

Wie globale  
Standards zur  
Humankapitalmessung  
zu Selbsterkenntnis,  
Vergleichbarkeit  
und Sprachfähigkeit  
beitragen.

# Standortbestimmung

Obwohl alle Wertschöpfung auf menschlicher Arbeit beruht, tut sich die Betriebswirtschaft seit jeher schwer, den Faktor Mensch angemessen in die Bilanzierung und Unternehmensbewertung einzubeziehen. Nach intensiver Arbeit unter Beteiligung des Goinger Kreises liegt jetzt ein weltweit anerkannter ISO-Standard zur Messung von Humankapital vor. Wie kann damit die interne Steuerung erleichtert und gleichzeitig ein Maßstab zur Bewertung von Unternehmen geschaffen werden? Was leistet er gerade für kleine und mittlere Unternehmen? Und was muss man konkret tun, um ihn anzuwenden?

---

*Das erwartet Sie  
in diesem Abschnitt.*

Unter dem Motto „Wir holen den Faktor Mensch aus dem bilanziellen Niemandsland.“ gibt ein Gespräch mit den Projektverantwortlichen Nico Dyroff, Hilger Pothmann und Flavio Passaro einen Überblick über die Absicht, die Methode und die wichtigsten Ergebnisse des Projektes.

**ISO 30414 – Hilfe oder Fessel? Die Inhalte und Anwendungsbereiche eines globalen Standards zur Humankapitalmessung.** Dieser Artikel berichtet über die wichtigsten Prinzipien bei der Erarbeitung der Richtlinie und führt in die Struktur, die Inhalte und die Anwendung der einzelnen Bausteine ein. Er innert auch noch einmal an die wissenschaftliche Basis der Inhalte.

In einer Tafelrunde der **Intangibles-Ritter. Eine virtuelle Gesprächsrunde mit Vorkämpfern der professionellen Humankapitalmessung** kommen fünf Stimmen aus Deutschland und den USA zu Wort, die sich von ganz unterschiedlichen Blickpunkten her seit vielen Jahren für eine angemessene Berücksichtigung des Faktors Mensch einsetzen.

Der Blick in die Werkstatt **Eine ISO-Norm für den Faktor Mensch – wie funktioniert das?** beantwortet aus dem berufenem Munde des Deutschen Instituts für Normung, wie eine solche Richtlinie entsteht und welche Bedeutung sie hat.

Auf dem Weg in die Praxis: **Unter die Lupe genommen. Wie KWA sein Personalcontrolling auf die neue ISO-Richtlinie ausrichtet** schildert den Einführungsprozess der ISO-Norm in einem mittelgroßen Dienstleister, bei dem der Faktor Mensch eine besonders große Rolle spielt.

---



---

**„Wir holen den Faktor Mensch  
aus dem bilanziellen Niemandsland.“**

*Ein Überblick im Gespräch mit Nico Dyroff,  
Flavio Passaro und Hilger Pothmann*

*Nach vielen Jahren Arbeit ist die ISO Norm zur Messung von Humankapital jetzt verabschiedet und veröffentlicht. Welches Problem wollten Sie lösen, als Sie sich auf den Weg gemacht haben?*

**HP:** Wir hatten zwei Ziele: Erstens das Humankapital in obligatorischer Weise sichtbar machen. Zweitens dies nach einem allgemein anerkannten Standard zu tun.

**ND:** Jedes Kind weiß, dass die Wertschöpfung in Unternehmen auf menschlicher Arbeit beruht und dass die Fähigkeiten und Ideen von Menschen und die Art ihres Zusammenwirkens den Unterschied ausmachen. Und dennoch hat es die Betriebswirtschaft nicht geschafft, dies entsprechend abzubilden. Obwohl die Menschen die Quelle der Wertschöpfung und damit auch des Unternehmenswertes sind, tauchen sie nur als lästiger Kostenfaktor auf. Der Begriff des „Humankapitals“ ist ja oft als menschenverachtend kritisiert worden. Er versucht jedoch ganz einfach, den Faktor Mensch aus dem bilanziellen Niemandsland herauszuholen und ihm in den gängigen kaufmännischen Verfahren einen Platz zu geben.

**FP:** Es gab ja bereits etliche Ansätze, das Humankapital eines Unternehmens sichtbar und messbar zu machen. Aber all diese Ansätze blieben isoliert. Anders als bei Finanzkennzahlen gab es keinen einheitlichen und allgemein akzeptierten länder- und branchenübergreifenden Standard zur Humankapitalmessung.

---

*Wie Sie selbst sagen, waren Sie nicht die Ersten auf diesem Gebiet. Warum glauben Sie, dass Ihr Ansatz mehr Erfolg haben wird.*

FP: Nun, über eines brauchen wir nicht mehr zu streiten. Wir haben etwas, das es vorher nicht gab: Einen weltweit einheitlichen Standard, verankert in einer ISO-Norm und in Deutschland als DIN-Richtlinie implementiert. Das ist noch nicht der Endzustand, aber es ist etwas völlig anderes als die nebeneinander stehenden Konzepte früherer Zeiten.

*Was haben die anderen falsch gemacht?*

FP: Man kann gewiss über die inhaltlichen Ansätze streiten. Aber das ist gar nicht das Entscheidende. Viele der Vorläufer haben den Weg geebnet und sind bis heute ganz wichtige Verbündete. Manche Ansätze waren vielleicht zu sehr darauf fokussiert, die eine Zahl zu generieren - was mache ich dann damit als Unternehmer? Der vom Arbeitsministerium 2010 initiierte indikatoren-basierte Human Potential Index (HPI), an dem auch wir mitgearbeitet hatten, ist nicht inhaltlich gescheitert, sondern an seiner Vereinnahmung und Instrumentalisierung durch Parteipolitik und Beraterinteressen. Die zur selben Zeit in den USA von fortschrittlichen HRlern lancierten „Guidelines for Investors“ wurden von der traditionellen HR-Community torpediert, die in der Finanzwelt den natürlichen Feind sah und befürchtete, hier suche sich das Lamm seinen eigenen Metzger. Die Geheimnis des jetzigen Erfolgs bestand darin, dass sowohl in den USA als auch bei uns Überzeugungstäter nicht aufgegeben haben und schließlich in der ISO die geeignete Plattform gefunden haben.

HP: Vor 20 Jahren wurde man eher mitleidig belächelt, wenn man Finanzanalysten Personalthemen andienen wollte. Damals fielen aber auch 70 Prozent der Faktoren in die Kategorie der sogenannten Tangibles wie Maschinen oder Gebäude. Heute liegt dieser Prozentsatz nur noch bei 20-30 Prozent, das heißt der größte Teil der Unternehmenswertes wird von Intangibles gestellt. Die Marketing-Fachleute haben das sehr schnell verstanden und die Bedeutung des Markenwertes hervorgehoben, obwohl sie außer Umfragen wenig Fundiertes vorweisen können. Inzwischen hat sich die Einstellung der Analysten geändert und sie legen großen Wert darauf, etwas über das Humankapital zu erfahren. Aber bisher gab es keinen allgemein anerkannten Standard, um das zu erfassen.

*Ging dann alles ganz schnell?*

HP: Nein, bei der Entwicklung einer weltweiten Richtlinie geht gar nichts schnell. Oder besser gesagt: Die Frage ist, woran man Schnelligkeit misst. 2014 startete formal der Erarbeitungsprozess entsprechend der Usancen der ISO. 2018 waren wir fertig. Dazwischen stand viel Gremienarbeit unter Einschluss von 20 Ländern. Am Ende gab es erstmalig 100 Prozent Zustimmung zu einer Richtlinie in der Geschichte der ISO. Ist das schnell oder langsam? Jedenfalls gibt es jetzt erstmalig einen weltweit anerkannten Standard zur Humankapitalmessung.

*Wird in einem solchen internationalen Prozess nicht alles bis zur Belanglosigkeit verwässert?*

ND: Nein, im Großen und Ganzen war das nicht der Fall. In der internationalen Diskussion lernt man viel dazu und meist wird es wirklich besser. In der Regel läuft es so, dass jemand den Lead in einer der Themengruppen hat und mit einem Vorschlag kommt, den er natürlich für den bestmöglichen hält. Dann stellt sich oft heraus, dass manches zu sehr aus einer nationalen Brille betrachtet war. Zum Beispiel fanden wir, dass manche amerikanischen Vorschläge zu sehr von amerikanischen Großunternehmensstrukturen geprägt waren. Dann haben wir uns für die KMUs starkgemacht, die keine großen Personalabteilungen haben, sich aber trotzdem gut um ihr Humankapital kümmern und das auch tun müssen. Aber es ist uns auch umgekehrt passiert. Wir waren am Anfang sehr auf Wirtschaftsunternehmen fixiert. Die Australier haben uns dann darauf aufmerksam gemacht, dass es auch Non-Profit-Organisationen oder gar staatliche Stellen gibt, deren Erfolg genauso von der Humanressource abhängt, aber nicht in Renditen gemessen werden kann.

HP: Diese internationale Diskussionen, bei denen es oft hart zur Sache ging, waren in der Tat sehr wertvoll. Nur so war es möglich, einen weltweit anerkannten Standard zu schaffen. Es ging uns ja nicht darum, irgendetwas Unerhörtes zu schaffen oder den letzten Beratertrend abzubilden. Wir wollten auch keine Partikularinteressen haben. Wir sind sehr pragmatisch vorgegangen und es ist absichtlich mehr Evolution als Revolution.

*Was war in alledem die Rolle des Goinger Kreises?*

FP: 2012 sah es nach dem Scheitern des HPI in Deutschland und der amerikanischen „Guidelines for Investors“ überhaupt nicht gut

aus. Da sind wir bei unserer wissenschaftlichen Arbeit plötzlich auf eine neue Initiative in den USA gestoßen. Diese Verbindung und dieses Zeitfenster haben wir schnell und zielstrebig genutzt und mit den amerikanischen Initiatoren das Konstrukt errichtet, das bis zum Ende getragen hat.

**ND:** Das gesamte Paket der Richtlinie besteht aus verschiedenen Elementen. Insgesamt haben 13 weltweite Arbeitsgruppen an Themen von Recruiting über Compliance bis HR Governance gearbeitet. Daran haben wir uns in unterschiedlicher Intensität beteiligt. Das Flaggschiff war aus unserer Sicht das HR Reporting, weil dort alles zusammenläuft. Diese Arbeitsgruppe haben wir initiiert und bis zum erfolgreichen Ende geführt.

**HP:** Wir sind ja keine Organisation, die mit Ihrer Größe anderen Angst einjagt. Unsere Erfolgsfaktoren waren inhaltliche Beiträge mit Tiefgang, gute Netzwerkarbeit und vor allem Geduld und Beharrlichkeit. Wir wollten keine Sache von Personalern für Personalern auf Personalchinesisch. Es geht ja darum, dass Verantwortliche, die keine Fachleute in Personalthemen sind, in einer gemeinsamen Sprache kompetent über Humankapital reden können. Dazu muss man überkommene Grenzen zwischen Fachrichtungen, Stakeholdern oder auch nationalen Sichtweisen überschreiten. Jetzt geht es darum, das Produkt auf die Straße zu bringen. Auch da sind wir voll dabei.

*Jetzt liegt die Richtlinie auf dem Tisch. Ich bin ein bodenständiges 300 Mann-Unternehmen. Wenn ich die Richtlinie nutze: Was habe ich nachher, was ich vorher nicht hatte?*

**ND:** Man weiß nachher, wo man gut ist und wo nicht. Man sieht auf der einen Seite die Felder, wo man nichts tun muss, und umgekehrt die Bereiche, wo man tiefer bohren sollte, um die Ursachen von Defiziten zu verstehen. Der Standard richtet sich gerade an kleinere Unternehmen, die ordentliche Personalarbeit machen wollen, aber sie nicht systematisch messen und bewerten. Mich fragen Unternehmer: Wozu braucht man all die komplizierten Zahlen? Ich sage dann: Weißt Du eigentlich, wie lange Du brauchst, um eine wichtige Stelle zu besetzen und ob die Art, wie es läuft, gut oder schlecht ist und woran es liegt? Und würde es Dir besser gehen, wenn Du es wüsstest? Das verstehen Unternehmer sofort und das Eis ist sehr schnell gebrochen. Mit

anderen Worten: Es geht nicht darum, einen komplizierten Bericht zu schreiben, sondern anhand erprobter Kriterien zu prüfen, wo man steht.

*Und was muss ich dann konkret machen?*

**HP:** Eigentlich ist es denkbar einfach. Man kauft die Richtlinie beim DIN für 126 €. Wenn man ein Unternehmen von weniger als 20 Mitarbeiter hat – in diese Kategorie gehören 80 Prozent aller deutschen Unternehmen – dann setzt man sich zwei Stunden hin und geht die Punkte mit Papier und Bleistift durch. Dann wird man schnell merken, wo es hakt und wo man vielleicht Hilfe braucht. Wenn man 200 oder 500 Mitarbeiter hat und die Mitarbeiter nicht mehr persönlich kennen kann, dann wird man sich mit ein paar Verantwortlichen, zum Beispiel dem Personalleiter zusammensetzen. Man wird dann wohl auch personalwirtschaftliche EDV-Systeme haben und schnell feststellen, dass es besser ist, sich die Daten automatisch aus diesen Systemen herauszuziehen.

*Ist also alles nur für mich selbst, nur zur eigenen Standortbestimmung? Gibt es keine Zertifizierung mit gerahmter Urkunde? Rede ich mit niemandem über die Ergebnisse?*

**ND:** Nein, eine formelle Zertifizierung ist nicht vorgesehen und zunächst einmal ist es für einen selbst. Aber es kann ja Sinn machen, mit anderen darüber zu reden. Wenn der Unternehmer zu seiner Bank geht, um die Finanzierung einer Maschine zu verhandeln, dann kann er nach anerkannten Standards zeigen, dass sein Unternehmen zukunftsfähig ist. Und dafür auch bessere Zinssätze erhalten

**HP:** Es ist ja schon immer so, dass bei Finanzierungs- oder M&A-Situationen das Unternehmen, sein Wert und seine Zukunftsfähigkeit von anderen beurteilt wird. Daraus ergibt sich ein Kaufpreis oder ein Kreditrating mit entsprechenden Zinssätzen. Das ist nichts Neues. Neu ist, dass jetzt endlich der alles entscheidende Faktor Mensch mit einbezogen wird und nach anerkannten, transparenten und leicht handhabbaren Kriterien bewertet wird. Das entwickelt in der Tat bereits eine Eigenmotorik: Investoren und Banken orientieren sich daran. Die amerikanische Börsenaufsicht plant, es für an der SEC gelistete Unternehmen verpflichtend einzuführen.

*Ist das nicht schon der Weg zur gesetzlichen Vorschrift und damit genau das, was Mittelständler immer befürchtet haben?*

ND: Es geht hier nicht um Überregulierung und Bürokratisierung. Aber plötzlich wird sichtbar, was Personaler immer behauptet haben: Unternehmen mit guter Personalarbeit performen besser als Unternehmen, die sich nicht darum kümmern. Das wird einer Regierung, die für die wirtschaftliche Entwicklung des Landes verantwortlich ist, nicht egal sein. Das Ziel ist ja nicht, die Personalarbeit zu standardisieren. Sondern es geht darum, dass sich Unternehmen im Interesse der eigenen Wettbewerbsfähigkeit systematisch mit dem Faktor Mensch beschäftigen. Natürlich ist es auch möglich, dass der Gesetzgeber in einigen Punkten von gesellschaftlichem Interesse wie etwa Equal Pay bindende Standards setzt, aber das ist eine ganz andere Diskussion.

FP: Übrigens gibt auch einen Druck von ganz anderer Seite: Im Fachkräftemangel haben die Bewerber eine starke Position und wollen wissen, ob sie bei einem guten Arbeitgeber landen.

#### *Wo lagen Widerstände und wo gibt es sie immer noch?*

ND: Von Eitelkeiten und Partikularinteressen abgesehen, die es immer gibt, bestand der Hauptwiderstand in Deutschland in einer Aversion von Verbänden gegen jede Art von Standardisierung und Regulierung – unabhängig vom konkreten Inhalt. Dies führte manchmal zu skurrilen Situationen, etwa als im ISO-Gremium nicht die Entwicklungsländer, sondern deutsche Verbandsvertreter gegen eine Grenze für Kinderarbeit unter 14 Jahren auftraten. Bisweilen gibt es immer noch Polemik, obwohl die ISO-Norm von Unternehmen gut angenommen wird.

#### *Was sind die nächsten Schritte?*

HP: Jetzt geht es darum, die Richtlinie und auch die Idee dahinter möglichst breit in die Wirklichkeit zu bringen. Dafür bahnt sich eine große Allianz mit der Organisation EPIC an, in der weltweit führende Köpfe der Wirtschaft vertreten sind. Vor allem jedoch arbeiten wir in Deutschland an allen Fronten: Wir bringen es in eine breitere Öffentlichkeit. Wir verbreiten es über Beratungsunternehmen. Wir arbeiten weiter mit dem Arbeitsministerium zusammen. Wir bringen es in die Wissenschaft und vieles mehr. Das ist alles auf einem guten Weg und wir hoffen, dass in fünf Jahren auch die dörfliche Zweigstelle der Raiffeisenbank mit dem örtlichen Unternehmer auf dieser Basis kommuniziert.

Das Interview  
als Video



Das Gespräch führte Bianca Kellner-Zotz

**Die vollständigen Texte zu diesem Thema finden Sie hier:**



## **Grenzüberschreitungen**

zwischen Unternehmen und Gesellschaft

Herausforderungen  
im System Arbeit  
gemeinsam bewältigen

#### **Herausgeber:**

Goinger Kreis – Initiative Zukunft Personal & Beschäftigung e.V.  
VAS-Verlag für Akademische Schriften – ein Imprint der Westarp  
Verlagsservicegesellschaft mbH  
39326 Hohenwarsleben  
1. Auflage 2019  
ISBN: 978-3-88864-563-1

Paperback, 432 Seiten  
Auch als e-book erhältlich

**Preis € 34,95**

**www.westarp.de**

