Von sinnvollem HR-Benchmarking kann man erst reden, wenn die erfassten Kennzahlen in ihrer unterschiedlichen Relevanz gewichtet und interpretiert werden.

Vom Messen zum Managen

Wie andere Unternehmensfunktionen, muss auch die Personalfunktion Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit ihrer Arbeit unter Beweis stellen. Voraussetzung dafür sind Kennzahlen, die darüber Auskunft geben, ob Human Resource (HR) die richtigen Dinge tut und diese richtig umgesetzt werden. Die Leistungsfähigkeit muss also messbar gemacht werden, und zwar durch ein systematisches und umfassendes HR-Controlling, das sich nicht nur in einer Kontrollfunktion erschöpft, sondern auch strategische Steuerungsfunktion hat.

Controlling darf dabei nicht als l'art pour l'art verstanden werden. Wer zum Beispiel weiß, wie lange es in seinem Unternehmen dauert, bis eine Stelle besetzt ist, wie hoch die relevanten Prozesskosten sind oder welchen Umsatz jeder Mitarbeiter im Durchschnitt erwirtschaftet, hat kaum etwas gewonnen. Im Mittelpunkt der Forderung nach Transparenz und Messbarkeit steht nicht die blanke Zahl, sondern die Frage nach deren Kontext und Qualität: Nur wenn klar ist, ob ein gemessener Wert akzeptabel oder inakzeptabel ist, kann entschieden werden, ob Bedarf besteht, ihn zu verändern.

Dies setzt jedoch voraus, dass jeder Kennzahl eine Bezugsgröße als Qualitätsmaßstab zur Seite gestellt wird. Weicht die Kennzahl von dieser Größe signifikant ab, kann dies ein Indikator dafür sein, dass etwas unternommen werden muss, um sie wieder in den vorgegebenen Bereich zu bewegen.

Kennzahlen oder Benchmarks können auf verschiedenen Wegen gewonnen werden: Zum einen besteht die Möglichkeit, interne Datenquellen zu nutzen und beispielhafte Werte aus dem eigenen Unternehmen als Vergleichsgrößen zu setzen. Diese Alternative vertraut der Vorbildlichkeit des eigenen Wirtschaftens und führt so auch relativ schnell zu praktikablen Werten. Doch der reine Selbstbezug fordert in der Regel kaum heraus und führt dazu, dass Markttrends verpasst werden; vor allem aber vermeidet die isolierte Innensicht, dass man von anderen Unternehmen lernt.

Daher werden Benchmarks häufig auch aus externen Quellen herangezogen, zumeist von internationalen Anbietern mit umfassenden Datenbanken. Gerade aber die große Menge der hier verfügbaren Daten zwingt zur Auswahl. Vor der Selektion steht deshalb die Spezifikation von Kriterien, um relevante Daten und Fakten zu bestimmen. Hilfe bei der Bestimmung von Benchmarks bieten auch Projektdatenbanken von Consultants. Insgesamt empfiehlt sich ein Ansatz, bei dem externe Quellen, interne Einschätzungen und konkrete Projektdaten berücksichtigt werden.

Der entscheidende Punkt: Die Benchmarks müssen nicht nur relevant sein, sondern auch von allen Beteiligten akzeptiert werden. Gerade bei Kennzahlen, die das unternehmerische Kerngeschäft betreffen, kommt es darauf an, dass sie die Zustimmung des operativen Managements finden. Sonst werden nicht nur die Kennzahlen abgelehnt, sondern auch die vorgeschlagenen Maßnahmen, die aus identifizierten Abweichungen abgeleitet werden. Die Auswahl der Kennzahlen erfolgt also idealerweise im Rahmen einer Diskussion zwischen Personalbereich, Linienmanagement und Unternehmensleitung. Einem gemeinsam akzeptierten Wert, der von der Marktpraxis abweicht, ist dabei der Vorzug zu geben vor einer rein extern ermittelten Größe, die intern abgelehnt wird. Hier gilt das Primat: interpretieren, aber nicht blind abschreiben.

Vergleichbarkeit herstellen

Der Wert selektierter Benchmarks steht und fällt damit, wie gut es gelingt, sie in Bezug zu den eigenen Messwerten und Kennzahlen zu setzen. Ist diese Vergleichbarkeit nicht gegeben, ist ein Benchmarking meist nicht nur wertlos, sondern kann zu einer verfehlten Einschätzung des eigenen Standortes und somit auch zu kontraproduktiven Maßnahmen führen.

Eigene Kennzahlen und externe Benchmarks entsprechen einander nicht automatisch. Beispiel Betreuungsquote: Diese gibt darüber Auskunft, wie viele Mitarbeiter durch einen HR-Mitarbeiter betreut werden. Nun kann diese Kennzahl bei einem Benchmark-Anbieter aus anderen HR-Leistungsportfolios resultieren als die unternehmensspezifische Betreuungsquote. Basiert der extern generierte Wert zum Beispiel auf Personalleistungen, zu denen neben HR-Kernleistungen wie Lohnabrechnung auch Corporate-Services oder Sozialberatungsleistungen gehören, Teile davon im eigenen Unternehmen jedoch keine Rolle spielen, ist es notwendig, die Benchmark zu adaptieren. Zudem muss klar sein, dass Kennzahlen und Benchmarks keine Inseln sind, sondern ein Netz einander beeinflussender Größen bilden. Es kommt also nicht nur auf die Zusammensetzung der Werte an, sondern auch auf den Kontext ihrer Kombinatorik.

Thomas Faltin, Practice Leader HR S&O, Unternehmensberatung Towers Perrin, Frankfurt
Kontakt: thomas.faltin@towersperrin.com

Stichwörter in diesem Beitrag
- Controlling
- Datenbanken
- HR-Leistungsportfolio

Praxisbeispiel

Benchmarks im Kontext sehen
In einem Benchmark-Vergleich eines namhaften Kennzahlenanbieters aus dem Jahr 2005 lag Italien mit einer Personaler-Betreuungsquote von 1:108 deutlich über dem Durchschnitt der übrigen Länder. Der Grund: Italien wies im Personalbereich einen sehr anspruchsvollen Qualifikationsmix auf – der Anteil an High Professionals lag bei über 70 Prozent. Den italienischen Unternehmen war es offensichtlich gelungen, gut ausgebildete Fachkräfte für den Personalbereich zu gewinnen, zu halten und effizient einzusetzen. Ein weiterer wichtiger Faktor: 2005 war die Outsourcing-Quote italienischer Personalbereiche sehr hoch. HR-Profis konnten sich also auf anspruchsvolle Aufgabenfelder konzentrieren. Trotz der hohen Outsourcing-Quote waren die Personalkosten allerdings nicht signifikant geringer als in anderen europäischen Ländern.

Bei der Nutzung von internationalen Benchmarks ist zu berücksichtigen, welche Aufgaben der Personalbereich im jeweiligen Land aufgrund gesetzlicher Anforderungen oder anderer national verbindlicher oder üblicher Rahmenbedingungen leisten muss. In Ländern mit starken Sozialpartnern zum Beispiel muss HR in den Bereichen oder Prozessen Personalpolitik und Grundsatz anders dimensioniert werden als in Ländern, in denen es keinen Betriebsrat gibt. Müssen etwa Vorgaben im Rahmen von Sarbanes-Oxley oder Basel II beachtet werden, braucht es auch dazu Ressourcen. Gehört etwa die Verantwortung für die Pflege des Qualitätsmanagement-Systems zu den HR-Management-Aufgaben, geht dies nicht ohne entsprechend qualifizierte Mitarbeiter und eine angepasste Dimensionierung.

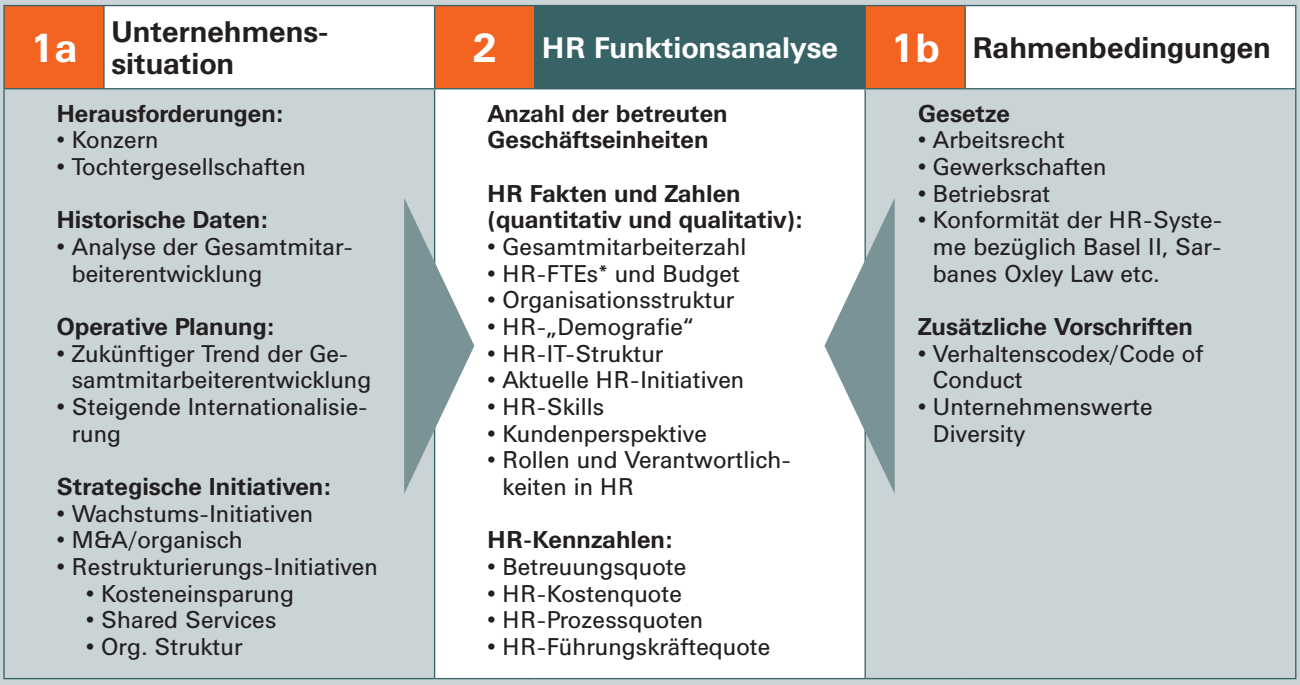
Praxisbeispiel

Personalkosten in der konkreten Unternehmenssituation
Ein Industriekonzern wollte unternehmensweit über 40 Prozent der Personalkosten reduzieren. Der Vergleich interner Betreuungsquoten in den über 40 Landesgesellschaften mit aktuellen Benchmarks eröffnete dafür einen markanten Spielraum. Die Analyse für die Region Asien zeigte jedoch: Wenn hier mittelfristig weiter zweistelliges Wachstum generiert werden sollte, verlieren die allgemeinen Benchmarks wie auch das angestrebte Abbauziel jede Grundlage. Das geplante Wachstum in der Region konnte nur mit einer deutlich größeren Belegschaft verwirklicht werden, neue Mitarbeiter mussten rekrutiert, eingestellt und qualifiziert werden. Dies hätte ein verschlankter HR-Bereich jedoch nicht leisten können. Deshalb wurde der Sollwert für die Kennzahl Betreuungsquote in Hinblick auf die regionale Wachstumsstrategie angepasst. Dem Management konnte verdeutlicht werden: Erfolg braucht Augenmaß, Kennzahlen sind kein Dogma.

Tragfähigkeit der Daten

Wichtig ist auch, sich nicht nur auf die Daten zu einem einzelnen Jahr zu verlassen, sondern Zeitreihen aus drei bis fünf Jahren auszuwerten. So kann die Betreuungsquote in externen Quellen von einem Jahr auf das andere durchaus um über 30 Prozent schwanken. Die Entwicklung der Kennzahlen ist daher nachzuvollziehen und zu hinterfragen, welche Daten aus welchen Ländern jeweils gemeldet wurden, wie sich die Kennzahlen zusammensetzen. Um hier zu klaren Trendaussagen zu kommen, sollten neben den Länderzahlen auch die Faktoren Branche und Unternehmensgröße beachtet werden. Erst ein Mix maßgeblicher Durchschnittswerte führt zu der gewünschten Vergleichbarkeit.
Auch reicht ein einmaliger Schnappschuss nicht aus: Unternehmen müssen auf dem Laufenden bleiben, wie sich verabschiedete Maßnahmen auf das Personalsystem und den Geschäftserfolg auswirken. Der regelmäßige Abgleich mit relevanten Benchmarks sollte eine feste Größe eines entscheidungsorientierten HR-Cockpits sein.
Neben dem Blick auf die Personalfunktion und die länderspezifischen Rahmenbedingungen sind Benchmarks im Kontext der allgemeinen Unternehmenssituation zu bewerten. Wenn

Spezifische HR-Benchmarks im Dreiklang von Unternehmen, HR-Funktion und externen Rahmenbedingungen



* FTE: Full Time Equivalent

zum Beispiel die Zahl an HR-Mitarbeitern in den vergangenen drei Jahren stark zugenommen hat, ohne dass die Gesamtzahl der Mitarbeiter und die Anforderungen des Business an HR gestiegen sind, muss man den Grund dafür finden – die Analyse der Ist- und Soll-Werte muss stets im Windschatten zu der Entwicklung des Business verlaufen. Diese Betrachtungsweise, und darin liegt ihr besonderer Wert, bietet nicht nur den nachvollziehenden Blick auf die bisherige Entwicklung bis zum Status quo, sondern gestattet es auch, Benchmarks hinsichtlich der geplanten Unternehmensentwicklung einzuschätzen. (Abb.)

Einflussfaktoren erkennen

Der analytische Blick muss also weit sein, um alle relevanten Einflussfaktoren erkennen und einschätzen zu können. Andererseits kommt es darauf an, sich einen detaillierten Überblick zu verschaffen. Um bei dem Beispiel der Betreuungsquote zu bleiben: Mit der Erkenntnis, dass der Markt eine Quote von 1:90 aufweist und die eigene Quote bei 1:60 liegt, kann der eigene Standort nur pauschal bewertet werden. Einer solchen Bewertung können jedoch auch nur pauschale Maßnahmen folgen – und die führen in der Regel nicht weiter.

Personalwirtschaftliche Handlungsfelder

Erst eine differenzierte Betrachtung der einzelnen personalwirtschaftlichen Handlungsfelder sorgt für die erforderliche Operationalisierung. Dazu müssen allgemeine Performance-Aussagen und die Dimensionierung der Mitarbeiter-Kapazitäten auf die HR-Kernprozesse heruntergebrochen werden: Wie stehen wir im Vergleich zum Markt im Bereich Compensation & Benefits, wie im Bereich Rekrutierung und wie sieht es in Hinblick auf die Entgeltabrechnung aus?
Wer differenziert fragt, erhält auch ein differenziertes Bild und sieht im Vergleich zum Markt, in welchen Bereichen mehr und in welchen Bereichen weniger Mitarbeiter allokiert sind. Bewegt sich die Analyse auf der Prozessebene, kann mit dem Linienmanagement diskutiert werden, wie sich welche Änderungen auf das HR-Leistungsportfolio auswirken und wo eventuell das Linienmanagement auf durch HR geschaffene Komfortzonen verzichten muss. Nur argumentativ belastbare Entscheidungen finden die erforderliche Akzeptanz. Dies gilt auch für die Auseinandersetzung mit dem Finanzbereich und der Unternehmensleitung.

Ausblick

HR-Controlling und Benchmarking müssen zu einer Selbstverständlichkeit des Personalmanagements werden, wobei nicht vergessen werden darf: Zahlen können immer nur der Orientierung dienen und dabei helfen, Entscheidungen vorzubereiten – die Verantwortung, die richtigen Schlüsse zu ziehen und angemessen zu handeln, muss stets bei den Entscheidungsträgern bleiben.