

Eine ernst gemeinte Replik zu einem leider ernstzunehmenden Beitrag

Das neue Paradigma der Humankapitalbewertung

Humankapitalbewertung ist im Interesse von Mitarbeitern und externen Stakeholdern nötig. Deshalb sollten Unternehmen vorhandene Konzepte ergebnisoffen beurteilen und – so sie den Nutzen für sich erkennen – auch einsetzen. Konzeptkritik ist zwar ebenfalls wichtig und fördert auf risikofreie Weise den eigenen Bekanntheitsgrad. Sie wird aber problematisch, wenn sie lediglich den Rückfall in ältere, bereits als mit Schwächen behaftet erkannte Vorschläge propagiert. Ob dies den Unternehmen nützt, ist mehr als zweifelhaft.

Was brauchen wir? Wir brauchen dringend – und darüber herrscht Ei-

nigkeit – Instrumente, die Aussagen zulassen über den Wert der Belegschaft und dabei

- als Steuerung konkrete personalwirtschaftliche Aktionen anstoßen,
 - als Bewertung realistisch dieses „Intangible Asset“ widerspiegeln,
 - als Komplexitätsreduktion den gegenwärtigen Status anzeigen,
 - als Frühwarnung auf voraussichtliche Entwicklungen hinweisen,
 - als Legitimation den Erfolgsbeitrag der Personalarbeit für das Unternehmen nachweisen und
 - als Benchmarking ein strategisches Personalmanagement unterstützen.
- Nicht hilfreich für das Personalmanagement sind daher Bewertungsinstrumente, die unter dem Etikett der Humankapitalorientierung unverbindlich und beliebig interpretierbar bleiben. Die damit verbundenen Gefahren liegen auf der Hand und sollen hier nicht weiter thematisiert werden, denn es geht letztlich um nichts weniger als um einen fundamentalen Paradigmenwechsel.

Ein Paradigma ist die grundlegende Orientierung, unter der man sich mit einem Thema in der Wissenschaft methodologisch auseinandersetzt und das dann die herrschende Umsetzungspraxis bestimmt. Ein Paradigmenwechsel verändert die Fundamente eines Wissenschaftsteilgebietes hin zu etwas Neuem und völlig Anderem. In der hier geführten Diskussion um das zeitgemäße Humankapitalbewertungsparadigma steht der Leitgedanke

PersonalDialog

Auf ein Wort

Üblicherweise antworten wir auf Beiträge wie den von *Cisek* in PERSONAL 06/2006 nicht. In diesem Fall wollen wir jedoch der frühzeitigen Anfrage der Redaktion auf Replik entsprechen – und damit ihren fairen Umgang mit Kritisierten würdigen, der in deutschen Personalzeitschriften nicht mehr allgemein üblich ist.

Der *Cisek*-Beitrag steht stellvertretend für eine Kritiklinie, die manchmal von Personalpraktikern, Wirtschaftsprüfern sowie vor allem von „führenden Personalcontrollern“ und „führenden Unternehmensberatungen“ kommt. Sie alle versuchen letztlich, die konkrete Wertschöpfung pro Mitarbeiter zu bestimmen – zur Not mit anachronistischen Hilfsgrößen wie bei *Cisek* die Teilnehmerate an Betriebsfeiern, die seiner Ansicht nach „über die gängigen HR-Software-Programme wie beispielsweise SAP-R3 HR-Modul ohne besonderen Aufwand ermittelt“ werden können.

Christian Scholz/Volker Stein

für die Humankapitalbewertung zur Diskussion: Was ist das Entscheidende bei der Bewertung von Humankapital?

Stichwörter in diesem Beitrag

- Humankapitalbewertung
- Ertragspotenzialparadigma
- Manipulationssicherheit
- Saarbrücker Formel



Prof. Dr. Christian Scholz, Lehrstuhl-inhaber Organisation, Personal- und Informationsmanagement, Universität des Saarlandes,

Saarbrücken

Kontakt: christian.scholz@orga.uni-sb.de



Prof. Dr. Volker Stein, Lehrstuhl-inhaber Personalmanagement und Organisation, Universität Siegen

Kontakt: volker.stein@uni-siegen.de

Alt: Paradigmen der Kostenverrechnung und Überschussverteilung

Sieht man von dem Kostenverrechnungsparadigma ab, nach dem die Bewertung von Humankapital auf Basis der direkten und indirekten Personalkosten erfolgt, so rückt gegenwärtig das Überschussverteilungsparadigma wieder in den Vordergrund. Deren Vertreter wollen die Bewertung des Humankapitals ausschließlich am fallspezifischen Unternehmenswert festmachen:

1. Gesucht wird ein irgendwie geariteter „Return“ – sei es ein Discounted Cash Flow, ein Übergewinn, ein Aktienkurs oder nur ein Umsatzwert. So könnte sich der Return bei der Deutschen Lufthansa beispielsweise aus dem Aktienkurs ableiten oder aber aus einem Abschätzen und Abdiskontieren von Jahresüberschüssen aus den Geschäftsfeldern Passage oder Logistik.

2. Dieser Return wird dann aufgeteilt, und zwar auf die Kategorien „Ertragswert, verursacht durch das Humankapital“ und „Ertragswert, verursacht durch das Nicht-Humankapital“. Im Fall der Deutschen Lufthansa würde man hier ein Teil des Returns dem Markenwert zuschreiben, einen anderen Teil der Werbekampagne und dem neuen VIP-Terminal, wieder einen anderen Teil der Flugzeugflotte und einen (restlichen?) Teil dem Humankapital.

3. Innerhalb des Humankapitals wird der Return auf einzelne Teams, Projekte und einzelne Mitarbeiter zugeordnet – sofern sich der Betriebsrat hier nicht wehrt. Wieder bezogen auf die Deutsche Lufthansa wären dies Beschäftigtengruppen wie Piloten, Flugbegleiter und Bodenpersonal. Es liegt auf der Hand, dass alle diese Schritte Zufall und Manipulation Tür und Tor öffnen. Da ändert es auch nichts, dass renommierte Firmen diese „Bewertung“ vornehmen. In diesem Zusammenhang sei nur an die Wirtschaftsprüfer und Berater von Enron und EM.TV erinnert.

Es ist typisch für eine Phase des Paradigmenwechsels, dass diese alten Paradigmen dennoch so vehement verteidigt werden: Hier prallen neue

Konzeptionen auf alte Denkweisen, die deshalb zwangsläufig Widerstand auf allen Ebenen mobilisieren. Dieser richtet sich dann selbst gegen anerkannte Ergebnisse, die in das neue Paradigma integriert werden. So kann doch beispielsweise nicht ernsthaft in Zweifel gezogen werden, dass die seit Jahrzehnten herausgearbeiteten und in ihrer Bedeutung unumstrittenen weichen Faktoren der Personalführung wie Motivation und Commitment, Wissensmanagement und Arbeitskontextgestaltung in normierter Form zu einer zeitgemäßen Humankapitalbewertung gehören müssen.

Neu: Paradigma des Ertragspotenzials

Damit kein Missverständnis entsteht: Natürlich bleiben Kosten- und Wertschöpfungsanalysen im Rahmen ihrer methodischen Grenzen weiterhin Instrumente der Personalarbeit. Sie sind nur nicht mehr die zentrale Logik dessen, was sich inzwischen als Paradigma einer Humankapitalbewertung abzeichnet. Denn danach orientiert sich die Bewertung ausschließlich an dem, was durch die Belegschaft unabhängig von ihrem gegenwärtigen Unternehmen (also im Extremfall nach Veräußerung zum Beispiel in eine Beschäftigungsgesellschaft) im Sinne einer Ertragsuntergrenze zu erwirtschaften in der Lage wäre. Dieses Ertragspotenzial ergibt sich aus den vorhandenen Mitarbeitern „zu Marktpreisen“, ihrer Ausstattung mit aktuellem Wissen sowie ihrer Motivationslage.

Damit löst sich dieses Ertragspotenzialparadigma (das rein formal Ertragspotenzialermittlungsparadigma heißen müsste, was allein aus sprachlichen Gründen unterbleibt) bewusst von dem Überschussverteilungsparadigma, wo sich das Humankapital aus der aktuellen Unternehmens-, Produkt- und Marktkombination ergibt. Dementsprechend wird im Ertragspotenzialparadigma der Humankapitalbewertung nicht etwa ein Discounted Cash Flow ermittelt und aufgeteilt, sondern der Wert der Mitarbeiter wird unabhängig von

Internet-Tipp

www.saarbruecker-formel.net

einem manipulierbaren Personalaufwand und unabhängig von zeitpunktbezogenen stochastischen Veränderungen der unternehmerischen Umsatzentwicklung bestimmt.

Das Ergebnis ist dann ein Wert, der im zusätzlich möglichen Vergleich mit verrechneten Kosten oder prognostizierten Überschüssen weiter an Informationssubstanz gewinnt. Das Stichwort heißt also „vergleichen mit“ und nicht „ableiten aus“. Auch sonst erbringt das Ertragspotenzialparadigma den geforderten Aussagewert, indem es

- als Steuerung auf personalwirtschaftliche Kernfelder Personalbeschaffung, Wissensmanagement und Personalführung fokussiert,
- als Bewertung nach dem Vorsichtsprinzip vorgeht,
- als Komplexitätsreduktion auf einen monetären Gesamtwert ausweist und aufschlüsselt,
- als Frühwarnung anzeigt, wenn das Humankapital niedriger ist als die dafür aufzubringenden Kosten oder aber höher als die anfallenden Überschüsse,
- als Legitimation für die Personalarbeit den Wert der Belegschaft an personalwirtschaftlichen Verursachungsgrößen festmacht und
- als Benchmarking unmittelbar zur Vergleichbarkeit von Humankapitalwerten führt.

Das Ertragspotenzialparadigma stellt somit eine verlässliche Bewertung des Humankapitals selbst dann sicher, wenn sich Unternehmenserträge, Unternehmenswerte und Aktienkurse sprunghaft nach oben oder unten entwickeln.

Lese-Tipp

- Christian Scholz, Volker Stein, Roman Bechtel: **Human Capital Management**. Verlag Luchterhand München, 2. Aufl. 2006, ISBN 3472064080, 35 Euro.