

Zehn Aktionsfelder der Saarbrücker Formel

Weil sich mit der Saarbrücker Formel das Humankapital eines Unternehmens messen lässt, ist sie ein Weg aus der Unverbindlichkeit der Aussage: »Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital«. Inzwischen wird dieser Weg vielfach diskutiert. Professor Scholz erklärt die Details dieser Berechnungsform für das Humankapital.

Die Beschäftigung mit Human Capital (HC) nimmt zu und hat inzwischen eine beachtliche Breite erreicht (Dürndorfer, Friederichs 2004). Ein Vorschlag in diesem Kontext ist die Saarbrücker Formel (Scholz, Stein, Bechtel 2004): Sie gibt Antwort auf die Frage, wie das Humankapital in Eurobeträgen ermittelt werden kann und welche Aktionen sich damit auslösen lassen. Es geht also nicht darum, bloß eine weitere Zahl zu ermitteln, um damit Personalberichte zu zieren. Die ökonomische Bestimmung des Humankapitals hat nur dann einen Mehrwert, wenn sie einen Bezug zur aktuellen Arbeitssituation hat und sich aus ihr konkrete Aktionen ableiten lassen. Wie stellen sich in der Saarbrücker Formel die Bezüge zur aktuellen Arbeitssituation dar und welche Aktionsfelder weist die Formel aus?

Strategische Differenzierung in Beschäftigtengruppen

Die in Abbildung 1 dargestellte Saarbrücker Formel bezieht sich auf Gruppen von Beschäftigten. Jede Beschäftigtengruppe hat für das Unternehmen eine strategische Bedeutung und diese wird über den Humankapitalwert abgebildet.

Aktionsfeld ① differenziert die Beschäftigtengruppen nach ihrer strategischen Aufgabe. Die Gruppierung der Beschäftigten kann von bestehenden Klassifikationen ausgehen. Bei Volkswagen etwa sind dies

»Job-Families«, bei der Deutschen Telekom »Qualifikationscluster«. Die Festlegung der Beschäftigtengruppen hat dabei keinen Einfluss auf den resultierenden HC-Wert – und bietet auch keine Chance zur Manipulation. Sie ist aber wichtig, denn mit der Kategorisierung des Personals ist es möglich, ähnlich wie bei strategischen Geschäftseinheiten, für jede Beschäftigtengruppe eigene Maßgrößen auszuweisen und spezifische Maßnahmen festzulegen. Aktionsfeld ② befasst sich mit dem Mengengerüst. Die Menge der Beschäftigten wird, in Umrechnung auf Vollzeitarbeitskräfte, als Vollzeitäquivalent (FTE = Full-Time-Equivalent ②) ausgewiesen. Erhöht beispielsweise ein Unternehmen in einer Beschäftigtengruppe die Arbeitszeit, dann erhöht sich über ② auch das Humankapital des Unternehmens. Anders als bei der üblichen Betrachtungsweise, wo lediglich ein Zusammenhang zu den Kosten gesehen wird, hängt die Veränderung von den Ak-

tionsfeldern ④, vor allem aber ⑧, ⑨ und ⑩ ab. Auf diese Weise bekommen Arbeitszeitveränderungen einen neuen (richtigeren) Stellenwert!

Aktionsfeld ③, die Preiskomponente, korrespondiert mit dem Mengengerüst. Die Preiskomponente ③ wird aus einem als Gesamtvergütung (Total-Compensation) ausgewiesenen Marktgehalt bestimmt. Würde die Saarbrücker Formel unternehmensspezifische Ist-Gehälter verwenden, könnte ein Unternehmen seinen Humankapitalwert über Lohnerhöhungen steigern. Doch auch wenn ein einzelnes Unternehmen die Marktgehälter nicht unmittelbar beeinflussen kann, so steckt hinter der Preiskomponente ③ ein doppeltes Aktionsfeld: Zum einen lässt sich das Marktgehalt mit dem Ist-Gehalt vergleichen und das Unternehmen kann entsprechende Konsequenzen ziehen. Zum anderen ist das Ist-Gehalt ein Drehknopf zur Beeinflussung der Aktionsfelder ⑧ und ⑩.

Mehr zum Thema

Scholz, Chr.; Stein, V.; Bechtel R.: Human Capital Management. Wege aus der Unverbindlichkeit. Luchterhand 2004.

Dürndorfer, M.; Friederichs, P. (Hrsg.): Human Capital Leadership. Murmann 2004.

Scholz, Chr.: Zehn Fragen und Antworten zum Human-Capital-Management. In: Personalwirtschaft 5/2004, Seiten 10-15.

Scholz, Chr.: Spieler ohne Stammplatzgarantie. Darwiportunismus in der neuen Arbeitswelt. Wiley-VCH 2003.

Scholz, Chr.; Stein, V.; Bechtel, R.: Zehn Postulate für das Human-Capital-Management. In: Personalwirtschaft 5/2003, Seiten 50-54.

Scholz, Chr.: Bildschirmorientierte Personalplanung mit Simipoc. In: OR Spektrum 3/1981, Seiten 161-174.

Weitere Informationen: www.saarbruecker-formel.net



Struktur der Saarbrücker Formel

$$HC = \sum_{i=1}^g \left[\left(\overbrace{FTE_i}^{1} * \overbrace{l_i}^{2} * \overbrace{\frac{W_i}{b_i}}^{3,4} + \overbrace{PE_i}^{5,6,7} \right) * \overbrace{M_i}^{8,9,10} \right]$$

HC-Wertbasis (Marktgehälter) HC-Wertverlust (Wissensrelevanzzeit) HC-Wertveränderung (Mehring/Minderung)

HC-Wertsteigerung (Neueinstellungen; Personalentwicklung)

Abbildung 1: Die Saarbrücker Formel, mit der man das Human Capital von Unternehmen in Eurobeträgen bewerten kann, bietet zehn Ansatzpunkte für die konkrete HC-Steuerung und -Optimierung.

Der HC-Wertverlust als unterschätztes Problem

In unserer Wissensgesellschaft impliziert die simple Existenz von Mitarbeitern nicht automatisch Humankapital – vor allem nicht, wenn das vorhandene Wissen veraltet ist.

Aktionsfeld ④ nimmt diesen Gedanken auf. Die Saarbrücker Formel verwendet mit der Wissensrelevanzzeit pro Beschäftigtengruppe einen extremen Mechanismus: Gelingt es einem Unternehmen, die zeitliche Gültigkeit des gespeicherten Wissens (Wissensrelevanzzeit) zu verlängern, dann erhöht dies sofort das Humankapital. Diese Logik gilt aber auch anders herum: Verkürzt sich durch zunehmende Technologyndynamik die Wissensrelevanzzeit, reduziert sich sofort das Humankapital. Die Wissensrelevanzzeit stellt damit die Ver-

bindung zur wichtigen gesellschaftspolitischen Bildungsdiskussion her!

Aktionsfeld ⑤, die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit, ist der am meisten diskutierte Teil der Saarbrücker Formel. Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit bedeutet – sofern alles andere konstant bleibt (und abgesehen von wichtigen Sonderfällen, auf die in diesem Beitrag nicht eingegangen werden kann) – automatisch eine Abschreibung auf das vorhandene Wissen. Nehmen wir einmal an, das Wissen von Java-Programmierern bleibt vier Jahre vollständig relevant. Nimmt man weiter an, dass solche Java-Programmierer acht Jahre in einem Unternehmen bleiben (ohne weitere Schulung), dann beträgt ihr Restwissen nach acht Jahren gemäß »④ durch ⑤« den Wert 0,5 – unabhängig von den hier nicht zu vertiefen-

Human Capital

den Sonderfällen. Die Saarbrücker Formel hat damit die Konsequenz: Eine lange Betriebszugehörigkeit ist nicht immer positiv!

HC-Wertsteigerung als Feinsteuerung

Ersetzt ein Unternehmen häufiger alte durch neue Mitarbeiter, realisiert es über diese Aktion in ⑤ eine Ersatzinvestition. Eine andere Möglichkeit zur Wertkompensation liegt in der Personalentwicklung (PE).

Im Aktionsfeld ⑥, den tatsächlichen PE-Ausgaben, wie sie sich aus den Daten des Rechnungswesens ergeben, ist diese Personalentwicklung anteilig abgebildet. Dieser Wert ist jedoch um einen Faktor ⑦ zu korrigieren: Es hängt vom Unternehmen ab, wie viel der PE-Ausgaben sich tatsächlich in Ausgaben niederschlagen und ob es vielleicht andere, nicht auszahlungswirksame Formen der Personalentwicklung gibt.

HC-Wertveränderungen als Ergebnisgrößen

PE-Maßnahmen – aber nicht nur diese – schlagen sich in der Motivation der Mitarbeiter nieder. Motivation ist multiplikativ verknüpft und als Antrieb der Mitarbeiter zur Leistungserstellung zu verstehen. Die Saarbrücker Formel misst Motivation über drei Skalen:

Aktionsfeld ⑧ ist das Commitment der Mitarbeiter (»wollen«). Dieses Aktionsfeld berücksichtigt die aus verschiedenen Studi-

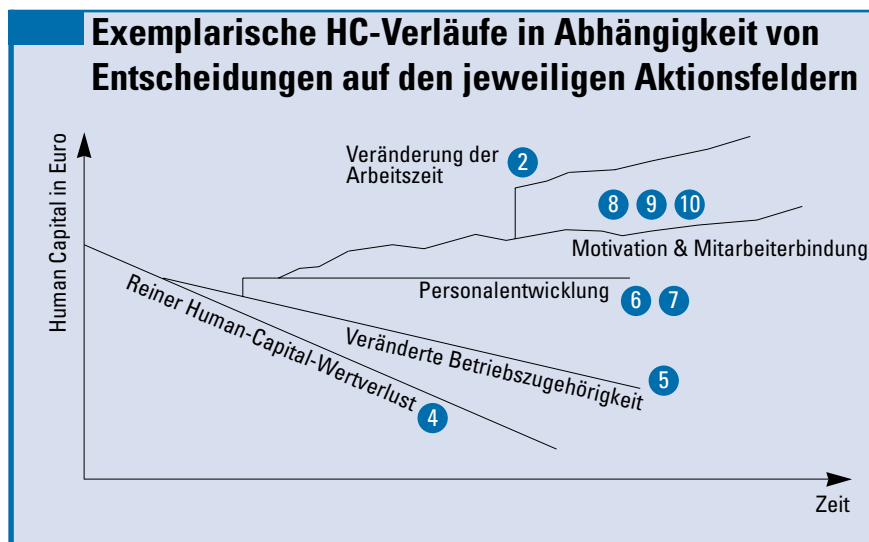


Abbildung 2: Das Personalmanagement hat viele Möglichkeiten, das HC zu steuern. Jede Einzelne beeinflusst den HC-Wert. Interessant wird zudem die Gesamtwirkung.

en gewonnene Erkenntnis, dass Zufriedenheit allein den Unternehmenserfolg nicht steigert. Wesentlich entscheidender ist die Bereitschaft der Mitarbeiter, ihre Arbeitskraft einzubringen.

Aktionsfeld ⑨ deckt die Hygienefaktoren nach Herzberg ab (»können«). Hier wird über entsprechende Indikatoren geprüft, inwieweit Arbeitsumfeld, Führung, Personalprozesse, Informationsstrukturen oder auch Unternehmensorganisation eine Arbeitsleistung überhaupt ermöglichen.

Aktionsfeld ⑩ bezieht sich auf die Wahrscheinlichkeit, mit der Mitarbeiter dieser Kategorie überhaupt dem Unternehmen langfristig zur Verfügung stehen (»werden«). Ein Humankapital, das dem Unternehmen nicht langfristig zur Verfügung steht, wird geringer bewertet als ein sta-

biles Humankapital. Hinter diesem Aktionsfeld steckt also die Problematik der Mitarbeiterbindung.

Aktionsfelder wie ⑧ und vor allem ⑨ stellen die Anschlussfähigkeit der Saarbrücker Formel zu diversen anderen HCM-Modellen sicher. Gleichzeitig zeigt sich die Komplexität der Wirkung der unterschiedlichen Aktionsfelder (vergleiche Abbildung 2).

Unmittelbar einsetzbar

Mit der bereits vorliegenden (und über diesen Beitrag hinausgehenden) Spezifikation ist die Formel einsetzbar. Trotzdem ist eine Verfeinerung und unternehmensspezifische Anpassung möglich. Zu diesem Zweck wurde inzwischen ein informelles Netzwerk gestartet (siehe Kasten: Saarbrücker Formel-Netzwerk), das Grundlagenforscher, Softwareentwickler, Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater zusammenführt.

Saarbrücker Formel-Netzwerk

»Aussagen wie »Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital bleiben nebulös, wenn man nicht einmal ansatzweise versucht, dieses Kapital als zentralen Bestandteil der Intangible Assets zu quantifizieren!« Professor Dr. Christian Scholz

Dem Saarbrücker Formel-Netzwerk gehören gegenwärtig neben dem Autor an: Martin Braun und Thomas Meis (Pecaso), Professor Heinz Fischer (FH Pforzheim), Ralf Kleb (Baumgartner & Partner), Dr. Annette Marschlich (PWC), Sebastian Scholz (Prisma Professor Scholz GmbH) sowie Dr. Volker Stein und Roman Bechtel (Universität Saarbrücken). Gegenwärtig wird dieser Kreis um weitere Experten und um Anwender erweitert.



Autor

Universitäts-Professor Dr. Christian Scholz, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement, Universität des Saarlandes, Saarbrücken, scholz@orga.uni-sb.de

Universität des Saarlandes, Saarbrücken, scholz@orga.uni-sb.de