
1 Warum benötigen wir Personalcontrolling?

Über kein Themengebiet des Personalgeschäfts gibt es so viele unterschiedliche Meinungen, Einschätzungen und Aussagen wie über das Personalcontrolling. Und: In keinem Fachgebiet klaffen theoretische Ansätze, brillant vorgetragene Beispiellösungen und wissenschaftliche Abhandlungen auf der einen Seite und die tatsächlich gelebte Praxis auf der anderen Seite so weit auseinander.

Außerdem hat die Entwicklung des Personalcontrollings in den letzten zehn Jahren stagniert. Dies ist gerade deshalb verwunderlich, weil für die wichtigen Themen von gestern, heute und auch morgen personalwirtschaftliche Informationen dringend benötigt werden. Ohne diese Voraussetzungen wird ein Unternehmen nicht in der Lage sein, Probleme wie den Fachkräftemangel oder die Auswirkungen der demografischen Entwicklung konstruktiv und sachgerecht zu lösen. Wenn man sich allerdings Studien mit Befragungen von Unternehmens- und Personalleitungen ansieht, wird immer wieder deutlich, dass von beiden mehr Personalcontrolling gefordert wird. Insbesondere professionell aufbereitete Informationen mit intelligenten Lösungen werden überall vermisst.

Umso wichtiger ist es, mit vielen Missverständnissen aufzuräumen und darzulegen, warum wir gerade heute Personalcontrolling in der Praxis benötigen.

1.1 Gründe für Personalcontrolling

In den letzten Jahren ist immer deutlicher geworden, dass auch in der Personalarbeit Transparenz unabdingbar ist. Wenn Unternehmen sich Rating-Agenturen gegenübersehen, wenn Bewertungen von Unternehmen vorgenommen werden oder wenn es um Bonitätsprüfungen seitens der Aufsichtsbehörden geht, wird häufiger denn je Einsicht in die Personalarbeit genommen. Die Verdeutlichung von strategischer und operativer Personalarbeit gegenüber Rating-Agenturen und Aufsichtsbehörden ist dabei ein wichtiger Aspekt.

In diesem Zusammenhang ist auch von der »Ökonomisierung der Personalarbeit« die Rede. Diese setzt voraus, dass das Personalmanagement in der Lage ist, businessorientierte Informationen über die wesentlichen Bereiche der Personalarbeit zeitgerecht und zielgerichtet zu liefern, um den unternehmerischen Entscheidungsprozess zu unterstützen – ein bedeutender Beitrag des Personalcontrollings. Auch das Heranrücken der Personaler an die Geschäftsbereiche erfordert ein professionelleres Arbeiten. Die Geschäftsbereiche werden hier vom Personalcontrolling durch wirtschaftliche Analysen, intelligente Kennzahlen und die Verknüpfung der Personalarbeit mit den jeweiligen Geschäftszahlen unterstützt.

Bei der Betrachtung der heutigen wirtschaftlichen Situation der Unternehmen gibt es genügend Themen, die durch das Mitwirken des Personalmanagements und mit der Unterstützung des Personalcontrollings zielgerichteter bewältigt werden können. Um nur einige zu nennen:

- höhere Personalkosten (größer werdender Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten eines Unternehmens)
- gestiegene Produktivitätsanforderungen
- globaler Wettbewerb
- Fachkräftemangel
- Digitalisierung (4.0)
- Entwicklung der Alterspyramide

Die Bedeutung des Personalcontrollings für die Wertschöpfung lässt sich nach Jansen (2008) so zusammenfassen:

- **Bedeutung der Ressource Personal für die Wertschöpfung:** Bei immer komplexeren Produkten, ständig steigenden Ansprüchen der Kunden, zunehmender Globalisierung und einem weiter steigenden Dienstleistungsanteil wird klar, dass die Ressource Personal eine zentrale Bedeutung darstellt.
- **Personalkosten:** Die Personalkosten am Standort Deutschland gehören – insbesondere wegen der hohen Personalnebenkosten – zu den höchsten weltweit. Die Kontrolle der Kostenentwicklung und die Verbesserung der Kosteneffizienz sind von immenser Wichtigkeit.
- **Wertschöpfungsorientierung der Personalarbeit:** Eine wertorientierte Unternehmensführung bewirkt, dass von den Unternehmen wesentlich mehr Transparenz und wertsteigerndes Verhalten gefordert wird. Das bedeutet, dass in allen Bereichen Rechenschaft darüber abgelegt werden muss, inwieweit Aktivitäten dazu geeignet sind, den Wert des Unternehmens zu steigern.
- **Knappheit der Ressource Personal:** Es zeigt sich seit Beginn des neuen Jahrtausends, dass in Deutschland in vielen Bereichen ein Mangel an Fachkräften besteht. Durch die demografische Entwicklung wird die erwerbstätige Bevölkerung zurückgehen. Weitere Konsequenzen können sich ergeben, wenn am Markt kein adäquates Personal gefunden wird und andererseits wesentliche Kräfte verloren gehen. Hier muss Vorsorge mithilfe von Personalcontrolling getroffen werden, um die Prozesse der Personalerhaltung und der Personalgewinnung zu optimieren.
- **externe Anforderungen:** Aufgrund von teilweise erschreckenden Beispielen aus den vergangenen Jahren (Bilanzfälschungen, Manipulationen und Korruptionsfälle) stellen die Stakeholder höhere Ansprüche hinsichtlich intensiverer und differenzierterer Berichterstattung. In Deutschland sind in diesem Zusammenhang das KonTraG (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz von Kapitalgesellschaften) und die unter Basel II bekannten Bestimmungen zur Risikoüberprüfung bei der Kreditvergabe zu nennen.

1.2 Voraussetzungen

Die zunehmende Bedeutung des Personalcontrollings hat ihren Ursprung in dem Bedürfnis der Unternehmen, bessere und vor allem frühzeitigere Informationen über den Personalbereich zu erhalten. Verbunden damit ist die Hoffnung, hiermit die Produktivität und Flexibilität zu verbessern und gleichzeitig Personalkosten zu verringern sowie Fehlentwicklungen in den Personalprozessen entgegenzuwirken.

Voraussetzung für ein erfolgreiches Personalcontrolling ist es, auf eine Vielzahl von Fragen Antworten zu finden. Entscheidend ist, dass ein Unternehmen bereit ist,

- die menschliche Arbeit als eigentliche Quelle der Wertschöpfung in den Mittelpunkt zu stellen,
- das Prinzip der Wertschöpfung zu verfolgen und damit
- das Personal nicht nur als Kostenfaktor zu betrachten, sondern darüber hinaus alle Aspekte und Ziele des Personalmanagements in eine Analyse einfließen zu lassen.

Das Unternehmen sollte also gewillt sein, eine ganzheitliche ökonomische Bewertung der Personalarbeit vorzunehmen. Dabei sind drei wichtige Faktoren unabdingbar:

- Zustimmung der Geschäftsleitung, am besten Unterstützung durch einen Mentor aus der Leitungsebene
- Einbeziehung potenzieller Anwender und Betroffener
- Schaffung einer IT-Infrastruktur zur Unterstützung aller erforderlichen Tätigkeiten

Diese und weitere Aspekte werden im Kapitel 4 eingehend betrachtet und dargestellt.

Darüber hinaus ist es unerlässlich, dass das Personalcontrolling im Bereich des Personalmanagements angesiedelt wird, um zu verdeutlichen, dass es sehr viel differenzierter ist, Controlling auf der Basis aller Mitarbeiter durchzuführen, als ein Controlling nur im Finanzbereich oder nur auf der Grundlage von Vertriebszahlen. Die direkten Auswirkungen der Maßnahmen des Personalcontrollings erfordern eine erhebliche Sensibilität der involvierten Mitarbeiter. Auch dieses Thema wird im Rahmen des Buches in den Kapiteln 6 und 7 ausführlich dargestellt.

Die permanenten Hinweise auf die Probleme bei der Umsetzung des Personalcontrollings sind in erster Linie darauf zurückzuführen, dass in den betreffenden Unternehmen Bedenken hinsichtlich des großen Arbeitsaufwandes herrschen und dass im Personalbereich die Affinität zu Zahlen gering ausgeprägt ist. Diese Themen müssen in der Implementierungsphase aufgegriffen und entsprechend versachlicht werden.

1.3 Grundlagen

Wie in vorherigen Abschnitten beschrieben, setzt das Personalcontrolling eine Vielzahl von Antworten auf komplizierte Fragen voraus. Nach Scholz (2013) kann man dabei von sechs Teilaspekten ausgehen, auf die im Folgenden kurz eingegangen werden soll.

Aufgabenaspekt

Die Aufgaben des Personalcontrollings gehen vom Regelkreis (siehe Kapitel 2) aus und können in vier Ansätze differenziert werden: Erfolgscontrolling, Zielcontrolling, Planungscontrolling und Aktivitätscontrolling. Diese Aspekte gehören zu einem vollständigen Personalcontrolling und sind in der Konzeption zu berücksichtigen.

Objektaspekt

Das Personalcontrolling umfasst alle Felder des Personalmanagements. Dies ist deshalb so entscheidend, da das Zusammenführen der Informationen wichtig ist in Hinblick auf die Gestaltung der Lösungen.

Methodenaspekt

Nicht nur Aufgaben und Objekte sind wichtig, sondern auch, den richtigen methodischen Ansatz zu finden. Dazu gehören zum Beispiel: Aufwandsanalysen, Ergebnisanalysen, Nutzenanalysen, Wertschöpfungsanalysen, Zustandsanalysen, Ereignisanalysen, Vorgangsanalysen oder Systemanalysen. Im Laufe der weiteren Abschnitte wird auf die wichtigsten Ansätze eingegangen.

Organisationsaspekt

Innerhalb der Organisation muss zunächst die Frage beantwortet werden, ob das Personalcontrolling eine eigenständige Einheit bilden muss. Können die Aufgaben auf einzelne Sachbearbeiter oder Referenten übertragen werden? Wenn die Aufgaben in ihrer Größenordnung die Bildung einer Einheit erfordern, stellt sich die Frage der Ansiedlung. Berichtet die Einheit direkt an die Leitung oder wird sie an einen Bereich angegliedert? Eine weitere Frage ist, ob das Personalcontrolling im Personalbereich oder im Finanzcontrolling angesiedelt wird. Letztendlich geht es darüber hinaus um die disziplinarische oder fachliche Unterstellung der Aufgaben.

Kulturaspekt

Ein wesentlicher Aspekt beim Personalcontrolling ist, dass es nicht nur um die Ausgestaltung spezifischer Techniken geht, sondern darüber hinaus auch die wesentlichen Punkte der Unternehmenskultur zu berücksichtigen sind. Gerade in der Wechselwirkung zwischen der Unternehmenskultur auf der einen Seite und der Steuerungsfunktion des Personalcontrollings auf der anderen Seite kann es sowohl negative als auch positive Auswirkungen für das Unternehmen geben. Im Umkehrschluss heißt das

auch, dass das Personalcontrolling die wesentlichen Aspekte der Unternehmenskultur berücksichtigen muss.

Implementierungsaspekt

Bei der Einführung oder bei der Erweiterung des Personalcontrollings ist es von großer Bedeutung, eine organisatorisch sinnvolle Planung vorzunehmen. Man kann in diesem Zusammenhang von folgenden beispielhaften Schritten ausgehen:

1. Projektbegründung
2. Ist-Analyse
3. Grobentwurf
4. Detailentwurf
5. Einführung

Es sei hier nochmals auf die Wichtigkeit der Einbeziehung aller wesentlichen Gruppen hingewiesen.

Nach Kobi (2006) könnten die Bedeutung und der Nutzen des Personalcontrollings wie folgt zusammengefasst werden:

- HR-Arbeit wird auf die Unternehmensstrategie und zukünftige Herausforderungen ausgerichtet.
- Eine klare Zieldefinition wird erzwungen.

Außerdem: Personalcontrolling

- führt zu fokussiertem Handeln aufgrund von Schwerpunkten,
- erhöht durch Verbindung mit Standards die Verbindlichkeit,
- schafft die Möglichkeit, den Verbesserungsbedarf frühzeitig zu erkennen und präventiv gegenzusteuern,
- sensibilisiert Führungskräfte für Kosten und Risiken der Ressource Personal,
- macht das HR-Management transparenter und
- initiiert Lern- und Veränderungsprozesse.

Alle hier erwähnten Aspekte werden im Folgenden ausführlich behandelt. Jeder angesprochene Punkt soll detailliert ausgeführt werden, um so sicherzustellen, dass auf alle komplexen Fragen Antworten gegeben werden können.