



## An den richtigen Stellschrauben drehen

Personalmanager werden häufig mit der Frage konfrontiert, welchen Einfluss ihre Arbeit auf den Unternehmenserfolg hat. Eine Langzeitstudie hat dazu jetzt erste Antworten geliefert. Zwei Faktoren stellen sich als besonders einflussreich heraus.

Personalmanager streben verstärkt nach firmeninterner Aufwertung. Anerkennung gibt es aber nur für messbare Erfolge. Mithilfe der empirisch ermittelten Modellparameter der von Rochus Mummert Executive Consultants in Zusammenarbeit mit Professor Michael Martin von der Hochschule Rhein Main durchgeführten Langzeitstudie PIPS (Profit Impact of Personnel Strategies) wird der Einfluss des HR Managements auf den Unternehmenserfolg belegbar und steuerbar. Datengrundlage für PIPS bildet ein HR-Experten-Panel mit ständig wachsender Teilnehmerzahl. Bislang berichten in regelmäßigen, teilstrukturierten Befragungen rund 50 Personalentscheider über personalwirtschaftliche und betriebswirtschaftliche Tatbestände ihrer Unternehmen. Die Kernfrage lautet, worin sich erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheiden. Wesentliche Teilnahmemotivation der HR-Verantwortlichen ist der Nachweis einer Korrelation zwischen der qualitativen Erfüllung personalwirtschaftlicher Aufgaben und der Leistungsfähigkeit der Organisation. Das PIPS-Modell baut auf der Methodik des PIMS-Ansatzes der Harvard Business School (PIMS = Profit Impact of Market Strategies) auf. Die Logik des Modells wird im Folgenden über die sechs zentralen Modellkomponenten vorgestellt.

### Modellkomponente 1: Manager oder Unternehmer?

Eine gute Unternehmensstrategie muss zwangsläufig externe Chancen und Risiken

mit internen Ressourcen verbinden und Erfolgspotenziale erschaffen. Die treibende Größe wird stets die erste Führungsebene sein. Sie wird umso erfolgreicher, solange der Unternehmer oder die handelnden Persönlichkeiten aus der Perspektive des Unternehmens langfristig und nachhaltig entscheiden. Diese Gedanken finden sich auch im Konzept des Mitunternehmers (vgl. Gaugler 1999, Wunderer 2007). Spätestens mit dem Fortfall dieser Kraftzentren des Gründerunternehmertypus, also bei organ- oder managergeführten Unternehmen, bekommt die Personalfunktion eine stärker integrierende, bewahrende und gleichzeitig zukunftsorientierte Gestaltungsfunktion.

In der PIPS-Studie sehen 85 Prozent der HR Manager die Integration von HR in das strategische Unternehmensmanagement als sehr wichtig oder wichtig an. Dabei sagt die Hälfte, dass die strategische Grundorientierung, die von der Unternehmensleitung verfolgt wird, Einfluss auf das HR Management habe. Gleichzeitig halten 53 Prozent der HR Manager es für sehr wichtig, dass das Personalmanagement im Vergleich mit anderen Funktionsbereichen an Bedeutung zunimmt.

### Modellkomponente 2: Umweltveränderung und Megatrends

Der dominante Trend für das HR Management für die nächsten fünf Jahre ist die demografische Entwicklung. 35 Prozent der bisher befragten HR-Experten sehen hier eine sehr starke Auswirkung. Zum Vergleich: Die DGFP-Studie „Megatrends und HR Trends

2013“ weist mit 32 Prozent einen vergleichbaren Wert aus.

Der zweitwichtigste Trend stellt die Globalisierung mit 31 Prozent sehr starker und 62 Prozent starker Auswirkung dar. Mit 73 Prozent hat der Wandel der Werte starke Auswirkungen, ist aber mit der Abfrage nach sehr starker Auswirkung mit 8 Prozent gleichauf mit dem Trend Digitalisierung und Virtualisierung. Tendenziell decken sich auch hier die PIPS-Ergebnisse mit der DGFP-Studie, obwohl dort der Globalisierung ein etwas geringerer Einfluss attestiert wird.

### Modellkomponente 3: Stellenwert und Aufgaben des HR Managements

Der HR-Bereich ist in den untersuchten Unternehmen mehrheitlich auf der zweiten Ebene und in Funktionsorganisationsmodellen eingeordnet. Die Bedeutung, die Personalbereiche haben, variiert deutlich innerhalb der teilnehmenden Unternehmen. Ihre Hauptaufgabe wird nach wie vor schwerpunktmäßig in der Bearbeitung von Sachthemen gesehen. Nahezu zwei Drittel der HR-Bereiche haben eher eine solche beratende/dienstleistende Funktion.

Nur das restliche Drittel sind HR Manager, die auf Augenhöhe mit den operativen Bereichen wahrgenommen und wertgeschätzt werden. Die entscheidende Funktion eines als gleichrangig akzeptierten HR Managers ist die der Personalbewertung. Darüber hinaus übernimmt er die Aufgaben eines Kümmerers und Controllers, der den Nährboden für eine qualifizierte, leistungs-

orientierte Führungskultur bereitet, die gleichzeitig Work Life Balance-Belange berücksichtigt.

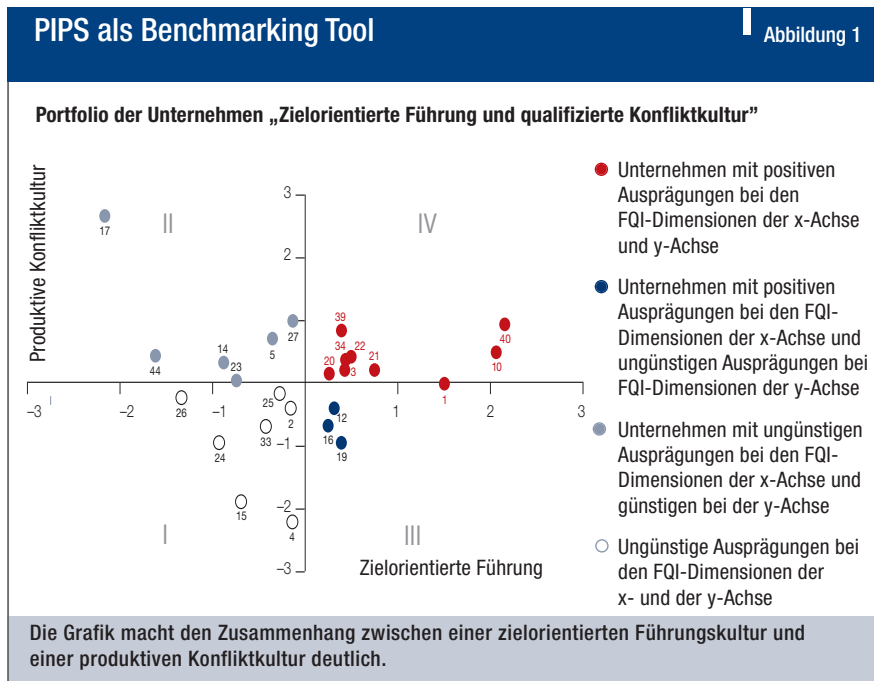
In der Studie dient der Mächtigkeitsexponent (HMI) als Indikator für die Bedeutung der Personalabteilung. Es lassen sich vielfältige Beziehungen zwischen Mächtigkeit des HR-Managements und ausgewählten organisationspsychologischen Indikatoren nachweisen. Statistisch konnte mit Hilfe des Pearson-Korrelationskoeffizienten nachgewiesen werden, dass Entscheidungskompetenz mit höherer Zufriedenheit der Mitarbeiter ( $r=0,54$ ) sowie Prozess- und Produktinnovationen ( $r=0,49$ ) korreliert. Mit der Umsatzrendite korreliert der HMI mit  $r=0,70$ .

**Modellkomponente 4: Führungs- und Leistungskultur**

Die gelebte Führungs- und Leistungskultur stellt den zentralen Faktor einer handlungsbestimmenden Unternehmenskultur dar. Deswegen wurde im PIPS-Modell die Führungsqualität über 29 Indikatoren gemessen. Die Summe der jeweiligen Ausprägungen ergibt einen Führungsqualitätsindex (FQI). Es ist erkennbar, dass die Qualität der Führungs- und Leistungskultur sich positiv auf die operativen Führungsgrößen als Leistungstreiber des HR-Managements (unter anderem niedrige Fluktuation mit  $r=0,34$ ) und damit auf den ökonomischen Erfolg ( $r=0,30$ ) auswirkt.

Durch Anwendung der Faktorenanalyse konnten aus den 29 Einzelindikatoren sechs Faktoren herauskristallisiert werden. Leistungswerte bei diesen Faktoren sind Schlüsselgrößen einer erfolgreichen oder weniger erfolgreichen Personalarbeit. Hinzu kommt, dass Unternehmen mit einem besseren Führungsqualitätsindex auch die ökonomisch erfolgreicher waren. Es handelt sich hierbei um folgende Bereiche, die das St. Galler Führungsmodell bestätigen:

**1. Ausbalancierter Arbeitsbedingungen:** Laut PIPS-Studie sinkt die Fehlzeitenquote in Unternehmen, bei denen alle typischen Faktoren im Arbeitsumfeld (vgl. Frederick Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie) sichergestellt sind (Korrelation  $r=0,52$ ).



**2. Gesundes Unternehmen für gesunde Mitarbeiter:**

Bereits heute sind sechs Prozent der Fehlzeiten auf psychische Erkrankungen zurückzuführen. In 40 Prozent der für PIPS befragten Unternehmen herrscht eine Kultur der Angst. In Unternehmen, die in dieser Dimension besser aufgestellt sind, sinkt die Fehlzeitenrate aufgrund psychischer Belastungen (Korrelation  $r=0,43$ ).

**3. Zielorientierte Führung auf allen Ebenen:** Nur in vier von zehn Unternehmen werden Ziele gesetzt, von denen dann wiederum nur gut jedes zweite überhaupt konsequent kontrolliert wird.

**4. Gestaltung einer produktiven Konfliktkultur:** In 25 Prozent der befragten Unternehmen ist die Konfliktkultur unproduktiv. Wichtiger Grund: Sachliche Themen werden mit persönlichen Interessen vermischt.

**5. Strukturierung von Prozessen:** Verantwortungsbereiche sollten klar abgegrenzt werden und Entscheidungswege nachvollziehbar sein. Bei 46 Prozent der Firmen treten häufig Delegationsfehler auf.

**6. Meeting-Kultur:** Die Transparenz der Ziele und Strategien vereinfacht eine effiziente Meeting-Kultur. An diesem Punkt finden sich bei den Befragten die größten Defizite. In fast allen Unternehmen ist die

Meeting-Kultur mangelhaft bis schlecht. Um zu dokumentieren, dass die im Panel vertretenen Unternehmen bei den einzelnen Faktoren unterschiedlich ausgeprägt sind, dient die Portfolio-Betrachtung auch als Benchmarking-Tool. In dem ausgewählten Beispiel (Abbildung 1) steht dabei eine Achse für „Zielorientierung der Führung im Unternehmen“ und die andere Dimension für „Produktivität der Konfliktkultur“ (siehe Abbildung).

**Modellkomponente 5: HR-Scorecard**

Analog zum St. Galler Managementmodell werden im PIPS-Modell ebenfalls drei Ebenen operationalisiert, die als Führungsgrößen

**Mehr zum Thema**

**Eduard Gaugler:** Mitarbeiter als Mitunternehmer. Die historischen Wurzeln eines Führungskonzepts und seine Gestaltungsperspektiven in der Gegenwart, in: Rolf Wunderer: Mitarbeiter als Mitunternehmer, Neuwied 1999, Seiten 3-29.

**Rolf Wunderer,** Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre, 7. Auflage, Köln 2007.

**Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hrsg.):** Megatrends und HR Trends 2013. Praxispapier 3/2013, Düsseldorf 2013.

Ben für erfolgreiche HR-Arbeit und gleichzeitig als Vorsteuergrößen für den ökonomischen Erfolg dienen. Neben normativen Führungsgrößen wie etwa Werten und Leitbildern sowie strategischen Themen von der Bindung der Schlüsselmitarbeiter bis hin zur systematischen Entwicklung der Führungskräfte gibt es drittens operative Führungsgrößen zur unmittelbaren Steuerung des HR Bereichs.

### **Modellkomponente 6: Ökonomische Zielgrößen**

Es zeigt sich, dass der ökonomische Erfolg zunächst mit den operativen Führungsgrößen korreliert, und diese wiederum im Vorfeld mit dem Führungsqualitätsindex in Beziehung stehen. Hierzu wurde eine Diskriminanzanalyse zwischen der Umsatzrendite und den Faktoren der Führungs- und Leistungskultur durchgeführt, in der die Unternehmen die Renditestarken und die Renditeschwachen aufgeteilt wurden. Das

Modell ergab eine kanonische Korrelation von  $r=0,67$  (Eigenwert 0,83) bei einer korrekten Klassifikation von 80 Prozent der ursprünglichen gruppierten Fälle, was eine gute Prognose für neue Panel-Unternehmen ermöglicht. Die Strukturmatrix zeigte, dass die Bedeutung der beiden Dimensionen „ausbalancierte Arbeitsbedingungen“ und „gesunder Unternehmensrahmen“ mit Koeffizienten von 0,66 und 0,45 die stärkste Trennkraft aufweisen.

### **Zwei Faktoren spielen eine entscheidende Rolle**

Betrachtet man das erste PIPS-Panel, finden sich tatsächlich Hinweise, dass personalpolitisch besser geführte Unternehmen auch wirtschaftlich erfolgreicher sind. Hierbei spielen die folgenden beiden Faktoren eine zentrale Rolle:

**HMI:** Index der Entscheidungsmacht des HR-Managements (Modellkomponente 3)

**FQI:** Index für die Qualität der Führungs- und

Leistungskultur (Modellkomponente 4). Statistisch zeigt sich, dass sowohl der HMI als auch der FQI einen nachhaltigen Einfluss auf die Umsatzrendite des betrachteten Geschäftsfelds ausübt. Die Korrelationen liegen zwischen 0,7 und 0,9. Renditestarke Unternehmen haben ausbalancierte Arbeitsbedingungen, sie haben eine extrem produktive Konfliktkultur, sie haben eine zielorientierte Führungsstruktur, und ihre Ziele und Strategien sind nachvollziehbar.



Autor  
**Dr. Hans Schlipat**  
Managing Partner, Rochus  
Mummert Executive Consultants,  
München, [hans.schlipat@rochusmummert.com](mailto:hans.schlipat@rochusmummert.com)



Autor  
**Prof. Dr. Michael Martin**  
lehrt marktorientierte Unternehmensführung an der Hochschule RheinMain, Wiesbaden,  
[michael.martin@hs-rm.de](mailto:michael.martin@hs-rm.de)