



Professor Scholz beschäftigt sich seit einigen Jahren mit den Fragen nach dem Ausweis eines Human-Capital-Wertes und wie davon ausgehend das Human-Capital-Management in Unternehmen aussehen könnte. Sein Beitrag gibt Orientierungshilfen für ein komplexes Themenfeld, das die Grundlage eines modernen Personalmanagements ist.

## Zehn Fragen und Antworten zum Human-Capital-Management

Das Thema Human-Capital-Management (HCM) wird gegenwärtig unter Personalexperten kontrovers diskutiert. Im nachfolgenden Beitrag habe ich die zehn häufigsten Fragen zusammengestellt, die in diesem Zusammenhang gestellt werden. Dabei erlaubt die gegenwärtige HCM-Diskussion bereits einige konkrete Antworten, die nebulöse Konzepte relativieren und gleichzeitig einen klaren Handlungsauftrag für die Personalabteilung spezifizieren.

### 1. Was genau ist HCM?

HCM wird gegenwärtig in drei Varianten und mit drei völlig unterschiedlichen, aber logisch verbundenen Inhalten verwendet.

- HCM als Bekenntnis!

Die erste HCM-Variante beinhaltet das Bekenntnis zum Mitarbeiter (→ Human) als wichtigstes Kapital. In trivialer Form lässt sich diese Variante relativ einfach und verbindlich realisieren. In professioneller Form liefert dieses Bekenntnis aber den Einstieg in weitere erfolgswirksame Entwicklungen, die vor allem die Querverbindung zwischen den unternehmenskulturellen Werten und dem Marktwert des Unternehmens betreffen.

- HCM in Zahlen!

Die zweite HCM-Variante wird seit über 20 Jahren propagiert und spezifiziert den Wert der Belegschaft in Geldeinheiten (→ Capital). Hier ist das Humankapital Teil des immateriellen Anlagevermögens (Intangible Assets), allerdings wird es im Re-

gelfall bilanziell nicht ausreichend erfasst. Auch wenn diese Idee seit langem bekannt ist, gibt es nur wenige sinnvolle Vorschläge, weil die realistische und professionelle Umsetzung von »HCM in Zahlen« vor allem eine Kombination aus Arbeitsmarktdaten und Unternehmensdaten verlangt. Aus diesem Grund konzentrierte man sich lieber auf die Beschäftigung mit Aktivitäten, die das Humankapital steigern sollten – auch wenn man das eigentliche Humankapital letztlich überhaupt (noch) gar nicht bestimmen konnte oder wollte.

- HCM als Aktivität!

Die dritte HCM-Variante ergibt sich aus der Betonung gestalterischer Ziele in Unternehmen (→ Management). Auch hier

### Kompakt

- Professor Christian Scholz zählt zum Human-Capital-Management die Bestimmung des Mitarbeiterwertes in Geldeinheiten. Das Humankapital ist danach Teil des immateriellen Vermögens eines Unternehmens.
- Im Interesse einer Begriffsklarheit sollten nach Scholz weder jede beliebige Personalaktivität noch das bloße Bekenntnis des Unternehmens zum »Mitarbeiter als wichtigstes Kapital« als Human-Capital-Management bezeichnet werden.
- Mittelfristig führt kein Weg daran vorbei, das Feld »HCM in Zahlen« in der Personalabteilung zu verankern, will man auch »HCM als Bekenntnis« und »HCM als Aktivität« entsprechend professionell umsetzen.

# Schwerpunkt: Wertvolle Mitarbeiter

existiert eine eher triviale Form, bei der eine beliebige Personalaktivität mit dem Aufkleber »Human-Capital-Management« versehen wird. Diese Umetikettierung bewirkt aber noch keine effektive Umsetzung von Personalmanagement oder HCM-Aktivitäten. Zur Klarheit sollte hier besser die Bezeichnung Personalmanagement oder Human-Resources-Management beibehalten werden und ausschließlich bei dem gleichzeitigen Vorhandensein des »HCMs in Zahlen« von einem Human-Capital-Management gesprochen werden. Alle drei Varianten haben ihren spezifischen Nutzen und ihre Existenzberechtigung – allerdings nur, wenn sie in ihrer Zielausrichtung und ihrem jeweiligen Sinn verstanden und voneinander abgegrenzt eingesetzt werden (vergleiche Abbildung). Konsequenz: HCM ist Aufgabe des strategischen Personalmanagements, bei der ausgehend von einem klaren Bekenntnis zu den Mitarbeitern als Erfolgsfaktoren konkrete Kennzahlen ermittelt werden, die dann durch konkrete Aktivitäten gesteigert werden.

## 2. Warum ist HCM heute so wichtig?

Nach der naiv-euphorischen New Economy, in der Fruchtkörbe, Massagen und schöne Sprüche bereits als unverzichtbare Bestandteile solider Personalarbeit und als Optimierung des Human-Capital-Wertes hochgejubelt wurden, setzt sich gegenwärtig die Erkenntnis durch, dass Mitarbeiter tatsächlich das wichtigste Kapital von Unternehmen darstellen und HCM deshalb einer genauen Betrachtung und Steuerung bedarf. Allerdings wollen immer mehr externe Stakeholder genau wissen, wie groß beziehungsweise wie sicher dieses Humankapital ist. Dabei stehen je nach Akteur unterschiedliche Interessen und Schwerpunkte im Mittelpunkt:

- Wirtschaftsprüfer wollen das Humankapital berechnen, um einen besseren Einblick in die Leistungsfähigkeit von Unternehmen zu bekommen. Gleichzeitig versuchen sie, sich als Monopolisten zu positionieren, die alleine in der Lage sind,

Umgangssprachliches und exaktes HCM			
	HCM als Bekenntnis	HCM als Zahl	HCM als Management
<b>Fokus</b>	»Human...«	»...Capital...«	»...Management«
<b>Trivialform</b>	Plakatives Werbe-statement ohne jegliche Konsequenz für das tägliche Handeln	Zum Beispiel: Aktienkurs x Aktienzahl Mitarbeiterzahl	Bloße Umbenennung von Personalarbeit oder Personalsoftware in »HCM«
<b>Professionelle Form</b>	Nachweisbare Verankerung der Mitarbeiterorientierung in der Unternehmenskultur	Unter anderem Berücksichtigung von Arbeitsmarkt und innerbetrieblicher Situation	Strategisch stimmige Realisierung relevanter Personalmanagementfelder
<b>Korrekte Bezeichnungen</b>	Wertorientierte Personalarbeit	Human-Capital-Management	Personalmanagement (Human-Resources-Management)

Abbildung 1: HCM ist Aufgabe des strategischen Personalmanagements, bei der ausgehend von einem klaren Bekenntnis zu den Mitarbeitern als Erfolgsfaktoren konkrete Kennzahlen ermittelt werden.

über US-GAAP oder IAS/IFRS immaterielles Kapital zu bewerten.

- Kapitalgeber wollen Ertragskraft und Risiko ihrer Kapitalanlage erfahren – und zwar über das hinausgehend, was Unternehmen als Mindestumsetzung gesetzlicher Regelungen (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich, KonTraG) liefern.

- Banken entdecken dieses Thema im Zusammenhang mit Basel II und den damit verbundenen Regeln zur Kreditvergabe, auch wenn Rating-Agenturen gegenwärtig noch nicht einmal ansatzweise in der Lage sind, Humankapital in Zahlen abzubilden.

- Kunden und Lieferanten legen verstärkt Wert auf solide zuverlässige Partner. Hier fällt (neben der personalwirtschaftlichen Prozesssicherheit) zukünftig auch das Humankapital als Entscheidungsgröße ins Gewicht.

- Unternehmensanalysten (interne und externe) wollen das aus der Finanzwelt bekannte Due-Diligence-Konzept durch eine personalwirtschaftliche Prüfung mit

angemessener Sorgfalt ergänzen, was verblüffende Ergebnisse erwarten lässt.

- Bewerber sind ebenfalls eine externe Gruppe, die Interesse an dieser Thematik haben dürften, wenn es um die Einstufung eines Unternehmens als guter Arbeitgeber sowie um potenzielle Karrierechancen geht. Konsequenz: Personalexperten müssen sich im eigenen Interesse immer öfter mit den Motiven derjenigen auseinander setzen, die ebenfalls im eigenen Interesse, als Nicht-Personalexperten, die HCM-Idee forcieren.

## 3. Wie berechnet man den Wert des Humankapitals?

Gegenwärtig finden sich in der Literatur unterschiedliche Ansätze zur tatsächlichen Messung des Humankapitals (Scholz/Stein/Bechtel 2004): Sie reichen von marktwertorientierten Ansätzen, die eine börsen- oder marktseitige Einschätzung des Humankapitals vornehmen, über Accounting-orientierte Ansätze bis zu indikatorenbasierten, Value-added- und ertragsorientierten Ansätzen.

### Mehr zum Thema

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

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

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

Konsequenz: Inzwischen gibt es diverse Berechnungsvorschläge mit spezifischen Stärken und Schwächen, die einen quantitativen Einstieg in das HCM erlauben.

#### **4. Welche Firmen praktizieren HCM?**

Interessanterweise findet man den Schwerpunkt »HCM in Zahlen« nicht in den USA, sondern vor allem in skandinavischen Ländern. Hier gibt es eine ganze Reihe von Unternehmen, die sich in diese Richtung bewegen, was auch von Regierungsseite unterstützt wird. Ein Beispiel dafür ist der Leitfaden des Dänischen Ministeriums für Wissenschaft, Technologie und Innovation zur Erstellung von Intellectual-Capital-Statements. In Deutschland dagegen befassen sich Unternehmen eher mit der Variante »HCM als Aktivität«.

Konsequenz: Trotz des Problemdrucks kann man zurzeit noch nicht von einer Massenbewegung in Richtung HCM sprechen, wohl aber von einer strategischen Chance für innovative Unternehmen.

#### **5. Ist HCM inhuman?**

Ein häufig geäußelter Vorwurf, den es durchaus ernst zu nehmen gilt, sieht im HCM ein inhumanes Vorgehen, bei dem Menschen auf Zahlen reduziert und zu Abschreibungsobjekten degradiert werden.

Hier wird allerdings die Prämisse des HCMs unterschlagen, wonach ausschließlich ein quantitativ belegbares HCM den Wert der Belegschaft im positiven Sinne hervorhebt und die Mitarbeiter aus ihrem derzeitigen De-facto-Status als Kostenfaktoren befreit. Denn was wir gegenwärtig in einer »HCM-freien Zone« sehen, ist ein makaberer Spiel: In guten Zeiten wird der Mitarbeiter unverbindlich als Kapital gewürdigt, in schlechten Zeiten verbindlich als Kostenfaktor wegrationalisiert.

Konsequenz: Falsches HCM ist genauso abzulehnen wie falsche Personalarbeit. Richtiges und damit menschenwürdiges HCM ist dagegen ein wichtiger Schritt zu einem wirklichen Bekenntnis zum Mitarbeiter als Vermögenswert.

#### **6. Wie passt HCM in die veränderte Arbeitswelt?**

Die gute alte Zeit mit lebenslanger Jobsicherheit gehört der Vergangenheit an. In unserer darwiportunistischen Arbeitswelt mit darwinistischem Wettbewerb und opportunistisch-chancensuchenden Mitarbeitern ohne Stammpplatzgarantien (Scholz 2003) bietet gerade das HCM die Chance, Unternehmen mitarbeiterorientiert zu führen und zu steuern. »HCM in Zahlen« macht transparent, worin für das Unternehmen der Wert der Belegschaft besteht und unterstreicht gleichzeitig auch für die Mitarbeiter ihre Wertbeiträge für das Unternehmen.

Zum anderen nimmt in dieser Konstellation aus hohem Darwinismus und hohem Opportunismus die Notwendigkeit zu, sich offensiv mit dem HC-Wert zu beschäftigen: Denn die in Frage 2 angesprochenen Gruppen haben ein hohes Interesse an Informationen dazu, wie groß das Humankapital ist und wie hoch das Risiko, das man beim Setzen auf dieses Kapital eingeht. Konsequenz: In einer Arbeitswelt ohne Stammpplatzgarantie müssen Unternehmen und Mitarbeiter um sichere Bestandsgrundlagen ringen. HCM hilft hier durch konkrete Zahlen.

#### **7. Wer sollte das HCM durchführen?**

Das Rennen um die Rollenverteilung bei der Quantifizierung des Humankapitals hat begonnen. Wer wird hier zum Hauptakteur mit Pole Position?

- Experten aus dem Rechnungswesen? Sie folgen einer Logik, wonach (a) geprüft wird, ob der Mensch eher Umlaufvermögen (wie Briefpapier) oder Anlagevermögen (wie eine Maschine) ist, und (b) das Personalmanagement lediglich als steuernde Größe zwischen Gewinnermittlung und Gewinnverwendung eingesetzt werden kann.

- Externe Berater? Für manche Unternehmensberater ist die HCM-Welle ein gefundenes Fressen, können sie doch so teilweise veraltete Konzepte an den Mann zu bringen. Egal, ob es auch nur ansatzwei-

# Schwerpunkt: Wertvolle Mitarbeiter

se etwas mit HCM zu tun hat – die fast immer mit Erfolg gekrönte Standardformel für den Verkauf lautet: »Unser Beratungsunternehmen »X« unterstützt Ihr Human-Capital-Management mit innovativen Beratungsleistungen und Produkten. Unsere Erfahrung in »Y« hilft Ihnen, den Beitrag der Personalabteilung zur Wertschöpfung in Ihrem Unternehmen nachhaltig zu steigern. Die Basis hierzu ist unser Produkt »Z«, das zu nachhaltigen HCM-Lösungen führt!« Mit solchen Versprechungen gehen manche Berater so weit, Humankapitalwerte verwenden zu wollen, die sie noch gar nicht berechnen können. Auch wenn Unternehmensberatungen in bestimmten Situationen helfen können: In diesem Fall fehlt ihnen als Berater in der Regel die Nähe zum Unternehmen und als Wirtschaftsprüfer die Kenntnis des richtigen Umgangs mit Fragen des Personalmanagements.

● Die Personalabteilung? Sie ist durchaus zum »HCM als Bekenntnis« bereit, vor allem, wenn die Intention dabei ist, daraus schöne Marketingargumente für Personalimagebroschüren und die persönliche Rechtfertigung der Personalabteilung abzuleiten. Äußerst zögerlich ist sie dagegen beim Versuch, tatsächlich den Einstieg in ein »HCM in Zahlen« vorzunehmen. So hört man häufig Fragen wie »Können wir das überhaupt?« und »Nimmt man uns damit ernst?« Aus dieser Unsicherheit heraus unterlässt man es lieber oder überlässt die strategische Gesamtkonzeption und operative Dauerdurchführung von HCM einem externen Berater. Trotzdem führt mittelfristig kein Weg daran vorbei, das Feld »HCM in Zahlen« in der Personalabteilung zu verankern, will man auch »HCM als Bekenntnis« und schließlich vor allem »HCM als Aktivität« entsprechend professionell umsetzen.

Konsequenz: Gerade die Personalabteilung muss sich offensiv in die HCM-Diskussion einklinken und die gestalterische Initiative ergreifen, damit sie nicht ihren Einfluss und ihre Kompetenz auf diesem Gebiet verliert.

## Forum »Human Capital«

Auf der Messe »Personal 2004« in Frankfurt nimmt Professor Christian Scholz an der Forumdiskussion »Human Capital - Die Bedeutung des Human-Capital-Managements für ein modernes Personalmanagement« teil. Im Anschluss beantwortet Ihnen Scholz am Messestand der »Personalwirtschaft« (B4) gerne weiterführende Fragen, auch zu seinem neuen Buch: »Human Capital – Wege aus der Unverbindlichkeit«. Talk 4: »Human Capital«, Halle 3.0, 05. Mai 2004, 10:00 Uhr, Messe »Personal 2004«, Frankfurt/Main.

## 8. Was sind mögliche Konsequenzen von HCM?

● Unternehmen erhalten durch HCM eine Kenngröße, die – wie Eigenkapital und Anlagevermögen – eine spezifische und verbindliche Aussagekraft hat. Durch sie wird deutlich, ob im Zeitablauf das Humankapital gestiegen oder gesunken ist. Damit erscheinen konkrete Maßnahmen des Managements in ganz neuem Licht: Werden etwa massiv Mitarbeiter entlassen, so senkt dies die laufenden Kosten, reduziert aber unter Umständen überproportional das Humankapital. Dabei ist es ein gewaltiger Unterschied, ob man eher beiläufig das Humankapital erwähnt oder ob deutlich wird, dass die Entlassungswelle zwar 20 Millionen Euro pro Jahr an Einsparungen bringt, aber 500 Millionen Euro an Humankapital inklusive der nicht-amortisierten Bildungsinvestitionen gekostet hat.

● Personalabteilungen liefern ihrer Unternehmensleitung die gewünschten messbaren Kennzahlen, profitieren von diesem Professionalisierungsschub und verdeutlichen ihre strategische Relevanz. Bereits die Existenz eines HC-Wertes ist ein Signal für das Vorhandensein eines modernen Personalmanagements und unterstützt den Nachweis seines Wertschöpfungsbeitrages. Nur so kann die Personalabteilung ihre Rolle als (strategischer) Business-Partner der Unternehmensleitung aufbauen oder stärken: Sie kann sich als strategische Denkerin und Gestalterin positionieren, und zwar durch die Betonung ihrer Kompetenz im Sinne von Befähigung und Befugnis – vor allem, indem sie jenseits der reinen Kostenperspektive in ihrem Geschäftsfeld »Optimierung von Humankapital« aus der Unverbindlichkeit verbaler Worthülsen vom Typ »Wort zum Sonntag« heraustritt.

● Mitarbeiter brauchen bei aller Skepsis keine Angst davor zu haben, als Individuen herabgesetzt zu werden. Über den Wert einzelner Mitarbeiter sagt ein »HCM in Zahlen« primär nichts aus! Dort wird das aggregierte Humankapital der Gesamtbelegschaft eines Unternehmens oder eines Bereiches bewertet. Mitarbeiter können aber die Ergebnisse des HC-Wertes verfolgen und ihre persönlichen Chancen darin erkennen. Zudem dürften manche Managemententscheidungen (Entlassungen, Outsourcing) für Mitarbeiter günstiger ausfallen, wenn ein HCM zum Einsatz kommt. Konsequenz: Das Bedürfnis nach »HCM in Zahlen« bringt eine Fülle von Chancen für alle Beteiligten und Betroffenen mit sich, denen nur wenige Risiken entgegenstehen.

## 9. HCM auch im Mittelstand?

HCM ist nicht nur eine Chance für Großunternehmen. Gerade der Mittelstand, der in Deutschland die meisten Arbeitsplätze bereitstellt, muss auch die Grunderfordernisse eines zeitgemäßen Personalmanagements erfüllen: Denn Kunden und Mitarbeiter werden ihre Ansprüche nicht zurückschrauben, nur weil es sich um ein kleines oder mittleres Unternehmen handelt. Gegenwärtig sind im Mittelstand Bewegungen in Richtung »HCM als Bekenntnis« sowie »HCM als Aktivität« zu finden. Das Gleiche sollte allmählich auch für »HCM in Zahlen« gelten, da die diversen Interessengruppen dies in Zukunft verstärkt verlangen werden. Wenn es etwa um Kreditvergabe oder um strategische Partnerschaft geht, kann sich ein mittelständisches Unternehmen nicht mit seiner Betriebsgröße herausreden! Sicherlich sind auch Großunternehmen in dieser Hinsicht nicht viel

weiter – nur fangen diese, soweit erkennbar, bereits jetzt mit entsprechenden Arbeiten an, während manche mittelständischen Unternehmen immer noch glauben, Personalarbeit allenfalls als plattes PR-Statement vermarkten zu können. Unternehmen, die – unabhängig von ihrer Größe – zudem ihre personalwirtschaftlichen Defizite anhand gezielter HCM-Analysen abbauen, erschließen sich dadurch die Chance, für eine qualifizierte Mitarbeiterbasis attraktiv zu sein, die in den kommenden Jahren wieder knapp zu werden droht.

Konsequenz: Auch wenn die Ausgestaltungsform teilweise variiert, lässt sich ein Human-Capital-Management für alle Unternehmensgrößen konzipieren – und nutzt vor allem dem Mittelstand in dem bevorstehenden Wettbewerb um eine ausreichend qualifizierte und damit wertvolle Belegschaft.

## 10. Wie steigt man am besten in das Thema ein?

In einem früheren Artikel (Scholz/Stein/Bechtel 2003) wurde bereits auf die Mindestanforderungen eingegangen, die an ein »HCM in Zahlen« zu stellen sind. Daran und an die hier gegebenen Antworten anknüpfend ergeben sich die folgenden sechs Schritte, die es für einen unternehmensspezifischen Einstieg in die Thematik zu durchlaufen gilt:

- Erstens sollte es im Sinne eines Auslösers einen klaren Handlungsdruck geben, der sich aus den Anforderungen der Unternehmensleitung beziehungsweise einer der externen Interessengruppen ableitet. Unabhängig davon kann die Personalabteilung aber auch proaktiv die Bedeutung einer umfassenden Auseinandersetzung mit dem HCM erkennen.
- Zweitens muss sich in einem Start-Workshop eine Kerngruppe (überwiegend nicht aus der Personalabteilung) auf der konzeptionellen Ebene mit dieser Thematik auseinandersetzen. Hierbei ist vor allem Klarheit darüber herzustellen, wie alle drei HCM-Varianten (vergleiche Abbildung) gleichzeitig abgedeckt werden können, vor

allem aber, wie im hier diskutierten Kontext »HCM in Zahlen« zu realisieren ist.

- Drittens ist aus der langen Liste möglicher Berechnungsvorschriften eine Methodik herauszufiltern, die am besten betriebspezifischen Gegebenheiten Rechnung trägt. Dazu gehört unter anderem die Beantwortung der Fragen nach Datenbasis, Aufbau einer Berechnungsformel und formelimmanenten Handlungskonsequenzen.
- Viertens ist die (vorläufig) gewählte Methodik im größeren Kreis zu diskutieren, um betriebspezifische Anpassungen vorzunehmen und die Akzeptanz von Methode sowie Ergebnis sicherzustellen.
- Fünftens ist die Methodik anzuwenden, also der Wert des Humankapitals bezogen auf die Gesamtbelegschaft oder einen bestimmten Unternehmensbereich zu erheben.

- Sechstens ist über Konsequenzen aus den Befunden nachzudenken, wozu auch Querbeziehungen zu »HCM als Bekenntnis« und »HCM als Aktivität« gehören.

Natürlich gibt es noch viele andere Varianten für die Entwicklung und Umsetzung einer derartigen HCM-Konzeption. Die in diesem Artikel präsentierten Antworten und die zusammenfassenden sechs Schritte bieten jedoch eine systematische Einführung und eine effektive Methodik, um Human-Capital-Management in Unternehmen zu etablieren.

Konsequenz: Es existiert eine Vielzahl von Bewertungsansätzen und unterschiedlichen Herangehensweisen. Deshalb ist es wichtig, ein klares Grundverständnis über die konzeptionelle Basis und die Erfüllung von Mindestanforderungen an das Bewertungsinstrument zu gewährleisten.



**Autor**

**Universitäts-Professor  
Dr. Christian Scholz,**  
Universität des Saarlandes in Saarbrücken,  
Direktor des Europa-Instituts und des Instituts für Managementkompetenz (*imk*), scholz@orga.uni-sb.de