

Ausgabe 5/2007

Ergebnisse einer Tendenzbefragung
der DGFP e.V. zum Thema
„Personalcontrolling“

Bearbeitung durch
Christiane Geighardt

Herausgegeben von der
Deutschen Gesellschaft
für Personalführung e.V.
Düsseldorf 2007

ISSN 1613-2785



Personalcontrolling: Status quo und Perspektiven.

Ergebnisse einer Tendenzbefragung

ISSN 1613-2785

Herausgeber:
Deutsche
Gesellschaft
für Personal-
führung e.V.
Niederkasseler
Lohweg 16
40547 Düsseldorf

Referat
Arbeitskreise
DGFP e.V.
Dr. Sascha Armutat
Fon 0211 5978-124
Fax 0211 5978-29124
E-Mail
armutat@dgfp.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	2
Management Summary	3
1 Personalcontrolling: Status quo und Perspektiven	5
2 Befragungsergebnisse	7
2.1 Status quo des Personalcontrollings	7
2.1.1 Stellenwert und Entwicklungsstand des Personal-	
controllings	7
2.1.2 Ziele und Aufgaben des Personalcontrollings	9
2.1.3 Instrumente des Personalcontrollings	10
2.1.4 Akteure des Personalcontrollings	13
2.1.5 Anforderungen an die Akteure des	
Personalcontrollings	16
2.1.6 Organisation des Personalcontrollings	18
2.2 Zukunft des Personalcontrollings	20
2.3 Entwicklungsstufen des Personalcontrollings	23
3 Fazit	25
4 Anhang	26
4.1 Methodischer Hintergrund	26
4.1.1 Vorgehen	26
4.1.2 Realisierte Stichprobe	26
4.2 Befragungsergebnisse im Überblick	28

Vorwort

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) führt regelmäßig empirische Untersuchungen durch, um Entscheidern im Personalmanagement aktuelle Informationen zu relevanten Fachthemen zur Verfügung zu stellen.

Die Aussagekraft empirischer Untersuchungsergebnisse steht und fällt mit der Beteiligung an der Untersuchung. Unser Dank gilt daher allen Befragungsteilnehmern.¹

Düsseldorf, September 2007

¹ Zu der Onlinebefragung wurden die Hauptansprechpartner der DGFP e.V. aus zufällig ausgewählten Mitgliedsunternehmen eingeladen – weitere Details zur Befragung können Sie im Anhang nachlesen. Wenn in diesem Bericht von Personalmanagern, Führungskräften, Mitarbeitern, Befragungsteilnehmern oder anderen Personen gesprochen wird, sind immer gleichermaßen Frauen und Männer gemeint. Der Verzicht auf geschlechtsspezifische Differenzierung soll allein die Lesbarkeit verbessern.

Management Summary

- Die wichtigste Aufgabe des Personalcontrollings ist die Vorbereitung strategischer Entscheidungen durch die Bereitstellung relevanter Informationen.
- Strategieorientierte Instrumente kommen bisher allerdings nur in wenigen Unternehmen zum Einsatz. Viele Unternehmen planen jedoch, in Zukunft mehr Personalcontrollinginstrumente einzusetzen, die die Vorbereitung strategischer Entscheidungen unterstützen.
- Die Hauptadressaten des Personalcontrollings sind die Geschäftsführung und die Personalleitung - also die Personen, die strategische Entscheidungen treffen.
- Personalmanager lassen sich die Personalcontrollingaufgaben nicht von (Finanz-) Controllern aus der Hand nehmen: Das Gros der Personalcontrollingaufgaben wird in den meisten Unternehmen von Personalcontrollern, in einigen Unternehmen auch von der Personalleitung oder anderen Personalmanagern wahrgenommen; Finanzcontroller gehören nur in wenigen Unternehmen zu den Hauptakteuren des Personalcontrollings. Wenn eine Personalcontrollingabteilung vorhanden ist, ist diese in der Regel der zentralen Personalabteilung unterstellt.
- Personalwirtschaftliches Fachwissen gehört – neben analytischem Denken und EDV-Anwendungskennnissen - zu den wichtigsten Anforderungen an Personen, die Personalcontrollingaufgaben wahrnehmen sollen. Dementsprechend verfügen die meisten Akteure des Personalcontrollings über Berufserfahrung im Personalmanagement.
- Die wichtigste Datenquelle für das Personalcontrolling ist die Personalabrechnung. Eine unternehmensweit einheitliche EDV-Basis für das Personalcontrolling gibt es bisher in weniger als der Hälfte der Unternehmen; dieser Anteil wird jedoch voraussichtlich zunehmen. In den meisten Unternehmen werden die wichtigsten Personalmanagementkennzahlen zumindest teilweise automatisiert ermittelt.
- Ein professionelles Personalcontrolling zeichnet sich in den Augen der befragten Personalmanager dadurch aus, dass die Funktion institutionalisiert ist, dass sie strategisch ausgerichtet ist und strategieorientierte Instrumente einsetzt, dass für die Analysen viele Datenquellen genutzt werden, dass eine einheitliche EDV-Basis existiert und Kennzahlen automatisiert ermittelt werden. Bezüglich dieser Merkmale unterscheiden sich die Unternehmen, die sich als Personalcontrolling-„Profis“ verstehen, von den Unternehmen, die sich als „Fortgeschrittene“ oder „Anfänger“ bezeichnen.
- Als Personalcontrolling-„Profis“ betrachten sich bisher nur wenige Unternehmen – es gibt also noch Entwicklungspotenzial. Für

die Weiterentwicklung der Funktion können die Unternehmen den derzeit spürbaren positiven Trend nutzen: Das Personalcontrolling hat in jüngster Zeit an Bedeutung gewonnen und es ist abzusehen, dass es weiter an Bedeutung gewinnen wird.

1 Personalcontrolling: Status quo und Perspektiven

Das Personalcontrolling ist eine zentrale Querschnittsaufgabe eines zeitgemäßen Personalmanagements – diese Auffassung scheint sich in der Fachöffentlichkeit durchgesetzt zu haben, denn seit einiger Zeit steht nicht mehr das „ob“ im Mittelpunkt der Personalcontrollingdiskussion, sondern das „wie“.

Nach dem Verständnis der DGFP umfasst das Personalcontrolling alle Maßnahmen zur Messung und Steuerung eines optimalen Verhältnisses von Personalaufwand und Personalleistung unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens. Das Personalcontrolling initiiert demnach als unternehmerische Funktion Aktivitäten, die der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens Rechnung tragen und die sich nachweislich auf die Optimierung des Verhältnisses von Personalaufwand und Personalleistung auswirken. Durch den Einsatz der zur Verfügung stehenden Instrumente der Datengewinnung, der Datenanalyse und der Kommunikation trägt das Personalcontrolling dazu bei, dass die Wirkung dieser Optimierung nachzuvollziehen ist.

Diese Überlegungen sind nicht neu. Fragen des Personalcontrollings werden bereits seit vielen Jahren diskutiert und die Funktion scheint sich in den Unternehmen zunehmend zu etablieren - Zeit für eine empirische Bestandsaufnahme: Welches Verständnis von Personalcontrolling ist derzeit in den Unternehmen vorherrschend? Hat sich das Personalcontrolling tatsächlich bereits als eigenständige Funktion etabliert? Welche organisatorischen und inhaltlichen Trends zeichnen sich ab?

Wir haben Personalmanager konkret gefragt,

- welchen Stellenwert das Personalcontrolling in ihrem Unternehmen hat und wie sie seinen Entwicklungsstand beurteilen,
- welche Aufgaben das Personalcontrolling in ihrem Unternehmen hauptsächlich wahrnimmt,
- welche Personalcontrollinginstrumente und –methoden in ihrem Unternehmen zum Einsatz kommen und welche Datenquellen genutzt werden,
- wer in ihrem Unternehmen mit Personalcontrollingaufgaben beauftragt ist, welche Fähigkeiten und Kenntnisse in ihrem Unternehmen von den Akteuren des Personalcontrollings erwartet werden und
- wie das Personalcontrolling in ihrem Unternehmen organisiert ist.

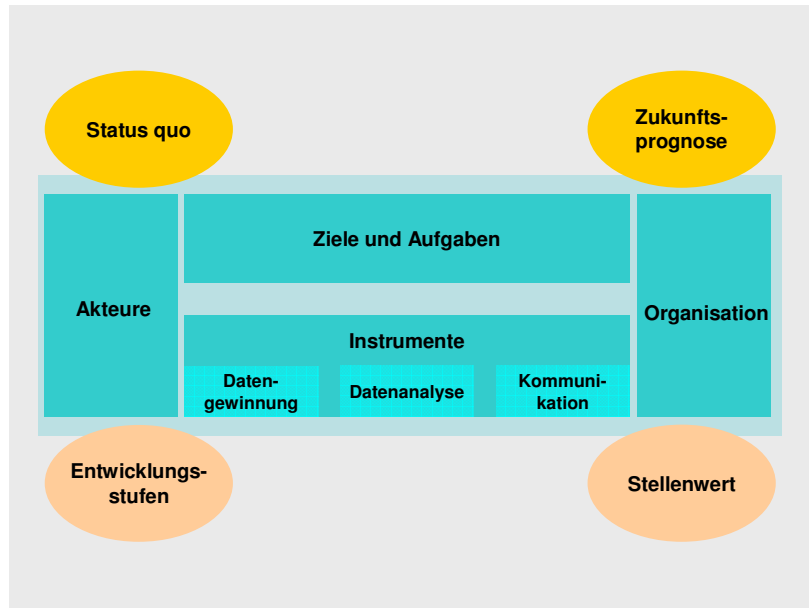


Abb. 1: Bezugsrahmen der Befragung

Aus den Befragungsergebnissen sollen weiterhin Erkenntnisse über die Entwicklungsstufen des Personalcontrollings gewonnen werden: Worin unterscheiden sich Unternehmen, die sich im Hinblick auf das Personalcontrolling als „Profis“, als „Fortgeschrittene“ oder als „Anfänger“ einstufen, voneinander? Oder anders gefragt: Was macht in den Augen der befragten Personalmanager ein professionelles Personalcontrolling aus?

Im Folgenden werden auf der Grundlage der Befragungsergebnisse zunächst der Status quo und die Perspektiven des Personalcontrollings beschrieben, bevor die Entwicklungsstufen charakterisiert und alle gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst werden.

2 Befragungsergebnisse

2.1 Status quo des Personalcontrollings

2.1.1 Stellenwert und Entwicklungsstand des Personalcontrollings

Obwohl das Personalcontrolling in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen hat, ist es noch keine Selbstverständlichkeit, dass die von ihm erstellten Berichte regelmäßig als Entscheidungsgrundlage genutzt werden.

Die deutliche Mehrheit (82 Prozent) der befragten Personalmanager berichtet, dass das Personalcontrolling in ihrem Unternehmen in den vergangenen drei Jahren an Bedeutung gewonnen hat. Nur zwei Prozent haben einen Bedeutungsverlust beobachtet.

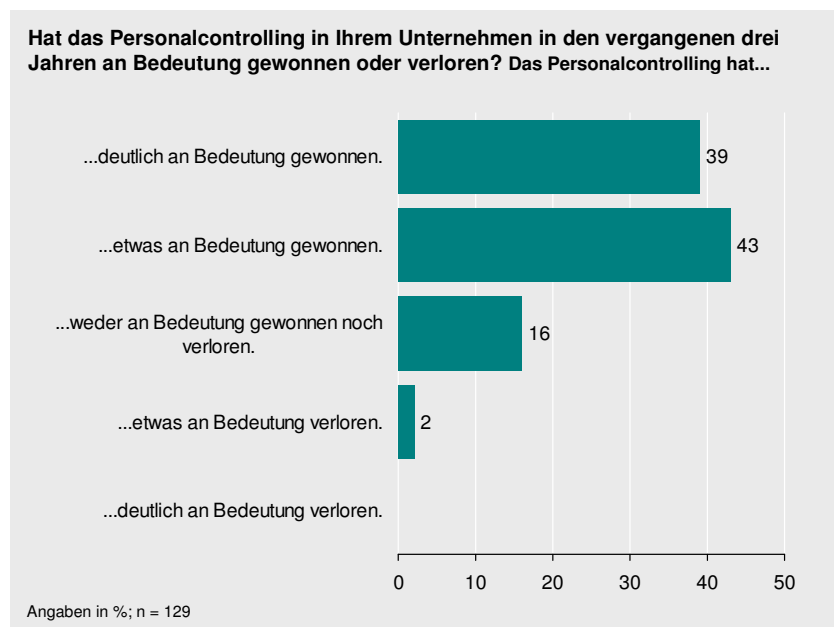


Abb. 2: Entwicklung der Bedeutung des Personalcontrollings in den vergangenen drei Jahren

Trotz dieser Entwicklung ist der Stellenwert des Personalcontrollings in vielen Unternehmen ausbaufähig: Zwar stimmen 44 Prozent der befragten Personalmanager der Aussage, dass das Personalcontrolling im eigenen Unternehmen einen hohen Stellenwert hat, voll oder weitgehend zu. Allerdings geben immerhin 21 Prozent an, dass diese Aussage kaum oder gar nicht zutrifft.

Die Aussage, dass die vom Personalcontrolling erstellten Berichte im eigenen Unternehmen regelmäßig als Entscheidungsgrundlage genutzt werden, bestätigen 51 Prozent der Befragten völlig oder weitgehend, weitere 32 Prozent teilweise. In großen Unternehmen werden

die Berichte regelmäßiger bei Entscheidungen herangezogen als in kleinen Unternehmen.²

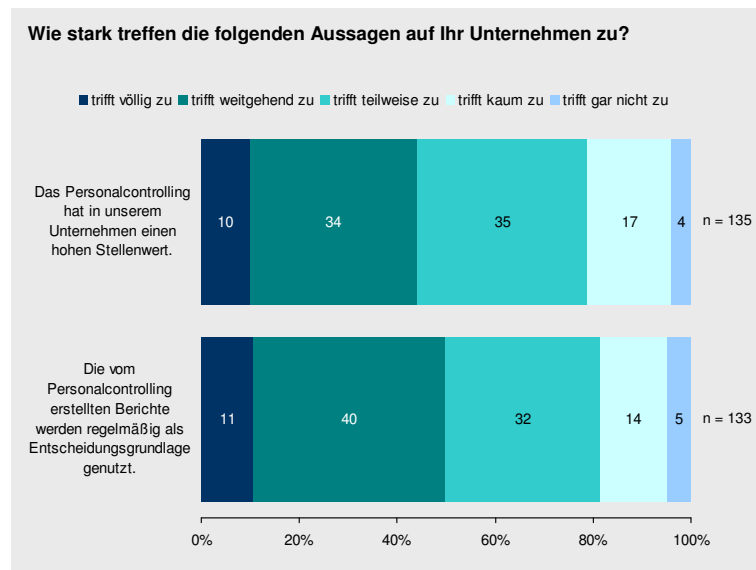


Abb. 3: Derzeitiger Stellenwert des Personalcontrollings

Mit seinem Stellenwert im Unternehmen hängt auch der Entwicklungsstand des Personalcontrollings zusammen. Ein Befragungsteilnehmer kommentiert: „Das Thema Personalcontrolling ist in vielen Unternehmen, so auch in unserem, nach wie vor nicht ausreichend verankert, um allgemein als Kernthema von Human Resources angesehen zu werden – daher fehlen vielfach, so auch bei uns, noch die Voraussetzungen, um professionelle Ergebnisse zu generieren und diese zu präsentieren. Daher agieren wir noch im Stadium ‚Anfänger‘.“

Insgesamt bezeichnen sich lediglich zehn Prozent der untersuchten Unternehmen als Personalcontrolling-„Profis“, 52 Prozent sehen sich als „Fortgeschrittene“ und 38 Prozent betrachten sich selbst als „Anfänger“.³ In den meisten Unternehmen ist die Entwicklung des Personalcontrollings also noch nicht abgeschlossen.

² Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Nutzung der vom Personalcontrolling erstellten Berichte als Entscheidungsgrundlage (n=127): Cramer's V=.256 (p=.032).

³ Dass diese Selbsteinschätzung realistisch ist, zeigt eine Überprüfung anhand objektiver Kriterien: Wenn man ausgehend von der Annahme, dass sich ein professionelles Personalcontrolling durch institutionelle Personalcontroller, eine automatisierte Kennzahlenermittlung, die Anwendung einer Vielzahl von Instrumenten und die Nutzung vieler Datenquellen auszeichnet, einen entsprechenden Index berechnet und den Zusammenhang dieses Indexwertes mit der Selbsteinschätzung untersucht, wird deutlich, dass „Profis“ im Durchschnitt höhere Indexwerte haben als „Fortgeschrittene“ und dass deren durchschnittlicher Indexwert wiederum über demjenigen der „Anfänger“ liegt.

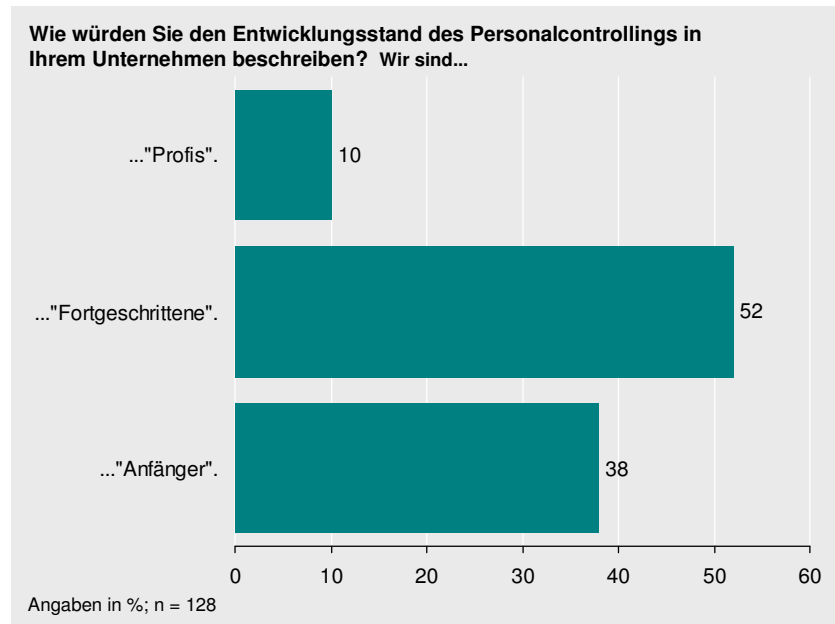


Abb. 4: Selbsteinschätzung des Entwicklungsstands des Personalcontrollings

Zwischen dem Entwicklungsstand des Personalcontrollings und der Unternehmensgröße besteht ein positiver Zusammenhang:⁴ So zählen beispielsweise 62 Prozent der Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten zu den „Anfängern“, bei den Unternehmen mit 500 bis unter 1000 Mitarbeitern liegt der Anteil der „Anfänger“ bei 46 Prozent, bei Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern sind es weniger als 30 Prozent.

2.1.2 Ziele und Aufgaben des Personalcontrollings

Das Personalcontrolling soll in erster Linie strategische Entscheidungen vorbereiten und die Personalkosten transparent machen.

Drei von vier Befragungsteilnehmern betrachten die Vorbereitung strategischer Entscheidungen als eine Hauptaufgabe des Personalcontrollings in ihrem Unternehmen. 63 Prozent der befragten Personalmanager halten das Transparentmachen der Personalkosten für eine zentrale Aufgabe des Personalcontrollings – ihr Fokus liegt also auf der Berichterstattung.

Die Evaluation der Personalarbeit spielt im Personalcontrolling bisher eine eher untergeordnete Rolle: Nur in jedem vierten Unternehmen stehen die Effizienz der Personalarbeit und der Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg im Mittelpunkt des Personalcontrollings. Dazu bemerkt ein Befragungsteilnehmer: „Die grundsätzliche Berichterstattung ist ein zentraler Fokus unserer Arbeit zur Zeit. Die (...) personalinternen Funktionen (Prozesse, Kosten, Effizienz

⁴ Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und dem Entwicklungsstand des Personalcontrollings (n=122): Cramer's V=.332 (p=.003).

etc.) werden in näherer Zukunft als weiteres Aufgabenfeld aufgebaut“.

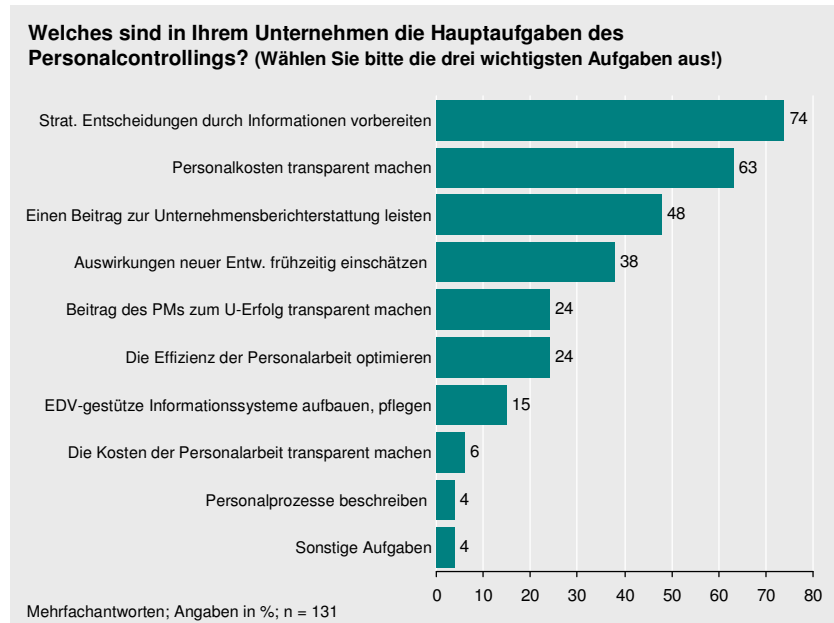


Abb. 5: Hauptaufgaben des Personalcontrollings⁵

Die Funktion der Befragungsteilnehmer beeinflusst die Priorisierung der Personalcontrollingaufgaben: Beispielsweise zählen die Befragungsteilnehmer, die das Personalcontrolling in ihrem Unternehmen leiten, den Aufbau und die Pflege EDV-gestützter Informationssysteme eher zu den Hauptaufgaben des Personalcontrollings als die übrigen befragten Personalmanager.⁶

2.1.3 Instrumente des Personalcontrollings

Zum Standardinstrumentarium der Personalcontroller gehören in erster Linie Berichte auf der Grundlage quantitativer Kennzahlen und Soll-Ist-Vergleiche. Methodisch anspruchsvolle Analyseverfahren und komplexe steuerungsorientierte Kennzahlensysteme kommen bisher vergleichsweise selten zum Einsatz.

Bei der Betrachtung der Hauptaufgaben des Personalcontrollings war deutlich geworden, dass die Berichterstattung derzeit einen Tätigkeitsschwerpunkt bildet. Dieser Eindruck bestätigt sich, wenn man untersucht, welche Personalcontrollinginstrumente hauptsächlich

⁵ Als sonstige Aufgaben wurden genannt: Monitoring und Evaluierung aller HR-Prozesse, Informationsrechte des Betriebsrates bedienen, Bewerbercontrolling.

⁶ Zusammenhang zwischen der Funktion des Befragungsteilnehmers und der Bewertung des Aufbaus, der Pflege und der Wartung EDV-gestützter Informationssysteme als eine Hauptaufgabe des Personalcontrollings (n=135): Cramer's V=.296 (p=.001).

eingesetzt werden: 94 Prozent der untersuchten Unternehmen verfügen über quantitative Kennzahlen. In 90 Prozent der Unternehmen erstellt das Personalcontrolling regelmäßig Standard-, in 85 Prozent der Unternehmen auch Ad-hoc-Berichte. Soll-Ist-Vergleiche werden in 88 Prozent der Unternehmen durchgeführt.

Instrumente, die in besonderer Weise geeignet sind, das zweite zentrale Ziel des Personalcontrollings – die Vorbereitung strategischer Aufgaben – zu unterstützen (wie zum Beispiel steuerungsorientierte Kennzahlensysteme, qualitative Kennzahlen oder Stärken-Schwächen-Analysen), sind bisher noch relativ wenig verbreitet. Allerdings planen viele Unternehmen, diese Methoden künftig anzuwenden – ein wichtiger Schritt auf dem Weg zum strategieorientierten Personalcontrolling.

Methodisch besonders voraussetzungsvollen Verfahren wie statistischen Wirkungsanalysen oder einer Humanvermögensrechnung steht die Mehrheit der befragten Personalmanager skeptisch gegenüber.

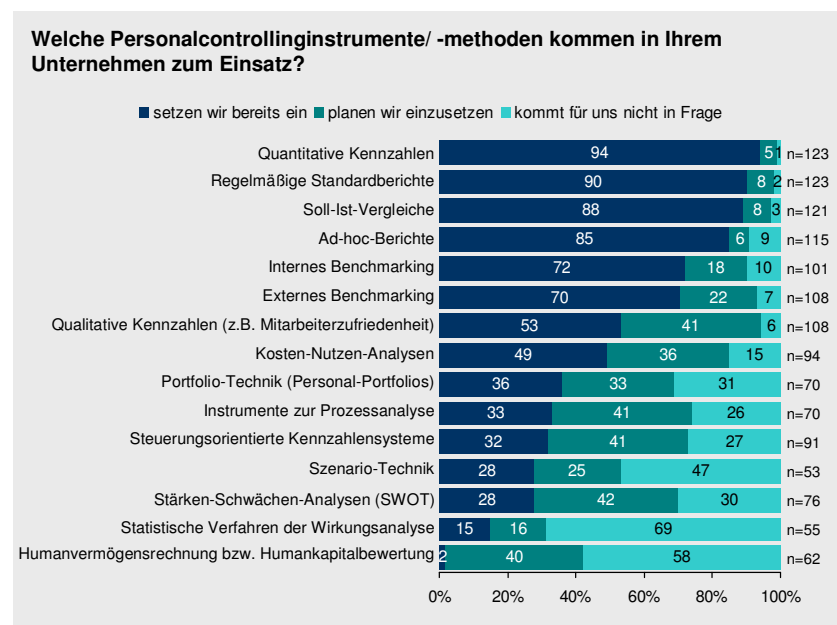


Abb. 6: Instrumente des Personalcontrollings⁷

Die wichtigen Personalmanagementkennzahlen werden in 88 Prozent der untersuchten Unternehmen zumindest teilweise automatisiert ermittelt – in größeren Unternehmen eher als in kleineren Unternehmen.

⁷ Als weiteres Personalcontrollinginstrument wurde der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index (pix) der DGFP e.V. genannt. Auffällig ist, dass zu einigen Instrumenten von der Hälfte der Befragungsteilnehmer keine Angaben gemacht wurden. Für diese Beobachtung kommen verschiedene Erklärungen in Betracht: Es könnte zum Beispiel sein, dass diese Instrumente den Befragungsteilnehmern unbekannt sind oder dass die gewählten Begrifflichkeiten missverständlich waren.

42 Prozent der Unternehmen können für das Personalcontrolling auf eine im gesamten Unternehmen einheitliche EDV-Basis zurückgreifen; weitere 36 Prozent planen eine Vereinheitlichung der EDV-Grundlagen. 69 Prozent der untersuchten Unternehmen verfügen über ein Personalinformationssystem (PIS), das sie für Analysen im Rahmen des Personalcontrollings heranziehen.

Die Daten, auf die sie ihre Analysen stützen, gewinnen Personalcontroller aus unterschiedlichen Quellen. Vornehmlich greifen sie auf die Personalabrechnung (96 Prozent) und das Rechnungswesen (72 Prozent) zurück.



Abb. 7: Datenquellen⁸

Welche Instrumente das Personalcontrolling einsetzt und welche Datenquellen es nutzt, hängt mit der Größe des Unternehmens zusammen: Beispielsweise arbeiten größere Unternehmen eher mit internem Benchmarking als kleinere Unternehmen.⁹ Auch die Nutzung eines Personalinformationssystems und die Verwendung des eigenen Geschäftsberichts als Datenquelle für das Personalcontrolling stehen in einem positiven Zusammenhang mit der Unternehmensgröße.¹⁰

⁸ Als weitere Datenquellen wurden Benchmarks und Zeiterfassungssysteme angeführt.

⁹ Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Durchführung interner Benchmarkings (n=96): Cramer's V=.313 (p=.042).

¹⁰ Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Nutzung eines Personalinformationssystems als Datenquelle (n=129): Cramer's V=.325 (p=.018). Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Nutzung des eigenen Geschäftsberichts als Datenquelle (n=129): Cramer's V=.314 (p=.027).

2.1.4 Akteure des Personalcontrollings

Personalmanager lassen sich die Personalcontrollingaufgaben nicht von (Finanz-) Controllern aus der Hand nehmen.

In mehr als der Hälfte der untersuchten Unternehmen nehmen Personalleiter und/oder hauptamtliche Personalcontroller die Personalcontrollingaufgaben wahr; in 39 Prozent der Unternehmen gehören (auch) andere Personalmanager zu den Akteuren des Personalcontrollings. Finanzcontroller sind in knapp einem Drittel der Unternehmen in das Personalcontrolling eingebunden. Geschäftsführer, Linienführungskräfte und Mitarbeiter außerhalb des Personalbereichs übernehmen selten Aufgaben des Personalcontrollings.

Die Zuständigkeit für das Personalcontrolling beschränkt sich lediglich in jedem dritten Unternehmen auf eine Personengruppe – häufig nehmen zum Beispiel sowohl Personalleiter als auch Personalcontroller Personalcontrollingaufgaben wahr. In 44 Prozent der Unternehmen, in denen mehrere Personengruppen zu den Akteuren des Personalcontrollings zählen, nehmen die hauptamtlichen Personalcontroller das Gros der Personalcontrollingaufgaben wahr; sie sind also die Hauptakteure des Personalcontrollings. Finanzcontroller übernehmen nur in 9 Prozent dieser Unternehmen die meisten Personalcontrollingaufgaben.

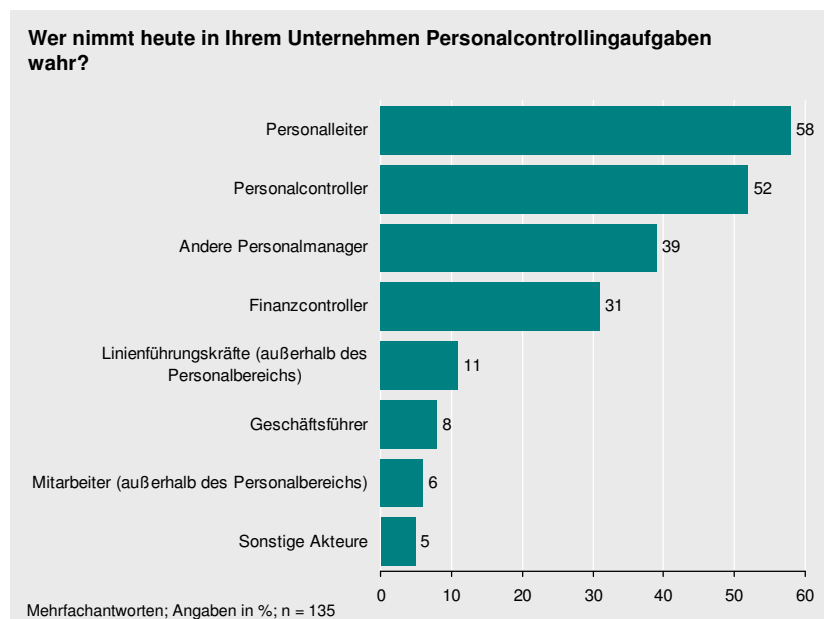


Abb. 8: Akteure des Personalcontrollings¹¹

¹¹ Als weitere Akteure des Personalcontrollings wurden von den Befragungsteilnehmern Gehaltsabrechner und Personalsachbearbeiter mit Personalcontrolling-Sonderaufgaben angeführt.

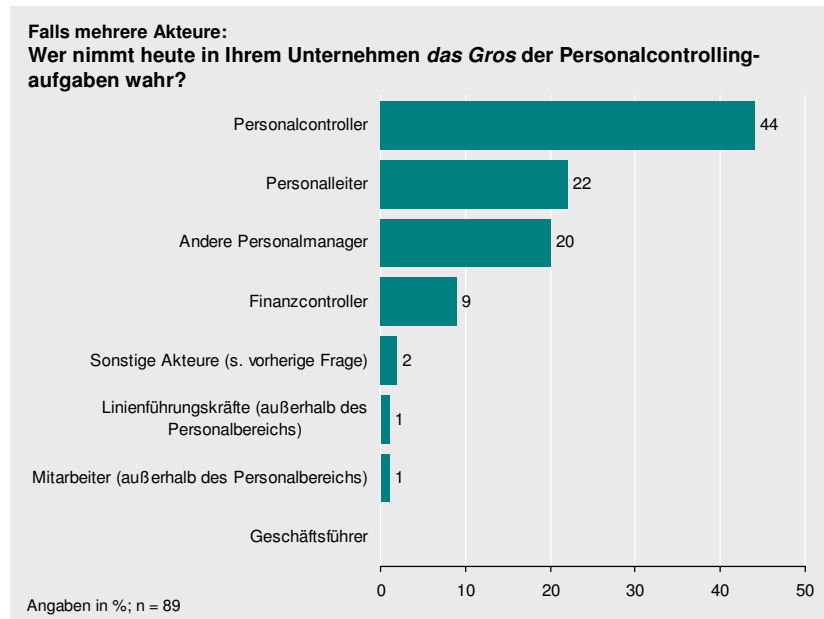


Abb. 9: Hauptakteure des Personalcontrollings

Die Aufgabenverteilung im Personalcontrolling hängt mit der Unternehmensgröße zusammen: Institutionelle Personalcontroller findet man beispielsweise eher in größeren als in kleineren Unternehmen.¹² Andererseits werden insbesondere in größeren Unternehmen auch Mitarbeiter außerhalb der Personalabteilung mit Aufgaben des Personalcontrollings betraut.¹³ Vermutlich verfügen größere Unternehmen eher über die entsprechenden technischen Voraussetzungen (z.B. Employee Self Services).

Es gibt Überlegungen, die davon ausgehen, dass das Personalcontrolling als institutionelle Funktion überflüssig werden könnte, wenn es als Denkhaltung im Planungs- und Implementationsprozess personalwirtschaftlicher Maßnahmen das Selbstcontrolling der Personalmanager unterstützen würde.¹⁴

Mit Blick auf die Gesamtheit aller untersuchten Unternehmen lassen sich für eine solche Entwicklung bisher noch keine Anhaltspunkte finden: Nur 14 Prozent aller befragten Personalmanager stimmen der Aussage, dass in ihrem Unternehmen alle Mitarbeiter des Personalbereichs das Personalcontrolling als Denkhaltung verinnerlicht haben, völlig oder weitgehend zu. Allerdings fällt auf, dass die Zustimmung zu dieser Aussage mit der Entwicklungsstufe des Personalcontrollings zusammenhängt:¹⁵ 23 Prozent der Personalcontrolling-„Profis“, 17

¹² Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und dem Vorhandensein institutioneller Personalcontroller (n=129): Cramer's V=.571 (p=.000).

¹³ Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Einbindung der Mitarbeiter außerhalb des Personalbereichs in das Personalcontrolling (n=129): Cramer's V=.353 (p=.007).

¹⁴ Vgl. Drumm, H. J.: Personalwirtschaft. Berlin 2005, S. 715 und S. 757f.

¹⁵ Zusammenhang zwischen der Entwicklungsstufe des Personalcontrollings und der Zustimmung zu der Aussage, dass alle Mitarbeiter des Personalbereichs wie Personalcontroller denken (n=127): Cramer's V=.232 (p=.089).

Prozent der „Fortgeschrittenen“ und 6 Prozent der „Anfänger“ äußern sich zustimmend.

Für eine Dezentralisierung der Personalcontrollingfunktion gibt es bislang wenig Anzeichen: Lediglich 17 Prozent der Befragten geben an, dass Personalcontrollinginstrumente in ihrem Unternehmen zunehmend eigenständig von allen Mitarbeitern des Personalbereichs angewandt werden; dass Linienführungskräfte vermehrt eigenständig von diesen Instrumenten Gebrauch machen, wird bloß aus 15 Prozent der Unternehmen berichtet.

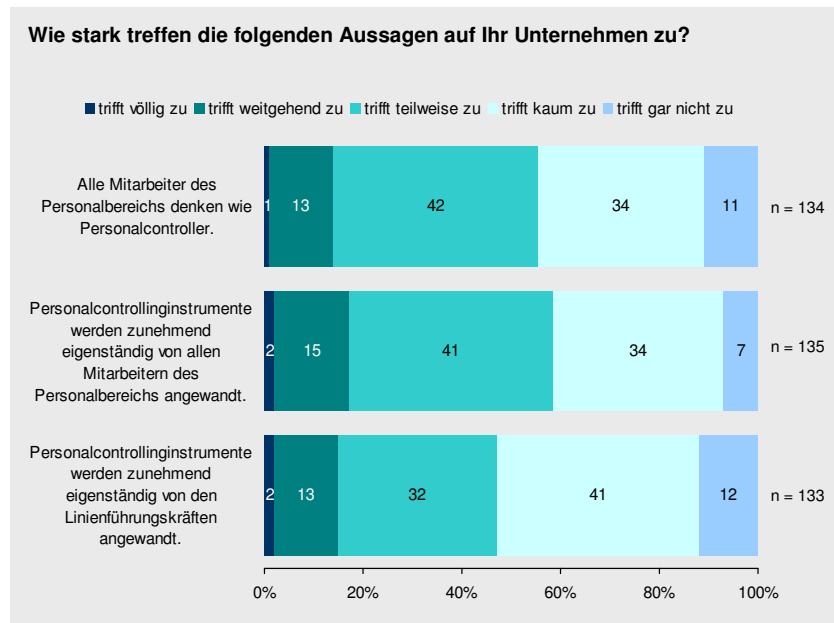


Abb. 10: Mitarbeiter des Personalbereichs und Linienführungskräfte als Akteure des Personalcontrollings

Die Hauptadressaten des Personalcontrollings sind die Geschäftsführung und die Personalleitung: In praktisch allen Unternehmen (98 Prozent) liefert das Personalcontrolling der Geschäftsführung regelmäßig Daten; in 88 Prozent der Unternehmen wird die Personalleitung regelmäßig unterrichtet – diese Erkenntnis korrespondiert mit der Feststellung, dass die wichtigste Aufgabe des Personalcontrollings darin besteht, strategische Entscheidungen vorzubereiten.

In zwei von drei Unternehmen liefert das Personalcontrolling auch dem Betriebsrat regelmäßig Daten. Eine Betriebsvereinbarung zum Thema Personalcontrolling existiert allerdings nur in 10 Prozent der Unternehmen, weitere 7 Prozent planen eine solche Vereinbarung.



Abb. 11: Adressaten des Personalcontrollings¹⁶

2.1.5 Anforderungen an die Akteure des Personalcontrollings

Personen, die Personalcontrollingaufgaben wahrnehmen sollen, müssen analytisch denken und über personalwirtschaftliches Fachwissen verfügen.

Mehr als 80 Prozent der Befragungsteilnehmer zählen diese Kompetenzen zu den wichtigsten Anforderungen an die Akteure des Personalcontrollings. 74 Prozent halten EDV-Anwendungskenntnisse für unerlässlich. 56 Prozent der befragten Personalmanager fordern von den Akteuren des Personalcontrollings die Fähigkeit zur Darstellung komplexer Sachverhalte und 40 Prozent erwarten strategisches Denken.

Der Fähigkeit, Netzwerke zu pflegen und Projekte zu steuern, wird im Zusammenhang mit der Wahrnehmung von Personalcontrollingaufgaben vergleichsweise wenig Bedeutung beigemessen – gleiches gilt für EDV-Programmierkenntnisse und Eigenschaften wie Überzeugungskraft und Durchsetzungsfähigkeit.

¹⁶ Als sonstige Adressaten wurden von den Befragungsteilnehmern die Konzernholding und der Aufsichtsrat genannt.

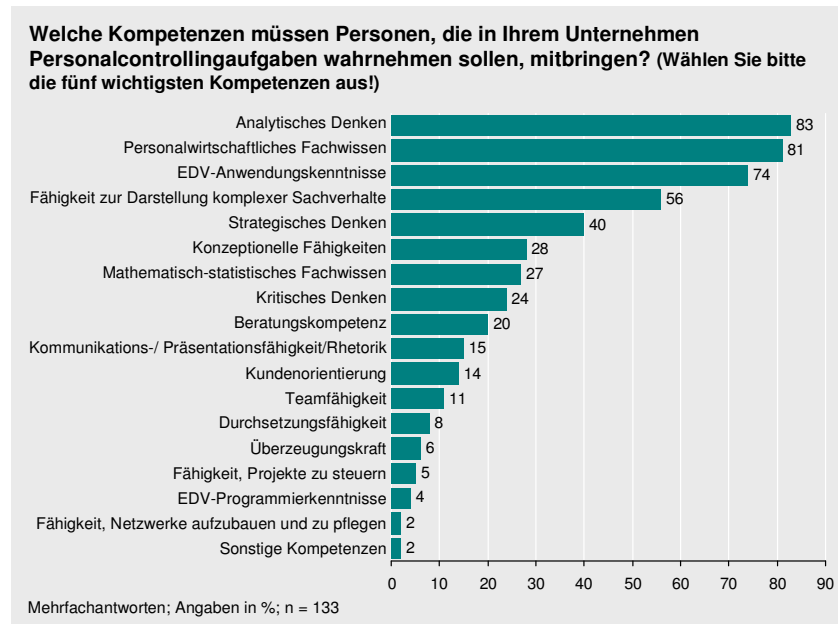


Abb. 12: Anforderungen an die Akteure des Personalcontrollings¹⁷

Die besondere Bedeutung des personalwirtschaftlichen Fachwissens zeigt sich auch darin, dass die Personen, die aktuell Personalcontrollingaufgaben wahrnehmen, in den meisten Fällen über Berufserfahrung im Personalmanagement verfügen: 52 Prozent der Befragungsteilnehmer berichten, dass die Mehrheit der Personen, die in ihrem Unternehmen für Personalcontrolling zuständig sind, in der Entgeltabrechnung Berufserfahrung gesammelt haben; 75 Prozent geben an, dass die Akteure des Personalcontrollings Berufserfahrung aus anderen Bereichen des Personalmanagements mitbringen.

In 55 Prozent der untersuchten Unternehmen verfügt die Mehrheit der Personalcontrollingakteure über Berufserfahrung im Controlling – das ist in größeren Unternehmen eher der Fall als in kleineren Unternehmen.¹⁸

Nicht wenige Personalcontroller bringen Erfahrungen aus beiden Bereichen mit: In 44 Prozent der Unternehmen hat die Mehrheit der mit Personalcontrollingaufgaben betrauten Personen zuvor sowohl im Controlling als auch im Personalmanagement gearbeitet.

¹⁷ Als sonstige Anforderungen nennen die Befragungsteilnehmer wirtschaftliches Denken und Handeln sowie Controllingenerfahrungen.

¹⁸ Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Controllingenerfahrung der Personalcontrollingakteure (n=129): Cramer's V=.356 (p=.006).

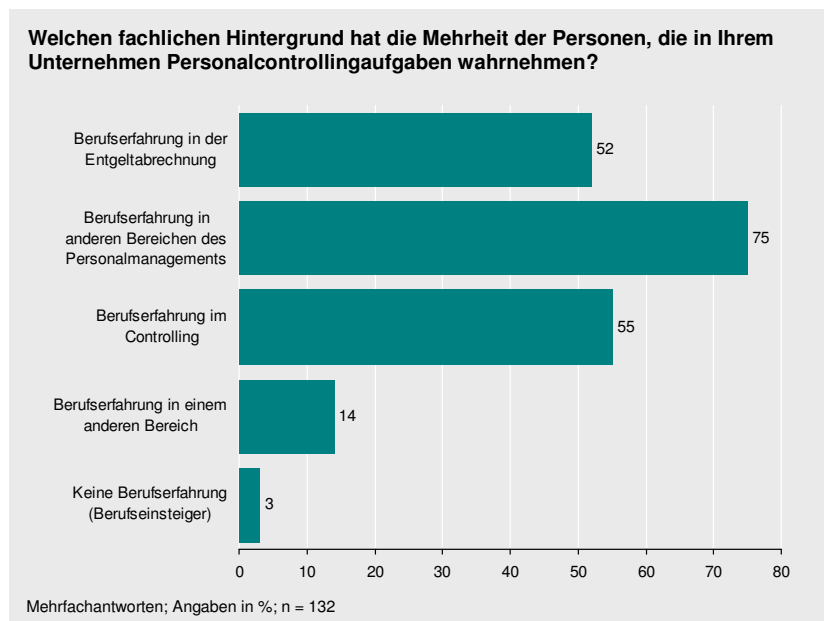


Abb. 13: Qualifikation der Personalcontrollingakteure¹⁹

Bezüglich ihrer Anforderungen an die Akteure des Personalcontrollings setzen die Befragungsteilnehmer, die das Personalcontrolling in ihrem Unternehmen leiten, eigene Akzente: Sie legen insbesondere mehr Wert auf EDV-Programmierkenntnisse und konzeptionelle Fähigkeiten als die übrigen Befragungsteilnehmer.²⁰

2.1.6 Organisation des Personalcontrollings

Das Personalcontrolling ist in der Regel organisatorisch im Personalbereich verankert. Eine eigene organisatorische Einheit für das Personalcontrolling gibt es bisher allerdings erst in wenigen Unternehmen.

Lediglich ein Drittel der untersuchten Unternehmen verfügt über eine Personalcontrollingabteilung mit mindestens einem Mitarbeiter, der ausschließlich Personalcontrollingaufgaben wahrnimmt. In mehr als 80 Prozent der Fälle besteht diese Abteilung aus höchstens fünf Mitarbeitern - je größer das Unternehmen, desto mehr Mitarbeiter arbeiten in der Personalcontrollingabteilung.²¹

¹⁹ Zu den anderen Bereichen, in denen Personen, die Personalcontrollingaufgaben wahrnehmen, Berufserfahrung gesammelt haben, gehören neben dem IT-Bereich auch Produktion, Vertrieb/Marketing und Consulting.

²⁰ Zusammenhang zwischen der Funktion des Befragungsteilnehmers und der Einschätzung, dass *EDV-Programmierkenntnisse* zu den wichtigen Anforderungen an Akteure des Personalcontrollings gehören (n=135): Cramer's V = .398 (p=.000). Zusammenhang zwischen der Funktion des Befragungsteilnehmers und der Einschätzung, dass *konzeptionelle Fähigkeiten* zu den wichtigen Anforderungen an Akteure des Personalcontrollings gehören (n=135): Cramer's V = .267 (p=.002).

²¹ Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Größe der Personalcontrollingabteilung (n=44): Pearson's r = .506 (p=.000).

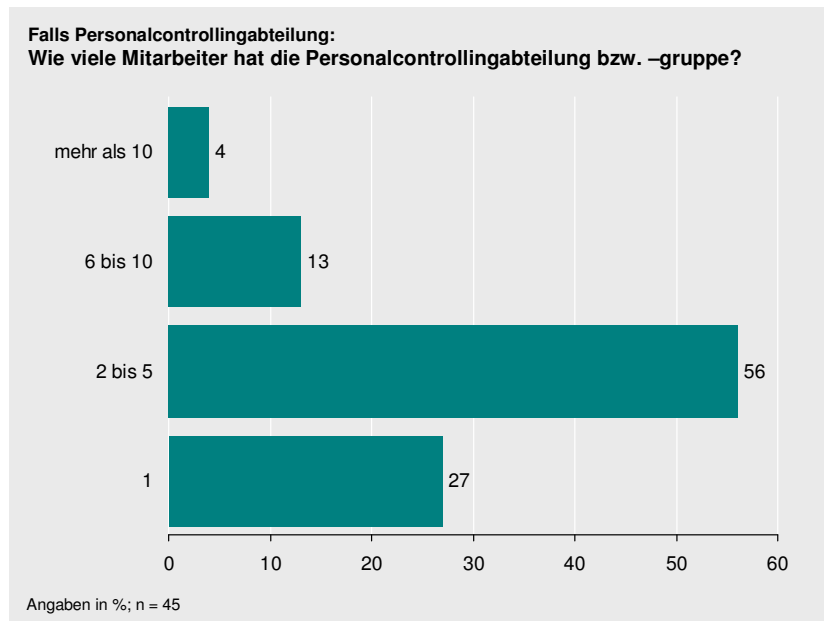


Abb. 14: Anzahl Mitarbeiter in der Personalcontrollingabteilung

In den meisten Fällen (72 Prozent) ist die Personalcontrollingabteilung der Leitung der zentralen Personalabteilung unterstellt. Der zentralen Controllingabteilung ist das Personalcontrolling nur in 9 Prozent der Fälle zugeordnet.

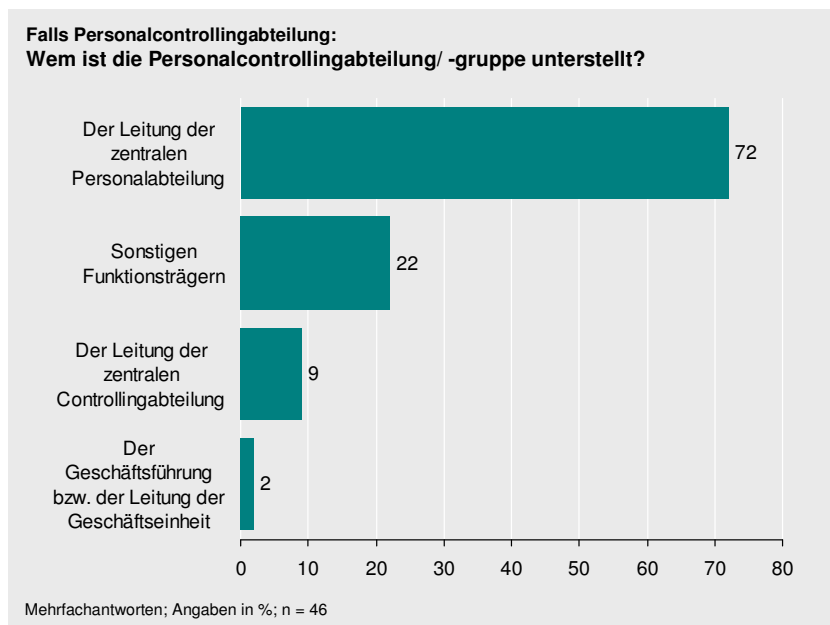


Abb. 15: Organisatorische Zuordnung der Personalcontrollingabteilung²²

²² Als sonstige Funktionsträger, denen die Personalcontrollingabteilung unterstellt ist, nennen die Befragten die Leitung der Entgeltabrechnung, die Lei-

2.2 Zukunft des Personalcontrollings

Bisher wurde der Status quo des Personalcontrollings betrachtet; im Folgenden wird der Blick auf die Zukunft gerichtet. Dieser Blick offenbart, dass das Personalcontrolling voraussichtlich in den nächsten Jahren weiter an Bedeutung gewinnen und sich als eigenständige Funktion etablieren wird.

Die befragten Personalmanager gehen davon aus, dass der Stellenwert des Personalcontrollings weiter zunehmen wird. 97 Prozent erwarten, dass das Personalcontrolling im eigenen Unternehmen in den kommenden drei Jahren an Bedeutung gewinnen wird. Optimistisch zeigen sich vor allem die Befragten, die bereits in den vergangenen drei Jahren einen Bedeutungszuwachs des Personalcontrollings in ihrem Unternehmen beobachtet haben.²³

Ein Befragungsteilnehmer vermutet einen Zusammenhang zwischen dem Engagement der Personalcontroller und dem Stellenwert der Funktion: „Das [die künftige Bedeutung des Personalcontrollings – Anm. d. Verf.] hängt stark von der Initiative des jeweiligen Stelleninhabers ab, da die Anforderungen von der Geschäftsführung oder vom Personalleiter eher sporadisch kommen und man mehr proaktiv agieren muss“.

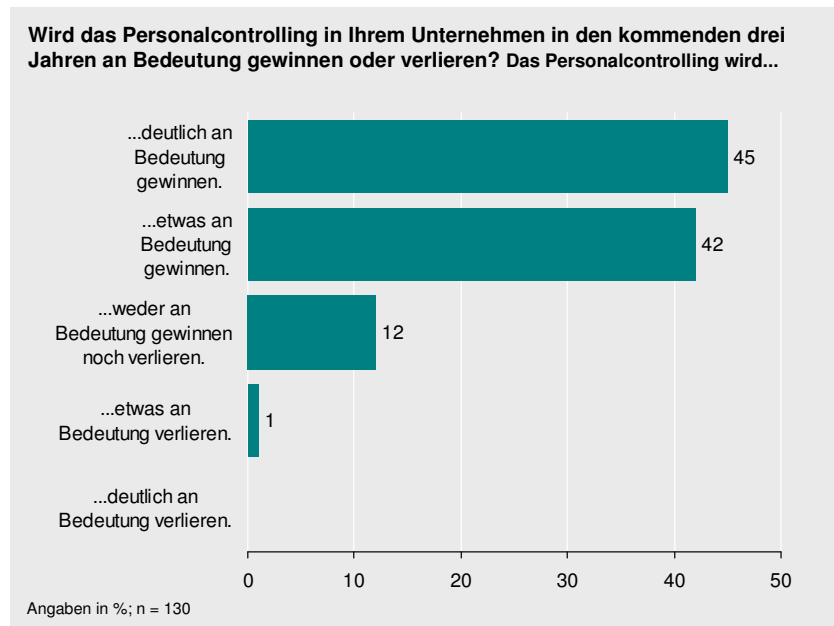


Abb. 16: Entwicklung der Bedeutung des Personalcontrollings in den kommenden drei Jahren

tung Personalstrategie bzw. Grundsatzfragen und die Leitung Personalsysteme.

²³ Zusammenhang zwischen der retrospektiven Beurteilung und der Prognose (n=126): Cramer's V=.538 (p=.000).

An den Zuständigkeiten für das Personalcontrolling wird sich nach Einschätzung der befragten Personalmanager in den nächsten Jahren nicht viel ändern. Beispielsweise werden die Personalcontroller in 95 Prozent der Unternehmen, in denen heute Personalcontroller das Gros der Personalcontrollingaufgaben wahrnehmen, auch in drei Jahren noch die Hauptakteure des Personalcontrollings sein.

Wenn es Veränderungen geben wird, dann am ehesten in Richtung einer fortschreitenden Institutionalisierung des Personalcontrollings: So werden zum Beispiel in 28 Prozent der Unternehmen, in denen heute andere Personalmanager die Hauptakteure sind, in den nächsten Jahren Personalcontroller die meisten Personalcontrollingaufgaben wahrnehmen.

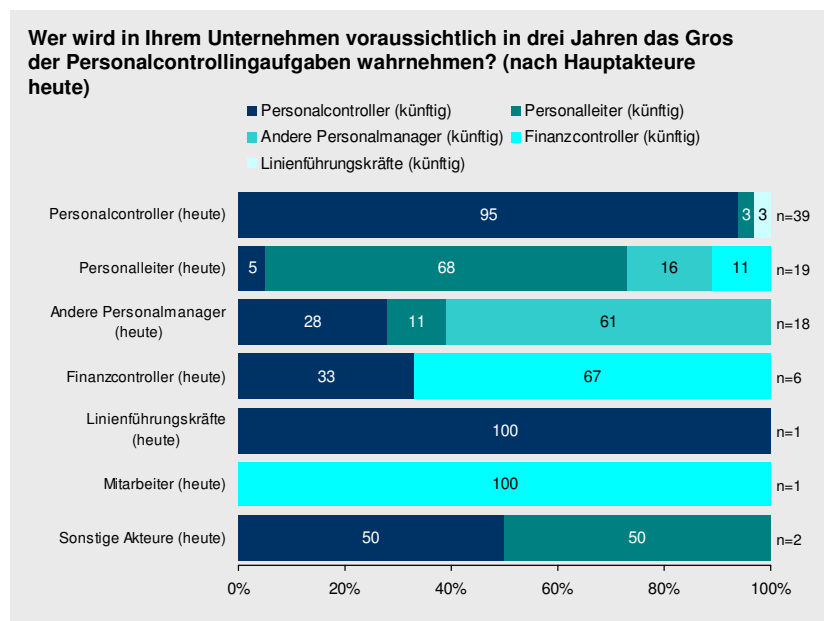


Abb. 17: Prognose Hauptakteure des Personalcontrollings

Dafür, dass sich das Personalcontrolling als eigenständige Funktion weiter etablieren wird, spricht auch eine weitere Prognose: In 69 Prozent der Unternehmen, die bereits über eine Personalcontrollingabteilung verfügen, rechnen die befragten Personalmanager fest mit dem Fortbestand der Abteilung. Dazu der Kommentar eines Befragungsteilnehmers: „Das Personalcontrolling hat eine zentrale Steuerungsfunktion bzw. unterstützt die Personalleitung, Bereichsleiter und Vorstand durch Aufbereitung von Daten für z. T. strategische Entscheidungen. Die Wahrnehmung dieser Funktion ist unerlässlich“.

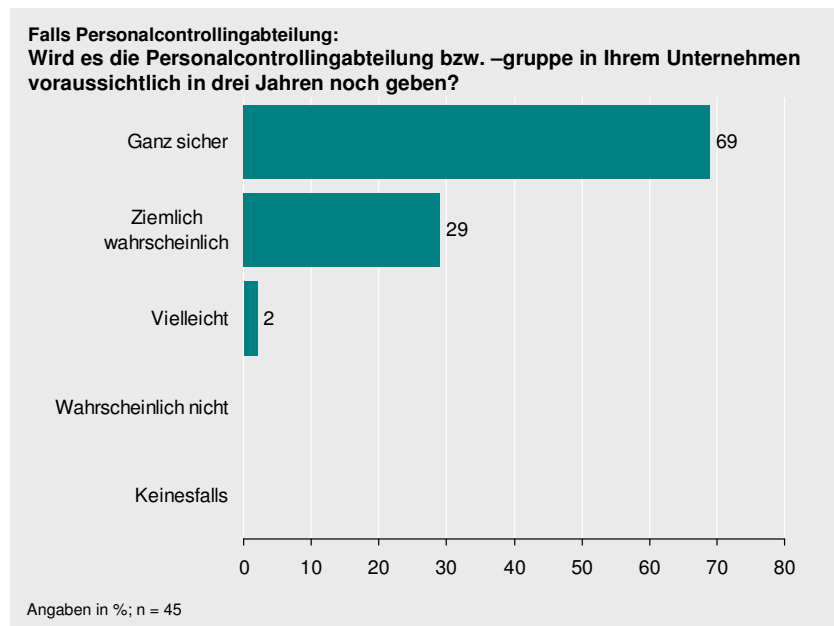


Abb. 18: Prognose Fortbestand der Personalcontrollingabteilung

Inhaltlich wird sich das Personalcontrolling künftig stärker mit dem Management von Personalrisiken und mit der Evaluation des Wertschöpfungsbeitrags, den das Personalmanagement leistet, beschäftigen: 77 Prozent der befragten Personalmanager gehen davon aus, dass das Thema Personalrisikomanagement in ihrem Unternehmen in den kommenden drei Jahren an Bedeutung gewinnen wird. Dass das Thema Wertschöpfungsorientiertes Personalmanagement für das eigene Unternehmen wichtiger werden wird, erwarten 76 Prozent der Befragten und mit einem Bedeutungszuwachs des Human Capital Managements rechnen 55 Prozent.

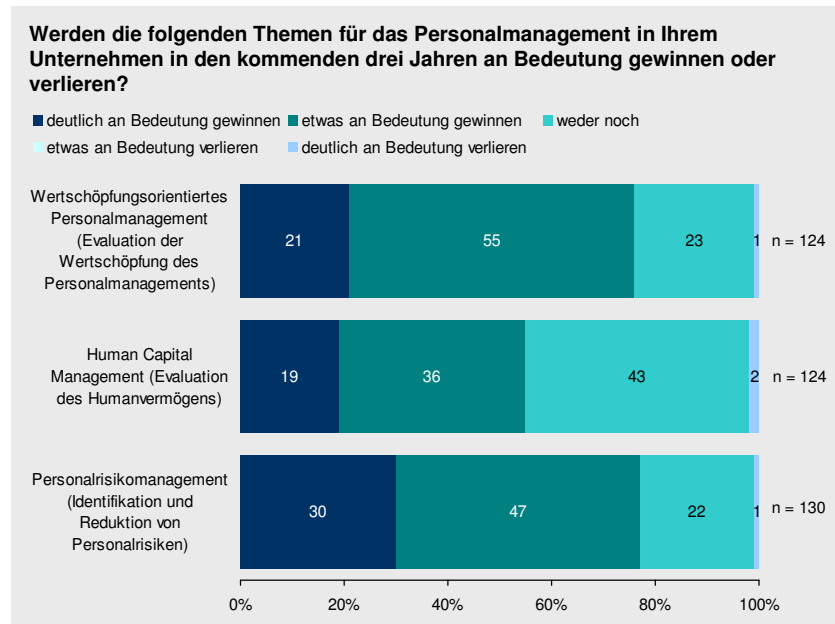


Abb. 19: Zukunftsthemen des Personalcontrollings²⁴

2.3 Entwicklungsstufen des Personalcontrollings

Die Befragungsergebnisse geben nicht nur Auskunft über den Status quo und die Perspektiven des Personalcontrollings, sie ermöglichen außerdem eine Charakterisierung seiner Entwicklungsstufen: Worin unterscheiden sich die Personalcontrolling-„Profis“, die „Fortgeschrittenen“ und die „Anfänger“ voneinander?²⁵ Oder anders gefragt: Was macht in den Augen der befragten Personalmanager ein professionelles Personalcontrolling aus?

- „Fortgeschrittene“ und „Anfänger“ sehen die Hauptaufgabe des Personalcontrollings eher als „Profis“ darin, die Personalkosten transparent zu machen. „Profis“ verstehen das Personalcontrolling dagegen eher als eine strategische Funktion, deren Hauptaufgaben darin bestehen, strategische Entscheidungen vorzubereiten, die Auswirkungen neuer Entwicklungen auf das Unternehmen frühzeitig einzuschätzen und den Wertschöpfungsbeitrag des Personalmanagements transparent zu machen.

²⁴ Die Befragungsteilnehmer berichten, dass außerdem die folgenden Themen für das Personalcontrolling in ihrem Unternehmen in den kommenden Jahren an Bedeutung gewinnen werden: Employee- bzw. Manager-Self-Services (ESS/MSS), Evaluation von Weiterbildung und von leistungsorientierten Vergütungsmodellen, Optimierung der Wirksamkeit innovativer Arbeitszeitmodelle und der Personaleinsatzplanung.

²⁵ Grundlage der folgenden Analysen sind die Selbsteinschätzungen der Befragungsteilnehmer (vgl. Kapitel 2.1.1). Es wurde untersucht, mit welchen Charakteristika des Personalcontrollings diese Selbsteinschätzung in einem statistischen Zusammenhang steht. Aus Gründen der Übersichtlichkeit werden die Zusammenhangsmaße hier nicht im Einzelnen berichtet.

- „Profis“ und „Fortgeschrittene“ setzen durchschnittlich mehr Personalcontrollinginstrumente ein als „Anfänger“. Je höher die Entwicklungsstufe, desto eher werden strategieorientierte Instrumente angewendet (qualitative Kennzahlen, steuerungsorientierte Kennzahlensysteme, Kosten-Nutzen-Analysen, Stärken-Schwächen-Analysen, Portfolio-Technik, Szenario-Technik, Instrumente zur Prozessanalyse, Benchmarking).
- „Profis“ nutzen für ihre Analysen mehr Datenquellen als „Fortgeschrittene“, die wiederum auf mehr Datenquellen zurückgreifen als „Anfänger“. Je weiter das Personalcontrolling entwickelt ist, desto eher werden Personalinformationssysteme, Befragungsergebnisse, der Geschäftsbericht des eigenen Unternehmens und externe Publikationen als Informationsmaterial genutzt.
- Je höher die Entwicklungsstufe des Personalcontrollings, desto eher gibt es für das Personalcontrolling im gesamten Unternehmen eine einheitliche EDV-Basis und desto eher werden die wichtigen Personalmanagementkennzahlen automatisiert ermittelt.
- „Profis“, „Fortgeschrittene“ und „Anfänger“ unterscheiden sich auch hinsichtlich der Organisation des Personalcontrollings: Je höher die Entwicklungsstufe des Personalcontrollings, desto stärker ist das Personalcontrolling institutionalisiert. Gleichzeitig besteht zwischen der Dezentralisierung des Personalcontrollings und seiner Entwicklungsstufe ein positiver Zusammenhang: In den Unternehmen, in denen das Personalcontrolling weit entwickelt ist, denken eher alle Mitarbeiter des Personalbereichs wie Personalcontroller.
- „Profis“ rechnen eher damit, dass in Zukunft institutionelle Personalcontroller die Hauptakteure des Personalcontrollings sein werden und dass vorhandene Personalcontrollingabteilungen bestehen bleiben werden.
- Je höher die Entwicklungsstufe des Personalcontrollings, desto eher bringt die Mehrheit der Personen, die im Unternehmen Personalcontrollingaufgaben wahrnehmen, Berufserfahrung im Controlling mit.
- Bei den „Profis“ und den „Fortgeschrittenen“ werden die vom Personalcontrolling erstellten Berichte eher als Entscheidungsgrundlage genutzt als bei den „Anfängern“. Insgesamt besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Entwicklungsstufe des Personalcontrollings und seinem Stellenwert im Unternehmen.

3 Fazit

Das Personalcontrolling steht in vielen Unternehmen noch am Anfang, befindet sich aktuell aber im Aufwind: Die Funktion hat in jüngster Zeit an Bedeutung gewonnen und es ist abzusehen, dass sie weiter an Bedeutung gewinnen wird.

Zur Zeit stimmen Anspruch und Wirklichkeit des Personalcontrollings noch nicht in allen Unternehmen überein. Zwar bestreitet kaum ein Personalmanager, dass die Hauptaufgabe des Personalcontrollings darin besteht, strategische Entscheidungen vorzubereiten. Strategieorientierte Instrumente kommen bisher aber nur in wenigen Unternehmen zum Einsatz. Die Strategieorientierung scheint für das Personalcontrolling derzeit ein Leitbild zu sein, das zunehmend verwirklicht wird: Viele Unternehmen planen, in Zukunft mehr Personalcontrollinginstrumente einzusetzen, die die Vorbereitung strategischer Entscheidungen unterstützen.

Das institutionelle Personalcontrolling wird voraussichtlich in den nächsten Jahren noch weiter ausgebaut werden. Personalmanager lassen sich die Personalcontrollingaufgaben nicht von (Finanz-) Controllern aus der Hand nehmen: In den meisten Unternehmen sind Personalcontroller, Personalleiter oder andere Personalmanager die Hauptakteure des Personalcontrollings. Personalwirtschaftliches Fachwissen zählt zu den wichtigsten Anforderungen an Akteure des Personalcontrollings. Entsprechend verfügen Personen, die Personalcontrollingaufgaben wahrnehmen, in der Regel über Berufserfahrung im Personalmanagement.

Ein professionelles Personalcontrolling zeichnet sich in den Augen der befragten Personalmanager dadurch aus, dass die Funktion institutionalisiert ist, dass sie strategisch ausgerichtet ist und strategieorientierte Instrumente einsetzt, dass für die Analysen viele Datenquellen genutzt werden, dass eine einheitliche EDV-Basis existiert und Kennzahlen automatisiert ermittelt werden. Hinsichtlich dieser Merkmale unterscheiden sich die Unternehmen, die sich als Personalcontrolling-„Profis“ verstehen, von den Unternehmen, die sich als „Fortgeschrittene“ oder „Anfänger“ bezeichnen.

Als „Profis“ betrachten sich bisher nur wenige Unternehmen – es gibt also für das Personalcontrolling noch Entwicklungspotenzial. Der positive Zusammenhang zwischen der Professionalität des Personalcontrollings und seinem Stellenwert im Unternehmen sollte die Akteure des Personalcontrollings ermutigen, den derzeitigen Aufwind zur Weiterentwicklung dieser strategisch bedeutsamen Funktion zu nutzen.

4 Anhang

4.1 Methodischer Hintergrund

4.1.1 Vorgehen

Im Mai 2007 wurden 1137 zufällig ausgewählte ordentliche Mitgliedsunternehmen der DGFP e.V. zu einer Online-Befragung eingeladen.

4.1.2 Realisierte Stichprobe

An der Befragung haben sich insgesamt 135 Unternehmen beteiligt – das entspricht einer Rücklaufquote von 12 Prozent.

In der realisierten Stichprobe sind Unternehmen aller Größenklassen vertreten; den Schwerpunkt bilden Unternehmen, die zwischen 1000 und 5000 Mitarbeiter beschäftigen.

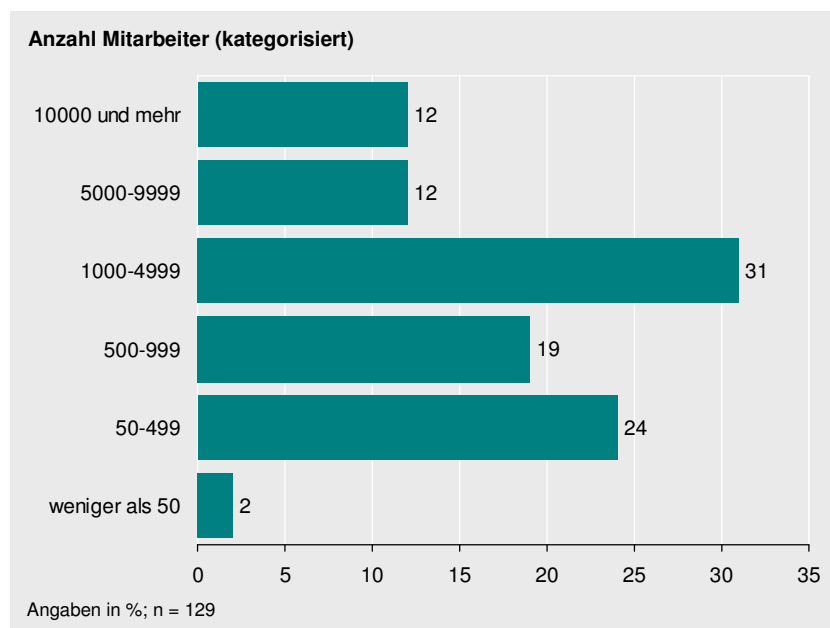


Abb. 20: Untersuchte Unternehmen nach Anzahl der Mitarbeiter

Auch alle Branchen sind mit der realisierten Stichprobe abgedeckt. Besonders viele Unternehmen aus den Bereichen Chemie/Pharma und Versicherungen/Banken haben sich an der Befragung beteiligt. Als sonstige Branchen wurden genannt: Immobilien/Bauwesen, Metallindustrie, Keramik, Optik, Entsorgung, Telekommunikation, Marktforschung, Spielwaren, Sanitärtechnik, Glasproduktion, Medien.

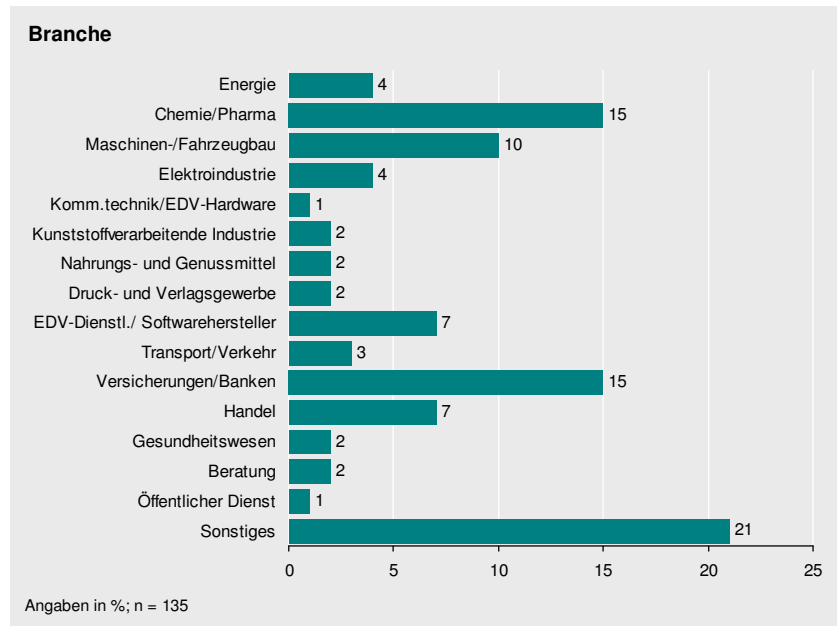


Abb. 21: Untersuchte Unternehmen nach Branchenzugehörigkeit

In den meisten Fällen wurde der Fragebogen von einem gesamtverantwortlichen Personalmanager ausgefüllt. In 13 Prozent der Fälle hat der Leiter bzw. die Leiterin des Personalcontrollings die Fragen beantwortet. Der Kategorie „Sonstige Funktion“ haben sich primär Personalcontroller ohne Leitungsfunktion, aber auch Mitarbeiter der Abteilung für Personalgrundsatzfragen, ein Leiter Gehaltsabrechnung und eine Referentin HR Informationssysteme zugeordnet.

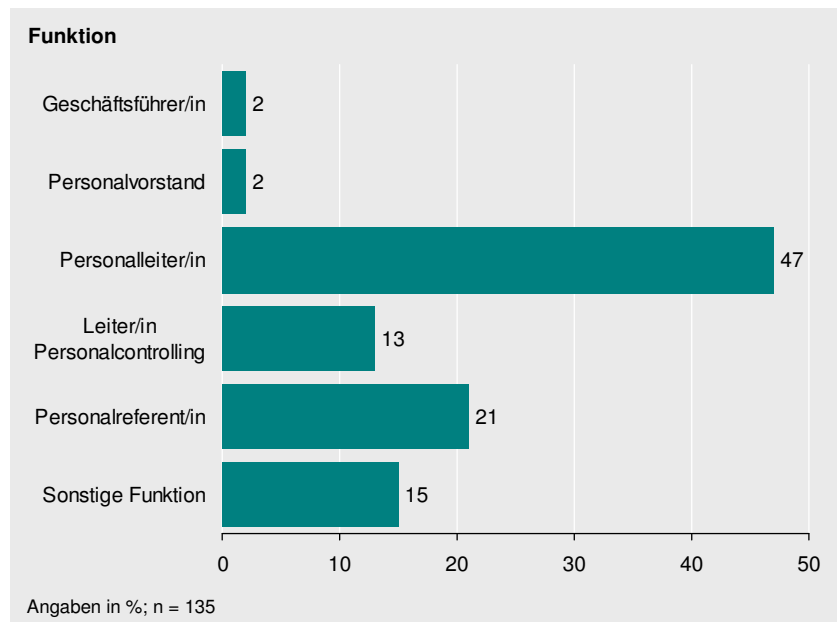


Abb. 22: Befragungsteilnehmer nach Funktion

4.2 Befragungsergebnisse im Überblick

	Häufigkeit der Nennungen		
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
Wie würden Sie den Entwicklungsstand des Personalcontrollings in Ihrem Unternehmen beschreiben?			
Wir sind...			
...“Profis“.	13	10,2	10,2
...“Fortgeschrittene“.	67	52,3	52,3
...“Anfänger“.	48	37,5	37,5
n	128		
Welche Datenquellen nutzen Sie für Ihr Personalcontrolling? (Mehrfachantworten)			
Rechnungswesen	94	16,9	72,3
Personalabrechnung	125	22,5	96,2
Personalinformationssystem	90	16,2	69,2
Ergebnisse aus Mitarbeiterbefragungen	56	10,1	43,1
Ergebnisse aus Kundenbefragungen	9	1,6	6,9
Dokumentierte Zielvereinbarungen	55	9,9	42,3
Dokumentierte Mitarbeiterbeurteilungen	44	7,9	33,8
Geschäftsbericht des eigenen Unternehmens	29	5,2	22,3
Externe Publikationen (z.B. Geschäftsberichte anderer Unternehmen, Analysen, Statistiken)	38	6,8	29,2
Andere Datenquellen	16	2,9	12,3
n	130		
Anzahl der Antworten	556		
Welche Personalcontrollinginstrumente/-methoden kommen in Ihrem Unternehmen zum Einsatz?			
<i>Quantitative Kennzahlen</i>			
Setzen wir bereits ein	116	94,3	94,3
Planen wir einzusetzen	6	4,9	4,9
Kommt für uns nicht in Frage	1	0,8	0,8
n	123		
<i>Qualitative Kennzahlen (z.B. Mitarbeiterzufriedenheit)</i>			
Setzen wir bereits ein	57	52,8	52,8
Planen wir einzusetzen	44	40,7	40,7
Kommt für uns nicht in Frage	7	6,5	6,5
n	108		
<i>Steuerungsorientierte Kennzahlensysteme (z.B. Balanced Scorecard, WOP, EFQM)</i>			
Setzen wir bereits ein	29	31,9	31,9
Planen wir einzusetzen	37	40,7	40,7
Kommt für uns nicht in Frage	25	27,5	27,5
n	91		
<i>Regelmäßige Standardberichte</i>			
Setzen wir bereits ein	111	90,2	90,2

Häufigkeit der Nennungen			
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
Planen wir einzusetzen	10	8,1	8,1
Kommt für uns nicht in Frage	2	1,6	1,6
n	123		
<i>Ad-hoc-Berichte</i>			
Setzen wir bereits ein	98	85,2	85,2
Planen wir einzusetzen	7	6,1	6,1
Kommt für uns nicht in Frage	10	8,7	8,7
n	115		
<i>Soll-Ist-Vergleiche</i>			
Setzen wir bereits ein	107	88,4	88,4
Planen wir einzusetzen	10	8,3	8,3
Kommt für uns nicht in Frage	4	3,3	3,3
n	121		
<i>Kosten-Nutzen-Analysen</i>			
Setzen wir bereits ein	46	48,9	48,9
Planen wir einzusetzen	34	36,2	36,2
Kommt für uns nicht in Frage	14	14,9	14,9
n	94		
<i>Stärken-Schwächen-Analysen (SWOT)</i>			
Setzen wir bereits ein	21	27,6	27,6
Planen wir einzusetzen	32	42,1	42,1
Kommt für uns nicht in Frage	23	30,3	30,3
n	76		
<i>Portfolio-Technik (Personal-Portfolios)</i>			
Setzen wir bereits ein	25	35,7	35,7
Planen wir einzusetzen	23	32,9	32,9
Kommt für uns nicht in Frage	22	31,4	31,4
n	70		
<i>Szenario-Technik</i>			
Setzen wir bereits ein	15	28,3	28,3
Planen wir einzusetzen	13	24,5	24,5
Kommt für uns nicht in Frage	25	47,2	47,2
n	53		
<i>Internes Benchmarking</i>			
Setzen wir bereits ein	73	72,3	72,3
Planen wir einzusetzen	18	17,8	17,8
Kommt für uns nicht in Frage	10	9,9	9,9
n	101		
<i>Externes Benchmarking</i>			
Setzen wir bereits ein	76	70,4	70,4
Planen wir einzusetzen	24	22,2	22,2
Kommt für uns nicht in Frage	8	7,4	7,4
n	108		
<i>Instrumente zur Prozessanalyse (z.B. Prozesskostenrechnung)</i>			
Setzen wir bereits ein	23	32,9	32,9

Häufigkeit der Nennungen			
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
Planen wir einzusetzen	29	41,4	41,4
Kommt für uns nicht in Frage	18	25,7	25,7
n	70		
<i>Humanvermögensrechnung bzw. Humankapitalbewertung</i>			
Setzen wir bereits ein	1	1,6	1,6
Planen wir einzusetzen	25	40,3	40,3
Kommt für uns nicht in Frage	36	58,1	58,1
n	62		
<i>Statistische Verfahren der Wirkungsanalyse (z.B. Regressionsanalyse)</i>			
Setzen wir bereits ein	8	14,5	14,5
Planen wir einzusetzen	9	16,4	16,4
Kommt für uns nicht in Frage	38	69,1	69,1
n	55		
<i>Sonstige Instrumente bzw. Methoden</i>			
Setzen wir bereits ein	1	11,1	11,1
Planen wir einzusetzen	1	11,1	11,1
Kommt für uns nicht in Frage	7	77,8	77,8
n	9		
Werden die wichtigen Personalmanagementkennzahlen automatisiert ermittelt?			
Ja	21	16,2	16,2
Teilweise	94	72,3	72,3
Nein	15	11,5	11,5
n	130		
Gibt es für das Personalcontrolling im gesamten Unternehmen eine einheitliche EDV-Basis?			
Ja	54	42,2	42,2
Noch nicht, ist aber geplant	46	35,9	35,9
Nein, ist auch nicht geplant	28	21,9	21,9
n	128		
Welchen Adressaten liefern Sie regelmäßig Daten? (Mehrfachantworten)			
Geschäftsführung	127	19,5	97,7
Personalleitung	114	17,5	87,7
Finanzbereich	94	14,4	72,3
Linienführungskräfte	74	11,4	56,9
Betriebsrat	84	12,9	64,6
Mitarbeiter	25	3,8	19,2
Shareholder	30	4,6	23,1
Externe Stellen (z.B. Statistisches Landesamt, IHK, Arbeitgeberverband)	94	14,4	72,3
Sonstige Adressaten	9	1,4	6,9
n	130		
Anzahl der Antworten	651		
Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Betriebsvereinbarung zum Thema Personalcontrolling?			

Häufigkeit der Nennungen			
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
Ja	11	8,8	8,8
Noch nicht, ist aber geplant	8	6,4	6,4
Nein, ist auch nicht geplant	92	73,6	73,6
In unserem Unternehmen gibt es keinen Betriebsrat.	14	11,2	11,2
n	125		
Welches sind in Ihrem Unternehmen die Hauptaufgaben des Personalcontrollings?			
(Wählen Sie bitte die drei wichtigsten Aufgaben aus!)			
Personalkosten transparent machen	83	21,1	63,4
Strategische Entscheidungen durch Informationen vorbereiten	97	24,7	74,0
Die Auswirkungen neuer Entwicklungen frühzeitig einschätzen (Frühwarnfunktion)	50	12,7	38,2
Den Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg transparent machen	31	7,9	23,7
Die Kosten der Personalarbeit transparent machen	8	2,0	6,1
Die Effizienz der Personalarbeit optimieren	32	8,1	24,4
Personalprozesse beschreiben (z.B. als Basis für Prozesskostenrechnung, Service Level Agreements o. ä.)	5	1,3	3,8
EDV-gestützte Informationssysteme (PIS, ESS/MSS etc.) aufbauen, pflegen und warten	19	4,8	14,5
Einen Beitrag zur Unternehmensberichterstattung leisten	63	16,0	48,1
Sonstige Aufgaben	5	1,3	3,8
n	131		
Anzahl der Antworten	393		
Wer nimmt heute in Ihrem Unternehmen Personalcontrollingaufgaben wahr? (Mehrfachantworten)			
Personalcontroller	70	24,7	51,9
Personalleiter	78	27,6	57,8
Andere Personalmanager	52	18,4	38,5
Finanzcontroller	42	14,8	31,1
Geschäftsführer	11	3,9	8,1
Linienführungskräfte (außerhalb des Personalbereichs)	15	5,3	11,1
Mitarbeiter (außerhalb des Personalbereichs)	8	2,8	5,9
Sonstige Akteure	7	2,5	5,2
n	135		
Anzahl der Antworten	283		

	Häufigkeit der Nennungen		
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
Wer nimmt heute in Ihrem Unternehmen das Gros der Personalcontrollingaufgaben wahr?			
Personalcontroller	39	43,8	43,8
Personalleiter	20	22,5	22,5
Andere Personalmanager	18	20,2	20,2
Finanzcontroller	8	9,0	9,0
Geschäftsführer	0	0,0	0,0
Linienführungskräfte (außerhalb des Personalbereichs)	1	1,1	1,1
Mitarbeiter (außerhalb des Personalbereichs)	1	1,1	1,1
Sonstige Akteure (s. vorherige Frage)	2	2,2	2,2
n	89		
Falls Personalcontroller vorhanden: Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Personalcontrollingabteilung bzw. -gruppe (mit mindestens einem Mitarbeiter, der ausschließlich Personalcontrollingaufgaben wahrnimmt)?			
Ja	46	65,7	65,7
Nein	24	34,3	34,3
n	70		
Falls Personalcontrollingabteilung: Wie viele Mitarbeiter hat die Personalcontrollingabteilung bzw. -gruppe? (nachträglich kategorisiert)			
Bis 1,0	12	26,7	26,7
1,1 bis 5,0	25	55,6	55,6
5,1 bis 10,0	6	13,3	13,3
10,1 und mehr	2	4,4	4,4
n	45		
Falls Personalcontrollingabteilung: Wird es die Personalcontrollingabteilung bzw. -gruppe in Ihrem Unternehmen voraussichtlich in drei Jahren noch geben?			
Ganz sicher	31	68,9	68,9
Ziemlich wahrscheinlich	13	28,9	28,9
Vielleicht	1	2,2	2,2
Wahrscheinlich nicht	0	0,0	0,0
Keinesfalls	0	0,0	0,0
n	45		
Falls Personalcontrollingabteilung: Wem ist die Personalcontrollingabteilung/-gruppe bzw. der Mitarbeiter, der sich ausschließlich mit Personalcontrolling befasst, unterstellt? (Mehrfachantworten)			
Der Leitung der zentralen Personalabteilung	33	68,8	71,7
Der Leitung der zentralen Controllingabteilung	4	8,3	8,7
Der Geschäftsführung bzw. der Leitung der Geschäftseinheit	1	2,1	2,2
Sonstigen Funktionsträgern	10	20,8	21,7
n	46		
Anzahl der Antworten	48		

	Häufigkeit der Nennungen		
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
Wer wird in Ihrem Unternehmen voraussichtlich in drei Jahren das Gros der Personalcontrollingaufgaben wahrnehmen?			
Personalcontroller	69	53,5	53,5
Personalleiter	25	19,4	19,4
Andere Personalmanager	25	19,4	19,4
Finanzcontroller	7	5,4	5,4
Geschäftsführer	1	0,8	0,8
Linienführungskräfte (außerhalb des Personalbereichs)	1	0,8	0,8
Mitarbeiter (außerhalb des Personalbereichs)	0	0,0	0,0
Sonstige Akteure (s. vorherige Frage)	1	0,8	0,8
n	129		
Wie stark treffen die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zu?			
<i>Alle Mitarbeiter des Personalbereichs denken wie Personalcontroller.</i>			
Trifft gar nicht zu	15	11,2	11,2
Trifft kaum zu	45	33,6	33,6
Trifft teilweise zu	56	41,8	41,8
Trifft weitgehend zu	17	12,7	12,7
Trifft völlig zu	1	0,7	0,7
n	134		
<i>Personalcontrollinginstrumente werden zunehmend eigenständig von allen Mitarbeitern des Personalbereichs angewandt.</i>			
Trifft gar nicht zu	10	7,4	7,4
Trifft kaum zu	46	34,1	34,1
Trifft teilweise zu	56	41,5	41,5
Trifft weitgehend zu	20	14,8	14,8
Trifft völlig zu	3	2,2	2,2
n	135		
<i>Personalcontrollinginstrumente werden zunehmend eigenständig von den Linienführungskräften angewandt.</i>			
Trifft gar nicht zu	16	12,0	12,0
Trifft kaum zu	55	41,4	41,4
Trifft teilweise zu	43	32,3	32,3
Trifft weitgehend zu	17	12,8	12,8
Trifft völlig zu	2	1,5	1,5
n	133		
Welchen fachlichen Hintergrund hat die Mehrheit der Personen, die in Ihrem Unternehmen Personalcontrollingaufgaben wahrnehmen? (Mehrfachantworten)			
Berufserfahrung im Controlling	72	27,4	54,5
Berufserfahrung in der Entgeltabrechnung	69	26,2	52,3
Berufserfahrung in anderen Bereichen des Personalmanagements	99	37,6	75,0
Berufserfahrung in einem anderen Bereich	19	7,2	14,4

Häufigkeit der Nennungen			
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
Keine Berufserfahrung (Berufseinsteiger)	4	1,5	3,0
n	132		
Anzahl der Antworten	263		
Welche Kompetenzen müssen Personen, die in Ihrem Unternehmen Personalcontrollingaufgaben wahrnehmen sollen, mitbringen? (Wählen Sie bitte die fünf wichtigsten Kompetenzen aus!)			
Personalwirtschaftliches Fachwissen	108	16,2	81,2
Mathematisch-statistisches Fachwissen	36	5,4	27,1
EDV-Anwendungskennntnisse	99	14,9	74,4
EDV-Programmierkenntnisse	5	0,8	3,8
Konzeptionelle Fähigkeiten	37	5,6	27,8
Analytisches Denken	110	16,5	82,7
Kritisches Denken	32	4,8	24,1
Strategisches Denken	53	8,0	39,8
Fähigkeit zur Darstellung komplexer Sachverhalte	75	11,3	56,4
Kommunikations-/Präsentationsfähigkeit/Rhetorik	20	3,0	15,0
Überzeugungskraft	8	1,2	6,0
Durchsetzungsfähigkeit	10	1,5	7,5
Teamfähigkeit	15	2,3	11,3
Kundenorientierung	19	2,9	14,3
Beratungskompetenz	27	4,1	20,3
Fähigkeit, Netzwerke aufzubauen und zu pflegen	3	0,5	2,3
Fähigkeit, Projekte zu steuern	6	0,9	4,5
Sonstige Kompetenzen	2	0,3	1,5
n	133		
Anzahl der Antworten	665		
Wie stark treffen die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zu?			
<i>Das Personalcontrolling hat in unserem Unternehmen einen hohen Stellenwert.</i>			
Trifft gar nicht zu	5	3,7	3,7
Trifft kaum zu	23	17,0	17,0
Trifft teilweise zu	47	34,8	34,8
Trifft weitgehend zu	46	34,1	34,1
Trifft völlig zu	14	10,4	10,4
n	135		
<i>Die vom Personalcontrolling erstellten Berichte werden regelmäßig als Entscheidungsgrundlage genutzt.</i>			
Trifft gar nicht zu	6	4,5	4,5
Trifft kaum zu	18	13,5	13,5
Trifft teilweise zu	42	31,6	31,6
Trifft weitgehend zu	53	39,8	39,8
Trifft völlig zu	14	10,5	10,5

Häufigkeit der Nennungen			
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
n	133		
Hat das Personalcontrolling in Ihrem Unternehmen in den vergangenen drei Jahren an Bedeutung gewonnen oder verloren?			
Das Personalcontrolling hat...			
...deutlich an Bedeutung gewonnen.	50	38,8	38,8
...etwas an Bedeutung gewonnen.	56	43,4	43,4
...weder an Bedeutung gewonnen noch verloren.	21	16,3	16,3
...etwas an Bedeutung verloren.	1	1,6	1,6
...deutlich an Bedeutung verloren.	0	0,0	0,0
n	129		
Wird das Personalcontrolling in Ihrem Unternehmen in den kommenden drei Jahren an Bedeutung gewinnen oder verlieren?			
Das Personalcontrolling wird...			
...deutlich an Bedeutung gewinnen.	59	45,4	45,4
...etwas an Bedeutung gewinnen.	55	42,3	42,3
...weder an Bedeutung gewinnen noch verlieren.	15	11,5	11,5
...etwas an Bedeutung verlieren.	1	0,8	0,8
...deutlich an Bedeutung verlieren.	0	0,0	0,0
n	130		
Werden die folgenden Themen für das Personalcontrolling in Ihrem Unternehmen in den kommenden drei Jahren an Bedeutung gewinnen oder verlieren?			
<i>Wertschöpfungsorientiertes Personalmanagement (Evaluation der Wertschöpfung des Personalmanagements)</i>			
Deutlich an Bedeutung gewinnen	26	21,1	21,1
Etwas an Bedeutung gewinnen	68	54,8	54,8
Weder noch	29	23,4	23,4
Etwas an Bedeutung verlieren	0	0,0	0,0
Deutlich an Bedeutung verlieren	1	0,8	0,8
n	124		
<i>Human Capital Management (Evaluation des Humanvermögens)</i>			
Deutlich an Bedeutung gewinnen	24	19,4	19,4
Etwas an Bedeutung gewinnen	45	36,3	36,3
Weder noch	53	42,7	42,7
Etwas an Bedeutung verlieren	0	0,0	0,0
Deutlich an Bedeutung verlieren	2	1,6	1,6
n	124		
<i>Personalrisikomanagement (Identifikation und Reduktion von Personalrisiken)</i>			
Deutlich an Bedeutung gewinnen	39	30,3	30,3
Etwas an Bedeutung gewinnen	61	46,9	46,9
Weder noch	29	22,3	22,3
Etwas an Bedeutung verlieren	0	0,0	0,0
Deutlich an Bedeutung verlieren	1	0,8	0,8
n	130		
Zu welcher Branche gehört Ihr Unternehmen?			

Häufigkeit der Nennungen			
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
Energie	6	4,4	4,4
Chemie/Pharma	20	14,8	14,8
Maschinen-/Fahrzeugbau	14	10,4	10,4
Elektroindustrie	6	4,4	4,4
Kommunikationstechnik/EDV-Hardware	2	1,5	1,5
Kunststoffverarbeitende Industrie	3	2,2	2,2
Nahrungs- und Genussmittel	3	2,2	2,2
Druck- und Verlagsgewerbe	3	2,2	2,2
EDV-Dienstleistungen/ Softwarehersteller	9	6,7	6,7
Transport/Verkehr	4	3,0	3,0
Versicherungen/Banken	20	14,8	14,8
Handel	10	7,4	7,4
Gesundheitswesen	3	2,2	2,2
Beratung	3	2,2	2,2
Öffentlicher Dienst	1	0,7	0,7
Sonstige Branche	28	20,7	20,7
n	135		
Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen insgesamt? (nachträglich kategorisiert)			
unter 50	3	2,3	2,3
50-499	31	24,0	24,0
500-999	25	19,4	19,4
1000-4999	40	31,0	31,0
5000-9999	15	11,6	11,6
10000 und mehr	15	11,6	11,6
n	129		
Welche Funktion üben Sie im Unternehmen aus?			
Geschäftsführer/in	3	2,2	2,2
Personalvorstand	3	2,2	2,2
Personalleiter/in	64	47,4	47,4
Leiter/in Personalcontrolling	17	12,6	12,6
Personalreferent/in	28	20,7	20,7
Sonstige Funktion	20	14,8	14,8
n	135		