resource Accounting, San Francisco 1982, p. 80 f.

[155] vgl. Hekimian, J.S./Jones, C.H.: Put people on your balance sheet, in: Harvard Business Review, 1967, 1/2, pp. 105-113, hier p. 105 f.

[156] Bartscher, T./Steinmann, O.: a.a.O., S. 394

[157] vgl. Giles, W.J./Robinson, D.F.: Human asset accounting, London 1973, p. 13 ff.

[158] vgl. Aschoff, C.: Betriebliches Humanvermögen. Grundlagen einer Humanvermögensrechnung, Wiesbaden 1978, S. 185

[159] vgl. Lev, B./Schwartz, A.: On the use of the economic concept of human capital in financial statements, in: Accounting Review, Vol. 46 (1971), 1, pp. 103-112, hier p. 103 ff.

B. Die **outputorientierten** Modelle (value approach) wenden sich dagegen der Bewertung von Leistungsbeiträgen von Mitarbeitern zu den betriebsrelevanten Zielen zu. Sie setzen entweder direkt an den Leistungsbeiträgen der Mitarbeiter an oder ermitteln mit Hilfe von Erträgen bzw. Saldierungen zwischen Aufwand und Ertrag als Ersatzgrößen den Wert des Humanvermögens.

A. Prämissen des Ansatzes der **Bewertung mit zukünftigen Leistungsbeiträgen** sind zum einen, daß sich die zukünftige Leistung eines Mitglieds einer Unternehmung sowohl abgrenzen als auch bewerten läßt, und zum anderen, daß der Wert einer Person für die Unternehmung von den Eigenschaften, welche die Person in die Unternehmung einbringt, und von den Charakteristika der Organisation generiert wird.[160] Dabei bestimmen die Stellung in der Unternehmenshierarchie, der in einer Position zu erreichende Leistungsgrad und die Verweildauer in der Position die Höhe seines Leistungsbeitrages. Für diese Faktoren werden Eintrittswahrscheinlichkeiten bestimmt, um den Leistungsbeitrag des einzelnen Organisationsmitgliedes ermitteln zu können.

B. Die **Firmenwertmethode** geht davon aus, daß über dem Branchendurchschnitt liegende Unternehmenserträge in einem überdurchschnittlichen Mitarbeiterpotential begründet sind. Der Wert des Humanvermögens ergibt sich, wenn die Differenz zwischen dem unternehmensbezogenen Rentabilitätsprozentsatz, der aus zu Marktpreisen bewerteten Durchschnittssachvermögen und Jahresgewinn errechnet wird, und dem branchentypischen Rentabilitätsprozentsatz kapitalisiert wird.[161]

C. Die **Methode der Verhaltensvariablen** erweitert die ökonomische Dimension um eine psychologische Dimension. Individuelle und von der Unternehmung determinierte Verhaltensvariablen sind bei Entscheidungen zu beachten: kausale Variable (Unternehmenskultur, Führungsstil, Leistungsniveau, Kompetenzen) haben Einfluß auf intervenierende Variable (Motivation, Einstellungen, Interaktionsbeziehungen, Kommunikation), welche wiederum die Endergebnisvariablen (Produktivität, Kosten, Erträge) beeinflussen.[162]

Der Investitionscharakter des Human Resource Accounting legt es nahe, das HRA mit der in der Literatur vorgebrachten Kritik an den traditionellen Investitionsrechnungen zu konfrontieren[163]. Dabei zeigen sich als Schwierigkeiten insbesondere die Bestimmung der "Nutzungsdauer", der Einzahlungs- und Auszahlungsüberschüsse und des Kalkulationszinsfußes sowie die Frage, ob dem Kapitalwertverfahren oder dem internen Zinsfußverfahren der Vorzug gegeben werden soll.

[160] vgl. Flamholtz, E.: a.a.O., p. 82
[161] vgl. Hermanson, R.H.: Accounting for human assets, East Lansing 1964, p. 7 f.
[162] vgl. Likert, R.: Human resource accounting - building and assessing productive organizations, in: Personnel, 1973, 3, pp. 8-24, hier p. 8 f.
[163] vgl. z.B. Lang, H.: Human resource accounting, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 1977, H. 1, S. 33-35

Während sich die oben dargestellten Verfahren des HRA als unternehmensinterne Humanvermögensrechnungen darstellen, ist die im Rahmen des Aktienrechts vorgesehene Sozialbilanz auf die Befriedigung des Informationsbedürfnisses externer Gruppen ausgerichtet. Sie bemüht sich um eine gesellschaftsbezogene Rechnungslegung der menschlichen Ressourcen einer Unternehmung[164]. Ein Problemkreis ist dabei die Abgrenzung der in die Sozialbilanz (gesellschaftsbezogene Berichterstattung) aufzunehmenden Berichtsgegenstände. Folgende Lösungen werden hierfür vorgeschlagen[165]:

1. Nach der Methode der Abgrenzung mit Sollvorgaben (Rechtsnormen, technische Normen, Planvorgaben, Ansprüche der betroffenen Bezugsgruppen) werden nur die Berichtsgegenstände aufgenommen, bei denen das Unternehmen die jeweiligen Sollvorgaben (freiwillig) übererfüllt oder die Vorgaben nicht erreicht.

2. Bei der Abgrenzung der Berichtsgegenstände auf der Grundlage des Zielsystems des Unternehmens werden diejenigen Maßnahmen oder Unterlassungen ausgegrenzt, die ohnehin dem Unternehmensinteresse dienen; insofern werden nur betriebs- oder unternehmensfremde Gestaltungen wie z.B. Sozialprogramme in die Sozialbilanz aufgenommen.

Somit werden genau die Maßnahmen nicht vollständig erfaßt, die zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen - eine Betrachtung der strategischen Vorgaben und deren Umsetzung ist nicht möglich.

IV. Kennzahlensysteme

Der Grundgedanke der kennzahlenorientierten Ansätze ist, "durch die systematische und permanente Bildung und Analyse von Kennzahlen im Personalbereich ein aussagefähiges Controlling-Instrumentarium zu erhalten."[166] Kennzahlen stellen Größen dar, die als Zahlen einen quantitativ

[164] vgl. von Wysocki, K.: Sozialbilanzen, Stuttgart/New York 1981; Pieroth, E. (Hrsg.): Sozialbilanzen in der Bundesrepublik Deutschland. Ansätze, Entwicklungen, Beispiele. Wien/Düsseldorf 1978

[165] vgl. von Wysocki, K.: Sozialbilanzen, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2025-2035, hier Sp. 2027 ff.

[166] Schulte, C.: Personal-Controlling mit Kennzahlen, München 1989, S. 6; kritisch hierzu Scherm, E.: Personalwirtschaftliche Kennzahlen: Eine Sackgasse des Personalcontrolling?, in: Personal, 1992, H. 44, S. 522-525 und Hentze, J./Kammel, A.: Personalcontrolling, Bern u.a. 1993, S. 92 ff.

meßbaren Sachverhalt wiedergeben[167] und relevante Tatbestände sowie Zusammenhänge in simplifizierter, aggregierter Form kennzeichnen sollen. Üblicherweise werden dabei Verhältniszahlen herangezogen:[168]

- Gliederungszahlen drücken das Verhältnis eines Teils zum Ganzen aus (z.B. Anteil beschäftigter Frauen an der Gesamtbelegschaft).
- Beziehungszahlen ordnen zwei begrifflich verschiedene Merkmale einander zu (z.B. Umsatz pro Mitarbeiter).
- Indexzahlen spiegeln das Verhältnis zweier gleichartiger Merkmale wider, wobei eine Größe auf ein bestimmtes Niveau (zumeist 100) festgelegt wird (z.B. Lohnkostenentwicklung).

Die Informationsaufgabe von Kennzahlen realisiert sich insbesondere in einem innerbetrieblichen Kennzahlen-Vergleich (z.B. Vergleich dezentraler Einheiten) oder in einem zwischenbetrieblichen Kennzahlen-Vergleich (z.B. Vergleich mit anderen Unternehmungen einer Branche). Die Durchführung dieser Vergleiche wird als Benchmarking bezeichnet.[169]

Zur Beurteilung personalwirtschaftlicher Entwicklungen, Maßnahmen oder Zustände werden aufgrund der erhöhten Aussagekraft mehrere Kennzahlen verwendet. Um ihre Konsistenz zu wahren, werden sie in eine Ordnung gebracht und in ein Kennzahlensystem[170] integriert. Dieses soll die Beziehung zwischen den als relevant erachteten Faktoren widerspiegeln und eine Informationsverdichtung und Übersichtlichkeit erreichen.[171] Der Vergleich von Kennzahlen eines Systems kann als Zeitvergleich (Gegenüberstellung von gleichen Kennzahlen aus verschiedenen Zeiträumen) und/oder als Soll-Ist-Vergleich (Gegenüberstellung von Soll- und Istzahlen aus einem Zeitraum) erfolgen.

Bei der Gestaltung eines personalcontrollingbezogenen Kennzahlensystems sind im wesentlichen folgende Anforderungen zu beachten[172], um die Gefahr

---

[167] vgl. Reichmann, T.: Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 3. Aufl., München 1993, S. 16

[168] vgl. Horváth, P.: Controlling, 6. Aufl., München 1996, S. 545 ff.

[169] Ausführlicher zum Benchmarking s. Kap. 4.1.2.2.

[170] Bedeutung haben im Bereich der Personalkennzahlensysteme insbesondere die Systeme von Krüger, Grünefeld und Schulte. Vgl. Krüger, G.H.: Interne Prüfungen im Personalwesen. Personalwirtschafts-Controlling, Frechen 1997; Grünefeld, H.-G.: Personalkennzahlensystem: Planung, Kontrolle, Analyse von Personalaufwand und -daten, Wiesbaden 1981; Schulte, C.: Personal-Controlling mit Kennzahlen, München 1989

[171] vgl. Küpper, H.-U.: Controlling. Konzeption, Aufgaben und Instrumente, Stuttgart 1995, S. 317 ff.

[172] vgl. Potthoff, E./Trescher, K.: Controlling in der Personalwirtschaft, Berlin/New York 1993, S. 236 ff.; Reichmann, T.: Controlling mit Kennzahlen, 2. Aufl., München 1990, S. 23; Grünefeld, H.-G.: Überwachung des Personalaufwandes durch ein Personalkennzahlensystem, in: Personalwirtschaft,

von Fehlinterpretationen aus konzeptionellen, meßtheoretischen und anwendungsbezogenen Mängeln zu minimieren:[173]

- Wesentliche Informationen für gängige Aufgabenstellungen im personalwirtschaftlichen Zielsystem sind vollständig und in geordnetem Zusammenhang laufend bereitzuhalten. Dabei ist das Kennzahlensystem so flexibel zu gestalten, daß neue Tatbestände jederzeit Berücksichtigung finden können.
- Die Verwendbarkeit bzw. Anwendung für einzelne Phasen des Personalplanungsprozesses ist zu verdeutlichen.
- Die Daten des Kennzahlensystems müssen aus ihren ursprünglichen Quellen ableitbar, die historische Entwicklung der einzelnen Kennzahlen erkennbar sein. Die zu erfassenden Größen, Ermittlungsmethoden und Quellen sollten genau festgelegt werden.
- Das personalwirtschaftliche Kennzahlensystem ist in das Kennzahlensystem des Gesamtunternehmens sinnvoll zu integrieren und mit diesem zu koordinieren.

Die nachstehende Abbildung zeigt ein personalwirtschaftliches Kennzahlensystem (gegliedert nach Funktionen).

1984, H. 11, S. 419-424, hier S. 420

[173] vgl. Geiß, W.: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, Frankfurt/M. 1986, S. 206 f.

Personalbedarf und -struktur
- Netto-Personalbedarf / Qualifikationsstruktur / Frauen- und Behindertenanteil
- Arbeitsvolumen / Arbeitszeit
- Durchschnittsalter der Belegschaft
- Durchschnittsdauer der Betriebszugehörigkeit

Personalbeschaffung
- Produktivität der Personalbeschaffung
- Vorstellungsquote / Effizienz der Beschaffungswege / Grad der Personaldeckung
- Personalbeschaffungskosten je Eintritt
- Anzahl Versetzungswünsche nach kurzer Dienstzeit

Personaleinsatz
- Vorgabezeit
- Überstundenquote / Kosten je Überstunde
- Leistungsgrad / Arbeitsproduktivität
- Leitungsspanne / Arbeitsplatzstruktur
- Entsendungsquote / Rückkehrquote
- Verteilung des Jahresurlaubs

Personalerhaltung und Leistungsstimulation
- Fluktuationsrate / Fluktuationskosten
- Krankheitsquote / Unfallhäufigkeit, -kosten
- Vermögensbildende Leistung je Mitarbeiter
- Altersversorgungsanspruch je Mitarbeiter
- Nutzungsgrad betrieblicher Sozialeinrichtungen
- Aufwand für freiwillige betriebliche Sozialleistungen je Mitarbeiter
- Lohnformenstruktur / Lohngruppenstruktur

Personalentwicklung
- Ausbildungsquote / Übernahmequote
- Anteil der Personalentwicklungskosten an den Gesamtpersonalkosten
- Weiterbildungszeitkosten je Mitarbeiter
- Struktur der Bildungsmaßnahmen
- Bildungsrendite

Betriebliches Vorschlagswesen
- Verbesserungsvorschlagsrate
- Annahmequote / Realisierungsquote / Einsparungsquote
- Bearbeitungszeit pro Verbesserungsvorschlag
- Durchschnittsprämie

Personalfreisetzung
- Sozialplankosten je Mitarbeiter
- Abfindungsaufwand je Mitarbeiter

Personalkostenplanung und -kontrolle
- Personalintensität
- Personalkosten je Mitarbeiter
- Personalkosten je Stunde / Personalkostenzusatzquote

Abb. 1.6: Personalkennzahlensystem (nach Funktionen gegliedert)[174]

[174] vgl. Schulte, C.: a.a.O., S. 51

V. Kostenanalytischer Ansatz

"Angesichts des ökonomischen Gewichts, das den Personalkosten[175] in vielen Wirtschaftszweigen zukommt[176], und ihrer dynamischen Entwicklung - insbesondere auch der Personalzusatzkosten - besteht die Notwendigkeit einer gezielten Erfassung und fortlaufenden Überwachung, um Fehlentwicklungen rechtzeitig erkennen und ihnen entgegenwirken zu können"[177]. Dieser Forderung versucht der kostenanalytische Ansatz nachzukommen. Sein Anliegen ist es, die Kosten personalwirtschaftlicher Maßnahmen zu erfassen und zu analysieren. Die Personalkosten setzen sich aus der Mengenkomponente (Anzahl der Mitarbeiter, geleistete Stunden etc.), dem Entgelt, welches die Mitarbeiter erhalten, sowie den Personalnebenkosten zusammen. Die für die Leistungserbringung eines Unternehmens erforderliche Menge (aufgeschlüsselt nach Qualifikationsklassen) wird aus der Unternehmensplanung abgeleitet und durch den Grad der Automatisierung, die Fertigungstiefe und die Gesamtleistung des Unternehmens maßgeblich bestimmt. Die Personalkosten werden nach Kostenarten aufgeschlüsselt und als solche in der Gewinn- und Verlustrechnung derselben Periode verbucht[178]. Die Daten für die Durchführung der Kostenanalyse liefern die Lohn- und Gehaltsabrechnung, das interne Rechnungswesen, die aktienrechtliche Gewinn- und Verlustrechnung sowie auch überbetriebliche Erhebungen (wie z.B. die Erhebung des Personalzusatzaufwandes durch die DGFP[179]).

Vergleiche der Personalkosten können dann je nach Kostenart[180] vergangenheitsbezogen (die Betrachtung von Kosten im Zeitverlauf) oder gegenwartsbezogen angestellt werden. Hierbei ist insbesondere an Vergleiche mit den Personalkosten von Wettbewerbern (soweit diese dem Unternehmen vorliegen), an Abteilungsvergleiche (mit der Idee eines Profit Centers) oder an den Vergleich mit Kosten externer Leistungserbringung (z.B. Perso-

---

[175] Personalkosten sind alle in Geld bewerteten Güterverbräuche, die in irgendeiner Weise mit dem sachzielbezogenen Einsatz menschlicher Arbeitsleistungen im betrieblichen Leistungserstellungs- und Leistungsverwertungsprozeß verbunden sind. Vgl. zu dieser Definition z.B. Hoss, G.: Personalcontrolling im industriellen Unternehmen, Krefeld 1989; Vogt, A.: Personalkostenerfassung und -analyse für Planungs- und Kontrollzwecke, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 36. Jg. (1984), H. 10, S. 858-875

[176] vgl. z.B. die Aufstellung "Industrielle Arbeitskosten im internationalen Vergleich 1970-1992" bei Bühner, R.: Personalmanagement, Landsberg am Lech 1994, S. 371

[177] Vogt, A.: a.a.O., S. 861

[178] vgl. Schulte, C.: a.a.O., S. 4 ff.

[179] Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.: Personalzusatzaufwand: System zur Inhaltsbestimmung und Gliederung, Freiburg 1980

[180] vgl. Wagner, D./Grawert, A.: Sozialleistungsmanagement: Mitarbeitermotivation mit geringem Aufwand, München 1993, S. 7 ff.

nalberater oder externe Personalleitung) zu denken.

In der Literatur finden sich die folgenden Personalkostensystematisierungen:[181]

[181] vgl. Hoss, G.: Personalcontrolling im industriellen Unternehmen, Krefeld 1989, S. 58 ff.; RKW (Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V.): RKW-Handbuch Personalplanung, 3. Aufl., Neuwied 1996; Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.: a.a.O.; Statistisches Bundesamt: Personal- und Personalkostenerhebungen, Aufwendungen der Arbeitgeber im produzierenden Gewerbe, Wiesbaden 1983 (Fachserie 16, Heft 1); Vogt, A.: Dispositionsgrundlagen von Personalkosten in Industriebetrieben: Analyse der Kostenbestimmungsgrößen und -vergleichskonzepte, Diss. Bochum 1983

Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft	Deutsche Gesellschaft für Personalführung[182]	Statistisches Bundesamt	Systematisierung nach Vogt[183]
1. Entgelt 1 1. Lohn 1 1 1 Tariflicher Lohn 1 1.2. Übertariflicher Lohn 1 2 Gehalt-Tarif-Angestellte 1 2 1 Tarifl Gehalt 1.2.2 Übertarifliches Gehalt 1.3 Gehalt-außertarifl. Angestellte 1.3.1. Monatsbezüge 1.3.2. Jahresbezüge 1.3.3. Sonst. Vergütungen 1.4. Sonst Entgelt 1.4 1. Zuschläge 1 4 2 Zulagen	**1. Personalbasisaufwand** = Löhne/Gehälter für geleistete Arbeitszeit außer in Sozialen Diensten und Bildungseinrichtungen	**1. Entgelt für geleistete Arbeit**	**1. Individuell-direkte Personalkosten** 1 1 Lohn- u. Gehaltskosten für geleistete Arbeitszeit 1.2. Lohn- u. Gehaltskosten für Ausfallzeiten 1.3. Lohn- u. Gehaltskosten für Sonderzahlungen 1.4. Kosten sozialer Abgaben 1.5. Kosten der Altersversorgung
2. Personalnebenkosten (PNK) 2.1. PNK aufgrund Gesetz und Tarif 2 1 1 AG-Beiträge zur gesetzlichen Sozial- u Unfallversicherung 2 1.2. Tarifurlaub 2.1 3 Bezahlung von Ausfallzeiten 2.1.4 Schwerbehinderte 2 1 5 Werksärztl Dienst 2.1.6. Arbeitssicherheit 2 1 7 Kosten aufgrund Betriebsverfassungs- u Mitbestimmungsgesetz 2 1 8. Vermögenswirksame Leistungen 2 1 9 Sonstige Kosten 2.2. PNK aufgrund freiwilliger Leistungen 2 2.1. Aus- u Weiterbildung 2 2 2. Küchen und Kantine 2 2.3. Wohnungshilfen 2 2.4 Fahrt- und Transportkosten 2.2.5 Soziale Fürsorge 2.2.6 Betriebskrankenkasse 2 2.7. Arbeitskleidung 2 2 8. Betriebliche Altersversorgung 2.2.9 Versicherung und Zuschüsse 2 2.10 Bezahlung von Ausfallzeiten 2.2.11. Sonst. Leistungen	**2. Personalzusatzaufwand** 2.1 Löhne/Gehälter für bezahlte Ausfallzeiten 2.2. Löhne/Gehälter ohne Stunden- bzw. Leistungsbezug 2.3. Löhne/Gehälter für geleistete Arbeitszeit in Sozialen Diensten und Bildungseinnchtungen 2 4 Ausbildungsvergütung (ohne Anteil für produktive Leistungen) 2 5 Soziale Abgaben 2.6. Altersversorgung und Unterstützung 2.7. Sachaufwand (Kostenstellen Soziale Einrichtungen und Bildung) 2 8. Sonst. Sachaufwand für Mitarbeiter 2 9. Doppelerfassungen	**2. Personalnebenkosten insgesamt** (davon: gesetzliche Personalnebenkosten) 2 1. Sonderzahlungen 2.1.1. Gratifikationen, 13. Monatsgehalt, Gewinnbeteiligung u.ä. 2.1.2. Urlaubsgeld 2.1.3 Vermögenswirksame Leistungen 2.2 Vergütung arbeitsfreier Tage 2.2.1. Urlaubsvergütung 2.2.2. Vergütung von Krankheitstagen (davon: Gesetzliche Lohn- und Gehaltsfortzahlungen) 2.2.3 Vergütung gesetzlicher Feiertage und sonstiger Ausfallzeiten 2.3. Aufwendungen für Vorsorgeeinrichtungen 2 3 1. Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung 2.3.2. Sonst. Aufwendungen für Vorsorgeeinrichtungen 2.4 Sonst. Personalnebenkosten 2.4.1. Entlassungsentschädigungen 2.4.2. Sonst gesetzl. Aufwendungen 2.4.3. Familienunterstützung 2.4.4. Wohnungsfürsorge 2.4.5. Beihilfen im Krankheitsfall 2.4.6. Verpflegungszuschüsse 2.4.7. Naturalleistungen 2.4 8. Aufwend. für Belegschaftseinrichtungen 2.4.9. Aufwendungen für berufliche Bildung 2 4.10 Sonst. Zuwendungen	**2. Kollektive Personalkosten** 2 1. Kosten des Betriebsrates 2.2. Kosten der Sozial- und Bildungseinrichtungen 2.3. Sonst. Personalkosten

Abb. 1.7: Personalkostensystematisierungen

[182] Der Gliederungsvorschlag des Zentralverbandes der Elektroindustrie entspricht fast vollständig der verwendeten Begriffsbildung und -abgrenzung des DGFP-Vorschlages, weshalb auf eine Darstellung an dieser Stelle verzichtet wird. Vgl. näher Hemmer, E.: Personalzusatzkosten: Entwicklung und Methodenkritik, Köln 1981, S. 46

[183] Vogt unterteilt die Personalkostenarten weiterhin nach regelmäßig anfallenden Personalkosten (z.B. Lohn- und Gehaltskosten für Erholungsurlaub, Feiertage, Weihnachtsgeld, vermögenswirksame Leistungen als individuell-direkte Personalkosten, Kosten des betriebsärztlichen Dienstes als kollektive Personalkosten) und ereignisbezogenen Personalkosten (z.B. Lohn- und Gehaltskosten für Krankheit, Fehlzeiten aus persönlichen Anlässen, Weiterbildung als individuell-direkte Personalkosten, Kosten der Betriebsratswahlen als kollektive Personalkosten), um damit einen Einblick in die Ursachen von Personalkostenunterschieden zu ermöglichen. Vgl. Vogt, A.: Dispositionsgrundlagen von Personalkosten in Industriebetrieben: Analyse der Kostenbestimmungsgrößen und -vergleichskonzepte, Diss. Bochum 1983, S. 20

Bei der Konzipierung einer Kostenrechnung im Personalbereich sind allerdings folgende Problemfelder zu beachten:

1. Versteht man Controlling als einen Prozeß der Planung, Kontrolle und Abweichungsanalyse mit anschließender Maßnahmendurchführung, sollten nicht nur Kosten, sondern gleichrangig die Leistungen im Personalbereich und die auf sie einwirkenden Faktoren Gegenstand der Aufgabe eines strategischen Controllings sein. Die einseitige Ausrichtung nur auf die Kosten birgt die Gefahr einer Fehleinschätzung zukünftiger Entwicklungen in sich; es fehlt der unmittelbare sachlich-zeitliche Bezug zur betrieblichen Leistung. Dadurch entstehen Zurechnungsprobleme bei der Kostenträgerbestimmung, der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung und der Periodenzuordnung.

2. Der vom Personalwesen hervorgebrachte Output ist aufgrund seines Dienstleistungscharakters immateriell, schwer bewertbar und keinem systematischen Verbrauch unterworfen.[184] Der kostenanalytische Ansatz beschränkt sich überwiegend auf die Kalkulation direkter, zahlungswirksamer Kosten; die schwerer ermittelbaren Opportunitätskosten wie beispielsweise die Kosten fehlender oder gestörter Leistungsmotivation oder die Kosten einer Stellenvakanz sind jedoch "für die ökonomische Bewertung und Analyse personalwirtschaftlicher Probleme [...] von wesentlich größerer Bedeutung"[185].

3. Auch wird die Heterogenität des Mengen- und Preis(Wert-)gerüstes der Personalkostenrechnung und die mangelhafte Abbildung der aus dem Einsatz des Menschen im betrieblichen Leistungsprozeß resultierenden Faktoreinsatzmenge nach Art und Höhe kritisiert.[186]

4. Das wichtigste Controlling-Ziel stellt beim generellen Unternehmenscontrolling im operativen Bereich oftmals der Deckungsbeitrag dar.[187] Dem Deckungsbeitrag entsprechen im operativen Bereich die Personalkosten im Personalbereich. Wird Personalcontrolling dieser Grundhaltung folgend als Controlling der Personalkosten aufgefaßt, ist dies jedoch zu eng

[184] vgl. Stock, U.: Das Management von Forschung und Entwicklung, München 1990, S. 202 f.
[185] Wunderer, R./Sailer, M.: Personal-Controlling - Eine vernachlässigte Aufgabe des Unternehmenscontrolling, in: Personalwirtschaft, 1987, H. 8, S. 321-327, hier S. 323
[186] vgl. Mann, G./Pugell, B.: Die Problematik der traditionellen Personalkostenrechnung, in: Die Betriebswirtschaft, 45. Jg. (1985), S. 657-663
[187] vgl. Benscheidt, A.: Personal-Controlling ist mehr als Kosten-Controlling, in: Der Controlling-Berater, 1994, H. 4, S. 339-361, hier S. 339

gefaßt. Eine Senkung der Personalkosten kann zu einem Rückgang der Deckungsbeiträge (z.B. weniger Verkäuferschulungen - weniger Umsätze) führen. Daraus folgt: Die Ziele des Personalcontrollings müssen mit den Unternehmenszielen in Einklang gebracht werden.

5. Hinzu kommt, daß die operativen Informationsversorgungssysteme lediglich operativ orientierte, quantitative Informationen zur Verfügung stellen. Das strategische Controlling benötigt jedoch außerdem qualitative aggregierte Daten.[188] Das interne Rechnungswesen (als der wichtigste Bestandteil des betriebwirtschaftlichen Informationssystems) ist "derzeit für die Unterstützung der strategischen Planung zu stark vergangenheitsorientiert bzw. in Planungsrechnungen zu kurzfristig in seiner Sichtweise und gleichzeitig zu stark auf Detailinformationen in einzelnen abgegrenzten Bereichen ausgerichtet"[189].

Das Personalcontrolling sollte als eine Informationsquelle in bezug auf alle personalwirtschaftlichen Fragestellungen für das Personalwesen, die anderen Fachabteilungen und insbesondere die Unternehmensleitung dienen. Dabei ist eine proaktive Ausrichtung wünschenswert - der Personalcontroller antwortet nicht als Berichterstatter auf Anfragen, die an ihn herangetragen werden, sondern "weist unaufgefordert und eigenverantwortlich auf Schwachstellen bezüglich der Realisierung von Planzielen im Humanbereich hin; gleichfalls stellt er in diesem Zusammenhang sinnvolle Handlungsalternativen dar und unterbreitet praktikable Verbesserungsvorschläge."[190]

Der kostenanalytische Ansatz ist - trotz der erläuterten Problematik - wie auch der Kennzahlen-Ansatz der am häufigsten in der betrieblichen Praxis verwendete Ansatz. Dies ergibt sich aus einer chronologischen Betrachtung von empirisch ermittelten Hauptanwendungsgebieten des Personalcontrollings in den letzten Jahren:

[188] vgl. Serfling, K.: Controlling, 2. Aufl., Stuttgart/Berlin/Köln 1992, S. 335
[189] Horváth, P.: Vorwort zu Lemke, H.-J.: Unterstützung der strategischen Planung durch das interne Rechnungswesen, München 1993
[190] Papmehl, A.: Personal-Controlling - Human-Ressourcen effektiv entwickeln, Heidelberg 1990, S. 37

Jahr	1987	1989	1991	1993	1995
Erhebung durch	Wunderer/ Sailer[191]	Papmehl[192]	Wunderer/Schlagenhaufer[193]	Roeder[194]	Metz[195]
Stichprobe (n)	90	24	52	27	151
Verbreitungsgrad des Personalcontrollings	keine Angabe	54 %	keine Angabe	85 %	40 %
1. Schwerpunkt	Ermittlung und Auswertung personalwirtschaftlicher Kennzahlen und Indikatoren (Personalinformationssystem) 98 %	Personalkosten-Controlling 46 %	Personalbudget-Analyse 63 %	Personalkostenplanung und -kontrolle 87,5 %	Personalkosten 84 %
2. Schwerpunkt	Personalbedarfsplanung und damit verbundene Instrumente 94 %	Personalquantitäts-Controlling 34 %	Kosten der Personalabteilung pro Mitarbeiter 26 %	Personalbedarfs- und -strukturplanung 64 %	Personalplanung 75 %
3. Schwerpunkt	Personalbudgetierung/-kostenrechnung 83 %	qualitatives Personalentwicklungs-Controlling 20 %	—	Personalabbau 52 %	Fort- und Weiterbildung 66 %

Abb. 1.8: Empirische Untersuchungen zum Verbreitungsgrad und Inhalt von Personalcontrolling

Ein großer Teil aller Unternehmen, die mit Personalcontrolling arbeiten, beschäftigen sich im Rahmen ihrer Controlling-Aktivitäten also vorrangig mit der Personalkostenerfassung und -analyse und mit Personalbedarfs- und -beschaffungsplanung; in der betrieblichen Praxis ist das Personalcontrolling somit kostenorientiert.

[191] vgl. Wunderer, R./Sailer, M.: Die Controlling-Funktion im Personalwesen, in: Personalführung, 1987, H. 7, S. 505-509; Wunderer, R./Sailer, M.: Personal-Controlling - Eine vernachlässigte Aufgabe des Unternehmenscontrolling, in: Personalwirtschaft, 1987, H. 8, S. 321-327; Wunderer, R./Sailer, M.: Personal-Controlling in der Praxis - Entwicklungsstand, Erwartungen, Aufgaben, in: Personalwirtschaft, 1988, H. 4, S. 177-182

[192] vgl. Papmehl, A.: a.a.O., S. 85 ff.. In die Untersuchung wurden 24 Unternehmen mit einem Gesamtumsatz von 192,19 Mrd. DM und einer Gesamtmitarbeiterzahl von 576.300 einbezogen.

[193] vgl. Wunderer, R./Schlagenhaufer, P.: Die Personalabteilung als Wertschöpfungs-Center. Ergebnisse einer Umfrage, in: Zeitschrift für Personalforschung, 1992, H. 2, S. 180-187, hier S. 186. Befragt wurden 52 Personalleiter unterschiedlich großer Unternehmen.

[194] vgl. Roeder, H.: Personalcontrolling: Der Stand der Dinge, in: Personal, 46. Jg. (1994), H. 6, S. 272-275

[195] vgl. Metz, F.: Konzeptionelle Grundlagen, empirische Erhebungen und Ansätze zur Umsetzung des Personal-Controlling in die Praxis, Bern u.a. 1995, S. 136 f.

1.3.2. Defizit-Analyse vorhandener Personalcontrolling-Ansätze

Die bislang vorhandenen Personalcontrolling-Ansätze entsprechen nicht einem holistischen Verständnis, sondern sind von eklektizistischen Überlegungen infiltriert. Dies äußert sich in einer Beschränkung der berücksichtigten Determinanten. Die Kritik orientiert sich dabei an folgendem Modell einer Steuerung nach holistischem Verständnis, dessen Grundzüge in Kapitel 1.2.4. erarbeitet worden sind:

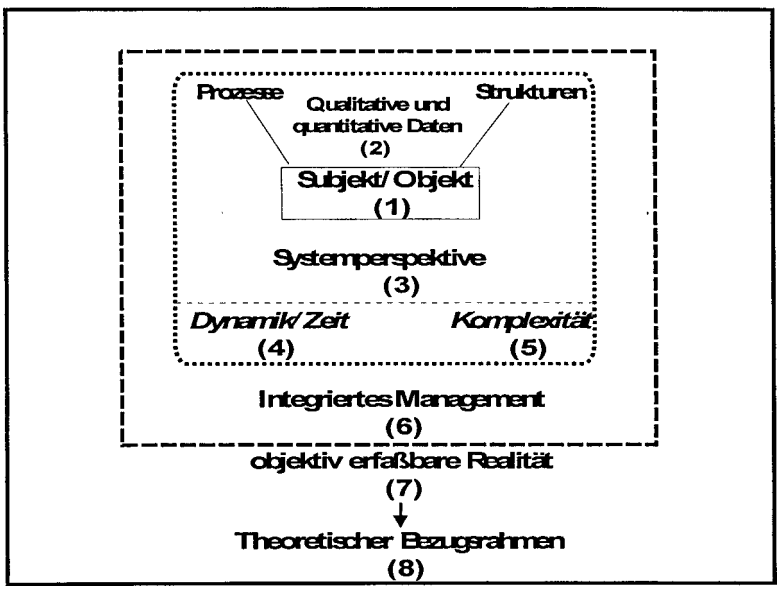


Abb. 1.9: Orientierungsrahmen der Defizit-Analyse vorhandener Personalcontrolling-Ansätze

1. Subjekt/Objekt (Zielgruppe des Personalcontrollings)

Die Ansätze assoziieren mit dem Begriff des Controllings die Vorstellung einer Separierung von Controllingsubjekt und -objekt, was insbesondere beim Human Resource Accounting deutlich wird, das Mitarbeiter als `Investitionsobjekte` betrachtet. In flexiblen Organisationsformen erhält aber nicht die Führungskraft, sondern der einzelne Mitarbeiter eine besondere eigenständige Bedeutung. Dem widerspricht, daß alle Ansätze implizit davon

ausgehen, daß Personalcontrolling von der Leitung als Steuerungsinstrument verwendet wird, um die Handlungen der übrigen Unternehmensmitglieder zu überwachen und zu lenken. Der Kennzahlenansatz stellt keine Kennzahlen für die Abbildung eines Selbstmanagements zur Verfügung. Damit wird der Aspekt einer durch Personalcontrolling ermöglichten Selbststeuerung seitens der Mitarbeiter ignoriert. Alle Ansätze sind dem Paradigma der vollständigen (Fremd-)Steuerbarkeit und Beherrschbarkeit der Humanressourcen durch Management als einer systematischen linearen Abfolge von Planung, Realisation und Kontrolle verhaftet. Diesem Vorwurf sieht sich insbesondere der Personalkostenansatz ausgesetzt, der die Steuerungsfunktion des Personalcontrollings auf die Kosten beschränkt, Potentialnutzung der Mitarbeiter und damit den Leistungsaspekt aber nicht in sein Steuerungskonzept aufnimmt.

2. Berücksichtigung qualitativer und quantitativer Daten

Die Operationalisierbarkeit von Abbildungsgrößen steht als Zielkriterium bei den traditionellen Ansätzen im Vordergrund. Zum einen die Problematik, Controllingsysteme für soziale interaktive Systeme (Menschen) zu entwickeln, zum anderen die mangelnde Objektivität von wahrgenommenen Wirklichkeiten erfordern jedoch eine Erweiterung. Nicht nur - wie beim Kennzahlenansatz, HRA und den utility analysis - quantitative Größen und Nominalskalierungen, die das Handlungsergebnis messen, sind zuzulassen, sondern auch qualitative Größen sowie Kardinal- und Ordinalwerte, die das Handlungsergebnis beeinflussen, müssen äquivalente Berücksichtigung finden.

3. Systemperspektive

Die Personalcontrolling-Ansätze bilden Strukturen und Ergebnisse ex post ab und befassen sich kaum mit den in diesen Strukturen ablaufenden Prozessen. Sie sind damit faktor- und ergebnisorientiert[196], aber nicht prozeßorientiert. Strukturen sind jedoch für den Bereichs- und Unternehmungserfolg allein nicht ausschlaggebend, entscheidend ist die Wertschöpfungsfähigkeit der Unternehmungsprozesse als Differenz von input und output. Steuerbarkeit eines Prozesses ist nur möglich während des

[196] vgl. Metz, F./Schmidt, M.: Personalcontrolling systematisch implementieren, in: Personalführung, 1996, H. 4, S. 268-276

Prozeßverlaufes, nicht nach Beendigung eines Prozesses. Diese Kritik trifft insbesondere auf Erfolgskontrollen zu, aber sie bezieht sich auch auf den HRA-Ansatz, den Personalkostenansatz und die utility analysis. Der Kennzahlenansatz, der grundsätzlich in der Lage ist, Kennzahlen zur Prozeßsteuerung zu generieren, konzentriert sich in einer ex post Sichtweise zumeist auf die Abbildung von Strukturen und Prozeßergebnissen.

4. Dynamik (Betrachtung der Dimension "Zeit")

Lediglich der Ansatz des Human Resource Accounting nimmt eine klare Zeitraumbetrachtung vor. Die residualen Ansätze vermögen keine Aussagen über dynamische Veränderungen zu machen. Eine dynamische Betrachtung realer `Werte` findet nur indirekt über einen periodenbezogenen Vergleich von Ist-Werten statt. Steuerung realisiert sich aber in diskontinuierlichen, nicht in stetigen Maßnahmen. Die Ansätze sind außerdem zumeist vergangenheitsorientiert (z.B. Erfolgskontrolle, Kostenanalyse). Eine strategische, vorausschauende oder zumindest zeitparallele Ausrichtung ist nicht vorhanden. Die traditionellen Erfolgskontrollen im Personalwesen sind zudem ausschließlich vergangenheits- und kontrollorientiert und von ihrer Zielsetzung nicht in der Lage, strategisches Denken und Handeln im Personalbereich zu unterstützen.

5. Bewältigung von Komplexität

Aufgrund der Komplexität des Personalcontrolllng-Zielfeldes sind die bisherigen Ansätze komplexitätsreduzierend konstituiert. Zur Bewältigung der Umwelt-Komplexität wird nur Reduktion der Umwelt-Komplexität durch Selektion, keine Erhöhung der Binnen-Komplexität und damit Generierung von Freiheitsgraden durch ein umfassenderes Controllingsystem in Betracht gezogen. Sie setzen sich damit jedoch der Gefahr der Selektivität aus. Als Reaktion auf die Selektionsgefahr finden sich z.B. Zahlenfriedhöfe beim Kennzahlen-Ansatz und beim HRA, um der Umwelt-Komplexität eine Binnen-Komplexität entgegenzusetzen, die jedoch für den Anwender der Daten nicht mehr beherrschbar in dem Sinne ist, daß z.B. eindeutige Aussagen über personalbezogene Korrekturmaßnahmen getroffen werden können.

6. Integriertes Management

Alle traditionellen Ansätze beziehen sich nicht auf ein integriertes normatives, wertvermittelndes und damit steuerndes Management mit den Dimensionen Unternehmungskultur, -verfassung, -politik sowie -vision. Wird Controlling als Unterstützung des Managements verstanden, dienen diese Parameter auch als Strukturdeterminanten eines adäquaten Unternehmenscontrolling-Systems. Damit kann ein Personalcontrolling als ein abgeleitetes Bereichscontrolling nicht losgelöst von diesen Einflußfaktoren gestaltet werden.

7. Prämisse der objektiv erfaßbaren `Realität`

Unterstellt wird in allen traditionellen Ansätzen eine objektive Realität, die zu erfassen ein strategisches Personalcontrolling in der Lage ist. Sie setzen dies als Prämisse voraus, ohne ihre Grundposition explizit zu formulieren. Aufgrund ihrer funktionalistischen Prägung versuchen sie, ein durch die eingeschränkte Rationalität der Akteure und deren mangelhafte Informationsverarbeitungskapazitäten bedingtes ungenaues Abbild der existierenden und als grundsätzlich erfaßbar angenommenen Realität durch Verbesserung der Analyse- und Prognoseinstrumente zu verbessern. Sie thematisieren aber nicht die Möglichkeit, daß die vom Ansatz jeweils generierten Daten nicht eindeutig, sondern interpretationsfähig und -bedürftig sind.

8. Theoretischer Bezugsrahmen

Einen theoretischen Bezugsrahmen weist schließlich fast keiner der diskutierten Ansätze auf. Lediglich das Human Resource Accounting stellt auf grundlegende Konzeptionen der Investitionsrechnung ab. Hierbei ist jedoch die Problemlösungsfähigkeit in Frage zu stellen, da das Problem der Nichtberücksichtigung von nicht monetär quantifizierbaren Daten zu einer sehr beschränkten Aussagefähigkeit der Ergebnisse des Ansatzes führt. Der Begriff Personalcontrolling bleibt in allen Ansätzen unklar, zumal ein Management-Verständnis nicht explizit formuliert wird. Ein wirkungsvoller Ansatz muß aber, wenn er als eine systematische Unterstützungsfunktion gedacht ist, auf eine Konzeption des strategischen Personalmanagements zurückgreifen.

Die dargestellten Ansätze des Personalcontrollings sind in dieser Form aus den diskutierten Gründen als Konzept eines strategischen Personalcontrollings als Unterstützungsfunktion des strategischen Personalmanagements in flexiblen Organisationsformen nicht geeignet. Im folgenden soll daher zunächst ein Rahmen für die Gestaltung eines solchen Personalcontrolling-Konzeptes aufgespannt werden.

2. Gestaltungsrahmen eines strategischen Personalcontrolling-Konzeptes in flexiblen Organisationsformen

Die Konstruktion eines Gestaltungsrahmens richtet sich in dieser Arbeit zum einen an den Kennzeichen flexibler Organisationsformen aus, welche die situativen Determinanten der Personalmanagement- und Personalcontrolling-Konzeption darstellen. Eine situative Betrachtungsweise hier zugrundezulegen, ist angemessen, da die Ausgestaltung des Personalmanagements flexibler Organisationsformen auf die Besonderheiten dieser Organisationsformen ausgerichtet ist.

Zum anderen orientiert sich der Entwurf der Personalcontrolling-Konzeption an Erkenntnissen der Systemgestaltung, und schließlich werden auch Erkenntnisse interpretativer Ansätze für die Konzeption aufgearbeitet. Dieses Vorgehen entspricht der Intention der Arbeit, zunächst ein Personalcontrollingsystem zu entwickeln und anschließend einen Beitrag zur Wahrnehmung und Interpretation von Aussagen des Personalcontrollingsystems zu leisten. Unter *Aussagen des Personalcontrollingsystems*[197] sollen nachfolgend Handlungsprämissen, -orientierungen, -abläufe und -ergebnisse des Personalmanagements z.B. in Form personalmanagementbezogener Kosten-, Qualitäts- und Zeit-Kennzahlen verstanden werden.

2.1. Elemente flexibler Organisationsformen als situative Faktoren des Personalmanagements und Personalcontrollings

In den Ausführungen der Autoren, die sich mit flexiblen organisationalen Formen beschäftigen, finden sich fast ausschließlich keine geschlossenen Darstellungen der Aufbau- oder Ablaufstrukturen[198], so daß es erforderlich wird, Einzelaussagen expliziter oder impliziter Art zu Strukturmerkmalen und -elementen des organisatorischen Aufbaus und Ablaufs zu sammeln, zu einer Synopse zu verdichten und somit einen organisatorischen Strukturtyp

[197] Die Wahl des Begriffes 'Informationen des Personalcontrollingsystems' wird an dieser Stelle abgelehnt. Damit ist eine unzulässige Assoziation mit dem Begriff des Personalinformationssystems verbunden. Diese Sichtweise wäre jedoch für das Verständnis eines Personalcontrollings zu eng (s. dazu auch die Ausführungen in Kapitel 1).

[198] Diese Kritik trifft nicht auf Wildemann zu, der dies in Ansätzen versucht.

zu definieren.[199] Herausgearbeitete Merkmale lassen sich allerdings nicht trennscharf voneinander abgrenzen, so daß sich Merkmale ergänzen oder überschneiden.[200] Wildemann führt dies darauf zurück, daß neue organisatorische Spielräume durch methodische Einzelentwicklungen entstehen, die sich auf unterschiedliche organisatorische Bereiche und Strukturen erstrecken.[201] Die Durchführung struktureller Veränderungen generiert seiner Meinung nach Verhaltensänderungen, die sowohl unternehmensintern als auch -extern wirksam werden und wiederum strukturelle Änderungen nach sich ziehen können. Damit weist er in die Richtung von Giddens, der in seiner Theorie der Strukturierung herausgestellt hat, daß sich die Strukturen eines sozialen Systems und seine Handlungen gegenseitig bestimmen.[202]

Strukturelle Änderungen und Verhaltensänderungen finden auf der Ebene des Systems Individuum (Wahrnehmung und Interpretation eines Einzelnen), des Systems Gruppe bzw. Einheit (Wahrnehmung, Interpretation und Interaktion mehrerer Personen) und des Systems Unternehmung (`Wahrnehmung`, `Interpretation` und Interaktion mehrerer Gruppen) statt. Es bietet sich daher an, eine Charakterisierung der Elemente modularisierter, durch Dezentralisierung von Entscheidungen geprägter Organisationsformen nach der Ebenen-Differenzierung vorzunehmen, welche auch die präskriptive Entscheidungstheorie bei der Beschreibung der im Unternehmen ablaufenden Entscheidungsprozesse trifft.

---

[199] Aufgrund der besseren Übersichtlichkeit sind die entsprechenden Fundstellen in der Literatur im folgenden im Text in Kurz-Zitierweise aufgeführt.

[200] vgl. Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.: Die grenzenlose Unternehmung, 2. Aufl., Wiesbaden 1996, S. 201 ff.. Eine ähnliche Einteilung wird auch von Drumm vorgenommen (vgl. Drumm, H.-J.: Das Paradigma der Neuen Dezentralisation, in: Die Betriebswirtschaft, 56. Jg. (1996), H. 1, S. 7-20). Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch Frese, Krüger und von Werder. Vgl. Frese, E./von Werder, A. (Hrsg.): Organisation als strategischer Wettbewerbsfaktor - Organisatorische Analyse gegenwärtiger Umstrukturierungen, in: Frese, E./Maly, W. (Hrsg.): Organisationsstrategien zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit: Lösungen deutscher Unternehmungen, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft Nr. 33, Düsseldorf 1994, S. 1-27, hier S. 6-9; Krüger, W./von Werder, A.: Zentralbereiche als Auslaufmodell? Gestaltungsmuster und Entwicklungstrends der Organisation von Teilfunktionen in der Unternehmungspraxis, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 64. Jg. (1995), S. 6-17, hier S. 8-10 und S. 12-14

[201] vgl. Wildemann, H.: Die modulare Fabrik. Kundennahe Produktion durch Fertigungssegmentierung, 4. Aufl., München 1994, S. 47

[202] vgl. Giddens, A.: Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung, Frankfurt/New York 1988

2.1.1. Elemente auf der Unternehmensebene

(1) Grundlegend für die strukturellen Änderungen und Verhaltensänderungen ist die Notwendigkeit einer *Kunden- und Objektorientierung*: "Nicht das Produkt, sondern die Probleme, Wünsche und Bedürfnisse aktueller und potentieller Kunden stehen am Anfang aller Überlegungen."[203] Durch den Wandel der Verkäufer- in Käufermärkte können sich Unternehmungen bei der Bestimmung ihres Produkt- und Dienstleistungsangebotes nicht primär von Technologien oder von Erkenntnissen der Forschungs- und Entwicklungsarbeit leiten lassen.

Eine erfolgsversprechende Unternehmungsstrategie liegt in der nachfrageorientierten Produktion von Gütern und Dienstleistungen. Alle Unternehmensentscheidungen und -aktivitäten zielen auf die Befriedigung eines Kundenwunsches ab und richten sich nach diesem Ziel aus. Im Mittelpunkt des Unternehmensgeschehens stehen damit Maßnahmen der Bearbeitung des vom Kunden verlangten Objektes. Die entsprechenden Anforderungen, Eigenschaften oder Spezifikationen werden dabei vom Kunden als Anwender eines Produktes bzw. einer Dienstleistung explizit geäußert oder stillschweigend erwartet. Unter Kundenorientierung wird somit die Ausrichtung sämtlicher Tätigkeiten und Abläufe eines Unternehmens auf die Wünsche, Anforderungen und Erwartungen seiner Kunden verstanden.[204] Kundenorientierung ist besonders im Hinblick auf eine langfristige Kundenbindungsstrategie des Unternehmens nötig, die wiederum eine wichtige Voraussetzung für das Bestehen im Wettbewerb darstellt[205], da sie einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil verkörpert. Sie ist vom Wettbewerber, im Gegensatz zu Produkteigenschaften, nur schwer zu imitieren.

Lit.: Davidow/Malone 1993, S. 34 f., 131, 172 f., 202 f., 209-213
Nestler 1988, S. 120, 143
Ryf 1993, S. 72, 74, 139, 141
Warnecke 1993, S. 82 f.
Wildemann 1992, S. 66 f., 69, 175
Wildemann 1994, S. 47 ff., 110, 135

[203] Meffert, H.: Marketing - Grundlagen der Absatzpolitik, 7. Aufl., Wiesbaden 1991, S. 31
[204] vgl. Kamiske, G.F./Brauer, J.-P.: Qualitätsmanagement von A bis Z, 2. Aufl., München 1995, S. 95
[205] vgl. Kamiske, G.F./Malorny, C.: Total Quality Management - Ein bestechendes Führungsmodell mit hohen Anforderungen und großen Chancen, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 61. Jg. (1992), H. 5, S. 274-278, hier S. 277

(2) Eine *Prozeßorientierung* ermöglicht die optimierte Umsetzung der aus dem Umfeld und aus dem Unternehmen abgeleiteten Anforderungen[206], da eine Aufteilung der Anforderungen auf einzelne Funktionsbereiche oder Aufgabenträger nicht möglich bzw. nicht sinnvoll ist. Die Kernidee der sich in einer Prozeßorganisation manifestierenden Prozeßorientierung liegt in der Umkehrung der seit Kosiol[207] verfolgten Gestaltungsrichtung. Der durch Kosiol geprägte klassische organisatorische Ansatz umfaßt zunächst die Bildung von analytisch gewonnenen Teilaufgaben, die anschließend im Rahmen einer Aufgabensynthese auf einzelne Aufgabenträger verteilt werden. Während bei diesem traditionellen Ansatz die Stellenbildung nach dem Anforderungsprofil einer hierarchisch orientierten Aufgabenteilung erfolgt, findet sie bei der prozeßorientierten Organisation anhand einer durch die Wertschöpfungskette vorgegebenen Prozeßnotwendigkeit statt und weist somit eine "Tendenz zu einer vorgangsbezogenen Aufbauorganisation"[208] auf. Jede Folge von wiederholt ablaufenden Aktivitäten mit meßbarer Eingabe, meßbarer Wertschöpfung und meßbarer Ausgabe wird als Prozeß verstanden[209]; bei der Prozeßorientierung wird das gesamte betriebliche Handeln als Kombination von Prozessen bzw. Prozeßketten betrachtet.

Lit.: Davidow/Malone 1993, S. 34 f., 131, 172 f., 202 f., 209-213
Nestler 1988, S. 120, 143
Ryf 1993, S. 72, 74, 139, 141
Warnecke 1993, S. 82 f.
Wildemann 1992, S. 66 f., 69, 175
Wildemann 1994, S. 47 ff., 110, 135

(3) Um dem *Wandel und der Variabilität der Aufgabenstellungen und Prozeßanforderungen* im Rahmen der flexiblen Organisationsformen gerecht zu werden, bedarf es eines geeigneten Wissensmanagements, das auf einer *organisationalen Lernfähigkeit* basiert: Wandel ist nicht als Ausnahme, sondern als Regel zu begreifen.[210] Organisationales Lernen stellt einen Prozeß dar, der die Fähigkeit einer Organisation fördert, ihre Zielvorstellungen und Zweck-/Mittel-Relationen an veränderte Bedingungen

[206] vgl. zu den Anforderungen Hinterhuber, H.: Paradigmenwechsel - Vom Denken in Funktionen zum Denken in Prozessen, in: Luczak, H./Eversheim, W. (Hrsg.): Marktorientierte Flexibilisierung der Produktion. Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit am Standort Deutschland, Köln 1993, S. 97-120, hier S. 97 ff.

[207] vgl. Kosiol, E.: Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1976

[208] Gaitanides, M./Scholz, R./Vrohlings, A.: Prozeßmanagement - Grundlagen und Zielsetzungen, in: Gaitanides, M./Scholz, R./Vrohlings, A./Raster, M.: Prozeßmanagement. Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering, München/Wien 1994, S. 1-19, hier S. 5

[209] vgl. z.B. Kamiske, G.F./Brauer, J.: a.a.O., S. 120 f.

[210] vgl. Schreyögg, G./Noss, C.: Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation, in: Die Betriebswirtschaft, 55. Jg. (1995), H. 2, S. 169-185

zeitnah anzupassen und auch aktiv zu gestalten.[211] "Organisationales Lernen vollzieht sich vor allem durch die Aufzeichnung von Wissen. [...] Wesentliche Wissensbasis des Unternehmens sind beispielsweise gemeinsam getragene Strategien, Leitbilder, Ziele sowie insgesamt die Unternehmenskultur. Diese Faktoren [...] stellen sowohl den Bezugsrahmen für individuelle Handlungen im Unternehmen als auch für das individuelle Lernen des Menschen im beruflichen Kontext dar."[212] Das individuelle Lernen der Organisationsmitglieder wird dabei durch offene Kommunikation koordiniert und das entstehende kollektive Wissen für den stetigen organisatorischen Wandel als Problemlösung bereitgehalten. Dieses durch organisationales Lernen erworbene Wissen sichert die Flexibilität und die Überlebensfähigkeit der flexiblen Organisationsformen: "Um zukünftig am Markt bestehen zu können, müssen Unternehmen organisationales Lernen ermöglichen."[213]

Lit.: Davidow/Malone 1993, S. 186, 192
Ryf 1993, S. 135, 143
Warnecke 1993, S. 200 f.
Wildemann 1992, S. 26
Wildemann 1994, S. 6, 8

2.1.2. Elemente auf der Gruppen- bzw. Einheitenebene

Die Ausrichtung auf die Befriedigung von Kundenwünschen und die damit einhergehende Objektbearbeitung machen die *Zusammenarbeit von zwei oder mehr Mitarbeitern*, die *Kooperation in und zwischen Gruppen* sowie eine *hohe Informations- und Kommunikationsdichte* notwendig. Über die Etablierung von Team- und Gruppenarbeit wird eine nachhaltige Verbesserung betrieblicher Leistungen und Prozesse angestrebt.[214] Die Human Ressourcen sollen mittels geänderter Organisations-, Arbeits- und Handlungsbedingungen sinnvoller eingesetzt werden[215]; im Vordergrund steht dabei immer der Gedanke einer arbeitsplatz- und/oder bereichsüber-

[211] vgl. z.B. Geißler, H. (Hrsg.): Organisationslernen und Weiterbildung. Die strategische Antwort auf die Herausforderungen der Zukunft, Neuwied u.a. 1995; Probst, G.J.B./Büchel, B.: Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteil der Zukunft, Wiesbaden 1994

[212] Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.: Die grenzenlose Unternehmung, 2. Aufl., Wiesbaden 1996, S. 507

[213] Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.: a.a.O., S. 464

[214] vgl. z.B. Zink, K.J.: Gruppenarbeit als Baustein innovativer Managementkonzepte, in: Zink, K.J. (Hrsg.): Erfolgreiche Konzepte zur Gruppenarbeit, Neuwied u.a. 1995, S. 8, 16 ff.; Wahren, H.-K.: Gruppen- und Teamarbeit in Unternehmen, Berlin/New York 1994

[215] vgl. die Beiträge in Behrendt, E./Giest, G. (Hrsg.): Gruppenarbeit in der Industrie. Praxiserfahrungen und Anforderungen an die Unternehmen, Göttingen 1996

greifenden Kooperation.[216] Die durch Dezentralisierung zwingender werdenden Kooperations- und Koordinationsaktivitäten ziehen dabei die Notwendigkeit eines ausgeprägten Kommunikationssystems und die Unterstützung durch Informations- und Kommunikationstechnologien nach sich.[217]

Die Kooperationsform der Gruppe ist teilweise technologisch bedingt, zum Teil wird sie auch bewußt herbeigeführt, um Vorteile im Sinne einer wirksameren Aufgabenerfüllung zu realisieren:[218]

- Die Interaktion innerhalb von Gruppen hat die Wirkung eines *Irrtumsausgleichsmechanismusses*. In einer Gruppe sind mehr Informationen und Problemlösungsansätze vorhanden als bei einem einzelnen Individuum, weshalb Fehl- und Vorurteile einzelner Gruppenmitglieder leichter erkennbar werden.

- Gruppeninteraktionen bieten für das einzelne Gruppenmitglied eine *Quelle sozialer Unterstützung* (z.B. durch Zustimmung anderer Gruppenmitglieder), welche die Gefahr einer Versagensangst und einer daraus resultierenden Handlungsunfähigkeit mildern kann.

- Gruppeninteraktionen fördern die *Konkurrenz* zwischen den Gruppenmitgliedern um die Anerkennung durch die Gruppe. Die einzelnen Gruppenmitglieder versuchen, durch die besondere Qualität ihrer Beiträge eine hohe Anerkennung innerhalb der Gruppe zu erreichen. Dieses Wettbewerbsdenken kann sich nicht nur innerhalb einer Gruppe, sondern auch zwischen mehreren Gruppen entwickeln.

- Die Interaktionen innerhalb der Gruppe können dazu beitragen, daß Gruppen-Entscheidungen durch die Gruppenmitglieder *akzeptiert* werden. Indem sich die Gruppenmitglieder an Entscheidungsprozessen beteiligen, identifizieren sie sich mit diesen Entscheidungen und setzen sich für deren Verwirklichung ein. Damit sinkt die Wahrscheinlichkeit, daß Entscheidungen wissentlich Widerstand entgegengesetzt wird.

---

[216] vgl. zu den verschiedenen Ausprägungen der Team- und Gruppenarbeit z.B. Krings, K./Springer, J.: Prozeßorientierte Organisation und technologische Unterstützung für Zulieferunternehmen, in: Angewandte Arbeitswissenschaften, 1995, H. 146, S. 1-35, hier S. 8 ff.

[217] vgl. auch Koch, H.-D.: Informations- und Controllingstrukturen in dezentralisierten Unternehmen, in: Picot, A. (Hrsg.): Information als Wettbewerbsfaktor, Stuttgart 1997, S. 303-314

[218] vgl. Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P.: Organisationslehre 1 Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme, 4. Aufl., Bern/Stuttgart 1989, S. 86; Blau, P.M./Scott, W.R.: Formal organizations: a comparative approach, London 1963, p. 118 ff.

Lit.: Davidow/Malone 1993, S. 161, 180, 186, 192, 194
Nestler 1988, S. 121
Ryf 1993, S. 72, 136, 140, 143, 146, 155, 159
Warnecke 1993, S. 67, 80, 84, 87, 131 ff., 155 f., 159, 172, 180, 185 ff. 192, 207
Wildemann 1992, S. 142
Wildemann 1994, S. 3 f., 127, 158 f.

2.1.3. Elemente auf der Individualebene

Während auf der Gruppenebene die Gruppe als Gesamtheit (ohne Differenzierung zwischen einzelnen Gruppenelementen wie z.B. Gruppenführer und `gewöhnlichem` Gruppenmitglied) betrachtet wurde, soll hier individuell auf den einzelnen Mitarbeiter und die einzelne Führungskraft sowie ihr jeweiliges Handeln abgestellt werden.

2.1.3.1. Mitarbeiterbezogene Aspekte flexibler Organisationsformen

Kundenorientierung und die Ausrichtung an ganzheitlich zu erfüllenden Wertschöpfungsprozessen gehen mit eigenverantwortlichem, problemlösendem Arbeitsverhalten der Mitarbeiter einher. Diese erhalten *Entscheidungskompetenzen und Ergebnisverantwortung*, wodurch die Bildung kundennaher Regelkreise und damit der Wegfall langer und fehleranfälliger Entscheidungswege sowie der Anreiz zu marktgerechtem Handeln verstärkt werden.[219] Im Rahmen flexibler Organisationsformen wird damit unselbständiges, durch konkrete arbeitsteilige Vorgaben gekennzeichnetes Erfüllen von Aufgaben durch die Eigensteuerung und *Handlungsautonomie* von Mitarbeitern überstrahlt[220], worin ein wesentlicher Teil des Flexibilitätspotentials der flexiblen Organisationsformen liegt.[221] Handlungsautonomie ist für einen Akteur dann gegeben, wenn er in Selbstbestimmung und Selbstorganisation aus möglichen und realistischen Zielen, Strategien und Verfahren wählen und diese in Hinblick auf die ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen durchsetzen kann. Um Autonomie zu erhalten,

[219] vgl. Beuermann, G.: Zentralisation und Dezentralisation, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2611-2625
[220] vgl. Katzenbach, J.R./Smith, D.K.: The wisdom of teams: Creating the high-performance organization, New York 1994, p. 210 ff.
[221] vgl. Schönweiss, F.: Bildung als Bedrohung? Zur Grundlegung einer sozialen Pädagogik, Opladen 1994, S. 76 ff.

müssen ihm Ressourcen zur Verfügung stehen, über deren Verwendung er selbst entscheiden kann. Der Begriff `Selbstorganisation` beschreibt alle Prozesse, die aus einem sozialen System heraus von selbst entstehen und "in diesem `Selbst` Ordnung entstehen lassen, verbessern oder erhalten."[222] *Selbstorganisation*[223] oder Selbstmanagement[224] in Unternehmenseinheiten umfaßt jene Selbstanpassungen bzw. Maßnahmen von Unternehmensmitgliedern, die daraus resultieren, daß sich die Unternehmensmitglieder durch die Maßnahmen die Realisierung von Verbesserungschancen oder die Beseitigung eines mangelhaften Zustandes versprechen. Darunter fallen die selbständige zeitliche Einteilung von Arbeiten oder die Verbesserung von Verfahren, Prozessen, Produkten oder Leistungen durch vom betreffenden Individuum selbst durchgeführte Kontrollen und daraus resultierende Optimierungsüberlegungen. Voraussetzung ist hierfür die Bereitschaft der Unternehmensleitung, Selbstorganisation neben Fremdorganisation (seitens der Unternehmensleitung) nicht nur zuzulassen, sondern zu fördern.

Lit.: Davidow/Malone 1993, S. 138, 180 f., 192, 199
Nestler 1988, S. 121
Ryf 1993, S. 72, 75, 138, 156 ff., 163, 167 f., 175
Warnecke 1993, S. 83, 101, 147 ff., 154, 159 f., 164 f., 180 f., 187 f., 201
Wildemann 1992, S. 142, 147, 194 f.
Wildemann 1994, S. 7, 109, 157

2.1.3.2. Führungskräftebezogene Aspekte flexibler Organisationsformen

Die Dezentralisierung der divisionalisierten und modularisierten Unternehmen zieht eine Verkleinerung der Unternehmenshierarchie nach sich; es werden Verantwortungsebenen abgebaut, Funktionen zusammengelegt und in neue Rollen aufgeteilt sowie Leitungsspannen vergrößert. Entscheidend für die *Reduktion von Hierarchieebenen* sind die Strukturen zweckorientierten Handelns; Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnisse haben als Ausgangspunkt verschiedenrangige Aufgaben, durch

[222] Probst, G.J.B.: Selbstorganisation, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2255-2269, hier Sp. 2255 f.

[223] Sowohl die Begriffe Selbst- und Fremdorganisation als auch der Begriff der Organisationsform stellen auf einen instrumentalen Organisationsbegriff ab ("Die Unternehmung hat eine Organisation."), wobei bei Selbst- und Fremdorganisation Organisation als Tätigkeit (organisieren als organisatorische Gestaltung) im Vordergrund steht. Bei der Organisationsform wird dagegen Organisation als Ergebnis (= Organisationsstruktur) betont. Vgl. zu diesen Sichtweisen Wagner, D.: Organisation, Führung und Personalmanagement, 2. Aufl., Freiburg i.Br. 1991, S. 13 f.

[224] Selbstorganisation und Selbstmanagement werden in dieser Arbeit als Synonyme verwendet.

eine Vergrößerung des Aufgaben- und Kompetenzbereiches der Mitarbeiter verliert die Notwendigkeit unterschiedlicher Rangniveaus aber an Bedeutung.[225] In gleichem Maße verändert sich das *Aufgabenspektrum der Vorgesetzten.* Sie sind zum einen verantwortlich für die aus diesen Organisationsstrukturen resultierenden Ergebnisse, ohne eine direkte Kontrolle über die Mitarbeiter auszuüben. Zum anderen tragen sie die Verantwortung dafür, daß die Mitarbeiter die erforderlichen Aufgaben erfüllen können. "Damit treten rein sachliche Steuerungsfunktionen zugunsten [...] Bindungsfunktionen in den Hintergrund."[226]

Lit.: Davidow/Malone 1993, S. 180, 185, 192
Nestler 1988, S. 132, 143
Ryf 1993, S. 143, 168
Warnecke 1993, S. 182 ff., 201
Wildemann 1992, S. 175
Wildemann 1994, S. 136

Diese Bindungsfunktion findet sich in Form des Schnittstellenmanagements wieder. "Originäre Aufgabe des Schnittstellenmanagements ist es, aufgabenbezogene Schnittstellen, d.h. den potentiellen Koordinationsbedarf zwischen zwei organisatorischen Einheiten, zu identifizieren, über die Notwendigkeit ihrer Abstimmung zu entscheiden und ggf. geeignete Koordinationsinstrumente zu implementieren."[227] Im Rahmen der flexiblen Organisationsformen kommen hierbei vor allem strukturelle Integrationsmechanismen in Form gruppenorientierter Integrationseinheiten (Projekt- und Prozeßteams, Ausschüsse) sowie moderne Informations- und Kommunikationstechnologien zur Anwendung. Zu einem erfolgreichen Schnittstellenmanagement bedarf es jedoch zudem einer Unterstützung dieser strukturellen und technologischen Maßnahmen insbesondere durch Förderung der Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter. "Aus diesem Grunde müssen zusätzliche Konfliktbewältigungsstrategien und Maßnahmen zur Entwicklung der sozialen Qualifikation zum Einsatz kommen, unter Umständen ist sogar eine aktive Einflußnahme auf die Unternehmungskultur erforderlich."[228] Dabei ist der Begriff der Unternehmungskultur hier in doppelter Bedeutung zu sehen. Zum einen umfaßt er

[225] vgl. Bach, O.: Abbau von Hierarchien. Mehr Effizienz durch schlankere Strukturen, Heidelberg 1996, S. 14 f.

[226] Hesch, G.: Das Menschenbild neuer Organisationsformen. Mitarbeiter und Manager im Unternehmen der Zukunft, Wiesbaden 1997, S. 140

[227] Arbeitskreis `Organisation` der Schmalenbach-Gesellschaft - Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.: Organisation im Umbruch. (Was) Kann man aus den bisherigen Erfahrungen lernen?, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 48. Jg. (1996), H. 6, S. 621-665, hier S. 636

[228] Arbeitskreis `Organisation` der Schmalenbach-Gesellschaft - Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.: a.a.O., S. 636

die Kultur des Gesamtsystems Unternehmung, zum anderen auch die spezifische Kultur der Unternehmungseinheiten.

Lit.: Nestler 1988, S. 121, 143
Ryf 1993, S. 75
Warnecke 1993, S. 67, 156
Wildemann 1994, S. 52 f., 127

Der Aspekt der Koordination gewinnt außerdem zunehmend an Bedeutung. Modularisierte flexible Organisationsformen lassen durch die Autonomie der Mitarbeiter bzw. Unternehmenseinheiten und der daraus folgenden Selbstregulierung und Selbstlenkung mehrere miteinander verknüpfte Koordinationsprobleme im personellen und organisatorischen Bereich entstehen.[229] Insofern ist ein zielgerichtetes Koordinationsinstrument erforderlich, welches die Zielerreichungsaktivitäten verschiedener, mit personalwirtschaftlichen Aufgabenstellungen betrauter organisatorischer Einheiten im Unternehmen so zusammenführt, daß als "best case" ein höheres Leistungsergebnis zu erwarten ist als die Addition der Einzelbeiträge (Synergie-Effekte). Den Führungskräften obliegt die koordinierende Steuerung der Unternehmenseinheiten z.B. durch die Definition von Anspruchsniveaus, strategische Richtungsvorgaben (Gesamtstrategie und Kernkompetenzen) oder die Allokation kritischer Ressourcen. Als Überwachungs- und Steuerungsinstrument setzen insbesondere die obersten Führungskräfte (nachfolgend als Unternehmensleitung bezeichnet) dabei verstärkt umfassende Controllingsysteme ein. Die Frage ist: Welchen Beitrag kann Personalcontrolling zur Lösung dieser durch Komplexität entstehenden sachlichen und zeitlichen Koordinationsprobleme leisten?

Lit.: Davidow/Malone 1993, S. 197
Ryf 1993, S. 136, 140, 157, 208 ff., 212
Warnecke 1993, S. 155, 186 ff.
Wildemann 1992, S. 142
Wildemann 1994, S. 109

[229] Sie werden in Kapitel 4.2. ausführlich thematisiert.

Zusammenfassung: Elemente flexibler Organisationsformen

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß - ausgelöst durch die Notwendigkeit einer Kundenorientierung, die mit einer Objektorientierung einhergeht - modularisierte Organisationsformen durch eine Prozeßorientierung gekennzeichnet sind. Am Anfang und am Ende eines Unternehmensprozesses steht dabei der Kunde. Dieser Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse stehen jedoch Erscheinungen wie lange Informations- und Entscheidungswege, ausgeprägte Statusdifferenzen zwischen den Hierarchieebenen, Informationsverluste durch bewußte oder unbewußte Filtereffekte und Redundanzen entgegen.[230] Eine Reduzierung der Hierarchieebenen ist nötig, um die Kommunikationswege im Unternehmen zu verkürzen und eine effizientere Führung zu ermöglichen. Flache Organisationsstrukturen verringern die Anzahl horizontaler und vertikaler Schnittstellen und vereinfachen damit Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse (Schnittstellenmanagement). Zudem führen sie bei gleichbleibender Mitarbeiterzahl zu größeren Leitungsspannen und damit zu einer Einsparung von Personalkosten für Führungskräfte. Da in schlanken Organisationen weniger Führungskräfte für mehr Mitarbeiter verantwortlich sind, ergibt sich die Notwendigkeit, den Mitarbeitern größere Entscheidungsspielräume zuzugestehen, was eine größere Entscheidungsautonomie dezentraler Einheiten impliziert. Um seine Aktivitäten direkt auf den Kunden abstimmen zu können, ist zudem eine Wandel- und Lernfähigkeit eines jeden Mitarbeiters notwendig. Damit werden seine Aufgaben insgesamt immer komplexer. Dieser Komplexität wird durch die Selbstorganisation der dezentralen Einheiten und der Mitarbeiter begegnet, die eine hohe Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit und -bereitschaft zur Abstimmung der Tätigkeiten aller erforderlich macht. Der Unternehmensleitung kommt hierbei eine zentrale Koordinations- und Steuerungsfunktion zu (Abb. 2.1).

[230] vgl. Vahs, D.: Wege zu effizienteren Organisationsstrukturen, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 63. Jg. (1994), H. 5, S. 305-311, hier S. 310

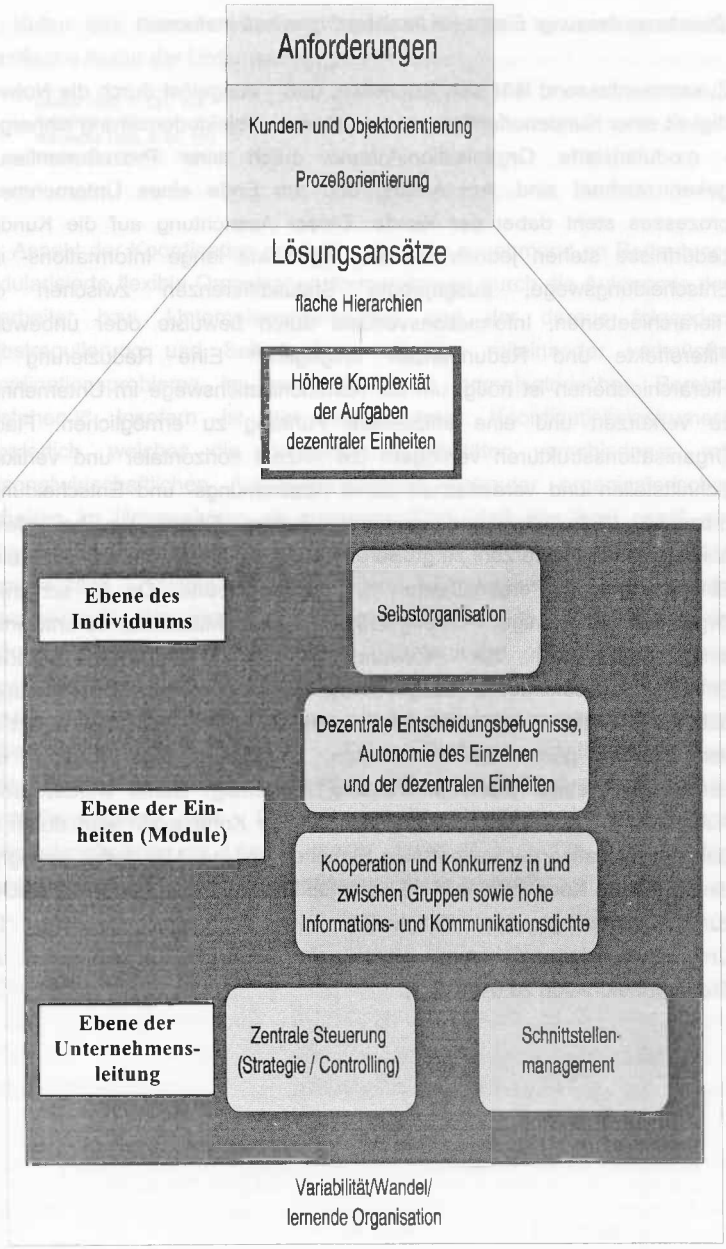


Abb. 2.1: Kennzeichen flexibler Organisationsformen

2.2. Systemische Eigenschaften der Personalcontrolling-Konzeption

Neben den als situative Faktoren wirkenden Kennzeichen flexibler Organisationsformen soll im folgenden die Gestaltung des strategischen Personalcontrollings aus systemischer Sicht betrachtet werden. Für die Gestaltung eines Systems ist es unerläßlich, auf Merkmale eines Systems[231] einzugehen und auf sie später bei der Konzeption zurückzugreifen. Der Rückgriff auf die Systemgestaltung ermöglicht es, Überlegungen der allgemeinen Systemtheorie bei der Konzeption eines Controlling-Systems zu übertragen. Bei der allgemeinen Systemtheorie als einer "Metatheorie"[232] steht im Vordergrund, gemeinsame Charakteristika von Systemen zu beschreiben und Strukturen, Beziehungen und Verhalten von Systemen darzulegen.

Es existieren drei unterschiedliche Sichtweisen von Systemen, die jeweils einen Systemaspekt in den Vordergrund stellen oder gar verabsolutieren: das funktionale, das strukturale und das hierarchische Systemkonzept.[233]

Die funktionale Betrachtungsweise, die das System als `black box` ansieht und vor allem in der Kybernetik, technischen Systemtheorie und im `Stimulus-Response`-(Reiz-Antwort-)Modell des Behaviorismus vorgeprägt ist, abstrahiert von der materiellen Konkretisierung und vom inneren Aufbau eines Systems. Sie beschränkt sich auf das Verhalten des Systems als einer

---

[231] Das Interesse der Betriebswirtschaft erstreckt sich auf eine Reihe von Systemen, die unterschiedlichen Systemebenen zuzuordnen sind und Gegenstand eigenständiger Betrachtungen sein können. Im Mittelpunkt stehen dabei (vgl. z.B. Meffert, H.: Systemtheorie aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Schenk, K.-E. (Hrsg.): Systemanalyse in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Berlin 1971, S. 174-206, hier S. 179; Grochla, E.: Systemtheorie und Organisationstheorie, in: Bleicher, K. (Hrsg.): Organisation als System, Wiesbaden 1972, S. 123-137, hier S. 123):
1. Mensch-Mensch-Beziehungen, d.h. Entscheidungsprobleme, die durch die Interaktion von Menschen gelöst werden (soziale Systeme),
2. Mensch-Maschine-Beziehungen, d.h. Integration von Menschen und Sachmitteln (sozio-technische Systeme) und
3. Maschine-Maschine-Beziehungen als besonderer Problembereich der Automation (technische Systeme).
Im folgenden werden die technischen Systeme aus der weiteren Betrachtung ausgeschlossen, da sie nicht Gegenstand eines Personalcontrolling-Systems sind.

[232] vgl. z.B. Ashby, W.R.: An introduction to cybernetics, London 1957; von Bertalanffy, L.: General system theory: A new approach to unity of science, Human Biology, Vol. 23 (1951), pp. 306-357, hier p. 306 ff.; Boulding, K.E.: General systems theory - the skeleton of science, in: Management Science, Vol. 2 (1955/56), 3, pp. 197-208

[233] vgl. Ropohl, G.: Einführung in die allgemeine Systemtheorie, in: Lenk, H./Ropohl, G. (Hrsg.): Systemtheorie als Wissenschaftsprogramm, Königstein/Ts. 1978, S. 9-49, hier S. 14 ff.

Ganzheit in seiner Umgebung. Der funktionale Systemaspekt fokussiert auf Verhaltensweisen und Funktionen von Systemen, nicht auf die innere Beschaffenheit eines Systems. Bei dieser Sichtweise interessieren hier die Funktionen eines strategischen Personalcontrollingsystems, die es zur Unterstützung des strategischen Personalmanagements übernimmt.

Das strukturale Systemkonzept sieht ein System als eine Ganzheit miteinander verknüpfter Elemente, zwischen denen Beziehungen bestehen, die eine größere Stärke aufweisen als Beziehungen zwischen diesen Elementen und Elementen außerhalb des betrachteten Systems. "Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile" - dieses Mehr besteht in den Relationen zwischen den Elementen. "Mit dem Begriff der Struktur[234] soll [...] gewissermaßen die Anatomie des sozialen Systems, mit der Funktion die Physiologie begriffen werden."[235] In dieser Betrachtungsweise soll daher die Struktur eines strategischen Personalcontrollingsystems im Laufe der Arbeit näher erörtert werden.

Das hierarchische Konzept schließlich betont den Umstand, daß die Elemente eines Systems wiederum als Systeme, das System selbst aber seinerseits als Element eines umfassenderen Systems angesehen werden kann (die hierarchisch einander zuordbaren Systeme können dann wiederum aus funktionaler und strukturaler Perspektive betrachtet werden). Folglich existieren mehrere Stufen von Ganzheiten und Teilen, wobei die Ganzheit ein Teil der nächsthöheren Stufe, der Teil eine Ganzheit der nächstniedrigeren Stufe ist. Eine Betrachtung auf einer höheren Stufe bringt ein tieferes Verständnis der Bedeutung des Systems hervor, während die Betrachtung auf einer niedrigeren Stufe eine detaillierte Erklärung des Systems ermöglicht. Das strategische Personalcontrollingsystem übernimmt die Rolle eines Unterstützungssystems für das strategische Personalmanagementsystem. Daher kann das Personalmanagementsystem als ein übergeordnetes System des Personalcontrollingsystems verstanden werden, das wiederum in sein Obersystem "flexible Organisationsform" eingeordnet ist.

---

[234] Die formale Abbildung der Verknüpfungen zwischen den Elementen eines Systems wird als Struktur des Systems bezeichnet. Vgl. Zangemeister, C.: Systemtechnik, in: Bleicher, K. (Hrsg.): Organisation als System, Wiesbaden 1972, S. 199-214, hier S. 200

[235] Narr, W.-D.: Theoriebegriffe und Systemtheorie, 4. Aufl., Stuttgart 1976, S. 110

Die nachstehende Abbildung 2.2 illustriert die verschiedenen Systemperspektiven.

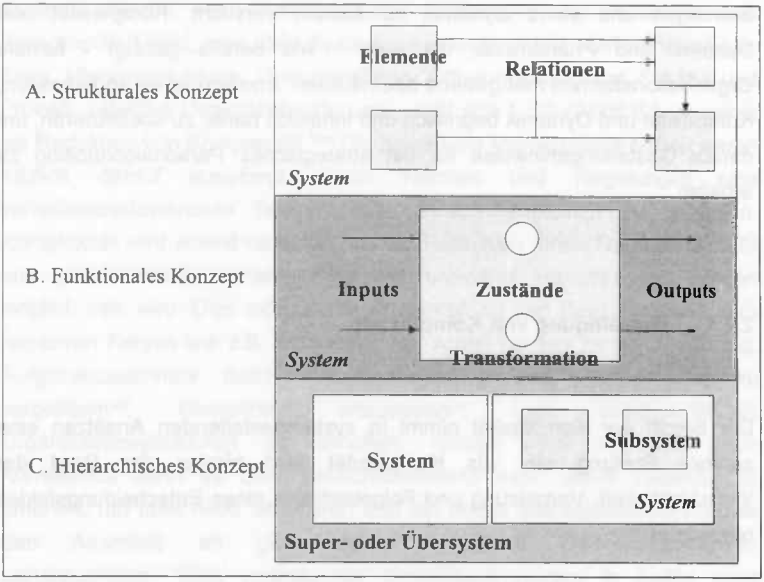


Abb. 2.2: Konzeptionelle Systemebenen[236]

Ein Personalcontrolling-System kann hiernach in einer funktionalen, einer strukturalen und einer hierarchischen Betrachtungsweise gesehen und gestaltet werden. Während auf der hierarchischen Ebene eine Einbindung des betrachteten Systems in eine Systemhierarchie erfolgt, werden Inputs, Prozesse, Eigenschaften der Elemente und Outputs auf der funktionalen Ebene definiert. Auf der strukturalen Ebene erfolgt eine Betrachtung der Elemente und ihrer Relationen. Diese Sichtweisen sind *drei* unterschiedliche Betrachtungsebenen *eines* Systems. Sie stellen jeweils unterschiedliche Aspekte ein- und desselben Systems dar und sind insofern zueinander kompatibel, da sie sich auf dasselbe Bezugsobjekt beziehen. Aussagen, die auf diesen Ebenen getroffen werden, bilden in ihrer Gesamtheit die Komplexität und Dynamik eines Systems ab.

[236] in Anlehnung an Ropohl, G.: a.a.O., S. 15

Die Konzeption eines strategischen Personalcontrollingsystems richtet sich an dem Ziel aus, ein System zu generieren, das die Komplexität des strategischen Personalmanagements in flexiblen Organisationsformen zu bewältigen und seine Dynamik zu sichern versucht. Komplexität und Dynamik sind Phänomene, die auch - wie bereits gezeigt - flexible Organisationsformen maßgebend beeinflussen. Insofern ist es angemessen, Komplexität und Dynamik begrifflich und inhaltlich näher zu spezifizieren, um daraus Gestaltungshinweise für ein strategisches Personalcontrolling zu erhalten.

2.2.1. Bewältigung von Komplexität

Der Begriff der Komplexität nimmt in systemgestaltenden Ansätzen eine zentrale Stellung ein. Als Komplexität wird hierbei der Grad der Vielschichtigkeit, Vernetzung und Folgelastigkeit eines Entscheidungsfeldes bezeichnet.[237]

Vielschichtigkeit ist dabei der Grad der funktionalen Differenzierung eines Systems und die Zahl der bedeutsamen Referenzebenen[238]. Vernetzung meint Art und Grad wechselseitiger Abhängigkeit zwischen Teilen sowie zwischen Teil und Ganzem, und Folgelastigkeit bedeutet schließlich Zahl und Gewicht der durch eine bestimmte Entscheidung in Gang gesetzten Kausalketten oder Folgeprozesse innerhalb des in Frage stehenden Systems. Die Einschränkung eines relevanten Entscheidungsfeldes weist darauf hin, daß es keine Komplexität an sich gibt, sondern nur in Hinblick auf ein bestimmtes Problem, welches für ein bestimmtes System situative Selektionen erfordert.

Komplexität wird mit Varietät operationalisiert, d.h. der Anzahl unterscheidbarer Zustände eines Systems. Ein System muß "Mittel und Wege finden [...], seine eigene, als Varietät ausgedrückte Komplexität in

[237] vgl. nachfolgend Willke, H.: Systemtheorie I: Grundlagen, 5. Aufl., Stuttgart 1996, S. 22 f.

[238] Referenzebenen sind Ebenen, die analytisch und empirisch differenziert werden müssen (z.B. Individuum, Gruppe, Organisation), weil Aussagen im Kontext einer Ebene nicht notwendig auch im Kontext einer anderen Ebene Gültigkeit besitzen müssen.

Einklang zu bringen mit der ebenfalls als Varietät ausgedrückten Komplexität seiner Umwelt."[239]

Systeme dienen nach herkömmlicher Auffassung der Reduktion von Komplexität: "Alles, was über Systeme ausgesagt wird - Differenzierung in Teile, Hierarchiebildung, Grenzerhaltung, Differenzierung von Struktur und Prozeß, selektive Umweltentwürfe usw. - läßt sich [...] funktional analysieren als Reduktion von Komplexität."[240] Die bisherigen Management-Muster waren folglich darauf ausgelegt, durch Normen und Regelungen eine verhaltensreduzierende Senkung der Systemkomplexität zu erreichen. Komplexität wird soweit reduziert, bis die Reduktion einen Rahmen umreißt und erkennen läßt, innerhalb dessen sinnvolles Handeln und Erleben möglich sein wird. Dies mündete in Arbeitsteilung und Spezialisierung. Ihre negativen Folgen wie z.B. Monotonie der Arbeit führten zu der Forderung, Aufgabenzuschnitte durch Arbeitserweiterung und -bereicherung zu vergrößern[241], Hierarchien abzubauen[242] und somit flexible Organisationsstrukturen zu schaffen. Neben einer Reduktion von Komplexität kann es daher zukunftsweisend sein, diese zeitweise zu erhöhen, um über neue Strukturen und ein neues Managementverständnis den Anschluß an grundsätzlich veränderte Umweltbedingungen sicherzustellen. "Sich verändernde Umfeldbedingungen in Zeiten einer steigenden Dynamik verlangen daher weniger nach einer generellen Komplexitätsreduktion, als nach einer partiellen Erhöhung der Komplexität, der Produktion einer gesteigerten Verhaltensvarietät, um vielfältig sich neu bildenden Herausforderungen gerecht werden zu können."[243] Die Aufgabe des Managements (im institutionellen Sinne) liegt somit darin, laufend zu überprüfen, ob es nicht Bereiche des Handelns in der Unternehmung gibt, bei denen eine derartige Distanz zwischen verhaltensreduzierenden, damit entlastenden und zumeist auch kurzfristig effizienz-versprechenden Normen und Festlegungen auf der einen Seite und Forderungen nach einer hoher Vielfalt an neuen Verhaltensmöglichkeiten auf der anderen Seite existiert, die komplexitätserhöhende Maßnahmen erforderlich macht.

---

[239] Malik, F.: Strategie des Managements komplexer Systeme, 5. Aufl., Bern/Stuttgart 1996, S. 170

[240] Luhmann, N.: Moderne Systemtheorien als Form gesamtgesellschaftlicher Analyse, in: Habermas, J./Luhmann, N.: Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie, Frankfurt 1971, S. 7-24, hier S. 11

[241] vgl. die Diskussion von job enrichment, job enlargement und job rotation

[242] vgl. die Diskussion von Lean Management z.B. bei Bungard, W.: Lean Management auf dem Prüfstand, Weinheim 1995

[243] Bleicher, K.: Das Konzept Integriertes Management, 4. Aufl., Frankfurt/New York 1996, S. 34

Das Konstrukt der Komplexität weist mehrere Abstraktionsebenen auf: es kann zwischen sachlicher, sozialer, zeitlicher, operativ-autonomer und kognitiver Komplexität differenziert werden.[244]

2.2.1.1. Sachliche Komplexität

Sachliche Komplexität ist der rein *quantitative* Komplexitätsaspekt und beschreibt die Anzahl und Dichte der Elemente eines Systems. Sie nimmt folglich zu, "wenn die Zahl und die Dichte von Einheiten in einem bestimmten Raum-Zeit-Abschnitt steigt und wenn diese Einheiten aufeinander Wirkungen ausüben"[245].

In modularisierten Unternehmungen repräsentiert sie das Ergebnis der Existenz zahlreicher Individuen[246], nebeneinander existierender Unternehmenseinheiten (Module) und der in ihnen ablaufenden Prozesse. Diese Vielzahl von Elementen bzw. Prozessen konkurriert um die Verteilung knapper Ressourcen, die als Input in die Unternehmensprozesse eingehen. Konkurrenz- und damit Konfliktsituationen entstehen durch Ressourcenknappheit. Zwangsläufig müssen das *Problem der Definition relevanter Ressourcen* und das *Problem der Allokation von Ressourcen* in Form von Materialien, Zeit, Informationen etc. gelöst werden.

Eine der wichtigsten Lösungen des Problems der sachlichen Komplexität liegt in der Kanalisierung des Konkurrenzdruckes durch geregelte und erwartbare Formen der Ressourcengewinnung und -verteilung. Die Definition und Allokation der für die einzelnen Prozesse relevanten Ressourcen erfolgt anhand festgelegter, transparenter, bedarfs- und ertragsorientierter Kriterien, deren Entwicklung durch ein Controllingsystem (insbesondere durch das Verfahren der Budgetierung) geschieht. Hierzu definiert das Personalcontrolling als partielles Unternehmenscontrolling zunächst Input-

[244] Willke verwendet den Begriff operative Komplexität statt des hier verwendeten Begriffes operativ-autonome Komplexität. Wegen der möglichen Assoziation der Begriffe strategisch und operativ wird der Begriff der operativen Komplexität hier jedoch vermieden. Vgl. Willke, H.: Systemtheorie I: Grundlagen, 5. Aufl., Stuttgart 1996, S. 97 ff.

[245] Willke, H.: Systemtheorie I: Grundlagen, 5. Aufl., Stuttgart 1996, S. 86

[246] Werden nur bilaterale Beziehungen zwischen den Individuen in die Betrachtung einbezogen, so ergibt sich als die Anzahl der kombinatorisch möglichen Zweierrelationen $X_n = 1/2 * (n * (n-1))$ mit n für die Anzahl der Elemente. So ergeben sich bei 5 Individuen bereits 10 mögliche Zweier-Beziehungen, bei 50 Individuen sind es bereits 1225, bei 100 Individuen 4950 Zweier-Relationen.

und Output-Kriterien der personalwirtschaftlichen Prozesse. Der Erfüllungsgrad der Output-Kriterien bzw. ihre Relation zu den Input-Kriterien stellt einen Maßstab für den `Erfolg` der Prozesse dar. Dieser läßt sich mit dem Erfolg anderer Unternehmensprozesse vergleichen und auf Basis dieses Vergleiches kann eine Ressourcenverteilung vorgenommen werden.

Damit wird kontrollierbare, steuerbare und auf Ressourcen bezogene Konkurrenz zwischen Unternehmensprozessen bzw. zwischen personalwirtschaftlichen Teilprozessen ermöglicht. Das Unternehmens- und Personalcontrolling bietet unter Zugrundelegung dieser Kriterien Argumentationsgrundlagen für Ressourcenforderungen einzelner Unternehmenseinheiten und objektiviert die Ressourcenzuteilung. Damit agiert Personalcontrolling als ein Instrument des Konfliktmanagements: Aus einer handlungs- und entscheidungstheoretischen Perspektive können Planungs- und Kontrollkonflikte[247] bezüglich der Ressourcen-Inanspruchnahme durch eindeutige Operationalisierung von Prozeß-Inputs, -Outputs und -Verantwortlichkeiten eingeschränkt werden.

2.2.1.2. Soziale und zeitliche Komplexität

Die Elemente eines Systems benötigen nicht nur Ressourcen, um einen erwünschten Systemoutput zu erzeugen. Ihre Aktivitäten müssen aufgrund ihrer Interdependenzen auch koordiniert werden. Nicht alle Betroffenen können jedoch *jedes Mal* in langwierige Kommunikationsprozesse eintreten, die das Ziel haben, Art und Ablauf des gemeinsamen Arbeitens auszuhandeln. Es entsteht die Notwendigkeit der Handlungskoordination bei wiederkehrenden Aufgaben und Abläufen, was durch die Ermittlung und Beschreibung von Aktivitäten und ihre Zuordnung auf Stellen bzw. Personen (Arbeitsteilung) geschieht.

Arbeitsteilung erfordert jedoch aufgrund der sachlichen (Materialfluß), sozialen (Informations- und Kommunikationsfluß), lokalen (Transport und Lagerhaltung) und temporalen (Zeitfluß) Verflechtungen von Vor- und Dienstleistungen im Leistungsprozeß eine Abstimmung der Einzelleistungen.

[247] Der Begriff Konflikt bezeichnet jene latenten oder manifesten Gegensätzlichkeiten in der Unternehmungsorganistion, welche durch die Verknüpfung von organisatorischen Elementen und Beziehungen entstehen. Vgl. Wagner, D.: Konfliktsituationen in alternativen Organisationsmodellen, München 1988, S. 32 ff.

Neben dem *Problem der inhaltlichen Koordination* durch soziale Komplexität tritt dabei das *Problem der prozessualen Koordination* durch zeitliche Komplexität dieser Einzelleistungen auf.

Zur Lösung dieser Probleme werden Prozesse aufeinander abgestimmt (Prozeßbeteiligte, Prozeßinhalt, Prozeßablauf und -dauer), standardisiert und einzelne standardisierte Prozeßschritte bestimmten Personen zugeordnet. Es muß Prozeßerwartungssicherheit in dem Sinne herrschen, daß die Prozesse in den einzelnen Stellen erwartbar sein müssen, ohne daß andere Stellen über Aufbau und Prozeß der fokalen Stelle informiert sein müssen. Darin ist eine "erhebliche Beschleunigung systeminterner Anpassungsprozesse, ein überlebenskritischer Zeitgewinn"[248] zu sehen. Zwischen Input (Informationen, Perzeptionen und Assimilationen) und Output (Operationen, Produkte und Dienstleistungen) eines Unternehmens sind intern differenzierte Unternehmensprozesse geschaltet, die wiederum durch Personalmanagementprozesse ermöglicht werden. Diese Personalmanagementprozesse werden durch ein Personalcontrollingsystem inhaltlich und prozessual koordiniert und transparent gehalten. Damit wird die Erwartbarkeit der Prozesse gesichert sowie eine Analyse inhaltlicher und zeitlicher Interdependenzen ermöglicht.

2.2.1.3. Operativ-autonome Komplexität

Die Aktivitäten der Elemente eines Systems und die daraus resultierenden Prozesse sind zielgerichtet. Die Erarbeitung der Fähigkeit, Zwecke und Ziele *eigenständig* zu setzen und zu variieren oder diese vorgegeben zu bekommen, führt zu der Frage nach operativ-autonomer Komplexität. Operativ-autonome Komplexität bedeutet die Fähigkeit, nicht nur durch äußere Bestimmungen, sondern auch aus sich heraus Handlungsziele bilden zu können. Damit erhält ein System die Möglichkeit, nicht nur auf Einflüsse seiner Umwelt zu reagieren (Determinismus), sondern durch das Verfolgen eigener Ziele zu agieren und seine Umwelt zu beeinflussen (Voluntarismus).

Durch die Ausbildung umweltindifferenter Ziele besitzt ein System die Möglichkeit, sich einem unmittelbaren Reaktionsdruck zu entziehen und so den Stimulus-Response-Automatismus "Reiz der Umwelt - Reaktion des

[248] Luhmann, N.: Soziologische Aufklärung I, 2. Aufl., Opladen 1971, S. 123

Systems" zu umgehen. Die im System erarbeiteten Ziele treten als handlungssteuernde Momente neben die Zwänge der Umwelt. Damit kann ein System sich nicht nur (reaktiv) verhalten, sondern auch (aktiv) handeln.[249] Durch dieses Handeln erlangt das System Autonomie in Form von Zeit und Aktions- bzw. Reaktionsspielräumen.

Das strategische Personalmanagement erhält durch die Fähigkeit zu operativ-autonomer Komplexität eine aktive Rolle in flexiblen Organisationsformen: Strategisches Personalmanagement wird nicht ausschließlich aus der Unternehmensstrategie abgeleitet, sondern ist integrativer Bestandteil der Unternehmensstrategie.[250] Dabei wird es durch das strategische Personalcontrollingsystem unterstützt. Dieses verdeutlicht z.B. im Rahmen von Personalportfolios und Personalszenarien personalmanagementrelevante Entwicklungen und erarbeitet mögliche Zielsetzungen im Rahmen der Strategieformulierung und -implementierung des Personalmanagements. Es zeigt zudem potentielle Ziele und Handlungsbedarfe bzw. Handlungsoptionen durch personalmanagementbezogene Stärken- und Schwächenanalysen auf.

2.2.1.4. Kognitive Komplexität

Der Aufbau operativ-autonomer Komplexität birgt allerdings eine große Gefahr in sich: Steigende Autonomie eines Systems führt zu wachsender Ignoranz für die Umwelt. Wird der Blick zu sehr auf intern gewählte Ziele gerichtet, können Entwicklungen in der Umwelt nicht erkannt werden. Einmal festgelegte Ziele werden dann nicht mehr in Frage gestellt. Festgeschriebene Ziele, Beziehungen zur Umwelt und Annahmen über die Umwelt werden dogmatisiert und so letztendlich die Evolutionsfähigkeit der Unternehmung gefährdet.

---

[249] Während Verhalten eine Reaktion auf Umweltreize darstellt, setzt Handeln gerade die Durchbrechung des unmittelbaren Reaktionsdruckes auf Umweltereignisse voraus. Vgl. Willke, H.: Systemtheorie I: Grundlagen, 5. Aufl., Stuttgart 1996, S. 99

[250] Der Ansatz, nach dem die Unternehmensstrategie dem Personalmanagement den Weg weist, stellt nach Staffelbachs Stufenmodell die erste Entwicklungsstufe der Strategieformulierung und -implementierung im Personalbereich dar. Auf der zweiten Stufe werden die Produkt-Markt-Strategien an personelle Möglichkeiten angepaßt und die Unternehmensstrategie unter Berücksichtigung der Human Ressourcen entwickelt, während auf der dritten Stufe Personalmanagement als integrativer Bestandteil der Unternehmensstrategie anzusehen ist. Vgl. Staffelbach, B.: Strategisches Personalmanagement, Bern/Stuttgart 1986, S. 100

Die Lösung dieses Problems liegt im Aufbau kognitiver Komplexität, d.h. in einem Wechsel von der Ebene des fokalen Systems zur nächsthöheren Ebene des Beobachters des Systems. Annahmen über den Status quo der Systemumwelt sowie Wahrnehmung, Interpretation und Einschätzung von Aktionen und Reaktionen der für das System relevanten Akteure und Gruppen sowie auf Marktchancen und -risiken ausgerichtete Strategien werden durch den Aufbau kognitiver Komplexität ständig auf Fehlerquellen gescannt.

Zu diesem Zwecke werden im Rahmen des Personalcontrollingsystems Leitbild- und Prämissenkontrollen eingesetzt. Mit Hilfe von Frühwarnsystemen, die vom Personalcontrolling entwickelt werden, werden zudem relevante unternehmensinterne und -externe Entwicklungen frühzeitig aufgespürt und in handlungsleitende Entscheidungen einbezogen. Damit sichern Personalcontrollingsysteme eine ständige Reagibilität der Unternehmung auf Situationsänderungen und fungieren zugleich als ein `Beobachter des Personalmanagements`. Sie stellen Handlungsprämissen, -orientierungen, -abläufe und -ergebnisse des Personalmanagements dar - und zugleich durch einen Abgleich von Ist- und Soll-Zuständen immer wieder in Frage. Bei der Darstellung und Bewertung dieser Aussagen kommt der individuellen Wahrnehmung und Interpretation dieser Aussagen eine entscheidende Bedeutung zu. Nur was wahrgenommen wird, kann interpretiert werden. Das Konstrukt Kognitive Komplexität ist somit das `Missing Link` zwischen einer systemischen Betrachtung und einer interpretativen Betrachtung. Bevor folglich auf die interpretativen Aspekte der Personalcontrolling-Konzeption eingegangen wird, soll neben dem Terminus der Komplexität auch der Begriff der Dynamik erörtert werden.

2.2.2. Sicherstellung von Dynamik

Flexible Organisationsformen stellen sich nicht nur als komplexe Systeme, sondern auch als offene, dynamische Systeme dar. Die Dynamik wird dadurch sichtbar, daß sich die Systemzustände in Abhängigkeit von der Zeit verändern, was wiederum zu einer (nicht nur zeitlichen) Komplexitäts-

erhöhung führt. Insbesondere können folgende Merkmale eines Systems "Unternehmung" im Hinblick auf ihre Zustandsänderung variieren[251]:

- Art und Intensität der Beziehungen zwischen System und Umwelt können sich ändern.
- Art und Intensität der Beziehungen zwischen den Elementen im System können sich ändern.
- Die Eigenschaften der Elemente können sich verändern.
- Es kann sich die Anordnung der Elemente zueinander ändern und somit eine Änderung der Struktur eintreten.

Das Phänomen der Dynamik schlägt sich vor allem in der zunehmenden Bedeutung des Faktors Zeit nieder[252]. Zentrale zielgeleitete Aspekte der erfolgskritischen Komponenten des Zeit-Faktors sind hierbei z.B. die Steigerung der Innovationsfähigkeit durch optimale Entwicklungszeiten, der Aktions- und Reaktionsfähigkeit durch Flexibilität, der Wirtschaftlichkeit durch optimale Prozeßlaufzeiten, des Marktanteils durch optimale Servicezeiten sowie des Umweltschutzimages durch optimale Entsorgungszeiten.[253] Das Kriterium `Zeit` bzw. `Zeitliche (Prozeß-) Flexibilität` (Handlungsschnelligkeit) wird somit zu einer eigenständigen strategischen Größe im Rahmen flexibler Organisationsformen[254], die "Unternehmensdynamik"[255] zu einem strategischen Wettbewerbsvorteil:

"Organisatorische Regelungen, die eingerichtet wurden, weil ein bestimmtes Handeln beobachtet (oder nur vermutet) wurde, beeinflussen Handeln und Motivation der Arbeitenden tatsächlich, wie sie auch deren Wissensstand verändern werden; spätere organisatorisch-technische Maßnahmen wiederum werden sich auf dieses Handeln beziehen. Ob es sich dabei um einen Teufelskreis mit den Effekten zunehmender Verantwortungsdiffusion und erhöhtem Risiko handelt oder um Prozesse der Qualifikationsvermittlung und Optimierung

---

[251] vgl. Nagel, P.: Systemdenken, in: Daenzer, W.F. (Hrsg.): Systems Engineering. Leitfaden zur methodischen Durchführung umfangreicher Planungsvorhaben, 5. Aufl., Zürich 1986, S. 10-25, hier S. 21

[252] vgl. z.B. Stalk, der Zeit als "next source of competitive advantage" ansieht (vgl. Stalk, G. jr.: Time - the next source of competitive advantage, in: Harvard Business Review, 66 (1988), 4, pp. 41-51, hier p. 41; ähnlich auch Simon, H.: Die Zeit als strategischer Erfolgsfaktor, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 59. Jg. (1989), H. 1, S. 70-93, hier S. 70 ff.).

[253] vgl. Klenter, G.: Zeit - Strategischer Erfolgsfaktor von Industrieunternehmen, Hamburg 1995, S. 95 ff.

[254] vgl. Arbeitskreis `Organisation` der Schmalenbach-Gesellschaft - Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.: a.a.O., S. 627

[255] Der Begriff stammt von Pümpin, der ein dynamisches Unternehmen als eine wirtschaftliche Einheit versteht, welche den Nutzen ihrer Stakeholder innerhalb relativ kurzer Zeit um ein Mehrfaches erhöht. Unternehmensdynamik ist in der Konsequenz davon die Entfaltung eines Unternehmens, die zu einer Vervielfachung des Nutzens für die Bezugsgruppen in relativ kurzer Zeit führt. Vgl. Pümpin, C.: Das Dynamik-Prinzip: Zukunftsorientierungen für Unternehmer und Manager, Düsseldorf u.a. 1989, S. 29 f.

des Arbeitssystems, ist damit nicht ausgemacht. Entscheidend ist, daß systemische Eigendynamik entsteht."[256]

Systemische Eigendynamik bzw. Unternehmensdynamik wird erreicht, indem "spontane Ordnung"[257] und Selbstorganisation[258] ermöglicht werden. Das Gestaltungsproblem besteht somit darin, Strukturbildung im System, die auf relative Dauer angelegte Handlungsorientierungen erreichen soll, so zu betreiben, daß individuelle Freiräume für Selbstbeobachtung und Selbstorganisation bestehen. Erst Selbstbeobachtung läßt die Erkenntnis von Problemlagen zu und ermöglicht Selbstorganisation.[259] Selbstorganisation impliziert daher, daß Systemmitglieder über Selbstbeobachtung zu Erkenntnissen gelangen, die zu neuen, selbst gewählten Gebilden und Prozessen führen und damit evolutionäre Unternehmensentwicklungsprozesse generieren.[260]

Der These, angesichts der spontanen Ordnungen wären die bewußt gemachten, ex ante festgelegten Ordnungen dann nicht mehr erforderlich, muß allerdings widersprochen werden. Die Beziehung zwischen den beiden Arten von Ordnung ist nicht eine substitutive, sondern eine komplementäre. Nur zum Teil steuert Absicht das Unternehmungsgeschehen. Strukturen und Prozesse sind gemeinsames Produkt von Entwurf und Entstehung. Dabei können spontane Ordnungen jedoch einen wesentlich höheren Grad an struktureller Komplexität generieren als die festgelegten Ordnungen.[261] Aufgrund solcher Überlegungen kann Selbstorganisation bezeichnet werden als die Emergenz (also das Entstehen, quasi "wie von selbst") von Strukturen und Ablaufmustern aus dem Zusammenwirken von vielen Elementen.[262] Selbstorganisation kann jedoch selbst wiederum emergente Eigenschaften generieren bzw. hervorbringen. Emergente Eigenschaften sind jene Eigenschaften eines Systems, die sich nicht aus den Eigenschaften seiner Elemente erklären lassen, sondern neu und

[256] Baitsch, C.: Was bewegt Organisationen? Selbstorganisation aus psychologischer Perspek-tive, Frankfurt/New York 1993, S. 3

[257] vgl. Hayek's Theorie der spontanen Ordnung (vgl. Hayek, F.A. von: Studies in philosophy, politics and economics, London 1967)

[258] vgl. Bleicher, K.: Das Konzept Integriertes Management, 4. Aufl., Frankfurt/New York 1996, S. 34

[259] vgl. Kasper; H.: Die Handhabung des Neuen in organisierten Sozialsystemen, Berlin u.a. 1990

[260] vgl. Oechsler, W.A.: Systeme der Organisation und Führung, in: Gabele, E./Liebel, H.J./Oechsler, W.A. (Hrsg.): Führungsgrundsätze und Mitarbeiterführung. Führungsprobleme erkennen und lösen, Wiesbaden 1992, S. 59-106

[261] vgl. Hayek, F.A. von: Arten der Ordnung, in: Hayek, F.A. von (Hrsg.): Freiburger Studien, Tübingen 1969, S. 32-46

[262] vgl. Schwaninger, M.: Management-Systeme, Frankfurt 1994, S. 174

charakteristisch nur und erst für die Ebene des jeweiligen Systems sind[263]. Diese Eigenschaften sind nicht den Elementen zuzuschreiben, sondern entstehen aus der bestimmten selektiven Verknüpfung der Elemente im Kontext des Systems. In der Betriebswirtschaftslehre lassen sich hierzu Begriffe wie "Synergie-Effekt", die mathematische Gleichung "1+1=3" und der Satz "Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile"[264] finden.

Diese Ausführungen ziehen zwei Konsequenzen nach sich. Zum einen ist im Controlling Raum zu schaffen für ein Selfcontrolling im Rahmen der Selbstorganisation. Das Konzept des Selfcontrollings als Unterstützungsfunktion des Selbstmanagements ist dabei weitgreifender als die reine Selbstkontrolle von eigenen Verhaltensweisen und Ergebnissen. Neben das Kontrollieren eigener Aktivitäten tritt ein antizipierendes, zielbezogenes Steuern, Planen und Evaluieren persönlicher Handlungen. Zum anderen ist es erforderlich, von den zeitpunkt- und zeitraumbezogenen Kennzahlen im Controlling zu verfahrensorientierten Indikatoren zu gelangen, welche eine hinreichende Berücksichtigung der Dimension "Zeit" erlauben. Die Aufgaben für ein strategisches Personalcontrolling liegen hierbei in der Ermittlung von `time lags`, deren Minderung sowie in der Generierung und Nutzung von Zeitvorteilen.

2.3. Wahrnehmung und Interpretation

Wie aus den bisherigen Ausführungen deutlich geworden ist, erhalten Selbstbeobachtung und Selbstorganisation im Rahmen flexibler Organisationsformen und damit auch das Personalmanagement und -controlling einen großen Stellenwert. Selbstbeobachtung, auf der Selbstorganisation basiert, setzt die individuelle Wahrnehmung, Interpretation und Verarbeitung inner- als auch außerorganisatorischer Interaktionen und Interaktionszusammenhänge voraus.

[263] vgl. Willke, H: Systemtheorie I: Grundlagen, 5. Aufl., Stuttgart 1996, S. 262

[264] vgl. z.B. die Diskussion dieses Satzes bei Nagel, E.: Über die Aussage `Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile`, in: Topitsch, E. (Hrsg.): Logik der Sozialwissenschaften, Neuwied 1965, S. 225-235; Habermas, J.: Analytische Wissenschaftstheorie und Dialektik, in: Topitsch, E. (Hrsg.): Logik der Sozialwissenschaften, Neuwied 1965, S. 291-311

2.3.1. Individuelle Wahrnehmung und Interpretation

Wahrnehmung bezeichnet die Aufnahme vorhandener Information in das Gehirn eines Lebewesens.[265] Ihr kommt die Funktion zu, menschliche Tätigkeiten (Erkennen und Handeln) zu steuern. Der Mensch muß sich in seiner Umwelt orientieren, andere Menschen und Objekte entdecken und lokalisieren (Wahrnehmung) sowie ihre Bedeutung erkennen und bewerten (Interpretation). In diesem Zusammenhang soll nachfolgend vom Menschen als Beobachter gesprochen werden. Dabei muß er nicht jede prinzipiell verfügbare Information aufnehmen und beurteilen können, sondern lediglich die Information, die für sein Überleben in seiner Umwelt wichtig ist.

In der Literatur finden sich keine Beiträge, die einen Wahrnehmungs- und Interpretationsprozeß in seiner Komplexität beschreiben oder erklären. Die Beiträge konzentrieren sich zumeist auf die Untersuchung von Einflußfaktoren, die auf diesen Prozeß einwirken. Das Modell von Reitz[266], welches aufgrund seiner einfachen Struktur den weiteren Ausführungen zugrunde liegen soll, nennt folgende Einflußfaktoren auf die Wahrnehmung und Interpretation von Individuen[267]:

1. Charakteristika und Wahrnehmungs- und Interpretationstendenzen des Beobachters,
2. situative Faktoren, in die Objekt und Beobachter eingebettet sind,
3. das wahrzunehmende Objekt.

Das wahrzunehmende und zu interpretierende Objekt sind die Aussagen des Personalcontrollingsystems. Dieses wird in den folgenden Kapiteln entwickelt, so daß eine Behandlung an dieser Stelle nicht erfolgt. Für die anderen Einflußfaktoren sollen im folgenden kurz relevante Fragestellungen und Theorien bzw. Theorieansätze aufgezeigt werden, die in Kapitel 4 auf die Wahrnehmung und Interpretation von Personalcontrolling-Aussagen übertragen werden.

---

[265] vgl. Guski, R.: Wahrnehmung, Stuttgart 1989, S. 10. Im folgenden soll nur der Teil der Wahrnehmung behandelt werden, der die Aufnahme von extern (in der Umwelt) vorhandener Information bewirkt.

[266] vgl. Reitz, J.: Behavior in organizations, Homewood 1987, p. 113 ff.

[267] vgl. zu einem Überblick von Wahrnehmungsmodellen im Bereich des Personalmanagements Lueger, G.: Die Bedeutung der Wahrnehmung bei der Personalbeurteilung, 2. Aufl., München/ Mering 1993, S. 55 ff.

2.3.1.1. Charakteristika und Wahrnehmungs- und Interpretationstendenzen eines Beobachters

Hierunter sollen alle auf die Wahrnehmung und Interpretation des Beobachters einflußnehmenden Faktoren subsummiert werden. Diese können in kognitive und motivationale Faktoren unterteilt werden, so daß sich eine Differenzierung in kognitive und motivationale Ansätze ergibt. Erstere befassen sich mit kognitiven Verarbeitungsprozessen und Ursachenschlüssen von Individuen sowie mit der diesen kognitiven Prozessen zugrundeliegenden Rationalität des Denkens und Handelns. Die motivationalen Ansätze beschäftigen sich dagegen mit motivationalen Einflüssen wie Einstellungen, Werten und Gefühlen auf Wahrnehmung und Interpretation von Individuen.

2.3.1.1.1. Kognitive Ansätze

Die Theorie der sozialen Informationsverarbeitung hat die Untersuchung der kognitiven Aufgaben und Prozesse, die mit der Selektion, Speicherung, Ordnung sowie Erinnerung von für einen Sachverhalt relevanten Informationen verbunden sind, zum Gegenstand. Dabei lassen sich eine analytische Aufspaltung des Informationsverarbeitungsprozesses in Teilprozesse vornehmen und folgende Teilprozesse unterscheiden:[268]

A: *Aufmerksamkeit und Informationsauswahl*

B: *Kognitive Informationsverarbeitung und -speicherung*

C: *Erinnerung und Urteilsbildung*

[268] vgl. De Nisi, A./Cafferty, T./Meglino, B.: A cognitive view of the performance appraisal process: a model and research propositions, in: Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 33 (1984), pp. 360-396

A: Aufmerksamkeit und Informationsauswahl

Wenn eine Information von einem Beobachter verarbeitet werden soll, muß sie durch den Beobachter zunächst beobachtet und aufgenommen werden. Die Zahl der beobachtbaren Informationen ist aber derartig groß, daß diese Informationsmenge schon bei der Aufnahme reduziert werden muß (Selektion).[269] Bestimmte Informationen werden dabei leichter, andere dagegen schwerer wahrgenommen oder es findet gar eine Wahrnehmungsabwehr von Informationen[270] statt. Im folgenden sollen im Rahmen der Theorie der sozialen Informationsverarbeitung Faktoren betrachtet werden, die diese gezielte Selektion der Informationen, die zu Inhalten der bewußten Wahrnehmung und Verarbeitung werden sollen[271], steuern: Erwartungen (Hypothesen) und Schemata.

Die Hypothesentheorie der Wahrnehmung geht davon aus, daß Hypothesen die Wahrnehmung im Sinne einer Selektion beeinflussen und sie darüber hinaus das Verhalten von Menschen steuern können. Sie besagt, daß jeder Wahrnehmungsvorgang mit einer `Hypothese` beginnt. Der Ausdruck Hypothese wird hier in einem weiten Sinne als eine Vorstellung über die Wirklichkeit, die sich ein Individuum macht, gebraucht und entspricht damit einem interpretativen Paradigma. Diese Hypothese beeinflußt sowohl, was wahrgenommen wird, als auch wie das Wahrgenommene interpretiert wird.[272]

Nach dieser Theorie läuft Wahrnehmung und Interpretation in drei Schritten ab[273]. Sie beginnt mit der Bereitstellung einer Wahrnehmungs-Erwartung-Hypothese, die eine Art Vorbereitung oder Bereitschaft zur Aufnahme von Reizen darstellt. Stärke und Richtung dieser Erwartung hängen von folgenden fünf Faktoren ab:

---

[269] "Der Mensch neigt [...] dazu, immer über die vorhandene Information hinauszugehen, gewissermaßen das Bild zu vervollständigen (Prinzip der Inferenz)." (Wiswede, G.: Einführung in die Wirtschaftspsychologie, München/Basel 1991, S. 81)

[270] vgl. Upmeyer, A.: Soziale Urteilsbildung, Stuttgart 1985, S. 49

[271] vgl. Kebeck, G.: Wahrnehmung. Theorien, Methoden und Forschungsergebnisse der Wahrnehmungspsychologie, Weinheim/München 1994

[272] vgl. Frey, D.: Einleitung, in: Frey, D. (Hrsg.): Kognitive Theorien der Sozialpsychologie, Bern 1978, S. 11-18, hier S. 17

[273] vgl. Witte, E.: Sozialpsychologie, München 1989, S. 257 ff.

- Häufigkeit vorangegangener Bestätigungen, d.h. wie oft hat sich die Erwartung schon als richtig erwiesen,
- Stärke des monopolistischen Zuganges, d.h. je weniger Alternativen für möglich gehalten werden, umso stärker ist die Erwartung, daß eine davon zutreffen wird,
- Kognitive Einbettung, d.h. welche gedanklichen Assoziationen werden mit einem bestimmten Inhalt verbunden,
- Motivationale Einbettung, d.h. welche aktuelle Stimmungslage ist zum Zeitpunkt der Hypothesenbereitstellung vorhanden,
- Soziale Einbettung wie z.B. Rolle oder Erwartungshaltungen bzw. Ansprüche anderer.

Im zweiten Schritt erfolgt die Begegnung mit den Wahrnehmungsreizen, im dritten Schritt die Überprüfung der Stimmigkeit von Erwartungen und Reizen. Sind diese nicht stimmig, werden sowohl die Erwartung als auch das Reizmaterial uminterpretiert, bis schließlich eine Stimmigkeit gegeben ist.

Belege für die Gültigkeit der Hypothesentheorie wurden vorwiegend im Bereich der Wahrnehmung und Interpretation von Objekten erbracht und bezogen sich vorwiegend auf Wahrnehmungs- und Beurteilungsaufgaben in mehrdeutigen Situationen.[274] Daher kann die Hypothesentheorie einen wertvollen Beitrag zur Wahrnehmung und Interpretation von Aussagen des Personalcontrollingsystems liefern. Sie betrachtet vor allem den Ablauf dieses Prozesses, vernachlässigt aber den inhaltlichen Aspekt, da sie keine Aussage darüber macht, warum ein Beobachter in einer bestimmten Situation eine ganz bestimmte und keine andere Hypothese bereitstellt.

Diesem Aspekt wenden sich Theorien kognitiver Informationsverarbeitung zu und stellen dabei auf Schemata ab.[275] Schemata sind durch Erfahrung erworbene interne Typologisierungsmuster, mit deren Hilfe bei der kognitiven Aufgabe der Informationsauswahl und später bei der Informationsverarbeitung neue Erfahrungen interpretiert und eingeordnet werden können.[276] Diese Schemata werden vom Beobachter benutzt, um Informationen über andere Menschen und Objekte auszuwählen, zu kodieren und zu bewerten. Sie dienen der Auswahl und Interpretation sozialer Stimuli in Richtung dieser

[274] vgl. Lilli, W.: Die Hypothesentheorie der sozialen Wahrnehmung, in: Frey, D. (Hrsg.): Kognitive Theorien der Sozialpsychologie, Bern 1978, S. 19-47, hier S. 37

[275] Andere kognitive Konstrukte wie Stereotype oder implizite Persönlichkeitstheorien als Annahmen, wie Menschen grundsätzlich sind, dürften eine ähnliche Funktion für die Informationsauswahl wie Schemata haben (diese Aussage stellt allerdings einen Analogieschluß dar und stützt sich nicht auf empirische Prüfung). Sie werden daher im folgenden nicht gesondert betrachtet.

[276] vgl. Rosemann, B./Kerres, M.: Interpersonales Wahrnehmen und Verstehen, Bern 1986, S. 54

Schemata und sind geeignet, die Auswahl bestimmter Informationen und der Wertbeimessung durch den Beobachter zu erklären: "Insgesamt ist mittlerweile die Hypothese, daß Informationsanteile, die einem kognitiven Schema entsprechen, für die spätere Urteilsbildung dominant benutzt werden, als gut gesichert zu betrachten."[277]

B: Kognitive Informationsverarbeitung und -speicherung

Im Mittelpunkt dieses Teilprozesses stehen die inneren Repräsentationen (kognitive Elemente) sozialer Stimuli. Sie stehen nicht isoliert nebeneinander, sondern werden zueinander in Beziehung gesetzt und bilden somit eine kognitive Struktur. Die inhaltliche Bedeutung einer einzelnen Information fällt in Abhängigkeit von den Kontextinformationen unterschiedlich aus.[278] Der Begriff des Kontextes bezieht sich hierbei auf die zeitliche Reihenfolge von Informationen und auf die zentrale oder periphere Bedeutung einer bestimmten Information für den Beobachter.

Das Phänomen des stärkeren Eindruckes der im Zeitablauf früher gegebenen Information auf die Eindrucksbildung wird als Primacy-Effekt bezeichnet und läßt sich im Alltag oft beobachten und wissenschaftlich nachweisen.[279] Untersuchungen zu Reihenfolge-Effekten zeigten aber auch einen Recency-Effekt, d.h. den verstärkten Einfluß der zuletzt gegebenen Information auf die Eindrucksbildung. Dies wirft die Frage auf, unter welchen Bedingungen welche Effekte auftreten. Es lassen sich folgende Aussagen treffen[280]: Die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Primacy-Effekten erhöht sich dann, wenn widersprüchliche Informationen bei einer Informationsquelle beobachtet und ohne Unterbrechung in einer Einheit dargeboten werden. Die Wahrscheinlichkeit eines Recency-Effektes steigt dagegen, je größer das zwischen zwei widersprüchlichen Informationen liegende Zeitintervall ist.

Die Hypothese der Zentralität von Informationen besagt, daß für den Beobachter relevante zentrale Informationen einen stärkeren Einfluß auf den

---

[277] Lueger, G.: Die Bedeutung der Wahrnehmung bei der Personalbeurteilung, 2. Aufl., München/ Mering 1993, S. 79

[278] vgl. Rosemann, B./Kerres, M.: a.a.O., S. 44

[279] So kamen z.B. Jones u.a. zu diesem Ergebnis. Vgl. Jones, E./Rock, L./Shaver, G./Goethals, R./ Ward, M.: Pattern of performance and ability attribution: An unexpected primacy effect, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 10 (1968), pp. 317-341

[280] vgl. z.B. Bierhoff, H.W.: Personenwahrnehmung: Vom ersten Eindruck zur sozialen Interaktion, Berlin 1986, S. 167; Deusinger, I.: Interpersonale Beurteilung, Göttingen 1980, S. 29

Gesamteindruck ausüben als periphere Informationen.[281] Ihnen wird mehr Aufmerksamkeit zuteil als dem Beobachter weniger bedeutsam erscheinende Informationen, und sie erhalten eine stärkere Gewichtung. Der Ansatz trifft allerdings keine Aussage darüber, warum bestimmte Informationen für einen Beobachter eine zentrale Bedeutung haben.

C: Erinnerung und Urteilsbildung

Den Abschluß der kognitiven Prozesse bilden die Urteilsbildung und - sofern eine Zeitspanne zwischen der Aufnahme einer Information und ihrer Bewertung liegt - auch der Erinnerungsprozeß. Eine Verzögerung zwischen der Aufnahme einer Information und ihrer Beurteilung führt zu der Forderung, daß der Beobachter sich an diese Information erinnern kann, wenn er sie bewerten soll. Der Prozeß des Erinnerns erfordert vom Beobachter einen Zugriff auf die von ihm abgespeicherten Informationen, wobei sämtliche urteilsrelevanten Informationen abgerufen werden sollten, um von einer verzerrungsfreien Erinnerung sprechen zu können. Allerdings ist der Zugriff auf Informationen bei der Erinnerung weder vollständig noch systematisch geordnet, da Verzerrungen durch Vergessen bedingt sein können[282] und das Gedächtnis in seiner Leistungsfähigkeit im Zeitablauf nachläßt[283]. Diese Lücke versucht das Gedächtnis durch den Zugriff auf andere Kontextinformationen zu schließen. Im Mittelpunkt der hier angesprochenen Theorie der kognitiven Dissonanz[284] stehen einzelne Kognitionen, die in relevanten Beziehungen stehen. Diese Beziehungen können konsonant oder dissonant sein. Eine der Hauptaussagen der Theorie besteht darin, daß Menschen bestrebt sind, konsonante Beziehungen zwischen Kognitionen herzustellen bzw. Dissonanzen zu reduzieren. Hierfür sprechen auch Erkenntnisse des Assimilationsmodells der sozialen Informationsverarbeitung.[285] Sie besagen, daß neue dissonante Informationen zumeist einem beim Beobachter vorhandenen Schema angepaßt (assimiliert) werden, wodurch sich Schemata als sehr änderungsresistent erweisen. Eine zweite Möglichkeit des Umgangs mit neuen widersprüchlichen Informationen stellt die Akkomodation der

[281] vgl. z.B. Rosemann, B./Kerres, M.: a.a.O., S. 44
[282] vgl. Cooper, W.: Ubiquitous Halo, in: Psychological Bulletin, 1981, pp. 218-244, hier p. 228 ff.
[283] vgl. Nathan, B./Lord, R.: Kognitive Kategorisierung und Dimensionsschemata, in: Hampp, R./ Hilgenfeld, C. (Hrsg.): Beurteilungspersonal, Großhesselohe 1985, S. 91-118, hier S. 107
[284] vgl. Festinger, L.: Theorie der kognitiven Dissonanz (im Original 1957), Bern/Stuttgart/Wien 1978
[285] vgl. Schwarz, N.: Theorien konzeptgesteuerter Informationsverarbeitung in der Sozialpsychologie, in: Frey, D./Irle, M. (Hrsg.): Theorien der Sozialpsychologie, Bd. 3, Bern 1985, S. 269-291, hier S. 284

vorhandenen Schemata an die neuen Informationen dar. So vertritt z.B. Feldman die Ansicht, daß vor allem unerwartete Informationen zu einer Neuinterpretation führen, wobei durchgängig extreme Abweichungen von der Erwartung notwendig sind.[286] Hierzu liegen allerdings nur sehr wenige Aussagen vor.

2.3.1.1.2. Motivationale Ansätze

Die bisherigen Ausführungen konzentrierten sich auf die kognitiven Prozesse der Wahrnehmung und Interpretation. Wahrnehmung und Interpretation sind jedoch nicht nur von kognitiven Prozessen geprägt, sondern werden auch im Zusammenhang mit motivationalen und affektiven Zuständen betrachtet. Der Beobachter ist kein ausschließlich rationaler Informationsverarbeiter, sondern von Gefühlen, Werthaltungen und Bedürfnissen beeinflußt.[287] Deren Einfluß auf Wahrnehmung und Beurteilung ist vor allem aus dem Bereich der Sozialpsychologie bekannt: Informationen, für die sich ein Individuum interessiert, nimmt es viel besser wahr. Es scheint nicht möglich zu sein, bewußt alle vorhandenen Informationen wahrzunehmen und zu interpretieren, jedoch sehr gut möglich, fast nur das bewußt wahrzunehmen, zu erinnern und zu interpretieren, das man aufnehmen und bewerten will. Im folgenden soll daher der Einfluß von Affekten und Werthaltungen (als bedeutsamste motivationale Faktoren) auf Wahrnehmung und Interpretation von Informationen betrachtet werden.

Der Begriff `Affekt` wird hier als Sammelbegriff für kurzfristige innere Zustände - von Stimmungen bis zu starker emotionaler Erregung - verstanden.[288] Affekte beeinflussen den Wahrnehmungs- und Bewertungsprozeß; so lassen (die nur in sehr geringer Zahl vorhandenen) Forschungsergebnisse den Schluß zu, daß emotional positiv gestimmte Beobachter negative Informationen nicht als so negativ empfanden wie emotional negativ gestimmte Beobachter.[289] Es konnte sogar festgestellt

[286] vgl. Feldman, J.: Jenseits der Attributionstheorie: Kognitive Prozesse in der Personalbeurteilung, in: Hampp, R./Hilgenfeld, C. (Hrsg.): Beurteilungspersonal, Großhesselohe 1985, S. 45-90, hier S. 64
[287] vgl. Schuler, H.: Beurteilen als Messen und Interpretieren, in: Schuler, H./Staehle, W. (Hrsg.): Psychologie in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart 1982, S. 83-100, hier S. 94
[288] vgl. Schwarz, N.: Affekt und Informationsverarbeitung, in: Frey, D./Greif, S. (Hrsg.): Sozialpsychologie, 2. Aufl., München 1987, S. 101-104, hier S. 101
[289] vgl. Clark, M./Milberg, S./Erber, R.: Affects of arousal on judgement of other's emotions, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 46 (1984), pp. 551-560

werden, daß Beobachter in emotional negativer Verfassung eine genauere Wahrnehmung und Interpretation aufwiesen.[290]

Auch der Einfluß von Werthaltungen auf Wahrnehmungs- und Interpretationsprozesse sollte trotz spärlicher Forschungsergebnisse nicht unterschätzt werden, denn "das individuelle Wertsystem und die Einstellungen eines Menschen prägen ganz entscheidend die Wahrnehmung seiner Umwelt."[291] "Unter Werthaltungen verstehen wir [...] grundlegende Einstellungen, Urteile und Überzeugungen, an welchen sich Menschen bei ihrem Verhalten orientieren und aufgrund derer sie Zustände und Ereignisse beurteilen."[292] Es ist zu vermuten, daß die Informationswahrnehmung und -interpretation eines Beobachters in Abhängigkeit von seiner Werte-Struktur zu sehen ist. So liegt es beispielsweise nahe, daß die Bewertung von Informationen, die von einem Personalcontrollingsystem generiert werden und die Notwendigkeit eines Personalabbaus signalisieren, von einem Beobachter, der soziale Werte wie z.B. das Wohlergehen seiner Mitarbeiter achtet, anders ausfällt als bei einem Beobachter mit anderen Werthaltungen. Analog gilt dies ebenfalls für Beobachter mit unterschiedlicher Ziel- und Bedürfnisstruktur[293]. So läßt sich eine Vermutung dahingehend aufstellen, daß mit unterschiedlichen Bedürfnisebenen unterschiedliche Wahrnehmungs- und Interpretationshorizonte korrelieren: Ein Beobachter wird Informationen aufmerksamer wahrnehmen und positiver interpretieren, wenn diese Informationen ein Bedürfnis bei ihm befriedigen, während ein Beobachter mit anderer Bedürfnisstruktur diese Informationen nicht so aufmerksam wahrnehmen und positiv interpretieren wird.

[290] vgl. Sinclair, R.: Mood, categorization breadth, and performance appraisal: The effects of order of information acquisition and affective state on halo, accuracy, information retrieval, and evaluations, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 42 (1988), pp. 22-46. Vor dem Schluß, Aussagen des Personalcontrollingsystems von einem Beobachter bewerten zu lassen, der in gedrückter Stimmung ist, kann jedoch nur gewarnt werden, da auch dysfunktionale Wirkungen von dieser Stimmung ausgehen können.

[291] Staehle, W.: Management, 4. Aufl., München 1989, S. 153

[292] Ulrich, H./Probst, G.: Werthaltungen schweizerischer Führungskräfte, Bern/Stuttgart 1982, S. 7

[293] Ziele sind Ausdruck eines Verlangens, Bedürfnisse zu befriedigen.

2.3.1.2. Situative Faktoren bei der Wahrnehmung und Interpretation eines Objektes

Die Ursache für einen bestimmten Ablauf von Wahrnehmungs- und Interpretationsprozessen kann nicht nur in den Charakteristika und Wahrnehmungs- und Interpretationstendenzen eines Beobachters liegen, sondern auch in situativen Faktoren gesehen werden.

Die Thematisierung situativer Faktoren bedingt die Erweiterung der bislang verfolgten individualistischen Perspektive. Im Rahmen der individualistischen Perspektive bildet das Individuum mit seinen Kognitionen und Motivationen den Mittelpunkt der Betrachtungen. Die kollektivistische Perspektive sieht in Erweiterung hierzu das Individuum jedoch in seinen Beziehungen zu seinem sozialen Bezugssystem. Der Mensch wird bei Wahrnehmungs- und Interpretationsprozessen auch immer beeinflußt von den für ihn wichtigen Bezugspersonen und deren kognitiven und motivationalen Prozessen. Dieser Einfluß soll im folgenden als situativ bedingt gesehen werden.

2.3.1.2.1. Soziales Bezugssystem

Insbesondere soziologische Beiträge wie z.B. das Rollenkonzept und die von Schütz begründete phänomenologische Soziologie[294] können hierbei wertvolle Erkenntnisse liefern. Menschen übernehmen bei ihren Interaktionen Rollen, d.h. eine Anzahl aufeinander bezogener, immer wiederkehrender gleichförmiger, äußerlich erkennbarer oder nicht sichtbarer Verhaltensmuster[295]. Wenn Menschen die ihren situativ bedingten sozialen Rollen entsprechenden Verhaltensmuster verwirklichen, stehen sie in Beziehung zu anderen Menschen. Diese Beziehungen sind geprägt von der sozialen Persönlichkeit, den sozialen Beziehungen zwischen den beteiligten Individuen, dem erwarteten und tatsächlichen Rollenverhalten, dem Status

[294] vgl. Schütz, A.: Gesammelte Aufsätze. Bd. 1: Das Problem der sozialen Wirklichkeit, Den Haag 1971. Vgl. auch die Ausführungen von Osterloh über den Ansatz von Schütz und seine Bedeutung für die Entwicklung interpretativer Ansätze (Osterloh, M.: Interpretative Organisations- und Mitbestimmungsforschung, Stuttgart 1993, S. 78 ff.).

[295] vgl. nachfolgend Fichter, J.: Grundbegriffe der Soziologie, 3. Aufl., Wien/New York 1970, S. 122 ff.; ähnlich auch Wiswede, G.: Rolle, soziale, in: Gaugler, E. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2001-2010

beteiligter Individuen sowie der Wahrscheinlichkeit und dem Ausmaß sozialer Sanktionen.

Die soziale Persönlichkeit ist die Summe aller Rollen, die das Individuum spielt. Jeder Mensch ist Mitglied zahlreicher Gruppen, und in jeder spielt er die Rolle, die ihm zukommt oder die ihm zugedacht ist. Die Rollen differieren hierbei nach der *situationsspezifischen Funktion* und der *Bezugsgruppe.* Durch seine Reaktion auf diese Elemente erfüllt der einzelne seine geregelte soziale Rolle. Von einer sozialen Rolle zu sprechen, ist nur sinnvoll, wenn diese in Beziehung zu Rollen anderer Menschen gesetzt wird, denn Rollen sind an Rollen anderer Menschen gebunden. Rollen sind daher nicht als starre und automatische Verhaltensmechanismen zu sehen, die keine Verhaltensalternativen mehr zulassen. Dies bedeutet, daß zwar mit einer Rolle ein erwartetes Rollenverhalten einhergeht, der einzelne jedoch immer über die Möglichkeit verfügt, sich nicht gemäß den Erwartungen zu verhalten. Ob er sich für rollenkonformes oder nicht rollenkonformes Verhalten entscheidet, bestimmt sich in erster Linie an der individuellen Bewertung von Sanktionen, die das gewählte Verhalten hervorrufen wird.

Während die soziale Rolle Auskunft darüber erteilt, "was die Person tut", gibt der *Status* an, "wo im sozialen Raum die Person im Verhältnis zu anderen Personen steht."[296] Status bedeutet somit die Position einer Person in der sozialen Struktur und beschreibt die sozialen Beziehungen eines Individuums durch die Schaffung von Über-, Gleich- oder Unterordnungsverhältnissen, mit denen wiederum die Ausübung von Macht und die Existenz von mikropolitischem Verhalten[297] einhergehen.

2.3.1.2.2. Attributionsverzerrungen

Die Attributionsforschung beschäftigt sich mit der Frage, ob ein erzieltes Ergebnis den Beteiligten oder den situativen Umständen zugeschrieben wird: "Attribution läßt sich als jener Interpretationsprozeß der Erfahrungswelt definieren, durch den der Einzelne sozialen Ereignissen und Handlungen

[296] Fichter, J.: a.a.O., S. 124

[297] vgl. Küpper, W./Ortmann, G.: Mikropolitik, Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Opladen 1988

Gründe bzw. Ursachen zuschreibt."[298] Die Beschäftigung mit Erkenntnissen der Attributionsforschung wird notwendig, da Aussagen des Personalcontrollingsystems bewertet und Ursachen für das Zustandekommen dieser Aussagen gesucht werden. Diese Ursachen werden wiederum Ereignissen, Personen oder Situationen zugeschrieben, woraus unterschiedliche Ansatzpunkte für Gegensteuerungsmaßnahmen seitens des Personalcontrollings resultieren. Bedingt durch die Unterschiedlichkeit der Konsequenzen führen Attributionsfehler zur Nichtwirksamkeit von Maßnahmen und möglicherweise auch zu dysfunktionalen Konsequenzen bei der Beurteilung von Aussagen des Personalcontrollingsystems. Daher soll ein Rückgriff auf Erkenntnisse der Attributionsforschung unter dem Gesichtspunkt möglicher Attributionsfehler und ihrer Reduzierung erfolgen, wobei darauf hingewiesen werden soll, daß es weder eine einheitliche Attributionstheorie noch eine für sie spezifische Methode gibt.[299]

Mittlerweile ist eine Vielzahl von Faktoren identifiziert worden, die sich in Form von Attributionsverzerrungen bzw. -fehlern störend auf den Attributionsprozeß auswirken:[300]

Jones/Nisbett thematisieren eine *Akteur-Beobachter-Verzerrung*, indem sie feststellen, "daß es bei einem Akteur eine ständig vorhandene Tendenz gibt, die Ursache seiner Handlungen in den Anforderungen der Situation zu sehen, während ein Beobachter dazu tendiert, dieselbe Handlung den Dispositionen des Akteurs zu attribuieren."[301]

In dieselbe Richtung geht auch die *selbstwertunterstützende Verzerrung*, d.h. die Tendenz, daß Individuen eigene Erfolge internalen Faktoren, Mißerfolge externalen Faktoren zuschreiben.[302]

---

[298] Six, B.: Attribution, in: Frey, D./Greif, S. (Hrsg.): Sozialpsychologie, 2. Aufl., München 1987, S. 122-135, hier S. 122

[299] vgl. Heckhausen, H.: Motivation und Handeln, 2. Aufl., Berlin 1989, S. 388

[300] vgl. z.B. Green, S./Mitchell, T.: Attributional process of leaders in leader-member interactions, in: Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 23 (1979), pp. 429-458, hier p. 437

[301] Jones, E./Nisbett, R.: The actor and the observer: Divergent perceptions of the causes of behavior, in: Jones, E./Kanouse, D./Kelley, H./Nisbett, R./Valins, S./Weiner, B. (eds.): Attribution: Perceiving the causes of behavior, Morristown 1972, pp. 79-94, hier p. 80. Ross kommt zu ähnlichen Ergebnissen und spricht hierbei von einem "fundamentalen Attributionsfehler" (vgl. Ross, L.: The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process, in: Berkowitz, L. (ed.): Advances in experimental social psychology, New York 1977, pp. 173-220, hier p. 183 ff.).

[302] vgl. Weiner, B./Frieze, I./Kukla, A./Reed, L./Rest, S./Rosenbaum, R.: Perceiving the causes of success and failure, in: Jones, E./Kanouse, D./Kelley, H./Nisbett, R./Valins, S./Weiner, B. (eds.): Attribution: Perceiving the causes of behavior, Morristown 1972, pp. 95-120, hier p. 102

Der auf Ross zurückgehende Begriff *`Falsche Konsensannahme`*[303] bezeichnet dagegen eine egozentrisch verzerrte Wahrnehmung bzw. Schätzung der Häufigkeit des Vorkommens der eigenen Verhaltensweisen bzw. Schätzung der Häufigkeit des Vorkommens der eigenen Verhaltensweisen und Urteile. Individuen neigen dazu, eigene Urteile für verbreiteter zu halten, als sie es tatsächlich sind, und sehen andere Verhaltensmöglichkeiten in vergleichbaren Situationen als ungewöhnlich oder unpassend an.

Eine weitere, durch empirische Ergebnisse gestützte Form der Verzerrung stellen durch Erwartungen induzierte Abweichungen bei der Attribution dar. Hierzu ist insbesondere die *konfirmatorische Attribution* zu zählen. Ein konfirmatorisches Attributionsmuster liegt vor, wenn das Auftreten erwarteter Verhaltensweisen oder Ergebnisse eher dispositional erklärt wird als unerwartetes Verhalten.[304]

Ein weiterer die Attribution eines Beobachters beeinflussender Faktor ist die *"hedonistische Relevanz"*[305]. Verhaltensweisen oder Ergebnisse, die für einen Beobachter von Nutzen sind, führen zu günstigeren Attributionen (Erfolg-internal, Mißerfolg-external) als für ihn nachteilige.

Die Attributionen eines Beobachters sind von seiner *Aufmerksamkeit* auch dergestalt abhängig, daß besonders auffälligen bzw. gut beobachtbaren Verhaltensweisen oder Ergebnissen mehr Einfluß zugeschrieben wird als weniger gut beobachtbaren.[306]

Nicht zuletzt spielen auch *Sympathie und Antipathie* bei der Attribution eine große Rolle. Positive Handlungen von dem Beobachter sympathischen Menschen werden eher auf die Person und negative Handlungen eher auf die Situation attribuiert; bei unsympathischen Personen ist die umgekehrte Tendenz feststellbar.[307]

---

[303] vgl. Ross, L.: a.a.O., p. 188 f.
[304] vgl. Kulik, J.: Confirmatory attribution and the perpetuation of social beliefs, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 44 (1983), pp. 1171-1181
[305] vgl. West, S./Wicklund, R.: Einführung in sozialpsychologisches Denken, Weinheim/Basel 1985, S. 132 f.
[306] vgl. Forgas, J.: Sozialpsychologie, München 1987, S. 86 f.
[307] vgl. Ilgen, D./Feldman, J.: Performance appraisal: A process focus, in: Cummings, L./Staw, B. (eds.): Research in organizational behavior, Beverly Hills 1983, pp. 148-173, hier p. 160

2.3.2. Verständigungsprozesse bei unterschiedlicher Wahrnehmung und Interpretation mehrerer Beobachter

Da sich Wahrnehmungen und Bedeutungszuweisungen individuell unterscheiden können, Unternehmensmitglieder aber in ständiger Interaktion zueinander stehen (z.B. innerhalb eines Teams oder in einer Vorgesetzten/Mitarbeiter-Beziehung), sind an der kontinuierlichen Definition situationsspezifischer Bedeutungszusammenhänge zumeist mehrere Personen beteiligt. Mit den dabei ablaufenden Wahrnehmungs- und Interpretationsprozessen beschäftigen sich insbesondere interpretative und postmoderne Ansätze.

2.3.2.1. Interpretative Ansätze

Die interpretativen Ansätze bilden keinen exakt abgrenzbaren, wohlgeordneten Aussagenzusammenhang. Es handelt sich vielmehr um eine Reihe einzelner, sozialwissenschaftlich geprägter Theorieversuche, die dem "interpretativen Paradigma"[308] verhaftet sind. Zum Teil ist ihr Untersuchungsgegenstand uneinheitlich, zum Teil verfolgen sie unterschiedliche Ziele. Übereinstimmend gehen die interpretativen Ansätze jedoch davon aus, daß Zustände, Ereignisse und Informationen für Individuen jeweils in einer bestimmten individuenspezifischen Bedeutung erscheinen. Eine Situation stellt in den interpretativen Ansätzen den für ein Individuum zu einem bestimmten Zeitpunkt und in einer bestimmten Orientierungslage jeweils relevanten Bedeutungszusammenhang dar. Die Individuen richten ihr Verhalten auf der Grundlage dieser Bedeutungszuschreibungen aus. Die dazu notwendige (kognitive) Verarbeitung von Bedeutungen wird hierbei in den interpretativen Ansätzen als Interpretation bezeichnet.[309]

---

[308] Wilson, T.: Theorien der Interaktion und Modelle soziologischer Erklärung, in: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.): Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit, 5. Aufl., Opladen 1981, S. 54-79

[309] Die nachfolgenden Ausführungen stützen sich in erster Linie auf die überblickartigen Beiträge von Wollnik (vgl. Wollnik, M.: Interpretative Ansätze in der Organisationstheorie, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 2. Aufl., Stuttgart 1995, S. 303-320 und Wollnik, M.: Interpretative Organisationstheorie, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1778-1797).

Diese Interpretationsprozesse können nicht ohne die Berücksichtigung des jeweiligen Handlungskontextes erfolgen, wobei der Handlungskontext seine Bedeutung wiederum aus einzelnen Handlungen bezieht. Dies bedingt eine Zirkularität der Interpretationsprozesse, die dazu führt, daß die von den Akteuren in der Interaktion vorgenommenen Situationsdefinitionen stets nur vorläufig und tentativ sind und einer ständigen Redefinition unterliegen. "Die [...] Realität [in Unternehmen, Anm. d. V.] erscheint [...] als eine durch Interaktionen hergestellte und aufrechterhaltene, kontinuierlich produzierte und reproduzierte Realität von Bedeutungen".[310]

Die Konstruktion von Bedeutungszusammenhängen basiert auf der selektiven Perzeption der Handlungsumgebung, kognitiver und motivationaler Verarbeitung - was bereits im Abschnitt Wahrnehmung behandelt worden ist - und interpersoneller Verständigung. Diesen Konstruktionsablauf zugrundelegend, werden aus der Vielzahl interpretativer Ansätze[311] im folgenden die diese Teilabläufe erfassenden Ansätze selektiert.

Bestimmte Bedeutungen können von den Unternehmensmitgliedern einheitlich interpretiert werden, wenn durch fortgesetzte Kommunikation, gleiche Wertmuster und allgemein gültige Symbole Intersubjektivität der Bedeutungen erreicht wird. Die Unternehmensmitglieder teilen dann bis zu einem gewissen Grad gleiche Vorstellungen und verfügen über gemeinsame kognitive Schemata und Wissensinhalte.[312]

Falls keine Intersubjektivität der Bedeutungen erreicht wird, stellen Festlegungen, Bestimmungen und Ursachenzuweisungen, die in einer vorliegenden Situation getroffen und zu Orientierungspunkten für nachfolgende Situationsdefinitionen werden, Ergebnisse von Verständigungs- und Einigungsprozessen dar. Die Theorie sozialer Regelsysteme (*Social Rule System Theory*) und die Theorie des Aushandelns organisatorischer Verhältnisse (*Negotiated Order Approach*) beschäftigen sich mit den Voraussetzungen, Verlaufsformen und Resultaten dieser Aushandlungsprozesse (*Negotiations*).

[310] Wollnik, M.: Interpretative Ansätze in der Organisationstheorie, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 2. Aufl., Stuttgart 1995, S. 303-320, hier S. 308

[311] Wollnik zählt z.B. vierzehn verschiedene Ansätze auf.

[312] vgl. Smircich, L.: Organizations as shared meanings, in: Pondy, L.R./Frost, P.J./Morgan, O./ Dandridge, T.C. (eds.): Organizational symbolism, Greenwich/London 1983, pp. 55-65

Die *Theorie sozialer Regelsysteme* von Burns/Flam[313] geht davon aus, daß bei den im Unternehmen ablaufenden Prozessen einzelne Akteure und Gruppen wesentlich durch Regeln und Regelsysteme beeinflußt werden. Im Mittelpunkt der Theorie steht ein Bild sozialer Prozesse, die durch ein regelbeeinflußtes Aushandeln von Regeln und Regelsystemen charakterisiert sind. Zur Kategorisierung möglicher Regelungsinhalte kann ein allgemeines Handlungsmodell herangezogen werden. Regelungselemente beziehen sich danach darauf, wer handelt, wozu gehandelt wird, was zu tun ist, wie es auszuführen ist, welche Ressourcen zu verwenden sind und unter welchen zeitlichen und räumlichen Bedingungen gehandelt werden soll.[314] Systeme, die aus diesen Regelungselementen bestehen, werden als Regelsysteme bezeichnet. Personalcontrolling umfaßt ebenfalls diese Regelungselemente und kann als Regelsystem bezeichnet werden.

Erkenntnisse über die Art und Weise der Aushandlung dieser Regelsysteme - also die Regeln, nach denen diese Regelsysteme ausgehandelt werden - lassen sich aus der von Strauss u.a. stammenden *Theorie des Aushandelns organisatorischer Verhältnisse*[315] gewinnen. Dieser Ansatz geht davon aus, daß es zwar in einer Unternehmung gewisse festgelegte organisationale Regeln und Praktiken (z.B. Festlegung von Hierarchieebenen oder von Karrierepfaden) gibt. Diese legen das Verhalten von Individuen jedoch nicht deterministisch fest, sondern lassen Spielräume offen. Insbesondere flexible Organisationsformen schaffen durch organisatorischen Wandel und Flexibilität Entscheidungsspielräume einzelner und somit Verhandlungssituationen, wenn mehr als nur eine Person in diese Entscheidungsprozesse eingebunden ist. In diesen Freiräumen `verhandeln` die Unternehmungsmitglieder: "They give and take, make bargains, stake claims, make counterdemands, and so forth. [...] Negotiations occur when rules and policies are not inclusive, when there are disagreements, when there is uncertainty, and when changes are introduced."[316] Nicht alle im Unternehmen ablaufenden Prozesse sind jedoch Verhandlungsprozesse. Prozesse als Verhandlungs-

[313] vgl. Burns, T./Flam, H.: The shaping of social organizations. Social rule system theory with applications, Beverly Hills 1987

[314] vgl. Twining, W./Miers, D.: How to do things with rules, 2. edition., London 1982

[315] vgl. Strauss, A./Schatzman, L./Ehrlich, D./Bucher, R./Sabshin, M.: The hospital and its negotiated order, in: Freidson, E. (ed.): The hospital in modern society, New York 1963, pp. 147-169. Zur Weiterentwicklung des Ansatzes vgl. Strauss, A.: Negotiations: varieties, contexts, processes and social order, San Francisco 1978. Zur Bewertung und Kritik vgl. Day, R./Day, J.A.: A review of the current state of negotiated order theory: an appreciation and critique, in: Sociological Quarterly, Vol. 18 (1977), pp. 126-142

[316] Maines, D.R./Charlton, J.C.: The negotiated order approach to the analysis of social organization, in: Farberman, H.A./Perinbanayagam, R.S. (eds.): Foundations of interpretive sociology: Original essays in symbolic interaction, London 1985, pp. 271-308, hier p. 278

prozesse zu klassifizieren, erfordert nach Maines/Charlton "degree of consensus, degree of exchange, and use of strategies"[317]. Verhandlungsprozesse können nicht auftreten, wenn entweder ein vollkommener Konsens oder ein vollkommener Dissens zwischen den Beteiligten herrscht. Außerdem ist ein (Meinungs-)Austausch der Beteiligten notwendig, der in bezug auf Häufigkeit, Intensität und Dauer variieren kann.

Strauss u.a. benutzen drei zentrale Bestandteile, um diese Verhandlungsprozesse zu beschreiben; ähnliche Ansätze finden sich auch bei Meyer/Sandner[318], Maines[319], Busch[320] und Hall/Spencer-Hall[321].

Das erste Konzept ist die *Verhandlung* selber und bezieht sich auf die Art des Interaktionsprozesses, die beteiligten Personen und deren benutzte, von ihrer Verhandlungsmacht abhängige Verhandlungsstrategien, die denen von Maines/Charlton entsprechen. Verhandlungsstrategien teilen Maines/Charlton[322] in Anwendung der Wert-Erwartungstheorien in Zwangsstrategien, die auf dem Gebrauch von Stärke basieren, formale Strategien, die auf offizieller Autorität beruhen, Manipulationsstrategien, die sich in nicht korrekter Darstellung von Sachverhalten konkretisieren, und Überzeugungsstrategien, die von Überzeugungskraft und `good will` der Beteiligten abhängen.

Das zweite Konzept ist der *Verhandlungskontext*, der in mehrere Variable mit unterschiedlichen Ausprägungen unterteilt wird: Anzahl und Verhandlungserfahrung der Verhandlungspartner, Repräsentation einer Gruppe oder einer einzelnen Person, Häufigkeit und Regelmäßigkeit von Verhandlungen, Verlustrisiko/Gewinnchance, Anzahl und Komplexität der Verhandlungspunkte, Optionen bzw. Ressourcen, die den Verhandlungspartnern zur Verfügung stehen, sowie die Machtbalance zwischen den Verhandlungspartnern. Das dritte Konzept ist der *strukturelle Kontext*, in den der Verhandlungskontext eingebunden ist. Hierzu zählen die Faktoren, die bereits als situative Faktoren in Kapitel 2.3.1.2. beschrieben worden sind.

---

[317] Maines, D.R./Charlton, J.C.: a.a.O., p. 296

[318] vgl. Meyer, R./Sandner, K.: Die Umwelt von Unternehmen. Zur theoretisch-konzeptionellen Qualität von "Umwelt" in der betriebswirtschaftlichen Theorie, in: Journal für Betriebswirtschaft, 1995, H. 2, S. 84-94

[319] vgl. Maines, D.R.: The negotiated order, Beverly Hills 1982

[320] vgl. Busch, L.: Structure and negotiations in the agricultural sciences, in: Rural Sociology, Vol. 54 (1980), pp. 26-48

[321] Hall/Spencer-Hall zeigen die Anwendung des negotiated order-Ansatzes in sozialen Systemen (Schulen). Vgl. Hall, P./Spencer-Hall, D.A.: Conditions and processes of problem identification, definition, and resolution in two school systems: toward a grounded theory, Washington 1980

[322] vgl. Maines, D.R./Charlton, J.C.: a.a.O., p. 296

Für diese Verhandlungssituationen gelten nun folgende Annahmen[323]: Zum einen versuchen Individuen, ihre Eigeninteressen zu realisieren und daher ist ein großer Teil ihrer Handlungen Resultat von bewußten Entscheidungen; die Handlungs- und Verhandlungsergebnisse sind dagegen das Resultat des Zusammenwirkens unterschiedlicher Handlungen und insofern keineswegs immer intendiert. Zum anderen können Eigeninteressen oftmals nur im Austausch mit anderen Akteuren realisiert werden: In Unternehmungen sind die Unternehmensmitglieder als Akteure aufeinander angewiesen, wenngleich in unterschiedlichem Ausmaß, d.h. jeder verfügt über bestimmte Ressourcenmengen, an denen andere Akteure ein mehr oder weniger großes Interesse haben.

Ausgehend von diesen Annahmen können zur Beschreibung und Erklärung der Verhandlungsprozesse drei weitere Theorie-Elemente herangezogen werden. Die *Wert-Erwartungstheorien* als Theorien des individuellen Verhaltens besagen im Kern, " ... daß bei der Wahl zwischen mehreren Handlungsalternativen jene bevorzugt wird, bei der das Produkt von erzielbarem Wert (Anreiz) mit der Wahrscheinlichkeit, ihn zu erzielen (Erwartung), maximal ist."[324] Sie unterstellen damit, daß ein Akteur diejenige Alternative wählt, die den höchsten erwarteten Nutzen verspricht.[325]

Den Ausgangspunkt der *Tauschtheorie* bildet der Ansatz von Coleman[326]. Er geht davon aus, daß für einen Tausch folgende Elemente von Bedeutung sind: "... Akteure und Dinge, über die sie Kontrolle ausüben und an denen sie irgendein Interesse haben. Ich nenne diese Dinge [...] Ressourcen [...]. Die Beziehungen zwischen Akteuren und Ressourcen sind, wie bereits impliziert, Kontrolle und Interesse. [...] Akteure kontrollieren die Aktivitäten [und Ressourcen, Anm. d. V.], die ihre Interessen befriedigen können, nicht völlig, sondern müssen erleben, daß einige dieser Aktivitäten [und Ressourcen, Anm. d. V.] teilweise oder vollständig von anderen Akteuren kontrolliert werden."[327] Das Verfolgen von Interessen, die wiederum auf Wertvorstellungen und Erwartungen zurückgehen, erfordert somit das

[323] vgl. auch Nienhüser, W.: Die Entwicklung theoretischer Modelle als Beitrag zur Fundierung der Personalwirtschaftslehre. Überlegungen am Beispiel der Erklärung des Zustandekommens von Personalstrategien, in: Weber, W. (Hrsg.): Grundlagen der Personalwirtschaft. Theorien und Konzepte, Wiesbaden 1996, S. 39-88, hier S. 61; Kossbiel, H.: Beiträge verhaltens- und wirtschaftswissenschaftlicher Theorien zur Beurteilung der Effizienz betrieblicher Anreizsysteme, in: Weber, W. (Hrsg.): Entgeltsysteme, Stuttgart 1993, S. 79-103

[324] Heckhausen, H.: Motivation und Handeln, Berlin u.a. 1980, S. 174

[325] Zur Kritik vgl. Kirchgässner, G.: Homo Oeconomicus, Tübingen 1991, S. 21 f.

[326] vgl. Coleman, J.S.: Foundations of social theory, Cambridge/London 1990

[327] Coleman, J.S.: Grundlagen der Sozialtheorie, Bd. 1: Handlungen und Handlungssysteme, München 1991, S. 34 ff.

Eingehen von Tausch-Transaktionen mit anderen Akteuren im Rahmen von Verhandlungen. Diese Tausch-Transaktionen setzen sich solange fort, bis ein Tauschgleichgewicht erreicht ist, "d.h. wo kein Austausch mehr stattfinden kann, der die von beiden Akteuren erwartete Verwirklichung von Interessen noch verbessern könnte. An diesem Punkt hat jeder Akteur die Verwirklichung seiner Interessen in dem Maße maximiert, wie es seine ursprünglichen Ressourcen erlaubten."[328]

Ein Tausch von Ressourcen ist einem Akteur allerdings nur dann möglich, wenn er auch über Ressourcen verfügt. Je mehr Ressourcen er in seinem Besitz hat, desto mehr Tausch-Transaktionen kann er durchführen und desto mehr Macht besitzt er. Eine Ergänzung bietet an dieser Stelle daher die *ressourcenorientierte Machttheorie*[329], in der Macht eine Eigenschaft jeder Abhängigkeits- und Austauschbeziehung ist. Die Theorie trifft folgende Aussagen und belegt empirisch deren Gültigkeit:

Die Macht eines Akteurs A über einen Akteur B ist um so größer,

1. je weniger A Interesse an den Ressourcen hat, die B zu bieten hat,
2. je mehr B an den Ressourcen von A interessiert ist,
3. je mehr A und je weniger B die Ressourcen auch außerhab der A-B-Beziehung bekommen kann.

Mit der Einbeziehung dieser Machttheorie gelingt es, zum einen die Präferenzen von Akteuren (Interesse an Ressourcen) im Unternehmen wiederzugeben, zum anderen auch die Restriktionen in Form der Verfügbarkeit von Ressourcen sowie Machtbalancen abzubilden.

[328] Coleman, J.S.: Grundlagen der Sozialtheorie, Bd. 1: Handlungen und Handlungsysteme, München 1991, S. 48

[329] vgl. Sandner, K.: Prozesse der Macht, Berlin u.a. 1990; Cook, K.S. (ed.): Social exchange theory, Newbury Park 1987; Emerson, R.M.: Power-dependence relations, in: American Sociological Review, Vol. 27 (1962), pp. 31-41

2.3.2.2. Postmoderne Ansätze

Insbesondere in jüngerer Zeit sind im Zusammenhang mit Interpretationsvorgängen auch verstärkt postmoderne Ansätze[330] diskutiert worden.[331] Nachfolgend ist zu erörtern, welche Charakteristika sie aufweisen, und zu beurteilen, ob die mit ihrer Hilfe gewonnenen Erkenntnisse und Aussagen zur Erklärung, zur Beschreibung oder zum Verstehen von Interpretationsprozessen für die Gestaltung eines Personalcontrollingsystems herangezogen werden können.

"Als Hauptmerkmale der je nach Weltanschauung begrüßten oder abgelehnten Postmoderne betrachtete man dabei im allgemeinen 1. die weltweite Etablierung der alternativenlos einen, nach innen zunehmend multikulturell bunten und ökologisch gefährdeten Weltindustriegesellschaft; sowie 2. das Ende (oder etwas weniger dramatisch formuliert, die Schwäche) der großen Metaerzählungen der Moderne."[332] Der von Lyotard eingeführte Begriff der "Skepsis gegenüber Metaerzählungen"[333] bezeichnet hierbei das schwindende Vertrauen in die Leitideen der Moderne wie z.B. Rationalität und Wahrheit.

Diese philosophisch orientierten Ansätze gehen ebenfalls von einer Konstruktion der eigenen Interpretation, des eigenen Verständnisses der Situation mit all ihren Widersprüchen, retardierenden Momenten und äußeren Einflüssen aus und betonen, daß es nie auch nur um den Versuch einer `unverfälschten` Wiedergabe von Daten, Zuständen oder Ereignissen gehen kann. Diese Wiedergabe geschieht durch Mitteilungen in Form eines bestimmten, vor allem sprachlichen Ausdrucksverhaltens und in Form materieller, insbesondere schriftlicher Symbole. Sprache besteht dem Verständnis postmoderner Ansätze nach aus Zahlen und Wörtern, wobei Zahlen verkürzte Wörter sind und quasi einen Platzhalter für diese bilden.

---

[330] vgl. z.B. Derrida, J.: Grammatologie, Frankfurt 1990; Cooper, R./Burrell, G.: Modernism, postmodernism and organizational analysis, in: Organization Studies, 9 (1988), 1, pp. 91-112; Lyotard, J.-F.: Das postmoderne Wissen, Wien 1986

[331] vgl. z.B. Weik, E.: Postmoderne Ansätze in der Organisationstheorie, in: Die Betriebswirtschaft, 56. Jg. (1996), H. 3, S. 379-397; Kumar, K.: From post-industrial to post-modern society: New theories of the contemporary world, Oxford 1995; Hassard, J./Parker, M.: Postmodernism and organizations, London 1993

[332] Walter-Busch, E.: Organisationstheorien von Weber bis Weick, Amsterdam 1996, S. 266

[333] im Original Lyotard, J.-F.: La condition postmoderne, Paris 1979, S. 7

Beide stellen eine Form eines Zeichens dar.[334] Wörter und Zahlen als Versuch der Beschreibung der Realität sind mehrdeutig. Der Grund hierfür liegt darin, daß Definitionen und Zahlenreihen in der Regel aus Wörtern und Zahlen gebildet sind, die ihrerseits wiederum durch Wörter und Zahlen definiert werden. Es gibt eine Vielzahl von Konnotationen, die ein Wort aufwerfen kann. Es ergeben sich damit Bedeutungsketten, und die Bedeutung eines betrachteten Zeichens hängt von der Bedeutung der in der Kette vorgelagerten Zeichen ab. Wenn zwei Personen ein Zeichen an unterschiedlichen Stellen einordnen, weil sie es unterschiedlich verstehen, ergeben sich unterschiedliche Auswirkungen auf die anderen Zeichen der Bedeutungskette.

Ziel der Interpretation ist gemäß den postmodernen Ansätzen nicht das Verständnis und damit die Verschmelzung der Horizonte der beteiligten Personen, sondern das Aufzeigen von und der Umgang mit der Verschiedenheit ihrer Standpunkte. In einer Welt, die grundlegende Ambi- und Polyvalenzen in sich birgt, ist Vieldeutigkeit in ihrer Perspektive nicht das Ergebnis einer schlechten Analyse, sondern im Gegenteil das einzig angemessene Ergebnis. Der Einbeziehung postmoderner Ansätze zur Konzipierung eines Personalcontrollingsystems steht jedoch damit an dieser Stelle folgender Kritikpunkt entgegen:

"Da jede spezielle Sichtweise [...] ihre Grenzen hat, kommt es darauf an, uns in der Kunst zu sehen, in der Kunst des `Verstehens`, in der Kunst des `Auslegens` und des `Lesens` der Situationen, die uns begegnen, gut auszukennen. [...] Die postmodernistische Bewegung [...] bringt zum Ausdruck, daß die Suche nach universalen, autoritativen, `wahren` Erklärungen der sozialen Realität stets, da mit der Aufwertung einer besonderen auf Kosten anderer Perspektiven verbunden, problematisch und unvollständig ist."[335] Personalcontrolling dient jedoch der Steuerung von Personalmanagementprozessen; damit ist zwingend die Notwendigkeit verbunden, diese Steuerung zu definieren und Steuerungsparameter festzulegen. Dieser Arbeit liegt eine anwendungsbezogene Zielsetzung zugrunde; daher wird das Gestaltungsinteresse in den Vordergrund gestellt. Es ist Weik insofern zuzustimmen, wenn sie feststellt: "Wissenschaft im postmodernen Sinne verwirklicht [...] mit aller Konsequenz zwei Aufgaben

[334] An dieser Stelle sind deutliche Parallelen zu dem Ansatz des symbolischen Interaktionismus erkennbar. Vgl. Blumer, der die Ausführungen seines Lehrers Mead weiter verdichtet (z.B. Blumer, H.: Symbolic Interactionism, Englewood Cliffs 1969).

[335] Morgan, G.: Imaginization. The art of creative management, Newbury Park/London/New Delhi, 1993, S. 281

der Wissenschaft, nämlich das Bemühen um Erkenntnis und Kritik, um die dritte, nämlich die der praktischen Gestaltung, mit kühner Geste abzutun." und schlußfolgert, daß "zumindest die postmoderne Epistemologie völlig unbrauchbar" für die Ableitung von praxeologischen Gestaltungshinweisen ist.[336]

2.4. Zusammenfassung: Basiselemente des Gestaltungsrahmens

Die in diesem Kapitel erörterten Elemente bilden die Basis eines Gestaltungsrahmens eines strategischen Personalcontrolling-Konzeptes in flexiblen Organisationsformen.

Die Elemente flexibler Organisationsformen stellen dabei die situativen Faktoren des Konzeptes dar. Die Kennzeichen flexibler Organisationsformen prägen entscheidend die Ausgestaltung des strategischen Personalmanagements und Personalcontrollings. Charakteristika wie z.B. Kunden-, Objekt- und Mitarbeiterorientierung oder Kooperation zwischen Mitarbeitern bringen Anforderungen an das Personalmanagement hervor. Die Flexibilität dieser Organisationsformen dauerhaft zu sichern, ist Aufgabe des strategischen Personalmanagements, unterstützt durch strategisches Personalcontrolling.

Diese Anforderungen führen zu der Notwendigkeit einer hohen Komplexität und Dynamik von Personalmanagement und Personalcontrolling. Um dies zu erreichen, wird auf ein ganzheitliches Systemkonzept zurückgegriffen, welches eine hierarchische, funktionale und strukturale Ebene beinhaltet. Während die hierarchische Ebene die Beziehungen zwischen dem System Personalmanagement/Personalcontrolling und anderen Unternehmenssystemen widerspiegelt, werden auf der funktionalen Ebene Prozesse und Funktionen abgebildet, welche Personalmanagement und Personalcontrolling übernehmen. Der Fokus der dritten Ebene richtet sich auf die Betrachtung struktureller Aspekte des Personalmanagements und Personalcontrollings und bezieht sich auf die Elemente und Beziehungen innerhalb eines Personalmanagement- und -controllingsystems.

Bei der Konzeption eines strategischen Personalcontrollingsystems ist zudem zu beachten, daß Personalmanagement und seine Steuerung durch

[336] Weik, E.: a.a.O., S. 396

Personalcontrolling von Wahrnehmungen und Interpretationen abhängen und daher Wahrnehmungs- und Interpretationsprozesse ebenfalls mitberücksichtigt werden müssen. Dies zeigt sich sowohl auf der Ebene des Individuums insbesondere im Rahmen von Selbstbeobachtung und Selbstorganisation als auch auf der Ebene der Gruppe und des Unternehmens, wenn unterschiedliche Wahrnehmungen und Bewertungen zu unterschiedlichen Einstellungen, Meinungen oder Maßnahmen führen. Daher ist es notwendig, auch die hier ablaufenden Vorgänge einzubeziehen, um ein Steuerungssystem für das strategische Personalmanagement entwickeln zu können.

3. Strategisches Personalcontrolling im Kontext des strategischen Personalmanagements

Nachdem im vorhergehenden Kapitel theoretische Grundlagen für die Gestaltung des Personalcontrollings aus systemischer und individueller (fokussiert auf Wahrnehmung und Interpretation) Sicht gelegt worden sind, wird sich dieses Kapitel dem Verhältnis zwischen strategischem Personalmanagement und strategischem Personalcontrolling zuwenden. Dies geschieht vor dem Hintergrund, daß Personalcontrolling als Unterstützungsfunktion des Personalmanagements gesehen wird und im folgenden in Ergänzung zu den Ausführungen im ersten Kapitel zu klären ist, worin diese Unterstützungsleistung besteht.

3.1. Strategisches Personalcontrolling als Subsystem des strategischen Personalmanagements

3.1.1. Zielsystem des strategischen Personalcontrollings

Die Stellung von strategischem Personalcontrolling zu bestimmen, bedeutet zunächst, diesen Begriff zu rechtfertigen und zu definieren. So hält Weber die Bezeichnung "strategisches Personalcontrolling" für unzweckmäßig. Er stellt auf *die* Begriffsdefinition des strategischen Controllings von Pfohl/Zettelmeyer[337] ab, die strategisches Controlling als die Zusammenfassung von strategischer Planung und operativem Controlling ansieht. Die Begriffsauffassung impliziert für ihn, daß strategisches Controlling auf die Umsetzung der strategischen Planung in operative Entscheidungen abzielt und strategische Personalplanung und Personalcontrolling zu einem Konzept des strategischen Personalcontrollings zusammengefaßt werden. Damit wird seiner Meinung nach "nicht mehr ausreichend deutlich, daß Personalcontrolling die geforderte konzeptionelle Gesamtsicht des Personal-

[337] vgl. Pfohl, H.-C./Zettelmeyer, B.: Strategisches Controlling?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 57. Jg. (1987), H. 2, S. 145-175, hier S. 159 ff.

managements nicht ersetzen kann".[338] Diese Auffassung des Begriffes "Strategisches Controlling" wird dahingehend kritisiert, daß eine solch extensive Auslegung "nahezu identisch ist mit dem, was [...] dem Aufgabenbereich der Unternehmenssteuerung zugeordnet wird bzw. was gemeinhin unter strategischem Management verstanden wird."[339]

Umstritten ist nach Meinung anderer Autoren auch, ob ein strategisches Personalcontrolling überhaupt existiert, denn " (es) [...] kann [...] nur eine einzige Unternehmensstrategie und damit nur ein strategisches Controlling im Unternehmen geben, weil damit die Gesamtkonzeption des Unternehmens betroffen ist. Für alle anderen Controlling-Bereiche (Personal-Controlling, Entwicklungs-Controlling, Gemeinkosten-Controlling usw.) gilt, daß für diese operativen Controlling-Bereiche die Vorgaben aus dem strategischen Bereich abgeleitet werden."[340] Die Aufgabe des Personalcontrolling sei demnach in der Ausrichtung personalwirtschaftlicher Entscheidungen auf die Unternehmensstrategien zu sehen, längere Planungshorizonte und "die andere Qualität der Ziele" führten (noch) nicht zu einem strategischen Personal-Controlling[341]. Dieser Auffassung liegt die Ansicht zugrunde, daß die Personalstrategie ausschließlich aus der Unternehmensstrategie folgt, somit kein integrativer oder gar eigenständiger Bestandteil ist. Strategisches Personalcontrolling wird zu einer "Philosophie des strategischen Personalcontrollings"[342] reduziert, da es lediglich die Implementierung der Unternehmensstrategie, nicht aber die Generierung dieser Strategie unterstützt.

Gegen diese Kritikpunkte sprechen jedoch zwei Aspekte:

(1). *Zum einen* ist die Personalstrategie nicht ausschließlich eine abgeleitete Strategie, sondern enthält als integrativer Bestandteil der Unternehmensstrategie eigene strategiebildende und -koppelnde Gestaltungspotentiale. Der Ansatz, nach dem die Unternehmensstrategie dem Personalmanagement den Weg weist, stellt nach Staffelbach[343] lediglich die erste

[338] Weber, W.: Personalcontrolling im strategischen Kontext (Überblick), in: Scholz, C./ Djarrahzadeh, M. (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement, Stuttgart 1995, S. 93-103, hier S. 102

[339] Refäuter, D.: Strategisches Controlling auf der Basis des Cash Flow, Wiesbaden 1990, S. 15 f.; ähnlich Zettelmeyer, B.: Strategisches Management und strategische Kontrolle, Darmstadt 1984, S. 101

[340] Stahl, H.-W.: Strategisches und operatives Controlling im Personalwesen, in: Personalführung, 1989, H. 4, S. 382-384, hier S. 382

[341] vgl. Scherm, E.: Personal-Controlling, in: Das Wirtschaftsstudium, 1992, H. 5, S. 387-389, hier S. 387

[342] Scherm, E.: a.a.O., hier S. 387

[343] vgl. Staffelbach, B.: Strategisches Personalmanagement, Bern/Stuttgart 1986, S. 100. Dies trägt auch den Ausführungen von Galbraith und Nathanson Rechnung, die als eine der ersten das Human

Entwicklungsstufe der Strategieformulierung und -implementierung im Personalbereich dar. Auf der zweiten Stufe werden die Produkt-Markt-Strategien an personelle Möglichkeiten angepaßt und die Unternehmensstrategie unter Berücksichtigung der Human Ressourcen entwickelt, während auf der dritten Stufe, auf die sich seiner Meinung nach die Mehrzahl aller Unternehmen hinbewegt, Personalmanagement als integrativer Bestandteil der Unternehmensstrategie anzusehen ist.

(2). *Zum anderen* ist dem entgegenzuhalten, daß strategisches Personalcontrolling eine additiv-unterstützende, keine substitutive Funktion gegenüber dem strategischen Personalmanagement darstellt. Das strategische Personalmanagement und das strategische Personalcontrolling weisen zwar grundsätzlich einige Gemeinsamkeiten auf. So werden nicht nur in zahlreichen Beiträgen zum Personalcontrolling auch personalstrategische Aspekte thematisiert; sogar eine enge Verflechtung der beiden Konzepte wird für wahrscheinlich gehalten[344], denn zum einen fördert die Auseinandersetzung mit strategischen Personalproblemen das Interesse an Personalcontrolling-Konzeptionen[345], zum anderen gilt Personalcontrolling als zentrale Teilfunktion strategischer Personalarbeit[346] oder gar als Grundlage dieser[347]. Das strategische Personalcontrolling nimmt nach dem Verständnis des Verfassers jedoch eine Unterstützungsfunktion für das strategische Personalmanagement wahr. Es ist deshalb nachfolgend zu klären, worin diese Unterstützungsleistung besteht und welche Abgrenzung zwischen Personalmanagement und Personalcontrolling zu ziehen ist.

Während strategisches Personalmanagement die "zielgerichtet-systematische Planung, Gestaltung und Kontrolle von Human Resources" darstellt, ist Personalcontrolling "die Evaluierung und Optimierung von Planungs- und Steuerungsaktivitäten im Personalbereich"[348]. Es erscheint

---

Resources Management in den strategischen Bereich einbezogen haben und feststellten, daß die durchzuführende Unternehmensstrategie stark vom Human Resources Management in Form des Beurteilungs- und Entlohnungssystems, der Laufbahn- und Karriereplanung und des praktizierten Führungsstils abhängig ist. Vgl. Galbraith, J.R./Nathanson, D.A.: Strategy implementation: The role of structure and process, St. Paul 1978

[344] vgl. Elsik, W.: Personal-Controlling und strategisches Personalmanagement, in: Zeitschrift für Personalforschung, 1990, H. 4, S. 403-417, hier S. 403

[345] vgl. Hoss, G.: Personalcontrolling im industriellen Unternehmen, Krefeld 1989, S. 23

[346] vgl. Wunderer, R.: Personal-Controlling, in: Seidel, E./Wagner, D. (Hrsg.): Organisation - evolutionäre Interdependenzen von Kultur und Struktur der Unternehmung, Wiesbaden 1989, S. 243-257, hier S. 248

[347] vgl. Papmehl, A.: Personal-Controlling: Perspektiven aus der Praxis - Teil 1, in: Personalführung, 1988, H. 7, S. 573-578, hier S. 575

[348] Scholz, C.: Personalcontrolling und Unternehmenskultur als widersprüchliche Führungsinstrumente?, in: Kienbaum, J. (Hrsg.): Visionäres Personalmanagement, Stuttgart 1992, S. 369-384, hier S. 372 ff.

somit zulässig und sinnvoll, die Aufgabe eines strategischen Personalcontrollings in der Evaluation, Optimierung und Steuerung der Effektivität und Effizienz z.B. durch prozeß- und ergebnisorientierte Informationsversorgung und Koordinierung des strategischen Personalmanagements zu sehen.

Die in der Literatur zu findende Unterscheidung, daß strategisches Management "die Anpassung des Unternehmens insgesamt an eine sich dynamisch ändernde Umwelt in den Mittelpunkt der Betrachtung (sicherstellt); das Konzept des Controlling [...] die interne Steuerungsproblematik (betont)"[349], unterliegt m.E. zugleich der Einschränkung, daß auch im Rahmen der Diskussion des Personalcontrollings die Ausweitung der Perspektive auf die extern orientierte Steuerungsproblematik auftaucht. Eine Steuerungsaktivität ist nur sinnvoll, wenn sie zielgeleitet erfolgt. Diese Zielbestimmung erfolgt jedoch nicht nur intern orientiert, sondern wird auch durch externe Einflüsse bestimmt. Eine adaptiv-reaktive Sichtweise des Personalcontrollings greift daher zu kurz und ist durch eine pro- und interaktive Sichtweise zu ergänzen. Der instrumentelle Charakter des strategischen Controllings[350] erfährt damit eine Reformierung und Erweiterung zu einem eigenständigen personalwirtschaftlichen Funktionsfeld.

Abb. 3.1 zeigt die Differenzierung zwischen strategischem Personalmanagement und strategischem Personalcontrolling und verdeutlicht zugleich die Einbindung des strategischen Personalcontrollings in das strategische Personalmanagement.

[349] Weber, W.: Personal-Controlling, in: Personalführung, 1990, H. 1, S. 61-64, hier S. 61 f.
[350] vgl. Scheffler, H.E.: Strategisches Controlling, in: Der Betrieb, 1984, S. 2149-2152, hier S. 2151

Strategisches Personalmanagement	Strategisches Personalcontrolling
Strategische Zielsetzung im Personalbereich	Entwicklung von Planungsmethoden im Personalbereich, Vorschläge für Personalstrategien
Strategische Personalplanung	Informationen über relevante Daten (unternehmensintern und -extern), Integration und Koordination beteiligter Bereiche
Umsetzung der Strategien, Maßnahmen, Projekte	Systematik, Dokumentation, Entscheidungsvorbereitung, Beratung
Einbau in operative und strategische Unternehmensplanung	Koordination und Überprüfung der Realisierbarkeit
Personalentscheidungen in Übereinstimmung mit den strategischen Unternehmens- und Personalbereichszielen	Entwicklung von Kontrollmethoden im Personalbereich, Soll-Ist-Vergleich im Rahmen strategischer (Personal-)Kontrolle
Projekt- und Maßnahmenrealisierung	Integration und Koordination beteiligter Bereiche sowie Abweichungsanalyse
Entscheidung über (Gegen-)Steuerungsmaßnahmen	Vorschläge für (Gegen-)Steuerungsmaßnahmen
Entscheidung über Änderung der operativen und strategischen Personalplanung	Frühwarnsystem für In- und Umweltveränderungen, Erfassung der Abweichungen ggü. den Planungsinhalten sowie Vorschläge für Plan- und Strategieänderungen

Abb. 3.1: Differenzierung zwischen und Integration von strategischem Personalmanagement und strategischem Personalcontrolling[351]

3.1.2. Darstellung und Analyse der Phasen des strategischen Personalcontrollings

Strategisches Personalcontrolling stellt sich bei traditioneller Sichtweise des Managementprozesses[352] in funktionaler Hinsicht als ein Phasenmodell

[351] in Anlehnung an Scheffler, H.E.: Strategisches Controlling, in: Der Betrieb, 1984, S. 2149-2152, hier S. 2149

[352] Der traditionelle Managementprozeß besteht aus den Funktionen Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle. Diese Funktionen werden in einer systematischen Weise zueinander in Beziehung gesetzt, so daß die Vorstellung eines Prozesses (Managementprozeß) entsteht. Das konzeptleitende Prinzip ist das Primat der Planung, weshalb der traditionelle Managementprozeß auch

verschiedener, systematisch verknüpfter personalwirtschaftlicher Funktionsfelder dar. Es beinhaltet das strategische (Personal-)Informationsmanagement, die strategische (Personal-)Planung, die strategische Kontrolle und die strategische Steuerung von Personalressourcen.[353]

In das *Informationsmanagement* sind strategische Komponenten mitaufzunehmen. Die Entscheidungsträger sollen für strategisches Handeln sensibilisiert, Informationen für die Formulierung strategischer Ziele und deren Umsetzung in Strategien sowie Informationen für den Soll-Ist-Vergleich bereitgestellt werden.

Aufgabe der *strategischen Planung* ist die Suche, der Aufbau und die Nutzung von Erfolgspotentialen mit dem Ziel der langfristigen Existenzsicherung des Unternehmens. Dabei soll die strategische Planung operationalisiert und in operative Entscheidungen umgesetzt werden.

Im Rahmen der *strategischen Kontrolle* sind externe Prämissen und ihre Gültigkeit, interne Risikofaktoren sowie der Maßnahmen-Vollzug im Zuge eines Soll-Ist-Vergleichs zu prüfen.

Die Kontrolle löst einen Impuls für eventuell zu ergreifende *(Gegen-) Steuerungsmaßnahmen* aus. Es muß die Frage beantwortet werden, ob bei festgestellten Abweichungen die Strategie zu ändern ist oder ob innerhalb der gesetzten Strategie zu bestimmende operative Gegensteuerungsmaßnahmen ausreichen, die gestellten Ziele (noch) zu erreichen.

---

als Modell der plandeterminierten Steuerung bezeichnet werden kann. Vgl. hierzu die Untersuchung von Carroll, S.J./Gillen, D.J.: Are the classical management functions useful in describing managerial work?, in: Academy of Management Review, 12 (1987), pp. 38-51

[353] vgl. Eggers, B./Eickhoff, M.: Instrumente des strategischen Controlling, Wiesbaden 1996, S. 3 ff.; Sjurts, I.: Kontrolle, Controlling und Unternehmensführung. Theoretische Grundlagen und Problemlösungen für das operative und strategische Management, Wiesbaden 1995; Schoch, D.: Strategisches Controlling, St. Gallen 1993; Mann, R.: Praxis strategisches Controlling, 5. Aufl., Landsberg/Lech 1989; Scheffler, H.E.: Strategisches Controlling, in: Lücke, W./Dietz, J.-W. (Hrsg.): Innovation und Controlling, Wiesbaden 1989, S. 145-175; Coenenberg, A.G./Baum, H.-G.: Strategisches Controlling. Grundfragen der strategischen Planung und Kontrolle, Stuttgart 1987; Siller, H.: Grundsätze des ordnungsgemäßen strategischen Controlling, Wien 1985

3.1.2.1. Strategisches (Personal-)Informationsmanagement

Das strategische Personalinformationsmanagement stellt die Befriedigung der personalbezogenen Informationsbedürfnisse[354] für das strategische Personalmanagement durch die Erfassung des Informationsbedarfes sowie die Gestaltung der Informationsbeschaffung und -erfassung, -speicherung und -wiedergewinnung, Informationsverarbeitung (Verdichtung, Auswertung, Umformung, ...) sowie der Informationsausgabe und -übermittlung sicher und liefert als Ergebnis "zweckgerichtetes Wissen in angemessener Qualität"[355]. Unter Information soll dabei eine Sammlung von einzelnen Daten verstanden werden, die anhand ihrer vordefinierten Beziehungen relevante Abbildungen von Gegenständen und Sachverhalten der Realität und/oder der Vorstellungswelt darstellen und ein Wissen vermitteln, welches für die Zielerreichung von Bedeutung ist.[356] Informationen sind als "zweckorientiertes Wissen" aufzufassen, womit zum Ausdruck kommt, daß nicht jedes Wissen bzw. jede Nachricht eine Zweckeignung aufweist, sondern nur jenes, welches zur Vorbereitung zielorientierter Handlungen nützlich ist.

Informationen reduzieren den Unsicherheitsgrad von Entscheidungen. Die Entscheidungstheorie unterscheidet dabei sechs Stufen[357] des Unsicherheitsgrades von Entscheidungen[358]:

(1) Sicherheit

Wenn sowohl der Datenbestand als auch die Auswertungsverfahren vollständig und zutreffend sind, ist Sicherheit gegeben. Alle Elemente des Entscheidungsraumes, die zur Beurteilung notwendig sind, können in ihren Eigenschaftsausprägungen und Verknüpfungen exakt und eindeutig angegeben werden. Somit läßt sich das Ergebnis bereits zum Entscheidungszeitpunkt vorhersagen.

(2) Quasi-Sicherheit

Nicht alle relevanten Daten sind gegeben oder können verarbeitet werden. Zwischen Handlungsmöglichkeit und Konsequenz bestehen mehrdeutige

[354] vgl. zu den Grundlagen eines Personalinformationssystems Domsch, M.: Personal-Informationssysteme. Instrumente der Personalführung und Personalverwaltung, Hamburg 1972
[355] Schoch, D.: a.a.O., S. 76
[356] vgl. Galeos, G.: Anforderungen des strategischen Managements an ein Personal-Informationssystem, Zürich 1991, S. 39
[357] In der Literatur zur Entscheidungstheorie findet sich häufig auch eine Darstellung mit drei Ausprägungen: Entscheidung unter Sicherheit, Entscheidung unter Risiko und Entscheidung unter Unsicherheit. Vgl. z.B. Bartscher, S./Bomke, P. (Hrsg.): Einführung in die Unternehmungspolitik, Stuttgart 1993
[358] vgl. Kahle, E.: Betriebliche Entscheidungen, 4. Aufl., München/Wien 1997, S. 116 ff.

Beziehungen. Es liegen umfangreiche Datenbestände vor, die mit Wahrscheinlichkeiten vorhersagbare Beziehungen entstehen lassen. Somit ist der Informationsstand ausreichend, um stochastische Beziehungen zu ermöglichen. Wenn die Daten nicht für eine wiederholbare Entscheidung, d.h. für eine größere Zahl von Situationen, ausgewertet werden sollen, sondern für eine Einzelentscheidung, dann entsteht keine Quasi-Sicherheit.

(3) Risiko

Aufgrund von subjektiven oder objektiven Erfahrungen können Beziehungen zwischen Handlungsmöglichkeiten und Konsequenzen derart hergestellt werden, daß unterschiedlichen Konsequenzen bestimmte Wahrscheinlichkeiten zugeordnet werden können. Die Entscheidung selbst ist einmalig in der Weise, daß das der Wahrscheinlichkeitsverteilung innewohnende Streuungsmaß nicht durch Wiederholbarkeit vernachlässigbar ist.

(4) Unsicherheit

In diesem Fall können zwar Konsequenzen bei einer einmaligen Entscheidung bestimmt werden, die Datenbestände lassen die Bestimmung von Wahrscheinlichkeiten jedoch unmöglich erscheinen.

(5) Rationale Indeterminiertheit

Die Konsequenzen der Handlungsmöglichkeiten des Entscheidungsträgers hängen von den Handlungen anderer Subjekte ab. Diese `Gegenspieler` handeln rational, womit die Bandbreite der Konsequenzen des Entscheidungsträgers mehrdeutig und unbestimmt, aber einer analytischen Untersuchung zugänglich ist. Auch in diesem Fall wird Einmaligkeit der Entscheidung unterstellt, da es andernfalls bei Wiederholungen Erfahrungswerte gäbe, welche zur Bildung von Wahrscheinlichkeiten führen würden.

(6) Ignoranz

Es existieren keinerlei Vorstellungen über die Konsequenzen des Handelns. Eine rationale Sachentscheidung ist nicht möglich.

Insbesondere bei strategischen Entscheidungen im Personalmanagement handelt es sich um Entscheidungen, die von Unsicherheit, rationaler Indeterminiertheit und sogar Ignoranz (im obigen Sinn) geprägt werden. Durch die Bereitstellung zusätzlicher Informationen kann der Unsicherheitsgrad vermindert werden, so daß weniger komplexere Entscheidungssituationen entstehen können; die wesentliche Grund-

problematik des strategischen Personalinformationsmanagements liegt allerdings darin, daß wesentliche Informationen als Grundlage für personalmanagementrelevante Entscheidungen in der Zukunft liegen. Damit rücken die Dimensionen "Quantität von Informationen" (unzureichende Informationsbasis versus begrenzte Informationsaufnahmekapazität), "Qualität von Informationen" (Koordination von Informationsnachfrage, -angebot und -bedarf[359]), "Zeitbezogenheit von Informationen" (Time-lags von `sicheren` Informationen versus frühzeitige Verfügbarkeit `unsicherer` Informationen) und "Informationsempfänger" (begrenzter Kreis von Empfängern versus frei verfügbare Informationen) in den Mittelpunkt der Gestaltungsüberlegungen. Die laufende Bereitstellung der notwendigen Informationen in erforderlichen Quantitäten und Qualitäten zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort unter Berücksichtigung von Kosten-Nutzen-Kalkülen durch einen entsprechend abgestimmten Informationsprozeß zwecks zielgerechter Erfüllung personalwirtschaftlicher Ziele im Zielsystem der Unternehmung wird zur Aufgabe des Personalcontrollings.[360]

3.1.2.2. Strategische (Personal-)Planung

Aus der Unzulänglichkeit der derzeit vorherrschenden Konzeption der Personalplanung sowie der zunehmenden Verbreitung einer durch strategische Absatz- und Produktionsplanung bestimmten strategischen Unternehmensführung[361] leitet sich die Notwendigkeit einer strategischen Personalplanung ab, um eine gemessen an den Unternehmenszielen in quantitativer, qualitativer, temporaler und lokaler Hinsicht optimale Versorgung der Unternehmung mit Human-Ressourcen unter adäquater Berücksichtigung sozialer Ziele der Mitarbeiter zu forcieren. Strategische Personalplanung ist die Planung von Potentialen, die unter Zugrundelegung bzw. Integration der strategischen Unternehmensplanung, originär personalwirt-

[359] Die Informationsnachfrage stellt die "subjektiv durch den Informationsanwender (in der Personalwirtschaft der entsprechende verantwortliche Entscheidungsträger) ermittelte, zur Lösung eines bestimmten Problems bzw. einer Aufgabe benötigte Informationsmenge und -qualität" dar. Das Informationsangebot bezeichnet demgegenüber die Informationsmenge und -güte, die durch interne und externe Informationsquellen den personalwirtschaftlichen Verantwortlichen zur Verfügung gestellt wird, während der objektiv personalwirtschaftlich relevante Informationsbedarf die zur Lösung anstehender Probleme und Aufgaben tatsächlich benötigten Informationen beschreibt. Vgl. Kammel, A.: Personalcontrolling, Braunschweig 1990, S. 84

[360] vgl. hierzu z.B. Kemper, M.: Informationssystem des Controlling, Valendar 1994

[361] vgl. Sever, D.: Strategische Personalplanung als Instrument des Konfliktmanagements, München 1988, S. 74

schaftlicher Zielvorstellungen und möglicher zukünftiger Umwelten die zur Erreichung der Unternehmensziele erforderlichen Personal-Strukturen ermittelt und Rahmen sowie konkrete Strategien für die Überführung der aktuellen Ist-Personal-Strukturen und -Prozesse in diese ermittelten Soll-Personal-Strukturen und -Prozesse festlegt.[362]

Obwohl in der Literatur keine einheitliche Verwendung des Begriffes der strategischen Personalplanung zu finden ist, weisen die verschiedenen Ansätze doch einige gemeinsame Charakteristika auf:

- Bei der im allgemeinen langfristig orientierten Wirkungsdauer strategischer Personalplanung ist der Planungszeitraum bezüglich der informatorisch einzubeziehenden Alternativen und Umweltzustände durch stetige Variation sowie sprunghafte Änderungen gekennzeichnet.[363]

- Planungsgegenstand sind die Beschäftigungsrahmenbedingungen des Personals. Betriebswirtschaftlichen Erfordernissen werden gesellschaftliche Entwicklungen gegenübergestellt[364], so daß die Erkennung, (möglichst) Quantifizierung und Bewertung von Entwicklungen exogener gesamtwirtschaftlicher, technologischer, politischer und gesellschaftlicher Faktoren zum Aufgabenfeld der strategischen Personalplanung als integrativem Bestandteil der strategischen Unternehmensplanung werden. Weitere Aufgaben der strategischen Personalplanung sind zudem in dem Entwurf von Richtlinien zur Mitarbeiterauswahl, -führung, -entwicklung sowie zur Entgeltpolitik, der Definition der Personal- und Sozialpolitik, der Planung der Arbeitsbedingungen (z.B. Arbeitszeitgestaltung) und dem Entwurf von Richtlinien für den Umgang mit unternehmensinternen und -externen Interessengruppen (z.B. Öffentlichkeit, Kunden) zu sehen.[365]

---

[362] ähnlich z.B. Maasch, J.: Strategische Personalplanung. Instrumente und Praxisbeispiele, Wiesbaden 1996, S. 69

[363] vgl. Weinmann, J.: Strategische Personalplanung. Theoretische Grundlagen und Versuch der Simulation eines integrierten Planungsmodells, Köln 1978, S. 44

[364] vgl. Staffelbach, B.: Skizzen strategischer Personalpolitik, in: Lattmann, C. (Hrsg.): Personal-Management und strategische Unternehmensführung, Heidelberg 1987, S. 47-63, hier S. 53 ff.; Maasch, J.: Strategische Personalplanung. Instrumente und Praxisbeispiele, Wiesbaden 1996, S. 70

[365] vgl. Hentze, J.: Personalwirtschaftslehre, Bd. 1, 6. Aufl., Stuttgart u.a. 1994, S. 177 ff.; Spie, U.: Personalarbeit im Wandel, in: Personalwirtschaft, 1981, H. 3, S. 16-21, hier S. 19 ff.; Duch, K.: Strategisches Management der Human Ressourcen, in: Wieselhuber, N./Töpfer, A. (Hrsg.): Handbuch Strategisches Marketing, Landsberg am Lech 1984, S. 373-390, hier S. 377; Bleicher, K.: Zur strategischen Ausgestaltung von Anreizsystemen für die Führungsgruppe in Unternehmungen, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 54. Jg. (1985), H. 1, S. 21-27, hier S. 24; Sever, D.: a.a.O., S. 82

- Bei der Planung muß das Gesamtsystem des Unternehmens immer Beachtung finden. Zudem soll die strategische Personalplanung die große Menge an Variablen, Parametern und Situationszuständen aus dem unternehmensinternen und -externen Bereich in hochaggregierte Daten verdichten (Komplexitätsreduktion).[366]

- Strategische Personalplanung ist nicht als längerfristige operative Planung, sondern als Potentialplanung aufzufassen.[367] Dabei ist ihre vorrangigste Aufgabe, für die Erschließung und Erhaltung der zentralen personalbezogenen Erfolgspotentiale eines Unternehmens im Rahmen proaktiven Handelns zu sorgen. Die Proaktivität zielt zum einen auf die Vorbereitung geeigneter Maßnahmen, zum anderen auf die Einleitung aktiv-gestaltender Maßnahmen bereits bei schwachen Hinweisen auf mögliche Chancen und Risiken ab.[368]

Für Drumm/Scholz besteht die strategische Personalplanung folglich aus verschiedenen strategischen personalwirtschaftlichen Planungsfeldern:[369]

Bei der *strategischen Personalbedarfsplanung* geht es nicht um taktisch-operative Personaleinzelmaßnahmen, sondern um das antizipative Erkennen von langfristigen Bedarfsverschiebungen und/oder um die Analyse "kurzfristiger, essentieller Bedarfssituationen sowie die Evaluierung potentieller Aktionen."

Die *strategische Personalbestandsplanung* befaßt sich mit der Planung der Mitarbeiterstruktur und zielt auf eine mit den Grundzielen des Unternehmens vereinbare Verteilung der Belegschaft auf bestimmte Klassen (z.B. Qualifikation, Geschlecht, Alter) ab. Im Vordergrund stehen hierbei nicht konkrete Versetzungsentscheidungen, sondern die Betrachtung einer Beschäftigtenhierarchie (z.B. Unternehmensbereich oder Ausbildungsgruppe) als Gesamtheit und der Entwurf einer holistischen, potentialbezogenen Unternehmensstrategie personalwirtschaftlicher Art. Neben der Beobachtung des soziopolitischen Umfeldes und der demographischen Entwicklung der Arbeitsmärkte sowie der Rechtsprechung gehört zum Aufgabengebiet auch die auf aggregierter Ebene systematisch betriebene Informationssammlung bezüglich der Fähigkeiten, Einstellungen und Wünsche

[366] vgl. Scholz, C.: Zur Konzeption einer strategischen Personalplanung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 34. Jg. (1982), H. 11, S. 979-994, hier S. 981 f.
[367] vgl. Duch, K.: Strategisches Management der Human Ressourcen, in: Personalwirtschaft, 1984, H. 8, S. 270-275, hier S. 270
[368] vgl. Scholz, C.: Zur Konzeption einer strategischen Personalplanung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 34. Jg. (1982), H. 11, S. 979-994, hier S. 981 f.
[369] vgl. Drumm, H.-J./Scholz, C.: Personalplanung. Planungsmethoden und Methodenakzeptanz, Bern/Stuttgart 1983, S. 204 ff.. Eine Literaturübersicht zu den einzelnen Planungsfeldern strategischer Personalplanung findet sich bei Sever, D.: a.a.O., S. 88 ff..

der Mitarbeiter.

Das Ziel der *strategischen Personalbeschaffungsplanung* besteht darin, bei einer zu erwartenden substantiellen Abweichung des ermittelten Bestandes vom geplanten Bedarf grundsätzliche Wege zur Angleichung dieser Größen zu finden und zu prüfen. Dazu ist eine Beobachtung und Beeinflussung des unternehmensrelevanten Arbeitsmarktes, eine Koordination von Beschaffungs- und Freisetzungsplanung sowie die Realisation von strategischen Beschäftigungsveränderungen notwendig.

Die *strategische Personalfreistellungsplanung* dient dazu, auf der Ebene von Beschäftigtengruppen konkrete und weitreichende Maßnahmen wie z.B. Vorruhestandsregelungen oder Sozialpläne vorzubereiten. Hinzu kommt die Festlegung von Zielen (z.B. Maß der Personalüberdeckung, bevor Freistellungen erfolgen) sowie von Grundsätzen (z.B. bevor eine Kündigung ausgesprochen wird, hat eine Prüfung stattzufinden, ob der möglicherweise freizusetzende Mitarbeiter nicht im eigenen Unternehmen an einem anderen Arbeitsplatz weiterbeschäftigt werden kann oder soll).[370]

Bei der *strategischen Personaleinsatzplanung* stehen langfristig-grundsätzliche Aspekte wechselseitiger Zuordnung von Mitarbeitern und Stellen im Vordergrund. Ihr Ergebnis stellen Prinzipien zur Arbeitsverteilung, Stellenbesetzung, Mitarbeiterbeförderung sowie beispielsweise auch die Entwicklung von betrieblichen Arbeitszeitmodellen dar.

Die *strategische Personalerhaltungsplanung* ist diejenige Personalplanung, welche unter Zugrundelegung der Unternehmensplanung, originär personalwirtschaftlicher Zielvorstellungen sowie möglicher zukünftiger Umwelten mittels personalerhaltungspolitischer Entscheidungen die Voraussetzungen für die Erhaltung bzw. Steigerung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter schafft. Ihre konkreten Aufgaben liegen in:[371]

- der permanenten Analyse der übrigen strategischen Personalplanung, insbesondere in der Überwachung von Kennzahlen/Größen, die eine "Abnutzung" des Human-Potentials widerspiegeln (z.B. Krankenstand, Fluktuation, Absentismus),
- der ständigen Beobachtung bzw. Einbeziehung der übrigen strategischen Unternehmensplanung in bezug auf deren mögliche Auswirkungen auf die Mitarbeiter,
- der Formulierung personalerhaltungspolitischer Zielvorstellungen/strategischer Ziele der Personalerhaltungsplanung, wobei deren Schwerpunkte in der Planung von Maßnahmen zur Gesunderhaltung der Mitarbeiter sowie in dem Entwurf materieller und immaterieller Anreizsysteme liegen.

[370] vgl. Nüßgens, K.: Führungsaufgabe Personalwesen, Berlin/New York 1975, S. 193 f.
[371] Weitere Aufgaben sind bei Sever, D.: a.a.O., S. 150 beschrieben.

3.1.2.3. Strategische (Personal-)Kontrolle

Faßt man strategische Planung als einen "zwar notwendigen, aber immer mit einem hohen Selektionsrisiko behafteten Akt des Managements"[372] auf, so muß - zur strategischen Planung simultan - über (prozessuale) Vorkehrungen zur Risikokompensation nachgedacht werden. Das Management (im institutioneilen Sinne) ist darauf angewiesen, eine permanente kritische Überwachung der eingeschlagenen strategischen Orientierung wahrzunehmen sowie die Selektivität der Planung und die damit verbundenen Gefahren und Risiken einzuschränken bzw. auszugleichen. Diese Kompensationsfunktion soll die strategische Kontrolle übernehmen. Damit sind die drei Kontrollarten Prämissenkontrolle, strategische Durchführungskontrolle und strategische Überwachung[373] angesprochen, die verschiedenartige Selektionsstufen im strategischen Planungsprozeß aufgreifen und mit jeweils unterschiedlicher Ausrichtung Risiken und Gefahren von Personalstrategien identifizieren.

Den Gegenstand der *Prämissenkontrolle* bilden dem LCAG-Ansatz folgend[374] die der Strategie zugrundeliegenden Annahmen über die Bedingungen und Entwicklungen der externen Unternehmungsumwelt, der internen Ressourcensituation der Unternehmung sowie des Wertesystems der Unternehmung. Die Erwartungen über die relevanten Umwelt- und Unternehmungsvariablen und deren Entwicklung gehen im Verlauf des Strategieentwurfes als zugrundegelegte Prämissen in die strategische Planung ein. Aufgabe einer Prämissenkontrolle ist es, die expliziten und impliziten Planannahmen permanent und vorsteuernd daraufhin zu überwachen, ob eine Übereinstimmung der angenommenen Entwicklung und der vermuteten Wirkungszusammenhänge mit dem tatsächlichen Verlauf gegeben ist.[375] Die Feststellung einer Abweichung führt dann gegebenenfalls zu einer Revision der Strategie. Sie wird durchgeführt, sobald die ersten Selektionsleistungen in der Phase der Strategieformulierung vollzogen werden.[376]

---

[372] Steinmann, H./Hennemann, C.: Personalentwicklung und strategisches Management, Diskussionsbeitrag Nr. 67 des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung der Universität Erlangen-Nürnberg, 1992, S. 14

[373] vgl. Hasselberg, F.: Strategische Kontrolle im Rahmen strategischer Unternehmensführung, Frankfurt/M. u.a. 1989, S. 95 ff.; Schreyögg, G./Steinmann, H.: Strategic control - A new perspective, in: Academy of Management Review, Vol. 12 (1987), 1, S. 91-103

[374] zu einer ausführlichen Darstellung dieses Ansatzes vgl. Christensen, C.R./Andrews, K.R./Bower, J.L./Hamermesh, R.G./Porter, M.E.: Business policy - text and cases, Homewood/Ill. 1982. Die Bezeichnung LCAG steht für die Autoren des Strategiekonzeptes (Learned, Christensen, Andrews und Guth).

[375] vgl. Winterhalter, A.: Strategisches Controlling, St. Gallen 1981, S. 228

[376] Hasselberg nennt als mögliche Methoden zur Kontrolle strategischer Planprämissen die Szenario-

Ist bereits das Stadium der Strategieimplementierung erreicht, werden die Ergebnisse der gewählten Handlungen durch die strategische Durchführungskontrolle überwacht. Strategien besitzen einen in die Zukunft reichenden Planungshorizont, wodurch die Notwendigkeit entsteht, diese Strategien durch Vorgabe von sogenannten `Meilensteinen`[377] auf kürzerfristige Handlungsziele zu konkretisieren.[378] Der strategischen *Durchführungskontrolle* kommt die Aufgabe zu, die Ergebnisse der durchgeführten Handlungen zu kontrollieren und zu beurteilen, ob Abweichungen von den festgelegten Meilensteinen strategisch bedeutsam sind. Während operative Kontrollen prüfen, ob sich die Erfüllung (der Strategie) wie geplant vollzieht, bestimmt die strategische Durchführungskontrolle im Unterschied dazu die Konsequenzen der aktuellen Handlungsergebnisse für die Beurteilung der Gesamtstrategie im Hinblick auf Umsteuerungsmöglichkeiten.[379]

Aufgrund der immanenten Eigen-Selektivität der Prämissen- und Durchführungskontrolle (sie richten ihre Aufmerksamkeit auf selektierte Annahmen und Meilensteine der Strategie) reicht es nicht aus, strategische Kontrollen auf diese Überwachungsaktivitäten zu beschränken. Die kontinuierliche, ungerichtete Beobachtung der unternehmungsinternen und -externen Umwelt auf bislang vernachlässigte oder unvorhergesehene Ereignisse, die eine Bedrohung der strategischen Orientierung bedeuten können, ist die Aufgabe der *strategischen Überwachung*.[380] Da sie Bedrohungen der geplanten strategischen Richtung eines Unternehmens frühzeitig signalisieren soll[381], muß sie ein "Mehr" an Informationen bereit-

technik, das Konzept des Strategic Assumption Surfacing and Testing (SAST), Frühwarnsysteme und die Critical Success Factor Methode (CSF). Vgl. Hasselberg, F.: a.a.O., S. 145 ff.

[377] Zum Begriff des Meilensteines vgl. Gälweiler, A.: Zur Kontrolle strategischer Pläne, in: Steinmann, H. (Hrsg.): Planung und Kontrolle, München 1981, S. 383-399, hier S. 394 f.

[378] Für Weber ist die wesentliche Grundlage für ein System des Personalcontrollings die Ableitung differenzierter Handlungszielsysteme für die Personalarbeit. Vgl. Weber, W.: Personal-Controlling - Zu den Beiträgen dieses Heftes, in: Zeitschrift für Personalforschung, 1990, H. 4, S. 347-349, hier S. 347 f.

[379] Im Mittelpunkt der strategischen Durchführungskontrolle steht nach Schreyögg die Ausformung eines strategischen Berichtswesens, dem die Aufgabe zukommt, die Wirkungen der durchgeführten Maßnahmen zur Strategierealisation zu überwachen und für strategische Steuerungszwecke nutzbar zu machen. Vgl. Schreyögg, G.: Unternehmensstrategie - Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin/New York 1984, S. 125 und die dort angegebene Literatur

[380] vgl. Ohland, L.R.: Strategische Kontrolle, Frankfurt/M. 1988, S. 341 f.

[381] In der Literatur sind hierzu die Konzepte der Krisenerkennung, des Environmental Scanning (ES), der Frühwarnsysteme und des Strategic Issue Management (SIM) ausführlich beschrieben worden. Vgl. zum Krisenmanagement und zu Frühwarnsystemen z.B. Krystek, U./Müller-Stewens, G.: Grundzüge einer strategischen Frühaufklärung, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensführung - strategische Unternehmensplanung, 6. Aufl., Heidelberg 1992, S. 337-364, hier S. 340 f.. Eine gute Darstellung des environmental scanning findet sich bei Wilson, I.: The benefits of environmental analysis, in: Albert, K.J. (ed.): The strategic management handbook, New York 1983, pp. 1-19. Zum SIM grundlegend Ansoff, I.: Die Bewältigung von Überraschungen und Diskontinuitäten durch die Unternehmensführung - Strategische Reaktionen auf schwache Signale, in: Steinmann, H. (Hrsg.): Planung und Kontrolle. Probleme der strategischen Unternehmensführung,

stellen und "darf also - will sie effizient sein - ihre Aufmerksamkeit nicht bloß auf die von der Planung vorselektierten Kontrollobjekte richten und damit ihr Problemfeld gleichsam schließen; ganz im Gegenteil muß sie als Antwort auf die grundsätzliche Unabschließbarkeit der Umwelt von der Grundintention her prinzipiell als unternehmensweite, ungerichtete und offene Aktivität angelegt werden."[382] Sie fungiert "quasi als ein `strategisches Radar`, das die Umwelt gewissermaßen flächendeckend auf strategiegefährdende Informationen hin überwacht."[383]

3.1.2.4. Strategische (Personal-)Steuerung

Steuerungen stellen sich als ununterbrochene Folgen von Problemlösungen dar.[384] Sie treten ständig in verschiedenen Problemlösungsprozessen auf; diese Permanenz trägt dem Umstand Rechnung, daß Organisationen grundsätzlich in einer komplexen und unsicheren Unternehmungsinnen- und -umweit zu steuern sind. Die Wahl der Handlung zur Problemlösung richtet sich nach dem Ergebnis einer vorhergehenden Abweichungsanalyse nach der Erreichung der Meilensteine. Sie setzt eine vorherige Definition von Sollwerten und die Ermittlung der tatsächlichen Werte voraus und widmet sich insbesondere folgenden Fragestellungen:[385]

- Wo und wann sind Abweichungen bei der Zielrealisierung aufgetreten?
- Was ist die Ursache für diese Abweichungen?
- Wer hat die Verantwortung für die Abweichungen?
- In welcher Höhe sind die Abweichungen aufgetreten?
- Sind einzelne Teilabweichungen auszumachen und wie haben sich diese im Zeitablauf entwickelt?
- Sind auch andere Bereiche von den Abweichungen betroffen (Interdependenzproblematik)?
- Welche Korrekturmöglichkeiten existieren für das Personalmanagement und welche Auswirkungen ergeben sich dadurch für die Zielrealisierung

München 1981, S. 233-264 und Ansoff, I.: Strategic issue management, in: Strategic Management Journal, Vol. 1 (1980), pp. 131-148

[382] Steinmann, H./Hennemann, C.: Personalentwicklung und strategisches Management, Diskussionsbeitrag Nr. 67 des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung der Universität Erlangen-Nürnberg, 1992, S. 14

[383] Hasselberg, F.: a.a.O., S. 97

[384] vgl. Wild, J.: Grundlagen der Unternehmensplanung, 4. Aufl., Opladen 1982

[385] vgl. Wilms, S.: Abweichungsanalysemethoden der Kostenkontrolle, Bergisch Gladbach/Köln 1988, S. 17

im Personal- und anderen Aufgabenbereichen?

Das systemtheoretisch-kybernetische Verständnis des Personalcontrollings impliziert nicht, daß nach einem Soll-/Ist-Vergleich die Abweichungsanalyse zu der Entwicklung von personalbezogenen Maßnahmen führt, die das Unternehmen wieder auf den Weg der ursprünglich angestrebten Zielerreichung leiten. Ebenso ist denkbar, daß die Abweichung aufgrund ihrer geringen Relevanz akzeptiert wird oder neue zielwirksame Handlungsalternativen als Input in den Managementprozeß gegeben werden, somit eine Zielrevision stattfindet. Es kann also eine Steuerung über die Weg-Ziel-Dimensionen[386] erfolgen: eine Veränderung der Strategie (Zieldimension) ist ebenso möglich wie das Ergreifen von Gegensteuerungsmaßnahmen (Wegdimension) bzw. deren Unterlassung.

Bei Anpassungen an die Unternehmensinnen- und -umweit (reaktive Steuerung) sind somit neben den personalbezogenen Maßnahmenkorrekturen auch Zielrevisionen im Personalbereich in Betracht zu ziehen. Das Controllingsystem hat dann die Aufgabe, an der Definition neuer Ziele und Zielgrößen mitzuwirken; es beschränkt sich nicht auf den Prozeß der Zielerreichung, sondern ist auch in den Prozeß der Zielformulierung eingebunden. Im Rahmen der Weg-Ziel-Dimensionen unterstützt Personalcontrolling die Entscheidungsfindung, indem es Personal-Szenarien[387] als "systematische und nachvollziehbare, aus der gegenwärtigen Situation heraus entwickelte, mögliche Zukunftsbilder"[388] entwirft sowie adäquate Problemlösungen und Vorgehensweisen aufzeigt.[389]

Im Rahmen der aktiven Steuerung werden vom Personalcontrolling während einer Maßnahme bereits Alternativen von Anschlußhandlungen und deren Konsequenzen antizipativ und präventiv ausgearbeitet. Hierzu muß es

[386] Dieser Terminus steht in keiner Beziehung zu dem Weg-Ziel-Ansatz von Neuberger im Rahmen personalwirtschaftlicher Führungstheorien.

[387] vgl. Wilkening, O.S.: Personalszenarien - Erfahrungen mit einem neuen Instrument des Personalmanagers, in: Personalwirtschaft, 1984, H. 11, S. 158-162; Scholz, C.: Strategisches Management - Ein integrierter Ansatz, Berlin/New York 1987, S. 128 f.; Hentze, J./Kammel, A.: Personalcontrolling, Bern u.a. 1993, S. 221 ff.

[388] Geschka, H./Hammer, R.: Die Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung - strategische Unternehmensführung, Heidelberg 1992, S. 311-336, hier S. 314

[389] Nur vereinzelt finden sich in der Literatur Erörterungen über die Anwendung von Personalszenarien. Dies erstaunt, da insbesondere zwei Gründe für eine stärkere Beachtung von Personalszenarien sprechen (vgl. Wilkening, O.S.: a.a.O., der weitere Gründe anführt):
(1) Szenarien besitzen eine ganzheitliche Problemsicht und vereinen Einzelentscheidungen des Personalmanagements. So zeigen sie Handlungsbedarf in verschiedenen Teilbereichen auf.
(2) Die Unsicherheit des personalwirtschaftlichen Entscheidungsträgers wird reduziert und somit die Umsetzung getroffener Personalentscheidungen beschleunigt.

eigene Problemlösungsmethoden, -verfahren und -instrumente generieren und weiterentwickeln. Dabei ist es auf einen grundlegenden Orientierungsrahmen angewiesen, der in den Ansätzen des strategischen Personalmanagements zu finden ist.

3.2. Ansätze des strategischen Personalmanagements als Orientierung für das strategische Personalcontrolling

Obwohl die Grundidee des strategischen Personalmanagements anfangs kritisiert wurde[390], ist es inzwischen zu einem Standardbestandteil von Lehrbüchern[391] und Praxiskonzepten[392] geworden. Es lassen sich die konzeptionellen Arbeiten des Michigan-, des INSEAD-, des Züricher und des Stuttgarter Ansatzes herausarbeiten.

3.2.1. Michigan-Ansatz

Der Michigan-Ansatz befaßt sich mit der strategischen Rolle des Personalmanagements und dessen Gestaltungsmöglichkeiten, wobei die Vertreter des Ansatzes - Tichy, Fombrun und Devanna - Strategie als einen Prozeß definieren, in dem die Basismission und die langfristigen Ziele festgelegt und die zur Zielerreichung notwendigen Ressourcen zugeteilt werden.[393] Hierzu stellt der Ansatz zunächst auf den Wirkungszusammenhang zwischen Strategie, Organisationsform - bzw. in der Terminologie der Autoren `Organisationsstruktur` - und Human Ressourcen Management ab, die als sich gegenseitig beeinflussende Kernsysteme eines Unternehmens gesehen werden und in ihrer Gesamtheit das strategische Management bilden. Das zentrale Problem besteht darin,

[390] vgl. Marr, R.: Strategisches Personalmanagement - des Kaisers neue Kleider? Kritische Anmerkungen zum derzeitigen Diskussionsstand, in: Lattmann, C. (Hrsg.): Personal-Management und strategische Unternehmensführung, Heidelberg 1987, S. 12-23

[391] z.B. Drumm, H.-J.: Personalwirtschaftslehre, 2. Aufl., Berlin u.a. 1992; Scholz, C.: Personalmanagement, 4. Aufl., München 1996

[392] z.B. Berthel, J./Groenewald, H. (Hrsg.): Personal-Management. Zukunftsorientierte Personalarbeit, Landsberg am Lech 1993

[393] vgl. Devanna, M.A./Fombrun, C./Tichy, N.: A framework for strategic human resource management, in: Fombrun, C./Tichy, N./Devanna, M.A. (eds.): Strategic human resource management, New York 1984, p. 22 ff.

eine entsprechende Abstimmung zwischen diesen Kernelementen zu erreichen, um die Funktionsfähigkeit eines Unternehmens in seiner dynamischen Umwelt zu festigen.

Ausgehend von der Chandlerschen Forderung "Structure follows strategy"[394] müssen dann nach Meinung der Autoren zum einen die Organisationsstruktur und das Human Ressourcen Management im Hinblick auf einen wirkungsvollen Strategie-Implementierungsprozeß zusammenpassen und zum anderen das Human Ressourcen Management der Strategie entsprechen. Das Human Ressourcen Management und die Organisationsstruktur sind also auf die durchzuführende Strategie hin auszurichten. Die modularisierte Organisationsformen prägenden organisationalen Elemente, die in Kapitel 2.1 herausgestellt worden sind, bestimmen danach Struktur und Ablauf des Personalmanagements und damit des Personalcontrollings.

Die zweite Betrachtungsebene des Michigan-Ansatzes widmet sich der inneren Form des Human Ressourcen Managements. Es besteht aus mehreren Teilfunktionen (Personalauswahl, -beurteilung, -entlohnung und -entwicklung) - Systemelemente, deren Integration zu einem effektiven Human-Ressourcen-System führen soll. Zwischen diesen Elementen sind Wechselwirkungen vorhanden, die auf eine individuelle und damit organisationeile Leistung Einfluß haben. Diese Wechselwirkungen und den damit verbundenen Wirkungskreislauf nennen Tichy, Fombrun und Devanna `The human resource cycle`:

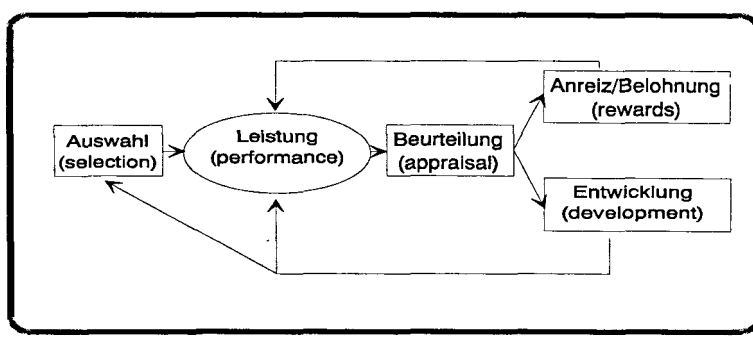


Abb. 3.2: The human resource cycle [395]

[394] vgl. Chandler, A.D.: Strategy and structure, Cambridge u.a. 1962
[395] vgl. Tichy, N./Fombrun, C./Devanna, M.A.: Strategic human resource management, in: Sloan Management Review, Vol. 23 (1982), pp. 47-61, hier p. 50

Leistung ist hiernach eine von den Teilfunktionen abhängige Größe, die außerdem - übergeordnet - noch vom organisationeilen Kontext und den eingesetzten Ressourcen beeinflußt wird. Die Einordnung der Teilfunktionen in den organisationeilen Kontext erfordert eine Charakterisierung der Aufgabeninhalte des Personalmanagements. Die im `Human Resource Cycle` vorgenommene Systemgestaltung des Personalmanagements bildet die Grundlage für detaillierte Aussagen, die sich auf die aufgabenspezifischen Anforderungen an die einzelnen Systemelemente beziehen. Zur Kennzeichnung dieser Aufgabeninhalte differenziert der Ansatz zwischen einer strategischen, taktischen und operativen Ebene des Personalmanagements, wobei im folgenden in der gebotenen Kürze lediglich auf die strategische Ebene eingegangen werden soll.[396]

Die strategische *Personalauswahl* soll Auswahlkriterien für das Personal entwickeln, welches für die langfristige Existenzsicherung des Unternehmens benötigt wird. Hierfür ist die Planung eines unternehmensweiten Auswahl- und Förderungssystems nötig, welches die Unternehmensstrategie unterstützt. Weiterhin erfordert strategische Personalauswahl die Abstimmung der Beförderungen und Versetzungen von Mitarbeitern mit der Unternehmensstrategie sowie die Besetzung von Schlüsselpositionen entsprechend der jeweils verfolgten bzw. zukünftig zu verfolgenden Unternehmensstrategie. Ziel der strategischen Personalauswahl ist somit das Herstellen einer "Übereinstimmung" (match) von Strategie und (ausgewählter) Person.

Die *Personalbeurteilung* hat in strategischer Hinsicht als "datengenerierendes System" drei Funktionen zu erfüllen. Zunächst ist sie als Informationsfunktion zu sehen, da sie strategisch relevante personalwirtschaftliche Daten für den Prozeß der Strategieformulierung bereitstellt. Sie übernimmt ferner eine Steuerungsfunktion, indem sie durch die verwendeten Beurteilungssysteme und -kriterien das für die Strategieimplementierung erforderliche Leistungsverhalten induziert[397]. Schließlich nimmt die Personalbeurteilung eine Integrationsfunktion hinsichtlich der Teilfunktionen im Personalmanagement-System wahr, indem sie einen gemeinsamen Ausgangspunkt für Auswahl-, Entlohnungs-, Entwicklungs- und Einsatzentscheidungen bildet.

[396] Zu der taktischen und operativen Ebene vgl. Tichy, N./Fombrun, C./Devanna, M.A.: a.a.O., p. 52 ff.

[397] vgl. auch Elsik, W.: Strategisches Personalmanagement: Konzeptionen und Konsequenzen, München/Mering 1992, S. 145

Eine strategische Ausrichtung des *Anreizsystems* soll verhindern, daß ausschließlich kurzfristige Zielgrößen dem Anreizsystem zugrundegelegt und dadurch Führungskräfte und Mitarbeiter zur Erreichung langfristiger, strategischer Ziele nur unzureichend motiviert werden. Anreizsysteme müssen daher sowohl operativen als auch strategischen Anforderungen gerecht werden. Die strategische Perspektive bei der Gestaltung von Anreizsystemen fokussiert auf die Muster von Anreizentscheidungen, welche für den Unternehmenserfolg besonders bedeutsam sind. Nach Milkovich betreffen solche bedeutsamen Anreizentscheidungen die Wettbewerbsfähigkeit des Anreizsystems im Vergleich zu dem Anreizsystem der Konkurrenten, die hierarchische Struktur des Anreizsystems, den Mix der Anreizformen, die Bezugsgrößen für Anreizerhöhungen, den Stellenwert des Anreizsystems im Rahmen der Personalstrategie, die Konsistenz zu anderen Teilen der Unternehmensstrategie oder auch die Administration des Anreizsystems.[398]

Die Aufgabe der strategischen *Personalentwicklung* besteht in der Feststellung der erforderlichen Fähigkeiten und in dem aktiven Management des Lernens der Mitarbeiter in bezug auf zukünftige Unternehmens- und Geschäftsbereichsstrategien. Hierunter fallen Aktivitäten wie die Planung von Entwicklungsmaßnahmen für Mitarbeiter im Hinblick auf zukünftige Geschäfte oder der Entwurf von individuellen Karriereplänen.

Aus Sicht eines Personalcontrollingsystems läßt sich beim Michigan-Ansatz somit hervorheben, daß durch das Konzept des `human resource cycle` das Augenmerk auf eine Prozeßorientierung des Personalmanagements gelegt wird. Die vier leistungsbeeinflussenden Prozesse Personalauswahl, -beurteilung, -entwicklung und -entlohnung werden als miteinander verbundene und voneinander abhängige Teilprozesse herausgearbeitet, was einer funktionalen Systembetrachtung entspricht. Das Steuerungsinstrumentarium wird ebenfalls in Form von Aktivitäten detailliert dargestellt und zum Ziel der Leistungssteigerung jedes Einzelnen eingesetzt.

[398] vgl. Milkovich, G.T.: A strategic perspective on compensation management, in: Ferris, G.S./ Rowland, K.M. (eds.): Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 6 (Jai Press 1988), London/Greenwich, pp. 263 - 288

3.2.2. INSEAD-Ansatz

Der INSEAD-Ansatz von Evans befaßt sich mit der Rolle des strategischen Personalmanagements und dessen anzustrebenden Effizienzkriterien. Im Mittelpunkt seiner Arbeit steht die Betrachtung möglicher Unternehmensziele, Effizienzkriterien des Unternehmens und der Beitrag des strategischen Personalmanagements zur Realisierung von Zielen und Effizienzkriterien. Besondere Aufmerksamkeit widmet Evans der Rolle des strategischen Personalmanagements in komplexen, multinationalen Unternehmen. Dabei versteht er das strategische Personalmanagement als eine "funktionsübergreifende Aufgabe des General-Managements"[399] und nicht als eine Funktion im Personalbereich oder als eine Aufgabe der Personalabteilung. Damit wird Personalcontrolling aus institutionaler Sicht ebenfalls zur Aufgabe dieses General-Managements und aufgrund der damit verbundenen Komplexität sowohl in der Zielausrichtung und Effizienzkriterienbestimmung als auch in der Charakterisierung von Steuerungselementen gegenüber dem Michigan-Ansatz differenzierter.

Evans unterscheidet die Effizienzkriterien "Equity and Human Relations" (Gerechtigkeit und zwischenmenschliche Beziehungen), "Competitive Performance" (Wettbewerbsfähigkeit), "Innovation and Flexibility" (Innovation und Flexibilität) und "Corporate Integration" (Integration von Organisationseinheiten).[400] Für jedes Kriterium ist jeweils eine andere Grundorientierung des strategischen Personalmanagements charakteristisch.

In Unternehmen mit einer sicheren Umwelt ist das strategische Personalmanagement *unternehmensintern* und auf die Erreichung von "Gerechtigkeit und zwischenmenschlichen Beziehungen" ausgerichtet. Dies geschieht beispielsweise durch die Verbesserung zwischenmenschlicher Beziehungen und Arbeitsbedingungen sowie die Entwicklung von Arbeitsbewertungsverfahren als Grundlage der Lohngerechtigkeit.

Die Aufgabe des strategischen Personalmanagements liegt auf einer *unternehmensexternen* Betrachtungsebene in der Sicherung und dem Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Die vom Unternehmen

[399] vgl. hierzu auch Ackermann, K.-F.: Konzeptionen des strategischen Personalmanagements für die Unternehmenspraxis, in: Glaubrecht, H./Wagner, D. (Hrsg.): Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung, Freiburg i.Br. 1987, S. 39-68, hier S. 50 f.

[400] vgl. im folgenden Evans, P.: The strategic outcomes of human resource management, in: Human Resource Management, Vol. 25 (Spring 1986), pp. 149-167

gewählte Wettbewerbsstrategie ist der Anknüpfungspunkt für die aufgabenspezifischen Anforderungen des strategischen Personalmanagements und Personalcontrollings. Evans unterscheidet dabei die Strategie der Kostenführerschaft und die Strategie der Differenzierung. Für eine erfolgreiche Implementierung der Kostenführerschaft ist seiner Meinung nach eine begleitende und umfassende Personalentwicklung erforderlich; eine Strategie der Differenzierung setzt aufgrund des Bedarfs an hochqualifizierten Mitarbeitern eine strategiegerechte Personalauswahl, -entwicklung, -beurteilung und -belohnung voraus. Diese personalwirtschaftlichen Aktivitätsfelder sind wie oben diskutiert auch im `human resource cycle` von Tichy/Fombrun/Devanna als strategische Ansatzpunkte herausgestellt.

Die Überlebensfähigkeit von Unternehmen, die in einer turbulenten Umwelt agieren, ist verknüpft mit den Anforderungen "Innovation und Flexibilität" (*organization-environment boundary focus*). Darunter versteht Evans "[...] its ability to redifferentiate or further decrease the costs of its products or services; its capacity to incubate new products or processes and nuture them into commercially viable results"[401]. Das strategische Personalmanagement hat in diesem Fall die Innovations- und Flexibilitätsfähigkeit des Unternehmens zu unterstützen; dies - und damit weist Evans bereits auf Gestaltungsaspekte eines strategischen Personalmanagements in flexiblen Organisationsformen hin - geschieht mittels der Gestaltung von Rahmenbedingungen (z.B. Rekrutierung von Hochschulabsolventen, Förderung von informellen Strukturen, Durchführung von work-shops, flexibler Personaleinsatz). Außerdem soll es Widerstände, die mit der Implementierung von Innovationen entstehen können, abbauen helfen.

Während bisher das strategische Personalmanagement in Einzelunternehmen und in Geschäftsbereichsebenen diversifizierter Unternehmen betrachtet wurde, zieht Evans im Hinblick auf das vierte Effizienzkriterium insbesondere *globale Unternehmen, die in verschiedenen Ländern tätig sind*, heran. Ausgangspunkt der Überlegungen ist die Frage, "how HRM (Human Resource Management, Anm. d. V.) can facilitate the integration of business units while retaining the decentralized operational differentiation that these units require."[402] Die Gestaltungsmöglichkeiten des strategischen Personalmanagements hängen dabei von den Dimensionen "Produkt-Markt-

[401] Evans, P.: The strategic outcomes of human resource management, in: Human Resource Management, Vol. 25 (Spring 1986), pp. 149-167, hier p. 158

[402] Evans, P.: The strategic outcomes of human resource management, in: Human Resource Management, Vol. 25 (Spring 1986), pp. 149-167, hier p. 162

Situation" (Product-Market and Business Logic) und "Sozio-kulturelle Situation" (Socio-Cultural Logic)[403] ab.

Wird die product-market and business logic zugrundegelegt, ergeben sich auf der Unternehmens-, Geschäftsbereichs- und Werks- bzw. Niederlassungsebene für Personalmanagement und Personalcontrolling unterschiedliche Aufgaben. Auf der Unternehmensebene ist das Personalmanagement für die Erarbeitung und Umsetzung von allgemeinen Richtlinien und Vorgaben für die nachgeordneten Ebenen verantwortlich. Auf der Geschäftsbereichsebene ist ein Personalmanagement erforderlich, welches auf die spezifischen Bedürfnisse der definierten Produktmärkte ausgerichtet ist, während auf der Niederlassungsebene die Aufgabe des Personalmanagements in der Abstimmung zwischen den Bedürfnissen verschiedener Produktmärkte mit denen einzelner Führungskräfte und Mitarbeitergruppen liegt. Bei einem *Global Interdependent Business* empfiehlt der Insead-Ansatz eine Zentralisierung des strategischen Personalmanagements auf der Unternehmensebene (i.V. mit anderen strategischen Managementaufgaben), bei einem *Interdependent Country-based Business* eine Dezentralisierung.

Wird die Socio-Cultural Logic betrachtet, kann zwischen einem globalen und polyzentrischen Ansatz differenziert werden, aus denen sich unterschiedliche Strategien zur Anpassung multinationaler Unternehmen an sozio-kulturelle Standortbedingungen ergeben. In globalen Unternehmen wird ein einheitliches Personalmanagement durch unternehmensweit geltende Grundsätze und Richtlinien sichergestellt, während in polyzentrisch orientierten Unternehmen eine Dezentralisierung des Personalmanagements in der Art erfolgt, daß das Human Resource Management alleinige Aufgabe des General Managers und seines Personalstabs auf der Niederlassungsebene ist. Hier kommt dem Personalmanagement in der Zentrale lediglich die Aufgabe zu, Führungskräftepotential zu identifizieren und zu entwickeln, um die Niederlassungen mit geeigneten General Managern zu versorgen. Evans gelangt zu folgender Gestaltungsempfehlung:

"My final proposition is that the product-market logic dictates which socio-cultural adaptive strategy should be chosen. [...] Thus firms in worldwide industries where divisions and subsidiaries are interdependent would be adviced to adopt global human resource strategies: [...]. Firms where divisions and business elements can be discretely and

[403] vgl. Evans, P.: The context of strategic human resource management policy in complex firms, in: Lattmann, C. (Hrsg.): Personal-Management und strategische Unternehmensführung, Heidelberg 1987, S. 105-117, hier S. 107

independently defined would be adviced to adopt cheaper polycentric human resource strategies."[404]

Strategisches Personalmanagement und Organisationskultur bestimmen sich gegenseitig: Maßnahmen des strategischen Personalmanagements tragen zum einen zur Kulturentwicklung bei[405], zum anderen prägt die Organisationskultur die Ausrichtung des strategischen Personalmanagements.

Für die Konzeption eines Personalcontrollingsystems läßt sich daher aus dem Ansatz von Evans ableiten, daß nicht nur Organisationsform und Unternehmensstrategien die Ausgestaltung des strategischen Personalmanagements bestimmen. Auch die Unternehmenskultur, deren Berücksichtigung eine Einbeziehung von interpretativen Ansätzen bedeutet, stellt ein prägendes Element hierbei dar. Zur Verdeutlichung wählt Evans den Ansatz von Ouchi[406], der drei idealtypische Organisationsformen herausgearbeitet hat. Die Aufgabe des strategischen Personalmanagements besteht jeweils darin, die in den einzelnen Organisationsformen herrschenden Werte und Normen zu stützen bzw. auszubauen.

In einer *bürokratischen Organisation*, die durch Merkmale wie formale Befehlsketten, rationale Arbeitsteilung und formalisierte Verfahrensvorschriften bestimmt wird, ist das Personalmanagement nach innen gerichtet und hat die Aufgabe, Störungen in den zwischenmenschlichen Beziehungen zu vermeiden und für Gerechtigkeit und Harmonie zu sorgen (Personalcontrolling als auf interne Harmonisation ausgerichtete Steuerung).

Die Leistung und das Verhalten der Organisationsmitglieder in einer *marktorientierten Organisation* ist im Gegensatz zu der bürokratischen Organisation an den Anforderungen der externen Umwelt bzw. des Wettbewerbs orientiert. Die Ausgestaltung des Personalmanagements richtet sich nach den Geschäftsstrategien des Linien-Managements (Personalcontrolling als auf Förderung von Wettbewerbsstrategien ausgerichtete Steuerung).

---

[404] Evans, P.: The context of strategic human resource management policy in complex firms, in: Lattmann, C. (Hrsg.): Personal-Management und strategische Unternehmensführung, Heidelberg 1987, S. 105-117, hier S. 117

[405] vgl. Evans, P.: On the importance of a generalist conception of human resource management: A cross-national look, in: Human Resource Management, Vol. 23 (Winter 1984), pp. 347-363

[406] vgl. Ouchi, W.G.: Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge, Reading (Mass.) 1981; Ouchi, W.G.: Markets, bureaucracies, and clans, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 25 (1980), 2, pp. 129-141

In einer *Clan-Organisation* werden die Mitarbeiter als strategische Schlüsselressource angesehen. Daher ist das Ziel dieser Organisation, die Mitarbeiter langfristig zu binden und zu sozialisieren. Diese Sozialisierung führt zu einer starken informellen Organisation, welche die notwendige Flexibilität der Formalstrukturen sichert. Die Entwicklung der informellen Organisation ist Aufgabe des strategischen Personalmanagements (Personalcontrolling als auf Humanpotentialgenerierung und -ausschöpfung gerichtete Steuerung).

Evans weist somit für die Gestaltung eines Personalcontrollings auf mehrere Punkte hin. Er sieht eine gegenseitige Abhängigkeit zwischen Umwelt und Personalmanagement und betont damit den situativen Kontext des Personalmanagements, zum anderen mißt er dem Konzept der Eigensteuerung großes Gewicht bei und stellt den proaktiven innovativen und flexiblen Charakter des strategischen Personalmanagements heraus. Er erweitert zudem die Zielsetzung des Personalmanagements von der individuellen Leistung (Michigan-Ansatz) zu einem Zielbündel und zeigt hierbei durch die Einbeziehung von Effizienzkriterien Gestaltungspunkte für ein Personalcontrolling auf. Schließlich findet sich in seinem Ansatz mit dem Konstrukt der Unternehmenskultur ein bedeutendes Steuerungs- und damit Controllinginstrument für das Personalmanagement.

3.2.3. Züricher Ansatz

Der Züricher Ansatz von Rühli ist ein "begrifflich theoretisches Konzept zur Erfassung, Analyse und Gestaltung des Führungsgeschehens in Unternehmen"[407]. Rühli geht davon aus, daß, wenn in einer Unternehmung Menschen gemeinsam ein Problem zu lösen haben, eine Koordination ihrer Aktivitäten notwendig ist. Diese Steuerung multipersonaler Problemlösung ist für ihn das Kernproblem strategischen Personalmanagements und läßt sich durch eine führungstechnische, eine menschenbezogene und eine unternehmenspolitische Dimension beschreiben. Diese Dimensionen können als Achsen eines Personalcontrollingsystems gesehen werden.

[407] Ciupka, D.: Strategisches Personalmanagement und Führungskräfteentwicklung, Hamburg 1991, S. 31

Bei der gemeinsamen Lösung eines Problems sind die beteiligten Personen dazu aufgerufen, in einer zweckdienlichen Art und Weise zusammenzuarbeiten und arbeitsteilig zu wirken. Diese Arbeitsteilung zieht eine Ausbildung dirigierender Aktivitäten (Führung) und exekutiver Aktivitäten (Ausführung) nach sich. Zu den Führungsaktivitäten zählen Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollmaßnahmen, die in Form von Anweisungen und Anordnungen mit der Ausführung verbunden sind. Wird der Aspekt der Führung weiter unterteilt, so dienen Planung und Entscheidung der Willensbildung, Anordnung und Kontrolle der Willensdurchsetzung. Diese Bestandteile der Führung erfahren in einer institutionellen, funktionellen und instrumentellen Betrachtungsebene jeweils eine andere Ausprägung:

Aspekte der Führung	***Elemente der Führung***			
	Willensbildung		***Willensdurchsetzung***	
	Planung	**Entscheidung**	**Anordnung**	**Kontrolle**
institutionell	Planungs-instanzen	Entscheidungs-instanzen	Anordnungs-instanzen	Kontroll-instanzen
funktionell	Planungs-prozesse	Entscheidungs-prozesse	Anordnungs-prozesse	Kontroll-prozesse
instrumentell	Planungs-instrumente	Entscheidungs-instrumente	Anordnungs-instrumente	Kontroll-instrumente

Abb. 3.3: Formales Schema der Führung im Züricher Ansatz[408]

Eine Erfassung, Beschreibung und Gestaltung der führungstechnischen Elemente für bestimmte Unternehmensbereiche und vorgegebene Problemstellungen ist so möglich. Mit der Betrachtung der Institutionen, Funktionen und Instrumente sowie der Differenzierung verschiedener Phasen bzw. Prozesse stellt Rühlis formales Schema der Führung somit eine Systematik von Ansatzpunkten zur Steuerung von Personalmanagement durch Personalcontrolling dar und bezieht dabei Aspekte der Integration und Koordination als originäre Aufgaben des Personalcontrollings mit ein.

Die führungstechnische Dimension wird durch die menschbezogene Dimension ergänzt, um auch der Möglichkeit der Beeinflussung und damit

[408] vgl. Rühli, E.: Grundsätzliche Betrachtungen zu einem integrierten Führungsmodell, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 29. Jg. (1977), S. 729-741, hier S. 733

Steuerung im Rahmen der Führung Rechnung zu tragen. Zu den konstitutiven Elementen der Führung gehören der soziale Kontext, in dem sich das Führungsverhalten und die Reaktionen darauf abspielen, sowie die Beziehung zwischen dem Führenden und dem Geführten (im Sinne von Beeinflußten) und die in den Interaktionsprozeß involvierten Menschen (Individuen, Gruppen). Die sich aus der unterschiedlichen Ausprägung und Zusammensetzung dieser Elemente ergebenden Sachverhalte sind nach diesem Ansatz ebenfalls Bestandteile eines Führungskonzeptes, wobei der Ansatz auf "menschenbildneutrale" Aussagen bzw. allgemein anerkannte oder empirisch ermittelte Erkenntnisse zurückgreift. Ferner fordert er deshalb auch eine situative Anpassung der Elemente *Vorgesetzter-Untergebener-Beziehung* und *Einbeziehung des sozialen Kontextes*. Obwohl Rühli nicht explizit darauf eingeht, wie der Führungsprozeß durch die individuenspezifische Wahrnehmung und Interpretation von Situationen beeinflußt wird und er insofern Beiträge der interpretativen Ansätze nicht einarbeitet, ist es ihm zu verdanken, daß er durch die Einbeziehung der Führungsdimension den Blick auf *subjektive* Elemente eines strategischen Personalmanagements und Personalcontroilings lenkt.

Neben die erwähnten Dimensionen tritt noch die unternehmenspolitische Betrachtungsweise hinzu. Die inhaltliche Ausgestaltung der Führung richtet sich an den Problemen aus, mit denen sich die Unternehmensleitung auseinanderzusetzen hat. Der Züricher Ansatz sieht hierbei die Aufgabe der Unternehmensführung vorrangig in der Entwicklung, Durchsetzung und Überwachung der Unternehmenspolitik. Diese umfaßt die Bestandteile Ziele, Strategien und Mitteleinsatz. Zur Erarbeitung einer Unternehmenspolitik sind diese Bestandteile zu konkretisieren, wobei diese Festlegung ebenfalls situativ erfolgt.

Dieser "originäre" Ansatz wurde von Rühli/Wehrli und Krulis-Randa weiterentwickelt. Der erweiterte Ansatz befaßt sich mit der Handhabung eines Personalmanagements, insbesondere der Aspekte Personalführung und -entwicklung, bei veränderten Rahmenbedingungen. Besonderes Augenmerk gilt dabei der Wandlung des Menschenbildes bzw. seiner Rolle im Rahmen der Arbeit. Es zeigt sich, daß das Menschenbild zum einen in zeitlicher Hinsicht seit Anfang des Jahrhunderts einer dynamischen Entwicklung unterliegt, zum anderen sich in räumlicher Hinsicht situative eigenständige Entwicklungen eines Menschenbildes ausgebildet haben, die nur durch sozio-kulturelle Unterschiede erklärbar sind[409]. Durch die Aufnahme

[409] Krulis-Randa und Ciupka führen z.B. den Denkansatz McGregors an, der die Veränderungen des

der Kultur in die materielle Dimension erfährt dieser Ansatz eine Ergänzung bzw. Wandlung. Durch die inhaltliche Erweiterung um den Aspekt der Kultur und die veränderte Sichtweise des Menschenbildes in Unternehmen gerät die integrative Menschenführung in den Mittelpunkt des Interesses. Die Stellung des Menschen ist im Lichte des Beziehungsnetzes zu sehen, das er im Unternehmen eingeht; strukturelle, kulturelle und politische Beziehungen sind damit angesprochen.

Die Struktur eines Unternehmens folgt aus der konkreten Ausgestaltung des formalen Grundschemas der Führung, erfährt aber eine unterschiedliche organisatorische Ausdifferenzierung und wird zudem durch die situative Unternehmenskultur zu einem Großteil beeinflußt. Die Schaffung und Änderung von Strukturen und Prozessen ist Inhalt der Führungstätigkeit und Handlungsobjekt des Personalcontrollings.

Der Mensch ist somit in das Gefüge von Struktur, Kultur und Politik wie folgt eingegliedert:

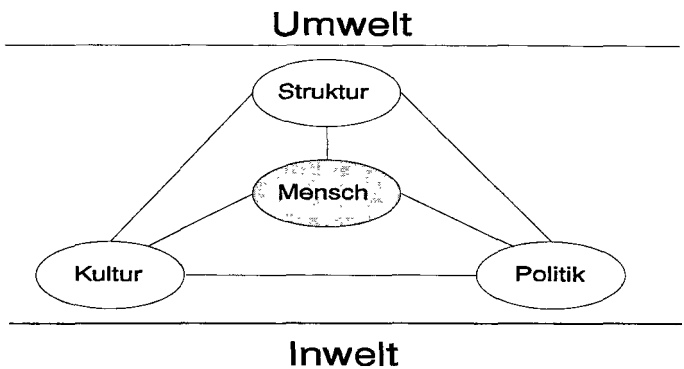


Abb. 3.4: Einbettung des Menschen in das Gestaltungsgefüge von Struktur, Kultur und Politik[410]

Persönlichkeitsbildes des geführten Menschen im Unternehmen als Theorie X und Theorie Y kennzeichnete, dessen auf dem japanischen Modell basierende Weiterentwicklung zur Theorie Z durch Ouchi zu Anfang der achtziger Jahre und die aufgrund einer empirischen Untersuchung des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung (1982) entwickelte Theorie CH über das Menschenbild in schweizerischen Unternehmen. Vgl. Ciupka, D.: a.a.O., S. 35; Krulis-Randa, J.: Die menschliche Arbeit als Bestandteil der Unternehmensstrategie, in: Die Unternehmung, 37. Jg. (1983), H. 2, S. 140-146, hier S. 143 ff.

[410] vgl. Rühli, E./Wehrli, H.P.: Strategisches Management und Personalmanagement, in: Lattmann, C. (Hrsg.): Personal-Management und strategische Unternehmensführung, Heidelberg 1987, S. 35-46, hier S. 42

Struktur und Kultur stehen mit den Human Ressourcen in innenpolitischer Beziehung: Mitarbeiterbeschaffung und -auswahl richten sich an Struktur und Kultur aus. Veränderungen der Unternehmensinnen- und Umwelt (z.B. Wertewandel, Markteinbrüche) machen kulturelle Veränderungsprozesse erforderlich, die (z.T auch unter Beibehaltung alter Strukturen) durch Auswahl neuer Mitarbeiter eingeleitet oder unterstützt werden. Kulturgestaltung ist somit ein Feld der Innenpolitik und eine zentrale Führungsaufgabe, deren Lösung ohne die Berücksichtigung der Individualdimension und Integration des Personalmanagements zu scheitern droht.

Die Umweltpolitiken richten sich auf die gegenwärtigen und zukünftigen Märkte des Unternehmens und stellen die Globalsteuerung des Unternehmens dar. Die geplanten Strategien sind notwendigerweise zum einen in die Innen- und Umweltpolitiken zu implementieren, zum anderen in das Netz von Struktur und Kultur einzubinden bzw. mit deren Entwicklung zu harmonisieren. Das strategische Personalcontrolling steuert somit "Generierung und [...] Einsatz von Human Potentialen im situativen Kontext von Struktur, Kultur und Politik."[411]

3.2.4. Stuttgarter Ansatz

Ziel dieses empirisch generierten Ansatzes[412] ist es, auf der Basis empirisch geprüfter[413] Hypothesen Handlungsempfehlungen für die Gestaltung eines strategischen Personalmanagements auszusprechen. Ausgangspunkt der Untersuchung von Ackermann/Wührer war der Begriff der Personalstrategie, worunter ein Grundmuster in einem fortwährenden Strom der betrieblichen - beabsichtigt oder unbeabsichtigt zustande gekommenen - Personalentscheidungen verstanden wird. Damit sollten sowohl bewußt als auch unbewußt geplante Strategien im Rahmen der empirischen Forschung erfaßt werden.

Ackermann/Wührer legen ihrem Ansatz das mehrdimensionale Strategie-

[411] Rühli, E./Wehrli, H.P.: a.a.O., S. 44

[412] Die nachfolgende Darstellung basiert auf Ackermann, K.-F.: A contingency model of HRM-strategy. Empirical research findings reconsidered, in: Lattmann, C. (Hrsg.): Personal-Management und strategische Unternehmensführung, Heidelberg 1987, S. 65-83

[413] Basis der Untersuchung war eine Fragebogenerhebung bei N=53 deutschen Großunternehmen, deren Ergebnisse durch eine Untersuchung mit einer erweiterten Stichprobe (N=80 Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland und in Österreich) überprüft wurden.

konzept von Hofer/Schendel[414] zugrunde und klassifizieren die Personalstrategie als der Gruppe der *Functional Strategies* zugehörig. Im Mittelpunkt ihrer Untersuchung stehen Fragen der Identifizierung, Messung und Typenbildung von Personalstrategien sowie des Einflusses der Business Strategies und anderer Determinanten auf die Gestaltung der Personalstrategie.

Mit Hilfe einer Faktoranalyse von 25 Entscheidungsvariablen wurden folgende vier Personalstrategie-Typen ermittelt:

Development Strategy	Control Strategy	Administrative Strategy	Scanning Strategy
emphasis on training and development	emphasis on performance appraisals	extensive use of short-term manpower planning but mostly restricted to manpower needs and costs	emphasis on labour market scanning (external and internal)
extensive use of long-term manpower planning	links monetary incentives with appraisals	heavily relies on external instead of internal hiring and staffing without much emphasis on manpower marketing and selection	extensive use of attitude surveys
heavily relies on internal instead of external hiring and staffing	links training and development with appraisals	carries out all other HRM functions on a rather low level	relies on monetary incentives
if external hiring and staffing are necessary, intensive search and selection activities will be applied	active manpower marketing but less selection	-	little manpower marketing but rigid selection procedures for applicants

Abb. 3.5: Factor Analytical Types of HRM-Strategies[415]

[414] Hofer/Schendel unterscheiden die Strategieebenen Corporate Strategy ("What set of business should we be in?"), Business Strategies ("How to compete in a particular industry or product/market segment?"), Functional Strategies (z.B. HRM-Strategy) und Subfunctional Strategies (z.B. Training und Development Strategies). Vgl. Hofer, C.W./Schendel, D.: Strategy formulation: Analytical concepts, St. Paul u.a. 1978

[415] vgl. Ackermann, K.-F.: A contingency model of HRM-strategy. Empirical research findings reconsidered, in: Lattmann, C. (Hrsg.): Personal-Management und strategische Unternehmensführung, Heidelberg 1987, S. 65-83, hier S. 75

Die Unterschiede zwischen den einzelnen Personalstrategie-Typen resultieren nicht aus dem Vorhandensein oder Nicht-Vorhandensein von Aktivitäten, sondern aus dem unterschiedlichen Gewicht bzw. der Intensität, das bzw. die den einzelnen Aktivitäten beigemessen wird.[416]

Für die Frage nach dem Einfluß anderer Faktoren auf die Wahl der Personalstrategie wurden diese empirisch ermittelten Schwerpunktsetzungen betrieblicher Personalarbeit kontingenztheoretisch mit den Variablen Unternehmensstrategie (Kontextvariable), Umweltbedingungen der Organisation (Umweltvariable), Organisationsstruktur (Strukturvariable), Unternehmensgröße (Kontextvariable) und Ressourcenverfügbarkeit (Kontextvariable) in Beziehung gesetzt. Diese wurden als maßgebliche Einflußfaktoren vermutet. Als weitere Faktoren wurden in das Modell Effizienzvariablen eingeführt, wobei eine gegenseitige Beeinflussung zwischen Effizienzkriterien und Personalstrategie erwartet wurde. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht den Untersuchungsansatz[417]:

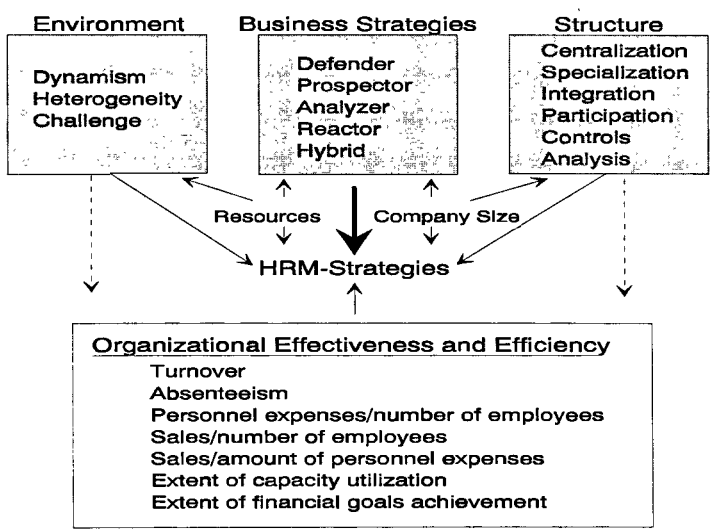


Abb. 3.6: Kontingenztheoretisches Modell der Personalstrategiewahl[418]

[416] vgl. Ackermann, K.-F.: Konzeptionen des strategischen Personalmanagements für die Unternehmenspraxis, in: Glaubrecht, H./Wagner, D. (Hrsg.): Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung, Freiburg i.Br. 1987, S. 39-68, hier S. 62

[417] Im Rahmen der Bestimmung der Business Strategies greift Ackermann auf einen Ansatz von Miles/Snow zurück, die fünf strategische Unternehmens- bzw. Verhaltenstypen differenzieren: Verteidiger, Prospektoren, Risikostreuer, Reagierer und Hypertypen (= sonstige). Vgl. Miles, R.E./Snow, C.C.: Organizational strategy, structure and process, New York 1978

[418] vgl. Ackermann, K.-F.: A contingency model of HRM-strategy. Empirical research findings

Die Erkenntnisse der Untersuchung lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Die Personalstrategiewahl wird maßgeblich durch die jeweils gewählte Unternehmensstrategie bestimmt. So stellt Ackermann fest, daß Verteidiger eine Personalverwaltungsstrategie, Prospektoren eine Personalbeurteilungsstrategie, Risikostreuer eine Personalentwicklungsstrategie und Hypertypen eine Personalforschungsstrategie sowie eine Personalentwicklungsstrategie bevorzugen, während bei den Reagierern keine Zuordnung erfolgen konnte.

Die Personalstrategiewahl wird ebenfalls von einem Problemdruck aus der Umwelt beeinflußt. Bei einer steigenden Umweltdynamik und -heterogenität wird die Personalbeurteilungsstrategie intensiver verfolgt, während die Personalverwaltungsstrategie in diesem Fall an Bedeutung verliert.

Mit Ausnahme der Personalentwicklungsstrategie sind Personalstrategien von der Betriebsgröße unabhängig. Eine Beziehung zwischen Personalstrategien und Ressourcenverfügbarkeit konnte ebenfalls nicht festgestellt werden. Im Gegensatz dazu wurde eine starke Kohärenz zwischen Personalstrategien und organisationellen Strukturen ermittelt. Bei zunehmender Dezentralisation, Integration, Partizipation und auch Spezialisierung werden Personalentwicklungsstrategien bevorzugt. Personalbeurteilungsstrategien werden präferiert, je stärker Unternehmen auf Kontrollaktivitäten vertrauen. Personalforschungsstrategien gewinnen dagegen umso mehr an Bedeutung, je mehr die Entscheidungsvorbereitung in den Vordergrund rückt.

Abschließend bleibt festzuhalten, daß sich hinsichtlich des Effizienzkriteriums keine Personalstrategie gegenüber den anderen als überlegen erweist. Entsprechendes gilt auch in bezug auf die Beurteilung der Unternehmensstrategien.

Die Untersuchung von Ackermann/Wührer liefert Ansatzpunkte für das strategische Personalcontrolling. Liegt eine solche Beziehung zwischen Unternehmensstrategien und Personalstrategien, wie sie die beiden Autoren beschreiben, vor, ist auch die Ausgestaltung des Personalcontrollings abhängig von der Unternehmensstrategie. Das Personalcontrolling wird sich infolgedessen in seiner Unterstützungsfunktion auf die jeweiligen Haupt-

reconsidered, in: Lattmann, C. (Hrsg.): Personal-Management und strategische Unternehmensführung, Heidelberg 1987, S. 65-83, hier S. 70

aktivitäten des Personalmanagements konzentrieren und entsprechend der Unternehmensstrategie steuern. Geeignete Steuerungsinstrumente werden dafür von den Autoren ansatzweise erarbeitet.

3.2.5. Kritik vorhandener Ansätze des strategischen Personalmanagements

Die dargestellten konzeptionellen Ansätze eines strategischen Personalmanagements zeigen die wesentlichen Hauptrichtungen der aktuelleren wissenschaftlichen Diskussion auf. Sie weisen jedoch Schwächen auf, die sie im Rahmen der hier untersuchten Fragestellung als nicht geeignet erscheinen lassen. Im Rahmen einer kritischen Würdigung werden daher im folgenden zunächst ihre Defizite bzw. Schwachstellen herausgearbeitet. Die Beurteilung der Schwächen dient als Grundlage für die Entwicklung eines eigenen geeigneten Ansatzes des strategischen Personalmanagements.

Neben einer methodisch-konzeptionellen Kritik an den Ansätzen des strategischen Personalmanagements soll im folgenden auch analysiert werden, welche Defizite die Ansätze im Blickwinkel eines Personalcontrollingsystems besitzen.

Hierbei ist es unabdingbar, auf die Bedeutung des Wortes "to control" näher einzugehen. Es läßt sich mit "steuern, regeln, lenken" übersetzen. Dies wiederum setzt die exakte Definition folgender Elemente voraus:

- *Objekt*, welches gesteuert bzw. geregelt werden soll,
- *Ziel*, welches angesteuert bzw. erreicht werden soll,
- *Richtung*, die eingeschlagen wird, um das Ziel zu erreichen (aus strategischen Plänen abgeleitete operative Handlungsanweisungen),
- *Informationen* über die Zielkoordinaten und die Beschaffenheit des Weges zur Zielerreichung,
- *Instrumentarium*, welches Mittel zur Zielerreichung ist und die Art und Weise der Steuerung bestimmt,
- *Kontrollsystem*, welches Richtungsabweichungen anzeigt,
- *Steuerungsmöglichkeiten*, welche sich sowohl auf eine Änderung des Zieles als auch der Richtung beziehen,

- *Steuermann* bzw. eine *Institution*, d.h. eine über die notwendigen Steuerungs- und Regelungseingriffe entscheidende bzw. diese ausführende Institution,
- *unbeeinflußbare und beeinflußbare Rahmenbedingungen*, welche einen Einfluß auf die Steuerung ausüben (z.B. Steuerungsvorgaben oder Interdependenzen).

Nachfolgend wird sich die Kritik der Ansätze strategischen Personalmanagements daher an der Ausgestaltung dieser Elemente eines Steuerungsmodells orientieren.

Beim **Michigan**-Ansatz, dessen Ausgangspunkt eine empirische Bedarfsanalyse über die Rolle des strategischen Personalmanagements bei der Strategienformulierung und -implementierung ist, muß das Fehlen eines Bezugsrahmens bzw. einer theoretischen Ausgangslage konstatiert werden. Hypothesen werden nicht aus einem theoretischen Kontext abgeleitet, um die Vorgehensweise zu begründen. Die Beschränkung auf vier Teilfunktionen des strategischen Personalmanagements (Personalauswahl, -beurteilung, -entlohnung und -entwicklung) und auch eine daraus resultierende Konzentration des Personalcontrollings auf diese Funktionen bleiben - da ohne theoretische oder empirisch abgesicherte Begründung - ebenfalls unklar.

Eine nur rudimentäre Aufnahme der allgemeinen Entwicklungslinien eines strategischen Managements ist beim Michigan-Ansatz ebenso festzustellen. Erkenntnisse eines Ansatzes zum strategischen Management z.B. von Kirsch[419] u.a. oder Bleicher[420], die das strategische Management durch ein normatives Management geleitet sehen, bleiben weitestgehend unbeachtet.

Der Ansatz legt Aufgaben eines operativen, taktischen und strategischen Personalmanagements fest, ohne eine Stellungnahme zu Zielen, Effizienzkriterien oder dem Funktionszusammenhang eines strategischen Personalmanagements zu beziehen. Ein in der Zukunft gewünschter Zustand, auf dessen Erreichung Personalmanagement und Personalcontrolling hinwirken sollen, wird nicht definiert, die Schritte zur Erreichung dieses Zieles als Aufgaben jedoch festgelegt.

[419] vgl. Kirsch, W. (Hrsg.): Beiträge zum Management strategischer Programme, München 1991
[420] vgl. Bleicher, K.: Das Konzept integriertes Management, 4. Aufl., Frankfurt/New York 1996

Devanna, Fombrun und Tichy streben einen "best fit" zwischen den Komponenten des strategischen Personalmanagements und der Umwelt an, definieren die Funktionen des strategischen Personalmanagements aber nicht als auch umweltabhängige Variablen und wählen somit einen zu engen kontingenztheoretischen Ansatz. Umweltbedingungen werden als Beeinflussungsfaktoren gesehen, jedoch nicht näher spezifiziert und in ihren Auswirkungen präzisiert; Personalmanagement und Personalcontrolling können jedoch ihrerseits auch die Umweltbedingungen beeinflussen.

Bezogen auf ein Personalcontrolling als Steuerungssystem des Personalmanagements fehlen damit beim Michigan-Ansatz wichtige Elemente eines Steuerungsmodells. So trifft der Ansatz keine Aussagen über die Abhängigkeit des Personalmanagements von Rahmenbedingungen oder die exakte Definition von Steuerungsparametern und ist daher nicht in der Lage, den Komplex der Steuerung des Personalmanagements adäquat abzubilden.

Im Mittelpunkt des **Insead**-Ansatzes steht die Betrachtung des Zielbezuges und die Realisierung anzustrebender Effizienzkriterien, mit der sich das Personalmanagement dann als strategisch erweist. Die herausgestellten Effizienzkriterien werden jedoch nur unzureichend operationalisiert; z.B. schlägt der Ansatz zur Herstellung "sozialer Gerechtigkeit" die Entwicklung von Arbeitsbewertungsverfahren vor, spezifiziert diese aber nicht[421]. Auch in den Ausführungen zum strategischen Personalmanagement in komplexen, multinationalen Unternehmungen sind z.B. Inhalt und Umfang der vom Personalmanagement auf der Unternehmensebene zu erstellenden Richtlinien für nachfolgende Hierarchieebenen weder beispielhaft noch enumerativ beschrieben oder definiert bzw. operationalisiert. Damit bleibt aber die Ausgestaltung von Personalmanagement unklar.

Zudem ist zu kritisieren, daß der Ansatz die Erreichung der Effizienzkriterien mit einem strategischen Personalmanagement gleichsetzt. Es finden sich weder eine hier notwendige Abgrenzung zum operativen Personalmanagement noch Aussagen zu Methoden, Techniken und Instrumenten des strategischen Personalmanagements, da lediglich die angestrebte Zielsetzung ausschlaggebend für die strategische Charakteristik ist. Personalcontrolling wird somit nicht als Unterstützungsfunktion des Personalmanagements zur Erreichung dieser Effizienzkriterien diskutiert.

[421] vgl. Evans, P.: The strategic outcomes of human resource management, in: Human Resource Management, Vol. 25 (Spring 1986), pp. 149-167, hier p. 150 f.

Weiterhin greift Evans auf das Konzept von Porter[422] zurück, ohne dessen Wertschöpfungsgedanken zu integrieren. Die Wertschöpfungsproblematik ist jedoch als zentrales Element des Ansatzes von Porter zu sehen und auch im Rahmen eines Personalcontrollingsystems bei der Bewertung und Optimierung von Prozessen relevant. Außerdem ist bei Evans nicht zu erkennen, welche Konsequenzen das Konzept von Porter für das strategische Personalmanagement konkret hat. Damit wird aber ein wesentlicher Aspekt des Personalcontrollings ex ante ausgeklammert - die Funktion als Evaluationsinstrument und Bestimmung der Wertschöpfung von Personalmanagement.

Ackermann bezieht seine Kritik an dem Insead-, aber auch an dem Michigan-Ansatz m.E. zutreffend auf die mangelnde theoretische Fundierung.[423] Beide Ansätze würden kaum empirisch überprüfbare Hypothesen formulieren, welche dann in der Realität getestet werden könnten.

Auf eine theoretische Fundierung greift auch der **Züricher** Ansatz nicht zurück. Den Anspruch eines eigenen konzeptionellen Ansatzes kann der Züricher Ansatz nicht erfüllen, da eine vollständige und umfassende theoretische Fundierung nicht erfolgt ist. Es werden zwar theoretische Ansätze bezüglich des Menschenbildes oder der Unternehmenskultur angesprochen, ihre Bedeutung und ihre Implikation für die Gestaltung des strategischen Personalmanagements und damit des strategischen Personalcontrollings aber nicht hinreichend ausgeführt. Insbesondere Beiträge über flexible Organisationsformen stellen jedoch ein anderes Anforderungsprofil an den Menschen in den Vordergrund und leiten aus diesem Aussagen über die Gestaltung des Personalmanagements ab.[424] Davis, Schoorman und Donaldson stellen dieses `neue` Profil als "collectivistic, pro-organizational, and trustworthy" dar und stellen die hiermit vertretene Stewardship-Theorie dem Menschenbild der Prinzipal-Agent-Theorie und anderer industrieökonomischer Ansätze (s. hierzu Kapitel 1), wie es in traditionellen Organisationsformen vertreten wird, gegenüber.[425]

---

[422] vgl. Porter, M.: Wettbewerbsstrategie, Frankfurt 1984

[423] vgl. Ackermann, K.-F.: Konzeptionen des strategischen Personalmanagements für die Unternehmenspraxis, in: Glaubrecht, H./Wagner, D. (Hrsg.): Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung, Freiburg i.Br. 1987, S. 39-68, hier S. 59

[424] vgl. z.B. Hesch, G.: Das Menschenbild neuer Organisationsformen. Mitarbeiter und Manager im Unternehmen der Zukunft, Wiesbaden 1997

[425] vgl. Davis, J.H./Schoorman, F.D./Donaldson, L.: Toward a stewardship theory of management, in: Academy of Management Review, Vol. 22 (1997), 1, pp. 20-47

Rühli formuliert formale allgemeine deskriptive Aussagen über das Führungsphänomen, zieht dabei entscheidungsorientierte und situative Ansätze zu Hilfe und begründet sein Vorgehen praktisch-normativ. Er greift dabei auf den situativen Ansatz zurück, ohne jedoch mono- oder multikausale Modelle der Beziehung zwischen Determinierungsfaktor und Resultante zu entwickeln. Treten unternehmerische Probleme in der betrieblichen Praxis auf, werden diese als situative, besondere Bedingungen betrachtet, womit eine Unmöglichkeit der empirischen Falsifizierbarkeit des Ansatzes einhergeht. Insbesondere aus der Ansicht interpretativer Ansätze ist zu kritisieren, daß sein Verständnis des Situationsbegriffes nicht auf die Bedeutungs- und Erwartungsmuster der am Führungsprozeß Beteiligten abstellt, sondern der funktionalistischen Sichtweise ("Eine Situation und daraus abgeleitete Handlungsalternativen sind objektiv erfaßbar und beschreibbar") verhaftet ist. Aufgeworfen werden muß hier auch die generelle Frage der Sinnhaftigkeit eines ausschließlich situativen Ansatzes des strategischen Personalmanagements und Personalcontrollings. Existieren Gesetzmäßigkeiten im Sinne einer festzustellenden Finalität zwischen Faktoren aus der Umwelt, dem Unternehmen und seiner Mitglieder, reduziert dies den Handlungsspielraum einer Unternehmensleitung bzw. eines strategischen (Personal-)Managements auf ein Minimum. Die Führung kann nur noch das handhaben, was gesetzartig möglich ist.[426] Eine proaktive Steuerungsrolle kommt dem Personalcontrolling aus dieser Sicht nicht zu.

Der **Stuttgarter** Ansatz liefert empirisch ermittelte Schwerpunktsetzungen von Personalstrategien. Seine Leistung besteht in der Klassifikation dieser Personalstrategien, weniger in der Konzeption eines strategischen Personalmanagements und eines geeigneten Steuerungsmodells des Personalmanagements. Dazu fehlt ein integraler Ansatz, der Dimensionen, Funktionen, Phasen, Instrumente, Prozesse, Aufgabenträger, Beeinflussungsfaktoren etc. umfaßt.

Ackermann greift auf Erkenntnisse der allgemeinen Strategieforschung, die von der Prämisse einer bewußt generierten und implementierten Strategie ausgeht, zurück und verknüpft diese mit seinen empirisch ermittelten Strategien. Mit seiner empirischen Vorgehensweise eröffnet Ackermann auch die Möglichkeit einer unbewußt zustandegekommenen Strategie, wobei er allerdings Erkenntnisbeiträge interpretativer Ansätze nicht einbindet. Die

[426] vgl. Ciupka, D.: Strategisches Personalmanagement und Führungskräfteentwicklung, Hamburg 1991, S. 51

anschließende kontingenztheoretisch abgeleitete Zuordnung von bewußt oder unbewußt verfolgten Personalstrategien zu bewußt verfolgten Unternehmensstrategien wirft aber konzeptionell-methodische Probleme auf, auf deren Lösung Ackermann nicht weiter eingeht.

Der Stuttgarter Ansatz bestimmt ferner Effizienzkriterien, deren Auflistung er jedoch selbstkritisch aufgrund von meßtheoretischen oder modellmäßigen Erfassungsproblemen als vorläufig und nicht vollständig betrachtet. Die Frage nach einer theoretischen Begründung der Effizienzkriterien bleibt somit unbeantwortet.

Die diskutierten Ansätze beschreiben Bezugspunkte, Funktionsträger, Aufgabenstellungen etc. eines integrierten strategischen Personalmanagements, bilden jedoch nicht ein ganzheitliches controllingorientiertes strategisches Personalmanagement-Konzept. Die dargestellten Ansätze fokussieren allerdings auf wichtige Aspekte des Managements der Human Ressourcen und sollen im folgenden als Bestandteile eines zu entwickelnden integrativen Ansatzes verwendet werden.

3.3. Entwicklung eines integrativen controllingorientierten Ansatzes des strategischen Personalmanagements

Management im funktionalistischen Sinne hat zur Aufgabe, mittels eines selbst geschaffenen "Instrumentariums" die Existenz eines Unternehmens zu sichern. Auf die Ebene der Human Ressourcen bezogen, ist Management an dem Aufbau, dem Einsatz sowie der Aufrechterhaltung von Humanpotentialen zur Erzeugung des Unternehmensoutputs durch dessen instrumentalen Charakter zielorientiert. Die Human Ressourcen erhalten den Status eines Erfolgspotentials[427]; insbesondere in strategischer Hinsicht werden sie zu einem erfolgsdominierenden Parameter, so daß strategisches Personalmanagement zu einer die langfristige Überlebensfähigkeit eines Unternehmens bestimmenden Bedingung wird[428]. Da zum einen dieses

[427] Erfolgspotential ist im Sinne Gälweilers zu verstehen als das letztendlich mögliche Maß an ökonomischer Effizienz (1974, S. 132) und stellt eine langfristig wirksame Erfolgsvoraussetzung dar (1981, S. 385). Vgl. Gälweiler, A.: Unternehmensplanung. Grundlagen und Praxis, Frankfurt/New York 1974 und Gälweiler, A.: Zur Kontrolle strategischer Pläne, in: Steinmann, H. (Hrsg.): Planung und Kontrolle, München 1981, S. 383-399

[428] Für Marr zeichnet sich dagegen strategisches Denken und Handeln durch einige Merkmale

Erfolgspotential sich zu einem bestimmten Zeitpunkt realisieren soll, zum anderen aber auch neues Erfolgspotential aufgebaut werden soll, das wiederum zu einem späteren Zeitpunkt genutzt werden soll, weist das strategische Personalmanagement eine Prozeßcharakteristik[429] auf.[430] Strategisches Personalmanagement ist nicht ein einmalig ablaufender Vorgang, sondern ein fortlaufender Managementprozeß mit dem Zielobjekt Human Ressourcen. Dabei ist dieser Prozeß so ausgerichtet, daß zum einen eine Orientierung an unternehmensexternen Faktoren (Arbeitsmarkt, Umwelt- und Wettbewerbssituation) erfolgt. Der Structure-Conduct-Performance-Hypothese[431] folgend, eröffnet das Unternehmensumfeld Chancen und Risiken, welche den Aufbau und Erhalt dauerhafter Erfolgspotentiale ermöglichen (Outside-in-Perspektive). Zum anderen findet eine Orientierung auch an unternehmensinternen Faktoren statt; der Resources-Conduct-Performance-Ansatz[432] sieht den Erfolg eines Unternehmens in seinen Ressourcen begründet (Inside-out-Perspektive)[433]. Die Aufgabe eines strategischen Personalmanagements liegt daher- in einer notwendigen Synopse begründet - darin, "umweltliche Chancen über eine outside-in-Sichtweise aufzuspüren (vorrangig: Identifikation, Aufbau und Pflege bestehender Erfolgspotentiale) und über eine inside-out-Sichtweise nutzbar (vorrangig: Optionen für künftige Erfolgspotentiale schaffen) zu machen"[434] und so eine permanente Bestimmung der System/Umwelt-Differenz vorzunehmen (vgl. Abb. 3.7).

(Theoriefundierung, umfassende Umsetzung eines Oberziels mittels einer einzigen Strategie, die Möglichkeit zur autonomen Verfügung über strategierelevante Ressourcen) aus, die das Personalmanagement aufgrund eklatanten Theoriemangels, chronischer Zielambiguität, eingeschränkten Handlungsspielraums und der Besonderheiten der Human-"Ressourcen" (z.B. durch deren Reaktionsfähigkeit und politische Ansprüche) seiner Meinung nach gar nicht erfüllen kann. Vgl. Marr, R.: Strategisches Personalmanagement - des Kaisers neue Kleider? Kritische Anmerkungen zum derzeitigen Diskussionsstand, in: Lattmann, C. (Hrsg.): Personal-Management und strategische Unternehmensführung, Heidelberg 1987, S. 12-23

[429] Die Auffassung einer Prozeßcharakteristik wird nachfolgend begründet.

[430] Wagner unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen einem bestandsbezogenen und einem prozeßbezogenen HRM-Management. Die Bestandssicherungsfunktion des Personalmanagements wird in dieser Arbeit unter der Zielerreichungsfunktion subsummiert, da auch sie sich in Form eines sich ständig wiederholenden Prozesses darstellt. Vgl. Wagner, D.: Personalfunktion in der Unternehmensleitung, Wiesbaden 1994, S. 272 ff.

[431] vgl. Bain, auf dessen Ausführungen dieses Paradigma begründet ist (Bain, J.: Barriers to new competition, Cambridge (Mass.) 1956).

[432] vgl. die Ausführungen von Selznick, P.: Leadership in administration, New York/Tokio 1957 und Penrose, E.T.: The theory of the growth of the firm, Oxford 1959

[433] Z.B. vertritt Lattmann diese Auffassung: Der Personalfunktion kann im Bereich der strategischen Führung der Unternehmung eine Ausgangsstellung zukommen. Die Stärke eines Unternehmens kann in ihrer Human-Ausstattung liegen. Dieses zeigt sich z.B. in einem hohen beruflichen Können, in leistungsmotivierten und geistig beweglichen Führungskräften, im Ansehen und der Anziehungskraft des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt. Vgl. Lattmann, C.: Die Stellung der Personalfunktion in der strategischen Führung der Unternehmung, in: Lattmann, C. (Hrsg.): Personal-Management und strategische Unternehmensführung, Heidelberg 1987, S. 25-34

[434] Wagner, D./Domnik, E./Seisreiner, A.: Professionelles Personalmanagement als Erfolgspotential eines holistisch-voluntaristischen Managementkonzepts, in: Wächter, H./Metz, T. (Hrsg.): Professionalisierte Personalarbeit?, München/Mering 1995, S. 111-138, hier S. 113 f.

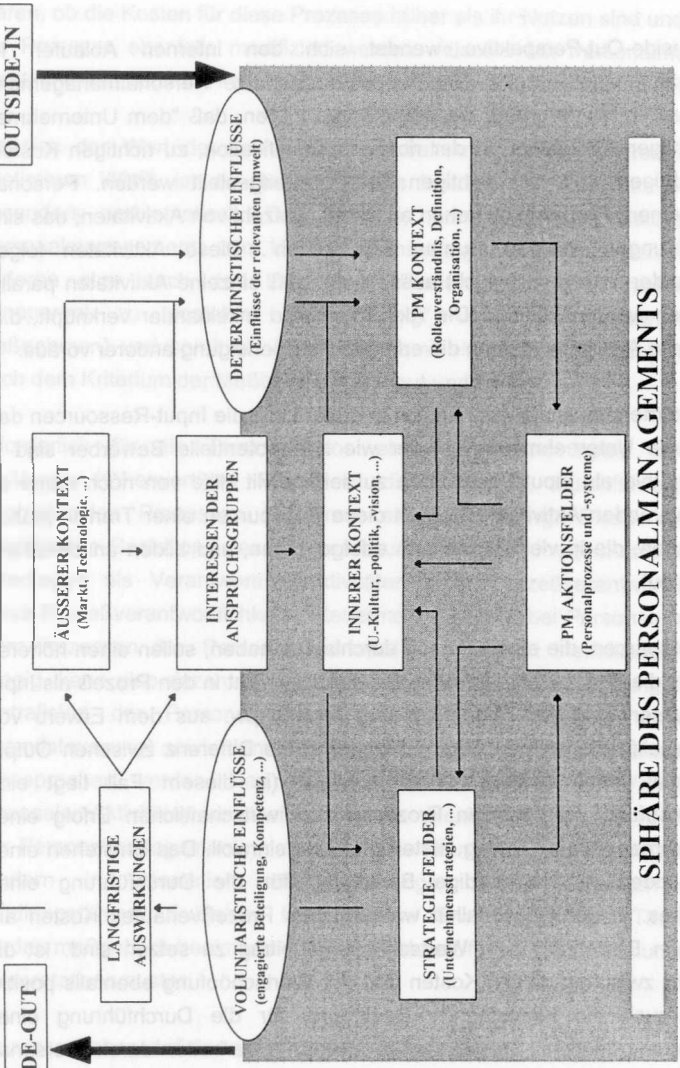


Abb. 3.7: Sphäre des strategischen Personalmanagements (PM)[1]

[1] in enger Anlehnung an Wagner, D./Steinreiner, A./Domnik, E.: a.a.O., S. 114

3.3.1. Inside-Out-Perspektive

Die Inside-Out-Perspektive wendet sich den internen Abläufen im Personalmanagement zu. Dabei stehen operative Personalmanagementprozesse im Vordergrund, die dafür Sorge tragen, daß "dem Unternehmen die richtigen Mitarbeiter, in der richtigen Qualifikation, zu richtigen Kosten, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort"[435] bereitgestellt werden. Personalmanagement-Prozesse bestehen aus einer Vielzahl von Aktivitäten, das sind 'Verrichtungen an den Human Ressourcen'. Diese Aktivitäten folgen aufeinander, was jedoch nicht ausschließt, daß einzelne Aktivitäten parallel vollzogen werden können. Die Aktivitäten sind miteinander verknüpft, d.h. bestimmte Aktivitäten setzen die erfolgreiche Beendigung anderer voraus.

Die Unternehmensmitglieder stellen in erster Linie die Input-Ressourcen dar. Potentielle Unternehmensmitglieder wie z.B. potentielle Bewerber sind in zweiter Linie als Input-Ressourcen zu sehen. Mit Hilfe von noch näher zu spezifizierenden Aktivitäten werden diese Ressourcen einer Transformation unterzogen, die in vielfältiger Form erfolgen kann, und bilden anschließend den Output.

Die Ressourcen, die einen Prozeß durchlaufen haben, sollen einen höheren Wert als die Ressourcen aufweisen, die (noch) nicht in den Prozeß als Input eingeflossen sind (die Wertsteigerung kann bspw. aus dem Erwerb von Zusatzqualifikationen resultieren). Nur wenn die Differenz zwischen Output und Input einen positiven Wert aufweist (in diesem Fall liegt eine Wertschöpfung vor), können Prozesse zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens einen Beitrag leisten und sind sinnvoll. Das Entstehen eines "Value-added" ist notwendige Bedingung für die Durchführung eines Prozesses. In der Regel fallen während des Prozeßverlaufes Kosten an, welche in Beziehung zum Wertschöpfungsbeitrag zu setzen sind. Ist die Differenz zwischen diesen Kosten und der Wertschöpfung ebenfalls positiv, so ist auch die hinreichende Bedingung für die Durchführung eines Prozesses gegeben. Beispielsweise werden Mitarbeiter durch Personalentwicklungsmaßnahmen in die Lage versetzt, neue Aufgaben erfolgreich zu lösen; Personalauswahlprozesse dienen dazu, die Unsicherheit über die potentielle Leistung eines Kandidaten zu reduzieren und den geeignetsten Kandidaten zu finden. Führen die Personalentwicklungs- und Personal-

[435] Wollert, A.: Personalsteuerung in turbulenten Zeiten, in: Personalführung, 1994, H. 2, S. 85-86, hier S. 85

auswahlmaßnahmen nicht zum angestrebten Ziel, so müssen Veränderungen an ihnen vorgenommen werden. Erreichen sie ihr Ziel, so bleibt zu klären, ob die Kosten für diese Prozesse höher als ihr Nutzen sind und somit die Prozesse ebenfalls modifiziert werden müssen. Mit Personalmanagement ist daher auch ein Personalkostenmanagement verknüpft.

Da sich der Wert der menschlichen Arbeitskraft nur annäherungsweise bestimmen läßt[436], ist die Bewertung des Inputs, aber auch des Outputs besonders problematisch. Der Wunsch, zum einen den Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg meßbar zu machen, zum anderen aber auch den Erfolg von Personalmanagementmaßnahmen transparent zu gestalten (z.B. "Erfolg" von Personalentwicklungsmaßnahmen) und somit ein `Kontrollsystem` einzurichten, verlangt jedoch nach dem Kriterium der Meßbarkeit von Input und Output.

Erforderlich für die Transformation eines meßbaren Inputs in einen meßbaren höherwertigen Output ist die Initiierung, Durchführung und Kontrolle des Prozesses im Sinne einer Steuerung. Diese von der spezifischen Gestaltung des Prozesses unabhängigen Prozeßkomponenten unterliegen als Verantwortungsaktivitäten einer Prozeßverantwortlichkeit. Diese Prozeßverantwortlichkeit (`Steuermann`) obliegt bei Personalmanagement-Prozessen den Personalverantwortlichen. Sie ist institutionell unabhängig, kann also dezentralisiert dem Linienmanagement (Führungskräfte), zentralisiert der Personalabteilung und/oder der Unternehmensleitung (Fremdsteuerung) sowie dem einzelnen Mitarbeiter selbst (Selbststeuerung) zugesprochen werden. Das prozessuale Stimulus-Response-Verständnis personaler Aktivitäten weist eine hohe Komplexität auf, da die Tätigkeiten des Personalmanagements nicht auf ein handlungsunfähiges Objekt treffen, sondern in Interaktion mit Erwartungen und Tätigkeiten eines handlungsfähigen Subjektes treten. Diese Erwartungen und Tätigkeiten werden maßgeblich beeinflußt durch subjektspezifische Wahrnehmungs- und Interpretationsmuster.

Prozesse haben definierte Anfangs- und Endpunkte und sind somit zeitlich bestimmbar. Werden die Prozesse nach der zeitlichen Entwicklung und Realisierung der Wertschöpfung unterschieden, so hat ein Prozeß mit diskontinuierlicher Wertschöpfung genau dann sein Ende erreicht, wenn seine Wertschöpfung stattgefunden hat, d.h. der Output realisiert ist. Dieser Output entsteht bei Prozessen mit kontinuierlicher Wertschöpfung zu

[436] Ansätze hierzu sind in dem Human Resource Accounting (s. Kapitel 1.3.) zu finden.

vorgegebenen Zeitpunkten. Eine Unterscheidung dieser Prozesse anhand ihrer Wertschöpfungsentstehung ist im Personalmanagement nur schwer vorzunehmen, aber auch nicht notwendig.[437]

Die Wertschöpfung eines Prozesses im Personalmanagement ist verbunden mit der Kundenorientierung. Prozesse haben das Ziel, Kundenwünsche zu erfüllen, und werden deshalb an diesen ausgerichtet. Der Prozeß-Output soll für den Empfänger von Nutzen sein. Prozesse optimieren ihren Output auf den Kundennutzen hin. Dabei ist der Terminus Kunde im weiteren Sinne zu verstehen. Kunde einer Leistung des Personalmanagements im engeren Sinne ist zum einen der Mitarbeiter oder die Führungskraft, der bzw. die diese Leistung in Anspruch nimmt bzw. unmittelbar von dem Output profitiert (primärer Kunde). Kunde im weiteren Sinne ist der Bereich, die Abteilung, das Team, in dem der Mitarbeiter oder die Führungskraft tätig ist oder wird (sekundärer Kunde). Dem primären Kunden werden z.B. durch Personalentwicklungsmaßnahmen Potentiale erschlossen, die er für sich selbst nutzen kann. Der sekundäre Kunde profitiert von den Prozeßresultaten, wenn der primäre Kunde seine verbesserten Kenntnisse, Fertigkeiten oder Fähigkeiten oder andere Prozeßoutputs in den unternehmerischen Leistungserstellungsprozeß miteinbringt.

Bei Personalmanagementprozessen tritt auch die Komponente der Repetitivität auf. Die gesamten Vorgänge im Personalmanagement finden nicht nur einmal statt, sondern werden immer wieder durchlaufen, sind daher wiederholbar (z.B. Personalbeschaffungs- und Personalauswahlmaßnahmen) und können einer Optimierung unterzogen werden. Es findet eine Kontrolle des Prozesses statt, dabei werden Mängel im Prozeßablauf erkennbar. Diese werden vor der nächsten Wiederholung eliminiert, da nur so eine Optimierung der Prozeßdurchläufe möglich ist.

Aufgrund der strategischen Erfolgsfaktor-Wirksamkeit von Personalmanagementprozessen ist es notwendig, dieses Verständnis sowohl allen Mitarbeitern als auch allen Führungskräften zu verdeutlichen. Insbesondere bei den Führungskräften muß darauf geachtet werden, daß sie diese Denkhaltung übernehmen. Daher müssen Auswahl, Einsatz und Entwicklung von Führungskräften als strategische Entscheidungsträger eine sensible Behandlung erfahren. Nicht nur den Führungskräften kommt in diesem

[437] Werden infinitesimal kleine Zeitintervalle gewählt, so ist die Wertschöpfung als diskontinuierlich anzusehen; sind die betrachteten Zeiträume größer, so stellt sich der Zuwachs an Wert als stetig heraus.

Kontext eine große Relevanz zu, auch das Personalmanagement (im institutionellen Sinn) als Personalmanagementprozeß-Verantwortlicher muß sich der Relevanz seiner Aufgabe bewußt sein.

Zusammenfassend läßt sich feststellen: Das strategische Personalmanagement ist eine Gesamtheit von integrierten Tätigkeiten, mit denen eine Dienstleistung bereitgestellt wird, welche die Zufriedenheit und die Wettbewerbsfähigkeit der primären und sekundären Kunden (z.B. wenn Personalentwicklungsmaßnahmen auch fremden Unternehmen angeboten werden) erhöhen, die Arbeit der primären Kunden erleichtern bzw. ermöglichen und in ihrer Effizienz steigern, einen In- und Output haben, Wert hinzufügen sowie wiederholbar sind. Unter Personalmanagementprozessen sind dementsprechend raumzeitlich abgrenzbare und von Prozeßverantwortlichen gesteuerte[438] Aktivitätenbündel, welche die Verfügbarkeit von Personal und dessen Arbeitsleistungen so beeinflussen sollen, daß sich ein positiver Effekt auf den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg ergibt, zu verstehen. Sie manifestieren sich in materiellen Produkten wie z.B. Arbeitsplatzbewertungs- und Personalbeurteilungsformularen oder in immateriellen Dienstleistungen wie etwa der Beschaffung eines neuen Mitarbeiters am Arbeitsmarkt.[439]

Damit werden alle Prozeßmerkmale in einem Prozeßverständnis vereint, das sich durch seine holistische Sichtweise auszeichnet. Das Durchlaufen der Personalmanagementprozesse bildet die Voraussetzung für die erfolgreiche Abwicklung der Leistungsprozesse einer Unternehmung[440], wodurch ihre Bedeutung als strategischer Erfolgsfaktor unterstrichen wird. Vom Personalmanagement (im institutionellen Sinn) geschaffene Systeme sind zum einen Rahmenbedingungen der Leistungsprozesse (wie z.B. Führungs- und Organisationsentwicklungssysteme, Arbeitszeit- und Entgeltsysteme), zum anderen schaffen die Personalmanagementprozesse erst die "wert-

[438] vgl. Hinterhuber, H.: Paradigmenwechsel - Vom Denken in Funktionen zum Denken in Prozessen, Vortrag vom 24.11.1993 (3. Aachener Rationalisierungskongreß 1993)

[439] vgl. zu den Unterschieden von Produkten und Dienstleistungen des Personalbereiches Elsik, W.: Strategisches Personalmanagement: Konzeptionen und Konsequenzen, München/Mering 1992, S. 210 f.

[440] Dies geschieht in Anlehnung an das Modell der Wertschöpfungskette einer Unternehmung von Porter. Er unterscheidet primäre Aktivitäten (Eingangslogistik, Operationen, Marketing und Vertrieb, Ausgangslogistik, Kundendienst) sowie Unterstützungsaktivitäten (Unternehmensinfrastruktur, Personalwirtschaft, Technologieentwicklung, Beschaffung). Wie Krüger jedoch zutreffend anmerkt, muß jede Unternehmung selbst entscheiden, wo sie die Grenze zwischen primären und sekundären Aktivitäten zieht. Aufgrund der bisherigen Ausführungen werden Personalmanagementprozesse als Erfolgsvoraussetzung für alle weiteren im Unternehmen ablaufenden administrativen oder technischen Prozesse betrachtet, welche in dieser Arbeit als Leistungs(erstellungs)prozesse bezeichnet werden. Vgl. Porter, M.: Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Frankfurt/M. 1989, S. 59 ff.; hierzu auch Krüger, W.: Organisation der Unternehmung, 3. Aufl., Stuttgart u.a. 1994, S. 122

gesteigerte" Human Ressource, deren Qualifikationen und Potentiale in die Leistungsprozesse als Input einfließen.

3.3.2. Outside-In-Perspektive

Während die bisherige Betrachtungsperspektive nach innen gerichtet war, ist die Outside-In-Perspektive des Personalmanagements charakterisiert durch unternehmensrelevante Umweltbedingungen und -einflüsse sowie Effekte, die durch unternehmerisches Handeln in der Außenwelt hervorgerufen werden. Diese wiederum bestimmen entscheidend die pluralistischen Interessenslagen der Stakeholder einer Unternehmung, auf deren Ziele und Bedürfnisse Unternehmen in adäquater Weise Rücksicht nehmen müssen. Bezüglich dieser Wirkungen liegt eine wechselseitige Diffusion vor: das Unternehmen ist in der Lage, die Umweltbedingungen voluntaristisch pro- und reaktiv mitzugestalten und Stakeholder-Interessen zu beeinflussen, zugleich wird es von diesen deterministisch beeinflußt. Für ein Personalcontrollingsystem impliziert dies die Notwendigkeit einer Identifikation und Kontrolle von Außenwirkungen des unternehmerischen Handelns sowie die Beachtung des Interessenpluralismusses der Anspruchsgruppen.

Die Schnittstelle zwischen der Outside- und Inside-Betrachtung bilden zum einen die unternehmensinternen Rahmenbedingungen des Personalmanagements und zum anderen die normativen Managementelemente der Unternehmenskultur, -politik, -verfassung und -vision[441]. Die Rahmenbedingungen fungieren als doppelseitiges Filtrat. Formalisierte Regelungen wie z.B. Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträge, die Organisation des Unternehmens sowie Produktionstechnologie und -programm, die maßgeblich situativ, umweltlich und anspruchsgruppenbezogen determiniert werden, legen zum einen den Aktivitätsspielraum des Personalmanagements fest; zum anderen verfügt das Personalmanagement jedoch über Aktionspotentiale, die unternehmensinternen Rahmenbedingungen selbst zu modifizieren bzw. mitzugestalten.

Die Bedeutsamkeit der normativen Elemente liegt in der Abgleichung

[441] Wagner sieht hierin das Funktionsfeld eines normativen HRM-Managements, das sich in strategischen Funktionsfeldern wie bspw. repräsentative Mitbestimmung, Schaffung einer Corporate Identity oder einer Symbolischen Führung konkretisiert. Vgl. Wagner, D.: Personalfunktion in der Unternehmensleitung, Wiesbaden 1994, S. 272

unternehmenskulturell und individuell geprägter Problemperzeptionen, Bedeutungsmuster und Lösungspräferenzen und der Lenkung unternehmerischer Aktivitäten durch Sinnzuweisungen und gemeinsame Interpretationsmuster. Mitarbeiter können sich aufgrund von Orientierungslosigkeit auf subsystemspezifische (z.B. abteilungs- oder einheitenbezogene) Werte zurückziehen (Subkulturneigung). Aufgabe der normativen Komponenten ist es, dies zu verhindern und gemeinsam getragene Werte zu vermitteln, die eine gleichgerichtete Verhaltensentwicklung in subsystemischen Einheiten sowie Kommunikation, Konsens und Kooperation zwischen ihnen ermöglichen. Sie wirken der Zentrifugalität allgemeiner gesellschaftlicher Werteentwicklung durch die Ausdifferenzierung eines systemspezifischen Sinnbezuges in der Wertestruktur entgegen. Einen Orientierungsrahmen spannen auch die Unternehmenspolitik und -verfassung (als gegenwärtiger Handlungsrahmen) sowie die Unternehmensvision (als zukünftiger Handlungsrahmen) auf. Die Sicherstellung der Lebensfähigkeit eines Unternehmens spiegelt sich in der Unternehmenspolitik und der Schaffung von Erfolgspotentialen wider, die Entwicklung von nutzbaren Human-Potentialen und Nutzung der Erfolgspotentiale wird durch eine unternehmerische Vision geleitet. Durch die notwendige Beachtung von Stakeholder-Interessen entsteht zudem ein Bedarf an sozial-moralischer Verantwortungsübernahme durch das Unternehmen, der über das Maß der systemkonformen Gewinnorientierung hinausgeht.[442] Die normativen Elemente wirken somit "in ... [ihrer] konstitutiven Rolle begründend für die Aktivitäten"[443] der Unternehmensmitglieder.

In diesen Ansatz eines controllingorientierten strategischen Personalmanagements sind die Basiselemente eines personalwirtschaftlichen Steuerungsmodells integriert, die oben aufgestellt wurden und an denen sich die Kritik der traditionellen Ansätze des strategischen Personalmanagements ausrichtet. Abb. 3.8 verdeutlicht die Zusammenhänge eines strategischen Personalmanagements nochmals und zeigt entsprechende Ansatzpunkte eines strategischen Personalcontrollings auf.

[442] Damit soll die disziplinorientierte Unterscheidung zwischen Ökonomik als eine auf wirtschaftliches Handeln und Ethik als eine auf moralisches Handeln gerichtete Wissenschaft überwunden werden. Vgl. Osterloh, M.: Unternehmensethik und ökonomische Theorie, in: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): Profitable Ethik - effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management?, München/Mering 1993, S. 83-106, hier S. 83 ff.

[443] Bleicher, K.: Normatives Management, Frankfurt/New York 1994, S. 46

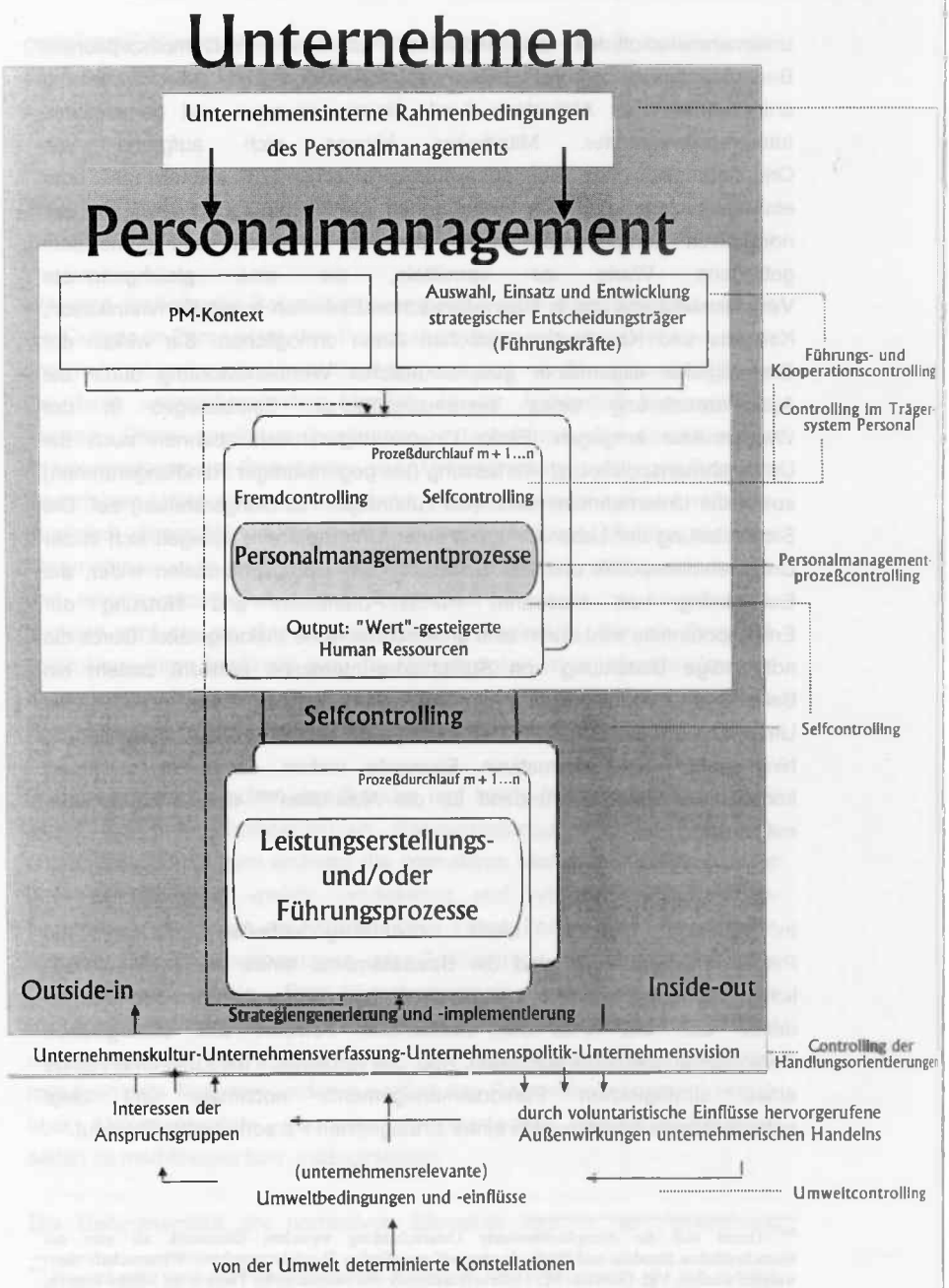


Abb. 3.8: Strategisches Personalmanagement und Ansatzpunkte eines strategischen Personalcontrollings

4. Konfiguration eines strategischen Personalcontrollings in flexiblen Organisationsformen

Nachstehend soll erörtert werden, wie ein Konzept eines strategischen Personalcontrollings - basierend auf dem entwickelten Ansatz eines strategischen Personalmanagements und den Gestaltungslinien des zweiten Kapitels - in flexiblen Organisationsformen gestaltet werden kann. Die hier entwickelte Konzeption des Personalcontrollings beinhaltet auf den differenzierten Ebenen jeweils eine funktionale und instrumentale Betrachtungsweise des Personalcontrollings. Die funktionale Betrachtungsebene befaßt sich mit den Fragen, welche Funktion oder welches Funktionsbündel der betrachtete Bestandteil des Personalcontrollings erfüllt, welcher Zweck mit ihm verfolgt wird und welche Aufgaben zur Erfüllung dieses Zwecks wahrzunehmen sind. Die instrumentale Perspektive widmet sich den Hilfsmitteln, derer sich das Personalcontrolling für seine Aufgabenstellung bedient. Der Anspruch dieser Konzeption besteht nicht darin, detaillierte Beschreibungen der einzelnen Bestandteile eines strategischen Personalcontrollingsystemes zu liefern. Es sollen vielmehr die Gesamtheit dieses Systemes herausgestellt, Basiselemente herausgearbeitet und grundlegende Ausführungen gemacht werden.

Alle Aussagen, Maßnahmen und Handlungen im Rahmen eines Personalcontrollingsystems wie z.B. die Definition von Soll-Werten und die Festlegung von (Gegen-)Steuerungsmaßnahmen als Resultat einer Abweichungsanalyse sind das Ergebnis von Wahrnehmungs- und Interpretationsprozessen und müssen daher aus einer systemischen und zugleich auch immer aus einer interpretativen Sichtweise betrachtet werden. Systemische und interpretative Prozesse laufen nicht unabhängig voneinander ab, sondern überlagern und beeinflussen sich gegenseitig. Systeme und daraus abgeleitete Aussagen entstehen aus Interpretationen, Interpretationen beziehen sich auf Systeme. Dies würde die Notwendigkeit einer Total-Analyse bedeuten.

Aus Gründen der besseren Darstellbarkeit, Verständlichkeit und Analysierbarkeit soll im folgenden jedoch davon abgesehen und eine lediglich analytisch bedingte Trennung zwischen der systemisch-horizontalen (prozessuale Sichtweise), systemisch-vertikalen (strukturale Sichtweise) und der interpretativen Ebene vorgenommen und somit Partial-Analysen durchgeführt werden. Dabei sollen zunächst die systemischen Ebenen unter

einer weitgehenden Ausblendung der interpretativen Ebene erörtert werden[444]. Anschließend soll durch die *exemplarische* Diskussion eines Elementes des Personalcontrollingsystems - strategisches Radar - hingeleitet werden zur Betrachtung der im Rahmen eines Personalcontrollingsystems relevanten Wahrnehmungs- und Interpretationsprozesse.

4.1. Horizontale Ebenendifferenzierung: Prozeß- und Ergebnisorientierung des Personalcontrollings

Die Prozeßorientierung des Personalcontrollings ist die Konsequenz daraus, daß Personalmanagement als eine Summe von Personalmanagementprozessen betrachtet wird und Personalcontrolling diese Prozesse unterstützt. Für diese Unterstützungsleistung ist es zunächst erforderlich, die Personalmanagementprozesse zu definieren und ihre Input-Variablen zu bestimmen.

4.1.1. Bestimmung der Personalmanagementprozesse

Bislang herrscht in der Literatur eine auf Funktionen ausgerichtete Klassifizierung des Personalmanagements. Diese funktionale Differenzierung ist die Folge einer durch Kosiol geprägten analytischen und synthetischen Sichtweise der Aufgaben des Personalmanagements. Abbildung 4.1. zeigt Beispiele, wie diese Einteilung von verschiedenen Autoren vorgenommen wird.[445]

[444] Eine vollständige Nichtberücksichtigung interpretativer Prozesse kann nicht gelingen, da die nachfolgenden Ausführungen auf Wahrnehmungs- und Interpretationsprozessen des Verfassers beruhen.

[445] Einen guten Überblick über unterschiedliche Vorschläge zur Gliederung der Personalfunktion gibt auch Wagner. Vgl. Wagner, D.: Die Personalfunktion in der Unternehmensleitung, Wiesbaden 1994, S. 17 ff.

Autor(en)	Funktionsfelder des Personalmanagements
Frese/von Werder[446]	Personal-Ausstattung *(Bedarfsplanung, Beschaffung und Auswahl, Einsatz, Versetzung, Freisetzung)* Personal-Ausbildung *(Qualifizierung, Entwicklung, Nachwuchsförderung)* Personal-Verwaltung *(Lohn- und Gehaltsbuchhaltung, Personalinformationssysteme)*
Hentze[447]	Personalbedarfsermittlung Personalbeschaffung und -auswahl Personalentwicklung Personaleinsatz Personalerhaltung und Leistungsstimulation Personalfreistellung
Hilb[448]	Personal-Gewinnung Personal-Beurteilung Personal-Honorierung Personal-Entwicklung

Abb. 4.1: Beispiele für Typologien personalwirtschaftlicher Funktionsfelder

Je differenzierter diese Aufteilung jedoch vorgenommen wird, desto eher werden die Zusammenhänge zwischen einzelnen Aufgaben vernachlässigt. Diese Aufgaben wurden als Teiiaufgaben betrachtet, nicht aber als eine notwendige aufeinander aufbauende Folge von Aktivitäten. Die Aufgaben sind nicht unabhängig voneinander zu sehen, sondern zeitlich, sachlich und aufgabenträgerbezogen miteinander verbunden und können daher bei einer ganzheitlichen Betrachtung des Personalmanagements nicht getrennt werden. Es bietet sich daher eine prozeßorientierte Sichtweise des Personalmanagements an.[449] Wird eine Differenzierung nach den Lebensphasen, die die Human Ressourcen in einer Unternehmung durchlaufen, gewählt (`Lebensprozeß der Human Ressourcen`), können die Gebiete der Gewinnung der Human Ressourcen, ihres Einsatzes, ihrer Betreuung und

[446] vgl. Frese, E./von Werder, A.: Gegenstand und Aufbau der Firmenberichte, in: Frese, E./von Werder, A./Maly, W.: Zentralbereiche. Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen, Stuttgart 1993, S. 51-53, hier S. 53

[447] vgl. Hentze, J.: Personalwirtschaftslehre, Bd. 1, 6. Aufl., Stuttgart u.a. 1994, S. 30

[448] vgl. Hilb, M.: Integriertes Personal-Management. Ziele - Strategien - Instrumente, Neuwied u.a. 1994, S. 19

[449] Erste Ansätze hierfür finden sich bei Wächter. Vgl. Wächter, H.: Einführung ins Personalwesen, Herne/Berlin 1979, S. 103 ff.

der 'Veränderung ihrer qualitativen Beschaffenheit' (Entwicklung) sowie ihres Abganges als Prozesse unterschieden werden.[450]

Der *Personalgewinnungsprozeß* beginnt bei der Personal-Bedarfsermittlung im Rahmen der Personalplanung und endet mit den Aktivitäten der Personalbeschaffung und -auswahl. Der Input dieses Prozesses liegt in den Bedarfsinformationen (Anzahl, Art, Zeitpunkt, Dauer, Einsatzort des Personals), der Output in der in den Bedarfsinformationen bestimmten Kriterien genügenden Deckung des Personalbedarfes.

Der *Personaleinsatzprozeß* betrifft die eigentliche Leistung der Human Ressourcen im Unternehmen. Sein Input besteht in einem durch einen Leistungserstellungsprozeß definierten Anforderungsprofil und einem Eignungsprofil eines diesen Leistungserstellungsprozeß durchführenden Mitarbeiters, sein Output in der Herstellung einer Übereinstimmung zwischen diesen Profilen. Dieser Output ist die Grundvoraussetzung für sämtliche Leistungserstellungsprozesse eines jeden Mitarbeiters im Unternehmen. Personalcontrolling kommt in diesem Zusammenhang die Aufgabe zu, Leistungsparameter für diese Leistungserstellungsprozesse zu definieren und daraus ein Anforderungsprofil für diese Prozesse zu entwickeln, um so einen wesentlichen Input für den Personaleinsatzprozeß zu erhalten.[451]

Alle Aktivitäten der Personalbeurteilung sowie der Aus-, Weiter- und Fortbildung[452] dienen dem Personalveränderungs- oder synonym dem *Personalentwicklungsprozeß.* Mit der Personalbeurteilung sollen Arbeitsverhalten, Leistungsergebnisse und Leistungspotentiale von Mitarbeitern erfaßt werden, die als Inputinformationen, z.B. in Bildungsmaßnahmen oder Vergütungsgestaltung, umgesetzt werden.[453] Output des Prozesses ist die "Verbesserung des Leistungspotentials der Unternehmungsmitglieder."[454]

---

[450] ähnlich Welge, M. K.: Unternehmensführung, Bd. 3 Controlling, Stuttgart 1988, S. 243 ff.

[451] Dieser Aspekt kann allerdings nicht weiter ausgeführt werden, da sich diese Leistungserstellungsprozesse unternehmensspezifisch stark unterscheiden und eine solche Differenzierung im Rahmen dieser Arbeit nicht geleistet werden kann.

[452] vgl. zur Differenzierung von Aus-, Weiter und Fortbildung Steinmann, H./Schreyögg, G.: Management, 3. Aufl., Wiesbaden 1993, S. 621

[453] Der Ansatz des Bildungscontrollings wird hier nicht weiter verfolgt. Da sich Bildungscontrolling nicht auf den hier definierten ganzheitlichen Personalentwicklungsprozeß bezieht, sondern lediglich auf die Evaluation von Bildungsmaßnahmen, wird das Bildungscontrolling, wie es sich derzeit in Theorie und Praxis darstellt, als nicht geeignet angesehen. Zum Bildungscontrolling vgl. die Beiträge in von Landsberg, G. (Hrsg.): Bildungscontrolling, Stuttgart 1992

[454] Hentze, J.: a.a.O., S. 315

Der *Personalabgangsprozeß* umfaßt alle Aktivitäten, die bei einer vom Unternehmen verursachten Personalfreisetzung, aber auch bei einem vom Mitarbeiter verursachten Personalaustritt (z.B. Kündigung, altersbedingter Austritt) notwendig sind. Die Personalfreisetzung ist "der ersatzlose Einzug besetzter Stellen und die Wahl einer oder mehrerer Verwendungsalternativen für das stellenlos gewordene Personal"[455] (unter Verwendungsalternativen sind z.B. Entlassung oder die Nutzung natürlicher Fluktuation zu verstehen). Da sich die Aktivitäten bei der Personalfreisetzung und beim Personalaustritt stark ähneln, brauchen beim Personalabgangsprozeß diese beiden Prozeßvarianten nicht unterschieden zu werden.

Der *Personalbetreuungsprozeß* umfaßt alle Aktivitäten der Personalerhaltung[456], d.h. Entgeltgestaltung, Mitarbeiterinformation und -service, betriebliches Sozialleistungsmanagement und Personalverwaltung sowie der Personalführung. Dieser Prozeß zielt outputbezogen auf eine positive Beeinflussung der Leistungsbereitschaft der Human Ressourcen. Während der Bedarf an anderen Personalmanagementprozessen diskontinuierlich auftritt, ist der Bedarf an dem Personalbetreuungsprozeß stetig. Die besondere Stellung der Personalerhaltung und damit des Personalbetreuungsprozesses wird auch dadurch deutlich, daß sich die anderen Human-Ressourcen-Prozesse durch eine überwiegend ökonomische Zielorientierung auszeichnen (Human *Ressourcen;* die Ziele der Unternehmung stehen im Vordergrund), der Prozeß der Personalbetreuung dagegen durch eine soziale Zielorientierung gekennzeichnet ist (*Human* Ressourcen; die Bedürfnisse des Mitarbeiters stehen im Vordergrund). Aufgrund dieser Besonderheiten wird der Personalbetreuungsprozeß differenziert von den anderen Personalmanagementprozessen - den Hauptprozessen des Personalmanagements - betrachtet und als ein unterstützender Prozeß[457] gesehen. Er unterstützt über seine Anreiz- und Motivationskomponente sowohl die Prozesse der Leistungserstellung im Unternehmen (z.B. durch die Gestaltung eines leistungsorientierten Entgeltsystemes) als auch die anderen Personalmanagementprozesse (z.B. durch eine attraktive Entgelt- und Sozialleistungspolitik wird ein Unternehmensimage geschaffen, das sich

[455] Drumm, H.-J.: Personalwirtschaftslehre, 2. Aufl., Berlin u.a. 1992, S. 218

[456] vgl. Töpfer, A./Pörsch, M.: Aufgabenfelder des betrieblichen Personalwesens für die 90er Jahre, Frankfurt/M. 1989; Scholz, C: Personalmanagement, 3. Aufl., München 1993, S. 588 f.

[457] Geschäftsprozesse werden in der Literatur entsprechend ihrer Bedeutung für die Erfüllung der Kundenanforderungen (Kundennutzen) und ihrer Bedeutung für den Unternehmenserfolg in Schlüssel- bzw. Hauptprozesse, Hebelwirkungs-, opportunistische und unterstützende Prozesse unterteilt. Vgl. z.B. Kreuz, W.: "Transforming the enterprise". Die nächste Generation des Business Process Engineering, in: Nippa, M./Picot, A. (Hrsg.): Prozeßmanagement und Reengineering, 2. Aufl., Frankfurt/New York 1996, S. 93-107, hier S. 99

im Bereich der Personalgewinnung durch eine höhere Bewerberqualität und -quantität positiv bemerkbar machen kann).

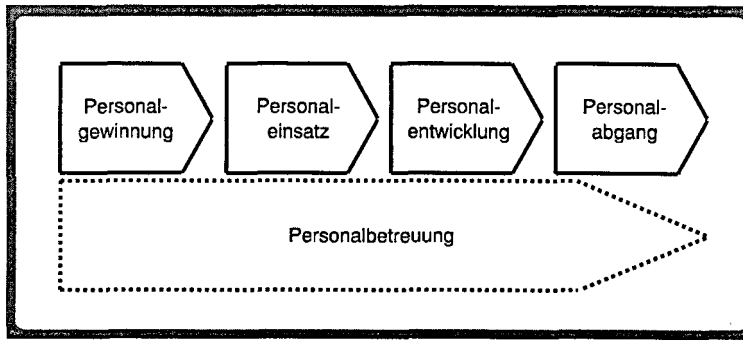


Abb. 4.2: Personalmanagementprozesse

Schließlich ist neben der Definition der Prozesse und der Aktivitäten, ihres Inputs und Outputs noch eine Bestimmung der jeweiligen Kundengruppe notwendig. Während es bei der Personalgewinnung um die Fokussierung sowohl auf interne (d.h. Unternehmensmitglieder) als auch auf externe Kunden (d.h. Unternehmensfremde, z.B. Bewerber) geht, bei Personaleinsatz, -betreuung und -freisetzung dagegen nur die Unternehmensmitglieder als Kunden betrachtet werden, ist dies bei dem Prozeß der Personalentwicklung davon abhängig, ob Bildungsmaßnahmen auch unternehmensfremden Personen angeboten werden oder nicht.

4.1.2. Controlling der Prozeßdurchläufe im Personalmanagement

4.1.2.1. Steuerung der Personalmanagement-Prozesse

Die Steuerung der Prozesse im Personalmanagement kann nur anhand solcher Parameter sinnvoll sein, die bestimmte Voraussetzungen erfüllen. Zunächst müssen sie einen wesentlichen Einfluß auf den Prozeßerfolg haben. Zudem ist zu fordern, daß mit den ausgewählten Parametern eine

wesentliche Charakterisierung eines beliebigen Prozesses möglich ist. So lassen sich Prozesse einerseits eindeutig bestimmen, andererseits anhand der Parameter auch vergleichen. Schließlich ist auch eine Operationalisierbarkeit dieser Parameter erforderlich. Die Steuerungsparameter, welche diese Prämissen erfüllen, sind *Qualität*, *Zeit* und *Kosten*.

4.1.2.1.1. Qualitätscontrolling

Bevor die Ausgestaltung eines Qualitätscontrollings[458] diskutiert werden kann, ist es erforderlich, den Begriff der Qualität näher zu spezifizieren. Werden die unterschiedlichen Qualitätskonzepte der relevanten Literatur strukturiert, so können fünf Qualitätskategorien abgeleitet werden.[459]

1. Als klassischer Qualitätsansatz betrachtet der *produktbezogene Ansatz* Qualität als exakte und quantifizierbare Größe. Qualität ergibt sich direkt aus der Beschaffenheit der Inhaltsstoffe und den Eigenschaften des (End-)Produktes.

2. Der *prozeßbezogene Ansatz* stellt den Herstellungsprozeß eines Produktes in den Vordergrund, in dem durch die Vorgabe bestimmter meßbarer Spezifikationen bzw. technischer Anforderungen die Einhaltung derselben - und damit Qualität - gefordert wird.

3. Beim *anwenderbezogenen Ansatz* ergibt sich Qualität allein aus Sicht des Anwenders (Kunden), der beurteilt, inwieweit seine Anforderungen an das Produkt erfüllt werden.

4. Der *wertorientierte Ansatz* integriert gegenüber dem anwenderbezogenen Ansatz zusätzlich als zentrales Kriterium den Preis eines Produktes in die Qualitätsbeurteilung und stellt den Preis der Leistung gegenüber.

---

[458] vgl. Nippa, M.: Anforderungen an das Management prozeßorientierter Unternehmen, in: Nippa, M./Picot, A. (Hrsg.): Prozeßmanagement und Reengineering, 2. Aufl., Frankfurt/New York 1996, S. 39-58; Scholz, R./Vrohlings, A.: Prozeß-Redesign und kontinuierliche Prozeßverbesserung, in: Gaitanides, M./Scholz, R./Vrohlings, A./Raster, M. (Hrsg.): Prozeßmanagement. Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering, München/Wien 1994, S. 99-122, hier S. 107 ff.

[459] vgl. im folgenden Garvin, M.A.: Mangaging quality, New York/London 1988, S. 39 ff.. Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich nicht nur auf Produkte, sondern auch auf Dienstleistungen.

5. Der *transzendente Ansatz* definiert Qualität als absolute Größe im Sinne inhärenter Vortrefflichkeit, die nicht exakt beschreibbar, sondern nur erfahrbar ist. Diese Definition hat aufgrund ihrer Unschärfe und mangelnden Operationalisierbarkeit für ein Personalcontrolling-System keine Relevanz und wird im folgenden nicht weiter verfolgt.

Den produkt- und prozeßorientierten Ansätzen gemeinsam ist ein Verständnis von Qualität als exakt meßbarer Größe. Die Qualitätsbeurteilung erfolgt hierbei aus einer "herstellerorientierten" Perspektive, die für Prozesse im Personalmanagement jedoch zu eng ist. Zum einen sind ohne Einbeziehung der Kunden im Personalbereich Dienstleistungen nicht zu erstellen (z.B. beim Prozeß der Personalentwicklung muß auch eine Lernbereitschaft des `Kunden` gegeben sein), zum anderen ist das Personalcontrolling in flexible Organisationsformen eingebunden, die kundenorientiert sind.

Die anwender- und wertbezogenen Qualitätsansätze beurteilen Qualität dagegen aüs Sicht des Kunden eines Produktes oder einer Dienstleistung. Seine subjektive Wahrnehmung des Produktes und dessen Eigenschaften bestimmen das Qualitätsurteil. Sie sollen im folgenden herangezogen werden, allerdings nicht ohne daß ihre Nachteile erörtert worden sind. Diese liegen in der mangelnden Operationalisierbarkeit einer subjektiven Qualitätssicht, die Steuerungsprobleme bei der Umsetzung von Qualitätsmaßnahmen mit sich bringen kann. "Zudem kann die häufig propagierte Radikalität eines kundenorientierten Qualitätsverständnisses den falschen Eindruck erwecken, daß das Unternehmen keinen internen Restriktionen unterliege und sich allein an den Wünschen des externen Kunden orientieren könne."[460] Diese Nachteile können jedoch weitgehend vermieden werden, wenn Erwartungen eines Kunden über die Beschaffenheit eines Produktes oder einer Dienstleistung von ihm selbst unter Hilfestellung des Personalbereiches definiert und offengelegt werden.[461] Dabei müssen jedem Kunden interne Restriktionen mitgeteilt werden, an denen er seine Erwartungen ausrichten muß.

Zur Ermittlung der Kundenerwartungen kann das Personalcontrolling als ein Personnel Quality Function Deployment[462] eingesetzt werden. Diese

[460] Bertram, C.: Qualität in der Personalabteilung, München/Mering 1996, S. 47
[461] vgl. Bauer, E.: Analyse von Kundenerwartungen - intern und extern, in: Mehdorn, H./Töpfer, A. (Hrsg.): Besser - Schneller - Schlanker, 2. Aufl., Neuwied 1996, S. 109-136, hier S. 114
[462] vgl. nachfolgend Kamiske, G.F./Brauer, J.-P.: Qualitätsmanagement von A bis Z, 2. Aufl., München 1995, S. 190 ff.

Methodik besteht aus einer Reihe von aufeinander aufbauenden Planungsschritten, die sich in Entwicklungsphasen einteilen lassen. In der ersten Phase werden die oft unklar geäußerten Kundenwünsche in einem bilateralen Kommunikationsprozeß zwischen dem Prozeßverantwortlichen und dem Kunden in meßbare Qualitätsmerkmale umgesetzt. Die entsprechenden Qualitätsmerkmale eines Personalmanagementprozesses werden identifiziert und auf ihrer Basis die Prozeßablaufpläne erstellt. Aus den hierbei ermittelten Prozeßmerkmalen und den Prozeßablaufplänen werden anschließend in der letzten Phase die einzelnen Aktivitäten der Beteiligten abgeleitet. Ziel hierbei ist es, die aus den Kundenwünschen hergeleiteten Qualitätsmerkmale zu verdeutlichen und während der gesamten `Entwicklung und Durchführung` der Personalmanagementprozesse zu sichern.

Wird der anwenderorientierte Qualitätsansatz zugrundegelegt, lassen sich als wesentliche Facetten der Qualität und damit Steuerungsparameter von Personalmanagementprozessen herausstellen:[463]

- ***Beratung und Service***: Kundenzufriedenheit hinsichtlich der Initiierungs-, Informations-, Entscheidungsunterstützungs- und Betreuungsaktivitäten des Personalbereiches (vor, während und nach Abschluß eines Prozesses)
- ***Zuverlässigkeit und Fehlerfreiheit:*** Grad der Übereinstimmung zwischen zugesagten und tatsächlichen Leistungsmerkmalen (insbesondere Leistungszeitpunkt, -dauer, -eigenschaften, -menge)
- ***Zugänglichkeit***: psychologischer, zeitlicher und materieller Aufwand der Unternehmensbereiche/Mitarbeiter (=Kunden), um ihre Leistungsnachfrage gegenüber dem Personalbereich zu artikulieren
- ***Kompetenz***: erkennbare Anwendung der fachlichen Fähigkeiten, die erforderlich sind, um eine Leistung so zu erbringen, daß sie für den Kunden verwertbar wird
- ***Kommunikation***: Weitergabe von Informationen an die Kunden während der Leistungserbringung, die den Abnehmern Vorgehensweise und Ergebnisse der Leistungserstellung transparent machen

[463] vgl. Wildemann, H./Keller, S./Schnerring, M./Strich, D.: Qualitätscontrolling von Leistungsprozessen, in: Wildemann, H. (Hrsg.): Controlling im TQM. Methoden und Instrumente zur Verbesserung der Unternehmensqualität, Berlin u.a. 1996, S. 99-137, hier S. 108 ff.; Gerpott, T.J.: Controlling von Personalprogrammen als Teilfeld des operativen Personalcontrolling, in: Gerpott, T.J./Siemers, S. (Hrsg.): Controlling von Personalprogrammen, Stuttgart 1995, S. 3-56, hier S. 43

- ***Kooperation mit Kunden***: aktive ständige (wenn gewünscht) Einbindung der Kunden in den Leistungserstellungsprozeß verbunden mit einer Anpassung der Leistung an die speziellen Anforderungen
- ***Störanfälligkeit***: Verringerung von Auswirkungen nicht beherrschter Einflußgrößen
- ***Flexibilität***: Anpassungsfähigkeit des Prozesses an veränderte organisatorische Rahmenbedingungen

Diese Qualitätsmerkmale werden vom Kunden ex ante definiert. Bei dieser Bestimmung steht ihm die Kompetenz und Erfahrung des Personalbereiches zur Seite. Möglich ist auch die Definition der Prozesse seitens des Personalbereiches; in diesem Fall ist es notwendig, die vom Personalbereich definierte Kunden-Zielgruppe und ihre Anforderungen an den Prozeß einzubeziehen. Nach Abschluß der Prozesse findet ein Feedback der Kunden statt, das zur erneuten Definition von Qualitätsmerkmalen herangezogen wird. Instrumentelle Möglichkeiten hierzu bietet beispielsweise ein entsprechender Fragebogen.

Der wertbezogene Ansatz findet ebenfalls insofern Anwendung, als daß die Qualitätskomponente Preis sich als Kostenfaktor im (Prozeß-) Kostencontrolling wiederfindet. Darauf soll im folgenden eingegangen werden.

4.1.2.1.2. (Prozeß-)Kostencontrolling

Diese Dimension des Personalcontrollings widmet sich der periodischen Planung und Kontrolle der Personalkosten (kostenartenorientiert; z.B. Lohn-, Gehaltskosten, Personalnebenkosten), der Kosten der Personalabteilung (kostenstellenorientiert; Personalabteilung als eine Kostenstelle neben anderen Kostenstellen, z.B. in der Produktion) sowie der Kosten von Personalmanagementprozessen (kostenträgerorientiert). Es stellt Informationen über die aktuelle Struktur und die Entwicklung der Personalkosten sowie Kostenentwicklung und -struktur in der Personalabteilung bereit.[464] Dabei ist dem Umstand Rechnung zu tragen, daß sich Personalmanagement aus personalwirtschaftlichen Prozessen zu-

[464] vgl. Wunderer, R./Sailer, M.: Instrumente und Verfahren des Personal-Controlling, in: Personalführung, 1987, H. 8-9, S. 600-606, hier S. 605

sammensetzt. Ein Kostencontrolling wird daher seiner Aufgabe gerecht, wenn es zum einen eine Aufstellung der gesamten Personalkosten und den vom Personalbereich verursachten Kosten umfaßt, zum anderen als Prozeßkostenrechnung konzipiert wird.

Grundlage für eine erfolgreiche Steuerung personalwirtschaftlicher Aktivitäten ist eine Bestandsaufnahme der tatsächlich anfallenden Personalkosten. In Kapitel 1 wurden hierfür bereits Ansätze dargestellt. In der Regel werden die erfaßten Personalkosten allerdings als Gemeinkosten auf die einzelnen Unternehmensbereiche überwälzt und somit nicht untersucht, wer die Durchführung bzw. Inanspruchnahme von Personalmanagementprozessen zu verantworten hat.

Im Rahmen einer Prozeßkostenrechnung werden die gesamten durch personalbezogene Aktivitäten entstehenden Kosten nicht mehr als Gemeinkosten angesehen und über Zuschlagssätze verteilt. Durch die Einführung und den Einsatz einer Personalmanagement-Prozeßkostenrechnung werden mehrere Ziele verfolgt. Zunächst soll durch eine weitgehende Vermeidung von Gemeinkostenumlagen eine verursachungsgerechte Kalkulation ermöglicht werden. Sie soll Transparenz über die tatsächliche Kostenentstehung schaffen, indem analysiert wird, wo welche Leistungen des Personalbereichs in welchem Umfang in Anspruch genommen werden und welche Aktivitäten eines Personalmanagementprozesses unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten selbst erstellt bzw. hinzugekauft werden sollen.[465]

Zu diesem Zweck sind personalwirtschaftliche Prozesse zu definieren, die das Gemeinkostenvolumen mitbestimmen. Da sich diese Prozesse jeweils aus einer Vielzahl von Aktivitäten oder Tätigkeiten zusammensetzen, die in verschiedenen Kostenstellen ausgeführt werden, bietet sich das nachfolgende Ablaufmodell zur Ermittlung der Prozesse und der entsprechenden Prozeßkosten an:

1. Nach der Bestimmung kostenstellenübergreifender Haupt- und daraus abgeleiteter Teilprozesse sind zunächst die bei einem Prozeß anfallenden Aktivitäten mit Hilfe von organisationsanalytischen Methoden (z.B. Tätigkeitsanalysen) zu erfassen und abfolgelogisch zu

[465] vgl. den grundlegenenden Beitrag zur Prozeßkostenrechnung von Cooper, R./Kaplan, R.S.: Measure costs right: Make the right decision, in: Harvard Business Revew, Vol. 66 (May 1988), 5, pp. 96-103

ordnen. Diese Aktivitäten werden differenziert in leistungsmengeninduzierte (imi) und leistungsmengenneutrale (lmn) Tätigkeiten. Lmi-Aktivitäten (z.B. Bestätigungsschreiben von Bewerbungseingängen) sind solche, für deren Durchführung Kosten anfallen, die in Abhängigkeit von der Ausprägung eines entsprechenden Leistungsvolumens anfallen. Lmn-Aktivitäten verursachen dagegen Kosten, die von dem Leistungsvolumen unabhängig sind und als eine Art Grundlast einen nicht weit zuzuordnenden Fixkostenblock darstellen. Für leistungsmengenneutrale Aktivitäten (z.B. Leitung der Personalabteilung) ist es nicht notwendig, Kostentreiber zu ermitteln; sie werden als Gemeinkosten später auf lmi-Aktivitäten umgelegt.

2. Für jede leistungsmengeninduzierte Aktivität ist eine (oder nach Bedarf mehrere) geeignete Bezugsgröße oder Kostentreiber (*Cost Driver*) zu ermitteln, die bzw. der das zur Aktivität gehörende Leistungsvolumen in geeigneter Weise beschreibt. Die Cost Driver sollten als Maßgrößen zur Quantifizierung des Outputs eines leistungsmengeninduzierten Prozesses folgende Anforderungen erfüllen:[466]

   - *Einfache, genaue und schnelle Ableitbarkeit aus den verfügbaren Informationsquellen*

   Der Erfassungsaufwand der Cost Driver muß in Relation zum Nutzen der Prozeßkostenrechnung gesehen werden; ebenso ist auf rechtzeitige Verfügbarkeit der benötigten Informationen zu achten. Insbesondere Mengengrößen, aber auch Zeit- und Wertgrößen sind als Kostentreiber geeignet.[467]

   - *Verhaltenseffekte durch Transparenz und Verständlichkeit*

   Ein Cost Driver hat dann Einfluß auf das Verhalten von Mitarbeitern, wenn eine Beurteilung der Mitarbeiter auf Basis der Kosten pro Kostentreiber oder der Kostentreibermenge möglich ist. Eine Verhaltensbeeinflussung durch Kostentreiber kann nur dann sinnvoll

[466] vgl. z.B. Remer, D.: Einführen der Prozeßkostenrechnung, Stuttgart 1997, S. 48 ff.; Coenenberg, A.: Kostenrechnung und Analyse, Landsberg am Lech 1992, S. 202; Horváth, P./Mayer, R.: Prozeßkostenrechnung. Der Weg zu mehr Kostentransparenz und wirkungsvolleren Unternehmensstrategien, in: Controlling, 1989, S. 214-219, hier S. 217

[467] vgl. Köberle, G./Reichling, P./Risken, R.: Prozeßkosten der Kostenrechnung, in: Controller Magazin, 1993, H. 3, S. 158-163, hier S. 162

sein, wenn die zugrundeliegenden ökonomischen Zusammenhänge von den Mitarbeitern nachvollzogen werden können. Diese Verständlichkeit setzt einen willkürfreien und transparenten Zusammenhang zwischen Kostentreiber und zu messendem Sachverhalt voraus.

- *Proportionalität zur Beanspruchung der Ressourcen*

Es besteht in der Literatur[468] übereinstimmend die Forderung nach einer hohen Korrelation zwischen der Anzahl geleisteter Kostentreibereinheiten und dem Ressourcenverbrauch bzw. der Höhe der verursachten Kosten. Am aussagefähigsten ist eine proportionale Beziehung zwischen Kostentreiber und Kostenhöhe.[469] Ist diese nicht gegeben, so ist ein Kostentreiber zu bestimmen, der den unmittelbarsten Zusammenhang zwischen Prozeß und Kostenanfall aufweist.

Die folgende Abbildung 4.3 zeigt verschiedene Möglichkeiten der Bestimmung bzw. Zuordnung von Cost Drivern zu einzelnen Personalmanagementprozessen.

Personalmanagementprozeß	Cost Driver
Gewinnung	Anzahl von zu besetzenden Stellen, Zeitaufwand für Personalauswahlverfahren
Einsatz	Zeitaufwand zum Abgleichen von Anforderungs- und Eignungsprofilen
Entwicklung	Honorarsätze von Trainern, Stunden der Abwesenheit vom Arbeitsplatz der in einer Schulung befindlichen Mitarbeiter
Freisetzung	Anzahl von Freisetzungen, Abfindungs- bzw. Auflösungsverträge (Sozialplan-Regelungen)
Betreuung	Anzahl von Mitarbeitern, Anzahl von betrieblichen Sozialeinrichtungen

Abb. 4.3: Kostentreiber von Personalmanagementprozessen (Beispiele)

[468] vgl. z.B. Braun, S.: Die Prozeßkostenrechnung - ein fortschrittliches Kostenrechnungssystem?, Ludwigsburg/Berlin 1994, S. 55; Cooper, R.: Activity-Based Costing - wann brauche ich ein Activity-Based-Cost-System und welche Kostentreiber sind notwendig ? (Teil 2), in: Kostenrechnungspraxis - Zeitschrift für Controlling, 1990, H. 5, S. 271-279, hier S. 274

[469] Diese Bedingung wird nur bei stets gleichförmig ablaufenden Prozessen vollkommen erfüllt.

3. Anschließend findet eine Kapazitäts- und Kostenzuordnung statt. Als Quotient aus den für jede Aktivität bestimmten vorzugsweise analytisch geplanten oder vergangenheitsorientierten Prozeßkosten und Prozeßmengen, welche die zu einem Kostentreiber gehörende meßbare Leistung bezeichnen (Kapazitätsmaßstab des Prozesses), ergibt sich ein Prozeßkostensatz je Leistungseinheit. Dieser Prozeßkostensatz gibt die Kosten einer Aktivität an und ermöglicht zum einen eine zukünftige Kalkulation von Prozeßkosten. Zum anderen sind die Kostentreiber dieser Prozesse auf ihre Personalkostenverursachung zu analysieren und im Rahmen einer Verbesserung der Kostensituation nach Möglichkeit zu verringern.

Abbildung 4.4 gibt den methodischen Verlauf einer Prozeßkostenrechnung wieder:

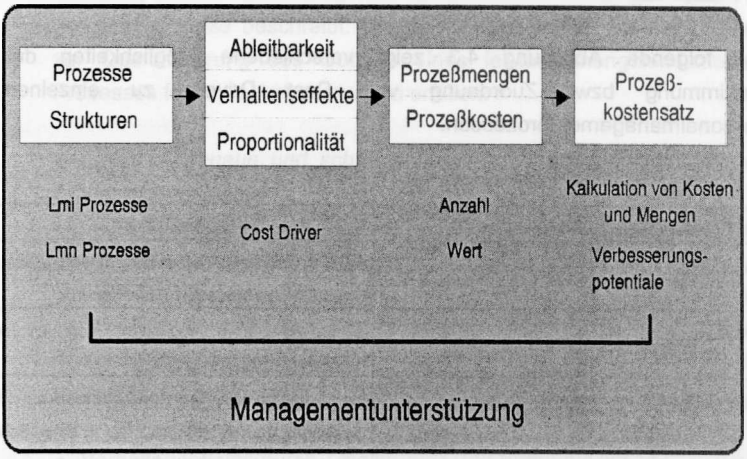


Abb. 4.4: Ablauf der Prozeßkostenrechnung[470]

Die Anwendung der Prozeßkostenrechnung ist unter den Prämissen sinnvoll, daß sie für repetitive Prozesse herangezogen wird, die Kostentreiber unternehmensindividuell ermittelt werden und ein kausaler Zusammenhang zwischen den verrechneten Kosten und den jeweiligen Prozessen besteht.[471]

[470] in Anlehnung an Bühner, R.: Der Mitarbeiter im Total-Quality-Management, Stuttgart 1993, S. 157

[471] vgl. zur Diskussion um die Anwendbarkeit und den Nutzen von Prozeßkostenrechnungen Remer, D.: a.a.O., S. 57 ff.; Pfohl, H.-C./Stölzle, W.: Anwendungsbedingungen, Verfahren und Beurteilung der Prozeßkostenrechnung in industriellen Unternehmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 61. Jg.

des Prozesses "Personalentwicklung"[472] die Vorgehensweise bei der Personalmanagement-Prozeßkostenrechnung verdeutlicht werden.

In einem Unternehmen sind für eine Abteilung, die aus zwei Führungskräften und acht Sachbearbeitern besteht, die Kosten der Personalentwicklung zu ermitteln. Das Ziel der Prozeßkostenrechnung besteht in diesem Fall in der verursachungsgerechten Verteilung der beim Prozeß der Personalentwicklung anfallenden Kosten auf jede Stelle, abhängig von der Anzahl und dem Rang der in dieser Abteilung beschäftigten Mitarbeiter. Die anfallenden Entwicklungskosten setzen sich sowohl aus Personalkosten der am Entwicklungsprozeß beteiligten Mitarbeiter sowie von ihnen verursachte Materialkosten und indirekten Personalentwicklungskosten, die durch die Abwesenheit der Abteilungsmitarbeiter während der Entwicklungsmaßnahmen bedingt sind, als auch aus Fremdleistungskosten für von Dritten hinzugekaufte Dienstleistungen (z.B. Trainerhonorare) zusammen, die in diesem Fall noch zu verteilen sind. Die Personalkosten werden anhand des mit Kosten bewerteten Zeiteinsatzes der an den Tätigkeiten beteiligten Mitarbeiter mittels kalkulatorischer Stundensätze verrechnet. Die indirekten Personalentwicklungskosten stellen Leerkosten (Opportunitätskosten) für nicht genutzte Kapazitäten dar. Leistungsmengenneutrale Aktivitäten werden im folgenden bei der Berechnung nicht berücksichtigt.

Zunächst werden die mit dem Prozeß der Personalentwicklung anfallenden Aktivitäten mit Hilfe von Mitarbeiterbefragungen der Aufgabenträger oder durch Dokumentenanalyse erfaßt (Spalte 1)[473], geeignete Kostentreiber ermittelt (Spalte 2) und anschließend für jede Aktivität die Planprozeßmengen bestimmt (Spalte 3). Mittels der Personalkosten der an der jeweiligen Aktivität beteiligten Mitarbeiter bzw. Fremdleistungs- und Materialkosten werden die Prozeßkostensätze berechnet (Spalte 4). Über eine Differenzierung in anzahl- und rangabhängige Prozeßkosten (ausgedrückt in Prozent) wird eine verursachungsgerechte Kostenzurechnung je Stelle möglich.

[472] Ein Beispiel für den Prozeß der Personalbeschaffung findet sich bei Bühner. Vgl. Bühner, R.: a.a.O., S. 157 ff.. Eine Anwendung der Transaktionskostentheorie zeigt in diesem Zusammenhang Pharao. Vgl. Pharao, I.: Personalcontrolling in gruppenorientierten Arbeitsstrukturen, Frankfurt/M. 1996

[473] Die Analyse der Aktivitäten ist nicht zu detailliert vorgenommen worden, um die Übersichtlichkeit und Nachvollziehbarkeit des Beispiels zu wahren.

Aktivität	Kostentreiber	Plan-prozeß-menge[1]	Plan-prozeß-kosten[2]	Prozeß-kosten-satz[3]	Anzahl-abhängiger Anteil (%)[4]	Anzahl-abhängiger Anteil (absolut)	Rang-abhängiger Anteil (%)	Rang-abhängiger Anteil (absolut)	Führungskräfte anzahl-abhängig	Führungskräfte rangab-hängig	Sachbearbeiter anzahl-abhängig	Sachbearbeiter rangab-hängig
Personalbeurteilung	Stunden der Beurteilung/ Anzahl der Beurteilungsformulare	50	2350	47	20	470	80	1880	47	470	47	117,5
Ermittlung des Entwicklungsbedarfs und der Möglichkeiten zur Deckung des Bedarfs	Stunden der Ermittlung des Bedarfs und der Möglichkeiten zur Deckung	100	3500	35	30	1050	70	2450	105	612,5	105	153,1
Bestimmung der Teilnehmer an der Maßnahme	Stunden der Bestimmung der Teilnehmer	12	510	42,5	30	153	70	357	15,3	89,3	15,3	22,3
Gespräch mit dem Trainer	Stunden für Trainer-Gespräch	24	1020	42,5	40	408	60	612	40,8	153	40,8	38,3
Vorbereitung der Maßnahme (z.B. Raum-, Materialplanung)	Stunden der Vorbereitung	40	1400	35	90	1260	10	140	126	35	126	8,8
Erstellung von Schulungsmaterial	Anzahl der Teilnehmer	50	1000	20	100	1000	0	0	100	0	100	0
Durchführung der Maßnahme (Kosten des Trainers)	Stundenhonorar des Trainers	80	12000	150	0	0	100	12000	0	3000	0	750
Durchführung der Maßnahme (Raumkosten)	Stunden der Raumnutzung	80	5000	62,5	80	4000	20	1000	400	250	400	62,5
Opportunitätskosten (Ausfall von Mitarbeitern während der Maßnahme)	Stunden der Abwesenheit der Teilnehmer an ihrem Arbeitsplatz	280	10640	38	50	5320	50	5320	532	1330	532	332,5
Summe					**36,5**	**13661**	**63,5**	**23759**	**1366,1**	**5939,8**	**1366,1**	**1485**
					Gesamtkosten	**37420**						
					Ø Kosten pro Mitarbeiter	3742.-			Tatsächl. Kosten pro Mitarbeiter	7305,9		2851,1

[1] Die Prozeßmenge wird im Laufe eines Bezugszeitraumes analytisch ermittelt, indem die Häufigkeiten des Auftretens verschiedener Aktivitäten ermittelt werden. Der Bezugszeitraum ist in diesem Beispiel ein Jahr.

[2] Die Prozeßkosten ergeben sich als Summe der in einem Bezugszeitraum angefallenen Kosten wie z.B. Personalkosten, Personalnebenkosten und nicht einzelnen Prozessen zuordbaren Gemeinkosten (z.B. Materialgemeinkosten). Diese Summe wird den einzelnen Personalprozessen zugeordnet, indem die Zeitanteile dieser Aktivitäten an der Gesamtarbeitszeit ermittelt und die Kosten entsprechend verteilt werden. Hinzu kommen Kosten, die einzelnen Prozessen genau zugeordnet werden können (z.B. Telefongebühren und Papierkosten, die im Rahmen von Personalentwicklungsprozessen angefallen sind).

[3] Prozeßkostensatz = Prozeßkosten / Prozeßmenge

[4] Subjektive Schätzungwerte bzw. aus objektiven Daten abgeleitete Anteilswerte

Das Ergebnis ist eine Übersicht über die Kosten der einzelnen Aktivitäten sowie die Prozeßkosten insgesamt. Bei einer rein mengenmäßigen Verrechnung würden als Personalentwicklungskosten pro Mitarbeiter dieser Abteilung pauschal 3742,- DM angesetzt. Die tatsächlichen Kosten variieren jedoch von 2851,10 DM bei einem Sachbearbeiter bis 7305,90 DM bei einer Führungskraft. Über die höhere Kostenzurechnung wird der einzelnen Führungskraft der Zusammenhang zwischen dem eigenen Handeln und den anfallenden Kosten verdeutlicht. Das Beispiel zeigt die Notwendigkeit der Berücksichtigung unterschiedlicher Prozeßvarianten auf: Personalentwicklungsprozesse verursachen für Führungskräfte und Sachbearbeiter je nach Anzahl und Rang unterschiedliche Kosten.[474]

Diese Kosten bilden sowohl eine Grundlage für ein Human Resource Accounting, das die Personalentwicklungskosten eines jeden Mitarbeiters als Investitionen betrachtet[475], als auch aus kostenrechnerischer Sicht Daten für ein Bildungscontrollingsystem. Zudem verdeutlicht die Prozeßkostenrechnung den Wert von Personalentwicklung bzw. einzelner Personalmanagementprozesse und führt somit zu einer ökonomischen Bewertung von Aktivitäten und Prozessen über deren Kostenbeitrag ("Versachlichung der Personalarbeit"[476]). Dabei deckt diese Art der Kostenrechnung Kostensenkungspotentiale auf, da Aussagen über die Kostenverursachung von spezifischen Aktivitäten und Prozessen möglich sind und somit kostenbezogene Make-or-buy-Entscheidungen getroffen werden können. Die Steuerung der Personalmanagementprozesse aus Kostensicht setzt bei den Inputdaten der Aktivitäten (Art, Menge und Wert der Aktivität) an. Insbesondere die Frage ihrer Notwendigkeit ist abhängig von dem Wertschöpfungsbeitrag der Aktivitäten und den durch sie verursachten Kosten und ebenso zu klären wie die Frage nach der Variation der Planmengen und -kosten sowie der Modifikation der Aktivitäten und somit der Veränderung der Prozesse selbst. "Die Prozeßkostenrechnung erfüllt damit die Steuerungsfunktion des Personalcontrolling und führt zu einer Verbesserung der Qualität der Personalarbeit."[477]

[474] Diese Aussage basiert auf einer subjektiven Interpretation des Verfassers, womit die Einheit systemischer und interpretativer Aspekte unterstrichen wird.
[475] vgl. hierzu Kapitel 1.3.
[476] Papmehl, A./Petri, E.: Personalsteuerung in der Praxis, in: Personalführung, 1994, H. 2, S. 114-121, hier S. 116
[477] Bühner, R.: Der Mitarbeiter im Total-Quality-Management, Stuttgart 1993, S. 159

4.1.2.1.3. Zeitcontrolling

Zielobjekte des Zeitcontrollings sind die Reaktions-, Durchlauf- und Wirkungszeit eines Prozesses oder einzelner Aktivitäten des Personalmanagements. Proportional zu diesen Zeitkomponenten verhält sich die Mengekomponente, d.h. geringere Prozeßzeiten erlauben eine höhere Quantität an Prozessen. Die Mengekomponente wird daher im folgenden nicht weiter verfolgt.

Die *Reaktionszeit* gibt die Zeitspanne zwischen der Nachfrage nach einem Prozeßoutput und dem Beginn des entsprechenden Prozesses an, der durch den Zeitpunkt charakterisiert ist, an dem alle für die erste Aktivität (Durchführung) im Prozeß erforderlichen Inputs vorliegen. Sie läßt sich weiter unterteilen in den zeitlichen Aufwand für die Artikulierung und Spezifizierung des Kundenwunsches und den zeitlichen Aufwand für die Entwicklung eines diesen Anforderungen adäquaten Personalmanagementprozesses.

Die *Durchlaufzeit* ergibt sich als Summe von Bearbeitungs-, Transfer- und Liegezeit. Unter der Bearbeitungszeit ist die Zeitspanne zu verstehen, die benötigt wird, um den Prozeßoutput zu erstellen, unabhängig davon, ob die durchzuführenden Aktivitäten eine Wertschöpfung hervorrufen. Die Transferzeit ist die Zeit der Übermittlung bzw. des Transportes eines Prozeßoutputs vom Lieferanten zum Kunden, während die Liegezeit alle Zeitsegmente umfaßt, in denen keine Aktivität durchgeführt wird, obwohl der Prozeß noch nicht beendet ist und in vorgelagerten Zeitabschnitten bereits Aktivitäten erfolgt sind.

Die *Wirkungszeit* eines Prozesses ist für die Evaluation des Prozesses von großer Bedeutung. Sie umschreibt die Zeitspanne, die nötig ist, um unerwünschte Outputs oder unbeabsichtigte Folgen eines Prozesses zu bemerken. Je eher festgestellt werden kann, daß ein Prozeß nicht den erwünschten Output erbringt, desto eher können Maßnahmen zur Verbesserung dieses Prozesses ergriffen werden. Wird z.B. bei einem Personaleinsatzprozeß rechtzeitig festgestellt, daß der entsprechende Mitarbeiter nicht den Anforderungen des Arbeitsplatzes genügt, können die negativen Folgen dieses Prozesses (Fehlbesetzungskosten) gering gehalten werden.

Das Zeitcontrolling folgt dem Gedanken eines Soll/Ist-Vergleiches von Zeitdaten mit Abweichungsanalyse und Gegensteuerungsmaßnahmen. Die Soll-Werte werden durch Kundenbefragungen ermittelt oder durch zeitliche Vorgaben anderer Prozesse (Interdependenzen zwischen Prozessen bzw. Aktivitäten) oder der Prozeßverantwortlichen bestimmt; die Aufnahme der Ist-Werte erfolgt durch eine Messung der Prozeßzeiten. Bei Prozessen mit hoher Wiederholhäufigkeit können zudem die Mittelwerte und Standardabweichungen erfaßt werden; es empfiehlt sich, auch eine Häufigkeitsverteilung der einzelnen Zeitsegmente vorzunehmen, um stochastische Aussagen über den wahrscheinlichen Zeitbedarf von Personalmanagementprozessen zu ermöglichen und somit die zeitdauerbezogene Planung zukünftiger Prozesse zu erleichtern.

Der Vergleich der geplanten und tatsächlichen Werte kann auf der Basis von Kennziffern (z.B. Verteilung der Gesamtdauer auf Reaktions-, Durchlauf- und Wirkungszeit pro Prozeß sowie Verteilung der Gesamtdurchlaufzeit in Bearbeitungs-, Transfer- und Liegezeit pro Prozeß) oder durch einfachen Vergleich der Zeitsegmente durchgeführt werden. Ebenso kann die Netzplantechnik eingesetzt werden; sie stellt hierbei die gesamten Aktivitäten des Personalmanagements als eine repetitive Folge von Personalprojekten[478] dar und deckt dabei zeitliche und ressourcenbezogene Interdependenzen sowie Verbesserungspotentiale auf.

Das Zeitcontrolling setzt bei den Gegensteuerungsmaßnahmen an folgenden Bereichen an:[479]

Nichtwertschöpfende Prozesse

Personalmanagementaktivitäten, die nicht unmittelbar zur Erbringung einer Leistung notwendig sind, werden hinsichtlich ihrer Notwendigkeit bzw. Reduzierbarkeit überprüft. Zu den nicht wertschöpfungserhöhenden Tätigkeiten gehören z.B. Rückfragen, Reklamationen oder Kontrollen.

[478] Während das Prozeßmanagement auf Dauer angelegt ist, ist Projektmanagement durch die Einmaligkeit der Bedingungen gekennzeichnet. Reiß stellt jedoch Ähnlichkeiten zwischen den Konzepten fest. Vgl. Reiß, M.: Integriertes Prozeß-, Produkt- und Projektmanagement, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 61. Jg. (1992), H. 1, S. 25-31, hier S. 29

[479] vgl. im folgenden auch Kieninger, M.: Wie man mit Prozeßzeitenmanagement die Durchlaufzeit senkt, in: Horváth, P. (Hrsg.): Kunden und Prozesse im Fokus, Stuttgart 1994, S. 233-248, hier S. 244 f.

Schnittstellen

Durch die sequentielle Reihung von Aktivitäten entsteht das Problem der Übergänge zwischen Aktivitäten, den sog. Schnittstellen.[480] Jede Schnittstelle im Prozeß impliziert eine Unterbrechung des Bearbeitungsflusses mit entsprechenden Transport- und Liegezeiten. Durch den Wechsel des Bearbeiters fallen jeweils (geistige) Rüstzeiten zur Einarbeitung, Nachfragen zur Ermittlung nicht dokumentierter Informationen, Prozeßschleifen und evtl. Doppelarbeiten an (erhöhte Fehleranfälligkeit) und zwingen aufgrund der Arbeitsteilung zu einer Formalisierung der Abläufe.

Prozeß-Fit

Prozeßstandards werden häufig am kompliziertesten Fall ausgerichtet, um mit einem einheitlichen Ablauf alle möglichen Varianten abdecken zu können. Um den gesamten zeitlichen Aufwand zu reduzieren, kann es jedoch sinnvoll sein, an die spezifischen Anforderungen (z.B. Schwierigkeitsgrade) angepaßte Prozeßversionen zu installieren.

Sequentielle und zeitlich vorziehbare Abläufe

Die Parallelisierung sequentiell ablaufender Prozesse und Aktivitäten reduziert die Durchlaufzeit ohne wesentliche Veränderung der Prozeßinhalte. Sie ist möglich, wenn der Input eines Prozesses oder einer Aktivität nicht den Output eines anderen Prozesses oder einer anderen Aktivität erfordert.

Medienbrüche

Wenn im Prozeßablauf unterschiedliche Medien (z.B. manuelle Ausführung und computergestützte Ausführung, unterschiedliche Computersysteme) zum Einsatz kommen, fallen bei jedem Medienwechsel eventuell zusätzliche Bearbeitungszeiten an. Zudem steigt die Fehleranfälligkeit des Prozesses, was wiederum zu Rückfragen und Sicherheitskorrekturen zwingt.

[480] vgl. Ziegenbein, K.: Controlling, 5. Aufl., Ludwigshafen 1995, S. 50

Mit der Verringerung der Prozeßzeitdauer ist ein weiterer Effekt verbunden, der im Rahmen der lernenden Organisation eine große Rolle spielt. Kürzere Prozeßzyklen führen dazu, daß Prozesse schneller nacheinander ablaufen können, was den Erkenntnisfortschritt über die Lernkurve beschleunigt.[481] "Eine Halbierung von Prozeßdurchlaufzeiten kann zum Beispiel die Lerngeschwindigkeit verdoppeln, und organisationale Prozeßverbesserungen können so eher umgesetzt"[482] und somit Prozeßflexibilität gesichert werden.

Bei der Steuerung der Parameter sind die Interdependenzen zwischen Qualitäts-, Kosten- und Zeitzielen zu berücksichtigen. Die Ziele Qualitätssteigerung, Zeitreduzierung und Kostensenkung können in einer Zielkonkurrenz- oder Zielantinomie-Beziehung stehen. Höhere Qualität von Prozessen kann z.B. einhergehen mit einem erhöhten Kostenaufkommen und einer Verlängerung der benötigten Prozeßzeit (z.B. Verlängerung des Personalgewinnungsprozesses durch Hinzuziehung eines zusätzlichen Bewerber-Tests); eine Kostensenkung kann z.B. möglicherweise nur unter Inkaufnahme von Qualitätsverlusten erreicht werden. Zielantinomien, d.h. die Erreichung eines Zieles schließt die Erreichung eines anderen Zieles vollständig aus, können sowohl aufgrund einander widersprechender Zielinhalte als auch bei Kompromißlosigkeit hinsichtlich angestrebter Zielausmaße entstehen und sind unternehmensspezifisch, z.B. durch eine Priorisierung von Zielen oder eine Reduzierung des verlangten Zielerfüllungsgrades[483], aufzulösen.

Nicht nur die Interdependenzen zwischen den Prozeßparametern Qualität, Kosten und Zeit, auch die Interdependenzen zwischen einzelnen Prozessen sind zu berücksichtigen. Aufzuzeigen ist, inwieweit ein Prozeßoutput als Input eines anderen Prozesses relevant ist und welche Konsequenzen Abweichungen auf nachfolgende Prozesse haben. Weist beispielsweise ein Personaleinsatzprozeß eine geringe Qualität aufgrund eines unzureichenden Eignungsprofiles eines Mitarbeiters auf, so ergeben sich zeitliche Restriktionen für einen nachgelagerten Personalentwicklungsprozeß; soll das Unternehmensergebnis nicht dauerhaft durch eine Fehlbesetzung gemindert werden, ist eine schnelle Reaktion des Personalbereiches gefordert.

---

[481] vgl. Thomas, P.R.: Competitiveness through total cycle time, New York 1990

[482] Riekhoff, H.-C.: Die Idee des Geschäftsprozesses: Basis der lernenden Organisation, in: Riekhof, H.-C. (Hrsg.): Beschleunigung von Geschäftsprozessen. Wettbewerbsvorteile durch Lernfähigkeit, Stuttgart 1997, S. 7-27, hier S. 17

[483] vgl. die grundlegenden Ausführungen bei Bidlingmaier, J.: Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß, Wiesbaden 1968, S. 47 f.

4.1.2.2. Ansätze zur Identifikation von Verbesserungspotentialen

Nachdem beschrieben worden ist, welche Parameter zur Steuerung von Personalmanagementprozessen herangezogen werden, richtet sich das Augenmerk auf Verfahren zur Erfassung dieser Parameter. Dabei steht das Ziel im Vordergrund, Verbesserungspotentiale von Personalmanagementprozessen aufzuzeigen.

1. Prozeßdatenanalyse

Die Prozeßdatenanalyse konzentriert sich auf die Leistungsparameter Qualität, Zeit und Kosten von Personalmanagementprozessen. Die hierbei ermittelten Kennzahlen bzw. Indikatoren lassen sich sowohl hinsichtlich einer Längsschnitt- als auch einer Querschnittanalyse auswerten. Mit Hilfe der Längsschnittanalyse lassen sich Trends der Prozeßdaten erkennen und die Entwicklung der Leistungsfähigkeit und Kostenverursachung des Prozesses z.B. durch Trendextrapolation prognostizieren. Die Querschnittanalyse hingegen vergleicht unterschiedliche Prozeßvarianten innerhalb eines Prozesses:

Prozeß-variante	Prozeßkosten in DM	Kosten-treiber	Prozeß-menge	Prozeßkosten-satz in DM
interne Weiterbildung	270 000	Anzahl unternehmenseigener Trainer	3	90 000
externe Weiterbildung	180 000	Zeitliche Inanspruchnahme externer Trainer (in Tagen)	100	1 800

Abb. 4.5: Beispiel Prozeßkosten verschiedener Prozeßvarianten im Prozeß "Personalentwicklung"

Für den Prozeßverantwortlichen stellt sich die Frage, worin der unterschiedliche Prozeßkostensatz begründet ist. Ursache können einerseits hohe Fixkosten im Verhältnis zur Prozeßmenge, andererseits ein komplexer Prozeßablauf sein. In Verbindung mit einem detaillierten Vergleich der Prozeßabläufe sind Hinweise für Prozeßverbesserungen oder Eliminierung

bestimmter Prozeßvarianten ableitbar. In ähnlicher Weise lassen sich solche Vergleichstabellen für die Parameter Qualität und Zeit aufstellen.

2. *Wertschöpfungs-Assessment*

Aufgabe der Wertschöpfungsanalyse ist es, zum einen diejenigen wertschöpfenden Aktivitäten zu bestimmen, aus denen eine hohe Wertschöpfung kreiert werden kann. Dabei ist die Wertschöpfung kundenbezogen zu definieren, d.h. Wertschöpfung bedeutet einen zusätzlichen Nutzen aus der Sicht des Kunden. Dies setzt voraus, Kundenerwartungen zu (er)kennen. Diese richten sich auf den Prozeß als Gesamtheit, jedoch nicht auf die Betrachtung einzelner Aktivitäten. Daher müssen die Kundenerwartungen auf die Gestaltung einzelner Aktivitäten übersetzt werden.

Zum anderen soll sie die Aktivitäten des Personalmanagements identifizieren, die keine Wertschöpfung erbringen, aber Kosten verursachen, Zeit verbrauchen und ein Potential für Fehler beinhalten. Die nicht-wertschöpfenden Aktivitäten lassen sich differenzieren in Aktivitäten, die eine Wertschöpfung aus Sicht anderer Prozesse (Leistungserstellungsprozesse), aber nicht für Prozesse des Personalmanagements beinhalten, und Aktivitäten, die keine Wertschöpfung generieren. Diese lassen sich durch Redundanzen (die gleiche Leistung wird in diesem oder in anderen Prozessen bereits erstellt), Ineffizienzen (der Prozeß ist nicht effizient gestaltet oder läuft nicht entsprechend seiner Gestaltung ab) oder Traditionen (die Aktivitäten sind durch frühere Strukturen oder Führungsverhalten vorhanden, z.B. mehrfaches Mitzeichnungsverfahren, Mitspracherechte oder andere Kontroll- und Prüftätigkeiten) erklären und entsprechend verändern.

3. *Output-Assessment*

Ein Output-Assessment umfaßt die systematische Erfassung und Bestimmung des Outputs von Prozeßaktivitäten. Es werden Leistungsvereinbarungen getroffen, in denen zwischen Lieferanten und Kunden festgelegt wird, an welchen Kriterien der Output der Personalmanagement-prozesse gemessen werden soll. Die Leistung der Personal-managementprozesse besteht generell in der Wertsteigerung der Human

Ressourcen für das Unternehmen und in der Vermehrung bzw. Verminderung der Human Ressourcen. Als Outputarten, die beim Controlling von Personalmanagementprozessen herangezogen werden können, lassen sich speziell Reaktions-, Verhaltens- und Ergebnisanalysen differenzieren.[484]

Im Bereich der Reaktionsanalysen sind zum einen auf persönlichen Wahrnehmungen von Mitarbeitern beruhende Beschreibungen und Bewertungen von Personalmanagementprozessen relevant, wobei diese `inneren Einschätzungen` von Mitarbeitern erst durch besondere Erhebungsinstrumente (zumeist Mitarbeiterbefragungen[485]) sichtbar und kommunizierbar gemacht werden. Die relevante Ausprägung dieser Reaktionskriterien sind primär Meinungsdaten, die sich direkt auf einen Prozeß beziehen (z.B. Zufriedenheit mit Personalentwicklungsmaßnahmen). Außerdem ist es möglich, durch spezielle Instrumente relativ objektiv bestimmbare Ausprägungen von Kenntnissen und Fähigkeiten der Teilnehmer, die Personalmanagementprozesse `durchlaufen` haben, zu erfassen, wobei die Reaktionsmessung während des Prozesses oder unmittelbar nach Prozeßende erfolgt. Spezielle Instrumente sind hierbei schriftliche Testarbeiten oder Arbeitsproben.

Bei Verhaltensanalysen wird als Outputkriterium durch einen Beobachter unmittelbar im Alltag bestimmbares spezifisches Arbeitsverhalten von (potentiellen) Unternehmensmitarbeitern herangezogen, von dem angenommen wird, daß es für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens oder der dezentralen Unternehmenseinheit hohe Relevanz besitzt und sich durch Personalmanagementprozesse beeinflussen läßt. Dabei kann die Spezifität von Verhalten über die absolute oder relative Zahl der Mitarbeiter, welche das fokussierte Verhalten überhaupt im Rahmen ihrer Aufgabenerfüllung zeigen, und über die Häufigkeit, mit der das Verhalten im Arbeitsalltag auftritt, bestimmt werden. Je spezifischer ein Verhaltenskriterium definiert wird, desto eher lassen sich Kriterienunterschiede (Querschnittanalyse) oder Kriterienveränderungen (Längsschnittanalyse) kausal auf einen Personalmanagementprozeß zurückführen, da andere verhaltensbeeinflussende Faktoren an Bedeutung abnehmen.

---

[484] vgl. nachfolgend Gerpott, T.J.: Controlling von Personalprogrammen als Teilfeld des operativen Personalcontrolling, in: Gerpott, T.J./Siemers, S. (Hrsg.): Controlling von Personalprogrammen, Stuttgart 1995, S. 3-56, hier S. 31 ff.

[485] vgl. Zeitz, A./Briegel, K.: Mitarbeiterbefragungen als Einstieg in das Prozeßcontrolling, in: Personal, 1996, H. 1, S. 36-40

Bei Ergebnisanalysen werden Auswirkungen von Personalmanagementprozessen auf finanzwirtschaftliche Kriterien wie z.B. Umsätze, Cash-flows, Gewinne oder Deckungsbeiträge erhoben.[486] Es sind auch andere monetäre Größen denkbar[487]; ihre Bestimmung erfolgt jedoch nach unternehmensindividuellen Gegebenheiten. Alternativ hierzu werden auch Ausprägungen dieser Kriterien von Mitarbeitern, die einen Prozeß durchlaufen bzw. nicht durchlaufen haben, miteinander verglichen. Voraussetzungen für derartige Analysen sind allerdings, daß der Output einzelner Mitarbeiter/Mitarbeitergruppen in monetärer Form abbildbar ist sowie Personalmanagementprozesse und Ergebnisveränderungen in eine Ursache-Wirkungskette gebracht werden können. Da dies insbesondere bei dispositiven Tätigkeiten schwierig ist, ist das Anwendungsgebiet von Ergebnisanalysen sehr begrenzt.

Abbildung 4.6 enthält Beispiele für Reaktions-, Verhaltens- und Ergebniskriterien, die im Rahmen des Personalcontrollings bei verschiedenen Personalmanagementprozessen herangezogen werden können.

[486] vgl. Scholz, C.: Personalmanagement, 3. Aufl., München 1993, S. 667

[487] So verwendeten Napier/Gerpott bei einer ex post Ergebnisanalyse eines Beurteilungsgesprächstrainings für Vorgesetzte von Kassierern einer Bank die durchschnittlichen Abweichungen vom Soll-Kassenbestand, die bei den Mitarbeitern der trainierten Vorgesetzten zu beobachten waren, als ein "Maß des payoff". Vgl. Napier, N.K./Gerpott, T.J.: Beurteilungsgesprächstraining für Vorgesetzte: Eine empirische Studie zur Evaluation von Führungstrainingsmaßnahmen, in: Management Forum, 5. Jg. (1985), S. 241-261, hier S. 251

Personalprozeß	Reaktionsorientierte Kriterien	Verhaltensorientierte Kriterien	Ergebnisorientierte Kriterien
Personalgewinnung	• Einschätzung der Fairness des Personalauswahlverfahrens durch Bewerber • Zufriedenheit der einstellenden Fachabteilungen mit der Qualifikation neu eingestellter Mitarbeiter • Kenntnis-/Fähigkeitsniveau von Auszubildenden in ihrer Abschlußprüfung	• Annahmequote von Arbeitsvertragsangeboten an externe Bewerber • Anteil der Mitarbeiter, die vor Ende der Probezeit das Unternehmen verlassen	• Beschaffungskosten als Minderung des Deckungsbeitrages einer Unternehmenseinheit
Personaleinsatz	• Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Arbeit • Beurteilung des Führungsverhaltens von Vorgesetzten durch deren Mitarbeiter • Zufriedenheit der Vorgesetzten mit der Arbeit ihrer Mitarbeiter	• Fluktuationsquote • Fehlzeitenquote	• Umsatz einer Unternehmenseinheit nach Neuzuordnung von Aufgabengebieten in dieser Einheit
Personalentwicklung	• Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihren Karriereentwicklungsmöglichkeiten • Bewertung von Weiterbildungsveranstaltungen durch Teilnehmer	• Häufigkeit der Eigeninitiative und Nutzungshäufigkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen	• Umsatz pro Mitarbeiter vor bzw. nach Schulung

Abb. 4.6: Beispiele für reaktions-, verhaltens- und ergebnisorientierte Output-Kriterien von Personalmanagementprozessen[488]

[488] in Anlehnung an Gerpott, T.J.: Controlling von Personalprogrammen als Teilfeld des operativen Personalcontrolling, in: Gerpott, T.J./Siemers, S. (Hrsg.): Controlling von Personalprogrammen, Stuttgart 1995, S. 3-56, hier S. 34

4. *Informationsfluß-Analyse*

Im Rahmen der Informationsfluß-Analyse[489] werden die Prozeßaktivitäten und die hierfür benötigten bzw. hierbei generierten Informationen entsprechend ihres Ablaufes erfaßt. Aktivitäten können eliminiert werden, wenn eine Information mehrfach generiert oder überprüft wird -vorausgesetzt, daß die Güte der Information gewährleistet ist. Darüber hinaus kann der Fall auftreten, daß Informationen zur Durchführung einer Aktivität benötigt werden, diese aber noch nicht vorhanden sind, was auf ein Optimierungspotential im Hinblick auf die Prozeßsequenz hinweist (Informationslieferung nach dem Just-in-time-Prinzip). Liegen zwischen dem Generieren einer Information und ihrer weiteren Verwendung mehrere Aktivitäten, in denen diese nicht verarbeitet wird, dann besteht ein Potential für die Parallelisierung von Aktivitäten. Die Informationsfluß-Analyse kann in Richtung einer Ressourcenfluß-Analyse dadurch erweitert werden, daß nicht nur erzeugte und benötigte Informationen, sondern auch andere Prozeßinputs und -outputs erfaßt und analysiert werden.

5. *Personal-Benchmarking*

Mit Benchmarking ist der systematische Prozeß der Erhebung und Analyse von Daten zur exakten Beschreibung und Erklärung der Stärken und Schwächen eines Unternehmens(teilbereiches) durch Vergleich mit möglichst leistungsstarken anderen Unternehmen(seinheiten) gemeint.[490] Das Anliegen von Personal-Benchmarking ist dabei die Formulierung und Realisierung von empirisch begründeten Zielen und Maßnahmen zur nachhaltigen Verbesserung von Personalmanagementprozessen.[491]

Personal-Benchmarking umfaßt regelmäßige kritisch-objektivierte Analysen der Leistungsinputs, -erstellungsprozesse und -outputs unter Rückgriff auf externe Referenzpunkte zur Ableitung von Programmen zur Verbesserung der Unternehmensposition. Die Ziele eines Benchmarking-Prozesses liegen in der Aufdeckung und Quantifizierung eines möglichen Leistungsdefizits, in

[489] vgl. Scholz, R./Vrohlings, A.: Prozeß-Redesign und kontinuierliche Prozeßverbesserung, in: Gaitanides, M./Scholz, R./Vrohlings, A./Raster, M. (Hrsg.): Prozeßmanagement. Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering, München/Wien 1994, S. 99-122, hier S. 113 f.

[490] vgl. Gerpott, T.J.: Intelligentes Benchmarking als Mittel zur Neuausrichtung an Wettbewerb und Markt, in: Booz, Allen & Hamilton (Hrsg.): Gewinnen im Wettbewerb: Erfolgreiche Unternehmensführung in Zeiten der Liberalisierung, Stuttgart 1994, S. 51-78, hier S. 51

[491] vgl. Hiltrop, J.M./Despes, C.: Benchmarking the performance of human resource management, in: Long Range Planning, 27 (1994), 6, pp. 43-57

einem Erkennen der Parameter, Praktiken und Maßnahmen, die zu einer überlegenen Leistungsfähigkeit (best-practice) führen, in einer Stimulierung permanenter Verbesserungen zur Beseitigung eines festgestellten Defizits sowie in einer "`Personifizierung` von Ansprüchen und Verantwortung sowie [in einem, Anm. d. V.] Know-how-Aufbau."[492]

Die Vergleichszahlen werden als Kennziffern aufbereitet. Abbildung 4.7 zeigt Beispiele für Benchmarking-Daten im Personalmanagement.

Besetzungsgrößen pro Teilprozeß, auch ausgedrückt als Betreuungsfaktor
Reine Personalkosten pro Teilprozeß
Kosten der Entgeltabrechnung (pro Abrechnung, pro Mitarbeiter), unterteilt nach Zeitlohn und Leistungslohn sowie nach Ruhegeldbeziehern
Leitungskosten der Personalfunktion
Art, Zahl und Dauer betrieblicher Veranstaltungen
Kosten und Verfahrensweisen einer Dienstwagenregelung
Betriebliche Altersversorgung nach Betreuungs-, Verwaltungs- und Veränderungsaufwand

Abb. 4.7: Beispiele für Benchmarking-Daten im Personalmanagement[493]

Die Prämissen dieses Verfahrens liegen allerdings darin, daß die Prozesse anhand der definierten Kennziffern der Realität entsprechend abgebildet sein müssen, Spezifika der verglichenen Unternehmen oder Unternehmenseinheiten außer acht gelassen werden können, ein `best practice` definiert werden kann und das Anstreben des `best practice` wirklich zu den erhofften dauerhaften Verbesserungen führt.

6. Audits und Reviews im Personalbereich

Unter Personalaudits sind systematische Untersuchungen von personalmanagementbezogenen Aktivitäten zu verstehen, durch die beurteilt wird, ob und in welchem Ausmaß bestimmte Anforderungen an diese

[492] Maurer, R.: Personalarbeit im weltweiten Vergleich. Wettbewerbsorientierte Analyse eines Benchmarking-Prozesses, in: Personalführung, 1996, H. 3, S. 232-236, hier S. 232

[493] in Anlehnung an Pichert, P.-H.: Voraussetzungen für wirksames Benchmarking, in: Kienbaum, J. (Hrsg.): Benchmarking Personal. Von den Besten lernen, Stuttgart 1997, S. 17-40, hier S. 23

Aktivitäten erfüllt werden.[494] Dabei überprüft das Audit auch, ob die diesen Anforderungen zugrundegelegten Prämissen und Rahmenbedingungen gültig und angemessen sind. Der Personalreview wird ex post zur Selbstkontrolle der täglichen Personalarbeit, der Optimierung von Prozessen im Personalbereich[495], dem Erfahrungsaustausch und voneinander Lernen der Mitarbeiter im Personalbereich eingesetzt und gibt ein Bild über den Ablauf von Vorgängen und über die Zufriedenheit der befragten bzw. untersuchten Bereiche, aber auch der Prozeßverantwortlichen und ihrer Mitarbeiter ab.

4.1.2.3. Prozeßoptimierung im Personalmanagement

Die Prozeßoptimierung im Personalmanagementbereich kann in Form eines "Personnel Function Reengineering" (vollkommene Neuentwicklung der personalbezogenen Abläufe unter absoluter Vernachlässigung bestehender Aufbau- und Ablaufstrukturen) oder als Personalmanagementprozeß-Optimierung in Form eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses durchgeführt werden.[496] Da das Personalmanagement das Management von personalen Interaktionen und sensiblen Informationen (z.B. Eignungsprofile) ist, wird ein radikales Redesign von Prozessen zu Widerstandshaltungen seitens der Human Ressourcen führen. Da die Human Ressourcen jedoch einen zentralen Baustein des Personalcontrollings (z.B. im Rahmen des später noch zu behandelnden Selfcontrollings) bilden, liegt es nahe, auf einen kontinuierlichen Verbesserungsprozeß zu setzen. Dieser Veränderungsprozeß, der auf eine Steigerung der Qualität, Reduzierung der zeitlichen Inanspruchnahme und der Kostenverursachung von Prozessen abzielt, kann sich dabei an folgenden Prinzipien orientieren[497], wie auch Abbildung 4.8 zeigt:

---

[494] vgl. Bühner, R./Breitkopf, D./Stahl, P.: Qualitätsorientiertes Personalcontrolling mit Kennzahlen, in: Wildemann, H. (Hrsg.): Controlling im TQM, Berlin u.a. 1996, S. 139-170, hier S. 164 f.; Hercus, T./ Oades, D.: The human resources audit, in: Human resources audit, 5 (1982), pp. 43-50

[495] Eine Optimierung setzt die Kenntnis eines Optimums voraus (z.B. optimaler Zeitbedarf, optimaler Ablauf oder optimale Struktur), das im Rahmen organisatorischer und personalwirtschaftlicher Betrachtungen derzeit jedoch nicht definiert werden kann. Der Begriff der Optimierung wird dem verwandten Begriff der Verbesserung jedoch vorgezogen, da dieser Begriff m.E. das permanente Bemühen um nicht nur marginale Veränderungen widerspiegelt.

[496] vgl. die Beiträge in Nippa, M./Picot, A. (Hrsg.): Prozeßmanagement und Reengineering, 2. Aufl., Frankfurt/New York 1996

[497] vgl. Jochmann, W.: Optimierung von Geschäftsprozessen im Personalbereich, in: Kienbaum, J. (Hrsg.): Benchmarking Personal. Von den Besten lernen, Stuttgart 1997, S. 129-146, hier S. 144;

- *Verbessern*

Im Rahmen der Ausführung der Aktivität können Aktivitäten an die kundennah arbeitenden Mitarbeiter wie z.B. dezentrale Personalbetreuer verlagert werden, die eine hohe Kompetenz und Fehlerfreiheit bei ihren Aktivitäten zeigen. Unter dem Aspekt der Konsistenz der Aktivität kann eine Aktivität verbessert oder durch eine andere Aktivität, welche die Erreichung der Prozeßziele `besser` fördert, ersetzt werden.

- *Eliminieren*

Es findet eine Prozeßvereinfachung durch die Reduktion von Doppelarbeiten, Schnittstellen, Mehrfachkontrollen und den Abbau von nicht wertschöpfenden Aktivitäten statt.

- *Ändern der Reihenfolge*

Die Prozeßsequenz wird geändert: Aktivitäten, deren Output für einen anderen Prozeß als Input dient oder deren zeitlicher Vorzug einen verbesserten Prozeß zur Folge hat, werden vorgezogen.

- *Hinzufügen*

Der Prozeßablauf wird durch die Hinzuziehung einer neuen Aktivität verbessert (z.B. beim Personalgewinnungsprozeß durch ein neu aufgenommenes verbessertes Auswahlverfahren).

- *Verschmelzen*

Statt Arbeitsteilung werden Tätigkeiten in Form von Gruppenarbeit über mehrere Personen oder Abteilungen hinweg zusammengelegt (z.B. Personalgewinnungsprozeß wird zwischen Fachbereich und Personalbereich aufgeteilt). Zu erwägen ist auch eine Integration einzelner Aktivitäten von mehreren Personen in eine Person, die zum Prozeßverantwortlichen wird - mit dem Ziel einer schnelleren Aufgabenabwicklung unter reduzierten Schnittstellenproblemen.

- *Automatisieren*

Unterstützende Informations- und Kommunikationstechnologien werden integriert (z.B. beim Gewinnungsprozeß durch ein Bewerber-

Lohoff, P./Lohoff, H.G.: Verwaltung im Visier, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 62. Jg. (1993), S. 248-254

verwaltungsverfahren im Rahmen eines Personalinformationssystemes).[498]

- *Beschleunigen*

Eine Harmonisierung des Prozesses zwischen Zulieferern, internen und externen Kunden ermöglicht eine geringere Prozeßgesamtdauer. Schnittstellen werden besonders beachtet und Reduzierungen der Transfer- und Liegezeiten angestrebt.

- *Parallelisieren*

Statt sequentieller Abläufe werden parallele Abläufe eingeführt, um eine geringere Prozeßgesamtdauer und eine Kosteneinsparung zu erreichen (z.B. im Personalgewinnungsprozeß parallele Aktivität von Anzeigengestaltung und Direktansprache).

- *Verkürzen*

Die Reaktions-, Durchlauf- und/oder Wirkungszeit einer Aktivität werden reduziert.

- *Auslagern*

Aktivitäten werden nicht mehr von unternehmensinternen Aufgabenträgern ausgeführt, sondern unternehmensextern erstellt und eingekauft.[499]

- *Verdeutlichen*

Durch ein klar beschriebenes Prozeßmanagement, Qualifizierung der Mitarbeiter und klar definierte Prozeßstandards (z.B. beim Personalgewinnungsprozeß Kriterien zur Bewertung schriftlicher Bewerbungsunterlagen) wird Prozeßsicherheit aufgebaut. Dies reduziert die Möglichkeit des Auftretens von Fehlern bzw. Verhaltensunsicherheiten.

---

[498] vgl. Domsch, M.: Personalwesen und technologischer Wandel, in: Wittmann, W./Kern, W./Köhler, R./Küpper, H.-U./von Wysocki, K. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. 2, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 3159-3176

[499] Dieses aus einer Make-or-buy-Entscheidung entstandene Hinzukaufen von vormals selbst erstellten Dienstleistungen im Personalbereich wird als Outsourcing von Personaldienstleistungen bezeichnet.

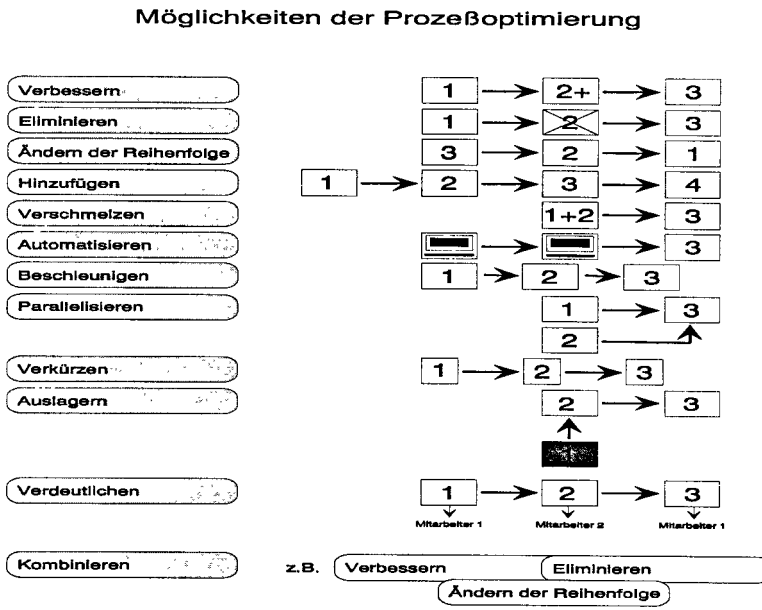


Abb. 4.8: Ansätze zur Optimierung von Personalmanagementprozessen

4.1.3. Ergebnisorientierte Ebenen des Personalcontrollings

Auf dieser Ebene des Personalcontrollings werden die Outputs der Personalmanagementprozesse betrachtet, in Beziehung zu den Inputs gesetzt und der Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg evaluiert. Im Rahmen der Evaluation können die Kriterien Effizienz und Effektivität unterschieden werden.[500]

[500] Zur Verwendung der Begriffe "Effizienz" und "Effektivität" im deutschen Sprachraum siehe Fessmann, K.D.: Organisatorische Effizienz in Unternehmungen und Unternehmungsteilbereichen, Düsseldorf 1980, S. 29

4.1.3.1. Effizienzcontrolling

Der Terminus Effizienz setzt als eine Zweck-Mittel-Relation einen Output zu einem Input (Aufwand), der zur Erzielung des Outputs benötigt wird, in Beziehung.[501] Das Effizienzcontrolling evaluiert zum einen die Effizienz des Personalmanagements durch einen Vergleich von tatsächlichem und geplantem Ressourceneinsatz für personalwirtschaftliche Prozesse (Prozeßeffizienz)[502]. Dieser Vergleich erfolgt durch die Gegenüberstellung tatsächlicher und geplanter Kosten, Zeitkomponenten und Qualitätsmerkmale von Personalmanagementprozessen bzw. einzelner Aktivitäten, wobei die Zweckmäßigkeit der jeweiligen Prozesse für den Unternehmenserfolg nicht untersucht wird. Basis des Effizienzcontrollings sind definierte Standards für Personalmanagementprozesse. "Ausgangspunkt jeder Verbesserung ist die Definition von Standards. Unter Standardisierung wird der Grad verstanden, mit dem repetitive Tätigkeiten durch Routineverfahren generalisiert und spezifiziert sind. Standardisierung beinhaltet Regeln und Programme, die für alle vergleichbaren Situationen unabhängig vom Handlungsträger festgelegt sind. Durch die Reduzierung der Bandbreite von Handlungsalternativen wird eine höhere Wiederholhäufigkeit des Prozesses sichergestellt. [...] Standardisierung ist als dynamischer Prozeß zu verstehen, der in den Phasen `das Erreichte festhalten und einen Standard schaffen, den Erhalt des Standards sichern, den Standard in Frage stellen und den Standard ständig anpassen` abläuft."[503] Das Ziel des Effizienzcontrollings besteht somit darin, eine Input- bzw. Ressourcenminimierung für konstanten Output (definierte Prozesse) zu erreichen.[504] Als Beispiele können der Zeiteinsatz pro Bewerbungsgespräch oder die Rekrutierungskosten pro Stellenbesetzung angeführt werden.

Zum anderen umfaßt ein Effizienzcontrolling im Rahmen des Personalcontrollings neben der Prozeßeffizienz auch das Controlling der Personaleffizienz, das über ein Kennzahlensystem, welches tatsächliche und geplante Kennziffern[505] gegenüberstellt, erfolgen kann.[506] Die Personaleffizienz

[501] vgl. Kurle, A.: Controlling und Effizienz, Wiesbaden 1995, S. 55 und die dort aufgeführte Literatur
[502] vgl. Wunderer, R./Sailer, M.: Instrumente und Verfahren des Personal-Controlling, in: Personalführung, 1987, H. 8-9, S. 600-606, hier S. 602
[503] Wildemann, H./Keller, S./Schnerring, M./Strich, D.: Qualitätscontrolling von Leistungsprozessen, in: Wildemann, H. (Hrsg.): Controlling im TQM. Methoden und Instrumente zur Verbesserung der Unternehmensqualität, Berlin u.a. 1996, S. 99-137, hier S. 119
[504] vgl. Wunderer, R./Sailer, M.: a.a.O., S. 603
[505] Die nachfolgend erörterten Kennziffern sind nicht als umfassendes Kennzahlensystem zu verstehen, sondern als Basis für ein im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter entwickelbares Kennzahlensystem.

ergibt sich als Funktion aus den unabhängigen Variablen Verfügbarkeit und Leistung der Mitarbeiter sowie Fehlerfreiheit ihrer Arbeit im Unternehmen. Die Operationalisierung der Personaleffizienz und Festlegung der Kennziffern läßt sich auf mehrfache Weise erreichen. Als Meßkriterium kann eine betriebliche Outputgröße (z.B. die produzierte Stückzahl oder die Anzahl bearbeiteter Kundenaufträge) dienen, die in ihrer Relation zu einer personalbezogenen Inputgröße (z.B. Personalkosten, Arbeitsstunden oder Mitarbeiterzahl) betrachtet wird.

Die Verfügbarkeit der Mitarbeiter repräsentiert den zeitlichen Rahmen, innerhalb dessen sie Leistung für das Unternehmen erbringen können. Sie wird durch ihre *effektiv geleistete Arbeitszeit* ausgedrückt und durch *Absentismusraten* und *Fluktuationsquoten* maßgeblich beeinflußt. Die Leistungskomponente gibt das quantitative Leistungspotential des Mitarbeiters an. Eine multiplikative Verknüpfung mit der Fehlerfreiheit ist notwendig, da nur der fehlerfreie Anteil zur Erfüllung von Kundenwünschen beiträgt. Die Fehlleistung als Gegengröße zur Fehlerfreiheit offenbart den Teil der Leistung, der durch nicht werterhöhende bzw. durch wertvernichtende Aktivitäten verschwendet wird. Die Fehlerfreiheit kann durch die *menschliche Fehlerwahrscheinlichkeit* und *Fähigkeitsindizes* erfaßt werden. Die Fehlerwahrscheinlichkeit (definiert als Quotient aus der Anzahl fehlerhafter Prozesse und der Anzahl insgesamt ausgeführter Prozesse) gibt Hinweise darauf, mit welcher Wahrscheinlichkeit den Mitarbeitern bei einem betrachteten Prozeß Fehler unterlaufen. Ein Fähigkeitsindex ist als Verhältnis zwischen der tolerierten und der beobachteten Abweichung vom Standard definiert und eine Meßgröße für die Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters. Grundlage für die Ermittlung von Fähigkeitsindizes sind Zielvereinbarungen, die Standards für einen Prozeß festlegen und Toleranzbereiche definieren. Diese Festlegung ist allerdings jederzeit veränderbar, was Prozeß- und Aktionsflexibilität sichert.

[506] vgl. nachfolgend Bühner, R.: Qualitätsorientiertes Personalcontrolling mit Kennzahlen, in: Wildemann, H. (Hrsg.): Controlling im TQM. Methoden und Instrumente zur Verbesserung der Unternehmensqualität, Berlin u.a. 1996, S. 139-170, hier S. 149 ff.

4.1.3.2. Effektivitätscontrolling

Effektivität fokussiert auf die grundsätzliche Eignung eines Prozesses oder einer Aktivität zur Erreichung eines Zieles und zeigt an, in welchem Maße bzw. bis zu welchem Grad die Zielrealisation erfolgt ist.[507] Während beim Effizienzcontrolling Personalmanagement als innerbetriebliche Servicefunktion (Aufgabe: Überwachung, Analyse und Optimierung des Ressourceneinsatzes für Personalmanagementprozesse) gesehen wird, wird beim Effektivitätscontrolling diese eher interne Sichtweise des Personalmanagements aufgegeben und mehr die `Außenwirkung` von Personalmanagement in den Vordergrund gerückt.

Dem Effektivitätscontrolling obliegt die ökonomische Rechtfertigung der Personalarbeit bzw. einzelner Prozesse durch Ermittlung ihres Beitrages zum Unternehmenserfolg sowie die Definition von Erfolgsmaßstäben für die Personalarbeit. Den Aufwendungen personalwirtschaftlicher Prozesse (i.e. Zeitaufwand, Kostenaufwand und Aufwand, der für die Qualitätssicherung eines Prozesses entstanden ist) sind entsprechende Erträge, d.h. der Beitrag zum Unternehmenserfolg, gegenüberzustellen.

Bei Prozessen, die auch unternehmensfremden Kunden angeboten werden, bestimmt sich dieser Beitrag über den Preis, den diese Kunden für die Inanspruchnahme dieses Prozesses zu bezahlen haben. Bei den anderen Prozessen kann der Beitrag nicht direkt gemessen werden. Wird davon ausgegangen, daß sich die Effektivität der Personalarbeit in der positiven Veränderung der einzelnen Erfolgsfaktoren der Personalarbeit (z.B. Leistungsfähigkeit und Leistungsmotivation) widerspiegelt, so muß auch hier festgestellt werden, daß diese nicht direkt meßbar sind. Ein Ausweg bietet sich, wenn stattdessen die Arbeitsproduktivität erfaßt wird, deren Steigerung auf den Einsatz von Personalarbeit (z.B. durch einen veränderten Personaleinsatz oder Personalentwicklungsmaßnahmen) zurückgeführt wird.[508] Die Arbeitsproduktivität wird dabei als Funktion der Leistungsfähigkeit, Leistungsmotivation und Arbeitssituation betrachtet.[509] Auf jeden dieser Faktoren wirken jedoch die unterschiedlichen Personalmanagementprozesse, die nicht exakt bestimmbare und zum Teil verbund-

[507] vgl. Hentze, J./Kammel, A.: Personalcontrolling, Bern u.a. 1993, S. 32
[508] vgl. Metz, F.: Konzeptionelle Grundlagen, empirische Erhebungen und Ansätze zur Umsetzung des Personal-Controlling in die Praxis, Bern u.a. 1995, S. 65; Heinrich, D.: Controlling im Personalbereich, in: Controller Magazin, 1989, H. 6, S. 326-330, hier S. 329
[509] vgl. Wunderer, R./Sailer, M.: a.a.O., S. 605

artige Wirkungen aufweisen. Daher scheitert die Messung der Arbeitsproduktivität, die Ermittlung der Produktivitätswirkungen einzelner Prozesse und die Wertbestimmung der Output-Veränderungen am Fehlen direkt meßbarer Leistungseinheiten, so daß indirekte Meßverfahren herangezogen werden müssen, die Indikatoren benutzen. Da Personalmanagementprozesse einen Kundennutzen hervorbringen sollen, kann der Kunde eines solchen Prozesses ex ante befragt werden, welche Erwartungen er an den Prozeß und dessen Output hat und - ex post - in welchem Ausmaß der Prozeßoutput sein Bedürfnis deckt und somit zur Zielerreichung beigetragen hat. So können z.B. Kundenreklamationen, Ergebnisse von Befragungen (z.B. bezüglich der Arbeitszufriedenheit), aber auch von Leistungstests für die Messung des Einflusses der Personalarbeit auf Potential, Motivation und Arbeitssituation als Indikatoren verwendet werden.[510] Aufgabe des Personalcontrollings ist es in diesem Zusammenhang, die Validität und Reliabilität dieser indirekten Methoden und Verfahren zu überprüfen (z.B. durch statistische Verfahren unter ceteris-paribus-Annahmen) und Verbesserungen zu erarbeiten.

4.2. Vertikale Ebenendifferenzierung: Holismus und Elementarismus des Personalcontrollings

Die vertikale Ebenendifferenzierung stellt den strukturellen Aspekt eines ganzheitlichen Personalcontrollingsystems in den Vordergrund. Sie zielt auf die Ebenen des Individuums, der Führungskräfte und der Personalabteilung sowie der Unternehmensleitung ab und umfaßt damit die das Personalmanagement in institutioneller Hinsicht durchführenden Personalarbeitsträger.[511]

[510] vgl. Wunderer, R.: Personal-Controlling - Personalarbeit in einer noch jungen, entwicklungsbedürftigen Disziplin, in: Personalführung, 1990, H. 8, S. 507-513, hier S. 508 f.
[511] vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 4.2.2.

4.2.1. Selfcontrolling

Selbstorganisation ist eine wesentliche Voraussetzung für das Überleben eines Systems in einer komplexen, dynamischen, widersprüchlichen Umwelt sowie für die Entwicklung des Systems.[512] Es geht darum, den Leitgedanken aufzugeben, von einer omnipotenten zentralen Instanz immer komplexere formale Steuerungssysteme entwickeln zu lassen. "Vielmehr sei es erforderlich, die Selbstorganisationsleistungen sozialer Systeme zu nutzen und sogar zu unterstützen [...]."[513] Selbstorganisiert bedeutet dabei, daß das System seine Struktur von innen heraus schafft, ohne daß diese Struktur ihm von außen her, etwa durch Störungen, aufgeprägt wird. Nach Ashby[514] besitzen selbstorganisierende Systeme die Fähigkeit zu einer spontanen Reorganisation ihrer Strukturen. Selbstorganisation ist bei ihm lediglich ein Aspekt destruktureller Modifikation, mehr ein `Mittel`, die grundlegenden Systemparameter durch Variation des Systemverhaltens innerhalb eines zulässigen Spielraums zu stabilisieren: Systeme erzeugen keine neuen Verhaltensmöglichkeiten, sondern realisieren selektiv geeignete ("viable") Möglichkeiten aus ihrem jeweils vorhandenen "Variety Pool".

Die Voraussetzungen für die Selbstorganisation werden durch Fremdorganisation geschaffen, "fremdorganisierte Strukturen prägen Prozesse der Selbstorganisation"[515]. Selbstorganisation kann dabei als Reduzierung organisatorischer Vorgaben im Arbeitsprozeß sowie Gewährung größerer Spielräume und/oder als Gestaltung der Organisationsstruktur durch die involvierten Individuen oder Gruppen in Sinne einer Selbststrukturierung gesehen werden.[516] Diese Verlagerung von Steuerungsaufgaben von höheren auf niedrigere Organisationsebenen bedeutet Selfcontrolling.[517]

---

[512] vgl. Probst, G.J.B.: Organisation: Strukturen, Lenkungsinstrumente und Entwicklungsperspektiven, Landsberg am Lech 1992, S. 481 f.

[513] Knyphausen, D. zu: Selbstorganisation durch Führung, in: Die Unternehmung, 45. Jg. (1991), H. 1, S. 47-63, hier S. 47

[514] vgl. Ashby, W.R.: Principles of the self-organizing dynamic system, in: Journal of General Psychology, 37 (1947), pp. 125-158, hier p. 125 ff.

[515] Kieser, A.: Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 46. Jg. (1994), H. 3, S. 199-228, hier S. 220

[516] vgl. Kieser, A.: a.a.O., S. 218 ff.

[517] vgl. Horváth, P.: Selbstorganisation und Controlling, in: Krystek, U./Link, J. (Hrsg.): Führungskräfte und Führungserfolg: Neue Herausforderungen für das strategische Management, Wiesbaden 1995, S. 255-267, hier S. 262. Horváth weist Selfcontrolling noch eine zweite Bedeutung zu - die (teilweise) Zurückverlagerung von Controller-Aufgaben auf die Linie.

Das Konzept des Selfcontrollings ist weitgreifender als die reine Selbstkontrolle von eigenen Verhaltensweisen und Ergebnissen. Neben das Kontrollieren eigener Aktivitäten tritt ein antizipierendes, zielbezogenes Planen, Steuern und Evaluieren und eventuell Korrigieren persönlicher Handlungen.[518] Das Selfcontrolling bezieht sich auf den gesamten Leistungserstellungsprozeß eines Individuums. Da Prozesse durch das "systematische Zusammenwirken von Menschen, Maschinen, Material und Methoden entlang der Wertschöpfungskette zur Erreichung eines Zieles"[519] gekennzeichnet sind, ist Selfcontrolling dementsprechend die vom Individuum selbst vollzogene Steuerung dieses Zusammenwirkens der ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen, die sich an den Parametern Qualität, Zeit und Kosten orientiert[520]. Der einzelne Mitarbeiter greift während des Leistungserstellungsprozesses auf zwei Arten von Ressourcen zurück; diese sind zum einen die *externen Ressourcen* in Form von Arbeitsmaterialien und Technologien, zum anderen die *internen Ressourcen* wie das individuelle Leistungsvermögen (i.e. Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse) und die individuelle Leistungsbereitschaft.

Wird eine Differenzierung nach den Lebensphasen gewählt, die die Ressourcen in einem Leistungserstellungsprozeß durchlaufen, können die Gebiete der Beschaffung der Ressourcen, des Einsatzes und der Transformation von Ressourcen sowie der Verwertung (Absatz) der transformierten Ressourcen betrachtet werden.[521] Selfcontrolling umfaßt als individuelles Prozeßcontrolling somit ein individuelles Ressourcenbeschaffungscontrolling, da die vom Individuum verwendeten Ressourcen als Input seines Leistungserstellungsprozesses zu sehen sind. Außerdem bezieht es sich als ein individuelles Produktionscontrolling auf die Transformation der verwendeten Ressourcen und als ein Absatzcontrolling auf die Verwertung bzw. Lieferung der transformierten Ressourcen.

---

[518] vgl. Wunderer, R./Schlagenhaufer, P.: Personalcontrolling. Funktionen - Instrumente - Praxisbeispiele, Stuttgart 1994, S. 90 ff.

[519] Kamiske, G.F./Brauer, J.-P.: Qualitätsmanagement von A bis Z, 2. Aufl., München 1995, S. 121

[520] "Die [...] Controlling-Aufgabe wird von den Mitarbeitern im Sinne eines Selbstcontrollings wahrgenommen, das sich nicht mehr nur, wie bei der Selbstprüfung, auf Qualität bezieht, sondern ebenfalls auf Zeit- und Kostengrößen." (Wildemann, H./Keller, S./Schnerring, M./Strich, D.: Qualitätscontrolling von Leistungsprozessen, in: Wildemann, H. (Hrsg.): Controlling im TQM. Methoden und Instrumente zur Verbesserung der Unternehmensqualität, Berlin u.a. 1996, S. 99-137, hier S. 118)

[521] Welge wählt eine Differenzierung nach den Lebensphasen, die die Ressourcen in einer Unternehmung durchlaufen, und betrachtet die Gebiete der Beschaffung der Ressourcen, des Einsatzes von Ressourcen und der "Beseitigung" von Ressourcen. Vgl. Welge, M.K.: Unternehmensführung, Bd. 3 Controlling, Stuttgart 1988, S. 243 ff.

Die Aufgaben des Beschaffungscontrollings externer Ressourcen resultieren aus den strategischen Zielen des Beschaffungsbereiches; diese liegen insbesondere in der Qualitäts-, Zeit- und Kostenanforderungen genügenden Versorgungssicherung der Ressourcen. Daraus ergeben sich Informations- und Serviceaufgaben bei der Entwicklung von Versorgungsstrategien sowie die Kontrolle der Versorgungsstrategien. Die Entwicklung einer Versorgungsstrategie vollzieht sich über die Ermittlung bedeutsamer Einsatzgüter und der Anfälligkeit der individuenspezifischen Aktivitäten gegenüber Versorgungsstörungen, die Analyse des unternehmensinternen und -externen Lieferantenmarktes, die Ableitung einer strategischen Grundrichtung zur Versorgungssicherung sowie die Formulierung konkreter Aktionspläne.[522] Dabei können Verfahren wie Wertanalysen, ABC-Analysen, Risikoanalysen oder Analysen von Substitutionsmöglichkeiten bzw. Make-or-buy-Entscheidungen in modifizierter Form eingesetzt werden.

Die Teilaufgaben eines individuenspezifischen Produktionscontrollings können in der Steuerung des Produktionsprozesses und der Kontrolle der Produktionsergebnisse gesehen werden.[523] Sie erfolgen in Form einer laufenden Analyse von Produktionsprozeßkosten, -zeit und -qualität und zielen darauf ab, die Erstellung von Output, der nicht den vom Kunden gewünschten Anforderungen genügt, zu verhindern bzw. Ursachen zu erkennen, die für die Erstellung dieses fehlerhaften Outputs verantwortlich sind. Diese Abweichungsursachen können nach ihrem Entstehungsort differenziert werden (Abb. 4.9) und entsprechend (Gegen)Steuerungsmaßnahmen vom Individuum ergriffen werden. Zum anderen umfaßt das individuenspezifische Produktionscontrolling auch eine permanente Überwachung und Verbesserung der Störanfälligkeit der eingesetzten Technologien, Methoden und Materialien.

[522] vgl. Winand, U./Welters, K.: Beschaffung und strategische Unternehmensführung - Ergebnisse einer Delphi-Studie, in: Szyperski, N./Roth, P. (Hrsg.): Beschaffung und Unternehmensführung, Stuttgart 1982, S. 5-102, hier S. 55 ff.
[523] vgl. Welge, M.K.: a.a.O., S. 265 ff.

Abweichungsursachen		
Planungsfehler (Input)	**Ausführungsfehler (Transformation)**	**Kontrollfehler (Output)**
fehlende Informationen oder andere Ressourcen	fehlerhafte Sollwertvorgaben	fehlerhafte Istwertermittlung
fehlerhafte Beschreibung des gewünschten Outputs	fehlerhafte Ausführungs-handlungen	fehlerhafte Sollwerte
Anwendung ungeeigneter Planungsmethoden	fehlerhafte Arbeitsmittel (Material, Methoden, Motivation)	fehlerhafte Vergleichs-handlungen

Abb. 4.9: Abweichungsursachen im Rahmen des individuellen Produktionscontrollings[524]

Besondere Bedeutung kommt außerdem gerade in flexiblen Organisationsformen der Steuerung der individuellen zeitlichen Auslastung und der Prozeßflexibilität zu. Neben der Verantwortung für die eigenen Aktivitäten schließt das Selfcontrolling somit auch eine Verantwortung für den gesamten Prozeß, zu dem diese Aktivitäten gehören, ein. Jedem Mitarbeiter kommt die Aufgabe zu, den gesamten Prozeßablauf an jeder Stelle durch den Einsatz der ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen sicherzustellen und den gesamten Prozeß, zu dem "seine" Aktivitäten gehören, dadurch zu unterstützen. Dies bedeutet beispielsweise, daß der Kunde eines Personalmanagementprozesses auch für die Erfüllung der Anforderungen, die er an diesen Prozeß stellt, verantwortlich ist und nicht nur in die Definition dieser Anforderungen eingebunden ist, sondern auch aktiv am Erreichen dieser Anforderungen durch das Einbringen seiner Ressourcen mitwirken muß.

Auch die internen Ressourcen werden einem Ressourcencontrolling im Bereich Beschaffung, Transformation und Lieferung unterzogen. Dabei ist jeder Mitarbeiter gehalten, sein Leistungsvermögen und seine Leistungsbereitschaft daraufhin zu prüfen, ob sie für einen reibungslosen Prozeßablauf ausreichen bzw. welche diesbezüglichen Verbesserungsmöglichkeiten vorhanden sind und welche Personalmanagementprozesse (z.B. Personalentwicklung) für ihn zu initiieren sind.

[524] in Anlehnung an Peemöller, V.H.: Controlling - Grundlagen und Einsatzgebiete, 2. Aufl., Herne/ Berlin 1992, S. 260

Ein Controlling des individuellen Prozeß-Outputs ist zudem notwendig, wenn die Wertschöpfungskette als eine Lieferanten-Kunden-Kette gesehen und von einer Bringschuld des Lieferanten ausgegangen wird. Ein Mitarbeiter bzw. Prozeßeigner kann erst dann aus seiner Verantwortung für Zeit, Kosten und Qualität seiner Aktivitäten entlassen werden, wenn sein Output dem folgenden Bearbeiter bzw. Prozeß tatsächlich als Input zur Verfügung steht. Somit stehen Liegezeiten nach Bearbeitungsende, Transferzeiten, aber auch Qualitätsverluste während der Lagerung sowie zusätzliche anfallende Kosten grundsätzlich auf Seiten des Lieferanten. Daher liegt es in seinem Interesse, seinen Kunden schnell mit dem gewünschten Output zu versorgen.

Als Selbst- und Fremdevaluationsinstrument können Mitarbeiterbefragungen eingesetzt werden. Sie stellen auf subjektiv wahrgenommene Zustände ab und ermöglichen neben einer Bewertung der Arbeitssituation (durch Beschwerden, Verbesserungsvorschläge etc.) damit eine Selbst- und Fremdevaluation. Die Mitarbeiter werden dazu angehalten zu überprüfen, ob Maßnahmen oder Prozesse einen positiven, neutralen oder negativen Einfluß auf die eigene Leistungsbereitschaft und -fähigkeit sowie die eigenen Bedürfnisse (z.B. Arbeitszufriedenheit, Möglichkeit zur Identifikation, Möglichkeit der Selbstverwirklichung etc.) haben. Dabei bewerten sie sowohl die Maßnahmen und Prozesse anderer als auch ihre eigenen. Durch den Einsatz einer Mitarbeiterbefragung als Selbstevaluationsinstrument können Gefahren bzw. Nachteile wie z.B. unehrliches Antwortverhalten, negative Erwartungshaltungen bezüglich eventueller Sanktionen oder auch der hohe Aufwand für die Auswertung von Ergebnissen, wie sie beim Einsatz einer Mitarbeiterbefragung als Fremdevaluationsinstrument auftreten können, reduziert werden. In diesem Sinne kommt der Mitarbeiterbefragung eine Initiierungsfunktion hinsichtlich der Reflexion von Anforderungen, Einstellungen und Abläufen zu. Daher ist sie als ein unverzichtbarer Bestandteil einer qualitätsorientierten Personalarbeit anzusehen.[525]

4.2.2. Controlling im Trägersystem des Personalmanagements

Neben dem Individuum, auf das sich die Aktivitäten des Personalmanagements beziehen, sind auch die Träger des Personalmanagements, d.h. die

[525] vgl. Domsch, M./Schneble, A. (Hrsg.): Mitarbeiterbefragungen, Heidelberg 1991, S. 4 f.

diese Aktivitäten ausführenden Personen, in ein umfassendes Personalcontrollingsystem einzubeziehen. Hinsichtlich der Bestimmung von Trägern des Personalmanagements gibt es in der Literatur kontroverse Einschätzungen; "als allgemein akzeptierte `Kerngruppe` gelten [jedoch, Anm. d. V.] die Unternehmungsleitung, Personalleiter und Personalabteilung sowie die Linienvorgesetzten."[526] Im folgenden sollen diese Akteure der Kerngruppe daher als Personalmanagementprozeß-Verantwortliche betrachtet werden.[527] Die Personalmanagementprozesse und ihre Steuerung sind bereits in Kapitel 4.1. ausführlich besprochen worden, so daß Ausführungen über ein Funktionscontrolling dieser Akteure entfallen können.

Die Personalmanagementprozesse führen nicht nur Nutzen für die jeweiligen Kunden herbei, sondern verändern auch Strukturen der Unternehmung. So verändern z.B. Personalgewinnungs- und -freisetzungsprozesse die Alters- und Belegschaftsstruktur und Personalentwicklungsprozesse die Qualifikationsstruktur einer Unternehmung. Da die Veränderbarkeit von Strukturen die Strukturflexibilität von Unternehmungen sichert, sind die personalbezogenen Strukturen und ihre Veränderungen ebenfalls einem Personalcontrolling zu unterziehen. Hierbei interessieren die Anzahl des Personals ebenso wie die Eigenschaften des Personals z.B. in Form von Alters-, Geschlechts- oder Qualifikationsmerkmalen. Diese Inhalte werden einem Personalstrukturcontrolling zugeordnet, welches institutionell den Trägern des Personalmanagements obliegt. Das Personalstrukturcontrolling zeigt Veränderungen der Personalstrukturen in einer Unternehmung auf und greift dabei auf Ansätze zur Erfassung von Strukturen zurück. Hier sollen exemplarisch die Ansätze von Schulte[528], Beyer[529] und Bühner[530] aufgeführt werden, die eine Erfassung der Strukturen über Kennzahlen und andere quantitative Größen leisten.

---

[526] Metz, T.: Status, Funktion und Organisation der Personalabteilung, München/Mering 1995, S. 92. Metz diskutiert die vorhandenen Ansätze anhand der Kriterien `Definition der Personalarbeit`, `Verwendeter Organisationsbegriff`, `Definition von 'Trägern'` sowie `Entwicklungsdynamik des personalwirtschaftlichen Feldes und der Personalaufgaben`. Der hier verwendete Ansatz ist eng gefaßt, weitergehende Ansätze beziehen z.B. auch die Arbeitnehmervertretungen, Tarifvertragsparteien etc. ein. Ihre Berücksichtigung würde hier jedoch den Rahmen dieser Arbeit übersteigen.

[527] Dies stellt eine Erweiterung des Selfcontrollings dar, da Personalmanagementprozesse zum einen die Unternehmensmitarbeiter zum Selfcontrolling befähigen sollen (besonders deutlich wird dies im Bereich der Personalentwicklung), zum anderen steuern die Träger des Personalmanagements die Personalmanagementprozesse. Das auf ihre Aktivitäten bezogene Controlling kann daher als ein Selfcontrolling dieser Akteure aufgefaßt werden.

[528] vgl. Schulte, C.: Personal-Controlling mit Kennzahlen, München 1989, S. 51 f.

[529] vgl. Beyer, H.-T.: Personallexikon, 2. Aufl., München 1991, S. 281 ff.

[530] vgl. Bühner, R.: Personalmanagement, Landsberg am Lech 1994, S. 373

Bestands-/Strukturcontrolling (nach Schulte)	
- Netto-Personalbedarf	
- Arbeitszeitvolumen/Arbeitszeit	
- Qualifikationsstruktur	
- Behindertenanteil	
- Frauenanteil	
- Durchschnittsalter der Belegschaft	
- Durchschnittsdauer der Betriebszugehörigkeit	
Bestands-/Strukturcontrolling (nach Beyer)	
- Personalstruktur	- Akademikerquote
- Personalbedarfsplanung	- Personalintensität
- durchschnittliches Lebensalter/Betriebszugehörigkeit	- Workforce Mix
- Betriebsunfälle	- Ausländerquote
- Verhältnis der produktiven Arbeitnehmer zu den unproduktiven Arbeitnehmern u.a.	
Strukturcontrolling (nach Bühner)	
- Qualifikationsstruktur	
- Altersstruktur	
- Führungsstruktur (z.B. Leitungsspanne, Dienstwege, Kommunikationsstruktur)	

Abb. 4.10: Ansätze des personalbezogenen Strukturcontrollings

Das Ziel dieser Ansätze besteht darin, Operationalisierungsgrößen zu finden, um Eigenschaften von Personengruppen abzubilden (Ist-Wert) und mit einem ex ante festgelegten Wert zu vergleichen (Soll-Wert) oder in einer chronologischen Betrachtung einander gegenüber zu stellen. Die Steuerung bzw. Beeinflussung dieser Strukturen erfolgt wiederum über Personalmanagementprozesse und ein entsprechendes Prozeßcontrolling. Gemeinsamkeiten der Ansätze liegen in der Ermittlung von Alters- und Qualifikationsstrukturen. Aufgrund der Vielzahl und Interdependenz dieser personenbezogenen Eigenschaften existieren allerdings viele Ansatzmöglichkeiten der Strukturenbestimmung, so daß jeweils ein unternehmensspezifisches Modell entwickelt werden muß. Ein Modell reduziert einen in der Realität beobachtbaren Zusammenhang auf einen restlichen, vereinfachten Teilzusammenhang. Diese Simplifizierung muß der Zielsetzung der Unternehmung angemessen sein sowie die relevanten Sachverhalte operationalisieren und korrekt, aussagefähig und eindeutig abbilden. Quantitative Sachverhalte wie z.B. die Altersstruktur können einfach abgebildet werden, während qualitative wie z.B. Qualifikationen zunächst anhand von Indikatoren operationalisiert werden müssen. Die abgebildeten

Strukturen sind anschließend daraufhin zu überprüfen, ob sie den Zielen der Unternehmung förderlich oder Strukturänderungen notwendig sind (z.B. bei einer Überalterung der Mitarbeiterschaft).

4.2.3. Leitungscontrolling

Im Leitungscontrolling, das den Führungskräften aller hierarchischen Ebenen (Leitung) zuzuordnen ist, sind alle Personalcontrollingfunktionen der Koordination und Integration, die nachfolgend als Abstimmung bezeichnet werden, sowie das Führungs- und Kooperationscontrolling zusammengefaßt. Die Einbindung dieser Ebene als gestalterischem Rahmen ist wichtig, da ohne sie die operativen und strategischen Maßnahmen der dezentralen Einheiten nur auf eine Erreichung ihrer einheitenspezifischen Ziele, nicht aber auf die gesamtunternehmensbezogenen Ziele gerichtet sind.

4.2.3.1. Abstimmung der dezentralen Einheiten

Neben der Abstimmung von Personalmanagementprozessen dezentraler Einheiten ist in flexiblen Organisationsformen auch eine Abstimmung von Personalmanagementprozessen untereinander sowie mit anderen Unternehmensprozessen notwendig. Als Instrument setzt die Leitung dabei Elemente eines Personalcontrollingsystems ein, welche die durch Komplexität entstehenden sachlichen und zeitlichen Koordinations- und Integrationsprobleme durch Abstimmungsmaßnahmen lösen helfen. Sie sollen die Zielerreichungsaktivitäten dezentraler organisatorischer Einheiten im Unternehmen so zusammenführen, daß als "Best Case" durch Synergie-Effekte ein höheres Leistungsergebnis zu erwarten ist als durch die Addition der Einzelbeiträge.

Flexible Organisationsformen lassen vier miteinander verknüpfte Abstimmungsprobleme im personellen und organisatorischen Bereich entstehen. Dies sind die Abschichtung der Entscheidungsebenen, die Interdependenz von Ressourcen und Märkten sowie innerbetriebliche Leistungsverflechtungen, die Ausrichtung dezentraler Aktivitäten auf die

Unternehmungsziele und die Handhabung von Schnittstellen zwischen den dezentralen Einheiten.

Durch die Dezentralisation von Entscheidungskompetenzen als einem wesentlichen Strukturelement flexibler Organisationsformen erhalten die Unternehmenseinheiten Entscheidungsautonomie. Diese Autonomie kann aber nur eingeschränkt wahrgenommen werden, da zum einen alle Entscheidungen über die Ziele und den Mitteleinsatz der dezentralen Einheiten letztendlich auf die Erreichung übergeordneter gesamtunternehmensbezogener Ziele ausgerichtet sein sollen. Zum anderen sind Interdependenzen zwischen den dezentralen Einheiten zu berücksichtigen, die dann vorliegen, wenn sich zwei oder mehr Tatbestände, Prozesse und/oder Entscheidungen gegenseitig beeinflussen.[531] Nehmen dezentrale Einheiten dieselben einer Unternehmung nur begrenzt zur Verfügung stehenden Ressourcen zur Leistungserstellung in Anspruch, ist *Ressourceninterdependenz* gegeben. *Marktinterdependenzen* sind vorhanden, wenn dezentrale Einheiten auf demselben Markt als Anbieter auftreten. Benötigt eine dezentrale Einheit den Output einer anderen dezentralen Einheit als Input für einen eigenen Prozeß, handelt es sich um *interne Leistungsverflechtungen*. Während beim Prozeßcontrolling die Schnittstellen innerhalb eines Prozesses oder einer Einheit angesprochen sind, geht es bei dem Abstimmungsproblem im Rahmen des Leitungscontrollings schließlich um Schnittstellen von Prozessen zwischen zwei oder mehr dezentralen Einheiten.

Abstimmungsmaßnahmen erstrecken sich seitens der Leitung einerseits auf die Formulierung von Entscheidungskompetenzen, andererseits auf die Festlegung von Kommunikationsbeziehungen zwischen organisatorischen Einheiten.[532] Jede Entscheidungskompetenz ist durch Feld-, Handlungs- und Zielkomponenten von Informationen bestimmt.[533] Durch Zuteilung von Ressourcen und durch Zuweisung von Marktbereichen werden über die *Feldkomponente* Entscheidungskompetenzen formuliert. Die Zahl und Art der aufgrund der zugeteilten Ressourcen und Marktbereiche prinzipiell möglichen Handlungsalternativen werden durch die *Handlungskomponente* eingeschränkt, die zulässige Aktivitäten auflistet oder nicht-zulässige Aktivitäten festlegt. Durch Zielvorgaben wird in Unternehmungen eine indirekte Festlegung von Handlungen angestrebt (*Zielkomponente*). Je

[531] vgl. Küpper, H.-U.: Controlling. Konzeption, Aufgaben und Instrumente, Stuttgart 1995, S. 31
[532] vgl. Frese, E.: Grundlagen der Organisation. Konzepte, Prinzipien, Strukturen, 6. Aufl., Wiesbaden 1995, S. 14
[533] vgl. nachfolgend Frese, E.: a.a.O., S. 67 ff.

schwächer die einzelnen Komponenten ausgeprägt sind, desto größer ist die Entscheidungsautonomie der dezentralen Einheiten in flexiblen Organisationsformen. Maßnahmen zur koordinierenden Steuerung der Unternehmenseinheiten sind folglich die Definition von Anspruchsniveaus und strategischer Richtungsvorgaben (Gesamtstrategie), die Bestimmung der für die dezentralen Einheiten jeweils relevanten Kern-Märkte, die Allokation kritischer Ressourcen und die Benennung von Prozeßverantwortlichen für Personalmanagement- und andere Unternehmensprozesse.

Die Leitung setzt den Rahmen für die Selbstorganisation der dezentralen Einheiten. Sie muß die Vorkehrungen, die Bedingungen und den Rahmen schaffen, die für Koordinationsprozesse zwischen den dezentralen Einheiten notwendig sind. Der Leitung kommt dabei die Rolle des `Kontextmanagements`[534] zu. Dazu wirkt sie darauf ein, daß die Teilbereiche wechselseitig ihre Autonomie respektieren, sich aber auch der Existenz der Interdependenzen bewußt werden. Gleichzeitig muß die Unternehmensleitung die Integration der dezentralen Einheiten in den Gesamtkontext des Unternehmens stärken. Daher legt sie unscharf definierte Strategien für die Gesamtentwicklung des Unternehmens fest, und daraus resultierend steckt sie strategische Korridore für die Einheiten ab. Diese sichern den Einheiten strategische Autonomie-Spielräume, die im Dialog mit der Leitung genutzt werden. Ein Eingriff von Selten der Leitung erfolgt nur dann, wenn diese der Meinung ist, daß ein bestimmtes (Entscheidungs-)Verhalten einer dezentralen Einheit von `falschen` (d.h. nicht mit den ihren übereinstimmenden) Hypothesen geleitet wird.

Im Rahmen der Gestaltung von Kommunikationsbeziehungen und damit des Informationsmanagements sind vor allem das eine Kommunikation auslösende Ereignis, die eine Information übermittelnde (Lieferant) und empfangende (Kunde) Einheit, das Kommunikationsmedium, der Kommunikationsweg und der Kommunikationsinhalt festzulegen. Dabei ist Kommunikation als ein zielgerichteter Informationsprozeß zu verstehen, die Steuerungsparameter des Prozesses sind Kommunikationsqualität, -zeit und -kosten. Bei internen Leistungsverflechtungen gilt es beispielsweise, mit Hilfe der detaillierten und intensiven Diskussion des Outputs zwischen internen Kunden und internen Lieferanten zu einer Harmonisierung von Schnittstellen zu kommen, um auf diese Weise die interprozessuale Koordination zu

[534] vgl. Bühring-Uhle, M.: Reflexive Unternehmensführung: Systemtheoretische Grundlagen rationalen Managements, Wiesbaden 1995, S. 52 ff., S. 158

unterstützen. Diese Harmonisierungsbestrebungen zu initialisieren und zu unterstützen, ist Aufgabe der Leitung. Eine Schnittstellenproblematik stellt sich allerdings insofern, als daß wichtige Informationsflüsse unterbrochen sein können.[535] Das Schnittstellenmanagement erfordert daher Maßnahmen, welche die Schnittstellenprobleme entweder überbrücken (z.B. durch Förderung informaler oder formaler Beziehungen zwischen Mitarbeitern oder Abstimmungen durch das Controlling), beseitigen (z.B. durch eine Veränderung der Aufbauorganisation) oder verbessern (z.B. durch ablauforganisatorische Prozeßänderungen wie die Einführung einer abteilungs- oder einheitenübergreifenden Projektorganisation).[536]

4.2.3.2. Führungs- und Kooperationscontrolling

In flexiblen Organisationsformen kommt den Mitarbeitern wie bereits ausgeführt große Bedeutung zu. Dies zieht besondere Anforderungen sowohl an die Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter und Führungskräfte als auch an die Führungsfähigkeit und -bereitschaft der Führungskräfte als den "zwei wichtigsten Dimensionen von Einfluß- und Arbeitsbeziehungen"[537] nach sich. Führung bezieht sich auf die vertikale Dimension von Einfluß- und Arbeitsbeziehungen, Kooperation stellt auf die horizontale Dimension ab. Während Führung somit ein formales oder informales Über-/Unterordnungsverhältnis ausdrückt, läuft Kooperation in der Regel im Gleichordnungsverhältnis ab. Führungs- und Kooperationscontrolling (nachfolgend FuK-Controlling) ist als ein "integratives Evaluieren ökonomischer und sozialer Folgen in bezug auf Führungs- und Kooperationsbeziehungen, -strukturen, -prozesse und -potentiale"[538] zu verstehen. Die Einschätzung des Führungs- und Kooperationsnutzens aus der Sicht der zentralen Bezugsgruppen (Mitarbeiter, Führungskräfte, Personalabteilung, Unternehmensleitung) steht dabei im Mittelpunkt. Die systematische Sammlung, Aufbereitung und Interpretation von Informationen zur Wirksamkeit von Führungphilosophie, Führungs- und Kooperationspolitik und -stra-

[535] vgl. Horváth, P.: Schnittstellenüberwindung durch das Controlling, in: Horváth, P. (Hrsg.): Synergien durch Schnittstellen-Controlling, Stuttgart 1991, S. 1-23, hier S. 5 f.
[536] vgl. Köhler, R./Görgen, W.: Schnittstellenmanagement, in: Die Betriebswirtschaft, 51. Jg. (1991), S. 527-529, hier S. 527 ff.
[537] Wunderer, R.: Führungs- und Kooperationscontrolling - Evaluation des Nutzens sozialer Arbeitsbeziehungen, in: Zeitschrift für Personalforschung, 1990, H. 4, S. 419-423, hier S. 420
[538] Wunderer, R.: Führungs- und Kooperationscontrolling - Evaluation des Nutzens sozialer Arbeitsbeziehungen, in: Zeitschrift für Personalforschung, 1990, H. 4, S. 419-423, hier S. 419

tegie sowie deren Umsetzung in konkretes Führungshandeln wird zum Gegenstand dieses Personalcontrolling-Teilbereiches.[539]

Ein erster Ansatzpunkt für dieses Controlling liegt in der Prüfung der von Unternehmen häufig definierten Führungs- und Kooperationsgrundsätze. Diese sind Grundsätze zur Führung und Zusammenarbeit im Unternehmen, die umweltorientiert die gewünschte Führungs- und Kooperationskultur, -strategie und -struktur widerspiegeln. Das FuK-Controlling hat zur Aufgabe, Ziele und Prinzipien, die in diesen Grundsätzen zum Ausdruck kommen, auf ihre Wirksamkeit und Gültigkeit hin zu überprüfen (Prämissenkontrolle). Zudem hat es die Führungsstrukturen (z.B. Leitungsspannen) und den Fluß von führungs- und kooperationsrelevanten Informationen zu überwachen. Da die Evaluation von Führung und Kooperation in erster Linie durch Beobachtung, Befragung, Bewertung und Ergebnisinterpretation erfolgt, ist die Erarbeitung eines Beurteilungsmusters für das Führungs- und Kooperationsverhalten, für die Zufriedenheit der beteiligten Mitarbeiter mit diesem Verhalten und für die Führungs- und Kooperationspotentiale der Mitarbeiter und Führungskräfte notwendig (Ergebniskontrolle). Aus diesen Daten werden Maßnahmen zur Verbesserung der Führungs- und Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft abgeleitet (z.B. Personalentwicklungsprozesse) (Abb. 4.11).

Situation	**Funktionen, Instrumente, Führungs- und Kooperationsstrukturen**	**Ergebnisse**
Umwelt (Aufgaben, Rollen, Anforderungen) ->Führungs- und Kooperationskultur, -strategie, -struktur ->Führungs- und Kooperationsgrundsätze	Führungs- und Kooperations-organisation, -information, -beurteilung, -schulung, -potentiale	Führungs- und Kooperations-verhalten, -zufriedenheit, Leistungsdaten

Abb. 4.11: Hauptbereiche des Führungs- und Kooperationscontrollings[540]

[539] vgl. Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit. Beiträge zu einer Führungslehre, Stuttgart 1993, S. 268

[540] in Anlehnung an Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit. Beiträge zu einer Führungslehre, Stuttgart 1993, S. 269

Unternehmen mit einem ausgebauten Führungsinstrumentarium verfügen über weitere Möglichkeiten zur Realisierung eines Führungscontrollings. Zu diesem Instrumentarium zählt die Führung durch Zielvereinbarung, d.h. die Vorgabe von Handlungsergebnissen seitens der Leitung (die mit entsprechenden Informationssystemen zu überwachen sind). Anreizsysteme[541] sollen das Bestreben, diese Zielvereinbarungen zu erreichen, fördern und sind daher von der Leitung ergebnis- und zielbezogen auszurichten sowie durch anreizkompatible Organisationslösungen in der Organisationsstruktur zu verankern. Anreizkompatibel heißt, daß die organisatorischen Handlungsmöglichkeiten der hierarchisch untergeordneten Ebene die Anreizgrundlagen und die Unternehmungsziele positiv beeinflussen. "Anreizsysteme und Self-Controlling werden zunehmend zentrale Bausteine eines modernen Konzepts der Führung und Steuerung in dezentralisierten, informationstechnisch durchdrungenen Organisationen."[542]

Beide Lösungsansätze weisen allerdings Probleme auf. Anreizsysteme tragen die immanente Gefahr der einseitigen Konzentration auf die anreizbezogenen Erfolgsgrößen und damit der Ignorierung anderer Bereiche sowie der Manipulation von Ergebnissen in sich. "Selfcontrolling-Ansätze können unter der Fehleinschätzung [eines Individuums, Anm. d. V.] [...], seiner mangelnden Qualifikation und Anstrengung oder auch unter Vertrauensmißbrauch leiden."[543] Um dieser Gefahr zu begegnen, werden diese Ansätze durch laufende globale Erfolgsmessungen und Kontrollen, fallweise und periodische Audits[544] sowie ein gemeinsames Normen- und Wertesystem ergänzt.

Zu den bereits diskutierten Controllingelementen, die von der Leitung eingesetzt werden, kommt noch die Initiativ- und Gewährleistungsfunktion hinzu. "Neben [der, Anm. d. V.] aktiven Wahrnehmung von Controllingaufgaben hat die Leitung dafür Sorge zu tragen, daß Controlling wirkungsvoll möglich wird. Dazu hat sie eine adäquate Organisation des Controllings zu gewährleisten und für die Internalisierung einer geeigneten Controllingphilosophie zu sorgen."[545]

---

[541] vgl. auch die Ausführungen zu Anreizsystemen in Kapitel 3.2.1.
[542] Picot, A.: Information als Wettbewerbsfaktor - Veränderungen in Organisation und Controlling, in: Picot, A. (Hrsg.): Information als Wettbewerbsfaktor, Stuttgart 1997, S. 175-199, hier S. 195
[543] Picot, A.: a.a.O., S. 196
[544] vgl. Kapitel 4.1.2.2.
[545] Welge, M.K.: Unternehmensführung, Bd. 3 Controlling, Stuttgart 1988, S. 427

4.3. Interpretative Ebenendifferenzierung: Wahrnehmung und Interpretation im Rahmen des Personalcontrollings

Besonders offensichtlich zeigen sich Wahrnehmungs- und Interpretationsprozesse bei der Frühaufklärungsfunktion, die das strategische Personalcontrolling für das strategische Personalmanagement übernimmt. Daher soll das Frühaufklärungssystem exemplarisch betrachtet werden. Es soll an dieser Stelle jedoch noch einmal darauf hingewiesen werden, daß sich die im folgenden diskutierten Wahrnehmungs- und Interpretationsvorgänge bei der Generierung und Bedeutungszuweisung sämtlicher Aussagen eines Personalcontrollingsystems wiederfinden lassen.

4.3.1. Frühaufklärungssystem: Proaktivität und Antizipation

Die Unternehmensumwelt ist gekennzeichnet durch Entwicklungen, die das Unternehmen beeinflussen, und durch sich daraus ergebende Ansprüche, Zielvorstellungen und Erwartungen, die an das Unternehmen von internen und externen Interessengruppen gestellt werden. Nach der Identifikation und Bestimmung relevanter Umweltelemente ist daher deren Einfluß - einer Input-Variable vergleichbar - auf den Ablauf unternehmerischer und damit auch individueller Prozesse zu überprüfen. Bei der Transformation und dem Prozeßoutput werden zudem Auswirkungen unternehmerischer und individueller Aktivitäten auf die Umwelt berücksichtigt und deren Ansprüche und Reaktionen wiederum in Gestaltungs- und Steuerungsaktivitäten einbezogen. Dieser Ablauf findet sich in den Ansätzen zur strategischen Frühaufklärung wieder, die sich in drei Stufen entwickelt haben. Die erste Stufe stellen hochrechnungs-, kennzahlen- und indikatororientierte Ansätze dar, die ausschließlich auf die Erkennung von Bedrohungen gerichtet sind und folglich als Frühwarnsysteme bezeichnet werden. Die zweite Stufe (Früherkennungssysteme) umfaßt Ansätze, die neben Bedrohungen auch aktiv nach Chancen und Gelegenheiten suchen und Antworten auf registrierte Herausforderungen entwerfen. Die Ansätze der dritten Stufe - Frühaufklärungssysteme - haben neben dem frühzeitigen Erkennen von Bedrohungen und Chancen die Aufgabe, Strategien und Handlungsprogramme zur Nutzung von Gelegenheiten oder zur Gefahrenabwehr zu entwickeln. Frühaufklärung wird nicht mehr allein als ein

Methodenproblem angesehen, sondern als "Leitmaxime eines strategisch ausgerichteten Managements"[546].

Ein strategisches Frühaufklärungssystem basiert auf einer frühzeitigen Wahrnehmung und Interpretation von Ereignissen, um viele Handlungsmöglichkeiten im Sinne von prinzipiell gegebenen Freiheitsgraden der Handlungssteuerung zu sichern. Der Zeitgewinn stellt einen Erfolgsfaktor dar, der zur "überlebenskritischen Variable"[547] werden kann, da Zeitablauf Handlungsmöglichkeiten vernichtet und Aktionsspielräume immer mehr einschränkt. Das Personalcontrolling hat im Zuge seiner Frühaufklärungsfunktion zwei Bereiche zu beobachten:[548]

- Änderungen der Interessen der Anspruchsgruppen an das Personalmanagement, die die Gestaltung und Steuerung der Personalmanagementprozesse verändern können, sowie

- Umweltveränderungen, die Auswirkungen auf das Personalmanagement im Unternehmen haben können, und Auswirkungen von Personalmanagementprozessen auf die Umwelt.

4.3.1.1. Erwartungen und Interessen der Anspruchsgruppen

Eigen- und Fremdkapitalgeber, externe Kunden, externe Lieferanten (z.B. Trainer), Wettbewerber, staatliche und politische Institutionen, Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände sowie die Gesellschaft als Gesamtheit stellen als Unternehmensexterne Anforderungen an ein Unternehmen und damit an das Personalmanagement. Als unternehmensinterne Anspruchsgruppen sind als Kerngruppen[549] die Mitarbeiter, die Führungskräfte sowie die Leitung des Unternehmens zu sehen. Diese Gruppen sind zum einen die Kunden der Personal-

[546] Krystek, U./Müller-Stewens, G.: Grundzüge einer strategischen Frühaufklärung, in: Hahn, D./ Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmungsführung - strategische Unternehmensplanung, 6. Aufl., Heidelberg 1992, S. 337-364, hier S. 341

[547] Krystek, U./Müller-Stewens, G.: a.a.O., S. 337

[548] vgl. Metz, F.: Konzeptionelle Grundlagen, empirische Erhebungen und Ansätze zur Umsetzung des Personal-Controlling in die Praxis, Bern u.a. 1995, S. 77 ff.. Umweltentwicklungen haben einen maßgeblichen Einfluß auf die Interessenlagen der Anspruchsgruppen, der sich jedoch erst zeitlich verzögert bemerkbar macht. Daher ist eine analytische Trennung dieser beiden Felder sinnvoll.

[549] vgl. die Ausführungen zu der Bestimmung von "Trägern des Personalmanagements" in Kap. 4.2.2.

managementprozesse, zum anderen übernehmen sie selbst aber auch die Planung, Durchführung und Überwachung dieser Prozesse und verfolgen dabei spezifische Interessen. Daher können Analysen von Kunden- bzw. Anspruchsgruppenerwartungen herangezogen werden, die detaillierte Aussagen auch über "Nicht-Kunden" eines Personalmanagementprozesses ermöglichen sollen (Abb. 4.12).

Analyse der Kunden von Personalmanagementprozessen	
• Wer ist der Kunde bzw. hat ein spezifisches Interesse?	• Wer ist der Nicht-Kunde?
• Worauf legt der Kunde Wert bzw. welche Interessen/Bedürfnisse sollen befriedigt werden?	• Warum verzichten Nicht-Kunden auf die Inanspruchnahme von Personal-managementprozessen?
• Wann hat der Prozeß keinen Wert für den Kunden bzw. wozu benötigt der Kunde einen Prozeß/Prozeßoutput?	• Welche Prozesse würde der Nicht-Kunde nachfragen?

Abb. 4.12: Analyse der Kunden von Personalmanagementprozessen[550] (Beispiel)

Insbesondere den Mitarbeitern kommt aufgrund der ihnen in flexiblen Organisationsformen zugesprochenen Autonomie eine wesentliche Bedeutung zu, da Änderungen des Mitarbeiter- und Führungskräftepotentiales und -verhaltens einen direkten Einfluß auf Personalmanagementprozesse haben. Die Erwartungen, Hoffnungen, Befürchtungen und Bedürfnisse dieser Gruppen lassen sich durch regelmäßig vom Personalcontrolling initiierte, strukturierte, systematisierte, durchgeführte und ausgewertete Mitarbeiter- und Führungskräftebefragungen ermitteln.[551] Die Befragung liefert als Meß- und Diagnoseinstrument Daten für unternehmens- und personalpolitische Planungen, ermöglicht eine Ermittlung der Arbeitszufriedenheit[552] und erleichtert die Klassifizierung von potentiell oder

[550] in Anlehnung an Drucker, P.: Managing for results, New York 1993, S. 85 ff.
[551] vgl. Domsch, M./Schneble, A. (Hrsg.): Mitarbeiterbefragungen, Heidelberg 1991. Für eine Übersicht über die Prämissen eines sinnvollen Einsatzes von Mitarbeiterbefragungen vgl. Beck, M.: Mitarbeiterbefragung als Frühwarnsystem, in: Personalführung, 1992, H. 2, S. 88-93
[552] vgl. Hilb, M.: Innere Kündigung. Ursachen und Lösungsansätze, Zürich 1992, S. 53

tatsächlich unzufriedenen Unternehmensmitgliedern und eine darauf aufbauende gruppenspezifische Personalpolitik[553].

Die Interessenlage der Unternehmensleitung spiegelt sich in der Unternehmenspolitik und Unternehmensvision wider. Eine Harmonisierung externer, zweckbestimmender Interessen an der Unternehmung, intern verfolgter Ziele und externer Effekte unternehmerischen Handelns vorzunehmen, um ein Autonomie sicherndes Gleichgewicht zwischen Um- und Inwelt einer Unternehmung zu erreichen, ist Aufgabe der Unternehmenspolitik.[554] In der Unternehmensvision spiegelt sich dagegen die ganzheitliche, vorausschauende Vorstellung von Zwecken und Wegen des Unternehmens wider.[555] Unternehmensvision und -politik sind an einer Inside-out-Outside-in-Sichtweise ausgerichtet, permanente Leitbild- und Prämissenkontrollen überwachen die Einhaltung dieser Ausrichtung. Sie kontrollieren einerseits unternehmensexterne Ereignisse und Entwicklungen unter dem Aspekt der potentiellen Beeinflussung und Notwendigkeit der Anpassung unternehmensinterner Prozesse und Strukturen, andererseits auch die Auswirkungen unternehmerischer Handlungen auf unternehmensexterne Parameter unter dem Aspekt der Erwünschtheit und Rückwirkung auf eigenes unternehmerisches Handeln.

Im Rahmen der *Leitbildkontrolle*[556] wird überprüft, ob ex ante die geplante Durchführung von Unternehmensprozessen und die Art ihrer Durchführung mit der Unternehmenspolitik und -vision der Unternehmung vereinbar ist. Intention dabei ist, das gesamte Handeln einer Unternehmung an diesen konstitutiven Unternehmenselementen auszurichten. Das Leitbild dient dazu, Aktivitäten nicht ziellos einzusetzen, sondern auf bestimmte Einsatzfelder zu konzentrieren. Es darf allerdings nicht verkannt werden, daß bestimmte Situationen (z.B. drohender Konkurs) zu einer Revision des Leitbildes führen können. Deshalb muß auch die Frage nach der Sinnfälligkeit, Angemessenheit und Geeignetheit eines Leitbildes gestellt werden.

---

[553] vgl. Maier, W./Fröhlich, W.: Personalmanagement für Klein- und Mittelbetriebe, Heidelberg 1992, S. 77 ff.

[554] vgl. Bleicher, K.: Das Konzept Integriertes Management, 4. Aufl., Frankfurt/New York 1996, S. 104

[555] vgl. Hinterhuber, H.: Strategische Unternehmensführung, Bd I: Strategisches Denken, 4. Aufl., Berlin/New York 1989, S. 27

[556] vgl. Coenenberg, A. G./Baum, H.-G.: Strategisches Controlling. Grundfragen der strategischen Planung und Kontrolle, Stuttgart 1987, S. 129

Mit der *Prämissenkontrolle*[557] wird die unternehmerische personalmanagement-relevante und umweltliche Bedingungskonstellation überwacht, welche für die strategische Ausrichtung des Personalmanagements (Prozeßentscheidungen) maßgebend war und ist. Die Prämissenkontrolle läßt sich in zwei Elemente zerlegen. Im Rahmen der *internen Machbarkeit* wendet sie sich der Fragestellung zu, ob die unternehmensinterne Entwicklung weiterhin die Verfolgung der formulierten strategischen Ausrichtung des Personalmanagements erlaubt und die Human Ressourcen diese Personalstrategien verwirklichen können. Im Rahmen der *externen Durchführbarkeit* steht die Frage im Mittelpunkt, ob die unternehmensexterne Entwicklung weiterhin die Verfolgung der formulierten Strategien erlaubt bzw. als sinnvoll erscheinen läßt.

Prämissen stellen dabei Annahmen über die Zukunft dar, welche durch die Erwartungsbildung für die weitere Umweltentwicklung und die Festlegung des Niveaus des künftigen unternehmerischen Ressourcenpotentials sowie die Berücksichtigung der Wirkung eigener unternehmensspezifischer Aktionen geschaffen werden und als erwartete Bedingungen den weiteren Planungsablauf konditionieren. Damit werden kontinuierliche Kontrollen der Annahmen über Umweltfaktoren wie z.B. Trends, Zustände, Ereignisse oder ganzer Umweltausschnitte (sog. Szenarien) unausweichlich - ihr Bestand und die Gültigkeit von strategischen Plänen sind kausal miteinander verknüpft.

Unternehmensvision und -politik sind zukunftsorientiert formuliert und haben szenarischen Charakter. Auch aus den Mitarbeiter- und Führungskräftebefragungen lassen sich Szenarien ableiten. Szenarien heben sich als systematische und nachvollziehbare, aus der gegenwärtigen Situation heraus entwickelte, mögliche Zukunftsbilder ab.[558] Sie sollen Rahmenbedingungen in der Planung setzen, für die verschiedene Strategien durchgespielt werden können. Szenarien besitzen eine ganzheitliche Problemsicht. Dabei sind aus Sicht eines Inside-out/Outside-in-Ansatzes sowohl unternehmensinterne als auch unternehmensexterne Szenarien zu entwickeln. So zeigen sie Handlungsbedarfe im Personalmanagement (Outside-in) und Außenwirkungen des Personalmanagements (Inside-out)

[557] vgl. Coenenberg, A.G./Baum, H.-G.: a.a.O., S. 124

[558] vgl. Geschka, H./Hammer, R.: Die Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung - strategische Unternehmensführung, Heidelberg 1992, S. 311-336, hier S. 314

auf. Die Szenario-Technik im Personalmanagement[559] läuft daher als ein Prozeß in verschiedenen Stufen ab[560], der vom Personalcontrolling übernommen wird:

1. Strukturierung und Definition des Untersuchungsfeldes
2. Identifizierung und Strukturierung der wichtigsten Einflußbereiche auf das Untersuchungsfeld (Umfelder)
3. Ermittlung von Entwicklungstendenzen und kritischer Deskriptoren für die Umfelder
4. Bildung und Auswahl alternativer konsistenter Annahmenbündel
5. Interpretation der ausgewählten Umfeldszenarien
6. Einführung und Auswirkungsanalyse signifikanter Störereignisse
7. Ausarbeiten von Szenarien bzw. Ableiten von Konsequenzen für das Personalmanagement und Ermittlung der Auswirkungen auf die Umfelder
8. Konzipieren von Vorschlägen für Personalmanagementprozesse und -aktivitäten

4.3.1.2. Unstrukturierte Umfeldbeobachtungen durch ein strategisches Radar

Im Stakeholder-Ansatz finden konkrete Bedürfnisse und Interessen Berücksichtigung. Entwicklungen und Ereignisse, die sich (noch) nicht in konkreten Bedürfnissen und Interessen niederschlagen und daher unspezifisch sind, können damit jedoch nicht erfaßt werden. Während die Abgleichung der Ausrichtung des Personalmanagements auf die Interessen seiner Anspruchsgruppen strukturiert erfolgt, wird die Funktion des strategischen Radars daher unstrukturiert eingesetzt, um die Gefahr einer "falschen" Selektion von Interessen und Informationen zu reduzieren. Unstrukturiert bedeutet, daß ein Individuum seine Umwelt beobachtet, ohne

[559] vgl. Wilkening, O.S.: Personalszenarien - Erfahrungen mit einem neuen Instrument des Personalmanagers, in: Personalwirtschaft, 1984, H. 11, S. 158-162; Scholz, C.: Strategisches Management - Ein integrierter Ansatz, Berlin/New York 1987, S. 128 f.; Hentze, J./Kammel, A.: Personalcontrolling, Bern u.a. 1993, S. 221 ff.

[560] Die nachfolgenden Ausführungen stützen sich auf den Szenario-Prozeß, wie ihn Geschka/Hammer sowie von Reibnitz darstellen (vgl. Geschka, H./Hammer, R.: Szenario-Technik als Grundlage von Planungen, Frankfurt 1982; von Reibnitz, U.: Szenarien. Optionen für die Zukunft, Hamburg u.a. 1987. Zu anderen Abläufen siehe die Zusammenfassung von Geschka, H./Hammer, R. in Hahn, D./Taylor, B.: a.a.O., S. 311 ff.).

auf "Vorgaben" im Rahmen eines normativen Managements und Rahmenbedingungen in Form von Interdependenzen bzw. sozialen Interaktionen (gruppen- oder unternehmensbezogene Erwünschtheit von Handlungen) bewußt Rücksicht zu nehmen, und Ereignisse wahrnimmt und für ihn relevante Ereignisse weiter verfolgt.

Im folgenden soll im Rahmen des Personalcontrollingsystems ein strategisches Radar verwendet werden, das das Ziel verfolgt, die Zielsetzungs- und Zielerreichungsflexibilität eines Unternehmens im Bereich der Human Ressourcen zu sichern[561], dabei durch eine starke Umwelt- und Innenweltorientierung ausgezeichnet ist sowie Informationen als Basis für ein wirkungsvolles strategisches Management ansieht und damit den Informationsaspekt eines Personalcontrollingsystems heraushebt. Es kann aufgrund der Inside-Outside-Perspektive des Personalmanagements nicht ausschließlich auf die Einflüsse der Umwelt auf die Unternehmung und das Personalmanagement gerichtet sein, sondern muß durch Überlegungen ergänzt werden, die auch die Auswirkungen unternehmerischen und personalwirtschaftlichen Handelns auf die Umwelt erfassen. So sind bilaterale Interdependenzen zwischen Personalmanagement und Umwelt auf den externen und internen Arbeitsmärkten zu berücksichtigen, die sich insbesondere bei Personalgewinnungs- und Personalabgangsprozessen ergeben.[562] Mit Personalmanagementprozessen sind zudem Imageeffekte gekoppelt; Personalmanagementprozesse werden von der Umwelt bewertet, was sich wiederum auf ihre weitere Gestaltung entscheidend auswirken kann (z.B. die Abhängigkeit der Personalgewinnungsprozesse von der positiven oder negativen Bewertung der anderen Personalmanagementprozesse). Zudem führt das Personalmanagement zu gesellschaftlichen Veränderungen, da Qualifikationen und Wissen der Unternehmensmitarbeiter immer weiter verbessert werden und sie zu Selbstentwicklungsprozessen befähigt werden.

Die Funktion dieses strategischen Radars liegt zunächst in der Wahrnehmung der Umfelder des Personalmanagements und seiner Selbstwahrnehmung. Dies zielt auf eine Analyse der Risiken und Chancen in den Umfeldern sowie eine Analyse der Stärken und Schwächen des Personalmanagements ab, die auf subjektiven Beurteilungen und Einschätzungen der Mitarbeiter bzw. Prozeßverantwortlichen der dezentralen Einheiten an der Peripherie des Unternehmens basieren. Unterschiedliche Beurteilungen von

[561] vgl. Hillmer, H.J.: Planung der Unternehmensflexibilität, Frankfurt/M. 1987
[562] vgl. Amling, T.: Ansatzpunkte und Instrumente des Personal-Controlling auf der strategischen und operationalen Problemebene im Industriebetrieb, Frankfurt/M. 1997, S. 56 ff.

Mitarbeitern erfordern eine Abstimmung innerhalb eines Prozeßteams bzw. einer dezentralen Einheit, unterschiedliche Beurteilungen von dezentralen Einheiten erfordern eine Abstimmung auf Leitungsebene. Jeder Mitarbeiter definiert selbst seine Umfelder. Einerseits können ökonomische Indikatoren, Indikatoren der Marktentwicklung, Indikatoren der technischen Entwicklung (Informationen über neue Produkte, Verfahren und Anwendungen), soziale Indikatoren (demografische Trends, veränderte Wertvorstellungen) sowie politische Indikatoren (Vorgänge im politischen, v.a. gesetzgeberischen Bereich) Anhaltspunkte für Chancen und Risiken sein[563], andererseits bestimmen die Prozeßparameter der Personalmanagementprozesse (Qualität, Kosten, Zeit) Stärken und Schwächen des Personalmanagements.

Einer Outside-in-Betrachtung entsprechend werden alle der subjektiven Wahrnehmung eines Individuums unterliegenden unternehmensexternen Ereignisse und Entwicklungen erfaßt und auf ihre Auswirkung auf das Personalmanagement hin untersucht (externe Chancen-Risiken-Analyse). Einer Inside-out-Perspektive folgend werden zudem die Stärken und Schwächen des Personalmanagements erfaßt und daraufhin analysiert, ob sich aus ihnen Chancen bzw. Risiken für das Unternehmen ergeben (interne Stärken-Schwächen-Analyse). Diese Analyse-Informationen umfassen die Aufzählung und Bewertung von alternativen Personalmanagementstrategien und werden den Trägern des Personalmanagements anschließend zur Verfügung gestellt, damit Aktions- bzw. Reaktionsmaßnahmen geplant und realisiert werden können (Abb. 4.13).

[563] vgl. Scheffler, H.E.: Strategisches Controlling, in: Der Betrieb, 1984, S. 2149-2152, hier S. 2151

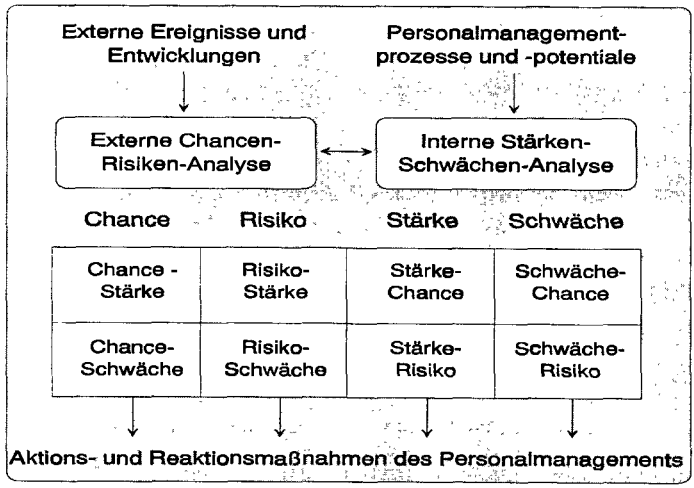


Abb. 4.13: Strategisches Radar als Element des Personalcontrollingsystems

Dabei kann sich das Personalcontrolling nicht nur auf die Sphäre des Personalmanagements beziehen, sondern hat Auswirkungen auf das Unternehmen insgesamt und dessen Umfelder darzulegen. Die Handlungsoptionen des Personalmanagements liegen in der Wahl von Strategien, die die Fähigkeit des Personalmanagements erhöhen, flexibel auf vage Risiken und Chancen zu reagieren bzw. sich durch Flexibilität Chancen aktiv zu eröffnen und Risiken abzuwehren, sowie von Strategien, die die Risiken und Chancen exakt lokalisieren und unmittelbar auf sie reagieren. Die Wahl richtet sich nach dem jeweiligen vom Personalcontrolling gelieferten Informationsstand über Bedrohungen bzw. Chancen und über Stärken bzw. Schwächen.

4.3.2. Perzeptions-, Interpretations- und Verhandlungsmodell

Bei der Frühwarnfunktion des Personalcontrollings haben Wahrnehmungs- und Interpretationsprozesse eine grundlegende Bedeutung. Aber auch die anderen Funktionen bzw. Prozesse im Personalmanagement sind von Wahrnehmungs- und Interpretationsvorgängen maßgeblich geprägt. So sind auch sie der Festlegung von Soll-Werten bzw. Soll-Prozessen, der

Abweichungsanalyse von Soll- und Ist-Werten bzw. Prozessen und der Bestimmung von (Gegen-)Steuerungsmaßnahmen vorgelagert.

Im folgenden soll aus den in Kapitel 2 erarbeiteten Elementen ein theoretisches Modell der Wahrnehmungs-, Interpretations- und Verhandlungsprozesse im Rahmen des strategischen Personalcontrollings aufgebaut werden. "Ein Modellobjekt ist eine vereinfachte Liste der Merkmale eines realen Objektes oder Sachverhalts. Ein theoretisches Modell ist dagegen mehr als nur eine schematische Repräsentation. Es bildet vielmehr eine spezifische Theorie der vom Modellobjekt abgebildeten Sachverhalte und enthält Aussagen aus allgemeinen Theorien, die auf die Modellobjektelemente und ihre realen Erscheinungen bezogen sind."[564] Mit diesem theoretischen Modell soll ermöglicht werden, Fehlerquellen in Wahrnehmungs- und Interpretationsprozessen aufzudecken und Hinweise zur Vermeidung von Wahrnehmungs- und Interpretationsfehlern im Personalcontrolling zu geben. Jeder Unternehmensmitarbeiter - und dies ist im Rahmen des Selfcontrollings von großer Relevanz - erhält die Möglichkeit, seine Prozesse zu reflektieren[565] und sich seiner *Fehler bzw. Verzerrungen* bewußt zu werden. Dabei muß allerdings betont werden, daß sich diese Fehler nicht vollkommen ausschließen, sondern nur reduzieren lassen. Auch aus spieltheoretischer Sicht ist dieses *Wissen* für den einzelnen von Nutzen. In einer Verhandlungssituation, in der es um die Durchsetzung von Interessen geht (*Ziel des Spieles*), hat jeder Verhandlungspartner individuelle Interessen und verwendet spezifische Erwartungsmuster und Schemata. Kennt ein anderer Verhandlungspartner diese, so kann er seine Verhandlungsstrategie auf diesem Wissen aufbauen. Er befindet sich in einer günstigeren Situation, da er die Aktionen seines Verhandlungspartners mit einer größeren Treffer-Wahrscheinlichkeit vorhersagen kann als jener, der diese Kenntnisse nicht besitzt.

Das strategische Personalcontrolling beeinflußt als ein Regelsystem wesentlich die im Unternehmen ablaufenden Personalmanagementprozesse. Diese Funktion als Regelsystem basiert darauf, daß das Personalcontrolling Festlegungen bezüglich der handelnden und verantwortlichen Akteure, der mit einer Aktivität verfolgten Ziele, der auszuführenden Aktivitäten und

[564] Nienhüser, W.: Die Entwicklung theoretischer Modelle als Beitrag zur Fundierung der Personalwirtschaftslehre. Überlegungen am Beispiel der Erklärung des Zustandekommens von Personalstrategien, in: Weber, W. (Hrsg.): Grundlagen der Personalwirtschaft. Theorien und Konzepte, Wiesbaden 1996, S. 41-88, hier S. 53. Nienhüser bezieht sich dabei auf die Ausführungen von Bunge, der zwischen Modellobjekt und theoretischem Modell unterscheidet (vgl. Bunge, M.: Method, modell and matter, Dordrecht/Boston 1973, p. 91 ff.).

[565] vgl. Wagner, D./Nolte, H. (Hrsg.): Managementbildung, München/Mering 1996

Prozesse sowie der Art ihrer Ausführung trifft. Ein Regelsystem kann diese Funktion jedoch nur erfüllen, wenn diese Regelungsinhalte eindeutig von allen in dieses Regelsystem einbezogenen Personen wahrgenommen, interpretiert und akzeptiert werden.

Die Ebenen und Elemente eines Wahrnehmungs-, Interpretations- und Verhandlungsprozesses sind bereits im zweiten Kapitel dargestellt worden. Die Erkenntnisse der Wahrnehmungs- und Interpretationsforschung lassen darauf schließen, daß Beobachter in einer negativen Stimmungslage eine schlechtere Wahrnehmung aufweisen als Beobachter in einer positiven Stimmung.[566] Positive Stimmungen erhöhen die Wahrscheinlichkeit von Beobachtungs- und Bewertungsfehlern und vermindern die Differenzierungsfähigkeit. Diese Erkenntnisse rechtfertigen die Vermutung, daß der motivationale Zustand eines Individuums seine kognitive Wahrnehmung entscheidend beeinflußt; daher ist zunächst zu untersuchen, in welchem motivationalen Zustand sich ein Beobachter befindet. Dieser motivationale Zustand wird durch seine Stimmungslage, seine Werthaltungen und Bedürfnisse charakterisiert, wobei insbesondere die Art und die Stärke ihrer Ausprägung von Bedeutung sind. Sowohl negative als auch positive Stimmungslagen sollten zum Zeitpunkt der Beobachtung bzw. des Deutungs- und nachfolgenden Aushandlungsprozesses vermieden werden. Auch die Reflexion[567] der eigenen Werthaltungen und Bedürfnisse eines Beobachters kann Verzerrungstendenzen entgegenwirken. Ein hohes Maß an Selbstreflexion eines Beobachters, d.h. Kenntnis der Dimensionen der Selbstbeschreibung, der Einschätzung und ihrer kritischen Analyse auf diesen Dimensionen, verringert das Auftreten von Verzerrungen. Allerdings erfordert die Reflexion solcher Prozesse ein hohes Maß an sozialer Kompetenz, die von vielen Individuen per se nicht erwartet werden kann, sondern entwickelt respektive erlernt werden muß.[568]

---

[566] vgl. Kapitel 2.3.

[567] Reflexion bedeutet wörtlich *Spiegelung*; es bezeichnet jene Kommunikationsprozesse, die dadurch ausgelöst werden, daß ein soziales System sich einen *Spiegel* vorhält und sich so als Einheit in seiner Umwelt wahrnehmen und thematisieren kann. Die Fähigkeit zur Reflexion gestattet es einem System, sich als Teil des Ganzen und dieses Ganze wiederum in der Umwelt zu sehen und damit die Perspektive eines Beobachters 2. Ordnung einzunehmen. Das System betrachtet sich selbst mit den Augen eines Außenstehenden, denn nur dieser kann sowohl die Systemumwelt als auch sich selbst als Einheit in Abgrenzung zur Umwelt wahrnehmen. Als *reflexiv* soll folglich ein soziales System bezeichnet werden, das sich der seinem Handeln zugrundeliegenden Unterscheidungen (*blinde Flecken*) bewußt ist und entsprechend handelt. Vgl. Wagner, D./Nolte, H. (Hrsg.): a.a.O.; Bühring-Uhle, M.: Reflexive Unternehmensführung: Systemtheoretische Grundlagen rationalen Managements, Wiesbaden 1995, S. 52 ff.

[568] Die Disposition zur reflexiven Auseinandersetzung mit sich selbst wird in diesem Sinne als eine wichtige Meta-Schlüsselqualifikation angesehen. Vgl. hierzu grundlegend Wagner, D./Nolte, H. (Hrsg.): Managementbildung, München/Mering 1996

Auf der kognitiven Ebene stellt der Einfluß von Erwartungsmustern und Schemata auf Beobachtung und Urteilsbildung einen äußerst wichtigen Faktor dar. So ist die Frage zu beantworten, welche Hypothesen und Schemata ein Beobachter bei seiner Wahrnehmung und Interpretation zugrundelegt und wie änderungsresistent diese sind. Als Beispiel soll hier die Interpretation der Absentismusrate[569] angeführt werden. Ein Beobachter A wird eine Absentismusrate von 5 % möglicherweise als hoch einstufen, da er von der Hypothese ausgeht, daß Absentismus auf die mangelnde Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zurückzuführen ist und er diese Leistungsbereitschaft für wenig ausgeprägt hält. Ein anderer Akteur wird die Quote dagegen anders bewerten, wenn er für Absentismus nicht die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter, sondern die Führungs- und Motivationsfähigkeiten der Führungskräfte verantwortlich macht und diese Quote als normal betrachtet. Deshalb sollten *Wahrnehmungs- und Interpretationstrainings* diesen Einfluß entsprechend stark betonen und Möglichkeiten zur Bewußtmachung eigener handlungsleitender Hypothesen und Schemata aufzeigen.

Abhängig sind die Resultate von Wahrnehmung und Interpretation auch von den Kontextinformationen, die einem Beobachter zur Verfügung stehen. Sie können unvollständig und fehlerhaft sein. Daher ist eine möglichst umfassende Informationsbasis zu fordern. Daraus resultieren wiederum Anforderungen an die Interaktionsebene wie hohe Interaktionshäufigkeit, welche die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Primacy- und Recency- sowie kognitiven Dissonanz-Effekten verringert, oder Offenheit und Vertrauen zwischen den beteiligten Personen. Systematische Aufzeichnungen von Informationen können den Beobachtungs- und Beurteilungsprozeß ebenfalls unterstützen und bieten zudem die Möglichkeit, erinnerungsbedingte Verzerrungen zu minimieren. Bei erhöhter Interaktionshäufigkeit sind für den einzelnen auch begründete Annahmen darüber möglich, welche Informationen für welche Personen einen zentralen Wert besitzen; er kann sein Informations- und Verhandlungsverhalten danach ausrichten.

Aufgrund seiner motivationalen Situation, seiner spezifischen Hypothesen und Schemata und der ihm zur Verfügung stehenden Kontextinformationen versucht ein Individuum, Ursachen für die von ihm beobachteten Ereignisse, Entwicklungen bzw. Wirkungen zu finden. Dies geschieht vor dem Hintergrund, Ursachen von Wirkungen zu erkennen und zu beseitigen bzw.

[569] Hier definiert als Summe der Ab- und Anwesenheitsstunden aller Mitarbeiter.

zu fördern. Diese Ursachen sucht es entweder in seinem Verhalten, dem Verhalten anderer oder in situativen Gegebenheiten, die sich durch die Rollen und den Status aller Beteiligten und ihre Macht- und Ressourcenpotentiale beschreiben lassen. Dabei können Attributionsfehler oder -tendenzen auftreten. Zur Verminderung von Tendenzen wie selbstwertunterstützende Verzerrung, falsche Konsensannahme und erwartungsbedingte Verzerrung sollte die Kommunikation mit anderen angestrebt werden, die solche Tendenzen ausgleichen können, d.h. Selbstbeurteilung und Fremdbeurteilung. Selbstverständlich unterliegen auch diese Personen den genannten Tendenzen. Das Auftreten unterschiedlicher Ursacheninterpretationen und deren Diskussion könnten jedoch - wie auch eine ausgeprägte Reflexionsfähigkeit - eine *Wirklichkeitsnäherung* bewirken.

Durch unterschiedliche Deutungsmuster und unterschiedliche Ursacheninterpretationen bezüglich der Aussagen des Personalcontrollingsystems entstehen Situationen der Uneindeutigkeit bzw. Konfliktsituationen. "Konflikte können als produktive Spannungen im Sinne von Herausforderungen begriffen werden, deren Bewältigung einen Kompetenzzuwachs bedeutet."[570] Da per se kein Deutungsmuster einem anderen überlegen ist, wird über die *Gültigkeit* von Interpretationen und ihre Folgen - z.B. Bestimmung von (Gegen-)Steuerungsmaßnahmen des Personalmanagements - verhandelt und somit Konfliktmanagement[571] betrieben.[572]

In diesen Verhandlungssituationen verhält sich jeder Verhandlungspartner so, daß er die Verhandlungsstrategie wählt, bei der er subjektiv den größten Nutzen oder die größte Gewinnchance bzw. die geringsten Kosten oder das geringste Verlustrisiko für sich vermutet. Der Verhandlungsprozeß selbst ist ein mehrseitiger Tauschakt, in dem von einem Verhandlungspartner kontrollierte Ressourcen einem anderen an diesen Ressourcen interessierten Verhandlungspartner zur Verfügung gestellt werden. Um diese

---

[570] Hugo-Becker, A./Becker, H.: Psychologisches Konfliktmanagement, 2. Aufl., München 1996, S. 93

[571] "Die Analyse von [...] Konflikten [...] und Maßnahmen zu ihrer Vermeidung und Austragung sind ein wesentliches Anliegen der Personalwirtschaftslehre." (Hentze, J.: Personalwirtschaftslehre, Bd. 1, 6. Aufl., Stuttgart u.a. 1994, S. 52). Diese Aktivitäten des Personalmanagements werden als Konfliktmanagement bezeichnet. Vgl. Baur, G./Löwe, C./Athanassoglou, P./Louw, G. (Hrsg.): Konflikt-Management, Bern/Stuttgart 1977, S. 150 f.

[572] Es lassen sich als Ausprägungen des Konfliktmanagements Konfliktvermeidung, Konfliktunterdrückung und Konfliktaustragung bzw. -bewältigung unterscheiden. Da Konflikte hier im Rahmen von Verhandlungsprozessen analysiert werden, folgen hier lediglich Ausführungen zur Konfliktaustragung. Zu den anderen Ausprägungen vgl. z.B. Willke, H.: Systemtheorie I: Grundlagen, 5. Aufl., Stuttgart 1996, S. 106; Oechsler, W.A.: Konfliktmanagement. Theorie und Praxis industrieller Arbeitskonflikte, Wiesbaden 1979, S. 80 f.

Verhandlungsprozesse näher spezifizieren zu können, ist eine Definition der Akteure, der Interessen und Kontrollmöglichkeiten, der Ressourcen und der Bewertung einer Tauschaktion im Rahmen des Personalcontrollings notwendig.

Akteure sind die Unternehmensmitglieder bzw. die aus ihnen gebildeten Koalitionen. Dabei lassen sich die Akteure über ihre zugewiesene hierarchische Rolle, ihre soziale Rolle und ihren Status und damit über die Unterstützung, welche die Akteure von anderen erhalten (Sprecher einer Gruppe, dezentrale Einheit bzw. Abteilung oder Einzelperson), sowie ihre Verhandlungserfahrung beschreiben. Je höher der soziale Status und je größer die Unterstützung aus der Umwelt und die Verhandlungserfahrung sind, desto besser wird die Verhandlungsposition einer Person. Dies läßt sich auf die verbesserte Machtposition zurückführen. Macht spielt für die Durchsetzungswahrscheinlichkeit einer Handlungsalternative eine entscheidende Rolle. Jede Partei versucht in einem Tauschakt, ihre Ziele möglichst gut zu realisieren. Da die Ziele um so besser erreicht werden können, je geringer die Abhängigkeit vom anderen Akteur ist, streben die Akteure nach Reduzierung der Abhängigkeit bzw. Verbesserung der Machtrelation. Je geringer in einer Tausch-Beziehung die Abhängigkeit eines Akteurs A von einem Akteur B ist, desto größer ist die Macht von A über B. Die Abhängigkeit eines Akteurs A von einem Akteur B ist um so geringer, je weniger wichtig A bestimmte Ressourcen (die z.B. in Qualifikationen oder Bestimmung über zeitliche Verfügbarkeit von Mitarbeitern und Führungskräften, finanziellen Budgets o.ä. gesehen werden können) sind, die B kontrolliert, und je mehr A die Möglichkeit hat, diese Ressourcen außerhalb der A-B-Beziehung zu erlangen. Bei einer Vielzahl bi- und multilateraler informaler und formaler Beziehungen zu ihrer Umwelt besitzt eine Person mehr Möglichkeiten, die gewünschten Ressourcen auch außerhalb der betrachteten Verhandlung zu erhalten bzw. ihre Interessen durchzusetzen, und stärkt damit ihre Verhandlungsposition.

Situative Faktoren spiegeln sich auch in der Häufigkeit und Regelmäßigkeit von Verhandlungen sowie in der Anzahl und Komplexität der Verhandlungspunkte wider. Im ersten Fall werden die Verhandlungspartner die gegenseitigen Interessenlagen und Kontrollmöglichkeiten, die sich als Wunsch nach bzw. Möglichkeit der Änderung oder Beibehaltung von Verfügungsrechten (z.B. Weisungsrecht, Initiativrecht, Planungs- und Kontrollrecht) auf die Ressourcen beziehen, bezüglich der begehrten Ressourcen kennen und sich Erinnerungen herausbilden, so daß hier nicht

nur ein Verhandlungsprozeß, sondern eine Kette von Verhandlungsprozessen und damit Lerneffekte zu betrachten sind. Werden zum anderen viele Interessenlagen verhandelt, ist die Wahrscheinlichkeit größer, daß dabei auch Interessen verhandelt werden, deren Befriedigung für den Akteur A, andere Interessen wiederum für den Akteur B von großer Bedeutung sind, und es zu einer beide Seiten zufriedenstellenden Tauschtransaktion kommt. Bei der Betrachtung und Bewertung des Tausches sind dabei nicht nur die Ressourcenausstattung nach dem Tausch, sondern auch die mit dem Tausch verbundenen Kosten und Nutzen des Tausches selbst mit zu betrachten. Diese beinhalten zum einen die (nicht nur) monetären Kosten im Zusammenhang mit dem Abschluß des jedem Tauschakt zugrundeliegenden Vertrages, also Informations-, Verhandlungs- und Vertragsschließungskosten, zum anderen die Kosten der Kontrolle der Einhaltung der Vereinbarung, die Konflikthandhabungskosten im Zusammenhang mit der Interpretation und Durchsetzung der Vertragsregelungen und Kosten der Nachverhandlungen bei unvorhergesehenen Situationsänderungen.[573]

Bewerten alle Verhandlungspartner eine Ressoucenverteilung aus ihrer subjektiven Sicht als optimal, wird der Verhandlungsprozeß abgebrochen und die erzielten Verhandlungsergebnisse, die in der Festlegung von Aktivitäten oder Verantwortlichkeiten, der Veränderung oder Beibehaltung von Personalmanagementprozessen bestehen, werden umgesetzt.

[573] vgl. Williamson, O.E.: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen 1990, S. 22 ff.

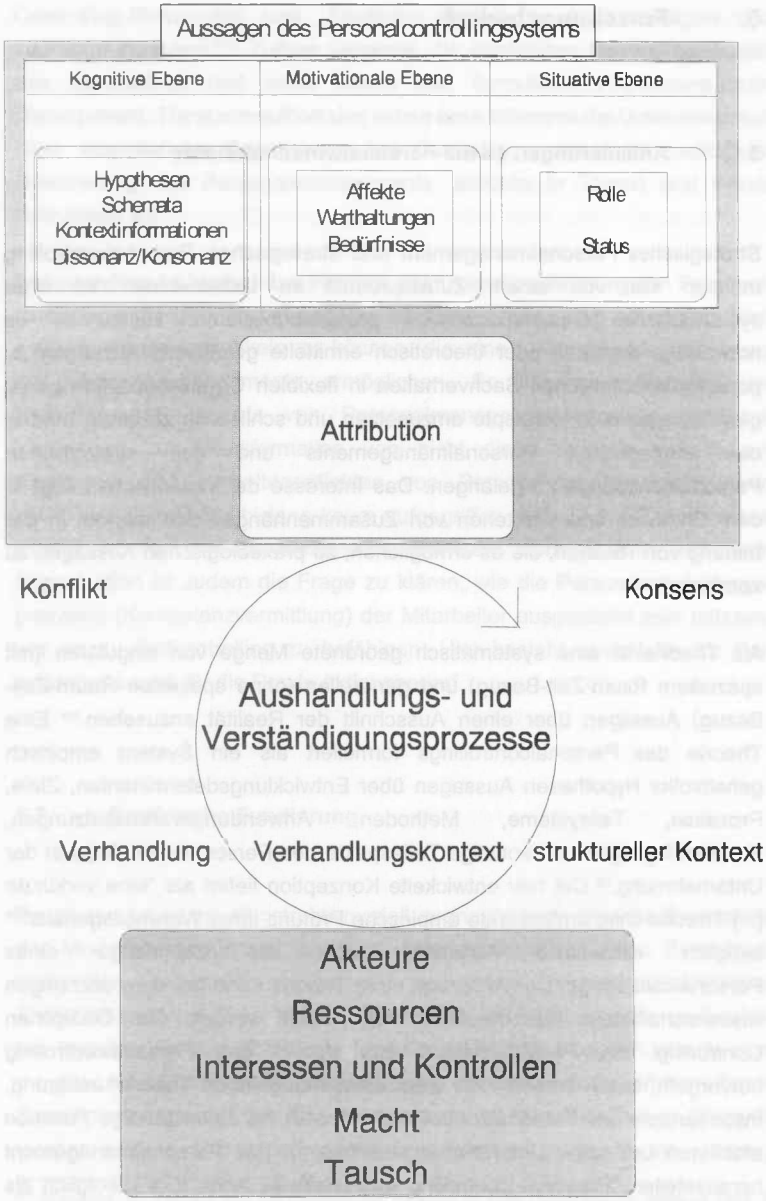


Abb. 4.14.: Basismodell der Wahrnehmungs-, Interpretations- und Verhandlungsprozesse im Rahmen des strategischen Personalcontrollings

5. Forschungsbedarf

5.1. Anforderungen an die Personalwirtschaftslehre

Strategisches Personalmanagement und strategisches Personalcontrolling müssen sich von einem Zufallsprodukt im Unternehmen zu einer systematischen Gesamtkonzeption professionalisieren. Hierzu ist es notwendig, empirisch oder theoretisch ermittelte gehaltvolle Aussagen zu personalwirtschaftlichen Sachverhalten in flexiblen Organisationsformen zu gewinnen, diese in Konzepte umzusetzen und schließlich zu einer Theorie des strategischen Personalmanagements und des strategischen Personalcontrollings zu gelangen. Das Interesse der Wissenschaft liegt in dem Erkennen und Verstehen von Zusammenhängen und mündet in der Bildung von Theorien, die es ermöglichen, zu praxeologischen Aussagen zu kommen.

Als Theorie ist eine systematisch geordnete Menge von singulären (mit speziellem Raum-Zeit-Bezug) und generellen (ohne speziellen Raum-Zeit-Bezug) Aussagen über einen Ausschnitt der Realität anzusehen.[574] Eine Theorie des Personalcontrollings formuliert als ein System empirisch gehaltvoller Hypothesen Aussagen über Entwicklungsdeterminanten, Ziele, Prozesse, Teilsysteme, Methoden, Anwendungsvoraussetzungen, Randbedingungen und sonstige Teilaspekte des Personalcontrollings in der Unternehmung.[575] Die hier entwickelte Konzeption liefert als "eine verkürzte [...] Theorie ohne umfassende empirische Prüfung ihres Wahrheitsgehalts"[576] lediglich elementare Aussagen über die Grundzüge eines Personalcontrollings. Der Anspruch einer Theorie kann bei dem derzeitigen wissenschaftlichen Kenntnisstand nicht erfüllt werden. Die Disziplinen *Controlling* und *Personalwesen*, aus denen das Personalcontrolling hervorgeht, leiden immer noch unter einer mangelnden Theoriefundierung. Insbesondere das Personalcontrolling muß sich als eigenständige Funktion etablieren und seine Unterstützungsleistung für das Personalmanagement herausstellen: "Personal-Controlling wird [vielfach, Anm. d. V.] lediglich als Bezeichnung (Label) gewählt, ohne die Anforderungen der Personal-

[574] vgl. Konegen, N./Sondergeld, K.: Wissenschaftstheorie für Sozialwissenschaftler - eine problemorientierte Einführung, Opladen 1985, S. 141
[575] vgl. Kammel, A.: Personalcontrolling, Braunschweig 1990, S. 17
[576] Drumm, H.-J.: Personalwirtschaftslehre, 2. Aufl., Berlin u.a. 1992, S. 18

Controlling-Philosophie und -Strategie wirklich zu berücksichtigen und zugrunde zu legen."[577] Zudem verwirren die unzähligen Begriffsdefinitionen des Controllings und seine selten klar formulierte Abgrenzung zum Management. Daraus resultiert das scheinbare Dilemma der Unvereinbarkeit einer quantitativen Orientierung des Controllings und einer qualitativen Orientierung des Personalmanagements, welches in Theorie und Praxis aufzulösen ist.

Insbesondere ist hierbei das Problem der Operationalisierung von Personalmanagementprozessen weiter zu verfolgen. Dies ist notwendig, um Instrumentarien entwickeln zu können, die eine weitergehende Steuerung des Personalmanagements ermöglichen. So liegen im Rahmen der Definition des Outputs von Personalmanagementprozessen vereinzelt Vorschläge zur Transformation von nicht direkt monetär bewertbaren Reaktions- und Verhaltenseffekten von Personalmanagementprozessen vor[578]; diese sind aber bislang kaum aufgegriffen und auf ihre Brauchbarkeit geprüft worden. Im Zusammenhang mit dem Konzept einer lernenden Organisation ist zudem die Frage zu klären, wie die Personalentwicklungsprozesse (Kompetenzvermittlung) der Mitarbeiter ausgestaltet sein müssen, um sie zu Selfcontrolling zu befähigen. Hier besteht sowohl für die Forschung als auch für die Praxis Aktionsbedarf.

5.2. Empirische Fundierung

Da dieser Arbeit ein Konstruktivmodell zugrunde liegt, sind die Ergebnisse der Modellkonzeption auf ihre Brauchbarkeit im empirischen Bereich zu überprüfen. Die getroffenen Aussagen gelten zunächst nur in der logischen Abstraktionsebene. Eine Wahrheitssicherung (Verifizierung) der aufgestellten Hypothesen und damit des Modells ist gemäß Popper[579] jedoch nicht möglich; sie würde voraussetzen, daß alle von den Hypothesen betroffenen Zusammenhänge auf ihre Übereinstimmung mit den Hypothesen überprüft werden müßten. Die Hypothesen gelten daher so lange, bis sie widerlegt

[577] Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit. Beiträge zu einer Führungslehre, Stuttgart 1993, S. 270f.

[578] vgl. z.B. Schmidt, F.L./Hunter, J.E./Pearlman, K.: Assessing the economic impact of personnel programs on workforce productivity, in: Personnel Psychology, 35 (1982), pp. 333-347; Landy, F.J./Farr, J.L./Jacobs, R.R.: Utility concepts in performance measurement, in: Organizational Behavior and Human Performance, 30 (1982), pp. 15-40

[579] vgl. Popper, K.R.: Logik der Forschung, 3. Aufl., Tübingen 1967, S. 230 ff.

werden (Falsifikation). Hierin liegt der Ansatzpunkt für weitere Forschungsarbeiten auf dem Gebiet des strategischen Personalcontrollings.

Das konstruierte System muß empirisch überprüft und auf seine Leistungsfähigkeit und praktische Übertragbarkeit hin untersucht werden. Dazu ist notwendig, die in flexiblen Organisationsformen verwendeten strategischen Personalcontrollingsysteme auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede mit dem hier entwickelten Konzept hin zu vergleichen und konkrete Ausprägungsformen auf Bestimmungsparameter und Determinanten zu untersuchen. Die empirische Absicherung des theoriegeleiteten Personalcontrolling-Konzeptes sollte durch eine flächendeckende Erhebung aller Personalcontrolling-Anwender erfolgen. Dabei sollte differenziert werden zwischen Unternehmen, die sich noch in der Einführungsphase eines Personalcontrollings befinden, und den Unternehmen, die ein System bereits eingeführt haben. Mit Hilfe dieser Unterscheidung lassen sich Veränderungen in der Philosophie und Zielsetzung des Personalcontrollings unter dem Aspekt der Unternehmensentwicklung erkennen.

Zudem sollten Längsschnittuntersuchungen bei Unternehmen, die sich in der Phase der Einführung des Personalcontrollings befinden, durchgeführt werden, um den vorgestellten Orientierungsrahmen für eine Konzeption praktisch zu verifizieren und zu verfeinern. Nützliche Erkenntnisse sind hier nicht nur bei Erhebungen des Personalcontrolling-Gesamtsystems zu erwarten, sondern auch bei Untersuchungen von Modulen des hier entwickelten Systems. So steht die Forschung über Selfcontrolling-Ansätze erst am Anfang, obwohl diese m. E. zukünftig eine große Rolle im Rahmen eines (Personal-)Controlling-Konzeptes spielen werden.

5.3. Umsetzung und Einführung von Personalcontrolling als Schnittstelle zwischen Theorie und Praxis

Das Problem der Entwicklung eines hinreichend operationalen, konsistenten und unternehmensangemessenen Personalcontrolling-Konzeptes muß einer Lösung zugeführt werden. "Viele Unternehmen greifen die Idee eines Personal-Controlling begeistert auf, sind allerdings nicht in der Lage, ein

unternehmensspezifisches Personal-Controlling-System umzusetzen..."[580] Ein speziell auf die externen und internen Bedingungen eines Unternehmens zugeschnittenes Konzept muß jedoch nicht nur entwickelt, sondern auch operationalisiert, d.h. durchführbar gemacht werden. Im Gegensatz zu dem oben konstruierten Denkmodell stehen nun sog. Betriebsmodelle im Mittelpunkt. In diesem Zusammenhang sind beispielsweise die Fragen nach der Ausbaustufe bzw. dem Ausbaugrad, nach der Differenziertheit und Detailliertheit des einzurichtenden Konzeptes, nach dem verwendeten Instrumentarium, nach der grundsätzlichen Durchführbarkeit sowie nach der unternehmungsadäquaten Einführungsstrategie zu beantworten. Die Bewertung möglicher Probleme bei der Realisierung von Personalcontrolling in der Praxis ergibt folgendes Bild:

Wie schätzen Sie mögliche Probleme bei der Realisierung von Personalcontrolling ein?

3 Daran könnte die Realisierung von Personalcontrolling scheitern.
2 Dieses Problem wird die Realisierung von Personalcontrolling erschweren bzw. verzögern.
1 Kann relativ leicht gelöst werden.
0 Stellt kein Problem dar.

	Mittelwert
→ Konflikte bezüglich der Kompetenzen und der organisatorischen Stellung des Personal-Controllers	*1,5*
→ Widerstände seitens der Mitarbeitervertretung	*1,4*
→ Widersprüche zum Selbstverständnis der Personalabteilung (z.B. aufgrund der ökonomischen Ausrichtung des Personalcontrollings)	*1,3*
→ Datenerfassungsprobleme (fehlende "Instrumente" für Personalcontrolling)	*1,3*
→ Fehlende Ressourcen für Personalcontrolling	*1,3*
→ Widerstände seitens der Unternehmensleitung	*1,2*
→ Widerstände seitens der Mitarbeiter	*1,1*
→ Mangelnde Plausibilität der Vorteile des Personalcontrollings	*1,1*

Abb. 5.1: Probleme bei der Realisierung von Personalcontrolling[581]

Die Lösung dieser Probleme ist keine hinreichende, aber eine notwendige Bedingung für die erfolgreiche Einführung eines Personalcontrollings. Bei der Implementierung eines Controlling-Systems geht es vorwiegend um die

[580] Blankennagel, V.: Inhaltliche Grundlagen der unternehmensspezifischen Konzeptentwicklung und Systemstrukturierung der controllingorientierten Personalarbeit, Bamberg 1993, S. 3
[581] vgl. Wunderer, R./Sailer, M.: Personalverantwortliche und Controlling: Ergebnisse einer Umfrage, in: Controller Magazin, 13. Jg. (1988), H. 3, S. 119-124, hier S. 122

mit der Einführung, Einrichtung, Installation, Modifikation, Weiterentwicklung, Umsetzung und Durchsetzung einer entworfenen Personalcontrolling-Konzeption verknüpften Schwierigkeiten. So stellt Gaulhofer fest, daß "die Wahrnehmung von Controller-Tätigkeiten in jedem Fall zu einer (unterschiedlich) starken Eingriffnahme in die Arbeits- und Entscheidungsbereiche einer Vielzahl von Organisationsmitgliedern" führt. "Dieses Eingreifen ruft bei den Betroffenen Verhaltens-Reaktionen hervor"[582], die sich in Akzeptanzproblemen und Widerständen bemerkbar machen.

Hierbei sind insbesondere folgende Akzeptanzprobleme zu beachten[583]:

- Angst vor Kompetenzeingriffen und Machtverlust (Teilung der Weisungsbefugnis)
- fehlendes Controlling-Bewußtsein und Controlling-Know-How, fehlende Einsicht in die Notwendigkeit eines Controlling-Systems
- Vorurteile (der Controller als Erbsenzähler, Besserwisser, Bremser)
- Angst vor der Gefahr, daß Controlling als neuer Informationsfilter falsche, zu spät kommende oder zu verdichtete Informationen liefert
- Angst vor der Schaffung eines Informationsmonopols auf Seiten des Controllers
- Angst vor zusätzlicher Kontrolle aufgrund der sprachlichen Einordnung des Wortes Controlling in die Kette controlling - to control - kontrollieren.

Widerstände gegen das Personalcontrolling ergeben sich vor allem aus Konflikten um seine Kompetenzen, seine organisatorische Stellung sowie aus Bedenken der Mitarbeitervertretung. Weitere Probleme können aus dem Selbstverständnis der Personalabteilung bzw. der Führungskräfte, bei der Datenerfassung sowie durch fehlende Ressourcen entstehen.[584] "Die administrative, reaktive und operative Orientierung vieler Personalverantwortlicher behindert die Implementation vieler Controlling-Konzepte."[585] Um mögliche Probleme zu lösen, fordert das Akzeptanztheorem, bei der

[582] Gaulhofer, M.: Controlling und menschliches Verhalten - ein Plädoyer für die Einbeziehung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse in die Controlling-Diskussion, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 59. Jg. (1989), H. 2, S. 141-154, hier S. 147

[583] vgl. Gushurst, K.-P.: Implementierung von Controllingsystemen, Baden-Baden 1990

[584] vgl. Küpper, H.-U.: Controlling. Konzeption, Aufgaben und Instrumente, Stuttgart 1995, S. 403

[585] Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit. Beiträge zu einer Führungslehre, Stuttgart 1993, S. 270 f.

Einführung formaler Planungs- und Steuerungsmodelle die Erfüllung folgender Voraussetzungen sicherzustellen[586]:

1. Die Personalprozeßverantwortlichen müssen zumindest (subjektiv) das Gefühl eines nicht bewältigbaren Problems haben (Problemdruck).
2. Nach dem Einsatz des Verfahrens muß bei mindestens einem der mit der Methodenverwendung anvisierten Ziele der Grad der Zielerreichung erhöht werden; außerdem müssen die Kosten von Entwicklung, Einführung und Anwendung der Methode geringer als ihr subjektiver Nutzen sein (Methodeneffektivität und -effizienz).
3. Es muß einen Fachpromoter geben, dem grundsätzlich Lösungen zur Beseitigung des Problemdrucks bekannt und zugänglich sind. Dieser muß durch einen auf oberer Hierarchie-Ebene stehenden Machtpromoter unterstützt werden (Promotorenteam).
4. Zwischen demjenigen, der das Modell entwickelt, und demjenigen, der das Modell verwendet, müssen durchgängige Kommunikationskanäle bestehen (Implementationskette).
5. Die Methode darf von niemandem als Bedrohung eigener Kompetenzen empfunden werden (Kompetenzangstsyndrom). Dies ist insbesondere der Fall, wenn die Methode nicht dem bislang praktizierten Führungsstil entspricht, Ermessensspielräume (subjektiv) reduziert oder aufhebt oder überhaupt nicht verstanden wird.

Neben der Frage nach der Überwindung von Widerständen stellt sich auch das Problem der Implementierungsstrategie. Hierfür stehen grundsätzlich die Bombenwurfstrategie[587], die evolutionäre Vorgehensweise[588] und deren Mischformen zur Verfügung. Die Bombenwurfstrategie zeichnet sich dadurch aus, daß die Planungsgruppe bzw. die von der Unternehmensleitung für die Einführung eines Personalcontrollings eingesetzten Verantwortlichen die Grundlinien und Maßnahmen des Personalcontrollings unter weitgehender Geheimhaltung und Ausschluß aller anderen Führungskräfte und Mitarbeiter festlegen. Da zum einen hohe Akzeptanz- und Widerstandsbarrieren bei dieser Strategie zu erwarten sind, zum anderen gerade den bei der Ausarbeitung nicht beteiligten Mitarbeitern beim Personalcontrolling in flexiblen Organisationsformen eine besondere Rolle im Rahmen des Selfcontrollings

[586] vgl. Drumm, H.-J./Scholz, C.: Personalplanung. Planungsmethoden und Methodenakzeptanz, Bern/Stuttgart 1983, S. 34-37; Drumm, H.-J./Scholz, C./Polzer, H.: Zur Akzeptanz formaler Personalplanungsmethoden, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 32 Jg. (1980), S. 721-740

[587] vgl. Kirsch, W.: Planung - Kapitel einer Einführung, München 1975, S. 225

[588] vgl. Berthel, J./Koch, H.-E.: Karriereplanung und Mitarbeiterförderung, Stuttgart/Sindelfingen 1985, S. 169 ff.

und des Prozeßcontrollings zukommt, muß die Eignung der Bombenwurfstrategie hier in Frage gestellt werden. Die evolutionäre Vorgehensweise ist dadurch charakterisiert, daß ein Personalcontrollingsystem schrittweise und unter Einbeziehung der Führungskräfte und Mitarbeiter entwickelt wird. Dabei stellt sich allerdings die Frage, ob eine für alle Akteure zufriedenstellende Lösung unter Inkaufnahme eines hohen Kommunikations- und Einigungsaufwandes gefunden werden kann. Sowohl aus theoretischer als auch aus praktischer Sicht müssen hier Anstrengungen unternommen werden, Wege einer erfolgreichen Implementierung zu finden.

Literaturverzeichnis

Ackermann, K.-F.: Strategisches Personalmanagement auf dem Prüfstand - Kritische Fragen an ein zukunftsorientiertes Konzept der Personalarbeit, in: Ackermann, K.-F./Danert, G./Horváth, P. (Hrsg.): Personalmanagement im Wandel, Stuttgart 1989, S. 1-29

Ackermann, K.-F.: A contingency model of HRM-strategy. Empirical research findings reconsidered, in: Lattmann, C. (Hrsg.): Strategische Unternehmensführung und Personalmanagement, Heidelberg 1987, S. 65-83

Ackermann, K.-F.: Konzeptionen des strategischen Personalmanagements für die Unternehmenspraxis, in: Glaubrecht, H./Wagner, D. (Hrsg.): Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung, Freiburg i.Br. 1987, S. 39-68

Albach, H.: Strategische Allianzen, strategische Gruppen und strategische Familien, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 62. Jg. (1992), S. 663-670

Albach, H.: Strategien zur Bewältigung der Wirtschaftskrise mittelständischer Unternehmungen, in: Staehle, W./Stoll, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise, Wiesbaden 1984, S. 179-212

Alexander, R.A./Barrick, M.R.: Estimating the standard error of projected dollar gains in utility analysis, in: Journal of Applied Psychology, 72 (1987), pp. 475-479

Amling, T.: Ansatzpunkte und Instrumente des Personal-Controlling auf der strategischen und operationalen Problemebene im Industriebetrieb, Frankfurt/M. 1997

Ansoff, I.: Die Bewältigung von Überraschungen und Diskontinuitäten durch die Unternehmensführung - Strategische Reaktionen auf schwache Signale, in: Steinmann, H. (Hrsg.): Planung und Kontrolle. Probleme der strategischen Unternehmensführung, München 1981, S. 233-264

Ansoff, I.: Strategic issue management, in: Strategic Management Journal, Vol. 1 (1980), pp. 131-148

Arbeitskreis `Organisation` der Schmalenbach-Gesellschaft - Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.: Organisation im Umbruch. (Was) Kann man aus den bisherigen Erfahrungen lernen?, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 48. Jg. (1996), H. 6, S. 621-665

Aschoff, C.: Betriebliches Humanvermögen. Grundlagen einer Humanvermögensrechnung, Wiesbaden 1978

Ashby, W.R.: An introduction to cybernetics, London 1957

Ashby, W.R.: Principles of the self-organizing dynamic system, in: Journal of General Psychology, 37 (1947), pp. 125-158

Bach, O.: Abbau von Hierarchien. Mehr Effizienz durch schlankere Strukturen, Heidelberg 1996

Baetge, J.: Betriebswirtschaftliche Systemtheorie, Opladen 1974

Bain, J.: Barriers to new competition, Cambridge (Mass.) 1956

Baitsch, C.: Was bewegt Organisationen? Selbstorganisation aus psychologischer Perspektive, Frankfurt/New York 1993

Bartscher, S./Bomke, P. (Hrsg.): Einführung in die Unternehmungspolitik, Stuttgart 1993

Bartscher, T./Steinmann, O.: Der Human-Resource-Accounting-Ansatz innerhalb der Personal-Controlling-Diskussion, in: Zeitschrift für Personalforschung, 1990, H. 4, S. 387-401

Bauer, E.: Analyse von Kundenerwartungen - intern und extern, in: Mehdorn, H./Töpfer, A. (Hrsg.): Besser - Schneller - Schlanker, 2. Aufl., Neuwied 1996, S. 109-136

Baur, G./Löwe, C./Athanassoglou, P./Louw, G. (Hrsg.): Konflikt-Management, Bern/Stuttgart 1977

Bea, F.X./Haas, J.: Strategisches Management, Stuttgart/Jena 1995

Beck, M.: Mitarbeiterbefragung als Frühwarnsystem, in: Personalführung, 1992, H. 2, S. 88-93

Becker, M.: Vorüberlegungen zum Entwurf einer konziliaren Organisation, in Wagner, D./Nolte, H. (Hrsg.): Managementbildung, München/Mering 1996, S. 231-250

Behrendt, E./Giest, G. (Hrsg.): Gruppenarbeit in der Industrie. Praxiserfahrungen und Anforderungen an die Unternehmen, Göttingen 1996

Benscheidt, A.: Personal-Controlling ist mehr als Kosten-Controlling, in: Der Controlling-Berater, 1994, H. 4, S. 339-361

Berthel, J./Groenewald, H. (Hrsg.): Personal-Management. Zukunftsorientierte Personalarbeit, Landsberg am Lech 1993

Berthel, J./Koch, H.-E.: Karriereplanung und Mitarbeiterförderung, Stuttgart/Sindelfingen 1985

Berthel, J.: Personalmanagement, 4. Aufl., Stuttgart 1995

Bertram, C.: Qualität in der Personalabteilung, München/Mering 1996

Beuermann, G.: Zentralisation und Dezentralisation, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2611-2625

Beyer, H.-T.: Personallexikon, 2. Aufl., München/Wien 1991

Bidlingmaier, J.: Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß, Wiesbaden 1968

Bierhoff, H.W.: Personenwahrnehmung: Vom ersten Eindruck zur sozialen Interaktion, Berlin 1986

Bihl, G.: Werteorientierte Personalpolitik, in: Personalführung, 1987, H. 11-12, S. 768-785

Bisani, F.: Personalwesen und Personalführung, 4. Aufl., Wiesbaden 1995

Blankennagel, V.: Inhaltliche Grundlagen der unternehmensspezifischen Konzeptentwicklung und Systemstrukturierung der controllingorientierten Personalarbeit, Bamberg 1993

Blau, P.M./Scott, W.R.: Formal organizations: a comparative approach, London 1963

Bleicher, K.: Das Konzept Integriertes Management, 4. Aufl., Frankfurt/New York 1996

Bleicher, K.: Normatives Management, Frankfurt/M. 1994

Bleicher, K.: Zur strategischen Ausgestaltung von Anreizsystemen für die Führungsgruppe in Unternehmungen, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 54. Jg. (1985), H. 1, S. 21-27

Bleicher, K.: Zentralisation und Dezentralisation, in: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 2405-2418

Blumer, H.: Symbolic Interactionism, Englewood Cliffs 1969

Boulding, K.E.: General systems theory - the skeleton of science, in: Management Science, Vol. 2 (1955/56), 3, pp. 197-208

Braun, S.: Die Prozeßkostenrechnung - ein fortschrittliches Kostenrechnungssystem?, Ludwigsburg/Berlin 1994

Brinkmann, H.: Personalcontrolling als Wertschöpfung, Bergisch-Gladbach/Heider 1991

Brummet, R.L./Flamholtz, E.G./Pyle, W.: Human resource accounting - a challenge for accountants, in: Accounting Review, Vol. 43 (1968), 2, pp. 217-225

Bühner, R./Breitkopf, D./Stahl, P.: Qualitätsorientiertes Personalcontrolling mit Kennzahlen, in: Wildemann, H. (Hrsg.): Controlling im TQM, Berlin u.a. 1996, S. 139-170

Bühner, R.: Qualitätsorientiertes Personalcontrolling mit Kennzahlen, in: Wildemann, H. (Hrsg.): Controlling im TQM. Methoden und Instrumente zur Verbesserung der Unternehmensqualität, Berlin u.a. 1996, S. 139-170

Bühner, R.: Personalmanagement, Landsberg am Lech 1994

Bühner, R.: Der Mitarbeiter im Total-Quality-Management, Stuttgart 1993

Bühring-Uhle, M.: Reflexive Unternehmensführung: Systemtheoretische Grundlagen rationalen Managements, Wiesbaden 1995

Bungard, W.: Lean Management auf dem Prüfstand, Weinheim 1995

Bunge, M.: Method, modell and matter, Dordrecht/Boston 1973

Burns, T./Flam, H.: The shaping of social organizations. Social rule system theory with applications, Beverly Hills 1987

Busch, L.: Structure and negotiations in the agricultural sciences, in: Rural Sociology, Vol. 54 (1980), pp. 26-48

Carroll, S.J./Gillen, D.J.: Are the classical management functions useful in describing managerial work?, in: Academy of Management Review, 12 (1987), pp. 38-51

Chandler, A.D.: Strategy and structure, Cambridge u.a. 1962

Chmielewicz, K.: Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft, 3. Aufl., Stuttgart 1994

Christensen, C.R./Andrews, K.R./Bower, J.L./Hamermesh, R.G./Porter, M.E.: Business policy - text and cases, Homewood/Ill. 1982

Ciupka, D.: Strategisches Personalmanagement und Führungskräfte-entwicklung, Hamburg 1991

Clark, M./Milberg, S./Erber, R.: Affects of arousal on judgement of other's emotions, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 46 (1984), pp. 551-560

Coase, R.H.: The nature of the firm, in: Economica, 4 (1937), pp. 386-405

Coenenberg, A.G./Baum, H.-G.: Strategisches Controlling. Grundfragen der strategischen Planung und Kontrolle, Stuttgart 1987

Coenenberg, A.G./Fischer, T.: Prozeßkostenrechnung - Strategische Neuorientierung in der Kostenrechnung, in: Die Betriebswirtschaft, 51. Jg. (1991), H. 1, S. 21-38

Coenenberg, A.: Kostenrechnung und Analyse, Landsberg am Lech 1992

Coleman, J.S.: Grundlagen der Sozialtheorie, Bd. 1: Handlungen und Handlungssysteme, München 1991

Coleman, J.S.: Foundations of social theory, Cambridge/London 1990

Conrads, M.: Human Resource Accounting - Eine betriebswirtschaftliche Humanvermögensrechnung, Wiesbaden 1976

Conrads, M.: Human Resource Accounting - Ein Versuch der aufgabenorientierten Abbildung des betrieblichen Humanvermögens in Unternehmensrechnungssystemen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 26 Jg. (1974), S. 378-391

Cook, K.S. (ed.): Social exchange theory, Newbury Park 1987

Cooper, R./Burrell, G.: Modernism, post-modernism and organizational analysis, in: Organization Studies, 9. Jg. (1988), H. 1, S. 91-112

Cooper, R./Kaplan, R.S.: Measure costs right: Make the right decision, in: Harvard Business Review, Vol. 66 (May 1988), 5, pp. 96-103

Cooper, R.: Activity-Based Costing - wann brauche ich ein Activity-Based-Cost-System und welche Kostentreiber sind notwendig? (Teil 2), in: Kostenrechnungspraxis - Zeitschrift für Controlling, 1990, H. 5, S. 271-279

Cooper, W.: Ubiquitous Halo, in: Psychological Bulletin, 1981, pp. 218-244

Daenzer, W.F. (Hrsg.): Systems Engineering. Leitfaden zur methodischen Durchführung umfangreicher Planungsvorhaben, 5. Aufl., Zürich 1986

Davidow, W.H./Malone, M.S.: Das virtuelle Unternehmen. Der Kunde als Co-Produzent, Frankfurt/New York 1993

Davis, J.H./Schoorman, F.D./Donaldson, L.: Toward a stewardship theory of management, in: Academy of Management Review, Vol. 22 (1997), 1, pp. 20-47

Day, R./Day, J.A.: A review of the current state of negotiated order theory: an appreciation and critique, in: Sociological Quarterly, Vol. 18 (1977), pp. 126-142

De Nisi, A./Cafferty, T./Meglino, B.: A cognitive view of the performance appraisal process: a model and research propositions, in: Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 33 (1984), pp. 360-396

Derrida, J.: Grammatologie, Frankfurt 1990

Deusinger, I.: Interpersonale Beurteilung, Göttingen 1980

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.: Personalzusatzaufwand: System zur Inhaltsbestimmung und Gliederung, Freiburg 1980

Devanna, M.A./Fombrun, C./Tichy, N.: A framework for strategic human resource management, in: Fombrun, C./Tichy, N./Devanna, M.A. (eds.): Strategic human resource management, New York 1984, pp. 22-58

Deyhle, A.: Personal-Controlling, in: Controller Magazin, 1990, H. 2, S. 51-57

Domsch, M./Schneble, A. (Hrsg.): Mitarbeiterbefragungen, Heidelberg 1991

Domsch, M.: Personalwesen und technologischer Wandel, in: Wittmann, W./Kern, W./Köhler, R./Küpper, H.-U./von Wysocki, K. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. 2, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 3159-3176

Domsch, M.: Systemgestützte Personalarbeit, Wiesbaden 1980

Domsch, M.: Personal-Informationssysteme. Instrumente der Personalführung und Personalverwaltung, Hamburg 1972

Drucker, P.: Managing for results, New York 1993

Drumm, H.-J./Scholz, C.: Personalplanung. Planungsmethoden und Methodenakzeptanz, Bern/Stuttgart 1983

Drumm, H.-J./Scholz, C./Polzer, H.: Zur Akzeptanz formaler Personalplanungsmethoden, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 32. Jg. (1980), S. 721-740

Drumm, H.-J.: Das Paradigma der Neuen Dezentralisation, in: Die Betriebswirtschaft, 56. Jg. (1996), H. 1, S. 7-20

Drumm, H.-J.: Personalwirtschaftslehre, 2. Aufl., Berlin u.a. 1992

Duch, K.: Strategisches Management der Human Ressourcen, in: Personalwirtschaft, 1984, H. 8, S. 270-275

Duch, K.: Strategisches Management der Human Ressourcen, in: Wieselhuber, N./Töpfer, A. (Hrsg.): Handbuch Strategisches Marketing, Landsberg am Lech 1984, S. 373-390

Dunst, K.W.: Portfolio-Management. Konzeption für die strategische Unternehmensplanung, Berlin/New York 1979

Ebers, M./Gotsch, W.: Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 2. Aufl., Stuttgart 1995, S. 185-235

Eggers, B./Eickhoff, M.: Instrumente des strategischen Controlling, Wiesbaden 1996

Elsik, W.: Strategisches Personalmanagement: Konzeptionen und Konsequenzen, München/Mering 1992

Elsik, W.: Personal-Controlling und strategisches Personalmanagement, in: Zeitschrift für Personalforschung, 1990, H. 4, S. 403-417

Emerson, R.M.: Power-dependence relations, in: American Sociological Review, Vol. 27 (1962), pp. 31-41

Evans, P.: The context of strategic human resource management policy in complex firms, in: Lattmann, C. (Hrsg.): Personal-Management und strategische Unternehmensführung, Heidelberg 1987, S. 105-117

Evans, P.: The strategic outcomes of human resource management, in: Human Resource Management, Vol. 25 (Spring 1986), pp. 149-167

Evans, P.: On the importance of a generalist conception of human resource management: A cross-national look, in: Human Resource Management, Vol. 23 (Winter 1984), pp. 347-363

Feldman, J.: Jenseits der Attributionstheorie: Kognitive Prozesse in der Personalbeurteilung, in: Hampp, R./Hilgenfeld, C. (Hrsg.): Beurteilungspersonal, Großhesselohe 1985, S. 45-90

Feldmeier, G.: Wege zum ganzheitlichen Unternehmensdenken: "Humanware" als integrativer Ansatz der Unternehmensführung, Berichte aus dem Weltwirtschaftlichen Colloquium der Universität Bremen, Nr. 36, August 1995

Fessmann, K.D.: Organisatorische Effizienz in Unternehmungen und Unternehmungsteilbereichen, Düsseldorf 1980

Festinger, L.: Theorie der kognitiven Dissonanz (im Original 1957), Bern/ Stuttgart/Wien 1978

Fichter, J.: Grundbegriffe der Soziologie, 3. Aufl., Wien/New York 1970

Fischer, J.: Ansatzpunkte des Personal-Controllings in der Entgeltpolitik, in: Zeitschrift für Personalforschung, 1990, H. 4, S. 379-386

Fischer-Winkelmann, W./Mohl, E.: Konzepte und Probleme der Humanvermögensrechnung, in: Der Betrieb, 35. Jg. (1982), S. 2636-2644

Flamholtz, E.: Human Resource Accounting, San Francisco 1982

Flippo, E.B.: Personnel Management, 6. edition, New York 1984

Forgas, J.: Sozialpsychologie, München 1987

Frese, E./von Werder, A. (Hrsg.): Organisation als strategischer Wettbewerbsfaktor - Organisatorische Analyse gegenwärtiger Umstrukturierungen, in: Frese, E./Maly, W. (Hrsg.): Organisationsstrategien zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit: Lösungen deutscher Unternehmungen, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft Nr. 33, Düsseldorf 1994, S. 1-27

Frese, E./von Werder, A.: Gegenstand und Aufbau der Firmenberichte, in: Frese, E./von Werder, A./Maly, W.: Zentralbereiche. Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen, Stuttgart 1993, S. 51-53

Frese, E.: Grundlagen der Organisation. Konzepte, Prinzipien, Strukturen, 6. Aufl., Wiesbaden 1995

Frese, E.: Das Profit-Center-Konzept im Spannungsfeld von Organisation und Rechnungswesen, in: Ahlert, D./Franz, K.-P./Göppl, H. (Hrsg.): Finanz- und Rechnungswesen als Führungsinstrument, Wiesbaden 1990, S. 137-155

Frey, D.: Einleitung, in: Frey, D. (Hrsg.): Kognitive Theorien der Sozialpsychologie, Bern 1978, S. 11-18

Fröhling, O.: Integriertes Personal-Controlling als zyklusorientiertes Konzept, in: Controller Magazin, 1990, H. 3, S. 117-122

Funke, U./Krauss, J./Schuler, H./Stapf, K.H.: Zur Prognostizierbarkeit wissenschaftlich-technischer Leistungen mittels Personvariablen: eine Metaanalyse der Validität diagnostischer Verfahren im Bereich Forschung und Entwicklung, in: Gruppendynamik, 18. Jg. (1987), S. 407-428

Funkhouser, G.R./Rothberg, R.R.: Das Dogma von Wachstum - Gefahren und Chancen wirtschaftlicher Expansion, Wiesbaden 1989

Gälweiler, A.: Zur Kontrolle strategischer Pläne, in: Steinmann, H. (Hrsg.): Planung und Kontrolle, München 1981, S. 383-399

Gälweiler, A.: Unternehmensplanung. Grundlagen und Praxis, Frankfurt/New York 1974

Gaitanides, M./Scholz, R./Vrohlings, A.: Prozeßmanagement - Grundlagen und Zielsetzungen, in: Gaitanides, M./Scholz, R./Vrohlings, A./Raster, M.: Prozeßmanagement. Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering, München/Wien 1994, S. 1-19

Galbraith, J.R./Nathanson, D.A.: Strategy implementation: The role of structure and process, St. Paul 1978

Galeos, G.: Anforderungen des strategischen Managements an ein Personal-Informationssystem, Zürich 1991

Garvin, M.A.: Mangaging quality, New York/London 1988

Gaugier, E.: Personalkosten, Abrechnung der, in: Kosiol, E./Chmielewicz, K./Schweitzer, M. (Hrsg.): Handwörterbuch des Rechnungswesens, 2. Aufl., Stuttgart 1981, Sp. 1267-1279

Gaulhofer, M.: Controlling und menschliches Verhalten - ein Plädoyer für die Einbeziehung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse in die Controlling-Diskussion, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 59. Jg. (1989), H. 2, S. 141-154

Geiß, W.: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, Frankfurt/M. 1986

Geißler, H. (Hrsg.): Organisationslernen und Weiterbildung. Die strategische Antwort auf die Herausforderungen der Zukunft, Neuwied u.a. 1995

Geldsetzer, L.: Hermeneutik, in: Seiffert, H./Radnitzky, G. (Hrsg.): Handlexikon zur Wissenschaftstheorie, München 1989, S. 127-139

Gerpott, T.J.: Controlling von Personalprogrammen als Teilfeld des operativen Personalcontrolling, in: Gerpott, T.J./Siemers, S. (Hrsg.): Controlling von Personalprogrammen, Stuttgart 1995, S. 3-56

Gerpott, T.J.: Intelligentes Benchmarking als Mittel zur Neuausrichtung an Wettbewerb und Markt, in: Booz, Allen & Hamilton (Hrsg.): Gewinnen im Wettbewerb: Erfolgreiche Unternehmensführung in Zeiten der Liberalisierung, Stuttgart 1994, S. 51-78

Gerpott, T.J.: Erfolgswirkungen von Personalauswahlverfahren, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 59. Jg. (1990), H. 3, S. 37-44

Gerpott, T.J.: Ökonomische Spurenelemente in der Personalwirtschaftslehre: Ansätze zur Bestimmung ökonomischer Erfolgswirkungen von Personalauswahlverfahren, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 59. Jg. (1989), S. 888-912

Geschka, H./Hammer, R.: Die Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung - strategische Unternehmensführung, Heidelberg 1992, S. 311-336

Geschka, H./Hammer, R.: Szenario-Technik als Grundlage von Planungen, Frankfurt 1982

Giddens, A.: Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung, Frankfurt/New York 1988

Giles, W.J./Robinson, D.F.: Human asset accounting, London 1973

Göbel, E.: Der Stakeholderansatz im Dienste der strategischen Früherkennung, in: Zeitschrift für Planung, 1995, S. 55-67

Göbel, E.: Das Management der sozialen Verantwortung, Berlin 1992

Green, S./Mitchell, T.: Attributional process of leaders in leader-member interactions, in: Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 23 (1979), pp. 429-458

Grochla, E.: Systemtheorie und Organisationstheorie, in: Bleicher, K. (Hrsg.): Organisation als System, Wiesbaden 1972, S. 123-137

Grünefeld, H.-G.: Überwachung des Personalaufwandes durch ein Personalkennzahlensystem, in: Personalwirtschaft, 1984 , H. 11, S. 419-424

Grünefeld, H.-G.: Personalkennzahlensystem: Planung, Kontrolle, Analyse von Personalaufwand und -daten, Wiesbaden 1981

Gushurst, K.-P.: Implementierung von Controllingsystemen, Baden-Baden 1990

Guski, R.: Wahrnehmung, Stuttgart 1989

Gutenberg, E.: Grundlagen der BWL, Band I: Die Produktion, Berlin 1983

Habermas, J.: Analytische Wissenschaftstheorie und Dialektik, in: Topitsch, E. (Hrsg.): Logik der Sozialwissenschaften, Neuwied 1965, S. 291-311

Hall, P./Spencer-Hall, D.A.: Conditions and processes of problem identification, definition, and resolution in two school systems: toward a grounded theory, Washington 1980

Hannan, M.T./Freeman, J.: The population ecology of organizations, in: American Journal of Sociology, 82 (1977), pp. 929-964

Haseloff, O.W.: Marketing für Innovationen - Ausbreitung, Akzeptierung und strategische Durchsetzung des Neuen in Wirtschaft und Gesellschaft, Savosa 1989

Hassard, J./Parker, M.: Postmodernism and organizations, London 1993

Hasselberg, F.: Strategische Kontrolle im Rahmen strategischer Unternehmensführung, Frankfurt/M. u.a. 1989

Hauschildt, J./Leker, J.: Flexibilisierung als Strategie von Anbietern und Nachfragern innovativer Güter, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 42. Jg. (1990), H. 11, S. 963-975

Hax, H.: Theorie der Unternehmung - Information, Anreize und Vertragsgestaltung, in: Ordelheide, D./Rudolph. B./Büsselmann, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie, Stuttgart 1991, S. 51-72

Heckhausen, H.: Motivation und Handeln, 2. Aufl., Berlin 1989

Heckhausen, H.: Motivation und Handeln, Berlin u.a. 1980

Heinrich, D.: Controlling im Personalbereich, in: Controller Magazin, 1989, H. 6, S. 326-330

Hekimian, J.S./Jones, C.H.: Put people on your balance sheet, in: Harvard Business Review, 1967, 1/2, pp. 105-113

Hemmer, E.: Personalzusatzkosten: Entwicklung und Methodenkritik, Köln 1981

Hentze, J./Kammel, A.: Personalcontrolling, Bern u.a. 1993

Hentze, J.: Personalwirtschaftslehre, Bd. 1, 6. Aufl., Stuttgart u.a. 1994

Hercus, T./Oades, D.: The human resources audit, in: Human resources audit, 5 (1982), pp. 43-50

Hermanson, R.H.: Accounting for human assets, East Lansing 1964

Hesch, G.: Das Menschenbild neuer Organisationsformen. Mitarbeiter und Manager im Unternehmen der Zukunft, Wiesbaden 1997

Hilb, M.: Integriertes Personal-Management. Ziele - Strategien - Instrumente, Neuwied u.a. 1994

Hilb, M.: Innere Kündigung. Ursachen und Lösungsansätze, Zürich 1992

Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P.: Organisationslehre 2. Theoretische Ansätze und praktische Methoden der Organisation sozialer Systeme, 4. Aufl., Bern/Stuttgart 1992

Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P.: Organisationslehre 1. Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme, 4. Aufl., Bern/Stuttgart 1989

Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P.: Organisationslehre 1. Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme, 3. Aufl., Bern/Stuttgart 1981

Hillmer, H.J.: Planung der Unternehmensflexibilität, Frankfurt/M. 1987

Hiltrop, J.M./Despes, C.: Benchmarking the performance of human resource management, in: Long Range Planning, 27 (1994), 6, pp. 43-57

Hinterhuber, H.: Paradigmenwechsel - Vom Denken in Funktionen zum Denken in Prozessen, in: Luczak, H./Eversheim, W. (Hrsg.): Marktorientierte Flexibilisierung der Produktion. Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit am Standort Deutschland, Köln 1993, S. 97-120

Hinterhuber, H.: Paradigmenwechsel - Vom Denken in Funktionen zum Denken in Prozessen, Vortrag vom 24.11.1993 (3. Aachener Rationalisierungskongreß 1993)

Hinterhuber, H.: Strategische Unternehmungsführung, Bd. I: Strategisches Denken, 4. Aufl., Berlin/New York 1989

Hofer, C.W./Schendel, D.: Strategy formulation: Analytical concepts, St. Paul u.a. 1978

Horváth, P./Mayer, R.: Prozeßkostenrechnung. Der Weg zu mehr Kostentransparenz und wirkungsvolleren Untemehmensstrategien, in: Controlling, 1989, S. 214-219

Horváth, P.: Controlling, 6. Aufl., München 1996

Horváth, P.: Selbstorganisation und Controlling, in: Krystek, U./Link, J. (Hrsg.): Führungskräfte und Führungserfolg: Neue Herausforderungen für das strategische Management, Wiesbaden 1995, S. 255-267

Horváth, P.: Controlling, 5. Aufl., München 1994

Horváth, P.: Vorwort zu Lemke, H.-J.: Unterstützung der strategischen Planung durch das interne Rechnungswesen, München 1993

Horváth, P.: Schnittstellenüberwindung durch das Controlling, in Horváth, P. (Hrsg.): Synergien durch Schnittstellen-Controlling, Stuttgart 1991, S. 1-23

Horváth, P. (Hrsg.): Internationalisierung des Controlling, Stuttgart 1989

Hoss, G.: Personalcontrolling im industriellen Unternehmen, Krefeld 1989

Hoss, G.: Personalcontrolling - funktionale, instrumentale, institutionale Aspekte, in: Personalwirtschaft, 1988, H. 9, S. 409-417

Hugo-Becker, A./Becker, H.: Psychologisches Konfliktmanagement, 2. Aufl., München 1996

Hunter, J.E./Schmidt, F.L./Coggin, T.D.: Problems and pitfalls in using capital budgeting and financial accounting techniques in assessing the utility of personnel programs, in: Journal of Applied Psychology, 73 (1988), pp. 522-528

Ilgen, D./Feldman, J.: Performance appraisal: A process focus, in: Cummings, L./Staw, B. (eds.): Research in organizational behavior, Beverly Hills 1983, pp. 148-173

Jensen, S.: Systemtheorie, Stuttgart u.a. 1983

Jochmann, W.: Optimierung von Geschäftsprozessen im Personalbereich, in: Kienbaum, J. (Hrsg.): Benchmarking Personal. Von den Besten lernen, Stuttgart 1997, S. 129-146

Jones, E./Nisbett, R.: The actor and the observer: Divergent perceptions of the causes of behavior, in: Jones, E./Kanouse, D./Kelley, H./Nisbett, R./Valins, S./Weiner, B. (eds.): Attribution: Perceiving the causes of behavior, Morristown 1972, pp. 79-94

Jones, E./Rock, L./Shaver, G./Goethals, R./Ward, M.: Pattern of performance and ability attribution: An unexpected primacy effect, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 10 (1968), pp. 317-341

Kahle, E.: Betriebliche Entscheidungen, 4. Aufl., München/Wien 1997

Kamiske, G.F./Brauer, J.-P.: Qualitätsmanagement von A bis Z, 2. Aufl., München 1995

Kamiske, G.F./Malorny, C.: Total Quality Management - Ein bestechendes Führungsmodell mit hohen Anforderungen und großen Chancen, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 61. Jg. (1992), H. 5, S. 274-278

Kammel, A.: Personalcontrolling, Braunschweig 1990

Kasper; H.: Die Handhabung des Neuen in organisierten Sozialsystemen, Berlin u.a. 1990

Katzenbach, J.R./Smith, D.K.: The wisdom of teams: Creating the high-performance organization, New York 1994

Kebeck, G.: Wahrnehmung. Theorien, Methoden und Forschungsergebnisse der Wahrnehmungspsychologie, Weinheim/München 1994

Kemper, M.: Informationssystem des Controlling, Valendar 1994

Kieninger, M.: Wie man mit Prozeßzeitenmanagement die Durchlaufzeit senkt, in: Horváth, P. (Hrsg.): Kunden und Prozesse im Fokus, Stuttgart 1994, S. 233-248

Kieper, F.: Dynamisches Erfolgs-Controlling als Lösungsansatz für das betriebliche Personalkostenmanagement, München/Mering 1996

Kieser, A.: Anleitung zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 2. Aufl., Stuttgart 1995, S. 1-30

Kieser, A.: Der Situative Ansatz, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 2. Aufl., Stuttgart 1995, S. 155-183

Kieser, A.: Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 46. Jg. (1994), H. 3, S. 199-228

Kieser, A.: Darwin und die Folgen für die Organisationstheorie: Darstellung und Kritik des Population Ecology - Ansatzes, in: Die Betriebswirtschaft, 48. Jg. (1988), S. 603-620

Kirchgässner, G.: Homo Oeconomicus, Tübingen 1991

Kirsch, W. (Hrsg.): Beiträge zum Management strategischer Programme, München 1991

Kirsch, W.: Planung - Kapitel einer Einführung, München 1975

Klenter, G.: Zeit - Strategischer Erfolgsfaktor von Industrieunternehmen, Hamburg 1995

Knyphausen, D. zu: Selbstorganisation durch Führung, in: Die Unternehmung, 45. Jg. (1991), H. 1, S. 47-63

Köberle, G./Reichling, P./Risken, R.: Prozeßkosten der Kostenrechnung, in: Controller Magazin, 1993, H. 3, S. 158-163

Koch, H.-D.: Informations- und Controllingstrukturen in dezentralisierten Unternehmen, in: Picot, A. (Hrsg.): Information als Wettbewerbsfaktor, Stuttgart 1997, S. 303-314

Köder, A.: Das Personalcontrolling-Konzept der Hewlett-Packard GmbH, in: Wunderer, R./Schlagenhaufer, P.: Personalcontrolling, Stuttgart 1994, S. 179-104

Köhler, R./Görgen, W.: Schnittstellenmanagement, in: Die Betriebswirtschaft, 51. Jg. (1991), S. 527-529

Konegen, N./Sondergeld, K.: Wissenschaftstheorie für Sozialwissenschaftler - eine problemorientierte Einführung, Opladen 1985

Kontner, P.: Humanvermögensrechnung. Untersuchungen zu einem personalwirtschaftlichen Führungsinstrument, Darmstadt 1980

Kosiol, E.: Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1976

Kossbiel, H.: Beiträge verhaltens- und wirtschaftswissenschaftlicher Theorien zur Beurteilung der Effizienz betrieblicher Anreizsysteme, in: Weber, W. (Hrsg.): Entgeltsysteme, Stuttgart 1993, S. 79-103

Kreuz, W.: "Transforming the enterprise". Die nächste Generation des Business Process Engineering, in: Nippa, M./Picot, A. (Hrsg.): Prozeßmanagement und Reengineering, 2. Aufl., Frankfurt/New York 1996, S. 93-107

Krings, K./Springer, J.: Prozeßorientierte Organisation und technologische Unterstützung für Zulieferunternehmen, in: Angewandte Arbeitswissenschaften, 1995, H. 146, S. 1-35

Krüger, G.H.: Interne Prüfungen im Personalwesen. Personalwirtschafts-Controlling, Frechen 1997

Krüger, W./von Werder, A.: Zentralbereiche als Auslaufmodell? Gestaltungsmuster und Entwicklungstrends der Organisation von Teilfunktionen in der Unternehmungspraxis, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 64. Jg. (1995), S. 6-17

Krüger, W.: Organisation der Unternehmung, 3. Aufl., Stuttgart u.a. 1994

Krulis-Randa, J.: Die menschliche Arbeit als Bestandteil der Unternehmensstrategie, in: Die Unternehmung, 37. Jg. (1983), H. 2, S. 140-146

Krystek, U./Müller-Stewens, G.: Grundzüge einer strategischen Frühaufklärung, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensführung - strategische Unternehmensplanung, 6. Aufl., Heidelberg 1992, S. 337-364

Kulik, J.: Confirmatory attribution and the perpetuation of social beliefs, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 44 (1983), S. 1171-1181

Kumar, K.: From post-industrial to post-modern society: New theories of the contemporary world, Oxford 1995

Küpper, H.-U.: Controlling. Konzeption, Aufgaben und Instrumente, Stuttgart 1995

Küpper, H.-U.: Personal-Controlling: Einbindung in das Unternehmens-Controlling, in: Personalführung, 1990, H. 8, S. 522-526

Küpper, W./Ortmann, G.: Mikropolitik, Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Opladen 1988

Kurle, A.: Controlling und Effizienz, Wiesbaden 1995

Landy, F.J./Farr, J.L./Jacobs, R.R.: Utility concepts in performance measurement, in: Organizational Behavior and Human Performance, 30 (1982), pp. 15-40

Lang, H.: Human resource accounting, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 1977, H. 1, S. 33-35

Lantermann, E.: Interaktionen. Person, Situation und Handlung, München 1980

Lattmann, C.: Die Stellung der Personalfunktion in der strategischen Führung der Unternehmung, in: Lattmann, C. (Hrsg.): Personal-Management und strategische Unternehmensführung, Heidelberg 1987, S. 25-34

Lev, B./Schwartz, A.: On the use of the economic concept of human capital in financial statements, in: Accounting Review, Vol. 46 (1971), 1, pp. 103-112

Likert, R.: Human resource accounting - building and assessing productive organizations, in: Personnel, 1973, 3, pp. 8-24

Likert, R.: The human organization: its management and value, New York 1967

Lilli, W.: Die Hypothesentheorie der sozialen Wahrnehmung, in: Frey, D. (Hrsg.): Kognitive Theorien der Sozialpsychologie, Bern 1978, S. 19-47

Lingenfelder, M./Thomas, U.: Personalcontrolling. Aufgaben und Bedeutung im Rahmen personalpolitischer Entscheidungen, in: Lohn und Gehalt, 1985, H. 12, S. 473-478

Lingenfelder, M./Thomas, U.: Personal-Controlling, in: Controller Magazin, 1986, H. 6, S. 313-317

Lohoff, P./Lohoff, H.G.: Verwaltung im Visier, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 62. Jg. (1993), S. 248-254

Lorsch, J.W./Allen, S.A.: Managing diversity and interdependence. An organizational study of multidivisional firms, Boston 1973

Lueger, G.: Die Bedeutung der Wahrnehmung bei der Personalbeurteilung, 2. Aufl., München/Mering 1993

Luhmann, N.: Moderne Systemtheorien als Form gesamtgesellschaftlicher Analyse, in: Habermas, J./Luhmann, N.: Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie, Frankfurt 1971, S. 7-24

Luhmann, N.: Soziologische Aufklärung I, 2. Aufl., Opladen 1971

Lyotard, J.-F.: Das postmoderne Wissen, Wien 1986

Lyotard, J.-F.: La condition postmoderne, Paris 1979

Maasch, J.: Strategische Personalplanung. Instrumente und Praxisbeispiele, Wiesbaden 1996

Maasch, J.: Zentrales und dezentrales Personalcontrolling, in: Scholz, C./ Djarrazadeh, M. (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement, Stuttgart 1995, S. 105-118

Maier, W./Fröhlich, W.: Personalmanagement für Klein- und Mittelbetriebe, Heidelberg 1992

Maines, D.R./Charlton, J.C.: The negotiated order approach to the analysis of social organization, in: Farberman, H.A./Perinbanayagam, R.S. (eds.): Foundations of interpretive sociology: Original essays in symbolic interaction, London 1985, pp. 271-308

Maines, D.R.: The negotiated order, Beverly Hills 1982

Malik, F.: Strategie des Managements komplexer Systeme, 5. Aufl., Bern/ Stuttgart 1996

Mann, G./Pugell, B.: Die Problematik der traditionellen Personalkostenrechnung, in: Die Betriebswirtschaft, 45. Jg. (1985), S. 657-663

Mann, R.: Praxis strategisches Controlling, 5. Aufl., Landsberg/Lech 1989

Marr, R./Schmidt, H.: Humanvermögensrechnung, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1031-1042

Marr, R.: Personalcontrolling, in: Personalführung 1989, H. 7, S. 694-702

Marr, R.: Strategisches Personalmanagement - des Kaisers neue Kleider? Kritische Anmerkungen zum derzeitigen Diskussionsstand, in: Lattmann, C. (Hrsg.): Personal-Management und strategische Unternehmensführung, Heidelberg 1987, S. 12-23

Maul, C.: Der Beitrag der Systemtheorie zum strategischen Führungsverhalten in komplexen Situationen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 63. Jg. (1993), H. 7, S. 715-740

Maurer, R.: Personalarbeit im weltweiten Vergleich. Wettbewerbsorientierte Analyse eines Benchmarking-Prozesses, in: Personalführung, 1996, H. 3, S. 232-236

Meffert, H.: Marketing - Grundlagen der Absatzpolitik, 7. Aufl., Wiesbaden 1991

Meffert, H.: Größere Flexibilität als Unternehmenskonzept, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 37. Jg. (1985), H. 2, S. 121-137

Meffert, H.: Systemtheorie aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Schenk, K.-E. (Hrsg.): Systemanalyse in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Berlin 1971, S. 174-206

Metz, F./Schmidt, M.: Personalcontrolling systematisch implementieren, in: Personalführung, 1996, H. 4, S. 268-276

Metz, F.: Konzeptionelle Grundlagen, empirische Erhebungen und Ansätze zur Umsetzung des Personal-Controlling in die Praxis, Bern u.a. 1995

Metz, T.: Status, Funktion und Organisation der Personalabteilung, München/ Mering 1995

Meyer, R./Sandner, K.: Die Umwelt von Unternehmen. Zur theoretisch-konzeptionellen Qualität von "Umwelt" in der betriebswirtschaftlichen Theorie, in: Journal für Betriebswirtschaft, 1995, H. 2, S. 84-94

Miles, R.E./Snow, C.C.: Organizational strategy, structure and process, New York 1978

Milkovich, G.T.: A strategic perspective on compensation management, in: Ferris, G.S./Rowland, K.M. (eds.): Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 6 (Jai Press 1988), London/Greenwich, pp. 263-288

Miller, P.: Strategischer Wandel in Europa als Managementproblem, in: Scholz, C./Zentes, J. (Hrsg.): Strategisches Euro-Management, Stuttgart 1995, S. 277-292

Morgan, G.: Imaginization. The art of creative management, Newbury Park/ London/New Delhi, 1993

Nagel, E.: Über die Aussage `Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile`, in: Topitsch, E. (Hrsg.): Logik der Sozialwissenschaften, Neuwied 1965, S. 225-235

Nagel, P.: Systemdenken, in: Daenzer, W.F. (Hrsg.): Systems Engineering. Leitfaden zur methodischen Durchführung umfangreicher Planungsvorhaben, 5. Aufl., Zürich 1986, S. 10-25

Napier, N.K./Gerpott, T.J.: Beurteilungsgesprächstraining für Vorgesetzte: Eine empirische Studie zur Evaluation von Führungstrainingsmaßnahmen, in: Management Forum, 5. Jg. (1985), S. 241-261

Narr, W.-D.: Theoriebegriffe und Systemtheorie, 4. Aufl., Stuttgart 1976

Nathan, B./Lord, R.: Kognitive Kategorisierung und Dimensionsschemata, in: Hampp, R./Hilgenfeld, C. (Hrsg.): Beurteilungspersonal, Großhesselohe 1985, S. 91-118

Nedeß, C./Mallon, J./Strosina, C.: Die neue Fabrik. Handlungsleitfaden zur Gestaltung integrierter Produktionsstrukturen, Berlin 1995

Nestler, H.: Produktionsmanagement - Beispiel einer modularen Fabrik - Kundenorientiertes Produktionsmanagement in der Autoelektronik, in: Wildemann, H. (Hrsg.): Die modulare Fabrik, München 1988, S. 119-144

Neus, W./Nippel, P.: Was ist strategisch an strategischem Verhalten?, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 48. Jg. (1996), H. 5, S. 423-441

Nienhüser, W.: Die Entwicklung theoretischer Modelle als Beitrag zur Fundierung der Personalwirtschaftslehre. Überlegungen am Beispiel der Erklärung des Zustandekommens von Personalstrategien, in: Weber, W. (Hrsg.): Grundlagen der Personalwirtschaft. Theorien und Konzepte, Wiesbaden 1996, S. 39-88

Nippa, M./Picot, A. (Hrsg.): Prozeßmanagement und Reengineering, 2. Aufl., Frankfurt/New York 1996

Nippa, M.: Anforderungen an das Management prozeßorientierter Unternehmen, in: Nippa, M./Picot, A. (Hrsg.): Prozeßmanagement und Reengineering, 2. Aufl., Frankfurt/New York 1996, S. 39-58

Nüßgens, K.: Führungsaufgabe Personalwesen, Berlin/New York 1975

Oechsler, W.A.: Personal und Arbeit: Einführung in die Personalwirtschaft unter Einbeziehung des Arbeitsrechts, 6. Aufl., München u.a. 1997

Oechsler, W.A.: Systeme der Organisation und Führung, in: Gabele, E./ Liebel, H.J./Oechsler, W.A. (Hrsg.): Führungsgrundsätze und Mitarbeiterführung. Führungsprobleme erkennen und lösen, Wiesbaden 1992, S. 59-106

Oechsler, W.A.: Konfliktmanagement. Theorie und Praxis industrieller Arbeitskonflikte, Wiesbaden 1979

Ohland, L.R.: Strategische Kontrolle, Frankfurt/M. 1988

Osterloh, M.: Interpretative Organisations- und Mitbestimmungsforschung, Stuttgart 1993

Osterloh, M.: Unternehmensethik und ökonomische Theorie, in: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): Profitable Ethik - effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management?, München/Mering 1993, S. 83-106

Ouchi, W.G.: Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge, Reading (Mass.) 1981

Ouchi, W.G.: Markets, bureaucracies, and clans, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 25 (1980), 2, pp. 129-141

Panse, W./Siebenmorgen, U.: Erfolgskontrolle im Personalwesen, in: Lohn und Gehalt, 1982, H. 2, S. 245-25

Papmehl, A./Petri, E.: Personalsteuerung in der Praxis, in: Personalführung, 1994, H. 2, S. 114-121

Papmehl, A.: Personal-Controlling - Human-Ressourcen effektiv entwickeln, Heidelberg 1990

Papmehl, A.: Personal-Controlling: Perspektiven aus der Praxis - Teil 1, in: Personalführung, 1988, H. 7, S. 573-578

Peemöller, V.H.: Controlling - Grundlagen und Einsatzgebiete, 2. Aufl., Herne/Berlin 1992

Penrose, E.T.: The theory of the growth of the firm, Oxford 1959

Perlitz, M.: Internationales Management, 2. Aufl., Stuttgart/Jena 1995

Pfohl, H.-C./Stölzle, W.: Anwendungsbedingungen, Verfahren und Beurteilung der Prozeßkostenrechnung in industriellen Unternehmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 61. Jg. (1991), H. 11, S. 1281-1305

Pfohl, H.-C./Zettelmeyer, B.: Strategisches Controlling?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 57. Jg. (1987), H. 2, S. 145-175

Pharao, I.: Personalcontrolling in gruppenorientierten Arbeitsstrukturen, Frankfurt/M. 1996

Pichert, P.-H.: Voraussetzungen für wirksames Benchmarking, in: Kienbaum, J. (Hrsg.): Benchmarking Personal. Von den Besten lernen, Stuttgart 1997, S. 17-40

Picot, A./Maier, M.: Ansätze der Informationsmodellierung und ihre betriebswirtschaftliche Bedeutung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 46. Jg. (1994), S. 107-126

Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.: Die grenzenlose Unternehmung, 2. Aufl., Wiesbaden 1996

Picot, A.: Information als Wettbewerbsfaktor - Veränderungen in Organisation und Controlling, in: Picot, A. (Hrsg.): Information als Wettbewerbsfaktor, Stuttgart 1997, S. 175-199

Picot, A.: Zur Frage der Ableitung von empirisch überprüfbaren Aussagen aus systemtheoretischen Ansätzen der Organisationsforschung, in: Jehle, E. (Hrsg.): Systemforschung in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1975, S. 87-105

Pieroth, E. (Hrsg.): Sozialbilanzen in der Bundesrepublik Deutschland. Ansätze, Entwicklungen, Beispiele. Wien/Düsseldorf 1978

Popper, K.R.: Logik der Forschung, 3. Aufl., Tübingen 1967

Porter, M.: Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Frankfurt/M. 1989

Porter, M.: Wettbewerbsstrategie, Frankfurt 1984

Potthoff, E./Trescher, K.: Controlling in der Personalwirtschaft, Berlin/New York 1993

Pribilla, P./Reichwald, R./Goecke, R.: Telekommunikation im Management. Strategien für den globalen Wettbewerb, Stuttgart 1996

Probst, G.J.B./Büchel, B.: Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteil der Zukunft, Wiesbaden 1994

Probst, G.J.B.: Organisation: Strukturen, Lenkungsinstrumente und Entwicklungsperspektiven, Landsberg am Lech 1992

Probst, G.J.B.: Selbstorganisation, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2255-2269

Probst, G.J.B.: Kybernetische Gesetzeshypothesen als Basis für Gestaltungs- und Lenkungsregeln im Management, Bern 1981

Pümpin, C.: Das Dynamik-Prinzip: Zukunftsorientierungen für Unternehmer und Manager, Düsseldorf u.a. 1989

Refäuter, D.: Strategisches Controlling auf der Basis des Cash Flow, Wiesbaden 1990

Reichmann, T.: Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 3. Aufl., München 1993

Reichmann, T.: Controlling mit Kennzahlen, 2. Aufl., München 1990

Reiß, M.: Integriertes Prozeß-, Produkt- und Projektmanagement, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 61. Jg. (1992), H. 1, S. 25-31

Reitz, J.: Behavior in organizations, Homewood 1987

Remer, A.: Kontrolle der betrieblichen Personalarbeit - Probleme und Ansätze, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 32. Jg. (1980), S. 474-486

Remer, D.: Einführen der Prozeßkostenrechnung, Stuttgart 1997

Riekhoff, H.-C.: Die Idee des Geschäftsprozesses: Basis der lernenden Organisation, in: Riekhof, H.-C. (Hrsg.): Beschleunigung von Geschäftsprozessen. Wettbewerbsvorteile durch Lernfähigkeit, Stuttgart 1997, S. 7-27

RKW (Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V.): RKW-Handbuch Personalplanung, 3. Aufl., Neuwied 1996

Roeder, H.: Personalcontrolling: Der Stand der Dinge, in: Personal, 46. Jg. (1994), H. 6, S. 272-275

Ropohl, G.: Einführung in die allgemeine Systemtheorie, in: Lenk, H./Ropohl, G. (Hrsg.): Systemtheorie als Wissenschaftsprogramm, Königstein/Ts. 1978, S. 9-49

Rosemann, B./Kerres, M.: Interpersonales Wahrnehmen und Verstehen, Bern 1986

Ross, L.: The intuitive psychologist and his short-comings: Distortions in the attribution process, in: Berkowitz, L. (ed.): Advances in experimental social psychology, New York 1977, pp. 173-220

Ross, S.A.: The economic theory of agency: The principal's problem, in: American Economic Review, 63 (1973), pp. 134-139

Rühli, E./Wehrli, H.P.: Strategisches Management und Personalmanagement, in: Lattmann, C. (Hrsg.): Personal-Management und strategische Unternehmensführung, Heidelberg 1987, S. 35-46

Rühli, E.: Grundsätzliche Betrachtungen zu einem integrierten Führungsmodell, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 29. Jg. (1977), S. 729-741

Rupprecht-Däullary, M.: Zwischenbetriebliche Kooperation, Wiesbaden 1994

Ryf, B.: Die atomisierte Organisation: Ein Konzept zur Ausschöpfung von Humanpotential, Wiesbaden 1993

Sandner, K.: Prozesse der Macht, Berlin u.a. 1990

Schanz, G.: Funktionalisierung der Wissenschaft?, Marginalien zum Systemdenken in der Betriebswirtschaftslehre, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 26. Jg. (1974), S. 544-560

Schanz, G.: Traditionelle Wissenschaftspraxis und systemtheoretisch-kybernetische Ansätze, in: Jehle, E. (Hrsg.): Systemforschung in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1975, S. 1-22

Scheffler, H.E.: Strategisches Controlling, in: Lücke, W./Dietz, J.-W. (Hrsg.): Innovation und Controlling, Wiesbaden 1989, S. 145-175

Scheffler, H.E.: Strategisches Controlling, in: Der Betrieb, 1984, S. 2149-2152

Schein, E.: Organizational culture and leadership, San Fancisco 1985

Scherm, E.: Personalwirtschaftliche Kennzahlen: Eine Sackgasse des Personalcontrolling?, in: Personal, 1992, H. 44, S. 522-525

Scherm, E.: Personal-Controlling, in: Das Wirtschaftsstudium, 1992, H. 5, S. 387-389

Schlaifer, R.: Decision theory and management theory, in: Koontz, H. (ed.): Toward a unified theory of management, New York 1964, pp. 68-85

Schmidt, F.L./Hunter, J.E./Pearlman, K.: Assessing the economic impact of personnel programs on workforce productivity, in: Personnel Psychology, 35 (1982), pp. 333-347

Schmidt, H. (Hrsg.): Humanvermögensrechnung, Berlin/New York 1982

Schoch, D.: Strategisches Controlling, St. Gallen 1993

Scholz, C.: Strategische Organisation, Wiesbaden 1997

Scholz, C.: Personalmanagement, 4. Aufl., München 1996

Scholz, C.: Personalmanagement, 3. Aufl., München 1993

Scholz, C.: Personalmanagement, München 1989

Scholz, C.: Personalcontrolling und Unternehmenskultur als widersprüchliche Führungsinstrumente?, in: Kienbaum, J. (Hrsg.): Visionäres Personalmanagement, Stuttgart 1992, S. 369-384

Scholz, C.: Personalwirtschaft im Spannungsverhältnis zwischen Verhaltens- und Informationsorientierung. Problemfelder, Defizite, Konsequenzen, in: Zeitschrift für Personalforschung, 1990, H. 1, S. 37-54

Scholz, C.: Strategisches Management - Ein integrierter Ansatz, Berlin/New York 1987

Scholz, C.: Zur Konzeption einer strategischen Personalplanung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 34. Jg. (1982), H. 11, S. 979-994

Scholz, R./Vrohlings, A.: Prozeß-Redesign und kontinuierliche Prozeßverbesserung, in: Gaitanides, M./Scholz, R./Vrohlings, A./Raster, M. (Hrsg.): Prozeßmanagement. Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering, München/Wien 1994, S. 99-122

Schönweiss, F.: Bildung als Bedrohung? Zur Grundlegung einer sozialen Pädagogik, Opladen 1994

Schreyögg, G./Noss, C.: Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation, in: Die Betriebswirtschaft, 55. Jg. (1995), H. 2, S. 169-185

Schreyögg, G./Steinmann, H.: Strategic control - a new perspective, in: Academy of Management Review, Vol. 12 (1987), 1, S. 91-103

Schreyögg, G.: Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, Wiesbaden 1996

Schreyögg, G.: Management - eine andere Perspektive, in: Staehle, W. (Hrsg.): Managementforschung, Bd. I., Wiesbaden 1991, S. 255-289

Schreyögg, G.: Unternehmensstrategie - Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin/New York 1984

Schütz, A.: Gesammelte Aufsätze. Bd. 1: Das Problem der sozialen Wirklichkeit, Den Haag 1971

Schuler, H.: Beurteilen als Messen und Interpretieren, in: Schuler, H./Staehle, W. (Hrsg.): Psychologie in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart 1982, S. 83-100

Schulte, C.: Personal-Controlling mit Kennzahlen, München 1989

Schwaninger, M.: Management-Systeme, Frankfurt 1994

Schwarz, N.: Affekt und Informationsverarbeitung, in: Frey, D./Greif, S. (Hrsg.): Sozialpsychologie, 2. Aufl., München 1987, S. 101-104

Schwarz, N.: Theorien konzeptgesteuerter Informationsverarbeitung in der Sozialpsychologie, in: Frey, D./Irle, M. (Hrsg.): Theorien der Sozialpsychologie, Bd. 3, Bern 1985, S. 269-291

Selznick, P.: Leadership in administration, New York/Tokio 1957

Serfling, K.: Controlling, 2. Aufl., Stuttgart/Berlin/Köln 1992

Sever, D.: Strategische Personalplanung als Instrument des Konfliktmanagements, München 1988

Siller, H.: Grundsätze des ordnungsgemäßen strategischen Controlling, Wien 1985

Simon, H.: Administrative behavior, New York 1947

Simon, H.: Die Zeit als strategischer Erfolgsfaktor, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 59. Jg. (1989), H. 1, S. 70-93

Sinclair, R.: Mood, categorization breadth, and performance appraisal: The effects of order of information acquisition and affective state on halo, accuracy, information retrieval, and evaluations, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 42 (1988), pp. 22-46

Six, B.: Attribution, in: Frey, D./Greif, S. (Hrsg.): Sozialpsychologie, 2. Aufl., München 1987, S. 122-135

Sjurts, I.: Kontrolle, Controlling und Unternehmensführung. Theoretische Grundlagen und Problemlösungen für das operative und strategische Management, Wiesbaden 1995

Smircich, L.: Organizations as shared meanings, in: Pondy, L.R./Frost, P.J./Morgan, O./Dandridge, T.C. (eds.): Organizational symbolism, Greenwich/London 1983, pp. 55-65

Spie, U.: Personalarbeit im Wandel, in: Personalwirtschaft, 1981, H. 3, S. 16-21

Staehle, W.: Unternehmer und Manager, in: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft, München und Mering 1991, S. 105-121

Staehle, W.: Management, 4. Aufl., München 1989

Staehle, W.: Organisation und Führung sozio-technischer Systeme. Grundlagen einer Situationstheorie, Stuttgart 1973

Staffelbach, B.: Skizzen strategischer Personalpolitik, in: Lattmann, C. (Hrsg.): Personalmanagement und strategische Unternehmensführung, Heidelberg 1987, S. 47-63

Staffelbach, B.: Strategisches Personalmanagement, Bern/Stuttgart 1986

Stahl, H.-W.: Strategisches und operatives Controlling im Personalwesen, in: Personalführung, 1989, H. 4, S. 382-384

Stalk, G. jr.: Time - the next source of competitive advantage, in: Harvard Business Review, 66 (1988), 4, pp. 41-51

Statistisches Bundesamt: Personal- und Personalkostenerhebungen, Aufwendungen der Arbeitgeber im produzierenden Gewerbe, Wiesbaden 1983 (Fachserie 16, Heft 1)

Steinmann, H./Hennemann, C.: Personalentwicklung und strategisches Management, Diskussionsbeitrag Nr. 67 des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung der Universität Erlangen-Nürnberg, 1992

Steinmann, H./Schreyögg, G.: Management, 3. Aufl., Wiesbaden 1993

Stock, U.: Das Management von Forschung und Entwicklung, München 1990

Strauss, A./Schatzman, L./Ehrlich, D./Bucher, R./Sabshin, M.: The hospital and its negotiated order, in: Freidson, E. (ed.): The hospital in modern society, New York 1963, pp. 147-169

Strauss, A.: Negotiations: varieties, contexts, processes and social order, San Francisco 1978

Sydow, J.: Strategische Netzwerke, Wiesbaden 1993

Teichmann, U.: Grundlagen der Wachstumspolitik, München 1987

Thomas, P.R.: Competitiveness through total cycle time, New York 1990

Tichy, N./Fombrun, C./Devanna, M.A.: Strategic human resource management, in: Sloan Management Review, Vol. 23 (1982), pp. 47-61

Töpfer, A./Pörsch, M.: Aufgabenfelder des betrieblichen Personalwesens für die 90er Jahre, Frankfurt/M. 1989

Twining, W./Miers, D.: How to do things with rules, 2. edition, London 1982

Ulrich, H./Probst, G.: Werthaltungen schweizerischer Führungskräfte, Bern/ Stuttgart 1982

Ulrich, H.: Die Unternehmung als produktives soziales System, 2. Aufl., Bern/ Stuttgart 1970

Upmeyer, A.: Soziale Urteilsbildung, Stuttgart 1985

Vahs, D.: Wege zu effizienteren Organisationsstrukturen, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 63. Jg. (1994), H. 5, S. 305-311

Vogt, A.: Personalkostenerfassung und -analyse für Planungs- und Kontrollzwecke, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 36. Jg. (1984), H. 10, S. 858-875

Vogt, A.: Dispositionsgrundlagen von Personalkosten in Industriebetrieben: Analyse der Kostenbestimmungsgrößen und -vergleichskonzepte, Diss. Bochum 1983

von Bertalanffy, L.: General system theory: A new approach to unity of science, Human Biology, Vol. 23 (1951), pp. 306-357

von der Oelsnitz, D.: Prophylaktisches Krisenmanagement durch antizipative Unternehmensflexibilisierung, Bergisch Gladbach/Köln 1994

von Hayek, F.A.: Arten der Ordnung, in: Hayek, F.A. von (Hrsg.): Freiburger Studien, Tübingen 1969, S. 32-46

von Hayek, F.A.: Studies in philosophy, politics and economics, London 1967

von Landsberg, G. (Hrsg.): Bildungscontrolling, Stuttgart 1992

von Reibnitz, U.: Szenarien. Optionen für die Zukunft, Hamburg u.a. 1987

von Werder, A.: Unternehmungsführung und Argumentationsrationalität, Stuttgart 1994

von Wysocki, K.: Sozialbilanzen, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2025-2035

von Wysocki, K.: Sozialbilanzen, Stuttgart/New York 1981

Wächter, H.: Einführung ins Personalwesen, Herne/Berlin 1979

Wagner, D./Domnik, E./Seisreiner, A.: Professionelles Personalmanagement als Erfolgspotential eines holistisch-voluntaristischen Managementkonzepts, in: Wächter, H./Metz, T. (Hrsg.): Professionalisierte Personalarbeit?, München/Mering 1995, S. 111-138

Wagner, D./Grawert, A.: Sozialleistungsmanagement: Mitarbeitermotivation mit geringem Aufwand, München 1993

Wagner, D./Nolte, H. (Hrsg.): Managementbildung, München/Mering 1996

Wagner, D. (Hrsg.): Arbeitszeitmodelle, Göttingen 1995

Wagner, D.: Personalfunktion in der Unternehmensleitung, Wiesbaden 1994

Wagner, D.: Organisation, Führung und Personalmanagement, 2. Aufl., Freiburg i.Br. 1991

Wagner, D.: Konfliktsituationen in alternativen Organisationsmodellen, München 1988

Wagner, R.H./Beenken, D.H./Gräser, W.: Konstruktivismus und Systemtheorie - und ihre Wirkung auf unsere Vorstellung von Unternehmen, in: Wagner, R.H. (Hrsg.): Praxis der Veränderung in Organisationen. Was Systemtheorie, Psychologie und Konstruktivismus zum Verstehen und Handeln in Organisationen beitragen können, Göttingen 1995, S. 13-38

Wagner, R.H./Gräser, W.: Arbeitstheorien für das Management von Veränderungen, in: Wagner, R.H. (Hrsg.): Praxis der Veränderung in Organisationen. Was Systemtheorie, Psychologie und Konstruktivismus zum Verstehen und Handeln in Organisationen beitragen können, Göttingen 1995, S. 41-56

Wahren, H.-K.: Gruppen- und Teamarbeit in Unternehmen, Berlin/New York 1994

Walter-Busch, E.: Organisationstheorien von Weber bis Weick, Amsterdam 1996

Warnecke, H.-J.: Revolution der Unternehmenskultur. Das Fraktale Unternehmen, 2. Aufl., Berlin u.a. 1993

Weber, W.: Personalcontrolling im strategischen Kontext (Überblick), in: Scholz, C./Djarrahzadeh, M. (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement, Stuttgart 1995, S. 93-103

Weber, W.: Personal-Controlling - Zu den Beiträgen dieses Heftes, in: Zeitschrift für Personalforschung, 1990, H. 4, S. 347-349

Weber, W.: Personal-Controlling, in: Personalführung, 1990, H. 1, S. 61-64

Weik, E.: Postmoderne Ansätze in der Organisationstheorie, in: Die Betriebswirtschaft, 56. Jg. (1996), H. 3, S. 379-397

Weiner, B./Frieze, I./Kukla, A./Reed, L./Rest, S./Rosenbaum, R.: Perceiving the causes of success and failure, in: Jones, E./Kanouse, D./Kelley, H./Nisbett, R./Valins, S./Weiner, B. (eds.): Attribution: Perceiving the causes of behavior, Morristown 1972, pp. 95-120

Weinmann, J.: Strategische Personalplanung. Theoretische Grundlagen und Versuch der Simulation eines integrierten Planungsmodells, Köln 1978

Welge, M.K.: Unternehmensführung, Bd. 3 Controlling, Stuttgart 1988

West, S./Wicklund, R.: Einführung in sozialpsychologisches Denken, Weinheim/Basel 1985

Wild, J.: Grundlagen der Unternehmensplanung, 4. Aufl., Opladen 1982

Wild, J.: Methodenprobleme in der Betriebswirtschaftslehre, in: Grochla, E./ Wittmann, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. I/2, 4. Aufl., Stuttgart 1975, Sp. 2654-2677

Wildemann, H./Keller, S./Schnerring, M./Strich, D.: Qualitätscontrolling von Leistungsprozessen, in: Wildemann, H. (Hrsg.): Controlling im TQM. Methoden und Instrumente zur Verbesserung der Unternehmensqualität, Berlin u.a. 1996, S. 99-137

Wildemann, H.: Die modulare Fabrik. Kundennahe Produktion durch Fertigungssegmentierung, 4. Aufl., München 1994

Wildemann, H.: Die modulare Fabrik. Kundennahe Produktion durch Fertigungssegmentierung, 3. Aufl., München 1992

Wildemann, H.: Die modulare Fabrik. Kundennahe Produktion durch Fertigungssegmentierung, in: Wildemann, H. (Hrsg.): Die modulare Fabrik, München 1988, S. 7-47

Wilkening, O.S.: Personalszenarien - Erfahrungen mit einem neuen Instrument des Personalmanagers, in: Personalwirtschaft, 1984, H. 11, S. 158-162

Williamson, O.E.: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen 1990

Williamson, O.E.: Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications, New York 1975

Willke, H.: Systemtheorie I: Grundlagen, 5. Aufl., Stuttgart 1996

Willke, H.: Systemtheorie, 3. Aufl., Stuttgart/Jena 1991

Wilms, S.: Abweichungsanalysemethoden der Kostenkontrolle, Bergisch Gladbach/Köln 1988

Wilson, I.: The benefits of environmental analysis, in: Albert, K.J. (ed.): The strategic management handbook, New York 1983, pp. 1-19

Wilson, T.: Theorien der Interaktion und Modelle soziologischer Erklärung, in: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.): Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit, 5. Aufl., Opladen 1981, S. 54-79

Winand, U./Welters, K.: Beschaffung und strategische Unternehmensführung - Ergebnisse einer Delphi-Studie, in: Szyperski, N./Roth, P. (Hrsg.): Beschaffung und Unternehmensführung, Stuttgart 1982, S. 5-102

Winterhalter, A.: Strategisches Controlling, St. Gallen 1981

Wiswede, G.: Einführung in die Wirtschaftspsychologie, München/Basel 1991

Wiswede, G.: Rolle, soziale, in: Gaugier, E. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2001-2010

Witte, E.: Sozialpsychologie, München 1989

Wohlgemuth, A.: Human Resources Management und die wirkungsvolle Vermaschung mit der Unternehmenspolitik, in: Industrielle Organisation, 56. Jg. (1987), S. 115-118

Wollert, A.: Personalsteuerung in turbulenten Zeiten, in: Personalführung, 1994, H. 2, S. 85-86

Wollnik, M.: Interpretative Ansätze in der Organisationstheorie, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 2. Aufl., Stuttgart 1995, S. 303-320

Wollnik, M.: Interpretative Organisationstheorie, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1778-1797

Wunderer, R./Grunwald, W.: Führungslehre Bd. I - Grundlagen der Führung, Berlin/New York 1980

Wunderer, R./Mittmann, J.: 10 Jahre Personalwirtschaftslehre - Von Ökonomie nur Spurenelemente, in: Die Betriebswirtschaft, 43. Jg. (1983), S. 623-655

Wunderer, R./Sailer, M.: Personal-Controlling in der Praxis - Entwicklungsstand, Erwartungen, Aufgaben, in: Personalwirtschaft, 1988, H. 4, S. 177-182

Wunderer, R./Sailer, M.: Personalverantwortliche und Controlling: Ergebnisse einer Umfrage, in: Controller Magazin, 13. Jg. (1988), H. 3, S. 119-124

Wunderer, R./Sailer, M.: Die Controlling-Funktion im Personalwesen, in: Personalführung, 1987, H. 7, S. 505-509

Wunderer, R./Sailer, M.: Instrumente und Verfahren des Personal-Controlling, in: Personalführung, 1987, H. 8-9, S. 600-606

Wunderer, R./Sailer, M.: Personal-Controlling - Eine vernachlässigte Aufgabe des Unternehmenscontrolling, in: Personalwirtschaft, 1987, H. 8, S. 321-327

Wunderer, R./Schlagenhaufer, P.: Personalcontrolling. Funktionen - Instrumente - Praxisbeispiele, Stuttgart 1994

Wunderer, R./Schlagenhaufer, P.: Die Personalabteilung als Wertschöpfungs-Center. Ergebnisse einer Umfrage, in: Zeitschrift für Personalforschung, 1992, H. 2, S. 180-187

Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit. Beiträge zu einer Führungslehre, Stuttgart 1993

Wunderer, R.: Personal-Controlling - Personalarbeit in einer noch jungen, entwicklungsbedürftigen Disziplin, in: Personalführung, 1990, H. 8, S. 507-513

Wunderer, R.: Führungs- und Kooperationscontrolling - Evaluation des Nutzens sozialer Arbeitsbeziehungen, in: Zeitschrift für Personalforschung, 1990, H. 4, S. 419-423

Wunderer, R.: Personal-Controlling, in: Seidel, E./Wagner, D. (Hrsg.): Organisation - evolutionäre Interdependenzen von Kultur und Struktur der Unternehmung, Wiesbaden 1989, S. 243-257

Wunderer, R.: Strategische Personalarbeit - arbeitslos?, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 1984, H. 8, S. 506-510

Zangemeister, C.: Systemtechnik, in: Bleicher, K. (Hrsg.): Organisation als System, Wiesbaden 1972, S. 199-214

Zeitz, A./Briegel, K.: Mitarbeiterbefragungen als Einstieg in das Prozeßcontrolling, in: Personal, 1996, H. 1, S. 36-40

Zettelmeyer, B.: Strategisches Management und strategische Kontrolle, Darmstadt 1984

Ziegenbein, K.: Controlling, 5. Aufl., Ludwigshafen 1995

Zink, K.J.: Gruppenarbeit als Baustein innovativer Managementkonzepte, in: Zink, K.J. (Hrsg.): Erfolgreiche Konzepte zur Gruppenarbeit, Neuwied u.a. 1995, S. 1-28

Zolo, D.: Reflexive Selbstbegründung der Soziologie und Autopoiese. Über die epistemologischen Voraussetzungen der "allgemeinen Theorie sozialer Systeme" Niklas Luhmanns, in: Soziale Welt, 36. Jg. (1985), S. 519-534

Strategisches Personalcontrolling als Unterstützungsfunktion des strategischen Personalmanagements

Ein effektives und effizientes strategisch ausgerichtetes Personalmanagement verlangt nach Steuerungshilfen, die den gesamten Prozeß des Personalmanagements fundamental unterstützen und unter strategischen Gesichtspunkten gestaltend, steuernd und bewertend eingesetzt werden können. Eine derartige Steuerungsfunktion kann ein entsprechend konzipiertes strategisches Personalcontrolling übernehmen, wenn es ein System von Instrumentarien, Methoden und Verfahren zur Verfügung stellt, welches für den Aufbau und die Nutzung von Human-Potentialen sorgt. Ein solches Konzept vorzulegen, ist zentrale Aufgabenstellung dieser Arbeit.

Hierzu bedarf es einer differenzierten Analyse der verschiedenen Ebenen eines Personalcontrolling-Systems. Auf einer prozeß- und ergebnisorientierten Ebene werden in der vorliegenden Arbeit Parameter definiert, anhand derer die Steuerung von Personalmanagementaktivitäten und die Bewertung von Personalarbeit insgesamt möglich wird. Neben den Prozessen rücken auch personalwirtschaftlich relevante Strukturen in den Mittelpunkt der Betrachtungen und sind z.B. im Rahmen eines vom Verfasser entwickelten Selfcontrolling-Ansatzes ein wichtiger Bestandteil des Personalcontrolling-Systems. Auf einer interpretativen Ebene wird schließlich erklärt, wie die vom Personalcontrolling-System generierten Informationen wahrgenommen, interpretiert und in adäquates Handeln umgesetzt werden.

Dr. Stefan Huber, Jahrgang 1965, war nach seinem Betriebswirtschaftsstudium mehrere Jahre Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Organisation und Personalwesen an der Universität Potsdam bei Prof. Dr. Dieter Wagner. Zugleich arbeitete er als Personal- und Unternehmensberater. Nach seiner Promotion ist er jetzt in einer Führungsposition im Personalbereich eines Industriebetriebes tätig.

Rainer Hampp V

ISBN 3-87988-329-

1998

SG: **17**

206$04715411