



Wege aus der Kapitalvernichtungsfalle

Die Einigung zwischen ver.di und der Deutschen Telekom AG über die Auslagerung von 50 000 Mitarbeitern in die T-Service ist einer der gravierendsten Einschnitte in die Tradition deutscher Tarifverhandlungen. Auf den ersten Blick wirkt dies wie eine reine Kapitalvernichtung. Durch die „Saarbrücker Formel“ betrachtet, ergibt sich aber ein komplexes Bild mit Chancen für eine Kapitalvermehrung.

Aus gutem Grund verwendet die deutsche Rechnungslegung zur Unternehmensbewertung die Bilanz, die Vermögenswerte in ihrer langfristigen Entwicklung betrachtet. Neben den materiellen diskutiert man in diesem Zusammenhang zunehmend immaterielle Vermögenswerte (Intangible Assets), wozu auch das Humankapital zählt.

Die nachfolgenden Bewertungen des Telekomtarifabschlusses basieren auf der Grundform der Saarbrücker Formel, die bereits mehrfach in dieser Zeitschrift vorgestellt wurde (siehe Literaturhinweise). Für die hier präsentierte Bewertung wurden vor allem der Geschäftsbericht 2006, der Personal- und Nachhaltigkeitsbericht 2006 sowie externe Rankings und Statistiken verwendet.

Humankapital vor der Auslagerung

In einem ersten Schritt gilt es zu bestimmen, wie hoch der Humankapitalwert der Deutschen Telekom AG (DTAG) vor der

Auslagerung war. Dieser besteht der Berechnungsformel entsprechend aus vier Komponenten:

(1) Die Wertbasis setzt sich zusammen aus der Anzahl der Mitarbeiter (248 000), der durch Fachkräfte im Elektro- und Bürobereich geprägten Berufsstruktur, der vertraglichen Arbeitszeit von durchschnittlich 36 Stunden und dem jeweiligen Marktgehalt. Für die DTAG errechnet sich eine Wertbasis in Höhe von 9,7 Milliarden Euro. (2) Aufgrund langer Betriebszugehörigkeiten, die sich aus der traditionellen Rolle der Telekom als Staatsunternehmen ergeben, sowie der im Verhältnis dazu geringeren Wissensrelevanzzeiten der vertretenen Berufsgruppen entsteht eine Wissenserosion in Höhe von 4,1 Milliarden Euro. (3) Ausgleich erfolgt durch eine Investition in Personalentwicklung in Höhe von 4,6 Milliarden Euro. (4) Für die Motivationswerte (Commitment, Context, Retention) kann auf eine gut ausge-

fallene Mitarbeiterumfrage sowie auf schlechter ausgefallene externe Rankings zur Arbeitgeberattraktivität und Corporate Social Responsibility zurückgegriffen werden.

Damit ergibt sich zusammengeführt ein Humankapitalwert für die DTAG vor der Veränderung „T-Service“ in Höhe von 7,8 Milliarden Euro.

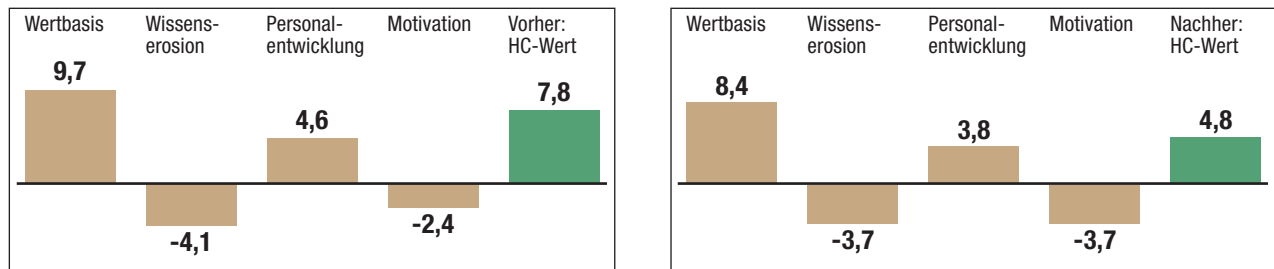
Humankapital der „neuen“ DTAG

Wie verändern sich nun die vier Humankapital-Komponenten, wenn die 50 000 Mitarbeiter in die T-Service ausgelagert und dann als unabhängige Einheit weiter bestehen?

(1) Die Wertbasis wird kleiner, da die DTAG 50 000 Mitarbeiter weniger beschäftigt und sich die Berufsstruktur etwas verändert. Dies ergibt eine Wertbasis von 8,4 Milliarden Euro. (2) Durch den Anteil älterer Mitarbeiter in der betroffenen Festnetzsparthe, die in die T-Service wechseln, geht die durch-

Humankapitalkonstellationen der DTAG vor (links) und nach (rechts) der Auslagerung (Angaben in Milliarden Euro)

Abbildung 1



Obwohl die Belegschaft bei der Deutschen Telekom AG nur um ein Fünftel kleiner geworden ist, sinkt der Humankapitalwert im ursprünglichen Konzern um fast die Hälfte, sofern nicht weitere Maßnahmen ergriffen werden.

schnittliche Betriebszugehörigkeit leicht zurück. Dennoch fällt die Wissenserosion hoch aus. (3) Die Personalentwicklungsinvestitionen sollen als proportional unverändert angesehen werden. (4) Die Ungewissheit bei den Mitarbeitern nimmt zu. Gleichzeitig verschlechtern sich die Informations- und Kommunikationsstrukturen, da Wissensträger und somit Wissen verloren gehen. Dies führt zu einem Verlust in Höhe von 3,7 Milliarden Euro.

Der Humankapitalwert geht nach der Auslagerung für die DTAG zurück, allerdings überproportional: Obwohl die Belegschaft nur

um ein Fünftel kleiner geworden ist, sinkt der Humankapitalwert um fast die Hälfte (Abbildung 1). Es findet also, bezogen auf die ursprüngliche DTAG, eine Humankapitalvernichtung statt.

Humankapital der neuen T-Service

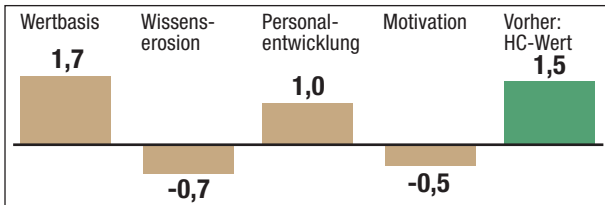
Um zu prüfen, ob von Kapitalvernichtung oder Kapitalvermehrung zu sprechen ist, muss man zunächst den (kalkulatorischen) „T-Service-Anteil“ innerhalb der (alten) DTAG bestimmen:

(1) Für den „T-Service-Anteil“ von 50 000 Mitarbeitern in der DTAG

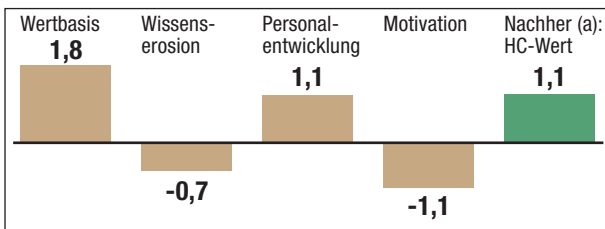
Humankapitalkonstellationen des Anteils „T-Service“ ... (Angaben in Milliarden Euro)

Abbildung 2

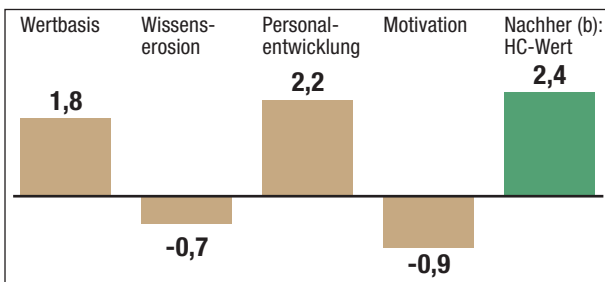
... in der ursprünglichen DTAG



... in der neuen T-Service ohne Qualifizierungsoffensive



... in der neuen T-Service mit Qualifizierungsoffensive



Ohne die geplante Qualifizierungsoffensive bei T-Service reduziert sich das Humankapital um 27 Prozent, mit ihr steigt es um 60 Prozent.

errechnet sich eine Wertbasis von 1,7 Milliarden Euro, (2) die Wissenserosion beträgt 0,65 Milliarden Euro. (3) Die Investitionen in Personalentwicklung reichen mit 0,98 Milliarden Euro aus, um die Wissenserosion aufzufangen. (4) Die Motivationswerte im alten „T-Service-Anteil“ führen zu einer Senkung des Humankapitals um 0,46 Milliarden Euro.

Insgesamt folgt für den T-Service-Anteil innerhalb der DTAG – also vor der Auslagerung – ein Humankapitalwert von 1,5 Milliarden Euro.

Welche Werte ergeben sich aber nun nach der Auslagerung? Hier kommt der geplanten Qualifizierungsoffensive eine ganz entscheidende Rolle für Personalentwicklung und Motivation zu. Daher sollen auch zwei Fälle getrennt berechnet werden, nämlich (a) ohne und (b) mit Qualifizierungsoffensive:

(1) Die Wertbasis steigt in der neuen T-Service aufgrund der neuen Arbeitszeit von 38 Stunden und der veränderten Berufsstruktur leicht an.

(2) Für die Mitarbeiter der neuen T-Service steigt durch die erhöhte Wertbasis (arbeitszeitbedingt) allerdings auch der Wissensverlust durch Wissenserosion leicht an.

(3a) Arbeitet man ohne das Qualifizierungsprogramm, so ergibt dies einen Wert von 1,1 Milliarden Euro.

(3b) Im Rahmen der Tarifverhandlungen wurde der „Investitionspakt für Servicekultur“ abgeschlossen. Jeder Mitarbeiter der T-Service investiert demnach zusätzlich 0,5 Stunden pro Woche in Personalentwicklung. Daher erhöhen sich die Investitionen in Personalentwicklung.

(4a) Die Mitarbeiter der T-Service müssen für weniger Geld länger arbeiten, gleichzeitig wird ihr Arbeitsumfeld wettbewerbsorientierter und ein erhöhter Leistungsdruck wird die Folge sein. Die Motivationskomponenten sinken.

(4b) Die erhöhte Personalentwicklung wirkt positiv auf die Motivation, wenn auch nur zu einem geringen Teil.

Dies alles zeigt deutlich die Relevanz der Qualifizierungsoffensive: Ohne sie reduziert sich das Humankapital um 27 Prozent, mit ihr steigt es allerdings um 60 Prozent.

Zehn Handlungskonsequenzen

Um tatsächlich zu einer Kapitalvermehrung trotz Personalabbaus zu kommen, bieten sich folgende Aktionen an. Die ersten fünf Aufgaben beziehen sich dabei auf das Hauptunternehmen Deutsche Telekom AG, die letzten fünf auf den ausgelagerten Bereich „T-Service“.

1. Verbesserung der externen Berichterstattung: Es sollte für Externe nachvollziehbar sein, welche Veränderungen hinsichtlich der Personalbestandsentwicklung geplant sind, wie mit dem Wissen im Unternehmen umgegangen wird, welche Personalentwicklungsinvestitionen getätigt werden und wie sich die Motivationswerte entwickeln.

2. Strategisches Umdenken beim Humankapital: Der Vorstand der DTAG hat das Humankapital reduziert. Strategisches Personalmanagement bedeutet aber auch nachhaltiges Humankapitalmanagement und das ist deutlich mehr als die Strategie „Personalkostensenkung“ durch Personalabbau.

3. Verbesserung der Motivation: Ohne der Belegschaft der DTAG Motivation abzusprechen, bleiben Probleme bestehen. Hier sind

Mehr zum Thema

www.saarbruecker-formel.net

Scholz, Christian: Zehn Fragen und Antworten zum Human-Capital-Management, in: Personalwirtschaft 31 (5/2004), S. 10-15.

Scholz, Christian/Stein, Volker/Bechtel, Roman: Human Capital Management. Wege aus der Unverbindlichkeit, 2. Auflage, München/Unter-schleißheim 2006 (Luchterhand).

Scholz, Christian/Bechtel, Roman: Zehn Nutzen der Saarbrücker Formel, in: Personalwirtschaft 32 (11/2005), S. 32-36.

Die vollständige Analyse einschließlich der Quellenangaben und Detailberechnungen kann als pdf-Datei unter scholz@orga.uni-sb.de angefordert werden.

entsprechende Aktionen nötig, deren Ergebnis dann an externen Indikatoren ablesbar sein muss.

4. Aufbau einer Strategie zum Umgang mit Wissenserrosion: Dass sich gerade für die DTAG bei der Altersstruktur eine besondere Herausforderung stellt, ist bekannt. Ein Verweisen auf „Erfahrungswissen“ hilft der DTAG nicht weiter. Vielmehr ist gezielt bei der Gruppe mit hoher Wissenserrosion anzusetzen.

5. Differenzierte Zielvereinbarungen zu Humankapitalkorridoren: Auch die reduzierte DTAG hat noch immer fast 200 000 Mitarbeiter. Es sind für alle Bereiche mit den jeweiligen Führungskräften Zielvereinbarungen abzuschließen, die neben dem Humankapitalwert vor allem in Euro ausgedrückte Werte für Wertebasis, Wissenserrosion, Personalentwicklung, Commitment, Context und Retention beinhalten.

6. Risikoanalyse im Bereich Retention: Gerade die Mitarbeiterbindung (Retention) wird paradoxerweise ein zentrales Problem für die T-Service darstellen, wenn nach dem Ausgliederungsschock gut ausgebildete, jüngere Mitarbeiter eine Wechselbereitschaft aufweisen. Hier ist eine schonungslose Risikoanalyse vorzunehmen.

7. Organisationsentwicklung im Bereich Context: Bei einer derartigen Ausgliederung

kommt es zwangsläufig zu Störungen in der Informations- und Kommunikationsstruktur. Hier sind entsprechende Maßnahmen erforderlich, die auf eine fundamentale Organisationsentwicklung hinauslaufen müssen.

8. Maßnahmen im Bereich Commitment: Wenn Mitarbeiter nicht bereit sind, sich für das Unternehmen zu engagieren, wird sich die Kundenzufriedenheit verschlechtern. Deshalb sind Impulse zur Verbesserung des Commitments zu generieren. Ein wichtiges Instrument hierbei dürfte eine individuelle leistungsorientierte Entlohnung sein.

9. Professionalisierung der Personalentwicklung: Aktionen wie „30 Minuten pro Woche gelten als Personalentwicklung“ sind zu konkretisieren und in ihrer Wirksamkeit zu verifizieren.

10. Kurzfristiges Humankapitalmonitoring: Nimmt man die Fälle „mit und ohne“ Qualifizierungsoffensive, so führt dies bereits zu einer Spannweite von minus 27 Prozent bis plus 60 Prozent. Dieser extreme Implementationskorridor verlangt nach einem monatlichen Humankapitalmonitoring.

Signale setzen

Insgesamt kann man durch ein derartiges Maßnahmenbündel trotz (!) der Auslagerung von 50 000 Mitarbeitern und trotz (!) der damit verbundenen Personal-

kostenreduktion das Humankapital der „Rest“-Telekom auf über 10 Milliarden Euro steigern und den Humankapitalwert der T-Service bei 2,4 Milliarden Euro stabilisieren: Dies wäre ein ganz anderes Signal an Mitarbeiter und Kapitalmarkt als der jetzt forcierte Einstieg in Humankapitalvernichtung. Will eine Personalstrategie überzeugen, muss sie Mitarbeitern und Shareholdern klar machen, dass Mitarbeiter nicht nur abzubauenende Kosten darstellen (Kapitalvernichtung), sondern ein wichtiges „Intangible Asset“, das es zu entwickeln und zu optimieren gilt (Kapitalvermehrung).



Autor

Prof. Dr. Christian Scholz,
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes in Saarbrücken,
scholz@orga.uni-sb.de



Autorin

Stefanie Müller,
wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement, Universität des Saarlandes,
sm@orga.uni-sb.de