

Masterarbeit

Kritische Diskussion von Auswirkungen der Digitalisierung auf das Personalcontrolling

angefertigt an der Hochschule Harz

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Studiengang Finance, Accounting, Controlling, Taxation & Law

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
1.1 Relevanz des Themas	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit und Gang der Untersuchung	4
2 Stand der Forschung im Personalcontrolling	6
2.1 Personalcontrolling - Definition und Begriffsabgrenzung	6
2.2 Entwicklung und Entstehung des Personalcontrollings	8
2.3 Aufbau und Einordnung des Personalcontrollings	11
2.3.1 Organisatorische Einbindung des Personalcontrollings	11
2.3.2 Ziele des Personalcontrollings	14
2.3.1 Aufgaben und Funktionen des Personalcontrollings	16
2.3.2 Ebenen des Personalcontrollings	19
2.3.3 Dimensionen des Personalcontrollings	21
2.4 Ausgewählte Instrumente des Personalcontrollings	26
2.4.1 Überblick über Personalcontrolling-Instrumente	26
2.4.2 Abweichungsanalyse als Soll-Ist-Vergleich	28
2.4.3 Kennzahlen des Personalcontrollings	29
2.4.4 Balanced Scorecard im Personalcontrolling	31
2.4.5 Personalportfolio	33
2.5 Anforderungen und Grenzen des Personalcontrollings	35
3 Aktuelle Herausforderungen an das Personalcontrolling	38
3.1 Digitalisierung	38
3.1.1 Definition und Begriffsabgrenzung	38
3.1.2 Aktuelle Bedeutung der Digitalisierung für Unternehmen	40
3.1.3 Aktuelle Bedeutung der Digitalisierung für das Personalcontrolling	46
3.2 Trends im Rahmen der Digitalisierung	51
3.2.1 New Work	51
3.2.2 People Analytics	54

3.3	Kritische Analyse ausgewählter Technologien der Digitalisierung und ihre Bedeutung für das Personalcontrolling.....	59
3.3.1	Blockchain	59
3.3.2	Big Data und HR-Analytics	63
3.3.3	Internet der Dinge - IoT.....	65
3.3.4	Cloud-Computing	69
3.3.5	Künstliche Intelligenz - KI	72
3.4	Datenschutz und -sicherheit - mögliche Risiken und gesetzliche Bestimmungen	75
3.5	Personalcontrolling-Kennzahlen im Wandel der Digitalisierung	77
3.6	Herausforderungen, Chancen und Risiken für das Personalcontrolling durch die Digitalisierung	79
3.7	Analyse zum Stand der Digitalisierung im Personalcontrolling ausgewählter Börsenunternehmen	85
4	Fazit	88
	Literaturverzeichnis	VI
	Eigenständigkeitserklärung	XXIV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Aufgaben des Personalcontrollings.....	17
Abbildung 2 - Regelkreislauf Personalcontrolling.....	18
Abbildung 3 - Ebenen des Personalcontrollings.....	19
Abbildung 4 - Dimensionen des Personalcontrollings.....	21
Abbildung 5 - Klassifizierung von Kennzahlen.....	31
Abbildung 6 - Personalportfolio.....	35
Abbildung 7 - Digitalisierung im Gesamtkontext.....	40
Abbildung 8 - Dezentrale Netzwerkstruktur.....	44
Abbildung 9 - Personalmanagement Prozesskette.....	48
Abbildung 10 - Handlungsfelder von New Work.....	54
Abbildung 11 - Wertschöpfungsbeitrag People Analytics.....	56
Abbildung 12 - Einordnung BI und BA.....	58
Abbildung 13 - Systemarchitekturen von Netzwerken.....	61
Abbildung 14 - Internet der Dinge (IoT).....	68
Abbildung 15 - Stärken-Schwächen-Analyse Börsenunternehmen.....	87

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 - Strategisches und operatives Personalcontrolling	23
Tabelle 2 - Merkmale quantitatives und qualitatives Personalcontrolling.....	25
Tabelle 3 - Interne und externe Datenquellen	27
Tabelle 4 - Instrumente des Personalcontrollings	28
Tabelle 5 - Digitalisierung vs. Industrie 4.0	41
Tabelle 6 - Das 4-V-Modell von Big Data	64
Tabelle 7 - Fünf Merkmale Cloud-Computing	70
Tabelle 8 - Chancen und Risiken für das Personalcontrolling.....	83
Tabelle 9 - Herausforderungen des Personalcontrollings	84

Abkürzungsverzeichnis

BI	Business Intelligence
BSDG	Bundesdatenschutzgesetz
CPS	Cyber physical system
DLT	Distributed Ledger Technologie
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
i.d.R.	in der Regel
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
IoT	Internet of Things (Internet der Dinge)
KPI	Key Performance Indicator
M2M	Maschine zu Maschine Kommunikation
o.J.	ohne Jahr
o.V.	ohne Verfasser
P2P	Peer-to-Peer
PC	Personalcontrolling
RFID	Radio Frequency Identification
SQL	Structured Query Language
TPU	Tensor Processing Units
u.a.	unter anderem

1 Einleitung

1.1 Relevanz des Themas

Die Bedingungen für die heutige Unternehmenswelt sind stärker geprägt vom technologischen Wandel als je zuvor. Anpassungsfähigkeit, Innovationskraft und der starke Wille zur stetigen Veränderung sind Grundvoraussetzungen, um in einer konkurrierenden Welt wettbewerbsfähig zu bleiben. Begleitet wird dieser neue Wandel in der Arbeitswelt durch immer neue technische Innovationen, die mittels disruptiver IT-Lösungen den Fortschritt bei der Optimierung von Prozessen und neuen Entwicklungen immer weiter vorantreiben. Diese Entwicklungen im Rahmen der vierten industriellen Revolution werden häufig unter den Begriffen „Industrie 4.0“ bzw. „Arbeit 4.0“ subsumiert.¹

Geprägt wurden diese Begriffe durch die Hightech-Strategie der Bundesregierung Deutschland, die sich in ihrer Zukunftsstrategie 2025 mit Themen der Entwicklung in der Zukunft auseinandersetzt. Dabei stehen wir aktuell noch an der Schwelle zur vierten industriellen Revolution. Geschichtlich betrachtet war die erste industrielle Revolution von der Einführung mechanischer Produktionsanlagen zum Ende des 18. Jahrhunderts geprägt. Zu Beginn des 19. Jahrhunderts begann dann die zweite industrielle Revolution, die mittels elektrischer Energie vorrangig einen großen Fortschritt in der Massenproduktion von Gütern lieferte. Erst in den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts erfolgte die dritte industrielle Revolution. Der Einzug von Elektronik in der Fertigung sowie Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) und dem daraus resultierenden Grad der zunehmenden Automatisierung von Produktionsprozessen prägten diese Revolution. Neue Möglichkeiten boten sich innerhalb der industriellen Fertigung durch Integration von PCs in die Arbeitswelt. Ab diesem Zeitpunkt war es mittels Kleinstcomputern möglich, die intelligente Steuerung, Regulierung und Überwachung von Prozessen durch geeignete Unternehmenssoftware zu managen. Dieser Prozess dauert bis heute an.² Getrieben durch das Internet, ist die Verschmelzung von virtueller und realer Welt immer weiter auf dem Vormarsch und äußert sich bereits heutzutage in Formen wie dem Internet der Dinge (IoT). Neben den Begriffen Industrie oder Arbeit 4.0 gibt es den Begriff der Digitalisierung oder digitalen Transformation. Häufig werden diese Begriffe synonym für den Wandel in der Industrie verwendet.

¹ Vgl. Lasi, H. et al. (2014), S. 262.

² Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (2012), S. 52.

Das Internetzeitalter führt zu größeren technischen Fortschritten in den Unternehmen und zu einer exponentiellen Zunahme von Daten. Prognosen zeigen, dass bis ins Jahr 2025 die weltweite Datenvielfalt und Menge sich verzehnfachen wird.³ Heutzutage wird dem Begriff der Digitalisierung allerdings ein wesentlich breiteres Spektrum zugeordnet. Die Anfänge der Digitalisierung im globalen Sinne existieren bereits seit den 60er Jahren in Form des elektronisch basierten Datenaustausches. In den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts bekam diese Entwicklung einen neuen Impuls in Form des Internets. Industriell betrachtet beschreibt das Konzept der Digitalisierung die Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette durch den Einsatz innovativer Technologien. Die Definition der Bundesregierung lautet dabei, dass entlang des Wertschöpfungsprozesses involvierte produzierende Unternehmen digital untereinander vernetzt werden. Dieses Vorgehen soll die Effektivität der Produktion und die Wettbewerbsfähigkeit weiter erhöhen und stärken. Zudem ermöglichen die digitalen Prozesse ein höheres Maß an Flexibilität, um neue Güter und Dienstleistungen zu schaffen.⁴

Bei näherer Betrachtungsweise stellt sich heraus, dass der digitale Wandel viel tiefere Folgen für unser wirtschaftliches Ökosystem hat, als es auf den ersten Blick ersichtlich ist. Dabei rückt der gesellschaftliche Wandel in den Fokus, wo eine Veränderung der Einstellungen (z. B. zu Themen wie Nachhaltigkeit) oder eine Veränderung des Verhaltens in Bezug auf das Einkaufen (z. B. Online- statt Offline-Einkauf) zu beobachten ist. Von den Unternehmen wird auf der anderen Seite erwartet, dieses neue Verhalten zu erkennen und hieraus eine geeignete Strategie im Umgang mit diesem teilweise fundamentalen Wandel zu finden.⁵ Unternehmen versuchen, diesem gesellschaftlichen Wandel mit immer neuen und veränderten Leistungsversprechen zu begegnen. Im gleichen Zuge wirken die neuen digitalen Treiber auf die Entstehung neuer Kundenerlebnisse oder unterstützen die bereits bestehenden Bedürfnisse der Kunden. Daher ist Digitalisierung nicht mehr nur aus der technischen Perspektive zu betrachten, sondern ist vielmehr ein ganzheitliches Phänomen, welches sich durch alle Ebenen einer Gesellschaft zieht. Diese Veränderungen betreffen nicht nur die Unternehmen an sich, sondern auch die Mitarbeiter. Im Personalwesen sind Veränderungen bereits heute spürbar, und der Faktor Mitarbeiter unterliegt hierbei einem starken Wertewandel.

³ Vgl. Reinsel, D. et al. (2018), S. 3.

⁴ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: Industrie 4.0 gestalten - Wegweisend. Vernetzt. Praxisnah., 2017, 01.05.2020, [Online].

⁵ Vgl. Bankewitz, M. et al. (2016), S. 58.

Erkennbar ist dies bereits in den veränderten Anforderungen, Kompetenzen und Fähigkeiten, die Mitarbeiter der „Zukunft“ für neu entstehende Stellenprofile mitbringen müssen.⁶

Die Forderung der Kunden nach mehr Transparenz entlang der Wertschöpfungskette, gepaart mit steigenden Möglichkeiten der unternehmensübergreifenden Nutzung von Informationen und Daten, treiben Unternehmen an, ihre bestehenden Geschäftsmodelle zu überdenken und zu hinterfragen. Nicht nur traditionelle Geschäftsmodelle, sondern auch ganze Prozesse, darunter auch das Controlling, werden auf den Prüfstand gestellt.⁷ In Bezug auf die Weiterentwicklung der Mitarbeiter muss auch das Personalcontrolling Berücksichtigung im digitalen Wandel finden. Dabei ist unter Personalcontrolling eine Spezialisierung des Controllings mit Fokus auf die Funktionen des Personalwesens zu verstehen. Abgeleitet aus den Unternehmenszielen ergeben sich hierbei die Personalziele, die mittels geeigneter Personalprozesse erreicht werden sollen. Grundkomponente des Personalcontrollings ist bei den meisten Unternehmen hierbei die Planungs- und Reportingfunktion.⁸

Neben den wirtschaftlichen Themen spielt beim Personalcontrolling die soziale Komponente Mensch die vorrangige Rolle. Der Wandel vom reinen Verwalten zur Gestaltung der Ressource Mensch stellt das Personalcontrolling vor neue Herausforderungen. Das Wissen der Mitarbeiter, deren Fertigkeiten und Motivation müssen vermehrt in den Wertschöpfungsprozess integriert werden, damit die Transformation vom Leistungsfaktor Mensch hin zu einem Wettbewerbs- und Innovationsfaktor gelingt.⁹ Das Personalcontrolling muss daher eine Balance finden, das Personalmanagement zielgerichtet an die Erreichung der optimalen Wertschöpfung unter Berücksichtigung der verstärkten IT-Anforderungen heranzuführen. Hierfür muss es in Zukunft geeignete Instrumente finden, um die vorgestellten Veränderungen messbar darstellen zu können.¹⁰

⁶ Vgl. Kuhr, R. (2018), S. 28.

⁷ Vgl. Kauffeld, S.; Maier, G.: Digitalisierte Arbeitswelt, 2020, 02.05.2020, [Online].

⁸ Vgl. ICG. (2015), S. 95.

⁹ Vgl. Zdrowomyslaw, N. (2016), S. 231.

¹⁰ Vgl. Baumöl, U. (2019), S. 9.

1.2 Zielsetzung der Arbeit und Gang der Untersuchung

Das Ziel der vorliegenden Masterarbeit ist es, kritisch den Stand der Digitalisierung im Personalcontrolling zu diskutieren. Dafür ist die Abschlussarbeit in vier Hauptabschnitte gegliedert. Der erste Abschnitt umfasst die Einleitung und behandelt die Relevanz für das Personalcontrolling. Im zweiten Abschnitt erfolgt die theoretische Auseinandersetzung mit dem aktuellen Stand der Forschung im Personalcontrolling. Dabei wird der Begriff Personalcontrolling zuerst definiert und vom Controlling-Begriff abgegrenzt. Die Abschnitte 2.2 bis 2.3. befassen sich anschließend mit den verschiedenen Zielen, Aufgaben, Ebenen und Dimensionen des Personalcontrollings. Zu Beginn der Untersuchung wird hierfür das Personalcontrolling im Organisationskontext betrachtet. Nachdem die verschiedenen Funktionsbereiche dargestellt wurden, widmet sich Abschnitt 2.5 den Anforderungen und Grenzen für ein leistungsfähiges Personalcontrolling. Dieser Grundlagenteil hat das Ziel, ein Verständnis vom Personalcontrolling, den vielfältigen Aufgaben und daraus resultierenden Anforderungen zu vermitteln.

Nach eingehender Betrachtung der theoretischen Grundlagen befasst sich Kapitel 3 mit den aktuellen Herausforderungen, die aus der Digitalisierung im Personalcontrolling resultieren. Dafür wird zuerst in Kapitel 3.1.1 der Digitalisierungsbegriff definiert und abgegrenzt. Anschließend vermittelt Abschnitt 3.2 einen Überblick über aktuelle Trends, die im Personalcontrolling vorherrschen. Kapitel 3.3 weitet den Horizont auf allgemeine Technologien der Digitalisierung aus und versucht, ihre Bedeutung für das Personalcontrolling herzuleiten. Danach werden in Kapitel 3.5 klassische Kennzahlen des Personalcontrollings im Wandel der Digitalisierung näher betrachtet. Anschließend sollen die Herausforderungen in Verbindung mit den Chancen und Risiken durch die Digitalisierung in Abschnitt 3.6 genauer analysiert werden. Zuletzt soll Kapitel 3.7 dieser Untersuchung, eine Analyse über den aktuellen Stand der Digitalisierung im Personalcontrolling ausgewählter Börsenunternehmen und weitere Erkenntnisse aus der Praxis liefern.

Die zentralen Forschungsfragen lauten daher:

- Wie sehen die Haupttreiber der Digitalisierung im Personalcontrolling aus?
- Welche Auswirkungen der Digitalisierung sind bereits heute im Personalcontrolling erkennbar?
- Welche neuen Technologien kommen im Personalcontrolling zum Tragen?
- Benötigt Personalcontrolling die Einführung neuer digitaler Instrumente?

Danach werden die aus der Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse in Beziehung zu den theoretischen Kenntnissen gesetzt. Abschließend wird in Kapitel 4 der Stand der Digitalisierung zusammengefasst, analysiert und kritisch diskutiert, um einen möglichen Ausblick in die Zukunft geben zu können.

2 Stand der Forschung im Personalcontrolling

2.1 Personalcontrolling - Definition und Begriffsabgrenzung

In der Literatur lässt sich keine einheitliche Definition des Begriffs Personalcontrolling finden. Dies ist typisch für Bereiche, die einem starken Wandel unterliegen. Daher soll an dieser Stelle zunächst versucht werden, eine standardisierte Definition für den weiteren Verlauf der Arbeit zu geben.

Der Begriff Personalcontrolling ist ein Mix aus den beiden Wörtern Personal und Controlling. Dem Wortlaut nach bezieht sich Personalcontrolling auf das Controlling der Personalarbeit oder des Personals.¹¹ Der Begriff Controlling stammt hierbei vom englischen „to control“ ab und heißt übersetzt „kontrollieren“. Allerdings ist Kontrolle nicht die Kernaufgabe des Controllings. Gegenwärtig besteht vielmehr der Konsens, dass es Aufgabe des Controllings ist, in Funktionen wie Planung, Information, Kontrolle und Steuern zur Unternehmenszielerreichung beizutragen.¹² Somit stellt Controlling ein Führungssystem in der Unternehmenssteuerung dar, wo Daten aus verschiedenen Quellen, wie z. B. dem Rechnungswesen, zur Steuerung zusammenlaufen.¹³ Dabei soll die Informationsfunktion alle planungs- und entscheidungsrelevanten Informationen erfassen und zielgerichtet an die entsprechenden Stellen weiterleiten. Um dies zu gewährleisten, muss sichergestellt werden, dass die berechtigten Instanzen rechtzeitig vollumfassend mit geeigneten Informationen versorgt werden. Die Planungsfunktion beinhaltet die Erstellung verlässlicher Prognosen für vorher festgesetzte Vorgaben und Zielvereinbarungen. Unabdingbar miteinander verbunden sind die Steuerungs- und Kontrollfunktion. Durch Aufdecken von Ursachen in Form von Abweichungsanalysen sollen frühzeitig geeignete Maßnahmen aus den gewonnenen Erkenntnissen hergeleitet werden. Häufig werden diese Funktionen auch in Form eines Regelkreislaufes dargestellt.¹⁴

Personalcontrolling lässt sich in diesem Kontext als spezielles Controlling für den Personalbereich charakterisieren. Da das Personalcontrolling ebenso wie das Controlling bis dato keine einheitliche wissenschaftliche Definition aufweist, nimmt es in der Praxis teilweise unterschiedliche Ausformungen an.

¹¹ Vgl. Wunderer, R.; Jaritz, A. (2007), S. 12.

¹² Vgl. Eberlein, J. (2010), S. 1.

¹³ Vgl. Weber, J.: Controlling Definition - Was ist Controlling?, o.J., 04.05.2020, [Online].

¹⁴ Vgl. Preißler, P. (2020), S. 1.

Von der einfachen Kostenrechnung bis hin zu einer einflussreichen Beratertätigkeit für das Management sind alle Ausprägungen in der Praxis anzutreffen.¹⁵ Entsprechend der bereits dargelegten Controlling-Definition beinhaltet Personalcontrolling ebenso dieselben Funktionen, wie Planung, Steuerung, Regelung und Kontrolle. Dabei stellt das Personalcontrolling bei richtiger Implementierung ein erfolgsorientiertes Instrument für das Management dar. Ziel ist die bewusst systematische Darstellung von personalwirtschaftlichen Tatbeständen in der Planung (Soll) und der Kontrolle (Ist) mit Augenmerk auf eine objektive Erfassung der vorhandenen Daten. Diese Ergebnisse bieten im Zuge der Abweichungsanalyse die Basis für weitere Planungsprozesse.¹⁶

Somit handelt es sich beim Personalcontrolling um kein neues Instrument zur Mitarbeiterüberwachung. Es geht vielmehr darum, die wirtschaftlichen Aspekte eines Unternehmens unter Einbezug der sozialen Komponente Mensch in Einklang zu bringen.¹⁷ Personalplanung, Kontrolle, Informationsversorgung mittels relevanter personalwirtschaftlicher Informationen dienen dem Personalsystem, um die Ressource Mensch im Sinne eines ganzheitlichen Unternehmenskontextes zu vervollständigen. Personalcontrolling führt dabei die Wertschöpfung aus den einzelnen Leistungsprozessen auf die menschliche Arbeit zurück. Im Fokus stehen das Humanpotenzial der Mitarbeiter, deren Leistungsbereitschaft und deren Ergebnisse. Personalcontrolling dient somit als optimales Steuerungsinstrument zur Wertschöpfung der Ressource Mensch.¹⁸

Dadurch, dass im gesamten Unternehmen Mitarbeiter tätig sind, ist eine losgelöste Entwicklung vom Gesamtunternehmenscontrolling und anderer Teilbereiche nicht möglich. Das Personalcontrolling muss in seiner Grundkonzeption so beschaffen sein, dass die Koordination zwischen dem Personalbereich und den einzelnen Abteilungen im Unternehmen gewährleistet ist.¹⁹ Primär unterscheidet sich das Personalcontrolling in folgenden Punkten von anderen Controllingbereichen. Der Fokus beim Personalcontrolling liegt auf der Personalarbeit, insbesondere im Zusammenhang mit dem menschlichen Potenzial.

¹⁵ Vgl. Siller, H. (2017), S. 306.

¹⁶ Vgl. Jung, H. (2008), S. 948.

¹⁷ Vgl. Horvath, P. (2006), S. 144.

¹⁸ Vgl. Wunderer, R.; Jaritz, A. (2007), S. 12 ff.

¹⁹ Vgl. Jung, H. (2008), S. 948 f.

Des Weiteren konzentriert sich das Personalcontrolling auf alle arbeitsrelevanten Inhalte und Rollen, die mit dem Aspekt des Human Resource zu tun haben.²¹

Dabei versucht das Personalcontrolling, die Balance zwischen verschiedenen Disziplinen miteinander zu verknüpfen, indem es den Erfolg eines Unternehmens den sozialen Aspekten gegenüberstellt, die betriebswirtschaftlichen Rechnungsstandards mit der Verhaltenssteuerung paart und sich in eine strategische und operative Dimension aufteilt. Ein so konzipiertes Personalcontrolling erfüllt damit eine Brückenfunktion zwischen dem Personalbereich im Kontext zum Gesamtunternehmen.²³

2.2 Entwicklung und Entstehung des Personalcontrollings

Die Bedeutung des Faktors Personal hat in den letzten Jahrzehnten einen immer höheren Stellenwert in der Unternehmenspraxis erfahren. Dabei sind eigenständige Personalbereiche nichts Neues. Vielmehr sind die Organisationseinheiten, die sich mit Personalarbeit befassen, gefordert, sich stets den ständig wechselnden Umweltbedingungen anzupassen. Gemündet ist diese Forderung nach mehr Gestaltungsspielraum in den 1990er Jahren in die Form des Personalmanagements.²⁴ Vorrangige Kernaufgabe war es, die Mitarbeiter nicht nur zu verwalten, sondern auch kompetente Mitarbeiter zu rekrutieren, weiterzuentwickeln und zu motivieren. In der Literatur gibt es für den Begriff Personalmanagement mehrere Ausführungen, darunter Personalwesen, Personalökonomik, Personalpolitik oder Human Resource Management. Den unterschiedlichen Bezeichnungen werden zudem in der Literatur unterschiedliche Definitionen zugrunde gelegt.²⁵ Beim Human Resource Management steht das Personal als wichtigster Leistungsträger im Fokus der Unternehmensperspektive. Personalökonomik beschäftigt sich mit der wirtschaftlichen Perspektive des Faktors Personals. Darüber hinaus geht das Personalmanagement: Integrale Bestandteile sind die Funktionen Planung, Organisation und Controlling.²⁶ Zudem stellt das Personalmanagement als Managementfunktion geeignete Personalinformationen zur gezielten Steuerung zur Verfügung. In diesem Kontext lässt sich das Personalcontrolling eindeutig dem Personalmanagement zuordnen. Dies ist vor allem dem Einzug des finanzwirtschaftlichen Controllings in der Unternehmenspraxis zu verdanken.

²¹ Vgl. Steiner, E. (2015), S. 2.

²³ Vgl. Küpper, H. (2005), S. 466.

²⁴ Vgl. Schwaab, M.; Jacobs, V.: Auswirkungen der Digitalisierung auf die Organisation des HR-Bereichs, o.J., 05.05.2020, [Online].

Aufgrund der nicht immer unmittelbaren Zuordenbarkeit des Erfolgs, aufgrund nicht monetärer Größen durch die Personalarbeit, wurde in der Entwicklung des Controllings der Ruf nach einer Lösung laut, um die größtenteils qualitativen Erfolgsgrößen im Personalwesen richtig bemessen zu können.²⁸ Grundvoraussetzung, um die oben beschriebenen Aufgaben bewältigen zu können, ist daher ein adäquates Instrumentarium für das Personalmanagement. Dieses Instrument wird durch das Personalcontrolling zur Verfügung gestellt. Das Personalcontrolling leitet mittels geeigneter Instrumente die erkennbaren Zusammenhänge aus den qualitativen Informationen her und transformiert sie in objektivierte quantitative Zielgrößen zur Unterstützung des Personalmanagements. Bereits Heimo Losbichler, Vorsitzender des Management Boards der Internationalen Group of Controlling (ICG), erkannte diesen Zusammenhang, indem er sagte:

„Manager können sich immer weniger auf ihr Bauchgefühl oder grobe Schätzungen verlassen, sondern brauchen präzise Steuerungsinformationen [...].“²⁹

Geschichtlich betrachtet ist die Disziplin des Personalcontrollings eine junge Form des Controllings. Begründet liegt dies in der späten Entwicklung des Personalwesens hin zu einer eigenständigen Abteilung. Erst in den 1950er Jahren bildete sich das Personalwesen in den Unternehmen heraus. Übliche Tätigkeitsfelder waren damals noch rein administrative Aufgaben wie z. B. die Pflege der Personalakten, die Ausstellung von Lohn- und Gehaltsabrechnungen oder die Weiter- und Ausbildung von Nachwuchskräften.³⁰ In diesem Zuge entwickelte sich aus den Anfangsdisziplinen des Personalwesens 10 Jahre später das Personalcontrolling zu Beginn der 1960er Jahre in Amerika. Grundstein war der Versuch, den Wert von Investitionen im Rahmen eines Human Resources Accounting erstmalig messbar darzustellen.³¹ Hierfür wurden für die Bereiche Personalbeschaffung und Weiterentwicklung Methoden aus der Investitionsrechnung angewandt. Allerdings konnte sich die Idee eines Controlling-Ansatzes für Personalgrößen aufgrund des damaligen Forschungsstands im Personalwesen nicht etablieren. Erst weitere 10 Jahre später, in den 1970er Jahren, wurde die Idee eines Personalcontrollings abermals aufgegriffen und es fanden Messungen zu qualitativen Aufgaben wie z. B. Aus- und Weiterbildungsrate, Mitarbeiterbeurteilung oder Fehlzeitquoten statt.³²

²⁵ Vgl. Scherm, E; Süß, S. (2016), S. 3 f.

²⁶ Ebd., S. 4.

²⁸ Vgl. Jung, H. (2005), S. 925.

²⁹ Heimo Losbichler, Vorsitzender des Management Boards der Internationalen Group of Controlling

³⁰ Vgl. Wunderer, R.; Jaritz, A. (2007), S. 12.

³¹ Vgl. Zdrowomyslaw, N. (2007), S. 40.

³² Vgl. Wunderer, R.; Jaritz, A. (2007), S. 12 f.

Wie bereits in Kapitel 1.1 dargestellt, führten die Entwicklung und der Einzug der Elektronik im Rahmen der dritten industriellen Revolution zu veränderten Umweltbedingungen für die Unternehmen. Anfang der 1980er Jahre keimte eine breite Controlling-Diskussion innerhalb der Wirtschaft darüber auf, ob es nicht möglich wäre, für den Personalbereich ein ähnliches Controlling-Konzept zu etablieren, wie es bereits für andere Funktionsbereiche wie Marketing, Logistik, Produktion etc. gab.³⁴ Dieser Trend spiegelte das Bedürfnis der Unternehmen nach einem verbesserten und rechtzeitigen Reporting über die Entwicklung der Personalkosten wieder. Aufgrund des hohen prozentualen Anteils der Personalkosten an den Gesamtkosten ist über die Jahre der Wunsch nach einer geeigneten Steuerung des Produktionsfaktors Personal stetig gewachsen.

Neben der Leistungsfähigkeit und dem Leistungswillen der Belegschaft stehen heutzutage immer mehr die Mitarbeiterzufriedenheit, Motivation, Kreativität und Integrität gegenüber dem Unternehmen im Fokus. Zudem stellt die wachsende Komplexität im Rahmen der Globalisierung die eingeschliffenen Strukturen und Abläufe auf die Probe. Erweiterte Anforderungsgruppen, darunter Aktionäre, Banken, Gewerkschaften, Kunden, Lieferanten, Behörden, Medien, zwingen Unternehmen verstärkt dazu, ihren Blickwinkel vermehrt auf die Personalarbeit zu lenken. Aber nicht nur regulatorische Anforderungen, wie z. B. eine Frauenquote in Führungsetagen, bringen Unternehmen dazu, ihren Einsatz in diesem Themengebiet zu verstärken. Ferner bietet der Einsatz eines adäquaten Personalcontrollings zum Beispiel den Vorteil einer Verringerung der Fluktuation durch die frühzeitige Ergreifung geeigneter Maßnahmen. Weitere Daten über den Führungsstil und die Auswirkungen auf die Motivationen können in diesem Kontext mit untersucht werden und helfen bei ganzheitlicher Betrachtungsweise, den Erfolg des Unternehmens langfristig zu sichern.³⁵

Ein fortschrittliches Personalcontrolling bedient sich somit nicht nur proaktiv der Instrumente zur Vorbeugung von Mitarbeiterverlust, sondern sucht entlang des ganzen Personalmanagementkreislaufes nach immer neuen Möglichkeiten, um unterstützend tätig zu werden. Gerade die aktuellen Konsequenzen aus der vierten industriellen Revolution erfordern im Personalcontrolling mehr Agilität, um die Risiken durch den technologischen Wandel in Chancen zu transformieren und einen passenden Personalcontrolling 4.0 Ansatz zu bieten.

³⁴ Vgl. Zdrowomyslaw, N. (2007), S. 41.

³⁵ Vgl. Sarlette, C. (2006), S. 5.