

URL: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/mitarbeiterfuehrung-unsere-mitarbeiter-sind-uns-erwertvollstes-kapital-a-1198206.html>

zuletzt aktualisiert: 28. März 2018, 11:20 Uhr

"Unsere Mitarbeiter sind unser wertvollstes Kapital"

Die Lebenslüge vieler Chefs

Eine Meinungsmache von Michaela Bürger und Alois Maichel

Haben Sie sich schon einmal gefragt wie hoch der Wert Ihrer Kompetenzen für das Unternehmen ist, für das Sie arbeiten? Gemeint sind Ihr intellektuelles Kapital, Ihre Erfahrungen, Ihre Kenntnisse und Ihre Fähigkeiten, die Sie Ihrem Unternehmen zur Verfügung stellen.

Oder wie hoch die Ablöse für Ihre Person wäre, wenn Sie, wie im Fußball, von Volkswagen zu Daimler transferiert würden. Und wie sähe dann Ihr Gehalt aus?

Sie sind der Meinung, dass dies unanständige Fragestellungen sind, die aus humanistischen Gründen in diesem Kontext unangebracht sind? Dann befinden Sie sich in guter Gesellschaft mit denen, die sich wirklich täglich fragen, ob Sie Ihr Geld wert sind, ohne es auszusprechen: nämlich Ihre Chefs.

Der Mensch als wertsteigerndes Asset

Es sind die Führungskräfte, die für die Profitabilität des Unternehmens und die Rentabilität des eingesetzten Kapitals verantwortlich sind und ihren Anteilseignern darüber Rede und Antwort stehen müssen. Boden, Kapital, Arbeit - das sind die drei Produktionsfaktoren der klassischen Ökonomie. Doch während zwei davon - Boden und Kapital - als Aktiva die Vermögensseite der Bilanz stärken, schwächt der Faktor Arbeit als Aufwand das Eigenkapital.

Seit Beginn der Industrialisierung bis in die heutige Zeit gilt es, die Personalkosten und Headcounts möglichst gering zu halten, um den Ertrag zu steigern und die Fixkosten im Zaum zu halten. Diese Herangehensweise ist seit mehr als 200 Jahren auch bestimmend für den "Klassenkampf" zwischen Kapital und Arbeit, zwischen "Lohnherr" und seinen "Lohnknechten".

Somit wird der Faktor Mensch als möglichst gering zu haltender Aufwand gesehen und nicht als unmittelbar wertsteigerndes Asset für das Unternehmen. Für eine adäquate ökonomische Wertbestimmung von Unternehmen im 21. Jahrhundert ist ein Update dieser Denkweise dringend erforderlich.

Emotion schlägt Effektivität

Kurz nach seiner Erfindung vor mehr als 100 Jahren war das Automobil ein "Wunder der Technik", ein Fortbewegungsmittel, das für viele Jahrzehnte nur wenigen vorbehalten war. Bis heute gilt das Auto - insbesondere in den aufstrebenden Mittelschichten der Entwicklungs- und Schwellenländer - als Statussymbol für Geld, Macht und Wohlstand.

Zukünftig wird jedoch nicht mehr die Funktion des Autos oder der damit verbundene Status von

zentraler Bedeutung sein, sondern die Frage, ob es den individuellen Mobilitätsanforderungen und Lebensstilen der Nutzer dienlich ist - oder auch nicht. Unternehmen der Automobilbranche können dann nicht mehr ausschließlich über Material, Technik und Prozessoptimierung punkten, sondern sind gefordert, die Bedürfnisse der Käufer genau zu erschließen, die notwendig sind, um den Absatz zu maximieren und im Wettbewerb bestehen zu können.

Und wer kann dies leisten - das Neue erst zu denken und dann zu erschaffen? Eine Maschine mit noch so intelligenter Programmierung nur bedingt, nur Menschen schaffen dies in letzter Konsequenz vollumfänglich, wenn sie die dafür notwendigen Fähigkeiten besitzen und nutzen.

Um die Bedürfnisse von Menschen zu erfassen und zu erfüllen, braucht es Emotionen, eine gute, geschulte Einschätzungs- und Beobachtungskompetenz sowie die Fähigkeit, sich in das Befinden anderer einzufühlen. Daten sind die Basis dafür, aber nicht die Lösung. Menschen sind hier mehr denn je gefragt.

Vom Aufwand zum Asset

Betriebswirtschaftlich jedoch wird nirgends bewertet, welches Kapital ein Mensch mit diesen Fähigkeiten für das Unternehmen bereitstellt. Die Anerkennung von Humankapital als gleichberechtigtes Asset könnte helfen, den jahrhundertealten Konflikt zwischen Kapital und Arbeit ein Stück weit überwinden. Wo in klassischen Industrieunternehmen vor allem die Effizienz der Maschinen den Wettbewerb entschieden hat, sind es heute die von Menschen erdachten Algorithmen in den Technologieunternehmen. Durch den Wandel in der Wirtschaftswelt - gepusht durch Digitalisierung und Globalisierung - verändert sich die Rolle der Führungskräfte und Mitarbeiter in der Wertschöpfung daher erheblich.

Knappheit der Talente

Der Dreh- und Angelpunkt des Wettbewerbs um die "besten Köpfe" sind die Führungskräfte und ihre Fähigkeiten in Bezug auf Identifizierung, Steuerung und Entwicklung ihrer Mitarbeiter. Die wachsende Knappheit der Talente lässt manchen Manager heute buchstäblich alt aussehen. Die damit verbundene ökonomische Aufwertung des Menschen, seiner Führungsfähigkeiten und seines Kreativpotenzials ist erheblich und vollzieht sich immer schneller.

Was mit den ersten Überlegungen zum "Human Capital Accounting" im späten 20. Jahrhundert begann, ist heute zu einer echten Herausforderung geworden: Wie kann ein möglichst objektiver Wert eines Unternehmens ermittelt werden - insbesondere bei den Tech-Unternehmen -, wenn er überwiegend aus dem geistigen Kapital und den Fähigkeiten der Führungskräfte und Mitarbeiter besteht? Dabei helfen die bisherigen Herangehensweisen für die Bewertung der Human Assets zur Unternehmensbewertung nicht wirklich weiter.

Bilanzieren wie der FC Bayern

Wir müssen uns der Frage stellen, wie der ökonomische Wert von Führungskräften und Mitarbeitern in einer Unternehmensbilanz genauso berücksichtigt werden kann, wie es bei Boden, Maschinen, Gebäuden, Patenten oder Beteiligungen schon Usus ist - und beispielsweise bei Fußballvereinen bereits praktiziert wird.

Durch einen Spezialfall heutiger Bilanzierung kann die FC Bayern München AG den (Markt-)Wert ihrer Spieler, die ja letztlich deren Kompetenzen widerspiegeln, als immateriellen Vermögenswert behandeln. In der aktuellen Bilanz ist dies mit 143 Millionen Euro der einzige Produktivposten auf der Aktivseite. Ohne ihn verlöre die Bilanz jede Aussagekraft über die tatsächlichen Werttreiber des Unternehmens.

Wir haben diese Entwicklung in den vergangenen Monaten mit vielen Führungskräften diskutiert und sehen wenig innovative und beherzte Ansätze, diese Aspekte überdenken zu wollen. Die Wichtigkeit wird unterschätzt, wie so häufig bei Tabuthemen. Bei grundlegenden Veränderungen besteht oft eine unbewusste Barriere im Kopf, die nicht überwunden werden kann, solange intelligente, mutige Köpfe nicht den Finger in die Wunde legen und den Fakten ins Auge sehen.

Der Mensch als Wert an sich

Es soll hier auch weniger um eine generelle Bewertung von Menschen gehen. Vielmehr bekommt der Mensch nun auch im ökonomischen Kontext seine - bisweilen vielleicht stark unterschätzte - Würdigung, schließlich ist er es, der im Zentrum der Wertentstehung und Nachhaltigkeit von Unternehmungen steht.

Veränderung ist, es zu tun!

Warten wir also nicht zu lange, denn wir alle sollten es noch erleben, dass der Satz "Unsere Mitarbeiter und Führungskräfte sind unser wertvollstes Kapital" sich in der Unternehmensbilanz und nicht nur in Hochglanzbroschüren wiederfindet. Personalentscheidungen hätten dann einen entsprechenden Stellenwert, würden von einem Gremium von dafür geeigneten Managern beurteilt werden und in der Funktionsbeschreibung der Geschäftsführung würde nicht als letzter Satz "verantwortet darüber hinaus den Bereich Personal " der Vollständigkeit halber aufgeführt werden. Stattdessen würde dort stehen: "verantwortet den Bereich Human Asset Management und setzt Akzente für innovative Methoden der Personalentwicklung und -bewertung."

Die Werthaltigkeit von Menschen würde endlich höher priorisiert als die von Sachgegenständen. Denn Wertschätzung ist mehr als das "warme Wort", der Gehaltzettel oder ab und an ein Lob für gute Leistungen. Die Anerkennung des Wertes von emotionalen, intellektuellen und handwerklichen Kompetenzen ist klar zu definieren und zu kommunizieren. Das schafft Transparenz, Motivation und fördert die Höchstleistung in der Zukunft.

Michaela Bürger ist Mitglied der [MeinungsMacher](#) von [manager-magazin.de](#). Trotzdem gibt diese Kolumne nicht notwendigerweise die Meinung der Redaktion des manager magazins wieder.

© manager magazin 2018

Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der manager magazin Verlagsgesellschaft mbH