

Management und Controlling des Humankapitals Handlungsfelder für Beratungsunternehmen

Gunther Wolf

Stichwörter

Personalstrategie, Humankapital, Unternehmenswert, Kompetenz, Humanvermögen, Personalcontrolling, Potenzialanalyse, Werttreiber, Human Resources, Mitarbeiterbeurteilung, Performance Management, Shareholder Value, Intellektuelles Kapital, immaterielles Vermögen, Humankapitalportfolio, Bindungsintensität, Anreizsystem, Balanced Scorecard, Vergütungssystem, Performance Management, Retention, Motivation, Incentive, Mitarbeiterbindung, Talent Management.

Abstract

Das Thema „Humankapital“ rückt im Zuge der Bestrebungen, immaterielle Vermögenswerte zutreffend abzubilden, in den Fokus der Controller und der Finanzvorstände. Dabei geraten die ursprünglich in die Nähe des Personalwesens zu verortenden Konzepte in ein Spannungsfeld. Einerseits verspricht Humankapital-Management die möglichst exakte Bezifferung und Steuerung des Humankapitals. Denn in Beratungsunternehmen ist das in den Consultants gebundene Vermögen einer der maßgeblichen Werttreiber und hat für den Markterfolg entscheidende Bedeutung. Humankapital-Experten sehen sich dem Anspruch ausgesetzt, nach Möglichkeit monetäre Kennzahlen auszuweisen und Hinweise zu geben, wie diese optimiert werden können. Andererseits hat „Humankapital“ bei der Wahl zum Unwort des Jahres 2004 den 1. Platz belegt, was auf Ressentiments gegen die Begrifflichkeit und die dahinter stehenden Konzepte hinweist [1].

Der Autor des vorliegenden Beitrags zeigt Wege auf, wie Entscheidungsträger den berechtigten Ansprüchen der Shareholder Folge leisten und zugleich die ebenso nachvollziehbaren ethisch-moralischen Fragestellungen umfassend berücksichtigen können.

1. Intellektuelles Kapital von Beratungsunternehmen

Die Bedeutung der Mitarbeiter für Wertschöpfung und Differenzierung im Wettbewerb wird zunehmend erkannt. Ob ein Unternehmen erfolgreich ist oder nicht, hängt in immer geringerem Maße von den Produkten und Dienstleistungen ab, die es anbietet. Nur wenige Unternehmen genießen einen Schutz davor, dass ihre Erzeugnisse in kürzester Zeit vom Wettbewerb kopiert und ebenfalls auf den Markt gebracht werden können.

Vorsprünge gegenüber Wettbewerbern erwachsen vielmehr aus besonderen Kompetenzen der Mitarbeiter des Unternehmens [2]. Entscheidend ist, wie sie sich mit ihren Kenntnissen, ihren Fähigkeiten und ihrer Motivation einsetzen. Ein maßgebliches Ziel der Unternehmen ist, die Stärken jedes Einzelnen in Produktivität zu wandeln [3]. Daher hat die Betrachtung noch über die Triade von Wissen, Können und Wollen hinauszugehen: Wie effizient arbeiten die Mitarbeiter zusammen? Wie sinnvoll, intelligent und zielführend setzen sie sich und die Ressourcen ein?

Entsprechend ist das Humankapital – sein Potenzial und seine Nutzung – ein wesentlicher Teil des betrieblichen immateriellen Vermögens und von enormer Bedeutung für den Erfolg, die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Der Unternehmenswert ergibt sich aus dieser Perspektive, bei Beratungsgesellschaften ebenso wie bei anderen Unternehmen, aus der Summe des Bilanzvermögens und des Intellektuellen Kapitals.

Das Intellektuelle Kapital ist als Zusammenfassung zu sehen von:

- Humankapital, dem personalbezogenen Teil des Intellektuellen Kapitals sowie
- dem sonstigen immateriellen Vermögen.

Das immaterielle Vermögen hat ebenfalls einen besonderen Stellenwert für Beratungsunternehmen und besteht aus:

- organisatorischem Kapital (z.B. Markenimage, geistiges Eigentum, Struktur- und Prozesskapital) und
- Beziehungskapital (z.B. Kundenbeziehungen, Allianzen und Netzwerke).

Es ist offenbar, dass die Aktivitäten zum Aufbau, zur Nutzung und zum Schutz der sonstigen immateriellen Vermögenswerte – sowohl auf der Ebene des organisatorischen wie auch des Beziehungskapitals – in engem Zusammenhang mit den Aktivitäten zur Optimierung des Humankapitals zu sehen sind. Fähigkeiten, Motivation, Erfahrung, Wissen und Intellekt sind insbesondere die Vermögenswerte, die zum Humankapital zählen.

Werte des Humankapitals sind aus den traditionellen finanziellen Kennzahlen nicht ersichtlich. Es ist anzunehmen, dass der zunehmende Einsatz der Balanced Scorecard hier künftig für Veränderungen sorgen wird. Damit geht ein Wandel in der Denkhaltung einher: Das Personal wird zunehmend nicht als Kostenfaktor, sondern als Erfolgspotenzial betrachtet [4].

Gerade Beratungsunternehmen, deren einziges Produktivkapital aus Mitarbeiterwissen und -fähigkeiten besteht, kennen die Bedeutung der vor Ort beim Kunden tätigen Mitarbeiter und Projektleiter. Die Kompeten-

zen, Erfahrungen und Persönlichkeiten der Berater sind für Stärke und Qualität der Beziehung zu dem Klienten entscheidend. Das Humankapital der Berater ist maßgeblich dafür, ob das Beratungsunternehmen den Pitch für sich entscheidet und den Auftrag erhält, aber auch dafür, mit welcher Art Beratungsleistungen und mit welchem Aufwand die Projektergebnisse erzielt werden und ob mögliche Ansatzpunkte für Folgeaufträge erkannt, aufgezeigt und realisiert werden.

Die Branche der Unternehmensberatung ist durch eine Vielzahl von Marktsegmenten und sehr unterschiedlichen Gruppen von Marktteilnehmern gekennzeichnet. In den Hauptberatungsfeldern Strategieberatung, Organisationsberatung, IT-Beratung und Human-Ressourcen- bzw. Personalberatung tummeln sich Einzelberater sowie kleine, mittlere und große Beratungsfirmen. Die Arbeitsinhalte sind entsprechend vielfältig, von unterschiedlicher Komplexität und unterliegen ständig wachsenden Ansprüchen an Know-how und Do-how. Ebenso vielgestaltig wie die Branchen und Funktionsbereiche der Klienten sind die Anforderungen an die Berater. Das Spektrum reicht vom hoch spezialisierten Experten über Consultants für bestimmte Unternehmensphasen (z.B. Gründungsberatung) oder Funktionen (z.B. Vertriebsberatung) bis hin zum mit Generalisten-Wissen ausgestatteten Allrounder, der zumeist als Vertrauensperson der Unternehmensführung in mittelständischen Betrieben agiert.

Beratungsunternehmen werden in erster Linie nach ihrer Dienstleistungsqualität bewertet. Vorrangige Bedeutung haben dabei aus Sicht der Klienten die Einhaltung zugesagter Termine, Arbeitsqualität, Reaktionsgeschwindigkeit, Flexibilität, Erreichbarkeit und Zugänglichkeit, Vertrauenswürdigkeit und Verantwortungsbewusstsein, Verstehen und aktives Eingehen auf individuelle Kundenbedürfnisse sowie Transparenz der Vorgehensweise. Die Arbeitsqualität der Berater bemisst der Kunde nach der wahrgenommenen Eignung der erbrachten Leistung für die Lösung seiner Probleme, nach der Empathie bei der Abwicklung des Beratungsprojektes und der Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse.

Beratungsunternehmen sind auf entsprechend beim Klienten agierende, kompetente, qualifizierte und mitunter hoch spezialisierte Mitarbeiter angewiesen. Daher müssen sie ihr Humankapital durch geeignete Maßnahmen erhalten und steigern. Um erfolgreich am Markt zu bestehen, müssen sie zielführende Systeme und Prozesse etablieren, die die möglichst wirkungsvolle Nutzung dieses Kapitals gewährleisten.

2. Ermittlung des Humankapitals

Dabei griffe ein Humankapital-Ansatz zu kurz, der nur das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiter und ihre Verfügbarkeit auf dem Markt berücksichtigt.

Eine derart eingeengte Betrachtung ist für die Ableitung von Maßnahmen des Humankapital-Managements denkbar ungeeignet. Denn eine Kompetenz, die für ein Beratungsunternehmen von besonderer Bedeutung ist, kann für ein anderes Beratungsunternehmen nahezu wertlos sein.

Ebenfalls wenig hilfreich sind Ansätze, die den Humankapital-Wert eines einzelnen Mitarbeiters aus dem Firmenwert oder aus dem Markt- bzw. Börsenwert seines Unternehmens ableiten. Solch triviale Ansätze der Form „Unternehmenswert geteilt durch Anzahl Mitarbeiter ist gleich durchschnittlicher Humankapital-Wert des einzelnen Mitarbeiters“ sind zum einen von der Unternehmenswertermittlung abhängig, deren Spielräume alle Aussagen über Humankapital-Werte höchst unsicher machen. Zum anderen erlauben diese Ansätze keine Differenzierung zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Funktionsbereiche oder Ebenen. Dies gilt auch für Ansätze, die sich auf die Umlegung der Marktwert-Buchwert-Differenz stützen.

Einige populäre Ansätze zur Ermittlung des Humankapitals legen die in der Vergangenheit angefallenen Kosten (z.B. für Einstellung, Entwicklung und Erhaltung des Personals) zugrunde. Diese Messmethoden erweisen sich jedoch in der Praxis nur selten als hilfreich, da keine ausreichend präzisen Rückschlüsse auf den gegenwärtigen oder zukünftigen Wert des Humankapitals gezogen werden können.

Auch wertschöpfungsbezogene Verfeinerungen wie das Workonomics-Konzept der Boston Consulting Group können keine ausreichenden Erkenntnisse bieten. Hier wird der durchschnittliche, auf jeden Mitarbeiter entfallende Wertschöpfungsbeitrag um die durchschnittlichen Personalkosten gemindert. Der so ermittelte „Übergewinn pro Mitarbeiter“ bietet dem Humankapital-Controlling eben auch keine Möglichkeit zur einzel-fallbezogenen Analyse auf Mitarbeiter-, Projekt- oder Bereichsebene. Er liefert daher nur grobe Anhaltspunkte für die Ermittlung und Evaluierung von Maßnahmen zur Optimierung des Humankapitals.

Um Aussagen über den zu erwartenden Beitrag des Humankapitals zum langfristigen Unternehmenserfolg und damit zur nachhaltigen Unternehmenssicherung machen zu können, ist ein relativer und zugleich temporärer Wert zu ermitteln, der Geschäftsziele ebenso wie die im jeweiligen Arbeitsbereich und -umfeld zu stellenden Anforderungen ausreichend berücksichtigt. Um die Aktivitäten des Humankapital-Managements planen und steuern zu können, muss das Controlling des Humankapitals im ersten Schritt das Potenzial und die Performance des Humankapitals ermitteln.

Das Controlling des Humankapitals umfasst immer auch ein Potenzial- und ein Leistungs-Controlling. Ein von diesem Verständnis getragenes

Humankapital-Controlling bildet die vielleicht wichtigste strategische Aufgabe des Personalcontrollings: Es muss einerseits bestehende menschliche Erfolgspotenziale sichern und andererseits zur Schaffung und Nutzung neuer Erfolgspotenziale beitragen, mit denen die strategischen Unternehmensziele erreicht werden können [5].

Durch die Zusammenschau der Potenziale und der tatsächlichen Leistung wird ein erster berichtsfähiger Humankapital-Wert gebildet, der den Grad der Nutzung des Mitarbeiterpotenzials widerspiegelt. Ein Humankapital-Wert von 0,85 spiegelt somit eine 85-prozentige Nutzung des vorhandenen Humankapital-Potenzials wider.

Diese erste vereinfachende Perspektive vernachlässigt jedoch zwangsläufig Potenzialunterschiede. Da unserer Erfahrung nach Stelleninhaber nicht immer die gestellten Anforderungen erfüllen, ist es erforderlich, beide Dimensionen zu bewerten und zu analysieren.

Das Controlling des Humankapitals in Beratungsunternehmen kann sich jedoch nicht auf die Messung des Ist-Zustandes beschränken. Führungskräfte und Unternehmensleitung stellen den Anspruch, dass das strategische Controlling die Aufgaben von Planung, Steuerung und Kontrolle ebenso erfüllt wie die der Frühwarnung, Abweichungsanalyse und Informationsversorgung. Es hat die Aspekte des vergangenheitsbezogenen Feedbacks mit denen der Zukunftsorientiertheit zu verbinden. Somit zählen die Entwicklung und Bewertung von Maßnahmen zur Steigerung des Humankapital-Potenzials und dessen Nutzungsgrades ebenfalls zu den Aufgaben des strategischen Humankapital-Controllings.

Die Umsetzung der Maßnahmen ist Aufgabe des Humankapital-Managements, gleich ob es vorwiegend zentral oder dezentral ausgerichtet ist – also mit niedrigem oder hohem Grad der Delegation von Aktivitäten an die Projektleiter „vor Ort“ und andere Führungskräfte. Das Humankapital-Controlling sichert wiederum die Maßnahmen-Evaluation.

Die Optimierung des Humankapitals ist somit stets ein über diese drei Schritte hinweg revolvierend verlaufender Prozess.

2.1 Erster Schritt: Ermittlung des Humankapital-Potenzials

2.1.1 Ist-Potenzial

Ausgangspunkt aller Überlegungen ist eine Personalbestandsaufnahme, eine Art Personalinventur nach Quantität und Qualität hinsichtlich der Soll-Profile auf den verschiedenen Beschäftigungsebenen. Die Soll-Profile werden an den gegenwärtig und künftig erforderlichen Kernkompetenzen ausgerichtet und müssen kontinuierlich auf ihre Aktualität hin überprüft werden.

Nach den einzelnen Kompetenzen der Anforderungsprofile erfolgt zunächst eine Erhebung des Humankapital-Potenzials auf Mitarbeiterebene. Aus dieser Datenbasis können Humankapital-Potenzialwerte je nach Anlass auf Team-, Unit- und Unternehmensebene aggregiert werden.

Die Zusammenführung mit weiteren Daten erlaubt dem Controller eine Analyse der Humankapital-Potenziale unter weiteren Gesichtspunkten. Wenn beispielsweise altersbezogene Aggregierungsstufen gelegt werden, kann er die Entwicklung des Humankapital-Potenzials in die Zukunft projizieren. Bezogen auf das kritische durchschnittliche Alter der Potenzialträger (in Unternehmensberatungen seltener das Renten- als das Familiengründungsalter) kann er z.B. das Humankapital-Verlustrisiko frühzeitig erkennen und Maßnahmen zur Gegensteuerung anregen.

Gerade hier kann von verschiedenen Seiten die Frage aufgeworfen werden, inwieweit es ethisch bedenklich ist, Mitarbeiter angesichts der gebotenen und gewünschten Möglichkeit, Ergebnisse in monetären Kennziffern darzustellen, individuell zu bewerten. Nicht nur aus diesem Grunde muss das Humankapital-Controlling sorgsam darauf achten, dass nicht der Mitarbeiter an sich bewertet wird, sondern nur diejenigen Kenntnisse und Fähigkeiten, die im Hinblick auf das Unternehmensziel von Bedeutung sind. Bewertungen der hierüber hinausgehenden persönlichen Eigenschaften des Mitarbeiters besitzen aus Wertschöpfungs-Perspektive keine Relevanz und würden die Ermittlung des Humankapitals verfälschen.

Die beschäftigungs- und unternehmensspezifischen Soll-Profile enthalten die erforderlichen fachlichen Qualifikationen und die fachlichen und fachübergreifenden Kompetenzen der jeweiligen Stelle mit den dazugehörigen zielorientierten Soll-Ausprägungen. Die Bewertung des Ist-Potenzials, die durch die Führungskräfte unter Rückgriff auf die Selbsteinschätzung des Mitarbeiters erfolgt, ist diesen Werten entgegenzustellen.

Die Ermittlung des Humankapital-Potenzials erfolgt maßgeblich durch Erfassung der Qualifikationen und Kompetenzen.

Es ist sinnvoll, die Kompetenzen in Methodenkompetenz, Sozialkompetenz, Führungskompetenz und Fachkompetenz zu gliedern und den Beurteilenden die Bewertung mit Hilfe einer Aufstellung der relevanten Kriterien zu erleichtern. Anhand strukturierter Fragebögen können Fähigkeitspotenziale für die derzeitige und in der Regel auch vorausschauend für die nächste Laufbahnstufe im Beratungsunternehmen ermittelt werden.

Entscheidend für das Humankapital der unteren Berater-Stufen sind zu meist die Beurteilungen durch den Projektleiter im Verlauf und zum Abschluss des Projekts. Hier können beispielhaft folgende Kriterien – jeweils