

Wie sich die Technische Kommunikation im Human Capital Management positionieren kann



Prof. Dr.-Ing. Michael Schaffner

Was ist ein Blaukelchen wert? Um mit FREDERIC VESPERⁱ, Biochemiker und Mitglied des Club of Rome, zu argumentieren: In etwa 1,5 Cent, wenn lediglich der Wert von Mineralien (Phosphor, Kalzium, Fluor), Fleisch, Blut und Federkleid gerechnet werden. Als Schädlingsbekämpfer, Verbreiter von Samen, Bio-Indikator für Umweltbelastungen, Symbiosepartner und Freuspender für das menschliche Gemüt beträgt der Wert hingegen 154,09 €. Und was ist ein Mitarbeiter wert?

Megatrends in der strategischen Personalentwicklung

Nach Studienⁱⁱ der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP e.V.) gehören zu den Top-Megatrends im Personalmanagement:

- demografischer Wandel
- Wertewandel
- Globalisierung
- Digitalisierung und Virtualisierung von Arbeit

Zur Bewältigung dieser Herausforderungen wird verstärkt auf Personalrisikomanagement (Identifikation von Personalrisiken) und Human Capital Management (Evaluation des Humanvermögens) gesetzt.

Human Capital Management – eine Begriffsbestimmung

In einer Wissensgesellschaft sinkt die Bedeutung traditioneller Vermögenswerte in Relation zum Wissens- und Humanvermögen, das sich in dynamischen Unternehmen zum kritischen Erfolgsfaktor für den Unternehmenserfolgⁱⁱⁱ entwickelt hat. Nach SCHOLZ ist die Wirtschaftskrise 2009 ein Weckruf gewesen.^{iv} Bei der Kreditvergabe reichte den Banken das materielle Bilanzvermögen der Unternehmen oft nicht mehr aus. „Die Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital.“ heißt es immer, doch wenn es darauf ankommt, ist es offenbar doch nichts wert. Es bilden sich jedoch zunehmend Tendenzen heraus, dass neben dem bilanziellen Vermögen auch das Humankapital – selbst bei Kreditinstituten – stärker in den Fokus rückt. Dabei darf Humankapital nicht als „Menschmaterial“ interpretiert werden, was der Human-Capital-Bewegung einige Kritiker und „human capital“ den Titel als Unwort 2004 eingebracht hat.

Beim täglichen „war for talents“, dem Kampf um die besten Mitarbeiter, wird in der Personalwirtschaft beim Budgetieren häufig ganz simpel mit dem (Wieder-)Beschaffungswert eines Mitarbeiters gerechnet (ca. das 0,75- bis 1,5-fache eines Jahresgehaltes). Für die Berechnung des human capital gibt es jedoch mehr als drei Dutzend unterschiedliche Bewertungsverfahren. Zu den bekanntesten gehören:

- **Marktwert-Verfahren**, z.B. human capital ist die Differenz von Markt- und Buchwert oder der Börsenwert dividiert durch die Mitarbeiteranzahl. Wie falsch diese Betrachtung sein kann, haben wir zuletzt bei Facebook gesehen.

- **Accounting-Verfahren**, z.B. human capital ist die Summe aller Investitionen (Beschaffung, Einarbeitung, Fortbildung) minus der Abschreibungen in Mitarbeiter (z.B. lineare Abschreibung der Beschaffungs- und Fortbildungskosten). Auch diese Verfahren erschließen das Humankapital nicht in Gänze.
- **Indikatoren-Verfahren**, z.B. human capital wird ermittelt über Fragebogen, Interviews, Test etc. mit gewichteten und monetär bewerteten Indikatoren (vgl. z.B. Wissensbilanz des Bundeswirtschaftsministeriums). Fehlende Normierungen und möglicherweise willkürliche Gewichtungen erschweren eine organisationsübergreifende Vergleichbarkeit.

Mitarbeiter als Unternehmenswert berechnen

Alles in allem hat jedes Verfahren seine Berechtigung, schafft es doch in jedem Fall ein notwendiges Bewusstsein für den Produktivfaktor „Humankapital“. Den umfassendsten Ansatz verfolgt die Saarbrücker Formel mit einer Kombination der drei oben beschriebenen Verfahren.^v

$$\begin{array}{c}
 \begin{array}{ccc}
 \text{HC-Wertbasis} & \text{HC-Wertverlust} & \text{HC-Wertveränderung} \\
 \text{(Marktgehälter)} & \text{(Wissenserosion)} & \text{(Mehring/Minderung)}
 \end{array} \\
 \\
 HC := \sum_{i=1}^g \left[\left(\underbrace{FTE_i \times l_i}_{\text{Marktansatz}} \times \underbrace{\frac{w_i}{b_i}}_{\text{Accountingansatz}} + PE_i \right) \times M_i \right] \\
 \underbrace{\hspace{10em}}_{\text{HC-Wertsteigerung}} \\
 \text{(Neueinstellung; Personalentwicklung)}
 \end{array}$$

In verkürzter Form beschreibt die Saarbrücker Formel das Humankapital (HC-Wert) als

- Summe branchenüblicher Gehälter über alle Mitarbeiter (**Marktwert**): Anzahl Mitarb. * Marktgehälter = $FTE_i * L_i$
- gemindert um das erodierende Wissen im Beschäftigungsverlauf (**Accounting**): Wissensrelevanzzeit ÷ Beschäftigungsdauer = w_i/b_i
- gemehrt um die Investitionen in Personalentwicklung (**Accounting**): Personalentwicklungskosten = PE_i sowie
- gemehrt bzw. gemindert um einen Motivationsfaktor der Mitarbeiter (**Indikator**) = M_i

und dies summiert über alle Mitarbeiter aller Abteilungen (i bis g), was den Humankapitalwert eines Unternehmens ergibt (bzw. auch umgerechnet pro Kopf).

Besondere Aufmerksamkeit genießt dabei der HC-Wertverlust, der sich über den erodierenden Kapitaleffektor „Wissen“ definiert. Dabei wird die Wissensrelevanzzeit w_i (Wie lange ist ein vorhandenes Wissen ohne Qualifizierung für ein Unternehmen wertschöpfend nutzbar?) in Bezug zur durchschnittlichen Beschäftigungsdauer b_i gesetzt (w_i/b_i). Ist ein Mitarbeiter länger bei einem Unternehmen beschäftigt (b_i), als sein Wissen über die Zeit up-to-date bleibt (w_i), so verliert dieser Mitarbeiter (bzw. diese Beschäftigungsgruppe) seinen Wert für das Unternehmen. Es muss also investiert werden. Typische Investitionen in die Personalentwicklung PE_i sind Qualifizierung oder Personaleinstellung.

Typische Wissensrelevanzzeiten sind beispielsweise sieben Jahre für Ingenieure, neun Jahre für Werkzeugmacher oder 13 Jahre für Bürofachkräfte. Zum wertschöpfungsrelevanten Wissen gehören das Kern-Fachwissen (Ausbildungswissen) und das Erfahrungswissen (berufsübergreifendes Handlungswissen).

Ein ebenfalls gewichtiger Faktor stellt die HC-Wertveränderung dar, die sich in einem Motivationsindex M_i widerspiegelt. Hoch motivierten Mitarbeitern gelingt es, ihr persönliches und durch Wissensveralterung sinkendes Humankapital über zu kompensieren und maßgeblich zur Wertschöpfung beizutragen ($M_i > 1$), während Demotivation zu einem dramatischen Wertverlust führen kann ($M_i < 1$). Zu den Motivationsbestandteilen, „gemessen“ über Befragungen, zählen:

- Einsatzbereitschaft (commitment)
- Unternehmensbindung/Loyalität (retention)
- Arbeits- und Führungssituation (context)

Bei aller vorhandenen Kritik an dem Saarbrücker Modell (z.B. Unschärfen durch Betrachtung von Marktgehältern, Definition von Wissensrelevanzzeiten, Bewertung von PE-Investitionen, Messung von Motivation) ist es doch ein brauchbares Instrument, um im Betriebsalltag Argumente für strategische Planungen zu erarbeiten.

Technische Kommunikation im HC-Management

Wie schon beschrieben, tut jedes Unternehmen gut daran, den monetarisierten Wert ihrer Mitarbeiter zu kennen – letztlich auch, wenn um ein Gespräch mit Kreditgebern geht. Berechnen wir einmal (und das Berechnungsbeispiel ist auf alle Beschäftigtengruppen anwendbar) den Humankapital-Wert (HC-Wert) eines 20-köpfigen Redaktionsteams. Als branchenübliches Marktgehalt wird 42.000 € p.a. angenommen. Dann beträgt die Wertbasis dieser Abteilung für das Unternehmen $840.000 \text{ €} (FTE_i * L_i)$. Die Mitarbeiter sind ausgebildete Ingenieure und Technische Redakteure, deren Wissen nach durchschnittlich sieben Jahren (w_i) veraltet, die durchschnittliche Beschäftigungsdauer beträgt 13 Jahre (b_i). Es findet keine Personalentwicklung statt ($PE_i = 0$) und die Motivation ist durchschnittlich ($M_i = 1 = \text{wertneutral}$). Aufgrund der Wissenserosion (Faktor $0,54 = 7/13$) beträgt der HC-Wert lediglich 453.600 €. Das Unternehmen verliert also 386.400 € durch den natürlichen Prozess der Wissensveralterung (Erosion).

Um die ursprüngliche Wertbasis wieder zu erreichen, müssten entweder pro Jahr knapp 400 T€ in die Personalentwicklung (ca. 20 T€ pro Mitarbeiter) investiert oder der Wertverlust durch maximal hohe Motivation kompensiert werden. Beides ist in der Praxis nur schwer umsetzbar. Es ist also ein Mittelweg zu finden. Wenn beispielsweise

- für jeden Mitarbeiter jährlich rund 3.000 € Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt werden ($PE_i = 60.000 \text{ €}$), die neben Fachwissen als auch Schlüsselqualifikationen aufbauen (daher sollte Bildungsurlaub auch nicht mit Fliegenfischen oder Bauchtanz vertan werden) und
- dadurch der Motivationsindex (nachgewiesen durch Zufriedenheitsanalysen) um 50% ($M_i = 1,5$) gesteigert werden kann,

ist die ursprüngliche Wertbasis wieder nahezu erreichbar – das Unternehmen agiert als *Humankapital-Optimierer*.

Die Rechnung:

$\{840.000 \text{ [Wertbasis]} - 386.400 \text{ € [Wertverlust]} + 60.000 \text{ € [Wertkompensation]}\} * 1,5 \text{ [Wertveränderung]}$
 $= 770.400 \text{ € [HC-Wert]} \hat{=} 91,7\% \text{ von der Wertbasis}$

Wenn dies allerdings nicht geschieht, die Frustration steigt und die Motivation um die Hälfte sinkt, beträgt der Humankapital-Wert hingegen nur noch 226.800 € – das Unternehmen handelt dann als *Humankapital-Vernichter*.

Doch was passiert, wenn durch Einführung neuer Technologien die Produktivität steigt, Fachwissen und Erfahrungswissen durch Automatismen ersetzt und gegebenenfalls Stellen abgebaut werden? Die Wertbasis sinkt durch die geringere Anzahl an Mitarbeitern, doch das HC-Wertverhältnis bleibt gleich. Allerdings geschieht dies in Praxis nicht idealtypisch. Denn oft werden Fachspezialisten durch Assistenzen ersetzt, wodurch sich der Humankapital-Wert durch andere Gehaltsstrukturen automatisch verändert. Meist noch schwerer wirken sich jedoch die Faktoren Wissensrelevanzzeit und Motivation aus. Da überwiegend Routinetätigkeiten über Technologien abgedeckt werden, wird das fachspezifische Wissen weitaus bedeutender. Je fachspezifischer Wissen ist, umso schneller veraltet es jedoch, so dass der Wertverlust ohne Investitionen deutlich steigt. Und wenn kein Change-Management betrieben wird, also der Veränderungsprozess nicht durch Mitarbeiterbindung und -motivation begleitet wird, kann das Absinken des Motivations-Indexes dramatische Folgen haben – einmal ganz davon abgesehen, dass vielleicht sogar das Projekt scheitert.

Fazit und Ausblick

Den Gesamt-Kapitalwert eines Unternehmens unter Berücksichtigung des Humankapitals (neben den bilanziellen Werten) zu errechnen, macht ein Unternehmen transparenter, hilft die Wertschöpfung besser zu interpretieren und vor allem Steuerungsmaßnahmen zu ergreifen, um einen Unternehmenswert strategisch, nachhaltig und ganzheitlich auf hohem Niveau zu halten. Der mächtige Einfluss von Motivation wurde durch die Rechnung anschaulich dargestellt.

Wenn ein Unternehmen die Mitarbeiter aber nur als Kostenfaktor betrachtet und Personalmaßnahmen lediglich über Kopf- oder Produktivitäts-Kennzahlen definiert, erleidet ohne Investitionen und Fördermaßnahmen einen erheblichen Wertverlust. Die Saarbrücker Formel hilft, mögliche Maßnahmen auch monetär – und damit für die Führungsetage verständlich(er) – zu definieren und damit auch die bislang weniger als wertschöpfungsrelevant gesehene Beschäftigtengruppen, wie die Technische Dokumentatoren, in's Blickfeld zu rücken.

für weitere Informationen:

BIOS Dr.-Ing. Schaffner Beratungsgesellschaft mbH, Berlin
 michael@schaffner.de * www.schaffner.de

ⁱ Vesper, F.: *Der Wert eines Vogels*, 4. Auflage München 1987

ⁱⁱ DGFP (Hrsg.): *DGFP-Studie - Megatrends und HR Trends*, Düsseldorf 2011. DGFP (Hrsg.): *Personalcontrolling - Status-quo und Perspektiven*, Düsseldorf 2007. DGFP (Hrsg.): *Human Capital Management*, Düsseldorf 2005

ⁱⁱⁱ Becker, M.: *Systematische Personalentwicklung*, 2. Auflage, Stuttgart 2011, S. 375

^{iv} Scholz C. / Stein V. / Bechtel R.: *Human Capital Management*, 3. Auflage, Köln 2011, S. 15

^v Scholz, C.: *Die Saarbrücker Formel; in: personal manager* 2/2005, S. 16ff