



Human Capital Management

Standardisierung statt Emotionalisierung

In einem sind sich alle Manager einig: Trotz eines immer intensiver werdenden IT-Einsatzes fehlt es uns an zentralen Steuerungsgrößen! Dies gilt ganz besonders für das Personalmanagement. „Wer lediglich weiß, wie hoch seine Personalkosten sind, aber bei der Frage nach dem monetären Wert seiner Belegschaft mit den Achseln zuckt, der handelt betriebswirtschaftlich grob fahrlässig“, argumentiert Professor Scholz von der Universität des Saarlandes in Saarbrücken, und propagiert deshalb die „Saarbrücker Formel“, die sich unmittelbar in ein IT-gestütztes Personalmanagement einbinden lässt.

Unter der Führung von Prof. Scholz haben sich diverse Experten zum Saarbrücker-Formel-Netzwerk zusammengefunden, um die Saarbrücker Formel in der operativen Umsetzung zu begleiten (siehe Kasten Saarbrücker-Formel-Netzwerk). Prof. Scholz und Martin Braun, CEO der Picaso Group, schildern nachfolgend den Hintergrund und softwarespezifische Entwicklungsperspektiven dieser neuen Formel.

Monetäre Aussagen über Humankapital werden in naher Zukunft Grundbestandteil der jährlichen Unternehmensveröffentlichungen werden. Vor diesem Hintergrund steht in der aktuellen Diskussion um ein zielführendes Human Capital Management (HCM) neben dem Bekenntnis zu den Mitarbeitern als wichtigster Ressource von Unternehmen und dem Management dieses

Erfolgsfaktors dessen quantitativ-numerische Bewertung im Vordergrund. Um eine optimale Steuerungsgrundlage zu erhalten, wird dabei letztlich eine monetäre Bewertung des Humankapitals angestrebt, die konkrete Kennzahlen für diesen besonderen immateriellen Vermögenswert bereitstellt.

Die Saarbrücker Formel

Die Saarbrücker Formel (Abbildung 1) bildet mit ihren Formelkomponenten zentrale personalwirtschaftliche Handlungsfelder ab, in denen der Wert der humankapitalrelevanten Einflussgrößen zustande kommt. Daraus resultieren insgesamt zehn Stell-schrauben zur Optimierung des resultierenden Humankapitals:

Zunächst werden die Mitarbeiter verschiedener Beschäftigtengruppen (1) gemäß

ihrer tatsächlichen Beschäftigungsverhältnisse als Full-Time-Equivalents (2) ausgewiesen. Die Preiskomponente ergibt sich durch Multiplikation dieser FTE-Werte mit den durchschnittlichen Marktgehältern (3).

Da Mitarbeiterwissen durchaus auch veralten kann, finden sich in der Saarbrücker Formel auch die beschäftigtengruppenspezifische Wissensrelevanzzeit (4) und die durchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer (5). Sie geben Aufschluss darüber, wie lange das aktuelle Wissen der Mitarbeiter wertschöpfungsrelevant bleibt beziehungsweise wie schnell Wissensveraltung zu einem Verlust von Human Capital führt.

Zur Kompensation von Wissensverlust dienen Personalentwicklungsmaßnahmen, die in den entsprechenden Kosten (6) ihren Niederschlag finden. Da nicht alle denkbaren PE-Maßnahmen unmittelbar auszahlungswirksam sind, ist eine Modifizierung dieser Variable möglich (7).

Die Mitarbeitermotivation stellt mit ihren Bestandteilen Commitment (8), Hygienefaktoren (9) und Retention (10) eine aggregierte Größe dar, die zentrale „weiche Faktoren“ subsumiert.

Integration in existierende Prozesse und Berichtsstrukturen

Eine zentrale Vorgabe für die Umsetzung der Saarbrücker Formel ist die Integrationsmöglichkeit in existierende Berichtsstruk-

turen. Der Wert, der durch die Saarbrücker Formel ausgewiesen wird, stellt eine aggregierte Sicht auf das Humankapital dar. Erst das personalwirtschaftliche Berichtswesen in untergeordneten Dimensionen ermöglicht eine Detailanalyse der generierten Werte. Dadurch können personalwirtschaftliche Entscheidungen in ihrer Tragweite besser abgeschätzt und fundierte Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

Betrachtet man die Evaluationsfelder eines ganzheitlichen Berichtswesens (Abbildung 2), so findet man in der Regel:

- Personalstruktur- und -bewegungsanalysen,
- Arbeitszeitanalysen,
- Mitarbeitermotivationsanalysen,
- Entgelt- und Personalkostenanalysen,
- Personalentwicklungsanalysen.

Die Saarbrücker Formel ist so aufgebaut, dass sie die Elemente der oben dargestellten Evaluationsfelder berücksichtigt und zu einem einzigen HC-Wert verdichtet.

Auf Berichtsebene können somit zur Analyse der Wertveränderungen des über die Saarbrücker Formel ausgewiesenen Wertes exemplarisch die folgenden Berichte herangezogen werden:

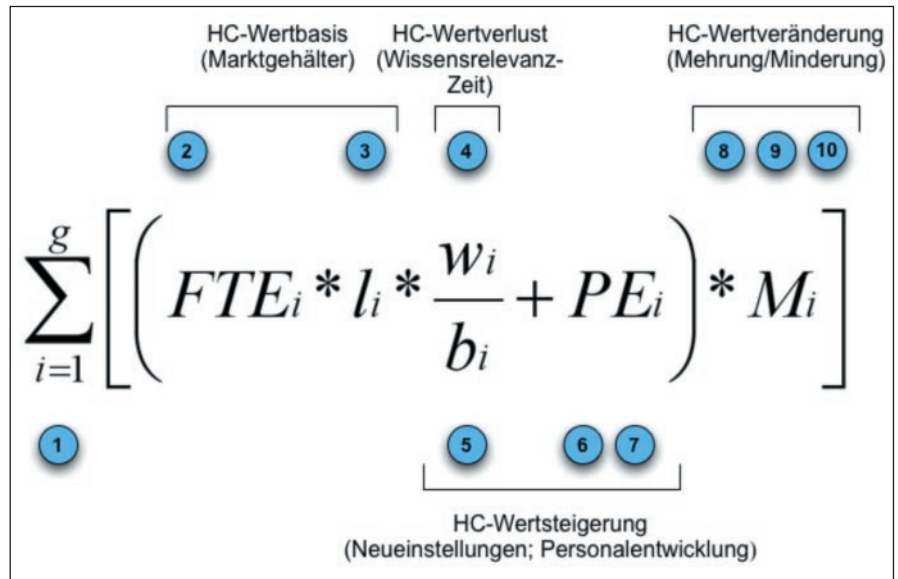


Abbildung 1: Die Saarbrücker Formel

- Personalstrukturberichte, mit
 - Mitarbeiterbestand nach unternehmensspezifischen Gruppen,
 - Betriebszugehörigkeitsstruktur (durchschnittliche Betriebszugehörigkeit) und
 - Altersstrukturbericht (Durchschnittsalter);
- Personalbewegungsberichte, mit
 - Zugangsberichten (externe Zugangsquote),
 - Abgangsberichten (Austrittsquote) und
 - Versetzungsberichten (interne Transferquote);

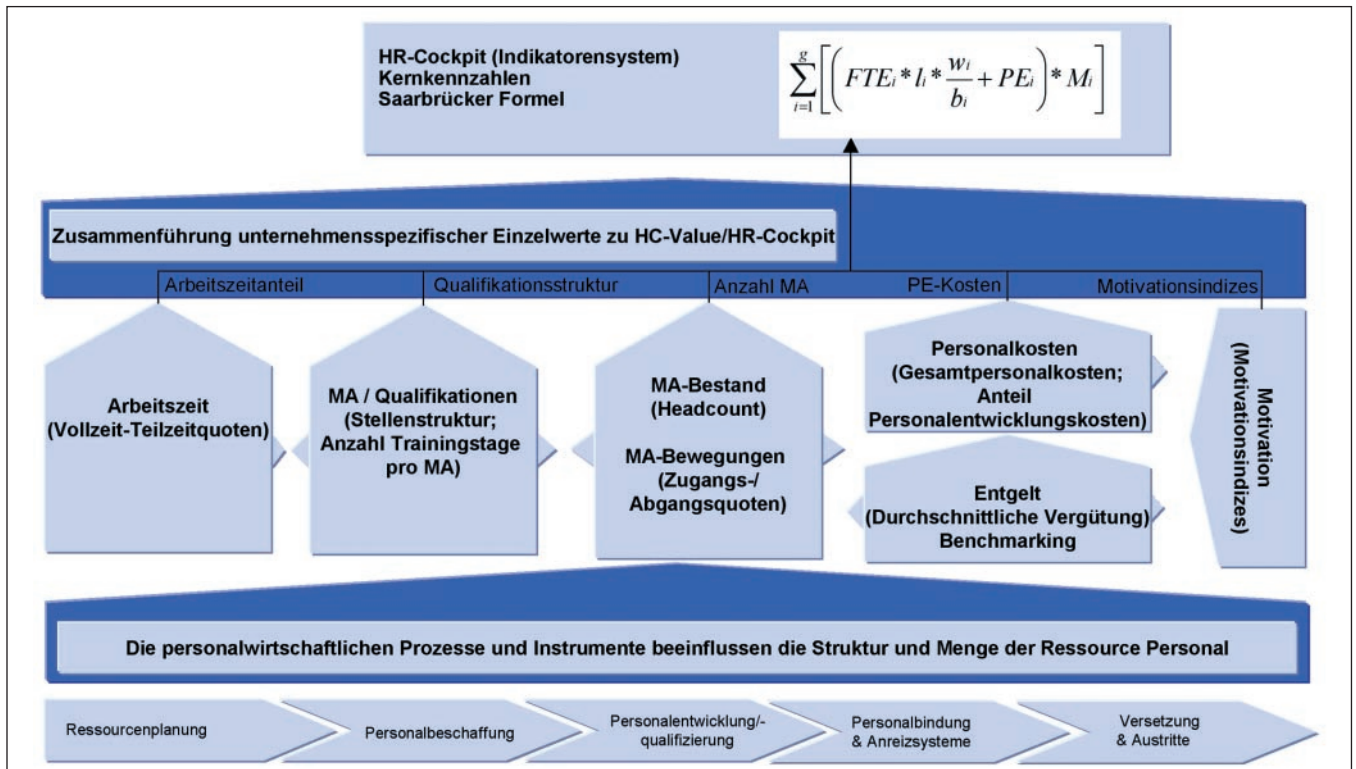


Abbildung 2: Einbindung der Saarbrücker Formel in ein ganzheitliches HR-Berichtswesen

- Arbeitszeitanalyseberichte mit Überstunden- und Teilzeitquote;
- Motivationsanalyseberichte;
- Entgelt- und Personalkostenberichte, mit
 - Durchschnittsvergütung pro spezifischer Mitarbeitergruppe und
 - im Marktvergleich (Marktreferenzwerte);
- Personalentwicklungsberichte mit Trainingsanalysen.

Die Implementierung der Saarbrücker Formel eröffnet damit neue Möglichkeiten der internen und externen Berichterstattung: Der HC-Wert kann intern für weiterführende Analysen und die Ableitung von Handlungsempfehlungen genutzt werden und extern für die unternehmensübergreifend standardisierte Berichterstattung herangezogen werden.

Merkmale der Software-Lösung zur Saarbrücker Formel

Um die Saarbrücker Formel mit geringem Aufwand anwenden zu können, wird diese derzeit in einer Software umgesetzt. Diese Lösung wird neutral konzipiert, um verschiedene Standardsoftware-Systeme anbinden zu können. Im ersten Schritt werden

SAARBRÜCKER-FORMEL-NETZWERK

Dem Saarbrücker-Formel-Netzwerk gehören gegenwärtig folgende Personen an: Martin Braun und Thomas Meis (Pecaso), Prof. Heinz Fischer (FH Pforzheim), Ralf Kleb (Baumgartner & Partner), Dr. Annette Marschlich (PwC), Sebastian Scholz (PRISMA Prof. Scholz GmbH), Dr. Volker Stein (Universität Saarbrücken) sowie Roman Bechtel und Prof. Dr. Christian Scholz (Universität Saarbrücken/PRISMA Prof. Scholz GmbH).

dabei Unternehmen, die Personalwirtschafts-Module und das Rechnungswesen-Modul von SAP einsetzen, unterstützt. In Vorbereitung ist zurzeit außerdem eine Lösung für ADP/PAISY. Weitere Software-Lösungen werden bei Bedarf folgen.

Dabei wird weitestmöglich auf bestehende Daten in den operativen IT-Systemen für HR und Rechnungswesen zugegriffen. Sämtliche Zugriffe, Berechnungsroutinen und die Abspeicherung der Zwischen- und Endergebnisse erfolgen bei der SAP-Lösung im SAP-System, eingebettet in das vorhandene Berechtigungs- und Datensicherheits-system. Gleiches gilt für die Benutzerverwaltung.

Dadurch wird weder eine eigenständige Soft- oder Hardware-Infrastruktur benötigt, noch werden neue Prozesse für Installation, Betrieb und Benutzung erforderlich. Somit fällt der Implementierungsaufwand gering aus.

Sollten gewisse Informationen noch nicht in den HR-Systemen vorliegen, so wird die Möglichkeit bestehen, diese zu ergänzen.

Ausblick

Die Debatte um das Human Capital Management und damit auch über den Einsatz der Saarbrücker Formel wird gerade dadurch professionalisiert, dass möglichst viele Unternehmen einen Ansatz nutzen und dabei auch die operative Ermittlung der Werte und Ergebnisse gleichartig vornehmen. Damit erreichen wir:

- eine Beschleunigung und Entpolitisierung der Debatten in den Unternehmen, was „sinnvolle“ und vor allem „richtige“ Bewertungsformeln sind;

- eine Verringerung des Risikos, dass dieses Thema „sich verläuft“ und scheitert, weil man sich zwar auf einen Bewertungsansatz einigt, diesen allerdings nicht operativ mit verantwortbarem Kostenaufwand berechnen kann und damit die operative Umsetzung nicht erfolgt;
- eine weitestmögliche Transparenz, um Ergebnisse im Benchmarking auch unternehmensübergreifend vergleichen zu können;
- die Möglichkeit einer generellen Auditierfähigkeit der Lösung und damit Akzeptanz in Geschäftsleitung und Aufsichtsgremien.

Entscheidend bei der Saarbrücker Formel sind daher Standardisierung im Sinne von Prüfsicherheit, klare wissenschaftliche Fundierung und der unmittelbare Bezug zum unternehmerischen Handeln. Denn egal ob mit Blick auf Basel II, auf die Weiterentwicklung der Rechnungslegung oder auf das Personal-Controlling, immer wird eine konkrete Bewertung des Humankapitals erforderlich.

Auf diese Weise tritt das Human Capital Management aus der Komfortzone der Unverbindlichkeit heraus und argumentiert mit konkreten Zahlen. Dies verlangt aber so-



Scholz, Christian/Stein, Volker/Bechtel, Roman, Human Capital Management. Wege aus der Unverbindlichkeit, München/Unterschleißheim (Luchterhand) 2004. ISBN 3-472-05632-0



Scholz, Christian, Spieler ohne Stammplatzgarantie. Darwiportunismus in der neuen Arbeitswelt, Weinheim (Wiley-VCH) 2003. ISBN 3-527-50052-9

Die Saarbrücker Formel präsentiert Prof. Dr. Christian Scholz auf der CeBIT am 12.03.05, 11.30–12.00 Uhr, im HR CC, Halle 6, Stand C30

wohl nach innovativen Personalexperten wie auch nach IT-Fachleuten, die für neue Lösungen aufgeschlossen sind.

Autoren:



Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes in Saarbrücken sowie Direktor des dortigen Instituts für Managementkompetenz (*imk*) und des MBA-Programms.

Mit seiner Firma PRISMA Prof. Scholz GmbH unterstützt er Unternehmen im strategischen Personalmanagement und sorgt so für den Transfer neuester wissenschaftlicher Forschungsergebnisse in die Praxis. Neben den aktuellen Beratungsschwerpunkten „Führen von Hochleistungsteams“, „Trends in der neuen Arbeitswelt“ und „Human Capital Management“ führt PRISMA webbasierte Mitarbeiterbefragungen durch und vergibt in Zusammenarbeit mit renommierten Partnern jährlich den BestPersAward für die beste Personalarbeit im Mittelstand.



Martin Braun führt die Pecaso Ltd., in Heidelberg und Warwick als Group Chief Executive Officer (CEO) und ist verantwortlich für die Gesamtstrategie des Unternehmens und deren Umsetzung. Außerdem leitet er direkt den globalen Geschäftsbereich „Strategy and Transformation“.

Pecaso gehört zu den international führenden Komplettdienstleistern für IT-gestütztes Personalmanagement. Das Angebot umfasst HR-, Strategie- und Prozessberatung sowie die Planung, Organisation, Implementierung und Betreuung von Personalwirtschaftssystemen für Unternehmen aller Branchen und Größenordnungen. Darüber hinaus bietet Pecaso eigenständige und in bestehende Standard-ERP-Systeme integrierte Softwareprodukte an, die diese funktional ergänzen und deren Einsatz beschleunigen. Als zertifizierter SAP-Partner ist Pecaso das größte auf HR spezialisierte Beratungshaus im SAP-Markt für Personalmanagement-Systeme in Deutschland und eines der führenden Häuser in Europa. Über 300 Mitarbeiter betreuen mehr als 500 Kunden weltweit.

Weitere Informationen:
<http://www.saarbruecker-formel.net>

Chancen für die Personalarbeit

Natürlich erfordert die HC-Bewertung professionelles Personal in der Personalabteilung. Die Realisierung eines entsprechenden Systems kann ein guter Anlass für einen Quantensprung in der Qualifizierung der Personalabteilungsmitarbeiter sein. Im Ergebnis kann die Personalabteilung damit ihre Rolle als (strategischer) Business Partner der Unternehmensleitung stärken: Sie kann sich als strategische Denkerin und Gestalterin positionieren, und zwar durch die Betonung ihrer Kompetenz im Sinne von Befähigung und ihrer Kompetenz im Sinne von Befugnis – vor allem, indem sie (jenseits der Personalkosten) in ihrem Geschäftsfeld „Optimierung von Human Capital“ aus der Unverbindlichkeit verbaler Worthülsen vom Typ „Wort zum Sonntag“ heraustritt. Aber auch hier wieder die Frage: Wollen das alle Personalabteilungen? Die Antwort: Hoffentlich – im Interesse aller!

Quelle: Scholz, Christian u.v.m.: Human Capital Management : Wege aus der Unverbindlichkeit, München/Unterschleißheim: Luchterhand, 2004