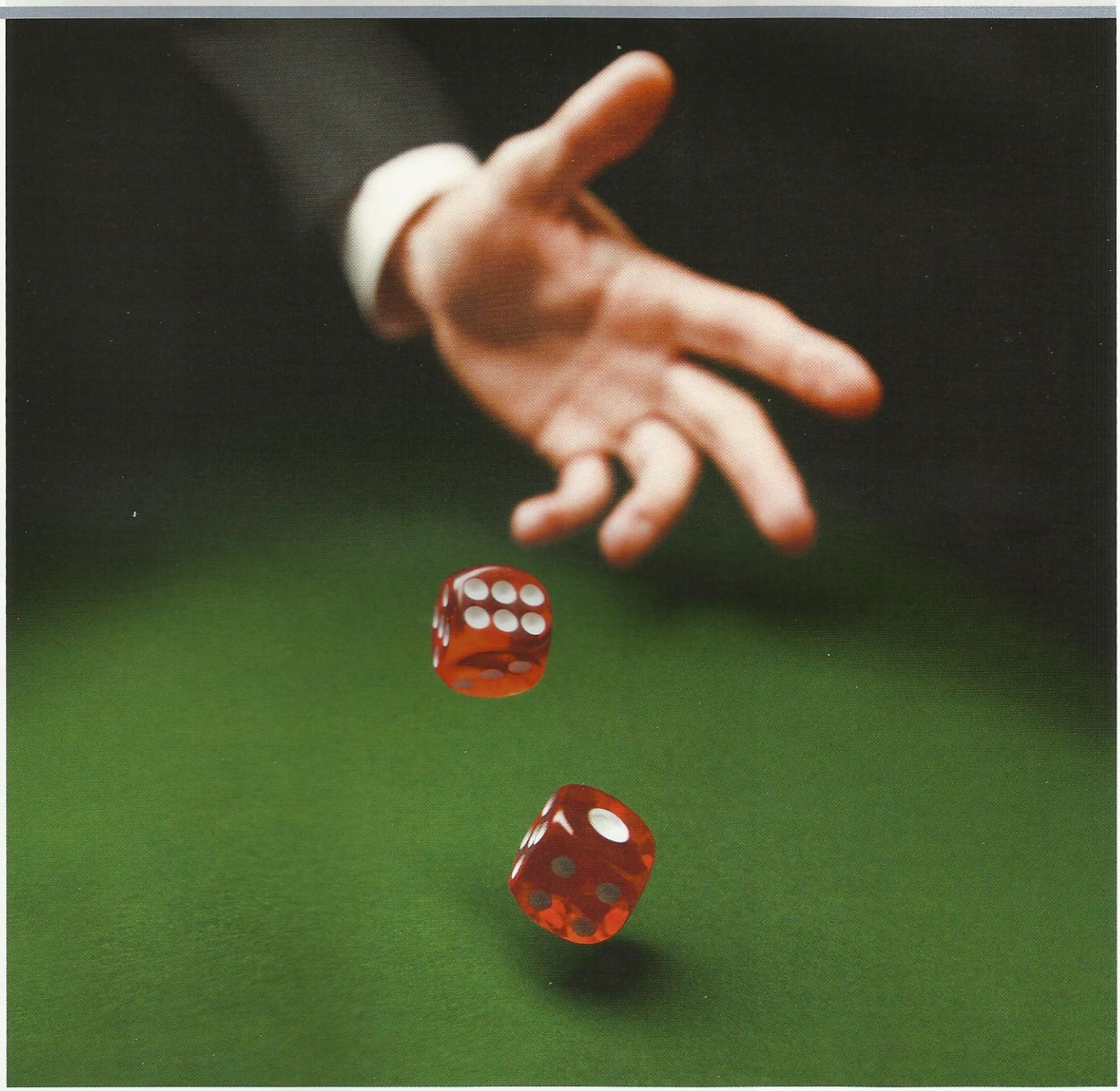
Zahlen bitte, aber die richtigen

Personalmanager müssen Zahlen liefern, sonst werden sie von der Geschäftsführung nicht ernst genommen. Doch oftmals präsentieren sie lediglich Statistiken, ohne damit den Wertbeitrag von HR liefern zu können. Der Ruf nach besseren und vergleichbaren Kennzahlen wird daher lauter.



> Manch renommierte Firma verfügt noch nicht einmal über ein Personalcontrolling.
>
> Peter Friedrichs, Vorsitzender des Human Capital Clubs (HCC)

Von den in deutschen Firmen erhobenen Personalcontrollingdaten sind lediglich zehn Prozent miteinander kompatibel, sagen Kritiker. Man gewinnt den Eindruck, mancher Betrieb verfolgt je nach Gefühl- und Wellenschlag seine eigenen Tagesinteressen. Sind HR-Kennzahlen und HR-Benchmarking bloß eine personalwirtschaftliche Wanderdüne?

Wenn Peter Friederichs von Personalern erfährt, wie sie ihre Leistungen in Zahlen verpacken, muss er stets tief durchatmen. „Oft handelt es sich bloß um Statistik", sagt der Vorsitzende des Münchner Human Capital Clubs (HCC). Selten würden Ziele festgelegt oder verbindliche Projekte definiert. „Manch renommierte Firma", wundert sich der ehemalige Personalchef einer bayerischen Großbank, „verfügt noch nicht einmal über ein Personalcontrolling."

Nun mag die Kritik etwas überspitzt sein. Und an Kennzahlen, die sie gewohnt pünktlich über vordefinierte Berichtszeiträume in die Chefetage tickern, mangelt es Personalern gewiss auch nicht. Die Frage ist nur, ob sie mit solchen Messgrößen ihr personalwirtschaftliches Handeln tatsächlich abbilden können. „Die Höhe der Ausprägung", meint etwa Christian Scholz, BWL-Professor an der Universität Saarbrücken, „sagt über Gut oder Schlecht zunächst nichts aus." Wer wissen wolle, ob die Investition in HR zu positiven Ergebnissen beigetragen habe, müsse vielmehr HR-Benchmarks berücksichtigen. Allein sie, so Scholz, würden in ihrer jeweiligen Ausprägung „gültige Zielgrößen" für die Personalarbeit darstellen.

Einseitige Kostenorientierung

Zwischen Kennzahlen und Benchmarks zu unterscheiden, ist betriebswirtschaftliches Handwerk - auch für Personalmanager. Leider übersieht das der ein oder andere, weil er sich bei der „vordergründigen Suche nach einfacher Generalisierung" laut Scholz verzettelt. Schauen wir uns also näher an, was Personaler aktuell an Kennzahlen liefern. Dazu erstattet die Deutsche Gesellschaft für Personalentwicklung (DGFP) regelmäßig Bericht. Jüngst befragte sie erneut rund 1300 Personalmanager aus Mitgliedsfirmen. Zwei Drittel sind große Mittelständler und Konzerne, meist Produktions- und Dienstleistungsfirmen. Am häufigsten verwenden sie Kennzahlen über die Anteile bestimmter Mitarbeitergruppen an allen Arbeitnehmern, etwa Teilzeitkräfte, Auszubildende oder nach Alter rubrizierte Beschäftigte. Die höchste Relevanz räumen sie Kennzahlen ein, die, wie erwähnt, Beschäftigtengruppen illustrieren und den Anteil des Personalgesamtaufwandes am Umsatz zeigen.

Machen wir uns also nichts vor: Kritiker wie Friederichs treffen mit ihrer Annahme, dem Personalcontrolling mangele es an Nachhaltigkeit, durchaus ins Schwarze. Selbst Professor Gerold Frick, Geschäftsführer des führenden HR-Verbands DGFP, räumt freimütig ein, Personaler müssten dem Management häufig Basiskennzahlen liefern, die nicht den Wirkungsgrad eines professionellen Personalmanagements widerspiegeln könnten. „Sie sind meist operativer, weniger strategischer Natur." Wie ist die Bindungsfähigkeit von Talenten ausgeprägt, wie die Talent-Pipeline gefüllt, wie steht es um strategische Nachfolgepläne? Solche Fragen etwa blieben unbeantwortet, so Frick.

Ähnlich argumentiert Matthias Kestler. Der Jurist und ehemalige Chefjustiziar eines deutschen Fernsehkanals, inzwischen Geschäftsführer der Rat.Haus Personalberatung in München, hat gemeinsam mit der Frankfurter Strategie-Beratung Otto Henning & Company sowie der Universität Eichstätt den „HR Benchmarking Report 2010/2011" vorgelegt. „Personaler liefern Statistiken, oft fehlt ihnen betriebswirtschaftliches Knowhow", fasst Kestler die Studienergebnisse zusammen. Weniger als 20 Prozent würden den tatsächlichen Erfolgsbestandteil der Personalarbeit messen. Wertorientierte Kennzahlen, etwa EVA (Economic value added), auf deutsch: Wertbeitrag, oder Ertragskennzahlen wie

> Die Kennzahlen sind meist operativer, weniger strategischer Natur.
> Prof. Gerold Frick, DGFP-Geschäftsführer

EBIT(DA), dem Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen, seien ebenso wenig verbreitet wie HCROI (Human capital return on investment) oder HCVA (Human capital value added).

Personaler, sagt Kestler, benötigten unbedingt Zahlen, sonst würde HR in der Wirtschaftswelt nicht ernst genommen. Doch um welche Kennzahlen handelt es sich dabei – sollten Personaler diese Entscheidung ihren Finanzchefs überlassen? Tun sie das, sind sie verloren. Denn die im Management favorisierten oder sagen wir besser akzeptierten Kennzahlen sind vor allem harte Kennzahlen. Hier kann HR nicht renommieren: „Während Vertriebsleiter über höheren Umsatz berichten und Produktionsleiter von beschleunigten Prozessen", bringt Professor Gunter Olesch, Personalchef der Phoenix Contact GmbH und Co.KG in Blomberg, das ganze Dilemma auf den Punkt, „legt HR gestiegene Personalkosten auf den Tisch."

HR solle aber nicht bei Kosten ansetzen, sondern Visionen entwickeln und zeigen, was aus kreativen Anstößen hervorgeht. Könne er als Personaler nicht in Kosten übersetzen, wie er das Personal auf die Zukunft ausrichten wolle, räumt Olesch ein, „bin ich in der Chefetage eigentlich verloren". Düpieren lässt Olesch sich aber nicht. Er gibt nicht auf, obwohl er in der Welt der Dashboards und Kennzahlen eigentlich belächelt wird. „Wer kämpft und überzeugt seine Vision verfolgt, wird am Ende Recht behalten."

Kein Standard in Sicht

Seien wir ehrlich – Personaler mit heldenhafter Attitüde mag es tatsächlich geben. Aber sie repräsentieren ihren Berufsstand nicht. Statt unerschütterlich an ihren Visionen festzuhalten, exekutieren sie folgsam, was gelernte Controller ihnen auferlegen. Kennzahlen über die Personalentwicklung, zur Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter (Commitment) und ihrem Arbeitsumfeld oder über die Bleibewahrscheinlichkeit von Leistungsträgern (Retention), wie sie etwa in der „Saarbrücker Formel" definiert sind, zählen nur in Ausnahmefällen dazu.

Das Problem: Alle bisher entwickelten Modelle, die Wertschöpfung durch Personalarbeit in betriebswirtschaftliche Form gießen, gelten als zu akademisch oder kaum realisierbar. Obendrein beharken sich ihre Ziehväter auch noch. Kein Wunder, dass derlei „weiche" Kennzahlen ein Schattendasein fristen. Spricht Friederichs Personaler auf die Notwendigkeit weicher Kennzahlen an, sagen sie ihm: „Darüber können wir uns keine Gedanken machen, wir sind eh' nur Dienstleister im Hause."

Ein womöglich großer Irrtum, denn Bewerber, Kunden, Aktionäre und die Öffentlichkeit interessierten sich laut Friederichs gerade dafür, wie es um Führung, Weiterbildung, Nachwuchsaufbau und Gesundheitsförderung steht. „Das wird immer wichtiger", so der HCC-Vorstand. Solcher Offenheit jedoch, wie sie etwa vom HCC entwickelte „HC Transparency Monitor" seit drei Jahren unter den 30 Dax-Konzernen ermittelt werde, würden sich die meisten Top-Manager widersetzen. „Sie lassen sich nicht reinreden. Sie leben wie auf einer Insel und interessieren sich nicht für den gesellschaftlichen Diskurs."

Externe Benchmarks umstritten

Fassen wir zusammen: Wenn es schon bei Kennzahlen an einheitlichen Standards mangelt, wird jeder eher sein eigenes Süppchen kochen. Aber wie reicht es dann zu Benchmarks, an denen jeder Personaler eigentlich genau ablesen können sollte, wo die Personalarbeit steht und wo sie stehen könnte? Eine pragmatische Lösung ist für Stephan Kaiser, Professor für Personalmanagement und Organisation an der Universität der Bundeswehr München, sich auf internes Benchmarking zu beschränken. Sinnvoll sei es entweder unter vergleichbaren Einheiten wie Filialen oder man vergleiche sich über einen längeren Zeitraum hinweg. „Es kommt darauf an, dass die Erhebung immer identisch ist."

Zwar schließt Kaiser nicht aus, dass Personaler sich auch mit anderen Personalern in der Branche oder darüber hinaus vergleichen. So hat die DGFP einen ganzen Strauß solcher Angebote parat: etwa „HR-Checks", wobei die Personalarbeit einer Firma mit Informationen aus der Grundgesamtheit der Mitglieder verglichen wird oder sogar „HR-Audits" inklusive Handlungsempfehlungen. In einzelnen DGFP-Gruppen sprechen Personaler vertraulich mit Kollegen aus anderen Unternehmen über Zielvereinbarungskonzepte oder Vergütungsfragen. Laut Kaiser böten sich auch „HR-Roundtables" oder „Erfa-Kreise" dazu an. „Dies führt zur Professionalisierung der Personalarbeit", so Kaiser, „wenn auch nicht sofort zu umsetzungsorientierten Ergebnissen."

Auch die Hinzunahme von Beratern scheint eine Alternative zu sein. Baumgartner und Partner etwa, laut eigenem Bekunden marktführend, hat in den letzten acht Jahren rund 150 Unternehmen beim Vergleich ihrer Personalarbeit mit anderen zur Seite gestanden. Darunter sollen nach Angaben des Produktmanagers Denis Hartmann-Blath etwa zwei Drittel der Dax-Konzerne sein. Woher er denn wisse, dass Baumgartner und Partner die richtigen Kennzahlen verwende? „Weil wir mit vielen großen Unternehmen und Personalvorständen in Kontakt sind und das auch die favorisierten Kenn-

> Nur mit Standards können wir die Wertigkeit der Personalfunktion in Unternehmen auf Dauer strategisch positionieren.
>
> Rudolf Kast, HR-Berater, Die Personalmanufaktur

zahlen sind." Das sehen Kritiker anders. Ein externes Benchmarking sei kaum der Mühe wert, sagt Kaiser, weil man stets mit veränderten Rahmenbedingungen konfrontiert sei. Hinzu kämen psychologische Faktoren, besonders das „Not-invented-here-Syndrom": Jegliche Ansätze von außen würden oft mit Totschlagargumenten abgewürgt. Das, so Kaiser, sei ein „generelles Problem" im Benchmarking. Friederichs sieht das ähnlich. Die allermeisten Benchmarks seien frei von Neutralität, sie blieben in den Unternehmen „undercover" und würden „nicht in der Chefetage gespiegelt".

Noch deutlicher fällt Scholz' Kritik aus. Für ihn sind „Benchmark-Studien" bereits vom Namen her unsinnig und lediglich Beleg für geringe Professionalität. „Makaber" sei, wenn die gleiche Kenngröße, etwa „wie viel Personalentwicklung braucht man", deutschlandweit erst in der Maximierung als Benchmark verwendet werde, nur um danach in der Minimierung als Benchmark zu gelten: „Mit wie wenig Personalentwicklung kommt man aus?"

Davon unbeeindruckt kaufen Personaler Vergütungsstudien, um, wie HR-Berater Rudolf Kast erläutert, zu überprüfen, ob sie einerseits „mit ihrer tariflichen Entgeltentwicklung marktkonform und mit der Eingruppierung richtig liegen" und zum anderen ihre Führungskräfte angemessen vergüten. Nicht minder begehrt sind dem einstigen Personalchef der Sick AG zufolge Hochschulstudien, die ihre Ergebnisse ausführlich teilnehmenden Personalern erläutern.

Wettbewerbe als Ausweg?

Eine moderne Spielart des externen Benchmarkings sind Arbeitgeberwettbewerbe. Sie ziehen Personaler magisch an. Man gewinnt den Eindruck, viele Unternehmen liege besonders viel daran, ihre Website endlich mit einer Auszeichnung zu schmücken, nur um die bis dato andernorts anbandelnden Bewerber auf ihre Spur zu setzen. Arbeitgeberwettbewerbe bauen auf Mitarbeiterbefragungen auf, die weiche Faktoren beleuchten. Kast: „Hier kann ich mir als HR-Verantwortlicher ein Urteil bilden über die Unternehmens- und Führungskräftekultur. Ist die Personalpolitik überhaupt angekommen?" Nicht zu vergessen: Mitarbeiter wollen auch erfahren, wie die Umfrage ausgefallen ist und was man zu tun gedenkt.

Der von der Universität Sankt Gallen konzipierte und von der Unternehmensberatung Compamedia seit Jahren durchgeführte Wettbewerb „TopJob" etwa befragt zusätzlich Unternehmens- und Personalleitung und liefert in der Auswertung detailliert Hinweise, wie sich die Beurteilungen von Mitarbeitern, Personalern und der Führung unterscheiden und wie die Personalarbeit im Vergleich zu anderen Studienteilnehmern positioniert ist. „In unserer Vergleichsgruppe sind wir in den meisten Punkten nah am Benchmark", sagt Evelyn Wieand, HR Managerin der Open Text Software GmbH in Grasbrunn, in ihrer Größenklasse zum besten Arbeitgeber gekürt. Hinweise sich zu verbessern lagen in der Kommunikation top-down. Laut Wieand soll bereits im nächsten Geschäftsjahr die Weiterbildung gefördert und der Informationsfluss zwischen Chefetage und Belegschaft intensiviert werden.

Ähnliche Erkenntnisse gewann Olesch, ebenfalls Preisträger von „TopJob". Führungskräfte sollen geschult werden, „unsere Vision von 2020 noch klarer zu vermitteln". 92 Prozent der teilnehmenden Personaler geben laut Compamedia an, ihre Personalarbeit nach Vorlage der Auswertung zu verbessern. Dabei will der Veranstalter ihnen tatkräftig unter die Arme greifen. Wolfgang Feige, Managementberater von Compamedia: „Unternehmen wollen die Diskrepanz zwischen dem, was sie meinen, in ihrer Personalarbeit gut zu tun, und dem, was Mitarbeiter davon zur Kenntnis nehmen, schließen."

Tatsächlich mangelt es an Personalcontrolling, gerade den mittelständischen Betrieben fehlt laut Feige diese Evaluierungsschleife. Ein strategisches HR-Controlling würde Systeme und Prozesse unter die Lupe nehmen und ihre Wirksamkeit, etwa mit Portfolioanalysen oder einer Balanced Scorecard, unter Beweis stellen. „HR könnte der proaktive Gestalter werden, statt bloß der reaktive Umsetzer zu sein", beschreibt Feige sein Ziel. Olesch bringt es auf den Punkt: „Wir wollen besser sein als die anderen und das Ergebnis nach innen und außen zeigen. Wenn HR sich für Mitarbeiter einsetzt und mehr tut als andere, sind sie zufriedener und bringen sich auch mit höherer Leistung ein."

Ob die Botschaft auch hinreichend Widerhall findet in den Betrieben, die sich nach wie vor gern mit Auszeichnungen schmücken, nach dem Wettbewerb aber laut Friederichs „die meisten Initiativen einstellen", bleibt dahingestellt. Fazit: Nach wie vor fehlt ein anerkannter Standard hinsichtlich Kennzahlen und Bewertung. Personalern bleibt Kast zufolge allein, ihn als zwingende Notwendigkeit weiterhin einzufordern, zumal er „Erkenntnisse zur Wertsteigerung der HR-Funktion" liefern würde. Ohne Vergleichbarkeit kein Benchmark: „Nur so", fasst Kast zusammen, „könnten wir die Wertigkeit der Personalfunktion in Unternehmen auf Dauer strategisch positionieren."

Winfried Gertz, freier Journalist, München