

Don't „mess“ it up: Die TOP 10 der schlechtesten HR-Kennzahlen

Udo Fichtner¹

¹⁾ Konzern-Personalleiter, Hirschvogel Automotive Group

SCHLÜSSELWÖRTER: HR-Kennzahlen, HR Performance, Strategischer Wertbeitrag von HR

KURZFASSUNG: Krankenquote, Fluktuation, Mitarbeiterzufriedenheit: Welcher Personaler berichtet diese und ähnliche Kennzahlen nicht regelmäßig an die operativen Entscheidungsträger? Doch welche strategische Bedeutung haben diese Kennzahlen? Stehen sie wirklich im Zusammenhang mit Unternehmensperformance? Sind sie steuerungsrelevant? Welche unbeabsichtigten, negativen Folgewirkungen können auftreten, wenn Performance daran gemessen wird? Diese und weitere Fragen werden in dem Artikel beleuchtet und dabei alternative Möglichkeiten skizziert, um den strategischen Wertbeitrag von HR messbar(er) zu machen. Dabei können und müssen steuerungsrelevante Kenngrößen dem Anspruch nach mathematischer Präzision nicht immer gerecht werden.

1. Die HR-„Kenn“-Zahl: Messen, was wir kennen?

HR hat's nicht leicht: Strategischer Business Partner und auf Augenhöhe mit „den Operativen“ zu sein, erfordert Rückgrat und Kompetenz. Die Sprache der Financer zu sprechen heißt, sich in die Höhle des Kennzahlenlöwen zu begeben, Krankenquoten zu „screenen“, Fluktuation zu „reporten“ und Mitarbeiterzufriedenheit zu „tracken“. Es lebe der „KPI“ („Key Performance Indicator“)! Ach wirklich?

Das Problem fängt an, wenn unterschiedliche Definitionen von Kennzahlen umherschwirren und jeder sie beliebig interpretiert. Der HR Business Partner klärt zunächst einmal sauber die Begriffe. Wie ist die Kennzahl definiert? Was genau soll sie überhaupt messen: Die Performance von HR im Sinne der Personalabteilung? Oder die Performance von HR im Sinne der Gesamtbelegschaft? Wenn die Personalabteilung rund 1% der Kosten

eines Unternehmens repräsentiert und die Belegschaft – je nach Geschäft – eher 15% bis 70%, sollte klar sein, wo die Werttreiber liegen und worauf der Fokus bei den KPIs gelegt werden muss (Becker & Huselid, 2003). Zudem muss HR dafür eintreten, dass das, was wir kennen oft nicht das ist, was wir wissen müssen. Sinn und Unsinn einer jeden Kennzahl sind aufzuzeigen und konkrete Alternativen vorzulegen. Steuerungs- und Performancerelevanz für das eigene Unternehmen sind entscheidend und nicht das, was wir vermeintlich mit anderen „benchmarken“ können, was immer schon gemessen wurde oder gar das, was vom „System“ automatisch generiert wird (Becker et al., 2001). Effektivität geht vor Effizienz.

1.1. Umsatz pro Mitarbeiter

Die Definition: Umsatz des Unternehmens ./ durchschnittliche Mitarbeiterzahl

Die Annahme: Eine höhere Quo-

te suggeriert höhere Performance bzw. Produktivität der Mitarbeiter.

Das Problem: Je nach Definition für „Mitarbeiter“ werden Anreize gesetzt, externe Berater oder Zeitarbeiter einzusetzen, die oft teurer sind. Es fehlt auch an notwendiger Differenzierung, da kein Fingerzeig auf unterschiedliche Produktivitäten einzelner Jobs erfolgt. Wechselkursschwankungen, Preisveränderungen, Energieverbräuche, etc. fließen in die Kennzahl ein, worauf Mitarbeiter kaum Einfluss haben.

Benchmarking: Nicht sinnvoll, da die Definitionen für „Mitarbeiter“ (Vollzeitäquivalente/VZÄ, Köpfe, Zeitarbeiter ja/nein) unterschiedlich sein können.

Die Alternative: Sich des unterschiedlichen Einflusses strategischer und nicht-strategischer Positionen auf die Wertschöpfung bewusst werden und dann überproportional in strategische Jobs investieren und den jeweiligen Fortschritt in diesen Jobs messen.

1.2. Wertschöpfungsquote

Die Definition: Rohertrag (d. h. Umsatz – Materialaufwand) *.l.* Personalaufwand

Die Annahme: Je höher die Quote, desto höher die Personalproduktivität. Dies wird durch den Bezug zum Personalaufwand suggeriert.

Das Problem: Das produzierende Personal (also oft die große Mehrheit) hat keinen Einfluss auf verhandelte Verkaufs- bzw. Einkaufspreise. Die Quote kann sich erhöhen, während gleichzeitig die eigentliche Personalproduktivität nachlässt.

Benchmarking: Nicht sinnvoll aufgrund unterschiedlicher Berechnungsmethoden bzw. Definitionen.

Die Alternative: Wie bereits skizziert, muss Performance in strategischen Jobs und ihr Einfluss auf die Wertschöpfung messbar gemacht werden, um dann überproportional in solche Jobs zu investieren.

1.3. Weiterbildungskosten pro Mitarbeiter

Die Definition: Gesamte Weiterbildungskosten *.l.* Anzahl der Mitarbeiter

Die Annahme: Je höher die Quote, desto intensiver die Weiterbildungsaktivitäten. Oder: Je niedriger die Quote, desto effizienter die Weiterbildungsaktivitäten, wenn viele Mitarbeiter daran teilnehmen.

Das Problem: Notwendigkeit und Qualität der Trainings sowie Nachhaltigkeit ihrer Wirkung bleiben außen vor. Zudem ist unklar, was eine positive oder negative Entwicklung ist. In welche Richtung sollen die Weiterbildungskosten gesteuert werden?

Benchmarking: Nicht sinnvoll, da

der echte Bedarf an Trainings in jedem Unternehmen anders ist und interne und externe Weiterbildungsmaßnahmen auch unterschiedlich verbucht werden können.

Die Alternative: Messen der Trainings für Topleister in Schlüsselpositionen und Ergebnisüberprüfung. Trainingsausgaben für diese Mitarbeitergruppe ins Verhältnis zu Trainingsausgaben für Mitarbeiter in nicht-strategischen Positionen setzen.

1.4. Kosten der Personalabteilung

Die Definition: Kosten der HR-Abteilung *.l.* gesamte operative Kosten des Unternehmens

Die Annahme: Je höher die Quote, desto ineffizienter die Personalabteilung.

Das Problem: Erfolgreiche Unternehmen geben oft mehr Geld für die HR-Abteilung aus als unprofitable. Einsparungen bei HR können schnell zu Performanceverlusten in der gesamten Belegschaft führen.

Benchmarking: Nicht sinnvoll, da die Anforderungen an HR in jedem Unternehmen anders sind.

Die Alternative: Strategische Ziele herausarbeiten und HR so aufstellen, dass die Belegschaft die Ziele auch erreichen kann. Förderung von Mitarbeitern in Schlüsselstellen vorantreiben. Messen, wie das den Führungskräften und HR gelingt.

1.5. Kosten/„Time-to-fill“ bei Stellenbesetzungen

Die Definition: Kosten (bzw. Dauer in Tagen) pro Stellenbesetzung *.l.* Anzahl der Neueinstellungen

Die Annahme: Je preiswerter die

Besetzung bzw. je kürzer der Zeitraum, desto effizienter der Prozess.

Das Problem: Die Kennzahl ignoriert, dass zu hoher Kosten- und Zeitdruck im Prozess unweigerlich zu weniger Sorgfalt bei der Auswahl und letztlich zu höheren Kosten führt. Insbesondere für strategische Positionen ist nicht ein effizienter Prozess sondern eine effektive Auswahl der wesentliche Werttreiber.

Benchmarking: Nicht möglich, da Vergleichsdaten in aller Regel nicht zur Verfügung stehen.

Die Alternative: Messen, wie lange es dauert, Topleister in strategische Positionen zu bringen oder wie lange und in welchem Verhältnis Topleister in strategisch wichtigen Positionen eingesetzt werden.

1.6. Zeitarbeiterquote

Die Definition: Anzahl der Zeitarbeiter *.l.* Anzahl der „eigenen“ Mitarbeiter

Die Annahme: Je höher die Quote, desto höher die Flexibilität.

Das Problem: Flexibilität wird inkorrekt wiedergegeben. Zeitarbeiter sind fast alles „direkte“ Mitarbeiter, d. h. im Nenner müsste die Anzahl der „Direkten“ stehen, um die Flexibilität für Volumenschwankungen zu kennen. „Indirekte“ sind kaum flexibilisierbar. Zudem müsste der Nenner vorhandene VZÄ der Zeitarbeit mit einschließen, da die Gesamtzahl verfügbarer Arbeitsstunden Zeitarbeit mit einschließt.

Benchmarking: Nicht sinnvoll, da Bedarf und Berechnung in jedem Unternehmen anders sind.

Die Alternative: Messen, um wie viel sich die Bezahlung von Zeit-

arbeitern und vor allem deren Produktivität von „eigenen“ Mitarbeitern unterscheidet.

1.7. Ideenquote

Die Definition: Anzahl der eingereichten bzw. umgesetzten Ideen ./ Anzahl aller Mitarbeiter

Die Annahme: Je höher die Quote, desto besser.

Das Problem: Ideensysteme setzen oft extrinsische Anreize, unsinnige Ideen einzureichen oder gegenüber anderen Abteilungen gut auszusehen. Intrinsisch motivierte Mitarbeiter, die kontinuierlich Verbesserungen vornehmen, werden kaum beachtet oder honoriert und durch ein bürokratisches System eher abgeschreckt. Es ist fraglich, ob ein perfektioniertes Ideensystem eine nachhaltige Verbesserungskultur befördern kann.

Benchmarking: Nicht sinnvoll, da Ermittlung und Berechnung oft sehr unterschiedlich sein dürften.

Die Alternative: Ideensysteme abschaffen und frei werdende Ressourcen nutzen, um großartige Ideen „on the spot“ zu belohnen und eine Kultur ständiger Verbesserung in den Köpfen zu verankern.

1.8. Krankenstand

Die Definition: Krankheitsbedingte Abwesenheitszeit ./ vertragliche Arbeitszeit

Die Annahme: Je niedriger die Quote, desto besser.

Das Problem: Wenn ein Schwachleister auf einer strategisch wichtigen Position stets gesund (d.h. anwesend) ist, schadet es dem Unternehmen mehr, als es nutzt. Wenn ein Topleister auf einer sol-

chen Position mal krank ist, ist das eher verkraftbar.

Benchmarking: Möglich aber nicht sinnvoll, da nicht bekannt ist, welche strategische Rolle die Ausfallzeit bei anderen Unternehmen wirklich spielt.

Die Alternative: Messen, wie viele Topleister und Schwachleister strategisch wichtige Positionen bekleiden. Messen, wie sich diese Zahlen durch aktives Management (und ein bisschen Glück!) verändern. Entwicklung von Nachfolgeplanung für strategisch wichtige Positionen. Die oben genannten Alternativen müssen adressiert werden, bevor die Krankenquote analysiert wird und dann durchaus auch gute Hilfestellung zu wichtigen Gesundheits- und Führungsthemen bieten kann.

1.9. Fluktuation

Die Definition: Anzahl der Austritte ./ Anzahl der Mitarbeiter

Die Annahme: Je niedriger die Quote, desto besser.

Das Problem: Wer tritt aus? Wenn Schwachleister das Unternehmen verlassen, ist es positiv zu bewerten. Wenn Azubis studieren (und anschließend zurückkommen), sicher ebenso. Planmäßiger Eintritt in den Ruhestand ist ebenfalls nicht steuerbar.

Benchmarking: Ist möglich aber nicht sinnvoll, solange nicht bekannt ist, wer austritt und welche strategische Rolle dies für andere Unternehmen spielt.

Die Alternative: „Bedauerte“ Austritte (Topleister in strategisch wichtigen Positionen) messen und den Ursachen nachgehen. Austritte von Schwachleistern messen und

vorantreiben. Fluktuation von Zeitarbeitern messen, da hier Kosten durch Qualitätsverluste und hohe Ressourcenbindung bei der Einarbeitung neuer Zeitarbeiter entstehen. Strategische Personalplanung aufsetzen, um bekannte demographische Einflüsse frühzeitig und proaktiv zu adressieren.

1.10. Mitarbeiterzufriedenheit

Die Definition: Ermittelte (Durchschnitts-)Werte aus Mitarbeiterbefragungen

Die Annahme: Je höher der Wert, desto besser.

Das Problem: Wer ist zufrieden? „Unternehmensbewohner“ und Schwachleister treiben den Wert oft nach oben, während unzufriedene Topleister in strategischen Positionen kaum ins Gewicht fallen. Die Kennzahl könnte also eine kulturelle Fehlentwicklung sogar beschleunigen. Außerdem werden Fragen aus der Befragungsaktion oft unterschiedlich interpretiert und dadurch die Aussagekraft eingeschränkt.

Benchmarking: Nicht sinnvoll, da jeweils unterschiedliche Methoden zum Einsatz kommen.

Die Alternative: Offene und regelmäßige Feedbackgespräche insbesondere mit Mitarbeitern in strategischen Positionen sowie Topleistern mit Zukunftspotenzial. Die „klassische“ Mitarbeiterbefragung sollte unbedingt eine separate Auswertung von Topleistern in strategischen Positionen ermöglichen.

2. Alternative Kennzahlen mit strategischem Bezug

Die beschriebenen Kennzahlen lassen sich, wie viele andere auch, in

aller Regel „hart“ ermitteln und sind auch deshalb in Unternehmen beliebt. Oft wird damit jedoch nicht der Kern getroffen, nämlich Fortschritte bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie zu messen (Beatty et al., 2003). Beispielhaft seien hier alternative HR-Messgrößen genannt, die zur Verfolgung strategischer Ziele oft eine wichtige Rolle spielen dürften:

- Differenz von Gehaltserhöhungsprozentsätzen bzw. Zielboni für Top- und Schwachleister
- Gehaltspositionierung der Top- und Schwachleister im Marktvergleich
- Weiterentwicklung von bzw. Trainingsmaßnahmen für Topleister in Schlüsselpositionen
- Austrittsquote von Schwachleistern
- Anzahl außergewöhnlich guter Kandidaten für offene strategische Positionen
- Anzahl/Prozentsatz echter Nachfolgekandidaten aus den eigenen Reihen für Schlüsselpositionen
- Prozentsatz der Topleister in strategischen Jobs
- Prozentsatz von „bedauerten“ Austritten
- Prozentsatz der Mitarbeiter, die wissen, was die eigene Firma von Wettbewerbern unterscheidet
- Prozentsatz der Mitarbeiter, die ihre Fähigkeiten verbessern und verstehen, warum es wichtig ist, sich weiter zu entwickeln
- Prozentsatz der Mitarbeiter, die Abteilungs- und Unterneh-

mensziele verstehen und ihre jeweiligen Bereichskennzahlen interpretieren können

- „Time-to-fill“ für Topleister in Schlüsselstellen
- Fluktuationsrate von Zeitarbeitern

3. Fazit

Der Fokus auf HR-Kennzahlen wird zunehmen, um den strategischen Wertbeitrag der Personalfunktion bei der Erreichung der Unternehmensziele zu ermitteln (Becker & Huselid, 2003). Entscheidend ist, dass sie einheitlich interpretiert werden und tatsächlich steuerungsrelevant sind. Viele in der Praxis verwendete Kennzahlen erfüllen diese Voraussetzung nicht.

Der Nutzen von Kennzahlen, die in anderen Unternehmen erhoben werden („Best Practices“), ist begrenzt, weil diese definitionsgemäß keine strategische Bedeutung für das eigene Unternehmen haben können. Nicht Transaktionen (d.h. die Effizienz der HR-Arbeit) distanzieren erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen, sondern Talente und ihre Fähigkeit, die Unternehmensstrategie nachhaltig umzusetzen (d.h. die Effektivität der HR-Arbeit).

Die Personalabteilung repräsentiert oft einen Anteil von weniger als 1% der Kosten eines Unternehmens. Eine unproduktive Belegschaft kostet hingegen – nicht mehr und nicht weniger als – seine Wettbewerbsfähigkeit. Das strategisch Richtige „ungefähr“ zu messen ist besser, als das Falsche ganz präzise (Becker & Huselid 2003). Kennzahlen, die strategisch von hohem

Nutzen und relevant für die Steuerung eines Unternehmens sind, fallen nur selten aus dem HR-Informationssystem.

4. Literatur

- Beatty, R. W., Huselid, M. A. & Schneier, C. E. (2003). The New HR Metrics: Scoring on the Business Scorecard. *Organizational Dynamics*, 32, 107-121.
- Becker, B. E. & Huselid, M. A. (2003). Measuring HR? Benchmarking is Not the Answer. *Human Resource Magazine*, 48, 57-61.
- Becker, B. E., Huselid, M. A. & Ulrich, D. O. (2001). *The HR Scorecard – Linking People, Strategy, and Performance*. Boston: Harvard Business Press.

► [Xing-Profil des Autors](#)



Interview

mit Udo Fichtner

Herr Fichtner, in welcher Branche arbeiten Sie? Welche Position bekleiden Sie?

Ich bin Konzern-Personalleiter der Hirschvogel Automotive Group. Hirschvogel ist ein international bedeutender Automobilzulieferer und Marktführer im Bereich der Umformtechnik. Die Schwerpunkte meiner Tätigkeit sind das weltweite strategische Personalmanagement, das Talentmanagement und die Nachfolgeplanung. Zusätzlich leite ich ehrenamtlich beim Bundesverband der Personalmanager die Fachgruppe Strategisches Personalmanagement.

Wie kam es dazu, dass Sie sich mit den Kennzahlen des HR kritisch auseinandersetzen?

Ganz einfach: Ressourcenverschwendung und Fehlsteuerung. Im HR gibt es zahlreiche Kennzahlen, die erhoben werden, weil sie einfach zu ermitteln sind, weil sie immer ermittelt wurden und weil es andere auch machen. Ist das sinnvoll? Nein. Unternehmen verschwenden viel Zeit und Energie, um Kennzahlen zu betrachten, die in keinerlei Hinsicht relevant sind. Jedenfalls nicht steuerungsrelevant. Wenn die höchsten Führungsgremien zur einfachen und schnellen Übersicht mit Ampelsystemen arbeiten, was ich sinnvoll finde, muss man sich darauf verlassen können, dass die präsentierten Kennzahlen Steuerungsrelevanz haben, die Definitionen dahinter klar und einheitlich sind und dass

eine grüne Ampel tatsächlich auch bedeutet, dass es keinen zusätzlichen Handlungsbedarf gibt. Die vereinfachte Darstellung darf nicht dazu führen, dass an den falschen Stellen diskutiert wird.

Sie sprechen immer wieder von „Schwachleistern“ und „Topleistern“. Können Sie die beiden Gruppen im Zusammenhang eines Unternehmens definieren und voneinander abgrenzen?

Das ist unvollkommene Personaler-Kurzsprache. Die Bezeichnungen benutze ich auch nur im Kontext konkreter Tätigkeiten, niemals auf den Menschen an sich bezogen. Jedes Unternehmen hat die Freiheit, diese Grenzen für sich selbst zu ziehen. Als Orientierung bietet sich folgende Frage an: Würde ich einen Mitarbeiter sofort wieder einstellen? Ist die Antwort ein uneingeschränktes „Ja“, handelt es sich vermutlich um einen Topleister. Kommt das „Ja“ noch zögerlich, wohl eher um einen Normalleister. Ist die Antwort „nein“, dann muss die Frage erlaubt sein, ob die betreffende Person wirklich helfen kann, in dieser Funktion die Strategie des Unternehmens erfolgreich umzusetzen.

Nutzen Sie in Ihrem Unternehmen alternative HR Kennzahlen?

Wir sind dran. In einem Pilotprojekt entwickle ich derzeit ein neues Kennzahlensystem, mit dem in Zukunft strategische Personalentscheidungen entsprechend unter-

stützt werden sollen und der Erfolg dieser Maßnahmen messbar gemacht wird. Im Großen und Ganzen erhalte ich positive Resonanz. Nichts desto trotz erfordert eine konkrete Umsetzung viel Überzeugungsarbeit. Veränderungen sind immer schwer zu implementieren, da sie implizieren könnten, dass in der Vergangenheit etwas falsch gelaufen ist. Darum geht es aber nicht. Entscheidend ist, dass Erfolg in der Zukunft nicht automatisch mit den Maßnahmen der Vergangenheit zu gewährleisten ist.

Wie sieht die konkrete Operationalisierung der Kennzahlen aus?

Die Operationalisierung ist in einigen Punkten tatsächlich eine große Herausforderung. An dieser Stelle gilt jedoch die Maßgabe, lieber ungefähr das Richtige zu messen als genau das Falsche. Menschen, die harte Kennzahlen gewohnt sind, können nur schwer verstehen, dass es zur Erfassung der strategisch relevanten Aspekte im Personalmanagement nicht immer mathematisch genaue Kennzahlen geben kann. Da definitionsgemäß für jedes Unternehmen etwas anderes strategisch relevant ist, muss auch jedes Unternehmen individuell für sich festlegen, was es wissen will und muss, um seine Strategie erfolgreich umzusetzen und das dann individuell abbilden.

Herr Fichtner, wir danken Ihnen sehr für das interessante Gespräch. ■