

Karlshaus, Anja

**Article**

## Bestandsaufnahme, Bewertung und Erfolgsvoraussetzungen von weichen HR-Kennzahlen

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Karlshaus, Anja (2005) : Bestandsaufnahme, Bewertung und Erfolgsvoraussetzungen von weichen HR-Kennzahlen, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 19, Iss. 4, pp. 439-442

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105246>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

## 11. Personalplanung/Informationsgrundlagen

Anja Karlshaus

### **Bestandsaufnahme, Bewertung und Erfolgsvoraussetzungen von weichen HR-Kennzahlen**

Betreuer: Prof. Dr. Jean-Paul Thommen, European Business School

In zahlreichen, insbesondere aktuellen Forschungsarbeiten findet sich ein immer stärkeres Bewusstsein für das Untersuchungsobjekt „weiche HR-Kennzahlen“. Neben der Diskussion des Stellenwertes weicher HR-Kennzahlen im Rahmen eines modernen strategischen Personalmanagements werden v. a. potenzielle Anwendungsmöglichkeiten dieses speziellen Kennzahlentyps beschrieben. Damit einher geht eine zunehmende Forderung nach einer systematischen Einbindung weicher HR-Kennzahlen in das strategische Personalmanagement. Dabei wird zumeist eine intuitive Plausibilität des Kennzahleneinsatzes unterstellt, die jedoch in der vorliegenden Untersuchung kritisch hinterfragt und geprüft wird. Kennzahlen können in unterschiedlichen Handlungsbereichen für ganz unterschiedliche Zwecke eingesetzt werden. Insbesondere für weiche HR-Kennzahlen scheint eine besondere Prüfung der mit diesem Einsatz verbundenen Anwendungsziele besonders relevant. Dies zeigt beispielsweise die Diskrepanz zwischen der Bedeutung und der tatsächlichen Adoption weicher HR-Kennzahlen in der Praxis. Denn trotz der gestiegenen Bedeutung weicher HR-Kennzahlen ist der Einsatz derselben zur Zeit immer noch mit einer Reihe von Problemen verbunden und findet sich in der Praxis eher selten. Hierbei erweist sich als besonders schwierig, dass der Gegenstandsbereich weicher HR-Kennzahlen in nicht-monetären Größen zum Ausdruck kommt und daher nur schwer zu quantifizieren ist.

Vor diesem Hintergrund wird in der vorliegenden Arbeit zunächst eine theoretisch fundierte Klärung des Begriffes „weiche HR-Kennzahl“ vorgenommen, welche durch die nachfolgende Arbeitsdefinition zusammenfassend abgebildet wird:

„Quantifizierte, zweckorientierte, aggregierte Informationen über Dimensionen, die sich auf menschliche Einstellungen oder Verhaltensweisen beziehen und in unmittelbarem Zusammenhang mit betriebswirtschaftlich wichtigen Tatbeständen einer Organisation (insbesondere der Personalarbeit) stehen sowie ferner nur indirekt aus Personalstatistiken oder mittels ordinaler, empirischer Erhebungen generiert werden können, werden als weiche HR-Kennzahlen bezeichnet.“

Darüber hinaus werden durch eine systematische empirische Bestandsaufnahme bei Großunternehmen Rahmenbedingungen und Anwendungsvoraussetzungen für die praktische Verwendung und die erfolgreiche Adoption von weichen HR-Kennzahlen in strategische HR-Steuerungssysteme analysiert. Hierzu werden zwei Forschungsfragen zu Grunde gelegt:

Forschungsfrage 1: Wie erfolgt die Adoption weicher HR-Kennzahlen in der Praxis?

Forschungsfrage 2: Welche Faktoren beeinflussen direkt, indirekt oder moderierend die Adoption weicher HR-Kennzahlen?

Zur Beantwortung der beiden Forschungsfragen werden zunächst bisherige Erkenntnisse und Forschungsergebnisse zum Kennzahleneinsatz bzw. zur Implementierung von Neuerungen systematisiert und aufgearbeitet. Dabei lässt sich die wissenschaftstheoretische Orientierung der vorliegenden Untersuchung dadurch kennzeichnen, dass eine Ausrichtung an den Prinzipien des wissenschaftlichen Realismus erfolgt. Es handelt sich um „angewandte Forschung“, deren wissenschaftstheoretische Konzeption durch die Leitidee des theoretischen Pluralismus gekennzeichnet ist: Unter Rückgriff auf den situativen Ansatz und die Adoptionstheorie sowie – angereichert durch eigene konzeptionelle Überlegungen – wird ein Forschungsmodell entwickelt, welches zunächst im Rahmen von Experteninterviews überprüft wird. Das auf diese Weise präzisiertere Forschungsmodell wurde anschließend operationalisiert und im Rahmen eines Pretests überprüft. In einem letzten Schritt erfolgt schließlich eine branchenübergreifende Datenerhebung bei Personalleitern deutscher Großunternehmen (mit mehr als 3.000 Mitarbeitern). Von den ca. 1.000 angeschriebenen Unternehmen haben sich 140 an der Untersuchung beteiligt, was einem Rücklauf von etwa 15% entspricht und die Basis der empirischen Datenerhebung bildet. Diese wurden im Rahmen strukturprüfender Verfahren (Diskriminanz- und Regressionsanalyse) analysiert.

Die Ergebnisse der *ersten Forschungsfrage* zur empirischen Bestandsaufnahme lassen sich in drei Hauptaussagen zusammenfassen:

Es zeigt sich, dass ca. 40% der befragten Unternehmen weiche HR-Kennzahlen einsetzen und etwas mehr als 50% eine hohe Akzeptanz gegenüber dem Untersuchungsgegenstand äußern. Darüber hinaus wurde jedoch auch deutlich, dass eine systematische Verdichtung und Einbindung in bestehende Steuerungssysteme nur bei weniger als einem Drittel der befragten Unternehmen stattfindet und auch eine systematische Verknüpfung weicher HR-Kennzahlen mit Anreizsystemen nur bei ca. 14% anzutreffen ist. Die Resultate der vorliegenden Untersuchung lassen darauf schließen, dass der geringe Einbindungsgrad in der betrieblichen Praxis neben der aufwändigen (ressourcen- und kostenintensiven) Erfassungsmethodik v. a. mit der Komplexität der Thematik zu begründen ist.

Weiterhin verdeutlichen die Ergebnisse hinsichtlich der untersuchten Qualitätskriterien von weichen HR-Kennzahlen, dass insbesondere Merkmale der sogenannten Potenzialqualität vergleichsweise hohe Zustimmungswerte durch die Anwender aufweisen. Weiche HR-Kennzahlen bieten demnach nicht nur entscheidungsrelevante Informationen, sondern sind auch (nur schwer) durch mögliche Alternativen substituierbar. Demgegenüber werden Merkmale, welche die operative Umsetzung weicher HR-Kennzahlen beschreiben, kritischer bewertet. Als Hauptvorteile weicher HR-Kennzahlen werden v. a. inhaltliche Argumente wie beispielsweise die Bedeutung als Frühwarnindikator oder das symbolische Argument der Wertschätzung der Mitarbeiter aufgeführt.

Schließlich zeigt die vorliegende Untersuchung, dass in der betrieblichen Praxis verschiedene Arten der Adoption weicher HR-Kennzahlen existieren. Es ist weiterhin festzustellen, dass die sogenannte konzeptionelle Adoption die größte Verbreitung besitzt. Fast 60% der befragten Unternehmen verwenden weiche HR-Kennzahlen in einem solchen indirekten Kontext zur Erweiterung der allgemeinen Wissensbasis in ihrem Unternehmen. Etwa ein Viertel der befragten Unternehmen nutzt weiche HR-

Kennzahlen „instrumentell“ zur direkten Entscheidungsfundierung. Schließlich ist zu konstatieren, dass – vor dem Hintergrund der Berücksichtigung sozial erwünschten Antwortverhaltens – eine überraschend hohe Verbreitung des manipulativen (17,0%) bzw. politischen Einsatzes (10,9%) existiert. Hierbei werden weiche HR-Kennzahlen zur Unterstützung individuell motivierter Ziele im Unternehmen eingesetzt.

Bezüglich der *zweiten Forschungsfrage* der Arbeit konnte der Nachweis geführt werden, dass die Adoption weicher HR-Kennzahlen im strategischen Personalmanagement von situativen Faktoren beeinflusst wird. Die Ausdifferenzierung in vier unterschiedliche Adoptionstypen weicher HR-Kennzahlen, welche jeweils durch unterschiedliche Einflussgrößen determiniert werden, konnte in diesem Zusammenhang durch die Ergebnisse der angewendeten Diskriminanzanalyse erklärt werden. Hierbei lassen sich die Haupterkennnisse zu den Einflussfaktoren folgendermaßen zusammenfassen:

Unternehmen, die weiche HR-Kennzahlen anwenden, zeichnen sich im Vergleich zu Unternehmen, die keine weichen HR-Kennzahlen nutzen, insbesondere durch eine mitarbeiterorientierte und innovative Unternehmenskultur aus. Eine weitere wichtige Variable für die Unterscheidung der beiden Gruppen ist das Ausmaß der strategischen HR-Steuerung, welches bei der Gruppe der Kennzahlenanwender deutlich ausgeprägter ist.

Zur Unterscheidung der erfolgreichen (instrumentellen bzw. konzeptionellen) und der weniger erfolgreichen (manipulativen bzw. politischen) Adoption weicher HR-Kennzahlen ist zu konstatieren, dass insbesondere die wahrgenommene Professionalität der methodischen Ausgestaltung sowie die eingeschätzte Wichtigkeit und Verlässlichkeit weicher HR-Kennzahlen wichtige Determinanten darstellen, welche bei geringer Ausprägung einen möglichen Kennzahlen-Missbrauch begünstigen können.

Abschließend kann festgehalten werden, dass sich im Zusammenhang mit dem Untersuchungsobjekt weiche HR-Kennzahlen auch einige Probleme ausmachen lassen: Inhaltliche bzw. ethische Fragestellungen, methodische Erfassungsschwierigkeiten oder theoretische Unklarheiten wie beispielsweise Streitfragen bei der Bestimmung der Relevanz für die Personalsteuerung. Insgesamt ist darüber hinaus festzustellen, dass die Adoption weicher HR-Kennzahlen in der betrieblichen Praxis noch einen relativ geringen Verbreitungsgrad aufweist. Die soeben aufgeführten Probleme scheinen jedoch lösbar. An dieser Stelle kann auf die in jüngster Zeit zunehmende, insbesondere aus dem organisationspsychologischen Forschungskontext kommende Grundlagenarbeit im Hinblick auf die Erfassung weicher Themengebiete in der Unternehmensführung verwiesen werden. Insofern ist anzunehmen, dass die methodisch-technischen Schwierigkeiten zunehmend geklärt werden können. Darüber hinaus wurde die Bedeutung weicher HR-Kennzahlen im Rahmen einer langfristig orientierten Unternehmenssteuerung vielfach von den befragten Personalleitern betont. In diesem Zusammenhang wurde speziell die besondere Relevanz im Rahmen der Frühwarn- und Steuerungsfunktion herausgestellt. Aus diesen Gründen kann die Empfehlung abgeleitet werden, weiche HR-Kennzahlen verstärkt dann einzusetzen, wenn entsprechende Rahmenbedingungen gegeben sind. Dabei können die Ergebnisse der Untersuchung als klare Empfehlung für ein bewusstes Management weicher HR-Kennzahlen aufgefasst werden. Beispielsweise besteht eine wichtige Managementauf-

gabe darin, dysfunktionale Einsätze weicher HR-Kennzahlen zu erkennen und deren Entstehung vorzubeugen. Ein weiterer relevanter Schritt in Richtung eines solchen nachhaltigen Personalmanagements ist die systematische Bezugnahme und Verknüpfung weicher HR-Kennzahlen mit wichtigen Steuerungs- und Anreizsystemen im Kontext der gegebenen Unternehmensstrategie. Unter der Voraussetzung, dass die bestehenden Probleme überwunden werden, könnten die Vorteile einer systematischen Einbindung weicher HR-Kennzahlen in die Personalsteuerung, insbesondere vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung solcher Größen, enorm sein.