

Personalwesen: Information und Controlling in der Personalwirtschaft, s.a. Literaturliste

Dr. Konrad Schwan, 2008

1. Begriff Personalcontrolling

Personalcontrolling heißt, verantwortlich zu sein für das optimale Verhältnis von Personalaufwand (im Sinne von Preis, Menge, Zeit und Qualität) unter Berücksichtigung derzeitiger und zukünftiger Entwicklungen im Unternehmen.

Es werden wichtige personalwirtschaftliche Zahlen und -strukturen erhoben, aufbereitet und zur Verfügung gestellt. Kunden sind sowohl die Personalabteilung (intern) als auch die Fachabteilungen (extern).

Strategisches Personalcontrolling ist eine Unterstützungsfunktion des strategischen (Personal-) Managements. Es dient dem Aufbau und der Nutzung von Human Ressourcen, zur Sicherung der Erreichung der strategischen Unternehmensziele.

Mit Blick auf die Praxis ist beim Personalcontrolling - wie allgemein - sehr darauf zu achten, daß es einmal eine Hilfs- und Servicefunktion bleibt und daher Zweitens Personalcontrolling von den Controllern nicht mit „Personalmanagement“ verwechselt wird, in das sie direkt oder indirekt „eingreifen“ und damit ihre Aufgabe überinterpretieren und schließlich darf Drittens nicht vergessen werden, daß Personalcontrolling nur eine helfende Teilfunktion der Personalwirtschaft ist und die eigentlich wichtigsten Träger und Gestalter der Personal- und Führungsarbeit letztendlich die Vorgesetzten und Führungskräfte sind, nämlich als Verantwortliche und Förderer für die ihnen anvertrauten Mitarbeiter.

2. Controlling und Information in der Personalwirtschaft

Personal-Controlling

1) Überblick und Problembereiche

Seit einigen Jahren erfährt das **Personal-Controlling** in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen kontinuierlich steigende Aufmerksamkeit. Dieser Trend spiegelt das Bedürfnis nach besseren und frühzeitigeren Informationen über die Entwicklung des Personalkostenbereiches wider, da dieser Teil einen sehr großen Anteil des Gesamtkostenblocks ausmacht.

Anders als in anderen Bereichen kann der Controlling-Gedanke jedoch nicht einfach auf den Personalbereich ausgedehnt werden. Vielmehr kommt es darauf an, die spezifischen Problemstellungen im Personalbereich mit den Instrumenten des Controllings in Einklang zu bringen. Dementsprechend soll das Personal-Controlling in erster Linie den Personalaspekt als einen der wichtigsten unternehmerischen Gestaltungsfaktoren transparent und überschaubar machen, um die Effizienz der betrieblichen Abläufe zu erhöhen.

Als besonderes Kennzeichen des Personal-Controlling läßt sich herausstellen, daß es nicht nur überwiegend mit quantitativen Kosten- und Leistungsdaten, sondern auch mit **qualitativen Planungs- und Kontrollverfahren** arbeiten muß. Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterbefragungen, diverse Assessmentverfahren, Potentialanalysen etc. liefern wichtige Erkenntnisse über personalwirtschaftliche Erfolgsfaktoren (Leistungsfähigkeit, Motivation, Betriebsklima etc.), die sich durch quantitative Analysen kaum gewinnen lassen.

Aus den Anforderungen an das Personal-Controlling ergeben sich eine ganze Reihe von speziellen Problemen, die auf drei generelle Problembereiche verdichtet werden können:

2) Das Datenerhebungsproblem

Vor allem in Hinblick auf qualitative Daten sieht sich das Personal-Controlling im Vergleich zum klassischen Controlling einer besonderen Situation gegenüber, denn hier spielen nicht nur Kosten- und Leistungsdaten eine Rolle, sondern es geht auch um **objektiv nicht bewertbare Sachverhalte** wie Führungsverhalten, Innovationskraft oder Unternehmenskultur. Es ist nur in Teilbereichen möglich, auf der Basis von Kennzahlen eine Quantifizierung dieser Sachverhalte vorzunehmen.

3) Das Methodenproblem

Es ist zwar bekannt, daß verminderte **Arbeitsmotivation** zu Leistungseinbußen führt, die negative Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg haben. Diese Auswirkungen können aber regelmäßig nicht quantitativ gemessen und auf ihre Verursachungsfaktoren zurückgeführt werden. Ein großes Problem besteht daher darin, aus den erfassten Daten Aussagen über die Arbeitszufriedenheit, die Motivation oder das Leistungspotential von Mitarbeitern abzuleiten. Nur wenn es gelänge, die qualitativen Informationen des Personalbereiches mit den Kosten- und Leistungszahlen des Unternehmens in Verbindung zu bringen, könnte auch der tatsächliche Nutzen personalwirtschaftlicher Maßnahmen für ein Unternehmen objektiv sichtbar gemacht werden.

In vielen Unternehmen wird im Gegensatz zur Arbeitsmotivation das oft weitaus wichtigere Problem der **Arbeitsdemotivation** verkannt oder im Sinne eines Etikettenschwindels u.a. uminterpretiert und zum Motivationsproblem des Mitarbeiters gemacht. Die Motivation ist grundsätzlich ein essentiell angestrebtes Mitarbeiterbedürfnis und in seiner Stärke stark durch die Aufgabeninhalte bestimmt, die der jeweilige Mitarbeiter zu erfüllen hat. Bei einer einfachen Aufgabenstellung, gemessen am Können eines Mitarbeiters, kann von einem unterforderten Mitarbeiter nicht unbedingt erwartet werden können, daß er sozusagen höchstmotiviert ist. Dieser Mangel kann an fehlenden Aufgaben liege, aber auch an einem suboptimalen Mitarbeiterereinsatz durch den Vorgesetzten. Die Aufgabeninhalte können aber auch die Voraussetzungen für eine „gute Motivation“ erfüllen, aber durch schlechte Rahmenbedingungen bei der Aufgabenerfüllung kommt es zur Demotivation. Die Gründe hierfür sind in der Praxis sehr vielfältig. Ihre Erhebung kann sehr schwer sein und wird den Controller vermutlich, vergleichsweise zu den Vorgesetzten und Führungskräften von jeweiligen Mitarbeitern, vor große Schwierigkeiten stellen.

4) Das Akzeptanzproblem

Nicht zuletzt ist gerade im Bereich des Personal-Controlling auf ein erhebliches Akzeptanzproblem hinzuweisen, das sicherlich in großem Maße mit der Angst der Arbeitnehmer vor dem "gläsernen Mitarbeiter" zusammenhängt. Darüber hinaus taucht in der betrieblichen Praxis immer wieder die - bis heute ungeklärte - Streitfrage auf, ob das Personal-Controlling primär der Controlling- oder der Personalabteilung zugeordnet werden soll.

3. Bezugsobjekte des Personal-Controlling

Das Personal-Controlling bezieht sich grundsätzlich auf alle Felder und Ebenen des Personalmanagements. Den daraus resultierenden (möglichen) Aufgabenumfang verdeutlicht die folgende Tabelle:

Personalmanagementfeld	Controllingfunktion / Controllingaufgabe
Personalbestandsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung von Personalbestandsanalysen
Personalbedarfsbestimmung	<ul style="list-style-type: none"> • Bestimmung des Personalbedarfs durch eine Personalbedarfsplanung
Personalbeschaffung	<ul style="list-style-type: none"> • Bestimmung der kostengünstigsten Beschaffungswege • Bereitstellung von Instrumenten zur objektiven Bewerberauswahl
Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Bildungscontrolling • Laufbahncontrolling
Personalfreisetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Ermittlung der kostengünstigsten Freisetzungsförm • Überwachung der Abwicklung
Personaleinsatz	<ul style="list-style-type: none"> • Personaleinsatzplanung
Personalkostenmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Mithilfe bei der Aufstellung des Personalkostenbudgets • Überwachung der tatsächlichen Personalkosten • Kennzahlenanalysen • Abweichungsanalysen

Im Personal-Controlling geht es nicht um die Beurteilung oder Kontrolle einzelner Mitarbeiter. Dies ist und bleibt - zumindest im Regelfall - die Aufgabe des direkten Vorgesetzten. Angestrebt wird eine ganzheitliche Vorgehensweise, die das gesamte bearbeitete Personalmanagementfeld umfaßt.

Die Tabelle zeigt ferner, daß bei der herkömmlichen Sicht des Personal-Controllings in weitem Maße eine Fokussierung auf qualitative Aspekte erfolgt. Der Erfolg der Personal- und Führungsarbeit bzw. die Personalwirtschaft und das Personalmanagement sind aber gerade dadurch geprägt, dass ihn qualitative Faktoren sehr erheblich bestimmen, d.h. diese kommen im Personal-Controlling häufig zu kurz.

4. Instrumente und Methoden des Personal-Controlling

Sind die konkreten Aufgabenstellungen des Personal-Controlling fixiert, müssen im Anschluß daran die Methoden und Instrumente festgelegt werden, mit denen die Probleme gelöst und

Antworten auf konkrete Fragestellungen geliefert werden sollen. Aus der Vielzahl der hierfür vorgeschlagenen Ansätze sollen nur die wichtigen und erfolgversprechenden vorgestellt werden.

1) Kostenanalysen

Kostenanalysen können sich im Bereich des Personal-Controlling sowohl auf konkrete Maßnahmen als auch auf das gesamte Unternehmen beziehen. Dabei lassen sich die Kostenbestandteile aus der Gewinn- und Verlustrechnung für ein aufwandorientiertes Personal-Controlling nutzen. Die auftauchenden Probleme liegen zum einen in der **Aufschlüsselung** (zum Beispiel Löhne nach Lohnbestandteilen) der entsprechenden Kostendaten, zum anderen in der **Definition von Bezugsgrößen** (zum Beispiel Aufwand je Mitarbeiter). Dies führt zu einer breiten Palette von möglichen Ansatzpunkten, von denen einige beispielhaft aufgeführt werden sollen:

- Personalaufwand laut Gewinn- und Verlustrechnung
- Löhne/Gehälter aufgeschlüsselt nach Lohn-/Gehaltsbestandteilen
- Löhne/Gehälter aufgeschlüsselt nach Mitarbeiterstruktur
- Löhne/Gehälter aufgeschlüsselt nach Kostenstellen
- Soziale Abgaben
- Altersversorgung
- Personal-/Sozialaufwand je Lohn-/Gehaltsempfänger
- Bildungsaufwand je Lohn-/Gehaltsempfänger
- Personalzusatzaufwendungen
- Gesetzlicher Personalzusatzaufwand
- Tariflicher Personalzusatzaufwand
- Freiwilliger Personalzusatzaufwand

Bei der Auswertung dieser - aus dem Rechnungswesen ableitbaren - Daten beschränkt sich das Personal-Controlling zunächst auf eine Analyse direkter, zahlungswirksamer **Kosten**. Für die ökonomische Bewertung und Analyse personalwirtschaftlicher Probleme sind jedoch die sogenannten **Opportunitätskosten** häufig von noch größerer Tragweite. Im Personalbereich sind die folgenden Arten von Opportunitätskosten von größerer Bedeutung:

- Die **Opportunitätskosten fehlender oder gestörter Leistungsmotivation** entsprechen dem Beitrag eines Mitarbeiters zum Unternehmenserfolg, den er bei optimaler Motivation leisten würde, abzüglich des (bei verminderter Motivation) tatsächlich erbrachten Leistungsbeitrages.
- Die **Opportunitätskosten mangelnder Leistungsfähigkeit** entsprechen dem Beitrag eines Mitarbeiters zum Unternehmenserfolg, den er bei hinreichendem Leistungsvermögen erbringen würde, abzüglich des Beitrages, den er tatsächlich (mit der geringeren Leistungsfähigkeit) erbringt.
- Bei den **Opportunitätskosten einer Stellenvakanz** verliert das Unternehmen den gesamten Leistungsbeitrag des ausgeschiedenen Mitarbeiters.

Die Berücksichtigung solcher und weiterer Opportunitätskosten scheidet jedoch häufig am Problem der monetären Bewertung. Es gibt zwar Schätzverfahren, die für eine solche Bewertung herangezogen werden können, diese sind jedoch sehr kompliziert und hinsichtlich ihrer Exaktheit und Aussagekraft sehr umstritten.

2) Ergebnisanalysen

Anders als bei den Aufwandsanalysen interessiert bei Ergebnisanalysen nicht der Kosten-Input, sondern der Output personalwirtschaftlicher Tätigkeiten. Im Bereich der Personalbeschaffung wäre das beispielsweise die Zahl der Bewerber, die sich auf eine konkrete Stellenanzeige des Unternehmens gemeldet beziehungsweise beworben haben. Weitere Beispiele können der folgenden Übersicht entnommen werden:

- Fluktuation nach Mitarbeitergruppen
- Leistung nach Mitarbeitergruppen
- Arbeitsstunden je Mitarbeitergruppe
- Wertschöpfung je Mitarbeiter
- Ausfallzeiten und deren Struktur/Aufteilung
- Krankenstand nach Mitarbeitergruppen
- Durchschnittliche Krankheitsdauer (nach Mitarbeitergruppen)
- Brutto-/Nettoeinkommen je Mitarbeiter
- Vermögensbildung je Mitarbeiter
- Anzahl der Verbesserungsvorschläge
- Altersversorgungsanspruch im Verhältnis zum Einkommen

Obwohl die Aufwands- als auch die Ergebnisanalysen sind - zumindest in Teilbereichen - eingebettet in ein spezielles **Personal-Kennzahlensystem**. Personal-Kennzahlen eignen sich zur Erfüllung unterschiedlichster Zielsetzungen und sind auf unterschiedlichen Aufbaustufen des Personal-Controlling denkbar. Solche Systeme beginnen mit einfachen Kennzahlen zur Kostenkontrolle (beispielsweise Bildungskosten je Mitarbeiter) und gehen bis zu effektivitätsorientierten Werten (beispielsweise Fluktuationsraten).

Bei der eingehenden Analyse dieser Kennzahlen darf jedoch nicht übersehen werden, daß für **qualitative Informationen** - und gerade Informationen dieser Art sind im Personal-Bereich besonders relevant - nur eingeschränkt aussagefähige Kennzahlen entwickelt werden können und auch Abweichungen zwischen Ist- und Soll-Größen nur sehr eingeschränkt feststellbar sind. Die Aussagekraft personalwirtschaftlicher Plan- und Kontrolldaten muß daher vom Personalverantwortlichen stets kritisch hinterfragt werden.

3) Nutzenanalysen

Bei Aufwands- und Ergebnisanalysen wird im allgemeinen nicht evaluiert, inwieweit bestimmte Kosten im Personalbereich zu einem bestimmten Nutzen (beispielsweise Erträge) geführt haben. Dies ist jedoch die primäre Zielsetzung von Nutzenanalysen, die einzelfall-spezifisch den Nutzen konkreter Maßnahmen aufgrund von Vergleichen zwischen Zielsetzungen und realisierten Ergebnissen bestimmen wollen. Bereits im Planungsstadium ist daher zu prüfen, ob die durchzuführende Maßnahme in einem sinnvollen Verhältnis zum erwarteten Nutzen steht. Während der Durchführung ist regelmäßig zu hinterfragen, ob bestimmte Wege zur Maßnahmendurchführung ihren Aufwand rechtfertigen. Nach Abschluß der Maßnahmen ist schließlich festzustellen, ob der Aufwand der Maßnahme tatsächlich kleiner war als der realisierte Nutzen.

4) Zustandsanalysen

Zustandsanalysen sind besonders im Bereich der Bestandsanalyse einsetzbar, wenn es darum geht, die aktuelle Situation der Belegschaft zu einem bestimmten Zeitpunkt zu evaluieren. Neben quantitativen Analysen im Sinne der Feststellung der aktuellen Personalkonfi-

guration sind auch qualitative Analysen (beispielsweise durch Mitarbeiterbefragungen) möglich, die ein zeitpunktbezogenes Bild der Situation der Belegschaft wiedergeben.

5) Vorgangsanalysen

Vorgangsanalysen dienen dem besseren Verständnis und der Verbesserung betrieblicher Abläufe, indem diese in einzelne Teilschritte zerlegt und anschließend auf Vollständigkeit und Logik überprüft werden. Die Ergebnisse solcher Vorgangsanalysen erlauben Aussagen über die Vollständigkeit und Notwendigkeit der Teilvorgänge eines übergeordneten Vorgangs und deren sinnvolle Abfolge. Darüber hinaus wird die Verteilung des Zeitablaufs und der Kosten detailliert dargestellt, um Ansatzpunkte zur Verbesserung der Effizienz und Effektivität zu finden.

5. Organisatorische Eingliederung des Personal-Controlling

Hat sich ein Unternehmen zur Einführung eines Personal-Controlling entschlossen, schließt sich unmittelbar die Frage an, ob das Personal-Controlling organisatorisch dem zentralen Controlling oder der Personalabteilung zugeordnet werden soll. Angesichts der geringen Erfahrungen, die bisher in der betrieblichen Praxis mit dem Personal-Controlling gewonnen wurden, können hier nur schwer allgemeinen Empfehlungen gegeben werden.

Wird für die organisatorische Zuordnung des Personal-Controlling zwischen fachlicher und disziplinarischer Unterstellung unterschieden, ergeben sich insgesamt vier Möglichkeiten:

- Fachliche und disziplinarische Unterstellung beim Zentralcontrolling
- Fachliche und disziplinarische Unterstellung bei der Personalabteilung
- Fachliche Unterstellung beim Zentralcontrolling, disziplinarische Unterstellung bei der Personalabteilung
- Fachliche Unterstellung bei der Personalabteilung, disziplinarische Unterstellung beim Zentralcontrolling

Wird das Personal-Controlling als Teil des allgemeinen Controlling institutionalisiert, besteht die Gefahr, durch die spezifische Denkweise des Rechnungswesens ein System zu schaffen, das nur schwer auf die Besonderheiten des Personalmanagements eingehen kann. Eine organisatorische Einordnung in der Personalabteilung hingegen könnte dazu führen, daß die Sonderrolle des Personal-Controlling als übergreifende Unterstützungs- und Koordinationsfunktion verlorengeht.

Unabhängig von der organisatorischen Umsetzung wird das Personal-Controlling aber immer im Spannungsfeld zwischen dem Zentralcontrolling, der Personalabteilung und den Fachabteilungen stehen. Funktionell spricht sicher mehr dafür, das Personal-Controlling dem Bereich der Personalabteilung zuzuordnen und eine kooperative Zusammenarbeit mit dem Zentralcontrolling anzustreben

6. Die Humanvermögensrechnung

Die aus dem Amerikanischen stammende **Humanvermögensrechnung** (dort als **Human Resource Accounting** bezeichnet) wird mittlerweile auch in Deutschland intensiv diskutiert. Die wesentlichen Aufgaben einer solchen Rechnung bestehen in

- der Bereitstellung von Systemen mit Angaben über Kosten und Wert von Mitarbeitern einer Organisation,
- dem Aufbau einer Datenbank mit quantitativen und qualitativen Daten und
- der Entwicklung von Prognose- und Planungsmodellen.

In der Humanvermögensrechnung werden alle Aufwendungen, die menschliches Leistungspotential schaffen, erhalten oder vergrößern, systematisch erfaßt. Das so ermittelte "Investitionsvolumen" ergibt den Wert der "Human-Ressourcen". Dabei wird unterstellt, daß die für einen Mitarbeiter angefallenen Kosten auch die Höhe seiner Beiträge zum Unternehmenserfolg widerspiegeln. Kritiker dieses Ansatzes bezweifeln hingegen die Aussagekraft der Humanvermögensrechnung und verweisen auf die Willkür der zugrundeliegenden Annahmen.

(M.,Konetzky)

7. Personalkennzahlen

Kennzahlen der Personalarbeit

Häufig sind Personalabteilungen gefordert, ihren Wertschöpfungsbeitrag zum Unternehmenserfolg darzustellen. Dazu werden unterschiedliche personalwirtschaftliche Kennzahlen herangezogen.

Es existieren weit über 200 Personalkennziffern, die sich nach unterschiedlichen Inhalten klassifizieren lassen:

Personalstruktur: nach Status, Qualifikation, Alter, Geschlecht, Funktion,...

Personalaufwand: Lohn-/Gehaltssumme, Mehrarbeit, Zuschläge, Betriebsrenten,...

Personalentwicklung: Aufwand, Anzahl der Tage, Anzahl der Personen, Reisekosten,...

Arbeitszeit: durchschnittliche Arbeitszeiten, Mehrarbeit, ...

Ausfallzeiten: Bezahlte Ausfallzeiten, Unbezahlte Ausfallzeiten, Anzahl der Arbeitsunfälle,...

Fluktuation: Zugänge, Abgänge, Kündigung durch AN, Kündigung durch AG, Aufhebungsverträge,...

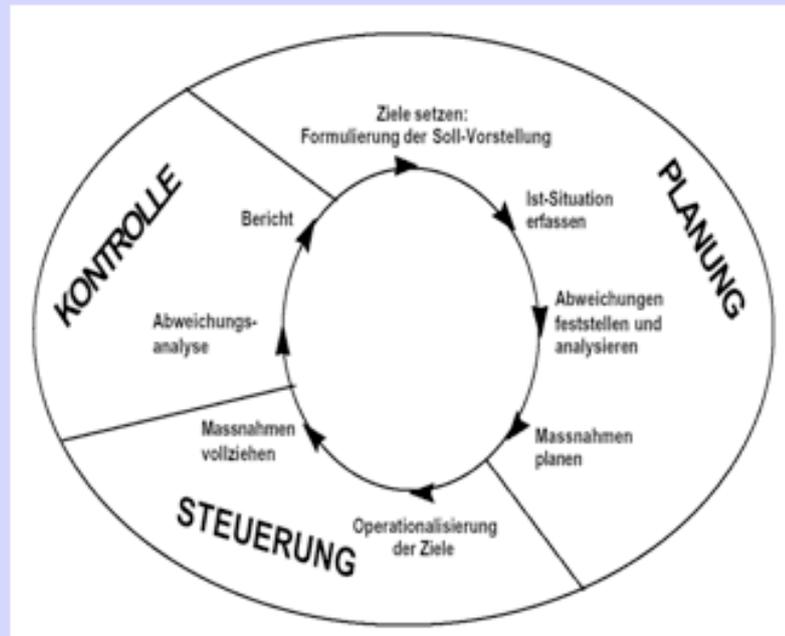
Vorschlagswesen: Anzahl, Anteil der prämierten Vorschläge, Gesamtprämien,...

Sonstige Kennzahlen: Kosten für Personal-EDV-Systeme, fremd vergebene Personaldienstleistungen,...

Neben diesen quantitativen Kennzahlen nehmen Unternehmen zunehmend qualitative Kennzahlen für Arbeitsprozesse des Personalmanagements in den Blick. Hier spielen insbesondere Bearbeitungszeiten eine Rolle wie z. B. „Dauer Bewerbungseingang bis Einladung Bewerbungsgespräch“ oder „Dauer Bewerbungsgespräch bis Einstellung“. Solche und ähnliche Kennzahlen werden in einer so genannten Balanced Scorecard eingesetzt. Hierbei handelt es sich um eine Managementmethode, bei der strategische Ziele des Unternehmens auf die Arbeitsebene (u. a. Personalabteilung) herunter gebrochen werden und durch entsprechende Kennzahlen Arbeitsabläufe definiert, überprüft und gesteuert werden können.

8. Schema des Personalcontrolling im Überblick (nach S. Wascher)

AUFGABEN DES PERSONALCONTROLLINGS



QUANTITATIVE METHODEN

Quantitativen Methoden

- Personalwirtschaftliche Kennzahlensysteme
- alle Verfahren des Personalkostenmanagements, einschließlich Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen

Quantitative Größen des Personal Controlling

- Personalkosten (Personalanwerbungs-, -auswahl-, Einarbeitungs-, Ausbildungs-, Lohnnebenkosten, etc)
- Produktivitätsmaßnahme (Mengenergebnis, Mannstunden)
- Personalbudget (Anzahl genehmigter Stellen, Gesamtpersonalkosten eines Bereichs, etc)

GRUNDSÄTZLICHES ÜBER KENNZAHLEN

„Zukunftsorientiert sind Kennzahlen der unmittelbare Ausdruck unternehmerischer Zielsetzung. Vergangenheitsorientiert ergeben sich durch Soll-Ist-Vergleiche wertvolle Hinweise für die Lenkung und Steuerung des Unternehmens und seiner Bereiche.“

(Franke, R.: Planungstechniken, 1996, S. 39)

WARUM KENNZAHLEN?

Kennzahlenvergleich:

- Zeitvergleich
- Betriebsvergleich
- Soll-Ist-Vergleich

Kennzahlensystem:

Kennzahlen so zusammenfassen, dass sie „in einer sinnvollen Beziehung zueinander stehen“

Entwicklungsschritte zum eigenen Kennzahlensystem

Festlegung und Gewichtung der personalwirtschaftlichen Ziele

Festlegung der Kennzahlen zum Personal-Controlling

Auswahl der Kennzahlenempfänger

Sicherung der Informationsquellen und Vergleichsgrundlagen

Festlegung der Erhebungszeitpunkte bzw. -räume

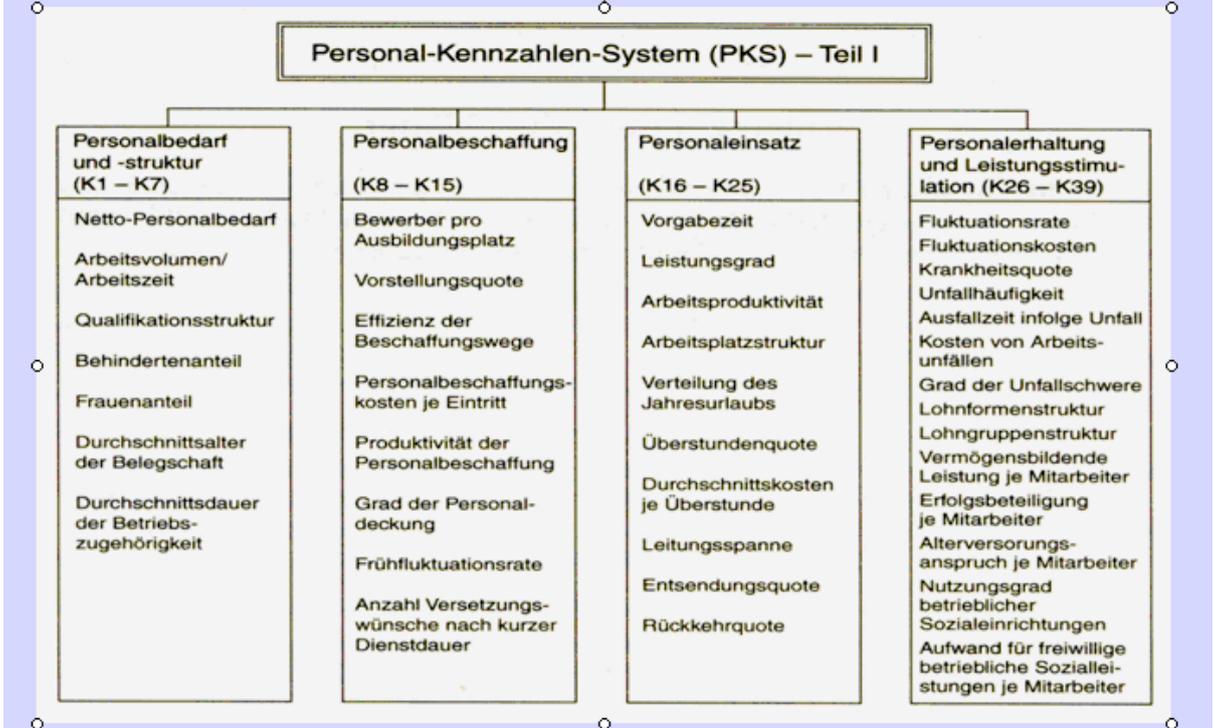
Auswahl der Mitarbeiter für die Erstellung der Kennzahlen

Festlegung der Darstellung der Kennzahlenergebnisse

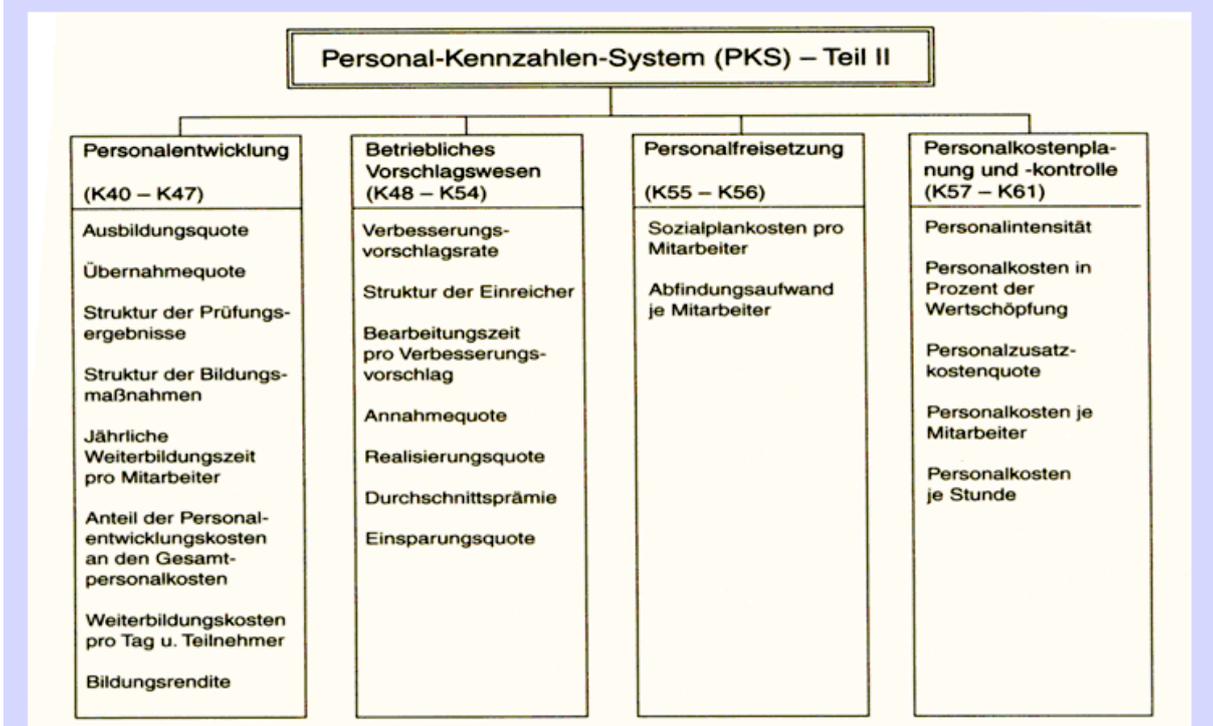
VORTEILE VON KENNZAHLEN

- Frühwarnsystem
- Planung
- Kontrolle
- Reduzierung der Unsicherheit
- Berichtswesen
- Transparenz im Personalwesen
- Potenzial-Erhebung
- Einleitung von gezielten Gegensteuerungsmaßnahmen (Rationalisierung)
- Aktivierung bisher ungenutzter Ressourcen

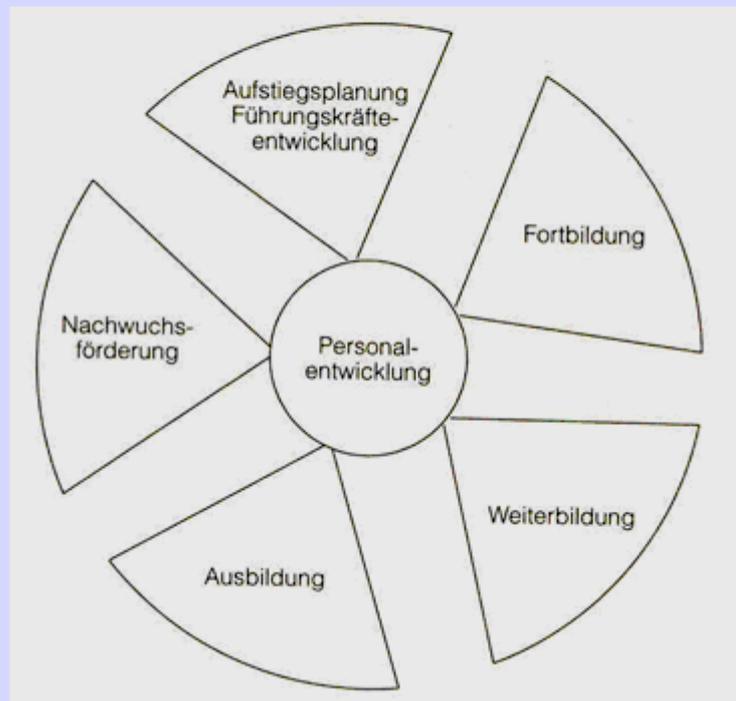
Personalkennzahlen



Personalkennzahlen



KENNZAHLEN IM PE-BEREICH



QUALITATIVE METHODEN

Qualitative Methoden

- Qualitativen Methoden sind zum Beispiel Mitarbeiterbeurteilungen, Mitarbeiterbefragungen, Personal Portfolios, Stärken-Schwächen Analysen oder Szenarien

Qualitative Größen des Personal Controlling

- Qualitative Personalbedarf (Zahl und Art der benötigten Qualifikationen)
- Mitarbeiterbeurteilungsergebnisse
- Arbeitszufriedenheitsmaße

9. Anwendungsbereiche des qualitativen Personalcontrolling:

