

Den HR-Wertbeitrag endlich transparent machen

Die Diskussion um die vom Bundesarbeitsministerium geförderte Initiative zur Entwicklung eines „Human-Potential-Index“ (HPI) ist im vollen Gange. Nachdem in der letzten Ausgabe der Personalwirtschaft Thomas Sattelberger und Professor Christian Scholz mit dem HPI hart ins Gericht gegangen sind, beziehen nun zwei Befürworter der Initiative Stellung: Rudolf Kast, Personalchef der Sick AG, und Professor Thomas M. Fischer, Inhaber des Lehrstuhls für Rechnungswesen und Controlling an der Universität Erlangen-Nürnberg.



Prof. Dr. Thomas M. Fischer



Rudolf Kast

Personalwirtschaft: Herr Kast, Sie waren frühzeitig in die Entwicklung des HPI eingebunden. Welche Erwartungen knüpften Sie an das Projekt?

Rudolf Kast: Seit Jahren diskutiert die HR Community den unzureichenden strategischen Einfluss der Personalfunktion im Unternehmen. Um dies zu ändern und den Beitrag des Menschen als Mitarbeiter ebenso zu verdeutlichen wie den Wert der Personalfunktion für die unternehmerische Wertschöpfung, kann der HPI ein signifikanter Treiber werden.

Sehen Sie Ihre Erwartungen erfüllt?

R. Kast: Was mich am HPI überzeugt, sind die personellen Werttreiber, die alle einschlägigen Arbeitsfelder der Personalarbeit abdecken. Von der Personalstrategie hin zu Compensation und Benefits, von der Information und Kommunikation hin zur Führungspolitik ist es möglich, die Werttreiber inklusive der unternehmensspezifischen Zielgrößen, den Wertbeitrag der HR-Funktion transparent zu machen. Mit dem vorliegenden Instrument haben aufgrund der einfachen Anwendung auch die KMU (kleine und mittelständische Unternehmen) die Chance, Strukturen und Prozesse des Personalmanagements mit dem wirtschaftlichen Erfolg zu vernetzen.

Herr Professor Fischer, in der Vergangenheit gab es unterschiedliche Modelle zur Bewertung von Humankapital. Ist der HPI ein Schritt in die richtige Richtung?

Prof. Fischer: Der HPI misst anhand eines umfangreichen Fragenkatalogs personalbezogene Erfolgsindikatoren, Kennzahlen und Instrumente. Dieses Konzept ist der Erfolgsfaktorenforschung zuzuordnen, wie sie beispielsweise seit den 60er Jahren auch in der strategischen Unternehmensplanung verwendet wird. Die Datenqualität hängt entscheidend von der Repräsentativität der in der Stichprobe enthaltenen Unternehmen ab. Die ersten Ergebnisse des HPI können durchaus positiv beurteilt werden. Dabei ist allen Beteiligten bewusst, dass es noch Anpassungen bedarf.

Der HPI hat nun prominente Kritiker wie Thomas Sattelberger und Professor Christian Scholz auf den Plan gerufen. Herr Kast, waren Sie überrascht von der harschen Kritik?

R. Kast: Die Reaktion von Professor Scholz als Erfinder und Protagonist der „Saarbrücker Formel“ ist insofern verständlich, als mit dem HPI ein Rating-Instrument auf den Markt kommt, das eine wesentlich höhere Marktakzeptanz verspricht als die „Saarbrücker Formel“. Die Motive von Herrn Sattelberger kann ich nicht nachvollziehen. Für die strategische Orientierung und die Akzeptanz als Business-Partner wäre es indes sehr wichtig, wenn wir in Wissenschaft und Praxis letztlich doch gemeinsame Wege zur Humankapitalbewertung einschlagen, um das gemeinsame Ziel der Stärkung der Personalfunktion zu erreichen. Der HPI mit dem intensiven Fragenkatalog der personellen Werttreiber ist ja als Rating-Instrument noch weiterzuentwickeln. Hier sehe ich im Dialog der Experten und nicht in der Konfrontation die Chance, mit Hilfe des HPI eine allseits anerkannte Formel zur HR-Wertschöpfungsberechnung weiterzuentwickeln.

Ein zentraler Vorwurf lautet, der HPI führe zu einer Einheitsideologie, bei der Personaler als Gutmenschen Wohltaten verteilen und betriebswirtschaftlich notwendige Sparmaßnahmen durch den HPI abgestraft werden. Teilen Sie diesen Vorwurf?

R. Kast: In der aktuellen Sozialenzyklika des Papstes wird zum Sinn und Zweck des Wirtschaftens auf die Regeln der Gerechtigkeit hingewiesen. Übersetzt in unseren Zusammenhang heißt das, dass gute Unternehmensführung Rücksicht nimmt auf Kunden, Zulieferer und die Mitarbeiter. Führungskräfte haben nach verantwortbaren Grundsätzen gemeinsam mit den Mitarbeitern den Erfolg des Unternehmens sicherzustellen. Dies geht bekanntlich am besten, wenn die Belegschaft bestens ausgebildet ist, loyal zum Unternehmen steht und sich mit dem Arbeitgeber identifiziert. Je höher diese Werte ausfallen, umso größer der Erfolg des Unternehmens. Dies bestätigen auch die Studien von „Gallup“

„Trickser haben auf Dauer keine Chance.“

in den USA und hat mit Gutmenschen-Mentalität nichts zu tun.

In diesem Zusammenhang wird auch die angenommene Kausalität von guter Personalpolitik – gemessen an bestimmten Indexwerten - und Unternehmenserfolg angezweifelt. Ist diese Koinzidenz haltbar?

Prof. Fischer: Es ist letztendlich schwierig zu entscheiden, ob eine hohe Qualität der Personalarbeit ein Unternehmen erfolgreich macht oder die umgekehrte Kausalität vorliegt, das heißt ein erfolgreiches Unternehmen mehr in die Personalarbeit investiert. In der Unternehmenspraxis dürfte hier ein eher dynamischer Prozess vorliegen, in dem beide Entwicklungen zum Tragen kommen. Es besteht noch weiterer Forschungsbedarf hinsichtlich der Generierung von finanziellen Kennzahlen, um erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen trennscharf voneinander zu unterscheiden. Ebenso sollte darauf geachtet werden, dass die Basis der im Index erfassten Unternehmen wächst und eine repräsentative Struktur bezüglich Branche und Unternehmensgröße vorliegt.

Was halten Sie von dem Anspruch des HPI, dass die Ergebnisse für Ratings genutzt werden sollen und die Vergabe von Unternehmenskrediten beeinflussen?

Prof. Fischer: Der Einsatz des HPI als Rating-Instrument würde dadurch erleichtert, dass Angaben zum HPI im Rahmen der Unternehmenspublizität standardisiert werden. So ist in den Paragraphen 289 und 315 des HGB geregelt, dass nichtfinanzielle Leistungsindikatoren zum Personal in die (Konzern)Lageberichterstattung aufzunehmen sind, soweit sie für das Verständnis des Geschäftsverlaufs und der Lage von Bedeutung sind. Entsprechende Empfehlungen zu Angaben hinsichtlich des Humankapitals finden sich auch im Deutschen Rechnungslegungsstandard (DRS) 15.

Sehen Sie denn keine Manipulationsgefahr, wenn die Befragungsergebnisse in ein Rating einfließen? Immerhin basieren die Ergebnisse der Online-Befragung auf Selbstauskünften der Unternehmen.

Prof. Fischer: Die Inhalte der Lageberichterstattung sind prüfungspflichtig. Falls Angaben zum HPI dort veröffentlicht werden, hätten diese durch das Testat des Wirtschaftsprüfers auch eine entsprechend hohe Verlässlichkeit im Hinblick auf ein durchzuführendes Rating beziehungsweise eine Kreditvergabe. Eine standardisierte Berichterstattung führt in Unternehmen in der Regel auch zu Anpassungen der IT-Systeme, so dass die erforderlichen Daten fortlaufend ver-

fügbare sind und mit Hilfe geeigneter Kommunikationsmedien, zum Beispiel der Extensible Business Reporting Language (XBRL), an Rating-Agenturen oder Kreditinstitute transferiert werden können.

Herr Kast, wie beurteilen Sie die Manipulationsgefahr?

R. Kast: Trickser haben auf Dauer keine Chance. Aber auf dem weiteren Weg zur Objektivierung werden Mitarbeiterbefragungen und externe Audits Hilfestellung leisten.

Ihr Unternehmen gilt in Sachen Personalarbeit als vorbildlich, Sie haben bereits viele Auszeichnungen erhalten. Bei welchen Themen können Sie sich laut HPI-Analyse noch steigern?

R. Kast: Die SICK AG hat durch die seit Jahren eingeführte HR-Balanced Scorecard und die jährlichen Mitarbeiterbefragungen festgestellt, dass wir in der Führungsarbeit intensiv an verbesserter Information und Kommunikation durch unsere Führungskräfte arbeiten müssen. Dies wird durch den HPI bestätigt. Deshalb haben wir beispielsweise seit Anfang des Jahres einen Pflichtbaustein „Kommunikation“ in der Schulung für alle Führungskräfte eingeführt.

Interview: Jürgen Scholl und Erwin Stickling