

Die vierte HR-Panel-Befragung beleuchtet das Thema Benchmarking im Personalbereich. Die Ergebnisse zeigen, dass die Mehrzahl der Befragten den Vergleich mit dem Durchschnitt am ehesten für praktikabel hält.



Guter Durchschnitt als Vergleichsmaßstab

Erstmals wurde Benchmarking in den 70er-Jahren bei dem US-Kopiergerätehersteller Xerox entwickelt und eingesetzt. Durch den Vergleich mit den Besten der Besten sollte die eigene Wettbewerbsposition ausgebaut werden und als Grundlage für Verbesserungsmaßnahmen dienen. Im Mittelpunkt stand der Produktvergleich, also die Gegenüberstellung der eigenen Geräte mit den Kopierern führender Konkurrenten bezüglich Material, Kosten und Qualität. Über die Produktbetrachtung hinaus sah das Xerox-Konzept aber auch den Vergleich von Dienstleistungen und Prozessen vor, wobei der Benchmark-Vergleich von vorneherein nicht auf Unternehmen der eigenen Branche beschränkt bleiben sollte. Als Benchmarking-Partner wurden unter anderem American Express für die Erstellung von Kundenrechnungen, Toyota für das Qualitätsmanagement und Procter & Gamble für den Bereich Marketing herangezogen. Das Xerox-Konzept gilt noch heute als Musterbeispiel für Benchmarking.

Anzeige

www.personal-buecher.de

Erweiterter Benchmarking-Begriff gefordert

Was versteht man im Personalbereich unter Benchmarking (Personal-Benchmarking)? Auch im Personalbereich wird der Begriff Benchmarking im üblichen Sinne verwendet, allerdings mit einer bemerkenswerten Abweichung: Nur eine Minderheit der Befragten (30 Prozent) hält an dem ursprünglichen Benchmarking-Konzept – dem Vergleich mit der absoluten Weltspitze – fest. Die Mehrzahl sieht dagegen Realisierungsschwierigkeiten (35 Prozent) beziehungsweise einen zu hohen – letztlich nicht erfüllbaren – Anspruch (25 Prozent), wenn man Benchmarking auf den Bestenvergleich beschränken würde. Nach ihrem Begriffsverständnis gehört auch das Vergleichen mit wenigstens befriedigenden Praxisbeispielen dazu.

Zugunsten eines erweiterten und weniger strengen Benchmarking-Begriffs im Personalbereich spricht auch die Erfahrung, dass es im Einzelfall sehr schwierig ist, den oder die Besten der Besten mit einem vertretbaren Aufwand zuverlässig zu bestimmen und für die Teilnahme am Benchmarking zu motivieren. Nationale und internationale Wettbewerbe und Rankings (zum Beispiel »Der familienfreundlichste Betrieb«, oder »Best Place to Work«) können die Suche nach den geeigneten Part-

nern erleichtern. Allerdings haben sie bislang nur eine begrenzte Akzeptanz in der Praxis gefunden, da ihr Informationsgehalt für Benchmarking-Zwecke (noch) sehr gering ist.

Fast alle Personalexperten haben Benchmark-Erfahrung

Wie verbreitet ist Personal-Benchmarking? In dem genannten Sinn wird das Personal-Benchmarking im Ansatz schon lange in vielen Unternehmen eingesetzt. So überrascht es nicht, dass 90 Prozent der befragten Teilnehmer bereits über Erfahrungen im Personal-Benchmarking verfügen und weitere fünf Prozent die Beteiligung an einem Benchmarking-Projekt im Personalbereich planen. Meist handelt es sich dabei um unternehmensübergreifendes Personal-Benchmarking in der eigenen Branche (75 Prozent) oder auch in anderen Branchen (76 Prozent), sehr viel seltener um unternehmensinternes Personal-Benchmarking zwischen verschiedenen Standorten, Bereichen und Abteilungen (33 Prozent). Die Ursachen dieser auffälligen Ungleichverteilung könnten in den nachfolgenden Gründen bestehen.

Instrument zur Stärken- und Schwächendiagnose

Welche Hauptgründe veranlassen zum Personal-Benchmarking? Gründe für Perso-

nal-Benchmarking gibt es viele. In der Regel geben mehrere Motive gleichzeitig den Ausschlag:

1. Stärken-Schwächen-Analyse (72 Prozent);
2. Positionierung des Personalbereichs im Vergleich zu Mitbewerbern (63 Prozent);
3. Ideengewinnung und Anregung für das eigene Unternehmen (47 Prozent);
4. Nutzen für KVP/Qualitätsmanagement (47 Prozent);
5. detaillierte Auseinandersetzung mit unternehmensinternen Leistungen (39 Prozent);
6. Früherkennung neuer Trends und Wettbewerbsfaktoren (28 Prozent).

Diese Blitzlichtaufnahme zeigt, dass Personal-Benchmarking vor allem als Diagnoseinstrument gesehen wird, um eigene Stärken und Schwächen zu erkennen und um sich im Vergleich mit anderen Unternehmen zu positionieren (Position 1 und 2). Hier ist vor allem der unternehmensübergreifende Vergleich gefragt. Weniger häufig wurde als Anlass der therapeutische Aspekt genannt, dass heißt die Umsetzung der Benchmarking-Ergebnisse in Folgemaßnahmen zur Verbesserung der Ist-Situation (Position 3 und 5). Daraus lässt sich schließen, dass das Potenzial des Personal-Benchmarkings als Managementinstrument bislang noch nicht in vollem Umfang erkannt und genutzt worden ist.

Benchmark von HR-Produkten und -Prozessen

Was ist Gegenstand des Personal-Benchmarkings? Die Befragung zeigt zwei Schwerpunkte: Das Produkt- und das Prozess-Benchmarking (jeweils 67 Prozent), eine scharfe Abgrenzung der beiden Benchmarking-Objekte ist nicht möglich. Unter Produkt-Benchmarking wird primär der Vergleich verschiedener Personalprodukte und/oder -dienstleistungen (beispielsweise Vergütung oder Arbeitszeitmodelle) mit anderen Unternehmen der gleichen oder fremden Branche verstanden. Demgegenüber bezieht sich das Prozess-Benchmarking vornehmlich auf den Vergleich von Personalprozessen wie zum Beispiel Personal-

HR-Panel – Expertenmeinung auf den Punkt gebracht

Alle sechs Monate erhebt die »Personalwirtschaft« gemeinsam mit der ISPA Consult GmbH ein Meinungsbild unter Personalexperten. Nutzen Sie die Chance, Ihre Meinung in das HR-Panel einfließen zu lassen und registrieren Sie sich als Teilnehmer unter: www.ispa-consult.de. Zur aktuellen Umfrage: Es wurden 66 Fragebögen an Personalexperten versendet, die Rücklaufquote betrug 32 Prozent.

beschaffung oder -entwicklung. Zusätzlich wurde von knapp einem Viertel der Befragten das Strategie-Benchmarking genannt, das den Vergleich der eigenen Personalstrategie mit der anderer Unternehmen umfasst.

Domäne der Personalabteilung

Wer ist am Personal-Benchmarking beteiligt? Personal-Benchmarking fällt nach Angaben der Befragten typischerweise in die Zuständigkeit der Personalabteilung. Als Hauptakteure werden die Personalleitung (81 Prozent) sowie Personalexperten/-referenten (67 Prozent) genannt. Andere mögliche Initiatoren sind zum Beispiel Führungskräfte mit Personalverantwortung, Geschäftsführung/Vorstand (29 Prozent) und externe Berater (14 Prozent).

Nutzen nicht von allen erkannt

Wie hoch ist der Nutzen des Personal-Benchmarkings? Die Frage nach dem wahrgenommenen Nutzen des Personal-Benchmarkings wird von den Befragten recht unterschiedlich beantwortet:

1. Eine knappe Mehrheit (58 Prozent) gibt aufgrund ihrer positiven Erfahrungen einen sehr hohen oder hohen Nutzen für die jeweiligen Unternehmen an.
2. Eine starke Minderheit von 42 Prozent ist noch unentschlossen, ob bereits ein erkennbarer Nutzen nachgewiesen werden kann oder nicht.

Die Hauptursache für die unterschiedliche Nutzenbewertung des Personal-Benchmarkings mag im unterschiedlichen Erfahrungshorizont der Anwender zu finden sein. Während die erste Gruppe bereits praktische (und positive) Erfahrungen bei der Umsetzung gesammelt zu haben scheint, ist dies bei der zweiten Gruppe noch nicht der Fall.

Letztere haben vermutlich lediglich Erfahrung mit dem Einsatz des Personal-Benchmarkings als Diagnose- und nicht als Therapie-Instrument gewinnen können.

Instrument mit Zukunftsperspektive

Wie ist die Zukunft des Personal-Benchmarkings einzuschätzen? Sämtliche Teilnehmer der Befragung werden sich weiter für das Personal-Benchmarking engagieren, weil dadurch

- Funktionsweisen und Auswirkungen der Prozesse und Instrumente im Personalbereich besser durchleuchtet und verstanden werden können (81 Prozent);
- Erwartungen bezüglich Verbesserung der Performance erfüllt werden (43 Prozent);
- Mitarbeiterzufriedenheit im Zusammenhang mit Folgemaßnahmen gestiegen ist (10 Prozent).

Die Zukunft des Personal-Benchmarkings als eines der Standardinstrumente für das Personalmanagement scheint gesichert. Allerdings müssen Wissenschaft und Unternehmensberatung dazu beitragen das Konzept des Personal-Benchmarkings weiter auszubauen und die methodischen Grundlagen zu verbessern. Am Lehrstuhl für Personalmanagement der Universität Stuttgart ist zusammen mit interessierten Unternehmen ein Pilotprojekt gestartet worden, das den vorhandenen Klärungsbedarf anhand praktischer Beispiele spezifizieren und abdecken soll.



Autor

Professor Dr. Karl-Friedrich Ackermann,
Geschäftsführer ISPA
consult GmbH, Stuttgart,
info@ispa-consult.de