

Mitarbeiter sollten zunehmend nicht nur als Kostenfaktor, sondern als Vermögenswert akzeptiert werden. Ein allerdings nicht unumstrittenes Hilfsmittel dazu ist das Human-Capital-Management. Die nachfolgenden zehn Postulate zeigen deshalb auf, was die Unternehmen beachten müssen, die ihr Personalmanagement konzeptionell in diese Richtung erweitern wollen.



## Zehn Postulate für das Human-Capital-Management

»42!« – so lautet die universelle Antwort in Douglas Adams' »Per Anhalter durch die Galaxis«. Faszinierend einfach – nur steht der Reisende in Adams' Roman sehr schnell vor einem nicht unerheblichen (und auch im Zuge des Buches nicht gelösten) Problem: Was ist eigentlich die Frage? Beim Human-Capital-Management (HCM) verhält es sich sehr ähnlich: Plötzlich ist eine Zahl da, keiner weiß warum, und trotzdem orientiert man sich an dieser Zahl! Was aber steckt wirklich hinter dem HCM? Und noch wichtiger: Was sollte hinter dem HCM stecken, damit es die hohen Erwartungen wirklich erfüllen kann, die mit diesem Konzept verbunden werden?

Die Beschäftigung mit HCM wird dringlich, wenn man sich die aktuellen Herausforderungen betriebswirtschaftlichen Handelns vergegenwärtigt. Hier drängt sich seit einigen Jahren ein neues Thema in den Mittelpunkt der Diskussion, die sich die Bewertung immaterieller Vermögenswerte von Unternehmen zum Ziel gesetzt hat. Bedeutung und Einzigartigkeit des Mitarbeiters als zentraler immaterieller Vermögenswert werden zunehmend wahrgenommen und akzeptiert. Hiervon zeugt eine Vielzahl an Publikationen, die sich mit Human Capital (HC) beschäftigen, gerade aus Nordamerika und Skandinavien, teilweise aber auch schon aus dem deutschsprachigen Raum.

Die tiefere Ursache für diese neue Wertschätzung des HCMs ist dabei in einer fundamentalen Veränderung der Arbeitswelt auszumachen: Unternehmen und Mitarbeiter agieren in einer Welt ohne Stammplatzgarantie. Daraus resultiert für Unternehmen der Zwang, effizienter zu operieren. Auf der Suche nach Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung stellt die Bewertung des Human Capitals dabei einen neuen, zunehmend attraktiven Weg dar, den Unternehmen und Mitarbeiter in ihrer wechselseitigen

Abhängigkeit und Verantwortung beschreiten. Im Ergebnis läuft die Beschäftigung mit HCM dann auf eine möglichst exakte Bezifferung des in den Mitarbeitern eines Unternehmens repräsentierten Human Capitals hinaus. Dabei besteht der Anspruch, nach Möglichkeit monetäre Kennzahlen auszuweisen. Vor dem Hintergrund dieser Zielsetzung geht es dann nicht darum, einen absoluten Wert für den Menschen zu finden, sondern einen relativen Wert für das Human Capital eines Mitarbeiters, der stets im Kontext eines spezifischen Arbeitsumfeldes zu sehen ist. Einen interessanten Vorschlag hat der Biochemiker Frederic Vester geliefert, der als Vordenker des Club of Rome den Wert eines Blaukehlchens berechnet hat: Einem theoretischen absoluten Wert von etwa 1,5 Cent als Einkaufspreis für ein Blaukehlchen (Wert von Vogelskelett, Fleisch, Blut und Federkleid) hat er dessen relativen Wert in

Abhängigkeit und Verantwortung beschreiten.

Im Ergebnis läuft die Beschäftigung mit HCM dann auf eine möglichst exakte Bezifferung des in den Mitarbeitern eines Unternehmens repräsentierten Human Capitals hinaus. Dabei besteht der Anspruch, nach Möglichkeit monetäre Kennzahlen auszuweisen. Vor dem Hintergrund dieser Zielsetzung geht es dann nicht darum, einen absoluten Wert für den Menschen zu finden, sondern einen relativen Wert für das Human Capital eines Mitarbeiters, der stets im Kontext eines spezifischen Arbeitsumfeldes zu sehen ist. Einen interessanten Vorschlag hat der Biochemiker Frederic Vester geliefert, der als Vordenker des Club of Rome den Wert eines Blaukehlchens berechnet hat: Einem theoretischen absoluten Wert von etwa 1,5 Cent als Einkaufspreis für ein Blaukehlchen (Wert von Vogelskelett, Fleisch, Blut und Federkleid) hat er dessen relativen Wert in

### Kompakt

- Das Schlagwort Human-Capital-Management (HCM) weckt große Erwartungen, da es die Messung und Steigerung des Human Capitals verspricht.
- Vor diesem Hintergrund zeigen zehn Postulate auf, welche Mindestanforderungen an sinnvolle HCM-Konzepte gestellt werden.
- HCM als originäre Personalmanagementaufgabe bietet Chancen sowohl für die Unternehmen als auch für die Mitarbeiter.

Höhe von 154,09 Euro entgegengestellt (Wert des Vogels als Schädlingsbekämpfer, Symbiosepartner und weiteres). Die Idee, die der zweiten Berechnung zugrunde liegt, liefert interessante Anregungen für die Beschäftigung mit HCM.

### 1. HCM muss mehr sein als eine bloße Umbenennung von Personalmanagement!

Unternehmensberatungen verwenden gegenwärtig gerne die Bezeichnung HCM als Synonym für Personalmanagement. Als neue Marke ist HCM offenbar werbe- und verkaufswirksam, signalisiert es doch das Bestreben, den personalwirtschaftlichen Wertschöpfungsbeitrag zu quantifizieren. Dabei produziert man zwar nicht unbedingt konkrete Zahlen zum Wert des Personals, ködert aber immerhin mit dem Anspruch, den Wert der Personalarbeit zu bestimmen: Dazu dienen dann Benchmarks wie etwa die Betreuungsrelation, ein sicherlich interessanter Wert, der aber wie viele andere Kennzahlen im HCM überhaupt nichts verloren hat. HCM hat sich ausschließlich mit dem Wert des Personals zu befassen und diesen in eine (oder mehrere) klare Kennzahlen zu verdichten! Die fundamentale Logik: »What you can't measure, you cannot manage!« Auf diese Weise wird HCM zu einem eindeutig abgrenzbaren Teilbereich im Personalmanagement, bei dem es darum geht, eine quantitative sowie qualitative Bewertung der Belegschaft vorzunehmen.

### 2. HCM muss sich zum Mitarbeiter als elementarem Vermögenswert des Unternehmens bekennen!

In Unternehmen gibt es schöne Lippenbekenntnisse wie »Unsere Mitarbeiter sind uns wichtig« – und zwei Wochen später werden 5000 Mitarbeiter entlassen. Die Begründung läuft im Regelfall auf die Reduktion des Personalkostenblocks hinaus. Der Mitarbeiter ist für diese Unternehmen primär ein Kostenfaktor – egal wie man es im Einzelfall verbrämt. Ähnliches passiert bei einer Fusion oder einer Akquisition: Hier besteht das »Synergiepotenzial von zehn Prozent« im Regelfall in einem Personalabbau von zehn Prozent der Mitarbeiter.

HCM hat sich mit dem Mitarbeiter als Vermögens- beziehungsweise Kapitalwert zu befassen! Richtiges HCM beruht dabei streng auf der Formel: Unternehmenswert = Bilanzvermögen + Humankapital + sonstige immaterielle Vermögenswerte. Vor allem hierdurch lässt sich in das Personalmanagement eine qualitative neue Denkrichtung einbringen. Wird dort neben dem üblichen Personalkostenblock zwingend auch der HC-Wert vermögensorientiert ausgewiesen, so kann dies durchaus zu interessanten Resultaten führen: etwa dann, wenn eine Reduktion der Personalkosten zu einer überproportionalen Reduktion des HC-Wertes führt und damit eine potenzielle Fehlentscheidung signalisiert.

### 3. HCM muss Kernaufgabe von Personalexperten sein!

Bei aller Hochachtung vor Bilanzierungsfachleuten und Finanzvorständen: Ihre Versuche, die Mitarbeiter als Sonderform von Intangible Assets einer Bewertung zuzuführen, sind bisher wenig zielführend gewesen, weil Denkschulen ins Spiel kommen, die Schwierigkeiten mit sich bringen. Dann errechnet man beispielsweise den HC-Wert aus dem derivativen Firmenwert oder – vielleicht noch schlimmer – gibt Bilanzakrobaten ein Instrument in die Hand, um mit der Festlegung eines HC-Wertes Bilanzpolitik zu machen.

HCM hat anders vorzugehen und sich in einer verantwortlichen Weise mit einem Gut auseinander zu setzen, das eine ganz besondere Spezifität mit sich bringt: mit dem Mitarbeiter! Er ist mehr als eine bewertbare Schachfigur, nämlich vor allen Dingen ein eigenverantwortliches Wesen, das auch beschließen kann, das Unternehmen zu verlassen oder bei ihm zu bleiben. Deshalb kann und darf die Bewertung des Human Capitals unter keinen Umständen aus der Denkschule der Bilanzfachleute heraus vorgenommen werden. Hier sind vor allem die Personalmanager gefragt: und zwar sowohl bei der allgemeinen Konzeption als auch bei der einzelfallspezifischen Realisation.



## Sie können die Personalsuche dem Zufall überlassen.

Oder die PROFILO Datenbank nutzen.

Qualitative Bewertungen von Online-Jobbers und Recruiting-Events durch HR-Verantwortliche geben Ihnen die Möglichkeit effektiver zu entscheiden, welche Anbieter Sie am besten zur Rekrutierung einsetzen.

Die Mediaplanung wird damit leicht gemacht.

### Website-Analysen und Imagetests

Lassen Sie die Karriereseiten Ihres Unternehmens oder Ihre Attraktivität als Arbeitgeber gezielt durch Ihre Zielgruppe bewerten und machen Sie Ihren Erfolg messbar, in dem Sie Ihre Stärken und Schwächen analysieren lassen.

Hardenstr. 1 | 20539 Hamburg | Tel. 040.25 49 69 49 | Fax 040.25 49 69 52

#### 4. HCM muss sich von der Fixierung auf den Aktienkurs lösen und auf den Arbeitsmarkt ausrichten!

Beliebt, aber gefährlich ist es, den HC-Wert unmittelbar an den Aktienkurs zu koppeln. Dieser Gedanke treibt gerade in wissensintensiven Branchen die seltsamsten Blüten. Beispielsweise hat ein renommierter Strategieprofessor für Juni 2000 den Wert eines Mitarbeiters bei EM.TV wie folgt berechnet: Der Börsenwert des Unternehmens wird dividiert durch die Zahl der Mitarbeiter und ergibt einen HC-Wert von rund 47 Millionen Euro. Diese Methode ist aber nicht unproblematisch, wie sich ein Jahr später zeigte. Da hatte das Unternehmen einen Kursrückgang von 98 Prozent hinter sich: Bei gleichzeitigem Personalzuwachs war der EM.TV-Mitarbeiter nach dieser Rechnung zum Stichtag 31. Dezember 2001 gerade mal noch etwa 337 000 Euro wert (vergleiche Abbildung 1). In der Praxis beeinflussen aber auch solche unsinnigen Aussagen zum HC-Wert von Mitarbeitern Gehaltsdiskussionen, Rekrutierungsmaßnahmen sowie diverse andere Personalentscheidungen. Konsequenz: Realitätsferne HCM-Methoden führen zu katastrophalen Managementfehlern. Gerade solche Ansätze zur Bestimmung des HCs wie der hier vorgestellte, haben letztlich den Niedergang der New Economy mit zu verantworten, weil sie zwangsläufig zur Grundlage für utopische Mitarbeiterforderungen wurden.

HCM hat daher über eine simple Deduktion aus dem Aktienkurs hinauszugehen! Generell sind Marktpreise als Bewertungsgrundlage des HCMs akzeptabel, aber nur solche, die sich auf dem Arbeitsmarkt ergeben. Diese spiegeln

Datum	Unternehmenswert (€)	Mitarbeiterzahl	Mitarbeiterwert (€)
Juni 2000	10,15 Mrd.	218	46,560 Mio.
Dezember 2000	0,85 Mrd.	815	1,043 Mio.
Dezember 2001	0,21 Mrd.	623	0,337 Mio.
September 2002	0,11 Mrd.	365	0,301 Mio.

Abbildung 1: Eine ausschließliche Fixierung der HC-Bewertung auf den Aktienkurs führt zu utopischen »Mitarbeiterwerten«.

	HC-Wertbasis	HC-Wertrisiko	HC-Wertminderung
HC-Bewertung	Ermittlung von Mitarbeiter-Eignungen	Ermittlung von Mitarbeiter-Bindungsintensitäten	Ermittlung von ungenutztem Mitarbeiter-Potenzial
HC-Optimierung	Personalentwicklung	Retention	Motivation

Abbildung 2: HC-Bewertung und -Optimierung fokussieren auf spezifische Personalmanagementfelder.

dann Angebot von und Nachfrage nach Personen mit konkreten Eignungen wider: Je stärker die mitarbeiterseitigen Leistungsbeiträge nachgefragt werden, desto wichtiger und wertvoller wird die zur Leistungserstellung benötigte Eignung. Auf diese Weise schlagen die Preisbildungsmechanismen des Arbeitsmarktes auf das Human Capital durch. Der Arbeitsmarkt für die Mitarbeiter und ihre Eignungen macht dann die teilweise Beeinflussbarkeit und Steuerbarkeit des Human Capitals durch Unternehmen plausibel – direkt über die Gestaltung der Nachfrage und indirekt über das Signalisieren, welches mitarbeiterseitige Angebot man sich wünscht.

#### 5. HCM muss Bewertung und Optimierung umfassen!

Eine Gruppe von HCM-Ansätzen beinhaltet Vorschläge zur Messung und zum

Ausweis des HC-Wertes; es fehlen aber Handlungsimplikationen, die Ansatzpunkte zur HC-Steigerung aufzeigen. Eine andere Gruppe liefert dagegen Vorschläge zur Steigerung des HC-Wertes; ihnen fehlt aber eine konkrete Basis zur HC-Messung, weshalb Veränderungen des Human Capitals letztlich intransparent bleiben.

HCM hat immer zwei Aktionsphasen! Zuerst erfolgt eine Messung im Sinne einer HC-Bewertung, und zwar einzelner Mitarbeiter, Abteilungen oder Teams bis hin zum HC eines Gesamtunternehmens. Hier sind beinahe schon tagesaktuelle Personalstatusinformationen denkbar. Danach kommt die HC-Optimierung im Sinne einer HC-Steigerung. Ein sinnvolles HCM muss beide Phasen iterativ immer wieder durchlaufen.

#### 6. Die HC-Bewertung muss einem ganzheitlichen Ansatz folgen!

Eine triviale Form von HCM erfasst nur aktuelle Bestandswerte. Ein solches Vorgehen ignoriert das HC-Risiko und unterstellt die bestmögliche Nutzung des in den Mitarbeitern gebundenen Kapitals. Sind diese Prämissen aber nicht er-

#### Mehr zum Thema

**Scholz, Chr.:** Spieler ohne Stammplatzgarantie. Darwiportunismus in der neuen Arbeitswelt, Weinheim 2003

**Scholz, Chr./Bechtel, R.:** Vordenker und mustergültige Unternehmen.

Human-Capital-Management, in: Personalwirtschaft 29 (1/2002), S. 10-11

**Sveiby, K.-E.:** Wissenskapital – das unentdeckte Vermögen. Immaterielle Unternehmenswerte aufspüren, messen und steigern, Landsberg/Lech 1998

**Vester, F.:** Was kostet die Welt?, Interview von H. Willenbrock, in: brandeins 5 (2/2003), S. 62-63

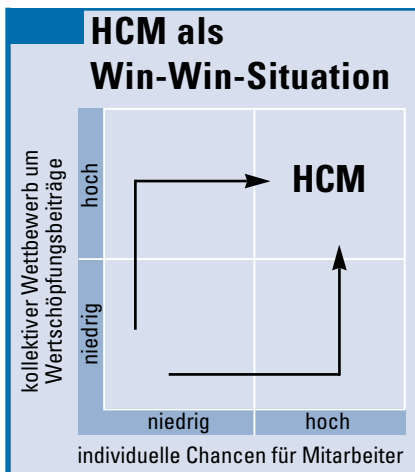


Abbildung 3: HCM verbindet kollektiven Wettbewerb mit individueller Chancenvielfalt.

füllt, werden zwangsläufig zu hohe, also falsche HC-Werte ausgewiesen, weil vorhandene HC-mindernde Einflüsse übersehen werden.

HCM als sinnvolles Instrument hat daher drei Komponenten:

- die HC-Wertbasis, pro Mitarbeiter ermittelt über individuelle Eignungsmessungen,
- das HC-Wertrisiko, bestehend aus Eintrittswahrscheinlichkeiten von Fluktuation und Absentismus für einen definierten Zeitraum, und
- die HC-Wertminderung, die sich als Folge von Kommunikationsdefiziten einstellt und ungenutztes Humanpotenzial repräsentiert!

Die Berücksichtigung dieser drei Komponenten in einem ganzheitlichen An-

satz führt zum HC-Wert, der als Kennzahl ausgewiesen werden kann.

### 7. Die HC-Bewertung muss sich durch eine explizite Zukunftsorientierung auszeichnen!

Eine Vielzahl von Ansätzen zur Ermittlung des Human Capitals geht von den eingesetzten Unternehmensressourcen aus: Eine solche inputorientierte Bewertung errechnet das Human Capital einseitig vergangenheitsorientiert, indem etwa Beschaffungskosten, Pensionsrückstellungen, Gehälter oder Lernzeiten in einen HC-Wert einfließen.

HCM hat dagegen gegenwartsbezogene und zugleich zukunftsprognostische HC-Kennzahlen zu ermitteln, um eine effektive zukunftsgerichtete Entscheidungsunterstützungsfunktion wahrzunehmen! Hierzu ist von den konkreten mitarbeiterseitigen Leistungsbeiträgen auszugehen. Eine darauf beruhende Ist-Bestandsaufnahme von im Unternehmen nutzbaren Eignungen samt den daraus resultierenden Zielerreichungsbeiträgen stellt den Bezug zwischen der konkreten Person und dem Unternehmen her. Somit wird eine Zukunftsorientierung genau dann sichergestellt, wenn die unternehmenszielbezogenen Mitarbeiter-Eigenschaften über ihren jeweiligen gegenwartsbezogenen Wert sowie das zukünftige Risiko der Sicherung dieses Wertes bestimmt werden.

### 8. Die HC-Bewertung muss auf Individuums-, Abteilungs- und Gesamtunternehmensebene erfolgen!

Die Bewertung des Human Capitals erfolgt häufig mit dem Fokus auf einer bestimmten Ebene eines Unternehmens, indem etwa nur mitarbeiterspezifische oder nur gesamtunternehmensbezogene HC-Kennzahlen ermittelt werden. Die Übertragung der so gewonnenen Erkenntnisse auf andere Aggregationsebenen führt dann häufig zu Verzerrungen oder ist ganz unmöglich. Ein Beispiel ist das Workonomics-Konzept der Boston Consulting Group: Es berechnet das individuelle HC eines einzelnen Mitarbeiters als »Übergewinn pro Mitarbeiter«. Dieser ergibt sich durch Subtraktion der durchschnittlichen Personalkosten pro Mitarbeiter von der durchschnittlichen Wertschöpfung pro Mitarbeiter. Dies führt zu völlig gehaltlosen Kennzahlen, die gerade nicht den tatsächlichen Wertschöpfungsbeitrag einzelner Mitarbeiter widerspiegeln, sondern lediglich auf Individuen heruntergebrochene Durchschnittswerte. Eine solche HC-Bewertung bietet zudem keine Ansatzpunkte für eine zielgerichtete HC-Optimierung auf den verschiedenen Ebenen.

HCM hat als nutzbringende Bewertungsmethode auf der operativen Individuums-, der taktischen Abteilungs- und der strategischen Gesamtunternehmensebene



klare Aussagen zu treffen! Dies bedeutet auch die sinnvolle (Dis-)Aggregierbarkeit der gewonnenen HC-Kennzahlen auf höhere (beziehungsweise niedrigere) Ebenen. Dieser Anspruch ist notwendige Bedingung, um eine differenzierte Optimierung des Human Capitals für das ganze Unternehmen handlungsleitend zu implementieren.

### 9. Die HC-Optimierung muss sich auf wenige zentrale Personalmanagement-Aktivitätsfelder konzentrieren!

Versteht man die HC-Optimierung als bewusstes Managen von Investitionen in den Faktor Arbeit, so lassen sich im Grunde alle Personalmanagement-Aktivitäten als HC-Optimierung begreifen. Auf diese Weise kann jedoch kein Nachweis erfolgen, welche isolierte Aktivität welchen tatsächlichen Beitrag zur Steigerung des Human Capitals leistet. Wenn hier keine Fokussierung auf konkrete Aktivitäten innerhalb des Personalmanagements erfolgt, so wird personalwirtschaftlichem Aktionismus mit beliebigen Maßnahmenpaketen der Weg geebnet.

HCM hat jedoch mit jeder Komponente des HC-Wertes ein eindeutiges Aktivitätsfeld des Personalmanagements zur Verfügung! Dies sind (vergleiche Abbildung 2):

- Personalentwicklungsmaßnahmen, die die HC-Wertbasis unmittelbar durch Investitionen in unternehmenszielbezogene, eignungsbezogene Weiterbildungsprogramme steigern, wohingegen Personalentwicklungsmaßnahmen mit anderen Zielsetzungen HC-Wertbasis-neutral sind,
- Retentionsmaßnahmen, die das HC-Wertisiko vermindern, indem werttragende Mitarbeiter im Sinne einer (human-)kapitalerhaltenden Maßnahme an das Unternehmen

gebunden werden und so kontraproduktiver Personalabbau verhindert wird, und

- Motivationsmaßnahmen, die mögliche HC-Wertminderungen abfangen, die sich aus dysfunktionalen Interaktionsstrukturen ergeben.

### 10. HCM muss kollektiven Wettbewerb mit individueller Chancenvielfalt kombinieren!

Wie einer der Autoren im Zusammenhang mit einem inzwischen schon kontrovers diskutierten Zeitungsartikel (»Personalchefs: Lenker oder Henker?«) feststellt, führt die angespannte Wirtschaftslage in vielen Fällen dazu, dass sich Personalmanager hauptsächlich als »Kündigungs-Exekutoren« sehen: Als willige Vollstrecker eines externen Marktdrucks im Unternehmen blenden sie die Mitarbeiterinteressen aus und befließigen sich höchstens noch zum Schein einer vagen und unbestimmten Sozialromantik. Diese Fokussierung auf kollektiven Wettbewerb auf allen Ebenen belastet dann auch Steuerungsinstrumentarien wie das HCM. Doch ohne Betrachtung des konkreten Entscheidungskontextes ist ein Darwinismus-Pauschalvorwurf gegen HCM Unsinn.

HCM hat sich auf den bestehenden Kontext der jeweiligen Personalarbeit konkret einzustellen! Einige Unternehmen haben, wollen und brauchen kein HCM, da weder ihr Wettbewerbsumfeld noch die Einstellung der Mitarbeiter sie dazu zwingen. Doch im Grunde ist dies eher die Ausnahme: Vor dem Hintergrund des generellen Paradigmenwechsels in Wirtschaft und Personalarbeit tendieren gegenwärtig alle Systeme zum Abschaffen gewohnter Kuschelecken und garantierter Stammpfätze. Das heißt, realistischere schlägt sich auf der einen Seite tatsächlich externer Wettbewerbsdruck als kollektiver Wettbewerb um interne Wertschöpfungsbeiträge nieder. Auf der anderen Seite aber – und dies ist eine wesentliche Ergänzung sinnvollen HCMs – lassen sich bewertbare Mitarbeiter-Eignungen zugleich in individuelle Chancen transformieren. HCM hat dann das Potenzial eines Win-Win-Konzepts so-

wohl für Unternehmen als auch für Mitarbeiter, wenn die neue Wettbewerbssituation offen kommuniziert und praktiziert wird (vergleiche Abbildung 3).

### Nachbemerkung

Natürlich ist es relativ einfach zu sagen »Wir sind gegen Human-Capital-Management, denn es ist entmenslicht, mitarbeiterfeindlich, mechanistisch und technokratisch.« Aber diese Verweigerungshaltung ist aus betriebswirtschaftlich-personalwirtschaftlicher Sicht kontraproduktiv: Schließlich ist zu bedenken, dass die Bewertung immaterieller Vermögenswerte ohnehin bevorsteht! Bevor Unternehmen dieses Spielfeld anderen überlassen – Wirtschaftsprüfern, Beratern oder wer sonst sich dazu berufen fühlt – besteht jetzt die Chance, die Entwicklung im Sinne einer Verbesserung der Personalarbeit selbst zu beeinflussen. Als Autoren dieses Beitrages stellen wir uns deshalb der Suche nach konstruktiven Konzepten.

Es gibt gute Argumente für ein HCM und im Ergebnis kann das HCM für das Personalmanagement das werden, was die Investitionsrechnung für die Finanzplanung heute ist! Trotzdem besteht nicht für alle Unternehmen die Notwendigkeit, hier aktiv zu werden. Entscheidet man sich allerdings für HCM, dann muss man es richtig machen und die vorgestellten zehn Postulate beachten. Insgesamt verhält es sich also damit im Prinzip wie mit dem Bungee-Springen: Nicht jeder muss mitmachen. Wer aber springt, der sollte auf die Einhaltung gewisser Anforderungen an das Sprungseil achten.

#### Autoren

**Professor Dr. Christian Scholz,**

Universität des Saarlandes,

scholz@orga.uni-sb.de

www.orga.uni-sb.de

**Dr. Volker Stein,**

Universität des Saarlandes,

vs@orga.uni-sb.de

**Roman Bechtel,**

Universität des Saarlandes,

rb@orga.uni-sb.de

Anzeige

