

*Richtig gemacht ist Human Capital Management auch für mittelständische Unternehmen ein interessantes und effektives Management- und Kommunikationstool.*

# Keine Frage von Größe

Zahlreiche Wissenschaftler und Praktiker haben zum Human Capital Management (HCM) Methoden, Ansätze und Formeln veröffentlicht, Studien durchgeführt und ihre Modelle in der Praxis getestet. Zum Human Capital Management gehören nach Scholz drei Teilaspekte: Das Bekenntnis zum Wert der Mitarbeiter, die explizite Bestimmung dieses Wertes und das gezielte Management mit dem Ziel der Wertsteigerung und Optimierung des Humankapitals. Dabei sind diese drei Schritte durchaus in einer logischen Reihenfolge zu sehen. Und auch wenn die Fachwelt HCM im Allgemeinen als innovativen und zukunftsweisenden Ansatz im Umgang mit dem menschlichen Kapital betrachtet, so ist doch die Wahl der konkreten Methoden um so strittiger.

Fast alle Arbeiten haben dabei eine Gemeinsamkeit: Sie konzentrieren sich primär auf die Anwendung in größeren Unternehmen. Nichts desto trotz erscheint es natürlich auch für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) eine interessante Alternative zu sein, sich zum Wert der Mitarbeiter zu bekennen, diesen durch ein systematisches Human Capital Reporting zu bestimmen und

zu kommunizieren und in einem weiteren Schritt zu managen. Allerdings sollte man die Ergebnisse der angesprochenen Studien in Großunternehmen nicht blind auf ein KMU anwenden.

## Reports erstellen

Das Beispiel der Coding Technologies AB, einem schwedischen Technologieunternehmen mit Niederlassungen in Stockholm, Nürnberg, San Francisco und Beijing, zeigt, wie ein Human Capital Report (HCR) erstellt wird. Der Umsatz in 2006 betrug knapp 11 Millionen Euro, bei 56 Mitarbeitern weltweit. Das Unternehmen entwickelt Audiokomprimierungstechnologien (ähnlich dem bekannten Format mp3), die durch Patente geschützt und dann weltweit lizenziert werden. Über 80 Prozent der Angestellten haben einen Universitätsabschluss – eines der Kennzeichen eines Wissensunternehmens.

Das Unternehmen eignete sich besonders für eine Erprobung der entwickelten HC-Methode, da es einerseits aufgrund des Geschäftsmodells ganz besonders auf sein Humankapital angewiesen ist. Auf der anderen Seite gab es in dem jungen und wachsenden Unternehmen weder einen hauptamtlichen Personalverantwortlichen noch entsprechende Statistiken und Daten, die zur Erstellung eines Berichtes hätten herangezogen werden können.

Bei den Modellen und Methoden zur Messung von Humankapital konkurrieren zwei Klassen von Ansätzen: Monetäre Ansätze, wie die Saarbrücker For-

## Lese-Tipp

- Klaus Backhaus, Bernd Erichson, Wulff Plinke, Rolf Weiber: **Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung.** Springer Verlag Berlin 2006, ISBN-13 9783540278702, 32,95 Euro
- Martin Wolters: **Valuing Human Capital in small and medium-sized enterprises.** Verlag Dr. Hut, München 2007, ISBN-13 9783899635171, 48 Euro

mel, und indikatorbasierte Ansätze, wie dem Modell des Human Capital Club e.V. Während die erste Gruppe den Vorteil einer eindeutigen Wertfestsetzung bietet (sie sprechen die universale Sprache der Zahlen) zeichnet sich die zweite Gruppe von Ansätzen im Regelfall dadurch aus, dass sie bessere Ansatzpunkte für gezielte Verbesserungsmaßnahmen bietet.

KMUs wird ein Hang zum Pragmatismus nachgesagt, sodass eine einfache und möglichst eindeutige Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen zu bevorzugen ist. Der doch eher dogmatische Ansatz einer möglichst genauen und vergleichbaren Bestimmung eines Geldwertes scheint hier eher Fehl am Platze.

Außerdem ist zu bedenken, dass beispielsweise die Saarbrücker Formel



*Martin Wolters,  
Director Licensing Engineering  
Germany, Dolby  
Germany GmbH,  
Nürnberg  
Kontakt: martin@  
martinwolters.com*

## Stichwörter in diesem Beitrag

- Human Capital Report
- Kennwert
- Humankapitalbewertung

auf statistische Kennzahlen zurückgreift. Je kleiner aber die Belegschaft und je spezieller das Fachgebiet eines KMU sind, desto größer sind die Fehler, die durch einen Rückgriff auf Statistiken gemacht werden können. Statistische Kennzahlen bieten sich per Definition nur für große Gruppen an.

## Datenquelle finden

Als nächstes stellt sich die Frage nach der Herkunft der notwendigen Daten. Verschiedene Datenquellen werden in der Fachliteratur vorgeschlagen: Von öffentlich zugänglichen Bilanzen, über bereits vorhandene Datenbestände bis hin zu gezielt zu diesem Zwecke gesammelten Informationen. Auch hier scheint die Antwort für ein KMU auf der Hand zu liegen: Nur selten gibt es hauptamtlich Verantwortliche für den Personalbereich. Und so scheint es eher die Ausnahme zu sein, bereits umfangreiche und ausreichende Daten für eine systematische Beschreibung des Humankapitals vorzufinden. Ganz im Gegenteil: Selbst die regelmäßige Durchführung von Mitarbeiterbefragungen ist wohl eher die Ausnahme in vielen KMUs. Eine Reihe von durchaus interessanten Daten und Statistiken lassen sich mit einem relativ geringen Aufwand erstellen. Zeitpunkt des Ausbildungsabschlusses (zur Bestimmung der Seniorität), Art der Ausbildung

## Wertbeitrag des Humankapitals

Seit Ende 2007 firmiert die Coding Technologies AB unter dem Namen Dolby Sweden AB. „Der Kaufpreis von gut 250 Millionen US-Dollar ist ein Beispiel dafür, welchen enormen Wertbeitrag das Humankapital zum Firmenwert liefern kann“, kommentiert der ehemalige CEO von Coding Technologies, Martin Dietz, die Akquisition durch Dolby Laboratories, Inc. Das Unternehmen verfolgt immer noch dieselbe Strategie: mit einem hochqualifizierten und hochmotivierten Team überragende Audiotechnologien entwickeln und vermarkten. Auch wenn wohl neben dem Wert der Mitarbeiter die durch die Akquisition erworbene Intellectual Property signifikant zum Kaufpreis beitrug, so sieht Martin Dietz, heute VP & General Manager bei Dolby, darin trotzdem eine Wertschätzung seines Teams: „Dass die Mitarbeiter von Coding Technologies im

wahrsten Sinne des Wortes, wertvoll sind, war mir immer klar. Der Humankapitalbericht war ein erster Schritt, dies auch einmal explizit und mit konkreten Kennzahlen zu verdeutlichen. Bei dem von uns damals angedachten Börsengang hätten wir mögliche Investoren tatsächlich nicht nur vom Wert der bereits bestehenden IP sondern auch von unserer Zukunftsfähigkeit überzeugen müssen, die in unserem Fall wesentlich auf den überdurchschnittlichen Fähigkeiten unserer Mitarbeiter beruht. Vielleicht wäre uns das auch mittels eines Humankapitalberichts gelungen. Bei der Akquisition durch Dolby Laboratories Inc. war dies nicht mehr so notwendig, da unsere heutigen Kollegen in San Francisco über viele Jahre hinweg immer wieder mit uns zu tun hatten und uns von daher schon sehr gut kannten und schätzten.“

(Hochschule oder Ausbildung), Geburtsdatum, Eintritt in die Firma und Zugehörigkeit zu einer Abteilung: All diese Daten konnten auch im Nachhinein einfach gesammelt und effektiv ausgewertet werden.

Allein schon die Berechnung und Veröffentlichung des Altersdurchschnitts hat im Beispielunternehmen für Überraschung gesorgt: Man fühlte sich eigentlich jünger als die errechneten

36 Jahre. Und auch der Zuwachs an Mitarbeitern hat dem wachsenden Unternehmen noch einmal seine spezielle Lage vor Augen geführt: Ende 2006 waren 30 Prozent der Mitarbeiter erst im Laufe desselben Jahres eingestellt worden.

In vielen Fällen ist natürlich die zeitliche Entwicklung von Kennwerten noch wesentlich interessanter als der absolute Wert selber. Im vorliegenden

### Internet-Tipp

- [www.martinwolters.com/HumanCapital](http://www.martinwolters.com/HumanCapital)
- [www.towersperrin.com](http://www.towersperrin.com)
- [www.gnome.org/projects/gnumeric/](http://www.gnome.org/projects/gnumeric/)
- <http://forrest.psych.unc.edu/research/>
- [www.butterfat.net/wiki/Projects/phpESP/](http://www.butterfat.net/wiki/Projects/phpESP/)
- [www.limesurvey.org](http://www.limesurvey.org)

Falle erscheint ein Krankenstand von weniger als zwei Prozent zwar niedrig. Aber noch interessanter wäre natürlich eine langfristige Trendanalyse.

### Wahre Fundgrube

Eine wahre Fundgrube an Indikatoren und Hinweisen auf mögliche Handlungsgebiete bieten Mitarbeiterbefragungen (MAB). Dabei handelt es sich eigentlich um ein weithin bekanntes Instrument der Organisationsentwicklung. Umso überraschender scheint die Tatsache, dass konkrete Informationen über das „Wie“ einer MAB nur schwer zu finden sind. Anscheinend ist dies eine unangetastete Domäne von Beratungsunternehmen, die sich mit entsprechenden Ansätzen und Angeboten gegenseitig überbieten und in nichts nachstehen.

Dabei lässt sich die Durchführung in vier einfache Abschnitte einteilen: die Zielsetzung, verbunden mit der Erstellung eines Fragebogens; die Durchführung der Befragung; die Auswertung der Ergebnisse und die Planung von Maßnahmen zur Verbesserung erkannter Schwachstellen.

Für eine Humankapitalbewertung stellen die Zufriedenheit und das Engagement („Commitment“) der Mitarbeiter wichtige Variablen dar. Einem KMU, in dem keine ausgeprägten Erfahrungen und Kompetenzen zum Thema MAB zu erwarten sind, empfiehlt sich der Rückgriff auf erprobte und von Fachleuten erstellte Fragebögen. Der Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB) ist ein gutes Beispiel, der auch hier zum Einsatz kam. Er wurde durch einige offene Fragen mit freien Textfeldern ergänzt um den

Mitarbeitern Gelegenheit zu geben, direkte Maßnahmen und Verbesserungsvorschläge aufzulisten.

Für die Durchführung der MAB stehen mittlerweile leistungsfähige Open-Source Lösungen zur Verfügung. Entsprechende Server sind schon ab einhundert bis zweihundert Euro im Jahr anzumieten.

Bei der statistischen Auswertung der Daten stellt sich für ein KMU die Frage, in wieweit ein Kompromiss zwischen einem pragmatischen und einem eher dogmatischen Ansatz sinnvoll ist. Die relativ geringe Anzahl an Datensätzen aufgrund der begrenzten Unternehmensgröße limitiert die Möglichkeit statistisch valider Aussagen in jedem Fall. Die einfache Berechnung von Mittelwerten wie sie von allen Spreadsheetprogrammen, wie etwa Excel, angeboten werden, stellt eine einfache Möglichkeit dar, die auch hier zum Einsatz kam.

Nicht zuletzt um die Glaubwürdigkeit bei den Mitarbeitern nicht aufs Spiel zu setzen, sollten die Ergebnisse einer Umfrage präsentiert und Folgemaßnahmen initiiert werden. Dies verlangt auch das Bekenntnis zum HC-Ansatz. Außerdem ist es natürlich besonders interessant, den Trend in solchen MAB über mehrere Zeiträume hinweg zu beobachten. Üblich sind beispielsweise jährliche Befragungen. Eine Befragung ohne Präsentation der Ergebnisse und oh-

ne erkennbare Veränderungen macht diese Trendanalyse aber quasi unmöglich da in diesem Fall die Mitarbeiter wohl nur schwer für eine ernsthafte Teilnahme zu motivieren sind – und die Teilnahme an einer MAB sollte immer freiwillig sein.

### Begriff erläutern

So sehr der Humankapitalbegriff auch in Fachkreisen geschätzt ist, so sehr stößt er im Allgemeinen auf Unverständnis und Misstrauen. Und das nicht nur aufgrund der Wahl zum Unwort des Jahres 2004. Deshalb ist es wichtig, nicht nur die eigentlichen Ergebnisse zu präsentieren, sondern auch umfassend über Konzeption und Zielsetzung zu informieren. Zwei von sieben Seiten des Abschlussberichts beschäftigten sich daher mit der Erläuterung des Begriffes Human Capital sowie der Intention und des Ansatzes des Berichtes. Eine Seite wurde als Anhang deklariert und so enthielten nur vier Seiten die eigentliche Darstellung der Daten.

Von den Adressaten wurde zwar nicht der Umfang der Einführung bemängelt sondern eher begrüßt. Allerdings gingen den meisten Lesern die Angaben in den vier wesentlichen Berichtsseiten nicht genug ins Detail. Es scheint, als konnte mit dem Bericht der Appetit zwar angeregt, aber nicht ganz befriedigt werden. Es war auf jeden Fall überraschend wie sehr einige Leser an weiteren Details interessiert waren.

Auch wenn das Konzept eines Humankapitalberichts in einem KMU erfolgreich gewesen zu sein scheint, so konnten doch weitere Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert werden. Zum einen wäre zu überlegen, ob nicht auch Fragen angelehnt an die Global Workforce Study von Towers Perrin in eine MAB aufgenommen werden sollten. Die dazu veröffentlichten Länderstudien stellen eine gute Vergleichsreferenz dar. Außerdem zielen die Fragen darauf ab, auch das Bekenntnis der Mitarbeiter zum Unternehmen und den Unternehmenszielen zu bestimmen („Commitment“), ein Aspekt der zu Zeiten des ABB noch nicht so aktuell war wie er heute ist.