

## PROVOKATION des Monats

# Humankapital – Missverständnis des Jahres

Die Mitglieder der Jury haben es dieses Mal der Zunft der Personalfachleute wirklich nicht leicht gemacht. Ausgerechnet das Wort „Humankapital“ haben sie zum Unwort des Jahres erwählt. Wäre es stattdessen zum Beispiel das Wort „Menschenmaterial“ oder „sozialverträglicher Personalabbau“ gewesen, hätte man Grund genug gehabt, sich verschämt in eine Schmollede zu verdrücken und Besserung zu geloben. Nun muss man für ein Wort büßen, das man im operativen Tagesgeschäft kaum kennt.

Der Begriff zählt gar nicht zum üblichen Wortschatz eines Personalers. Wenn schon von Kapital die Rede ist, dann haben die Personalleute mittlerweile eher lernen müssen, dass es etwa ein Wertsteigerungsmanagement gibt. Darüber hinaus sind immer häufiger die Kostentreiber bei den wichtigsten Personalfunktionen zu ermitteln. Die relevanten Prozesse sind durchzuspielen, Outsourcing-Möglichkeiten an Hand von Best-Practice-Beispielen nüchtern zu analysieren, am besten die Personalabteilung gleich selbst ganz abzuschaffen oder zumindestens zu externalisieren. Dass der professionelle Personalmanager nichts mit Kosten, Steuern und Finanzen zu tun haben will, diese Zeiten sind schon lange vor-

bei. Falls es sie überhaupt jemals gegeben hat.

Humankapital ist der Sprache der Arbeitsökonomien entlehnt. Sie meinen etwas Positives, auch wenn das Wort „Kapital“ vielleicht so etwas wie Kälte und Unpersönlichkeit mit sich bringt. Gemeint sind insbesondere die jetzigen und die zukünftigen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter, ihre Kompetenzen. Sie sind ein Bestandteil des intellektuellen Kapitals und lassen sich den immateriellen Vermögensbestandteilen zurechnen. Also: Humankapital ist wichtig für Unternehmen.

Die Arbeitsökonomien haben es wirklich gut gemeint. Sie haben die Diskussion im Hinblick auf die schöpferischen Dimensionen des Wertsteigerungsmanagements belebt. Sie haben auch dazu beigetragen, dass die einseitige Konzentration auf den Shareholder-Value zurücktritt zugunsten einer stärkeren Berücksichtigung der unternehmensbezogenen Interessengruppen. Damit wären wir beim Stakeholder-Management, wonach nicht nur die Anteilseigner, sondern auch die Arbeitnehmervertreter, die Manager, der Staat und anderes zu berücksichtigen sind.

Es ist ja nicht so, als ob Manches nicht schon einmal da gewesen ist. In den Siebziger Jahren diskutierte man Sozialbilanzen, sprach (allerdings auch nur) in Fachkreisen vom Human Resource Accounting und zerbrach sich den Kopf, wie man den aktuellen und vor allem auch den zukünftigen Wert der Mitarbeiter entweder in das klassische Rechnungswesen integrieren oder durch geschickte Nebenrechnungen sinnvoll ergänzen könnte.

Hier hat es mittlerweile Ernüchterungen gegeben. Einerseits weiß jeder Due-Diligence-Experte, dass es

bei anstehenden Fusionen nicht ausreicht, die Pensionsverpflichtungen zu erfassen oder von der Höhe der Personalkosten auf die Qualität der Mitarbeiter zu schließen. Andererseits ist es zu einem Stillstand des Dialoges zwischen den Experten des Personal- und des Rechnungswesens gekommen. Die Probleme sind jedoch geblieben. Vielleicht helfen Management-Audits und Zertifizierungsaktivitäten im Qualitätsmanagement weiter, um auf diesem Wege dem Geheimnis des Humankapitals wenigstens etwas näher zu kommen.

Im Grunde sagt uns die Entscheidung der Jury zweierlei: Sie zeigt zunächst eine gewisse Ignoranz, was Entwicklungen außerhalb der Sprachwissenschaften betrifft. Ökonomie ist nun mal nicht jedermanns Sache. Insofern haben Kritiker recht, die der Meinung sind, die Sprachkenner hätten sich dieses Mal gründlich verhöhnt.

Die Wahl spiegelt aber auch die Wahrnehmung des Ökonomischen in der interessierten Öffentlichkeit wider. Und demzufolge zählt der Mensch dort häufig nicht als Mensch, sondern allenfalls als seelenloses Kapital, reduziert auf seine Leistung. Insofern ist noch viel zu tun, um im Dialog die schöpferische Dimension zu verdeutlichen, die in der Berücksichtigung von wertvollen Fähigkeiten und Fertigkeiten liegt.

Ob allerdings die aktuellen Zeitungsmeldungen über glänzende Geschäftsergebnisse, stark gestiegene Managergehälter bei gleichzeitig anhaltendem Personalabbau dazu beitragen, diese Diskussion voranzubringen, muss leider sehr bezweifelt werden.

Also doch Kapital ohne Human?



*Prof. Dr. Dieter Wagner, Lehrstuhl für Organisation und Personalwesen, Uni Potsdam und Chefredaktion PERSONAL*  
Kontakt: [personal-redaktion@vhb.de](mailto:personal-redaktion@vhb.de)