

## Stellungnahme zum Human-Potential-Index (HPI)

Univ.-Prof. Dr. Jürgen Deller

Managementauswahl  
und -entwicklung

Leuphana Universität Lüneburg  
Institut für Strategisches  
Personalmanagement  
Wilschenbrucher Weg 84a  
D-21335 Lüneburg  
Germany  
Tel: +49 4131 6 777 934  
Fax: +49 4131 6 777 935  
Mobil: +49 176 500 300 52  
Email: [deller@leuphana.de](mailto:deller@leuphana.de)

[www.leuphana.de](http://www.leuphana.de)

Lüneburg, den 22. Juni 2009

### 1. Executive Summary

Wir begrüßen die Zielsetzung des Projektes ausdrücklich. Die Entwicklung von Standards belastbarer und vergleichbarer Qualitätsmerkmale der Personalarbeit in Unternehmen ist ein grundlegender und notwendiger Schritt in Richtung eines hochwertigen HR Managements. Solche Kriterien lassen sich zu Benchmarking- und Ratingzwecken nutzen.

Allerdings verfügt das Projekt zur Zeit noch nicht über eine Umsetzungsreife, die ein „going public“ kurzfristig ermöglicht. Dies wird unserer Auffassung nach auch durch die Autoren des vorgelegten Berichts (Schubert et al., 2008) verdeutlicht.

Auf Grundlage der vorliegenden Informationen zur Einführung des Human Potential Index (HPI) als Ratinginstrument sehen wir neben anderen folgende Punkte, die vor einer Umsetzung intensiver geklärt und diskutiert werden müssen:

- Der HPI in seiner jetzigen Form trifft keine Aussage über das tatsächlich vorhandene Potential der Mitarbeiter. Dies ist zu überarbeiten.
- Es müssen Wege gefunden werden, die vermeiden, dass der HPI zu einer Politik der „Score-Optimierung“ anstelle einer systematischen Verbesserung des Personalwesens führt.
- Es gilt zu klären, nach welchen Kriterien sich ein vorgesehene Management-Audit konstituiert. Diese müssen sich insbesondere auf die Auswahl und Legitimation der Prüfenden, sowie auf die inhaltlichen Standards für das Audit, beziehen. Die Aussagekraft des vorgesehene Management-Audits bedarf darüber hinaus empirischer Belege.
- Die Stichprobe von Schubert et al. (2008) ist aufgrund ihrer Zusammensetzung und Größe in keiner Hinsicht für in verschiedenen Präsentationen vorgelegte Schlussfolgerungen angemessen. Vielmehr führt die Nutzung von Extremgruppen zu einer Aufblähung der Varianz. Unter anderem ist die Ziehung einer randomisierten Stichprobe notwendig.
- Die vorgelegten Daten lassen keine Differenzierung zwischen Größe der Unternehmen, der internationalen Ausrichtung oder der Branche zu. Diese Bestimmungsstücke der Situation von Unternehmen sind zu berücksichtigen.
- Der HPI in seiner vorgelegten Form erfasst lediglich das Vorhandensein von HR-Instrumenten, nicht jedoch Angemessenheit und Qualität des Einsatzes.
- Die Gefahr einer systematischen Monopolstellung und der damit einhergehenden Interessenausrichtung einzelner Anbieter muss durch Einbeziehung weiterer Stakeholder ausgeschlossen werden.



## 2. Verwendung des HPI als Ratinginstrument

In der Projektbeschreibung zum HPI ist zu lesen, dass dieser Index zukünftig als Ratinginstrument zur Erfassung und Bewertung des Humankapitals innerhalb einer Organisation verwendet werden soll. Doch diese Aussage ist irreführend: Der HPI trifft keine Aussage über das tatsächlich vorhandene Potential der Mitarbeiter – lediglich das reine Vorhandensein von Instrumenten wird abgefragt. Ob diese Instrumente sinnvoll eingesetzt werden und zu einer Förderung der Potentialentwicklung der Mitarbeiter beitragen, bleibt offen.

Zudem muss in der kritischen Betrachtung des HPI festgestellt werden, dass in dessen Einführung die Gefahr besteht, personalwirtschaftliche Fragestellungen im Unternehmen zukünftig zu Gunsten eines hohen HPI-Ratings auszurichten, anstatt zielgerichtet diejenigen Probleme zu beheben, welche der Index nicht erfasst. Der HPI kann somit zu einer Politik der „Score-Optimierung“ führen, anstatt zu einer systematischen Verbesserung des Personalwesens. Aus diesem Grund werden Finanzexperten der Unternehmen größeres Interesse an HR-Themen finden und zur besseren Bewertung Einfluss auf die Gestaltung der Personalabteilung nehmen wollen. Dieser Einschnitt in die Autonomie und Funktionalität der HR-Bereiche darf nicht praktische Konsequenz der Einführung des HPI als Ratinginstrument sein.

Im Gesamtkonzept des HPI ist ein Management-Audit als Teil des Ratingprozesses vorgesehen. Hier gilt es nun zu präzisieren, nach welchen Qualitätskriterien sich dieses Audit konstituiert. Diese müssen sich insbesondere auf die Auswahl und Legitimation der Prüfenden als auch auf die inhaltlichen Standards für das Audit beziehen. Darüber hinaus fehlen für die Wirksamkeit eines Management-Audits empirische Befunde. Diese sind zu erbringen. Der Erfolg einer solchen Maßnahme kann daher auf heutiger Basis nicht als gesichert angesehen werden.

## 3. Stand der Entwicklung des HPI

Bei der Planung des weiteren Vorgehens gilt es insbesondere zu beachten, inwiefern sich der gegenwärtige Entwicklungsstand des HPI für den praktischen Einsatz eignet. Auf die Grenzen der vorliegenden Ergebnisse weisen auch Schubert et al. in der Studie zum HPI hin. Bisher wurde der HPI anhand einer Stichprobe von lediglich 113 – ausschließlich deutschen – Unternehmen bzw. Teilen von Unternehmen erarbeitet. Diese Stichprobe ist schon allein aufgrund ihrer Zusammensetzung und Größe als Grundlage des HPI völlig ungeeignet. Sie reicht in keinerlei Hinsicht für die vorgelegten Schlussfolgerungen aus. Als Resultat der Stichprobenkonzeption führt die künstliche Erhöhung der Varianz zu einem Verlust der Repräsentativität der Wirkungskoeffizienten.

Darüber hinaus ist ebenfalls der rein nationale Charakter der Erhebung kritisch zu betrachten. Eine Berücksichtigung der multinationalen Positionierung vieler Unternehmen ist daher dringend anzuraten.

Der aktuelle Stand des HPI lässt keinerlei Differenzierung zwischen Größe der Unternehmen, der internationalen Ausrichtung oder der Branche zu. Gerade diese Unterscheidungen sind



jedoch – insbesondere für einen möglichen Einsatz des HPI als Ratingverfahren – von elementarer Bedeutung.

Dem HPI wird in der aktuellen Diskussion eine „beachtliche Prognosefähigkeit für Unternehmenserfolg“ unterstellt. Diese Kausalität lässt sich allerdings aus den bisherigen Ergebnissen nicht ableiten. Vielmehr lässt sich argumentieren, dass große und wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen über umfassendere (strukturelle und finanzielle) Möglichkeiten zum Einsatz von HR-Instrumenten verfügen. Der HPI erfasst in weiten Teilen lediglich das Vorhandensein solcher Instrumente, nicht jedoch die Angemessenheit und Qualität des Einsatzes – bezogen auf Größe, Aufbau etc. des betrachteten Unternehmens. Aufgrund dieser Herangehensweise des HPI würden große und erfolgreiche Unternehmen grundsätzlich bessere Ergebnisse erzielen.

#### **4. Entwicklungsnotwendigkeiten des HPI**

Vor diesem Hintergrund bleibt festzuhalten, dass vor einer vorschnellen Einführung des HPI als Ratinginstrument zu warnen ist. Es bedarf weiterer Überprüfungen und Verbesserungen des Instrumentes selbst sowie des Einführungs- und Anwendungskonzepts. Hier gilt es insbesondere die Leistungsfähigkeit des Instrumentariums zu überprüfen. Auch müssen weitere Beratungsunternehmen einbezogen werden, um der Gefahr einer systematischen Monopolstellung und der damit einhergehenden einseitigen Interessenausrichtung durch einzelne Anbieter entgegen zu wirken. Aus unserer Sicht muss es Ziel des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales sein, ein so bedeutsames Instrument mit weitreichenden wirtschaftlichen Implikationen unbedingt durch die aktive Auseinandersetzung im Dialog mit Experten aus der Wissenschaft prüfen und bewerten zu lassen.

#### **5. Dokumente**

Diese Stellungnahme bezieht sich auf folgende Dokumente:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2009). HPI – Die nächsten Schritte. Präsentation.

Initiative Neue Qualität der Arbeit (2009). HPI – Die nächsten Schritte zur Markteinführung. Präsentation. April.

Schubert, A. (2008). Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen durch Einsatz humanvermögensorientierter Ratings. Präsentation 11. November.

Schubert, A., vor der Brüggen, T. & Haferburg, M. (2008). Sicherung der Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen durch Verbesserung qualitativer humanressourcenorientierter Kriterien. Abschlussbericht zum Forschungsprojekt F 2127. Stand: 31. Oktober 2008.



Für Rückfragen stehen wir gerne zur Verfügung.

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'J' followed by a horizontal line and a small hook.

Jürgen Deller

Patrick Kalke

Flavio Passaro