



DGFP e.V.

Grundlagen
Durchführung
Beispiele

Human Capital messen und steuern

Annäherungen an ein herausforderndes Thema

DGFP-PraxisEdition | Band 82

Herausgegeben von der
Deutschen Gesellschaft
für Personalführung e.V.



DGFP e.V.



Human Capital messen und steuern

**Annäherungen an ein
herausforderndes Thema**



DGFP e.V.

Human Capital messen und steuern
Annäherungen an ein herausforderndes Thema

DGFP-PraxisEdition Band 82

Reihenherausgeber:

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., Düsseldorf

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Auflage 2007

Gesamtherstellung und Verlag:

W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG

Postfach 10 06 33, 33506 Bielefeld

Telefon: (05 21) 9 11 01-11, Telefax: (05 21) 9 11 01-19

E-Mail: service@wbv.de, Internet: www.wbv.de

Umschlagkonzept: Grafikstudio HÜGEMO

Titelgrafik: Christiane Zay, Bielefeld

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers und des Verlages in irgendeiner Form reproduziert, in eine andere Sprache übersetzt, in eine maschinenlesbare Form überführt oder in körperlicher oder unkörperlicher Form vervielfältigt, bereitgestellt oder gespeichert werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Eigennamen oder sonstigen Bezeichnungen in diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei verfügbar seien und von jedermann benutzt werden dürfen, auch wenn diese nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.

ISBN 978-3-7639-3383-9 **Bestell-Nr. 6001673**

© 2007, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld

Inhalt

Vorwort	9
----------------	----------

Management Summary	11
---------------------------	-----------

1	Human Capital – Chance für das Personalmanagement	13
----------	--	-----------

1.1	Ursachen der Human-Capital-Diskussion	13
1.2	Human Capital – erste Überlegungen zum Begriff	16

2	Wertorientiertes Personalmanagement als Ausgangspunkt für ein Human-Capital-Management	19
----------	---	-----------

2.1	Die WOP-Idee – erfolgsorientierte und quantitative Steuerung des Personalmanagements	19
2.2	Die WOP-Logik – strategieorientierte Steuerungsgrößen	21
2.3	Der WOP-Baukasten – Erfolgsfaktoren, Erfolgsprozesse und Werttreiber für das Personalmanagement	22
2.4	Der WOP-Leitfaden – wertorientiertes Personalmanagement einführen	27

3	Human Capital aus Sicht der Personalmanager	29
----------	--	-----------

3.1	Vom wertorientierten Personalmanagement zum Human-Capital-Management	29
3.2	Ein mentales Modell als Bezugspunkt für ein praxisorientiertes Human-Capital-Modell	31
3.3	Befragung zum mentalen Modell „Human Capital“ der Personalmanager	32
3.3.1	Ziel und Durchführung der Befragung	32
3.3.2	Befragungsergebnisse: Merkmale von Human Capital	33
3.3.3	Befragungsergebnisse: Indikatoren für den Wert des Human Capital	34

3.3.4	Befragungsergebnisse: Maßnahmen zur Steuerung des Human Capital	36
3.3.5	Das mentale Modell vom Human Capital: Grundkapital, Werterhaltung und Wertentwicklung	37
4	Indikatorenmodell zur Bewertung des Human Capital – das Scoring-Modell des DGFP-Arbeitskreises	39
4.1	Scoring-Modell und Human Capital Scorecard	39
4.2	Abgrenzung der Mitarbeitergruppen und Festlegung des Betrachtungszeitraums	41
4.3	Grundwert des Human Capital bestimmen	46
4.3.1	Interpretationshinweise	46
4.3.2	Indikatoren für den Grundwert	46
4.3.3	Verrechnung der Indikatoren zu einem Grundwert für das Human Capital	50
4.4	Wererhaltung des Human Capital bestimmen	51
4.4.1	Interpretationshilfe	51
4.4.2	Indikatoren für die Werterhaltung	51
4.4.3	Verrechnung der Indikatoren zu einem Wert für die Werterhaltung	56
4.5	Wertentwicklung des Human Capital bestimmen	57
4.5.1	Interpretationshilfe	57
4.5.2	Indikatoren für die Wertentwicklungsimpulse	57
4.5.3	Verrechnung der Indikatoren zu einem Wert für die Wertentwicklungsimpulse	61
4.6	Bildung des Human-Capital-Wertes und Komplettierung der Human Capital Scorecard	63
4.7	Anwendungsmöglichkeiten der Human Capital Scorecard	64
4.7.1	Analyse der Human Capital Scorecard	64
4.7.2	Personalberichte mit der Human Capital Scorecard	69
4.7.3	Human-Capital-orientierte Steuerung der Personalarbeit im Rahmen eines wertorientierten Personalmanagements	70

5	Monetäre Human-Capital-Bewertung – Diskussionslinien	73
5.1	Überschussverteilung oder Ertragspotenzial – zwei Herangehensweisen an die monetäre Bewertung des Human Capital	73
5.2	Überschussverteilungsorientierte Human-Capital- Bewertung – das Beispiel des „Advanced Human Capital Valuation“-Verfahrens TM	75
5.3	Überschussverteilungsorientierte Human-Capital- Bewertung: Von der Kosten- zur Wertperspektive – Personalsteuerung mit Workonomics TM	80
5.4	Ertragspotenzialorientierte Human-Capital-Bewertung – das Beispiel „Saarbrücker Formel“	85
6	Aktionsplan für die Einführung eines Human-Capital-Managements	91
7	Zusammenfassung und Ausblick	97
8	Anhang	99
8.1	Indikatoren für die Abbildung des Human Capital	99
8.1.1	Grundwert	99
8.1.2	Werterhaltung	100
8.1.3	Wertentwicklungsimpulse	102
8.2	Normierungstabelle	104
8.3	Operationalisierungen in der DGFP-Human-Capital-Befragung	105
8.4	Literaturverzeichnis	108
8.5	Abbildungsverzeichnis	110
8.6	Stichwortliste	112

Vorwort

Wertorientierte Steuerungssysteme für das Personalmanagement sind mittlerweile in vielen Unternehmen verbreitet: Es existieren Kennzahlen, die unmittelbar zur strategischen Steuerung der Personalaktivitäten genutzt werden. Dadurch kann das Personalmanagement das Ziel erreichen, einen nachweisbaren Beitrag zur Umsetzung der Unternehmensstrategie zu leisten.

Das „Human-Capital-Management“ schließt an diese Überlegungen an und führt sie einen Schritt weiter: Es rückt Kennzahlen in den Blick, die unternehmensübergreifend vergleichbare Aussagen zum Wert der Humanressourcen eines Unternehmens ermöglichen – zurzeit allerdings noch ohne konsensfähige Lösungen.

Darum ist die aktuelle kontroverse Diskussion zu den existierenden Human-Capital-bezogenen Mess- und Bewertungsverfahren zu begrüßen. Sie verweist darauf, dass es notwendig ist, sich in der Fachöffentlichkeit mit den aktuellen Mess- und Bewertungsverfahren auseinanderzusetzen, um einen Weg zu finden, der den Besonderheiten des Human Capital am ehesten gerecht wird und von allen Interessengruppen mitgetragen werden kann. Diese Publikation des Arbeitskreises „Human-Capital-Management“ der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. leistet einen Beitrag dazu: Sie beschreibt ein anwendbares Human-Capital-Modell, das vom Verständnis der Personalpraxis ausgeht und wichtige Mess- und Steuerungskriterien erfüllt.

Wir danken den folgenden Mitgliedern des Arbeitskreises für ihre Impulse, ihre Diskussionsbeiträge und ihr großes persönliches Engagement:

Ulrike-Christine Ewert

René Friedel

Dieter Gerlach

Klaus Jakobi

Markus Kopp

Dr. Annette Marschlich

Rolf Schlue

Katharine Schnelting-Anslinger

Prof. Dr. Christian Scholz

DaimlerChrysler AG

Bayer CropScience Aktiengesellschaft

Commerzbank AG

METRO AG

Mitteldeutsche Flughafen AG

PwC Deutsche Revision AG

Henkel KGaA

Deutsche Lufthansa AG

Universität des Saarlandes

Wir danken Prof. Dr. Volker Stein, Universität Siegen, für seine Hinweise zur monetären Human-Capital-Bewertung, Dr. Rainer Strack und Ulrich Villis, Boston Consulting Group, für ihren Beitrag über den Workonomics™-Ansatz und Jürgen Dreidoppel, ehemals DaimlerChrysler AG, für seine wertvolle Mitarbeit bis zu seinem Ruhestand.

Unser besonderer Dank gilt Dr. Roland Schulz, dessen Initiative als damaliger Vorsitzender des DGFP-Vorstands diesen Arbeitskreis ermöglicht hat.

Vonseiten der DGFP hat Dr. Sascha Armutat das Projekt gesteuert, die Arbeitsergebnisse der Gruppe dokumentiert und als Autor die Kapitel 1 bis 4 und 6 verfasst. Susanne Kath hat den Arbeitskreis und die Manuskripterstellung administrativ begleitet.

Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz, Universität des Saarlandes, Saarbrücken, Prof. Heinz Fischer, Hochschule Pforzheim, Joachim Höper, W. Bertelsmann Verlag, und Karl-Heinz Große Peclum, WestLB AG, haben als Herausgeberrät der DGFP-Schriftenreihe PraxisEdition die Veröffentlichung dieses Arbeitsergebnisses befürwortet.

Ich wünsche diesem Diskussionsbeitrag des Arbeitskreises die verdiente Breitenwirkung in der Fachöffentlichkeit.

Dr. Hans Böhm

Geschäftsführer der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V.

Management Summary

Human capital is defined as people's performance and potential in an organisation. This view is based on an empirical study that outlines the practitioner's mental model of human capital. According to this model, human capital consists of three elements:

- A basic value element determined by the following ratios:
 - Productivity turnover per employee in proportion to the industry average
 - Employee performance ratio
 number of employees with good performance according to their regular appraisal in proportion to the number of all employees appraised
 - Employee potential ratio
 percentage of employees with potential for a more advanced job in proportion to the employee turnover ratio.
- A value maintaining element determined by the following ratios:
 - Employee commitment ratio
 number of employees whose commitment is above average in proportion to the number of all employees participating in the commitment survey
 - Employee retention ratio
 number of employees with potential for a more advanced job in proportion to those who have been with the firm for 12 months in proportion to the number of all employees with potential for a more advanced job at the beginning of the 12-month period
 - Qualification-completion ratio
 number of employees who passed all scheduled qualifications in proportion to the number of all employees for whom qualifications had been planned