



## Der HCC e.V. als Vorreiter für ein werteorientiertes Management

**Dipl.Psych. Peter Friederichs**

Gründer und Vorstandsvorsitzender des HUMAN-CAPITAL-CLUB e.V. Kirchheim/München

Meine sehr verehrten Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

ich heiße Sie im Königsaal des Bayerischen Hofes im Namen des Vorstands des HCC herzlich willkommen. Wir freuen uns sehr, dass unser Forum durch Sie eine so beachtliche Aufmerksamkeit erfährt.

Ich begrüße ganz besonders die Protagonisten des heutigen Abends, die die Diskussion mit Impulsen anregen werden – so den Keynote Speaker, Abt Johannes vom Kloster St. Bonifaz und Andechs und die Teilnehmer unseres Human Capital Talks, Frau Edith Volz-Holterhus, Frau Dagmar Deckstein sowie die Herren Prof. Thomas Bauer, Prof. Dieter Frey, Prof. Martin Schütte und die Moderatorin des Abends, Frau Dr. Renate Hauser.

Besonders freue mich, dass Herr Walter Scheurle, Personalvorstand der Deutschen Post AG, **der Preisträger des Award für Personalpolitische Transparenz**, heute bei uns ist.

Herzlich danken möchte ich allen, die an der Vorbereitung der Tagung tatkräftig mitgewirkt haben: insbesondere Frau Annylinda Ahlers. Mein Dank gilt auch dem Sponsor der Veranstaltung, der Vivento Interim Services GmbH, Bonn, Herrn Thomas Koop und dem Team am Lehrstuhl von Herrn Prof Weller, LMU, der den HC Transparency Monitor 2011 berechnet hat.

### **Meine Damen und Herren: Es ist schön, dass Sie mit uns 10 Jahre HCC feiern.**

Unter dem Motto „Kopf oder Zahl“ möchten wir heute über Fragen reflektieren, die mit dem HCC auf das Engste verbunden sind. Was ist der Mensch im Unternehmen heute wert? Welche Wertschätzung erfährt er von Seiten der Führungskräfte? Was sollte er **sich selber** wert sein? Und: Wie kann sein Wert durch die Anstrengungen von Wirtschaft und Politik gesteigert werden?

Entscheiden wir uns dafür, dass mit dem „Kopf“ immer der Mensch und mit „Zahl“ immer der ökonomische Aspekt der Unternehmensführung gemeint ist, so könnte sich hinter der Verknüpfung „Kopf oder Zahl“ auch das klassische Zufallsexperiment verbergen.

**Ist es also Zufall**, ob gerade der Mensch oder die Zahl im Vordergrund steht? Gehen die Unternehmensführungen **solche Pfade von Versuch und Irrtum?** Oder interpretieren Unternehmen die Umstände nach ihren wechselnden Vorgaben: heute noch der Kopf und morgen dann die Zahl?

Ist **so** das manchmal wetterwendische Verhalten von Firmen zu verstehen, in guten Zeiten den Mitarbeitern den Vorrang zu geben und in schlechteren dann dem ökonomischen Aspekt? Heißt Letzteres, die vermeintlich aussagekräftigen Zahlen sprechen und die Köpfe rollen zu lassen?

Wie weit hat sich bereits die Erkenntnis durchgesetzt, bewusst auf die guten Köpfe im Unternehmen zu setzen, weil genau unter dieser Voraussetzung dann auch die Zahlen stimmen? Können sich Unternehmen überhaupt für eine klar auf die Human Capital Werte fokussierte Strategie entscheiden? Oder müssen sie sich immer alle Optionen offen halten?

Wir werden alle diese Fragen heute Abend beleuchten, und wir dürfen gespannt sein, was uns die Theologie, die Wissenschaft, das Management und die Medien zugunsten einer modernen Personal und Unternehmensführung mit auf den Weg geben.

Wertefragen – meine Damen und Herren – werden heute intensiver denn je in der Gesellschaft diskutiert, und das hat viel mit dem Erlebnis einer mangelnden Wertschätzung des so genannten normalen Bürgers zu tun. 99% sind nicht länger bereit, einfach zu dulden und akzeptieren, was ihnen große Institutionen verkaufen wollen. Der Bürger will Einfluss nehmen. So war es kein Wunder, das das kleine Büchlein des französischen Philosophen Stephan Hessel mit dem Titel „Empört Euch“ in allen Kreisen die Runde machte.

Gründe, sich zu empören, haben sich genug angesammelt. Die demokratiebedrohende Herrschaft des Geldes, die Kluft zwischen Arm und Reich, die Lage der Menschenrechte, der Zustand des Planeten gar spielen dabei eine wichtige Rolle. Stuttgart 21, die Occupy Wallstreet Bewegung und die Anti-Banken- und Anti-Kapitalismus-Empörung sind Ausdrucksformen dafür.

Das Entscheidende daran ist, dass die Menschen zunehmend den Eindruck gewinnen, dass die Institutionen versagen oder keinen Rat mehr wissen. Dies wird auch dadurch nicht besser, dass es Ratschläge jeden Tag zuhauf gibt: insbesondere von sich ständig widersprechenden Fachleuten. Ist es da ein Wunder, dass der einfache Bürger mit Schwarmintelligenz an den Säulen der Macht rüttelt?

Die Gründung des HCC 2001 entsprang einem ähnlichen Erlebnishintergrund. Es war die schmerzliche Erfahrung, dass in der Tat Zahlen oft die Köpfe schlugen und dass ein eklatanter Widerspruch besteht und weiterhin besteht zwischen der **Theorie und Praxis** des Humankapital-Managements. Auf der einen Seite wird vom Management die zentrale Rolle und Bedeutung der Mitarbeiter für den Erfolg des Unternehmens durchweg beteuert. Auf der anderen Seite spricht die gelebte Wirklichkeit in den Unternehmen diesen Beteuerungen vielfach Hohn. Das Mantra des Shareholder-Value-Prinzips verpflichtete das Management zur einseitigen Konzentration auf die Interessen der Aktionäre und die kurzfristige Steigerung des Unternehmenswertes. Das führte zu einer Vernachlässigung der nachhaltigen Entwicklung und Förderung der Ressourcen des Unternehmens, insbesondere des Humankapitals.

### **Mit der Gründung des HCC wollten engagierte Menschen dieser Entwicklung entgegenreten.**

Der HCC versteht sich deshalb als Plattform und als Think Tank für alle, die dazu beitragen wollen, dass die nachhaltige Entwicklung und die ordnungspolitische Verankerung des Humankapitals als Kernpunkte der Unternehmensführung erkannt und umgesetzt werden. Das heißt auf Deutsch: Kümmert euch zuerst um eure besten Mitarbeiter und bezieht sie in die Lösung der Probleme ein, anstatt euch dabei auf kleine Management- oder Berater-Kreise zu beschränken!

Der HCC sieht sich als Vorreiter und nun Mitgestalter einer werteorientierten Unternehmensführung, die den Menschen im Unternehmen als die wesentliche Antriebskraft der Wertschöpfung erlebt. Briggs and Clicks sind zwar notwendig, aber ohne die Intelligenz, die Motivation der Menschen und deren Sinngebung bleibt nur Fassade.

Deshalb widmen wir uns seit 10 Jahren in Deutschland, der Schweiz und in Österreich mit über 200 Mitgliedern dem Ehrenamt, uns dafür einzusetzen, dass das Human Capital als der strategische Erfolgsfaktor Nr.1 in den Unternehmen anerkannt wird.

Welche Persönlichkeiten engagieren sich eigentlich im Human Capital Club?

Unsere Clubmitglieder sind Personalers, Geschäftsführer, Berater und Wissenschaftler mit einem hohen Maß an Engagement. Oftmals ist dieses aus schmerzlichen Erfahrungen hinsichtlich des Umgangs mit Menschen im Unternehmensalltag gespeist. Es ist klar, dass wir nach der Verantwortung der Unternehmen für die Wertentwicklung der Mitarbeiter aber auch nach der Rolle der Verbände, des Staates, der Medien und der Wissenschaftler fragen.

Wir fragen vor allem nach der **Authentizität** des persönlichen Handelns!

Doch das Wundern bleibt bei uns! Leider weniger über mutige neue Schritte der Mitverantwortlichen, sondern über die Rituale der Lippenbekenntnisse und das „ewige“ vollmundige Ankündigungsmanagement, über die eiligen Versprechungen und halbherzigen Vertröstungen, wenn es darum geht, Erkenntnisse wertschätzender Personalführung jetzt einfach einmal umzusetzen.

So fand ich es sehr typisch, dass die Beilage eines bekannten Magazins auf der Umschlagsseite mit dem Titel „Motivation durch respektvolle Führung“ aufmacht und auf der Rückseite mit dem Titel „Psychotricks für Manager“. Man muss halt jedem etwas bieten, wenn man keine klare Linie hat.

Wer kennt denn nicht Unternehmen, in denen das hohe Niveau der Mitarbeiterentwicklung und Motivation durch einen Wechsel an der Führungsspitze quasi über Nacht gekippt wurde und ein patriarchalisch-autoritärer Führungsstil die bisherige Unternehmenskultur zum Erliegen brachte? Umso mehr brauchen wir nachhaltige Regeln für eine gute Personalführung.

Einige Fragen dazu:

Wie kann es sein, dass Unternehmen sich weigern, Ziele für die Frauenförderung festzulegen, **Ziele zugunsten** der Erreichung von Kosteneinsparungen dagegen selbstverständlich sind? Wie kann es sein, dass kein Unternehmen über seine Investitionen in Weiterbildung ihrer Mitarbeiter berichten muss?

Wie kann es sein, dass Aktionäre überhaupt nicht darüber informiert werden, wie die Facharbeiterlücke und die Überalterung der Belegschaft geregelt werden soll? Wie kann es sein, dass es keinerlei verbindliche Berichts-Regeln über den Zustand und Fortschritt im Personalmanagement gibt?

Deshalb plädiert der HCC mit allem Nachdruck dafür, nicht nur den Umgang mit ökologischen Themen und Fair Trade in Nachhaltigkeitsberichte eingehen zu lassen, sondern auch wichtige Themenfelder des Human Capital Managements. Dazu zählen Investitionen in die Aus- und Weiterbildung ebenso wie Aussagen über die Motivations-Lage der Mitarbeiter. Besser wäre es noch, wenn es gleich Personalnachhaltigkeitsberichte gäbe.

Woher kommt eigentlich die mangelnde Veröffentlichungslust? Wovon haben Unternehmen Angst, wenn sie Informationen über die Lage ihrer Mitarbeiter veröffentlichen sollen? Muss denn der Arbeitnehmer in den Betrieben wie hinter Chinesischen Mauern leben? Fast nichts dringt heraus - so meinen viele. Ab und an gelingt es einem ungeliebten Whistle-Blower, Nachrichten nach draußen zu schmuggeln. Liegt es daran, dass man Studien über kritische Zustände in den Unternehmen gerne verdrängt? Liegt es daran, dass ein beachtlicher Prozentsatz der Mitarbeiter weder voll hinter dem Management, noch hinter den Strategien und den Produkten des Unternehmens steht?

Liegt es daran, dass viele Mitarbeiter oftmals mehr mit dem Arbeitsdruck, dem Zeitdruck und der Arbeitsverdichtung beschäftigt sind, als mit ihren eigentlichen Aufgaben? Quälen sich nicht viele Mitarbeiter mit der Bewältigung von oft als sinnlos erlebten Neu- und Umstrukturierungen, mit Auseinandersetzungen mit ebenfalls verunsicherten Führungskräften, mit der Zunahme an psycho-physischen Erkrankungen und dem augenscheinlichen Verlust an Loyalität?

Wie kommt es – darf ich weiter fragen – dass wir immer vor den gleichen Problem stehen und uns verwundert über déjà-vu die Augen reiben (ich so nebenbei seit 40 Jahren), wenn wir Deutschland in den aktuellen OECD Studien nach wie vor auf hinteren Plätzen sehen? Einige Beispiele:

- die Akademikerproduktion liegt weit hinten, aber was vielleicht noch dramatischer ist, dass der Fachkräftemangel zwar regelmäßig festgestellt, aber nie richtig bekämpft wird.
- die Bildungsdefizite halten an,
- an das Sinken der Arbeitnehmer-Zufriedenheit scheinen wir uns zu gewöhnen,
- das Steigen der psychischen Krankenquote wiegelt man ab,
- die einseitige, BWL-lastige Managerausbildung wird wie ein Mantra gelebt,
- das Sinken der Kundenzufriedenheit wird zum persönlichen Erlebnis,
- die überproportionale Zunahme an Leiharbeit und Teilzeit vermögen auch Gewerkschaften nicht zu stoppen,
- das Wachstum der unteren Einkommensgruppen sieht man mit Sorge.

Vieles hat sich aber positiv in der Personalführung in Deutschland entwickelt. Es gibt große Zahl von Unternehmen gerade im Mittelstand, die positive und markante Zeichen für eine fortschrittliche Personalarbeit setzen, so wie es viele unserer Partner seit Jahren kontinuierlich zeigen. So sind deutliche Fortschritte in Deutschland in folgenden Bereichen zu vermerken:

- Innovatives Talentmanagement,
- Individuelle Personalentwicklung und gezieltes Coaching,
- Eliteförderung ist nicht mehr verpönt
- Erhalt von Arbeitsplätzen durch Kurzarbeit in der Krise
- deutlich gestiegene Ausbildungsanstrengungen,
- die weltweit überlegene duale Ausbildung
- geringste Jugendarbeitslosigkeit in der EU
- steigende fachliche Weiterbildung,
- Bemühungen ,auch den „Alten“ im Unternehmen eine Chance zu geben.
- eine Frauenförderung, die nun über Lippenbekenntnisse hinausgeht.

Dennoch gilt es jetzt und in Zukunft, Unternehmen und Manager noch überzeugender für ein modernes Human Capital Management zu interessieren, sie noch mehr dafür zu begeistern, Vorurteile abzubauen, gesichertes Wissen anzunehmen und praxisnahe Instrumente einzusetzen.

Heute sehen wir nämlich **weltweit** eine wachsende Humankapitalbewegung, insbesondere die großen US-Personalorganisationen arbeiten intensiv an Personalführungs-Standards und wollen diese für ihre Personalorganisationen verbindlich machen. Sie wollen Human Capital messen und bewerten. Deutschland müsste sich hier auch durch Arbeitgeberverbände und Politik noch stärker einbringen.

Woher kommt die Zurückhaltung?

Der renommierte US Forscher Edward Lawler schmähte schon in den 80er Jahren: Es wird euch Personal-Managern nicht gelingen, das Middle- und Topmanagement auf HR-Ziele und deren Zielerreichung einzuschwören.

Warum eigentlich nicht? Deutschland ist doch das Rohstoffland für Intelligenz, Innovation und Arbeitsengagement!

Was ist also zu tun?

Wir müssen weiter die Kultur in den Unternehmen ändern und die unreflektierte Macht der Hierarchien entrümpeln. Wir müssen Duckmäusertum durch Mut vor Herrscherthronen ersetzen und Gründergeist entfachen. Warum soll es einen Steve Jobs, und andere nicht auch bei uns geben?

Liebe Manager und Unternehmer: Gebt den Menschen mehr Gedanken- und Handlungsfreiheit, lasst sie experimentieren und setzt euch mit ihrer Kritik auseinander! Seid nicht so ehrpusselig, lasst auch mal Fehler zu, erstickt Innovationen nicht in alten Strukturen, lasst kleine und verrückte Teams mal was Neues probieren!

**Die Garage des Steve Jobs muss in der Köpfen der Mitarbeiter stehen!**

Was ist nun der Beitrag des HCC e.V.? Was haben wir in den letzten 10 Jahren realisiert und das mit den Spenden unserer Mitglieder und ohne große Sponsoren?

Für uns standen die folgenden Ziele und Aufgaben im Fokus:

**Zunächst galt es, den Begriff Human Capital inhaltlich, praxisrelevant und wertbasiert zu definieren.**

Wir haben 2001 die Human Capital Diskussion in Deutschland angestoßen und Human Capital konsequent nicht als ökonomisches Derivat, sondern als wichtigen Werttreiber verstanden. Human Capital entsteht in den Unternehmen nämlich aus der Synergie von drei entscheidenden Werttreibern:

1. Dem Mitarbeiter-Potenzial selbst, also dem intellektuellen und dem motivationalen Potenzial.
2. Den internen Förder-, Führungs- und Entwicklungsprozessen und
3. einer professionellen Umgebung von Personalsystemen bis hin zu Unternehmens- und Führungsgrundsätzen.

Nur wenn diese drei Elemente zusammen kommen, entsteht die Wirkung von Human Capital im Unternehmen!

Weiter **war und ist es notwendig, Standards von guter Personalführung festzulegen.**

Wir erwarten deshalb, dass die Corporate-Governance-Regeln erweitert und Standards für Ziele des Human Capital Managements festgelegt werden, sodass die Ermittlung, Bewertung und Förderung des Humankapitals konsequent und nachhaltig möglich wird.

**Dazu ist es erforderlich, dass der Fortschritt in besserer Personalführung gemessen werden kann.**

Solange in den Unternehmen Ziele nur gefordert werden oder als Lippenbekenntnisse im Raum stehen, wird sich nichts verändern. Die Zielerreichung muss überprüft werden! 2003 hat der HCC deshalb das 1. Deutsche Human Capital Rating entwickelt. Es überprüft mit einem bewährten Indikatorensystem die wesentlichen Werttreiber der Personalarbeit und ihre Auswirkung auf die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens. Dafür werden wir weiter für Unterstützung werben und unsere Forschungsmittel einsetzen!

**Der nächste logische Schritt ist die Forderung nach einem Human Capital Reporting, das weit über den tradierten Personalbericht hinausgeht.**

Die Unternehmen sollen verpflichtet werden, über die Ausprägung der personellen Werttreiber, wie z.B. Führungsqualität/Identifikation der Mitarbeiter/ Frauen in Führungspositionen, Talentmanagement, Demografie etc. zu berichten, damit Benchmarks möglich werden. Ein entscheidender Schritt war hierzu die Entwicklung des HC Transparency Monitor, den wir mit der TU gestartet haben (Dank an Herrn Dr. Jürgen Glaser ) und nun am Lehrstuhl für Personalwirtschaft an der LMU, München weiter entwickeln.

Um unsere Ziele zu erreichen war aber **zunächst die Ausbildung in HC Management unerlässlich.**

Eine qualifizierte Human Capital Management-Ausbildung hilft, die vielfältigen Aufgaben der Bewertung, Einschätzung und Weiterentwicklung von Personalvermögen zu bewältigen. Der HCC bietet diese Zusatzausbildung für Personalleiter, Personalcontroller und Führungskräfte seit 4 Jahren erfolgreich an. Dabei wurde er vom BMAS und hier insbesondere von Herrn André Große-Jäger weitsichtig unterstützt. Seit 2010 haben wir eine sehr gute Kooperation mit der DGFP.

**Voraussetzung dazu war, dass der HCC das Berufsbild des Internen Human Capital Auditor kreierte und mittlerweile 48 Zertifizierte Auditoren ausbilden konnte.**

Der Interne Auditor stellt die Messung, Steuerung und Bewertung von Humankapital-Zielen sicher, sorgt für die Entwicklung und Umsetzung und Auswertung der Werttreiberanalysen. Er koordiniert insbesondere die vielen, oft neben einander ablaufenden Aktivitäten im Unternehmen: Balanced Score Card, Mitarbeiterbefragungen, Cockpitansätze, Personalcontrolling, verschiedene Audits, wie Familie und Beruf, und bringt diese damit auf ein für das Management aussagefähiges und vergleichbares Informationsniveau.

Abschließend darf ich sagen, dass wir durch **Öffentlichkeits-, Medienarbeit und Publizistik unsere Ziele bekannter machen.**

Wir haben 2004 unser Standardwerk HUMAN CAPITAL LEADERSHIP herausgebracht, das einen umfassenden Überblick zum Thema gibt. Unser neues Buch, das wir zusammen mit der DGFP 2012 herausgeben, wird ein Praxisbuch über den Human Capital Auditor sein. Weitere Bücher und Veröffentlichungen gab es von unseren Mitgliedern. Gerne können Sie all das auch unserem völlig neu gestalteten Internetauftritt [www.humancapitalclub.de](http://www.humancapitalclub.de) entnehmen.

**Auch durch den engen Schulterschluss mit Netzwerkpartnern** wie BMAS, INQA, IMU, TU, Universität Konstanz, DGFP, Health @Work und Great Place to Work wollen wir stärker werden!

**Letztlich möchte ich einen eindringlichen Appell an Unternehmen, an Politik und Verbände richten!**

**Es ist dringend notwendig, an die Seite von Regeln und Grundsätzen guter Unternehmensführung (Corporate Governance) nun auch die Regeln und Grundsätze guter Personalführung (Corporate Human Capital Governance) zu stellen. Auch dieses Vorhaben muss nun auf den Weg gebracht werden.**

Meine Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen!

Wenn die Menschen in den Unternehmen – wie viele Studien zeigen – nach wie vor an einem Mangel an Verständnis, Zusammenhalt, Sinnhaftigkeit und erlebter eigener Wirksamkeit leiden, dann ist unser Ziel klarer denn je: hier für Abhilfe und Veränderungen zu sorgen!

So lautet mein Appell an Manager und Unternehmer:

- Geht nach Dienstschluss nicht nur in gemeinnützige Aufgaben und Vereine, sondern lebt Gemeinnützigkeit in euren Firmen!
- Hört den Mitarbeitern endlich einmal richtig zu!
- Führt Mitarbeitergespräche grundsätzlich länger als fünf Minuten!
- Nutzt die Anregungen aus Meinungsbefragungen wirklich!
- Stellt Euch auch mal schützend vor Mitarbeiter, bei denen es gerade nicht gut läuft!
- Seid ehrlich, und behauptet nicht, alles zu wissen und zu können!
- Redet auch mal mit den so genannten einfachen Leuten, auch diese sind wichtig!
- und:
  - Wenn ihr jedes Jahr 10 % Umsatzsteigerung verlangt, gebt doch bitte auch alljährlich 10 % mehr Wertschätzung an die Menschen!
  - Steigert, verehrte Wirtschaftskapitäne, eben nicht nur das Bruttosozialprodukt, sondern auch das Brutto-Human-Capital-Produkt - denn **Mitarbeiter** schaffen Mehrwert!

Meine Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen –  
**seien Sie bitte alle Botschafter dieser Vision !**