

# I.O. BUSINESS®

Kompetenzfeld Personal-Strategie

---

## Checkliste Humankapital-Bilanzierung



Gemeinsam Handeln – I.O. BUSINESS®

## Checkliste

### Humankapital-Bilanzierung

Das Humankapital der in einem Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter bildet einen maßgebenden Bestandteil des Intellektuellen Kapitals. Damit beschreibt man den Wert, den ein Unternehmen als Wertschöpfung und Output seines geistigen Eigentums wie Know-how, Patente, Urheberrechte, Innovationen an Produkten und Dienstleistungen beziffern kann.

Bis dato wird die Erfassung und Bewertung des Intellektuellen Kapitals durch das Rechnungswesen und Controlling in der Regel nicht hinreichend ausgeschöpft. Die Gewinn- und Verlustrechnung und die Bilanz ergeben somit in den meisten Unternehmen kein realistisches Bild vom Substanz- und Ertragswert des Humankapitals.





So hängt es vom Umfang des eingesetzten Instrumentariums ab, ob lediglich aus den vergangenheitsbezogenen Daten die Personalkosten grob erfasst werden, eine Effizienzkontrolle durch den Vergleich von Ist- und Vergangenheitsdaten erfolgt, man sich auf Wiederbeschaffungs- oder Opportunitätskosten konzentriert oder ob ein gesamtes Human Resource Accounting zum Einsatz kommt.

Diese Checkliste soll aus praktischer Sichtweise Ansatzpunkte zur Gestaltung und Bewertung des Humankapitals geben.

Bei dieser Checkliste handelt es sich lediglich um Gedankenanstöße und Formulierungshilfen für eine Bewertung des Humankapitals. Jedwede Verwendung dieses Textes geschieht auf eigenes Risiko und unter jeglichem Haftungsausschluss der I.O. BUSINESS.

Bitte kontaktieren Sie uns umgehend, wenn Sie sich über Fragen zum Thema Humankapital mit einem unserer Consultants austauschen möchten.

#### **I.O. BUSINESS – Leistungen:**

-  Management- und Strategieberatung
-  Analyse der vorhandenen Instrumente und Systeme
-  Entwicklungs- und Implementierungsunterstützung
-  Umsetzungs- und Anwendungsbegleitung

© I.O. BUSINESS – Engelsstrasse 6 (Villa Engels), D-42283 Wuppertal - +49 (0)202 277 5000 – www.io-b.de  
Alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Kopieren oder Nachdruck verboten; Ausnahmen nur mit ausdrücklicher Genehmigung. Das Zitieren von Auszügen kann nur gestattet werden, wenn I.O. BUSINESS® als Quelle genannt wird.

## A) Differenzierung des Humankapitals nach Verfügbarkeit

- Humankapital, das zur Bereitstellung von Kernkompetenzen benötigt wird  
(wird stark nachgefragt, ist knapp, wird aufgebaut, wird gebunden)

Details: .....

.....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

- Humankapital, das zur Ergänzung der Kernkompetenzen benötigt wird  
(wird nicht aufgebaut, wird nicht gebunden, wird anlassbezogen beschafft)

Details: .....

.....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

- Humankapital, das noch nicht zum Einsatz kommt  
(ist verfügbar, wird aber noch nicht nachgefragt)

Details: .....

.....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

- Humankapital, das durch Veränderung in den Anforderungen an Wert verliert  
(wir nicht mehr benötigt, wird nicht mehr nachgefragt, wird abgebaut)

Details: .....

.....

.....

→ Was ist zu tun? .....

.....

## **B) Differenzierung des Humankapitals nach personengebunden und organisationsgebunden**

### **B1) Personengebunden**

- Kompetenzen der Belegschaft insgesamt  
(Qualifikation, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse)
- Kompetenzen bestimmter Mitarbeitergruppen  
(Entwicklungsingenieure, wissenschaftliche Mitarbeiter, Außendienst,...)
- Kompetenzen bestimmter Bereiche/Abteilungen  
(Unternehmensplanung, Strategie, Forschung und Entwicklung, Programm-  
Management, Produkt-Management, Marketing, Patente und Lizenzen,...)
- Leistungsbereitschaft und Leistungserbringung  
(Werte, Motivation, Verhalten, Einstellungen,...)
- Aufgeschlossenheit für Neues, Flexibilität, Lernfähigkeit  
(Fähigkeit zur Innovation, Anpassung, Umsetzung,...)

#### **Hilfreiche Fragestellungen hierzu:**

- Wie groß ist die Zahl und wie ist die Kompetenz unserer professionellen  
Mitarbeiter?
- Wie stellt sich ihre Struktur und ihre Kompetenz in Beziehung zu  
unseren Zielen und unserem Leistungsangebot dar?
- Setzen wir unsere teilzeitbeschäftigten externen Mitarbeiter effektiv ein?
- Wie steht es um die Größe und die Kompetenz der Mitarbeiter  
in den Bereichen A, B, C,...
- Welche Rekrutierungspolitik verfolgen wir und wie wirkt sie sich aus?
- Wie beurteilen wir die Leistungen einzelner und von Teams und wie verwenden  
wir diese Ergebnisse der Leistungsbeurteilung?
- Was motiviert unsere Mitarbeiter?
- Wie attraktiv ist es, in unserem Unternehmen zu arbeiten?
- .....
- .....

## B2) Organisationsgebunden

- Potenzial an aufgebauten und gepflegten Lieferanten- und Kundenbeziehungen
- Potenzial an formellen und informellen innerbetrieblichen und außerbetrieblichen Netzwerken
- Die Gestaltung der Organisations-Kultur, -Struktur und –Prozesse und der dadurch bedingten Leistungs- und Anpassungsmöglichkeiten
- Die Fähigkeit zur Umsetzung von Veränderungs- / Organisationsentwicklungsprozessen (Erneuerung und Innovation von Produkten, Prozessen, Kompetenzen)

### Hilfreiche Fragestellungen hierzu:

- Welche grundsätzliche Politik verfolgen wir hinsichtlich der Netzwerkbindungen mit unserem Umfeld (intern und extern)?
- Welche Verbindungen haben wir mit der Wirtschaft, den Verbänden von Arbeitgeber und Gewerkschaften, den Berufsverbänden und mit anderen wichtigen sozialen Gruppen und Organisationen?
- Welche Verbindungen haben wir mit früheren Kunden?
- Welche Verbindungen haben wir mit Universitäten in für unser Business wichtigen Disziplinen?
- Informieren wir unser Umfeld wirksam über unsere Ziele und unser Leistungsangebot?
- Welche Öffentlichkeitsarbeit und Werbung betreiben wir und welche Verbindungen bestehen zu den Medien?
- Wie verfolgen und analysieren wir neue Trends, Entwicklungen, Bedarfe und Herausforderungen und ihre Auswirkungen auf unsere Strategie und Politik?
- Wie überprüfen wir unser Umfeld hinsichtlich der Weiterentwicklung unseres Leistungsangebotes
- .....
- .....

## C) Messen und Bewerten des Humankapitals

### C1) Beschaffen und Aufbauen von Qualifikation: Die Input-Seite

- Dokumentierter Qualifikationsbestand  
(als Basis für Personalplanung und Beschaffungsplanung)
- Einstellungstest
- Assessment Center
- Einarbeitungspläne
- Vermitteln firmenspezifischen Know-hows
- Kosten der Anwerbung / der Gewinnung
- Kosten der Auswahl
- Einarbeitungskosten
- Schulungs- und Trainingskosten
- Kosten für Fort- und Weiterbildung
  
- .....
- .....

## C2) Einsetzen und Nutzen der Kompetenzen: Die Output-Seite

- Beurteilung während der Probezeit
- Beurteilung der Leistung und des Verhaltens
- Potenzialeinschätzung
- Personalportfolio zur Übersicht und Steuerung der Mitarbeiter-Leistung und Mitarbeiter-Potenziale
- Vorhersagen von Nutzenpotenzialen (Laufbahnplanung, Nachfolgeplanung)
- Strukturiertes jährliches Mitarbeitergespräch
- Abgangsraten / Fluktuationsquoten
- Maßnahmen zur Bindung von Leistungsträgern an das Unternehmen
- Zielvereinbarungen und Zielerreichungsgrad
- Personalinvestitionsrechnung
- Leistungsmessung
- Potenzialmessung
- Abgangskosten
- Wiederbeschaffungskosten
- Kosten der Mitarbeiterbindung
- Opportunitätskosten
- Nutzenentgang
- Wirtschaftlichkeitsmessungen von Mitarbeitergruppen
- Wirtschaftlichkeitsmessungen einzelner Mitarbeiter
- Kostenvergleiche / Personaleffizienzkontrolle (Kostenvergleiche zwischen Kostenstellen; Vergleiche aktuelle vs. historische Kosten, geplante vs. aktuelle Kosten, aktuelle vs. Durchschnittskosten etc.)
- .....