

Der Human-Potential-Index

TOOL. Das interdisziplinär erarbeitete Benchmarking- und Ratinginstrument soll Personalarbeit messen und steuern helfen sowie Risikoanalysen bereichern.

Von **André Große-Jäger, Peter Friederichs**
und **Andreas Schubert**

Die wirtschaftliche Zukunft deutscher Unternehmen hängt nicht in erster Linie von Kostenvorteilen, sondern von einer Innovationsführerschaft ab. Diese Erkenntnis rückt zunehmend den Beitrag des Menschen zur Wertschöpfung in den Mittelpunkt. Die Zukunft gehört Unternehmen, denen es gelingt, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen, diese weiterzuentwickeln, durch eine hohe Arbeitsplatzqualität zu motivieren und dauerhaft an das Unternehmen zu binden.

Den wissenschaftlichen Nachweis dafür erbrachte Ende 2007 eine Studie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS), die zeigen konnte, dass

30 Prozent des wirtschaftlichen Erfolgs von Unternehmen auf eine mitarbeiterorientierte Arbeitsplatzkultur und das Engagement der Mitarbeiter zurückzuführen sind (siehe Personalmagazin 1/2008, Seite 22 ff). Damit avanciert auch das Management des Humanvermögens zum bedeutenden Wettbewerbsfaktor. Im Gegensatz zu anderen Geschäftsprozessen, die von umfassenden Koordinations- und Steuerungskonzepten erfasst und bilanziell abgebildet werden, fehlt im Personalbereich bisher ein leistungsfähiger Ansatz der ergebnisorientierten Planung und Umsetzung. Ein vergleichbares Defizit besteht auch bei der externen Bewertung des Humankapitals durch Banken und Finanzintermediäre: Auf Bilanzzahlen basierende Finanzratings bilden bis heute meist die einzige Grund-

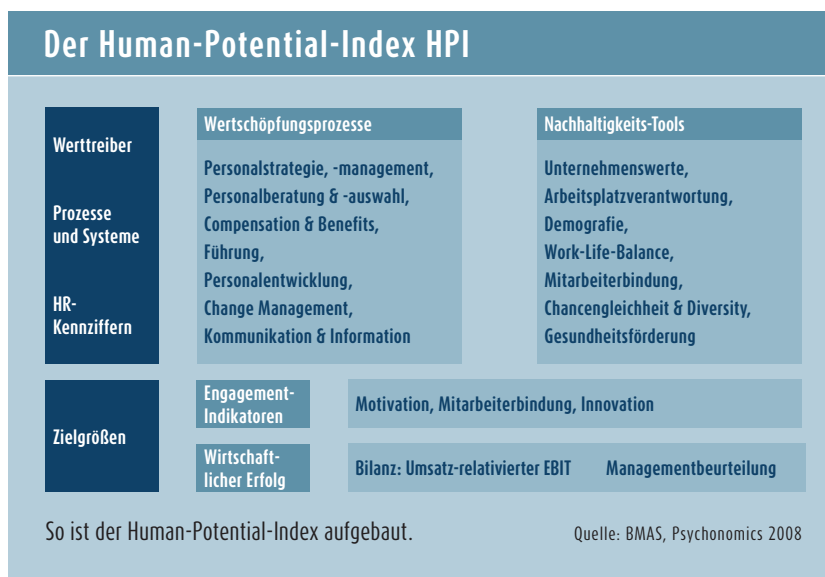
lage von Unternehmensbewertungen. In einer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft sind reine Finanzkennzahlen jedoch nur begrenzt aussagekräftig.

Die Ziele des HPI

Diesem Missstand mit der Entwicklung eines Benchmarking- und Ratinginstruments abzuweichen, das den Status des Humankapitals in einer Organisation erfassen und bewerten kann, war deshalb überfällig. Ein solches Instrument soll den Unternehmen die Steuerung ihres eigenen HR-Managements ermöglichen. Ferner soll es Analysten und Investoren in die Lage versetzen, Risiken und Chancen in Zukunft realistischer bewerten zu können, indem Finanzratings auch Aussagen zum Humanpotential berücksichtigen. Im Rahmen eines Forschungsprojekts der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin wurden das Forschungs- und Beratungsunternehmen Yougov Psychonomics und die Celidon Managemententwicklung mit der Entwicklung des Human-Potential-Index, kurz HPI, beauftragt. Ein interdisziplinäres Expertengremium des BMAS aus Vertretern von Unternehmen, Sozialpartnern, Banken und Wissenschaft begleitete den Entstehungsprozess.

Wie der HPI entstand

Der Startschuss für den HPI fiel im August 2006. Zunächst wurden bestehende Ratingansätze hinsichtlich ihrer Qualität und Aussagekraft für ein strategisches HR-Management bewertet. Im Rahmen dieser kritischen Bestandsaufnahme fiel die Entscheidung für einen indikatoren-



Download



Eine Präsentation mit weiteren Informationen zum Human-Potential-Index (HPI) stellen wir für Sie zum kostenlosen Download auf unserem Online-Portal bereit. Stichwort:

„Human-Potential-Index“.

www.personalmagazin.de/downloads

basierten Ansatz. Als Humankapitalindikatoren gelten nachhaltige Strukturen und Prozesse des Personalmanagements, die empirisch belegt in einem signifikanten Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Unternehmenserfolg stehen. Ihr Vorteil liegt in ihrer Transparenz: Sie basieren nicht auf abstrakten Rechenmodellen und Finanzkennzahlen, sondern erfassen die Ausprägung konkreter humankapitalfördernder HR-Strukturen und -Maßnahmen. Dies ist Voraussetzung dafür, Stärken und Schwächen des Humankapitals und seines Managements identifizieren, steuern und bewerten zu können.

Anschließend oblag es den Projektpartnern, ein Indikatoreninstrument zu entwickeln. Das Instrument soll die Ausgestaltung der HR-Maßnahmen und deren Nachhaltigkeit messen und durch empirische Analysen zusätzlich Aussagen über den Einfluss der einzelnen Maßnahmen auf den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg treffen. Dies gelingt durch die Aufnahme von Bilanz- und HR-Kennzahlen in den Fragenkatalog.

In einem weiteren Schritt wurde das Instrument verfeinert und dessen Praxistauglichkeit erhöht. Am Ende des Entwicklungsprozesses stand ein umfassender Indikatorenkatalog aus 132 Fragen, der Strukturen und Instrumente zur Förderung des Humankapitals erhebt. Die Fragen wurden zu 14 verschiedenen Themenbereichen wie Personalplanung und -auswahl, Personalentwicklung, Führung et cetera zusammengefasst.

Von Oktober bis Dezember 2007 wurde der HPI erstmals einem Praxistest un-

terzogen. Dem Kreis der Testteilnehmer gehörten insgesamt 113 deutsche Unternehmen an. Die Befragung wurde online durchgeführt und richtete sich an die jeweiligen Personalverantwortlichen. Ziel dieser Pilotuntersuchung war es, diejenigen HR-Instrumente zu identifizieren, die im signifikanten Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens stehen.

Die anschließende Auswertungsphase diente der exakten Eichung des HPI. Aus den gewählten Humankapitalindikatoren konnten die relevanten Werttreiber identifiziert werden. Als Werttreiber gelten Instrumente und Prozesse der Personalarbeit, die im signifikanten Zusammenhang zum wirtschaftlichen Unternehmenserfolg stehen. Es konnten 40 hochsignifikante Einzelindikatoren ermittelt werden. Die Untersuchung erbrachte den Nachweis, dass 41 Prozent des wirtschaftlichen Erfolgs durch die Indikatoren des HPI prognostizierbar sind.

Was der HPI bietet

Die Ergebnisse der Befragung werden in einem detaillierten Feedback-Report aufbereitet. Er zeigt den Status des eigenen HR-Managements im Benchmark zu Unternehmen der eigenen Branche und Unternehmensgröße. Ebenso wird die Umsetzung der Personalinstrumente der wirtschaftlich erfolgreichsten Unternehmen ausgewiesen. Für eine schnelle Übersicht weist der Bericht die Leistungsfähigkeit des eigenen Humankapitalmanagements auch für die signifikanten Themen- oder Treiberbereiche aus. Ein Prozentwert zeigt das Abschneiden des eigenen Unternehmens in Relation zu allen anderen bewerteten Unternehmen an. Darüber hinaus erhält jedes Unternehmen eine Portfolio-Analyse, die auf einen Blick verdeutlicht, in welchen Treiberbereichen Handlungsbedarf besteht und welche Priorität die erforderlichen Interventionen im HR-Management haben. Als eigentlicher Ratingcode gilt der Gesamt-HPI, der ebenfalls in einem Prozentwert ausgedrückt wird. Dieser

errechnet sich aus den einzelnen Treiberbereichen, die gemäß ihrem Einfluss auf den Unternehmenserfolg gewichtet und zusammengefasst werden.

Wie es weitergeht

Die Finanzkrise hat deutlich gemacht, dass neben dem Finanzkapital die realen Wertschöpfungsprozesse stärker berücksichtigt werden müssen. Hierzu ist eine Weiterentwicklung der Ratingverfahren notwendig. Es liegt auf der Hand, dass Unternehmen das Vertrauen der Investoren auch durch den Nachweis stärken können, dass sie gezielt und effektiv das Vertrauen und die Unterstützung ihrer Mitarbeiter sicherstellen. Die Zeit ist daher reif für ein Instrument zur Bewertung der Investitionen der Unternehmen in ihre Mitarbeiter. Der vollständige Ergebnisbericht zum HPI-Projekt wird voraussichtlich Ende Mai veröffentlicht. Voraussichtlich im Juni/Juli wird im Rahmen eines Expertenhearings die Leistungsfähigkeit des HPI mit Vertretern aus Politik und Wirtschaft diskutiert. Bereits jetzt stößt der HPI in diesen Kreisen auf positive Resonanz.

Auf dem Weg zu einem Ratingstandard wird der HPI noch einige Ausbaustufen durchlaufen müssen. Neben weiteren wissenschaftlichen Auswertungen gilt es, die Bewertung der Humanpotenzialstrukturen zu objektivieren. Ein externes Auditing und eine Mitarbeiterbefragung können mittelfristig das derzeitige Pre-Rating ergänzen. ■

André Große-Jäger

ist Referatsleiter im Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS).

Peter Friederichs

ist Inhaber Celidon Managemententwicklung und Vorsitzender Human Capital Club.

Andreas Schubert

ist stellvertretender Vorstandsvorsitzender der YouGovPsychonomics AG.

Erste Erfahrungen mit dem HPI

STIMMEN. Teilnehmer am Erstrating des Human-Potential-Index erklären, was sie sich in der Praxis von dem Instrument erhoffen.

Von **Melanie Rößler** (Red.)

Von Oktober bis Dezember 2007 wurde der neu entwickelte Human-Potential-Index (HPI) einem ersten Praxistest unterzogen. Daran nahmen insgesamt 113 deutsche Unternehmen mit durchschnittlich 1.400 Mitarbeitern teil. Vier Personalverantwortliche aus dem Teilnehmerkreis, die das neue Tool im Rahmen dieses Erstratings ausprobiert haben, kommen hier zu Wort. Sie erklären, warum sie das Projekt unterstützen, welche Erfahrungen sie in der Praxis mit dem HPI gemacht haben, wo sie noch Nachholbedarf sehen und was sie sich in Zukunft von dem Instrument zur Bewertung des Humankapitals erhoffen.

DB JobService GmbH: „HPI erfasst Vielschichtigkeit der HR-Maßnahmen“

„Über 240.000 Mitarbeiter sind für die Deutsche Bahn (DB), einem der weltweit führenden Mobilitäts- und Logistikunternehmen, tätig. Beschäftigungssicherung ist für das Unternehmen ein

berufliche Perspektive zu eröffnen. Um den Prozess der Arbeitsvermittlung zu steuern, wurde die DB JobService GmbH als konzerninterne Arbeitsagentur und hundertprozentige Tochter der DB gegründet. Für die Mitarbeiter der DB ist es seit vielen Jahren erlebte Praxis, dass sie im Fall von Beschäftigungsverlust durch DB JobService beraten, betreut und auf einen neuen Arbeitsplatz vermittelt werden. Der Erfolg hängt

HPI-Praxistest teilzunehmen. Die Ergebnisse der Pilotuntersuchung haben wir gemeinsam mit den Führungskräften ausgewertet und bereits erste Maßnahmen realisiert.

Die regelmäßige Überprüfung der eigenen Personalarbeit ermöglicht eine kontinuierliche Verbesserung des Personalmanagements. Der Mehrwert des HPI liegt insbesondere in der Erfassung der Vielschichtigkeit unserer Maßnah-



„Mithilfe des HPI gelang es uns, noch nicht genutzte Potenziale offenzulegen.“

Annett Klingsporn, Geschäftsführerin, DB JobService GmbH

neben einem ausreichenden Angebot an Arbeitsplätzen und der Beschäftigungsfähigkeit der zu vermittelnden Mitarbeiter in erster Linie von der Qualität der Arbeit unserer Personalberater, -vermittler und -betreuer ab. Deren Fähigkeiten, Motivation und Belastbarkeit spielen dabei eine wesentliche Rolle. Deshalb stieß die Möglichkeit, unsere

men und Instrumente. Mit seiner Hilfe gelang es, noch nicht genutzte Potenziale unserer Personalarbeit offenzulegen. Insgesamt hat sich der HPI als Instrument zur gezielten Steuerung des Humankapitalmanagements bewährt.“

RWE AG: „Zentraler Indexwert ist für Schnellüberblick hilfreich“

„Als eines der führenden Energieunternehmen in Europa agieren wir in einem hart umkämpften Markt. Marktanteile kann nur gewinnen, wer sie beim Wettbewerber erobert. Gleichzeitig sehen wir uns einem ernsthaften Fachkräftemangel gegenüber.“

Trotz der zentralen Bedeutung des Faktors Mensch im Rahmen der Wertschöpfung ist es nur schwer möglich, sich einen fundierten Überblick über das Humankapital in einem Unternehmen zu verschaffen. Ganz zu schweigen von

„Die Erhebung des HPI ist für größere Unternehmen relativ aufwendig.“

Stefan Sowa, Manager Industrial Relations, RWE AG



zentrales Anliegen. In Zeiten des raschen wirtschaftlichen Wandels ist der Wegfall von Arbeitsplätzen aber nicht immer zu vermeiden. Es ist daher ein erklärtes Ziel, den von Beschäftigungsverlust betroffenen Mitarbeitern eine neue

Personalarbeit einer Erfolgskontrolle zu unterziehen, bei uns auf großes Interesse. Der Benchmark und die Verknüpfung mit dem Unternehmenserfolg waren für uns überzeugende Argumente, um als eines der ersten Unternehmen am

der Bewertung dieser Komponente. Im Gegensatz zu Unternehmensfunktionen wie Controlling oder Rechnungswesen existieren im Personalbereich wenige ganzheitliche Steuerungsinstrumente. Damit ergibt sich die Frage: Auf welcher Basis soll das Management Humankapital eigentlich beurteilen oder optimie-

rungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab. Aus diesem Grund genießt unsere Personalarbeit einen hohen Stellenwert. Die Tatsache, dass wir einen Großteil der Führungskräfte aus den eigenen Reihen rekrutieren, macht uns stolz und zeigt die hohe Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit.

Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg ist in den letzten Jahren gestiegen. Der HPI stellt uns in Aussicht, diesem gestiegenen Interesse mittelfristig Rechnung zu tragen und zu zeigen, dass eine mitarbeiterorientierte Personalarbeit nicht nur unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sondern auch den Aktionären, unseren Kunden und unseren Geschäftspartnern dient.“

„Uns überzeugt die Kopplung des HPI an den Unternehmenserfolg.“

Frank Lobert, Leiter HR-Controlling & -Grundsatzfragen; Douglas Holding AG



ren? Nach wie vor fehlt ein anerkanntes Messinstrument.

Eine neuere Entwicklung stellt der sogenannte Human-Potential-Index (HPI) dar. Im RWE-Konzern haben wir uns auch mit diesem Ansatz beschäftigt. Für den neuen Index spricht die Bandbreite der verwendeten Indikatoren. Von Personalentwicklung über Demografie und Diversity bis hin zu Führungsaspekten sind wichtige Arbeitsfelder des Personalbereichs enthalten. Für einen Schnellüberblick ist die Verdichtung auf einen zentralen Indexwert hilfreich. Allerdings ist die Erhebung für größere Unternehmen relativ aufwendig. Aus den Ergebnissen lässt sich außerdem nicht eindeutig ableiten, was heute ‚State of the Art im Personalmanagement‘ ist. Erste Ansatzpunkte werden aber aufgezeigt. Auf dieser Basis können die Personalverantwortlichen dann aufsetzen und geeignete Instrumente entwickeln, um das Humankapital gezielt zu steigern.“

Douglas-Gruppe: „Der HPI schafft Transparenz im Personalmanagement“

„Die Douglas-Gruppe ist ein traditionsbewusstes, familiengeprägtes und dezentral geführtes Fachhandelsunternehmen. Die über 25.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind unser entscheidender Erfolgsfaktor. Denn gerade im Fachhandel hängt alles vom Engagement, der Lernbereitschaft und der Begeiste-

Diese Faktoren möchten wir auch strukturiert erfassen und ihre Entwicklung nachverfolgen können. Deshalb beobachten wir sehr genau, was sich bei den Evaluationsverfahren im Bereich Humanpotenzial tut. Bisher wurden die angebotenen Verfahren jedoch der strategischen Bedeutung unseres Personalmanagements nicht gerecht. Der HPI ist unseres Erachtens der erste Ansatz, der

Deka-Bank: „Der HPI überprüft die Wirksamkeit unserer HR-Maßnahmen“

„Die Deka-Bank ist der zentrale Asset Manager der Sparkassen-Finanzgruppe. Um unseren Kunden stets optimale Produkte und exzellenten Service bieten zu können, brauchen wir kompetente, leistungsfähige und motivierte Mitarbeiter, die ihr Handwerk verstehen. Daher sind unsere Mitarbeiter unser wichtigstes Kapital. Mit unserer Personalarbeit schaffen wir ein Arbeitsumfeld, das sie zu Hochleistungen befähigt und anspricht. Neben der Gesundheitsförderung legen

„Der HPI besitzt das Potenzial, ein belastbares Ratinginstrument zu werden.“

Dr. Ralf Laumann, Leiter Compensation & Benefits, DekaBank



die Vielschichtigkeit des Personalmanagements in einem Instrument zusammenführt und dadurch ermöglicht, noch ungenutzte Potenziale zu identifizieren. Überzeugt hat uns auch die nachgewiesene Koppelung an den Unternehmenserfolg. Der große Nutzen des HPI liegt in seiner Eignung, ein hohes Maß an Transparenz und Beeinflussbarkeit in der Personalarbeit zu etablieren – eine Grundvoraussetzung für ein strategisch ausgerichtetes und zielgenaues HR-Management.

Wir unterstützen die angestrebte Weiterentwicklung des HPI von einem Tool der internen „Humankapitalbewertung“ hin zu einem extern kommunizierten Rating. Denn das Bewusstsein für die Bedeutung der Mitarbeiterinnen und

wir in unserer Personalarbeit besonderen Wert auf die Weiterbildung unserer Mitarbeiter und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Der HPI ermöglicht es, unsere umfangreichen HR-Maßnahmen und Programme auf ihre Wirksamkeit hin zu überprüfen und somit weiter zu optimieren. Darüber hinaus wird das Humankapital als Aspekt bei der Bewertung von Unternehmen und Investitionen zunehmend wichtiger. Deshalb verfolgen wir mit großem Interesse die Weiterentwicklung des HPI zu einem Ratingstandard. Der HPI besitzt unseres Erachtens das Potenzial, mittelfristig ein belastbares Ratinginstrument zu werden, das als Bewertungsinstrumentarium eine wertvolle Ergänzung darstellt.“ ■