

# Personalcontrolling – Wie Zahlen die Personalarbeit besser machen, ohne sie zu entmenschlichen

**Jana Kischewski – Mitarbeiterin HR und Controlling, INFO-Institut, Saarbrücken**

## Abstract

*Gezeigt wird, wie Personalcontrolling die Lücke zwischen strategischen Unternehmenszielen und gelebter Personalarbeit schließt, ohne Mitarbeitende auf Zahlen zu reduzieren (Wickel-Kirsch 2025, S. 575–576). Im Fokus stehen die Rolle von Kennzahlen, der Aufbau konsistenter Kennzahlensysteme und der Einsatz von HR-Dashboards, um Wirtschaftlichkeit, Arbeitsbelastung und Zukunftsfähigkeit der Belegschaft gleichzeitig im Blick zu behalten (Schulte 2020, S. 2–7). Durch die Kombination quantitativer und qualitativer Kennzahlen, die Trennung von Ergebnis- und Treibergrößen sowie eine adressatengerechte Visualisierung entsteht eine erzählende Zahlenkompetenz, die fundierte, vorausschauende Personalentscheidungen ermöglicht (Sacco 2022, S. 13).*

*The text demonstrates how HR controlling bridges the gap between strategic corporate goals and day-to-day HR practices without reducing employees to mere numbers (Wickel-Kirsch 2025, pp. 575–576). The focus is on the role of key performance indicators (KPIs), the development of consistent KPI systems, and the use of HR dashboards to simultaneously monitor cost-effectiveness, workload, and the future viability of the workforce (Schulte 2020, pp. 2–7). By combining quantitative and qualitative metrics, separating outcome and driver variables, and using visualization tailored to the audience, a narrative-based numerical competence emerges that enables well-founded, forward-looking HR decisions (Sacco 2022, p. 13).*

## Einleitung

Personalcontrolling versucht, einem scheinbar widersprüchlichen Anspruch gerecht zu werden: Personalarbeit bleibt ein Feld der Beziehungen, der Motivation, der Zusammenarbeit – soll aber zugleich so transparent und steuerbar werden, dass sie sich in eine professionelle Unternehmenssteuerung einfügt (Wickel-Kirsch 2025, S. 575–576). Es geht darum, Personalthemen nicht zu „verrechnen“, sondern sie mit Hilfe von Kennzahlen besser zu verstehen, frühzeitiger zu steuern und strategischer zu gestalten (Schulte 2020, S. 2–6).

## 1. Die Black Box Personal: Warum Personalcontrolling nötig ist

In vielen Unternehmen ist Personal ein wesentlicher „Kostenblock“ – und trotzdem bleiben zentrale Fragen zur Wirksamkeit von Personalarbeit erstaunlich vage. Wie produktiv werden Kapazitäten eingesetzt, wie lange halten Teams die aktuelle Belastung durch, wie attraktiv ist man für die Zielgruppe am Arbeitsmarkt – Antworten darauf sind oft eher gefühlt als gemessen (Schulte 2020, S. 2–3).

Parallel verschärfen sich die Rahmenbedingungen:

- Fachkräftemangel und demografischer Wandel zwingen Unternehmen, mehr Energie in Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden zu investieren.
- Der Wandel zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft verschiebt die Wertschöpfung in Richtung Köpfe statt Maschinen.
- Psychische Belastungen und Burnout-Risiken rücken Gesundheit und Arbeitsgestaltung ins Zentrum der Aufmerksamkeit (Lindner-Lohmann et al. 2023, S. 1, 25).

In dieser Lage reicht es nicht mehr, Personalkosten zu beobachten und punktuell zu reagieren. Gefragt ist eine systematische Sicht auf Personal als strategische Ressource: Wie steht das Unternehmen

heute da, welche Trends zeichnen sich ab, und was bedeutet das für Entscheidungen von morgen? Genau hier positioniert sich Personalcontrolling (Zdrowomyslaw 2022, S. 223–224).

## 2. Wenn Controlling und Personalmanagement sich treffen

Controlling im modernen Verständnis ist weit mehr als Kostenrechnung: Es versteht sich als „Rationalitätssicherung“ der Unternehmensführung, organisiert Planungs-, Informations- und Kontrollprozesse und hilft, Ziele nicht nur festzulegen, sondern auch konsequent zu verfolgen (Weber 2019; Preißler 2020, S. 5). Personalmanagement wiederum gestaltet die personellen Voraussetzungen für Wertschöpfung: Es sorgt dafür, dass die richtigen Menschen mit den richtigen Kompetenzen zur richtigen Zeit am richtigen Ort sind – und bleiben (Scholz & Scholz 2019, S. 8).

Personalcontrolling verbindet diese Welten, indem es die Instrumente des Controllings – insbesondere Kennzahlen, Analysen und Plan-Ist-Vergleiche – auf personalbezogene Sachverhalte überträgt. Es unterstützt das Personalmanagement, indem es:

- strategische Personalziele in messbare Größen übersetzt,
- Entwicklungen sichtbar macht, die im Alltag leicht übersehen werden,
- und Entscheidungsoptionen mit Zahlen hinterlegt, ohne sie auf Zahlen zu reduzieren (Wickel-Kirsch 2025, S. 575–578).

Damit wird Personalcontrolling zur „Übersetzungsinstanz“: Es hilft, dass Personalthemen in der Sprache des Managements – mit Zielen, Kennzahlen, Maßnahmen – diskutiert werden können, ohne ihren inhaltlichen Kern zu verlieren (Burger et al. 2020, S. VII).

## 3. Kennzahlen: Zwischen Orientierung und Übersteuerung

Ohne Kennzahlen kein Personalcontrolling. Kennzahlen sind die Leuchttürme, an denen sich Führungskräfte orientieren: Sie verdichten komplexe Wirklichkeiten auf wenige Werte, erlauben Vergleiche über die Zeit und zwischen Bereichen und machen aus vielen Einzelbeobachtungen ein Muster (Schulte 2020, S. 6–7).

### 3.1 Die harten Fakten: Quantitative Kennzahlen

Quantitative Kennzahlen sind das Rückgrat jeder HR-Steuerung, weil sie direkt an wirtschaftliche Größen anschließen (Gleich et al. 2018, S. 29). Typische Beispiele sind:

- Personalkosten (absolut) und Personalkostenquote.
- Umsatz je Mitarbeitenden oder je FTE.
- Fluktuationsrate, Einstellungs- und Austrittszahlen.
- Krankenquote und durchschnittliche Krankheitsdauer.

Sie beantworten Fragen wie: „Wie teuer ist unser Personal?“, „Wie viel Umsatz erzielt ein durchschnittlicher Mitarbeitender?“, „Wie stark sind wir von Ausfallzeiten betroffen?“ – und eignen sich damit hervorragend für Planung, Budgetgespräche und grobe Lageeinschätzungen (Wickel-Kirsch & Schaumburg 2018, S. 136–137).

### 3.2 Die weichen Faktoren: Qualitative Kennzahlen

Doch gerade in wissensintensiven Organisationen entscheiden andere Größen darüber, ob ein Unternehmen langfristig erfolgreich ist: Qualifikationen, Innovationsfähigkeit, Teamklima, Führungskultur, Belastung. Qualitative Kennzahlen holen diese „weichen“ Faktoren in die Steuerung, etwa:

- Mitarbeiterzufriedenheit, Bindung und Commitment.
- wahrgenommene Arbeitsbelastung, psychische Beanspruchung, Führungsfeedback.
- wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität auf dem internen und externen Arbeitsmarkt (Sacco 2022, S. 13).

Sie entstehen oft über standardisierte Mitarbeiterbefragungen und dienen als Frühindikatoren: Wenn Zufriedenheit und Bindung sinken, ist es meist nur eine Frage der Zeit, bis Fluktuation, Krankenstände oder Leistungseinbrüche folgen (Greenlight 2025, S. 18).

### 3.3 Wenn Kennzahlen zurückschlagen: Der „Cobra-Effect“

Wo Kennzahlen gemessen und mit Zielen verknüpft werden, verändern sie Verhalten. Das ist gewollt – aber nicht ungefährlich: Wird eine Kennzahl zu absolut gesetzt, droht der sogenannte „Cobra-Effect“, also eine Steuerung, die das Gegenteil dessen bewirkt, was sie erreichen soll (Oyedele 2025, S. 252).

Im Personalbereich zeigt sich das zum Beispiel bei der Auslastung: Wird Auslastung einseitig maximiert, kann dies dazu führen, dass Mitarbeitende dauerhaft an der Belastungsgrenze arbeiten, Erholungsphasen schrumpfen und Fehlerquoten steigen (Schmid-Gundram 2019, S. 129). Auf den ersten Blick sehen die Kennzahlen gut aus, mittelfristig drohen jedoch Burnout, Fluktuation und Qualitätsprobleme.

Personalcontrolling muss deshalb bewusst gegensteuern, indem es:

- wichtige Kennzahlen immer im Paket betrachtet (z.B. Auslastung zusammen mit Überstunden, Krankenquote und Zufriedenheitswerte),
- und Zielsysteme so gestaltet, dass sie langfristige Leistungsfähigkeit und Ge-

sundheit stützen, statt sie auszubeuten (Schulte 2020, S. 24).

## 4. Kennzahlensysteme: Ordnung im Zahlenschungel

Viele Organisationen ertrinken nicht an zu wenigen, sondern an zu vielen Zahlen. Daten liegen in Zeiterfassungssystemen, HR-Software, Excel-Listen, Befragungstools – doch ohne übergreifende Struktur entsteht eher Rauschen als Klarheit (Zdrowomyslaw 2022, S. 236).

Ein Kennzahlensystem ist der Versuch, Ordnung in diesen Zahlenschungel zu bringen. Es beantwortet die Fragen:

- Welche Ziele verfolgen wir im Personalbereich?
- Welche Kennzahlen machen den Fortschritt sichtbar?
- Wie hängen diese Kennzahlen zusammen?

### 4.1 Strategische Verankerung

Ein tragfähiges Kennzahlensystem beginnt nicht bei der Datenverfügbarkeit, sondern bei den Zielen (Gleich et al. 2018, S. 25–40). Typische strategische Leitfragen sind:

- Wachstum und Produktivität: „Wie viel Leistung können wir mit unserer aktuellen Belegschaft nachhaltig erbringen?“
- Attraktivität und Bindung: „Wie gut gelingt es uns, Talente zu gewinnen und zu halten?“
- Gesundheit und Belastung: „Wie wirken sich unsere Arbeitsbedingungen auf die langfristige Leistungsfähigkeit aus?“

Aus diesen Leitfragen werden Kennzahlen in unterschiedlichen Perspektiven abgeleitet, etwa analog zur Balanced Scorecard: Finanz-, Prozess- und

Mitarbeiterperspektive (Wienkamp 2020, S. 27, 44–45).

## 4.2 Ergebniskennzahlen und Treiberkennzahlen

Ein weiterer Schlüssel ist die Unterscheidung zwischen Ergebniskennzahlen (Output) und Treiberkennzahlen (Input und Prozesse). Ergebniskennzahlen zeigen, was herauskommt, z.B.: Personalkostenquote, Fluktuationsrate, Krankenquote, Produktivität (Schulte 2020, S. 6–7). Treiberkennzahlen erklären, warum diese Ergebnisse so sind, etwa:

- Qualifikationsniveau, Weiterbildungsstunden, interne Karrierepfade.
- Führungsspanne, Führungsfeedback, Anteil regelmäßiger Mitarbeitergespräche.
- Arbeitszeitgestaltung, Anteil flexibilisierter Arbeitsmodelle, wahrgenommene Belastung (Sacco 2022, S. 13).

Ein gutes Kennzahlensystem verknüpft beide Ebenen, sodass aus Zahlen eine Logik wird: Man sieht nicht nur, dass die Fluktuation steigt, sondern kann anhand von Treibern – z.B. sinkende Zufriedenheit, hohe Belastung, fehlende Entwicklungsperspektiven – plausible Ursachen identifizieren (Wickel-Kirsch 2025, S. 575–577).

## 5. HR-Dashboards: Das Cockpit der Personalarbeit

Auch das beste Kennzahlensystem bleibt wirkungslos, wenn es nicht anschaulich und adressatengerecht vermittelt wird. HR-Dashboards sind die visuelle Übersetzung der Systemlogik – eine Art Cockpit, in dem zentrale Kennzahlen übersichtlich und verdichtet dargestellt werden (Burger 2006, S. 5–8).

### 5.1 Was ein Dashboard leisten muss

Ein gelungenes HR-Dashboard verfolgt drei Ziele:

1. Überblick schaffen: Wenige, klar ausgewählte Kennzahlen zeigen, wie es dem „System Personal“ insgesamt geht – etwa Auslastung, Personalkostenquote, Fluktuation, Krankenquote, Zufriedenheitsindex (Mehlfeld & Wiener 2017, S. 159–177).
2. Auffälligkeiten markieren: Farbige Markierungen, Ampeldarstellungen und einfache Visualisierungen machen deutlich, wo Handlungsbedarf besteht.
3. Ursachenfindung ermöglichen: Drill-down-Optionen erlauben, von der Gesamtansicht in Bereiche, Teams, Standorte oder Zeiträume hineinzugehen.

Das Dashboard sollte dabei nicht mit Informationen überladen sein, sondern wie eine gut gestaltete Instrumententafel: Im ersten Blick erkennt man, ob man „im grünen Bereich“ ist, im zweiten Blick, wo genauer hingeschaut werden muss (Schmauder et al. 2025, S. 139–140).

### 5.2 Technik und Kultur

Technisch kann ein Dashboard auf unterschiedlichsten Plattformen aufsetzen – von spezialisierten BI-Systemen bis hin zu durchdacht aufgesetzten Tabellenkalkulationen (Schmid-Gundram 2019, S. 129). Entscheidend ist weniger das Werkzeug, sondern:

- dass Kennzahlen klar definiert und Datenquellen stabil sind,
- dass Aktualisierungszyklen verbindlich geregelt werden,
- und dass Verantwortlichkeiten für Analyse und Interpretation benannt sind (Gerlach 2022, S. 105–107).

Noch wichtiger ist die kulturelle Einbettung. Ein Dashboard, das als „Kontrollinstrument von oben“ wahrgenommen wird, erzeugt Abwehrreaktionen; eines, das als gemeinsamer Spiegel und Diskussi-

onsgrundlage dient, kann Lern- und Verbesserungsprozesse auslösen (Hans-Böckler-Stiftung 2020). Transparenz über Ziele, frühzeitige Beteiligung von Führungskräften und die Verknüpfung von Kennzahlen mit konkreten Verbesserungsmaßnahmen sind deshalb zentrale Erfolgsfaktoren (Van Bentum & Erben 2024).

## 6. Schluss: Personalcontrolling als praxisnahe Steuerungsfunktion

Personalcontrolling ist dann besonders wirksam, wenn es weder in Technikverliebtheit noch in Kennzahlenfixierung verfällt, sondern als pragmatisches Steuerungsinstrument genutzt wird. Im Zentrum steht ein ausgewogenes Kennzahlenset, das wirtschaftliche Ziele, Arbeitsbelastung und Zukunftsfähigkeit der Belegschaft zugleich sichtbar macht und damit eine fundierte, aber handhabbare Entscheidungsgrundlage bietet (Wickel-Kirsch 2025, S. 575–577).

### Konkrete Ansatzpunkte für die Praxis

Aus der dargestellten Konzeption lassen sich einige unmittelbar umsetzbare Schritte ableiten:

- Strategische Leitfragen formulieren  
Zu Beginn stehen 3–5 klare Fragen, z.B. „Wie produktiv arbeiten wir?“, „Wie gesund ist unsere Organisation?“, „Wie attraktiv sind wir als Arbeitgeber?“. Erst danach erfolgt die Auswahl passender Kennzahlen, statt umgekehrt von verfügbaren Daten auszugehen (Schulte 2020, S. 6–7).
- Schlankes Kennzahlenset definieren  
Pro Leitfrage werden wenige Ergebnis- und Treiberkennzahlen festgelegt, z.B. Fluktuation und Zufriedenheit, Personalkostenquote und Produktivität, Krankenquote und Belastungsindex (Zdrowomyslaw 2022, S. 236). Jede Kennzahl erhält eine klare Definition, eine Datenquelle und eine verantwortliche Stelle.
- HR-Dashboard einbauen  
Zunächst in einem Bereich oder einer Einheit ein einfaches Dashboard einführen, das monatlich aktualisiert wird und immer

gemeinsam mit Führungskräften besprochen wird. Ziel ist es, Routinen zu etablieren, Kennzahlen zu erklären und gemeinsam Maßnahmen abzuleiten (Burger 2006, S. 5–8).

- Belastung bewusst gegensteuern  
Kritische Kennzahlen wie Auslastung, Personalkosten oder Umsatz je FTE werden grundsätzlich im Verbund mit Überstunden, Krankenquote und Zufriedenheitswerten betrachtet, um Fehlanreize und „Cobra-Effekte“ frühzeitig zu erkennen und zu korrigieren (Oyedele 2025, S. 252).
- Lernschleifen einbauen  
Kennzahlen und Dashboard-Struktur werden mindestens jährlich überprüft: Welche Größen haben sich bewährt, welche werden kaum genutzt, wo fehlen Frühindikatoren? So wird Personalcontrolling kontinuierlich weiterentwickelt, statt als starres System zu erstarren (Schulte 2020, S. 24).

### Blick nach vorn: Wohin sich Personalcontrolling entwickeln kann

Perspektivisch wird Personalcontrolling stärker mit datenbasierten Ansätzen wie People Analytics zusammenwachsen, etwa wenn statistische Zusammenhänge zwischen Arbeitszeit, Qualifikation, Führung und Geschäftserfolg systematisch ausgewertet werden. Dadurch können nicht nur aktuelle Zustände beschrieben, sondern auch Prognosen über zukünftige Entwicklungen erstellt werden (Günther et al. 2022, S. 84). Parallel gewinnt Nachhaltigkeit im Personalbereich an Bedeutung, so dass künftige Kennzahlensysteme vermehrt Beschäftigungsfähigkeit, Diversität und soziale Verantwortung integrieren werden (Wickel-Kirsch & Schaumburg 2018, S. 140–141).

### Was Zahlen nicht leisten können – und warum das wichtig ist

Kennzahlen können komplexe Wirklichkeiten nur ausschnitthaft abbilden und sind deshalb immer im organisationalen Kontext zu interpretieren (Wi-

ckel-Kirsch 2025, S. 578). Datengrundlagen sind häufig unvollständig oder inkonsistent, qualitative Kennzahlen besitzen Messfehler, und viele Zusammenhänge lassen sich nur näherungsweise quantifizieren (Sacco 2022, S. 13). Personalcontrolling liefert somit keine „objektive Wahrheit“, sondern unterstützt Entscheidungen, die weiterhin fachliche Einschätzung, Dialog und Verantwortungsbewusstsein erfordern.

Wer diese Grenzen akzeptiert und Personalcontrolling als lernorientiertes, iterativ weiterentwickeltes Steuerungssystem versteht, gewinnt ein Instrument, das den Dialog zwischen Controlling, HR und Linie strukturiert und damit einen substanziellen Beitrag zu einer verantwortungsvollen Unternehmensführung leisten kann (Zdrowomyslaw 2022, S. 223–224).

## Literaturverzeichnis

- Burger, A. (2006). *Management-Cockpits und Kennzahlensysteme*. Wiesbaden: Gabler.
- Burger, A., Weber, J. & Schäffer, U. (2020). *Controlling in der Unternehmenspraxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Gerlach, F. (2022). Personalkennzahlen in der Praxis: Definition, Datenqualität und Reporting. In: F. Gerlach (Hrsg.), *HR-Controlling in modernen Organisationen* (S. 105–120). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gleich, R., Gleich, B. & Leven, F. (2018). Kennzahlen und Kennzahlensysteme in der Unternehmenspraxis. In: R. Gleich (Hrsg.), *Kennzahlen in der Unternehmensführung* (S. 25–40). München: Haufe.
- Greenlight (2025). *Mitarbeiterzufriedenheit in Beratungsunternehmen – Trends 2025*. Studie, o. O.
- Hans-Böckler-Stiftung (2020). *Arbeitsverdichtung und Gesundheit – Belastungen messen und gestalten*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Lindner-Lohmann, A., Schröder, S. & Voigt, A. (2023). *Strategisches Personalmanagement – Grundlagen und Instrumente* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Mehlfeld, C. & Wiener, M. (2017). Visualisierung im Controlling: Dashboards, Storytelling und Informationsdesign. In: U. Schäffer & J. Weber (Hrsg.), *Controlling & Management Review Spezial* (S. 159–177). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Oyedele, A. (2025). Der „Cobra-Effect“ in Organisationen: Wenn Kennzahlen den falschen Anreiz setzen. *Zeitschrift für Controlling*, 37(4), 250–252.
- Preißler, P. (2020). *Controlling – Theorie und Praxis der Unternehmenssteuerung* (10. Aufl.). München: Vahlen.
- Sacco, C. (2022). Qualitative Personalkennzahlen in wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen. *Zeitschrift für Personalführung*, 54(3), 13–20.
- Schmid-Gundram, M. (2019). *Excel im Controlling – Werkzeuge, Kennzahlen, Dashboards* (2. Aufl.). München: Haufe.
- Schmauder, M., Kowa, H. & Langer, S. (2025). HR-Dashboards als Instrument eines modernen Personalcontrollings. In: M. Schmauder (Hrsg.), *Digital HR-Controlling* (S. 139–150). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Scholz, C. & Scholz, R. (2019). *Personalmanagement* (8. Aufl.). München: Vahlen.
- Schulte, K. (2020). *Personalcontrolling – Grundlagen, Kennzahlen, Praxisbeispiele* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Van Bentum, K. & Erben, R. (2024). Mit Kennzahlen führen: Kultur, Kommunikation und Vertrauen. In: K. Van Bentum (Hrsg.), *Leadership & Controlling* (S. 77–95). München: Redline.
- Weber, J. (2019). Controllingbegriffe im Wandel. In: J. Weber & U. Schäffer (Hrsg.), *Einführung in das Controlling* (S. 1–20). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wickel-Kirsch, A. (2025). Personalcontrolling. In: H.-U. Küpper, J. Weber & U. Schäffer (Hrsg.), *Handwörterbuch des Controllings* (S. 575–579). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wickel-Kirsch, A. & Schaumburg, H. (2018). Personalkennzahlen im Spannungsfeld von Effizienz und Nachhaltigkeit. In: A. Wickel-Kirsch (Hrsg.), *Nachhaltigkeitsorientiertes Controlling* (S. 136–141). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wienkamp, T. (2020). *HR-Analytics und Kennzahlensysteme – Von KPI bis HR-Scorecard*. Köln: Haufe.
- Zdrowomyslaw, N. (2022). Personalcontrolling im Mittelstand: Stand und Perspektiven. *Controlling & Management Review*, 66(4), 223–243.