



Marcus Peschl (Autor)

Advancement im Personalcontrolling durch personalpsychologische Fundierung



<https://cuvillier.de/de/shop/publications/8480>

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. Advancement durch Controlling?

Der Blick auf die Gliederung der vorliegenden Arbeit und damit auf die bearbeiteten Schwerpunktgebiete provoziert beim Gegenüber im Regelfall etwa folgende Rückfragen - liegt die strategierorientierte, die fortschrittliche, die kreativ-innovatorische, die personal(management)gerichtete "Welt" dem Controlling überhaupt? Vorbehalte auch beim Thema "Advancement" (Weiterentwicklung) - vom Controlling initiierte übergreifende Advancementprojekte, wo doch jede Controlling-Aktivität betreffende Akteure in ihrer Entwicklung blockiert?

Advancement im Personalcontrolling durch personalpsychologische Fundierung - wozu? Im Personalmanagement herrscht doch erfreulicher Dauerfortschritt. Oder doch nur eine Trendhektik? Wer betrachtet eigentlich die strategische Richtung im Personalcontrolling-/Personalmanagement-Bereich kritisch, wer hinterfragt die lange Reihe hektisch implementierter Trendkonzepte, wer koordiniert übergreifende Personalmanagement-Module auch mit Advancementorientierung und wer übernimmt die evaluative Betrachtung betrieblicher Personalmanagement-Programme?

Im HR(M)-Bereich wird Personalcontrolling oft in die Schublade "Personalkontrolle" eingeordnet - jenem Bild entsprechend bringt der Personalcontroller doch keinerlei Fortschritt, ruft lediglich Widerstände hervor, belächelt die personale Kreativität und teilt noch immer die Vorstellung, HR wäre vor allem ein Kostenfaktor, der über eine kennzahlenorientierte Steuerung eingedämmt wird. Doch auch der geschulte HR-Profi mit personalpsychologischem Background fördert die Entfaltung kooperativer Potenziale der Fachgebiete "Personalcontrolling" und "Personalpsychologie" kaum.



Demgegenüber wirkt die bei Schäffer/Weber (vgl. [Traut Euch!] 3) markig hervor-
gebrachte Forderung nach einer Stärkung der Zusammenarbeit der Bereiche "Con-
trolling" und "Personalmanagement" türlichend für die vorgelegte Arbeit, birgt
Advancement im Personalcontrolling durch personalpsychologische Fundierung
doch erhebliche Potenziale vor allem zur Steigerung der inhaltlich-methodischen
Qualität, aber auch für die Förderung der Umsetzung und Akzeptanz strategisch
ausgerichteter personalorientierter Controlling- und Management-Arbeit.

2. Controlling im Management-Bereich

2.1 Betriebliche Managementfunktionen im Überblick

Management hebt vorrangig auf die zielorientierte Gestaltung, Steuerung und die Weiterentwicklung (Advancement) betrachteter Betriebe wie betrieblicher Prozesse ab (vgl. auch im Weiteren grundlegend Troßmann [Controlling] 4 ff.; Wild [Unternehmensplanung] 13; Rüegg-Stürm/Grand [Management] 29 ff.). Dabei hat die Unterscheidung der Sach- und Personalfunktionen im Management-Bereich grundlegende Bedeutung (vgl. Troßmann/Baumeister/Werkmeister [Controlling] 2 ff.).

"Vorgelagert" werden allgemeine Managementprinzipien definiert, auch die Zielbildung hat hervorragende Bedeutung - weiter bilden auch die Planung, die Kontrolle, die Organisation, die betriebliche Information und die interne Revision typische Sachfunktionen im Management-Bereich. Personalmanagement bedeutet die zielorientierte Gestaltung, Steuerung und Weiterentwicklung personalgerichteter Arbeit im Betrieb - konkrete personalorientierte Managementfunktionen stellen etwa die Personalauswahl, die Leistungsbeurteilung, die Personalentwicklung und die Personalsteuerung dar. Bei der Gestaltung aller anderen Managementfunktionen fungieren die allgemeinen Managementprinzipien als normativ-werteorientierte Leitaspekte und das betriebliche Zielsystem als deutlich spezifischere Vorgabensreihe. Dem Controlling obliegt die koordinierende Tätigkeit im Management-Bereich (Abbildung 1).



durchgeführt werden; unterschieden wird die gestaltende und die laufende Koordination. Die gestaltende Koordination wird auch systemdefinierende Koordination genannt, während die laufende Koordination auch als systemausfüllende Koordination bezeichnet wird.

Charakteristisch für die gestaltende Koordination ist die Neu- oder zumindest erhebliche Umgestaltung ganzer Managementteilsysteme. Bei der laufenden Koordination werden dagegen unter Beibehaltung der Prinzipien der Managementteilsysteme nur adäquate Anpassungsmaßnahmen in Bezug auf einzelne systeminhärente Parameter vorgenommen. Die strukturschaffend-gestalterische Koordination macht mehr Mühe und entfacht mitunter Gegenwind - klar ist aber auch, dass der Controller dabei prinzipiell mehr Gestaltungsfreiraum hat.

Durch die managementgerichtete Beratung, die Informationsbereitstellung mit vorgelagerter managementpolitischer Informationsaufbereitung, die Methodenbereitstellung und -unterstützung, aber vor allem auch durch die Initiativfunktion erfüllt das Controlling wichtige managementunterstützende Servicefunktionen (vgl. auch im Weiteren grundlegend Troßmann [Controlling] 16 f.; Troßmann/Baumeister/Werkmeister [Controlling] 4 ff.). Die Reihe der managementunterstützenden Servicefunktionen wird hier um die aufgabenorientierte Moderationsfunktion des Controlling erweitert.

Der managementunterstützende Charakter des Controlling wird vor allem bei der managementgerichteten Beratung deutlich. Handlungsalternativen werden bei der Entscheidungsunterstützung inhaltlich-methodisch fundiert ausgearbeitet, adäquat



aufbereitet und zielsystementsprechend bewertet. Dabei deckt der Controller beratende Aspekte der Controller-Rolle in Bezug auf die Entscheidungsfindung der Manager ab, insbesondere vor weitreichenden Entscheidungen mit Gestaltungscharakter. Die dem Controlling obliegende Beratungsfunktion für das zuständige Management wird zu Recht hervorgehoben (etwa auch bei Troßmann [Controlling] 16), hat die managementgerichtete Beratung doch eine strategische Bedeutung mit Blick auf die dauerhafte Verankerung der Controlling-Idee im Management-Bereich. Überhaupt findet jene managementbegleitende Controlling-Aktivität ihre Entsprechung auch in der die aktuelle Controllerschaft prägenden Business-Partner-Controller-Rolle, dabei wirkt der Controller (Business Partner) beratend auf betreffende Manager, hinterfragt ihre Tätigkeit kritisch und arbeitet weiter proaktiv mit Blick auf Herausforderungen und Chancen (vgl. Schäffer/Brückner [Controlling] 20 ff.).

Bei der Informationsbereitstellung geht es um die Deckung zuvor ermittelter Informationsbedarfe der Entscheidungsträger durch die Bereitstellung fachlich korrekter, entscheidungsrelevanter Informationen, empfängergerecht und situationsspezifisch aufbereitet. Diese Aufgabe mündet schließlich in die Konzeption umfangreicherer Berichtssysteme. Da eine zweckentsprechende Informationsbasis für jede Entscheidung sehr bedeutsam ist, stellen Berichtssysteme eine wesentliche informatorische Erfolgsgrundlage dar. Dabei spielt vor allem aber die vorgelagerte managementpolitische Informationsaufbereitung durch das Controlling eine entscheidende Rolle.

Mit der Funktion der Methodenbereitstellung und -unterstützung übernimmt der Controller die Aufgabe, betrieblichen Akteuren für die unterschiedlichsten Situationen ein adäquates Instrumentarium an die Hand zu geben und sie bei der Wahl



geeigneter Methoden, bei deren Anwendung, aber weiter auch bei der Ergebnisverwertung zu unterstützen. Wichtige Controlling-Aufgabe ist dabei etwa, nach entsprechenden Vorüberlegungen zweckdienlich gegliederte, kommentierte Beratungstools mit (auch) benutzerkomforterhöhender Lotsenfunktion im IT-Support bereitzustellen, auf die diese Akteure dann zugreifen können, womit by the way die dauerhafte Erhöhung der Aufnahmequote geeigneter Instrumente geschickt "gefördert" wird.

Die koordinative Tätigkeit im Management-Bereich begründet auch die Moderationsfunktion des Controlling. Die Bearbeitung managementfunktionaler Aufgaben mit übergreifendem Charakter erfordert häufig eine Knowledge-Bündelung der Fachkräfte beteiligter Management-Bereiche. Damit geht oft die Berufung spezifischer Arbeitsgruppen einher. Für eine erfolgreiche Gruppenarbeit hat die Moderation der Gruppenprozesse eine hervorragende Bedeutung (vgl. Freimuth [Moderation] 1). Mit Blick auf die moderierende Steuerung derartiger Arbeitsgruppen wird hier die bei Witte (vgl. [Gruppen]) erörterte aufgabenorientierte Moderation präferiert. Die aufgabenorientierte Moderationsfunktion innerhalb derartiger Arbeitsgruppen und zwischen ihnen obliegt dem Controlling.

Bei initiativfunktionaler Tätigkeit machen Controller betreffende Management-Bereiche oder das Top-Management auf aktuelle oder künftige Probleme, vor allem aber auch auf Erfolg versprechende Potenziale aufmerksam und erarbeiten entsprechende Vorschläge für die Behebung etwaiger Handlungsbedarfe. Die initiativfunktionale Controlling-Aktivität erfordert adäquat aufgestellte Früherkennungssysteme. Bedeutung erlangen initiativfunktionale Controlling-Beiträge vor allem für



strategische Aspekte betrieblicher Advancementprojekte. Gerade dort wird auch die Potenzialorientierung im Controlling deutlich.

Anwendungsorientierte Controlling-Arbeit erfordert immer auch die Beantwortung der Frage der Umsetzung und Akzeptanz "controllingartiger" Instrumente und Konzepte (vgl. Troßmann [Controlling] 327 f.). Für die Förderung der Umsetzung und Akzeptanz derartiger Controlling-Beiträge wird mit der vorliegenden Arbeit auf die Hervorhebung servicefunktionaler Aspekte, eine adäquate IT-Unterstützung, die Beachtung der Mitarbeiterorientierung und wohlüberlegte kommunikative Controlling-Auftritte abgestellt.

Der digitale Wandel macht auch vor dem Controlling nicht halt (vgl. Schäffer/Weber [Digitalisierung] 44 ff.), wobei der informations- und kommunikationstechnische Fortschritt vor allem die Bandbreite funktionsunterstützender "Controlling-Angebote" erweitert, der managementfunktionale Controlling-Kern jedoch bleibt davon unberührt. Controlling bietet bei aller Veränderung managementfunktionale Stabilität - dabei wird immer eine inhaltlich-methodische Klarheit in der Beratung angestrebt, vor allem mit Blick auf die ein oder andere mehr oder weniger gehaltvolle Trendströmung, Megatrendwelle oder beratend begleitete betriebliche Advancementprojekte.

Eine bedeutende Rolle für die Erfüllung der Controlling-Funktionen spielt die IT-gestützte Untermauerung der Controlling-Idee. Durch Einbettung der Controlling-Instrumente und -Konzepte in die betriebliche IT-Landschaft findet Controlling über adäquat aufgestellte Module auch dort statt - angestrebt wird hierdurch die dauer-

hafte Verankerung der Controlling-Idee im Repertoire der Mitarbeiter. Die inhaltlich-methodische Gestaltung derartiger IT-Support-Bereiche obliegt dem Controlling, die vorgabegetreue informations- und kommunikationstechnische Umsetzung bleibt Aufgabe damit betrauter IT-Fachkräfte (Programmierer). Dabei offenbart die Gestaltung managementfunktional bedeutender IT-Angebote immer auch vielfältige Anknüpfungspunkte für die Controlling-Aktivität (wichtige Controlling-Aspekte bei der Gestaltung managementfunktional bedeutender IT-Angebote erörtert etwa Troßmann [Controlling] 58 ff.).

Controlling wirkt vor allem auch durch die direkte Anwendung. Wie Controlling dabei wahrgenommen wird, wie Controlling im Betrieb "rüberkommt", fördert oder hemmt über die Imagewirkung die Entfaltung der Controlling-Aktivität erheblich. Die Betrachtung der Mitarbeiterperspektive verschafft dem Controlling bedeutende Einblicke in die "Realität" betreffender Controlling-Instrumente und -Konzepte. Im Controlling jedoch erfährt die Mitarbeiterorientierung bei der Gestaltung derartiger Instrumente und Konzepte nicht immer die erforderliche Beachtung.

Die erfolgreiche Übermittlung der Controlling-Idee erfordert aber weiter auch eine dem jeweiligen Aspekt der Controller-Rolle förderliche kommunikative Darbietung der Controlling-Beratung - immer auf der Grundlage inhaltlich-methodisch korrekter Argumente.

Die in Abbildung 2 beschriebene Controlling-Grundkonzeption gibt die Eckpfeiler der Controlling-Aktivität im Management-Bereich wieder.