



Heinrich Keßler

# Humankapitalmessung im Projektmanagement.

Das Dokument enthält das Manuskript für den Vortrag des Autors am 22.04.2004, in welchem er aufzeigt, weshalb nur ein professionelles Projektmanagement das Vermögen, das Kapital und das Humankapital erhalten und vermehren können. Die Beispiele zeigen auf, wie rasch irreversibel Humankapital vernichtet und die Zukunft aller Beteiligten belastet werden kann.

Das Originaldokumente des Autors aus den Jahren 2004 wurde am 31.07.2017 aktualisiert in die jetzige Form gebracht.

Autor:

Heinrich Keßler  
Hornisgrindestraße 1  
D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>



# Humankapitalmessung im Projektmanagement

## Kompetenz entscheidet

Im Projektmanagement ist weniger die Frage entscheidet, ob und wodurch sich die Kandidaten für die Projektleitung auf dem Gebiet des Projektmanagements formal qualifiziert haben. Trotz aller Qualifikationsnachweise und Zertifikate aller Art ist in jedem Projekt die Frage neu zu klären und zu entscheiden, ob die Kandidaten voraussichtlich in der Lage sein werden, unter den gegebenen Rahmenbedingungen die definierten Projektziele zu erreichen und dafür ein angemessenes und effektives Projektmanagement bereitzustellen. Wenn der Projektauftrag nicht an eine Person, sondern an eine Organisation geht, muss sich der Projektauftraggeber künftig mit größerer Sorgfalt darüber verlässigen, ob der Auftragnehmer über Personen mit entsprechenden Kompetenzen verfügt und diese auch tatsächlich für das Projekt einsetzt.

## Begriff: „Humankapital“

Der Begriff „Humankapital“ geht einem ähnlich leicht über die Lippen wie „Eigenkapital“ und „Fremdkapital“. Die Wortähnlichkeit suggeriert, dass es sich bei den Begriffen um Begriffe der gleichen Kategorie handeln würde. Zunächst soll dieser Irrtum aufgeklärt werden.

## Eigenkapital und Fremdkapital - persönliche Betrachtung

Beim Eigenkapital und Fremdkapital handelt es sich um Gegenwerte von bewertetem „sachlichen“ oder „versachlichtem“ Vermögen. Zieht man von der Summe des Vermögens die Beträge ab, die man anderen schuldet (= Fremdkapital) erhält man die Summe des Eigenkapitals. Das Eigenkapital ist also eine rein rechnerische Größe. Die „Bilanz“ ist immer ausgeglichen: Die Summe des Vermögens ist immer gleich der Summe des Kapitals.

Tabelle 1 Bilanz

Aktiva		Bilanz		Passiva
Mein Haus	70		(rechnerische	40
Mein Geld	15		Summe meines	
Meinem Freund	5		Eigenkapitals:	
geliehen			Das schulde ich	50
			noch anderen:	
Summe Aktiva	90		Summe Passiva	90

Die Bilanz zum Stichtag TTMMJJ zeigt, dass ich ein sichtbares, sachliches Vermögen von 90 Einheiten habe. Mein „Reichtum“ begrenzt sich zum Stichtag TTMMJJ aber auf nur 40 Einheiten (= mein „Eigenkapital“).



### Eigenkapital verschwindet lautlos

Nehmen wir einmal an, ich lasse mein Haus verfallen oder es brennt in Folge Blitzschlags ab. Meine Gläubiger kümmert es wenig, dass ich mein sachliches Vermögen verloren habe. Nehmen wir weiter an, mein Freund zahlt seine Schulden an mich zurück. Das Geld verwende ich für die Beseitigung des Bauschutts. Das Geld reicht aber nicht, weshalb ich einen neuen Kredit mit 10 Einheiten aufnehme. Meine Bilanz zum neuen Stichtag sieht jetzt so aus:

Tabelle 2: Überschuldung = Belastungen der Zukunft

Aktiva	Bilanz		Passiva
Mein Haus	0		(rechnerische
Mein Geld	0		Summe meines
Meinem Freund geliehen	0		Eigenkapitals:
„alte“ Belastungen meiner Zukunft	50	60	Das schulde ich noch anderen:
Neuverschuldung	10		60
Summe Aktiva	60		Summe Passiva
			0
			60

In der kaufmännischen Sprache heißen die „Belastungen der Zukunft“ „Verlustvortrag“ oder „negatives Eigenkapital“. Der Wert von 60 Einheiten auf der Aktivseite beziffert aber die Summe des fehlenden Vermögens, das erst noch zu schaffen bzw. zu erwirtschaften ist, damit die Summe des tatsächlich vorhandenen Vermögens wieder zumindest die Summe der Schulden erreicht.

### Humankapital wird „sichtbares“ Kapital

Nehmen wir an, ich verdiene 60 Einheiten und zahle alle Schulden zurück. Die Bilanz zeigt jetzt folgendes Bild;

Tabelle 3: Überschuldung beendet

Aktiva	Bilanz		Passiva
Mein Haus	0		(rechnerische
Mein Geld	0		Summe meines
Meinem Freund geliehen	0		Eigenkapitals:
„alte“ Belastungen meiner Zukunft	0	0	Das schulde ich noch anderen:
Neuverschuldung	0		0
Summe Aktiva	0		Summe Passiva
			0

Die ausgeglichene Bilanz zum dritten Stichtag zeigt dass ich über kein sachliches Vermögen mehr verfüge, aber auch niemandem mehr etwas schulde.



Beziehen wir jetzt das „Humankapital“ in die Betrachtungen mit ein: Bleiben wir aber zunächst noch bei einer engeren betriebswirtschaftlichen Betrachtung. Das Humankapital war in den vorstehenden Beispielen längst im Spiel. Mein persönliches Humankapital bestand in meinen Talenten, Fähigkeiten, Kompetenzen, Qualifikationen, Beziehungen, Möglichkeiten und Gelegenheiten, 60 Einheiten mehr zu verdienen, als ich für meinen Lebensunterhalt benötigte. Zwar habe ich damit „nur meine Schulden“ bezahlt, aber damit auch eine Tabula rasa für eine unbelastete Zukunft ermöglicht. Die Komponenten des Humankapitals sind sämtlich immateriell: Bei einer Bestandsaufnahme an einem bestimmten Stichtag kann man nichts zählen, messen, wiegen oder schätzen.

#### Humankapital als Zeitraumbetrachtung

Das Humankapital lässt sich aber dennoch in einer Bilanz darstellen, wenn man der Bilanz keinen Stichtag, sondern einen bestimmten Zeitraum zu Grunde legt. Nehmen wir einmal an, die Ereignisse zwischen der ersten Bilanz lt. Tabelle 1 und der dritten Bilanz lt. Tabelle 3 waren sämtlich innerhalb eines Jahres geschehen. Für dieses Jahr kann die Humankapitalbilanz wie folgt dargestellt werden

Tabelle 4 Bilanz des Humankapitals für die letzten 12 Monate

Aktiva		Bilanz		Passiva
verdienter Lebensunterhalt	40		Einkommen (Dritte haben mich für meine Leistungen bezahlt)	100
Überschuss „Gewinn“ (den ich zur Schuldentilgung verwendete)	60			
Summe Aktiva	1000		Summe Passiva	100

Wenn ich am Ende des Betrachtungszeitraumes noch gesund bin, meine Lebensverhältnisse und die Rahmenbedingungen voraussichtlich sich nicht nennenswert ändern werden, kann ich erwarten, dass ich im nächsten Jahr wiederum einen Überschuss von 60 Einheiten verdienen („erwirtschaften“) werde. Da ich - um im Beispiel zu bleiben - keine Schulden mehr zu tilgen habe, werde ich am Ende des nächsten Jahres auch wieder über solche Vermögensgegenstände verfügen, wie sie in der Bilanz 1, siehe Tabelle 1 aufgeführt sind.



## Betrachtungen in Projekten

Wenden wir uns jetzt den Projekten zu. Ersetzen wir dazu die Begriffe „Eigenkapital“ und „Fremdkapital“ durch „Budget“. Da in den obigen Bilanzen keinerlei „Guthaben“ enthalten sind, wird das Geld für das Budget von einer Bank geliehen. Nehmen wir an, durch das Projekt soll ein Neubau mit einem Kostenaufwand von 300 Einheiten erstellt werden. Wir haben drei Bilanzen zu betrachten:

- a) die Bilanz für den Auftraggeber, der einen Neubau erwartet,
- b) die Bilanz für das Projekt „Neubau erstellen“,
- c) die Bilanz für das Projektmanagement, welches den Auftrag zu erfüllen hat.

Tabelle 5 a) Startbilanz des Projekts für den Projektauftraggeber:

Aktiva		Bilanz		Passiva
Geld, Guthaben, Anspruch (Budget)	300		Fremdkapital (Bankkredit)	300
Summe Aktiva	300		Summe Passiva	300

Tabelle 5 b) Startbilanz des Projektauftragnehmers:

Aktiva		Bilanz		Passiva
Noch nicht erstellter Neubau	0		Budget (freigegeben)	0
Summe Aktiva	0		Summe Passiva	0

Tabelle 5 c) Startbilanz für das Projektmanagement:

Aktiva		Bilanz		Passiva
Noch nicht erreichte Projektziele (erhaltenes Vertrauen)	300		Verpflichtung, durch das Projektmanagement die Projektziele zu erreichen	300
Summe Aktiva	300		Summe Passiva	300

Die Tabellen 5 a) und 5 b) betrachten wieder die betriebswirtschaftliche Seite, die Tabelle 5c die immateriellen Werte des Humankapitals. Es fällt auf, dass die „Verpflichtung, durch das Projektmanagement die Projektziele zu erreichen“ „echte“ Verbindlichkeiten darstellen, denn die Verpflichtung ist real, d. h. wird von Dritten (Projektauftraggeber) eingefordert.



## Fall 1 Projektziele werden erreicht

Nehmen wir jetzt einmal an, die Projektziele werden erreicht. Das Projektmanagement erwies sich als tüchtig.

Tabelle 6 a) Schlussbilanz des Projekts für den Projektauftraggeber:

Aktiva		Bilanz		Passiva
Neubau	300		Fremdkapital (Bankkredit)	300
Summe Aktiva	300		Summe Passiva	300

Tabelle 6 b) Schlussbilanz des Projektauftragnehmers:

Aktiva		Bilanz		Passiva
Anspruch auf Erstattung der Projekt- und Projektmanagementkosten	300		Budget (freigegeben)	300
Summe Aktiva	300		Summe Passiva	300

Tabelle 6 c) Schlussbilanz des Projekts (Projektabschlussrechnung)

Aktiva		Bilanz		Passiva
Materialkosten und bezahlte Leistungen Dritter für den Neubau	200		Vom Auftraggeber bezahlte Auslagen für das Projekt	200
Kosten des Projektmanagements	30		Vom Auftraggeber bezahlte Leistungen des Projektmanagements	100
Überschuss	70			
Summe Aktiva	300		Summe Passiva	300

Der „Überschuss, Gewinn durch das Projektmanagement“ kann mit dem „Wert des Humankapitals des Projektmanagements“ gleichgesetzt werden. Die Kompetenzen des Projektmanagements reichten aus und wurden so eingesetzt, dass

1. die Projektziele erreicht wurden,
2. die Projektmittel ausgereicht haben,
3. das Projektmanagement angemessen und effektiv war.



## Fall 2 Die Projektziele werden nicht erreicht

Nehmen wir jetzt einmal an, die Projektziele werden nicht erreicht. Dem Auftraggeber entstünden für die Suche und Einsetzung eines neuen Projektmanagements weitere 100 Einheiten Kosten. Der Neubau verteuere sich durch Verzögerungen, Fehl-, Minder- und Nichtleistungen des bisherigen Projektmanagements um weitere 150 Einheiten. Ferner entfielen dem Auftraggeber durch die verspätete Projektfertigstellung Einnahmen in Höhe von weiteren 200 Einheiten. Nehmen wir weiter an, bei dem Auftraggeber handele es sich um eine Gebietskörperschaft wie z. B. die Bundesrepublik Deutschland.

Wie sehen jetzt die Bilanzen aus?

Tabelle 7 a) Schlussbilanz des Projekts des Projektauftraggebers (z.B. Bundesrepublik Deutschland):

Aktiva		Bilanz		Passiva
Neubau	300		Fremdkapital (Bankkredit)	750
Neuverschuldung (Belastung der Zukunft), ersatzweise Schadenersatzforderung an den Projektauftragnehmer	450			
Summe Aktiva	750		Summe Passiva	750

Was hier schöngestig „Neuverschuldung“ heißt, bedeutet nichts anderes, als dass künftige Generationen erst einmal zusätzliche 450 Einheiten erwirtschaften müssen, damit sie die Schulden bezahlen können. Wenn sie dies dann getan haben, haben sie nichts mehr in der Kasse, vgl. Tabelle 3. Die Neuverschuldung ohne Gegenwerte stellt - weniger schöngestig formuliert - eine Vernichtung von Humankapital der künftigen Generationen dar. Es ist deshalb mehr als verständlich, dass der Projektauftraggeber seine Verluste aus dem Projekt von jenen ersetzt haben will, die nach seiner Auffassung verantwortlich sind. Deshalb sieht die Schlussbilanz des Projektauftragnehmers auch wie folgt aus:

Tabelle 7 b) Schlussbilanz des gescheiterten Projektauftragnehmers

Aktiva		Bilanz		Passiva
Anspruch auf Erstattung der Projekt- und Projektmanagementkosten	300		Budget (freigegeben)	300
Vernichtetes Humankapital	450		Schadenersatzforderung des Projektauftraggebers	450
Summe Aktiva	750		Summe Passiva	750

Das vernichtete Humankapital, in der Bilanz mit 450 Einheiten ist in Wirklichkeit noch viel größer und kann ein Vielfaches jener Zahlen betragen, die in Bilanzen und Geschäftsberichten erscheinen könnten: Der Projektauftragnehmer hat seinen Ruf verloren,



die Feldkompetenz für die Leitung von Projekten der beauftragten Art und Größenordnung zu besitzen. Kunden, Lieferanten und Banken des Projektauftragnehmers sind aufgeschreckt. Sie werden sich fragen, ob die anderweitige Leistungsfähigkeit des Projektauftragnehmers noch ausreichend sichergestellt ist, ob die Produkte noch den eigenen Qualitätsansprüchen genügen und ob nicht sicherheitshalber andere Partner gesucht werden sollten. Der Markenwert und das Image des Projektauftragnehmers können schlagartig und irreversibel auf Bruchteile des ursprünglichen Wertes zusammenbrechen. Das Management des Projektauftragnehmers muss von all dem kaum etwas wirklich mitbekommen. Es wird die Ursachen für die „schlechteren Rahmenbedingungen in der Wirtschaft“ und den „zunehmenden Wettbewerbsdruck“ kaum bei sich selbst suchen und sich deshalb auch kaum als Ursache ausmachen. Und wenn doch, wird es noch schmerzhafter erkennen, dass es machtlos ist, das zerstörte Vertrauen von Kunden, Lieferanten, Auftraggebern, aber auch von Mitarbeitern, Führungskräften und High-Potenzials wiederherzustellen. Das Humankapital ist wertlos geworden.

Noch dramatischer sieht die Bilanz für den Projektleiter aus, der für das Projektmanagement verantwortlich war.

Tabelle 7 c) Schlussbilanz des Projektmanagements

Aktiva		Bilanz		Passiva
Verlust / Belastung der Zukunft	900		Vom Auftraggeber bezahlte Leistungen des Projektmanagements	0
			Ersatz der vom Auftraggeber geltend gemachten Schäden	450
			Ersatz der Schäden des Projektmanagements	450
Summe Aktiva	900		Summe Passiva	900

Der Projektleiter wird ferner seinen Arbeitsplatz bzw. seinen Auftrag verloren haben. Seine Kompetenzen, Talente, Qualifikationen sind wertlos geworden. Lediglich die gesetzlichen Vorschriften werden Auftraggeber und Auftragnehmer begrenzen, ihre Ansprüche in voller Höhe geltend zu machen und durchzusetzen. Die Haftung ist in der Regel nur dann justiziabel, wenn das Missmanagement auf Vorsatz oder grobe Fahrlässigkeit zurückgeht.

### Missmanagement hat Freibrief, wenn es auf Inkompetenz beruht

Missmanagement, das auf Inkompetenz beruht, also dadurch entschuldigt werden kann, dass es dem Missmanager von vornherein an einer ausreichenden Kompetenz gefehlt habe, die herzustellen von ihm weder leistbar noch zumutbar gewesen wäre, wirkt wie ein Freibrief. Bleibt die Frage, ob jene verantwortlich gemacht werden können, die eine unzureichende Kompetenz hätten erkennen können oder hätten erkennen müssen. Noch spannender wird die Frage, wenn die unzureichende Kompetenz des Projektauftragnehmers und/oder des Projektleiters bzw. des Projektmanagements erkennbar war, aber dennoch der Projektauftrag erteilt wurde, ohne Maßnahmen zu ergreifen, die Risiken aus den erkannten Inkompetenzen angemessen zu begrenzen.



## Humankapitalmessung im Projektmanagement

Das Feld ist noch relativ neu, obwohl die Zeitungen seit Jahren fast täglich über gescheiterte Projekte oder über Unternehmen berichten, die in der Folge von gescheiterten Projekten ins Straucheln geraten. Seit dem Jahre 2003 stellte der Autor über Vertriebspartner Werkzeuge zur Verfügung, die es Projektauftraggeber, Projektauftragnehmer und Projektleiter relativ einfach machen, sich über die notwendigen und ausreichenden Kompetenzen des Projektmanagements zu verständigen. Im Verhältnis zum Nutzen ist der Zeit- und Kostenaufwand selbst bei kleineren Projekten unbedeutend. Der Aufbau, der Erhalt und die Entwicklung von Humankapital im Projektmanagement sollte deshalb künftig besser möglich werden, die Risiken für die Vernichtung von Humankapital im und durch das Projektmanagement künftig früher erkennbar werden.