

Manfred Becker



# Messung und Bewertung von Humanressourcen

Konzepte und Instrumente  
für die betriebliche Praxis

**eBook**

**SCHÄFFER  
POESCHEL**



Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,  
vielen Dank, dass Sie dieses E-Book erworben haben. Damit Sie das Produkt optimal nutzen können, möchten wir Sie gerne auf folgende Navigationsmöglichkeiten hinweisen:

Die Verlinkungen im Text ermöglichen Ihnen eine schnelle und komfortable Handhabung des E-Books. Um eine gewünschte Textstelle aufzurufen, stehen Ihnen im Inhaltsverzeichnis und im Register als Link gekennzeichnete Kapitelüberschriften bzw. Seitenangaben zur Verfügung.

Zudem können Sie über das Adobe-Digital-Editions-Menü »Inhaltsverzeichnis« die verlinkten Überschriften direkt ansteuern.

Erfolgreiches Arbeiten wünscht Ihnen  
der Schäffer-Poeschel Verlag



---

Manfred Becker

# **Messung und Bewertung von Humanressourcen**

**Konzepte und Instrumente für die betriebliche Praxis**

2008  
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

Univ.-Prof. Dr. Manfred Becker ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Personalwirtschaft an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar

e-book ISBN 978-3-7992-6206-4

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2010 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[info@schaeffer-poeschel.de](mailto:info@schaeffer-poeschel.de)

Einbandgestaltung: Willy Löffelhardt  
Satz: DTP + TEXT Eva Burri, Stuttgart · [www.dtp-text.de](http://www.dtp-text.de)

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt

---

# Vorwort

Höhere Weisheit ist nur in  
der Vielfalt des Wettbewerbs  
der Talente, Befähigungen,  
Leistungen zu erwarten!

Das hiermit vorgelegte Buch zur Messung und Bewertung von Humanvermögen befasst sich mit der herausfordernden konzeptionellen Aufgabe, die verschiedenen wissenschaftlichen Ansätze, Konzepte und Instrumente, die in Wissenschaft und Praxis diskutiert und umgesetzt werden, zu erfassen, zu bewerten und schließlich in einer integralen Perspektive zu verbinden. Die unterschiedlichen Konzepte und Instrumente wurden so zusammengefügt, dass ein umfassender Überblick über die volkswirtschaftlichen, betriebswirtschaftlichen und verhaltenswissenschaftlichen Ansätze möglich wird. Das Buch bietet darüber hinaus konkrete Gestaltungshinweise zur Messung und Bewertung der Humanressourcen in der betrieblichen Praxis.

Das Buch ist auf drei Säulen aufgebaut. Eine Säule behandelt die wirtschaftswissenschaftliche, insbesondere die betriebswirtschaftliche Erfassung, Messung und Bewertung von Humanvermögen. Diese ökonomische Säule erfasst und bewertet Humanvermögen aus der Objektperspektive. Es ist der substantivistische Zugang, der in diesem Kapitel betont wird. Humanvermögen wird als Bestand, als Assets, als verfügbare Ressource erfasst und bewertet. Humanvermögen ist in der substantivistischen Perspektive »immaterielles Objekt« der Messung und Bewertung. Wenn man so will, haftet der Betrachtung des Humanvermögens als »immaterielles Objekt« die widersprüchliche Zuordnung an, kein Objekt zu sein und doch wie die anderen Wertobjekte der Unternehmen behandelt zu werden. Der ökonomische Zugang erfasst Humanvermögen als in Geld bewertete Quantität. Mit Erich Fromm ließe sich sagen, dass beim substantivistischen Zugang die Perspektive des »Haben« der ökonomischen Erfassung und Bewertung von Humanvermögen dominiert.

Weil die ökonomische Messung und Bewertung des menschlichen Leistungsvermögens in substantivierender Form einseitig bleiben muss und aus humanistischer Perspektive nach wie vor als kaltes Rechenwerk seelenloser Buchhalter abgelehnt wird, muss die verhaltenswissenschaftliche Messung und Bewertung hinzugenommen werden.

Verhaltenswissenschaftliche Konzepte und Instrumente erfassen und messen Humanvermögen aus der Subjektperspektive. Der subjektbezogene Zugang zum Humanvermögen stellt die Person, das Subjekt, in den Mittelpunkt der Messung und Bewertung von Humanvermögen. Aktionsbezogen und personenzentriert fragen die Menschen, »Was kann ich?«, »Was will ich?«, »Was tue ich?«, »Wohin kann und will ich mich entwickeln?«. Die verhaltenswissenschaftliche Messung und Bewertung erfasst das Humanvermögen qualitativ als »mein Bildungsstand«, »meine Erfahrung« und »mein Potenzial«. Mit Erich Fromm ließe sich sagen, dass bei der subjektivistischen Perspektive das »Sein« die Konzepte und Instrumente verhaltenswissenschaftlicher Messung und Bewertung des Humanvermögens dominiert.

Die im Vorfeld der Erarbeitung dieses Buches erfolgte Analyse der Veröffentlichungen zeigt, dass die Messung und Bewertung von Humanvermögen publizistisch Konjunktur hat. Detailstudien, umfassende Konzepte und auch »Weltformeln« werden dem Leser geboten. Die Beratungsunternehmen sind fleißig dabei, Beratungsprodukte zur Messung und Bewertung von

Humanvermögen zu entwickeln und zu vermarkten. »Human Capital Clubs« nehmen sich des Themas an. Einzelne Unternehmen haben begonnen, den Wert ihres Humanvermögens systematisch zu ermitteln. Als Folge der demografischen Entwicklung fragen sich die Unternehmen zunehmend besorgt, wie die alterungsbedingten Lücken geschlossen und die Leistungsfähigkeit der Unternehmen erhalten werden können.

Auch wenn landauf landab die substantivierende Objektperspektive auf das Humanvermögen noch dominiert, lassen sich aus personaler, individueller Sicht Gründe genug finden, die Subjektperspektive zu stärken und Humanvermögen als personalen Wert systematisch zu ermitteln und subjektiv zu bewerten. Arbeitsmärkte sind größer, transparenter und wettbewerbsintensiver geworden. Wenn der Wettbewerb um Lebens- und Berufschancen zunimmt, dann muss die Kenntnis der Person über das eigene personale Humanvermögen mit wachsen. Es muss das Bewusstsein gestärkt werden, das individuelle Humanvermögen sinnvoll und ökonomisch bestmöglich zu vermarkten. Wohl dem, so ließe sich sagen, der in diesen dynamischen Zeiten genau weiß, was er kann, wozu er noch fähig wäre und zu welchem Preis die personale Kompetenz vermarktet werden kann.

Die Objektperspektive der Wirtschaftswissenschaften und die Subjektperspektive der Verhaltenswissenschaften werden als dritte Säule des Buches in eine integrative Perspektive zusammengeführt. Beide Sichtweisen werden auf diese Weise als »zwei Seiten einer Medaille« leistungsfähig miteinander verbunden.

Dieses Buch hat viel Zeit und Kraft gekostet. Ohne vielfache tatkräftige Unterstützung und Ermunterung wäre es nicht entstanden. Viele haben mich bei der Entstehung dieses Buches unterstützt. Frau Dr. Seidel und Frau Dr. Grassmann in der »frühen Phase«, Frau Dipl.-Vw. Caroline Rieger hat die »Kernphase« und die »Abschlussphase« mit Recherchen, Textentwürfen, Korrekturen und vielen Diskussionen in ganz besonderem Maße unterstützt. Viele andere an meinem Lehrstuhl haben zusätzlich an diesem Buchprojekt mitgewirkt. Allen danke ich für die vielfache Ermunterung und Unterstützung. Frau Dipl.-Vw. Rieger, die die Hauptlast mit mir getragen hat, danke ich ganz besonders für die Jahre gemeinsamer Arbeit an diesem Buch.

Das Buch ist als Lesebuch, als Nachschlagewerk, als Praxisbuch und als Sammelband theoretisch relevanter Ansätze konzipiert. Es ist aber auch und ganz besonders als Forum des Dialogs zur Stärkung des Bewusstseins für die Notwendigkeit einer aussagefähigen, leistungsstarken, kostengünstigen und einer moralisch vertretbaren Erfassung, Messung und Bewertung von Humanvermögen gedacht.

Es würde mich sehr freuen, wenn das Buch die Kenntnisse mehren, Missverständnisse mindern, die Akzeptanz erhöhen und die Toolbox der Messung und Bewertung von Humanvermögen bereichern würde.

# Inhalt

Vorwort .....	V
Abbildungsverzeichnis .....	XIII
<b>1 Auf dem Weg ins Humanvermögenszeitalter .....</b>	<b>1</b>
1.1 Bedeutung von Humanressourcen: Der Mensch macht den Unterschied .....	1
1.1.1 Frühe Phase: Human Resource Accounting .....	1
1.1.2 Marktorientierte Phase: Human Resource Management .....	2
1.2 Humanvermögen als wissenschaftliches Anliegen der Betriebswirtschaftslehre ..	3
1.2.1 Humanvermögen in der Frühphase der Betriebswirtschaftslehre .....	4
1.2.2 Humanvermögen in der Personalwirtschaftslehre .....	6
1.3 Humanvermögen als praktisches Anliegen der Unternehmen .....	8
1.3.1 Humanvermögen als »blinder Fleck« der Unternehmensführung .....	9
1.3.2 Humanvermögen: Dokumentation und Bewertung in Wissensbilanzen ....	10
1.4 Zugänge zur Erfassung und Bewertung von Humanressourcen .....	11
1.4.1 Verhaltenswissenschaftlicher Zugang .....	11
1.4.1.1 Kennzeichen verhaltenswissenschaftlicher Messung und Bewertung .....	11
1.4.1.2 Verhaltenswissenschaften betonen das subjektivistische Paradigma .....	11
1.4.1.3 Handlungsfelder verhaltenswissenschaftlicher Erfassung, Messung und Bewertung von Humanressourcen .....	13
1.4.1.4 Aufgaben verhaltenswissenschaftlicher Erfassung und Bewertung von Humanressourcen .....	15
1.4.1.5 Ebenen verhaltenswissenschaftlicher Messung und Bewertung von Humanressourcen .....	16
1.4.2 Betriebswirtschaftlicher Zugang .....	18
1.4.2.1 Kennzeichen betriebswirtschaftlicher Messung und Bewertung	18
1.4.2.2 Handlungsfelder betriebswirtschaftlicher Erfassung und Bewertung .....	19
1.4.2.3 Ebenen betriebswirtschaftlicher Erfassung und Bewertung von Humanressourcen .....	20
1.4.3 Integrative Messung und Bewertung .....	22
1.5 Anspruchsgruppen der Messung und Bewertung von Humanressourcen .....	25
1.6 Ziele und Aufgaben der Messung und Bewertung von Humanressourcen .....	28
1.7 Ziel und Aufbau des Buches .....	29



<b>2</b>	<b>Grundlagen der Messung und Bewertung von Humanressourcen .....</b>	<b>33</b>
2.1	Begriffliche Abgrenzung des Untersuchungsbereiches .....	33
2.1.1	Verhaltenswissenschaftliche Grundbegriffe .....	33
2.1.1.1	Humanressourcen .....	34
2.1.1.2	Qualifikation.....	35
2.1.1.3	Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten .....	36
2.1.1.4	Kompetenz.....	38
2.1.1.5	Performanz.....	42
2.1.2	Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe .....	44
2.1.2.1	Betriebliches Rechnungswesen .....	44
2.1.2.2	Grundbegriffe des Rechnungswesens.....	45
2.1.2.3	Output und Outcome.....	48
2.1.2.4	Vermögen .....	52
2.1.2.5	Humanvermögen.....	55
2.1.2.6	Kapital.....	56
2.1.2.7	Humankapital.....	57
2.1.2.8	Humanvermögensrechnung.....	60
2.2	Theoretische Grundlagen der Messung und Bewertung .....	61
2.2.1	Messen, Messskalen und Messarten.....	61
2.2.2	Messtheoretische Gütekriterien .....	63
2.2.3	Verfahren der Datenerhebung.....	65
2.2.4	Bewertung.....	70
<b>3</b>	<b>Verhaltenswissenschaftliche Messung und Bewertung von Humanressourcen .....</b>	<b>72</b>
3.1	Personale Voraussetzungen.....	72
3.1.1	Persönlichkeit .....	72
3.1.2	Werte.....	74
3.1.3	Einstellungen.....	80
3.1.4	Commitment.....	83
3.1.5	Kognitive Fähigkeiten .....	86
3.1.5.1	Intelligenz.....	86
3.1.5.2	Kreativität.....	90
3.1.6	Zusammenfassung.....	91
3.2	Organisatorische Rahmenbedingungen .....	91
3.2.1	Institutionelle Beziehungen .....	92
3.2.1.1	Netzwerke als Organisationskapital .....	92
3.2.1.2	Institutionelles Netzwerksetting .....	93
3.2.2	Interpersonale Beziehungen .....	94
3.2.2.1	Netzwerke als Sozial- und Beziehungskapital .....	94
3.2.2.2	Personales Netzwerksetting.....	95
3.2.3	Stellenbündel als Grundlage der Messung und Bewertung .....	97
3.2.3.1	Begriff und Bedeutung von Stellenbündeln .....	97
3.2.3.2	Inhalte von Stellenbündeln.....	97
3.2.3.3	Erarbeitung von Stellenbündeln.....	98
3.2.3.4	Anlassbezogene Konkretisierung von Stellenbündeln.....	102

3.2.3.5	Stellenbündel als Grundlage der Messung und Bewertung von Humanressourcen.....	104
3.3	Messung und Bewertung von Qualifikation.....	105
3.3.1	Grundlagen der Qualifikation.....	105
3.3.2	Qualifikationsbewertung zu Beschäftigungsbeginn.....	108
3.3.2.1	Bewerbungsunterlagen.....	108
3.3.2.2	Biografischer Fragebogen.....	111
3.3.2.3	Einstellungsinterviews und Auswahlgespräche.....	113
3.3.3	Qualifikationsbewertung nach erfolgter Qualifizierung.....	118
3.4	Messung und Bewertung von Motivation.....	121
3.4.1	Grundlagen der Motivation.....	121
3.4.2	Leistungsmotivation.....	126
3.4.2.1	Thematischer Apperzeptionstest (TAT).....	127
3.4.2.2	Leistungsmotiv und historisch-ökonomischer Wandel.....	129
3.4.2.3	Leistungsmotivation im Risiko-Wahl-Modell.....	130
3.4.2.4	Leistungsmotivationsinventar (LMI).....	132
3.4.3	Arbeitszufriedenheit.....	135
3.4.3.1	Porter-Instrument.....	137
3.4.3.2	Arbeitsbeschreibungsindex.....	138
3.4.3.3	Arbeitsbeschreibungsbogen.....	139
3.4.4	Zusammenfassung.....	140
3.5	Messung und Bewertung von Potenzialen.....	144
3.5.1	Grundlagen der Potenzialanalyse.....	144
3.5.2	Instrumente und Verfahren der Potenzialanalyse.....	145
3.5.2.1	Psychologische Testverfahren.....	145
3.5.2.1.1	Leistungstests.....	147
3.5.2.1.2	Intelligenztests.....	149
3.5.2.1.3	Persönlichkeitstests.....	151
3.5.2.2	Interviews und Mitarbeitergespräche.....	154
3.5.2.3	Assessment-Center-Verfahren.....	156
3.5.2.4	Potenzialrunden.....	161
3.5.3	Zusammenfassung.....	162
3.6	Messung und Bewertung von Kompetenz und Performanz.....	163
3.6.1	Grundlagen der Kompetenz- und Performanzbeurteilung.....	163
3.6.2	Messung und Bewertung von Kompetenz.....	164
3.6.2.1	Messung und Bewertung der Kompetenzfacetten.....	165
3.6.2.2	Messung und Bewertung von Kernkompetenzen.....	167
3.6.3	Messung und Bewertung von Performanz.....	169
3.6.3.1	Einstufungsverfahren.....	172
3.6.3.2	Rangordnungsverfahren.....	177
3.6.3.3	Kennzeichnungsverfahren.....	180
3.6.3.4	Zielsetzungsverfahren.....	182
3.6.3.5	Zielvereinbarungen/Management by Objectives.....	182
3.6.3.6	Strukturiertes Mitarbeitergespräch.....	188

<b>4</b>	<b>Betriebswirtschaftliche Messung und Bewertung von Humanressourcen</b> .....	193
4.1	Dokumentation und Statistik von Humanressourcen .....	194
4.1.1	Begriffe und Aufgaben der Personalstatistik .....	194
4.1.2	Erhebung und Darstellung von Personalkennzahlen .....	195
4.1.3	Ausgewählte Kennzahlen der Personalstatistik .....	199
4.1.3.1	Kennzahlen der Personalstruktur .....	199
4.1.3.2	Kennzahlen der Personalbewegung .....	200
4.1.3.3	Kennzahlen der Personalleistung .....	203
4.1.3.4	Kennzahlen der Arbeitszeit .....	204
4.1.3.5	Kennzahlen der Personalentwicklung .....	205
4.1.3.6	Kennzahlen der Arbeitszufriedenheit .....	207
4.1.3.7	Kennzahlen der Personalkosten .....	207
4.1.3.8	Kennzahlen der Sozialleistung .....	210
4.1.4	Beispiel der Erhebung von Personalkennzahlen .....	210
4.1.5	Integration von Kennzahlen in Kennzahlensysteme .....	212
4.1.6	Grenzen der Personalstatistik .....	217
4.2	Personale Kostenrechnung .....	217
4.2.1	Grundlagen .....	217
4.2.1.1	Begriff der Kosten .....	217
4.2.1.2	Begriff der Kostenrechnung .....	219
4.2.1.3	Einflussfaktoren der Personalkosten .....	219
4.2.2	Personale Kostenartenrechnung .....	220
4.2.2.1	Begriff und Aufgaben .....	220
4.2.2.2	Gliederung der Personalkosten .....	221
4.2.2.3	Erfassung der Personalkosten .....	224
4.2.2.4	Strukturierung nach Bezugsgrößen .....	226
4.2.3	Personale Kostenträgerrechnung .....	228
4.2.3.1	Begriff und Aufgaben .....	228
4.2.3.2	Bestimmung personaler Kostenträger .....	228
4.2.3.3	Durchführung der Kostenträgerrechnung als Prozesskostenrechnung .....	229
4.2.4	Personale Kostenstellenrechnung .....	231
4.2.4.1	Begriff und Aufgaben .....	231
4.2.4.2	Bestimmung personaler Kostenstellen .....	232
4.2.4.3	Verrechnung personaler Kostenträger auf Kostenstellen .....	233
4.2.5	Zusammenfassung und Bewertung .....	234
4.3	Personale Investitionsrechnung .....	235
4.3.1	Grundlagen .....	235
4.3.1.1	Begriff der Investition .....	235
4.3.1.2	Begriff der Humaninvestition .....	237
4.3.1.3	Begriff und Zweck der Investitionsrechnung .....	240
4.3.1.4	Abhängigkeit bzw. Unabhängigkeit von (personalen) Investitionen .....	242
4.3.2	Verfahren der Investitionsrechnung .....	243
4.3.2.1	Nutzwertanalyse .....	243
4.3.2.2	Kostenvergleichsrechnung .....	250

---

4.3.2.3	Rentabilitätsrechnung .....	254
4.3.2.4	Kapitalwertmethode .....	255
4.3.3	Unsicherheit bei Investitionen in Humanvermögen.....	258
4.3.4	Eigenfertigung oder Fremdbezug.....	265
4.3.5	Zusammenfassung und Bewertung.....	270
4.4	Humanressourcen in Buchführung und Jahresabschluss .....	271
4.4.1	Grundlagen.....	271
4.4.1.1	Begriff und Aufgabe der Buchführung .....	271
4.4.1.2	Begriff und Aufgabe des Jahresabschlusses.....	273
4.4.1.2.1	Begriff und Aufgabe der Bilanz.....	274
4.4.1.2.2	Begriff und Aufgabe der Gewinn- und Verlustrechnung .....	276
4.4.1.2.3	Begriff und Aufgabe des Anhangs und des Lageberichts .....	277
4.4.2	Bilanzierungsfähigkeit von Humanressourcen .....	278
4.4.3	Notwendigkeit des Ansatzes von Humanressourcen in der Bilanz .....	281
4.4.4	Klassische Ansätze der Messung und Bewertung in der Bilanz.....	283
4.4.4.1	Ansätze des Human Resource Cost Accounting.....	284
4.4.4.1.1	Bewertung auf der Basis von Anschaffungskosten .....	285
4.4.4.1.2	Bewertung auf der Basis von Wiederbeschaffungskosten.....	289
4.4.4.1.3	Bewertung auf der Basis von Opportunitätskosten .....	290
4.4.4.1.4	Bewertung auf der Basis zukünftiger Kosten.....	292
4.4.4.2	Ansätze des Human Resource Value Accounting.....	295
4.4.4.2.1	Firmenwertmethode .....	295
4.4.4.2.2	Bewertung mit zukünftigen Leistungsbeiträgen .....	297
4.4.4.2.3	Methode der Verhaltensvariablen.....	298
4.4.4.3	Zusammenfassung und Bewertung.....	299
4.4.5	Darstellung von Humanressourcen auf Humanvermögenskonten .....	300
4.4.6	Darstellung von Humanressourcen in der erweiterten freiwilligen Berichterstattung .....	303
4.4.6.1	Sozialbilanz und Sozialberichterstattung.....	303
4.4.6.2	Erfassung im Lagebericht .....	310
4.4.6.3	Personalberichte.....	311
4.4.6.4	Personalwertberichte.....	313
4.4.6.5	Personalbilanz .....	313
4.4.7	Neuere Ansätze der Bewertung .....	315
4.4.7.1	Intangible Assets Monitor.....	315
4.4.7.2	Skandia Navigator.....	317
4.4.7.3	Balanced Scorecard .....	320
4.4.7.4	HR-Scorecard .....	328
4.4.7.5	Wissensbilanzen .....	331
4.4.7.6	Werttreibermodell des Humankapitals.....	340
4.4.7.7	Von der Wissensbilanz zum integrierten Management der Humanressourcen .....	345
4.4.7.8	Zusammenfassung und Bewertung.....	347

---

<b>5</b>	<b>Integrative Messung und Bewertung von Humanressourcen .....</b>	<b>350</b>
5.1	Beschaffung und Auswahl von Mitarbeitern.....	351
5.2	Einführung neuer Mitarbeiter .....	354
5.3	Einsatz von Mitarbeitern.....	355
5.4	Entwicklung und Förderung von Mitarbeitern .....	356
5.5	Beurteilung und Entlohnung von Mitarbeitern .....	358
5.6	Abbau und Veränderung von Mitarbeitern.....	358
5.7	Objekt-Subjekt-Versöhnung .....	359
<b>6</b>	<b>Ausblick: Messen und Bewerten braucht Inhalte .....</b>	<b>362</b>
	Literaturverzeichnis .....	363
	Stichwortverzeichnis.....	377

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1:	Entwicklung des Mitarbeiterwertes .....	3
Abb. 1-2:	Perspektiven zum Humanvermögen in ausgewählten personalwirtschaftlichen Lehrbüchern .....	8
Abb. 1-3:	Forschungsbereiche zur Persönlichkeit in der Organisations- und Persönlichkeitspsychologie .....	12
Abb. 1-4:	Kennzeichen verhaltenswissenschaftlicher Messung und Bewertung.....	13
Abb. 1-5:	Ebenen verhaltenswissenschaftlich orientierter Messung und Bewertung von Humanressourcen .....	16
Abb. 1-6:	Kennzeichen betriebswirtschaftlicher Messung und Bewertung .....	19
Abb. 1-7:	Ebenen verhaltenswissenschaftlich orientierter Messung und Bewertung von Humanressourcen .....	21
Abb. 1-8:	Integrativer Zugang zur Messung und Bewertung von Humanressourcen ..	22
Abb. 1-9:	Organisationsperspektiven .....	24
Abb. 1-10:	Ziele integrativer Messung und Bewertung von Humanvermögen.....	25
Abb. 1-11:	Adressaten/Stakeholder der Messung und Bewertung von Humanressourcen .....	26
Abb. 1-12:	Bedeutung der Humanvermögensrechnung für das Management.....	28
Abb. 1-13:	Bereiche verhaltenswissenschaftlicher Messung und Bewertung.....	30
Abb. 1-14:	Bereiche betriebswirtschaftlicher Messung und Bewertung.....	31
Abb. 1-15:	Aufbau des Buches .....	32
Abb. 2-1:	Ressourcen eines Unternehmens.....	35
Abb. 2-2:	Grad der Sichtbarkeit von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten.....	38
Abb. 2-3:	Der Kompetenzbegriff aus interdisziplinärer Sicht	
Abb. 2-4:	Elemente der Kompetenz zur Handlung.....	40
Abb. 2-5:	Kompetenzarchitektur.....	42
Abb. 2-6:	Zusammenhang zwischen Qualifikation, Kompetenz und Performanz .....	43
Abb. 2-7:	Elemente des Rechnungswesens .....	45
Abb. 2-8:	Grundbegriffe des Rechnungswesens .....	46
Abb. 2-9:	Beispiel zur Abgrenzung der Grundbegriffe des Rechnungswesens .....	47
Abb. 2-10:	Messpunkte, Messverfahren und Messobjekte der Erfassung von Humanvermögen.....	50
Abb. 2-11:	Outcomes des Strategischen Personalmanagement.....	51
Abb. 2-12:	Wirkungszusammenhänge Output, Outcome, Outflow.....	52
Abb. 2-13:	Übersicht über die Vermögensarten des Unternehmens .....	54
Abb. 2-14:	Systematisierungsansätze des betriebswirtschaftlichen Vermögensbegriffs	55
Abb. 2-15:	Systematisierung des Humanvermögensbegriffs.....	56
Abb. 2-16:	Systematisierungsansätze des Kapitalbegriffs.....	57
Abb. 2-17:	Summenmodell des Humankapitals .....	59
Abb. 2-18:	Unterscheidung des Intellektuellen Kapitals nach Edvinsson .....	60
Abb. 2-19:	Skalenarten und Interpretation .....	63

Abb. 2-20:	Messtheoretische Gütekriterien.....	64
Abb. 2-21:	Verfahren der Datenerhebung.....	65
Abb. 2-22:	Beispiele für Fragetypen und Frageformen .....	66
Abb. 2-23:	Beispiel für Beobachtungstypen.....	67
Abb. 2-24:	Beispiel zur Inhaltsanalyse .....	69
Abb. 2-25:	Beispiele nonreaktiver Verfahren .....	70
Abb. 3-1:	Die Big Five und ihre Facetten .....	73
Abb. 3-2:	Terminale und Instrumentelle Werte nach Rokeach.....	75
Abb. 3-4:	Wertedimensionen nach Hofstede.....	77
Abb. 3-5:	Kernannahmen der Theorie nach Inglehart .....	78
Abb. 3-6:	Werte-Items nach Inglehart .....	79
Abb. 3-7:	Dreikomponentenmodell der Einstellung .....	80
Abb. 3-8:	Itembeispiele für die Likert-Skala und das Semantische Differential .....	81
Abb. 3-9:	Theorie des geplanten Verhaltens .....	83
Abb. 3-10:	Drei-Komponenten-Modell .....	84
Abb. 3-11:	Items des Organizational Commitment Questionnaire .....	86
Abb. 3-12:	Primärfaktorenmodell von Thurstone.....	87
Abb. 3-13:	Intelligenzstrukturmodell nach Caroll .....	88
Abb. 3-14:	Berliner Intelligenz-Struktur-Modell nach Jäger .....	89
Abb. 3-15:	Zielbezogene Beeinflussung der Tätigkeiten, Anforderungen, Qualifikationen, Potenziale .....	92
Abb. 3-16:	Aufbau und Inhalt von Stellenbündeln.....	98
Abb. 3-17:	Key Job Elements .....	99
Abb. 3-18:	Verfahren zur Bestimmung der Tätigkeitsprofile .....	99
Abb. 3-19:	Key Job Requirements.....	100
Abb. 3-20:	Beispiel – Kriterienkatalog der fachlichen Anforderungen (Non-Profit-Organisation).....	100
Abb. 3-21:	Beispiel – Kriterienkatalog der persönlichen Anforderungen (Non-Profit-Organisation).....	101
Abb. 3-22:	Verfahren zur Bestimmung der Anforderungsprofile .....	102
Abb. 3-23:	Beispiel: Stellenbündel Führungskraft Industrie.....	103
Abb. 3-24:	Konkretisierung des Stellenbündels.....	104
Abb. 3-25:	Stellenbündel und Qualifikations- und Potenzialprofil.....	105
Abb. 3-26:	Materielle und formale Bildungstheorie.....	107
Abb. 3-27:	Analyse des Lebenslaufs .....	109
Abb. 3-28:	Beispiel zur Bewertung von Qualifikationen an Hand des Lebenslaufes ...	110
Abb. 3-29:	Profilvergleich unterschiedlicher Bewerber.....	110
Abb. 3-30:	Analyse des Bewerbungsschreibens .....	111
Abb. 3-31:	Beispielitem biografischer Fragebögen .....	112
Abb. 3-32:	Biografisches Item im Vergleich zu anderen Fragetypen .....	112
Abb. 3-33:	Beispielfragen des BDI.....	114
Abb. 3-34:	Beispielfragen für das Behavioral Description Interview.....	115
Abb. 3-35:	Beispielfrage des Situativen Interviews .....	116
Abb. 3-36:	Charakteristika des Multimodalen Interviews .....	117
Abb. 3-37:	Komponenten des Multimodalen Interviews.....	118
Abb. 3-38:	Überblick über häufig angewendete Methoden der Lernerfolgsmessung...	121
Abb. 3-39:	Formen intrinsischer Motivation .....	123

<b>Abb. 3-40:</b>	Das Flow-Modell .....	123
<b>Abb. 3-41:</b>	Modell motivierten Verhaltens .....	125
<b>Abb. 3-42:</b>	Aspekte motivierender Arbeitssituationen .....	125
<b>Abb. 3-43:</b>	Bedürfnistaxonomie nach Murray .....	127
<b>Abb. 3-44:</b>	Beispiel aus dem TAT Bildersatz zur Erfassung des Leistungsmotivs .....	128
<b>Abb. 3-45:</b>	Auswertung leistungsbezogenen Motive nach McClelland .....	128
<b>Abb. 3-46:</b>	Berechnung der (Miss-)Erfolgtendenz im Modell von Atkinson .....	130
<b>Abb. 3-47:</b>	Zentrale Komponenten der Theorie der Leistungsmotivation nach Atkinson .....	131
<b>Abb. 3-48:</b>	Facetten beruflicher Leistungsmotivation sowie Itembeispiele des LMI.....	133
<b>Abb. 3-49:</b>	Ergebnisprofil des Leistungsmotivationsinventars .....	134
<b>Abb. 3-50:</b>	Einflussfaktoren der Arbeitszufriedenheit .....	136
<b>Abb. 3-51:</b>	Auszug aus dem Fragebogen zur Messung der Bedürfniszufriedenheit der Arbeit nach Porter .....	137
<b>Abb. 3-52:</b>	Auszug aus den Kriterien des Arbeitsbeschreibungindex .....	139
<b>Abb. 3-53:</b>	Aspekte des Arbeitsbeschreibungsbogens.....	139
<b>Abb. 3-54:</b>	Beispielsitem des Arbeitsbeschreibungsbogens .....	140
<b>Abb. 3-55:</b>	Dimensionen der Potenzialanalyse.....	145
<b>Abb. 3-56:</b>	Gebräuchliche Testverfahren .....	146
<b>Abb. 3-57:</b>	Varianten allgemeiner Leistungstests.....	147
<b>Abb. 3-58:</b>	Beispielaufgaben aus Konzentrationstests .....	148
<b>Abb. 3-59:</b>	Beispielaufgaben des Hamburg-Wechsler-Intelligenztest .....	151
<b>Abb. 3-60:</b>	Dimensionen des Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) .....	152
<b>Abb. 3-61:</b>	Beispielfragen des NEO-FFI.....	154
<b>Abb. 3-62:</b>	Beispiel Erstellung eines Strukturierten Interviews.....	155
<b>Abb. 3-63:</b>	Ablauf eines Assessment-Center-Seminars .....	157
<b>Abb. 3-64:</b>	Erstellung eines Anforderungsprofils.....	158
<b>Abb. 3-65:</b>	Anforderungskriterien an einen Personalentwickler .....	159
<b>Abb. 3-66:</b>	Beispiel der Operationalisierung von Anforderungskriterien .....	159
<b>Abb. 3-67:</b>	Grundprinzipien des Assessment Centers.....	160
<b>Abb. 3-68:</b>	Vorteile und Nachteile unterschiedlicher Methoden der Potenzialanalyse	163
<b>Abb. 3-69:</b>	Messung von Kompetenzindikatoren .....	166
<b>Abb. 3-70:</b>	Zusammenhang von Tätigkeits-, Anforderungs-, Qualifikations- und Potenzialprofil .....	168
<b>Abb. 3-71:</b>	Manifeste und latente Funktionen der Leistungsbeurteilung.....	170
<b>Abb. 3-72:</b>	Funktionen der Leistungsbeurteilung.....	170
<b>Abb. 3-73:</b>	Verfahren der Leistungsbeurteilung.....	171
<b>Abb. 3-75:</b>	Merkmalsorientierte Leistungsbeurteilung (Grundmodell II).....	174
<b>Abb. 3-76:</b>	Beispiel Verhaltenserwartungsskala .....	175
<b>Abb. 3-77:</b>	Beispiel Verhaltensbeobachtungsskala .....	176
<b>Abb. 3-78:</b>	Beispiel zur summarischen Rangordnung .....	177
<b>Abb. 3-79:</b>	Beispiel zur analytischen Rangordnung.....	178
<b>Abb. 3-80:</b>	Beispiel zur Erstellung eines Paarvergleichs.....	178
<b>Abb. 3-81:</b>	Beispiel zum Verfahren der Quotenvorgabe.....	179
<b>Abb. 3-82:</b>	Kennzeichnungsverfahren .....	180
<b>Abb. 3-83:</b>	Beispiel zum Checklist-Verfahren.....	181



Abb. 3-84:	Beispiel zum Zwangswahlverfahren.....	181
Abb. 3-85:	Funktionen von Zielvereinbarungen .....	183
Abb. 3-86:	Phasenmodell der Zielvereinbarung.....	184
Abb. 3-87:	Prozess der Zielfindung .....	185
Abb. 3-88:	Zielarten und Zielinhalte in Zielvereinbarungen .....	185
Abb. 3-89:	Beispiel für den zeitlichen Ablauf der Zielvereinbarung .....	186
Abb. 3-90:	Beispiel zur Zielvereinbarung I.....	187
Abb. 3-91:	Beispiel zur Zielvereinbarung II.....	188
Abb. 3-92:	Ziele des Strukturierten Mitarbeitergespräches .....	189
Abb. 3-93:	Inhalte des SMG .....	190
Abb. 3-94:	Subjekt-Objekt-Bezug im Strukturierten Mitarbeitergespräch (SMG) .....	191
Abb. 3-95:	Gegenüberstellung von Leistungsbeurteilung und Strukturiertem Mitarbeitergespräch .....	192
Abb. 4-1:	Arten von Kennzahlen .....	195
Abb. 4-2:	Graphische Darstellungsmöglichkeiten von Kennzahlen .....	198
Abb. 4-3:	Beispielkennzahlen der Personalstruktur.....	200
Abb. 4-4:	Formblatt einer Zu- und Abgangsstatistik .....	201
Abb. 4-5:	Berechnung der Fluktuationskennzahl .....	202
Abb. 4-6:	Beispiel zur Berechnung der Fluktuation.....	203
Abb. 4-7:	Berechnung der Fluktuationskosten .....	203
Abb. 4-8:	Kennzahlen der Personalleistung .....	204
Abb. 4-9:	Kennzahlen der Arbeitszeit .....	205
Abb. 4-10:	Kennzahlen der Personalentwicklung.....	207
Abb. 4-11:	Kennzahlen der Arbeitszufriedenheit .....	207
Abb. 4-12:	Kennzahlen der Personalkosten .....	209
Abb. 4-13:	Kennzahlen der Sozialleistung.....	210
Abb. 4-14:	Personalkennzahlen im Jahresbericht der EnBW AG .....	212
Abb. 4-15:	Formen der Entwicklung von Kennzahlensystemen .....	213
Abb. 4-16:	Kennzahlensystem zur Führung von Mitarbeitern.....	214
Abb. 4-17:	Ablauf der Entwicklung eines individuellen Kennzahlensystems .....	215
Abb. 4-18:	Checkliste zur Gestaltung eines individuellen Kennzahlensystems.....	216
Abb. 4-19:	Kostenverläufe I .....	218
Abb. 4-20:	Kostenverläufe II .....	218
Abb. 4-21:	Gliederung der personalen Kostenrechnung.....	220
Abb. 4-22:	Systematik der Personalkosten nach dem RKW .....	221
Abb. 4-23:	Systematik der Personalkosten nach Kropp .....	222
Abb. 4-24:	Einteilung der Personalentgeltkosten.....	223
Abb. 4-25:	Erfassungsbogen für die Kosten der Personalauswahl .....	225
Abb. 4-26:	Erfassungsbogen für die Kosten der Einstellung und Einarbeitung .....	225
Abb. 4-27:	Erfassungsbogen für die Kosten der Teilnahme an einem betriebsexternen Nachwuchs-Führungsseminar.....	225
Abb. 4-28:	Erfassungsbogen für die Kosten eines Trainingstages .....	226
Abb. 4-29:	Strukturierungsmöglichkeiten personaler Kosten .....	226
Abb. 4-31:	Zerlegung von personalen Prozessen .....	229
Abb. 4-30:	Personale Kostenträger einer Grundrechnung .....	229
Abb. 4-32:	Beispiel personale Kostenträgerrechnung: Berechnung von Gemein- kostenverrechnungssätzen .....	230

<b>Abb. 4-33:</b>	Beispiel personale Kostenträgerrechnung: Gemeinkostenverrechnung des Prozesses »Entlassung« .....	231
<b>Abb. 4-34:</b>	Beispiel personale Kostenträgerrechnung: Gesamtkosten des Prozesses »Entlassung« .....	231
<b>Abb. 4-35:</b>	Differenzierung der personalen Kosten nach Personalinstitutionen .....	232
<b>Abb. 4-36:</b>	Kostenstellen der Personalentwicklung .....	232
<b>Abb. 4-37:</b>	Berechnung von Kostenstellenkosten .....	233
<b>Abb. 4-38:</b>	Beispiel personale Kostenstellenrechnung als Grund-Rechnung .....	234
<b>Abb. 4-39:</b>	Investitionsbegriffe .....	235
<b>Abb. 4-40:</b>	Kriteriengeleitete Systematisierung der Investitionsarten .....	236
<b>Abb. 4-41:</b>	Argumentationskriterien zur Begründung des Investitionscharakters des Personalaufwands.....	239
<b>Abb. 4-42:</b>	Arten der Investitionsentscheidung.....	241
<b>Abb. 4-43:</b>	Verfahren der Investitionsrechnung bei Sicherheit .....	241
<b>Abb. 4-44:</b>	Systematisierung betrieblicher Humaninvestitionen .....	242
<b>Abb. 4-45:</b>	Phasen der Nutzwertanalyse .....	244
<b>Abb. 4-46:</b>	Beispiel Nutzwertanalyse: Zielkriterienkatalog der Nutzwertanalyse und Gewichtung.....	246
<b>Abb. 4-47:</b>	Beispiel Nutzwertanalyse: Zielerreichungsklassen und Teilnutzenskala ....	248
<b>Abb. 4-48:</b>	Beispiel Nutzwertanalyse: Teil- und Gesamtnutzenwerte.....	249
<b>Abb. 4-49:</b>	Beispiel Kostenvergleichsrechnung beim Auswahlproblem .....	251
<b>Abb. 4-50:</b>	Beispiel Kostenvergleichsrechnung beim Ersatzproblem.....	252
<b>Abb. 4-51:</b>	Durchschnittliche Kosten von Investitionen je Zeiteinheit .....	253
<b>Abb. 4-52:</b>	Rentabilität einer Investition .....	254
<b>Abb. 4-53:</b>	Beispiel Alternativenvergleich anhand der Rentabilität der Differenzinvestition.....	255
<b>Abb. 4-54:</b>	Berechnung des Kapitalwerts .....	255
<b>Abb. 4-55:</b>	Beispiel Kapitalwertmethode .....	257
<b>Abb. 4-56:</b>	Unterscheidung der Unsicherheitssituationen .....	258
<b>Abb. 4-57:</b>	Entscheidungsbaum.....	261
<b>Abb. 4-58:</b>	Beispiel Entscheidungsbaumverfahren .....	262
<b>Abb. 4-59:</b>	Beispiel Entscheidungsbaumverfahren: Roll-Back-Verfahren I.....	263
<b>Abb. 4-60:</b>	Beispiel Entscheidungsbaumverfahren: Roll-Back-Verfahren II.....	264
<b>Abb. 4-61:</b>	Beispiel Entscheidungsbaumverfahren: Roll-Back-Verfahren III.....	264
<b>Abb. 4-62:</b>	Beispiel Entscheidungsbaumverfahren: Roll-Back-Verfahren IV.....	265
<b>Abb. 4-63:</b>	Unternehmensspezifität von Humanvermögen .....	267
<b>Abb. 4-64:</b>	Erfolgspotenzialorientierter Aufbau von Humanvermögen.....	268
<b>Abb. 4-66:</b>	Entscheidung Eigenfertigung vs. Fremdbezug nach dem Kriterium der Fungibilität.....	269
<b>Abb. 4-65:</b>	Gefahren beim Aufbau eines adäquaten Humanvermögenspools .....	269
<b>Abb. 4-67:</b>	Die doppelte Buchführung .....	272
<b>Abb. 4-68:</b>	Bestandteile des Jahresabschlusses .....	273
<b>Abb. 4-69:</b>	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung .....	274
<b>Abb. 4-70:</b>	Kriteriengeleitete Systematisierung der Bilanzarten.....	275
<b>Abb. 4-71:</b>	Gestaltungsmöglichkeiten für die Gewinn- und Verlustrechnung.....	277
<b>Abb. 4-72:</b>	Bilanzierungsfähigkeit von Humanressourcen nach HGB, IAS und US-GAAP.....	281

Abb. 4-73:	Konzept des Human Resource Accounting.....	283
Abb. 4-74:	Klassifizierung der Bewertungsmethoden.....	284
Abb. 4-75:	Bewertung von Humanressourcen auf Basis von Anschaffungskosten.....	285
Abb. 4-76:	Nutzungsdauern einzelner Kosten .....	286
Abb. 4-77:	Grundstruktur des Kostenwertkonzeptes .....	287
Abb. 4-78:	Bewertung nach Anschaffungskosten bei Borussia Dortmund.....	288
Abb. 4-79:	Bewertung des Humanvermögens auf Basis von Wiederbeschaffungs- kosten.....	289
Abb. 4-80:	Formeln zur Berechnung der Maximalgebote bei der Methode der Opportunitätskosten.....	291
Abb. 4-81:	Beispiel zur Bewertung mit Opportunitätskosten .....	291
Abb. 4-82:	Berechnung des Humanvermögenswert nach Hermanson .....	292
Abb. 4-83:	Beispiel zur Humanvermögensbewertung mithilfe der Effizienz gewichtete Personalkostenmethode nach Hermanson .....	293
Abb. 4-84:	Formel Einkommenserwartungen nach Lev/Schwarz.....	293
Abb. 4-85:	Berechnung des individuellen Humanvermögenswerts nach Lev/Schwarz	294
Abb. 4-86:	Beispiel zur Humanvermögensbewertung mithilfe der Methode der zukünftigen Einkünfte.....	294
Abb. 4-87:	Formel Humanvermögenswert nach der Firmenwertmethode .....	295
Abb. 4-88:	Beispiel zur Darstellung des Humanvermögens mithilfe der Firmen- wertmethode .....	296
Abb. 4-89:	Formel Humanvermögenswert nach Flamholtz.....	297
Abb. 4-90:	Bestimmungsgrößen des Wertes eines Mitarbeiters für die Organisation.....	298
Abb. 4-92:	Formel Humanvermögenswert nach Likert .....	299
Abb. 4-91:	Bestimmungsgrößen des Humanvermögens nach Likert.....	299
Abb. 4-93:	Humanvermögenskonto Max Mustermann .....	302
Abb. 4-94:	Grundaufbau der Sozialbilanz nach dem STEAG-Typ .....	304
Abb. 4-95:	Katalog der Sozialindikatoren des DGB .....	306
Abb. 4-96:	Indikatoren der Sozialen Performanz im Rahmen der Global Reporting Initiative .....	307
Abb. 4-97:	Darstellung sozialer Indikatoren im Rahmen der Global Reporting Initiative am Beispiel BMW .....	309
Abb. 4-98:	Indikatoren des Human Capital .....	310
Abb. 4-99:	Auszug aus dem Personalbericht der RWE AG.....	311
Abb. 4-100:	Muster Personalbericht .....	312
Abb. 4-101:	Inhalte einer Personalbilanz .....	314
Abb. 4-102:	Arten immaterieller Vermögenswerte nach Sveiby .....	315
Abb. 4-103:	Kennzahlen für immaterielle Vermögenswerte.....	316
Abb. 4-104:	Kennzahlen für die Kompetenz der Mitarbeiter.....	317
Abb. 4-105:	Der Skandia Navigator .....	318
Abb. 4-106:	Indikatoren des Humanfokus .....	319
Abb. 4-107:	Formel zur Berechnung des intellektuellen Kapitals .....	319
Abb. 4-108:	Beispiel zur Berechnung des intellektuellen Kapitals mithilfe des Skandia Navigators .....	320
Abb. 4-109:	Perspektiven der Balanced Scorecard .....	321
Abb. 4-110:	Beispiel einer Ursache-Wirkungskette .....	322
Abb. 4-111:	Kennzahlenrahmen der Lern- und Entwicklungsperspektive .....	323

---

<b>Abb. 4-112:</b>	Kennzahlen der Mitarbeiterzufriedenheit, der Mitarbeitertreue und der Mitarbeiterproduktivität .....	324
<b>Abb. 4-113:</b>	Kennzahlen der Personalpotenziale, der Infrastruktur sowie des Arbeitsklimas.....	326
<b>Abb. 4-114:</b>	Balanced Scorecard eines Krankenversicherungsunternehmens .....	327
<b>Abb. 4-115:</b>	Kriterienkatalog zur BSC-Eignungsprüfung der Personalabteilung .....	329
<b>Abb. 4-116:</b>	Perspektiven der HR-Scorecard .....	330
<b>Abb. 4-117:</b>	Beispiel einer HR-Scorecard.....	331
<b>Abb. 4-118:</b>	Unterteilung des intellektuellen Kapitals .....	333
<b>Abb. 4-119:</b>	Zielgruppen und Kriterien der Wissensbilanz .....	334
<b>Abb. 4-120:</b>	Das ARC-Wissensbilanz-Modell .....	335
<b>Abb. 4-121:</b>	Kennzahlen des Humankapitals in der ARC-Wissensbilanz .....	336
<b>Abb. 4-122:</b>	Wissensbilanz – Made in Germany .....	337
<b>Abb. 4-123:</b>	Schritte zur Erstellung einer Wissensbilanz.....	338
<b>Abb. 4-124:</b>	Bewertungsportfolio/Wissenslandkarte .....	339
<b>Abb. 4-125:</b>	Summenmodell des Humankapitals .....	341
<b>Abb. 4-126:</b>	Werttreiber-Matrix .....	342
<b>Abb. 4-127:</b>	3-Ebenen-Prinzip der Personalbewertung .....	342
<b>Abb. 4-128:</b>	Prozess der Bestimmung von Messgrößen.....	343
<b>Abb. 4-129:</b>	Berechnung des Personalwerts .....	344
<b>Abb. 4-130:</b>	Strategisches Human Resource Planning .....	346
<b>Abb. 4-131:</b>	Strategische Befähigung der Mitarbeiter .....	348
<b>Abb. 5-1:</b>	Integrative Messung und Bewertung von Humanressourcen .....	350
<b>Abb. 5-2:</b>	Betriebswirtschaftliche und Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Beschaffung und Auswahl von Humanvermögen .....	352
<b>Abb. 5-3:</b>	Humanvermögenskapitalisten und Humanvermögenspaueristen .....	359
<b>Abb. 5-4:</b>	Humanvermögenstableau.....	361



# 1 Auf dem Weg ins Humanvermögenszeitalter

## 1.1 Bedeutung von Humanressourcen: Der Mensch macht den Unterschied

Unternehmen stehen komplexen Situationen gegenüber, die ihnen enorme Anstrengungen abverlangen. Antworten auf verschärften Wettbewerb, technologische Entwicklungen, Veränderungen der Rahmenbedingungen, Wandel der Kundenwünsche, Umweltschutz, Ressourcenverknappung und -verteuerung sind zu finden. Das verfügbare Wissen nimmt rasant zu, ebenso die Entwertung verfügbaren Wissens durch Innovationen und Fortschritt. Bei der Fülle der Herausforderungen liegt es auf der Hand, dass Wissen und Können, Wollen und Dürfen der arbeitenden Menschen zum Nadelöhr des Erfolgs werden. Die Mitarbeiter<sup>1</sup> rücken in den Vordergrund der strategischen Überlegungen. Das Humanvermögen wird zum zentralen Erfolgsfaktor der Wettbewerbsfähigkeit einerseits und der Beschäftigungsfähigkeit andererseits. Waren die arbeitenden Menschen im Industriezeitalter primär »Produktions«- und »Kostenfaktoren«, so sind sie im Wissenszeitalter primär »Potenzialfaktoren« und somit wichtige Quelle nachhaltiger Erfolge. Knappe Ressourcen erfahren deshalb hohe Aufmerksamkeit, weil sich die Knappheit in hohen Kosten und in einem intensiven Wettbewerb um diese Ressourcen zeigt. So ist verständlich, dass in Theorie und Praxis Konzepte und Maßnahmen erarbeitet werden, die eine systematische betriebswirtschaftliche und verhaltenswissenschaftliche Messung und Bewertung der Humanressourcen ermöglichen.

### 1.1.1 Frühe Phase: Human Resource Accounting

Sowohl die theoretische als auch die praktische Beschäftigung mit dem Wert der arbeitenden Menschen hat eine lange Tradition. Eine frühe betriebswirtschaftliche Auseinandersetzung mit der Bedeutung von Humanvermögen erfolgte 1967 in den USA durch Likert<sup>2</sup>, der den Nutzen des Humanvermögens mit einer umfassenden Humanvermögensrechnung (Human Resource Accounting) zu erfassen versuchte. Der Ansatz der Humanvermögensrechnung wurde zu Beginn der 1970er-Jahre in Deutschland aufgegriffen und fand seinen ersten Höhepunkt in einer Buchveröffentlichung, die von Schmidt<sup>3</sup> herausgegeben wurde. Die Beiträge dieses Sammelbandes zeichnen sich allesamt durch Professionalität, Wissenschaftlichkeit und Systematik aus. Der durchschlagende Erfolg in der Praxis konnte allerdings nicht erreicht werden. Die Diskussion um die Messung und Erfassung des Humanvermögens verebbte. Wissenschaft und Praxis hatten als Folge der ersten Ölkrise andere Sorgen. Die Arbeitslosigkeit wuchs, die Knappheit des Humanvermögens war kein dringendes Thema mehr. Nachdem die Diskussion

---

1 Zu besserer Lesbarkeit des Textes wird nur der Begriff Mitarbeiter verwendet, der jedoch auch die Mitarbeiterinnen einschließt.

2 Vgl. Likert, R. (1967).

3 Vgl. Schmidt, H. (1982) (Hrsg.).

um die Messung und Bewertung der humanen Ressourcen von Unternehmen verebbte, ist seit Ende der 1990er-Jahre wieder eine verstärkte Beschäftigung mit der Thematik zu erkennen, die sich neben wissenschaftlich-theoretischen Arbeiten auch verstärkt in Praxiskonzepten widerspiegelt.

### 1.1.2 Marktorientierte Phase: Human Resource Management

Die zunehmende Bedeutung von (Human-)Ressourcen findet ihren Ausdruck in der Erweiterung der marktorientierten um die ressourcenorientierte Sichtweise. Die Humanressourcen gewinnen als Kernkompetenzen stark an Bedeutung.<sup>4</sup>

Mit der Konzentration der Unternehmen auf Kernkompetenzen und dem Übergang zur strategischen und an Humanressourcen ausgerichteten Unternehmensführung geht eine Segmentierung der Belegschaften in Kern- und Peripheriebelegschaften einher.

Kernbelegschaften sind knappe Humanressourcen, Peripheriebelegschaften sind nicht knapp. Die Peripheriebelegschaften verfügen über geringe Verhandlungsstärke, sie sind kaum flexibel und müssen die Personalentwicklung zur Erhaltung ihrer Beschäftigungsfähigkeit aus eigenen Mitteln finanzieren. Für die Peripheriebelegschaft gilt, dass das Humanvermögen zu ihren Ungunsten segmentiert wird. Auf die Kernbelegschaft trifft die Kapitelüberschrift zu: »Die Menschen machen den Unterschied«. Die Kernbelegschaft erzeugt mit ihrer Leistung die Einzigartigkeit, Eindeutigkeit und Nachahmungsresistenz der Unternehmen. Kernbelegschaften sind der Schlüssel zum Erfolg. Die Peripheriebelegschaft ist zwar zur Komplettierung der Marktleistung eines Unternehmens ebenfalls nach wie vor erforderlich. Weil die Peripherieleistungen aber nicht knapp sind und nicht zum Kernwissen eines Unternehmens gehören, kann ein Unternehmen die Peripherieleistungen entweder mit eigenen Angestellten, in Tochterunternehmen oder über Zuliefererverträge sicherstellen. Die Kosten entscheiden die Wahl der Komplettierung.

Die Segmentierung des Humanvermögens hat Voraussetzungen und Folgen. Voraussetzung der Segmentierung ist die genaue Erfassung der Tätigkeiten, der Anforderungen einerseits und Qualifikationen und Potenziale der Belegschaftsmitglieder andererseits. Erst aus dieser Analyse kann in Kern- und Peripheriebelegschaften unterteilt werden. Folge der Segmentierung sind differenzierte Wertschätzung, Entlohnung, Personalentwicklung und Bemühungen, Kern- und Peripheriebelegschaften an ein Unternehmen zu binden. Kernbelegschaften sind zur Erzeugung der unverwechselbaren Kernleistungen unabdingbar. Peripheriebelegschaften ergänzen die Wertschöpfung.

Die Segmentierung des Humanvermögens entwickelt sich mit der Dymamisierung der Unternehmen. In *traditionalen Unternehmen* werden die Mitarbeiter als Kostenblock betrachtet. Gleichheit, abgesichert durch Flächentarifverträge, bestimmt das Bild.

In *transitionalen Unternehmen* beginnt die Segmentierung als Binnendifferenzierung der Belegschaft. Diese Differenzierung erfolgt über die Erfassung und Bewertung der Leistung, z. B. über Leistungsbeurteilungen. Portfolios ordnen die Mitarbeiter besonderen Leistungs- und Potenzialgruppen zu. Allgemein wird in vier Gruppen unterschieden. Mitarbeiter mit geringer Leistung und geringem Potenzial, Mitarbeiter mit hoher Leistung und geringem Potenzial, Mitarbeiter mit hohem Potenzial und praktizierter Schonhaltung und schließlich Mit-

---

4 Vgl. Prahalad, C. K./Hamel, G. (1990).

arbeiter mit hohem Potenzial und exzellenter Leistung. Kostensenkung steht im Vordergrund des Human Resource Management.

In *transformierten Unternehmen* ist die Kernbelegschaft klein, aber Schlüssel für die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit in turbulenten Märkten. Flexibilität, Kreativität und Freude an den Innovationen sind Kernanforderungen an die Mitarbeiter in dynamisch-chaotischen Unternehmen (vgl. Abbildung 1-1).

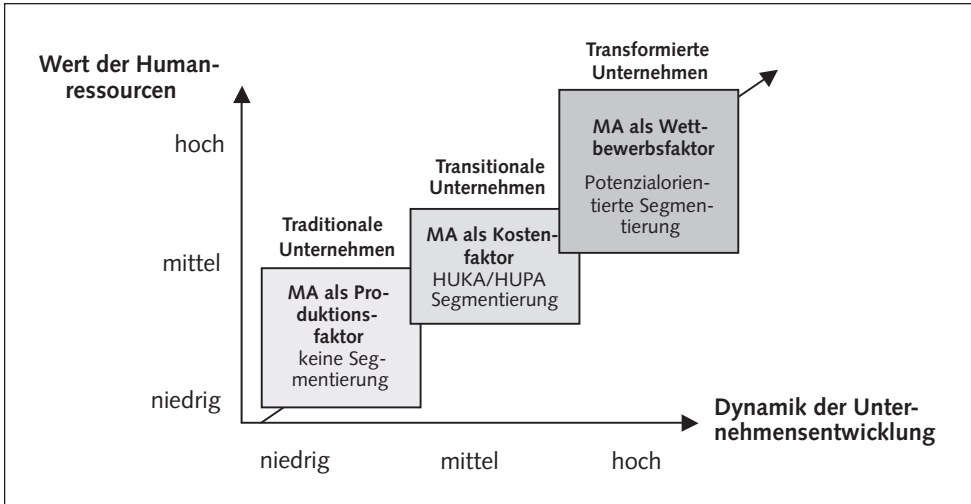


Abb. 1-1: Entwicklung des Mitarbeiterwertes

## 1.2 Humanvermögen als wissenschaftliches Anliegen der Betriebswirtschaftslehre

Die Bedeutung der menschlichen Arbeit hat die deutsche Betriebswirtschaftslehre seit ihren Anfängen beschäftigt.

In der betriebswirtschaftlichen Forschung wurde die menschliche Arbeit stets ambivalent gesehen. Die menschliche Leistung wurde als Produktionsfaktor, als Kostenfaktor und als Potenzialfaktor erforscht. Es wurde untersucht, wie der Inputfaktor »menschliche Leistung« optimal mit den weiteren betriebswirtschaftlichen Inputfaktoren zu kombinieren sei, wie die Personalkosten erfasst und gesenkt werden können. Gegenwärtig konzentriert sich die Forschung auf die Erfassung, Bewertung und Weiterentwicklung der menschlichen Leistungspotenziale. In der Dogmengeschichte der Betriebswirtschaftslehre spiegeln sich die Sichtweisen der menschlichen Arbeit als Produktionsfaktor, Kostenfaktor und Potenzialfaktor wider. Einige Vertreter sollen nachfolgend zu Wort kommen.



## 1.2.1 Humanvermögen in der Frühphase der Betriebswirtschaftslehre

Heinrich Nicklisch behandelt in seinem Werk »Wirtschaftliche Betriebslehre« nur kurz den Lohn, ansonsten stehen die Bestandssicherung des Unternehmens und der Wertschöpfungsprozess im Vordergrund des Interesses.<sup>5</sup>

Fritz Leitner behandelt in seiner »Wirtschaftslehre der Unternehmung« Aspekte menschlicher Leistung unter dem Titel »Die Arbeit als Element des Betriebes«. Er sieht Arbeit als »Einkommen aus einem organischen Kapital. Dieses Kapital besitzt einen Ertragswert, dessen Dauer durch die Arbeitsfähigkeit begrenzt ist. Der Bezug der Rente aus dem Besitz an Arbeitskapital wird durch Krankheit und Arbeitslosigkeit unterbrochen, durch Veränderungen der Konjunktur geschmälert (Kurzarbeit, Feierschichten)«. <sup>6</sup> Der Gedanke der »Arbeitsrente« setzt den Gedanken des »Arbeitskapitals« voraus.

»Auch dieses organische Kapital unterliegt dem Gesetz vom abnehmenden Ertrag infolge natürlicher Erschöpfung der Arbeitskraft. Wie das organische Kapital (Anlagevermögen) einer Wertminderung durch Abnutzung unterliegt, so auch die menschliche Arbeitskraft, insbesondere die körperlich-mechanische, aber auch bestimmte geistige Kräfte.«<sup>7</sup>

Das mechanistische Weltbild dominiert. Der Mensch wird als Produktionsfaktor gesehen, dessen Nutzung zur Minderung der Leistungsfähigkeit führt. Der Gedanke daran, dass der Mensch durch seine Arbeit klüger, erfahrener und geschickter werden kann, fehlt dieser Sichtweise abnehmender Leistungsfähigkeit. Der Gedanke an die Möglichkeit und die Notwendigkeit kompensierender und Potenziale entfaltender Personalentwicklung fehlt ebenfalls.

Johann Friedrich Schär widmet dem Humanvermögen nur einen kleinen Abschnitt. In seiner 1921 in vierter Auflage erschienenen »Allgemeine Handelsbetriebslehre« lobt er die Arbeitsteilung und die mit ihr erzielbare höhere Leistungsfähigkeit. »Der wesentliche Grund dieser großen Leistungsfähigkeit liegt in der Arbeitsgeschicklichkeit und Arbeitsfertigkeit, in der besseren Ausnutzung der Zeit, des Standortes, der Maschinen und der Werkzeuge. Zudem entsteht durch das Zusammenwirken vieler Kräfte nach organischem Plane gleichsam eine höhere Potenz des Arbeitsmenschen.«<sup>8</sup>

Bei Johann Friedrich Schär steht der Gedanke der Rationalisierung im Vordergrund der Beurteilung menschlicher Leistung. Bessere Einsatzplanung und präzisere Bestimmung des Arbeitsprozesses führen in Kombination mit dem Erfahrungsgewinn der arbeitenden Menschen zu erhöhter Arbeitsproduktivität.

Hanns Linhardt sieht in der menschlichen Arbeit die den Erfolg der Unternehmen bestimmende Kraft. Er betont den geisteswissenschaftlichen Charakter der Betriebswirtschaftslehre. Er beobachtet für seine Zeit (1964) eine Stärkung der qualitativen Orientierung in der Betriebswirtschaftslehre, »die vom Menschen als Individuum und Gruppe ausgeht und menschliche Wertungen und Schätzungen, wie sie sind, nicht wie jemand sie möchte, menschliche Ziele und Erwartungen, wie sie aufgestellt werden und gehegt werden, nicht wie sie jemand normieren und konformieren möchte, als bestimmend ansieht.«<sup>9</sup> Eine Betriebswirtschaftslehre

5 Nicklisch, H. (1922).

6 Leitner, F. (1926), S. 75.

7 Leitner, F. (1926), S. 75.

8 Schär, J. F. (1921), S. 110.

9 Linhardt, H. (1964), S. 9.

folglich, die »im Menschen das Herrschende, in seiner Apparatur das Dienende, in der Gestaltung der Beziehungen zwischen Mensch und Sache das Vernünftige erblickt.«<sup>10</sup>

Linhardt sieht damit den Menschen neben der überkommenen Objektperspektive als Subjekt, das als Person nicht total von Zwecken vereinnahmt werden kann. Er stellt den Menschen über die technische Apparatur, betont die Dominanz der menschlichen Denkleistung und will mit dem dienenden Charakter der Apparatur auf die Emanzipation des Menschen aus der »Gefangenschaft« der technischen Systeme hinweisen. Das Menschenbild ist humanistisch und ganzheitlich auf die Beherrschung der Arbeit durch den Menschen ausgelegt.

*Erich Gutenberg* räumt der menschlichen Arbeit im Betrieb gerade mal zwei Seiten ein. In seiner »Einführung in die Betriebswirtschaftslehre« stellt Gutenberg Veranlagung, Motivation und Qualifikation als Leistungsbedingungen heraus. Gutenberg erkennt die Wichtigkeit der menschengerechten Behandlung und leistungsgerechten Entlohnung. »Betriebswirtschaftlich wichtiger ist aber auch die Tatsache, daß die Arbeitsleistung des einzelnen von den Proportionen abhängig ist, in denen sein Arbeitsentgelt zu dem Arbeitsentgelt der anderen steht.«

Wenn die Lohnrelationen der arbeitenden Menschen untereinander und im Bezug zu der erbrachten Leistung stimmen, dann ist, so könnte man Gutenberg interpretieren, alles für die Menschen getan. Damit wird anerkannt, dass es keinen absolut gerechten Lohn, keinen absoluten Wert des Humanvermögens geben kann. Es ist für den arbeitenden Menschen wichtig zu wissen und zu akzeptieren, dass sein Entgelt in der Werthierarchie menschlicher Leistungsbeiträge relativ richtig eingeordnet und entsprechend honoriert wird.

Wird die Proportion nicht als gerecht empfunden, »dann wird die Arbeitsleistung gemehmt.« »Die Steigerung der Ergiebigkeit menschlicher Arbeit ist jedoch, neben der geschilderten subjektiven, auch von objektiven Bedingungen der Arbeit abhängig.«<sup>11</sup> Gutenberg sieht die Gründe für gute oder mangelhafte Leistung in der Arbeitsumgebung, dem Arbeitsinhalt, der Passung vom Arbeitenden zu seiner Aufgabe, in seiner Privatsphäre sowie in seiner Veranlagung und in seinen Fähigkeiten.<sup>12</sup>

Auf den Charakter, die Lebensführung und auch auf die Fähigkeiten kommt es folglich an, wenn Mitarbeiter in den Arbeitsprozess eingegliedert werden. Die Sicht Taylors scheint noch durch. Sollen die Tätigkeiten und Anforderungen nach Art, Ausmaß und Anspruch so gestaltet werden, dass die Qualifikation und das Potenzial der konkret für die Ausführung der Tätigkeiten vorgesehenen Personen zusammenpassen, dann sind Analysen der Tätigkeiten, Anforderungen, Qualifikationen und Potenziale erforderlich.

»Es handelt sich also um seine körperliche Belastbarkeit, seine Geschicklichkeit und seine Fertigkeiten (mehr angeborener Art oder auf Schulung und Erfahrung beruhend), sein Vermögen, durchzuhalten oder sich durchzusetzen, seine Intelligenz und die Richtung seiner Begabung. Die Arbeitsleistung eines Menschen wird außerdem von der Stärke der inneren Antriebe bestimmt.«<sup>13</sup>

Das Problem der Erfassung von Humanvermögen in den Rechenwerken der Unternehmen sieht Gutenberg lediglich in der Notwendigkeit, Pensionsrückstellungen zu bilden, damit die Geschäftsjahre mit dem »zusätzlichen Arbeitsentgelt« belastet werden, »die den Nutzen der

10 Linhardt, H. (1964), S. 10.

11 Gutenberg, E. (1958), S. 55 (3 Zitate).

12 Vgl. Gutenberg, E. (1958), S. 52 ff.

13 Gutenberg, E. (1958), S. 53 f.

aufgewandten Arbeitsleistungen haben.«<sup>14</sup> Gutenberg betont damit den Aspekt der periodengerechten Zuordnung der »investiven« Aufwendungen für das Humanvermögen und die periodengerechte Abgrenzung von Aufwendungen und Erträgen. Die Möglichkeit, das Humanvermögen als Aktivposten in die Bilanz aufzunehmen, behandelt Gutenberg nicht.

## 1.2.2 Humanvermögen in der Personalwirtschaftslehre

Die »moderne« betriebswirtschaftliche und personalwirtschaftliche Literatur greift den Aspekt der Messung und Bewertung des Humanvermögens zaghaft auf. So führen *Jean Paul Thommen und Ann-Kristin Achleitner* im Kapitel »Investition und Unternehmensbewertung« Investitionen in Humanvermögen als Investition »im weiten Sinne« auf und widmen dem Themenbereich »Wissensmanagement« ein eigenes Kapitel. Allerdings wird die Messung und Bewertung des Wissenskapitals auf lediglich drei Seiten in einem knappen Überblick abgehandelt.<sup>15</sup>

In der Personalwirtschaft dominieren nach wie vor Skepsis und geringe Beachtung der personalwirtschaftlichen Klärung von Messung und Bewertung von Humanvermögen. Entweder wird die zentrale Bedeutung des Humanvermögens für Unternehmen in der Wissensgesellschaft (noch) nicht erkannt oder es wird auf Schwierigkeiten oder gar die Unmöglichkeit verwiesen, das Humanvermögen mit vertretbarem Aufwand zu erfassen.

*Hans Jürgen Drumm* lässt keine Illusion aufkommen, wenn er in seinem Buch »Personalwirtschaft« unmissverständlich feststellt: »Humankapital als »Ertragswert der verfügbaren Qualifikationen« lässt sich nicht quantifizieren. Dem im Kern guten Denkanstoß dieses theoretischen Ansatzes stehen daher seine ungelösten Operationalisierungsprobleme im Wege. Seine Eignung als theoretische Grundlage der Personalwirtschaft ist daher fragwürdig, bis das genannte Operationalisierungsproblem gelöst ist.«<sup>16</sup> Drumm betont die Wichtigkeit des Humanvermögens, was für einen Personalwirtschaftler nicht verwunderlich ist. Ob die Bedenken der technischen Schwierigkeiten zur Operationalisierung länger aufrechterhalten bleiben sollten, muss dagegen bezweifelt werden.

Auch *Jürgen Berthel und Fred G. Becker* behandeln den Themenbereich Humanvermögen nur am Rande. Sie weisen im Kapitel »Personalcontrolling« lediglich auf die Notwendigkeit hin, sich dem Humanvermögen intensiv zu widmen, um dann festzustellen: »Es fehlt bislang noch an einem zufrieden stellenden Kennzahlen- und Indikatorensystem, das den »harten« betriebswirtschaftlichen Kalkülen – wie Produktivität, Rentabilität, Amortisationsdauer – in punkto Aussagekraft, Praktikabilität und Signalwirkung nicht nachsteht. Hier besteht auch heute noch der größte Entwicklungsbedarf.«<sup>17</sup>

*Walter A. Oechsler* thematisiert in seinem Buch »Personal und Arbeit« im Kapitel »Personalentwicklung und Qualifizierungskonzepte« den dualen Aspekt des Humanvermögens als organisationales und als individuelles personalwirtschaftliches Anliegen. Die Zusammenführung dieser beiden Sichtweisen »ist über den handlungstheoretischen Ansatz möglich.«<sup>18</sup>

Handlungsfähigkeit beziehe, so Oechsler, die situationsgebundene Betrachtung des Humanvermögens im Sinne von kompetent, und den allgemeinen Rahmen, den gesellschaftlichen

14 Gutenberg, E. (1958), S. 182.

15 Vgl. Thommen, J.-P./Achleitner, A.-K. (2006), S. 601 f. und 1039–1042.

16 Drumm, H. J. (2005), S. 17.

17 Berthel, J./Becker, F. G. (2007), S. 520.

18 Oechsler, W. A. (2006), S. 494.

Kontext, in die Betrachtung des Humanvermögens ein.<sup>19</sup> Aus dieser doppelten Bezogenheit resultiere für die Personalwirtschaft der Auftrag, sowohl dafür zu sorgen, dass jeder Mitarbeiter an seinem gegenwärtigen und zukünftigen Arbeitsplatz seine Aufgaben anforderungsgerecht löst, als auch dafür Sorge zu tragen, dass allgemeine, persönlich wertvolle und in der Gesellschaft geschätzte (allgemeine) Kompetenzen aufgebaut werden. Oechsler weist auf die isolierte Betrachtung des Humanvermögens in den Human-Resource-Management-Ansätzen hin. »Zu den isolierten Ansätzen zählen u. a. die Humanvermögensrechnung (Human Resource Accounting) und die Humankapitaltheorie.« Kritikpunkt am Human Resource Accounting ist nach Oechsler, »dass sich der Wert eines Mitarbeiters nur schwer in monetären Größen ausdrücken lasse.« Auch für die Humankapitaltheorie gelte, dass die Messung der Wirkungen von Investition in das Humankapital (Erträge) schwierig sei, »so dass die Verbindung von menschlichen Ressourcen und Investitionen kritisch betrachtet werden kann.«<sup>20</sup>

Uschi Backes-Gellner, Edward P. Lazear und Brigitta Wolff untersuchen in ihrem Buch »Personalökonomik« die Arten und die Auswirkungen von Investitionen in Humanvermögen (Ausbildung) und kommen zu dem Ergebnis, »daß es sich lohnt, soviel in die Ausbildung der Arbeitnehmer zu investieren, daß die Erträge der Investition in Humankapital denen bei alternativen Verzinsungssätzen entsprechen.«<sup>21</sup> In Modellrechnungen werden die Entscheidungen für oder gegen die Investition in Humanvermögen dargestellt. Danach werden die Kalküle der Entscheidung in Abhängigkeit von der Rentabilität der Investition in Humanvermögen und alternative Anlagen gefällt.<sup>22</sup>

Personalwirtschaftliche Bücher mit starkem Praxisbezug behandeln das Thema »Humanvermögensrechnung« nur am Rande. So handelt z. B. Klaus Olfert das Thema unter der Überschrift »Sonstige Bereiche« auf einer halben Seite ab.<sup>23</sup>

Zusammengefasst ist festzuhalten, dass in den wissenschaftlichen und praxisorientierten personalwirtschaftlichen Publikationen die Notwendigkeit dafür gesehen wird, dass sich die Personalwirtschaftslehre mit der Messung und Bewertung des Humanvermögens befasst. Allerdings ist auch festzuhalten, dass die theoretischen und methodischen Fortschritte zur Erfassung, Messung und Bewertung von Humanvermögen immer noch als bescheiden einzustufen sind. Die zentralen Aussagen zur Messung und Bewertung von Humanvermögen in der personalwirtschaftlichen Literatur sind in Abbildung 1-2 dargestellt.

Autor	Kerninhalte
Backes-Gellner/Lazear/Wolff (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansatz der Humankapitaltheorie</li> <li>• Betrachtung von Humanvermögen als Investition</li> <li>• Untersuchung, unter welchen Bedingungen Investitionen in Humankapital rentabel sind</li> </ul>
Berthel/Becker (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betrachtung der Messung und Bewertung von Humanressourcen im Kapitel Personalcontrolling</li> <li>• zufriedenstellendes Kennzahlen- und Indikatorensystem fehlt</li> </ul>

<sup>19</sup> Vgl. Oechsler, W. A. (2006), S. 494.

<sup>20</sup> Oechsler, W. A. (2006), S. 494 f. (3 Zitate).

<sup>21</sup> Backes-Gellner, U./Lazear, E. P./Wolff, B. (2001), S. 63 f.

<sup>22</sup> Vgl. Backes-Gellner, U./Lazear, E. P./Wolff, B. (2001), S. 69 ff.

<sup>23</sup> Vgl. Olfert, K. (2006), S. 487 f.

Autor	Kerninhalte
Bröckermann (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalvermögensrechnung als Möglichkeit, Leistungspotenzial und Qualifikationen der Mitarbeiter dem Sachvermögen entsprechend als Wert des Unternehmens auszuweisen</li> <li>• Personalaufwendungen als zukunftsorientierte Investition</li> </ul>
Drumm (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanvermögensrechnung im Kern guter Ansatz</li> <li>• technische Schwierigkeiten der Operationalisierung</li> </ul>
Holtbrügge (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanvermögensrechnung als personalökonomischer Ansatz, Humanvermögen entsprechend anderer Vermögensgegenstände zu aktivieren</li> </ul>
Oechsler (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanvermögen als organisationales und individuelles personalwirtschaftliches Anliegen</li> <li>• Zusammenführung beider Sichtweisen über handlungstheoretischen Ansatz</li> <li>• isolierte Betrachtung des Humanvermögens, z. B. bei Humanvermögensrechnung und Humankapitaltheorie, ist zu kritisieren</li> </ul>
Reinsch (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalvermögen ist aus ökonomischer und personalwirtschaftlicher Sicht zu messen und zu bewerten</li> </ul>
Thommen/Achleitner (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investitionen in Humanvermögen stellen Investitionen im weiten Sinn dar</li> </ul>
Wucknitz (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewertung der Mitarbeiter über das Werttreibermodell</li> <li>• personelle Werttreiber als situationsungebundene und personenunabhängige Werttreiber</li> <li>• Umfang der Humankapital ist abhängig von Ausprägung der personellen Werttreiber</li> </ul>

**Abb. 1-2:** Perspektiven zum Humanvermögen in ausgewählten personalwirtschaftlichen Lehrbüchern

### 1.3 Humanvermögen als praktisches Anliegen der Unternehmen

In der von Womack/Jones/Ross durchgeführten Analyse der Automobilindustrie offenbarte sich ein schockierender Produktivitätsunterschied zwischen der japanischen, der US-amerikanischen und der europäischen Automobilindustrie. In Europa wurden im Jahr 1989 im Durchschnitt 35 Stunden zur Produktion eines Automobils benötigt, in amerikanischen Werken in Nordamerika durchschnittlich 25 Stunden und in Japan gerade einmal 17 Stunden.<sup>24</sup> Der Schock aus der Überlegenheit des Toyota-Systems hat auch die Frage nach der menschlichen Leistung, nach Qualifikation, Motivation und Ordination sowie der Bedeutung des Humanvermögens für Produktivität, Innovation und Fortschritt stark belebt. Analyseverfahren wurden entwickelt, Konzepte und Maßnahmen zur Steuerung der Produktivität wurden erarbeitet. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP), Total Quality Management (TQM), Six Sigma, Gruppenarbeit, Teamkonzepte, Lean Production und Outsourcing nennen Konzepte, die zur

<sup>24</sup> Vgl. Womack, J. P./Jones, D. T./Roos, D. (1990), S. 85.

Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit angesetzt wurden. Die Messung und Bewertung des Humanvermögens als praktisches Anliegen der Unternehmen scheint nicht länger strittig zu sein. Trotzdem sind auch in der Praxis Defizite nicht zu übersehen.

### 1.3.1 Humanvermögen als »blinder Fleck« der Unternehmensführung

Auch wenn viele Unternehmen mittlerweile bekennen, dass die humanen Ressourcen das Nadelöhr des Unternehmenserfolgs seien, so findet diese »Anerkennungsrhetorik« noch sehr selten den Weg in Strategiekonzepte und den Aufbau einer leistungsfähigen Humanvermögensrechnung. So konstatiert bereits Drucker »All organizations now say routinely, ›People are our greatest asset.‹ Yet few practice what they preach, let alone truly believe it.«<sup>25</sup>

Zudem kann festgehalten werden, dass auch die generelle Erkenntnis um die Bedeutung der Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg allein nicht ausreicht, um ein Unternehmen mit Hilfe seiner Mitarbeiter zum Erfolg zu führen.

Vielmehr muss der Wert der humanen Ressourcen sowie dessen Einfluss auf die Unternehmensleistung mit Hilfe von Konzepten und Instrumenten gemessen und bewertet werden. Kritische Werttreiber sind zu identifizieren und Maßnahmen zur Verbesserung des Humanvermögens sind aufzubauen. Allerdings braucht die Praxis einfache und leistungsfähige Konzepte. Ohne Simplifizierung fehlt die Akzeptanz der Praktiker, ohne Akzeptanz kann sich das Verfahren Humanvermögensrechnung in der Praxis nicht durchsetzen.

Die Notwendigkeit der Messung und Bewertung von Humanressourcen ergibt sich darüber hinaus auch aus den Veränderungen der Unternehmensumwelt. So erzwingen z. B. die veränderten Wettbewerbsbedingungen sowie die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen (z. B. die Auswirkungen der demografischen Entwicklung) und die rechtlichen Veränderungen (genannt seien nur Basel II und das KonTraG) eine klare Erfassung der Humanressourcen.

Die Erfassung, Messung und Bewertung der Humanressourcen kann sich jedoch nicht darin erschöpfen, »einige oder viele Zahlen nach einer Formel zu einem Wert zu verarbeiten.« Die Messung und Bewertung des Humanvermögens stellt sich als umfassende Aufgabe dar, »das Personal und seine Umwelt eingehend zu analysieren und darauf aufbauend mit Hilfe von wissenschaftlichen Erkenntnissen, breiten personalwirtschaftlichen Kenntnissen, Urteilskraft und Erfahrung Aussagen über die voraussichtliche Leistungsentwicklung des Personals zu machen und unter Darlegung der Chancen und Risiken in einem Wert zu bündeln.«<sup>26</sup>

Und trotzdem, allen Widerständen zum Trotz, alle Schwierigkeiten bedenkend, bleibt keine andere Wahl, als sich der Erfassung, Messung und Bewertung des Humanvermögens in Wissenschaft und Praxis mit Nachdruck anzunehmen. Der Betriebswirtschaftslehre kommt dabei eine Hauptaufgabe zu. Die Volkswirtschaftslehre ergänzt mit ihren Konzepten und Modellen die Erfassung des Humanvermögens auf individueller und organisatorischer Ebene.

Zusätzlich zu den betriebswirtschaftlichen Instrumenten sind auch Konzepte und Verfahren verhaltenswissenschaftlicher Messung und Bewertung des Humanvermögens zu entwickeln und zu erproben bzw. bestehende Instrumente weiterzuentwickeln.

---

25 Drucker, P. (1992), S. 100.

26 Born, K. (1995), S. 9. Zitiert nach Wucknitz, U. D. (2002), S. 5.