



Foto: Müller

Autorin
Stefanie Müller

Wissenschaftliche Mitarbeiterin
am Lehrstuhl für Organisation,
Personal- und Informations-
management, Universität des
Saarlandes

sm@orga.uni-sb.de



Foto: Wurnig

Autor
Martin Wurnig

Human Resources, Leiter HR-Sonderprojekte
Telekom Austria AG

martin.wurnig@telekom.at

Human Capital Management mit der Saarbrücker Formel – im Einsatz bei der Telekom Austria

Zeitgemäßes Human Capital Management bedeutet, Mitarbeiter nicht nur als Verursacher von Kosten zu betrachten, sondern als Träger von Fähigkeiten und Erfahrungen, die einen Wertbeitrag für das Unternehmen darstellen. Dies setzt eine qualifizierte Bewertung dieses Kapitals voraus, die in einer sinnvollen Steuerung münden sollte. Wie eine solche personalwirtschaftliche Humankapitalbewertung funktioniert und was Unternehmen beachten sollten, zeigt der Einsatz der Saarbrücker Formel bei der Telekom Austria.

Human Capital Management steht derzeit bei vielen Unternehmen hoch im Kurs. Eine vom Institut für Managementkompetenz (imk) durchgeführte Studie bestätigt für Österreich, dass 61 Prozent der Befragten Kenntnisse in diesem Bereich für notwendig erachten, jedoch nur 13 Prozent diese Kompetenz beherrschen (personal manager 3/2007).

Human Capital Management

Wenn Human Capital Management mehr sein soll als eine unscharfe Leerformel, muss es ein eigenständiger Teilbereich des Personalmanagements sein, der darauf hinarbeitet,

- ▶ eine quantitative und qualitative Bewertung der Belegschaft vorzunehmen und
- ▶ Anhaltspunkte für Aktivitäten des Managements zu liefern.

Nach diesem Verständnis sind die Mitarbeiter mit Wert belegtes Kapital. Genau hier wird es für Personalverantwortliche interessant, denn personalpolitische Entscheidungen und

Veränderungen schlagen sich im Human Capital nieder. Für die Telekom Austria ist es mit Blick auf die aktuelle Personalstrategie von zentraler Bedeutung, den Wert ihres Humankapitals zu optimieren.

Human Capital Management bei der Telekom Austria

Seit der Liberalisierung des Telekommunikationsmarktes steht das Unternehmen in einem immer härter werdenden Wettbewerb. Der Trend zu mobilen Kommunikationsdiensten setzt den herkömmlichen Geschäftsbereich, das Festnetz, unter Druck. Daher ist es für die Festnetzsparte der Telekom Austria wichtig, neben den laufenden Kosten-Optimierungsprogrammen neue Geschäftsfelder zu erschließen. Dafür benötigt das Unternehmen innovative und engagierte Mitarbeiter – ein Gedanke, der auch in der Unternehmensstrategie verankert ist: Diese setzt neben Qualität auf Innovation, um sich von Mitbewerbern

nicht nur über den Preis zu differenzieren, was den Kostendruck noch weiter erhöhen würde. Speziell in der Phase der Marktöffnung wurden die Mitarbeiter jedoch überwiegend als Kostenfaktoren betrachtet. Und noch immer stellen die Personalkosten den zweitgrößten Kostenblock in der Festnetzsparte der Telekom Austria dar. In den vergangenen Jahren steuerte das Unternehmen sein Personal primär nach Budgets und Mitarbeiteranzahl, um die Kosten zu senken und das Betriebsergebnis zu verbessern. Mit der Bewertung von Humankapital könnte es diese primär kostenorientierte Steuerung erweitern.

Saarbrücker Formel

Die Saarbrücker Formel ist ein Instrument zur monetären Humankapitalbewertung, das den Humankapitalwert eines Unternehmens in Euro ermittelt. Darüber hinaus bietet die Formel Anhaltspunkte für personalwirtschaftlichen Optimierungsbedarf. Sie orientiert sich am bilanziellen Kapitalbegriff und verbindet diesen mit zentralen Wert- und Steuerungshebeln der Personalarbeit. Die Wertbasis ist das Personal und seine Vergütung. Wenn das Wissen der Belegschaft veraltet, muss das Unternehmen einen entsprechenden Abschlag von der Wertbasis vornehmen. Personalentwicklung kann das Ertragspotenzial wieder erhöhen. Weitere Faktoren, die das Humankapital verändern, sind: die Motivation der Mitarbeiter Leistung zu erbringen

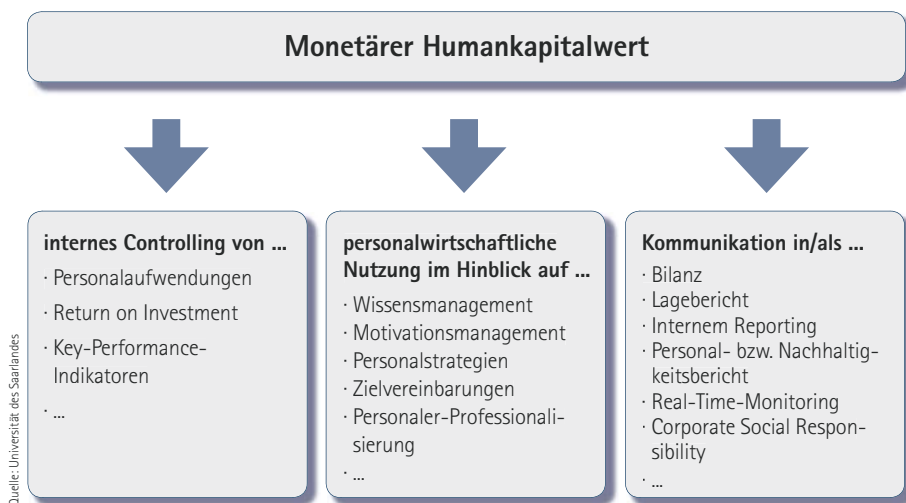


Abbildung 1: Anknüpfungspunkte einer monetären Humankapitalbewertung

(Commitment), das Arbeitsumfeld (Context) sowie – als Risikoindikator – die Neigung, im Unternehmen zu bleiben (Retention). Die Saarbrücker Formel bildet das Humankapital mit vier Gruppen von Komponenten ab:

- ▶ der Wertbasis, bestehend aus der Mitarbeiterzahl als Mengenkompone (FTE_i) und dem Marktgehalt als Preiskompone (l_i),
- ▶ dem Wertverlust, also die Erosion an Wissenssubstanz im Unternehmen, bestimmt durch die Funktion (f_i) aus Wissensrelevanzzeit (w_i) und Betriebszugehörigkeit (b_i),
- ▶ der Wertkompensation als Ausgleich des Wertverlustes (Personalentwicklungskosten, PE_i),
- ▶ der Wertänderung als Mehrung oder Minderung des Humankapitalwerts, realisiert durch die Mitarbeitermotivation (M_i), die sich aus Commitment, Context und Retention der Mitarbeiter zusammensetzt.

Alles dies wird über die Beschäftigungsgruppen (i) aufsummiert und führt somit zur formelhaften Darstellung (Abbildung 2).

Die Berechnung selbst läuft über eine webbasierte Softwarelösung (ASP). Sie greift auf ein serverseitig bereitgestelltes (externes) Berechnungsmodul zu, das die individuellen Daten des Unternehmens mit marktüblichen Gehaltsdaten und Wissensrelevanzzeiten verknüpft. Das Modul ist zudem mit einer internetgestützten Mitarbeiterbefragung zu den Motivationsfaktoren verbunden.

Anwendung bei der Telekom Austria

Die Festnetzsparte der Telekom Austria ließ in zwei Diplomarbeiten prüfen, welche Relevanz die Saarbrücker Formel für das eigene Unternehmen hat. Im Oktober 2006 nahmen die beiden Studenten die Arbeit auf. Das Ergebnis: Für die Telekom Austria ist die Formel interessant, um Chancen und Risiken bezogen auf das Humankapital zu lokalisieren, um dann entsprechende Optimierungsaktivitäten zu starten. Die benötigten Daten für die Berechnung standen größtenteils bereits in den personalwirtschaftlichen IT-Systemen bereit. Ihre Aufbereitung nahm wenige Tage in Anspruch.

$$HC = \sum_{i=1}^g \left[\left(FTE_i \cdot l_i \cdot f_i(w_i, b_i) + PE_i \right) \cdot M_i \right]$$

Abbildung 2: Die Saarbrücker Formel

Gruppenbildung (i): Die Projektverantwortlichen bildeten sieben Gruppen, die sich aus dem Karrierepfadmodell des Unternehmens ergeben. Innerhalb dieser Beschäftigtengruppen erfolgte eine feinere Aufteilung nach Berufen. Daran gekoppelt sind die Daten zum Marktgehalt (l_i) sowie zur Wissensrelevanzzeit (w_i). Komplettiert wurden die gruppenspezifischen Angaben mit Aussagen zum Ausbildungsniveau und zur Managementebene, die sich auf die Höhe des Marktgehalts auswirken.

Bestimmung der Vollzeitkräfte (FTE_i): In die Rechnung flossen nicht die absoluten Mitarbeiterzahlen (Köpfe) ein, son-

dern auch die Personentage. Die Arbeitszeiten der rund 10.000 Mitarbeiter wurden summiert und auf Vollzeitkräfte umgerechnet.

Bestimmung der Betriebszugehörigkeit (b_i): Die Betriebszugehörigkeit ging als Durchschnittswert pro Beschäftigtengruppe in die Berechnung mit ein. Im Segment Festnetz fiel dieser Wert sehr hoch aus, was auf die traditionelle Rolle der Telekom Austria als ehemaliges Staatsunternehmen zurückzuführen ist.

Bestimmung der Motivationswerte (M_i): Die Motivation der Beschäftigten ließ sich über eine standardisierte Befragung ermitteln, die auf die Saarbrücker Formel abgestimmt ist. Befragt wurde eine Stichprobe aus Mitarbeitern der unterschiedlichen Beschäftigtengruppen. Die Ergebnisse spielte das Tool gruppenspezifisch an das Unternehmen zurück. Abbildung 3 auf Seite 31 zeigt exemplarisch das Ergebnis der Beschäftigtengruppe 4. Die Ampellogik macht erste Aktivitätsfelder sichtbar.

▶ Der Wertverlust durch Wissenserosion fällt mit 27,8 Millionen Euro relativ hoch aus, was sich auf die lange Betriebszugehörigkeit vieler Mitarbeiter und die in diesem Berufszweig sehr kurzen Wissensrelevanzzeiten zurückführen lässt. Pro Kopf entstehen hier Verluste in Höhe von 15.490 Euro.

▶ Die Ausgaben für Personalentwicklung sind mit 1,1 Millionen Euro vergleichsweise gering. Der Berechnungslogik entsprechend wurden sie mit der Wissensrelevanzzeit multipliziert. Das Ergebnis: Die wirksame Personalentwicklung beträgt 7,9 Millionen Euro. Dieser Betrag reicht nicht aus, um die Wissenserosion vollständig zu kompensieren, was aber aus personal- sowie unternehmensstrategischen Überlegungen auch nicht zwingend notwendig ist, sofern andere kompensatorische Effekte wirksam werden.

▶ Diese Effekte ergeben sich durch die Motivationskomponenten. Das Commitment der Mitarbeiter trägt mit 7,9 Millionen Euro zur positiven Wertänderung bei, die Mitarbeiter sind bereit, hohen Leistungseinsatz für das Unternehmen zu bringen. Das Arbeitsumfeld hingegen bewerten sie schlechter. Der Context steigert den Humankapitalwert nur um 3,3 Millionen Euro – ein verbesserungs-

fähiger Wert. Die Retention schneidet in dieser Beschäftigtengruppe am besten ab und erhöht den Humankapitalwert um 9,3 Millionen Euro.

Insgesamt liegt der Humankapitalwert für diese Gruppe bei 72,7 Millionen Euro. Dieser absolute Wert ist kaum aussagekräftig, da der Vergleich zu anderen Unternehmen noch fehlt. Interessant ist jedoch die Zusammensetzung der Zahlen – zum Beispiel der hohe Wert der Wissenserosion. Der vordergründige Schluss, das Unternehmen könne die Werterosion ausschließlich durch Personalentwicklung ausgleichen, erweist sich bei näherer Betrachtung als ebenso falsch wie die pauschale Logik, dass in diesem Fall ein Plädoyer gegen eine „Aging Workforce“ zu führen sei: Das Unternehmen könnte zwar durch die Substitution von älteren Mitarbeitern eine geringere Wissenserosion erreichen, müsste damit aber möglicherweise deutliche Verluste im Bereich von Commitment und Retention hinnehmen. Doch welche konkreten personalwirtschaftlichen Implikationen lassen sich aus diesen Ergebnissen ableiten?

Integration in personalwirtschaftliche Aktionen

Die HR-Strategie der Festnetzsparte war zum Zeitpunkt der Untersuchung von Effek-

tivitäts- und Effizienzgrundsätzen geprägt („Das Richtige richtig tun“) und wies folgende Stoßrichtungen auf:

- ▶ Kapazitäten managen
- ▶ Perspektiven bieten
- ▶ Altersstruktur der Belegschaft verbessern und
- ▶ Business Partner sein.

Diese Stoßrichtungen der Personalstrategie sind eng mit den auf Unternehmensebene bestehenden Zielkonflikten verknüpft – nämlich einerseits Kosten einzusparen und andererseits neue Geschäftsfelder zu erschließen. Bei allen personalwirtschaftlichen Aktionen ist ein laufendes Austarieren zwischen diesen beiden gegenläufigen Zielen erforderlich.

Die Bewertung des Humankapitals kann helfen, eine Balance zu finden, indem sie eine strategische Positionierung zwischen den Extremen der Humankapitalvernichtung und der Humankapitalmaximierung ermöglicht. So kann das Unternehmen alle personalwirtschaftlichen Aktivitäten unter den Leitgedanken stellen, Kostensenkungen zu ermöglichen, ohne das Humankapital nachhaltig zu schädigen. Die Saarbrücker Formel liefert eine Kennzahl, die abbildet, wie erfolgreich das Unternehmen seine Strategie umsetzt. Die einzelnen Steuerungshebel (Wertbasis,

Wertverlust, Wertkompensation und Wertänderung), die sich aus der Formel ableiten, machen die Wechselwirkungen personalwirtschaftlicher Veränderungen transparent. So lassen sich die Auswirkungen von Personalabbauprogrammen auf die im Unternehmen zurückbleibenden Mitarbeiter nachhaltig messen. Das Management erhält ein Steuerungsinstrument, das den Erfolg der Abbauprogramme nicht ausschließlich von den Personalkosten abliest, sondern auch flankierende Aktivitäten zur Stabilisierung von Wissen, Motivation und Engagement berücksichtigt. Und die Personalabteilung macht ihre Entscheidungen zunehmend davon abhängig, ob diese die Mitarbeiter in ihren Beiträgen zur Steigerung des Unternehmenswertes unterstützen. Dadurch entfernt sie sich von ihrer bisherigen Rolle als „Personalkostenverwalter“ und kommt ihrem Ziel, zum Business Partner im Unternehmen zu werden, einen wesentlichen Schritt näher.

Ausblick

Für die Implementierung der Saarbrücker Formel ist es wichtig, die Input-Daten, insbesondere die Ausbildungskosten, sorgfältig aufzubereiten. Außerdem muss das Management ins Boot geholt werden. Denn der Erfolg des Managements hängt auch von der Veränderung des Humankapitalwerts ab. Daher kann es sinnvoll sein, eine Kennzahl zu etablieren, die diesen Erfolg abbildet, eventuell aufgeschlüsselt nach Fachbereichen. Das ist nur möglich, wenn die verantwortlichen Führungskräfte den Aufbau und Sinn verstehen und den damit verfolgten Zweck uneingeschränkt mittragen. Die Entwicklung des Unternehmens hängt nicht nur von den Personalkosten ab, sondern auch von „weichen“ Faktoren wie der Motivation. Wer diese Faktoren optimiert, ändert die herrschende Unternehmenskultur unter Umständen grundlegend.

LITERATURTIPP

Human Capital Management. Wege aus der Unverbindlichkeit. Von Christian Scholz, Volker Stein und Roman Bechtel. 2. Auflage, Luchterhand 2006.

WEBTIPP

www.saarbruecker-formel.net

Einzelergebnis: Beschäftigtengruppe 4

Input	Output	pro Kopf	pro FTE
1.785,13 FTE Full-Time Equivalent			
40.325 € L Marktgehalt			
Wertbasis:	71.985.339 €	40.058 €	40.324 €
7,00 J Wi Wissensrelevanzzeit			
21,98 J Bi Betriebszugehörigkeit			
0,6133 WiBi WiBi-Koeffizient			
Wertverlust:	27.839.760 €	15.492 €	15.595 €
1.129.932 € PE Personalentwicklung:	7.909.525 €	4.401 €	4.430 €
1,46 M1 Commitment:	7.981.783 €	4.441 €	4.471 €
1,19 M2 Context:	3.296.823 €	1.834 €	1.846 €
1,54 M3 Retention:	9.369.919 €	5.214 €	5.248 €
HC-Wert:	72.703.629 €	40.458 €	40.727 €

Abbildung 3: Exemplarisches Ergebnis für die Beschäftigtengruppe 4