

Wilhelm Schmeisser, Michael Becker, Lydia Clausen,
Anja Seifert, Kathleen Stülpner

Modelle zur Humankapitalbewertung

Im Vergleich zum
Berliner Humankapitalbewertungsmodell

2. Auflage

Inhaltsverzeichnis

I	Einführung: Auf dem Weg Humankapital-Leistung messbar und rechenbar zu gestalten.....	1
1	Historische Entwicklung und Bedeutung des Begriffs Humankapital.....	1
2	Kriterien und Indikatoren für die Messung und Bewertung von Humankapital.....	4
3	Zur Notwendigkeit der Erfassung und Bewertung von Humankapital.....	4
3.1	Aus unternehmensinterner, strategischer Perspektive.....	5
3.2	Aus wirtschaftsgeographischer Perspektive: Künstlerisch-kreative Künstler als Quelle für Wachstum für „Regionen“.....	6
3.3	Aus psychologischer Perspektive.....	8
4	Auswirkungen des Arbeitszufriedenheitsgrades von Mitarbeitern auf den Unternehmenswert.....	8
II	Empirische Erhebung und Analyse der aktuellen Personalberichterstattung zum Humankapital in börsennotierten Unternehmen (Humankapital-Reporting)	10
1	DAX-30-Unternehmen.....	10
1.1	Beschäftigung.....	10
1.2	Arbeitnehmer- und Arbeitgeberverhältnis.....	11
1.3	Arbeitsschutz.....	12
1.4	Aus- und Weiterbildung.....	12
1.5	Vielfalt und Chancengleichheit.....	13
1.6	Vergütung.....	14
2	Zur Relation der behandelten Themen.....	14
3	Ranking.....	15
4	M-DAX-Unternehmen.....	15
4.1	Berichtsformen.....	16
4.2	Beschäftigung.....	16
4.3	Arbeitnehmer- und Arbeitgeberverhältnis.....	17
4.4	Arbeitsschutz.....	17
4.5	Aus- und Weiterbildung.....	18
4.6	Vielfalt und Chancengleichheit.....	18
4.7	Vergütung.....	19
5	Relation bzw. Stellenwert der einzelnen HR-Themen.....	19
6	Ranking.....	20
7	Vergleich der HR-Berichterstattung bei den DAX-30- und M-Dax-Unternehmen.....	21
8	Rangkorrelationsanalyse.....	21
8.1	DAX-30-Unternehmen 2007.....	22
8.2	DAX-30-Unternehmen 2008.....	23
8.3	M-DAX-Unternehmen 2007.....	23
8.4	M-DAX-Unternehmen 2008.....	23
9	Fazit.....	24
III	Grundsätzliches zur Entwicklung des Humankapitalbegriffs: Irrungen, Wirrungen und betriebswirtschaftliche Missverständnisse.....	26
1	Humankapital.....	26
1.1	Personenbezogenes Humankapital.....	27
1.2	Prozessbezogenes Humankapital.....	28
1.3	Systembezogenes Humankapital.....	28

2	Immaterielle Vermögenswerte.....	29
3	Shareholder Value.....	30
4	Humankapital im Kontext des Unternehmenswertes.....	31
5	Ansätze zur Humankapitalbewertung.....	32
	5.1 Marktwertorientierte Ansätze.....	33
	5.2 Accounting-orientierte Ansätze.....	33
	5.3 Indikatorenbasierte Ansätze.....	34
	5.4 Value Added-Ansätze.....	34
	5.5 Ertragsorientierte Ansätze.....	35
IV	Berliner Humankapitalbewertungsmodell.....	36
V	Arbeitsökonomischer bzw. personalökonomischer Humankapitalbegriff: Die Auswirkungen von Hartz IV, Mindestlöhnen und restriktiven Arbeitsmarktmodellen auf das Arbeitsverhalten von Arbeitnehmern.....	40
1	Entstehung von „Hartz IV“.....	40
2	Reform.....	40
3	Arbeitslosengeld II.....	42
	3.1 Leistungen des ALG II.....	42
	3.2 Berechtigte des ALG II.....	43
4	Auswirkungen von Hartz IV auf das Arbeitsverhalten.....	43
5	Die Auswirkungen von Mindestlöhnen auf das Arbeitsverhalten von Arbeitnehmern..	44
	5.1 Gesetzliche Mindestlöhne in Europa.....	44
	5.2 Volkswirtschaftliche Betrachtung des Mindestlohns.....	45
	5.3 Argumente zur Einführung von Mindestlöhnen in Deutschland.....	46
	5.4 Auswirkungen von Mindestlöhnen auf die Beschäftigungssituation in Deutschland.....	46
6	Die Auswirkungen von restriktiven Arbeitsmarktmodellen auf das Arbeitsverhalten bzw. „Humankapitalverhalten“ von Arbeitnehmern.....	47
	6.1 Definition Arbeitsmarkt.....	47
	6.2 Charakteristika Arbeitsmarkttheorien.....	48
	6.2.1 Die Neoklassik.....	48
	6.2.2 Modifikation der Neoklassik - Such- und Matchingprozesse.....	49
	6.2.3 Humankapitaltheorie.....	51
	6.2.4 Netzwerk- und Sozialkapitaltheorien.....	51
VI	Grundlagen des psychologischen und organisatorischen Humankapitals als Element des Kompetenzmanagements einer zukunftsorientierten Personalentwicklung.....	53
1	Grundgedanken zum Kompetenzmanagement.....	53
	1.1 Ziele und Aufgaben.....	54
	1.2 Sichtweisen.....	55
	1.2.1 Lernorientierter Ansatz.....	55
	1.2.2 Ressourcenorientierter Ansatz.....	55
2	Abgrenzung von Wissens- und Kompetenzmanagement.....	57
3	Abgrenzung von Kompetenz anhand der Wissenstreppe.....	58
4	Handlungsfelder des Kompetenzmanagements.....	62
	4.1 Strategisches Kompetenzmanagement.....	62
	4.2 Operatives Kompetenzmanagement.....	63

IV

	4.3	Informations- und Datenmanagement.....	63
5		Kompetenzmodelle in der Personalentwicklungsforschung.....	63
	5.1	Differenzierung nach Grote.....	63
	5.2	Differenzierung nach Erpenbeck & v. Rosenstiel.....	66
	5.3	Weiterentwicklungen der Kompetenzanforderungen.....	67
	5.4	Differenzierungsgrad von Kompetenzen.....	67
	5.4.1	Expertisemodell „Kenner-Köner-Experte“.....	68
	5.4.2	Verfahren der Kompetenzmessung.....	69
6		Kompetenzkapital gleich Humankapital.....	70
7		Implementierung eines Kompetenzmanagementsystems.....	72

VII **Mitarbeiterbefragungen zur Erhebung eines Mitarbeiterzufriedenheitsindex - Humankapital in einer Wohlfühl- oder Kuschelorganisation: - Mitarbeiter bzw. Humankapital will motiviert sein.....**

		75
1		Theoretische Hintergründe zur Mitarbeiterbefragung.....	75
	1.1	Organisationales Lernen.....	75
	1.2	Change Management.....	77
	1.3	Organisationsentwicklung.....	78
	1.4	Qualitätsmanagement.....	80
	1.4.1	Total-Quality-Management.....	81
	1.4.2	European Foundation for Quality Management.....	82
2		Grundlagen zur Mitarbeiterbefragung.....	84
	2.1	Charakteristische Kennzeichen.....	85
	2.2	Zielstellung.....	87
	2.3	Nutzen aus Sicht der Unternehmen.....	88
	2.4	Schnittstellen.....	89
	2.5	Rechtliche Rahmenbedingungen: Zwischen Fragerecht versus Offenbarungspflicht und -Verweigerung.....	91
	2.6	Rechte des Betriebsrates.....	91
	2.7	Datenschutz.....	92
3		Inhalt von Mitarbeiterbefragungen.....	93
	3.1	Umfassende Mitarbeiterbefragungen.....	93
	3.2	Spezielle Mitarbeiterbefragungen.....	93
	3.3	Beispiel für die Variabilität von Mitarbeiterbefragungen.....	94
4		Phasen der Mitarbeiterbefragung.....	95
	4.1	Planung.....	96
	4.2	Durchführung.....	96
	4.3	Auswertung.....	97
5		Einflüsse, die das Antwortverhalten prägen.....	98
6		Konsequenzen der Antworteffekte.....	101
7		Benchmarking.....	101
8		Rückmeldung.....	103
9		Folgemaßnahmen.....	104
	9.1	Theoretische Ansätze.....	104
	9.2	Gestaltungsaspekte.....	106
	9.3	Charakteristika von MAB-Workshops.....	106
10		Monitoring, Controlling und Evaluation.....	107
	10.1	Praktische Relevanz.....	108
	10.2	Instrumente.....	111
	10.2.1	Prozess-Monitoring.....	111

	10.2.2	Prozess-Controlling.....	111
10.3		Befragung der Mitarbeiter zum Folgeprozess.....	112
10.4		Ergebnis-Controlling.....	113
	10.4.1	Im Rahmen von Zielvereinbarungen.....	113
	10.4.2	Im Rahmen der Folgebefragung.....	113
	10.4.3	Im Rahmen von Kennzahlensystemen.....	114
11		Balanced-Scorecard-Ansatz.....	114
12		Balanced-Reorganization-Scorecard.....	116
13		Linkage Research.....	117
	13.1	Matrix-Diagramm.....	118
	13.2	Portfolio-Analyse.....	119
14		Evaluation der Mitarbeiterbefragung.....	120
	14.1	Vier-Ebenen-Modell von Kirkpatrick.....	121
	14.2	Problem- und Erfolgsfaktoren.....	122
	14.3	Problemfaktoren einer MAB.....	123
	14.3.1	Ängste und Widerstände.....	123
	14.3.2	Fehlende Unterstützung vom Management.....	125
	14.4	Erfolgsfaktoren einer MAB.....	125
	14.4.1	Gewissenhafte Umsetzung des Instruments.....	125
	14.4.2	Konsequente Kommunikation.....	126
Literaturverzeichnis.....			VI