

Es zieht ein Herr Becker durchs Land. Auch wenn Prof. Manfred Becker von der Universität Halle-Wittenberg derzeit in inhaltsgleicher Form an diversen Stellen die Saarbrücker Formel kritisiert und seine Kritik zudem noch überraschend niveaulos ist: Die Saarbrücker Formel beinhaltet wesentliche Fortschritte in der Humankapitalmessung.

Praxisferne Sicht

PERSONALDialog

Die bisherigen Diskussionsbeiträge, die sich mit der Saarbrücker Formel zur Messung des Humankapitals auseinandersetzen, finden Sie in den PERSONAL-Heften 1,6,7/8 und 11 – alle 2006.

Mit einer Vielzahl an Vorwürfen will Herr Becker belegen, dass die Saarbrücker Formel für eine Humankapitalbewertung in der Praxis vollkommen ungeeignet sei. Seine Aussagen belegen aber alle lediglich, dass er offenbar nicht (mehr) weiß, wie die reale Unternehmenspraxis aussieht. Zwei Beispiele: Herr Becker kritisiert erstens unser Plädoyer, grundsätzlich nie auf einzelne Mitarbeiter bezogene Humankapitalwerte zu bestimmen. Sicherlich könnte man das. Nur: Wir votieren dagegen. Denn wie wird wohl ein Betriebsrat reagieren, wenn Herr Becker allen Ernstes den Wert auch nur eines Mitarbeiters in Euro bestimmt?

Zweitens hält Herr Becker die Idee, Mitarbeitergruppen zu bilden, für undurchführbar und zu kurz gegriffen. Weiß er nicht, dass derartige strategische Gruppierungen die Grundlage für eine vernünftige strategische Personalplanung sind? Offenbar nicht! Und: Hier sind bereits viele Firmen sehr aktiv, beispielsweise Volkswagen mit ihren Job Families und die Telekom mit den Qualifikationsclustern.

Diese völlige Praxisferne bei Herr Becker überrascht, weil er als Quer-

einsteiger aus der Praxis erst relativ spät den Weg in die Hochschule gefunden hat und eines seiner zentralen Aktivitätsfelder auch jetzt noch das Organisieren von Praktikerkonferenzen ist, wo er eigentlich auch mit der neueren Praxis in Berührung gekommen sein müsste.

Unwissenschaftliche Argumentation

Argumentation ist kein Selbstzweck – es sollte sich schon um wissenschaftlich fundierte Aussagen handeln! Herr Beckers Kritik zum Teilbereich „Wissensmanagement“ an unserem Ansatz basiert jedoch auf einer völlig unwissenschaftlichen Argumentation. Wir propagieren einen Zusammenhang zwischen Humankapital und veraltetem Wissen. Das stört Herr Becker, der offenbar nicht weiß, dass im Wissensmanagement die Idee einer Wissenshalbwertzeit ein gängiges Konzept ist. Eine Modellierung von Wissenserosion über „Wissensrelevanzzeit im Verhältnis zu (beispielsweise) Betriebszugehörigkeit“ ist also durchaus plausibel und stellt eine zulässige Vereinfachung dar. Herr Becker kritisiert außerdem die (angeblich) fehlende Differenzierung zwischen Fachwissen und Erfahrungswissen. Auch in diesem

Stichwörter in diesem Beitrag

- Humankapitalbewertung
- Wissensmanagement
- Personalabbauologie



Prof. Dr. Christian Scholz, Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre – Organisation, Personal- und Informationsmanagement, Universität des Saarlandes, Saarbrücken
Kontakt: scholz@orga.uni-sb.de



Dr. Volker Stein, Vertreter des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre – Personalmanagement und Organisation, Universität Siegen
Kontakt: volker.stein@uni-siegen.de

Punkt zeigt er seine unwissenschaftliche – um nicht zu sagen unseriöse – Methodik, indem er überhaupt nicht zur Kenntnis nimmt, dass es dazu von uns diverse Aussagen zu einer (optional weiterführenden) Konkretisierung gibt. Sie stehen seit langem auf unserer Webseite www.saarbruecker-formel.net und wurden unter anderem im Aufsatz „Wissensrelevanz in der Humankapitalmessung“ (CoPers 2/2006) publiziert: Dort postulieren wir eine komplexe Modellierung der Wissensverlaufskurven aus Fachwissen (das nach Ablauf der Wissensrelevanzzeit sinkt) und Erfahrungswissen (das kontinuierlich ansteigt). (Abb.)

Herr Beckers Kritik ist ungefähr so, wie wenn er einen Koch, der gerade den Entwurf einer Speisefolge prüft, insistierend dafür kritisiert, dass er beim Essen den Löffel falsch hält. So sprechen wir über die allgemein anerkannte Relevanz weicher Faktoren wie der herrschenden Motivation bei der Bewertung einer Belegschaft. Herr Becker stört sich auf einer ganz anderen Ebene an der notwendigen Normierung. Dass gerade diese Normierung den Konsens einer Vielzahl beteiligter Unternehmen widerspiegelt und sie nicht zu den

von ihm unterstellten Phantasiewerten führen kann, übersieht er wiederum geflissentlich. Zudem ignoriert Becker beharrlich, dass wir – entgegen seines gebetsmühlenartig vorgetragenen Fehlurteils – der periodenübergreifenden Wirkung der Personalentwicklungsinvestitionen natürlich Rechnung tragen.

Paradigmatisch-paradoxe Grundposition

Für die Humankapitalbewertung gibt es bekanntlich drei Paradigmen: das Kostenverrechnungsparadigma der Humanvermögensrechnung, das aus unserer Sicht gefährliche Überschussverteilungsparadigma und das von uns präferierte Ertragspotenzialparadigma. Egal was man macht, man muss seine Position klar definieren.

Herr Becker steckt hier voller Überraschungen: Bei der Humankapitalbewertung propagiert er beispielsweise jüngst in der Zeitschrift „Das Personalvermögen“ als Non-Plus-Ultra die Humanvermögensbilanz. Sie entstand Anfang der 1970er Jahre und verschwand auch sofort wieder, bis sie jetzt in Halle auftaucht. Damit plädiert er für

das Kostenverrechnungsparadigma – nicht sinnvoll, aber zumindest rechentechnisch machbar.

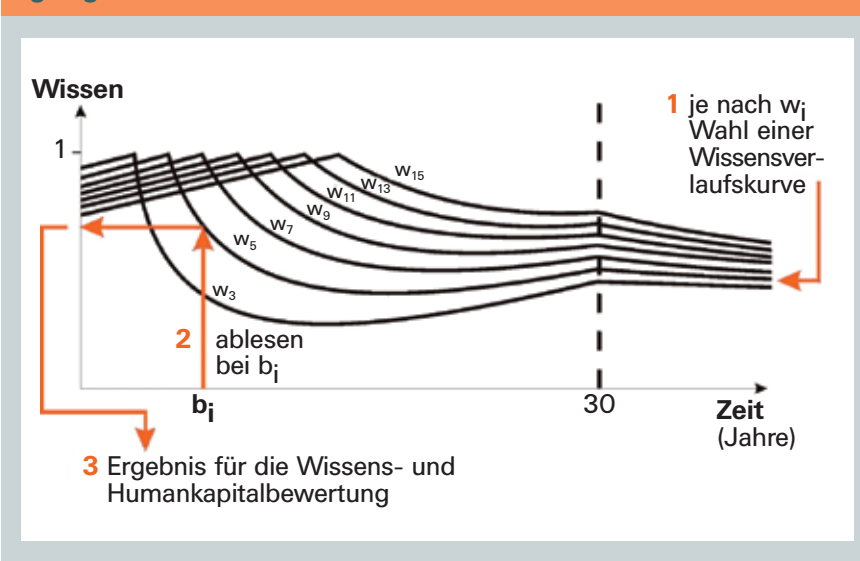
Jetzt aber driftet er mit dem hier zugrunde liegenden Beitrag plötzlich in die gefährliche Welt des Überschussverteilungsparadigmas ab, wenn er fordert, die Bewertung der Personalentwicklung müsse in Abhängigkeit vom Entwicklungsbedarf erfolgen. Das ist grotesk! Dies offenbart wieder einmal erschreckende konzeptionell-argumentative Schwächen. Denn natürlich muss man die Personalentwicklung auf den Personalbedarf (beziehungsweise exakter: auf die Differenz zwischen Personalbedarf und Personalbestand) hin ausrichten. Das ist nichts Neues. Weitreichend aber ist die Konsequenz seiner Forderung insofern, als der Wert der Personalentwicklung und damit des Humankapitals unmittelbar davon abhängen würde, wie stark diese Qualifikation am Absatzmarkt benötigt wird – womit Herr Becker sich den Beliebigkeitsbewertungen des Überschussverteilungsparadigmas kritiklos anschließt und die Mitarbeiter vieler Unternehmen in die Wüste schickt.

Veraltetes Rollenverständnis

Natürlich kann Herr Becker die Bedeutung von Commitment abstreiten und sicherlich Studien finden, die Commitment in einem negativen Zusammenhang zur Motivation sehen. Nur: Was passierte denn, wenn wir als Vertreter der Personalwirtschaftslehre tatsächlich argumentierten, dass Commitment kein zentraler Wert des Humankapitals sei? Muss es nicht gerade unsere Argumentation sein, dass Werte wie Commitment eine hohe Hebelwirkung haben, die sich empirisch belegen lässt?

Gänzlich disqualifiziert sich Herr Becker jedoch mit seiner zusammenfassenden Beurteilung, die Saarbrücker Formel resultiere in letzter Konsequenz in der Empfehlung, „möglichst viele gering qualifizierte Mitarbeiter mit veralterungsresistentem Wissen einzu-

Ermittlung der Wissensaktualität (w_i/b_i -Faktor) bei gegebener Wissensrelevanzzeit w_i und durchschnittlicher Beschäftigungsdauer b_i auf Basis von Wissensverlaufskurven.



Beispiel BenQ

	Bei Umsetzung der Anregungen von Becker	Streng nach Saarbrücker Formel
Bezugsbasis	Jeder einzelne Mitarbeiter bekommt neben seinen Namen einen genauen Euro-Wert. So viel ist er wert und so wird er nach Beckers Vorstellung auch behandelt!	Die Gesamtbelegschaft wird in sinnvoll abgrenzbare Gruppen eingeteilt, für die das Ertragspotenzial bestimmt wird. Aus der Zusammenführung der Gruppenwerte resultiert: So viel ist das Humankapital des Unternehmens wert!
Wertbasis	In Abhängigkeit vom Unternehmenserfolg zeigt sich die marktseitige Wertschätzung der Mitarbeiter – was bei BenQ nicht viel sein kann, da die Handies sich nicht verkaufen.	Die aktuellen Marktgehälter aller Mitarbeiter-Vollzeitäquivalente, differenziert über ihre Berufskennziffern nach Tätigkeit, zeigen, dass bei BenQ unabhängig vom jeweiligen Markterfolg ein Humanvermögen besteht.
Wertkompensation durch Personalentwicklung	In die Berechnung geht nur die Personalentwicklung ein, die eine unmittelbare Leistung auf dem Absatzmarkt widerspiegelt. Da BenQ-Handies keinen großen Markt mehr haben, bekommt diese „einrechenbare“ Personalentwicklung den Wert Null.	Die in die Mitarbeiter investierte Personalentwicklung stellt einen (für die Dauer der Wissensrelevanzzeit nachhaltigen) Wert an sich dar – unabhängig von der aktuellen Marktlage von Handies. Dieses intellektuelle Kapital gilt es zu erhalten und zu nutzen.
Wertveränderung durch Commitment	Es wird nicht berücksichtigt, ob die Mitarbeiter hochmotiviert sind oder ob sie sich durch eine pauschale „Null-Bock-Haltung“ in negativer Hinsicht auszeichnen.	Würden die BenQ-Mitarbeiter eine „hochmotivierte Truppe“ darstellen, würde dies die Humankapitalbewertung berücksichtigen.
Ergebnis: Gesamtwert des Humankapitals	Wenig Wertbasis ohne viel Wissenserosion, ohne viel PE und ohne Berücksichtigung weicher Faktoren – der Humankapitalwert pro Mitarbeiter liegt für BenQ-Mitarbeiter weitgehend bei Null. Botschaft von Becker an die Mitarbeiter: Ihr seid nichts wert!	Der Humankapitalwert zeigt, dass bei BenQ ein Humanvermögen besteht, das ein weiterhin verfügbares Ertragspotenzial darstellt – wenn nicht durch BenQ, dann für einen anderen Investor, der sich die einst getätigten Investitionen in das Humankapital durchaus sichern kann.

stellen, diese in möglichst teuren Personalentwicklungsmaßnahmen weiterzuqualifizieren, unterdurchschnittlich zu vergüten und zur Senkung der Betriebszugehörigkeit die Anreize zu freiwilliger Fluktuation zu erhöhen“. Es ist Ausdruck einer gehörigen Portion an Arroganz von Herrn Becker und seinen Co-Autorinnen, uns so einen Unsinn zu unterstellen.

Menschenverachtende Logik

Wie wenig die Kritik von Herrn Becker mit der personalwirtschaftlichen Realität zu tun hat, sieht man, wenn man seine Überlegungen auf einen aktuellen Fall, nämlich auf das insolvente Unternehmen BenQ überträgt, und sie mit der Vorgehensweise nach der Saarbrücker Formel vergleicht. Dabei wird deutlich, dass eine Bewertung nach Becker einer zynischen Personalabbau-logik folgt, während nach der Saarbrücker Formel der Wert einer Belegschaft im Sinne einer Investition auch dann anerkannt wird, wenn es dem Unternehmen schlecht geht. (Tab.)

Die Saarbrücker Formel beinhaltet wesentliche Fortschritte in der Humankapitalmessung – in einer Reihe von Artikeln zu Grundlogik, Messung, Anwendbarkeit, Nutzenaspekten, zu bestehenden Anwendungsfällen und Optimierungsimpulsen der Saarbrücker Formel belegen wir dies detailliert. Wir sind für jegliche wirkliche Diskussion dankbar, und nur so konnten diese Artikel und Überlegungen entstehen. Was Becker aber macht, ist ein fataler Rückschritt in die Vergangenheit. Er zeichnet sich selber als Zerrbild eines für Betriebswirtschaft blinden „Weiterbilders“, um den die personalwirtschaftliche Professionalisierung der letzten Jahre einen weiten Bogen gemacht zu haben scheint und den es in der Praxis praktisch nicht mehr gibt.

Internet-Tipp

Den jeweils aktuellen Stand der Repliken können Sie im Internet nachlesen.
www.saarbruecker-formel.net