

Brauchen wir einen Human Capital Index?

- Wohin geht die Bewertung von Humanressourcen? -

Hausarbeit im Studiengang
M.A. Human Communication

Modul 7: Handlungskompetenzen IV
Personalentwicklung, Personalauswahl und Personalprofiling
SS 2010

Dozenten:
Prof. Dr. Petra Kemter, Dipl.-Psychologin,
Dipl. Psychologe Thomas Hofmann

Dresden International University

Verfasser: Jan Wunderlich

Datum der Abgabe: 20.07.2010

Inhalt

1	Einleitung und Ziel der Arbeit	1
2	Humankapital - Allgemeine Begriffsbestimmung und Abgrenzung	2
3	Humankapital in Volks- und Betriebswirtschaft.....	4
3.1	<i>Theoretische Grundlagen zur Berechnung von Humankapital.....</i>	<i>7</i>
3.2	<i>Ansätze zur Bewertung und deren Aussagekraft</i>	<i>10</i>
4	Brauchen wir einen Human Capital Index?	13
4.1	<i>Humankapital im modernen Personalmanagement.....</i>	<i>18</i>
5	Zusammenfassung und Fazit.....	20
6	Literaturverzeichnis.....	21

1 Einleitung und Ziel der Arbeit

Die aktuelle Diskussion um Humankapital reicht von entschiedener Ablehnung jedes Versuches dem Menschen, oder den ihm innewohnenden Eigenschaften und Fähigkeiten, einen Geldwert gegenüberzustellen, über wissenschaftliche und pragmatisch ausgerichtete Diskussionen zu dem Thema, bis hin zu hoffnungsvoller Euphorie, mit diesem Zahlenwert den Faktor Mensch in volks- und betriebswirtschaftliche Betrachtungsweisen aussagekräftig einzubinden.

Argumente und Emotionen nähren sich dabei aus einem reichhaltigen Fundus unterschiedlicher Weltanschauungen und Betrachtungsschwerpunkte.

Auf der einen Seite stehen rigorose Ablehnung allein schon des Wortes *Humankapital*, welches von der „Sprachkritische Aktion Unwort des Jahres“ der Goethe Universität Frankfurt am Main zum Unwort des Jahres 2004 gekürt wurde. Wobei die Jury damit nicht die „ehrwürdige Tradition des Begriffes Humankapital“¹ (in der Wissenschaftsgeschichte, Anm. d. Verf.) kritisiert, sondern die derzeitige Verwendung, auch außerhalb der Wirtschaftsfachsprache. Dieser Umgang „fördert damit die primär ökonomische Bewertung aller denkbaren Lebensbezüge, wovon auch die aktuelle Politik immer mehr beeinflusst wird. Humankapital degradiert nicht nur Arbeitskräfte in Betrieben, sondern Menschen überhaupt zu nur noch ökonomisch interessanten Größen.“² Die Autoren führen weiter aus: „Realität ist doch wohl, dass das »Humankapital« grundsätzlich dem »shareholder value« untergeordnet wird. Auch die um sich greifende Umschreibung von Arbeitskräften als »human resources« (gelegentlich sogar als »personelle Rationalisierungsreserve«) ist mehr als entlarvend.“³

Dieser Position entgegen gesetzt wird der Begriff Humankapital von anderer Seite als Aufwertung gegenüber der herkömmlichen Betrachtung des Menschen und dessen Arbeitseinsatzes als Kostenfaktor beschrieben. In der Bewertung als Humankapital erfahre der Mensch eine differenzierte Betrachtung und Wertschätzung in seiner zentralen Rolle bei der Erzeugung von wirtschaftlichen Gütern. Beispielhaft für diese Position schreiben STEINHÜBEL und DISTEL: „Richtig verstanden sind es gerade der Mensch und die von ihm ausgehenden Wertschöpfungspotenziale, die in einem von internationalem Wettbewerb, Technologisierung und verkürzten Produktlebenszyklen geprägten Umfeld von existenzentscheidender Bedeutung für Unternehmen sind“⁴, und unterstellen der Frankfurter Unwort-Jury „ethische, kulturelle, soziale und ökonomische Fehlschlüsse.“⁵ Auf den Seiten des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre der Universität des Saarlandes in Saarbrücken, wo auch die

¹ Goethe Universität Frankfurt am Main. Sprachkritische Aktion Unwort des Jahres, online im Internet: <http://www.uni-frankfurt.de/fb/fb10/IDLD/histSprw/ehemalige/Schlosser/unwortdesjahres/unwoerter/2004.html>

² ebenda

³ ebenda

⁴ Steinhübel /Distel (2007), S. 3

⁵ ebenda

Saarbrücker Formel erdacht wurde, wird die Frankfurter Kritik am Wort Humankapital als „typisches Beispiel von Ignoranz“⁶ bezeichnet. Diese stelle „(...) die Trivialgleichung »Human + Kapital = Messung von Persönlichkeit in Euro = moralisch fragwürdig« (auf). Moralisch fragwürdig ist (so der Lehrstuhl - Anm. d. Verf.) in diesem Fall allenfalls das Weltbild der Jury.“⁷

Zwischen diesen beiden Polen lassen sich vielfältige Positionen identifizieren, die vor teilweise sehr unterschiedlichen fachlichen und weltanschaulichen Hintergründen vertreten werden und mit dem Begriff Humankapital unterschiedliche Inhalte assoziieren. Die daraus resultierende Unschärfe des Begriffes Humankapital und inhaltlich naher Begriffe erschwert die Diskussion. In Kapitel 2 wird der Versuch einer vorläufigen Definition und Abgrenzung unternommen, als Grundlage für eine weitere Präzisierung im Verlauf der Arbeit, um schließlich in Kapitel 4 eine Diskussion zu ermöglichen.

Das Ziel vorliegender Arbeit ist die kritische Betrachtung eines Humankapitalindex hinsichtlich seiner „Brauchbarkeit“ und Gefahren im Kontext unternehmerischer Bewertung von Humanressourcen. Die Individualperspektive wird dabei nicht berücksichtigt. Volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Aspekte werden nur in der Begriffsklärung und Diskussion peripher erwähnt und erfahren keine differenzierte Betrachtung.

2 Humankapital - Allgemeine Begriffsbestimmung und Abgrenzung

Während davon ausgegangen werden kann, dass im allgemeinen Sprachgebrauch der Begriff *human* für die vorliegende Arbeit genügend einvernehmlich als *menschlich, den Menschen betreffend* interpretiert wird, ist diese übereinstimmende Deutung für die Begriffe *Kapital* und insbesondere *Humankapital* nicht gegeben. SOYKA schlägt eine Definition von Humankapital und inhaltlich naher Begriffe vor, die hier vereinfacht wiedergegeben werden soll um als Grundlage für den Versuch einer schematischen Darstellung des Themenkomplexes zu dienen:

„*Intellektuelles Potenzial* beschreibt die von einem Menschen in den individuellen und gesellschaftlichen Lernprozess eingebrachten intellektuellen und psychosozialen Fähigkeiten, Talente und Möglichkeiten (...).“⁸

„*Humankapital* entsteht in einem nie abgeschlossenen, also lebenslangen Sozialisations- und Bildungsprozess auf der Grundlage des in jedem Individuum in unterschiedlicher Ausprägung vorhandenen »Intellektuellen Potenzials«. (...). Qualität und Quantität des individuell entstehenden und ständigen Veränderungsprozessen unterliegenden Humankapitals sind abhängig von einem permanenten Vorgang der Synthese von Intellektuellem Potenzial, bereits kumuliertem Humankapital, Einflüssen der Sozialisationsbiographie, sowie empfangener Bildung und Ausbildung. Im Ergebnis kann Humankapital definiert werden, als das in einem

⁶ Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre der Universität des Saarlandes - Pressemitteilung vom 19.01.2005

⁷ ebenda

⁸ Soyka (2006), S. 53 (Hervorh. nicht im Original)

permanenten Bildungsprozess erworbene Wissen, die Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Individuums, die dieses zu einem bestimmten Zeitpunkt in den gesellschaftlichen bzw. ökonomischen Prozess einzubringen imstande ist.“⁹

Weiterhin unterscheidet SOYKA „zwischen dem akkumulierten Humankapital eines Menschen und dem Umfang des tatsächlich in den Wirtschaftsprozess einfließenden Humankapitals. Der Transferprozess von Humankapital auf die Prozessebene eines Unternehmens oder einer Organisation ist jedoch (...) nicht ohne gleichzeitigen Einsatz von »Intellektuellem Vermögen« möglich.“¹⁰

„Das *Intellektuelle Vermögen* eines Menschen impliziert die emotional gesteuerte Bereitschaft, vorhandenes Humankapital, getragen von Motivation und Verantwortungsbewusstsein, einer Organisation bzw. einem Unternehmen vollständig zur Verfügung zu stellen. Nicht zu unterschätzende Einflüsse auf die Entstehung von intellektuellem Vermögen gehen dabei auch von dem »Sozialkapital« des gesellschaftlichen Umfelds aus, das durch gemeinsame Grundwerte, tradierte Regeln, verbindliche Normen, gegenseitiges Vertrauen, Beziehungsnetze, sozialen Frieden und Gemeinwohlorientierung bestimmt wird.“¹¹ („Vermögen“ ist bei SOYKA hier also nicht im Sinne der betriebswirtschaftlichen Verwendung des Vermögensbegriffes gemeint, sondern in der Bedeutung „können“, „etwas zu tun vermögen“. Für die vorliegende Arbeit wird zur besseren Unterscheidung für SOYKA's Intellektuelles Vermögen der Begriff *Intellektuelles (Einsatz-) Vermögen* verwendet.)

„Aus der Summe (besser: aus der *funktionalen Verknüpfung*, Anm. d. Verf.) von Humankapital und Intellektuellem Vermögen ergibt sich das tatsächlich dem Unternehmen oder der Organisation zur Verfügung stehende *Humanpotenzial*.“¹² Damit meint SOYKA „alle im Individuum angelegten Potenziale (...), die einem bestimmten Unternehmen oder einer Organisation zur Verfügung gestellt werden könnten oder tatsächlich zur Verfügung gestellt werden.“¹³

Intellectual Capital definiert SOYKA „als die sich in einem permanenten Lern- und Arbeitsprozess entwickelnden Ergebnisse der Synergien organisationaler Humanpotenziale mit dem organisationseigenen Strukturkapital.“¹⁴

In Abbildung 1 (Seite 5) sind SOYKA's allgemeine Überlegungen im betriebswirtschaftlichen Kontext immateriellen Vermögens zusammengefasst dargestellt.

⁹ Soyka (2006), S. 53ff (Hervorh. nicht im Original)

¹⁰ Soyka (2006), S. 53ff (Hervorh. nicht im Original)

¹¹ ebenda

¹² ebenda

¹³ ebenda

¹⁴ ebenda

3 Humankapital in Volks- und Betriebswirtschaft

In der Volkswirtschaft wird Kapital „(...) definiert als Produktionsfaktor neben Arbeit und Boden. Unter Kapital wird in diesem Zusammenhang der Bestand an Produktionsausrüstung verstanden, der zur Güter- und Dienstleistungsproduktion eingesetzt werden kann (Kapitalstock)“, bzw. „als Geld für Investitionszwecke“.¹⁵

In der klassischen Betriebswirtschaft sieht SCHMALENBACH Kapital als die abstrakte Wertsumme der Bilanz.¹⁶ Die Bilanz gibt auf der Aktivseite (Anlage-, Umlaufvermögen) Auskunft über die Mittelverwendung und auf der Passivseite (Eigenkapital, Fremdkapital) Auskunft über die Mittelherkunft. Beide Seiten weisen die gleiche Summe auf, und stellen jede für sich den Buchwert eines Unternehmens unter unterschiedlichen Perspektiven dar.

Im Sinne der volkswirtschaftlichen Definition von Kapital legt der Begriff *Humankapital* eine Interpretation der dem Menschen innewohnenden Eigenschaften und Fähigkeiten als *Produktionsausrüstung* im weitesten Sinne nahe. Dabei spielt es zunächst keine Rolle wo diese Eigenschaften und Fähigkeiten herkommen. Nach dieser Interpretation bietet sich eine Definition an, wie von der OECD 1998 in ihrem Report zum Human Capital Investment vorgenommen:

(A) „ (...) this report adopts the following meaning: the knowledge, skills, competences and other attributes embodied in individuals that are relevant to economic activity“¹⁷.

In Abgrenzung zur *Arbeit*, welche konkrete Tätigkeiten umfasst, die entweder unmittelbar der Einkommenserzielung dienen¹⁸, oder in allgemeinerer Fassung auf die Befriedigung der Bedürfnisse fremder Personen gerichtet ist¹⁹, stellt das Humankapital nach dieser Definition ein Potential dar, dessen wertschöpfende Entfaltung separat behandelt werden muss.

Die betriebswirtschaftliche Definition von Kapital ist eng mit dem betrieblichen Rechnungswesen verknüpft. Dabei wird für die vorliegende Arbeit zwischen der von formalen Normen diktierten, bilanziell-externen Rechnungslegung auf der einen Seite und dem unternehmens-internen Controlling auf der anderen Seite unterschieden.

Für Unternehmen in modernen, post-industriellen Volkswirtschaften lässt sich häufig eine erhebliche Wertlücke feststellen zwischen bilanziellem Buchwert und durch Unternehmensverkauf zu erzielendem Marktwert.

¹⁵ Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Kapital, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54789/kapital-v3.html>

¹⁶ Schmalenbach (1961), zitiert nach Wikipedia, online im Internet: <http://de.wikipedia.org/wiki/Kapital>

¹⁷ OECD (1998), zitiert nach Soyka (2006)

¹⁸ Vgl. Fischbach (2003), zitiert nach Wikipedia, online im Internet: [http://de.wikipedia.org/wiki/Arbeit_\(Volkswirtschaftslehre\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Arbeit_(Volkswirtschaftslehre))

¹⁹ Vgl. Hanusch, Kuhn, Kantner (2002), zitiert nach Wikipedia, online im Internet: [http://de.wikipedia.org/wiki/Arbeit_\(Volkswirtschaftslehre\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Arbeit_(Volkswirtschaftslehre))

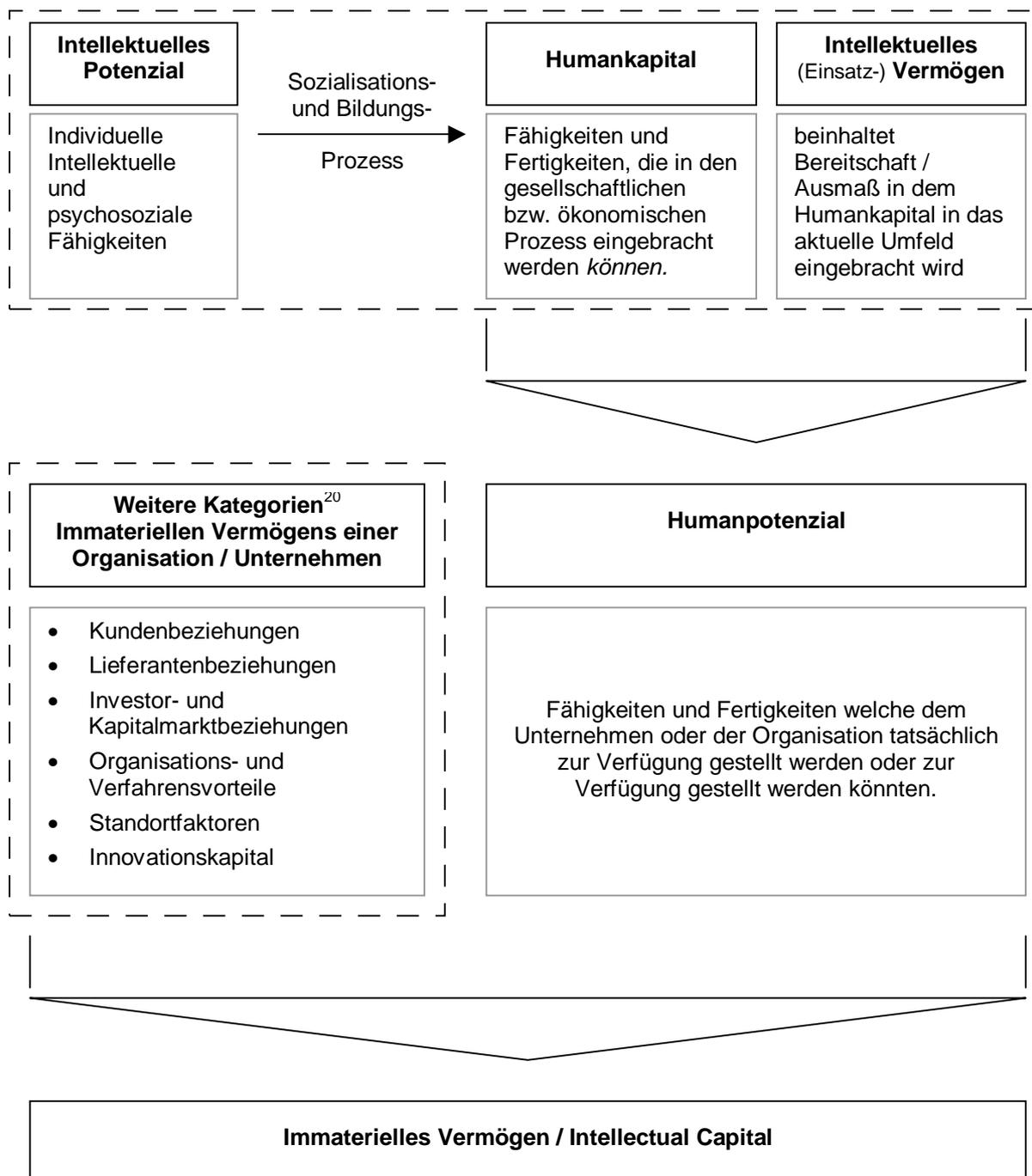


Abbildung 1: Begriffsbestimmung und Abgrenzung
- Intellektuelles Potenzial, Humankapital, Intellektuelles Vermögen,
Humanpotenzial, Immaterielles Vermögen / Intellectual Capital²¹
Quelle: Eigene Darstellung

²⁰ Vgl. Persch (2003), S. 97 u. S. 229

²¹ Begriffsdefinitionen vereinfacht nach Soyka (vgl. Soyka (2006), S. 53ff)

Unter der Prämisse, dass diesem Markt-Mehrwert ein tatsächliches Betriebsvermögen gegenübersteht wird diese Wertlücke auf die zunehmende Bedeutung von immateriellen Vermögenswerten zurückgeführt, denen auch das Humankapital zuzuordnen ist. Um bilanziell erfassbar zu sein, müsste Humankapital (dem ein „Humanvermögen“ gegenüberstehen müsste) nach deutschen und angelsächsischen Bilanzierungsstandards unterschiedlich definiert sein.

Die Bedeutung deutscher Rechnungslegungsstandards nimmt nach THIERS für kapitalmarktorientierte Unternehmen zunehmend ab, während der Internationale Rechnungslegungsstandard IFRS²² an Bedeutung gewinnt.²³

Der deutsche Rechnungslegungsstandard fordert nach dem Prinzip der Schuldendeckungsfähigkeit eines Vermögenswertes, dass dieser selbstständig und extern verwertbar ist²⁴. Demnach müsste der Begriff Humankapital beschrieben werden, als

(B) ein monetär abgebildeter, in den Eigenschaften und Fähigkeiten der Belegschaft manifestierter Wert, der selbstständig und extern verwertbar ist (z.B. in einem Konkursverfahren).

Die im angelsächsischen Raum und auf dem internationalen Parkett dominierenden Rechnungslegungsstandards sind stärker am Informationsbedürfnis von Investoren und Finanzentscheidern orientiert. Somit liegt der Fokus stärker auf dem zu erwartenden wirtschaftlichen Nutzen einer Investition und dem damit verbundenen Risiko.²⁵ Nach Auffassung des IASC²⁶ kann ein Vermögenswert beschrieben werden als ein „Nutzenpotenzial unter unternehmerischer Kontrolle (...) durch dessen Einsatz künftige finanzielle Überschüsse zu erwarten sind.“²⁷. Das Humankapital müsste demnach beschrieben werden, als

(C) das rechnerisch nachweisbare, zukünftige wirtschaftliche Nutzenpotenzial, das in den Eigenschaften und Fähigkeiten der Belegschaft liegt, und welches sich in der Verfügungsmacht des Unternehmens befindet.

Nach derzeitigem Stand²⁸ ist sowohl in der deutschen als auch in der angelsächsischen und internationalen Rechnungslegung der explizite bilanzielle Ausweis von Humankapital nicht möglich. Angaben darüber werden allenfalls in freiwilligen Zusatzveröffentlichungen praktiziert und empfohlen.

Sowohl für die externe Rechnungslegung als auch das unternehmensinterne Controlling ist auch die Tatsache von Bedeutung, dass Ausgaben zur Förderung des Leistungsvermögens der Belegschaft kein Selbstzweck sind, sondern investiven Charakter haben: Die Ausgaben

²² IFRS = International Financial Reporting Standard(s)

²³ Vgl. Thiere, 2008, S. 34f

²⁴ Vgl. Persch, 2003, S. 42

²⁵ Vgl. Persch, 2003, S. 44ff und Thiere, 2008, S. 36ff

²⁶ IASC = International Accounting Standards Committee

²⁷ Persch, 2003, S. 45

²⁸ Vgl. Persch, 2003, S. 49, S. 93ff und Thiere, 2008, S. 69

erfolgen mit dem Ziel erhöhter zukünftiger Einnahmen. Wird diesen Ausgaben in der Rechnung kein Vermögenswert, bzw. Vermögensaufbau entgegengestellt, sind diese Ausgaben unmittelbar ergebnismindernd und aufgrund allein zahlenmäßig-geldwertiger Argumente nicht zu rechtfertigen.

Das innerbetriebliche Rechnungswesen genießt ungleich größere Freiheiten als die von Normen und Konventionen geprägte externe Rechnungslegung. Grundsätzlich sind dieser Freiheit keine Grenzen gesetzt. In der Praxis wird es sich an mathematischer Gültigkeit, zielgerichteter Aussagekraft, und den Vorstellungen der Unternehmensführung orientieren müssen. Entsprechend vielfältig sind die Ansätze zur Berechnung und die begriffliche Verwendung von Humankapital. Welche Parameter und Inhalte der jeweiligen Begriffsverwendung zugrunde liegen erschließt sich im Einzelfall aus der mathematischen, bzw. logischen Herleitung. Im Folgenden sollen zunächst grundsätzliche Überlegungen zur theoretischen Berechenbarkeit eines Humankapitalindex nach PERSCH dargestellt werden.

3.1 Theoretische Grundlagen zur Berechnung von Humankapital

PERSCH beschreibt in seiner Schrift „Die Bewertung von Human Kapital - eine kritische Analyse“ drei unterschiedliche theoretische Rahmen um der Erfassung von Humankapital näher zu kommen: Den systemtheoretischen Ansatz, den entscheidungstheoretischen Ansatz und werttheoretische Überlegungen.

Ausgehend von der *Systemtheorie* beschreibt PERSCH ein Unternehmen „als ein zielorientiertes Aktionszentrum, in dem Humanpotenziale Ziele vorgeben, um diese durch Aktionen an Objekten unter Verwendung von Human- und Sachpotenzialen zu erfüllen (...). Es ist ein komplexes, dynamisches und offenes System mit indeterministischen Systemvorgängen.“²⁹ Indeterministisch bedeutet hier, dass sich Systemvorgänge „nur durch den Einsatz von objektiven oder subjektiven Wahrscheinlichkeiten prognostizieren (lassen)“³⁰. Die Offenheit drückt Interdependenzen zum „Umsystem“, zur Unternehmensumwelt aus.

Ein wichtiger Unterschied zwischen Human- und Sachpotenzialen besteht in der Tatsache, „(...) dass Unternehmen hinsichtlich der menschlichen Potenzialelemente im Vergleich zu den materiellen Sachkapitalgütern, die ebenfalls Potenzialelemente darstellen, nicht die gleichen Verfügungsrechte besitzen.“³¹ PERSCH stellt unter anderem fest:

- „Das Potenzialelement Mensch ist Potenzialträger, dessen persönliche Freiheit unantastbar ist und an dem ein Unternehmen kein Eigentum erwerben kann.“³²
- „Das im Menschen vorhandene Leistungspotenzial kann der Potenzialträger auf

²⁹ Persch, 2003, S. 19 (vgl. auch S. 17f)

³⁰ Persch, 2003, S. 19

³¹ Persch, 2003, S. 22

³² ebenda

vertraglicher Basis einem Unternehmen über eine zeitlich befristete oder unbefristete Zeit zur Verfügung stellen. Als Gegenleistung wird dafür in aller Regel ein Entgelt vereinbart.“³³

Aufgrund des fehlenden Eigentumsrechtes seitens der Unternehmen kann es für den Potenzialträger Mensch grundsätzlich auch keine Marktpreise geben. Das Bewertungsobjekt auf dem Arbeitsmarkt ist nicht der Mensch als Potenzialträger sondern vielmehr sein individuelles, von ihm zur Verfügung gestelltes Leistungspotenzial.³⁴ „Bei supraindividueller Betrachtung kann dementsprechend das im menschlichen Potenzials subsystem eines Unternehmens vorhandene Leistungspotenzial aller Mitarbeiter als bewertungsrelevantes Humankapital klassifiziert werden.“³⁵

Zwei wesentliche Aussagen für die vorliegende Arbeit lauten:

1. Die Bewertung von Humankapital kann sich sinnvollerweise aufgrund der Unverkäuflichkeit des Menschen nur auf das vom Individuum bzw. einer Gruppe von Individuen zur Verfügung gestellte Leistungspotenzial beziehen. Dessen „Nutzungsrechte“ können innerhalb vertraglicher Bestimmungen und unter Wahrung unantastbarer Grundrechte auf Zeit erworben werden.
2. Ein am Markt oder in einer Gesellschaft agierendes Unternehmen oder eine Organisation ist unter systemtheoretischen Gesichtspunkten ein *zielorientiertes, dynamisches, offenes, sowie komplexes und indeterminiertes System*.

Die *Entscheidungstheorie* beschreibt Persch als „eine Disziplin, die sämtliche mit Entscheidungsproblemen bzw. Entscheidungsmodellen verbundenen Fragen analysiert und strukturiert.“³⁶ Dabei unterscheidet er zwischen deskriptiver und präskriptiver Theorie: „Die *deskriptive Entscheidungstheorie* umfasst Aussagensysteme, die auf Ergebnissen empirischer Untersuchungen basieren (...), wobei das tatsächliche Verhalten von Menschen bzw. Menschengruppen, nicht jedoch der Rationalitätscharakter von Entscheidungen im Diskussionszentrum steht. Demgegenüber strebt die *präskriptive Entscheidungstheorie* eine umfassende Erklärung entscheidungsbezogener Rationalität durch die Analyse entscheidungsbezogener Zielsysteme sowie bestehender Entscheidungsmodelle an.“³⁷

„Ein Entscheidungsproblem benötigt einen Entscheidungsträger, sobald eine Entscheidung im Einklang mit der jeweiligen Zielvorgabe zwischen mindestens zwei sich gegenseitig ausschließenden Entscheidungsalternativen getroffen werden muss.“³⁸

³³ Persch, 2003, S. 22

³⁴ Vgl. Persch, 2003, S. 22ff

³⁵ Persch 2003, S. 24

³⁶ ebenda

³⁷ Persch, 2003, S. 24f (Hervorhebung durch d. Verf.)

³⁸ Persch, 2003, S. 24

Vor diesem Hintergrund führt PERSCH aus, dass „(...) humankapitalspezifische Entscheidungsmodelle insbesondere im Rahmen der Suche und Bewertung humankapitalbezogener Handlungsalternativen von Bedeutung (sind). Das heißt, sie sollen entscheidungsrelevante Informationen zur Analyse und Gestaltung von Planungs-, Steuerungs- und Kontrolltätigkeiten hinsichtlich des Humankapitaleinsatzes in Unternehmen zur Verfügung stellen. (...) Darüber hinaus können humankapitalspezifische Informationen als Bestandteil einer ganzheitlichen Informationsbasis unternehmensextern die Kapitalallokationsentscheidungen aktueller und potenzieller Investoren beeinflussen.“³⁹

Die wesentliche Aussage PERSCH's bisheriger entscheidungstheoretischer Überlegungen ist für die vorliegende Arbeit:

3. „Die Bewertung von Humankapital kann in Abhängigkeit von Zielfunktion und Entscheidungsfeld zu unterschiedlichen Ergebnissen führen. 'Da ...,die Ermittlung des Wertes eines Mitarbeiters für ein Unternehmen nur als Ermittlung eines entscheidungssituationsbezogenen Wertes, also eines *Entscheidungswertes*, sinnvoll interpretiert werden kann,' ist auch nachvollziehbar, dass 'unterschiedliche Werte von Menschen für die Gesellschaft und einzelne Organisationen innerhalb der Gesellschaft aufgrund unterschiedlicher Entscheidungssituationen (Ziele und Alternativen) keinen Widerspruch darstellen“⁴⁰

„Die rationale Entscheidungsfindung zur Lösung von Entscheidungsproblemen basiert auf einer Rangordnung der identifizierten Handlungsoptionen, die durch die Bewertung der Alternativen aufgestellt wird. (...) Die Wertziffern erfüllen in der Alternativenbewertung eine Ordnungsfunktion.“⁴¹

Daraus folgt die für die vorliegende Arbeit relevante Aussage:

4. Für eine rationale Entscheidungsfindung müssen die *Werte* weder in physikalischen noch normativen Einheiten (z.B. Geld) ausgedrückt werden.

Hinzu kommt, dass sich „das Konzept der objektiven Werttheorie, welche den Wert als unmittelbare Eigenschaft eines Gutes, die objektiv feststellbar und intersubjektiv nachprüfbar ist (...), in der wissenschaftlichen Diskussion als Erklärungsansatz wirtschaftlichen Handelns nicht (hat) behaupten können.“⁴² In der betriebswirtschaftlichen Theorie und Praxis wird der Wertbegriff nicht nur in seiner Charakteristik als Entscheidungswert verwendet. Insbesondere in den Regeln ordnungsgemäßer Buchführung und Bilanzierung treten Werteigenschaften in den Vordergrund, die in dessen Funktion als *Kommunikationswerte* auf *Wertkonventionen* zurück zu führen sind. Dabei steht das Kriterium, dass die Bedeutung der übermittelten Werte von allen

³⁹ Persch, 2003, S. 28

⁴⁰ Persch, 2003, S. 29 (Hervorhebung durch d. Verf.)

⁴¹ Persch, 2003, S. 29

⁴² Persch, 2003, S. 30

Kommunikationspartnern gleichermaßen anerkannt wird über der Entscheidungsrelevanz.

Die Aussage 4 (oben) wird ausgebaut zu:

5. Für eine rationale Entscheidungsfindung müssen die *Werte* weder in physikalischen noch normativen Einheiten (z.B. Geld) ausgedrückt werden.

Im Gegenteil erscheint eine Bewertung auf einer wie auch immer gearteten Skala von Vorzuehenswürdigkeit oder Nützlichkeit in Abhängigkeit von der Zielfunktion entscheidungsrelevanter.

3.2 Ansätze zur Bewertung und deren Aussagekraft

Zur Bewertung immaterieller Vermögenswerte lassen sich zwei grundlegende Ansätze unterscheiden: *Deduktiv-summarische* schließen aus der Wertlücke zwischen Buchwert und Marktwert eines Unternehmens auf das Vorhandensein immaterieller Vermögenswerte und können die Summe der immateriellen Vermögenswerte dadurch quantifizieren. Eine Aufteilung des Gesamtwertes auf Einzelwerte, bzw. die Analyse kausaler Zusammenhänge ist dadurch noch nicht gegeben. *Induktiv-analytische* Ansätze versuchen einzelne Vermögenswerte bzw. deren Komponenten zu beschreiben und zu bewerten. Der Schwerpunkt dieser Modelle liegt auf der Abbildung nicht-monetärer Indikatoren und Bewertungen. Dadurch können Rückschlüsse auf die gesamte Vermögenswertbasis eines Unternehmens ermöglicht werden, oder es kann eine Ausrichtung auf die strategische und operative Steuerung erfolgen.⁴³

Für die monetäre Bewertung von Vermögenswerten lassen sich nach PERSCH drei grundlegende Bewertungsverfahren unterscheiden: Kostenorientierte, zukunftsorientierte und marktorientierte Verfahren.⁴⁴

Kostenorientierte Bewertungsverfahren schließen entweder von a.) den historischen Anschaffungs- oder Herstellungskosten, oder b.) den (aktuellen) Wiederbeschaffungskosten auf einen Vermögenswert. Historische Anschaffungs- oder Herstellungskosten sind weitgehend objektiv, konsistent wieder anwendbar, und intersubjektiv nachprüfbar. Eine direkte Korrelation zwischen den Kosten, die ein Vermögenswert verursacht (hat) und seinem tatsächlichen monetären Wert kann jedoch nicht abgeleitet werden. Dies ist unmittelbar einsichtig, für z.B. Rekrutierungskosten oder Kosten für die Aus- und Weiterbildung.⁴⁵ Zudem werden aktuelle Preisentwicklungen nicht berücksichtigt. Versucht man dieses Manko durch aktuelle Wiederbeschaffungskosten zu beheben, stellt sich insbesondere beim Menschen das Problem des „Unikatscharakters“. Der Mensch müsste hinsichtlich aller Aspekte seines Nutzenpotenzials segmentiert und kategorisiert werden, um dann ein Ersatzobjekt mit identischem

⁴³ Vgl. Persch (2003), S. 87ff

⁴⁴ Vgl. Persch (2003), S. 54ff

⁴⁵ Würden nur die Kosten einer Weiterbildungsmaßnahme betrachtet, wäre der Inhalt irrelevant. Allein die dadurch entstandenen Kosten würden berücksichtigt und sich Humankapitalsteigernd auswirken. Gleiches gilt für Mitarbeiterqualifikation und Einstellungskosten.

unternehmensrelevantem Nutzenpotenzial zu finden und zu bewerten.

Zukunftserfolgsorientierte Bewertungsverfahren sind „(...) durch zwei wesentliche Faktoren determiniert: die zukünftig erwarteten Erfolgsströme aus der Nutzung des Vermögenswertes sowie den Kapitalisierungszinssatz, mit dem die bewertungsrelevanten Erfolgsströme auf den Bewertungsstichtag diskontiert werden.“⁴⁶ Daraus ergeben sich Unsicherheiten in der Objektivität und Prognosegenauigkeit der erwarteten Erfolgsströme, und für den Menschen als Vermögensgegenstand besonders relevant: für die erwartete Nutzungsdauer. Es wurde bereits festgestellt, dass an einem Menschen kein Eigentum erworben werden kann.

Marktorientierte Bewertungsverfahren basieren auf Werteinschätzungen der Marktteilnehmer durch Angebots-Nachfrage-Konstellationen. PERSCH führt dazu weiter aus: „(..) Die Existenz funktionierender Märkte für diese Vermögenswerte (ist) stark begrenzt. Dies ist insbesondere auch darauf zurückzuführen, dass immaterielle Vermögenswerte, die nicht entgeltlich erworben, sondern unternehmensintern erstellt wurden, überwiegend sehr eng mit dem spezifischen Unternehmen verknüpft sind. Sie lassen sich daher nicht oder nur sehr schwer vom jeweiligen Unternehmen separieren, bewerten und zumindest fiktiv extern vermarkten.“⁴⁷

Aufgrund ihrer großen Bedeutung für das Personalmanagement und in jüngeren Humankapital-Modellen sollen *indikatorenbasierte Bewertungsverfahren* hier gesondert behandelt werden. THIÈRE führt in seiner Übersicht, Kurzbeschreibung und kritischen Würdigung von 49 unterschiedlichen Bewertungsmethoden indikatorenbasierte Bewertungsverfahren als gesonderte Kategorie⁴⁸. Bei PERSCH werden Indikatoren im Zusammenhang des *Human Resource Accounting* und bei der Vorstellung von Portfoliomodellen behandelt.⁴⁹ Für die vorliegende Arbeit werden zwei Arten von indikatorenbasierten Bewertungsverfahren unterschieden: theoretische Verfahren und empirische Verfahren. Beide Arten kommen zu einer Beschreibung und Bewertung einzelner Potenzialelemente. Beide Arten identifizieren je nach zugrunde gelegter theoretischer Ausrichtung Indikatoren. Der Unterschied liegt in der getroffenen Aussage.

Theoretische indikatorenbasierte Bewertungsverfahren unterstellen je nach zugrunde liegendem Modell kausale Zusammenhänge und Wirkungsmechanismen. Dabei können einzelfallspezifische und auch neu auftretende oder veränderte kontext-situative Faktoren gedanklich in das Gesamtmodell integriert und in der Folge berücksichtigt werden. Aufgrund der systemtheoretischen Schwierigkeiten (Vgl. Kapitel 3.1) ist eine umfassende, präzise Modellierung des humankapitalen Sachverhalts in der Praxis jedoch nicht möglich. Präzision und Komplexität eines solchen Modelles gehen Hand in Hand. FLAMHOLTZ, der laut PERSCH als

⁴⁶ Persch (2003), S. 58

⁴⁷ Persch (2003), S. 60

⁴⁸ Thièrè (2008), S. 213ff

⁴⁹ Vgl. Persch, S. 143ff, S. 197ff

Hauptvertreter des Human Resource Accounting gilt,⁵⁰ zieht als Schlussfolgerung aus der Einführung von Indikatoren in das Human Resource Accounting: „(...) the model's most important contribution is to the nonmonetary measurement of human resource value.“⁵¹ PERSCH ergänzt: „Neben der eigentlichen Rechnungslegungsfunktion sieht FLAMHOLTZ eine wesentliche Aufgabe des Human Resource Accounting in der generellen Sensibilisierung des Managements für humankapitalrelevante Entscheidungsprozesse.“⁵²

Empirische Indikatorenbasierte Bewertungsverfahren basieren auf Korrelations- oder Regressionsanalysen. Dabei werden statistische Zusammenhänge zwischen Werten ermittelt, bzw. funktionale Zusammenhänge hergestellt, die zunächst nicht kausal-logisch begründet werden, sondern aufgrund empirischer Befunde. Eine kausal-logische Begründung der Zusammenhänge erfolgt in diesem Fall allenfalls deduktiv aufgrund der vorliegenden Zahlen ex-post. Ein Beispiel für ein empirisches indikatorenbasiertes Bewertungsverfahren ist der Human Capital Index von Watson Whyatt.⁵³ Watson Whyatt beschränkt sich dabei auf die Erhebung von Personalmanagement „practices and policies“⁵⁴, und gleicht diese mit dem „Shareholder Value“ ab. Der in Deutschland jüngst geschaffene und sehr kontrovers diskutierte Human-Potenzial-Index bezieht in die Auswertung zusätzlich Befragungsergebnisse und Beurteilungen von überwiegend Führungskräften mit ein. Gegenüber den theoretischen Indikatoren sind diese empirischen Befunde hinsichtlich der Objektivität einer breiteren Akzeptanz zugänglich und erlauben auf einfacherem Wege quantitative Vergleiche z.B. über die Zeit oder im Sinne von Benchmarking. Einschränkungen in der Praxis ergeben sich jedoch in mehrerlei Hinsicht: Die Indikatoren sind durch das Studiendesign vorgegeben. Eine nachträgliche Erweiterung ist nicht ohne weiteres möglich. Zudem ist die Validität dieser statistischen Aussage eng positiv verknüpft mit der Größe des Stichprobenumfangs. Die Berücksichtigung einzelfallspezifischer kontext-situativer Faktoren sinkt jedoch gezwungenermaßen mit zunehmendem Stichprobenumfang. Für die Ableitung von prognostischen Aussagen ist die im Umgang mit statistischen Zusammenhängen stets angebrachte Vorsicht zu empfehlen.

Das vorliegende Kapitel stellt den Versuch dar, grundsätzliche Ansätze zur Bewertung von Humankapital in ihrer Reinform darzustellen. Viele der aktuell diskutierten und jüngst entwickelten Berechnungsmethoden stellen Mischformen zweier oder mehrerer der oben skizzierter Ansätze dar (vgl. z.B. „Saarbrückener Formel“, „Skandia Navigator“, „Human-Potenzial-Index“).

Mit Hilfe der bisher erarbeiteten Grundlagen soll im Folgenden eine inhaltliche Auseinandersetzung mit der Frage „Brauchen wir einen Human Capital Index?“ erfolgen. Dafür

⁵⁰ Vgl. Persch (2003), S. 143

⁵¹ Flamholtz (1999), zitiert nach Persch (2003), S. 167

⁵² Persch (2003), S. 176

⁵³ Vgl. Watson Whyatt Worldwide (2002)

⁵⁴ Watson Whyatt Worldwide (2002), S. 1

wurden für die Diskussion wesentliche Elemente in Abbildung 2 (Seite 14) zusammengetragen. Die ausgewählten Aussagen unter dem Stichwort „Gesellschaftlicher Rahmen“ werden als allgemein zugänglich und vertretbar unterstellt und können im Rahmen dieser Arbeit weder belegt noch vertieft werden. Die Darstellung stellt eine Diskussionsgrundlage ohne Anspruch auf Vollständigkeit dar. Sie dient primär dem Ziel wesentliche Inhalte der bisherigen Kapitel zu rekapitulieren und soll eine nachvollziehbare Einordnung der in Kapitel 4 vorgestellten Argumente und Thesen in das Gesamtbild erleichtern.

Für die Diskussion werden die von SOYKA übernommenen Begrifflichkeiten verwendet (Vgl. Abbildung 1 (Seite 5) und Abbildung 2 (Seite 14)).

4 Brauchen wir einen Human Capital Index?

Die Kernaussage von Abbildung 2 lautet: Den *einen*, objektiv nachweis- und bestimmbar Human Capital Index gibt es nicht. Der Verfasser postuliert: Falls es ihn gäbe, bräuchten wir ihn nicht. Sowohl das Humankapital als auch das Humanpotenzial sind gedankliche Konstrukte, deren Quantifizierung oder „Kapitalisierung“ stark von den folgenden konstitutiven Faktoren abhängt:

1. Theoretischer und methodischer Bewertungsansatz und konkrete Bewertungsmethode
2. Kontext-situative Faktoren
3. Zielaussage (Informationsadressat)

Die Frage wird daher umformuliert und in zwei Teilfragen zerlegt: *Wer kann welchen Human Capital Index gebrauchen? Welcher Human Capital Index bringt welche Risiken und Gefahren mit sich?* Dazu wird der Blickwinkel der Adressaten eingenommen.

Aus Sicht des *Kapitalmarktes* (Kapitalgeber und Finanzintermediäre) wäre ein Human Capital Index sicherlich wünschenswert. Als alleiniges Ziel wird Kapitalgebern das (subjektive) Optimum aus maximaler Rendite und minimalem Risiko unterstellt, ebenso wie Finanzintermediären, die darüber ihre Provisionen bzw. ihre Gehälter maximieren. Die Ausführungen im Folgenden beziehen sich auf anonyme Kapitalmärkte, d.h. ohne enge persönliche oder inhaltliche Kontakte zwischen Operativer Unternehmensführung und Kapitalgebern außerhalb der Ebene fließender Zahlungsmittel.

Kosten- und marktorientierte Bewertungsverfahren scheinen an Informationsgehalt nicht viel Neues zu bringen. Kostenorientierte Bewertungen sind hinsichtlich ihrer Prognosegenauigkeit sehr fragwürdig. Der Marktwert ist aus Aktienkursen ersichtlich. Eine Isolierung des tatsächlichen, aktuellen Vermögens „Belegschaft“ innerhalb der immateriellen Vermögenswerte birgt aus der Ferne betrachtet keinen großen Nutzen für die Kernfrage: Wo kriege ich am

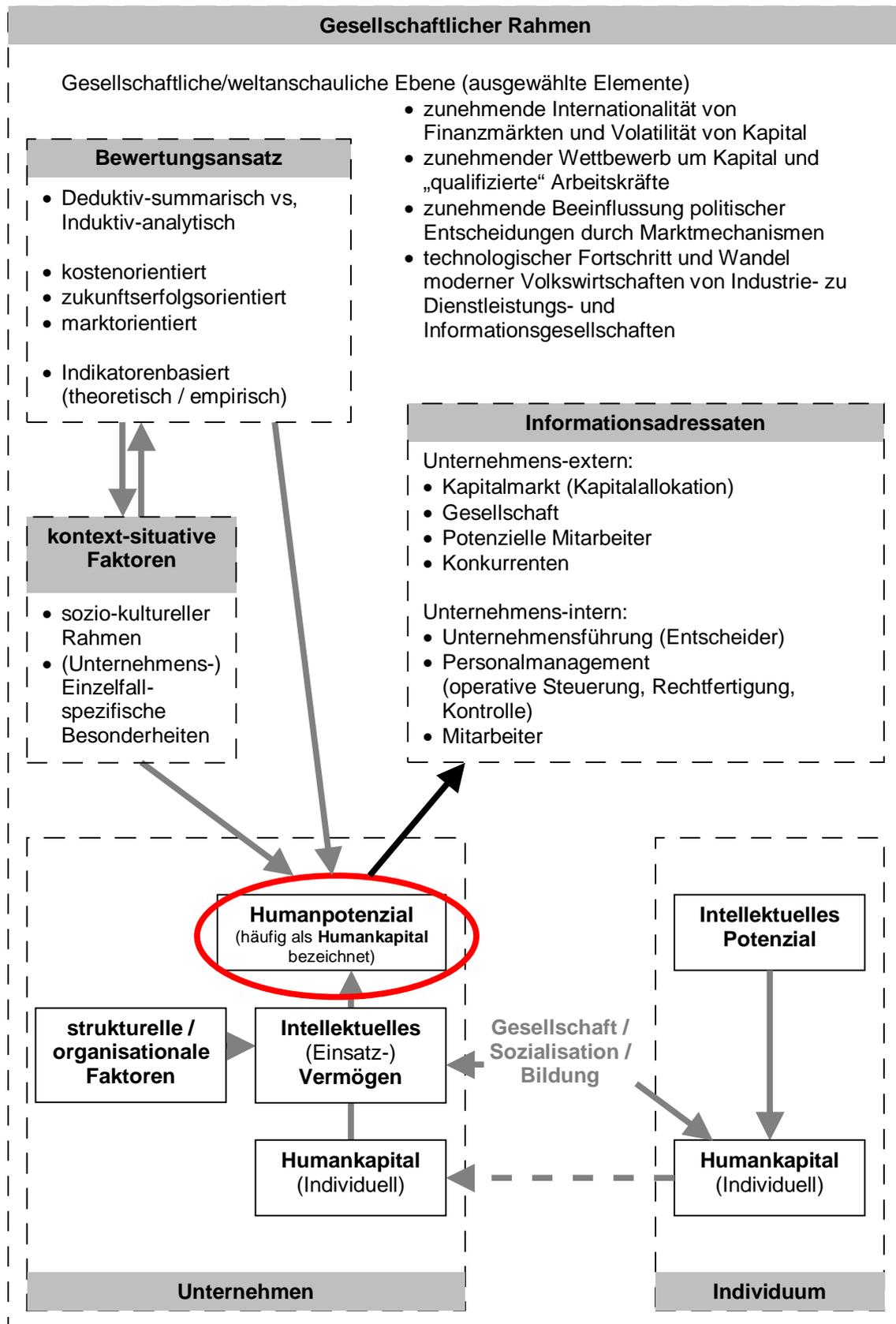


Abbildung 2: Übersicht ausgewählter Interessengruppen und konstitutiver Faktoren der quantitativen Erfassung von Humankapital als Diskussionsgrundlage.
Quelle: Eigene Darstellung

meisten Geld für mein (sein/ihr) Geld? Kapitaljongleure, die sich intensiv mit Unternehmensstrategien und zukünftigen Entwicklungen befassen, könnten aus einem solchen Wert allenfalls - im kühnen Rückschluss vom Index auf das Leistungspotenzial und die Anpassungsfähigkeit der Belegschaft - Erfolgsaussichten und Risiko zukünftiger Unternehmensaktivitäten zu prognostizieren versuchen.

Ideal hingegen wäre eine zuverlässige zukunftserfolgsorientierte Bewertung. Am Besten monetär. Wenn diese monetäre zukunftserfolgsorientierte Quantifizierung dann auch noch für alle übrigen immateriellen Vermögenswerte und somit das Intellectual Capital als Ganzes gelingt, stünde der risikolosen Generierung von Kapital (im Sinne von Geldmitteln) aus sich selber nur noch wenig im Wege. Der Wert der Belegschaft, im Sinne zukünftigen Shareholder Values, wäre in eine einzelne Währung komprimiert, ohne dass sich die Kapitalgeber mit zeitraubenden Fragen wie Unternehmenskultur, Unternehmenszielen, -inhalten, -kontext und dem Faktor Mensch in all seiner Irrationalität und lästigen Bedürfnisstruktur befassen müssten. Bis dato stehen dieser schönen neuen Welt noch Verfahrensunzulänglichkeiten in punkto Prognosegenauigkeit entgegen. Diese Unzulänglichkeiten sind bei derzeitigem Stand der Wissenschaft auch nicht in naher Zukunft behebbar, so dass es wohl vorerst bei einem frommen Wunsche bleiben wird.

In der Praxis der veröffentlichten Humankapitalindize zeigt sich, dass sich Mischformen mit indikatorenbasierten Bewertungselementen zunehmender Beliebtheit im Rahmen freiwilliger Publizitätserweiterungen erfreuen (z.B. Skandia Navigator, Balanced Scorecard⁵⁵), wobei diese Indize nicht unbedingt monetärer Natur sein müssen. Hier kann von einem positiven Informationsbedürfnis seitens Teilen der Kapitalgeber ausgegangen werden, den (nicht unbedingt monetär ausgedrückten) Zustand des Humanpotenzials bzw. des unternehmensspezifischen Humankapitalmanagements in das Entscheidungskalkül zur Kapitalallokation einfließen zu lassen.

Als potenziell positiver Effekt eines in der dafür notwendigen Hinsicht konzipierten Humankapitalindexes auf Denkweisen von Shareholdern und in der Folge auf das operative Management von kapitalmarktgesteuerten Konzernen lässt sich das vielzitierte „Umdenken“ konstatieren: „Umdenken“ - weg von der Betrachtung des Faktor Mensch (und seiner Arbeitsleistung) als Kostenfaktor, hin zu einer Würdigung des dem Faktor Mensch innewohnenden Leistungspotenziales. Dadurch könnte das an kurzfristigen Renditezielen und kurzfristigen Erfolgen orientierte „Quartalsdenken“, mit oft destruktiven Auswirkungen für die Belegschaft, Kundenbedürfnisse und die Unternehmensexistenz, einer langfristigen Denkweise in „Potenzialen“ weichen. Inwieweit der volatile Kapitalmarkt als Massenphänomen zu einem solchen Perspektivwechsel bereit ist, scheint jedoch sehr fragwürdig. Wie groß ist der Anteil der Akteure am anonymen Kapitalmarkt, die ihr Geld in ein noch so schönes, langfristig-

⁵⁵ Vgl. Persch (2003), S. 91f und Thiere (2008), S. 20 und S. 213 ff

zukunftssträchtiges Unternehmen mit einer tollen und potenzialbehafteten Belegschaft investieren, wenn dessen Rendite über die nächsten drei Jahre der Rendite eines kurzfristig verheizten Unternehmens samt Belegschaft um den Faktor zehn unterlegen ist? Nach Ablauf der drei Jahre findet sich doch sicherlich wieder eine Investitionsgelegenheit mit hoher Rendite. Langfristiges (Human-)Potenzial hin oder her...

Aus Sicht der *Gesellschaft* muss unterschieden werden, zwischen primär gewinnorientierten und nicht primär auf Gewinn ausgelegten Unternehmungen.

Eine florierende gewinnorientierte Unternehmenslandschaft kommt der ganzen Gesellschaft zugute, wie viele Befürworter marktwirtschaftlicher Gesellschaftsordnungen postulieren. Ein jeglicher Human Capital Index, welcher dieser Unternehmenslandschaft dienlich ist, wäre demnach zu begrüßen (Vgl. dazu den Abschnitt über die Unternehmensperspektive weiter unten). Angesichts des zunehmenden internationalen Wettbewerbs um Kapital (Geldmittel) lässt sich argumentieren, dass ein Human Capital Index, welcher Investoren zu einer positiven Investitionsentscheidung bewegt, nicht nur dem investitionsbegünstigten Unternehmen zugute kommt, sondern auch der Nationalökonomie, in welcher das betreffende Unternehmen angesiedelt ist. International verzweigte Konzerne und Unternehmensgruppen sind jedoch (insbesondere steuerlich) nicht mehr ohne Weiteres einzelnen Volkswirtschaften zuzuordnen. Der gesellschaftliche Betrachtungsrahmen muss für diese Fälle daher über nationale Grenzen hinweg ausgedehnt werden. Der Wettbewerbsvorteil im Kampf um die Gunst der Kapitalallokatoren, den sich eine Nationalökonomie oder ein gesellschaftliches Konglomerat von einem für Investoren attraktiven Human Capital Index verschafft, dürfte nur von kurzfristiger Natur sein. Der von Investoren geschätzte Index würde von der Konkurrenz (konkurrierenden Nationalökonomien / gesellschaftlichen Konglomeraten) übernommen werden und somit letztendlich nur den Investoren wirklich etwas nutzen. Der Nutzen einer risikominimierten Kapitalallokation und Förderung der Generierung von Geld aus sich selber für eine globale Gesellschaft ist diskussionswürdig, soll aber im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht vertiefend analysiert werden.

Für Organisationen deren ursprünglich konzipierter Nutzen nicht primär über monetären Gewinn definiert ist, ist der Nutzen eines monetären Indexes fragwürdig (z.B. öffentliche Krankenhäuser, Wasserwerke und Kindergärten, ebenso wie die politische Bühne). Hier wären indikatorenbasierte, nicht monetäre Ansätze im Hinblick auf Organisationssteuerung und Personalmanagement sicherlich zielführender (Vgl. dazu Kapitel 4.1).

Potenziellen Mitarbeitern wird vom Verfasser unterstellt, dass ihre individuelle humankapitalallokationsentscheidung dem individuellen Nutzenkalkül entspringt. Neben Vergütungsfragen dürften dabei Perspektiven auf den Ausbau des persönlichen Humankapitals oder Humanpotenzials entscheidungsrelevant sein (Zur Erinnerung: Im Sinne von SOYKA wird Humankapital bzw. -potenzial nicht nur unter ökonomischen, sondern auch unter gesellschaftlichen „Nutzen-“ Aspekten verstanden⁵⁶). Organisationen, welche durch Publikation eines für dieses Kalkül relevanten Human Capital Index glaubwürdig einen Vorteil für den Kandidaten bei Beitritt vermitteln können erhielten dadurch einen Vorteil im „War for Talents“. Dafür müsste der publizierte Humankapitalindex entweder glaubwürdig vermitteln, dass a.) potenzielle Mitarbeiter im Falle eines Beitrittes ihr eigenes (individuelles) Humankapital nachhaltig verbessern, oder dass b.) im Sinne einer humankapital-elitären Einstellungspolitik ein Beitritt einen sozialen Statusgewinn für den potenziellen Mitarbeiter darstellen würde.

Für den potenziellen Mitarbeiter wäre ein entsprechend publizierter Human Capital Index eine Entscheidungshilfe zur Allokation des eigenen Humankapitals.

Die *Konkurrenz* der publizierenden Unternehmen als in der Regel ungewollter, jedoch faktisch vorhandener Adressat publizierter Humankapitalinformationen wird hier nur der Vollständigkeit halber erwähnt. Der Nutzen eines Konkurrenzunternehmens liegt offensichtlich in einem potenziellen Vergleich im Sinne eines Benchmarking, sowie in einem eventuellen Kopieren bzw. Übertragen existierender „Best-Practices“.

Unternehmensintern lassen sich zum Einen die Unternehmensführung (Entscheider-Ebene) sowie zum Anderen das Personalmanagement als primäre potenzielle Interessenten an einem Human Capital Index identifizieren. Das Personalmanagement ist dabei auch teilweise auf Entscheider-Ebene in die Unternehmensführung integriert und wird in Kapitel 4.1 gesondert behandelt.

Sofern das Unternehmen auf die Gunst des anonymen Kapitalmarktes angewiesen ist, gelten die weiter oben angestellten Überlegungen.⁵⁷ Die Unternehmensführung wäre in diesem Falle gut beraten, die Interessen und Bedürfnisse der Kapitalallokatoren zu berücksichtigen.

Für eine externe Publikation von Humankapitalwerten sind aus Unternehmenssicht folgende Gegebenheiten zu berücksichtigen:

- › *Abhängigkeit vom (anonymen) Kapitalmarkt*: niedrige Kapitalkosten durch Vertrauensbildende Maßnahmen gegenüber Investoren.
- › *Außenwirkung* gegenüber potenziellen Mitarbeitern (vgl. oben) und der Gesellschaft und

⁵⁶ Vgl. Abbildung 1, Seite 5

⁵⁷ Vgl. S. 13

Geschäftspartnern.

- › *Informationspreisgabe* auch an Konkurrenten.
- › *Benchmarking* (wobei ggf. die Positionierung des eigenen Unternehmens in Relation zu anderen Unternehmen auch ohne externe Publikation, bzw. unter teilanonymisierten oder ganz anonymen Bedingungen denkbar ist)

Die interne Verwendung von Humankapitalindizes kann bei entsprechender Wahl des Bewertungsverfahrens folgende Anwendungen umfassen:

- › *Konvergenz* interner und externer Rechnungslegungs- und Informationssysteme
- › *Kontrollfunktion* von Kosten-/Ertragsgrößen im internen Rechnungswesen, sowie Kontrolle der Aktivitäten des betrieblichen Personalwesens.
- › *Planungs- und operative Steuerungsfunktion* im Rahmen des Personalmanagements (Vgl. dazu Kapitel 4.1)

4.1 Humankapital im modernen Personalmanagement

PERSCH führt zur potenziellen Bedeutung entsprechend gestalteter Humankapitalindizes aus: „Kosten- und Wertinformationen des Humankapitals besitzen nach FLAMHOLTZ für alle Ebenen des Personalmanagements Entscheidungsrelevanz. Im Einzelnen betrifft dies die Beschaffung, Entwicklung, Allokation, Erhaltung, Nutzung, Bewertung sowie Entlohnung des Humankapitals.“⁵⁸

Eine *monetäre Quantifizierung* des betrieblichen, nach Gruppen bewerteten, oder individuellen Humanpotenzials kann dabei nach Ansicht des Verfassers im Rahmen der derzeitigen Möglichkeiten grundsätzlich für die folgenden Anwendungsbereiche relevant sein:

- › *Kommunikationsfunktion*: rechnerische Legitimation der eigenen Aktivitäten gegenüber der Unternehmensführung, und von Budgetforderungen.
- › *Entscheidungsfindungshilfe*. Hier sind vor allem Gehaltsverhandlungen (z.B. Wiederbeschaffungskosten), und Restrukturierungsfragen, insbesondere für Personalanpassungen um kurzfristige Kapazitätsanpassungen vorzunehmen (z.B. ebenfalls Wiederbeschaffungskosten unter Berücksichtigung eventueller Sozialausgleichsmaßnahmen und Abfindungskosten) zu nennen.

Ungleich vielfältiger sind die Anwendungsbereiche *nicht-monetärer Humankapitalindize*. Unter diesen kommen speziell den indikatorenbasierten Verfahren und deren Mischformen eine große Bedeutung zu:

Theoretische indikatorenbasierte Bewertungsmethoden finden bereits vielfach Anwendung, auch wenn sie nicht unbedingt „Human Capital Index“ oder „Humanpotenzialindex“ genannt werden. So ist z.B. die einem *Assessment-Center* zugrunde liegende Idee, vereinfacht

⁵⁸ Persch (2003), S. 144

dargestellt, die Folgende: Im Hinblick auf eine zuvor zu ermittelnde Zielfunktion (z.B. einen tollen Verkäufer einzustellen) wird unter Berücksichtigung der unternehmensspezifischen kontext-situativen Gegebenheiten (z.B. A-Segment, hoch-technisches und erklärungsbedürftiges Produkt, etc...) und der strukturellen und organisationalen Gegebenheiten ein Anforderungsprofil eruiert, welches die relevanten Fähigkeiten und Fertigkeiten für diese spezielle Aufgabe beschreibt. Diesen wünschenswerten Fähigkeiten und Fertigkeiten (sowie evtl. besonders unerwünschte Eigenschaften) werden auf der Verhaltensebene beobachtbare Verhaltensweisen und Problemlösekompetenzen zugeordnet. Der Kandidat (Potenzialträger) wird in unterschiedlich inszenierten Situationen beobachtet, die dafür geeignet sind die zu beobachtenden Verhaltensweisen zu provozieren um so deren Vorhandensein und Ausprägung zu prüfen und zu bewerten. Das Resultat ist eine Bewertung des relevanten Humanpotenzials (nicht des Potenzialträgers!), die in der Summe den Grad der Deckung der beobachteten Verhaltensweisen mit den gesuchten Verhaltensweisen ergibt. Es wird hier also nicht der Anspruch erhoben ein absolutes, allgemeingültiges Humanpotenzial zu erheben. Im Gegenteil: es ist das erklärte Ziel die Schnittmenge des im Kandidaten verkörperten Humanpotenzials mit den fallspezifischen Aufgabeninhalten zu ermitteln. Folglich korreliert die Aussagekraft und Qualität dieser Schnittmengenermittlung unter anderem wesentlich mit der Präzision und dem Differenzierungsgrad der fallspezifischen Aufgabenbeschreibung.

Selbst hartgesottene Gegner von Humankapital- oder -Potenzial-Indizierungen werden sich nach Meinung des Verfassers schwer tun, einer Verwendung von Bewertungsverfahren im Sinne von Assessment-Centern überwiegend Negatives abzugewinnen.

Aufgrund der gezwungenermaßen fehlenden Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Besonderheiten und maximal mäßiger Berücksichtigung kontext-situativer Faktoren hält der Verfasser die Aussagekraft standardisierter Bewertungsverfahren für operative Entscheidungen im Allgemeinen für sehr gering.

Die Aussagekraft *Empirischer indikatorenbasierte Verfahren*⁵⁹ hat daher nach Meinung des Verfassers auch primär inspirativen Charakter. Das Studium von Best-Practices anderer Unternehmen oder branchenweiter Erfolgsrezepte ist sicherlich erkenntnisträchtig. Die blinde Übernahme andernorts funktionierender Konzepte in die eigene Organisation ist jedoch nicht zu empfehlen. So mag zum Beispiel die von Watson Whyatt aufgedeckte negative Korrelation von 360° Feedback mit dem Unternehmensgewinn⁶⁰ ein statistisch relevanter Befund sein, es wäre jedoch kühn daraus zu schließen, dass solche Praktiken *in jedem* Fall zu unterlassen sind.

⁵⁹ z.B. Watson Whyatt's Human Capital Index

⁶⁰ Vgl. Watson Whyatt Worldwide (2002), S. 10

5 Zusammenfassung und Fazit

An dieser Stelle sei vermerkt, dass der Verfasser die von der Frankfurter Unwort-Jury formulierte Kritik an „Humankapital“ vorbehaltlos teilt, und die dadurch angestoßene Diskussion begrüßt. Der begrifflich ausgedrückte Vergleich der dem Menschen inhärenten Eigenschaften und Fähigkeiten, seiner schöpferischen Kraft und Kreativität, mit leblosem „Kapital“, welches im allgemeinen Sprachgebrauch häufig mit Geld gleichgesetzt wird, scheint symptomatisch für ein Gesellschaftsbild und Praktiken, die kritisch hinterfragt werden sollten.

Dem *einen* Human Capital Index, als Ergebnis *eines* flächendeckenden, standardisierten und forcierten Verfahrens zur Bewertung des menschlichen Leistungsvermögens, sei es nun Kapital oder Potenzial, kann der Verfasser ebenfalls wenig Wünschenswertes abgewinnen. Hinter solchen Bemühungen sind zudem nicht nur hehre gesellschaftliche Ziele zu vermuten, sondern es gibt berechtigten Grund zur Annahme dass auch einzel-wirtschaftliche Interessen über solche Maßnahmen umgesetzt werden sollen.⁶¹ Die unkritische Übertragung, dieser aus der Betriebswirtschaft erwachsenen gedanklichen Konzepte in primär nicht-monetär definierte Bereiche wäre destruktiv. Aufgrund der theoretischen Schwierigkeiten einer objektiv-faktischen und allgemein wissenschaftlich anerkannten Bewertung hätten flächendeckende Humankapitalwerte normativen, von Konventionen bestimmten Charakter, mit allen damit einhergehenden Risiken und Gefahren.

Verantwortungsvolle und zielführende Verwendung von das menschliche Leistungsvermögen betreffenden Zahlen und Bewertungen im Rahmen des Abgleichs von Anforderungen und Fähigkeiten ist hingegen weder neu noch aus der Menschheit wegzudenken: Auch unsere ehrwürdigen Vorfahren werden solche Abwägungen in ihren Höhlen vorgenommen haben. Und wenngleich nicht zahlenbasiert und möglicherweise mit weniger methodischer Finesse, werden die Grundelemente Abschätzen, Bewerten, Prognose in den Gedankengängen anzutreffen gewesen sein.

⁶¹ Vgl. Stein (2009). Human-Potenzial-Index (HPI). Eine Netzwerkanalyse

6 Literaturverzeichnis

Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Kapital, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54789/kapital-v3.html>

Goethe Universität Frankfurt am Main (Hrsg.): Sprachkritische Aktion Unwort des Jahres. Unwort des Jahres 2004 - Humankapital, online im Internet (zuletzt geändert am 23.03.2010) <http://www.uni-frankfurt.de/fb/fb10/IDLID/histSprw/ehemalige/Schlosser/unwortdesjahres/unwoerter/2004.html>

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre der Universität des Saarlandes: Pressemitteilung - 19.01.2005. Veröffentlicht auf www.orga.uni-sb.de. Online im Internet unter: http://www.orga.uni-sb.de/bibliothek/pressemitteilung_scholz_contra%20unwort%20humankapital.pdf

Persch, P.: Die Bewertung von Humankapital - eine kritische Analyse. In: Hummel, R.; Wagner, D.; Zander, E (Hrsg.): Hochschulschriften zum Personalwesen, Bd. 36, 2003.

Soyka, K.: Humankapital und Intellectual Capital. Dissertation an der Philosophischen Fakultät der Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover, 2006

Stein, V.: Human-Potenzial-Index. Eine Netzwerkanalyse, in: Datakontext GmbH (Hrsg.): HR Performance (6/2009)

Steinhübel, V./Distel, K.: Humankapitalmanagement, in: Laske/Orthey/Schmid (Hrsg.): PersonalEntwickeln, 111. Ergänzungslieferung, Heft 4/2007

Thiere, W.: Wertrelevanz von Humankapital am deutschen Kapitalmarkt. Dissertation an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Bayerische Julius-Maximilians-Universität Würzburg, 2008

Watson Whyatt Worldwide (Hrsg.): Human Capital As a Lead Indicator of Shareholder Value. 2001/2002 Survey Report.