

# ZHCM – Newsletter

01/2013

Zentrum für Human Capital Management der ZHAW



## Inhalt



### Leitartikel

Sind Wunschbilder Trug-  
bilder? Über die Ambition-  
en im HR

Seite 2

### Gastbeitrag

Ein Realitätscheck im HR:  
Serviceprovider

Seite 5

### Impulse für Ihr HC-Management

Performance-Systeme –  
Ziel erreicht?

Seite 7

### Aktuelle Termine und Weiterbildungen

Seite 9

## Editorial

### Ausser Spesen was gewesen?

Sehr geehrte Leserinnen

Sehr geehrte Leser

Sie sind sich gewohnt, von unserem Zentrum eher kritische Töne hinsichtlich der Bedeutung der HR-Funktion zu hören. Leider können wir auch diesmal nicht ganz darauf verzichten. Unsere Beiträge können Ihnen aber dennoch – oder gerade deshalb – helfen, noch besser auf den Nutzen Ihrer Leistungen zu fokussieren. Tatsächlich hat ja HR in den letzten zwanzig Jahren einiges erreicht, wie unser Gastbeitrag zeigt. Auf der anderen Seite bleibt aber genügend Potenzial, um den Nutzen von HR-Leistungen (insbesondere im Bereich der HR-Systeme) zu optimieren und auf die Be-

rechtigung der dabei verursachten Kosten zu überprüfen. Auch hierzu finden Sie in diesem Newsletter einige Unterstützung.

Ich wünsche Ihnen viel Spass beim Lesen und grüsse Sie herzlich aus Winterthur,

*Prof. Dr. Peter Meyer*  
Leiter Zentrum für Human  
Capital Management

Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften

**zhaw** School of  
Management and Law

## Performance-Systeme – Ziel erreicht?

HR-Systeme sollen die Linie unterstützen, die Unternehmensstrategie umzusetzen und damit einen Beitrag zur erfolgreichen Wettbewerbspositionierung und zur Wertschöpfung leisten.

Soweit das Versprechen, das HR gegenüber den Geschäftsleitungen meistens abgibt, um einen Auftrag zur Einführung eines HR-Systems zu erhalten. Zweifellos gibt es dabei Bereiche, in denen es relativ leicht fällt, den Zusammenhang zwischen HR-System und Wettbewerbsposition – wie auch Wertschöpfungsbeitrag – nachzuweisen oder mindestens (scheinbar) zu plausibilisieren. Hierzu gehören sicher HR-Marketing-Konzepte. Meistens werden auch Talent Management Konzepte relativ leicht verkauft, obwohl uns noch kein einziger Fall bekannt ist, in dem der betriebswirtschaftliche Nutzen nicht nur plausibilisiert, sondern auch effektiv nachgewiesen wurde (dies gilt nicht für einzelne Ausbildungsmaßnahmen, hier gibt es viele positive Beispiele). Noch problematischer sind in dieser Hinsicht Performance Management-Systeme, insbesondere wenn sie mit variabler Entlohnung gekoppelt sind, die zur Erhöhung der Lohnkosten führen. Dabei können – wie etwa im Bereich des Investment-Banking aufgrund der Katastrophen der Jahre 2008/09 – die Ergebnisse von HR-Systemen in einzelnen Unternehmen sogar sehr negativ ausfallen.

Wir müssen aber nicht solche Extreme heranziehen, um zu erkennen, dass wir bei verschiedenen HR-Systemen wahrscheinlich weit davon entfernt sind, unseren Anspruch auch tatsächlich einzulösen. Generell gilt für die meisten HR-Systeme: Der betriebswirtschaftliche Nutzen lässt sich schwer nachweisen. Die Kosten allerdings schon. Und das ist schon mal gar nicht so schlecht. Wenn wir nämlich diese Kosten in Relation zum aktuellen Gewinn setzen.

Unsere Teilnehmer haben das kürzlich im CAS Performance & Compensation Management gemacht.

Gerne lasse ich Sie an den Ergebnissen teilhaben, um aufzuzeigen, dass wir wohl in größere Argumentationsschwierigkeiten kommen würden, wenn wir diesen Ergebnissen auf der Kostenseite auch nur einigermaßen plausible Erträge gegenüberstellen möchten.

### Was kosten Zielvereinbarungen?

Für zwei Unternehmen errechneten die Teilnehmerinnen – unabhängig voneinander – Kosten für die jährliche Durchführung von Zielvereinbarungen, Mitarbeiterbeurteilung und Bonusrunde von ziemlich genau 3000 Franken pro Mitarbeiter. Damit nun in diesen Fällen ein positiver Wertschöpfungsbeitrag aus dem Performance Management-Prozess entsteht, müssten in jedem Fall diese Kosten durch einen zusätzlichen Gewinn in derselben Höhe pro Mitarbeiter gedeckt und darüber hinaus eine relevante Gewinnerhöhung aufgrund des Prozesses generiert werden. Zweifellos ist dies durchaus denkbar. Da aber der Nachweis des Zusammenhangs eher schwierig ist, dürfte – sofern die Kosten ausgewiesen werden – die Versuchung bei der einen oder anderen Geschäftsleitung da sein, doch einmal zu versuchen, den Spatz in der Hand (von immerhin 3000 Franken Gewinn pro Person) der Taube auf dem Dach vorzuziehen, heisst, den

*Generell gilt: der Nutzen der meisten HR-Systeme lässt sich schwer nachweisen. Die Kosten allerdings schon.*

Prozess abzuschaffen und zu schauen, was dabei rauskommt.

Von einem solchen Versuch berichtete ein anderer Teilnehmer bezüglich der 360 Grad-Beurteilung. In seinem Ingenieurunternehmen wurde diese jährlich durchgeführt mit einem Aufwand von 7350 Stunden für 525 Mitarbeiter. Bei einer Quote von 70% verrechenbarer Stunden wurden also 5145 normalerweise verrechenbare Stunden dafür aufgewendet. Dies entsprach einem Anteil von 0,9% des Gewinns. Aufgrund dieses Potenzials wurde die Feedbackrunde vom Teilnehmer (er war Linienmanager) abgeschafft. Negative Auswirkungen wurden bislang nicht beobachtet.

Was können wir lernen?

Wenn wir auch nur die Kostenseite unserer Systeme ehrlich berechnen, lässt sich auch der durch den Prozessaufwand verlorene Gewinn genau berechnen. Auch wenn wir naturgemäss Mühe haben, den Nutzen zu quantifizieren, gewinnen wir doch einen klaren Indikator, in welcher Grössenordnung sich dieser Nutzen auszuzahlen hätte. Dies bietet immerhin eine Basis für die Suche nach den Effekten, welche diese Grössenordnung tatsächlich erreichen können und hilft damit, unsere Konzepte und Systeme zu legitimieren – oder eben davon Abstand zu nehmen.

*Prof. Dr. Peter Meyer*  
*Leiter Zentrum für Human Capital Management*