

1 Die wichtigsten Gründe für die Einführung eines Personalcontrollings

Ein entscheidender Faktor für die erfolgreiche Einführung von Personalcontrolling im Unternehmen ist die feste Unterstützung durch das Management. In den folgenden Abschnitten erfahren Sie die wichtigsten Argumente für die Einführung eines Personalcontrollings in Ihrem Unternehmen.

1.1 Wozu eigentlich Personalcontrolling?

Exkurs: Ein Blick zurück

Das institutionalisierte Personalwesen hat noch keine sehr lange Entwicklungsgeschichte. Erst in der ersten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts kann die Bildung von Personalabteilungen regelmäßig beobachtet werden, die – i. d. R. als verlängerter Arm der Geschäftsleitung – mit der Beschäftigung von Mitarbeitern verbundene Verwaltungstätigkeiten übernahmen. In den sechziger Jahren entwickelten sich Teilbereiche des Personalwesens nebeneinander her, ohne dass man die Interdependenzen zwischen diesen Bereichen erkannte oder gar Vorteile in einem integrierten Personalmanagement sah. Die siebziger, vor allem aber die achtziger Jahre waren dadurch gekennzeichnet, dass die ökonomischen Aspekte der Personalarbeit stärker in den Blickpunkt rückten. Ursächlich hierfür waren neben dem steigenden Rationalisierungsdruck auch die zunehmenden technischen Möglichkeiten durch EDV-Einsatz im Personalgeschäft. Den schon seit langem im Sinne von Personalbi-

Bildung von
Personal-
abteilungen

Personal-
statistiken und
Zahlenfriedhöfe

lanzen angefertigten Personalstatistiken – bis dato noch völlig ohne steuernde Perspektiven – wurde mit der Suche nach Freisetzung- und Flexibilisierungsmöglichkeiten eine vollkommen neue Rolle zugewiesen.

Personalstatistiken bildeten in den siebziger und achtziger Jahren die Grundlagen für Managemententscheidungen. Aufgrund der gestiegenen Aufmerksamkeit, die die Geschäftsführungsebene diesen Statistiken schenkte, entwickelten sie sich nicht selten zu einem Berichtswesen, das Zahlenfriedhöfe produzierte. Diese Entwicklung wurde durch den zunehmenden Einsatz elektronischer Datenverarbeitung begünstigt, die ein Zusammentragen von immer mehr Zahlen in immer kürzeren Abständen wesentlich erleichterte. Als Controlling im heutigen Sinne konnte man dies noch nicht bezeichnen, wenngleich der Begriff „Personalcontrolling“ bereits Einzug hielt. In den neunziger Jahren etablierte sich das Personalwesen zunehmend als Mitgestalter von unternehmerischen Entscheidungen. Personal- und Organisationsentwicklung wuchsen stärker zusammen und beschränkten sich nicht auf die Begleitung der immer schneller und vielschichtiger werdenden Reorganisationsprozesse, sondern gestalteten diese aktiv mit (Change Agent). Durch die zunehmende Intensität der auf das Personal wirkenden unternehmerischen Entscheidungen konnte auf eine Evaluation der getroffenen Maßnahmen immer weniger verzichtet werden. Das Personalcontrolling ist in der Mehrzahl der mittleren und größeren Unternehmen inzwischen als eigene Funktion oder als eigener Bereich vorhanden.

Unverzichtbarer Teil der Unternehmensführung

Angesichts der Notwendigkeit, unternehmerische Entscheidungen immer stärker unter dem Aspekt ihrer Wirkung auf Personalthemen zu betrachten, wird das Personalcontrolling zunehmend in das Personal- und Unternehmensmanagement integriert.

Für die Einführung eines institutionalisierten Personalcontrollings sprechen

- kürzer werdende Entwicklungs- und Produktionszyklen von Dienstleistungen und Waren,
- immer schnellere Reorganisationsgeschwindigkeiten,

- die wachsende Bedeutung des Kostenfaktors Personal sowie
- der Anspruch der Unternehmensleitung, dass auch die Personalfunktionen ihren Anteil an der Wertschöpfungskette im Produktionsprozess nachweisen müssen.

Diese und weitere Trends (z. B. gesetzliche Anforderungen, Personalrisikomanagement etc.) belegen die zunehmende Notwendigkeit der Einführung oder Verstärkung eines betrieblichen Personalcontrollings. Den Anforderungen im beschriebenen Sinne wird jedoch nur ein Personalcontrolling gerecht, das das gegenwartsorientierte Berichtswesen zwar weiterhin als festen Bestandteil bereitstellt, seinen Schwerpunkt aber in der zukunftsorientierten Ermittlung und Darstellung von Steuerungsinformationen begreift.

Es muss Chancen und Risiken erkennen sowie Vermeidungsstrategien aufzeigen, Erfolg versprechende Alternativen darlegen und Wahrscheinlichkeiten kennen; dies alles nicht isoliert, sondern als integraler Bestandteil der unternehmerischen Führung und Planung. Die Bedeutung wird in der betrieblichen Praxis noch nicht immer erkannt und bisher unter dem Kostenaspekt oftmals lediglich dem traditionellen Finanzcontrolling zugesprochen.

Schwerpunkt:
zukunftsorientierte
Steuerung

Personalcontrolling als Investition in die Zukunft

Personalcontrolling ist also kein Modethema. Es ist eine notwendige, aber auch chancenreiche Investition. Dies belegt auch – gerade in Hochlohnländern – die anhaltende Diskussion über Lohn- und Lohnnebenkosten des Produktionsfaktors Arbeit. Große Unternehmen haben diese Investition in der Regel bereits realisiert (nicht alle mit gleicher Konsequenz und gleichem Erfolg); auch mittlere und kleinere Unternehmen werden sich jetzt und in Zukunft der Steuerungsinformationen aus dem Personalbereich bedienen müssen. Damit dies gelingt, sind Konzepte zu entwickeln, die die Besonderheiten dieser Unternehmensgröße berücksichtigen. Es werden Systeme benötigt, die bezahlbar, individuell gestaltbar und von Menschen bedienbar sind, die nicht in jedem Fall ausschließlich mit Aufgaben des Personalcontrollings beschäftigt sind. Ein möglicher Weg mit verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten wird in diesem Buch aufgezeigt.

hohe Lohn-
nebenkosten

1.2 Lohnt sich für Sie ein Personalcontrolling?

Wenn – wie im vorangegangenen Abschnitt – Personalcontrolling als Investition verstanden wird, schließt sich die Frage an, ob sich die Investition gelohnt hat. Die Beantwortung ist – ähnlich wie die Frage nach der Wirksamkeit von Werbung – regelmäßig schwer. Ein Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen Aussagen aus dem Personalcontrolling und dem Erfolg einer unternehmerischen Maßnahme lässt sich nur selten herstellen.

Vermeidung von Fehlentscheidungen

Personalcontrolling hilft, durch rechtzeitige und umfassende Informationen Fehlentscheidungen zu vermeiden. Natürlich ist es schwierig oder gar unmöglich, solche Fehlentscheidungen zu bewerten; der grundsätzliche Zusammenhang ist jedoch klar zu erkennen. Ähnliches gilt, wenn Personalcontrolling hilft, Diskussionen darüber zu vermeiden, welches denn nun die „richtige“ Personalzahl ist. Erreicht es das Personalcontrolling durch qualitativ hochwertige Arbeit, dass Personalzahlen ausschließlich hier ermittelt und von hier kommuniziert werden (die „Lufthoheit“ ist aus Sicht der Autoren ein unbedingtes Muss!), gibt es keine Reibungsverluste und unterschiedliche Interpretationen durch die Differenzen der an unterschiedlichen Stellen ermittelten Personalzahlen. Personalcontrolling setzt Standards und führt diese im Unternehmen ein.

Beratung des Managements

Die Personalcontroller treffen aufgrund der ausgewerteten und interpretierten Personaldaten Aussagen und beraten das Management. Sie tragen dadurch dazu bei, Fehlentscheidungen zu vermeiden. Fehlerhafte Entscheidungen, bei denen Personal betroffen ist, sind in der Regel nur längerfristig zu korrigieren und kostspielig. Die Beratung ist eine der anspruchsvollsten, aber auch interessantesten Tätigkeiten des Personalcontrollers.

Beispiel

Leider lassen sich oft nur Negativbeispiele als Nachweis für getroffene Aussagen finden. Im Hamburger Landesparlament, der Bürgerschaft, wurde im Jahr 2002 wieder einmal über die Streichung einer größeren Anzahl von Lehrerstellen diskutiert. Die Argumentation der Regierung litt darunter, dass der damalige Bildungssenator nicht zuverlässig die Anzahl der vorhandenen Lehrerplanstellen nennen konnte. Immer wieder

wurden ihm unterschiedliche Zahlen vorgelegt. Sein Ärger gipfelte in der Beleidigung eines verantwortlichen, ranghohen Behörden-Mitarbeiters: „Ein Landesschulrat, der seit zehn Jahren im Amt ist und nicht weiß, wie viele Lehrerstellen er hat, ist für mich relativ unakzeptabel“². Manch ein Personalchef dürfte beim Lesen dieser Zeilen damals rote Ohren bekommen haben.

1.3 Voraussetzungen für ein Personalcontrolling: Menschen, Daten, Systeme

Nur selten wird es einen modellhaften Aufbau eines Personalcontrollings „auf der grünen Wiese“ geben. In der Praxis ergänzen sich vorhandene und zu beschaffende Ressourcen. Die Vorstellung, Menschen, Daten und Systeme wären in jeder Hinsicht unbegrenzt verfügbar und beliebig neu zusammenzustellen, ist nicht realistisch. Die Haupt-Datenquelle ist in der Regel durch das verwendete Abrechnungsprogramm gegeben. Die für das Personalcontrolling verwendeten Systeme können schon eher frei gewählt werden, insbesondere, wenn man berücksichtigt, dass das Teuerste nicht unbedingt das Beste sein muss. Hilfen zur Entscheidung für das richtige DV-Programm erhalten Sie in Kapitel 3.

Datenquelle:
Abrechnungs-
programm

Anforderungsprofil für einen Personalcontroller

Wer ist geeignet, die Aufgaben des Personalcontrollings zu übernehmen? Gibt es ein allgemeingültiges Anforderungsprofil? Welche Kapazitäten sind für die durchzuführenden Aufgaben vorzuhalten? Personalcontroller haben eine IT-lastige Arbeit innerhalb des Personalwesens auszuführen. Ihre Arbeit ist stark fachlich getrieben und auf dauernde und leistungsfähige Unterstützung durch EDV angewiesen. Diese Kombination muss sich im Qualifikationsprofil der handelnden Personen widerspiegeln. Das Verständnis von personalwirtschaftlichen Prozessen muss auf breit angelegte EDV- und mathematisch-statistische Kenntnisse treffen. Der Personalcontrol-

Qualifikations-
profil des
Controllers

² Hamburger Abendblatt, 31.05.2002, Seite 1.

Einbeziehung weicher Daten	<p>ler sollte in der Lage sein, sich in das für die jeweilige Aufgabe als geeignet erkannte Werkzeug (Programm) kurzfristig einzuarbeiten. Programmierung muss nicht in allen Facetten beherrscht werden, darf aber kein Fremdwort sein.</p> <p>In Abgrenzung zum klassischen Controller (Finanzcontroller) verantwortet ein Personalcontroller auch die Verwendung von „weichen Daten“ (z. B. Mitarbeiterzufriedenheit) und muss in der Lage sein, diese in seine Überlegungen einzubeziehen, zu bewerten und mit harten Faktoren zu kombinieren.</p>
Kreativer Erbsenzähler	<p>Gesucht wird der „kreative Erbsenzähler“, der bei aller Phantasie für ungewöhnliche Entscheidungen und Lösungen die Genauigkeit nicht außer Acht lässt. Im Personalcontrolling, insbesondere im Reporting, gibt es kein „ungefähr“ und keine akzeptable Fehlerquote. Gerade durch die Einbeziehung weicher Daten in Entscheidungsfindungen ist bei der Ermittlung von Planungsdaten und Indikatoren besondere Sorgfalt anzulegen.</p> <p>Da es nach wie vor kaum breit angelegte Ausbildungen zum Personalcontroller gibt und die Anforderungen an das Personalcontrolling von Unternehmen zu Unternehmen sehr stark variieren, ist der Personalcontroller in der Regel darauf angewiesen, selbstständig seine vorhandenen Kenntnisse und Fertigkeiten zu erweitern und den jeweiligen Bedürfnissen anzupassen. Hier sind autodidaktische Fähigkeiten (denn wer im Unternehmen soll dem Personalcontroller sagen, wie es gemacht wird), Einfallsreichtum und – für die Umsetzung der zu erarbeitenden Konzepte – Durchsetzungs- und Überzeugungskraft gefragt. Dies macht natürlich auch den Charme einer solchen Position aus, da sie genau aus diesen Gründen weitestgehend selbstständiges Arbeiten mit größtmöglichen Freiräumen bietet.</p> <p>Die nach wie vor relativ kleine Gruppe der Personalcontroller verfügt leider nicht über den riesigen Fundus an Publikationen, Erfahrungsberichten und weiteren Quellen wie beispielsweise der Personalentwickler. Daher hilft oft auch schon der Anruf bei einem anderen Unternehmen, der einen bilateralen Erfahrungsaustausch auslösen kann, mehr als der Blick ins Bücherregal. Hierbei ist es völlig belanglos, welcher Branche ein Austausch-Partner angehört, so dass auch nicht die Gefahr besteht, durch eigenes Know-how Mitbewerber zu stärken. Ganz im Gegenteil macht es sogar den Reiz</p>

dieser Art des gemeinsamen Lernens aus, wenn einmal die Scheuklappen des eigenen Unternehmens und der eigenen Branche abgelegt werden können. Gute Ansätze und auch perfektionierte Lösungen werden in vielen Unternehmen bereits produktiv genutzt und zumeist sind gerade die Entwickler eigener Systeme stolz auf ihre Produkte und gern bereit, diese vorzustellen und auch Berufskollegen Starthilfe zu geben. Das zahlt sich relativ schnell aus, da so wieder kompetente Ansprechpartner heranwachsen und gerade die Heterogenität der Anforderungen in Unternehmen an personalwirtschaftliche Sekundärsysteme eine Vielzahl an Lösungsansätzen und kreativen Ideen hervorbringt.

In seiner Eigenschaft als Berater muss der Personalcontroller in der Lage sein, die Ergebnisse seiner komplexen Analysen so darzustellen, dass es der Kunde versteht. Die Ablieferung eines sachlich korrekten, jedoch unkommentierten Berichtes ist nicht ausreichend. Nicht immer sind die Analysen und Ergebnisse des Personalcontrollers schmeichelhaft. Im Rahmen seiner Arbeit muss der Personalcontroller häufig auch kritische und unerfreuliche Aussagen als Ergebnis seiner Auswertungen und Analysen präsentieren. Diese sind mit sozialer Kompetenz, aber unmissverständlich und nachdrücklich zu vertreten und zu begründen. Er darf sich nicht scheuen, Mitarbeitern unabhängig von ihrer Position „mit Fingerspitzengefühl auf die Füße zu treten“. Der Personalcontroller muss außerdem im Team mit Mitarbeitern verschiedener Hierarchiestufen und Fachrichtungen vorausschauend Lösungen erarbeiten und daher oft bereit sein, seinen Elfenbeinturm zu verlassen. Wenn ihm dies gelingt, wird er ein geschätzter und gesuchter Gesprächspartner sein, der rechtzeitig (und das ist erfolgsentscheidend) in unternehmerische Planungs- und Entscheidungsprozesse eingebunden wird.

Kommunikative
Fähigkeiten

Verantwortungsbereiche des Personalcontrollings

Die Anforderungen an einen Personalcontroller können nicht nur über seine Tätigkeiten, sondern auch über seine Verantwortungen definiert werden. Der Begriff „Transparenzverantwortung“ fasst verschiedene Verantwortungsbereiche des Personalcontrollings

Transparenz-
verantwortung

zusammen und teilt sie in die Segmente System-, Berichts- und Kommunikationsverantwortung auf:³

- Systemverantwortung: Controller haben die Aufgabe, sicherzustellen, dass datenliefernde Systeme bedarfsgerecht funktionieren. Dies umfasst Kriterien wie Einheitlichkeit und Konsistenz, Richtigkeit und Verlässlichkeit, Zeitnähe, Funktionsfähigkeit und Robustheit.
- Berichtsverantwortung: Für eine wirkungsvolle Kontrolle ist es weiter erforderlich, die erfassten Soll- und Istwerte adäquat aufzubereiten. Eine solche Berichtsverantwortung umfasst mehrere Aspekte: Objektivität, Nachvollziehbarkeit, Benutzer- und Problemadäquanz.
- Kommunikationsverantwortung: Auch wenn die Soll- und Istwerte den soeben skizzierten Anforderungen entsprechen, muss dennoch die richtige Verwendung der Zahlen durch das Management sichergestellt sein. Folglich umschließt die Transparenzverantwortung auch die ständige Interaktion mit den Managern.

Die praktische Bedeutung der Transparenzverantwortung wird in Kapitel 4.1 ausführlich dargestellt.

Die Frage nach der vorzuhaltenden Kapazität für das Personalcontrolling ist weniger von der Größe der zu steuernden Belegschaft, als vielmehr von der Leistungsfähigkeit der eingesetzten Systeme und der Vielzahl der zu bearbeitenden Themen und Vorhaben abhängig. Der Bedarf steigt also nicht wie in anderen Bereichen des Personalwesens proportional mit der Mitarbeiterzahl. Erfahrungen zeigen, dass Unternehmen ab einer Stammsbelegschaft von etwa 1.000 Mitarbeitern einen „hauptamtlichen“ Personalcontroller beschäftigen. Findet man in Großunternehmen Personalcontrolling-Abteilungen von zehn Mitarbeitern oder mehr, deutet dies auf die Vielfalt der dort bearbeiteten Themen hin. Großunternehmen können sich durch die in größerem Umfang zur Verfügung stehenden Ressourcen eher weiterführenden oder spezialisierten Themen widmen und sind aufgrund ihrer Größe auch vor Aufgaben gestellt, die in kleine-

³ nach: WHU Koblenz, Dr. Utz Schäffer, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, „Kontrollieren Controller? – und wenn ja, sollten Sie es tun?“, Quelle: <http://cosmic.rz.uni-hamburg.de/webcat/hwwa/edok01/whu/FP75.pdf>.

ren Unternehmen nicht oder nur eingeschränkt vorkommen (z. B. internationales Personalcontrolling). Zusätzlich wachsen mit der Größe des Unternehmens die Anzahl der an das Personalcontrolling herangetragenen Anfragen und die Zahl der Auftraggeber.

Achtung

Leider wirkt sich die größere Menge an Personalressourcen vielfach negativ auf die eingesetzte Kreativität und den Zwang zum rationellen Arbeiten aus. Mit der Anzahl der handelnden Personen und der Komplexität von (hierarchischen) Strukturen steigen Abstimmungsnotwendigkeiten untereinander. Ferner besteht eher die Möglichkeit, Dinge „mit der Hand“ zu bearbeiten, da „genügend“ Personal vorhanden ist, während bei knappen Ressourcen kreative Energie für die Rationalisierung – insbesondere von Routineaufgaben – eingesetzt wird.

1.4 Die Kunden des Personalcontrollings

Da der Begriff „Personalcontrolling“ nicht einheitlich verwendet wird, ist auch das Spektrum der hier ausgeführten Tätigkeiten von Unternehmen zu Unternehmen verschieden. Je nach Ausgestaltung hat das Personalcontrolling daher eine Reihe von höchst unterschiedlichen Kunden mit ebenso unterschiedlichen Ansprüchen. Würden alle diese Kunden die gleiche Frage stellen, z. B. „Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen?“, erhielten im Extremfall alle eine andere Antwort. Und dennoch wäre jede korrekt. Es ist eben alles eine Definitionsfrage. Erinnern Sie sich: Die „Lufthoheit“ über die Personalzahlen liegt beim Personalcontrolling. Mit diesen unterschiedlichen Zahlen unterstützt das Personalcontrolling die jeweiligen „Kundenwünsche“ oder eben die Unternehmensleitung beim Umgang mit diesen Kunden.

Lufthoheit über die Personalzahlen

Eine Differenzierung des Controllings nach Empfängerkreisen gibt einen ersten Überblick über potentielle Kunden. Sie wird in Kapitel 4.1 vertieft dargestellt.

Controlling – Differenzierung nach Empfängerkreisen		
Art	Kennzeichen	Beispiele
Externes, öffentliches Controlling	Publikationen des Managements werden unterstützt	Geschäftsbericht, Anfragen von Tageszeitungen, Fachzeitschriften, TV, Radio
Internes, öffentliches Controlling	Daten, die den Mitarbeitern des Unternehmens zugänglich sind und deren Weitergabe an die Öffentlichkeit nicht vorgesehen ist, aber auch keinen Schaden anrichten würde	Intranet, Mitarbeiterzeitschrift, Betriebsversammlungen, schwarzes Brett, Rundschreiben, E-Mails an großen Verteilerkreis
Internes, nicht öffentliches Controlling	Daten, die ausschließlich für Entscheider vorbehalten sind, deren Publikation extern und auch allgemein zugänglich intern Schaden anrichten könnte	Szenario-Rechnungen, Vorausschau- und Prognose-Daten, Sozialplanberechnungen
„Politisches“ Controlling	Daten, die nicht Grundlage einer Entscheidung werden sollen, sondern der Untermauerung einer bereits getroffenen Entscheidung dienen. Reporting zur subjektiven (Schein-) Befriedigung eines diffusen Informationsanspruchs mittels tradierter Grafiken und Auswertungen	„meinungstransportierende“ Grafiken, Alterspyramide, Fluktuationszahlen
Externes, Pflichtcontrolling (i. d. R. ausschließlich Reporting)	Daten, die aufgrund gesetzlicher Verpflichtungen erhoben und berichtet werden.	Statistische Landesämter, Arbeitgeberverbände

Für die erfolgreiche Einführung eines Personalcontrollings im Unternehmen muss eine Reihe von Voraussetzungen erfüllt sein. Im Vordergrund steht dabei die Einsicht in die Notwendigkeit einer dauerhaften Wertschöpfung für das Unternehmen. Nur wenn anhand konkreter Frage- und Problemstellungen erkannt wird, dass die Investition mit gewisser Wahrscheinlichkeit einen Nutzen verspricht, wird der für die Einführung nötige Aufwand bereitgestellt und die Unterstützung aus der Ebene der Unternehmensleitung sichergestellt sein.

Wertschöpfung
für das
Unternehmen

Checkliste: Personalcontrolling erfolgreich einführen⁴

Die nachfolgende Checkliste dient der erfolgreichen Einführung von Personalcontrolling. Sie soll Ihnen helfen, vor und während des Einführungsprozesses den eigenen Standort zu bestimmen und Stolpersteine zu vermeiden.

Tipp

Beim ersten Lesen erschließt sich vielleicht nicht sofort die Notwendigkeit aller angeführten Punkte. Einige Dinge bleiben zunächst schwer verständlich. Lesen Sie daher das Buch zunächst durch und kommen Sie dann erneut auf die Checkliste zurück!

Diese Checkliste finden Sie als Beratungsleitfaden für die eigene Projektarbeit auch auf der CD-ROM.

1. Gibt es einen Beschluss zur Einführung von Personalcontrolling durch die Geschäftsleitung?	✓
Wann, durch wen und in welchem Rahmen wurde der Beschluss gefasst?	
Wer war daran beteiligt?	
Wer ist der eigentliche Treiber des Projektes?	
Wurde die Beschlussfassung dokumentiert und kommuniziert? Wenn ja, wie?	



Siehe CD-ROM

⁴ nach: Drs. Cuypers, Opdenakker, „Checklisten Personneelsmanagement“, Niederlande, Afl. 42.



Siehe CD-ROM

2. Ist die laufende Unterstützung des Einführungsprozesses durch das Management gewährleistet?	
Gibt es einen regelmäßigen Statusbericht an die Geschäftsführung?	
Sind Eskalationsverfahren für Problemfälle definiert?	
Ist beschrieben, in welcher Weise Unterstützung durch das Management benötigt wird?	
Wurde eine Kostenschätzung durchgeführt?	
Steht ein entsprechendes, von der Geschäftsleitung genehmigtes Budget zur Verfügung?	
3. Warum soll ein Personalcontrolling eingeführt werden?	
Kann das Personalcontrolling an ein praktisches Problem anknüpfen, um seinen Nutzen zu verdeutlichen?	
Beschreiben Sie die Situation, die zum Beschluss führte, Personalcontrolling einzuführen.	
Welche Problemstellungen der Vergangenheit führten zur Entscheidung für die Einführung eines Personalcontrollings?	
Erfolgte die Entscheidung nur reaktiv auf erkannte Fehler der Vergangenheit oder auch proaktiv in Bezug auf zukünftige Aufgabenstellungen (z. B. als wesentlicher Bestandteil der strategischen Unternehmensplanung)	
Bei welcher Problemlösung mit Hilfe des Personalcontrollings würde ein Nutzen für das Unternehmen entstehen und worin besteht dieser? Ist er quantifizierbar?	
Welche Hoffnungen werden darüber hinaus mit der Einführung eines Personalcontrollings verknüpft?	
4. Verfügen die für die Aufgabe ausgewählten Mitarbeiter über die notwendigen fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen? Sind diese ausführlich beschrieben (Stellenbeschreibung)?	
Welche Auswahlkriterien (Anforderungsprofile) existieren für den/die Personalcontroller?	

Wenn die Funktion durch mehrere Mitarbeiter besetzt werden soll, vergleichen Sie deren Qualifikationsprofile miteinander. Sind sie deckungsgleich oder ergänzen sie sich?	
Gibt es Defizite und wenn ja, wie gleichen Sie diese aus? (Weiterbildung, Einkauf von externen Ressourcen [gegebenenfalls temporär] etc.)	

5. Gibt es ein mit Zielen versehenes, unternehmensindividuelles Personalcontrolling-Konzept?

Nennen Sie die Ziele! Es sollten messbare und zeitbezogene Ziele sein. Beschreiben Sie auch, welche Mittel zur Verfügung stehen, nennen Sie Zwischenziele und Verantwortliche.	
Innerhalb welcher Zeiträume sollen Ziele und Zwischenziele erreicht werden?	
Wurden „Mile-Stones“ definiert?	
Sind die angedachten Zeiträume ausreichend bemessen?	
Warum ist das Konzept unternehmensindividuell?	
Was sind die speziellen Eigenschaften, die beweisen, dass es kein Konzept „von der Stange“ ist, sondern sich ausschließlich an den betrieblichen Bedürfnissen orientiert?	
Gibt es besondere Einflussfaktoren, die in die Planung einbezogen werden müssen? (z. B. Wechsel des primären Personalsystems, angekündigte Veränderungen der Unternehmensstruktur)	

6. Liegen die Personaldaten in geeigneter Qualität und ausreichendem Umfang vor?

Ist die vorliegende Datenqualität nach erster Einschätzung/Überprüfung in Ordnung?	
Liegen alle benötigten Daten vor?	
Besteht bei den zuständigen Personalsachbearbeitern ein Verständnis für die Wichtigkeit von Personaldaten über das „korrekte Netto“ hinaus?	
Ist den betreffenden Mitarbeitern bewusst, wie wichtig ihre Arbeit für die zukünftigen Aufgabenstellungen ist?	

Erfolgen Erfassungen im Primärsystem zeitnah?	
Gibt es redundante oder nicht eindeutige Zuordnungen im Personalsystem?	
Wer ist zuständig für die Pflege von Schlüsselzahlentabellen?	

7. Sind alle Beteiligten von der Einführung informiert?

Beschreiben Sie den „Kommunikationsfahrplan“. Wer wird wann von wem über welches Medium oder in welchem Rahmen informiert?	
Wurden alle potentiell Beteiligten rechtzeitig involviert? (z. B. Geschäftsleitung, Personalleitung, zukünftige Personalcontroller, Mitarbeitervertretungen [Betriebs-, Personalrat, Sprecherausschuss der Leitenden Angestellten], Betrieblicher Datenschutzbeauftragter, Revisionsabteilung, Systemverantwortliche/Systembetreuer, Wesentliche Informationsempfänger, Externe Berater oder erfahrene Fachleute aus dem Konzern bzw. aus befreundeten Unternehmen, Mitarbeiter anderer Bereiche im Unternehmen, die über Erfahrungen in der Entwicklung und Implementierung von Sekundärsystemen verfügen)	
Welche Kommunikationsmaßnahmen sind im Anschluss an die Einführungsphase geplant?	
Wer übernimmt die Projektleitung?	
Wer zählt zum engsten Projektkreis?	
Gibt es über die Information hinaus Vereinbarungen mit den Mitarbeitervertretungen über die Einführung von Personalcontrolling?	
Welche Informationen sollen aus Gründen der Vertraulichkeit nicht kommuniziert werden? Warum ist das nötig?	

8. Ist das Personalcontrolling mit ausreichenden Kompetenzen und klarer Aufgabendefinition ausgestattet?

Wo ist das Personalcontrolling hierarchisch und organisatorisch im Unternehmen angesiedelt?	
Ist die notwendige Nähe zur Geschäftsführung gegeben?	

Welche Kompetenzen (Zugriffsrechte) sollen die Funktions-träger im Personalcontrolling erhalten? Sollen Abstufungen vorhanden sein (z. B. Einsicht in die Gehaltsdaten der Leitenden Angestellten etc.)?	
Ist die Datenverarbeitung im Personalcontrolling gegenüber den Mitarbeitervertretungen legitimiert?	
Sind andere Bereiche (z. B. Finanzcontrolling) dem Personalcontrolling gegenüber auskunftspflichtig? Wenn ja, wie und wo ist das geregelt?	
Lassen sich die beschriebenen Kompetenzen auch technisch abbilden?	
Ist das einzuführende Personalcontrolling zukünftig die einzige legitime Datenquelle für Personalzahlen im Unternehmen?	
Wurden Absprachen über die abgestimmte Verwendung, Weitergabe und Nutzung von Personalzahlen und Daten – insbesondere in Bezug auf das externe Controlling – getroffen? Wird das Personalcontrolling als „Knotenpunkt“ für alle Personaldataströme installiert?	
Zählen zu den zukünftigen Kompetenzen des Personalcontrollings auch der dv-technische Aufbau und die Pflege der internen Aufbauorganisation?	
Falls nein: In wessen Zuständigkeit liegt dies? Sind die Schnittstellen funktional?	
Besteht bereits eine planstellenorientierte Abbildung der Unternehmenshierarchie? Falls ja: Lassen sich aus dem Soll-Gerüst ableitend Führungsstrukturen ermitteln und abbilden?	
9. Lässt sich ein schnell messbares Ergebnis im Rahmen eines ersten Projektes definieren (Success Story)?	
Welches Ergebnis käme hier in Frage? Wählen Sie ein nicht zu hoch gestecktes, in einem Zeitraum von maximal drei Monaten realisierbares Ziel.	
Wie kann die „Success Story“ kommuniziert werden und dazu dienen, die weitere Einführung des Personalcontrollings zu erleichtern und dessen Position zu festigen?	