

## Human Capital strategisch einsetzen

Modelle und Konzepte für die Unternehmenspraxis.

Bearbeitet von  
Prof. Dr. Peter Meyer-Ferreira

1. Auflage 2012. Buch. 280 S. Hardcover  
ISBN 978 3 472 07710 7

Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > Personalwirtschaft, Lohnwesen,  
Mitbestimmung

Zu Inhaltsverzeichnis

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**  
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.

## Einleitung

Seit vielen Jahren wurde ich von den Teilnehmern unseres Masterstudiengangs immer wieder aufgefordert, meinen Unterricht zu verschriftlichen, um dessen Inhalte, Konzepte, Modelle und Instrumente auch nachträglich noch im Zusammenhang der sprachlichen Logik zur Verfügung zu haben. Schon vor längerer Zeit habe ich mich entschlossen, dieser Bitte nachzukommen. Das vorliegende Buch ist das Resultat. Zwar hat sich seit dessen Grundlegung sehr viel verändert. Ich bin schon lange nicht mehr allein mit meinem Modell, meine Kolleginnen und Kollegen im Zentrum Human Capital Management (ZHCM) der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften in Winterthur haben es mit mir zusammen weiterentwickelt. Neue Erfahrungen sind aufgrund der Entwicklung im Human Resource Management (HRM) der letzten Jahre eingeflossen, insbesondere was das Human Capital Management (HCM) und die Gestaltung des HC-Geschäfts angeht.

Die neue Agenda für das HRM, welches Mitte der Neunzigerjahre als strahlende Hoffnung in die HR-Welt (und auch in unsere Arbeit) trat, hat aufgrund der Erfahrung mittlerweile stark an Glanz verloren. Weder haben die neuen HR-Geschäftsmodelle bis heute aus dem HR das strategische Business gemacht, das es sich versprochen hat, noch wurde der Human Capital-Gedanke in der Betriebswirtschaft weitergesponnen. Diese Entwicklung hat unser Denken, unseren Unterricht und unser HCM-Modell geprägt.

Wir haben deshalb versucht, dieses Buch so zu schreiben, dass dem Human Capital-Gedanken einerseits und dem HC-Geschäft andererseits breiter Raum gegeben werden kann. Wir versuchen dabei ein Human Capital-Verständnis zu entwickeln, das HCM als Teil der Unternehmensführung begreift. Wir möchten damit für die Unternehmensführung einen Denkraum liefern, mit dessen Hilfe sie ihre Strategien gegenüber dem Humankapitalmarkt und den Humankapitalbesitzern einerseits und ihrem Absatzmarkt andererseits aufeinander abstimmen können. Wir schlagen aber auch ein HC-Geschäftsverständnis vor, das eine Brücke zwischen der HC-Funktion und der Geschäftsleitung zu schlagen vermag, indem es das HC-Geschäft an diese Unternehmensführungsaufgabe koppelt. Wir entwickeln Konzepte und Vorgehenslogiken zur direkten Unterstützung (bis hin zur Beteiligung an) der Unternehmensführung bei der Strategieentwicklung und zur Befähigung der Mitarbeiter für die Strategieumsetzung. Ob uns dies gelungen ist, sei dem Urteil des Lesers überlassen.

Insofern ist das Buch zwar in erster Linie für HC-Spezialisten geschrieben worden, was sich insbesondere an den Kapiteln 2 bis 5 zeigt. Es unterstützt aber grundsätzlich ein strategisch orientiertes Human Capital Management, völlig unabhängig davon, ob es von einer spezialisierten Funktion oder von der Geschäftsleitung betrieben wird. Human Capital Management ist immer ein

Element des General Management, und insofern ist dieses Buch auch ein Beitrag zur Unternehmensführung.

Was die zukünftige HC-Funktion betrifft, wurde in den letzten Jahren viel darüber geschrieben und diskutiert, welche Rollen sie zu spielen hätte und welche Fähigkeiten sie dazu haben müsste. Und immer wieder wurde festgestellt, dass zwischen Anspruch und Wirklichkeit ein großer Graben klappte. Unsere Diskussionen mit HR-Verantwortlichen in Unternehmen und Verwaltung und unter uns Autoren im Laufe der letzten Jahre, insbesondere aber die Erfahrungen mit den Lernprozessen der Teilnehmer unseres Masterstudiengangs und aus Beratungsaufträgen, haben uns zur Überzeugung gebracht, dass der Mangel an Fähigkeiten in erster Linie darauf beruht, dass ein allgemein anerkanntes Verständnis des Human Capital Management und des HC-Geschäfts sowie gemeinsame Modelle und gemeinsame professionelle Standards der Berufsausübung weitgehend fehlen. Darin unterscheiden sich HC-Spezialisten deutlich etwa von Finanzspezialisten, aber bis zu einem gewissen Grad auch von Marketingspezialisten. Gegenüber diesen befinden sie sich in einer permanent schlechteren Position.

Wir sind deshalb der Überzeugung, dass für die oft schwierige Position der HR-Verantwortlichen vielfach nicht so sehr die individuellen Fähigkeiten, sondern objektiv fehlende professionelle Werkzeuge und Verfahrensstandards verantwortlich sind. Sicherlich werden diese allein nicht genügen. Selbstverständlich braucht es auch eine Professionalität im Umgang mit ihnen. Aber erst müssen sie einmal existieren. Nun ist es nicht so, dass es keine Werkzeuge und Verfahren gibt. Was fehlt ist aber eine Standardisierung und allgemeine Akzeptanz eines Modells und bestimmter Sets professioneller Verfahren und Instrumente. Sie sind bis heute (mit Ausnahme etwa der Assessment-Verfahren) noch nicht einmal systematisch beschrieben. Die HR- und HC-Literatur bietet hierzu kaum Anhaltspunkte. Deshalb ist es schwierig, zu einem gemeinsamen und anerkannten Verständnis professioneller Arbeit zu gelangen. Die Beliebigkeit des Handelns, das dem HR-Geschäft in den Augen der Kunden anhaftet (und auf die Ausbildung, meist ungefiltert, durchschlägt), dürfte zum großen Teil dieser Tatsache zuzuschreiben sein. Das vorliegende Buch ist deshalb auch ein Versuch, einen kleinen Beitrag zur Lösung dieses Problems zu leisten.

Was bedeutet das konkret für das Angebot dieses Buches? Der Leser wird vergebens fertige Ideallösungen finden, es fehlen auch »Erfolgsbeispiele« schöner HC-Konzepte in Form von Best Practice, 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 HC-Spezialisten wie Geschäftsleitungen selbst Konzepte entwickeln können. Wir schlagen strategische und betriebswirtschaftliche

Modelle für die Aufgaben der verschiedenen HC-Spezialisten vor und geben Verfahren und Werkzeuge an die Hand, mit denen es möglich werden soll, eine Systematik in ihre professionelle Arbeit zu bringen und deren Qualität sicherzustellen. Sie finden 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 HC-Funktion in der Unternehmung.

Unsere Erfahrung in der HC- und Line Manager-Ausbildung und -Beratung hat gezeigt, dass dies zuerst durchaus Frustrationen auslösen kann. Schöne Beispiele, die man (scheinbar) kopieren kann, sind angenehmer. 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, zu unternehmensspezifischen Ergebnissen führt und zur Konsequenz hat, dass die Anwender eine anerkannte Legitimation in der Strategieentwicklung und -umsetzung erhalten.

Man kann dieses Buch aus verschiedenen Betrachtungswinkeln lesen: als Lehrbuch, als konzeptionelles Theoriebuch und als praktisches Handbuch für die Entwicklung spezifischer HC-Konzepte. Wir raten dem Leser aber, sollte er sich für die letzte Perspektive entscheiden, dennoch mit dem ersten Teil zu beginnen. Denn dieser enthält die wesentlichen Überlegungen, auf welche im zweiten Teil gebaut wird. Die Kapitel des zweiten Teils können dann durchaus unabhängig voneinander gelesen werden, wenn dies auf der Basis des ersten Teils geschieht.



# Teil I: Das Humankapital im Management der Unternehmen

## Worum geht es im ersten Teil?

Dieser erste Teil führt in das Verständnis des Human Capital Management (HCM) dieses Buches ein. Er gibt zuerst einen kurzen Überblick über die Entwicklung des Verhältnisses von Unternehmen und Mitarbeitern im Laufe der neueren Wirtschaftsgeschichte und beschreibt die wechselnden Beziehungen zwischen den Unternehmen und ihren Mitarbeitern unter unterschiedlichen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Er zeigt, wie diese Rahmenbedingungen und vor allem die Wettbewerbssituation sich auf das Verhältnis auswirken und entwickelt dabei ein spezifisches Verständnis des Humankapitals. Im Rahmen dieses Verständnisses werden Handlungsfelder identifiziert, in denen ein strategisches Management des Humankapitals definiert werden kann, das der Unterstützung der Wettbewerbsposition des Unternehmens dient.

Im Weiteren zeigt dieser Teil, wie sich im Rahmen der Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeitern eine spezialisierte Personalfunktion herausbildete und sich im Laufe der Zeit zur Human Capital-Funktion entwickelte und wie sich dabei auch deren Selbstverständnis und deren Auffassung von ihrem Geschäft wandelte. Die Kapitel 3 bis 5 widmen sich dann im Detail dem HC-Geschäftsmodell. Sie zeigen, wie die HC-Funktion ein umfassendes Modell entwickeln kann und wie man das Human Capital Management, sein Geschäftsmodell und seine Leistungen erfolgreich definiert, organisiert, positioniert und »nach innen verkauft«.

## 1 Mitarbeiter – vom Produktionsfaktor zum Humankapital

Wenn wir heute von Humankapital reden, so gehen wir davon aus, dass wir ein modernes Phänomen vor uns haben. Dies in erster Linie, weil der Begriff erst in den letzten zehn Jahren Eingang in die betriebswirtschaftliche Diskussion gefunden hat und erst 2005 von deutschen Linguisten zum Unwort des Jahres erklärt wurde, von dem sie glaubten, es würde wieder Sklavenhalterverhältnisse heraufbeschwören.

Beides ist aber falsch. Erstens ist der Begriff in der volkswirtschaftlichen, insbesondere in der bildungsökonomischen Diskussion spätestens seit *Becker* (1975) bekannt. Zudem macht ein kurzer historischer Überblick sofort deutlich, dass das *Phänomen* des Humankapitals mindestens in der betriebswirtschaftlichen *Praxis* keineswegs neu ist.

Vielmehr lässt sich der Stellenwert der Menschen in der Produktion von Gütern und Dienstleistungen wie auch das Verhältnis der Mitarbeiter zu den Unternehmen am besten verstehen, wenn man diesem einen spezifischen Begriff des Humankapitals zugrunde legt. Im Folgenden wird dieser Begriff herausgearbeitet und gezeigt, wie er betriebswirtschaftliche und strategische Überlegungen leiten kann.

### 1.1 Historischer Überblick: Stellenwert der Menschen in der Unternehmensführung seit der Industrialisierung<sup>1</sup>

#### 1.1.1 Die vorindustrielle Zeit: Mitarbeiter als Quelle der Wertschöpfung

Seit dem Spätmittelalter war die Arbeit außerhalb des Landwirtschaftssektors an ein relativ hohes praktisches Kompetenzniveau gebunden und wurde, mit Ausnahme des Bergbaus, in kleineren Handwerksbetrieben entwickelt und genutzt. Durch Innungen, Zünfte etc. wurde es, wo immer möglich, auch rechtlich und politisch geschützt. Damit waren sowohl angestellte Bergleute als auch Handwerksgesellen als rechtlich und oft auch finanziell relativ abgesicherte Kompetenzträger von hoher Bedeutung für diese Betriebe. Sie wurden auch nicht beliebig ausgetauscht, da der Arbeitsmarkt, durch die gewerbliche Bindung der Fachkräfte, nur bis zu einem gewissen Grad eine Rolle spielte. Es bestand eine gegenseitige Abhängigkeit, die mehr war als ein einfaches Austauschverhältnis Arbeitsleistung gegen Lohn. Ein guter Handwerksgehilfe war eine Akquisition, zu der man Sorge trug, da sie wesentlich zum Geschäftserfolg beisteuerte. Gleich-

---

<sup>1</sup> Die folgenden Ausführungen lehnen sich teilweise an meine Ausführungen: Historische Entwicklung der betrieblichen Ausbildung und der Personalentwicklung (*Meyer-Ferreira/Schwarb* 2000, Teil 8, Kapitel 2.1), an.

ches galt für die Angestellten der frühen Handels- und Finanzgesellschaften. Ein Großteil des Erfolgs im Wettbewerb hing von der Einzigartigkeit der Fähigkeiten und der dadurch geschaffenen Produkte ab.

Mit dem Aufkommen der großen Manufakturen seit dem Ende des 18. Jahrhunderts gingen die traditionellen Kompetenzen in der Folge aber teilweise wieder verloren. Neben durchaus anforderungsreichen neuen Berufen wurden auch Tätigkeiten geschaffen, die weniger hohe Qualifikationen erforderten und an unqualifizierte Personen vergeben werden konnten, die im Laufe des 19. Jahrhunderts in immer größerer Zahl zur Verfügung standen.

### **1.1.2 Das Industriezeitalter: Mitarbeiter als Produktionsfaktoren und die Entstehung des Management**

Der langsame Ersatz der Manufaktur durch den wachsenden Einsatz von Maschinen erhöhte zwar den Bedarf an Mitarbeitern. Er verstärkte aber auch den beschriebenen Trend zur Differenzierung zwischen qualifizierten Mitarbeitern, welche die Maschinen warten und reparieren konnten, und unqualifizierten, die daran arbeiteten und jederzeit praktisch ohne Verlust für das Unternehmen ersetzt werden konnten. Wettbewerbsvorteile wurden in dieser Periode durch den Einsatz von Maschinen und die Fähigkeit zu deren Finanzierung geschaffen.

Gleichzeitig wurde die Unternehmensführung deutlich komplexer und anspruchsvoller: Die maschinelle Produktion schaffte einen enorm gesteigerten Finanzierungsbedarf für die Investitionen. Die teuren Maschinen mussten deshalb neben dem Gewinn auch Kapitalzinsen erwirtschaften. Da die erhöhte Potenz der Produktionsmittel und der dadurch extrem gesteigerte Ausstoß längerfristig die Preise sinken ließ, gelang dies nur durch eine gezielte und geplante Auslastung der Maschinen und die Erschließung erweiterter Absatzkanäle und Märkte.

Den praktischen und theoretischen Höhepunkt erreichte diese Entwicklung mit dem Taylorismus zu Beginn des 20. Jahrhunderts. Mittlerweile gehörte der Maschineneinsatz zur Vorbedingung für ein Überleben der Unternehmen. Damit wurde die *Art* des Maschineneinsatzes und damit des Einsatzes der daran arbeitenden Menschen wettbewerbsentscheidend. In Taylors Theorie, und sehr schnell auch in der Praxis, mussten die industriellen Arbeitsgänge so zerteilt werden, dass sie in kürzester Zeit erlernt werden konnten. Dadurch ließ sich die Arbeitsleistung deutlich erhöhen und qualitativ verbessern und damit der Ausstoß nochmals markant steigern. Zwar wurde im Taylorismus durchaus, wenn auch in geringem Maß, in die Fähigkeiten der Mitarbeiter investiert, doch blieben sie im Wesentlichen Lieferanten von Arbeitsleistung und ein Kostenfaktor im Hinblick auf die Absatzpreise der Produkte.