

PRESSEINFORMATION 11/2009

Was kann der Human-Potential-Index (HPI) leisten?

von Prof. Dr. Schütte und Dipl. Psych. Peter Friederichs,
Vorstand des Human-Capital-Club e.V.

Der im Auftrag des Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) von namhaften Experten, darunter auch Vertretern des Human-Capital-Club e.V. (HCC), entwickelte HPI ist auf ein lebhaftes Echo gestoßen: von breiter Zustimmung aus Wissenschaft, Praxis und vor allem den teilnehmenden Firmen (s. personalmagazin 05/09, 12ff.) bis zu schroffer Ablehnung von Experten wie Thomas Sattelberger, Prof. Christian Scholz (personalwirtschaft 07/2009, 10f.) und mit gleichlautenden Argumenten leider auch der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeber (BDA) (Stellungnahme Juli 2009).

Der HCC unterstützt den HPI und hält ihn für einen ganz wesentlichen Beitrag zu dem gemeinsamen Anliegen, die Berücksichtigung des Humankapitals als zentraler Größe bei der Steuerung und auch Bewertung von Unternehmen zu fördern. Dasselbe gilt für die wesentlichen Ziele des HPI und den eingeschlagenen Weg dorthin.

1. Steuerung des Unternehmens

Der HPI verfolgt den sog. „Managementansatz“ zur Beeinflussung und Steuerung des Humankapitals in Richtung Unternehmenserfolg. Er richtet sich in erster Linie an das Management selbst. Dieses wird aufgefordert, die für das eigene Unternehmen wichtigsten Faktoren des Humankapitals („Werttreiber“) zu ermitteln, sich für diese konkrete Ziele mit wirksamen Maßnahmen vorzunehmen und deren Umsetzung zu verfolgen. Denselben Ansatz verwenden andere, praxistaugliche Verfahren wie der „Leitfaden Wissensbilanz“, das Werttreibermodell von U. Wucknitz oder auch die HR-Scorecard der DGFP. Auch der HCC propagiert dieses Vorgehen als den erfolgversprechendsten Weg zur Steigerung des Humankapitals und Unternehmenserfolgs. Keiner, auch nicht der HPI, kann dabei einen Anspruch auf Vollständigkeit oder „Allgemeingültigkeit“ erheben und tut es auch nicht. Dazu ist das Humankapital, seine Bestandteile und Faktoren, ihre gegenseitige Beeinflussung

und Abhängigkeit sowie die Wirkungsketten zur Leistung der Mitarbeiter und dem Erfolg des Unternehmens viel zu komplex. Allerdings basiert auch der HPI auf einem systematischen, an der Praxis geprüften Katalog der wesentlichen Werttreiber und bietet damit dem interessierten Manager eine wertvolle Orientierungshilfe für den Stand und die Weiterentwicklungsmöglichkeiten der eigenen Personalarbeit.

2. Bewertung des Unternehmens

Von den genannten Kritikern wird dem HPI vorgeworfen, „nicht ansatzweise Humanpotenzial zu messen“ und auf „eine wertmäßige Bestimmung zu verzichten“. Genau das trifft zu und geschieht ganz bewußt. Auch das entspricht der Auffassung des HCC. Denn gerade die genannte Komplexität und die Unmöglichkeit, exakte Wirkungsketten zu bestimmen, macht den Anspruch unrealistisch, das Humankapital/-potential oder wesentliche Bestimmungsfaktoren davon monetär in € auszudrücken. Das gilt leider auch für die „Saarbrückener Formel“ oder andere Versuche (s. dazu Schütte in: Personalwirtschaft 4/2005, 18ff.). Der HCC beteiligt sich deswegen nicht mehr daran, sondern konzentriert sich und empfiehlt den mit dem HPI verfolgten Ansatz. Statt der Berechnung eines monetären Werts wird versucht, Wirkungszusammenhänge von Werttreibern und betriebswirtschaftlichen Ergebnissen zu ermitteln durch empirische Untersuchungen anhand vergleichbarer Unternehmen oder noch besser Einheiten desselben Unternehmens. Verglichen werden die Bewertungen einzelner Werttreiber des Humankapitals dieser Einheiten mit deren konkreten betriebswirtschaftlichen Ergebnissen und die Ermittlung von Korrelationen nach den üblichen wissenschaftlichen Methoden. Die Hypothese ist, daß sich jeweils hohe, signifikante Korrelationen ergeben. Dies wird durch die wenigen bisher bekannten Versuche bestätigt, z.B. Bewertung der Führungsleistung in der ehem. HYPO-Bank (Althausen/Friederichs, Personalentwicklung in der Globalisierung, 2001, 58ff.), Identifikation der Mitarbeiter und partnerschaftliche Firmenkultur bei Bertelsmann (interne Analysen) und die Projektergebnisse des HPI. In allen Fällen wurden signifikante Korrelationen zwischen den Bewertungen und dem wirtschaftlichen Erfolg festgestellt. Die Bewertungen können dabei auf unterschiedliche Weise erfolgen, z.B. Selbsteinschätzungen (HPI), Mitarbeiterbefragungen (Bertelsmann) oder Kennzahlen (HYPO-Bank). Je differenzierter die Bewertungen erfolgen (professionelle Befragungen mit entsprechend konkreten Fragen, Kennzahlen), desto konkreter sind die Handlungshinweise, die sich für das Management ergeben.

3. Methodische Kritik

Besonders vehement geißeln die genannten Kritiker die Methode („wissenschaftlich unhaltbar“, „Taschenspielertrick“), da sie dem HPI unterstellen, Kausalität zwischen den eingesetzten Instrumenten und dem

Unternehmenserfolg zu behaupten. Das ist tatsächlich eine Unterstellung, da allen Beteiligten bewusst ist, daß der HPI lediglich Korrelationen ermittelt, allerdings mit einer hohen Signifikanz bei vielen Instrumenten, die die Annahme von Wirkungszusammenhängen rechtfertigt.

Der HCC unterstützt genau dieses Vorgehen, empirische Korrelationsanalysen in der Breite und im Zeitablauf mit dem HPI oder auch anderen Werttreiberanalysen vorzunehmen, um die Daten- und Erfahrungsbasis zu verbreitern. Auf diesem Wege können Wirkungszusammenhänge verfestigt und möglicherweise auch zumindest in Bandbreiten quantifiziert werden. Zu diesem Vorgehen sollten wir die Unternehmen und die Wissenschaft auffordern, statt die ersten Versuche bereits zu diskreditieren.

Auch der HCC fordert, daß die Analysen professionell und mit wissenschaftlich abgesicherten Methoden durchgeführt werden, um die bekanten Fallstricke von Instrumenten wie Befragungen und Korrelationsanalysen zu vermeiden.

Deswegen sollten auch die methodischen Grundlagen des HPI offengelegt und einer fachlichen Kritik zugänglich gemacht werden. Das dient der Akzeptanz des Instrumentes sowie der ständigen Verbesserung der Datenbasis und Methoden. Bereits jetzt ist vorgesehen, die bisherigen Selbsteinschätzungen der teilnehmenden Unternehmen durch Vor-Ort-Überprüfung der Aussagen durch Experten und entsprechende (professionelle) Befragung der Mitarbeiter zu ergänzen. Die kontinuierliche Verbesserung und Härtung des HPI wird auch vom HCC nachhaltig unterstützt.

4. Benchmarking

Der HPI ermöglicht allen teilnehmenden Unternehmen, sich mit den Ergebnissen aller Teilnehmer zu vergleichen. Das ist ebenfalls ein wichtiger und wertvoller Beitrag zur Standortbestimmung und Ermittlung von Verbesserungspotentialen für das eigene Unternehmen. Auch hier geht die vehemente Kritik („ordnungspolitisch unzumutbar“), daß z.B. kleine Unternehmen massiv benachteiligt würden, an der Sache vorbei. Denn natürlich ist vorgesehen, aussagekräftige Vergleichsgruppen zu bilden, in denen die Ergebnisse auch tatsächlich vergleichbar sind. Das wird mit zunehmender Breite der Anwendung immer trennschärfer möglich werden.

5. Finanz- und Kreditrating

Auch das Ziel, mittelfristig Analysten, Investoren und auch Banken mit Hilfe des HPI die Möglichkeit zu bieten, den Stand und die Qualität der Personalarbeit und des Humanpotentials besser bzw. überhaupt zu beurteilen, wird vom HCC nachhaltig unterstützt. Denn das kann nur im Interesse der Unternehmen sein, daß die Unternehmensbewertung nicht allein auf rein finanziellen Kenngrößen beruht, sondern endlich auch um diese wichtigen Aspekte erweitert wird. Ob das passiert, hängt sicher von der vorgesehenen Weiterentwicklung und Verbesserung der Aussagekraft des HPI ab. Das Schreckgespenst eines politisch missbrauchten und aufgezwungenen Zertifizierungsinstruments sollte uns nicht

beeinflussen, sondern höchstens anspornen, den HPI, wie vorgesehen, gemeinsam so weiter zu entwickeln, daß er von allen Beteiligten als sinnvoll und nützlich anerkannt und eingesetzt wird.

Fazit

Was kann der HPI leisten?

- er ist ein wichtiges und nützliches Instrument für das Management, den Stand der eigenen Personalarbeit zu beurteilen
- mit der vorgesehenen Weiterentwicklung der Beurteilungsinstrumente (z.B. externe Überprüfung, Mitarbeiterbefragungen) und Differenzierung der Vergleichsgruppen wird er dem Management auch eine Beurteilung der Qualität der Personalarbeit ermöglichen
- die methodischen Grundlagen sollten offen gelegt und, soweit nötig, weiterentwickelt werden
- es sollten möglichst viele Unternehmen zur Anwendung ermuntert werden, um die Aussagekraft der Ergebnisse zu härten
- der HPI hat das Potential, sich zu einer Art Standard für die Bewertung der Qualität der Personalarbeit und des Humankapital-Managements zu entwickeln

Der HCC tritt dafür ein, dieses Projekt aktiv zu unterstützen, vor politischer Beeinflussung oder auch unsachlicher Kritik zu schützen und an der Weiterentwicklung mitzuwirken.

Kirchheim, den 7.11.09