



## Ein Plädoyer für das Personalcontrolling

„Personalcontrolling“ – bei vielen Personen verursacht dieser Begriff ein unangenehmes Gefühl. Warum eigentlich?

Personalcontrolling ist ein sehr abstrakter Begriff. Gerade deshalb versucht das menschliche Gehirn in einem ersten Schritt die Einzelteile dieses Wortes zu verarbeiten.

- „Personal“ – dieses Wort steht für Menschen, die in abhängiger Position arbeiten.
- „Controlling“ – hier stellt das Gehirn sofort eine Verbindung zum Wort „Kontrolle“ her. Innerhalb einer Zehntelsekunde entstehen Vorbehalte.

Stark vereinfacht entsteht also bei der Nennung des Wortes „Personalcontrolling“ das Bild von abhängigen Menschen, die kontrolliert werden. Es ist also kein Wunder, dass sich das oben erwähnte unangenehme Gefühl einstellt.

Vielleicht wäre es besser, ein positiver besetztes Wort zu verwenden, doch der vorherrschende Begriff hat sich nun einmal in der Fachsprache etabliert. Schauen wir uns also an, welchen Nutzen richtig eingesetztes Personalcontrolling bewirken kann.

### Controlling versus Kontrolle

Oftmals wird „Controlling“ als schillernder Begriff gesehen. Die Inhalte bleiben allerdings unklar. Erschwerend gibt es eine Fülle von unterschiedlichen Definitionen. Doch eine allgemein gültige Controlling-Definition gibt es nicht. Warum?

Es gibt eine große Zahl an Einflussfaktoren, die sowohl von innen als auch von außen auf die Organisation eines Unternehmens einwirken. Die Organisation des Controllings und somit auch des Personalcontrollings muss daher für jedes Unternehmen individuell ausgestaltet werden.

Es gibt jedoch zwei Aspekte, die in jedem Fall Gültigkeit haben:



- Der Blickwinkel des Controllings ist in die Zukunft gerichtet.
- Kontrolle hingegen ist immer (!) vergangenheitsorientiert.

Die Vergangenheit - und somit auch die Kontrolle - ist für den Controller daher insofern von Interesse, wenn sie für die Prognose der Zukunft wichtig ist.

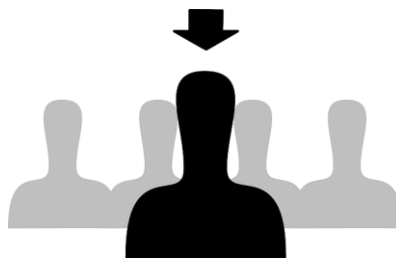
## Was ist Personalcontrolling?

Beim Personalcontrolling geht es – wie auch im „normalen“ Controlling – um Planung, Steuerung und Kontrolle. Beim Personalcontrolling liegt das Hauptaugenmerk aber nicht auf dem Unternehmen als Ganzen sondern auf allen Prozessen, die mit dem Personalwesen in Zusammenhang stehen. Hier geht es um Themen wie Personalplanung, Personalbeschaffung und Personaleinsatz.

Personalcontrolling muss nicht zwingend von einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter mit der Stellenbeschreibung „Personalcontroller“ betrieben werden. Eine solche Position ist nur ab einer gewissen Unternehmensgröße sinnvoll. Personalcontrolling kann und soll von allen Arten von Führungskräften betrieben werden – vom Gruppenleiter bis zum Vorstand. Doch Achtung: Personalcontrolling kann seine Wirkung nur voll entfalten, wenn es tagtäglich gelebt werden. Das ist keine Drohung, sondern ein Versprechen!

## Der Mensch im Zentrum

Im Mittelpunkt des gelebten Personalcontrollings stehen die Mitarbeiterin und der Mitarbeiter - ihre Neigungen, ihre Fähigkeiten und ihre Bedürfnisse.



Die Praxis zeigt uns, dass es noch jede Menge Personalabteilungen und Führungskräfte gibt, die über die Potentiale ihrer Mitarbeiter gar nicht oder kaum Bescheid wissen. Vielleicht weil sie es gar nicht wissen wollen oder weil sie es einfach nie erfahren haben.

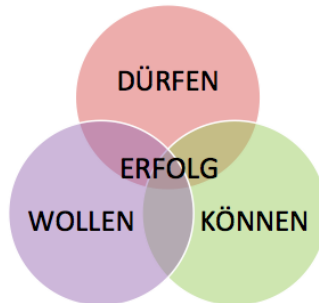
Viel öfter wissen sie jedenfalls, welche Erwartungshaltung sie an ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben. Dieses Informationsdefizit führt dazu, dass Führungskräfte gar nicht abschätzen können, wie hoch ihre Produktivität eigentlich sein könnte.

Im Zuge des Bewerbungsverfahrens werden die Fähigkeiten der zukünftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter meist in Fragebögen oder anderen Aufzeichnungen festgehalten. Das Wissen über all jene Fähigkeiten, die für die Erfüllung, der in der Stellenbeschreibung angegebenen Tätigkeiten nicht benötigt werden, verschwindet leider oft für immer in den Tiefen der Personalakten.

In modernen Unternehmen gibt es regelmäßig wiederkehrende Mitarbeitergespräche. Doch auch hier lauert die Gefahr der „selektiven Wahrnehmung“: Was soll die oder der Vorgesetzte mit Fähigkeiten anfangen, die in ihrem oder seinem Tätigkeitsbereich einfach nicht gefragt sind? Dabei schlummern hier Potentiale, die vielleicht an einer ganz anderen Stelle im Unternehmen enorm wertvoll sein können.

Ein Beispiel: der Buchhalter, der seine Aufgaben zur großen Zufriedenheit seiner Vorgesetzten erfüllt und sich selbst auch in seinem Bereich wohl fühlt, ist in seiner Freizeit bei der Freiwilligen Feuerwehr seines Heimatortes tätig. Bei entsprechender Kenntnis dieser Tatsache könnte man ihm die Position eines Sicherheitsbeauftragten anbieten. Viele andere Mitarbeiter würden sich bei diesem Angebot vielleicht überfordert fühlen. Bei diesem Mitarbeiter stehen die Chancen jedoch weit höher, dass er die zusätzliche Aufgabe erstens annimmt und zweitens, dass er seine Rolle mit Freude und Engagement ausfüllt.

Wenn man die vorhandenen Fähigkeiten (das „Können“), die grundsätzliche Leistungsbereitschaft (das „Wollen“) und die entsprechenden Möglichkeiten (das „Dürfen“) optimal auf einander abstimmt, erfährt das Unternehmen eine ungeahnte Dynamik, die sich in einem positiven Betriebsklima und in weiterer Folge in einem Erfolgsschub des Unternehmens widerspiegelt.



Werden hingegen diese drei Faktoren immer wieder ignoriert, kommt es über kurz oder lang zu sehr unangenehmen Effekten: Streitigkeiten, Mobbing, eingeschränkte Kommunikation, etc. Diese ziehen wiederum enorme Reibungsverluste nach sich, die letztendlich zu einer geringeren Produktivität führen.

Mehrere Studien haben gezeigt, dass gegenwärtig im Durchschnitt immer noch weniger als die Hälfte der vorhandenen Mitarbeiterpotentiale tatsächlich genutzt werden. Alleine aus dieser Tatsache ergeben sich enorme Möglichkeiten für den Einsatz von Personalcontrolling.

## Ziele des Personalcontrollings

Lange Zeit hat das reine Verwalten von personalrelevanten Daten einen beträchtlichen Teil der Personalarbeit ausgemacht. Glücklicherweise spielen die Entwicklungen der Informationstechnologie, im Hinblick auf immer größere Automatisierung bei der Datenverarbeitung, den Zielen des Personalcontrollings in die Hände. Verwaltungstätigkeit können deutlich reduziert werden. Die freiwerdende Zeit ermöglicht es Personalisten, Führungskräften und auch Personalcontrollern verstärkt gestaltend tätig zu werden. Konkret bedeutet das, das Personalcontrolling einen aktiven Beitrag leisten kann und muss, damit die in jedem Unternehmen vorhandenen Mitarbeiterpotentiale optimal eingesetzt werden.

**Jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter soll die Möglichkeit gegeben werden, ihre und seine Leistungsfähigkeit und -bereitschaft zu zeigen beziehungsweise ausbauen zu können.**

Nun kann man dagegen halten und meinen, ein Unternehmen sei kein Ort zur Selbstverwirklichung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es müsse vielmehr die positive wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens im Vordergrund stehen.

Beide Aussagen müssen nicht zwangsläufig im Widerspruch zu einander stehen. Im Gegenteil - sie können sehr gut ineinanderfließen: Es ist klar, dass ein Unternehmen nur so lange ein attraktiver Arbeitgeber sein kann, solange sein wirtschaftliches Überleben am Markt sichergestellt ist. Gleichzeitig verfügt dieses Unternehmen aber mit seinen Mitarbeitern über einen reichen Schatz an unterschiedlichsten Fähigkeiten. Wenn das Management klug ist und diese vorhandene Ressource nutzt, steigt die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und dessen Zielen. Die erfreuliche Folge ist ein Beitrag zur Stärkung der wirtschaftlichen Stabilität des Unternehmens.



Gutes Personalcontrolling kann auch einen wertvollen Beitrag leisten, die unterschiedlichen Interessen und die damit verbundenen Emotionen zwischen den verschiedenen Gruppen im Unternehmen - der Unternehmensführung, den Mitarbeitern, dem Betriebsrat - auszugleichen und den Kommunikationsfluss aufrecht zu erhalten.

Es kann gar nicht oft genug gesagt werden: Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource eines Unternehmens. Die Kernaufgabe des Personalcontrollings ist daher die Ausgestaltung des Könnens, Wollens und Dürfens dieser Mitarbeiter.

In der nächsten Ausgabe stelle ich Ihnen konkrete Beispiele vor, in welchen Beschäftigungsfeldern Personalcontrolling seinen Beitrag leisten kann.

**Autorin:**

**Dr. Karin Graser-Döll** war viele Jahre als Leiterin Controlling in namhaften Unternehmen tätig. Heute ist sie als Unternehmensberaterin und Wirtschaftstrainerin mit den Schwerpunkten Betriebswirtschaft und Controlling tätig. Im Dezember 2012 gründete sie das Zentrum für Wirtschaftsberufe – ein Aus- und Weiterbildungsinstitut, das betriebswirtschaftliche Seminare, Buchhalter-, Bilanzbuchhalter- sowie Personalverrechner-Lehrgänge anbietet.