NOVARA
CONSULTING GROUP

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/07/24/the-workforce-is-an-investment-portfolio-most-organizations-cannot-prove-its-return/.

# Die Belegschaft ist ein Investmentportfolio. Die meisten Organisationen können dessen Rendite nicht nachweisen.

Heather Grizzle · July 24, 2026

*Belegschaftsprogramme stellen die größte wiederkehrende Investition dar, die die meisten Organisationen tragen, und sind zugleich am wenigsten rigoros belegt. ROI als Governance, nicht als Buchhaltung.*

**Inhalt**

1. ROI als Beweisinstrument, nicht als Buchhaltungsergebnis
2. Nachweise erfordern die gesamte Kette, nicht nur die Endzahl
3. Transparenz ist eine Vertrauensentscheidung
4. Der Maßstab steigt
5. Quellen

### Im Fokus: Humankapital & Organisationsführung

Gehaltsabrechnung, Zusatzleistungen, Schulungen, Anreize, Rekrutierung, Einarbeitung, Unterstützungsmaßnahmen und Mitarbeiterbindung stellen in der Regel die mit Abstand größte wiederkehrende Ausgabe dar, die eine Organisation trägt. Sie sind zugleich, mit auffallender Beständigkeit, die am wenigsten rigoros belegten. Investitionsprojekte werden bewertet, Lieferantenverträge geprüft, und Technologiekäufe unterliegen zunehmend einer strengen Beschaffungsprüfung. Investitionen in Humankapital werden häufig allein aufgrund von Intuition, Vergleichen mit anderen Organisationen oder der vernünftigen, aber unbelegten Annahme genehmigt, dass Investitionen in Menschen Erträge erzielen. Diese Annahme ist meist zutreffend. Sie wird je-

doch fast nie in einer Form dokumentiert, die einer externen Prüfung standhalten würde.

Dies ist das Governance-Problem im Zentrum des Humankapitalmanagements. Die Frage, vor der eine Personalleitung steht, ist nicht, ob ein Personalprogramm Einsparungen erzielt hat. Es ist die Frage, ob die Organisation über ausreichende Nachweise verfügt, um zu belegen, dass die Einsparungen auf die Maßnahme zurückzuführen sind und nicht auf Marktbedingungen, saisonale Schwankungen, die Zusammensetzung der Belegschaft, parallel laufende Initiativen oder Zufall. Dieser Unterschied trennt Finanzberichterstattung von institutioneller Absicherung, und er entscheidet darüber, ob die Personalfunktion als Kostenstelle behandelt wird, die es zu kürzen gilt, oder als gesteuertes Investitionsportfolio mit einem belastbaren Leistungsnachweis.

## ROI als Beweisinstrument, nicht als Buchhaltungsergebnis

Der Return on Investment wurde traditionell als finanzielle Berechnung dargestellt, die den Nutzen eines Programms seinen Kosten gegenüberstellt. Diese Rechnung ist nützlich, aber unzureichend. Richtig angewendet, fungiert der ROI als Beweisrahmen, der es einer Organisation ermöglicht, eine Entscheidung zu rechtfertigen, Rechenschaft über die verbrauchten Ressourcen abzulegen und künftiges Kapital auf Grundlage gemessener Ergebnisse statt bloßer Annahmen zuzuteilen. So verstanden ist der ROI nicht die Schlusszeile eines Programmberichts. Er ist die Governance-Architektur, innerhalb derer das Programm von Anfang an konzipiert wurde.

Eine vom ROI Institute veröffentlichte Fallstudie zu einem Sicherheitsanreizprogramm in der Stahlfertigung veranschaulicht sowohl den Nutzen als auch die Grenzen des konventionellen Ansatzes. Angesichts jährlicher Unfallkosten von annähernd vierhunderttausend Dollar stellte die Unternehmensleitung fest, dass es der Organisation nicht an Sicherheitsrichtlinien oder Sicherheitsschulungen mangelte. Das Problem lag in der Einhaltung: Bestehende Verfahren waren bekannt, wurden aber nicht durchgängig befolgt. Anstatt weitere Regeln in ein bereits damit übersättigtes Umfeld einzuführen, führte die Organisation ein verhaltensbasiertes Anreizprogramm ein, das auf Regeltreue statt auf Wissensvermittlung abzielte.

Dieser diagnostische Schritt ist der folgenreichste Moment in der gesamten Abfolge, und er ist eine personalstrategische, keine finanzielle Entscheidung. Die Organisation stellte sich die Frage, welche Art von Problem tatsächlich vorlag. Schulungsdefizite,

Mängel in der Richtliniengestaltung, Arbeitsablaufstrukturen, Führungspraxis, Kommunikationshindernisse, Personalausstattung, fehlausgerichtete Anreize und Unternehmenskultur erzeugen alle ähnliche Oberflächensymptome, erfordern aber grundlegend unterschiedliche Maßnahmen. Eine Organisation, die ein Führungsproblem fälschlich als Schulungsproblem diagnostiziert, wird Schulungen einkaufen, keine dauerhafte Veränderung feststellen und zu dem Schluss kommen, dass die Belegschaft das Hindernis ist. Die Ursachenanalyse ist daher keine bloße Vorstufe der Programmgestaltung aus Höflichkeit. Sie ist die Voraussetzung, von der jede nachfolgende ROI-Aussage abhängt, denn eine auf einem falsch identifizierten Problem berechnete Kennzahl misst exakt das Falsche.

Eine auf einem falsch identifizierten Problem berechnete Kennzahl misst exakt das Falsche.

Während meiner Tätigkeit im Qualitätsmanagement beim American Red Cross wurden wiederkehrende Qualitätsmängel durch strukturierte Ursachenanalyse behoben, nicht durch Vermutungen über die Leistung einzelner Mitarbeiter. Ziel war nie einfach, die Zahl der regulatorischen Beanstandungen zu senken. Es ging darum zu verstehen, warum diese Beanstandungen auftraten, die systemischen Ursachen dahinter zu identifizieren und Maßnahmen umzusetzen, die im Zeitverlauf objektiv bewertet werden konnten. Dieselbe Disziplin gilt für Fluktuation, Fehlzeiten, Beschwerdeaufkommen, gescheiterte Einarbeitung, Barrierefreiheitsprobleme und jedes andere Muster, das Organisationen gewohnheitsmäßig den Menschen zuschreiben, die dem Symptom am nächsten stehen.

## Nachweise erfordern die gesamte Kette, nicht nur die Endzahl

Glaubwürdige Nachweise im Humankapitalbereich entstehen entlang einer Kette, nicht an einem einzelnen Punkt. Mitarbeiterreaktion, Wissenserwerb, Verhaltensanwendung im tatsächlichen Arbeitsumfeld, operative Leistung, finanzielle Auswirkung und organisationale Ergebnisse wirken als miteinander verbundene Messgrößen. Ein positives finanzielles Ergebnis, das nicht durch Nachweise einer nachhaltigen Verhaltensänderung gestützt wird, sagt einer Organisation, dass sich etwas verbessert hat –

nicht, dass ihr Programm diese Verbesserung verursacht hat. Umgekehrt deuten starke Lernergebnisse, die sich nie im Verhalten niederschlagen, auf ein Transferversagen hin, das in der Führung, der Arbeitsbelastung, den Arbeitsmitteln oder der Anreizstruktur liegt, nicht im Programminhalt. Die Kette ist in beide Richtungen diagnostisch – weshalb Organisationen, die nur die Endpunkte messen, die Fähigkeit verlieren, ihre eigenen Ergebnisse zu erklären.

Die Glaubwürdigkeit jeder daraus resultierenden Kennzahl hängt auch von der Ehrlichkeit der Kostenseite ab. Direkte Programmkosten lassen sich vergleichsweise leicht erfassen. Indirekte Kosten bleiben unsichtbar, obwohl sie die Ergebnisse maßgeblich prägen: Führungsaufwand, von operativen Aufgaben abgezogene Vorgesetztenzeit, Kommunikationsentwicklung, Barrierefreiheitsmaßnahmen, Technologieeinführung, administrative Unterstützung, Störungen im Arbeitsablauf und die durch die Teilnahme selbst gebundene Produktivität. Werden diese ausgelassen, wird der Programmwert durchweg überschätzt und das tatsächlich erforderliche Maß an nachhaltiger Leistung unterschätzt, was wiederum zu unterfinanzierten Budgets im zweiten Jahr und dem Eindruck eines Programmverfalls führt.

Die gegenläufige Auslassung wiegt noch schwerer. Organisationen beziffern selten, was ineffektive Personalpraxis sie kostet. Verletzungen, Fehlzeiten, Fluktuation und Ersatzrekrutierung, verlorenes institutionelles Wissen, behördliche Prüfungen, Beschwerde- und Klagerisiken, geschwächte Arbeitsmoral, operative Verzögerungen, Reputationsschäden und schwindendes internes Vertrauen verursachen erhebliche finanzielle Folgen, die in der Standard-Rechnungslegung kaum auftauchen. Governance erfordert, diese Kosten präzise zu benennen, gerade weil ihre Unsichtbarkeit strategische Entscheidungen verzerrt. Ein Programm zur Mitarbeiterbindung, gemessen allein an seinem eigenen Budget, wirkt teuer. Gemessen an den vollständigen Kosten der dadurch verhinderten Abgänge erweist es sich häufig als eine der besseren Investitionen, die die Organisation in jenem Jahr getätigt hat.

## Transparenz ist eine Vertrauensentscheidung

Im Fall der Stahlfertigung entschied sich die Unternehmensleitung, die ROI-Berechnung den Mitarbeitenden nicht offenzulegen, aus Sorge, die Belegschaft könnte die Initiative als Kostensenkungsmaßnahme im Deckmantel der Sicherheit auffassen. Diese Sorge ist berechtigt, und die gewählte Lösung verdient eine genauere Betrachtung. Das Zurückhalten der Analyse schützt das Programm kurzfristig, gibt aber etwas Dau-

erhaftes preis: Es akzeptiert die Annahme, dass finanzielle Überlegungen und die Interessen der Belegschaft einander entgegenstehen, anstatt sie infrage zu stellen.

Genau in diesem Raum bewegt sich die Governance von Humankapital. Personalprogramme werden an Menschen umgesetzt, die zugleich die Instrumente der Messung sind, und ihre Deutung der Beweggründe der Organisation beeinflusst unmittelbar die Ergebnisse, die gemessen werden. Schlecht gehandhabte Offenlegung bestätigt tatsächlich Zynismus. Gut gehandhabte Offenlegung zeigt, dass die Organisation verfolgt, ob ihre Zusagen tatsächlich wirken, dass Ressourcen begründet statt vorausgesetzt wurden, und dass gemeinsam geteilte Ergebnisse das Ziel waren. Mitarbeitende, die verstehen, wie eine Initiative sowohl ihre Arbeitsbedingungen als auch die Nachhaltigkeit der Organisation verbessert, haben erheblich mehr Grund, die Verhaltensweisen aufrechtzuerhalten, von denen die Initiative abhängt. Kommunikationsstrategie steht nicht neben der Beweisfrage. Sie ist Teil von ihr.

## Der Maßstab steigt

Führungskräfte, Aufsichtsgremien, Aufsichtsbehörden, Versicherer, Prüfer, Geldgeber und zunehmend auch die Mitarbeitenden selbst erwarten, dass organisatorische Entscheidungen auf glaubwürdigen Nachweisen beruhen. Anforderungen an die Humankapitalberichterstattung, Erwartungen an die Offenlegung von Personaldaten und der wachsende Einsatz algorithmischer Werkzeuge bei Einstellung, Dienstplanung, Leistungsbeurteilung und Personalanalytik treiben alle in dieselbe Richtung. Programme, die keinen messbaren Nutzen nachweisen können, werden zunehmend schwerer zu rechtfertigen sein, unabhängig davon, wie gut gemeint sie sind, und Personalfunktionen, die auf Verlangen keine Nachweise liefern können, sehen ihre Budgets von Personen beurteilt, die selbst über keine verfügen.

Der Druck verstärkt sich, je mehr Organisationen künstliche Intelligenz in den Beschäftigungszyklus integrieren. Wenn ein Anbietersystem Bewerber vorselektiert, Unterstützungsmaßnahmen steuert, Leistung bewertet oder Schichten zuteilt, hat die Organisation ein Entscheidungsinstrument in ihren Personalbetrieb eingeführt und die Verantwortung für dessen Wirken übernommen. Die erforderliche Beweisdisziplin ist dieselbe wie oben beschrieben. Welches Problem sollte damit tatsächlich gelöst werden, welche Nachweise belegen, dass es dieses Problem löst, was kostet es einschließlich der dadurch entstehenden Aufsicht und Korrekturmaßnahmen, und wie hoch

sind die Kosten seines Versagens, verteilt auf die Belegschaft, die darüber keinen Einblick hat?

> **DIE ENTSCHEIDENDE PRÜFUNG**
>
> Organisationen sollten nicht nur fragen, ob ein Personalprogramm eine messbare finanzielle Rendite erzielt hat, sondern auch, ob diese Rendite durch verlässliche Nachweise, transparente Methodik und eine Governance-Praxis gestützt wird, die einer externen Prüfung standhält.

Bei Novara Consulting Group betrachten wir den ROI als einen Baustein institutioneller Absicherung, nicht als bloße Leistungsbehauptung. Organisationen sollten nicht nur fragen, ob ein Personalprogramm eine messbare finanzielle Rendite erzielt hat, sondern auch, ob diese Rendite durch verlässliche Nachweise, transparente Methodik und eine Governance-Praxis gestützt wird, die einer externen Prüfung standhält. Wird die Investition in Humankapital auf einer belastbaren Beweisgrundlage gesteuert, treffen Organisationen bessere Entscheidungen, verteilen Ressourcen nachvollziehbarer und bauen das interne Vertrauen auf, von dem jede nachfolgende Personalinitiative abhängt. Nachweise, nicht Optimismus, schaffen Vertrauen.

## Quellen


- Conbere, J. P., & Swenson, D. (2021). Hidden costs, unintended consequences, and complex organizational problems are why leaders often ignore them. Organization Development Review, 53(2), 9–15.
- Frick, B., Götzen, U., & Simmons, R. (2013). The hidden costs of high-performance work practices: Evidence from a large German steel company. ILR Review, 66(1), 198–216.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. Academy of Management Journal, 38(3), 635–672.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). Evaluating training programs: The four levels (3rd ed.). Berrett-Koehler.
- Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2024). Measuring ROI in a safety incentive program. ROI Institute.

**TIPS**

Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

---

## Zitierweise

Grizzle, H. M. (2026, July 24). Die Belegschaft ist ein Investmentportfolio. Die meisten Organisationen können dessen Rendite nicht nachweisen.. Novara Consulting Group. https://doi.org/10.5281/zenodo.23003351