



Markus Aschendorf (Autor)

**Nutzenbestimmung personalpolitischer Maßnahmen
als Bestandteil des Personalcontrolling**

dargestellt anhand von drei Untersuchungen in
Kreditinstituten

Markus Aschendorf

**NUTZENBESTIMMUNG PERSONALPOLITISCHER
MAßNAHMEN ALS BESTANDTEIL
DES PERSONALCONTROLLING -**
dargestellt anhand von drei Untersuchungen in Kreditinstituten



Cuvillier Verlag Göttingen

<https://cuvillier.de/de/shop/publications/3480>

Copyright:

Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen,
Germany

Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: info@cuvillier.de, Website: <https://cuvillier.de>

1. Personalcontrolling

In der Literatur finden sich viele Definitionen des Begriffs „Personalcontrolling“. Weder über den Begriff selbst noch über dessen gedanklichen Inhalt besteht Klarheit.

Personalcontrolling kann jedoch nicht losgelöst vom „Controlling der Gesamtunternehmung betrachtet werden. Es bildet nur dann eine leistungsfähige Funktion der Unternehmung, wenn es in seiner Grundkonzeption der Ausrichtung anderer Controllingbereiche entspricht“.⁵

Deshalb ist es sinnvoll, eine Betrachtung des Begriffs „Controlling“ an den Anfang der Überlegungen zu setzen und das Personalcontrolling in das Controllingkonzept einzuordnen.

Anschließend werden die Besonderheiten des Controlling und des Personalcontrolling in Kreditinstituten beleuchtet. Dies geschieht vor dem Hintergrund, daß sämtliche im dritten Teil der Arbeit dargestellten Untersuchungen in Kreditinstituten durchgeführt wurden.

1.1 Controlling

Der Begriff „Controlling“ wurde in der Literatur erstmals 1880 erwähnt.⁶ Nach den ersten Untersuchungen von Jackson entstand das Controlling in der Expansionsphase der amerikanischen Industrie nach dem Bürgerkrieg.⁷

In Deutschland verbreitete sich der Begriff „Controlling“ ebenfalls in einer nachkriegsbedingten Aufbauphase, nämlich seit der zweiten Hälfte der fünfziger Jahre.⁸

Der Ursprung des Wortes „Controlling“ ist eng mit dem englischen Verb „to control“

⁵ Vgl. Küpper, H.U. (1997), S. 402.

⁶ Vgl. Horváth, P. (1993), Sp. 323.

⁷ Vgl. Jackson, J. H. (1949), S. 9.

⁸ Vgl. ebenda.

verbunden. Sein Bedeutungsinhalt wird mit dem deutschen Wort „kontrollieren“ nur ungenau wiedergegeben.⁹ Die genauere Interpretation ist „steuern, regeln“.

Darüber, was Controlling sein soll, gibt es in Theorie und Praxis verschiedene Meinungen:

„Jeder hat seine eigenen Vorstellung darüber, was Controlling bedeutet, oder bedeuten soll, nur jeder meint etwas anderes“.¹⁰

Weitgehende Übereinstimmung besteht lediglich darin, daß Controlling als Prozeß zu verstehen ist. In diesem werden Ziele formuliert, Maßnahmen zur Zielerreichung durchgeführt, Zielverfehlungen erkannt und durch geeignete Maßnahmen kompensiert.¹¹

In der Praxis sieht Horváth eine Entwicklung, die von einer stark rechnungswesenorientierten Auffassung des Controlling hin zu einer umfassenden „Management-Service-Funktion“ verläuft.¹²

Er unterscheidet in Anlehnung an Henzler hierbei drei Ausprägungen des Controlling:¹³

- ♦ Den historisch-buchhaltungsorientierten Controller, bei dem die Einhaltung externer und interner Rechnungslegungsvorschriften im Vordergrund steht.¹⁴
- ♦ Den zukunfts- oder aktionsorientierten Controller, der betriebliche Abläufe und kostenorientierte Verbesserungsvorschläge auf deren Wirtschaftlichkeit hin überprüft.
- ♦ Den managementsystem-orientierten Controller, der seine Rolle in der Bereitstellung und dem Betrieb eines umfassenden Planungs-, Kontroll- und Informationssystems sieht.

Die Entwicklung hin zum managementsystem-orientierten Controller ist nicht in allen Unternehmen, die bereits über eine Controllingstelle oder -abteilung verfügen, in diesem Umfang vollzogen worden.¹⁵ Eine Begriffsbestimmung läßt sich aus dieser Entwicklung nicht ableiten.

⁹ Vgl. Knecht, H. W. (1971), S.64.

¹⁰ Preissler, P. (1985), S. 10.

¹¹ Vgl. Drumm, H. J. (1995), S. 567.

¹² Vgl. Horváth, P. (1993), Sp. 332, hierzu auch Stoffel, K. (1995), Niedermayr, R. (1994).

¹³ Vgl. Henzler, H. (1974), S. 60-63.

¹⁴ Vgl. Horváth, P. (1993), Sp. 332.

¹⁵ Vgl. ebenda.

In der Literatur wird eine Vielzahl von Definitionen diskutiert, bei denen häufig nicht klar ist, warum Controlling mit genau diesem Inhalt und nicht anders definiert ist. Entsprechend schwer nachvollziehbar sind auch viele der Systematisierungs- und Ordnungsansätze, die sich herausgebildet haben.

Die im folgenden beschriebene Systematik stammt von Weber.¹⁶ Sie beansprucht weder repräsentativ zu sein, noch daß alle Definitionsansätze überschneidungsfrei zugeordnet werden können. Die Wahl dieser Systematik erfolgt vor dem Hintergrund, daß ihr eine deduktive Vorgehensweise zugrunde liegt. Diese Vorgehensweise wird „in einer Vielzahl von Untersuchungen zu Begriff und Gegenstand des Controlling verfolgt.“¹⁷

Weber ordnet die Ansätze drei Definitionstypen zu:¹⁸

- ◆ Ein Teil der in der Literatur vorzufindenden Definitionen sieht die Hauptaufgabe des Controlling in der Informationsversorgung. Die notwendigen Daten werden dem betrieblichen Rechnungswesen entnommen. Weber kritisiert, daß die Berechtigung, das planungsorientierte Rechnungswesen mit dem Namen Controlling zu versehen, schwer erkennbar ist.¹⁹
- ◆ Der zweite Definitionstyp stellt auf die Führungsfunktion des Controlling ab. Controlling wird als gewinnorientierte Lenkung und Überwachung beschrieben. Diese Verengung des Controllingbegriffs ist fraglich, da eine erwerbswirtschaftliche Unternehmung sowieso gewinnorientiert geführt wird.
- ◆ Ein weiterer Definitionstyp sieht als zentrale Aufgabe des Controlling die Koordinierung der unterschiedlichen Teilsysteme der Unternehmensführung. Diese Sicht des Controlling setzt sich zunehmend durch.²⁰

Der letztgenannte Ansatz ist hauptsächlich auf Horváth zurückzuführen.²¹ Er geht davon

¹⁶ Vgl. Weber, J. (1993), S. 19 ff.

¹⁷ Vgl. Küpper, H.U., (1997), S. 6.

¹⁸ Vgl. Weber, J. (1993), S. 19.

¹⁹ Vgl. ebenda, S. 20.

²⁰ Vgl. Weber, J. (1992), S. 170.

²¹ Vgl. Horváth, P. (1978), S. 194-208.

aus, daß eine Unternehmung, abgesehen von einem Ein-Mann-Betrieb, durch Komplexität gekennzeichnet ist. Die Komplexität wird durch eine Unterscheidung in ein Führungs- und ein Leistungssystem bewältigt. Das Führungssystem muß den mit der Aufgabenspezialisierung verbundenen Koordinationsbedarf lösen.

Diesen Bedarf deckt das Controlling. Controlling wird als Subsystem der Führung verstanden, das Planung, Kontrolle und Informationsversorgung koordiniert und eine ergebnisorientierte Anpassung der Unternehmung an die Veränderungen der Umwelt unterstützt.²²

Küpper bezieht ein weiteres Koordinationsobjekt mit in die Betrachtung ein, das Personalführungssystem: Wenn das Controlling ein koordiniertes Handeln bewirken soll, muß es auch auf die Schaffung entsprechender Anreizsysteme hinwirken. Damit wird die Verbindung zu einem weiteren Führungssystem, der Personalführung, sichtbar.²³

Unter Berücksichtigung dieser Erweiterung kann Controlling demnach als „Koordination des Führungsgesamtsystems, die eine Ausrichtung aller Bereiche auf das Zielsystem der Unternehmung, an dessen erster Stelle i.d.R. das Gewinnziel steht, und eine entscheidungsorientierte Gestaltung des Informationssystems beinhaltet,“ verstanden werden²⁴

Diese Definition wird im Rahmen der Arbeit übernommen.

Controlling derart definiert bedeutet aber auch, daß die Koordinationsfunktion weder von den konkreten Unternehmenszielen noch von Führungsstilen beeinflusst wird. Controlling muß es demnach in der öffentlichen Verwaltung genauso geben, wie in einem Großkonzern oder in einem mittelständischen Unternehmen.²⁵

²² Vgl. Horváth, P. (1996), S. 141, ähnlich Schmidt, A. (1986), S. 56 f.

²³ Vgl. Küpper, H. U. (1987), S. 99.

²⁴ Küpper, H. U. (1991b), S. 168, hierzu auch Küpper, H.U. et. al. (1990), S. 283.

In unserem Wirtschaftssystem der sozialen Marktwirtschaft ist jede Unternehmung eingebunden in die Beziehungen zu Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden, Kreditgebern, Staat und in ein gesellschaftliches Umfeld. Für alle Beteiligten ist die Erhaltung der Unternehmung das Oberziel. Das Gewinnziel ist die Bedingung für die Verwirklichung des Oberziels. Es soll an dieser Stelle nicht diskutiert werden, ab welcher Zielerreichung außer dem Gewinn noch weitere Nebenziele berücksichtigt werden. Vgl. Potthoff, E. (1987), S. 386.

²⁵ Vgl. Weber, J. (1993), S. 26.

Controlling hat die Aufgabe, das Zielsystem, die Organisation, das Planungs- und Kontrollsystem, das Informationssystem und das Personalführungssystem zu koordinieren, wobei Koordination als Abstimmung zwischen getrennten, aber voneinander abhängigen Tatbeständen beschrieben werden kann. Ziel der Koordination ist es, eine zielgerichtete Lenkung zu sichern.²⁶

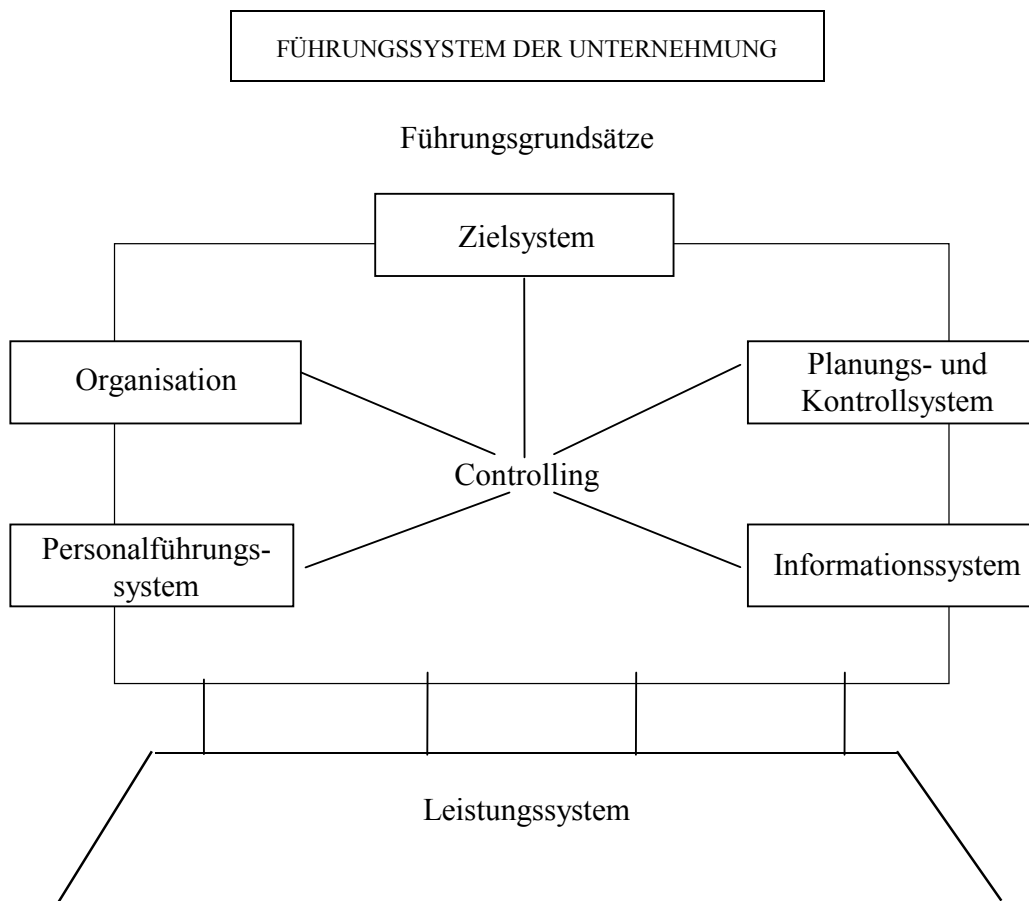


Abb. 1: Controlling als Koordination im Führungsgesamtsystem, entnommen aus Küpper, H.U. (1997).

²⁶ Vgl. Küpper, H.U. et al. (1990), S. 283.

Aus dieser Definition für Controlling lassen sich die Funktionen des Controlling ableiten:

- ◆ Controlling unterstützt die Unternehmensleitung, es hat demnach eine Unterstützungs- oder Servicefunktion.²⁷
- ◆ Die Koordination umfaßt aber auch die Anpassung der Unternehmung an Veränderungen der Umwelt. Daraus ergibt sich die Anpassungs- oder Innovationsfunktion.²⁸
- ◆ Darüber hinaus erfolgt die Anpassung in Hinblick auf die Unternehmensziele, woraus sich die Zielorientierung des Controlling ableiten läßt.²⁹

Die Koordination findet nicht nur zwischen den Systemen, sondern auch innerhalb der Systeme statt. Daher bietet sich die Aufspaltung und Bildung von untergeordneten Koordinationsebenen an, was letztlich eine Disaggregation des Controlling zum Funktions- oder Bereichscontrolling bedeutet.

Die Disaggregation ist durch die hohe Komplexität des Controlling und das hohe Aggregationsniveau der Unternehmensziele bedingt.³⁰

Mit zunehmender Dezentralisation verschwindet die Distanz zur Realität. Im Gegenzug erhöht sich jedoch der Koordinationsaufwand, wodurch es letztlich schwieriger wird, jeder Funktion den Beitrag zum Unternehmenserfolg zuzuordnen.³¹

1.2 Personalcontrolling

1.2.1 Begriffsbestimmung und Aufgaben des Personalcontrolling

Die Dezentralisation des Controlling hat zu einer Vielzahl von Controllingbereichen geführt. Dabei fällt auf, daß es viele Veröffentlichungen z.B. zum Finanz-, Marketing-, Investitions-, Produktions- oder Investitionscontrolling gibt, aber nur wenige zum Personalcontrolling.

²⁷ Vgl. Küpper, H.U. (1991a), S. 233.

²⁸ Vgl. ebenda, S. 234.

²⁹ Vgl. ebenda.

³⁰ Vgl. Drumm, H.J. (1995), S. 569.

³¹ Vgl. ebenda.