
MASTER THESIS

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Business Administration (MBA)

Erfolgsfaktor „Human Capital“

**Ein managementorientierter Ansatz
zur Beschreibung und Evaluierung der Human Resources in
Unternehmen**

17. Executive MBA – 2006/2008
Donau-Universität Krems

eingereicht von:
Franz Xaver Burner

Betreuung:
Prof. VDIR KR Friedrich Macher

Leonding, September 2008

I. Executive Summary

„Human Capital Management ist erfolgsentscheidend...“¹ behaupten die Verfasser von Human Capital Management - Wege aus der Unverbindlichkeit, Christian Scholz, Volker Stein, Roman Bechtel. Sie fahren auf selber Seite fort: „Aber in der subjektiven Wahrnehmung und der objektiven Ausgestaltung des Ressorts Finanz- und Rechnungswesen spielen nun einmal die Mitarbeiter keine herausragende Rolle als Werttreiber“. Dies zeigt sich auch in der Bewertung von Unternehmen bei Börsengängen: Abgesehen von einer Pauschalbewertung „Qualität des Managements“ bleiben sowohl der Bereich Personal (HR), als auch der Bereich Personalarbeit (HRM) unberücksichtigt.

Die inflationäre Verwendung des Begriffes „Humankapital“ führte im Jahre 2004 zur Wahl dieses Terminus als „Unwort des Jahres“, gewählt von der „Sprachkritischen Aktion Unwort des Jahres“.

Prof. Dr. Horst Dieter Schlosser, Sprecher der Jury „Unwort des Jahres“ erklärt die Wahl mit dem Hinweis, dass „der zunehmende Gebrauch dieses Wortes aus der Wirtschaftssprache sich zunehmend auf nichtfachliche Bereiche ausdehnt. Dabei degradiert Humankapital Menschen nur noch zu ökonomisch interessanten Größen“.²

Der ehrwürdigen Theorie im Sinne von Adam Smith (dieser sprach von geistigem Kapital = intellectual capital) folgend, Humankapital als Summe der menschlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu würdigen, steht in der Praxis eine Unterordnung des Humankapitals dem Shareholder Value entgegen.³

¹ Scholtz, C., Stein, V., Bechtel, R. (2004), *Human Capital Management: Wege aus der Unverbindlichkeit*, München, Wolters Kluwer, 5

² vgl Schlosser, H.D. (2004): Generelle Stellungnahme zum Unwort des Jahres „Humankapital“

³ ebd

I.a) Relevanz und Nutzen des Themas

Forscher des Instituts für Managementkompetenz an der Universität Saarbrücken haben in ihrer neuesten Studie (2008) festgestellt, dass die Hälfte der im DAX notierten Unternehmen im Zeitraum 2005 auf 2006 Human Capital von rund neun Milliarden Euro vernichtet haben.⁴ Am Beispiel von Daimler-Chrysler wird in dieser Studie aufgezeigt, wie mit einer Entlassung von fünf Prozent der Mitarbeiter drei- bis fünf Prozent des Human Capitals vernichtet wurden.⁵

Diese Arbeit, richtet sich vorwiegend an Führungskräfte und HR-Verantwortliche, die sich dem Thema „Human Capital“ annehmen, sie soll aber auch eine allgemeine Informationsquelle zu diesem Thema darstellen.

Was steckt hinter den o.a. Zahlen? Und wie lassen sich dramatische Vernichtungsaktionen verhindern?

I.b) Problemstellung und Struktur der Master Thesis

Als zentrale Frage dient:

„Trägt der „gute Umgang“ mit dem Human Capital bzw. dessen Messung markant/nennenswert/messbar zum Unternehmenserfolg bei?“

Folgt man der einschlägigen Literatur, kommt man rasch zu einer Antwort. „Ja, es muss einen Zusammenhang zwischen erfolgreichen Unternehmen und der Art und Weise, wie diese mit ihren Mitarbeitern umgehen geben.“

Diese Aussage gilt in verstärktem Maße bei Wissensarbeitern.

Abgesehen von dieser Feststellung sind die Erklärungen, wie eine erfolgreiche Umsetzung erreicht werden kann komplex. Menschen und ihre Handlungen sind nicht mittels einer trivialen Maschine zu erklären.

⁴ vgl Scholz, C., Stein, V. (2008): Humankapital-Bewertung aller DAX30-Unternehmen

⁵ vgl Müller-Adams, A. (2008): Humankapital: Das unterschätzte Unternehmensvermögen

Der erste Teil der Master Thesis startet mit einer Begriffsdefinition:

- Human Resources
- Human Capital
- Unternehmenskultur
- Führungskultur
- Motivation.

Anschließend folgt eine Abhandlung über die HR-Themen der Zukunft wie „War of Talents“⁶ und die sich verändernde Bevölkerungspyramide. Die Beleuchtung von Motivation, Unternehmenskultur und Führungskultur vollenden den ersten Teil.

Im zweiten Teil erfolgt die Untersuchung von verschiedenen Human Capital Measurement Ansätzen und deren Bewertung durch österreichische HR-Experten aus den Branchen IT/Software, Stahlindustrie und Lebensmittelproduktion. Zusätzlich folgt ein Exkurs über den aktuellen Stand in den jeweiligen Unternehmen zum Thema: „Sind in den Unternehmen HR und/oder HCM Massnahmen eingeführt oder geplant?“

Im dritten und letzten Teil folgen, gestützt auf die Ergebnisse der Delphi Studie/ Experteninterviews sowie aktueller Studien zum Thema, Argumentationen für eine erfolgreiche strategische Personalarbeit.

I.c) Methode

Für den ersten Teil dieser Arbeit, die Beschreibung der unterschiedlichen Begriffe und die Beleuchtung der verschiedenen Theorien, wurde zum Großteil einschlägige Fachliteratur heran gezogen.

⁶ Michael E. (1998), Direktor von McKinsey, prägte den Begriff „War for Talents“,
Quelle: <http://www.4managers.de/themen/war-for-talents/>, Abfragedatum: 13.09.2008.

Die Praxisuntersuchung im zweiten Teil greift auf die Delphi Studie und Experteninterviews zurück.

Im dritten Teil werden die bisher untersuchten Auswirkungen mittels aktuellen Studien aus Deutschland empirisch abgesichert.

I.d) Ziel der Master Thesis

Als Ziel gilt es, die, teilweise komplementären Korrelationen von Mitarbeiterzufriedenheit, Motivation, Unternehmens- und Führungskultur mittels unterschiedlicher Betrachtungen und Studien darzustellen.

Für eine klare Messbarkeit gilt es verschiedene Ansätze von Human Capital Measurement mit ausgewählten HR-Experten anhand ausgesuchter Postulate zu untersuchen und zu bewerten.

„Worin besteht, bezogen auf den Umgang mit den Mitarbeitern, der Unterschied von erfolgreichen und erfolglosen Unternehmen?“