

Der starre Blick auf den Wert des Humankapitals ist ein zu enger Fokus

Kann das Humankapital gemessen werden? Vieles spricht dafür, die Suche nach der «einen» richtigen Wertgrösse im Personalcontrolling aufzugeben. Stattdessen macht es mehr Sinn, die unternehmensspezifisch relevanten Werttreiber für den Unternehmenserfolg zu ermitteln. Und diese dann im Personalcontrolling bevorzugt einzusetzen.

In der Diskussion um das Personalcontrolling geht es nicht mehr nur um die Frage nach dem rein monetären Wert des Personals, sondern auch darum, welche Werttreiber im Personalwesen für den gesamten Unternehmenserfolg relevant sind. Die Anforderungen an die Instrumente des Personalcontrollings sind jedoch sehr heterogen. Nach wie vor setzen unterschiedliche akademische Disziplinen spezifische Schwerpunkte im Personalwesen. So erweist sich die Koordination im Personalbereich allein schon aufgrund unterschiedlicher Professionskulturen von Fachvertretern als problematisch. Zudem ringen sogar die akademischen Fachvertreter des (unternehmerischen) Controllings noch um ihr Selbstverständnis. Daher fehlt den Personalcontrollern eine etablierte Controllingkonzeption als Orientierungsrahmen. Im Kern geht es dabei um die Frage, ob dem Controlling nicht nur eine Entscheidungsfunktion, sondern auch eine Verhaltenssteuerungsfunktion zugeordnet wird.

Mit den neuen Instrumenten kommen mehr Transparenz und Kooperation

Genau Letzteres ist für die Weiterentwicklung des Personalcontrollings aber enorm wichtig. Denn im Controlling geht es nicht nur um quantitative, sondern auch um qualitative, eben verhaltensbezogene Grössen. Traditionell wird im Personalcontrolling eine Differenzierung zwischen «Controlling des Personals» und «Controlling der Personalarbeit» vorgenommen. Bei Ersterem wird immer mehr auch von Humankapitalbewertung gesprochen. Bei Praktikern und Wissenschaftlern kommen allerdings berechtigte Zweifel auf, ob es im Personalcontrolling ausschliess-

lich darum gehen soll, eine einzige monetäre Wertzahl zu ermitteln. Auf Basis einer so hoch aggregierten Grösse personalwirtschaftliche sowie unternehmerische Entscheidungen mit personalwirtschaftlichen Implikationen zu treffen, erscheint problematisch.

Betrachtet man nun die in jüngerer Zeit entwickelten komplexeren Instrumente des Personalcontrollings, so zeigt sich, dass diese offenbar eher in der Lage sind, einem erweiterten Blickwinkel Rechnung zu tragen. Besonders bekannt geworden sind zum Beispiel die Wissensbilanzierung, der Skandia Navigator oder die Balanced- und die HR-Scorecard (siehe Seite 24), der Intangible Assets Monitor, das Werttreibermodell des Humankapitals nach Wucknitz sowie das PIX-Modell der DGFP und der im Auftrag des deutschen Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) entwickelte Human-Potential-Index (HPI).

Trotz der Unterschiede zwischen den Instrumenten steht bei allen eines im Fokus: die für den Unternehmenserfolg relevanten Werttreiber und Kennziffern in Bezug auf das Personal sowie die Personalarbeit zu ermitteln und zu steuern. Die neueren Instrumente unterstützen somit die Verknüpfung des Personalcontrollings mit dem Unternehmenscontrolling. Als besonders vorteilhaft für den ökonomischen Gesamterfolg werden häufig die mit der Einführung der genannten Instrumente unweigerlich verbundenen kommunikativen Prozesse eingestuft. Durch sie besteht die Chance zu besserer Transparenz und Kooperation, welche in ökonomische Erfolge umgesetzt werden können.

Ohne den Machtpromotor Unternehmensleitung geht nichts

Allerdings können solch positive Effekte kaum dauerhaft erreichbar sein ohne einen Machtpromotor Unternehmensleitung. Es braucht den unabdingbaren Willen des Topmanagements, personalbezogene Steuerungsgrössen auf allen hierarchischen Ebenen und in allen funktionalen Teilbereichen des Unternehmens konsistent umzusetzen. Die wesentliche Herausforderung in der Praxis des Personalcontrollings besteht deshalb weiterhin darin, Personaler an strategischen Entscheidungen zu beteiligen und dabei die

Instrumente des HR-Controllings

- **Human-Potential-Index (HPI):** Mit dem HPI sollen Indikatoren (Strukturen, Systeme, Prozesse) identifiziert und gesteuert werden, die den Wert des Humanvermögens steigern helfen. Ziel ist, ein Benchmarking-Instrument zu schaffen und die Personalarbeit und ihren Wertbeitrag im Unternehmen sichtbar zu machen.
- **Intangible Assets Monitor (IAM):** Mit diesem Instrument wird das intellektuelle Kapital einer Organisation in drei Dimensionen unterteilt: individuelle Kompetenzen, interne und externe Struktur. Die drei Dimensionen werden anhand von Indikatoren bewertet. Aus dieser Neunfelder-Matrix lassen sich Aussagen und Prognosen über die immateriellen Faktoren einer Firma ableiten.
- **Skandia Navigator:** Hier wird das intellektuelle Kapital ebenfalls in drei Kategorien unterteilt: in Organisations-, Kunden und Humankapital. Der Skandia Navigator betrachtet die fünf Aspekte Finanzen, Kunden, Prozesse, Mitarbeiter sowie Erneuerung und Entwicklung. Sie ergeben ein umfassendes Bild der Organisation in Bezug auf Zielerreichung und Performance. Während der finanzielle Aspekt vorwiegend vergangenheitsorientiert ist, widerspiegelt der Kunden-, Prozess- und Mitarbeiterfokus die gegenwärtige Situation. Die Erneuerungs- und Entwicklungsperspektive ist zukunftsorientiert.

vorhandenen konzeptionellen Instrumente spezifisch auszugestalten. Beim gegenwärtigen Stand der Entwicklung von Instrumenten des Personalcontrollings liegt eine besondere Herausforderung in der Identifizierung der relevanten Werttreiber, Daten, Zielgrössen und Kennzahlen, ebenso in der Verfügbarkeit der für die jeweilige Unternehmenssituation geeigneten Softwaretools. Zur Bewältigung solcher Herausforderungen und zur weiteren Professionalisierung des Personalcontrollings in Unternehmen kann möglicherweise die Entwicklung eines Berufsbildes «Personalcontroller» beitragen. Die wissenschaftliche Personalforschung ist auf jeden Fall gefordert, mit Hilfe empirischer Studien fundierte Ergebnisse zu den Zusammenhängen zwischen Personalmassnahmen und finanziellen Erfolgen insbesondere im deutschsprachigen und europäischen Raum zu ermitteln. Dabei kann an die angloamerikanische Forschungstradition im Bereich der «High Performance Work Systems» angeknüpft werden. Die Ergebnisse solcher Studien können die praktische Arbeit mit den neueren Personalcontrollinginstrumenten enorm befruchten.

Margret Borchert



Die Autorin

Univ.-Prof. Dr. Margret Borchert ist Inhaberin des Lehrstuhls für Personal und Unternehmensführung an der Universität Duisburg-Essen. Sie forscht aktuell insbesondere im Bereich «Personalcontrolling im Dienstleistungssektor». Sie ist zudem Mitbegründerin der Mercator Executive School GmbH, einer Public Private Partnership der Universität Duisburg-Essen mit Kooperationspartnern aus der mittelständischen Wirtschaft.
www.msm.uni-due.de/puu