



Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Fachgebiet Personalmanagement

Bachelorarbeit

zur Erlangung des Grades Bachelor of Arts (B.A.)

**Systematische Personalentwicklung im Kontext einer ressourcen- und
wertschöpfungsorientierten Personalstrategie:**

Herausforderungen und Nutzen des Personalentwicklungscontrolling

vorgelegt bei

Prof. Ulrich Schindler

Zweitprüfer: Prof. Dr. Boris Kaehler

eingereicht von:

Falk Hartmann
Lindenstraße 17
06317 Seegebiet Mansfelder Land
Tel.: 0172/8272095
E-Mail: hartmann.falk@gmx.de

Matrikel: BFBW13
Kennnummer: 20661
Abgabetermin: 17.06.2016

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einführung	1
1.1 Problemstellung und betriebswirtschaftliche Bedeutung.....	1
1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise.....	2
2 Terminologie und Abgrenzung	5
2.1 Ressourcenorientierte Personalstrategie	5
2.2 Systematische Personalentwicklung	6
2.3 Personalentwicklungscontrolling und Abgrenzung	6
2.3.1 Abgrenzung der Evaluation	7
2.3.2 Abgrenzung des Bildungscontrolling	8
3 Grundlagen der Personalentwicklung	9
3.1 Phasen systematischer Personalentwicklung	9
3.2 Interessengruppen und Zielstellungen.....	10
4 Konzeptionelle Herausforderungen des Personalentwicklungscontrolling 13	
4.1 Personalcontrolling versus Personalentwicklungscontrolling.....	13
4.2 Zielstellung und Charakteristik	14
4.3 Personalentwicklungscontrolling im Funktionszyklus	16
4.4 Handlungsfelder und Funktionen.....	20
4.4.1 Planung	21
4.4.2 Steuerung	21
4.4.3 Kontrolle.....	22
4.4.4 Information	22
4.5 Dimensionen und Ausprägungen	24
4.5.1 Quantitatives und qualitatives Controlling	24
4.5.2 Operatives und strategisches Controlling	25
4.6 Anforderungen und Voraussetzungen zur Implementierung	26
5 Nutzeneruierung des Personalentwicklungscontrolling	28
5.1 Dualität des Controllingansatzes.....	28
5.1.1 Vorteile und Hürden ökonomischer Aspekte	28
5.1.1.1 Kosten-Controlling.....	31
5.1.1.2 Effizienz-Controlling.....	31

III

5.1.1.3 Effektivitäts-Controlling	32
5.1.2 Pädagogische Aspekte	33
5.2 Möglichkeiten und Grenzen von Kennzahlen	34
5.3 Evaluierung integrierter Konzepte und Bewertungsmodelle	36
5.3.1 Nutzenvalidierung des Balanced-Scorecard-Konzeptes	37
5.3.2 Humanvermögensrechnung im Personalentwicklungscontrolling	42
5.4 Kritische Würdigung des Personalentwicklungscontrolling	48
6 Schlussbetrachtung	51
6.1 Handlungsempfehlungen	51
6.2 Fazit und Zusammenfassung	53
Anhangsverzeichnis	VI
Anhang	VII
Literaturverzeichnis	X

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung.....	9
Abb. 2: Personalentwicklungscontrolling im Funktionszyklus.....	17
Abb. 3: Die drei Ebenen des Personalcontrolling.....	30
Abb. 4: Saarbrücker Formel.....	45

Abkürzungsverzeichnis

AC	Assessment Center
BSC	Balanced-Scorecard
HR	Human Resources
HRA	Human-Resource-Accounting
HRM	Human Resources Management
PE	Personalentwicklung
PM	Personalmanagement
ROI	Return On Investment

1 Einführung

1.1 Problemstellung und betriebswirtschaftliche Bedeutung

Zukünftig wird Personalentwicklung (PE) einen Bedeutungszuwachs erfahren. Faktoren die diese Tatsache begünstigen sind unter anderem Probleme der schulischen Bildung, die zunehmende Internationalisierung der Betriebe, aber auch der beschleunigte technologische, sowie gesellschaftliche Wandel.¹ Vor diesem Hintergrund und im Ringen um die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen nimmt dieser betriebliche Bereich eine Schlüsselfunktion ein. Die Erfordernisse um eine systematische PE und strategische Ausrichtung der Aktivitäten steigen mit dem Fakt, dass andere Sektoren des Bildungssystems schwächeln und an dieser Stelle eine Kompensation erfolgen muss, um den wachsenden und sich verändernden Anforderungen in einem kompetitiven Umfeld gerecht zu werden.² Weitere Gründe für eine strategische Ausrichtung finden sich darin, dass sich Unternehmen auf die eigenen Stärken und komparativen Vorteile im Zusammenhang mit diesen Rahmenbedingungen einstellen müssen. Vor allem aber sollten sie daraus systematisch Anstrengungen unternehmen, sich mit schwer imitierbaren Kompetenzen der Mitarbeiter einen Vorsprung und eine Alleinstellung zu erarbeiten.³ Gibt es Handlungsalternativen, die den Erfordernissen schneller oder besser Rechnung tragen, muss PE nicht immer das Mittel der Wahl sein. So ergibt sich eine Konkurrenz im Hinblick auf Fungibilität im Sinne von Verfügbarkeit und Beherrschbarkeit, Substituierbarkeit und Elastizität, welche der Einsatz- und Verwendungsbreite entspricht, der Sicherheit, in diesem Zusammenhang aber auch der Anschlussfähigkeit und Vernetzung sowie Kostengünstigkeit mit anderen Produktionsfaktoren, wie der Technisierung. Auch gegenüber der Beschaffung oder des Personalleasing muss PE, im Vergleich zu diesen, einen entsprechend höheren Nutzen aufweisen.⁴

Unternehmen investieren schätzungsweise 22 Milliarden Euro jährlich in PE. Daher möchte das Management über Effizienz und Effektivität der Maßnahmen informiert sein. Zwar sind qualifizierte Mitarbeiter ein entscheidender Wettbewerbsfaktor, aber auch PE muss sich dem Anliegen nachhaltig und kosteneffizient zu arbeiten unterordnen, was wiederum den Blickwinkel in Richtung einer Investition in Kompetenzen von Mitarbeitern lenkt.⁵ Oft wird aber recht einseitig, lediglich die Kostensituation von PE analysiert, ohne dabei auf den Nutzen, ferner auf die Umla-

¹ Vgl. Bröckermann/Müller-Vorbrüggen 2008, S. VII, ähnlich Rohrschneider 2011, S.16 und Wollert 1999, S. 7

² Vgl. Becker 2013, S. 2 f.

³ Vgl. Sattelberger 1989, S. 19

⁴ Vgl. Neuberger 1994, S. 14 f.

⁵ Vgl. Regnet 2008, S. 677

ge dieser Kosten auf die entsprechende Nutzenperiode einzugehen, in der die getätigten Investitionen dann eine Rendite erbringen, bzw. eine Optimierung der Wertschöpfung zu verzeichnen ist. Hintergrund ist die Bewertungsproblematik.⁶ Wird Personalentwicklung aus rein quantitativer Sichtweise beurteilt, entsteht ein Rechtfertigungsdruck, welcher durch Kostenoptimierungsvorhaben bedingt ist. Ein strategisches Vorgehen hingegen bringt den qualitativen Ansatz in die Diskussion und Personalentwicklung wird zur Voraussetzung, bei der Erringung von Wettbewerbsvorteilen im Kontext der Strategieumsetzung.⁷ Da Zeit als knapper Faktor über Erfolg und Misserfolg im Wettbewerb entscheidet, muss strategieumsetzende PE unterstützend funktionieren, um schneller als die Konkurrenz zu lernen. Dabei ist es aber ebenso wichtig, dass strategisch relevante Bedarfe in der PE angegriffen werden.⁸

Resultat der vorherrschenden Situation ist die gestiegene Bedeutung der Planung, Steuerung und Evaluation, im Sinne einer Kontrolle der Aktivitäten, in der systematischen Personalentwicklung, unter motivationalen, pädagogischen sowie ökonomischen Gesichtspunkten. Dabei muss auch Personalentwicklung selbst, über den Wertschöpfungsbeitrag ihrer Aktivitäten, einen Nachweis zur Legitimation als Funktionsbereich erbringen.⁹ Die PE steht unter Rechtfertigungsdruck und sollte sich regelmäßig einer qualitativen und quantitativen Betrachtung unterziehen, um die Programme zu prüfen, die einen Wertbeitrag für das Unternehmen leisten sollen.¹⁰ Oft lässt sich jedoch feststellen, dass es an der Verbindung zwischen Lernzielen der PE und Unternehmenszielen fehlt.¹¹ Strategien ganzheitlich abgestimmt und koordiniert, mit operativen Aktivitäten zu realisieren, stellt nahezu jedes Unternehmen vor eine Herausforderung und weckt den Bedarf an einem nutzenstiftenden Controlling-Konzept, welches integriert in die systematische PE, dieser, unterstützend zur Seite steht.

1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise

Mitarbeiter werden in der Ressourcenorientierung als wettbewerbsrelevante Ressourcen, im Sinne von Potenzialen erster Ordnung, verstanden. Dabei ist das Leistungsniveau das Ergebnis langfristiger Anstrengungen des Human-Resource-Managements (HRM), aber im Speziellen auch der PE. Für ein erfolgreiches Handeln sind die Verknüpfungen mit der Unternehmensstrategie

⁶ Vgl. Neuberger 1994, S. 290 f.

⁷ Vgl. Riekhof 1992, S. 50

⁸ Vgl. Stiefel 2010, S. 19

⁹ Vgl. Becker 2011, S. V

¹⁰ Vgl. Regnet 2008, S. 690 f.

¹¹ Vgl. Regnet 2008, S. 679

und innerhalb des Funktionsbereichs, die aktive Beeinflussung und strategische Mitbestimmung, sowie ein erfolgsorientiertes Controlling notwendig.¹² „Mit der Professionalisierung der Personalentwicklung steigt auch der Bedarf nach systematischer Steuerung und Erfolgskontrolle ihrer Aktivitäten.“¹³ Die Unternehmensleitung erwartet in Bezug auf die PE und allen Investitionen in das Humankapital höchstmögliche Effizienz und Effektivität. Die abgeleitete Aufgabenstellung für die PE-Abteilung richtet sich darauf einen Rahmen zu schaffen, bei dem Kontrollierbarkeit und Nachvollziehbarkeit der Entwicklungsprozesse herrschen.¹⁴ Mit diesem pragmatischen Orientierungsrahmen soll es ermöglicht werden Defizite und Erfolgstreiber sowohl nach, als auch während des Prozesses aufzudecken und die Erkenntnisse für künftige Planungen zu nutzen. Hier ergibt sich die Frage, was genau Personalentwicklungscontrolling dabei für einen Beitrag leisten kann und welche konkreten Hürden sich bei der Implementierung und der Arbeit damit ergeben, bzw. inwiefern Vorteile für den Bereich der PE; das Personalmanagement und das gesamte Unternehmen aufgezeigt werden können.

Die Vorgehensweise bei der Erschließung dieses Sachverhalts soll eine differenzierte, wissenschaftliche Auseinandersetzung der Herausforderungen und des Nutzens von Personalentwicklungscontrolling sein, diskutiert unter Bezugnahme auf systematische Personalentwicklung im Kontext ressourcen- und wertschöpfungsorientierter Personalstrategie. Wertschöpfung ist ein Prozess zur materiellen oder intangiblen Wertsteigerung, hier im Speziellen der Ressource Personal. Im Sinne dieser Auffassung gilt es, durch die Erschließung der theoretischen Grundlagen von Personalentwicklung, einen Überblick und Einstieg in diesen wertschöpferischen Prozess für das grundlegende Verständnis zu schaffen, um darauffolgend die konzeptionellen Herausforderungen eines, diesen Zyklus unterstützenden, Personalentwicklungscontrolling allgemeingültig, inhaltlich zu analysieren. Die Einordnung und Betrachtung der Phasen, der Interessengruppen sowie Träger und der Zielstellungen von PE im Unternehmen sollen einen Bezugsrahmen herstellen, in dem Controlling-Ansatzpunkte identifiziert werden können. Im Rahmen der Sollkonzeption von Personalentwicklungscontrolling, in der Art einer kritischen Bestandsaufnahme, wird ein aus dem Zyklus des Verständnisses von systematischer PE induziertes Controllingvorgehen projiziert, welches an dieser Stelle bewusst auf die Explikation der großen Diversität von Instrumenten im Personalcontrolling und Personalentwicklungscontrolling verzichtet. Schwerpunkt dieses Kapitels soll die Darstellung der grundlegenden Herausforderung für Personalentwicklungscontrolling sein, ein abgrenzbares Bereichscontrolling mit methodisch gestütztem Hintergrund zu sein, ohne dabei lediglich dem Selbstzweck zu dienen.

¹² Vgl. Kaiser/Ringlstetter 2008, S. 69; vgl. ähnlich Ridder/Bruns 2002, S. 117 und Ridder et al. 2001, S. 25

¹³ Krämer 2007, S. 67

¹⁴ Vgl. Lang 2000, S. 7

Im Blickwinkel der ressourcen- und wertschöpfungsorientierten Personalstrategie soll der konkrete Nutzen des Einsatzes eines ausdifferenzierten Personalentwicklungscontrolling herausgearbeitet werden - zunächst allgemein, über die Abgrenzung ökonomischer und pädagogischer Aspekte, anschließend praxisinduziert über die Verwendung von Kennzahlen und dann speziell über die Diskussion zweier Modelle, die sich dem Human-Capital-Management zuordnen lassen.¹⁵ Dies sind zum einen der *Balanced-Scorecard-Ansatz* (BSC-Ansatz) in der PE, als ganzheitliche, die Kennzahlthematik aufgreifende und ausbauende Möglichkeit der Strategieumsetzung und zum anderen das Modell des *Human-Resource-Accounting* (HRA), mit einhergehender Bewertung und Messung der humanen Ressourcen. Nur wenn es Modelle gibt, die die erörterten konzeptionellen Herausforderungen anwendungsbereit erfassen können, lässt sich auch ein konkreter Mehrwert feststellen. Diese beiden Modelle wurden stellvertretend ausgewählt, weil sie strategische, gleichwohl operative, quantitative und qualitative, aber auch die ökonomischen sowie pädagogischen Aspekte und Dimensionen eines Personalentwicklungscontrolling berücksichtigen können, welches als Unterstützungsfunktion einer PE, ganzheitlich, in deren Funktionszyklus integriert, stattfinden muss. Darauf folgend soll eine kritische Würdigung des Personalentwicklungscontrolling, als Controlling-Subsystem für den Funktionsbereich aus allgemeiner Perspektive erfolgen. So können die auftretenden Chancen und Risiken, für die Arbeit mit dieser Konzeption beleuchtet werden.

Mit den erzielten Erkenntnissen werden im Anschluss konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet, die abschließend mögliche Wege zur Verbesserung des Personalentwicklungscontrolling aufzeigen sollen. Auf einen historischen Abriss über Entstehung und Entwicklungsgeschehnisse soll aufgrund des eingeschränkten Umfangs dieser Bachelorarbeit verzichtet werden. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet.

¹⁵ Vgl. Scholz u.a. 2004 nach Schulte 2012, S. 99

2 Terminologie und Abgrenzung

2.1 Ressourcenorientierte Personalstrategie

Mitarbeiter gestalten Unternehmen mit. Die Produktivität der Produktionsfaktoren hängt von ihnen ab. Zudem stellen qualifizierte Mitarbeiter eine knappe Ressource dar, die anderweitig extern teuer eingekauft werden muss. Daher ist das Personal ein strategischer Erfolgsfaktor.¹⁶ Die Strategie soll als der Weg zu dauerhaften Wettbewerbsvorteilen verstanden werden. Dabei darf es nicht als ‚akademisches Schlagwort‘ missbraucht werden.¹⁷ Die Umkehrung des *Ziel-Mittel-Ansatzes* und die Herangehensweise, dass die vorhandenen und entwickelbaren Personalressourcen die Inhalte der Unternehmens(Geschäfts-)strategie wesentlich bestimmen, sind die Kennzeichen einer **ressourcenorientierten Personalstrategie**. Das Personalwesen hat Informationen für die Geschäftsleitung bereitzustellen, um einen Planungshorizont zu schaffen, welche Unternehmens(Geschäfts-)Strategie mit dem verfügbaren Humanpotenzial realisierbar ist, ohne das Personal erst zum Engpass werden muss. Dabei wird die Entwicklung der unternehmensinternen Personalressourcen zur Voraussetzung, um auf sich ändernde Märkte, Umweltbedingungen und Kundenwünsche adäquat reagieren zu können. Die finanz- und zielorientierte Steuerung des Unternehmens steht dabei nicht im Zielkonflikt zu einer Ressourcenorientierung, sondern stellt eine Ergänzung dar.¹⁸ Bechtel konzipiert die Argumentationskette wie folgt: „Unternehmensressourcen → (ressourcenbasierte) Strategie → Wettbewerbsvorteil“.¹⁹ So kann die strategische Handlungsfähigkeit aus der Dynamik unternehmensinterner Ressourcenentwicklung entstehen.²⁰ Wertvoll sind Ressourcen, wenn sie dazu beitragen die Kosten eines Unternehmens zu senken oder die Erträge zu erhöhen. Damit sind sie aber auch Teil der Wertschöpfung und Erfolgsfaktor zu gleich.²¹ „Die langfristige Planung, Beschaffung, Ausbildung und Entwicklung qualifizierter Human-Ressourcen ist .. Voraussetzung jeder Unternehmensstrategie, da die Bereitstellung des Human-Ressourcen-Reservoirs die Voraussetzung für die Umsetzung von Strategien bildet.“²²

¹⁶ Vgl. Meier 1991, S. 37

¹⁷ Vgl. Papmehl 1999, S. 85 f.

¹⁸ Vgl. Bühner 2005, S. S. 18

¹⁹ Bechtel 2006, S. S. 59

²⁰ Vgl. Ridder et al. 2001, S. 119

²¹ Vgl. Ridder et al. 2001, S. 31

²² Papmehl 1999, S. 86

2.2 Systematische Personalentwicklung

Für die zielgerichtete Implementierung eines Controlling-adäquaten Konzepts unabdingbar und somit für das Grundverständnis der Einordnung von Personalentwicklungscontrolling, in den Kontext der ressourcen- und wertschöpfungsorientierten Personalstrategie ebenso unerlässlich, ist die definitorische Abgrenzung der Begrifflichkeit **Personalentwicklung**. „Personalentwicklung ist das Insgesamt derjenigen Maßnahmen, die geeignet sind, die Handlungskompetenz der Mitarbeiter weiterzuentwickeln, zu erhalten und ständig zu erneuern, und zwar mit dem Ziel den Unternehmenserfolg unter weitestgehender Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen zu sichern.“²³ Als personalwirtschaftliche Kernfunktion beinhaltet PE Maßnahmen zur Förderung, Entwicklung und Bindung der Mitarbeiter eines Unternehmens.²⁴ Aus der folgenden Definition von Becker leitet sich der ganzheitliche Charakter der PE in einem zyklischen Verlauf ab und identifiziert bereits die Ansatzpunkte für ein ganzheitliches Controlling-Konzept der PE-Aktivitäten. Demnach kann „**Systematische Personalentwicklung** .. als Aktionsfolge zur Beschaffung, Analyse, Aufbereitung, Nutzung, Verwendung und Aussonderung von Informationen verstanden werden, die in dem hier konkret behandelten Falle die Gestaltung der Personalentwicklung zum Gegenstand hat. Der Funktionszyklus stellt dann - bezogen auf gegebene oder zu setzende Unternehmensziele - die Arbeitsschritte Planung, Entscheidung, Gestaltung und Bewertung der Personalentwicklung dar.“²⁵ Systematische PE trägt wesentlich dazu bei, dass Wollen und Können nicht ein Nadelöhr, im Sinne eines Engpasses, darstellen, sondern nachhaltige Ressourcensicherung und Wertschöpfung.²⁶

2.3 Personalentwicklungscontrolling und Abgrenzung

Als Teilgebiet des Personalcontrolling, welches wiederum ein Teil des Unternehmenscontrolling ist, hat das Personalentwicklungscontrolling die Untersuchung von Effizienz und Effektivität der Personalentwicklung zum Gegenstand. Dabei liefert es Informationen für die Aufgaben *Planung* sowie *Steuerung* der PE und verschafft die Möglichkeit dem Funktionsbereich, im Wettbewerb mit anderen Verwendungen, Klarheit über die Nutzung finanzieller Ressourcen, durch das Aufgabenfeld der Kontrolle, zu verschaffen.²⁷ Fellenstein erweitert diese Definition um den prozessualen Charakter systematischer PE. Demnach beschränkt sich „**Personalentwicklungs-**

²³ Münch 1995, S. 15 f.

²⁴ Vgl. Ridder/Bruns 2002, S. 97 ff.

²⁵ Becker 2011, S. 13

²⁶ Vgl. Becker 2011, S. 441

²⁷ Vgl. Becker 2011, S. 292 f.; vgl. auch Penski 2009, S. 38

Controlling ... auf die Betrachtung der personalpolitischen Funktion der Personalentwicklung und stellt somit ein spezialisiertes Teilgebiet des Personal-Controlling dar. Im Hinblick auf die .. Definition zur Personalentwicklung bedeutet der Einbezug des Controlling-Gedankens eine dahingehende Erweiterung, daß [sic!] der gesamthafte Personalentwicklungsprozeß [sic!] - und nicht nur, wie so häufig geäußert wird, die Durchführung der Fördermaßnahmen - unter Berücksichtigung quantitativer, qualitativer, strategischer sowie operativer Aspekte einer systematischen Steuerung durch Planung und Kontrolle unterzogen wird.²⁸ In dieser Sichtweise wird deutlich, dass die Verfolgung eines Personalentwicklungscontrolling-Konzeptes, welches sich an einer systematischen PE angliedert, einen holistischen Charakter erfordert. Das bedeutet, dass ein ganzheitlicher Personalentwicklungsprozess unter Beachtung qualitativer, quantitativer, ökonomischer, pädagogischer, strategischer und operativer Aspekte einer systematischen Steuerung durch Planung und Kontrolle unterzogen werden muss, um erfolgreich Ressourcen zu nutzen und die Wertschöpfung für PE sowie für das ganze Unternehmen zu erhöhen.²⁹

2.3.1 Abgrenzung der Evaluation

Die wesentliche Voraussetzung für zielgerichtetes menschliches Handeln ist die Bewertung von Alternativen des Handelns, was wiederum ein unbewusstes Resultat impliziter Entscheidungsprozesse ist.³⁰ „Unter Evaluation versteht man ganz allgemein die zielbezogene Erhebung von Daten mit Hilfe geeigneter Meßinstrumente [sic!] und die Bewertung von Maßnahmen, Programmen, Projekten u.ä. etwa im Rahmen betrieblicher Personalprogramme, beispielsweise der Personalentwicklung.“³¹ Personalentwicklungscontrolling umfasst gegenüber der Evaluation die Evaluierung und Optimierung von Planung und Steuerungsaktivitäten im PE-Bereich, durch Beschaffung und zielgerichtete Weitergabe PE-relevanter Informationen.³² Demnach kann Evaluation als Teilschritt des Personalentwicklungscontrolling verstanden werden. Die Verfahren zur Evaluation, sind aufgrund des abgegrenzten Umfangs des Evaluationsgegenstandes, welcher sich zumeist auf einzelne PE-Maßnahmen beschränkt, nur gering zur Beurteilung des Gesamtbeitrages von PE geeignet.³³ Dies wiederum unterstreicht die Notwendigkeit eines über die Evaluation hinausgehenden Controllingverständnisses, für den Bereich der PE. Es lässt sich festhalten, dass die Zielstellung der Evaluation zumeist die Verbesserung des praktischen Handelns ist und nicht

²⁸ Fellenstein 1996, S. S. 14 f.

²⁹ Vgl. Penski 2009, S. 38

³⁰ Vgl. Thierau-Brunner et al. 1999, S. 261

³¹ Freimuth/Meyer 1997, S. 178

³² Vgl. Mudra 2004, S. 232

³³ Vgl. v. Schneyder 2007, S. 51 f.

zu der Erkenntnis an sich zu gelangen.³⁴ Doch Controlling und Evaluation sind trotzdem keine gegensätzlichen Begriffe. Sie existieren notwendigerweise eng aufeinander bezogen.³⁵

2.3.2 Abgrenzung des Bildungscontrolling

Die Übergänge zwischen Evaluation und Bildungscontrolling sowie deren Anwendungsfeldern sind fließend. Im engeren Sinne bezieht sich Evaluation eher auf die Bewertung einzelner Maßnahmen, wobei sie in pädagogischer Tradition steht, während Bildungscontrolling die Gesamtheit aller Bildungsprozesse im Blick hat und in ökonomischer Tradition entstanden ist, um die Rentabilität der Weiterbildung zu erhöhen. Insofern kann Evaluation wiederum als Teilschritt des Bildungscontrollings stattfinden. Definitiv ist „Bildungscontrolling .. ein System von Maßnahmen, das dazu dient, Wirkungen von Weiterbildung im Unternehmen zu kontrollieren, zu steuern, zu dokumentieren und zu kommunizieren. Bildungscontrolling bezieht sich damit auf alle Prozessschritte des betrieblichen Bildungszyklus.“³⁶ Inhaltlich geht der Begriff PE über den der Bildung hinaus und in Bezug zur Definition von PE erschließt sich dieser Unterschied umso mehr. Personalentwicklungscontrolling besteht nicht beziehungslos, sondern entsteht aus der Übertragung von Funktionen des Controlling auf den PE-Bereich. Bildungscontrolling kann als Teilfunktion des Personalentwicklungscontrolling verstanden werden. Durch die Übertragung der Controllingfunktion, auf den gesamten Bereich der PE, wird ein umfassenderes Spektrum erfasst und bearbeitet, wie im weiteren Verlauf, sowohl konzeptionell als auch an Beispielen, expliziert werden soll. Im Kontext einer systematischen PE unter ressourcenorientierter und strategischer Ausrichtung des Personalmanagement (PM), ist das Personalentwicklungscontrolling mehr als nur eine prozessbegleitende Kostenrechnung und wird erweitert um den Zukunftsaspekt im Soll-Ist-Vergleich.³⁷ Einheitlich wird die begriffliche Verwendung in der Literatur jedoch nicht abgegrenzt. Pappmehl z.B. verwendet Bildungscontrolling und Personalentwicklungscontrolling synonym. Dieser Sichtweise soll, im Zuge der Bearbeitung der vorliegenden Bachelorarbeit, nicht gefolgt werden. Ferner wird dargestellt, wie Personalentwicklungscontrolling ausdifferenziert verstanden und angewendet werden kann.

³⁴ Vgl. Freimuth/Meyer 1997, S. 180

³⁵ Vgl. Münch 1995, S. 135

³⁶ Vgl. Hölbling/Stößel/Bohlander, S. 9 f.

³⁷ Vgl. Schwertner 2003, S. 291 und S. 302

3 Grundlagen der Personalentwicklung

3.1 Phasen systematischer Personalentwicklung

Gemäß der Definition für systematische PE kann diese als Aktionsfolge, konkret als Funktionszyklus, verstanden werden. Dieser Zyklus ist ein Instrument zur systematischen Gestaltung, dessen Elemente miteinander verbunden sind und Interdependenzen aufweisen. Bei diesen Elementen, welche als Phasen abgrenzbar sind, kann eine Vorbestimmtheit durch Ziele des Unternehmens oder aber auch der Personalpolitik und der Organisationsentwicklung eintreten. Dies wiederum verdeutlicht die notwendige und konzeptionell verankerte Integration in den Bereich, über das Personalmanagement, hin zu dem Gesamtunternehmen. Der Funktionszyklus darf keineswegs dem Selbstzweck dienen, sondern muss die PE bei dem Erreichen der Personalentwicklungsziele unterstützen, wobei auch der Reifegrad des Unternehmens Einfluss auf die Wirksamkeit der Gestaltung nimmt.³⁸ Die folgende Abbildung soll den Ablauf systematischer PE im Funktionszyklus in den bereits erwähnten Phasen aufzeigen.

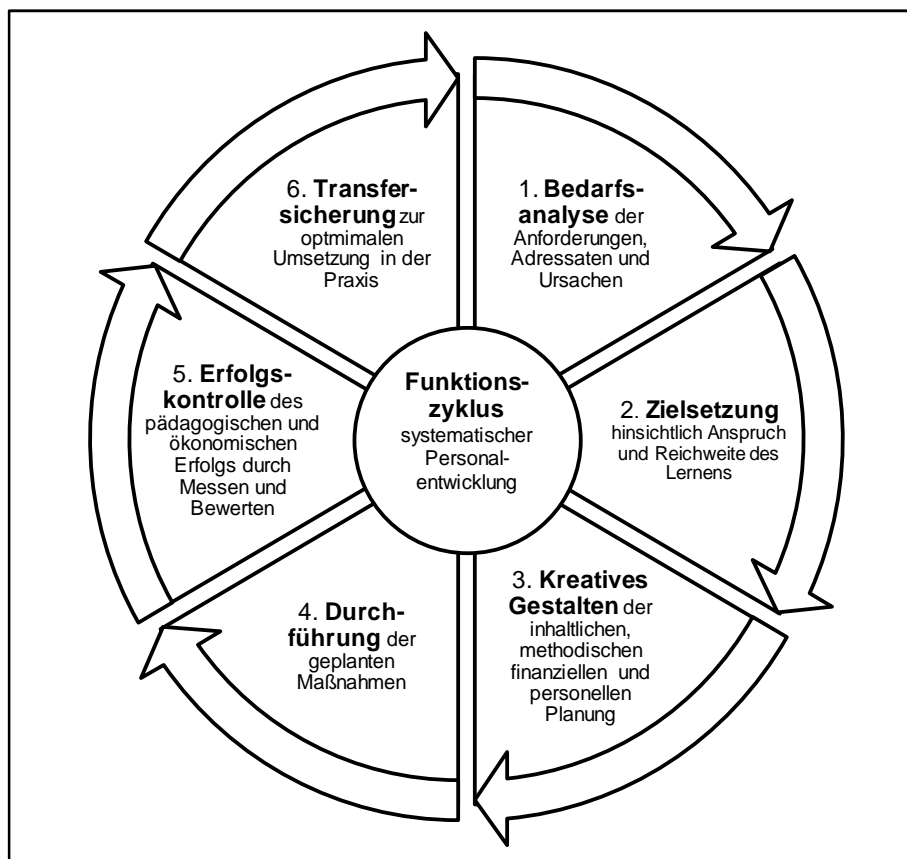


Abb. 1: Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung

(Quelle: modifiziert übernommen aus Becker 2011, S. 19)

³⁸ Vgl. Becker 2013, S. 841

Becker gliedert die systematische Personalentwicklung in sechs Phasen.³⁹ Diese einzelnen Phasen sind im Kontext zueinander zu betrachten. Daher steht auch die Qualität der Resultate der einzelnen Phasen systematischer Personalentwicklung im Zusammenhang zu den einzelnen Elementen, da sie einander bedingen und gegenseitig Wirkung stiften.⁴⁰ Die Phasen im zyklischen Verlauf kennzeichnen den prozessualen Charakter, welcher zugleich Ansatzpunkt eines controlling-adäquaten Konzeptes für PE sein sollte und eine ebenso fortwährende Anbindung erforderlich macht.

3.2 Interessengruppen und Zielstellungen

An die Betrachtung des zyklischen Verlaufs der PE in sechs Phasen anschließend, gilt es zu klären, welche Beteiligten in diesen Prozess involviert sind und welche Ansprüche sie, in Form eigener Zielstellung, an einen erfolgreichen Verlauf stellen. Auf diese Weise kann geklärt werden, welchen Mehrwert Personalentwicklungscontrolling liefern kann hinsichtlich der sich daraus ergebenden Aufgabenstellungen. Dem angeschlossen, kann auch ermittelt werden, an welchen Punkten besondere Achtsamkeit für die Gestaltung durch die Verantwortungsträger, i.w.S. die Beteiligten, geboten ist.

Nach Solga stehen vier Interessengruppen im Zusammenhang mit strategischer PE. Das Management, im Sinne der Unternehmensleitung, die teilnehmenden Mitarbeiter, ihr direkter Vorgesetzter und die PE-Funktion selbst, als strategischer Partner mit wesentlichem Beitrag zur Unternehmensentwicklung.⁴¹ Auch, wenn ausgehend von jeder dieser Gruppen unterschiedliche Wertevorstellungen vorliegen, sollte der PE-Prozess aktiv durch ein gemeinsames Verständnis über denselben vertreten und durchgeführt werden. Diesem Erfordernis folgend, ergibt sich die Notwendigkeit in der PE, unter Berücksichtigung der größtmöglichen Zielharmonie aller Interessengruppen, den gesamten Prozess transparent und konsistent zu gestalten. Nach der Klärung der Interessengruppen können die Zielstellungen für PE aus Sicht der jeweiligen Akteure beleuchtet und differenziert werden.

Die PE birgt einen Doppelzielcharakter in sich. Einerseits sollen Unternehmensinteressen an einem qualifizierten Mitarbeiterstamm realisiert werden und andererseits Mitarbeiterziele mög-

³⁹ Vgl. zu anderer Auffassung Böhme 2003, S. 20

⁴⁰ Vgl. Becker 2011, S. 21

⁴¹ Vgl. Solga et al. 2011, S. 30; vgl. zu ähnlicher Auffassung Mentzel 1994, S. 30 und Meier 1991, S. 52

lichst gleichwertig Berücksichtigung finden,⁴² um so die avisierte Zielharmonie zu ermöglichen. Es muss jedoch beachtet werden, nicht unreflektiert, aus Mitarbeiterwünschen erwachsen, zu investieren. PE soll aus Sicht des Unternehmens mit Blick in Richtung Nutzen stattfinden.⁴³ Vornehmlich investieren diese in PE, damit sie einen Mehrwert erzielen. Das bedeutet, dass das betriebliche und erwerbswirtschaftliche Interesse im Vordergrund steht. Die Priorisierung von unternehmensbezogenen Zielstellungen schließt dennoch nicht vollkommen aus, dass mitarbeiterbezogene Ziele außer Acht gelassen werden, bzw. keine Berücksichtigung finden können. Trotz dessen ist hier durchaus auch Zielkongruenz realisierbar. Der betriebliche Bedarf, die zukünftigen Anforderungen mit geeignetem und qualifiziertem Personal abdecken zu können, kann einhergehen mit dem Willen, den kommenden Anforderungen gerecht zu werden und eigene Karrierechancen zu nutzen, bzw. über die erfolgreiche Arbeit und Erfüllung der gestellten Anforderungen Befriedigung zu erlangen.⁴⁴

Schneyder unterscheidet hinsichtlich der Zielstellungen von PE zwei Grundströmungen. Zum einen 'bottom-up', was bedeutet, dass es derivative Ziele gibt, welche aus Aufgaben der PE gewachsen sind und zum anderen 'top-down', was wiederum die Ableitung der Ziele aus den Anforderungen der Gesamtorganisation, aber insbesondere auch den internen Investoren, bzw. aus dem Beitrag dieser, beschreibt.⁴⁵ Im Folgenden sollen die Zielstellungen aber nicht aus dem Blickwinkel des Ursprungs der Ableitung, sondern kurz aus Sicht der Interessengruppen, speziell des Unternehmens und der Mitarbeiter betrachtet werden. Die Zielstellung für das Unternehmen umfasst sicherzustellen, dass es jederzeit leistungsfähige und leistungsbereite Mitarbeiter zur Verfügung hat, die den gegenwärtigen Anforderungen mit ihren Qualifikationen entsprechen, aber auch bereit sind, sich wechselnden Anforderungen mit dem Erwerb neuer Qualifikationen zu stellen. Gleichwohl trägt dies dazu bei ein nach außen gerichtetes Arbeitgeberimage zu kreieren, welches, durch seine bereitgestellten Entwicklungsmöglichkeiten und -bedingungen, seine Attraktivität auf dem externen Arbeitsmarkt verstärkt. Mitarbeiter sollen ein Umfeld geboten bekommen, welches zur Selbstentfaltung stimuliert und mit dem vorhandenen Bedingungsrahmen die Entwicklungsschritte im Idealfall auch entsprechend umsetzt.⁴⁶ Dies unterstützt den Aufbau und Erhalt eines positiven Images. Weiterhin spielen langfristige Rentabilität, Erlangung einer relativen Arbeitsmarktunabhängigkeit, sowie eine Steigerung in den Bereichen Leistung

⁴² Vgl. Schanz 1992, S. 5

⁴³ Vgl. Weiland 2011, S. 1; vgl. zu ähnlicher Auffassung Pawlik 1995, S. 17

⁴⁴ Vgl. von Rosenstiel 1999, S. 101

⁴⁵ Vgl. Schneyder 2007, S. 38; vgl. zur top-down Perspektive Krämer 2007, S. 7

⁴⁶ Vgl. Mudra 2004, S. 130; vgl. auch Penksi 2009, S.77 und ähnlich Mentzel 1994, S. 26 f.

und Flexibilität eine Rolle. Grundsätzlich sind aus ressourcenorientierter Sichtweise aber auch das Erkennen und insbesondere das Nutzen von Mitarbeiterpotenzialen Entwicklungsziel.

Auf Ebene der Mitarbeiter ergeben sich Zielstellungen, wie die Anpassung der individuellen Qualifikationen an die vorhandenen Arbeitsplätze, in Verbindung mit Aufstiegschancen bezogen auf die eigene Karriere. Zudem stellen die Befriedigung von Bedürfnissen nach Sicherheit, Selbstverwirklichung, individueller Mobilität durch die Persönlichkeitsentwicklung, und die Übernahme von Verantwortung relevante Ziele dar.⁴⁷ Von der Personalentwicklung erwarten die Mitarbeiter die Erfüllung von Wünschen, bezogen auf die individuelle Entfaltung und die berufliche Weiterentwicklung.⁴⁸ Die Betrachtung der Interessengruppen und Träger des Prozesses ist insofern für die folgenden Kapitel interessant, weil ausgehend von diesen auch die Schwerpunktgestaltung in Richtung der PE-Optimierung, mit Hilfe des Personalentwicklungscontrolling, zielgerichtet stattfinden kann. Die Ziele der PE können vielfältig sein. Den Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern zu einem bestimmten Zeitpunkt zu decken, ein Arbeitgeberimage zu unterstützen oder strategische Wettbewerbsvorteile aus den eigenen Ressourcen zu entwickeln sowie zu sichern sind einige dieser Ziele. Um die diversen Ziele zu setzen, zu planen sowie zu evaluieren und dadurch die Zielerreichung zu steuern wird der Bedarf nach einer auf die Bedürfnisse des Bereichs der PE ausgerichteten Controllingfunktion laut.

⁴⁷ Vgl. Meier 1991, S. 8

⁴⁸ Vgl. Penski, S. S. 78

4 Konzeptionelle Herausforderungen des Personalentwicklungscontrolling

4.1 Personalcontrolling versus Personalentwicklungscontrolling

„Controlling scheint ... für die Lösung zahlreicher betriebswirtschaftlicher Problemstellungen geeignet zu sein, was nicht zuletzt auf die vielschichtigen Anwendungsfelder zurückzuführen ist.“⁴⁹ In der Praxis wird mit der Begrifflichkeit oft Überwachen und Kontrollieren assoziiert, was auf den Wortursprung »to control« zurückzuführen ist. Jedoch ist zentraler Kontext der Managementlehre das Steuern und Lenken durch Planung und bewertende Kontrolle in Form von Evaluation.⁵⁰ In Abgrenzung zur lediglich *ex post* stattfindenden Kontrolle umfasst Controlling ganzheitlich die Navigation der PE sowohl *ex ante*, *ex interim* als auch *ex post*.⁵¹

Im Kern des Controlling steht die Koordination des Führungssystems. Davon abgeleitet, besteht der Zweck in der Erfüllung der *Anpassungs- und Innovationsfunktion*, der *Zielausrichtungsfunktion* und der *Servicefunktion*.⁵² Das Personalcontrolling ist ein Teilsystem des Unternehmenscontrollings. Der Mensch und die Arbeit, aber auch die Interaktionen zwischen diesen Objekten stehen dabei als Controllingobjekte im Fokus.⁵³ Personalcontrolling kann als Ausrichtung der personalwirtschaftlichen Prozesse auf den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen, durch planungs- und kontrollgestütztes, steuerndes und integratives Evaluationsdenken und -rechnen zur Abschätzung von Entscheidungen zum Personalmanagement, insbesondere zu deren ökonomischen und sozialen Folgen, verstanden werden.⁵⁴ Die eigentliche Quelle für Wertschöpfung ist die menschliche Arbeit. Dabei scheint das Konzept der Wertschöpfung dem Personalwesen und dem Personalcontrolling besonders zu entsprechen. Das Personalcontrolling konzentriert sich auf das menschliche Potenzial, also die *Human Resources*, das Leistungs- und Arbeitsverhalten, aber auch auf die damit erzielten Arbeitsergebnisse.⁵⁵ Das Personalentwicklungscontrolling zeigt Parallelen zum Personalcontrolling, weil diese eng miteinander verknüpft sind. Aufzuführen sind an dieser Stelle insbesondere die Anpassungs- und Innovationsfunktion, mit z.B. Analysen langfristiger Wirkungen von PE-Entscheidungen und damit die Einbindung in die strategische Personalarbeit. Durch die Servicefunktion des Personalentwicklungscontrolling werden geeignete Methoden bereitgestellt. Das Vorgehen sollte interdisziplinär und hierarchieübergreifend sein, um

⁴⁹ Wunderer/Schlagenhauser 1994, S. 9

⁵⁰ Vgl. Wunderer/Schlagenhauser 1994, S. V und Fellenstein 1996, S. 1 und ähnlich Staufenbiel 1986, S.12 nach Papehl 1999, S. 24 f.

⁵¹ Vgl. Becker 2011, S. 267

⁵² Vgl. Schwertner 2003, S. 295; vgl. zu ähnlicher Auffassung im Personalcontrolling Tonnesen 2002, S. 46

⁵³ Vgl. Huber 1998, S. 39

⁵⁴ Vgl. Wunderer/Jaritz 2006, S. 14 und Bühner 2005, S. 340; vgl. dazu auch Wunderer 1989, S. 244 und Wunderer 1992, S. 959 nach Wunder/Schlagenhauser 1994, S. 17

⁵⁵ Vgl. Wunderer/Schlagenhauser 1994, S. 12 und Wunderer/Jaritz 2006, S. 12

den angestrebten ganzheitlichen Horizont zu realisieren. Im Rahmen der Zielausrichtungsfunktion wird der Forderung nach einem ökonomischen Anspruch der PE-Aktivitäten nachgekommen und gleichwohl geschieht eine Ausrichtung hin zu den individuellen Unternehmenszielen.⁵⁶

4.2 Zielstellung und Charakteristik

Personalentwicklung erfordert ein kompetentes, wirtschaftliches und überprüfbares Handeln, weil sie Beiträge zur Unternehmensstrategie liefert.⁵⁷ Die ressourcenorientierte Personalstrategie beeinflusst die Unternehmensstrategie und wird wiederum durch sie beeinflusst. Mit den daraus erwachsenen Rechten gehen auch Pflichten einher. Daher sollte die Obliegenheit, verantwortungsvoll mitzugestalten, bewusst wahrgenommen werden. Nur wenn Handeln, sei es erfolgreich oder nicht, bewusst geschieht, können aus diesem Bewusstsein Konsequenzen verfolgt werden. Notwendig sind also eine systematische, planmäßige Personalentwicklung, sowie eine erfolgsorientierte Planung, Überwachung und Steuerung der multiplen Wirkungen, mittels Personalentwicklungscontrolling.⁵⁸ Problemstellungen, die ein Controlling der PE-Aktivitäten erfordern, leiten sich aus den Herausforderungen für PE und deren Zielstellungen im Unternehmen ab.

Den internen Kunden und dem Management, welches Entscheidungen trifft, ist nicht immer klar, welche Leistungen PE für wen und zu welchem Preis, also zu welchen Kosten, erbracht hat. Weiterhin wird bemängelt, dass der Human Resources (HR)-Bereich seine Arbeit zu wenig über wirtschaftliche Kennzahlen nachweist. Unterstellt wird, dass die Prozesse nur wenig effizient sind, zumindest aber nicht auf Effizienz überprüft werden, weil sich Personaler nicht in jedem Fall in ihrem Tun messen lassen wollen. Die Servicefunktion wird aberkannt und die Personalabteilung als Selbstbedienung dargestellt, was Maßnahmen usw. betrifft.⁵⁹ Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit und Zielstellung für Personalentwicklungscontrolling, ausgerichtet auf den PE-Prozess, zum Einsatz zu kommen. Dabei muss entsprechend für Aufklärung und Transparenz gesorgt und die Hürde genommen werden, einen gemeinsamen Konsens über das Verständnis initiieren zu können. Die Objekte der Transparentmachung können die Ziele der Personalentwicklung, die PE-Kosten, die Wirkungszusammenhänge und die Erfolgstreiber bzw. die Darstellung des Beitrags zum Unternehmenserfolg sein.⁶⁰ So kann im Zusammenhang mit der wertschöpfungsorientierten Personalstrategie ein praktikabler Ansatz implementiert werden, der als

⁵⁶ Vgl. Pensi, 2009, S. 42

⁵⁷ Vgl. Krämer 2007, S. 19

⁵⁸ Vgl. Lorson et al. 2012, S. 341

⁵⁹ Vgl. Osthoff 2011, S. 195

⁶⁰ Vgl. Metz 1995, S. 80

Nachweis und Möglichkeit zur zielgerichteten Beeinflussung der Wertschöpfung, im und durch den Bereich der PE, die Prozesse, entsprechend einer Servicefunktion, unterstützt.

Als Ziele des Personalentwicklungscontrolling können der Profit-Center-Gedanke, die entsprechende Dezentralisierung der Bildungsarbeit, die Sicherstellung der weiterhin ziel-adäquaten Qualifikation der Human-Ressourcen, die Herstellung einer Transparenz hinsichtlich der Bildungskosten und des Nutzens, die Analyse der Identifikation und Motivation der Mitarbeiter, die Koordination der Planung sowie Analyse und Steuerung von Maßnahmen, die Steigerung der Effektivität des Bildungswesen und der gesamten PE, aber auch die Bildungsziele der Mitarbeiter im Hinblick auf ihre Karrierewege sowie die Koordination der Teilbereiche und der Unternehmung aufgeführt werden.⁶¹ Charakteristisch für das Personalentwicklungscontrolling sind ebenso das Verfolgen von Früherkennungszielen, wie Änderungen des Mitarbeiterpotenzials, Früherkennung von Umweltveränderungen und Änderungen des Mitarbeiterverhaltens.⁶²

Personalentwicklungscontrolling kann als bloße Denkhaltung, vollends dezentral für die Teilhabenden der Personalentwicklung implementiert und verankert werden, um vollkommen integriert stattfinden zu können. Jedoch lassen sich dabei Verantwortlichkeiten nur schwer und nicht klar abgrenzen, was wiederum dazu führt, dass es zu einer Vernachlässigung der entsprechenden Aufgaben und Zielstellungen kommen kann.⁶³ Das PE-Controlling kann, aber ausgehend von der Größe des Unternehmens, auch im Unternehmenscontrolling, im Personalcontrolling oder als alleinstehender Funktionsbereich – Personalentwicklungscontrolling - verankert sein.⁶⁴ Angelehnt an das herrschende Verständnis des Controllings, einer Stabsstelle, die alle Personalentwicklungsinformationen bündelt und Aktivitäten koordiniert lässt sich das Personalentwicklungscontrolling auf diese Weise zentral organisieren und institutionalisieren. Diese Lösung ist auch für kleinere Unternehmen geeignet, wohingegen die dezentrale Organisation eine gewisse Unternehmensgröße voraussetzt. Dabei bietet sich der Vorteil mit allen relevanten Beteiligten zusammenzuarbeiten und gleichzeitig zur rechten Zeit am rechten Ort zu sein.⁶⁵ Aus Sicht der Praxis ist eine Mischform ebenfalls denkbar.

⁶¹ Vgl. Pappmehl 1999, S. 58

⁶² Vgl. Metz 1995, S: 77

⁶³ Vgl. Becker 2011, S. 299

⁶⁴ Vgl. Lorson et al. 2012, S. 346

⁶⁵ Vgl. Becker 2011, S. 299

4.3 Personalentwicklungscontrolling im Funktionszyklus

Jegliche personalwirtschaftliche Aktivität muss auch unter ökonomischen Gesichtspunkten, bzw. betriebswirtschaftlich, betrachtet werden. Über Personalcontrolling und die ex-post, ex-interim sowie die ex-ante durchzuführenden Schritte Planung, Steuerung und Kontrolle aller personalwirtschaftlichen Anstrengungen, leiten sich aufeinander aufbauende Schritte für die PE ab. Die Situations- und Bedarfsanalyse wird dabei gefolgt von der Zielsetzung, als Planung, der Maßnahmendurchführung und anschließend durch Erfolgskontrolle und Transfersicherung vollendet. Personalentwicklungscontrolling plant, steuert und kontrolliert dabei jeden dieser Schritte, aber auch den Prozess der PE in seiner Gesamtheit.⁶⁶

Controlling muss dem Prinzip der Rationalität folgen und sich an einem methodisch-systematischen Vorgehen orientieren. Weiterhin soll es einen Unterstützungscharakter und ein durch Informationsversorgung gekennzeichnetes, aber auch koordinierendes Wesen aufweisen. Controlling soll zukunftsbezogen arbeiten, insbesondere im Rahmen der Planungsaufgaben und nicht lediglich die Vergangenheit kontrollieren. Abschließend muss es eine gewisse Kontinuität innehaben, da es fortlaufend als Prozess stattfinden soll, welcher sich bedarfsweise wiederholt bzw. fortsetzt.⁶⁷ Der in der PE systematisierte Funktionszyklus liefert den gewünschten Bezugsrahmen, um ein auf die individuell auftretenden Bedürfnisse abgestimmtes Controlling zu konstruieren, welches nicht losgelöst dem Selbstzweck dient und für die Beteiligten eine Hürde oder lediglich einen Mehraufwand darstellt.

Die folgende Abbildung soll anschaulich verdeutlichen, wie sich Personalentwicklungscontrolling in den Funktionszyklus der systematischen Personalentwicklung integrieren kann und die sechs Phasen, vom Kern her unterstützend, begleitet, koordiniert und selbst Bestandteil des Kreislaufs wird. Die Interdependenzen und Wechselwirkungen der systematischen PE, sowie der zentrale Charakter des Subsystems Personalentwicklungscontrolling werden hier hervorgehoben und entsprechend einem notwendigen, konsensfähigen Verständnis für die Implementierung einer solchen Controllingkonzeption visualisiert sowie Ansatzpunkte für diese lokalisiert.

⁶⁶ Vgl. zu ähnlicher Auffassung Witten 2008, S. 695 f.

⁶⁷ Vgl. Hentze/Kammel 1993, S. 19 f

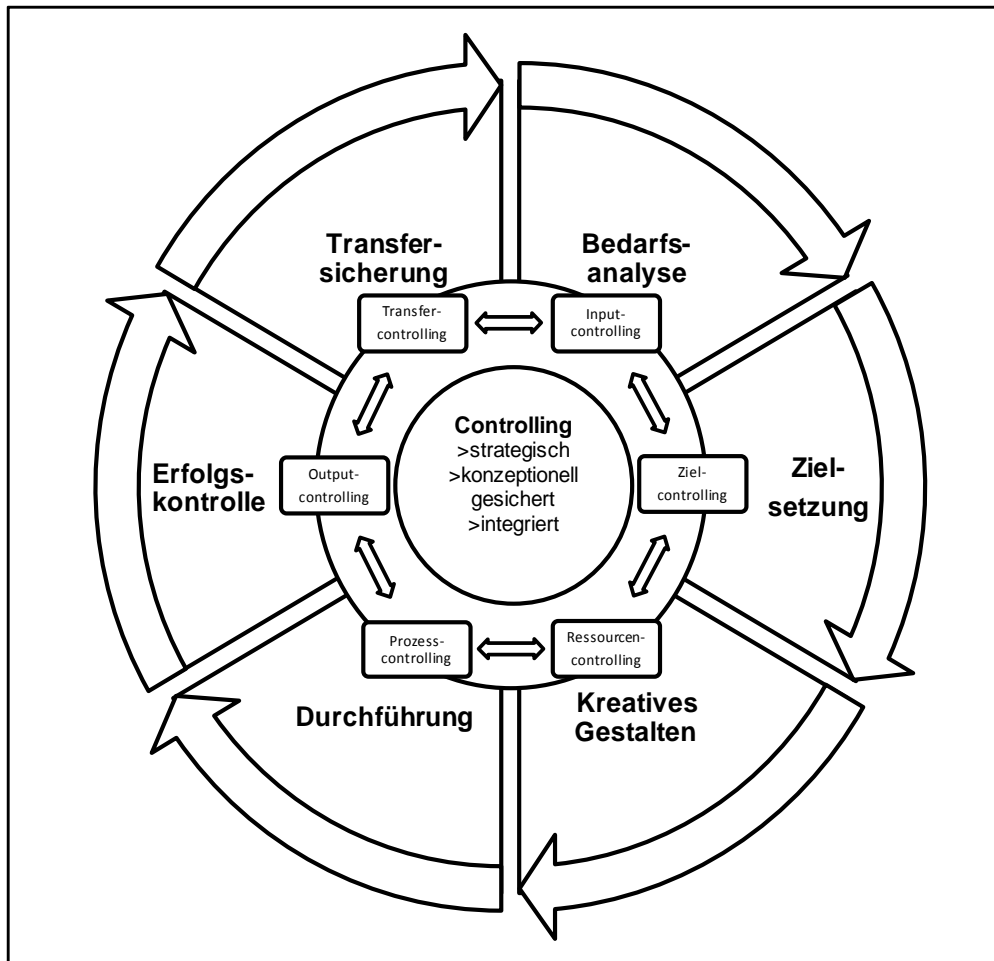


Abb. 2: Personalentwicklungscontrolling im Funktionszyklus

(Quelle: modifiziert übernommen aus Becker 2011, S. 294)

Der in diesem Zyklus fortwährend stattfindende Controllingprozess kann in auf die Phasen abgestimmte, bedarfsgerechte Teilcontrollingprozesse untergliedert werden, die wiederum in den Handlungsfeldern Planung, Steuerung und Kontrolle agieren. Da es sich hierbei um einen gedanklich konstruierten Orientierungsrahmen handeln soll, können die Grenzen verschwimmen und ineinander überfließen, was dem Ansatz jedoch per se nicht schaden muss.

Startpunkt ist das *Inputcontrolling*, welches der Phase der Bedarfsanalyse zugeordnet werden kann. In diesem ersten Schritt unterstützt es die Ursachenanalyse, die Analyse des aktuellen Bildungsbedarfs und die Klärung inwieweit PE-Maßnahmen zur Lösung etwaiger Mängel beitragen können. Ebenso sollten in diesem Schritt die Ergebnisse dokumentiert werden, was wiederum späteren Planungen zu Gute kommt. Innerhalb der zweiten Phase, dem Setzen der Ziele, kann *Zielcontrolling* ansetzen. Hierbei muss Personalentwicklungscontrolling ex-ante betrachten, welche Ziele angestrebt werden sollen und deren Auswirkungen in Form einer Zielevaluierung prü-

fen sowie Zielkonflikte bedenken. Ebenso sollte analysiert werden, ob mit diesen Zielstellungen die Bedarfe an Mitarbeiterqualifikationen in quantitativer Hinsicht gedeckt werden können und damit den analysierten Anforderungen aus dem ersten Schritt Genüge getan werden kann. Im Fokus sind dabei die Weite und Tiefe der Ziele, die erreicht werden sollen und, ob diese in Bezug zur Komplementarität, korrelieren. Weiterhin wird der Fit hinsichtlich der Unternehmensziele, unter der Maxime der Ganzheitlichkeit, geprüft. Personalentwicklungscontrolling erweitert somit den Blickwinkel aus der Phase und dem Bereich heraus, hin zu einem das gesamte PM und Unternehmen betreffenden Kontext. Dieser sollte in jedem Fall dabei berücksichtigt werden, damit die Aktivitäten, die aus den Zielformulierungen heraus resultieren, nicht losgelöst initiiert werden.

Das *Ressourcencontrolling*, im Sinne einer Evaluierung der Effizienz verwendeter Lern- und Lehrmethoden, inbegriffen der Analyse des gesamten Bildungs- und Personalentwicklungsmarktes, sowohl extern als auch intern, sowie das *Prozesscontrolling*, welches während, also interim, der Maßnahme, respektive den Personalentwicklungsmaßnahmen, Teilevaluierungen vornimmt und Informationen darüber sichert, aber auch Steuerungsmaßnahmen einleitet, lassen sich den Phasen des kreativen Gestaltens und der Durchführung zuordnen. In diesen Controllingteilprozessen vollziehen sich wiederum mehrere Teilschritte mit diversen Aufgaben. Darunter sind die Entwicklung der Evaluationsinstrumente und deren Bereitstellung für die Verantwortlichen. Außerdem finden die Maßnahmenevaluierung sowie die finanzielle Ressourcenplanung hinsichtlich einer Budgetierung, eine Gesamtevaluierung und die Nachbereitung und Evaluierung der Maßnahme statt. Letztere findet in der Phase der Durchführung bzw. am Ende dieser statt und sichert und dokumentiert Erkenntnisse in Form von steuerungsrelevanten Informationen. Die prozessbezogene Messung der Wertschöpfung ist bei der PE gut realisierbar, obwohl das Problem der Zurechenbarkeit im Hinblick auf das Ursache-Wirkung-Prinzip besteht. Erfolgen PE-Maßnahmen beispielsweise *on-the-job*, ist die Abgrenzung zur Personalführung erschwert und es muss daher auf eine qualitative Evaluation gesetzt werden.⁶⁸ Die Herausforderung für das Personalentwicklungscontrolling besteht hier vor allem darin, sich insbesondere gegenüber der Personalführung abzugrenzen und Informationen für Korrekturansätze im Rahmen des Steuerns durch Planung und Kontrolle zu sichern.

Auf der Ebene der Erfolgskontrolle findet das *Outputcontrolling* statt, mit den Kernbereichen Lernerfolgsermittlung, Lernklimaanalyse und Lernbedingungsanalyse aus pädagogischer Perspektive sowie die Überprüfung des Zielerreichungsbeitrags, im Kontext einer Kosten-Nutzen-

⁶⁸ Vgl. Wunderer/Jaritz 2006, S. 234

Analyse unter betriebswirtschaftlichen Aspekten. Die Kosten-Nutzen-Analyse stellt den Input der PE dem erzielten Ertrag, ferner der Leistung am Arbeitsplatz, also dem gewünschten Endergebnis, direkt gegenüber. Dabei setzt diese Methode dort an, wo die Maßnahme die gewünschte Lösung bringen soll. Problematisch sind der eingeschränkte Informationswert isolierter Alternativen und auch die konkrete Bestimmung des Nutzens einer Handlungsalternative. Wenn es darum geht, die Kosten-Nutzen-Relation einer Maßnahme oder eines Programms zu evaluieren, sollte in die Konzeption einbezogen werden, inwieweit die relative Effektivität von Bedeutung ist. Denn der erzielte Nutzen überwiegt i.d.R. gegenüber den Aufwendungen, soweit diese ausreichend quantitativ erfassbar sind. Eine zufriedenstellende Effektivität ist jedoch schwerer zu erzielen, weil oft der Vergleich mit alternativen Maßnahmen naheliegt, der resultierende Nutzen aber doch im Bezug zum Aufwand höhere Renditen erbringen kann.⁶⁹

Des Weiteren lässt sich das *Transfercontrolling* in der Phase der Transfersicherung im Funktionszyklus systematischer PE angliedern, da hier die Evaluierung des Transfers vom Gelernten zum Arbeitsplatz stattfindet und die strategische Ausrichtung des Personalentwicklungscontrollings insbesondere an Bedeutung gewinnt, um langfristig die »carry-over«-Problematik zu lösen. Erfolgreich sind die durchgeführten Maßnahmen am Ende des Prozesses nur, wenn auch der gewünschte Effekt, die analysierten Anforderungen künftig erfüllen zu können, aus Sicht aller Interessengruppen, spürbar und nachvollziehbar ist. Die hier gewonnenen Informationen fließen wiederum in die Planung neuer Vorhaben ein. Auch, wenn lediglich feststellbar ist, dass zukünftig bereits am Anfang des Kreislaufs, also während der Bedarfsanalyse, eine genauere Auseinandersetzung mit den notwendigen Anforderungen geschehen muss, sind diese erhobenen Informationen, im Sinne der Unterstützung durch Personalentwicklungscontrolling sehr wertvoll und zu sichern. Die zugehörigen Teilschritte sind hier die Überprüfung des methodischen, inhaltlichen, organisatorischen und personellen Transfers. Der aus der PE erzielte Ertrag soll adäquat auf die Anforderungen künftiger Tätigkeiten übertragen werden. Geschieht dies nicht wie gewünscht, muss das Personalentwicklungscontrolling den Prozess unter Berücksichtigung der Erkenntnisse, neu starten.⁷⁰ Die Phasen der systematischen PE bedingen einander und stehen im kausalen Zusammenhang. Dies zeigt sich auch im darin integrierten Controllingprozess, der, auf den Zyklus abgestimmt, eine Unterstützung darstellen kann. Durch die Betrachtung des feingliedrigen und phasenadäquaten Vorgehens wird die Chance, die zugleich eine Herausforderung für die Akteure ergibt, nicht lediglich singular als Controlling der Kosten des PE-Bereichs, sondern angepasst und systemrelevant vorzugehen, deutlich erkennbar. So kann ein Bewusstsein für das Handeln

⁶⁹ Vgl. Wottawa/Thierau 2003, S. 34

⁷⁰ Vgl. zu diesen Abschnitten Becker 2011, S. 295 f. und 326 f.

geschaffen und damit wiederum, im Sinne eines strategischen Vorgehens, Nutzen gestiftet werden.

4.4 Handlungsfelder und Funktionen

Die im vorangegangenen Kapitel erarbeitete Angliederung des Controlling an bzw. in den systematischen PE-Prozess verdeutlicht die Ansatzpunkte für ein adäquates Personalentwicklungscontrolling-Konzept. Nun gilt es zu klären mit welchen Funktionen und Aufgaben Controlling grundsätzlich operiert, damit die Handlungsfelder differenziert werden können. So können im späteren Verlauf dieser Bachelorarbeit der Nutzen und die Herausforderungen auch im Bezug zu diesen, an konkreten und zuordenbaren Modellen, genauer durchleuchtet werden.

Fellenstein unterscheidet die **inhaltliche** Komponente des Controlling und die **formale** Aufgabe. Erstere bezieht sich auf die Management-Konzeption und stellt die Ertragsorientierung und Rentabilitätsüberlegungen in den Vordergrund, womit die zielorientierte Qualifizierung der Mitarbeiter gemeint ist, welche möglichst kostenoptimal und effektiv durchgeführt werden soll. Letztere stellt die Rationalität betrieblicher Entscheidungsprozesse sicher, bei der neben den systematischen Planaktivitäten und Erfolgskontrollen eine ausgeprägte *Koordinations- und Informationsfunktion* verfolgt werden kann. Dabei steht im Kontext der Koordinationsfunktion die Abstimmung der Ziele von Mitarbeitern mit den Unternehmenszielen.⁷¹ Im Rahmen der *Systemkopplung* regelt Personalentwicklungscontrolling die fortlaufende Abstimmung zwischen und innerhalb bestehender Strukturen, löst dabei Koordinationsprobleme und steuert die zeitliche Anpassung. An dieser Stelle lässt sich bereits erahnen, welche Möglichkeiten einem etablierten Personalentwicklungscontrolling im Hinblick auf die Übernahme von vielfältigen Funktionen zukommen können.

Grundlegend aber lassen sich vier Kernfunktionen als Handlungsfelder explizieren, welche in gegenseitiger Beeinflussung stehen. Dies sind die **Planung**, die **Steuerung**, die **Kontrolle** und das Aufgabengebiet der **Informationserhebung**, welches wiederum übergreifend alle Bereiche tangiert und somit von besonderer Relevanz ist.⁷² Diese Felder greifen ineinander und grenzen den grundlegenden Handlungsbedarf ab.

⁷¹ Vgl. Schierenbreck 1994, S. 1 f. nach Fellenstein 1996, S. 1 f.; Fellenstein 1996, S. 15; vgl. zu ähnlicher Auffassung Schwertner 2003, S. 295 und Potthoff/Trescher 1986, S. 23

⁷² Vgl. Scheffler 1981, S. 383 nach Schulte 2012, S. 3

4.4.1 Planung

In dem Handlungsfeld der **Planung** erfolgt die kontextuelle und konzeptionelle Anregung sowie Durchführung dieser, aber auch deren Abgrenzung und qualitative Überprüfung. Die geeigneten Methoden, aber auch die Mitwirkung bei der Budgetierung und die Dokumentation, lassen sich ebenfalls dem Spektrum an Aufgaben des Personalentwicklungscontrolling im Handlungsfeld der Planung zuordnen.⁷³ Sie geschieht ex-ante und kann den Prozess an jeder Stelle damit unterstützen, ein bewusstes zielgerichtetes Vorgehen zu vollziehen. Im Kontext der Planungsfunktion stehen die Lieferung von Prognose-, Vorgabe- und Zielinformationen.⁷⁴ Die Planung kann neben der Kontrolle als Voraussetzung für die Steuerung gesehen werden. Somit kommt ihr eine besondere Bedeutung bei der Ausweitung des zu engen, als Kontrolle deklarierten, Controlling-Verständnisses zu, da sie dazu beiträgt aus reaktiven Handeln ein kontextgesteuertes und proaktives Agieren zu gestalten.

4.4.2 Steuerung

Eine strategisch ausgerichtete Gesamtkonzeption für die PE, kongruent zu den Zielen der Personalstrategie, ist wichtig, um nicht in Methodenaktivismus zu verfallen. Hier bedarf es einer informatorisch gestützten Planung und vor allem **Steuerung** des systematischen Personalentwicklungsprozesses. Stimmigkeit soll auch im Zusammenhang mit dem einhergehenden Managementsystem herrschen, damit die Aktivitäten überhaupt mit den Unternehmenszielen und -strategien konformgehen können.⁷⁵ Wird die Möglichkeit des korrekativen Navigierens von den Beteiligten als Chance zur Unterstützung der systematischen PE begriffen, kann das Vorgehen insgesamt effizienter und auch effektiver gestaltet werden. Dadurch kann vom Personalentwicklungscontrolling in den wertschöpferischen Prozess fördernd eingegriffen werden, was aber auch die Verantwortung mit sich bringt, relevante Informationen in das Kalkül einzubeziehen und zu berücksichtigen, damit Willkür nicht Treiber des Handelns werden kann. Die Steuerungs- und Kontrollfunktionen sind eng miteinander verflochten. Sie beinhalten die Messung von Zielerreichungsgraden bei Soll-Ist-Abweichungen, das Erkennen von Ursachen und das Einleiten sowie Veranlassen der eventuell notwendigen Aktivitäten zur Korrektur in Form einer Steuerung.⁷⁶ Dies wiederum zeigt bereits die Verknüpfung aller Handlungsfelder miteinander auf. Der Steue-

⁷³ Vgl. Schwertner 2003, S. 303 f.

⁷⁴ Vgl. Schulte 2012, S. 3

⁷⁵ Vgl. Thom/Zaugg 2009, S. 399

⁷⁶ Vgl. Schulte 2012, S. 3

rung kommt ein exekutiver Charakter zu und als solches sollte diese auch verantwortungsbewusst wahrgenommen werden.

4.4.3 Kontrolle

Personalentwicklungscontrolling initiiert die stattfindende **Kontrolle** einzelner Objekte und grenzt diese auch ab. Als Kontrollbereiche der PE lassen sich Kostenkontrolle, Rentabilitätskontrolle und die Lernerfolgskontrolle identifizieren.⁷⁷ Die Terminierung und Festlegung von Methoden sowie Bereitstellung von notwendigen Informationen findet ebenfalls ausgehend vom Personalentwicklungscontrolling statt, welches im Anschluss dafür Sorge trägt, die erhobenen Ergebnisse zu sammeln, zu prüfen, zu vervollständigen, aufzubereiten, zu dokumentieren und zu übermitteln. Dem Controlling der PE-Aktivitäten kommt damit auch i.w.S. eine *Brückenfunktion* zu.⁷⁸ Der Stellenwert der Kontrollfunktion, welcher über die Anwendung im Rechnungswesen hinaus geht, hat mit dem Aufkommen informationstheoretischer und systemorientierter Ansätze zugenommen. Kontrolle bringt den Nutzen, Fehler bereits in der Planung oder Durchführung zu erkennen und mit entsprechenden Maßnahmen gegenzusteuern, indem sich der statische und veraltete Soll-Ist-Vergleich in einen dynamischen Prozess auflöst.⁷⁹ Jedoch muss dies auch so wahrgenommen und praktiziert werden, um Nutzenpotenziale auszuschöpfen. Schwachstelle der Evaluation im Handlungsfeld der Kontrolle kann das Vernachlässigen einer Explikation von Bewertungsaspekten sein. Dieses Vorgehen provoziert Dissonanzen zwischen der wissenschaftlichen Theorie und der Praxis. Dabei wird Kompromiss- sowie Konsensfähigkeit der Beteiligten gefördert.⁸⁰ Mit dem Wissen um die Kontrolle schließt sich der Kreis des angestrebten Steuerns durch Planung und Kontrolle. Damit dies aber ermöglicht wird, muss ein wesentliches Handlungsfeld bedacht werden, ohne dessen Unterstützung die Controllingaufgabe als solche, nicht wahrnehmbar wäre. Hierbei wird die Informationsfunktion hervorgehoben, welche im Folgenden näher betrachtet werden soll.

4.4.4 Information

Abschließend und für die bereits aufgeführten Kernaufgabenfelder erforderlich ist die **Informationsfunktion** des Personalentwicklungscontrolling zu erörtern. Sie verdeutlicht exemplarisch

⁷⁷ Vgl. Riekhof 1992, S. 425; vgl. dazu auch Mentzel 1994, S. 223

⁷⁸ Vgl. Schwertner 2003, S. 304

⁷⁹ Vgl. Wottawa/Thierau 2003, S. 70

⁸⁰ Vgl. Wottawa/Thierau 2003, S. 41

die gegenseitige Bedingtheit der Aufgaben. Als „Ausgangspunkt jedes *Personalentwicklungsprozesses* sind **Informationen**“⁸¹ unerlässlich und in jedem Fall von großer Bedeutung, wenn es darum gehen soll den Prozess zu kontrollieren. Der Controller ist dafür zuständig über die Informationsfunktion alle planungs- und entscheidungsrelevanten Informationen zu erfassen und den interessierten und dazu auch berechtigten Instanzen zur Verfügung zu stellen. Dazu sollte zur systematischen Erfassung aller relevanten Daten ein Informationssystem aufgebaut werden, welches stets optimiert und auf Wirtschaftlichkeit geprüft werden muss.⁸² Weiterhin müssen die erhobenen Rohdaten spezifiziert, verknüpft und verdichtet werden, damit sie zum Einsatz kommen können.⁸³ Das Personalentwicklungscontrolling soll versuchen eine optimale Vielzahl von Informationen zu erfragen und zu verarbeiten bzw. aufzuarbeiten. Dazu muss es auch auf die Nutzung von Controlling-gerechten Daten zurückgreifen können.⁸⁴ Die Nutzung von Personalinformationssystemen bietet sich für die operative Umsetzung des Personalcontrolling und des Personalentwicklungscontrolling damit entsprechend gut an.⁸⁵ Für einen adäquaten Einsatz sollte eine diesbezügliche Lösung auch mit Input aus allen relevanten Bezugspunkten versorgt werden können, wobei hier wiederum die Herausforderung darin besteht, wie bereits erwähnt, eine optimale Vielzahl an Informationen bereitzustellen und Redundanzen zu vermeiden. Die verwendeten Daten können auch in der strategischen Ausrichtung ihre Verwendung finden. Das Planungs- und Kontrollsystem braucht den Informationsinput, um zu funktionieren. Dies verweist im Umkehrschluss darauf, dass nur so die gewünschte Steuerung durchgeführt werden kann. Zudem generieren sich durch die Kontrolle und Abweichungsanalyse selbst Informationen, deren schnelle und gezielte Weiterleitung an Entscheidungsträger durch das angerissene Informationsversorgungssystem gewährleistet sein muss. So kann eine zielgerichtete Steuerung ermöglicht werden, was wiederum die Interdependenzen der Handlungsfelder aufzeigt.⁸⁶ Personalentwicklungscontrolling steht und fällt mit der Qualität der erhobenen Daten und der Verknüpfung dieser mit Modellen, um sie zu interpretieren und zu verarbeiten. Wie dies Nutzen bringend gestaltbar ist, soll im weiteren Verlauf dieser wissenschaftlichen Arbeit aufgezeigt werden. Damit Informationen zu Steuerungs- respektive Handlungsempfehlungen verdichtet werden können, muss aber gleichzeitig Beachtung finden, dass nicht lediglich die Beschränkung auf quantifizierbare oder monetarisierte Werte den Nutzen des Controlling der PE mit sich bringt. Um die Komplexität der Wirklichkeit zu erfassen wird die Betrachtung und Einbeziehung der qualitativen Dimension

⁸¹ Mudra 2004, S. 154

⁸² Vgl. Schulte 2012, S. 3; vgl. dazu auch Pappmehl 1999, S. 28

⁸³ Vgl. Metz 1995, S. 58

⁸⁴ Vgl. Wunderer/Schlagenhauser 1994, S. 11

⁸⁵ Vgl. Pappmehl 1999, S. 28

⁸⁶ Vgl. Metz 1995, S. 61

zwingend benötigt. Kritisch ist dabei das leichtfertige Fokussieren auf Kosten als Informationsursprung zu erwähnen, welches die Korrespondenz weiterführender Leistungen, andere Alternativen und Vernetzungseffekte vernachlässigt.⁸⁷ Genau wie Ressourcen, deren Wert geklärt wurde, effektiv sowie effizient genutzt werden und Wettbewerbsvorteile begründen können, ist es auch möglich, dass im Wert nicht geklärte Ressourcen zu Wettbewerbsnachteilen führen können. Somit stellen Informationen über Stärken und Schwächen des Unternehmens einen wichtigen Mehrwert dar, den es grundsätzlich zu erwerben gilt.⁸⁸

Nachfolgend sollen die möglichen Dimensionen und Ausprägungen von Personalentwicklungscontrolling näher betrachtet werden, weil so die Ziel- und Maßnahmenorientierung durch Verknüpfung der Handlungsfelder mit den dimensionalen Ausprägungen ersichtlich wird. Auf diesem Verständnis und diesen Erfordernissen fußt im Anschluss die thematisch orientierte Betrachtung, durch stellvertretende Controllingkonzepte.

4.5 Dimensionen und Ausprägungen

4.5.1 Quantitatives und qualitatives Controlling

Im traditionellen Ansatz des Controlling steht die Operationalisierbarkeit von Zielgrößen im Vordergrund. Neben *quantitativen* Größen und Normalskalierungen sind ebenfalls das Handlungsergebnis beeinflussende, *qualitative* Größen sowie Kardinal- und Ordinalwerte äquivalent zu berücksichtigen.⁸⁹ Während beim Einsatz von qualitativem Controlling in Richtung des Einsatzes menschlicher und ökonomischer Potenziale gedacht wird, bezieht sich das quantitative Controlling auf die Nutzung ökonomischer Faktoren, wie beispielsweise den verursachten Kosten. Ein qualitativ geprägtes Wirkungsnetzdenken mit dem Ziel einer langfristigen Existenzsicherung, welches sich durchaus als strategisches Denken verstehen lassen kann, steht dem quantitativen Wirkungskettendenken mit dem Ziel kurzfristiger, also operativer Gewinnmaximierung gegenüber. Weiterhin wird aus qualitativer Perspektive auch ein qualitatives Wachstum angestrebt, mit einem Controlling von Leitbildern und einer Potenzialsteuerung, tendenziell strategischer Ausrichtung und immaterieller, sowie aber auch materieller Orientierung. Im quantitativ orientierten Controlling hingegen wird quantitatives Wachstum avisiert, gestützt durch ein Kosten-Kennzahlen-Controlling, eine Gewinnsteuerung, eine tendenziell operative Ausrichtung und

⁸⁷ Vgl. Neuberger 1994, S. 298

⁸⁸ Vgl. Ridder/Bruns 2002, S. 105 f.

⁸⁹ Vgl. Huber 1998, S. 63

eine materielle Orientierung.⁹⁰ Für die PE und damit einhergehend die gedankliche Konstruktion eines Personalentwicklungscontrolling, besitzen beide Ausprägungen eine, in der Relation zu der Anwendung zu sehende, Bedeutung.

4.5.2 Operatives und strategisches Controlling

Das operative Personalcontrolling beschäftigt sich mit den bereits erwähnten Kosten- und Wirtschaftlichkeitsgrößen im quantitativen Bereich und der Qualität und Wirksamkeit von Prozessen, Strukturen sowie Denk- und Verhaltensmustern im qualitativen Bereich. Hierbei lässt sich eine unmittelbare Orientierung am Tagesgeschäft und der Gegenwart feststellen. Das strategische Controlling ist bestrebt auf eine langfristige Existenzsicherung des Unternehmens durch systematische Erschließung von Erfolgspotenzialen hinzuwirken, wie sie z.B. bei der ressourcen- und wertschöpfungsorientierten Personalstrategie eingefordert wird. Dabei findet die Erarbeitung von Kennzahlen für strategische Einheiten im Rahmen einer Unterstützungsfunktion oder eines Service für die Unternehmensführung, wie etwa Cash flow- und ROI-Größen, statt. Das Augenmerk liegt auf der Ziel- und Programmevaluation. Es bezieht sich auf die Evaluation der Personalstrategie innerhalb der Unternehmensstrategie, sowie auf die konkrete Umsetzung von Strategien in Maßnahmen und Instrumenten.⁹¹ Die Erkenntnisse zusammenführend lässt sich formulieren, dass das strategische Controlling somit den Gestaltungsrahmen für das operative Controlling bietet. Durch die Ausrichtung auf identische Controllingobjekte sind beide Dimensionen eng miteinander verknüpft und berücksichtigen dabei gleichermaßen die in die Konzeption eingepflegten quantitativen und qualitativen Daten. Hinsichtlich der konkreten Inhalte, des zeitlichen Horizonts und des Detaillierungsgrades unterscheiden sie sich jedoch. In der qualitativen operativen Planung werden die im Verlauf des Planungszeitraums umzusetzenden Einzelschritte der strategischen Planung konkretisiert. Die Basis für regelmäßige Plan-Ist-Vergleiche wird in der quantitativen operativen Planung gelegt. Hier zeigt sich die Problematik nicht dabei genügend Informationen, in Form von z.B. Kennzahlen, bereitstellen zu können, sondern genau die ‚richtigen‘ Kennzahlen auszuwählen.⁹² Je nach Anwendungsfall ist Personalcontrolling und Personalentwicklungscontrolling eher strategisch oder operativ bezogen und es werden mehr quantitative oder qualitative Daten verwendet.⁹³ Da Kennzahlen diese Informationen bereitstellen können, soll auch deren allgemeiner Nutzen, als ein zentrales Element und anwendungsbasierte Grundla-

⁹⁰ Vgl. Mayer 1986, S. 44; Prashc 1990, S. 505 nach Wunderer/Schlagenhauser 1994, S. 16 f.

⁹¹ Vgl. Wunderer/Schlagenhauser 1994, S. 9 ff.

⁹² Vgl. Schulte 2012, S. 113

⁹³ Vgl. Metz 1995, S. 47

ge für weiterführende Modelle, im weiteren Verlauf analysiert werden. Personalcontrolling und somit auch Personalentwicklungscontrolling beinhalten, entsprechend der Ausführungen, damit nicht nur ein quantitatives Messen und Kontrollieren, sondern auch eine qualitative und strategische Steuerung. Auf diese Weise wird ebenfalls eine, über die operative Steuerung des Prozesses der systematischen PE hinausgehende sowie das PM und den Bereich betreffende Frühwarnfunktion erfüllt.⁹⁴

4.6 Anforderungen und Voraussetzungen zur Implementierung

In der Unternehmenskultur kommen gemeinsam, das bedeutet von den Mitarbeitern und vom Unternehmen, geteilte Vorstellungen darüber, wie der Umgang miteinander stattfinden soll, welche Kontrollmechanismen Akzeptanz finden, welches Ausmaß von Kooperation und Konkurrenz herrscht und auch, wie im Unternehmen kommuniziert wird, zum Ausdruck.⁹⁵ Die Unternehmenskultur setzt somit die Rahmenbedingungen, ferner eine Art der Restriktion jeglicher Personalentwicklungsaktivitäten und somit auch für die damit einhergehenden Controllingtätigkeiten. Bei der Einführung des Personalentwicklungscontrolling sollte weiterhin auf den Reifegrad der Unternehmung geachtet werden. Die frühzeitige Einbindung Betroffener, ein sinnhafter Aufbau von Bestehendem und Abbau von Widerständen, die schrittweise Einführung des Konzepts, der Instrumente und Maßnahmen, die Transparenz, die Schaffung eines einheitlichen Verständnisses über Personalentwicklungscontrolling und ein professionelles Begleiten des Entwicklungsprozesses sind Anhaltspunkte, um ein integriertes Konzept, angelehnt an die Unternehmensentwicklung, gewährleisten zu können und gleichwohl Hürden, die bei der Implementierung genommen werden müssen.⁹⁶ Kritisch zeigt es sich, dass aus den unterschiedlichen Interessengruppen eine Konfliktsituation entstehen kann, wie beispielsweise bei der Schwerpunktsetzung bei auseinander driftenden Meinungen von Unternehmensbereichen. Die Offenlegung der Planung und die Integration der verschiedenen Meinungen, soweit dies möglich ist, werden hierbei empfohlen. Unlösbar können sich Konflikte dennoch bei etwaigen Antipathien der Parteien entwickeln. Um solche Situationen zu vermeiden, sind die eingangs erwähnten Anforderungen zur Implementierung des Personalentwicklungscontrolling, mit der Evaluation im Handlungsfeld der Kontrolle und besonders die Unternehmenskultur als ‚Nährboden‘ für erfolgreiche Integration und Arbeit maßgeblich.⁹⁷

⁹⁴ Vgl. Tonnesen 2002, S. 31; vgl. zu ähnlicher Auffassung Potthoff/Trescher 1986, S. 25

⁹⁵ Vgl. Riekhof 1992, S. 65 und 70

⁹⁶ Vgl. Becker 2011, S. 299; vgl. zu ähnlicher Auffassung Müller-Vorbrüggen 2008, S. 15

⁹⁷ Vgl. Wottawa/Thierau 2003, S. 85

Die Zielstellung von Planungs- und Kontrollsystemen im Unternehmen ist individuelles Entscheidungsverhalten zu kanalisieren und darüber hinaus ein Gesamtoptimum der Einzelentscheidungen zu realisieren. Unter dem Blickwinkel des Aufbaus einer Überlegenheitsposition und der Förderung strategisch relevanter Fähigkeiten, wird ein interdisziplinäres Zusammenwirken notwendig und damit auch eine ganzheitliche Sichtweise über den Prozess hinweg.⁹⁸ Soll ein Personalentwicklungscontrolling, integriert in den Spannungsfeldern der Unternehmenskultur, -verfassung, -politik und -vision, stattfinden, kann es auch als abgeleitetes Bereichscontrolling nicht losgelöst von diesen Einflussfaktoren agieren.⁹⁹ Herausforderung, Bedingung und Chance zugleich ist der Wissens- und Kommunikationsaustausch zwischen der Personalabteilung respektive dem PE-Bereich und der Unternehmensleitung, aber auch anderen Fachbereichen und Mitarbeitern.¹⁰⁰ Jedoch gilt es bei der Implementierung unter Berücksichtigung der kulturellen Anforderungen auch etwaiges Konfliktpotenzial zu beachten. An dieser Stelle ist auf Konflikte bezüglich Kompetenzen und Stellung des Personalcontrollers oder aber Personalentwicklungscontrollers, sollte Personalentwicklungscontrolling z.B. zentral institutionalisiert sein, zu verweisen. Dennoch müssen auch bei dezentraler Verteilung der Controllingaufgaben Widerstände von anderen Mitarbeitern, der Unternehmensleitung oder aber auch der Mitarbeitervertretung, aufgrund fehlender Ressourcen und mangelndem Verständnis über die Vorteile von Personalentwicklungscontrolling, bedacht werden.¹⁰¹

⁹⁸ Vgl. Riekhof 1992, S. 67 ff.

⁹⁹ Vgl. Huber 1998, S. 65

¹⁰⁰ Vgl. Pappmehl 1999, S. 54

¹⁰¹ Vgl. Wunderer/Sailer 1988, S. 181 nach Wunderer/Schlagenhafer 1994, S. 25

5 Nutzeneruierung des Personalentwicklungscontrolling

5.1 Dualität des Controllingansatzes

Zur Analyse und Identifizierung von erzieltm Nutzen, auch im Sinne einer Chance bei der Erschließung eines solchem für das Personalentwicklungscontrolling, muss auf der Ebene, der für die Steuerung wichtigen Erfolgskontrolle, eine Differenzierung vorgenommen werden. Unterschieden wird in eine ökonomische und eine pädagogische Seite. Erfolgskriterien sind Effizienz, also das Input-Output-Verhältnis und Effektivität. Letzteres bedeutet die Wirksamkeit der Maßnahmen in Relation zu zuvor festgelegten Zielen bzw. Zielbündeln zu betrachten. Effizienz lässt sich über die Beantwortung der Frage: »Tun wir die Dinge richtig?« und Effektivität über die Antwort auf die Frage »Tun wir die richtigen Dinge?« verdeutlichen. Nur die Maßnahmen die effektiv sind, müssen ausgewählt und später auf Effizienz überprüft werden.¹⁰² Dies wiederum schließt den Kreis bezogen auf Planungshandlungen im Rahmen des Controlling, da mit Hilfe der Erfolgskontrolle nachgewiesene Vorteile in die neuen Planungen einbezogen werden können. Controlling basiert auf dem Prinzip des Steuerns durch Planung und Kontrolle, unter Zuhilfenahme der gewonnenen Informationen. „Die Ebene Effizienz kann entsprechend dem ökonomischen Prinzip in dessen Ausprägungen (Minimum-, Maximum-, generelles Extremumprinzip) betrachtet werden, die Ebene Effektivität als Zielerreichung (Effektivität i.e.S.) bzw. als Output-Maximierung (Effektivität i.w.S.).“¹⁰³ In der Diskussion um das Personalentwicklungscontrolling taucht, in Bezug zur Komplexität, vermehrt die Problematik der Zuordenbarkeit von Wirkungen zu Ursachen auf. Die bewusste Steuerung lässt sich in diesem Sinn nicht ermöglichen, weil konkrete Informationen zur Allokation von Fehl- oder Erfolgswirkungen, zu etwaigen geplanten Handlungen nicht möglich sind. Daher muss bei der Erörterung über die Erzielung von Nutzen im Personalentwicklungscontrolling, als Service für den PE-Prozess, die Dualität der Controllingperspektiven berücksichtigt werden. So können mögliche Erfolgstreiber identifizieren werden.

5.1.1 Vorteile und Hürden ökonomischer Aspekte

Die finanzielle, bzw. eine wirtschaftliche Perspektive, hat im Unternehmen aus traditioneller Sicht die höchste Bedeutung. Hier unterstützt die klassische ex-post Orientierung das Management, vor allem hinsichtlich der Erreichung von finanziellen Zielen, in Bezug auf die Reduktion

¹⁰² Vgl. Witten 2008, S. 700; vgl. zu ähnlicher Auffassung Krämer 2007, S. 73

¹⁰³ Witten 2004, S. 140

des Inputs in Form verursachter Kosten. Die Komplexität der Realität lässt sich jedoch nicht ausschließlich auf finanziellen Daten fußend abbilden und so können aus diesen Kostenreizen Fehlsteuerungen resultieren.¹⁰⁴ Trotz dessen stellt die kostenorientierte Betrachtung der PE-Aktivitäten in allen Teilschritten des Controlling innerhalb des systematischen PE-Prozesses eine wichtige und grundlegende Basis des Personalentwicklungscontrolling dar und stiftet einen Nutzen. Aufgrund der Komplexität in der Erfassung der Controllingobjekte in der systematischen PE und den Schwierigkeiten aus einer rein monetären Bewertung heraus, ist eine Gesamtbetrachtung nachvollziehbarer und durch die stufenweise Einzelbetrachtung unterschiedlicher Ebenen möglich.¹⁰⁵

Wunderer/Schlagenhafer verweisen bei der Diskussion um Controlling auf ein Zitat von Oscar Wilde, bei dem es, bezogen auf die Funktion des Controlling, darum geht, dass nicht der Preis, analog den Kosten einer Maßnahme Zielhorizont sein sollte, sondern der Wert bei der Beurteilung und Steuerung entscheidend Einfluss nimmt.¹⁰⁶ Daher sollte der Blick, ausgehend von der operativen Dimension der verursachten Kosten, als mögliche Basis der Betrachtung, hin zu einer strategischen Sichtweise gewandt werden, bei der dem gezahlten Preis ein erzielter Wert, als Resultat des Verlaufs einer Wertschöpfung gegenüber steht.

Generell stellen Aufwendungen für PE immaterielle, wenn auch nicht bilanzierungsfähige, Investitionen dar. Dies ist zu vergleichen mit materiellen Sachinvestitionen in Anlage- und Umlaufvermögen, wie beispielsweise Maschinen, die jedoch in der Bilanz als solches auftauchen und daher keiner weiteren Legitimation bedürfen. Den aufgewendeten Mitteln stehen künftig erwirtschaftete Erträge bzw. Leistungssteigerungen und/oder Kostensenkungen gegenüber. Damit stützen Investitionen in das Humanvermögen die Produktivität und das Wachstum von Unternehmen.¹⁰⁷ Die Herausforderung bei der Erschließung dieser Betrachtung stellt sich jedoch in der Herstellung von Kausalität bezogen auf die Wirkungszusammenhänge. In der Regel besteht kein eindeutiger Zusammenhang zwischen Bildungsinvestition und Bildungserfolg, weil eine klare Zuordnung der gemessenen Effekte kaum möglich ist. Dies wiederum stellt für das Personalentwicklungscontrolling eine Hürde dar, sich dieser Evaluierung zu widmen. Die durch PE entstehenden Veränderungen sind oft erst nach Jahren darstellbar und eher qualitativer Natur, damit entsprechend schwer monetär erfassbar.¹⁰⁸ Diese Tatsache wiederum verlangt dem Controlling eine Erweiterung der Betrachtung ab. Da die betriebliche Weiterbildung einen erhebli-

¹⁰⁴ Vgl. Tonnesen 2002, S. 5 und S. 69

¹⁰⁵ Vgl. Witten 2004, S. 129

¹⁰⁶ Vgl. Wunderer/Schlagenhafer 1994, S. V

¹⁰⁷ Vgl. Mentzel 1994, S. 22 f.

¹⁰⁸ Vgl. Osthoff, 2011, S. 196

chen Kostenfaktor darstellt, ist es interessant herauszufinden, welchen Ertrag diese Aufwendungen mit sich bringen und den nachweisbaren Nutzen dieser Aktivitäten nachvollziehbar und transparent zu machen.¹⁰⁹ Personalentwicklungscontrolling kann als Subsystem des Personalcontrolling, wie dieses selbst, aus ökonomischer Sicht, auf drei abgrenzbaren Ebenen operieren. Sie unterscheiden sich entsprechend ihrem Entwicklungsstand. Die Erkenntnisse dieser drei Ebenen sind wiederum in der zeitlichen Dimension eher dem operativen Controlling zuzuordnen.¹¹⁰ Mit steigendem Niveau der einzelnen Ebenen erhöht sich auch deren Komplexität bezogen auf die zu untersuchenden Aktionsfelder und deren zeitlichen Horizont. Die Herausforderung ist bei diesem Vorgehen die Tatsache, dass sich zwar Input-Größen gut quantifizieren lassen können, jedoch die Output-Größen nur bedingt. Daher kommt auch der pädagogischen Betrachtung, im Rahmen dieser Differenzierung, ihre Bedeutsamkeit zu. Denn so kann detailliert und abgrenzbar erörtert werden, ob und wie die Maßnahme im Einzelnen zum Mehrwert am Arbeitsplatz – in Folge dessen zum Mehrwert des Unternehmens wurde oder wird. Die Zuordnung des Anteils am Mehrerfolg des Unternehmens oder der Verbesserung der Produktqualität gestaltet sich problematisch.¹¹¹ In der nachfolgenden Abbildung wird ersichtlich, wie sich die Betrachtung von Kosten auf der ersten Ebene, über die Untersuchung hinsichtlich Prozesseffizienz, zu einer Gegenüberstellung von Erträgen und Aufwänden aggregiert und damit den Blickwinkel hinsichtlich der Erfassung des Gesamten, mit gesteigener Komplexität erweitert.

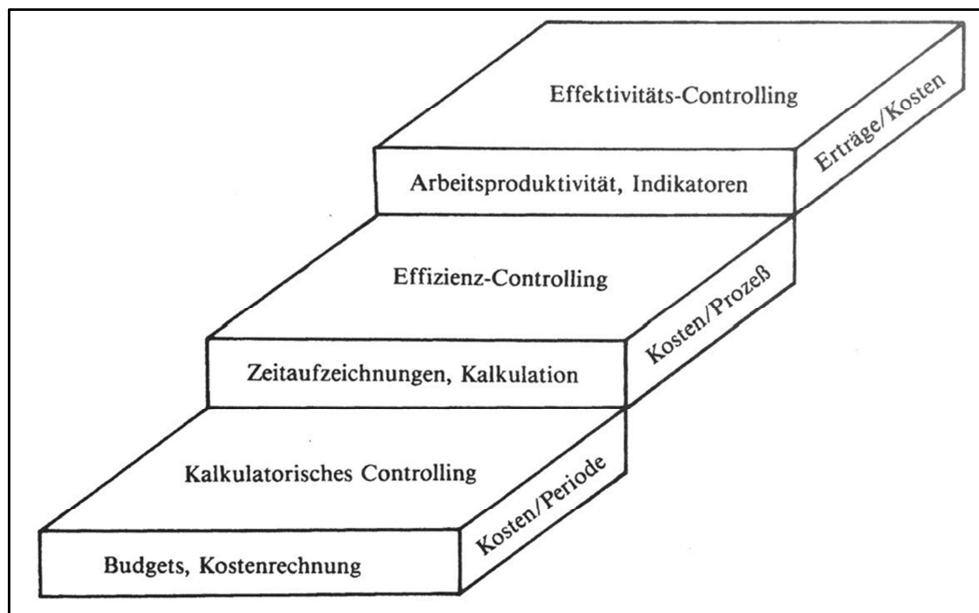


Abb. 3: Die drei Ebenen des Personalcontrolling

(Quelle: Wunderer/Sailer 1987 nach Pappmehl 1999, S. 47)

¹⁰⁹ Vgl. Münch 1995, S. 136

¹¹⁰ Vgl. Witten 2004, S. 129; vgl. zu ähnlicher Auffassung Eichenberger 1992, S. 249

¹¹¹ Vgl. Münch 1995, S. 144

5.1.1.1 Kosten-Controlling

Auf der ersten Ebene soll mit Hilfe des **Kosten-Controlling** die Entwicklung und Struktur der Kosten aufgezeigt werden. Konkret wird hier also klassisch der *Input* des wertschöpfenden Prozesses der PE beleuchtet. Sinnhaft ist die Anwendung in jedem Fall nur, wenn die verantwortlichen Akteure die erhobenen Daten in einen Bezugsrahmen zur Entscheidungsfindung nutzbar machen können, darüber hinaus keine ‚Zahlenfriedhöfe‘ entstehen und das Kosten-Controlling nicht zum Selbstzweck entartet.¹¹² Es betrachtet die periodische Planung der Personalentwicklungskosten, auch die der Personalentwicklungsabteilung selbst und bringt bezogen zur Wertschöpfung seinen Beitrag mit der Einhaltung der Budgetvorgaben. Problematisch an der Sichtweise einer Kostenanalyse ist die Tatsache, dass der Bereich der Qualität außer Acht gelassen wird, welcher jedoch für Personalentwicklung eine entscheidende Rolle spielt. Des Weiteren zeigt es sich kritisch, dass in Bezug auf relevante Kosten, in der anzustellenden Analyse kaum Einigkeit herrscht.¹¹³ In der betrieblichen Praxis ist das Personalcontrolling und damit auch das Controlling der PE meist kostenorientiert, da sich ein großer Teil der Unternehmen im Rahmen der Controlling-Aktivitäten vorrangig mit Personalkostenerfassung und -analyse sowie Personalbedarfs- und beschaffungsplanung beschäftigen.¹¹⁴ Unter diesem Gesichtspunkt erweist sich ein kostenorientiertes Personalentwicklungscontrolling bei derartigen Kostenreduzierungsvorhaben als nützlich. Wenn sich aber ein Controlling nur auf Kosten und damit in den meisten Fällen vergangenheitsbezogene Daten erstreckt, ist es relativ ineffektiv, weil die Planungs- und Steuerungsfunktion vernachlässigt werden, jedoch die Kontrolle betont wird.¹¹⁵ Das bedeutet, dass Personalentwicklungscontrolling mehr Möglichkeiten, Chancen und Potenziale beinhaltet, die es nutzbar zu machen gilt.

5.1.1.2 Effizienz-Controlling

Das **Effizienz-Controlling** beschäftigt sich auf der zweiten, einer *quantitativen* Ebene, mit der Wirtschaftlichkeit der Ressourceneinsätze, um Optimierungspotenzial analysieren zu können und gleichzeitig den Prozess zu überwachen. Im Prozess der systematischen PE eine Kostenersparnis auszuschöpfen, bei entsprechender Minimierung eingesetzter Ressourcen und gleichbleibenden Output, soll Ziel von Verbesserungen der Wirtschaftlichkeit für PE-Prozesse sein.¹¹⁶ Effizienz-Controlling erbringt einen Soll-Ist-Vergleich des Ressourceneinsatzes, um die Produktivität der Personalentwicklungsabteilung zu überprüfen und sie zu verbessern. Hierbei findet die Wert-

¹¹² Vgl. Eichenberger 1992, S. 250 f.

¹¹³ Vgl. Becker 2011, S. 298

¹¹⁴ Vgl. Huber 1998, S. 61

¹¹⁵ Vgl. Neuberger 1994, S. 297

¹¹⁶ Vgl. Wunderer/Sailer 1987, S. 289 nach Eichenberger 1992, S. 251

schöpfung im effizienten Umgang mit Ressourcen statt. Wunderer/Schlagenhauser stecken den Rahmen für ein auf den Ebenen des Kosten- und Effizienz-Controlling stattfindendes Personalentwicklungscontrolling von den Bildungs,- über die Opportunitäts- bis hin zu den Gesamtkosten ab, wobei eine Systematisierung der Bildungskostenrechnung erforderlich ist.¹¹⁷ Andernfalls sinkt der erzielte Informationswert und die Vergleichbarkeit entgleitet, unter einhergehendem Verlust der Wirtschaftlichkeit des Effizienz-Controlling selbst.

5.1.1.3 Effektivitäts-Controlling

Das **Effektivitäts-Controlling** findet auf einer *qualitativen* Ebene statt, wobei ‘qualitativ’ den hohen Informationsgehalt beschreibt und beurteilt, sozusagen vermutete, Effekte in ökonomisierter Form, beschreibt. Effektivität zeigt an, inwieweit eine Maßnahme geeignet war, eine möglichst hohe Summe an positiven Effekten zu generieren. Das ebenfalls auf dieser Ebene durchzuführende Rentabilitäts-Controlling bringt dann Inputgrößen in das Verhältnis zu erzielten Output-Größen ohne dabei die Maßnahmen zu berücksichtigen. Es bezieht damit die ökonomische Rechtfertigung ein und nützt der Legitimation im Allgemeinen. Kritisch muss hierbei bemerkt werden, dass fehlende Informationen, über das Zustandekommen der Verhältniswerte für Rentabilität zu rein auf Zahlen basierenden Fehlentscheidungen, leiten können.¹¹⁸ Damit nicht die ‘falschen’ Maßnahmen, richtig im Hinblick auf Effizienz, durchgeführt werden, muss Effektivität eine notwendige Bedingung von Effizienz sein.¹¹⁹ Die Hürde zur Verwirklichung des Controlling auf dieser Ebene stellt jedoch die Realität dar. In den meisten Fällen fehlen Leistungsgrößen, welche messbar sind. Dementsprechend müssen mittels Indikatoren der Leistungsfähigkeit, etwa über Tests und Assessment-Center (AC) oder über eine qualitative und pädagogische Bewertung, indirekte Effektivitätsbewertungen vorgenommen werden. AC beispielsweise bieten sich zur Evaluation nach der Bearbeitung von Fallstudien und problemspezifischer Übungen an. Weitere Indikatoren, wie etwa für die Leistungsmotivation, können die Arbeitszufriedenheit oder die Fluktuations-/Absenzzraten sein. Für die Bewertung der Arbeitssituation greifen Indikatoren, wie Beschwerden, Fehlerquoten, Aspekte aus Meinungsumfragen oder Beteiligungen am betrieblichen Vorschlagswesen.¹²⁰ Allesamt sind weiche Faktoren und sind dennoch für die Steuerung im Rahmen des Personalentwicklungscontrolling wichtige Informationen, auch wenn deren Zuordnung besondere Herausforderungen in sich birgt. Daher werden ausdifferenzierte Indikatorenssysteme notwendig, die systematisiert und integriert in ganzheitliche Modelle zur Strategiemsetzung aufschlussreiche und mächtige Steuerungshebel darstellen.

¹¹⁷ Vgl. Wunderer/Schlagenhauser 1994, S. 51

¹¹⁸ Vgl. Eichenberger 1992, S. S. 252 ff.

¹¹⁹ Vgl. Witten 2004, S. 140

¹²⁰ Vgl. Wunderer/Schlagenhauser 1994, S. 51 f. und Wunderer /Sailer 1987 nach Wunderer/Jaritz 2006, S. 16f.

5.1.2 Pädagogische Aspekte

In bisherigen Ansätzen zur Implementierung eines Personalentwicklungscontrolling stand eher eine ökonomische Auswertung im Vordergrund und der pädagogische Aspekt wurde zuweilen vernachlässigt. Herausforderung für Personalentwicklungscontrolling ist also, diesen aufzugreifen und zu nutzen, um die bereits erwähnte Effektivität zu prüfen. Denn ‚Bildung schadet nie, und irgendeine Verhaltensänderung wird sie bei Mitarbeitern schon bewirken‘ ist zur Legitimation von PE-Ausgaben nicht tragbar.¹²¹ Es ist demnach von entscheidender Bedeutung, dass eine Übertragung des individuell Gelernten auf die Unternehmung erfolgt.¹²² Pädagogische Ansätze sind lernerfolgsorientiert und zielen auf den pädagogischen Input ab oder sind transfererfolgsorientiert und zielen auf den pädagogischen Output ab. Demzufolge können diese der Untersuchung und bewussten Steuerung von Effektivität zweckdienlich sein. Ökonomische Ansätze richten sich in Abgrenzung dazu, wie bereits aufgeführt, kostenanalytisch, rentabilitätsorientiert, kennzahlenorientiert und dabei vergangenheitsbezogen oder aber kennzahlenorientiert und zukunftsbezogen aus.¹²³ Die Formulierung von pädagogisch beeinflussten Kennzahlen schließt dies aber nicht aus. Über die Einbeziehung des pädagogischen Aspekts im Personalentwicklungscontrolling lassen sich für die PE, über die ökonomische Betrachtung hinaus, Nutzenpotenziale erschließen. Es müssen im Rahmen der Maßnahmenplanung Bedingungen geschaffen werden, die es ermöglichen, einen positiven Lerntransfer zu fördern und gleichwohl einen negativen zu vermeiden.¹²⁴

Betriebliche Bildungsarbeit erfährt durch Controlling den Versuch, als Teil der Wertschöpfungskette legitimiert zu werden.¹²⁵ Weil PE als Dienstleistung stattfindet und in der Regel nicht in der Geschäftsleitung angesiedelt ist, bleiben auch die Einflussmöglichkeiten beschränkt, was wiederum bedeuten kann, dass Einsparungen im Bereich der nicht-produktiven Personalkosten realisiert werden.¹²⁶ Somit ergibt sich die Notwendigkeit des Nachweises. Für ein diesbezügliches Vorgehen werden ganzheitlich konstruierte Konzepte erforderlich, die sowohl ökonomische, als auch pädagogische Aspekte in die Controlling-Aktivitäten einbeziehen.

¹²¹ Vgl. Lang 2000, S. 11

¹²² Vgl. Fellenstein 1996, S. 116

¹²³ Vgl. Penski, S. 166

¹²⁴ Vgl. Fellenstein 1996, S. 119

¹²⁵ Vgl. Falk 2000, S. 467

¹²⁶ Vgl. Krämer 2007, S. 23

5.2 Möglichkeiten und Grenzen von Kennzahlen

Damit wenige, aber aussagekräftige Größen zur Entscheidungsfindung zur Verfügung stehen, empfiehlt es sich, die unüberschaubare Menge an Informationen, die im Unternehmen, hier speziell dem PE-Bereich, anfallen, zu verdichten und spezifische Kennzahlen zu definieren. Absolute Kennzahlen können *Summen*, *Differenzen* und *Mittelwerte* sein. Um Relationen darzustellen, werden untersuchungsrelevante Größen zueinander in Beziehung gesetzt. Die so erhaltenen Verhältniszahlen können *Gliederungszahlen*, *Beziehungszahlen* oder *Indexzahlen* sein. Kennzahlen weisen einen Informationscharakter auf, sind quantifizierbar und können selbst schwierige Sachverhalte sowie komplizierte Strukturen und Prozesse einfach abbilden. Dies unterstreicht den zentralen Charakter für Controlling und Personalentwicklungscontrolling. Sie dienen dementsprechend der Informationsfunktion. Über die internen Verwendungen hinaus eignen sie sich auch zum externen Betriebsvergleich, etwa über *Benchmarking*.¹²⁷ Bei allen Vorteilen, die im Personalentwicklungscontrolling über Kennzahlen erreichbar sind, muss kritisch betrachtet werden, dass, wie analog zu den Kennzahlen im Personalwesen, die kausalen Zusammenhänge oft schwierig darstellbar sind. Ebenso mangelt es in vielerlei Hinsicht an schwer operationalisierbaren Phänomenen und deren Quantifizierung. Grundlegend aber empfiehlt es sich einen systematischen Kennzahlenkatalog anzulegen. So kann der Aufwand spontaner Bedarfe langfristig reduziert werden, obwohl die Barriere der erstmaligen Erstellung eines solchen Katalogs besteht.¹²⁸ In Anbetracht der möglichen Diversität gilt es, bei der Verwendung von Kennzahlen und zur Sicherung der Güte, auf entsprechende Anforderungen zu achten.

Kennzahlen müssen:

- als relevante Kennzahlen identifiziert werden.
- vergleichbar sein.
- Unternehmens- und PE-Funktionsspezifika berücksichtigen.
- in ein System integriert sein, welches direkt durch personalwirtschaftliche Maßnahmen beeinflusst werden kann und Wechselwirkungen deutlich macht.
- nicht nur isoliert nebeneinandergestellt werden.
- regelmäßig ermittelt werden.
- nutzbar sein und genutzt werden.

¹²⁷ Benchmarking ist der Vergleich eigener Werte mit denen anderer Organisationen, wobei meist nur wenige Kennziffern aufgrund der Komplexität für einen solchen geeignet sind; vgl. dazu Schneyder 2007, S. 53 f.

¹²⁸ Vgl. Schulte 2012, S. 4 ff.

- zeitnah sein, im Sinne von aktuell, damit sie gedeutet werden können (in Bezug zu Dokumentationen, Zeitreihen und im Rahmen eines externen Vergleichs über z. B. Benchmarking).

Kennzahlen geben zwar Signale, sagen aber noch nichts über die Ursachen von Abweichungen aus. Hier greift dann die Ursachenanalyse zur Kennzahlenzerlegung nach Einflussfaktoren.¹²⁹ Nur in der Relation und mit einer geeigneten Interpretation kann ein Nutzen zur Steuerung generiert werden. Bringt man Kennzahlen innerhalb des Personalentwicklungscontrolling jedoch gezielt zum Einsatz, ergeben sich erstrebenswerte Nutzenpotenziale für die gesamte PE. Dazu lassen sich beispielsweise die Folgenden aufführen. Durch Kennzahlen:

- können entscheidungsrelevante Informationen übersichtlich dargestellt werden.
- werden Redundanzen vermieden, wenn Informationen, wie gefordert, verdichtet werden.
- kann eine stufenweise Ableitung, über die Hierarchie hinweg, eine top-down-Koordination ermöglichen.
- geschieht eine Unterstützung eines Frühwarnsystems mit z. B. definierten Indikatoren.
- unterstützen die Planungs-, Steuerungs- und Kontrollfunktion die Führungsfunktion.
- und über Kennzahlensystem können auch externe Betrachter Einblick erlangen.
- wird Vergleichbarkeit unter Unternehmen hergestellt, über Transformation des betrieblichen Geschehens mittels Kennzahlensystemen.¹³⁰

Der Einsatz von Kennzahlen eröffnet dies bezogen vielfältige Chancen. Sie ermöglichen weiterhin ein zielgerichtetes Verhalten und es wird Transparenz in Bezug zur Umsetzung von Strategien geschaffen. Jedoch stößt die Nutzung von Kennzahlen bei intensiver Anwendung auch auf Probleme, wie die mögliche Reduktion der Aussagekraft, Probleme bei der Interpretation und auch Akzeptanzhindernisse. Bei der praxisnahen Behandlung der Thematik stellt sich trotzdem nicht die Frage 'ob' sondern lediglich 'wie' Kennzahlen und Kennzahlensysteme Nutzen stiftend eingesetzt werden können. Im Bereich der PE sind Kennzahlen nur geringfügig verbreitet bzw. wenige Kennzahlen sind in der Anwendung, die umfassend qualitative Horizonte abdecken. Anders als im produzierenden Bereich herrscht weiterhin keine allgemeingültige Meinung über wichtige Kennzahlen, obwohl auch PE dieselben Anforderungen hegt sich auszurichten, ihr Vorgehen zu optimieren und daraufhin zu steuern.¹³¹

¹²⁹ Vgl. Pothoff/Trescher 1986, S: 236 f. und Tonnesen 2002, S. 93

¹³⁰ Vgl. Reichmann 1997, S. 24 ff. nach Tonnesen 2002, S. 60 ff.

¹³¹ Vgl. Schneyder 2007, S. 57 f.

In zuvor festgelegten Dimensionen lassen sich Kennzahlen erarbeiten. Beispielhaft für den Bereich der PE-Themen/ -Inhalte sind das z.B. der Anteil der Personalentwicklungsmaßnahmen pro Periode oder die durchschnittliche Zeitdauer je Personalentwicklungsmaßnahme. Diese erlauben wiederum Rückschlüsse, um konkrete Steuerungsmaßnahmen, sowohl bezogen auf Effizienz als auch Effektivität abzuleiten. Im Segment der Kosten von PE finden sich die Gesamtkosten der PE, PE-Kosten pro Tag und Teilnehmer oder aber auch auf Unternehmensebene konzipiert, der Anteil der PE-Kosten am Umsatz. Dies wiederum kann Aufschluss in der Gesamtbetrachtung der Wertschöpfung geben und in diese Analyse informativ einfließen. Über Kennzahlen im Bereich des Erfolgs der PE, wie beispielsweise Teilnehmerzufriedenheit und die Personalentwicklungsrendite, lässt sich über Output- und/ oder Transfercontrolling, welche in den Phasen der Erfolgskontrolle und Transfersicherung angegliedert sind, ein Mehrwert für die Entscheidungsträger generieren.¹³²

Zusammenfassend sollte bei der Verwendung von Kennzahlen darauf geachtet werden, dass diese mit entsprechend ausgewählten Variablen gestaltbar sind. Dies entbindet jedoch nicht davon selbstkritisch das Handeln zu reflektieren.¹³³ Es lässt sich weiterhin festhalten, dass sowohl bei der Entwicklung, Nutzung, als auch der Interpretation menschliche Erfahrung und eine präzise Konzeption eine ganz wesentliche Rolle spielen. Kritik wird im Zusammenhang mit Kennzahlen und der fehlenden Ganzheitlichkeit laut, die aber notwendig ist, um die für eine zukunftsgerichtete Steuerung notwendigen Informationen bereitzustellen. Nur so kann Performance und Qualität durch die Verbesserung von Leistung, entsprechend dem Output des Prozesses, Realität werden.¹³⁴ Daher muss der Nutzen von Kennzahlen in die Anwendung von integrierten Modellen projiziert werden, um dort als eine Art Nutzenkatalysator in einem breiten Bezugssystem zu dienen.

5.3 Evaluierung integrierter Konzepte und Bewertungsmodelle

In der folgenden Auseinandersetzung zweier zur Nutzeneruierung stellvertretend ausgewählten Modelle zur Umsetzung von Personalentwicklungscontrolling soll beispielhaft aufgezeigt werden, welche Möglichkeiten sich aus dem solide konzipierten und ganzheitlich orientierten Einsatzes dieser beiden Verfahren ableiten. Um systematische PE im Kontext einer ressourcen- und wertschöpfungsorientierten Personalstrategie unter Controlling-Gesichtspunkten handhaben zu können, bedarf es entsprechend ausgerichteter, anwendungsbereiter Methoden. Den exemplarischen Nachweis darüber, dass Personalentwicklungscontrolling mit der Verwendung einer Ba-

¹³² Vgl. Becker 2011, S. 320

¹³³ Vgl. Krämer 2007, S. 74

¹³⁴ Vgl. Tonnesen 2002, S. 4

lanced-Scorecard (BSC) für den PE-Bereich und der Integration des Human-Resource-Accounting einen Nutzen stiften kann, sollen die weiterführenden Ausführungen erörtern.

5.3.1 Nutzenvalidierung des Balanced-Scorecard-Konzeptes

Im Zuge der Validierung des Nutzens von Personalentwicklungscontrolling im Kontext der strategieumsetzenden systematischen PE soll nun das Modell der BSC als anwendungsbasierter Nachweis betrachtet werden, wie adäquat an den Funktionszyklus ausgerichtet, wertschöpfungsorientiert einen Mehrwert geschaffen werden kann.

Ein ganzheitliches Controlling sollte an verschiedenen Objekten ausgerichtet sein und diese integrieren, um steuerungsorientiertes Controlling zu realisieren. Die weitergehende Evaluierung beinhaltet sowohl menschliches Verhalten als auch ökonomische Effizienz. Darüber hinaus sollten die unterschiedlichen Anspruchsgruppen der PE Berücksichtigung finden. Damit wird auch sichergestellt, dass Informationen aus verschiedenen Bereichen einfließen, was wiederum die Qualität von Entscheidungen erhöht. So steigt die dezentrale Problemlösefähigkeit und es werden nur relevante Informationen für eine zentrale Steuerung weitergegeben. Die Akzeptanz gegenüber dem Personalentwicklungscontrolling steigt und stellt für alle Interessengruppen nicht nur ein Instrument zur Unterstützung der Steuerung, sondern auch ein Kommunikationsinstrument dar. Die operative und strategische Ausrichtung der Beurteilung und Steuerung müssen miteinander verbunden sein. Planungs- und Steuerungsunterstützungssysteme sollten integriert sein und die Indikatoren- und Datenformate müssen zudem mehrdimensional konzipiert werden. Neben klassischen finanzwirtschaftlichen Kennzahlen, sollten auch non-finanzielle Kennzahlen, welche qualitativ erhoben werden können, eingebracht werden. Sie wirken vor allem in der ex-ante Steuerung und Planung mit ihrer Frühwarnfunktion. Insgesamt werden die soften Indikatoren, wie Kundenzufriedenheit oder Serviceschnelligkeit, immer wichtiger für ein erfolgreiches Personalmanagement. Ein ganzheitliches System muss weiterhin einfach und transparent in der Anwendung sein. Damit ein mehrdimensionales ganzheitliches Steuerungskonzept durchsetzbar wird, muss ein Bezug zum Anreizsystem hergestellt werden. Ein ganzheitliches Controlling Konzept für Personalcontrolling und Personalentwicklungscontrolling muss die Lern- und Wissens Ebene unterstützen. Die eingesetzten Instrumente sollen Anreiz zum Lernen stiften und den Wissenserwerb fördern. Schlussendlich müssen Funktionen integriert werden, die Korrekturen bei der Durchführung der operativen und strategischen Aufgaben ex-interim ermöglichen und

den Lernerfolg widerspiegeln. Lernen als solches sollte versucht werden über quantitative Größen abgebildet zu werden.¹³⁵

Der Balanced-Scorecard-Ansatz (BSC-Ansatz) ist der am weitesten verbreitete Ansatz zur Steuerungsunterstützung von Unternehmen und vom Grunde her ein mehrdimensionales Kennzahlensystem. Man kann dieses Modell den indikatorenbasierten Ansätzen des Human-Capital-Managements zuordnen.¹³⁶ Darüber hinaus ist sie aber auch ein integriertes Konzept zur Unternehmensführung – ein Managementsystem. Durch dieses Modell wird ermöglicht den Blick auf die wesentlichen Aspekte, Kennzahlen, Ziele und Maßnahmen der PE zu lenken und dies stellt auch den Zusammenhang zwischen dem Ansatz und dem Funktionszyklus dar.¹³⁷ Dabei beruht die Grundidee des BSC-Ansatzes auf der Berücksichtigung mehrerer finanzieller und nicht-finanzieller Perspektiven bei der Effizienz- und Effektivitätsbeurteilung sowie der Planung und Steuerung der betrachteten Objekte, wie z.B. hier speziell der PE. Die Perspektiven werden wiederum mit Kennzahlen oder quantifizierbaren Messgrößen beschrieben. Die umfassende und strategiadäquate Betrachtung wird durch die Integration unterschiedlicher Sichten möglich gemacht und bildet dadurch ebenfalls die komplexe Realität und die Ansprüche der Stakeholder ab. Mit der BSC als gemeinsamer Basis zur Zielformulierung wird, eine unternehmensweite einheitliche Zielausrichtung verwirklicht und die entsprechenden Adressaten werden für Erfolgstreiber sensibilisiert. Durch Konzentration auf die wichtigsten Leistungstreiber und eine Ausrichtung hinsichtlich der notwendigen Investitionen und Aktivitäten kann eine Fokussierung in Richtung strategisch relevanter Initiativen stattfinden.¹³⁸ Diese Fakten zeigen bereits, wie mit der BSC den Forderungen eines ganzheitlichen Personalentwicklungscontrolling nachgekommen werden kann.

Die BSC dient der Umsetzung der Strategie und diese bildet somit die Basis. Mit diesem Ansatz können Ziele und Kennzahlen übersetzt werden, um die Lücke zwischen der Strategie und der Messung zu schließen.¹³⁹ Im BSC-Ansatz werden vier Perspektiven beleuchtet. Dies ist zunächst die finanzwirtschaftliche Perspektive, aus Sicht des Aktionärs/Investors, bei der die Profitabilität des Ressourceneinsatzes, sowie die Unternehmenswertsteigerung im Sinne einer wertsteigernden Wertschöpfung gemessen wird. Weitere Perspektiven sind die Kundenperspektive, bei der die Wahrnehmung und Beurteilung der eigenen Produkte und Dienstleistungen gemessen wird und die Lern- und Entwicklungsperspektive aus Sicht der Zukunft, zur Sicherung von Langfristigem,

¹³⁵ Vgl. Tonnesen 2002, S. 47 ff.

¹³⁶ Vgl. Scholz u.a. 2004 nach Schulte 2012, S. 99

¹³⁷ Vgl. Becker 2011, S. 414

¹³⁸ Vgl. Tonnesen 2002, S. 58 und 62 f.

¹³⁹ Vgl. Tonnesen 2002, S. 97

welches die Fähigkeit des Unternehmens betrifft, wettbewerbsrelevantes Wissen aufzubauen und sich ständig an die Anforderungen anzupassen. Die interne Prozessperspektive schließlich richtet den Blickwinkel nach innen auf die Geschäftsprozesse, welche die effiziente und effektive Ausübung der Unternehmenstätigkeit überprüft. Dabei sind alle vier Perspektiven ausgehend von der Vision und Strategie des Unternehmens miteinander verbunden.¹⁴⁰ Die Finanzperspektive ist, wie eingangs in diesem Kapitel aus ökonomischer Sicht schon beschrieben wurde, der Schlüsselbereich für renditeorientierte Wirtschaftsunternehmen. Eine Operationalisierung dieser vier Bereiche erfolgt in deduktiver Abfolge von Zielen, über Kennzahlen und Vorgaben zu abgeleiteten Maßnahmen.¹⁴¹ Für die Messung des Beitrags zur Wertschöpfung ist der BSC-Ansatz geeignet, weil er durch die vier explizierten Perspektiven eine umfassende Bewertung ermöglicht und ein integriertes Konzept darstellt, welches eine strategische Ausrichtung ermöglicht, bzw. die strategische Unternehmensführung in ihrer Umsetzung fördert.¹⁴²

Die vier Perspektiven der BSC stehen nicht isoliert nebeneinander, sondern sind mit einer Ursache-Wirkungsbeziehung untereinander verbunden. Das bedeutet, dass die strategischen Ziele mit verschiedenen Kennzahlen verknüpft sind, was wiederum die Bedeutung der jeweiligen Perspektive zur Erreichung der strategischen Ziele herausstellt. Alle Treiber und Wirkungen sind trotz einer nichtfinanziellen Betrachtung zu interpretieren, auch hinsichtlich der finalen Zielstellung, also der Steigerung der finanziellen Performance.¹⁴³

Personalentwicklungscontrolling soll die Koordination innerhalb des PE-Bereichs, zwischen dem Personalbereich und dem PE-Bereich, deren Führungssystemen und dem Gesamtunternehmen gestalten. Weiterhin ist es Aufgabe die PE-Planung, PE-Kontrolle, aber auch eine Orientierung am Informationssystem bezüglich der gewählten Methoden und Verfahren vorzunehmen. Grundlegend ist es aber nicht zwangsläufig Aufgabe, die Planungs- und Kontrollaktivitäten selbst durchzuführen und Informationen zu beschaffen, sondern vielmehr diese Systeme einzurichten, mit aufzubauen und die Abstimmung auf das Informationssystem zu gewährleisten.¹⁴⁴ Ist ein solches Modell, wie das der BSC, etabliert, können dezentral alle Interessengruppen damit arbeiten und partizipieren.

Unter der Voraussetzung der Bestimmung von betrieblichen Erfolgsfaktoren muss ein systematisches, erfolgsgesteuertes Personalentwicklungscontrolling schon während der Planung und

¹⁴⁰ Vgl. Wunderer/Jaritz 2006, S. 356 ff.

¹⁴¹ Vgl. Becker 2011, S. 414

¹⁴² Vgl. Wunderer/Jaritz 2006, S. 367

¹⁴³ Vgl. Tonnesen 2002, S. 5 f.

¹⁴⁴ Vgl. Penski 2009, S. 42

Durchführung von Maßnahmen eingreifen und nicht lediglich den Bildungserfolg am Ende bestimmen. Hierbei stützt sich der Controllingprozess auf die Durchführung von allen Beteiligten selbst, z.B. durch Beobachtungen und Maßnahmensteuerung.¹⁴⁵ Entscheidend für den Unternehmenserfolg ist die Wertschöpfungsfähigkeit der Unternehmensprozesse und somit auch die der PE. Daher ist bei der Gestaltung des Personalentwicklungscontrolling darauf zu achten nicht lediglich ex-post Strukturen mit Erfolgsmessungen abzubilden, sondern aktiv in den Prozess eingreifen zu können, um die Wertschöpfung zu optimieren und Ressourcen optimal auszunutzen.¹⁴⁶ Beide Konzepte, sowohl systematische PE, als auch die BSC, greifen ineinander. Sie folgen Reifegrad-Konzepten, einer Systematik und der Zielstellung optimaler Planung, Steuerung und Kontrolle. Die Schlussfolgerung, dass über die BSC im PE-Bereich ein Personalentwicklungscontrolling den Anforderungen Genüge tun kann, liegt daher nahe. Über die integrierte Verwirklichung des Personalentwicklungscontrolling, mit Zuhilfenahme des BSC-Ansatzes, lassen sich Nutzenpotenziale ausschöpfen. Im Zuge der ressourcen- und wertschöpfungsorientierten Personalstrategie, lässt sich systematische PE dadurch anwendbar und umsetzbar gestalten.

Innerhalb dieses Konzepts orientiert sich Controlling an strategisch relevanten Dimensionen wodurch eine Ausrichtung sowie ein Abgleich der personalwirtschaftlichen Visionen, Strategien und Aktivitäten auch im gesamten Unternehmen verwirklicht wird. Dies kommt wiederum der ressourcenorientierten Strategie zugute. Weiterhin wird dafür gesorgt, dass das Personalentwicklungscontrolling, über die BSC-Gestaltung, die unüberschaubar mögliche Vielzahl von Kennziffern und Messgrößen auf ein notwendiges, individuell effizientes Maß reduziert und eine Allokation zu strategisch relevanten Dimensionen geschehen kann, damit eine effektive Steuerung des PE-Prozesses ermöglicht wird. Die auch in anderen Ansätzen verwendeten monetären Kennzahlen werden um nicht monetäre ergänzt und somit zeigen sich nicht nur Auswirkungen, sondern auch Ursachen des Unternehmenserfolges.¹⁴⁷ Mit der Verwendung der BSC im PE-Bereich werden ex-ante und ex-post, sowohl quantitative, als auch qualitative Daten, berücksichtigt. Oft kritisierte Ursache-Wirkungsbeziehungen werden durch Analyse der Treiber transparent und die Schaffung von Transparenz ist ein grundlegendes und in der Regel von allen Interessengruppen gleichermaßen eingefordertes Controllingziel. Darüber hinaus kann die BSC im Personalentwicklungscontrolling Beziehungen zwischen kritischen Erfolgsfaktoren und finanziellen Ergebnissen explizieren helfen und somit kommunizierbar machen. Mit der Unterstützung durch den wertschöpfenden Entwicklungsprozess, verschafft dies der systematischen PE Legitimation über den personalwirtschaftlichen Bereich hinaus, hin zur Unternehmensleitung und der Verfolgung

¹⁴⁵ Vgl. Meier 1991, S. 48

¹⁴⁶ Vgl. Huber 1998, S. 63 f.

¹⁴⁷ Vgl. Becker 2008, S. 19 ff. nach Becker 2011, S. 415

strategisch relevanter Zielstellung. Die Anwendung der BSC kann die Wertschöpfung der Personalarbeit offenlegen.¹⁴⁸ Schlussendlich wird die Ausrichtung an Effizienz- und Effektivitätszielen vereinfacht, was wiederum die zielgerichtete Arbeit der PE forciert. Geschehen kann dies z.B. im Rahmen des bereits im konzeptionellen Teil erwähnten Zielcontrolling, also in der Phase des Ziele setzens. Die aus strategischer Betrachtung richtige Zuteilung der Ressourcen wird über BSC möglich gemacht.¹⁴⁹ Ressourcen besitzen bestimmte Faktoren, die sie als solches kennzeichnen. Dazu gehören ein bestimmter Wert, eine Knappheit, die Nicht-Imitierbarkeit und die Nicht-Substituierbarkeit.¹⁵⁰ Daher ist es für jedes Unternehmen von großem Interesse, diese möglichst Erfolg bringend einzusetzen.

Personalentwicklungscontrolling, mit der zielgerichteten Anwendung der BSC für den PE-Bereich, kann Synergiepotenziale hinreichend ausschöpfen und den Forderungen nach einem ganzheitlichen Vorgehen nachkommen. Potenziale und somit noch nicht ausreichend genutzte Ressourcen werden zudem sichtbar, die notwendige Dokumentation findet statt, Maßnahmen werden abgeleitet und Erfolge gemessen. Transparenz und Struktur bestimmen das Controlling über die BSC, wobei die Effizienz im PE Bereich erhöht wird. Im Sinne der Wertschöpfungsorientierung kann mit diesem qualitativen Personalentwicklungscontrolling die Wertschöpfung identifiziert und beurteilt werden, was wiederum eine nachhaltige Steuerungsplattform erschafft.¹⁵¹ Die bereits als nützlich analysierten Kennzahlen werden über die Kostenseite hinweg auch auf der Leistungsseite gebildet und erweitern den Blickwinkel somit um die gestellten Forderungen der Ursache-Wirkung-Betrachtung. Jedoch können nicht alle strategischen Prozesse in Kennzahlen abgebildet werden. Festhalten lässt sich aber trotzdem, dass Personalentwicklungscontrolling mit dem Balanced-Scorecard-Modell den PE-Prozess unterstützt und nützlich anwendbar ist.¹⁵²

¹⁴⁸ Vgl. Becker 2011, S. 443

¹⁴⁹ Vgl. Tonnesen 2002, S. 7

¹⁵⁰ Vgl. Bechtel 2006, S. 80

¹⁵¹ Vgl. Grötzinger 2001, S. 24 nach Becker 2011, S. 441

¹⁵² Vgl. Becker 2011, S. 441

5.3.2 Humanvermögensrechnung im Personalentwicklungscontrolling

Mit der Wertschöpfung eines Betriebes ist nicht der Prozess des Schaffens von Werten gemeint, sondern das Ergebnis dieses Prozesses, eben die vom Betrieb geschaffenen oder hinzugefügten Werte.¹⁵³ In Anlehnung an diesen Gedankengang zur Wertschöpfung soll im Folgenden ein Konzept im Personalentwicklungscontrolling näher beleuchtet werden, welches es ermöglicht im gedanklichen Ursprung eines Rechnungswesens den Wert und den erzielten Mehrwert von Humankapital darstellbar zu machen und damit den informationsgetriebenen Steuerungserfordernissen nachzukommen.

Mit der Akzeptanz und Sichtweise des Personals als Ressource und Quelle von Wettbewerbsvorteilen, stellt sich die Aufgabe nach einer Wertüberprüfung. Die aus dieser Perspektive z.B. entstehenden Humankapitalwertberechnungen sind hochgradig kontextsensitiv, weil sie unternehmensspezifisch sind.¹⁵⁴ Humanvermögen entwickelt sich als Engpass des Unternehmenserfolges. Dabei stehen sich einerseits die Rationalisierung von Arbeitsplätzen und Personal durch Technisierung und andererseits die gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit im Zusammenhang mit Humanvermögensentwicklung gegenüber.¹⁵⁵ Durch strategiespezifische Konfiguration der PE können wettbewerbskritische Ressourcenpotenziale in Unternehmen organisatorisch und aktiv erschlossen werden.¹⁵⁶ Als im Kontrast zu Humanvermögen postulierte Sichtweise beschreibt Witten den Ansatz der strategischen Personalvermögensentwicklung, die ganzheitlich das Personalvermögen der Mitarbeiter im Sinne einer Planung, Steuerung und Kontrolle an den Unternehmenszielen ausrichtet. Mit dem Begriff Personalvermögen wird eine Abgrenzung zum Humanvermögen vollzogen, die klarstellt, dass Personalvermögen etwas ist, was das Personal besitzt und dem Unternehmen zur Erreichung betrieblicher Ziele zur Verfügung gestellt wird. Somit soll entsprechend dieser Sichtweise die Entwicklung des Personalvermögens »controlled« werden.¹⁵⁷

Beim Human Resource Accounting (HRA), einem accounting-orientierten Ansatz des Human-Capital-Management und auch bekannt als Humanvermögensrechnung und Human Asset Accounting¹⁵⁸, wird der Versuch unternommen, die Investitionen in das Personal investitionsrechnerisch zu erfassen. PE wird als Investition bewertet, in und für das Humankapital.¹⁵⁹ Bezogen auf die PE kann HRA durch die Gegenüberstellung der Wirkung der Personalentwicklungsmaßnahme auf die Grenzproduktivität der Arbeit und der Personalentwicklungskosten, steuerungsrele-

¹⁵³ Vgl. Wunderer/Jaritz 2006, S. 35

¹⁵⁴ Vgl. Bechtel 2006, S. 80

¹⁵⁵ Vgl. Becker 2011, S. 375

¹⁵⁶ Vgl. Ridder/Bruns 2002, S. 102 und Kaiser/Ringelstetter 2008, S. 187

¹⁵⁷ Vgl. Witten 2008, S. 698 f.

¹⁵⁸ Vgl. Hentze/Kamel 1993, S. 165

¹⁵⁹ Vgl. Huber 1998, S 48

vante Informationen bereitstellen, durch welche das Unternehmen in der Lage ist, anfallende Entscheidungen zu optimieren.¹⁶⁰ Das HRA-Konzept ist an eine Investitionsrechnung angelehnt und bezieht sich auf das betriebliche Humankapital. Das Personal wird als ein langfristiges Anlagegut betrachtet. Durch den HRA-Ansatz wird versucht, den Zeitwert der Mitarbeiter zu ermitteln, welcher sich aus der Abhängigkeit von seiner maximalen „Nutzungsdauer“ und unter Berücksichtigung der durchschnittlichen Fluktuation ergibt. Es gibt kosten- und wertorientierte Verfahren.¹⁶¹ Vom Grunde her werden die Substanz und die erreichte Substanzveränderung des Humankapitals erfasst, damit die Humanvermögensrechnung als Informationsinstrument für personalwirtschaftliche Entscheidungen nutzbar gemacht werden kann.

In diesem Komplex müssen zwei wesentliche, in diesem Kontext auftauchende, Begriffe abgegrenzt werden. Das *intellektuelle Kapital* versteht sich als der Wert, den ein Unternehmen aus seinem geistigen immateriellen Eigentum ziehen kann, wie beispielsweise Patente. *Humankapital* wiederum bezeichnet das Wissen und Können der humanen Ressourcen. Es bewirkt als Erfolgspotenzial den Erfolg des Unternehmens.¹⁶² Humankapital kann nach Becker in vier Kategorien segmentiert betrachtet werden. Dies hilft dabei herauszufinden, welche Segmente überhaupt entwickelt werden müssen und unterstützt z.B. bei der Bedarfsanalyse, bereits ex-ante, durch eine strategieorientierte Vorauswahl. So gestaltet es sich als sinnvoll, im Hinblick auf die Steigerung des Humanvermögenswertes, Investitionen in Mitarbeiter vorzunehmen, die in strategischen Jobpositionen arbeiten und den größten Einfluss im Unternehmen auf die erfolgreiche Implementierung der Unternehmensstrategie besitzen.¹⁶³

Die Humanvermögensrechnung kann helfen, zielgerichtet zu planen und zu organisieren was mit dem Personal geschieht. Hierbei dokumentiert und informiert sie Entscheidungsträger über die Qualifikationen und Fertigkeiten des Personals. Dies geschieht im Rahmen der Übertragung folgender Aufgaben auf das Modell:

- Periodengerechten Erfolgsausweis vollziehen (z.B. PE-Kosten den Nutzenäquivalenten entgegensetzen und verrechnen).
- Personal als Aktivum in die Bilanz aufnehmen (über Erfolgsausweis käme der Wert des Personals als Aktivum oder auch als Passivum in die Bilanz).
- Aufwertung von Menschen im Unternehmen (Mitarbeiter als Investitionsgut wertet den Menschen aus Sicht des monetär denkenden Managements auf).
- interne Entscheidungshilfe für PE über z.B. Erfolgs-, Finanz- und Rentabilitätsgrößen.

¹⁶⁰ Vgl. Fellenstein 1996, S. 235; vgl. zu ähnlicher Auffassung Potthoff/Trescher 1986, S. 88 u. Becker 2011, S. 375

¹⁶¹ Vgl. Penski 2009, S. 143

¹⁶² Vgl. Becker 2011, S. 375 ff.

¹⁶³ Vgl. Becker 2011, S. 378 f.

- geistige Umorientierung der Unternehmensführung im Sinne eines kulturellen Umdenkens in der die wirtschaftliche Bedeutung des Menschen hervorgehoben wird.
- externe Berichterstattung an z.B. unternehmensexterne Interessengruppen, da der Wert der Unternehmen einflussreich ist.

Gemessen werden kann das Humanvermögen mit betriebswirtschaftlichen und verhaltenswissenschaftlichen Verfahren. Dies zeigt, wie ökonomische und pädagogische Aspekte hier berücksichtigt werden können, um ein umfassendes und ganzheitliches Bild zu erzeugen. Weiterhin werden nach dem Kostenprinzip oder dem Wertprinzip als alternative Bewertungsprinzipien unterschieden.¹⁶⁴ Die erzielten Erkenntnisse dienen den Führungskräften und dem PE-Bereich als Führungsinstrument zur Steuerung, können aber gleichermaßen bei der als Forderung aufgetretenen Legitimation der PE hilfreich sein. Für die Ermittlung der relevanten Informationen dienen aus betriebswirtschaftlicher Sicht Controllinginstrumente, z.B. Kennzahlen, Nutzenwertanalysen, Kosten-Nutzen-Analysen, Rentabilitätsrechnungen, Kostenvergleichsrechnungen aber auch Humanvermögenskonten.¹⁶⁵

Weiterhin können im Blickwinkel der Zielkongruenz der Interessengruppen von PE Nutzen über Personalentwicklungscontrolling mit dem Modell des HRA erreicht werden. Die Mitarbeiter erfahren vor und nach der PE ihren individuellen Humanvermögenswert und können die Initiative ergreifen, diesen zu steigern. Zudem können sie mit Hilfe dieser Informationen Entscheidungen treffen, die ihren weiteren Karriereweg bestimmen. Die Arbeitnehmervertretung erlangt durch die Offenlegung des Humanvermögenswertes einen besseren Ausgangspunkt. Dies betrifft auch externe Vertreter, wie bereits in den Aufgaben erwähnt. So können Gewerkschaften in Tarifverhandlungen diese Informationen ebenfalls als Gesprächsbasis nutzen.¹⁶⁶ Die Unternehmensleitung und deren Vertreter, die Vorgesetzten und auch der PE-Bereich selbst versetzen sich durch dieses Modell in eine Lage, in der in jeder Phase des PE-Zyklus und zu jeder Zeit steuerungsrelevante Informationen zur Verfügung stehen. Dies dient dem Personalentwicklungscontrolling als Unterstützungsfunktion und letzten Endes der PE als solches vom Kern her und hilft wertschöpferisch, im Sinne einer Steigerung der Humanressourcen, zu agieren und nicht lediglich zu reagieren. Damit wird der Umsetzung einer ressourcen- und wertschöpfungsorientierten Personalstrategie in jedem Fall hinreichend Genüge getan. Hier zeigt sich klar der Mehrwert eines Personalentwicklungscontrolling in der Unterstützung der Führung, der PE und der Strategie.

¹⁶⁴ Vgl. Bühner 2005, S. 344 ff.; vgl. Wunderer/Schlagenhafer 1994, S. 81

¹⁶⁵ Vgl. dazu auch Potthoff/Trescher 1986, S. 88

¹⁶⁶ Vgl. Becker 2011, S. 387 f.; vgl. zu ähnlicher Auffassung Steinkühler 1986, S. 46 ff. nach Pappmehl 1999, S. 83; vgl. zu anderer Auffassung Potthoff/Trescher 1986, S. 91

Eine Erweiterung der traditionellen Instrumente, durch Möglichkeiten aus der Investitionsrechnung, bringt neue Perspektiven in die Entscheidungsfindung. So lassen sich über Verfahren, wie der Kapitalwertmethode, eindrucksvoll Zusammenhänge - bezogen auf die Erzielung von Überschüssen durch die Investition in PE-Maßnahmen - zukunftsbezogen in der Planung und Budgetierung, erschließen. Denn nur wenn die Ausgaben die Einnahmen nicht übersteigen, lohnt sich die Auswahl einer entsprechenden Maßnahme und dies wiederum hilft auf Ebene des PE-Bereichs als Kostenstelle, Optimierungsvorhaben forderungsgerecht umzusetzen bzw. zu planen.¹⁶⁷

Über ertragsorientierte Human-Capital-Management-Ansätze, wie die Ermittlung des **ROI**¹⁶⁸, können erfolgreiche Programme aufgedeckt werden, um frühzeitig Korrekturen einzuleiten. Aktuelle Themen wie Reorganisation, Restrukturierung und Outsourcing, als drohende Konsequenz ineffektiver PE-Bereiche, bringen der Evaluation eine steigende Aufmerksamkeit und eine verbesserte Auswirkungsmessung mit sich. Prioritäten zu setzen wird leichter und die Ergebnisorientierung mit Augenmerk auf Endresultate rückt in den Fokus, wobei gleichwohl der Respekt des Managements verdient werden kann und in deren Wahrnehmung Veränderungen eintreten können.¹⁶⁹

Eine alternative ertragsorientierte Methode zur Ermittlung und Bestandsaufnahme des Humankapitalwertes ist die **Saarbrücker Humankapitalwertformel**. Sie kann den Blickwinkel von einem accounting-orientierten-Ansatz, wie dem HRA, noch erweitern. So generieren, gemäß dem Verständnis dieser Berechnung, fähige und motivierte Mitarbeiter ein hohes Humankapital, wenn sie über möglichst aktuelles wertschöpfungsrelevantes Wissen verfügen und durch PE-Aktivitäten weitgehend auf diesem Wissensniveau gehalten werden.¹⁷⁰ Die Ermittlung dieses Wertes eignet sich Informationen zu erheben, inwieweit sich der Wert, unter Berücksichtigung der den Wert beeinflussenden Variablen durch z.B. proaktives Handeln in Form von gezielten PE-Maßnahmen im Vergleich zu einem dokumentierten Wert geändert hat. Die folgende Abbildung zeigt die Formel zur Berechnung des Humankapitalwertes und deren Bestandteile. Diese Komponenten stellen überblicksartig dar, wie sich der Humankapitalwert bei dieser Berechnung zusammensetzt und damit die Wertschöpfung entsprechend dem Ergebnis, abbildet.

¹⁶⁷ Vgl. Becker 2011, S. 408

¹⁶⁸ ROI ist die Formel zur Berechnung des monetären Nutzens eines PE-Programms mit den Programmkosten; vgl. dazu Phillips/Schirmer 2005, S. 29

¹⁶⁹ Vgl. Phillips/Schirmer 2005, S. 13 und S. 21

¹⁷⁰ Vgl. Bechtel 2006, S. 227

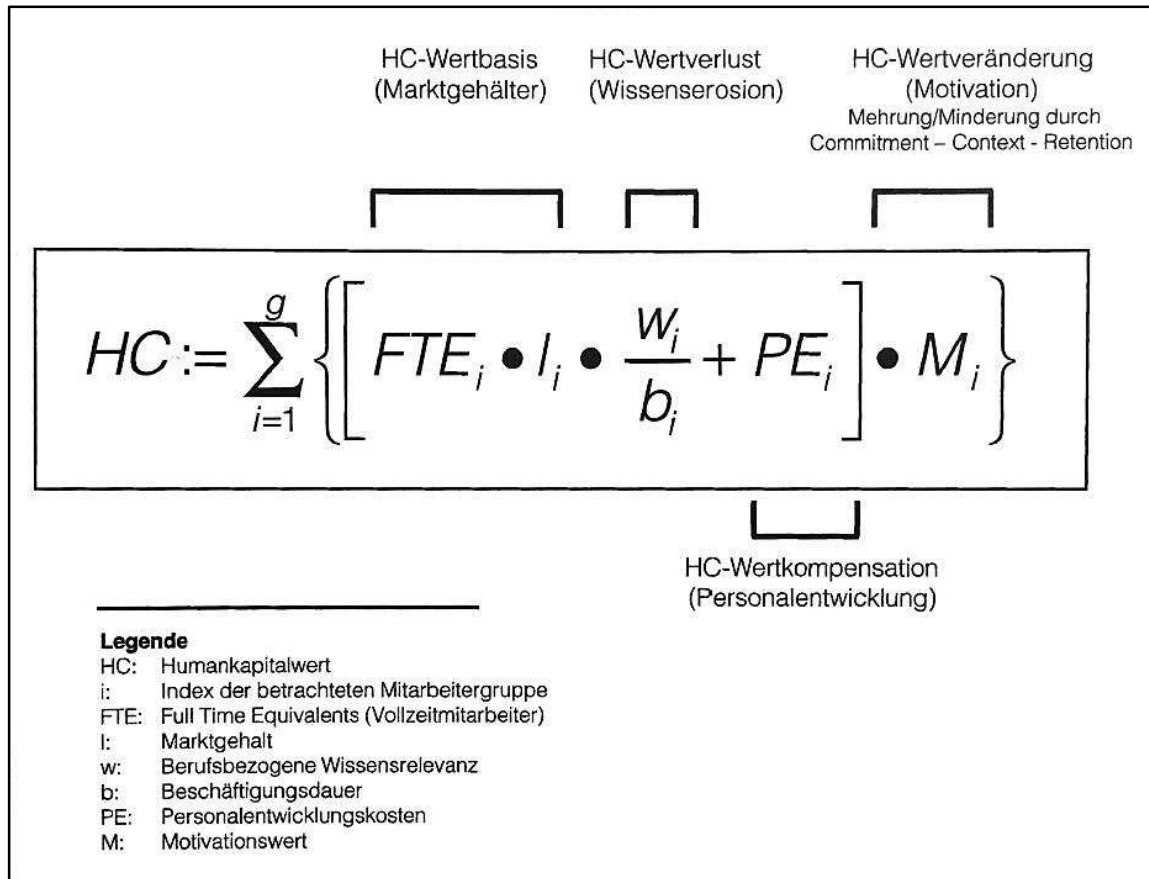


Abb. 4: Saarbrücker Formel

(Quelle: entnommen aus Scholz 2008, S.15 nach Schulte 2012, S. 15)

Der Humankapitalwert ergibt sich aus dem Quotienten aus Wissensrelevanzzeit und dem mit Betriebszugehörigkeit gewichteten Durchschnittslohn aller Vollzeitmitarbeiter, zuzüglich der PE-Kosten, gewichtet mit dem Motivationsindex, und dies aufsummiert über die betrachteten Beschäftigungsgruppen im Unternehmen. Mit den gewonnenen Informationen wird die Diskussion um das Human-Capital-Management und das Personalentwicklungscontrolling bereichert.¹⁷¹ Erwähnenswert im Zusammenhang mit der Humanvermögensrechnung ist die Berechnung des Humankapitalwertes deshalb, weil der Formel eine Kombination aus marktwert-, accountingorientierten und indikatorenbasierten Bewertungsansätzen zugrunde liegt. In dieser Berechnung finden sich, dem Personalentwicklungscontrolling zweckdienlich, die zentralen Wert- und Steuerungshebel der Personalarbeit wieder. Das sind die Wertbasis, der Wertverlust, die Wertkompensation über die PE und die Wertveränderung.¹⁷² Kritisch zu bewerten ist hingegen die Operationalisierbarkeit und Vergleichbarkeit der Saarbrücker Formel, beispielsweise im Rahmen einer Eignung für Benchmarkings.¹⁷³

¹⁷¹ Vgl. Wunderer/Jaritz 2006, S. 187

¹⁷² Vgl. Scholz 2008, S. 15 nach Schulte 2012, S. 106

¹⁷³ Vgl. Weinberg 2004, S. 15 ff.; Schütte 2005, S. 24 f. nach Wunderer/Jaritz 2006, S. 188

Im Allgemeinen problematisch an dem HRA-Ansatz ist die Tatsache, dass das Personal bzw. die Arbeitnehmer kein Eigentum des Unternehmens darstellen. Mitarbeiter könnten bei schlechter Informationspolitik und mangelhaft kommuniziertem Verständnis des Modells zum Objekt degradiert werden. Weiterhin kann durch eine Einbeziehung von Zukunftsannahmen und geschätzten Werten die Beweisbarkeit der erzielten Ergebnisse relativiert werden.¹⁷⁴

„Die Probleme der kostenrechnerischen oder bilanziellen Bewertung des Humankapitals haben dazu geführt, daß [sic!] zahlreiche Systeme der „**Bildungskostenrechnung**“ entworfen worden sind, die unabhängig von der [sic!] betrieblichen Rechnungswesen nur nachrichtlichen Charakter haben.“¹⁷⁵ Pragmatisch gesehen stellt dieser für den Informationswert der Humanvermögensrechnung im Zusammenhang mit dem Controlling der PE jedoch keinen Nachteil dar. Das Konzept versteht sich als Initiator einer gedanklichen Umorientierung die notwendig ist, um sich den künftigen Herausforderungen angemessen stellen zu können. Darüber hinaus sind die vielfältigen Erkenntnisse aus den Verfahren, die letzten Endes der Entscheidungsfindung dienen, der Mehrwert, den es über ein Personalentwicklungscontrolling mit dem gedanklichen Konstrukt einer Humanvermögensrechnung bzw. HRA zu erlangen gilt, um den systematischen PE-Prozess unter stetiger Optimierung und Strategieorientierung steuern zu können.

Dabei bleibt offen, ob eventuell diverse Modelle in Kombination implementiert und angewendet werden, um den erzielten Nutzen zu erhöhen. Für die betriebliche Ausgestaltung gilt, dass eine konzeptionell abgesicherte systematische Personalentwicklung den besten Garant zur Sicherung des Humanvermögens darstellt.¹⁷⁶ Insbesondere auch die Erkenntnisse zu den Möglichkeiten des HRA-Ansatzes sollten im Personalentwicklungscontrolling Nutzen stiftend eingesetzt werden und bergen das Potenzial hierzu. Die Identifizierung von Personalgruppen, welche ein strategisch wichtiges ‚Verbleibungsinteresse‘ seitens des Unternehmens besitzen, kann über dieses Modell stattfinden und controlling-relevantes Steuerungspotenzial damit aufgebaut sowie im PE-Prozess verwertet werden. Weiterhin kann durch HRA beantwortet werden, welche personellen Aktiva durch die PE aufgebaut werden konnten. Dies ist für die Legitimation des PE-Bereichs, unterstützt durch ein den Funktionszyklus begleitendes Controlling, ein quantifizierbarer Mehrwert, der als solcher erkannt werden sollte.¹⁷⁷

¹⁷⁴ Vgl. Schulte 2012, S. 101, vgl. zu ähnlicher Auffassung Wunderer/Schlagenhauser 1994, S. 81

¹⁷⁵ Falk 2000, S. 468

¹⁷⁶ Vgl. Becker 2011, S. 382

¹⁷⁷ Vgl. Schulte 1989, S. 6; Lang 1977, S. 34; Cascio 1989, S. 593 f.; Fitz-Enz 1990, S. 33 f. nach Wunderer/Schlagenhauser 1994, S. 82

5.4 Kritische Würdigung des Personalentwicklungscontrolling

Gründe für die bis dato in vielen Unternehmen fehlende Umsetzung eines Personalentwicklungscontrolling-Ansatzes sind vielseitig, zeigen sich aber vor allem im Widerspruch der einerseits vorhandenen Forderung nach einem ganzheitlichen Konzept und der andererseits gewünschten schnellen, mit wenig Implementierungsaufwand verbundenen und wirtschaftlichen Umsetzung. Grundlegend fehlt aber in den meisten Fällen die Anbindung der PE an der Ziel- und Strategieorientierung. Diesem Dilemma wirkt systematische PE entgegen in dem sie den Zufall durch System ersetzt und damit auch die Grundlage eines darauf aufbauenden Controlling des Funktionsbereichs schafft. Unternehmen haben insofern Potenziale zur Verbesserung des bestehenden Defizits qualitativer und quantitativer Art, da häufig insgesamt zu wenig investiert wird. Wird doch investiert, kommt nicht immer die richtige Maßnahme zum Einsatz.¹⁷⁸ Einen strategieumsetzenden Ansatz zur Lösung des beschriebenen Spannungsfeldes, der operativen Umsetzung einer formulierten Personalstrategie, liefert beispielsweise der vorgestellte BSC-Ansatz im Rahmen eines mehrdimensionalen und integrierten Kennzahlensystems.

Kritisch lässt sich aufführen, dass gerade in anderen Unternehmensbereichen, wie beispielsweise der Produktion, üblicherweise elaborierte Evaluationstechniken benutzt werden, während es in der Gestaltung effizienter Kontrollsysteme in der PE Grenzen aufwirft, die Komplexität des menschlichen Lernens mit adäquaten Instrumenten zu evaluieren, dabei aber keineswegs das Budget außer Acht zu lassen.¹⁷⁹ „Bisherige Modelle der Steuerungsunterstützung reichen vor allem aufgrund einer sehr starken Kostenorientierung nicht aus, das Anforderungsprofil des Personalmanagement abzudecken.“¹⁸⁰ Ferner können diese den spezifischen Anforderungen einer PE nicht gerecht werden. Des Weiteren geht die Qualität einer PE-Maßnahme nicht immer einher mit dem intendierten Ziel, den Unternehmenserfolg zu verbessern.¹⁸¹ Von einem ganzheitlichen Personalentwicklungscontrolling muss insofern erwartet werden, dass es strategieumsetzend und operativ praktikabel sowohl quantitativen, als auch qualitativen Erfordernissen nachkommt.

Werden ausschließlich die monetären Aspekte über beispielsweise die Berechnung des ROI betrachtet, entspricht dies nicht der angestrebten ganzheitlichen Sichtweise auf die qualitative Dimension betrieblicher Maßnahmen. Jedoch bleibt es für die Legitimation aus Sicht des Persona-

¹⁷⁸ Vgl. Witten 2008, S. 697

¹⁷⁹ Vgl. Thierau-Brunner et al. 1999, S. 262

¹⁸⁰ Tonnesen 2002, S. 4

¹⁸¹ Vgl. Münch 1995, S. 135

lers trotz alledem unabdingbar, seine Entscheidungen und Investitionen über Kennzahlen auch quantitativ und monetär zu fundieren.¹⁸²

Herausforderung für die Erfolgskontrolle stellt das Herstellen von kausalen Zusammenhängen zwischen den PE-Maßnahmen und dem erzielten Erfolg dar sowie die Auswirkungen etwaiger Einflussfaktoren, der zeitliche Versatz in Bezug zum Lerntransfer am Arbeitsplatz, die Individualität des Entwicklungserfolgs bezogen auf die Mitarbeiter, unklare, nicht operationalisierte Zielstellungen, unerwünschte Nebenwirkungen und ein beispielsweise mangelhaftes Kontrollinstrumentarium. Weiterhin kann es sich als Problem darstellen, dass die Verantwortlichen zu geringe Kenntnisse in diesem Bereich aufweisen oder der Nutzen und die Notwendigkeit von den Betroffenen nicht erkannt werden.¹⁸³ Für das Controlling im Personalbereich ist der Begriff Wertschöpfung eingeschränkt brauchbar, weil das unternehmensbereichsbezogene Aggregationsniveau selten eine detaillierte Aussage über den Wertschöpfungsbeitrag ermöglicht und auch den Prozess der Wertschöpfung als solches nicht berücksichtigt.¹⁸⁴ Dennoch dient die PE als wertschöpfender Prozess, mit Unterstützung des Personalentwicklungscontrolling, der Wertschöpfungsorientierung und weist durchaus, wie hier nachgewiesen wurde, vertretbare Analogien auf.

Grundlegend sollte darauf geachtet werden, Nachhaltigkeit wirklich zu sichern und Legitimationsprojekte kritisch zu hinterfragen, da sonst Aktionismus entstehen kann, ohne Konsequenzen abzuleiten.¹⁸⁵ Denn ohne Überprüfung, Bewertung und eine eventuell notwendige Modifikation, also Steuerung der im Unternehmen stattfindenden Lernprozesse, kann Lernen nicht erfolgreich sein, obwohl Gründe, wie Legitimation der Zielerreichung, didaktisch-methodische Verbesserung der PE-Maßnahmen und die Verteilung der Ressourcen nach Effizienzkriterien für ein solches Vorgehen sprechen.¹⁸⁶ Dennoch können mangelndes Evaluationsbewusstsein, Widerstände von Beteiligten, die Problematik des Nachweis eines Kausalzusammenhangs, Probleme der zeitlichen Zurechenbarkeit, *soft factors*, also Erfolgswirkungen qualitativer Natur wie Motivation, Führungsbeziehungen und Identifikation, die Bewertung erschweren, um nach klassischen Rentabilitäts- und Wirtschaftlichkeitskriterien ausgerichtet Personalentwicklungscontrolling zu etablieren. Die Veranlassung operativ im Sinne von ‚short-term-thinking‘ zu handeln birgt eine latente Gefahr, weil kurzfristige Erfolge sichtbar gemacht werden sollen, um die unklare Nachweisbarkeit als Problem gar nicht erst aktuell zu machen.¹⁸⁷ Somit wird die Nutzen bringende strate-

¹⁸² Vgl. Witten 2008, S. 700; vgl. zu ähnlicher Auffassung Pappmehl 1999, S. 26 f.

¹⁸³ Vgl. Mentzel 1994, S. 239

¹⁸⁴ Vgl. Wunderer/Jaritz 2006, S. 39

¹⁸⁵ Vgl. Krämer 2007, S. 69

¹⁸⁶ Vgl. Sonntag/Schaper 2001, S. 258 f.

¹⁸⁷ Vgl. Fellenstein 1996, S. 197 ff.

gische und auch auf den pädagogischen Erfolg orientierte Gestaltung des Personalentwicklungscontrolling aus Gründen des Pragmatismus eventuell vernachlässigt.

Mit einer systematischen Erfolgssteuerung und -kontrolle kann das Risiko von Fehlinvestitionen abgemindert werden. Entwicklungserfolge sichtbar zu machen, trägt zur Legitimation der PE bei. Im Übrigen hilft die in unterschiedlicher Ausprägungen auftretende Effizienz der Maßnahmen zukünftige PE erfolgreicher zu planen.¹⁸⁸ Denn ausgehend von der kritischen Betrachtung des Personalentwicklungscontrolling stehen diesen Argumenten auch vielfältige Nutzenpotenziale gegenüber. So wird die strategische Ausrichtung der PE erleichtert und eine Reduktion von standardisierten Weiterbildungsmaßnahmen unter gleichzeitiger Optimierung der Kosten bei der Gestaltung von Maßnahmen kann stattfinden. Des Weiteren können die Dimensionen der Wirkungen von PE in differenzierter Art und Weise evaluiert werden, beispielsweise über Wissen, Einstellungen, Verhalten oder Ergebnisse. Ferner wird die ökonomische und unternehmerische Orientierung der PE intensiviert und die Transparenz des Bildungserfolges kann positive Effekte in anderen personalwirtschaftlichen Bereichen hervorbringen.¹⁸⁹ Deswegen muss Personalentwicklungscontrolling den PE-Prozess stets konsequent begleiten, überprüfen und adjustieren.¹⁹⁰

Bezogen auf die Personalstrategie kann Personalentwicklungscontrolling im Rahmen einer Prämissenkontrolle über die Informationsfunktion unterstützen alle zur Strategiefindung notwendigen Informationen bereitzustellen und diese im Vorhinein zu überprüfen. Dabei steht Personalentwicklungscontrolling auch hier im direkten Kontext zur Personalstrategie und bestätigt das Prinzip der ressourcenorientierten Personalstrategie. Weiterhin kann evaluiert werden, inwieweit die formulierte PE-Strategie und erforderliche Aktivitäten operativ umgesetzt werden und wurden. Durch die Ergebniskontrolle kann Personalentwicklungscontrolling evaluieren, ob die angestrebten Zielstellungen erreicht worden sind oder bestimmen, welche Korrekturen gegebenenfalls vorgenommen werden sollten.¹⁹¹

Gezielte systematische Personalentwicklung mit integrierten Informationsversorgungs-, Planungs-, Steuerungs- und Kontrollmaßnahmen – im Sinne eines Personalentwicklungscontrolling – ermöglicht den Unternehmen somit, den stetig steigenden Anforderungen gerecht zu werden.¹⁹²

¹⁸⁸ Vgl. Meier 1991, S. 63

¹⁸⁹ Vgl. v. Landsberg, 1992, S. 30 nach Wunderer/Schlagenhafer 1994, S. 51

¹⁹⁰ Vgl. Krämer 2007, S. 68

¹⁹¹ Vgl. Wunderer/Schlagenhafer 1994, S. 43 ff.

¹⁹² Vgl. Penski, S. 8

6 Schlussbetrachtung

6.1 Handlungsempfehlungen

Die PE hat die Aufgabe, einen sichtbaren Beitrag zur unternehmerischen Wertschöpfung zu erbringen. Insofern ist es notwendig, in Anbetracht der Wettbewerbssituation mit anderen finanziellen und materiellen Ressourcen ihren Stand zu behaupten, zu verbessern und nachzuweisen. Sie muss strategiegeleitet und -umsetzend, wertorientiert und systematisch mit Ergebnisorientierung vorgehen. Alles was messbar und bewertbar ist, sollte auch erfasst werden, um eine fortschreitende Professionalisierung zu sichern.¹⁹³ „Ein Unternehmen kann nur langfristig im Markt überleben, wenn der erwirtschaftete Wert die Kosten der Erzeugung dieses Wertes übersteigt. Der Wert, den ein Unternehmen schafft, wird an dem Preis gemessen, den Kunden für eine bestimmte »Problemlösung« zu zahlen bereit sind.“¹⁹⁴ Weil ein Preis nicht gleich dem Wert ist, ergibt sich für das Personalentwicklungscontrolling die grundlegende Empfehlung, über beispielsweise qualitative und strategische Perspektiven bei der kontinuierlichen Planung, Kontrolle und Steuerung der Wertschöpfung, zur Erzielung und Erhaltung dieses Wertes, einen Nachweis zu erbringen, der den Nutzen aufzeigt und weiter als der Preis, im Sinne der Kosten, denkt.

Der Ausdruck unternehmensindividueller Bedeutung von der PE für den Unternehmenserfolg ist die Spezialisierung des Controlling. Es lässt sich festhalten, dass je spezialisierter das Controlling ist, desto näher die Praxisinstrumente an den Konzepten der Theorie orientiert sind. Jedoch muss ein Mehr an Instrumenten, resultierend aus der Differenzierung für Personalentwicklungscontrolling, nicht Indikator für ein besser funktionierendes System sein.¹⁹⁵ Grundlegende Aufgaben, bezugnehmend auf das Verständnis des Funktionszyklus systematischer PE und das Wahrnehmen dieser Aufgaben in den Teilcontrollingprozessen, welche sich wiederum an die Phasen gliedern, können in Verbindung mit ganzheitlich integrierten Bewertungsmodellen ein Mehrwert für Personalentwicklungscontrolling als Subsystem zur Unterstützung der Umsetzung einer ressourcen- und wertschöpfungsorientierten Personalstrategie sein.

Witten schlägt praxisnah vor, betriebsindividuell vorhandene Controlling-Tools auch für das Personalentwicklungscontrolling zu verwenden, um beispielsweise Fragen zu klären über die Art der Kosten, die entstanden sind, die Stelle (Bereich/Abteilung) an der sie angefallen sind und durch welche Maßnahme sie verursacht worden sind. Demnach ist bei der Bewertung von Nutzen festzustellen, dass auch Kosten nicht immer objektiv sind und deswegen entsprechende

¹⁹³ Vgl. Becker 2009, S. 57 f.

¹⁹⁴ Wunderer/Jaritz 2006, S. 40

¹⁹⁵ Vgl. Lorson et al. 2012, S. 362

Schemata zur Bewertung auch bei diesem Sachverhalt Anwendung finden sollten, um mit bestehenden Instrumenten ein strategieorientiertes Vorgehen zur Planung, Steuerung und Kontrolle aufzubauen. Wichtig hierbei ist die erwähnte Effektivität als erster Schritt, um im Anschluss daran die Effizienz über Erfolg und Misserfolg werten zu lassen.¹⁹⁶ Wie bereits eingangs empfohlen wurde, sollten lediglich effektive Maßnahmen auf Effizienz geprüft werden, was im Umkehrschluss die Effizienz des gesamten Vorgehens von Controlling erhöht.

Um einen Erfolgssteuerungsansatz idealtypisch zu entwickeln sollte geklärt werden, was überhaupt evaluiert und gesteuert werden soll. So können dies Kompetenzen oder ein bestimmtes Verhalten bzw. Verhaltensänderungen sein, aber auch etwaige Programme selbst betreffen. Anschließend kann die Kontextanalyse durchgeführt werden, um situative Einflüsse und spezifische Faktoren zu würdigen. Nach diesem Schritt erfolgt die Operationalisierung der Ziel- und Bewertungskriterien, mit den sich daraus ergebenden Interdependenzen, um den Blick auf die komplexe, vorherrschende Realität zu ermöglichen. Hier sollte im Interesse des praktischen Handelns versucht werden, einen Konsens unter den Interessengruppen zu finden. Im Anschluss an diese Auswahl muss festgelegt werden, mit welchem Instrumentarium die zumessenden Kriterien erfasst werden sollen, unter Beachtung quantitativer und/oder qualitativer Ansätze im Untersuchungsdesign. Ist die Datenerhebung erfolgt, muss das vorliegende Datenmaterial entsprechend aufbereitet, ausgewertet und interpretiert werden. Die vorliegenden Ergebnisse sollten dann an die Betroffenen kommuniziert werden, so z.B. über Feedback-Verfahren und eine Diskussion über notwendige Veränderungen. Abschließend bietet es sich an, auch die Erhebungsform selbst zu reflektieren, auf Ebene einer *Metaevaluation*. Die grundlegende Herausforderung besteht darin, der komplexen sozialen Realität Genüge zu tun und für Transparenz zu sorgen. Daher empfiehlt es sich dieses theoretisch, konzeptionelle Vorgehen als Orientierungsrahmen zu nutzen, der betriebsindividuell ausgestaltbar und erweiterbar, entsprechend der eigenen Bedürfnisse, ist.¹⁹⁷

Die Wertschöpfungsorientierung im Kontext einer quantitativen und qualitativen Nutzenstiftung für alle Anspruchsgruppen, die Partizipation der Mitarbeiter und die Strategieorientierung stellen Grundsätze für ein nachhaltiges HRM dar.¹⁹⁸ Daher sollten diese Grundsätze auch in der Gestaltung eines Personalentwicklungscontrolling für die Unterstützung der systematischen PE Berücksichtigung finden. Der Transfer der Theorie in die betriebliche Praxis erfordert eine Denkweise in eine pragmatisch, flexible Richtung, da der Primat der Nutzerorientierung im Kontrast zu dem Postulat der methodischen Sauberkeit steht. Diese entstammt nämlich zunächst einem

¹⁹⁶ Vgl. Witten 2008, S. 702 f.

¹⁹⁷ Vgl. Freimuth/Meyer 1997, S. 182 ff.

¹⁹⁸ Vgl. Zaugg 2009, S. 29

Bezugssystem, der *scientific community*, das mit dem Anliegen der Betroffenen nicht a priori übereinstimmen muss.¹⁹⁹ Das bedeutet, dass, wie rückblickend schon festgestellt wurde, die möglichen Sollkonzeptionen an den individuell erforderlichen und gewünschten Handlungsrahmen angepasst werden können, um ein handlungsfähiges Personalentwicklungscontrolling betriebsindividuell zu konstruieren.

6.2 Fazit und Zusammenfassung

Die Bedingung, in einem sich ständig änderndem Umfeld agieren zu können und nicht lediglich reagieren zu müssen, ist zugleich das Erfordernis für strategisches Denken.²⁰⁰ Bedingt durch steigende Anforderungen an ein motiviertes und qualifiziertes, durch Mitarbeiter zur Verfügung gestelltes Personalvermögen, gewinnt auch die dynamische Anpassung, respektive Entwicklung an Bedeutung und wird zur originären Aufgabe der Personalwirtschaft.²⁰¹ „Die Bedeutung immaterieller Ressourcen und damit des intellektuellen Kapitals hat in den letzten Jahrzehnten zugenommen. Das Humankapital ist Bestandteil dieses immateriellen Kapitals und repräsentiert einen wesentlichen Teil der Differenz zwischen Markt- und Buchwert von Unternehmen.“²⁰² Die systematische Entwicklung von Kompetenzen im Rahmen der PE befähigt zu wertschöpfender Arbeit, wie sie die Markt- und Wettbewerbssituation verlangt und ist zugleich selbst wertschöpfender Prozess.²⁰³ Damit trägt sie zur Umsetzung der wertschöpfungsorientierten Personalstrategie bei. Die PE stellt einen in die Zukunft gerichteten Prozess dar und ist langfristig ausgerichtet, weil die verfolgten Interessen seitens der Interessengruppen der PE größtenteils erst in der Zukunft vollends befriedigt werden können.²⁰⁴ Daher ist eine strategieorientierte und –umsetzende Ausgestaltung der Aktivitäten von Bedeutung. Angenommen alle Unternehmensressourcen, wie Grundstücke, technisches Wissen, qualifiziertes Personal oder aber auch die Unternehmenskultur, stünden jedem Unternehmen in gleicher Art und Weise zur Verfügung, entsprechend einem perfekt funktionierendem Faktormarkt, dann ergäben sich keine Wettbewerbsvorteile. Kann jedoch eine vorteilhafte Ressourcenposition durch beispielsweise asymmetrische Informationsverteilung erlangt werden, dann ergibt sich für das betreffende Unternehmen eine vorteilhafte Wettbewerbsposition. Mit diesem Gedankengang kann das ressourcen- und wertschöpfungsorientierte strategische Vorgehen klargemacht werden. Somit lassen sich Unternehmen mit gezielten strategischen Konzepten und Investitionsentscheidungen über interne Res-

¹⁹⁹ Vgl. Freimuth/Meyer 1997, S. 187

²⁰⁰ Vgl. Lang 2000, S. 19

²⁰¹ Vgl. Ortner et al. 2002, S. 225

²⁰² Schulte 2012, S. 97

²⁰³ Vgl. Thom 2009, S. 59

²⁰⁴ Vgl. Pawlik 1995, S. 26

sources relativ zum Markt positionieren, um mit diesem Vorgehen hohe Erträge zu erzielen. Dabei sollten Schwächen und Stärken reflektiert in den Entscheidungsprozess einfließen. Maßgeblich hängt der dadurch erlangte Vorteil von der aktiven Konkurrenz und deren strategischen Auftreten ab.²⁰⁵ Benötigt wird hierbei ein Controlling der Aktivitäten, welches die notwendigen Informationen stellt und aktives Steuern ermöglicht.

Eine nachhaltig ausgerichtete PE kann vielfältig zur Wertschöpfung beitragen, indem sie intellektuelles Kapital generiert und die Produktivität der Mitarbeiter steigert. Ferner hat sie Anteil daran, die angestrebten Kompetenzprofile zu verwirklichen und ebenso an der Unternehmensentwicklung mitzuwirken.²⁰⁶ Die Forderung nach Transparenz in der Diskussion um den Wertbeitrag von PE hat sich in den letzten Dekaden kaum verändert. Dennoch tauchen nur wenige tiefgreifende Konzepte zu einem spezifischen Personalentwicklungscontrolling in der Literatur auf, die einen Bezugsrahmen für die Anforderungen, resultierend aus dem PE-Prozess, bieten. Es werden oft Investitionen getätigt, bei denen der Erfolg erst im Nachhinein ersichtlich wird, weil es an Operationalisierungen fehlt. Ebenso kritisch verstärken in der kausalen Wirkung nicht nachvollziehbare Maßnahmen und Verfahren dieses Geschehen. Dabei fehlen häufig entscheidungsunterstützende Verfahren, welche es dem PE-Verantwortlichen ermöglichen die Steuerung seines Bereichs, zur Steigerung des Wertbeitrags und damit den Unternehmenserfolg, zu verbessern.²⁰⁷ Obwohl hohe Personalkosten und sich ändernde Umfeldfaktoren zu einer gezielten Optimierung der PE drängen, damit die Ressource Personal als wettbewerbsentscheidender Faktor genutzt werden kann, sind praxisnah nur wenige Ansätze zur derartigen Gestaltung der PE zu verzeichnen.²⁰⁸ Die Analyse des Sollkonzepts im Personalentwicklungscontrolling und dessen Herausforderungen, sowie die Nutzeneruierung der stellvertretenden Modelle zur Umsetzung der Strategieorientierung zeigen, wie ein ausdifferenziertes Controlling im Bereich der PE, unter Berücksichtigung der aufgeführten Faktoren, Nutzen stiftend und unterstützend zum Einsatz kommen kann. Dabei erfüllt es diverse Anforderungen hinsichtlich Optimierung, Lenkung und Legitimation der PE im Kontext der Strategie. Ferner bietet sich die Möglichkeit, die Denkhaltung in individueller Ausprägung zielgerichtet für die eigenen betrieblichen Bedürfnisse zu konstruieren und einzusetzen. In der Zukunft bleibt zu hoffen, dass auf diesem Gebiet zielgerichtet geforscht wird, um die Wege zur praxisinduzierten Umsetzung etwaiger Erkenntnisse theoretisch fundiert zu ebnet.

²⁰⁵ Vgl. Ridder/Bruns 2002, S. 103 f.

²⁰⁶ Vgl. Zaugg 2009, S. 32

²⁰⁷ Vgl. Schneyder 2007, S. 56 f.

²⁰⁸ Vgl. Fellenstein 1996, S. VII und Schwertner 2003, S. 305

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Die Implementierungsmatrix der PE-BSC.....	VII
Anhang 2: Beispiel Kapitalwertmethode	IX

Anhang 1: Die Implementierungsmatrix der PE-BSC

	Strategisches Ziel	Messgröße	Vorgabe/ Ausprägung
Finanzielle Perspektive	Personalentwicklungskosten senken	Gesamtkosten PE	Kosten um 10 % senken
		Relation interner zu externen Trainer	1:3/2:3 oder anderes Verhältnis
		Kosten externer Trainer	Max. x €/Tag
	Beitrag steigern	Zahl der übernommenen Azubis	Mind. 90%, Abschlussnote 2,5 und bessere
		Produktive Leistung der Azubis	Mind. 10% der Ausbildungskosten senken
		Zahl der intern besetzten FK	Mind. 2/3 intern & 1/3 extern
		Anzahl der Anrufe der EDV-User beim Helpdesk	Max. 10% aller Schulungs-TN max. 5 % nach erfolgter Schulung
Kundenperspektive	Ausgewogenes Personalportfolio	MA-Zufriedenheit	MA-Zufriedenheitsindex um 5 % steigern
		MA-Motivation	MA-Motivationsindex um 5% zu Vorjahr steigern
	Treffen von Kundenbedürfnissen	Anzahl gebuchter Kurse im Bildungsprogramm	85%; von 75% im Vorjahr auf mind. 80% steigern
		Anzahl geänderter Kurse aufgrund Aussagen im Bildungscontrolling	35%; von 45% auf mind. 40% senken
		Verweildauer nicht übernommener Azubis am Markt	10% nach 3 Monaten vermittelt
	Prozessperspektive	Potenzialanalyse der MA	Befragung/ Beurteilung des Vorgesetzten
Schneller Zugang zu Weiterbildung		Dauer vom Antrag auf WB bis WB	Max. 1 Monat
		Dauer Trainererstgespräch bis Entscheidung	Max. 2 Wochen
Zeitaufwand der PE-Maßnahmen reduzieren		Dauern der Maßnahmen	Max 3 Tage je Seminar

VIII

	Strategisches Ziel	Messgröße	Vorgabe/ Ausprägung
Lern- & Entwicklungsperspektive	Aktualität des Wissens	Weiterbildungsindex	Weiterbildungsindex um 5% zum Vorjahr erhöhen
	Erhöhung des selbstorganisierten Lernens	Zahl der Ausleihe von Selbstlernprogrammen	Nutzung durch MA von 10% auf 30 % p.a. steigern
	MA Einbindung in die PE	Themenvorschläge	Anzahl Vorschläge pro Jahr
	Steigerung der Internationalisierung	Zahl der Sprachkurse	Von 75% auf 80% erhöhen, auf 3 Fremdsprachen erweitern, 30% der MA international tätig
		Zahl der internationalen Veranstaltungen	je Partnerland 1 Seminar p.a.
		Zahl internationaler Austauschprogramme in-the-job	2 MA je Partnerland
	Steigerung der Lernqualität in der Ausbildung	Zahl der frühzeitigen Prüfungszulassungen	Von 30% auf 50% steigern
		Zahl der Kontakte mit Hightech Themen in der Ausbildung	Pflichtaufenthalte für 100% der Auzubis realisieren

Anhang. 1: Die Implementierungsmatrix der PE-BSC

(Quelle: modifiziert entnommen aus Becker 2011, S. 438 ff.)

Anhang 2: Beispiel einer Kapitalwertmethode

Annahmen für die Personalentwicklungsmaßnahme: „Externes Seminar“

- Die Anfangsauszahlungen wurden mit 2.370 € definiert.
- Die erwarteten Einnahmeüberschüsse ergeben sich z.B. durch den gesunkenen Ersatzpersonalbedarf in den Perioden $t_1 - t_4$ (Einarbeitungsphase t_1 2.500€; absolute Nutzungsphase t_2 5.000€; Phasen der Überholung durch neue Technologie $t_3 - t_4$ 2.700€).
- Es wird angenommen, dass nach vier Jahren eine erneute Bildungsmaßnahme in diesem Bereich notwendig ist.

Berechnung des Kapitalwertes dieser Personalentwicklungsmaßnahme:

$$KW = -a_0 + \frac{a^1}{(1+k)^1} + \frac{a^2}{(1+k)^2} + \frac{a^3}{(1+k)^3} + \frac{a^4}{(1+k)^4}$$

$$KW = -2370\text{€} + \frac{2500^1}{(1+0,1)^1} + \frac{5000^2}{(1+0,1)^2} + \frac{1750^3}{(1+0,1)^3} + \frac{950^4}{(1+0,1)^4}$$

$$KW = 5.998,62\text{€}$$

KW = Kapitalwert

a_0 = Anfangsauszahlung

a_t = erwartete Einnahmeüberschüsse im Zeitpunkt t

k = Kalkulationszinssatz (hier angenommen mit 10%)

Aufgrund der Tatsache, dass der Kapitalwert dieser Entwicklungsmaßnahme einen positiven Wert angenommen hat, ist die Durchführung dieser Alternative vorteilhaft. Ferner müsste man die Kapitalwerte der übrigen Alternativen vergleichen. Tragen alle ein negatives Vorzeichen sind sie auch alle abzulehnen, da die zu erwartenden abgezinste Einnahmeüberschüsse die Anfangsauszahlungen nicht übersteigen.

Anhang. 2: Beispiel einer Kapitalwertmethode

(Quelle: modifiziert entnommen aus Becker 2011, S. 409)

Literaturverzeichnis

- Bechtel, R. (2006): Humankapitalberechnung zwischen Markt- und Ressourcenorientierung - Eine axiomatische Integration (zugl. Diss. Univ. Saarbrücken 2005), in: Scholz, Ch. (Hrsg.): Strategie- und Informationsmanagement, Bd. 19, München.
- Becker, M. (2009): Die neue Rolle der Personalentwicklung, in: Thom, N./Zaugg, R. J. (Hrsg.): Moderne Personalentwicklung - Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 41-62.
- Becker, M. (2013): Personalentwicklung - Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 6. Auflage, Stuttgart.
- Becker, M. (2011): Systematische Personalentwicklung - Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus, 2. Auflage, Stuttgart.
- Bröckermann, R./Müller-Vorbrüggen, M. (2008): Vorwort zur 1. Auflage, in Bröckermann, R./Müller-Vorbrüggen, M. (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung - Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung, 2. Auflage, Stuttgart, S. VII-VIII.
- Bühner, R. (2005): Personalmanagement, 3. Auflage, München.
- Böhme, K. (2003): Strategische Personalentwicklung - Nutzen Sie das Potential Ihrer Mitarbeiter, München/Neuwied.
- Eichenberger, P. (1992): Betriebliche Bildungsarbeit - Return on Investment und Erfolgscontrolling, (zugl. Diss. Univ. Genf 1991), Wiesbaden.
- Falk, R. (2000): Betriebliches Bildungsmanagement - Arbeitsbuch für Studium und Praxis, Köln.
- Fellenstein, D. M. H. (1996): Personalentwicklungscontrolling in Banken, (zugl. Diss. Univ. Basel, 1996), in: Schierenbeck, H. (Hrsg.): Basler Bankenstudien, Bern.
- Freimuth, J./Meyer, A. (1997): Evaluation und Personalentwicklungscontrolling - ein Eiertanz zwischen Legitimation, Wissenschaftlichkeit und Pragmatismus, in: Freimuth, J./Haritz, J./Kiefer, B.-U. (Hrsg.): Auf dem Wege zum Wissensmanagement - Personalentwicklung in lernenden Organisationen, Göttingen, S. 179-189.
- Hentze, J./Kammel, A. (1993): Personalcontrolling - Eine Einführung in Grundlagen, Aufgabenstellungen, Instrumente und Organisation des Controlling in der Personalwirtschaft, Bern.
- Höbbling, G./Stöbel, D./Bohlander, H. (2010): Bildungscontrolling. Erfolg messbar machen, Bd. 33, Bielefeld.
- Huber, St. (1998): Strategisches Personalcontrolling als Unterstützungsfunktion des strategischen Personalmanagements, (zugl. Diss. Univ. Potsdam 1998), in: Hummel, R. T./Wagner, D./Zander, E. (Hrsg.): Hochschulschriften zum Personalwesen, München/Kiel/Hamburg.
- Kaiser, S./Ringlstetter, M. (2008): Humanressourcen-Management, München.
- Krämer, M. (2007): Grundlagen und Praxis der Personalentwicklung, Göttingen.
- Lang, K. (2000): Bildungs-Controlling - Personalentwicklung effizient planen, steuern und kontrollieren, Wien.
- Lorson, P. C./Nerdinger, F. W./Schneider, M. (2012): Personalentwicklungscontrolling in mittelständischen Unternehmen, in: Meyer, J.-A. (Hrsg.): Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen, Lohmar, S. 341-364.
- Meier, H. (1991): Personalentwicklung als Mittel und Aufgabe moderner Unternehmensführung - Ein Kompendium für Einsteiger und Profis, Bielefeld.
- Mentzel, W. (1994): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung - Mitarbeiter motivieren, fördern und weiterbilden, 6. Auflage, Freiburg i. Br.

- Metz, F. (1995): Konzeptionelle Grundlagen, empirische Erhebungen und Ansätze zur Umsetzung des Personal-Controlling in die Praxis, (zugl. Diss. Univ. Karlsruhe, 1995), in: Knauth, P. (Hrsg.): Arbeitswissenschaft in der betrieblichen Praxis, Bd. 5, Frankfurt am Main.
- Mudra, P. (2004): Personalentwicklung - Integrative Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse, München.
- Müller-Vorbrüggen, M. (2008): Struktur und Strategie der Personalentwicklung, in: Bröckermann, R./Müller-Vorbrüggen, M. (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung - Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung, 2. Auflage, Stuttgart, S. 3-20.
- Münch, J. (1995): Personalentwicklung als Mittel und Aufgabe moderner Unternehmensführung. [ein Kompendium für Einsteiger und Profis], Bielefeld.
- Neuberger, O. (1994): Personalentwicklung, 2. Auflage, Stuttgart.
- Ortner, G. E./Thielemann-Holzmayr, C. (2002): Was ist unser Personal wert?, in: Klinkhammer, H. (Hrsg.): Personalstrategie - Personalmanagement als Business-Partner, Neuwied, S. 220-244.
- Osthoff, A. (2011): Erfolgscontrolling - Was haben wir erreicht?, in: Rohrschneider, U./Lorenz, M. (Hrsg.): Der Personalentwickler - Instrumente, Methoden, Strategien, Wiesbaden, S. 195-221.
- Papmehl, A. (1999): Personal-Controlling, in: Crisand, E./Bellgardt/ P./Bienert, W./Reineke, W. (Hrsg.): Arbeitshefte Personalwesen, Bd. 19, 2. Auflage, Heidelberg.
- Pawlik, Th. (1995): Rückzahlungsklauseln bei Personalentwicklungsmaßnahmen, in: Küpper, W. (Hrsg.): Personal - Organisation - Management, Bd. 2, Hamburg.
- Penski, M. (2009): Personalentwicklungscontrolling in mittelständischen Unternehmen, Rostock (zugl. Diss. Univ. Rostock, 2009).
- Phillips, J. J./Schirmer, F. C. (2005): Return on Investment in der Personalentwicklung - Der 5-Stufen-Evaluationsprozess, Berlin.
- Potthoff, E./Trescher, K. (1986): Controlling in der Personalwirtschaft, Berlin/New York.
- Regnet, E. (2008): Evaluation der Personalentwicklung, in: Bröckermann, R./Müller-Vorbrüggen, M. (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung - Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung, 2. Auflage, Stuttgart, S. 675-691.
- Ridder, H.-G./Conrad, P./Schirmer, F./Bruns, H.-J.: Strategisches Personalmanagement - Mitarbeiterführung, Integration und Wandel aus ressourcenorientierter Perspektive, Landsberg/Lech.
- Ridder, H.-G./Bruns, H.-J. (2002): Personalentwicklung und Wettbewerbsvorteil - Kompetenzmanagement aus ressourcenorientierter Sicht, in: Becker, M./Schwertner, A. (Hrsg.): Personalentwicklung als Kompetenzentwicklung, München, S. 97-121.
- Riekhof, H. C. (1992): Strategieorientierte Personalentwicklung, in: Riekhof, H. C. (Hrsg.): Strategien der Personalentwicklung, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 49-75.
- Rohrschneider, U. (2011): Die Bedeutung der Personalentwicklung für den Unternehmenserfolg, in: Rohrschneider, U./Lorenz, M. (Hrsg.): Der Personalentwickler - Instrumente, Methoden, Strategien, Wiesbaden, S. 13-29.
- Rosenstiel, L. von (1999): Entwicklung von Werthaltungen und interpersonaler Kompetenz - Beiträge der Sozialpsychologie, in: Sonntag, K.-H. (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen, 2. Auflage, Göttingen, S. 99-122.
- Sattelberger, Th. (1989): Personalentwicklung als strategischer Erfolgsfaktor, in: Sattelberger, Th. (Hrsg.): Innovative Personalentwicklung - Grundlagen Konzepte Erfahrungen, Wiesbaden, S. 15-37.
- Schanz, G. (1992): Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Personalentwicklung, in: Riekhof, H. C. (Hrsg.): Strategien der Personalentwicklung, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 5-21.
- Schulte, C. (2012): Personal-Controlling mit Kennzahlen, 3. Auflage, München.

- Schneyder, W. von (2007): Kennzahlen für die Personalentwicklung - Referenzmodellbasiertes System zur Quantifizierung erzeugter Wirkungen, Wiesbaden.
- Schwertner, A. (2003): Koordinationsorientiertes Personalentwicklungscontrolling, in: Becker, M./Rother, C. (Hrsg.): Personalwirtschaft in der Unternehmenstransformation - Stabilitas et Mutabilitas, München/Mehring, S. 291-309.
- Solga, M./Ryschka, J./Mattenklott, A. (2011): Personalentwicklung: Gegenstand, Prozessmodell, Erfolgsfaktoren, in: Ryschka, J./Solga, M./Mattenklott, A. (Hrsg.): Praxishandbuch Personalentwicklung - Instrumente, Konzepte, Beispiele, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 19-34.
- Sonntag, K./Schaper, N. (2001): Wissensorientierte Verfahren der Personalentwicklung, in Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, Göttingen, S. 241-263.
- Stiefel, R. T. (2010): Strategieumsetzende Personalentwicklung - Schneller lernen als die Konkurrenz, Wien.
- Thierau-Brunner, H./Stangel-Meseke, M./Wottawa, H. (1999): Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen, in: Sonntag, K.-H. (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen, 2. Auflage, Göttingen, S. 261-286.
- Thom, N./Zaugg, R. J. (2009): Thesen zur Personalentwicklung, in: Thoma, N./Zaugg, R. J. (Hrsg.): Moderne Personalentwicklung - Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 397-402.
- Tonnesen, Ch. T. (2002): Die Balanced Scorecard als Konzept für das ganzheitliche Personalcontrolling - Analyse und Gestaltungsmöglichkeiten, (zugl. Diss. Univ. Stuttgart), in Ackermann, F./Wagner, D. (Hrsg.): Unternehmerisches Personalmanagement, Wiesbaden.
- Weiland, A. (2011): Personalentwicklung für die Praxis - Werkzeuge für die Umsetzung, Stuttgart.
- Witten, E. (2008): Controlling der Personal(vermögens)entwicklung, in: Bröckermann, R./Müller-Vorbrüggen, M. (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung - Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung, 2. Auflage, Stuttgart, S. 693-704.
- Witten, E. (2004): Ansätze zur Optimierung der betrieblichen Personalvermögensbildung - Optimierungskalküle auf Basis der Ermittlung des personalwirtschaftlichen Erfolgs gesamtheitlicher Weiterbildung, (zugl. Diss. Fernuniv. Hagen 2004), Münster.
- Wollert, A. (1999): Grußwort: Personalsteuerung in turbulenten Zeiten, in: Crisand, P./Belgardt, W./Bienert, R./Reineke, W. (Hrsg.): Arbeitshefte Personalwesen, Bd. 19, 2. Auflage, Heidelberg, S. 7-9.
- Wunderer, R./Jaritz, A. (2006): Unternehmerisches Personalcontrolling - Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement, 3. Auflage, ST. Gallen/München.
- Wunderer, R./Schlagenhauser, P. (1994): Personal-Controlling - Funktionen - Instrumente - Praxisbeispiele, Stuttgart.
- Wottawa, H./Thierau, H. (2003): Lehrbuch Evaluation, 3. Auflage, Bern.
- Zaugg, R. J. (2009): Nachhaltige Personalentwicklung, in: Thom, N./Zaugg, R. J. (Hrsg.): Moderne Personalentwicklung - Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 19-39.

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe Dritter verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen stammen, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit lag in gleicher oder ähnlicher Weise noch keiner Prüfungsbehörde vor und wurde bisher noch nicht veröffentlicht.

Seegebiet Mansfelder Land, den 17. Juni 2016

Falk Hartmann.