

# Strukturen von gestern für Firmen von morgen?

Der Human Capital Club stellt den Mitarbeiter in den Mittelpunkt und erläutert seine besonderen Bilanzierungskriterien

VON ERICH FELDMEIHER  
UND MARKUS WENDT

Teppich, 70 x 40 cm, handge-  
webt, 1,- Euro. Die Produktions-  
faktoren Boden, Kapital und Ar-  
beit bestimmen den Preis. Seit  
mehreren Jahrhunderten wird  
fein säuberlich die Abschrei-  
bung jeder Schraube und jegli-  
chen verbrauchten Rohstoffs –  
zunehmend systematisiert – in  
Kostenstellen erfasst. Weitere  
Produktionsfaktoren wie Füh-  
rungsstil, Vertrauen, Respekt  
(etwa gegenüber Arbeitskolle-  
gen, Kunden und Geschäfts-  
partnern oder auch indischen  
Kindern) sind in Buchhaltung-  
systemen nicht vorgesehen. Die  
Ochsenespanne aus der vor-  
industriellen Periode sind noch  
heute in Unternehmen des 21.  
Jahrhunderts im Einsatz.

Dies zu ändern ist das  
hauptsächliche Anliegen von  
Peter Friederichs und Dieter  
Frey, die am 22. Februar 2002  
den Human Capital Club e.V.  
(HCC) gegründet haben. Der  
Wirtschaftspsychologe und  
Personaldirektor a.D. Peter  
Friederichs ist überzeugt, dass  
die Bilanzierung und faktische  
Berücksichtigung dieser Haupt-  
produktionsfaktoren den Unter-  
nehmenserfolg maßgeblich und  
nachhaltig prägt.

Dieter Frey, Professor für  
Arbeits- und Organisations-  
Psychologie an der Ludwig-  
Maximilians-Universität Mün-  
chen, hat in Dutzenden von  
wissenschaftlichen Veröffentlich-  
ungen nachgewiesen, dass  
wirtschaftlicher und humanitärer  
Erfolg nur zusammen verwirk-  
licht werden können.

## Investitionen und Offenbarungszeit

Investitionen zum Erhalt oder  
gar zur Steigerung von Kapital-  
Werten sind in jedem Bereich  
eines Unternehmens selbstver-  
ständlich – mit Ausnahme des  
Kostenfaktors Personal natür-  
lich. Die wirkliche Basis für die  
dringend notwendigen Innovati-  
onen am HiTech-Standort sind  
jedoch Wissen, Kreativität und  
Motivation. Diese werden von  
Mitarbeitern nur dann geliefert,  
wenn Innovationen in der Tret-  
mühle erwünscht und anerkannt

werden und sich langfristig indi-  
viduell bezahlt machen.

Laut regelmäßigen Erhe-  
bungen des GALLUP-Instituts  
sind nur rund zwölf Prozent der  
Mitarbeiter zufrieden und aktiv  
für Ihre Firma engagiert. Diese  
und andere Studien belegen,  
dass der Offenbarungseid in  
der traditionellen betrieblichen  
Kostenrechnung unmittelbar  
bevorsteht.

## Motivation und Gerechtigkeit

Es vergeht kaum ein Tag, an  
dem nicht gebetsmühlenhaft die  
„Beamten-Mentalität“ in Geset-  
zen, Institutionen und Men-  
schen als hauptursächlich für  
wirtschaftliche Depression und  
fehlende Innovation beschwo-  
ren wird.

Der Zeigefinger richtet sich  
auf die Blockadehaltung der  
„Anderen“. Psychologische  
Feldstudien aus dem Bereich  
der Spieltheorie zeigen aller-  
dings, dass sich Menschen in  
Organisationen vorhersagbar  
selbst blockieren und sogar  
selbst schädigen, wenn ihr Ge-  
rechtigkeitsempfinden verletzt  
ist (<http://lockenfels.uni-koeln.de/>).

Der HCC vertritt die Auffas-  
sung, dass es noch großer An-  
strengung bedarf, die Lippen-  
bekenntnisse und die „gehei-  
men Spielregeln“ (Dieter Frey)  
in Unternehmen zur Deckung  
zu bringen. Diese Diskrepanz  
wirkt organisationsschädigend  
als chronische Innovations-  
krankheit.

Als Breitband-Antibiotikum  
werden Team-Sitzungen ver-  
ordnet, in denen die Zielkonflikte  
im wahrsten Sinne des Wor-  
tes ausgesessen werden. Ein  
weiteres modern anmutendes  
Zeitvernichtungsinstrument ist  
der Austausch von etwa 4000  
PowerPoint- und Excel-Grafiken  
pro Jahr, die dann anschlie-  
ßend in Datenfriedhöfen gela-  
gert werden ([http://www.changex.de/d\\_a01330.html](http://www.changex.de/d_a01330.html)), mitunter ernst-  
haft als Wissensmanagement  
bezeichnet.

Die Organisationspsycholo-  
gie bietet seit Jahrzehnten ein  
reichhaltiges und fundiertes  
Maßnahmenbündel zur Diagno-  
se und Behandlung dieser schi-  
zophrenen Erkrankung. Natur-

lich bietet die Organisations-  
psychologie auch Erklärungs-  
muster an, warum innovative  
Behandlungsspritzen immer  
wieder im Dickicht der Organi-  
sation stecken bleiben. Der  
HCC greift aktiv in diese rituali-  
sierten und scheinbar unverän-  
derlichen Prozesse ein.

## Wer Visionen hat, sollte zum Arzt

Die Vision des HCC lautet da-  
her: „Im Jahr 2010 werden die  
Leistungen der Unternehmer  
und Manager maßgeblich nach  
Ihrem Beitrag zur Wertsteige-  
rung des Humankapitals beur-  
teilt“.

Der HCC vertritt ganz explizit  
die Meinung, dass die drasti-  
schen Auswirkungen des Pro-  
duktivitätskillers Motivationslo-  
sigkeit volks- und betriebswirt-  
schaftlich bewertet und die Ur-  
sachen nachhaltig bekämpft  
werden müssen.

## Produktivitätskiller

Ein Unternehmen hat zwei Al-  
ternativen, da rauf zu reagieren:  
durch Kostensenkung oder In-  
novation.

Unternehmen entsorgen ty-  
pischerweise Personal, weil das  
die schnellsten und größten  
Einsparungseffekte ergibt. Ein  
Drittel der Unternehmen muss  
jedoch binnen 18 Monaten wie-  
der Personal einarbeiten und  
eingliedern – die Stimmung  
bleibt nachhaltig schlecht.

Natürlich können Kosten-  
senkungen zu kurzfristigen, er-  
heblichen Produktivitätssteige-  
rungen führen, zum Beispiel bei  
Discounter. Für die breite  
Masse an Unternehmen, zum  
Beispiel im Einzelhandel, im  
Handwerk, in der Landwirt-  
schaft und in der Automobilin-  
dustrie, ist dies eine Sackgas-  
se. Die Einsparungs-Phantas-  
men eines Ignazio Lopez be-  
scherten Opel eine zehnjährige  
Qualitäts- und Marken-Krise.  
Die Preisschlachten führen in  
eine stetige Abwärtsspirale, die  
die Überlebensfähigkeit von vie-  
len Betrieben gefährdet. Nach-  
fragekrise beim Erlebniseinkauf.

Die zweite Möglichkeit be-  
steht dar in, Unternehmen für  
Kunden und Geschäftspartner

attraktiver zu machen, zum Bei-  
spiel durch innovativere Pro-  
dukte, Dienstleistungen und  
Service. Hierzu brauchen Sie  
motiviertere Mitarbeiter.

Trotz tickender demografi-  
scher Bombe leistet sich die  
Deutschland AG wie selbstver-  
ständlich den Luxus eines Hu-  
mankapitals von fünf Millionen  
Mitarbeitern, scheinbar un-  
kündbar angestellt bei der Bun-  
desagentur für Arbeit; bei einem  
Umsatzpotenzial von 100 000  
Euro pro Mitarbeiter eine Min-  
derung des Bruttoinlandspro-  
dukts von 500 000 000 000 Euro,  
also ca. 25 Prozent, nebst  
Verzicht auf Steuern und Sozi-  
alabgaben. Die Quittung für ei-  
ne solche Verschwendung von  
Humankapital folgt auf dem  
Fuß: Jeden Tag schlechte PI-  
SA-Werte, ächzende Sozialsys-  
teme, Agenda 2010. Qualität für  
1,-Euro?

## DIE VERANSTALTUNGEN

Zielgruppen des HCC sind Füh-  
rungskräfte und Wissenschaftler,  
die sich mit nachhaltiger, mitarbei-  
terverpflichteter Unternehmens-  
führung beschäftigen. Die Regio-  
nalgruppen Rhein-Main und Nord  
treffen sich am letzten Montag des  
Monats um 17.30 Uhr. Hier die  
nächsten Termine:

**HCC Rhein-Main:** 28. Juni. Brigitte  
Schmitt (Dresdner Bank) über  
die Zusammenhänge zwischen  
Mitarbeiter und Prozessqualität  
sowie Kundenzufriedenheit. In-  
formation und Anmeldung per Fax  
unter 06123 / 7016 824.

**HCC Nord:** 28. Juni: Dr. Schütte,  
HCC Gründungs- und Vorstands-  
mitglied über Ergebnisse des Ar-  
beitskreises Humankapitalbilan-  
zierung und Controlling. 30. Aug-  
ust: Innovationsmanagement und  
Humankapitalsteigerung; Prof.  
Herstatt, TU Harburg. Infos und  
Anmeldung: Fax: 040 / 52724 604.

**HCC München:** 2. Deutsches  
Human Capital-Forum. Thema:  
Human-Capital Leadership - Kon-  
zepte, Instrumente, Macher! Mit  
Verleihung des 1. Deutschen Hu-  
man-Capital Preises. 13./14. Ok-  
tober. Infos Fax: 089 / 9019 9547.  
In Berlin, Hannover, Wien und Zü-  
rich stehen Gruppen in den Start-  
löchern.

## Frankfurter Rundschau

Quelle: FRANKFURTER RUNDSCHAU, Samstag, 19. Juni 2004, S. A 27