

HUMANKAPITAL – AUF DEM WEG ZUM WICHTIGSTEN KAPITAL *)

von

Dipl.-Kfm., MBA

Johannes Grill

in:

JG Consulting i.G.

Traminerstraße 9

D-76829 Landau

Tel: 06341 / 960 917

Fax: 06341 / 960 918

Mobil: 0171 / 68 24 24 4

e-Mail: johannes.grill@jg-c.com

***) Der Aufsatz skizziert und ergänzt den am 15. und 16. November 2001 vom Verfasser vor den Mitgliedern des Sozialpolitischen Ausschusses des Arbeitgeberverbandes der Holz- und Kunststoffverarbeitenden Industrie Rheinland-Pfalz e.V. im Landhaus Trifels, Annweiler, gehaltenen Vortrag. Der Verfasser dankt allen Mitgliedern für die rege Teilnahme und sehr fruchtbare Diskussion.**

Inhaltsverzeichnis:

A.	Einleitung:.....	3
B.	Humankapital in der Bilanz:.....	4
C.	Humankapital als wichtigster Erfolgsfaktor:.....	5
D.	Human Resource Accounting – ein Ansatz zur rechnerischen Ermittlung von Humankapital:.....	9
E.	Ein anderer Ansatz – Erfolgsfaktoren des Humankapitals:.....	12
F.	Motivatoren und Demotivatoren:.....	16
G.	Die Überwindung der Folgen des Taylorismus als die Herausforderung des Personalmanagements im 21. Jahrhundert:.....	19
H.	People make the difference:.....	21

Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1: Unternehmenswert und Bilanz	5
Abbildung 2: Entstehung und Wirkung von Erfolgsfaktoren	6
Abbildung 3: Dauerhaftigkeit und Lokalisierung von Wettbewerbsvorteilen	7
Abbildung 4: Schlüsselqualifikationen und Mitunternehmertum (in Anlehnung an Wunderer)	15
Abbildung 5: Motivatoren	17
Abbildung 6: Demotivatoren	17

Tabellenverzeichnis:

Tabelle 1: Die zehn wichtigsten Erfolgsfaktoren (nach Fritz).....	7
Tabelle 2: Die zehn wichtigsten Erfolgsfaktoren (Auditorium)	8
Tabelle 3: Wesentliche Unterschiede von Sach- und Humankapital	11

Humankapital – auf dem Weg zum wichtigsten Kapital

A. Einleitung:

„Heute behaupten alle Unternehmen routinemäßig: ‚Unsere Mitarbeiter sind unser größtes Kapital.‘ Doch nur wenige praktizieren, was sie propagieren – geschweige denn, daß sie wirklich daran glauben. Manager glauben – vielleicht unbewußt – immer noch das, was die Arbeitgeber des 19. Jahrhunderts glaubten; ‚Die Arbeitnehmer sind stärker auf uns angewiesen, als wir auf sie.‘“

Peter Drucker¹

Eine Vielzahl von mittelständischen Unternehmen steht um die Jahrtausendwende vor der Nachfolgefrage. Oft sind die Erben der Gründer- und Aufbaufamilien nach dem zweiten Weltkrieg nicht in der Lage oder nicht bereit, selbst das Steuerrad an den Firmenspitzen zu ergreifen. In der Rolle des Nur-Gesellschafters werden sie alsbald von ihren Beratern auf ein Phänomen aufmerksam gemacht, von der Wallstreet ausgehend, in den neunziger Jahren in Europa große Wirkungen gezeigt hat, dem Denken in Shareholder-Value.

Der Shareholder-Value soll den Wert des vom Anteilseigner eingesetzten Kapitals ausdrücken. Er nimmt zu, wenn der Gewinn eines Unternehmens die Kapitalkosten übersteigt.² Um hohe Gewinne zu erzielen müssen Kosten reduziert werden. In den Gewinn- und Verlustrechnungen und in den vorgelagerten Kalkulationen, die in die Formeln der Shareholder-Value-Ermittlung eingehen, erscheinen die Mitarbeiter lediglich als Kosten. Führt man beim Kauf oder einer Fusion eines Unternehmens ein sogenanntes Due-Diligence-Review durch, dann sind nicht nur die Kosten, sondern zusätzlich die Risiken von Kündigungen (Einhaltung von Fristen, Abfindung) gesondert zu analysieren und zu gewichten.³

¹ Drucker (1992): The New Society of Organizations, in: Harvard Business Review, September-Oktober 1992, zitiert in: Friedman et.al. (1998): Mehr-Wert durch Mitarbeiter, Neuwied, S. 3

² Die Kapitalkosten sind abhängig vom eingegangenen Risiko und den Fremdkapitalzinsen vgl. z.B. Volkart (1997): Strategische Finanzpolitik, Zürich, S. 49 ff.

³ Vgl. z.B. Kittner (1997), „Human Resources“ in der Unternehmensbewertung, in: Der Betrieb, Heft 46, 14. November 1997, 50 Jg., S. 46 f.

Aufgrund solcher Sachlogik ist es naheliegend, verstärkt auf eine hohe Produktivität zu achten und in Folge die Personalkosten möglichst niedrig zu halten bzw. auf Einstellungen weiteren Personals zu verzichten. Bei dieser verengten Sichtweise gerät außer Betracht, was die eigentlichen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens ausmacht und welche Rolle die Human Resources, die wir im weiteren als Humankapital (HK) bezeichnen, dabei spielen.

B. Humankapital in der Bilanz:

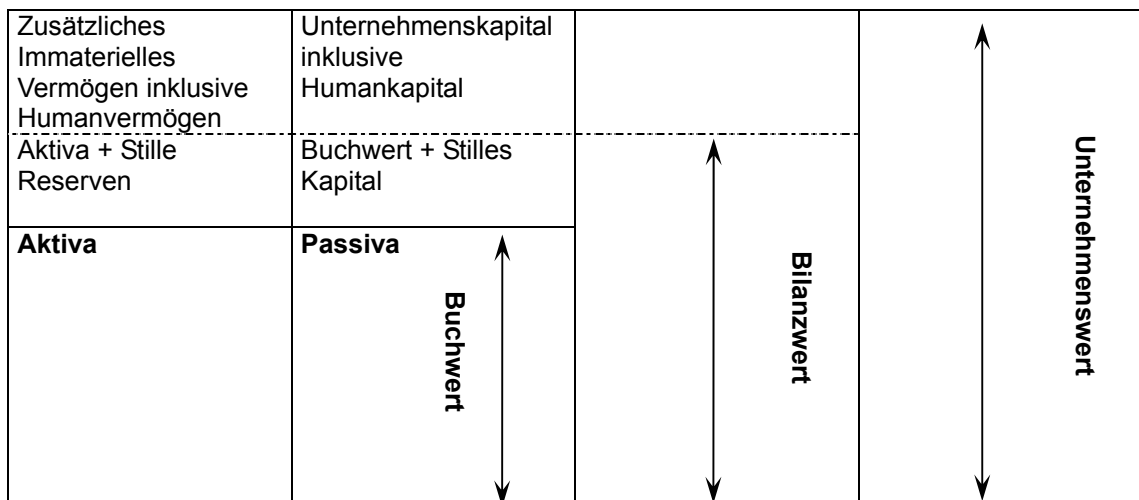
Bei erfolgreichen Unternehmen ergibt die rechnerische Ermittlung des Unternehmenswertes – der Shareholder Value errechnet sich aus der Subtraktion von Unternehmenswert minus Fremdkapital – eine Größenordnung, die oft ein Vielfaches über dem liegt, was Handels- oder Steuerbilanz aussagen. Auch nach der Addition der Differenzwerte von Buch- und Verkehrswerten bei Anlagegütern und der Hinzurechnung durch Unterbewertung entstandener stiller Reserven entsteht ein Bilanzwert, der noch deutlich unter dem errechneten Unternehmenswert liegt. In der traditionellen Unternehmensbewertung wird diese Lücke als „Goodwill“ umschrieben. Dessen Existenz beruht auf nicht bilanzierungsfähigen Faktoren wie Standort, Reputation, Rechtsform, Qualität des Personals, Unternehmenskultur, Qualität der Produktpalette, Markenname usw.⁴ (Siehe Abb. 1). Humankapital ist einer der Goodwill-Faktoren. Bilanztheoretisch handelt es sich dabei eigentlich um Humanvermögen, dem als Kapitalposten „Humankapital“ gegenüber steht.

Die oben genannten Faktoren des Goodwill sind als immaterielle Werte nicht in der Bilanz enthalten. Für die Aktivierung immaterieller Werte bestehen strenge Ansatzvorschriften. In der Regel darf nur käuflich erworbenes immaterielles Vermögen in der Bilanz angesetzt werden.⁵

⁴ Vgl. Sieben/ Maltry (2001), Der Substanzwert der Unternehmung, in : Peemöller (Hrsg.) (2001): Praxishandbuch der Unternehmensbewertung, Herne/Berlin, S. 380 f.

⁵ Vgl. Marx (1994): Objektivierungserfordernisse bei der Bilanzierung immaterieller Anlagewerte, in: Betriebs-Berater Heft 34, S. 2379 ff.

Abbildung 1: Unternehmenswert und Bilanz



Dabei sind es gerade diese nichtbilanzierten Faktoren, die als Ressourcen, Positionen und Fähigkeiten den operativen Erfolg eines Unternehmens maßgeblich steuern. In Wissenschaft und Praxis werden sie als **Erfolgsfaktoren** bezeichnet.

C. Humankapital als wichtigster Erfolgsfaktor:

Die Erfolgsfaktorforschung geht in die sechziger Jahre zurück.⁶ Enormen Auftrieb erhielt diese 1982 durch den Bestseller „In Search of Excellence“ (Auf der Suche nach Spitzenleistungen) von den ehemaligen McKinsey-Beratern Peters und Waterman.⁷ Der Verdienst dieses, in der Wissenschaft kritisch aufgenommenen Buches,⁸ liegt darin, die „harten“ Faktoren wie Strategie und Organisation nachhaltig um die „weichen“ Faktoren wie Kundenorientierung und Qualität der Mitarbeiter/Unternehmenskultur⁹ erweitert zu haben. Der Aufbau, die Pflege und Erweiterung von Erfolgsfaktoren ist wesentlicher Bestandteil des strategischen Managements.¹⁰ Als Vorsteuergrößen sind sie ausschlagge-

⁶ Daniel (1961): Management Information Crisis, in: Harvard Business Review, Heft 5; einen Überblick siehe Grill: Die Bewertung des Humankapitals und seine strategische Bedeutung, Dissertation in Vorbereitung, Referent Prof. Dr. Werner Fröhlich, Donauuniversität Krems/Universität Flensburg

⁷ Peters / Waterman (1993): Auf der Suche nach Spitzenleistungen, 15. Aufl., Landsberg (Lech)

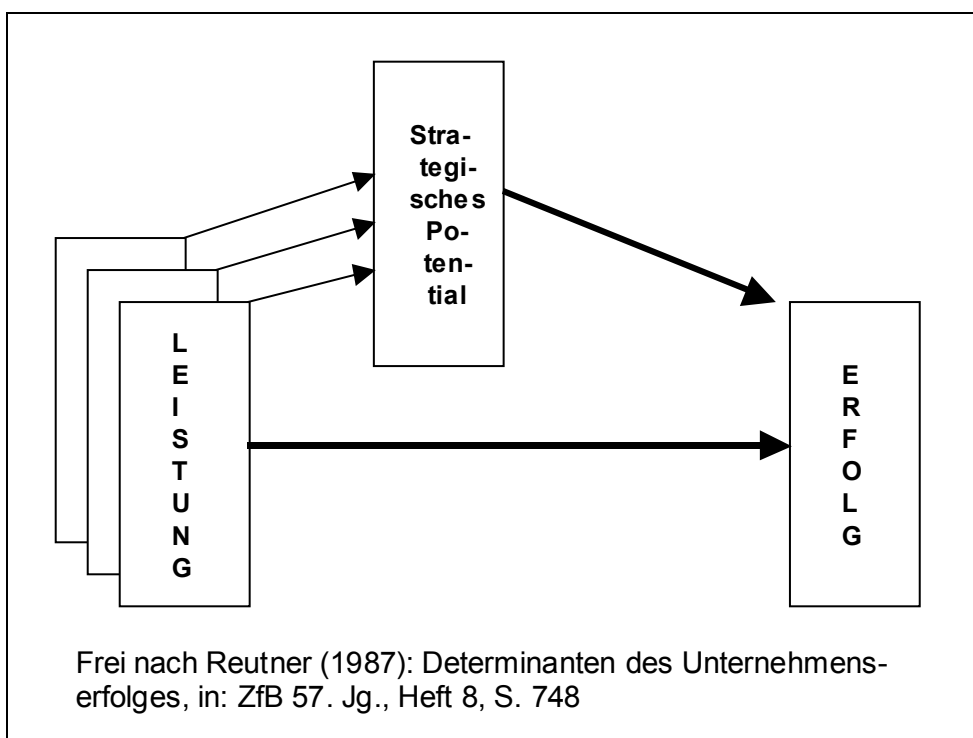
⁸ Z.B. Krüger (1989): Hier irrten Peters und Waterman, in: Harvardmanager 1/1989, S. 13 ff.

⁹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit stets die männliche Form verwendet, wobei die weibliche ausdrücklich miteingeschlossen sein soll

¹⁰ Der Verfasser setzt die Begriffe Erfolgsfaktor u.a. mit „Erfolgspotential“ (Gälweiler), „Erfolgsposition“ (Pümpin) und „signifikante Fähigkeiten“ (Kirsch) gleich: vgl. u.a. Müller-Stewens / Lechner (2001): Strategisches Management, Stuttgart S. 19 f.

bend für das Ausmaß des operativen Erfolgs. So ermöglicht beispielsweise ein über Jahrzehnte geprägter Markenname, der für hohe Qualität, ausgeklügelte Funktionalität und anspruchsvolles Design steht, die Margen zu erzielen, die ein farbloser, nicht unterscheidbarer Durchschnittsanbieter nie erreichen kann. Generiert werden Erfolgsfaktoren durch die Allokation von Ressourcen im Leistungsprozeß der Unternehmung, ausgewählt und gefördert werden sie im wesentlichen von der Unternehmensführung (siehe Abb. 2).

Abbildung 2: Entstehung und Wirkung von Erfolgsfaktoren

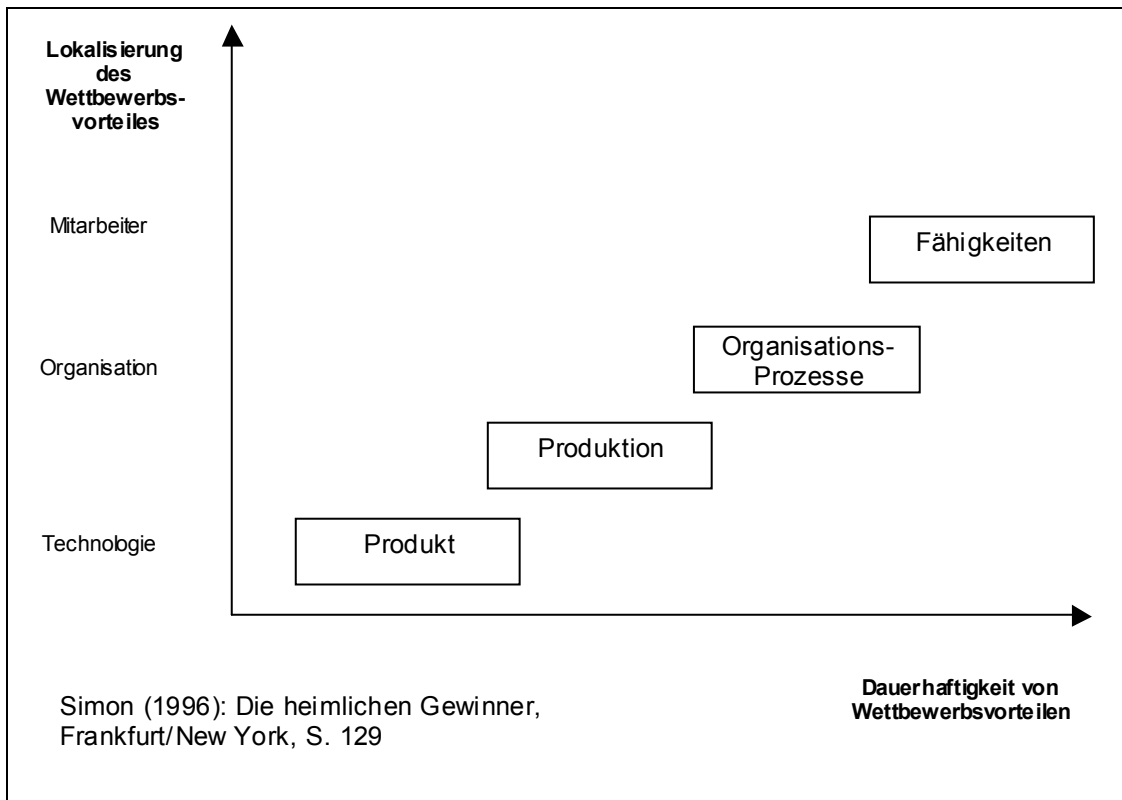


Das Erkennen, Auf- und Ausbauen von Erfolgsfaktoren schafft Wettbewerbsfähigkeit und dauerhafte Wettbewerbsvorteile.¹¹ Die Dauerhaftigkeit von Wettbewerbsvorteilen wird maßgeblich durch Human Resources geprägt (siehe Abb.3).¹²

¹¹ Vgl. Krüger / Homp (1997): Kernkompetenz-Management, Wiesbaden S. 25 ff.

¹² Vgl. Simon (1996): Die heimlichen Gewinner. Hidden Champions, Frankfurt(Main) et.al., S. 129

Abbildung 3: Dauerhaftigkeit und Lokalisierung von Wettbewerbsvorteilen



Aus vierzig Studien zur Erfolgsfaktorforschung ermittelte Fritz die in Tabelle 1 wiedergegebene Auflistung und Bedeutung von Erfolgsfaktoren:¹³

Tabelle 1: Die zehn wichtigsten Erfolgsfaktoren (nach Fritz)

Rang	Erfolgsfaktor
1	Qualität der Human-Ressourcen (Management, Mitarbeiter)
2	Kundennähe
2	Innovationsfähigkeit (neue Produkte, Verfahren...)
4	Produkt- bzw. Angebotsqualität
5	Führungsstil/Führungssystem
6	(einfache, unbürokratische) Organisationsstruktur
6	Konzentration auf einen klaren Geschäftsschwerpunkt
6	Ausgeprägte Organisationskultur
9	Investition und Finanzierung
10	Produktion

¹³ Vgl. Fritz (1990): Marketing – ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolges?, in: Marketing ZFP, Heft 2, II. Quartal 1990, S. 91

Vor der Präsentation dieser empirisch ermittelten Erfolgsfaktoren moderierte der Verfasser eine Kartenabfrage mit der Frage: „Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren im Unternehmen?“. In einer mit dem Auditorium (15 Teilnehmer) durchgeführten Gruppierung der achtzig abgegebenen Karten (ein Faktor pro Karte) ergab sich folgende Tabelle (siehe Tab. 2):

Tabelle 2: Die zehn wichtigsten Erfolgsfaktoren (Auditorium)

Rang	Erfolgsfaktor
1	Qualität der Human-Ressourcen (Management, Mitarbeiter)
2	Marktorientierung
3	Innovation
4	Know-how
5	Strategische Pläne
6	Image
7	Investition
8	Unternehmenskultur
9	Prozeßoptimierung
10	Führungsstil/-system

Die Rangfolge der Faktoren ergab sich aufgrund der Anzahl der Nennungen pro Faktor. Auffallend ist, daß sich die drei Topfaktoren Human Resources, Kundennähe, Innovation wenn auch nicht namens- so doch im wesentlichen inhaltsgleich wiederholen. Ein hervorstechender Unterschied liegt in der Nennung des Faktors Know-how, der allerdings nur zur einem Teil vom Faktor HK gelöst betrachtet werden kann - sogesehen eine weitere Aufwertung des HK. Angesprochen waren mit Know-how aber auch wissensbasierte Systeme, die Wissen im Unternehmen transparenter und vielfältiger nutzbar machen sowie eine gewisse Unabhängigkeit vom HK erreichen sollen. Ein weiterer Unterschied liegt in der Betonung auf dem Image, wohingegen sich weitere Faktoren in etwa wiederholen: Strategische Pläne analog Geschäftsschwerpunkt, Unternehmenskultur analog ausgeprägte Organisationskultur, Prozeßoptimierung analog Produktion (früher stand noch mehr die Optimierung der Produktionsprozesse im Vordergrund, heute sind es alle Prozesse entlang der Wertschöpfungskette). Nicht aufgeführt ist die einfache, unbürokratische Organisationsstruktur – für den Mittelstand eher selbstverständlich. Den von Fritz untersuchten Studien lagen Untersuchungen sowohl von Groß- als auch von Mittelstandsunternehmen zu Grunde. Das erklärt auch die schwache Placie-

rung von Führungsstil/ Führungssystemen, die im Mittelstand generell weniger eine Rolle zu spielen scheinen. Daß schließlich die Produkt- und Angebotsqualität überhaupt nicht genannt wurde, hängt wohl damit zusammen, daß heute viele Anbieter selbstverständlich vergleichbare Qualität bieten müssen, um überhaupt wettbewerbsfähig zu sein. Entscheidend sind heute vielmehr andere Faktoren wie der Service als Ausdruck gelebter Kundennähe.

Für diese Studie am erfreulichsten ist, daß der Erfolgsfaktor HK sich unangefochten als wichtigster Faktor bestätigt hat. Es stellt sich die Frage, warum dieser Faktor, trotz seiner Bedeutsamkeit, oft nur eine untergeordnete Rolle spielt. So vergeht kaum ein Tag, an dem es nicht in den Börsennachrichten heißt, daß die Ankündigung von Stellenabbau eine Steigerung des Aktienwertes auslöst. Offensichtlich bewerten Börsianer die kurzfristige Aussicht auf Kostensenkungen höher als den Abgang von Humankapital. Ob sie dies in gleicher Weise täten, wenn Humankapital explizit in den Firmenbilanzen aufscheinen würde und sie wüßten, welche Werte damit verloren gehen, mag bezweifelt werden.

Versuche, solche Bewertungen durchzuführen, hat es in der wissenschaftlichen Literatur einige gegeben, allerdings mit nur geringem Rückhall in der Praxis. Einen in der Literatur nicht zu übersehender Ansatz stellt das in den USA entwickelte Human Resource Accounting (HRA) dar.

D. Human Resource Accounting – ein Ansatz zur rechnerischen Ermittlung von Humankapital:

Seit etwa Mitte der sechziger Jahre beschäftigt sich eine Gruppe von Autoren intensiv damit, das Humanpotential rechnerisch zu erfassen.¹⁴ Es sind hierzu verschiedene Methoden entwickelt worden. Vergangenheitsorientierte Methoden ermitteln tatsächlich entstandene Kosten der Beschaffung, Entwicklung und Erhaltung der Mitarbeiter. Varianten davon ermitteln Wiederbeschaffungs-

¹⁴ Einen Überblick vermitteln Schoenfeldt (1974): Die Rechnungslegung über das betriebliche „Human-Vermögen“, in: BFuP, 26, 1, S. 1 – 33; Schmidt (Hrsg.) (1982): Die Humanvermögensrechnung der Unternehmen, Berlin/New York; Fischer-Winkelmann / Kohl (1982): Zum Stand des Human Resource Accounting, in: Die Unternehmung, 36, 1, S. 123 - 147 und Wunderer / Jaritz (1999): Unternehmerisches Personalcontrolling, Neuwied/Kriftel, S. 155 - 164

werte oder betreiben eine Abzinsung zukünftig geschätzter Personalkosten. Die Methode zukünftig zu erwartender Personalkosten steht in Analogie zu den modernen Verfahren der Unternehmensbewertung, die sich an zukünftigen Erträgen oder Free Cash Flows orientieren. Beide Ansätze enthalten zwangsläufig spekulative Elemente. Die Ergebnisse sind stark interpretationsbedürftig.

Ein Autor hat mit Hilfe der Wahrscheinlichkeitsrechnung ein komplexes Modell für die Berechnung des künftigen Leistungsbeitrags ermittelt. Es werden Annahmen für die erreichbaren Hierarchiestufen, mögliche Leistungsniveaus und des Dauer des Engagements getroffen.¹⁵ Die Unsicherheit der darin enthaltenen Prognosen über die Leistungsbereitschaft und –fähigkeit eines Mitarbeiters, dessen Laufbahn und dessen Gehaltsentwicklung läßt erhebliche Zweifel an der Praktikabilität des Ansatzes aufkommen.

Aber auch die Methoden, die sich an meßbaren Fakten orientieren, haben in der praktischen Umsetzung Probleme. Es existiert kein EDV-System, daß zusätzlich eine getrennte Kontierung und Bilanzierung der Personalinvestitionen zuließe. Alleine die zusätzlichen Kontierungen der Aufwände für Personalschulung und –weiterentwicklung usw. wären sehr aufwendig. Dabei stünde ein theoretisch einwandfreier Bezugsrahmen für die Kontierung zur Verfügung.¹⁶

Allem Anschein nach ist das Echo in der Praxis gering.¹⁷ Auch den „Personalbilanzen“ - einer Human-Resources-Variante der deutschen Betriebswirtschaftslehre - blieb der Erfolg versagt.¹⁸

Die strengen Bilanzierungsvorschriften lassen eine Aktivierung nicht zu. Ein maßgeblicher Faktor ist, daß Humankapital rechtlich nur begrenzt an das Unternehmen gebunden werden kann. Im Gegensatz zum Sachkapital besteht beim Humankapital kein eindeutiger rechtlicher Anspruch. Aber dafür hat es

¹⁵ Flamholtz (1982), Rechnungslegung über Kosten und Wert des Humankapitals, in: Schmidt (Hrsg.): (1982), a.a.O., S. 83 f.

¹⁶ Fischer (1996) hat hierzu eine bahnbrechende Arbeit vorgelegt: Interne Bilanzierung von Personalinvestitionen, Frankfurt (Main) et.al.

¹⁷ Häufig wird als ein Beispiel auf die R.G.Barry Corporation bezug genommen vgl. Woodruff (1982): Die Humankapitalrechnung der R.G.Barry Corporation, in: Schmidt (Hrsg.) (1982), a.a.O., S. 99 ff.

¹⁸ Witt (1986): Personalbilanzen als Führungsinstrument, in: Personal, 5, S. 184 - 187

andere Vorzüge. In Tabelle 3 sind wesentliche Unterschiede gegliedert nach Vor- und Nachteilen gegenübergestellt:

Tabelle 3: Wesentliche Unterschiede von Sach- und Humankapital

	<i>Sachkapital</i>		<i>Humankapital</i>
<u>Vorteile:</u>	<ul style="list-style-type: none"> + Rechtlich zuordnenbar + In der Verfügungsgewalt + Gebunden 	<u>Nachteile:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Kein Eigentum - Nur begrenzt in der Verfügungsgewalt - Nicht gebunden
<u>Nachteile:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - U.U. nur mit großem Aufwand anpassbar - Wachstumsbeschränkt - In der Regel Wertverlustig 	<u>Vorteile:</u>	<ul style="list-style-type: none"> + Lern/ Änderungsfähigkeit + ermöglicht Anpassbarkeit + Wachstumsfähig + Wertzunehmend

In Kennzahlensystemen wird oft der Eindruck erweckt, daß anhand der Produktivitätszahl „Personalkosten zu Wertschöpfung“ der Einfluß der HK im Gegensatz zum Sachkapital (Abschreibungen zu Wertschöpfung) gemessen werden könnte. Dies ist jedoch insofern ein Trugschluß, weil ungeklärt bleibt, welcher Anteil der Wertschöpfung aus den Erfolgspotentialen eingeflossen ist. Beispielsweise bleibt eine über Jahrzehnte durchgeführte Positionierung im Markt, die ein hohes Preisniveau erlaubt, unberücksichtigt, ist aber für die Höhe der Wertschöpfung ausschlaggebend. Es spielen hierbei immaterielle Kapitalpositionen eine Rolle, die mit viel Aufwand entstanden sind. Wären diese als Investitionen ausgewiesen, gehörten diese nur zum Teil dem Humankapital an. Ein vermutlich größerer Teil wäre dem Nicht-Human-Kapital zuzuordnen, was aber nur im Einzelfall entschieden werden kann.

Der Weg über die Bilanzierung zu einem rechnerisch ermittelten Humankapital zu gelangen ist sehr aufwendig, kompliziert und schwer nachvollziehbar. Einen anderen Weg, das Phänomen „Humankapital“ greifbarer zu machen, bietet die Erfolgsfaktorforschung.

E. Ein anderer Ansatz - Erfolgsfaktoren des Humankapitals:

„Jeder Mensch ist ein Unternehmer“
Motto des Arbeitgeberverbandes Holz-
Kunststoff, Rheinland-Pfalz

Wie die bereits weiter oben erwähnten empirische Untersuchungen zeigen – demonstrativ durch die Kartenabfrage bestätigt – ist das HK der wichtigste Faktor bei der Generierung von Erfolg. Der Ansatz des Verfassers besteht nun darin, zu fragen, welche Erfolgsfaktoren das HK vergrößern oder beschränken bzw. verringern. Gelingt es die Erfolgsfaktoren des HK ausfindig zu machen und positiv zu beeinflussen, dann entsteht über den angenommenen Wirkungszusammenhang

(+) Humankapital → (+) Erfolg

die Möglichkeit das Humankapital und damit den Erfolg zu beeinflussen. Ein Anstieg des Erfolgs bei entsprechend positiver Ausprägung von Erfolgsfaktoren des Humankapitals würde als Nachweis genügen.

Das HK stellt eine Größe dar, die sich vereinfacht in folgender Formel ausdrücken lässt:

$$\mathbf{HK = f (Humanpotential, Situation)}$$

Der Umfang bzw. der Wert des HK hängt von der Anzahl bzw. Qualität der Personen und der sie begünstigenden oder behindernden internen wie externen Situationsvariablen ab.

Die Personen – ihre Anzahl, Zusammensetzung und Qualifikation im weitesten Sinn – stellen das Humanpotential dar.

Gelingt es auf Dauer nicht, das Humanpotential in operativen Nutzen überzuführen, dann entsteht ein Überhang von Humanpotential. Da die Kosten hierfür

den Erfolg schmälern, reduziert dies den an sich positiven Effekt von HK auf den Erfolg.

Hier ist strategisches bzw. weitsichtiges Management gefordert, um im Rahmen der strategischen Planung (Frühaufklärung) freiwerdendes Humanpotential vorzeitig zu erkennen und Wege für dessen Nutzung zu generieren, beispielsweise durch Ausweitung vorhandener Geschäfte oder durch die Erschließung neuer Geschäftsfelder.¹⁹ Das Risiko des negativen Effekts kann durch rechtzeitiges Gegensteuern zu einer Chance umgewandelt werden, um im Sinne einer ressourcen-basierten Strategie aus Kernkompetenzen neue Märkte zu generieren.²⁰

Als eine für den Mittelstand geeignete Charakterisierung des Human-Potentials kann der Portfolio-Ansatz „Internes Unternehmertum“ von Wunderer.²¹ In diesem Ansatz werden alle Mitarbeiter nach den „Schlüsselqualifikationen“

Strategieorientierte Problemlösung (Gestaltungskompetenz)

Effiziente Umsetzung (Handlungskompetenz)

Kooperative Selbstorganisation (Sozialkompetenz)

eingestuft.²²

Die Schlüsselqualifikationen haben starke Parallelen zu den drei „Kategorien pädagogischer Beeinflussung“ von Heinrich Pestalozzi – in obiger Reihenfolge.²³

Kopf

Hand

Herz

¹⁹ Als ein positives Beispiel für die Nutzung von Humanpotential gilt Trigema, Interview mit Wolfgang Grupp, in: unternehmermagazin 4/2001, S. 20 f.

²⁰ Vgl. Hamel/Prahalad (1995): Wettlauf um die Zukunft, Wien; Krüger / Homp (1997): Kernkompetenz- Management, Wiesbaden; langlebige Unternehmen basieren darauf, überhängiges Humanpotential für das Überleben investiert zu haben wie Geus (1997): Das Geheimnis der Vitalität, in: Harvardmanager 3, S. 111 – 118, zeigt.

²¹ Wunderer (1999 a): Mitarbeiter als Mitunternehmer – ein Transformationskonzept, in: Wunderer (Hrsg.) (1999 b): Mitarbeiter als Unternehmer, Neuwied/Kriftel, S. 22 - 58

²² Wunderer (1999a), a.a.O., S. 42 ff., Hervorhebungen im Fettdruck v. Verf.

²³ Wunderer (1999a), a.a.O., S. 43

Unter „strategieorientierter Problemlösung“ versteht Wunderer keine „bahnbrechenden bzw. patentwürdigen Erfindungen“. Vorwiegend gemeint sind „inkrementale kreative Verbesserungen“. Entscheidend ist, daß die „schöpferische Begabung“ auf die strategischen Ziele des Unternehmens ausgerichtet ist und nicht im „Tagträumen“ endet.²⁴

Ideen und Verbesserungen werden erst dann Realität, wenn sie umgesetzt werden. Die Fähigkeit „ziel- und bedürfnisgerecht sowie zeit- und nutzenorientiert“ zu handeln, ist der „erfolgskritische“ Part.²⁵ Dieses Phänomen ist angesichts einer Vielzahl von gescheiterten Veränderungsprojekten in der Praxis nur zu bekannt.

Unter „Sozialkompetenz“ versteht Wunderer die Fähigkeit „mit sich selbst und anderen konstruktiv umgehen“ zu „können und wollen.“ Hierbei kommt es zu einer Verbindung von „Selbständigkeit und Kooperation“, weshalb Wunderer von „kooperativer Selbstorganisation“ spricht.²⁶ Basis zum konstruktiven Umgang miteinander ist die Persönlichkeit. Griffiger ausgedrückt ist diese Schlüsselqualifikation mit dem Begriff „Führungskompetenz“ - als einer Kombination von Charakter und Sozialkompetenz (siehe Abb. 4).

Ordnet man jedem Mitarbeiter nach der Ausprägung seiner Schlüsselqualifikationen eine Position im Portfolio zu, dann ergeben sich unterschiedliche prozentuale Anteile der in Abbildung 4 skizzierten Mitarbeiter-Gruppen. Eine **Steigerung des HK** läge dann vor, wenn es gelänge, den **Anteil der Personen** in Richtung **Partner**²⁷ zu erhöhen.

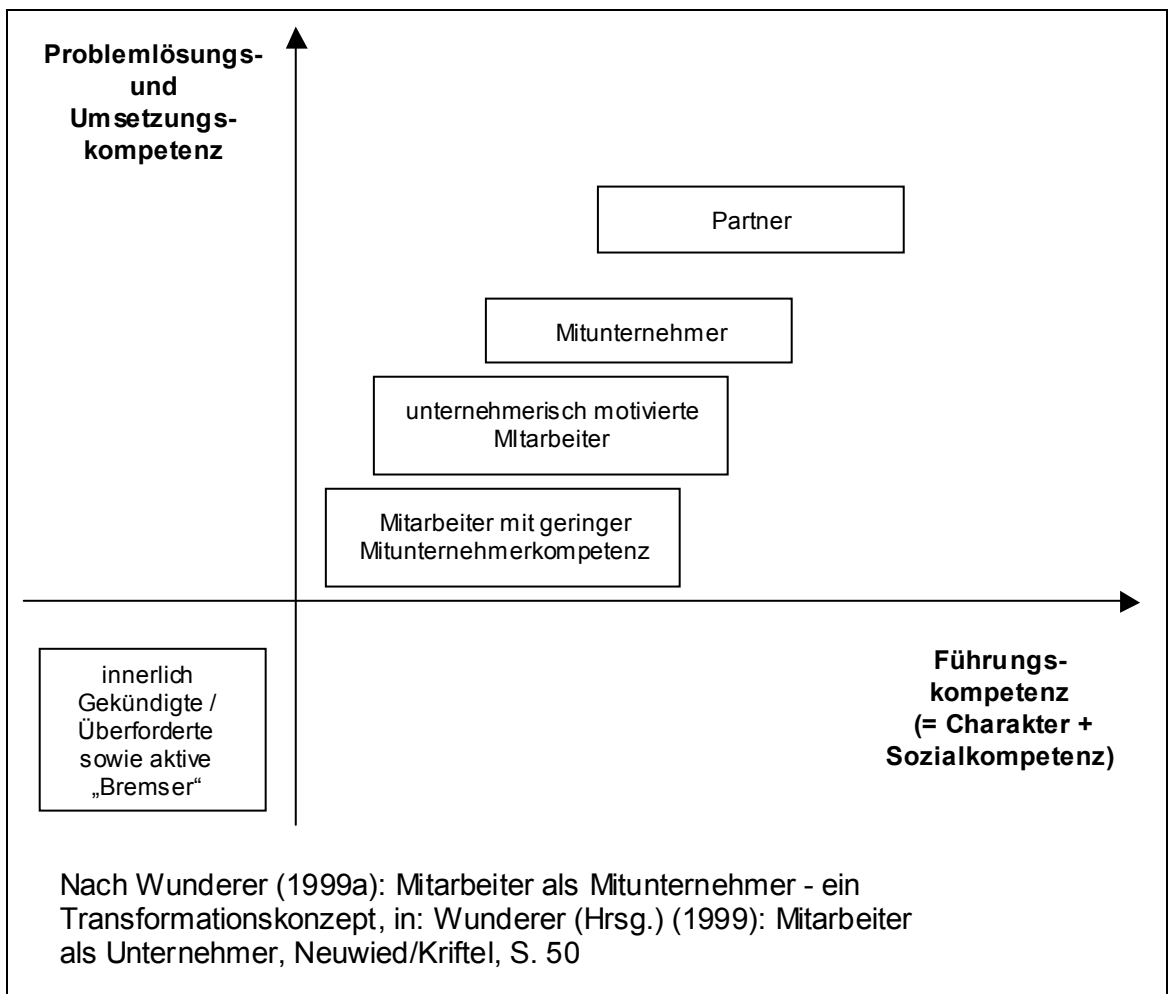
²⁴ Wunderer (1999a), a.a.O., S. 43

²⁵ Wunderer (1999a), a.a.O., S. 44

²⁶ Wunderer (1999a), a.a.O., S. 45

²⁷ Wunderer (1999a), a.a.O., S. 52 spricht von „Subunternehmer“

Abbildung 4: Schlüsselqualifikationen und Mitunternehmertum (in Anlehnung an Wunderer)



Von Erfolg wird dieser Weg allerdings nur dann gekrönt sein, wenn den Mitarbeitern mehr Beachtung geschenkt wird. Es genügt nicht, nur die situativen Elemente (siehe F.) zu verändern. Der Mitarbeiter muß sich als ganzer Mensch einbringen können. Hierzu sind nicht nur seine „Eignungen“, sondern auch seine viel zu wenig beachteten „Neigungen“ von Bedeutung. Fröhlich verweist darauf, daß sich Eignungen „verbessern und trainieren“ lassen, „Neigungen dagegen nicht.“²⁸ Neigungen sind jedoch entscheidend für die Motivation.

²⁸ Fröhlich (1999a): Effiziente Personalarbeit durch Value Development, in: Fröhlich (Hrsg.) (1999): Effiziente Personalarbeit, Neuwied/Kriftel, S. 23; ausführlicher in Fröhlich (1999b): Effiziente Personalarbeit durch Kunden- und Problemlösungsorientierung, in: Fröhlich (Hrsg.) (1999), S. 9 ff.

F. Motivatoren und Demotivatoren:

„Ich bin der Überzeugung, daß Männer und Frauen gute und kreative Arbeit leisten wollen und diese auch leisten werden, wenn sie über das entsprechende Umfeld verfügen!“
Bill Hewlett²⁹

In der betriebs- und ingenieurwirtschaftlichen Literatur wird beim Thema Motivation häufig auf die „Zweifaktoretheorie“ Herzbergs bezug genommen.³⁰ Herzberg fand in seinen Untersuchungen - erstmals im Jahre 1959 veröffentlicht - heraus, daß es zwei getrennte Faktoren gäbe: „**Hygienefaktoren**“, die „nicht zentral im Arbeitsinhalt liegen, sondern in Rand- und Folgebedingungen der Arbeit“ („extrinsische Arbeitsmotivation“) und „**Motivationen**“, die das für den „Menschen kennzeichnende Streben nach Wachstum durch Aufgabebewältigung“ („intrinsische Arbeitsmotivation“) kennzeichnen.³¹ In Abb. 4 und 5 sind Motivationen mit M und Hygienefaktoren mit H markiert. In der betriebswirtschaftlichen Lehre und Praxis wird dabei weniger reflektiert, daß Herzbergs Theorie vielfältiger Kritik ausgesetzt ist. So ist beispielsweise die Aufteilung in zwei separate Dimensionen bezweifelt, weil einige Faktoren beide Dimensionen beeinflussen können.³²

Aus diesem Grund hat der Verfasser an das Auditorium die offenen Fragen „Was motiviert Mitarbeiter?“ und „Was demotiviert Mitarbeiter?“ gestellt. Dies auch vor dem Hintergrund neuerer Forschungsergebnisse Wunderers, der nach „dreißig Jahren Motivationsforschung“ die Bedeutung von „Motivationsblockaden“ herausgefunden hat, deren Abbau vorrangiger sei als „ausgereizte“ Incentives.³³

Die Ergebnisse der Befragung sind in den Abbildungen 4 und 5 wiedergegeben. Die 128 bzw. 125 Argumente wurden den Kategorien des Fragebogens

²⁹ Wunderer (1999a), a.a.O., S. 36

³⁰ Als ein Beispiel von vielen Bullinger (1996): Erfolgsfaktor Mitarbeiter, Stuttgart, S. 46 f.; ähnlich verhält es sich mit der „Bedürfnispyramide“ Maslows, derselbe, S. 39 f.

³¹ Rosenstiel (o.J.): Materialien zur Vorlesung Organisationspsychologie I und II, München, S. 141 ff.

³² Zur Kritik an Herzberg: Weinert (1987): Lehrbuch der Organisationspsychologie, München 1987, S. 270 sowie Rosenstiel (o.J.), a.a.O., S. 143 ff.

³³ Prof. Wunderer im Gespräch mit dem Verfasser nach einem Vortrag an der Donauuniversität Krems am 10.10.2000; der Verfasser erhielt hierzu den Fragebogen Prof. Wunderers zu Motivationsbarrieren

zu Motivationsbarrieren Wunderes (siehe Anhang) zugeordnet mit dem Ergebnis, daß Ausprägungen ein und derselben Faktoren sowohl motivierende als auch demotivierende Wirkungen haben können.

Abbildung 5: Motivatoren

<i>Motivatoren</i>				
Faktoren		Anzahl	%	Rang
Führung	H	23	18,0%	1
Honorierung/ Status	H	18	14,1%	2
Organisationskultur	H	16	12,5%	3
Perspektiven	M	13	10,2%	4
Arbeitsergebnis/ Anerkennung	M	12	9,4%	5
Wirtschaftliche Situation/ Image	H	11	8,6%	6
Verantwortung	M	8	6,3%	7
Arbeitsinhalt	M	8	6,3%	7
Organisationsklima	H	7	5,5%	9
Verhältnis zu Kollegen/ Team	H	6	4,7%	10
Organisation	H	3	2,3%	11
Ressourcen	H	3	2,3%	11
		128	100,0%	

Abbildung 6: Demotivatoren

<i>Demotivatoren</i>				
Faktoren		Anzahl	%	Rang
Führung	H	24	19,2%	1
Organisationskultur	H	22	17,6%	2
Organisation	H	17	13,6%	3
Arbeitsergebnis/Anerkennung	M	16	12,8%	4
Ressourcen	H	9	7,2%	5
Organisationsklima	H	7	5,6%	6
Wirtschaftliche Situation&Image	H	7	5,6%	6
Unternehmens- und Personalpolitik	H	7	5,6%	6
Honorierung & Status	H	6	4,8%	9
Perspektiven	M	5	4,0%	10
Verhältnis zu Kollegen/Team	H	3	2,4%	11
Persönliches Erleben	H	2	1,6%	12
		125	100,0%	

Auffallend ist, daß **Führung** im umfassenden Sinn eine maßgebliche Rolle sowohl bei der Motivation als auch bei der Demotivation spielt. Führung wird vom Mitarbeiter „strukturell“ über „Strategie“ und „Personalstruktur“ (in Abb. 5 ausgedrückt durch Unternehmens- und Personalpolitik), „Organisation“ und „Organisationskultur“ erlebt. Ferner erfährt der Mitarbeiter Führung „interaktio-

nell“ im unmittelbaren Kontakt mit Führungskräften. ³⁴ Rein prozentual würde entsprechend den Ergebnissen Führung im obigen Sinn bei Demotivatoren (oder Motivationsblockaden) noch stärker als bei Motivatoren wirken (56 statt 33 %).

Daraus läßt sich ableiten, daß interaktionell auf die Auswahl, Entwicklung bzw. Fortbildung von Führungskräften in ihrer Eigenschaft als Führende größter Wert gelegt werden sollte, um HK zu fördern. Angebracht ist dabei ein Rollenwechsel vom Bestimmer zum Motivator und Coach. Je qualifizierter und engagierter die Mitarbeiter sind, desto weniger müssen Führungskräfte interaktionell agieren. Hier ist der Schwerpunkt auf strukturelle Führungsmaßnahmen zu legen (siehe unten). ³⁵ Im Umkehrschluß gilt allerdings auch, daß ungelern- te oder nur angelernte Mitarbeiter nach wie vor die direkte Führung brauchen, die ebenso trainiert werden sollte.

Im Bezug auf den strukturellen Aspekt sind die Führungskräfte gefordert, die Organisation motivierend zu gestalten und die Organisationskultur so zu beeinflussen, daß sie motivierend wirkt. Stichworte zu Organisationskultur wären, daß Reden und Handeln übereinstimmen, Vertrauen vorgelebt wird, Konflikte konstruktiv und ohne Schädigung von Personen ausgetragen werden, Vorgänge transparent sind und daß etwas mit einer gewissen Fehlertoleranz ausprobiert werden darf usw. Bei der Organisation ist darauf zu achten, daß die Arbeitskoordination geklärt ist: Stimmen Aufgaben und Kompetenzen überein? Ist die Arbeit gerecht verteilt? Sind die Schnittstellen abgestimmt? Sind Arbeitssitzungen produktiv? Ist Kommunikation gewährleistet?... Ferner ist auf die Arbeitsdurchführung zu achten: Passen die Arbeitsbedingungen? Ist ausreichend Zeit gewährleistet? Ist der Leistungsdruck angemessen? Ist der Leistungserfolg genügend? Ist der Überblick gegeben?...

Zur Unternehmens- und Personalpolitik stellen sich die Fragen: Ist die Lohn-/Gehaltspolitik konsequent - auch bei Neueinstellungen? Werden Ziele und Ergebnisse offen kommuniziert? Ist bei Einstellungen eine Richtung erkennbar

³⁴ Wunderer (1997): Qualitätsmanagement durch und im Personalmanagement – Konzeptionelle Grundlagen und Folgerungen für die Personalabteilung, in: Wunderer/Gerig/Hauser (Hrsg.): Qualitätsorientiertes Personalmanagement, S. 1 - 46

oder basiert diese auf Hire und Fire? Ist Behutsamkeit in Organisationsveränderungen ausmachbar oder wird ständig umorganisiert? Ist eine Strategie erarbeitet, kommuniziert und umgesetzt?

G. Die Überwindung der Folgen des Taylorismus als die Herausforderung des Personalmanagements im 21. Jahrhundert:

„...daß die Arbeit dem Arbeiter äußerlich ist, d.h. nicht zu seinem Wesen gehört, daß er sich daher in der Arbeit nicht bejaht, sondern verneint, nicht wohl, sondern unglücklich fühlt, keine freie physische und geistige Energie entwickelt, sondern seine Physis abkasteit und seinen Geist ruiniert. **Der Arbeiter fühlt sich daher erst außer der Arbeit bei sich und in der Arbeit außer sich.** Zuhause ist er, wenn er nicht arbeitet, und wenn er arbeitet, ist er nicht zuhause. Seine Arbeit ist daher nicht freiwillig, sondern gezwungen, Zwangsarbeit. Sie ist daher nicht die Befriedigung eines Bedürfnisses, sondern außer ihr zu befriedigen.“

Karl Marx (1844)³⁶

Die moderne Verhaltensbiologie lehrt, daß evolutionär betrachtet Lust und Leistung (Freude an der Arbeit) eine Einheit waren.³⁷ Mit der industriellen Entwicklung wurde diese Trennung forciert. Der Taylorismus und der Fordismus beschleunigten sie. Die oben erwähnte Sicht von Karl Marx, daß der Arbeiter erst außerhalb der Arbeit er selber sei, hatte Folgen, die sich an der verringerten Wochenarbeits- und Gesamtjahresarbeitszeit ablesen lassen. Gewerkschaften träumen immer noch davon, die Arbeit noch weiter zu reduzieren und die Freizeit zu erhöhen.

Innerhalb der Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland und anderen Industrienationen führt dies immer mehr zu Spannungen, die auf eine Zerreißprobe zusteuern. Einerseits ist ein kleiner werdender Teil der Gesellschaft immer mehr gefordert, der in der offiziell arbeitenden Wirtschaft aktiv ist. So ist

³⁵ Vgl. Wunderer (1999a), a.a.O., S. 40 f.

³⁶ zitiert in: Rosenstiel (o.J.), a.a.O., S. 95 f.; Hervorhebungen in fett durch den Verf.

³⁷ ein exponierter Vertreter ist Felix von Cube (1994): Lust an Leistung – Der Weg zur Kompetenz, in: Faix et.al. (Hrsg.): Der Weg zum schlanken Unternehmen, Landsberg (Lech), S. 261 ff.

in mittelständischen Unternehmen zu beobachten, daß der Weg von der 40- zur 35-Stunden-Woche sehr weitgehend nicht durch Aufstockung von Arbeitskräften – wie von den Gewerkschaften behauptet – sondern durch höhere Produktivität und damit einhergehend mit mehr Leistung pro Stunde gemeistert wurde. Dies hat eine Erhöhung des nicht nur positiven Stresses bei allen Aktiven zur Folge. Insbesondere die Tüchtigen und Tüchtigsten sind davon betroffen

Andererseits ist ein größer werdender Teil der Gesellschaft dabei, seine Zeit in den Wartezimmern der Ärzte, in Freizeiteinrichtungen und mit Schwarzarbeit zu verbringen. Eine nicht geringe Anzahl der Aktiven sehnt sich danach, ebenfalls in dieser Freizeit aufzugehen. Aber die viele Freizeit ist ohne Arbeit anscheinend auch nicht zu ertragen.³⁸ Da die Befriedigung aus sozial anerkannter Leistung fehlt, ist ein Teil mit immer waghalsigeren Sportarten dabei, „Anerkennung“ zu erlangen. Viele langweilen sich regelrecht: es zeigt sich ein Fehlen von „Neugierreizen“ und „explorativer Triebbefriedigung.“ Cube empfiehlt daher „lustvolle Leistung“ statt „lustloser Arbeit.“³⁹ Auch Empirische Studien sprechen eher dafür, daß Leistung Zufriedenheit verursacht und nicht umgekehrt.⁴⁰

Die demographische Entwicklung, die einen Rückgang der Erwerbsbevölkerung mit sich bringt, wird den schon bestehenden Mangel an Facharbeitskräften verschärfen und einen bislang ungekannten Mangel an Ungelernten bringen. Die Arbeit muß also schon aus gesellschaftspolitischen Gründen attraktiver werden. Es ist vielleicht die **Herausforderung des 21. Jahrhunderts**, Arbeit so attraktiv zu gestalten, daß eingestellte und potentielle Mitarbeiter ihr volles Potential nicht länger an der Stechuhr hängen lassen, um es abends größtenteils ungenutzt wieder mit nach Hause zu nehmen.

Unternehmenspolitisch folgt daraus, daß Rahmenbedingungen (siehe Kapitel F.) zu schaffen sind, die „lustvolle Leistung“ ermöglichen. Es gilt, bislang ausschließlich oder vermehrt in der Freizeit gelebte Schaffenskraft und Kreativität

³⁸ Lukas (1983): Von der Tiefen- zur Höhenpsychologie, Freiburg (i.Br.), S. 59 ff.

³⁹ Cube (1994), a.a.O., S. 264

⁴⁰ Rosenstiel, a.a.O., S. 189

in die Unternehmen zu ziehen. Über verbesserte Situationsvariablen kann das Humanpotential vermehrt Nutzen stiften. Nach der Formel „Wert des HK = f (Humanpotential, Situation)“ ermöglicht beides zusammen, den Wert des HK deutlich zu steigern.

Mitarbeiterorientierung in diesem Sinne heißt nicht, sich einseitig nur dem Mitarbeiter zuzuwenden ohne Leistung zu verlangen, es heißt, sich dem Mitarbeiter so zuzuwenden, daß er seine Leistungsfreude und Leistungsfähigkeit steigern und für die Kunden und das Unternehmen effektiv und effizient einsetzen kann.

H. People make the difference:

Die hohe Bedeutung des Erfolgsfaktors Kundenorientierung (Kundennähe, Marktorientierung) ist in den Tabellen 1 und 2 ablesbar. Nach den Marketing-Experten Homburg und Stock hat „Kundenorientierung“ vier wesentliche Aspekte: „Produkt- und Dienstleistungsqualität“, „Kundenbezogene Information“, „Kundenorientierung der Unternehmensführung (Organisation, Personalführung, Kultur)“ und „Kundeninteraktion“.⁴¹

Nach Homburg/Stock sind in der Marketing-Praxis die beiden erstgenannten Aspekte erkannt und mehr oder weniger gut umgesetzt. Die „Kundenorientierung der Unternehmensführung“ jedoch ist weniger ausgeprägt und mit der „Kundeninteraktion“ ist es am schlechtesten bestellt. Hierbei geht es um Fragen wie: „Wie geht das Unternehmen mit seinen Kunden um? Es geht um die Freundlichkeit der Mitarbeiter im Kundenkontakt, es geht um das Verstehen von Kunden in bestimmten Situationen, es geht um Flexibilität, es geht um die Frage, wie kundenorientierte Prozesse gestaltet sind.“⁴²

In der Kundeninteraktion ist die Qualifikation der Mitarbeiter von hoher Bedeutung. Neben der Fachkompetenz sticht die Sozialkompetenz hervor, die sich beispielsweise darin ausdrückt, sich in der Sprache des Kunden ausdrücken

⁴¹ Homburg / Stock (2000): Der kundenorientierte Mitarbeiter, Wiesbaden, S. 11 ff.

⁴² Homburg / Stock (2000), a.a.O., S. 14

zu können und dem Kunden aktiv zuzuhören. Hinzu kommen zwei weitere Faktoren, die kundenorientiertes Verhalten erst ermöglichen: die „Mitarbeiterzufriedenheit“ und „persönliche Ressourcen.“⁴³ Nach den Untersuchungen von Stock sind nur „wirklich zufriedene Mitarbeiter in der Lage, die Kunden durch ihr Verhalten zu begeistern.“⁴⁴ Über mehr Leistung im oben diskutierten Sinne kann die hier vorausgesetzte Mitarbeiterzufriedenheit gestärkt werden.

Kunden werden anspruchsvoller. Großkunden wie Baumarktketten oder Automobilhersteller verschärfen ihre Ansprüche. Im täglichen Geschäft gilt es mannigfaltige Unfreundlichkeiten und Beschwerden im Kundenkontakt zu verdauen. „Die Fähigkeit zur konstruktiven Verarbeitung von negativen Erfahrungen (hängt) entscheidend von den „persönlichen Ressourcen“ eines Menschen ab.“⁴⁵

Besondere Bedeutung kommen dabei den „sozialen Ressourcen“ zu. Im Unternehmen ist dies der Rückhalt bei Kollegen, außerhalb sind dies Familie und Freundeskreis. „Geteiltes Leid ist halbes Leid“.⁴⁶ Kollegen, Familie und Freunde sind nicht länger als „Konkurrenten“ um die Zeit, die der Mitarbeiter nicht für die Firma verbringt, anzusehen. In einer ganzheitlichen Betrachtungsweise sind sie wichtige Partner des Unternehmens, die - im Sinne eines **erweiterten Humankapitals** - in die Unternehmens- und Personalpolitik aktiver miteinbezogen werden sollten.

Die Fähigkeit der Kundenorientierung gewinnt immer höheren Stellenwert. Produkte und Verfahren sind relativ schnell nachahmbar (siehe Abb. 3). Vielfach konvergieren Funktionalität und Qualität in den Angeboten. Die entscheidende Differenzierung wird im Service erlebt. Dabei ist die Humanressource ausschlaggebend. Leistungsfreudige, zufriedene Mitarbeiter machen den Unterschied:

People make the difference.

⁴³ Homburg / Stock (2000), a.a.O., S.

⁴⁴ Homburg / Stock (2000), a.a.O. S. 119 und Stock (2000): Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, Wiesbaden

⁴⁵ Homburg / Stock (2000), a.a.O., S. 59; Ergänzung in Klammern v. Verf.

⁴⁶ Homburg / Stock (2000), a.a.O. S. 62 ff.