

## Unternehmerisches Personalcontrolling

Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement.

Bearbeitet von  
Prof. Dr. Rolf Wunderer, Dr. André Jaritz

4., aktualisierte Auflage 2007. Buch. XXIV, 500 S. Hardcover  
ISBN 978 3 472 06945 4  
Gewicht: 1040 g

Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > Personalwirtschaft, Lohnwesen,  
Mitbestimmung

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beek-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

## Vorwort zur 4. Auflage

*»Ach entzögen wir uns  
Zählern und Stundenschlägern.«*

*R.M. Rilke, Neue Gedichte*

Das Personalwesen hat eine lange administrative Tradition in der Erfassung operativer Inputgrößen: – Lohnkosten pro Mitarbeiter, Kostenstelle, Produkt, Gesamtkosten oder Umsatz. Es ist auch nicht lange her, dass man offiziell von »Unkosten« sprach. Dazu wurden umfangreiche und differenzierte Statistiken erarbeitet: Personalbestand und -bewegungen, Absentismus und Fluktuation, Anwesenheit in Stunden, Tagen oder jubilarträchtigen Jahrzehnten. Zeiten, Kosten und Mengen standen als Input-Werte im Vordergrund: »Zähler und Stundenschläger« dominierten.

Hiervon ausgehend wurde in einem Folgeschritt endlich dem Output und den Erfolgsgrößen vermehrte Aufmerksamkeit gewidmet. Neben monetären Größen, wie Ertrag, Gewinn und Cash Flow, stehen heutzutage vermehrt qualitative Erfolgsfaktoren im Vordergrund. Dazu zählen z.B. Dienstleistungs- und Beziehungsqualitäten, Motivation und Identifikation, Potenziale, Leistungsverhalten oder -ergebnisse, Arbeitszufriedenheit und Loyalität. Aber auch Unternehmens- und Teamkultur, Unternehmensimage sowie Ansprüche an die Unternehmung, den Arbeitsplatz und -inhalt oder die Arbeitsbeziehungen gewinnen an Bedeutung. Ende der achtziger Jahre wurden die ersten Beiträge zum Personalcontrolling veröffentlicht. Unser Institut für Führung und Personalmanagement an der Universität St. Gallen veranstaltete 1986 den ersten Kongress zu diesem Thema im deutschsprachigen Raum, und 1994 konnten wir eine erste Monographie zu Grundfragen und Grundlagen des Personalcontrollings publizieren.

Vernachlässigt blieb in Theorie und Praxis noch immer das strategische Personalcontrolling, obgleich hier zunächst nur die richtigen Fragen gestellt und empfängerorientiert beantwortet werden müssten. Das Management verlangt vor allem führungsrelevante Informationen sowie die verstärkte und verbesserte Evaluation von Qualitäten. Und es gibt noch weitere Gestaltungsaufgaben: Von der Spinnennetzorganisation des Controllings zum kooperativen und dezentralen Audit, von der Berichts- zur Steuerungsinformation, von markt- zu ressourcenorientierten Strategien, vom Service- zum Business-Center-Personal, von der Fremd- zur Selbstevaluation sowie von einer reaktiv kontrollierenden zu einer proaktiv steuernden Konzeption.

---

Der dritte Entwicklungsschritt besteht nun in der differenzierten und integrierten Evaluation der Wertschöpfung von Strategien, Prozessen und Institutionen. Dies geschieht zunehmend über ganzheitliche Ansätze, wie TQM-, Balanced-Scorecard- oder Business-Excellence-Modelle. Dabei wird neben Potenzialen und Prozessen zunehmend auf Leistungen für und Zufriedenheiten von zentralen Stakeholdern, wie Kunden, Mitarbeitern, Kapitalgebern und Öffentlichkeit Wert gelegt. Auch die Ressourcen und Ansprüche an das Unternehmen bzw. das Personalmanagement werden einbezogen. Besondere Beachtung wird schließlich Fragen der unternehmerischen Gestaltung der Personalarbeit (z.B. über eine Wertschöpfungs-Center-Organisation) sowie der differenzierten und integrierten Evaluation der Wertschöpfung der Personalarbeit geschenkt.

Unser Dank gilt dem Forschungsfonds unserer Universität, der die literarischen und empirischen Analysen zur ersten Auflage maßgeblich unterstützte. Frau Dr. Halene-Blankenagel und Herrn Dr. Schlagenhauser sind wir für konstruktive Hinweise zur fünften Fassung unseres Manuskripts für die erste Auflage sehr verbunden, Herrn lic. oec. Jäger für die Fahnenkorrekturen zur ersten Auflage, Frau Dipl.-Kff. Sabine Großmann für die Unterstützung bei der zweiten Auflage. Weiterhin bedanken wir uns bei den Vertretern von über 200 Unternehmen, die sich an unseren Umfragen zum Personalcontrolling und damit verbundenen Themengebieten beteiligt oder uns mit weitergehenden Informationen zur Praxis des Personalcontrollings versorgt haben. Und nicht zuletzt sind wir dem Verlag Luchterhand und seinem Satzbetrieb wieder für beispielhafte Zusammenarbeit bei der Herstellung der dritten Auflage der Publikation verbunden.

Für die zweite Auflage haben wir vor allem zwischenzeitliche Entwicklungen in der Praxis sowie neuere Literatur berücksichtigt. Die Struktur und wesentliche Inhalte konnten beibehalten werden. Aktualisiert und erweitert wurden vor allem die Kapitel zum Personalcontrolling mit integrierten Bewertungsmodellen, insbesondere das neue Modell der EFQM, das sich in angepasster Konzeption nun EFQM-Modell für Excellence nennt. Darüber hinaus wurden neuere Entwicklungen und Beispiele zum inzwischen stark weiter verbreiteten Thema Balanced Scorecard einbezogen. Insbesondere die neueste Konzeption des Humanressourcen-bezogenen EVA/CVA-Ansatzes schlägt hier eine konzeptionelle Brücke zwischen Shareholder-Value, Balanced Scorecard und Personalmanagement.

Für die dritte Auflage wurde auf der bewährten Struktur und wesentlichen Inhalten aufgebaut. Entwicklungen in der Praxis sowie neueste Literatur sind berücksichtigt, besonders zu Beurteilungs- und Messinstrumenten auf der Mitarbeiterebene (v. a. Tests, strukturierte Interviews, Assessment

---

Center, Audits) sowie zur Balanced Scorecard, die sich als fester Bestandteil des Personalcontrollings etabliert. Entsprechend haben wir hier schwerpunktmäßig aktualisiert und um 33 Seiten erweitert. Dazu kommen noch Firmenbeispiele, um Praktikern zusätzliche Benchmarks zu geben. Aber auch der Bereich des Human Capital Management wurde erweitert, z.B. über den Ansatz der Saarbrücker Formel sowie den Professionalisierungs-Index PIX der Deutschen Gesellschaft für Personalführung.

Diese Monographie gibt einen umfassenden Überblick über Begriffe und Konzepte, Funktionen, Prozesse und Instrumente des Personalcontrollings und fasst damit die Entwicklungsergebnisse des Personalcontrollings der letzten drei Jahrzehnte zusammen. Neben der Auswertung zahlreicher aktueller Publikationen zum Thema sind nun Fallbeispiele von über 40 Unternehmen einbezogen sowie Expertenbefragungen durchgeführt. Über 230 Schaubilder und Tabellen fassen wichtige Bezugsrahmen, Themengebiete, Checklisten und Umfrageergebnisse in übersichtlicher, komprimierter und anschaulicher Form zusammen. Differenzierte Übersichten und Verzeichnisse, Querverweise und Kolumnentitel sowie ein umfassendes Stichwortverzeichnis unterstützen die Nutzung im Sinne eines Handbuchs.

Die vierte Auflage erscheint schon nach einem Jahr, wobei insbesondere neuere Literatur eingearbeitet und kommentiert wurde.

St. Gallen/München, im Frühjahr 2007

Rolf Wunderer

André Jaritz