



Wie kann ich als Unternehmer den Zustand meiner Humanressource messen?

Standortbestimmung der eigenen Mitarbeiterschaft

„HR KPIs“ in den Unternehmergruppen von Vistage-Bayern

Von Axel Klopprogge, Vistage-Chair in München

Zwei Drittel der Fragestellungen, die unsere Mitgliedsunternehmen in die Vistage-Gruppen einbringen, ranken sich um **People-Themen**. Der Schraubenhersteller fragt nicht, wie man besser Schrauben herstellen kann, das Software-Unternehmen nicht, wie man besser Software programmieren kann. Vielmehr geht es meistens um Fragen der Organisation, der Führung, der Personalauswahl, des Umgangs mit schwierigen Mitarbeitern, des Krankenstands und ähnlichem.

In der Regel werden im Austausch der Vistage-Gruppen gute Lösungen gefunden. Aber besser ist es natürlich, proaktiv zu handeln, bevor Entwicklungen zum Problem werden. In diesem Sinne tauchte in meiner Gruppe die Frage auf, was eigentlich „**HR KPIs**“, also Kennzahlen auf dem Personalgebiet sind und was sie leisten. Diese Frage hat mehrere Aspekte.

Zum einen stellt sich die Frage, was überhaupt sinnvolle Kennzahlen sein könnten.

In üblichen Bilanzen und Geschäftsberichten finden sich meist nur wenig aussagekräftige Zahlen, nämlich die Anzahl der Mitarbeiter oder der Personalaufwand, vielleicht noch Rückstellungen für betriebliche Altersversorgung.

Zum anderen geht es darum, Äpfel mit Äpfeln zu vergleichen. In der betriebswirtschaftlichen Berichterstattung gibt es seit jeher Berichtsgrößen, die etwa über das HGB oder über US GAAP einheitlich definiert sind. In der Personalberichterstattung existierte so etwas in Vergangenheit nicht. Deshalb kursierten die unterschiedlichsten Definitionen, so dass eine einheitliche Bewertung und ein Vergleich der Zahlen kaum möglich sind.

Durch die ISO/DIN 30414 wurde dieses Problem vor einigen Jahren gelöst. Es existiert jetzt sowohl eine weltweit anerkannte Liste von empfohlenen Messgrößen und „Key Performance Indicators“ (KPIs) als auch einheitliche Definitionen für ihre Erhebung. Kleine und mittlere Unternehmen können flexibel auswählen, was für sie passt. Der Grundgedanke bei der Erarbeitung war, hier nicht eine neue bürokratische Last zu schaffen, sondern dem Unternehmer auf einfache Weise neue und wichtige Einblicke in sein eigenes Unternehmen zu geben.

Die Erfassung der Daten ist aber nur der erste Schritt. Isolierte Zahlen sagen meistens wenig aus. Ist ein Krankenstand von 7,9 Prozent viel oder wenig? Und viel oder wenig im Vergleich wozu? Zum Nachbarnbereich? Zum Vorjahr? Zu selbstgesetzten Zielen? Zu anderen Branchen? Zu vergleichbaren Unternehmen der eigenen Branche? Oder zu anderen Unternehmen der Region? Viel für kaufmännische und wenig für gewerbliche Mitarbeiter? Zwar findet man zu vielen der 25 KPIs der ISO 30414 irgendwelche Vergleichszahlen im Internet, aber die Seriosität und die dahinterstehenden Definitionen lassen sich nicht überprüfen. Vor allem jedoch verschwimmt in der Masse alles zu einem großen Durchschnittsbrei, der ein differenziertes Bild nicht mehr zulässt. Wenn beispielsweise die eine Hälfte der Unternehmen einen Krankenstand von fünf Prozent und die andere Hälfte von 15 Prozent aufwiese, dann erschiene als Ergebnis zehn Prozent, auch wenn kein Unternehmen einen solchen Krankenstand besäße.

Die Vistage-Gruppen von Unternehmern und Geschäftsführern sind eine ideale Plattform, hier näher an die Realitäten zu kommen. Wir haben deshalb bei Vistage Bayern begonnen, mit allen Mitgliedsunternehmen, die sich beteiligen wollen, eine solche Datenbasis aufzubauen. Grundsätzlich wollen unsere Unternehmer nicht mit Fassaden glänzen, sondern sie wollen ungeschminkt wissen, wo ihre Unternehmen stehen. Die offene und vertrauliche Atmosphäre erlaubt es, dies zu tun. Mit jedem Unternehmen, das mitmacht, wächst die Validität und Aussagekraft der Daten. Man kann sich mit Unternehmen derselben Branche vergleichen. Aber gerade auch mit anderen: Vielleicht sehe ich in meiner Branche gar nicht so schlecht aus, aber warum schaffen andere Branchen, in einem Feld deutlich besser abzuschneiden? Kann man davon nicht etwas lernen?

So entsteht Stück für Stück eine Standortbestimmung. Man sieht wo die Problemzonen sind. Und man sieht auch, wo sie nicht sind und wo man nicht tätig werden muss. Das ist genauso wichtig, weil kein Unternehmen zwanzig Feuer gleichzeitig löschen kann. Eins allerdings ist klar: Die Zahlen zeigen die Problemzonen, aber sie zeigen noch nicht automatisch die Ursachen und schon gar nicht liefern sie die Lösung. Man reduziert nicht den Krankenstand, indem man den Krankenstand reduziert. Man muss vielmehr nach den dahinterliegenden Ursachen bohren, manchmal um drei Ecken, und dann maßgeschneiderte Lösungen suchen.

Über solche Themen reden wir in den Vistage-Gruppen von Unternehmern und Geschäftsführern. Offen und schonungslos. Vertrauensvoll und lösungsorientiert.

Über den Autor

Dr. Axel Klopprogge war Top Manager in großen Technologieunternehmen. Danach baute er eine internationale Unternehmensberatung in den Themen Innovation, Geschäftsentwicklung und Personalmanagement auf. Er ist Mitbegründer des Thinktanks „Goinger Kreis“. Er nimmt Lehraufträge an Universitäten wahr und publiziert zu verschiedenen Themen der Arbeitswelt. Seit 2023 führt er eine Vistage-Gruppe im Raum München.