



Projekterfahrungen

HR-Controlling

Der in den Wirtschaftswissenschaften vielbeschworene Homo Oeconomicus ist wie ein Yeti. Keiner hat ihn jemals leibhaftig gesehen. Aber es könnte ihn geben. Man muss sich den Homo Oeconomicus als vollständig informierten und rationalen Daueroptimierer vorstellen. Der sämtliche Kosten kennt und seinen Nutzen sieht. Daraufhin entscheidet er sich stets für die beste verfügbare Alternative. Das konsequente Kosten/Nutzen-Denken findet seine Anwendung bis tief hinein in Alltagsbereiche (McKenzie/Tullock 1984). Es gibt etwa die „ökonomische Theorie des Sterbens“ für rauchende Alkoholiker: Die müssen sterben, entweder an Lungenkrebs oder an Leberzirrhose. Was aber ist, wenn die Lunge versagt obwohl die Leber noch einige kräftige Schlucke verkraftet hätte? Das wären vermeidbare Opportunitätskosten. Der Homo Oeconomicus raucht und säuft sich gleichzeitig zu Tode. Alles andere ist für ihn verschenkter Lebensgenuss, den es unbedingt zu vermeiden gilt. Na denn Prost!



Inzwischen wurde der Homo Oeconomicus längst auf eine modelltheoretische Annahme reduziert. Ein Homo Sapiens wie Sie und ich tickt und zickt anders. Daher ist es erstaunlich, wie sich in der Academia immer noch manche an seiner Bestätigung und andere an der Widerlegung abarbeiten. Aber die Wirtschaftstheorie basiert ohnehin auf seltsamen und fast schon spirituellen Annahmen wie der „unsichtbaren Hand“ von Adam Smith, nach der die Egoisten Einzelner zum gemeinsamen Guten werden. Wer glaubt, wird selig.

Aus Blasphemie habe ich an anderer Stelle über den auf diesen Homo Oeconomicus bezogenen Zahlenfetisch gewettert (etwa Claßen/Kern 2010: 70-75). Allerdings ist eine solche Haltung in unserer vermeintlich rein kognitiven Businesswelt alles andere als leicht umzusetzen und gerät schnell zur l'art pour l'art. Kommen Sie mal mit schlechten Zahlen, guten „qualitativen“ Argumenten und den im Editorial genannten Mintzberg-Zitat vom gesunden Menschenverstand zu Ihrem Finanzchef. Vielleicht wird der Sie anlächeln, bei starker Begründung jenseits der von ihm gewohnten und für ihn genehmen Quantifizierung in Euro, Dollar oder Franken. Vermutlich wird er aber mit dem Finger zur Tür weisen. Eben darum gibt es in den meisten Unternehmen beständige Überlegungen rund ums HR-Controlling. Dazu neun Erlebnisse aus meiner jüngeren Projekthistorie.



Erlebnis 1 – Kernfragen stellen und beantworten

Die beiden miteinander verwandten Leitfragen im HR-Controlling lauten: Erstens, was wird im Unternehmen – mit dem Ziel „profitable growth“ – zur Steuerung der People-Dimension benötigt, von Business Managern, von HR Business Partnern und vom HR-Bereich? Zweitens, wie können Effizienz und Effektivität der Humanressourcen und im HR-Management gemessen werden? Zur Beantwortung dieser ökonomischen Fragen bedarf es einer (selbst-)kritischen Einschätzung der bisherigen HR-Controlling-Praxis. Denn die Leitfrage heißt nicht: Was haben wir derzeit an Daten verfügbar? Zudem braucht es eine Diskussion nützlicher Ergänzungen und Erweiterungen (etwa „wie messen wir unser HR-Ziel Nummer Eins, die Qualität der Führungskräfte?“). Denn nicht nur „structure follows strategy“, auch „controlling follows strategy“.

Als Berater hat man drei Sprüchlein auswendig gelernt: Erstens – „Ziele setzen!“ – denn natürlich ist es gut zu wissen was man will und was dann eben doch nicht. Zweitens – „it depends!“ – denn natürlich hängt immer alles von den jeweiligen Umständen ab. Drittens – „Fokus, Fokus, Fokus!“ – denn natürlich ist in unseren unübersichtlichen VUCA-Zeiten eine Priorisierung auf das Wesentliche nicht die schlechteste Überlebensstrategie. Dazu jetzt mehr in der zweiten These.



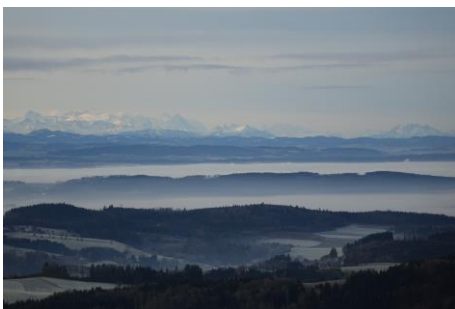
Erlebnis 2 – Weniger ist mehr

Wer sich die Lehrbücher zum HR-Controlling ansieht, mag von der dargebotenen Kennzahlenflut beeindruckt sein. Am weitesten hat Wucknitz (2002) seine Sammelleidenschaft getrieben, wenn er auf 81 Seiten „1.000 Messgrößen“ aufführt. Ich habe seine Liste nachgezählt. Es sind sogar beeindruckende 1.353 Messgrößen. Macht pro Buchseite 16,7 Kennzahlen. Besser ist hingegen eine Fokussierung auf wenige KPI („key performance indicators“) – „key ist eben key“, sagt der alte Lateiner. Wie es in einer BCG/WFPMA-Studie (2014) am Beispiel Lufthansa illustriert wird. Die Reduktion von ursprünglich 461 auf nunmehr 35 Kennzahlen bedeutet gewiss einen Quantensprung in Frankfurt. Vermutlich gilt im HR-Controlling sogar die Teenager-Devise „trau keinem Ü20“. Aber Vorsicht: Zwischen diesem und dem nächsten Erlebnis besteht ein fieser Zielkonflikt.



Erlebnis 3 – Weniger wird leicht zu leicht

HR-Manager sind wie alle Führungskräfte viel beschäftigt und geschäftig, halt ziemlich busy. Die Auseinandersetzung mit Kennzahlen ist allenfalls in knappen Zeitfenstern möglich. Ein Management Summary muss her, im HR-Controlling meist Dashboard, Cockpit, Radar genannt – am besten mit eingebauter Problemlösung auf Knopfdruck: „Personal-



produktivität im Werk Dormagen 1,7 Prozent unter Plan“. „Please press button F6 to fix the problem“. Davon träumen Führungskräfte. Mittlerweile bin ich hinsichtlich des praktischen Nutzens von Dashboard & Co. ziemlich skeptisch geworden. HR-Controlling mittels hochaggregierter und wenig granularer KPIs bietet meist nicht mehr als die Perspektive einer Raumstation auf die

Erde, man sieht sie im Ganzen. Vielmehr ist HR-Controlling etwas für Hineinfuchser, was alles andere als despektierlich gemeint ist. Ein solcher Typus muss, ohne in Erbsenzählerei zu verfallen oder als pedantischer, pingeliger, penibler Mensch zu nerven, die größten Probleme identifizieren und für Business Management und Business Partnering entscheidungsreif vorbereiten. Solche Hineinfuchser sind derzeit eine rare Spezies in vielen HR-Organisationen. Inzwischen halte ich sie für weitaus wertvoller als das beste Dashboard. Selbst wenn so ein Ding ziemlich schick aussehen kann, wie die Astronautenkabine im Weltall. Wenn ich HR-Gesamtverantwortlicher wäre und über etwas Budgetluft verfügen könnte, würde ich mir einen cleveren Hineinfuchser alias „Data Miner/in“ gönnen.

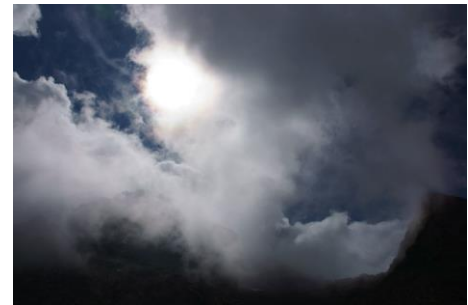
Erlebnis 4 – Effizienz- und Effektivitätscontrolling zeigt Optimierungen auf

Ziemlich oft weisen HR-Kennzahlen einen „stand-alone“-Charakter auf, bleiben personalistisch. Zudem konzentrieren sich Klassiker wie Krankenstand, Fluktuation, Urlaube auf Budgeteinhaltung und Risikovermeidung, sind also im Grunde ziemlich defensiv. Wichtiger wäre ein personalwirtschaftlicher Tenor, indem eine HR-Kennzahl als Input im Zähler mit einem ökonomischen Wert (z.B. Umsatzgröße, Produktionsmenge, Kundenstimmung) als Output im Nenner verknüpft wird. In nicht wenigen Unternehmen scheint es zwischen Personal- und Finanzcontrolling erhebliche Berührungspunkte zu geben. Besonders ungünstig wird es für das HR-Ressort, wenn der CFO eigene und damit meist andere HR-Kennzahlen reportet. Im Zweifel finden die mehr Glauben oder Gläubige.



Erlebnis 5 – weiche Daten als „harte“ Werte zeigen

Viele Resultate der People-Dimension eines Unternehmen sind nicht oder nur sehr bedingt quantitativ messbar. Dies ist eben so! Deshalb habe ich beispielsweise mit meinem methodisch wohldurchdachten „Return on Change Management“ keine Resonanz gefunden. Auch das ganze Personalentwicklungscontrolling hinkt enorm. Allerdings gibt es im Management meist ein Gefühl zur aktuellen Situation. Da ohnehin nur das „wirklich ist was wirkt“ (Kurt Lewin), kann man derartige Eindrücke der Führungskräfte „messen“. Etwa durch Sondierung solcher Wahrnehmungen mittels simpler, ordinaler, periodischer Erhebungen, ohne das Unternehmen durch Befragertitis zu überlasten. Mit einer solchen Basis lassen sich anschauliche Problemlandkarten zeichnen: Wo haken HR-Prozesse? Wo fallen Einheiten ab? Wo liegen Kapazität, Kompetenz oder Engagement im gelben oder gar roten Bereich? Dort und nur dort können gezielt Maßnahmen eingeleitet werden. Etwa mittels einer Task Force, die sich als schnelle Eingreiftruppe um Problembereiche kümmert.



Erlebnis 6 – Benchmarking zeigt „best-in-class“

Kaum etwas ist ungerechter als Benchmarking, denn – Beratersprüchlein Nummer 2 – „it depends“. Es werden immer verschiedene Äpfel und Birnen miteinander verglichen. So ist etwa die Fußball-Bundesliga unfair, da der Etat von Bayern München um das Neunfache größer ist als der „meines“ SC Freiburg. Trotzdem starten die Spiele mit Null zu Null. Eigentlich müssten sie mit Null zu Neun gegen die Bayern angepfeifen werden. Das wäre gerecht und ist dennoch Blödsinn. Benchmarking macht im Unternehmen durchaus Sinn, wenn ähnliche Objekte, im HR-Management meist Geschäftsbereiche oder Geografien, in Ranglisten gegenübergestellt werden. Solche Rankings fördern – fast ohne Managementintervention – eine anspruchsvolle Leistungskultur. Die Tops möchten weiter oben bleiben, die Flops ihre unteren Plätze verlassen. Zudem ermöglichen sie Lernmöglichkeiten von den augenscheinlichen „best practices“: Warum sind die oben und wir nicht? Die nach wie vor existenten Unterschiede einzelner Objekte können Erklärungen bieten, sie dürfen freilich nicht als bequeme (Dauer-)Ausrede herhalten. Nur gelegentlich wagen sich hierzu HR-Bereiche an ein internes Benchmarking. Noch seltener nutzen sie externe Vergleiche seriöser Natur wie beispielsweise den von Saratoga/PWC.



Erlebnis 7 –benutzerfreundliche HRIT-Systeme sind Erfolgsfaktor

Schon bei mittelgroßen Unternehmen ist HR-Controlling mit einem schier unermesslichen Datenwust verbunden. HRIT wird dann zur letztmöglichen Hoffnung für Durchblicker. So mailte mir kürzlich ein HR-Konzerncontroller: „Grundsätzlich laden wir für sämtliche Kennzahlen alle notwendigen Daten aus den Vorsystemen in unser Business Warehouse, mitarbeitergenau“. Wobei die vielen Folgezeilen seiner Mail ausführlich begründeten, warum dieses „grundsätzlich“ derzeit und absehbar „leider“ noch nicht klappt. Natürlich jongliere auch ich gerne mit angesagten Schlagworten wie „data warehouse“, „data mining“ oder „the cloud“, alles natürlich als „web based solution“ und „manager self service“. Das wären Schritte sechs bis zehn vor den ersten basalen Schritten, einer durchgängigen, vereinheitlichten, entscheidungsorientierten HR-Metrics-Logik mit sichergestellter Qualität der Eingangsdaten sowie Benutzerfreundlichkeit für den „normalen“ User im Business. Diese grundlegenden Schritte eins bis fünf sind kosten- und zeitintensive sowie nervtötende Kärnerarbeit. Gleichwohl legen sie die höchst erfolgskritische Basis im HR-Controlling. Mit ihnen wird freilich niemand Lorbeeren im Aufstiegsreigen der Talente erhalten. Man sollte sie deswegen dem immer rarer werdenden Typus bescheidene, detailverliebte und unerschütterliche Arbeitsbiene übertragen. Die gerade deswegen mehr als nur gelegentliches Lob verdient.

Erlebnis 8 – Datenschutz bleibt Gratwanderung mit Absturzgefahr

Vom Datenschutz haben Berater wie ich meistens keine Ahnung und genau deswegen eine ausgesprochen lockere Einstellung. Gerade in deutschen Unternehmen wird Datenschutz freilich zum Trojaner für den Sozialpartner. Mitbestimmungsrechte von Betriebsräten, über deren Ausmaß und Wirkung beim HR-Controlling erbittert gestritten werden kann, sind nicht zu unterschätzen. In der Praxis sind mir schon öfters höchst spannende Kennzahlen bis hinunter auf Individualebene begegnet, für deren Berechnung ich mich genauer interessierte. Die Antwort war Schweigen. Was ich mehr als gut verstanden habe. Über Datenschutz spricht man im HR-Controlling eben höchst ungerne. Wieviel NSA man im eigenen Haus haben will und darf, sollte man sich im Vorfeld freilich sehr genau überlegen.

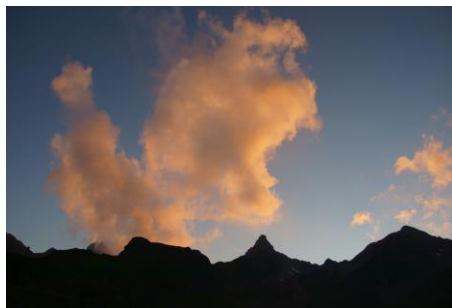




Erlebnis 9 – Humankapitalansätze sind mausetot

Die Aufnahme von People-Aspekten in den heiligen Gral bilanzieller Unternehmensbewertung war eine riesengroße Hoffnung unserer Zunft während der letzten Dekade. Wäre ein tolles Ding gewesen: Endlich auf Zahlenhöhe mit dem echten Business! Deshalb gab es aus beredten Quellen diverse Formeln, Modelle und Konzepte. Machen wir es kurz: Nichts davon hat sich in der Praxis durchgesetzt, selbst wenn aktuelle Lehrbücher damit gespickt sind und an den Universitäten bestimmt noch Prüfungen dazu stattfinden.

Für HR-Management gleichermaßen überlebt haben sich Kennzahlennetzwerke und Werttreibermodelle, also stringente Ursache/Wirkung-Muster. Vom großen Vorbild Du-Pont-Schema hört man schon lange nichts mehr, genau so wenig wie von prominenten Ablegern im HR-Bereich, etwa der Verizon Value Driver Map. Es gab dazu übrigens publizierte Praxisvorschläge, die niemand im dargestellten Unternehmen kannte. Jüngere Ideen wie der Personalrisikoindex (www.pri.de) sind rasch wieder in der Versenkung verschwunden. Selbst der Hype um die Balanced Scorecard ist längst wieder passé.



Herkulesaufgabe und Überlebenshilfe

HR-Controlling ist alles andere als easy, verdammt schwer sogar, jedoch in der zahlenfetischistischen Businesswelt unverzichtbar. Mehr und mehr wird in harten Fakten sogar der wichtigste Machtaspekt und Imagefaktor für People Management gesehen. Denn eine gute Zahl sagt mehr als viele nette Worte. Wenn dies solide zu messen ist, zählt es im letztlich kleinkrämerischen Wirtschaftsleben doppelt und dreifach. Deshalb wird HR-Controlling weiter aufblühen. Weil es Zugang zur wichtigsten Legitimationswährung im Business bietet: „profitable growth“.

