

## Human Capital strategisch einsetzen

Neue Wege zum Unternehmenserfolg

Bearbeitet von  
Prof. Dr. Peter Meyer-Ferreira

2., aktualisierte und erweiterte Auflage 2015. Buch. 336 S. Gebunden

ISBN 978 3 472 08659 8

Format (B x L): 16,7 x 24,9 cm

Gewicht: 806 g

[Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > Personalwirtschaft, Lohnwesen,  
Mitbestimmung](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

## Vorwort

Seit dem Erscheinen der ersten Auflage sind mehr als fünf Jahre vergangen, in denen dieses Buch mehrfach nachgedruckt wurde und mehrere Studentengenerationen durch ihr Studium begleitete.

Allerdings hat sich unser Verständnis der Thematik wie auch unser Unterricht in dieser Zeit weiterentwickelt. Deshalb haben wir uns entschlossen, die große Arbeit einer vollständigen Überarbeitung auf uns zu nehmen. Darin sind alle Erfahrungen und Feedbacks unserer Studierenden, Kolleginnen und Kollegen aufgenommen, die damit auf unser Denken, unseren Unterricht und jetzt auch auf diese Auflage großen Einfluss hatten. Ihnen allen sei an dieser Stelle gedankt. Gedankt sei auch allen Mitautoren für ihre Beiträge und die kritischen und konstruktiven Auseinandersetzungen zu dieser Auflage, welche uns alle nochmals weiterbringen konnten.

Ganz besondere Verdienste hat auch diesmal Claudia Pölderl, die das interne Lektorat übernahm und uns wiederum in akribischer Feinarbeit vor einer ganzen Reihe von Fehlern, Unverständlichkeiten und stilistischen Fauxpas bewahrt und für die jetzige Form außerordentliche Beiträge geleistet hat. Ihr möchten wir ganz besonders danken.

Auch diese zweite Auflage ist deshalb wiederum das Produkt einer Zusammenarbeit, ohne die das vorliegende Werk nicht möglich gewesen wäre. Ich bin sicher, dass es Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, in der Unternehmensführungs- und in der HR-Praxis wertvolle Dienste leisten wird.

Winterthur, im Mai 2015

*Peter Meyer-Ferreira*

## Einleitung

Das vorliegende Buch beschäftigt sich mit Unternehmensführung – genauer gesagt mit einem wichtigen Teil davon: mit dem strategischen Management des Humankapitals und seiner Eigentümer. Wir richten uns damit – anders als bei der ersten Auflage – in erster Linie an Geschäftsleitungen. Ihnen bietet das Buch eine systematische Logik, um das Humankapital ihres Unternehmens im Geschäftsmodell und in der strategischen Ausrichtung optimal einzusetzen und zu nutzen. Hierzu dient der erste Teil des Buches. Es soll ihnen aber auch Hilfe im Umgang mit ihrem HR bieten, insbesondere was die Ausgestaltung ihrer Erwartungen und ihrer Aufträge an dieses betrifft. Hierzu lotet das Werk Möglichkeiten und Grenzen des HR-Geschäfts aus, einen Beitrag zum Human Capital Management (HCM) zu leisten. Dies geschieht im zweiten Teil.

Das Buch richtet sich in seiner Gesamtheit aber auch an HR-Verantwortliche und Beratungsunternehmen. Denn um einen Beitrag zur Unternehmensführung im Bereich des Human Capital Management zu leisten, müssen sie einerseits verstehen, vor welchen Aufgaben die Geschäftsleitung dabei steht. Andererseits müssen sie aber auch eine realistische Sicht auf ihr eigenes Leistungsangebot und ein effektives Portfolio an Verfahren und Instrumenten zur Unterstützung entwickeln. Dafür schlagen wir ein HR-Geschäftsverständnis vor, das eine Brücke zwischen der HR-Funktion und der Geschäftsleitung schlagen soll, indem es das HR-Geschäft an diese Unternehmensführungsaufgabe koppelt.

Was ist nun aber dieses Humankapital? Humankapital ist das Wissen, die Fähigkeiten und Erfahrungen von Menschen. Es gehört den Mitarbeitenden und wird von diesen bis zu einem bestimmten Grad ins Unternehmen investiert. Dieses muss sicherstellen, dass es mit dem investierten Kapital hinreichend Wertschöpfung generiert, um damit die Humankapitalzinsen (Löhne) zu bezahlen und Gewinne zu realisieren, um so das langfristige Überleben gewährleisten zu können. Denn Mitarbeiter sind nicht nur Träger von Wertschöpfungspotenzial, sondern auch ein wesentlicher Kostenfaktor. Diese Aufgabe wird heute unterschiedlich gut, insgesamt aber sicher lange nicht optimal erfüllt. Die meisten Unternehmen haben diesbezüglich noch ausreichend Reserven.

Die Diskussion der letzten zwei Jahrzehnte war allerdings von einem anderen Schwerpunkt geprägt: Wie komme ich zu den besten Mitarbeitern? Fast völlig vernachlässigt wurde hingegen die Frage: Wie komme ich zu überragenden Ergebnissen im Wettbewerb? Stillschweigend ging und geht man davon aus, dass es die hervorragenden Mitarbeiter schon richten werden – vorausgesetzt man gibt ihnen individuelle Ziele und Incentives. Dass Unternehmen aber Gemeinschaften sind, die ihre Leistung über Kooperation erzielen und dass die Gestaltung dieser Kooperation und der darin geleisteten Arbeit letztlich über den Erfolg entscheiden, blieb außen vor – trotz aller empirischen Befunde. Dabei wäre dies eine zentrale

Aufgabe der Unternehmensführung. Und genau hier liegen denn auch die erwähnten Reserven, deren Nutzung die Wettbewerbsposition und die Ertragslage der Unternehmen oftmals deutlich verbessern würden. Diese erkenn- und gestaltbar zu machen, ist das Hauptanliegen dieses Buches. Es verlässt dabei die ausgetretenen Pfade des Mainstreams und entwickelt ein betriebswirtschaftlich und strategisch ausgerichtetes Modell des Human Capital Management (HCM), analysiert kritisch die Zusammenhänge zwischen der Wettbewerbsposition eines Unternehmens und dem Stellenwert seines Humankapitals und leitet zu systematischen Überlegungen an, wenn es darum geht, strategische und operative Konsequenzen in Bezug auf das Management des Humankapitals und seiner Besitzer zu ziehen.

Hierzu entwickelt es Konzepte und Vorgehenslogiken für die Strategieentwicklung und -umsetzung im Bereich des Human Capital Management bzw. zu deren direkter Unterstützung (bis hin zur Beteiligung an der Unternehmensführung) für die HR-Funktion. Wir versuchen damit, einen kleinen Beitrag zur Lösung eines Problems zu leisten, das für das HCM als Unternehmensführungsaufgabe wie auch für HR als Unterstützungsfunktion konstitutiv ist: nämlich der Mangel an Konsistenz von Modellen und Verfahren. Darin unterscheidet sich das HCM deutlich etwa von der finanziellen Unternehmensführung, aber bis zu einem gewissen Grad auch vom Marketing. Gegenüber den Fachspezialisten der entsprechenden Unternehmensfunktionen befinden sich HR-Spezialisten deshalb in einer permanent schlechteren Position. Weder gibt es bis heute ein anerkanntes Modell des Humankapitals, das die Unternehmensführung anzuleiten vermag, und noch viel weniger gibt es anerkannte professionelle Verfahren und Standards, welche auf ein solches Modell abgestimmt sind. Was existiert, sind isolierte »Best Practices«, die aber vor allem »Copy-Paste-Practices« sind und sich mit ganz wenigen Ausnahmen auf keinerlei empirische Evidenz ihrer Wirksamkeit abstützen können. Wir versuchen nicht, diese zu verbessern. Unsere Verfahren sollen hingegen Standards anbieten, wie man anstelle von Best Practices zu Best-Fit-Lösungen kommt. Sie können sowohl von Geschäftsleitungen als auch von HR eingesetzt werden.

Was bedeutet das konkret für das Angebot dieses Buches? Der Leser wird vergebens fertige Ideallösungen suchen, es fehlen auch »Erfolgsbeispiele« schöner HC-Konzepte in Form von Best Practices, etwa von Talent-Management- oder Performance-Management-Konzepten. Dies ist gerade nicht die Absicht unserer Arbeit, weil gute Praxislösungen eben nicht einfach kopiert, sondern aus der jeweiligen spezifischen Unternehmenssituation heraus entwickelt werden müssen. Stattdessen spannen wir einen strategischen und betriebswirtschaftlichen Denkraum auf, in dem Geschäftsleitungen wie HR-Spezialisten selbst Konzepte entwickeln können. Wir schlagen strategische und betriebswirtschaftliche Modelle vor und geben Verfahren und Werkzeuge an die Hand, mit denen es möglich werden soll, eine Systematik in das Human Capital Management und in die professionelle Arbeit der HR-Spezialisten zu bringen und deren Qualität sicherzustellen. Der Leser

findet dazu in diesem Buch ganz konkrete Anleitungen, wie, in welchen Schritten und mit welchen Überlegungen solche Konzepte Erfolg versprechend entwickelt werden. Erfolg versprechend bedeutet: Die Konzepte vermögen die Wettbewerbsposition des Unternehmens direkt zu unterstützen, sie sind relevant für die Strategieumsetzung, sie stärken aufgrund ihrer Relevanz auch die Positionierung der HR-Funktion in der Unternehmung.

Unsere Erfahrung in der Ausbildung und Beratung von Linienmanagern und HR hat gezeigt, dass dies zuerst durchaus Frustrationen auslösen kann. Schöne Beispiele, die man (scheinbar) kopieren kann, sind angenehmer und vordergründig zeitsparender. Diese Reaktion ist angesichts der Erfahrung fehlender standardisierter, professioneller Verfahren auch durchaus verständlich. Mit zunehmender Praxis im Umgang mit den vermittelten Verfahren und Werkzeugen stellt sich aber eine Sicherheit ein, welche die Notwendigkeit, zu kopieren, überflüssig macht. Dies führt zu unternehmensspezifischen Ergebnissen und hat zur Konsequenz, dass die Anwender eine anerkannte Legitimation in der Strategieentwicklung und -umsetzung im Bereich des Human Capital Management erhalten.