

Beruf & Erfolg

HUMANKAPITAL 40 PROZENT DES FIRMENERFOLGS HÄNGEN AN DER PERSONALARBEIT

Mitarbeiter – schwer unterschätzt

MEIN ZIEL ...

Mit tollen Musikern arbeiten



Sebastian Manz (22). FOTO: PRIVAT

Zum Üben kommt Klarinettenist Sebastian Manz zurzeit kaum: Reisen steht auf dem Programm. Denn der 22-Jährige hat Mitte September den ersten Preis beim renommierten Internationalen Musikwettbewerb der ARD gewonnen. Nach 40 Jahren war diese höchste Auszeichnung im Fach Klarinette erstmals wieder vergeben worden. Jetzt spielt er zahlreiche Preisträgerkonzerte im deutschsprachigen Raum.

Der Klarinettenist studiert in der Klasse der Professoren Sabine Meyer und Reiner Wehle an der Musikhochschule Lübeck. 2010 wird er seinen Abschluss machen. Der gebürtige Hannoveraner hat schon viele Preise erhalten – unter anderem gleich mehrere von „Jugend musiziert“. Sein Wunsch für die Zukunft: Mit tollen Musikern aus aller Welt zusammenzuarbeiten und sich dabei künstlerisch und menschlich immer weiter zu entwickeln. In nächster Zeit will er seine Arbeit als Solist und Kammermusiker intensivieren.

„Klassik ist meine Berufung“, sagt Sebastian Manz. Die zeitgenössische Musik liegt ihm, aber auch die Romantik sowie Im- und Expressionismus. „Ich bevorzuge Stücke, die so viel Tiefe haben, dass man sich lange mit ihnen beschäftigen muss“, sagt der Sohn zweier Pianisten. An der Musikhochschule hat er auch Klezmer und Jazz näher kennengelernt. „Das beflügelt und man lernt zu improvisieren.“

Etwas anderes als Musiker zu sein, kann sich Sebastian Manz nicht vorstellen. Seiner Begeisterung fürs Filmemachen frönt er nur im Hobby – auch wenn er bereits einen Beitrag bei einem Filmfestival eingereicht hat. Er joggt gern und spielt auch mal Fußball. An die Verletzungsgefahr versucht er nicht zu denken: „Eigentlich müsste ich sehr auf meine Hände und Zähne achten“, sagt er. „Aber es wird schon nichts passieren.“ Am 9. November ist Sebastian Manz in der Christuskirche in Bordesheim zu sehen.

ANDREA PAWLIK

JETZT BEWERBEN: Sie möchten Karriere machen und haben Ihr Studium gerade erfolgreich abgeschlossen oder stehen kurz vor dem Examen? Dann bewerben Sie sich mit einem Kurzprofil per E-Mail an mein.ziel@abendblatt.de. Die Redaktion wählt die Kandidaten aus; der Rechtsweg ist ausgeschlossen. Auch Arbeitgeber können über diese E-Mail-Adresse Kontakt aufnehmen.



Deutsche Forscher sagen voraus: Unternehmen, die Beschäftigte wenig fördern, bleiben auf der Strecke.

Andrea Pawlik

Welcher Manager spricht nicht gern vom „Wert“, den die Beschäftigten für seine Firma darstellen? Davon, dass die Mitarbeiter das wichtigste Kapital des Unternehmens seien? Sätze, die so manchen Angestellten oder Arbeiter ungläubig schmauben lassen, weil es ihm seitens der Vorgesetzten an Wertschätzung fehlt: Nur 42 Prozent finden, dass ihre Leistung im Job ausreichend anerkannt wird, hat die Studie „Attraktive Arbeitgeber“ der Unternehmensberatung Hewitt Associates belegt.

Viele Unternehmen müssen ihren Worten also noch Taten folgen lassen. Denn die Resource Mensch besitzt durchaus beachtliche ökonomische Relevanz. Das legen zumindest die Ergebnisse eines gemeinsamen Projekts des Marktforschungsinstituts psychonomics, des Human Capital Clubs (HCC) und des Bundesarbeits-

ministeriums nahe. Titel: „Human Asset Rating anhand des HPI (Human Potential Index).“ „Fast 40 Prozent des Erfolgs eines Unternehmens lässt sich auf die Pflege des Humankapitals zurückführen“, hebt Peter Friederichs, Gründer und Vorsitzender des HCC, hervor. Mit „Humankapital“ verwendet er bewusst einen Begriff, der manchem Arbeitnehmer unangenehm aufstößt – und 2004 sogar zum „Unwort des Jahres“ gekürt wurde.

Friederichs und seine Mitstreiter im HCC agieren damit schon seit 2001, dem Jahr der Gründung ihres Vereins. „International heißt es nun mal Human Capital“, sagt der Psychologe. „Außerdem geht es uns nicht darum, das Humankapital einer Firma in Euro

und Cent zu bewerten, sondern darum, Unternehmen zu motivieren, mehr in ihre Mitarbeiter und deren Arbeitsbedingungen zu investieren.“ Hierzulande hält er das für besonders wichtig: „Wir haben in Deutschland schließlich keine anderen Ressourcen, nur die Intelligenz und die Motivation der Menschen.“ Friederichs möchte das Humankapital darum als Gegenpol zum Finanzkapital verstanden wissen. „Wir müssen für den Employee Value arbeiten, nicht nur für den Shareholder Value“, betont er.

Es ist zwar ein Merkmal des Human Capital Managements (HCM) – quasi in Erweiterung des Personalmanagements –, dass es offensiv und strategisch einen Beitrag zum Unter-

nehmenserfolg leisten soll. Jedoch gehören Entlassungen im großen Stil und Kürzungen im Budget der Personalentwicklung nicht zu den von den Experten propagierten Maßnahmen. Denn Entlassungen steigern nur kurzfristig den Unternehmenswert. Langfristig wird er geschmälert.

Auch diese Erkenntnis der Fachleute ist in der Wirtschaft noch nicht überall angekommen: „Was wir sehen, ist ein makabres Spiel. In guten Zeiten wird der Mitarbeiter unverbündlich als Kapital gewürdigt, in schlechten Zeiten wird er als Kostenfaktor wegrationalisiert“, formulierte es Dr. Christian Scholz, BWL-Professor und Personalmarketingexperte der Universität Saarbrücken, schon 2005 in

der Computerwoche. Geändert hat sich das noch nicht.

Mit ein Grund dafür ist der schlechte Stand, den Personalmanager weiterhin in Unternehmen haben. „Mitarbeiter der Personalabteilung werden als gute Administratoren gesehen, aber nicht als Sparringspartner der Unternehmensstrategen“, erklärt Andreas Schubert, Vorstand der psychonomics AG. Das belegt eine aktuelle Untersuchung seines Instituts zum Image der Personalabteilung.

Humankapital, das Wert fürs Unternehmen schafft, wächst, wenn drei Komponenten zusammenkommen: „Zum einen geht es um den Menschen und seine Einstellung“, erklärt Friederichs. „Seinen Intellekt und seine Motivation, wie loyal er dem Unternehmen gegenüber ist oder wie gut er kommunizieren kann.“ Aber auch die Prozesse im Unternehmen seien relevant, stellt der Psychologe heraus: Gibt es eine gute Führung? Wird zusammengearbeitet? Ist die Unternehmenskultur förderlich?

Unternehmen müssen in weiche Faktoren investieren

Drittens müssen die entsprechenden Strukturen vorhanden sein: Harmonisiert die Personal- mit der Unternehmensstrategie? Verfolgen die Vorgesetzten ein abgestimmtes Führungskonzept? Wird in Weiterbildung investiert? „Auch diese Systemfaktoren müssen stimmen“, betont Friederichs. Humankapital zu bilden, nütze übrigens auch dem Mitarbeiter. „Wird es nicht entwickelt, bleibt der Beschäftigte ja auf dem Stand seiner Ausbildung stehen. Wird dagegen in die Mitarbeiter investiert, steigert das auch ihr ganz persönliches Humankapital.“

Dass es für ein Unternehmen sinnvoll ist, auch in weiche Faktoren zu investieren, konnte die Forschergruppe aus Mitarbeitern von psychonomics und dem HCC belegen, indem sie die Ergebnisse aller verfügbaren Firmenrankings heranzog. „Wir haben dabei festgestellt, dass humanorientierte Werttreiber mit dem Unternehmenserfolg korrelieren“, erklärt Psychologe Friederichs. Konkret: Erfolgreiche Unternehmen sind stets auch stark in Personalbindung und -entwicklung, in der Mitarbeiterinformation, in Work-Life-Balance, Gesundheitsförderung und Chancengleichheit engagiert (siehe Kasten). Umgekehrt gilt dasselbe: „Das Interesse an den Mitarbeitern geht bei nicht erfolgreichen Unternehmen gegen Null“, sagt Friederichs. Und Andreas Schubert vom Forschungsinstitut psychonomics meint: „Man muss ein bisschen missionieren. Es gibt so einige Firmen, zu denen die Erkenntnis, wie wichtig das Humankapital langfristig für sie ist, noch nicht vorgedrungen ist.“

WELCHE MASSNAHMEN STEIGERN DEN WERT DER MITARBEITER?

Das Forschungsinstitut psychonomics hat ermittelt, wodurch sich das Humankapital einer Firma steigern lässt. Einige Maßnahmen:

- **Personalstrategie:** Sie muss mit der Unternehmensstrategie abgestimmt sein und durch messbare Ziele gesteuert werden.
- **Personalentwicklung und Führung:** Alle Manager müssen in ihrer Fach- und Sozialkompetenz weiterentwickelt werden. Führungsqualität wird variabel vergütet.

- **Kommunikation:** Informationen müssen die Mitarbeiter auf allen Stufen der Hierarchie erreichen und breit angelegt sein, was sehr gut übers Intranet möglich ist.
- **Change Management:** Innovatives Handeln aller Beschäftigten ist erwünscht und Teil der Unternehmenskultur.
- **Mitarbeiterbindung:** Das Mitarbeiterengagement wird jährlich per Befragung gemessen. Die Ergebnisse werden nachhaltig umgesetzt.

- **Work-Life-Balance:** Arbeitszeitmodelle sind darauf ausgerichtet, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ermöglichen.
- **Gesundheitsmanagement:** Die aktive Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter ist in den Unternehmensleitlinien verankert.
- **Demografie:** Die Bedürfnisse Älterer werden berücksichtigt, altersübergreifender Know-how-Transfer findet statt, etwa über altersgemischte Teams. (apa)



WAS MACHT EIGENTLICH EIN ...

Drehbuchautor

Regina Gasper

Für Drehbuchautor Thomas Schwank ist ein Traum wahr geworden: Diesen Sonntag läuft sein erster „Tatort“ in der ARD. „Borowski und die einsamen Herzen“ spielt im Milieu des Kennenlern-Marktes. „Die Psychologie der Figuren ist das, was mich am meisten interessiert“, sagt Schwank über seine Filmidee. Sein Talent, gute Geschichten über Menschen zu erzählen, hat der 45-Jährige durch solides Handwerk ergänzt. „Natürlich muss man lernen, wie Szenen zu schreiben sind und wie der Aufbau einer Story funktioniert“, sagt er.

Ursprünglich studierte Schwank, der in Neugamme groß geworden ist, Germanistik und Kunstgeschichte in Berlin. Anschließend belegte er den Aufbaustudiengang Medienberatung. „Aber für Journalismus hatte ich eindeutig zu viel Fantasie.“ Seine Anfänge beim Berliner Privatsender FAB, für den er Magazinbeiträge verfasste, zeigten ihm immerhin, wie die Fern-

sehwelt funktioniert: später arbeitete er eine Zeit lang beim Deutschen Sportfernsehen. „Ich wollte mehr erzählen, das war mir zu wenig kreativ.“ So besann er sich auf seine eigentliche Stärke und entwickelte in den 90er-Jahren die erste Online-Soap. Seine erste Filmidee bot er Studio Hamburg an. „Es hat schnell geklappt“, erinnert er sich. Und so gab eines das andere: Die Aufträge folgten, Thomas Schwank ist gut im Geschäft. Seine Kontakte

PERSPEKTIVEN

Drehbuchautoren haben meist studiert, egal welches Fach, und in Kursen, in Drehbuchwerkstätten oder an Filmschulen ihr Handwerk gelernt. Sie arbeiten für TV, Film, Werbung, PR.

- **Honorar:** Die Bezahlung ist unterschiedlich. Bei den Öffentlich-Rechtlichen gibt es für einen kompletten Spielfilm etwa 27 000 Euro bei Erstausstrahlung.
- www.drehbuchautoren.de
- www.stichwortdrehbuch.de

pflegt er regelmäßig. Drehbuchautoren sind nicht auf ein Genre festgelegt. Sie können sich zwischen den Sparten frei bewegen. Die Bandbreite reicht von Daily Soaps über Werbefilme für Agenturen bis zu Kinofilmen. Wobei vieles zwar bezahlt, aber nie verwirklicht wird: Etliche Drehbücher bleiben irgendwo auf der Strecke.

Das Endprodukt Film ist immer das Ergebnis erfolgreicher Teamarbeit. Auftraggeber, Produktionsfirmen und natürlich Regisseure können Änderungen am Drehbuch verlangen. „Darum tut man gut daran, flexibel zu sein“, sagt Schwank. Kreative Mimosen sind fehl am Platz. Meist arbeitet Schwank an mehreren Drehbüchern gleichzeitig. Denn von der Idee bis zum ersten Drehtag ist es ein weiter Weg, in der Regel vergehen ein bis zwei Jahre. Bezahl wird in Raten. Thomas Schwank: „Als Autor braucht man einen langen Atem.“

- **Tatort:** „Borowski und die einsamen Herzen“, Drehbuch: Thomas Schwank, Sonntag, 12. Oktober, 20.15 Uhr in der ARD.

Buch der Woche



Managementkonzepte beurteilen und richtig anwenden von Rainer Völker. Erschienen im Hanser Verlag, 286 Seiten, 34,90 Euro.

soll helfen, Sinnvolles von Unsinnigem zu unterscheiden. **★★★★★** gut

Präsentation: Der Autor Rainer Völker ist Management-Professor und legt mit diesem Band ein Fachbuch vor. Als solches ist es natürlich nicht vergütungspflichtig, gleichwohl aber sehr gut geschrieben.

VERLOSUNG

Vom Buch der Woche verlost das Abendblatt fünf Exemplare. Und so sind Sie dabei: Wählen Sie unsere

Gewinnhotline

(01378) 40 34 67

(50 Cent pro Anruf aus dem Festnetz), geben Sie das Stichwort „Management“ an. Oder schreiben Sie eine **Postkarte** an die folgende Adresse:

Hamburger Abendblatt

Beruf & Erfolg

Stichwort: Management

20644 Hamburg

Teilnahmeschluss ist der 14. Oktober (Poststempel). Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

ANDREAS MATZ

Inhalt: Die Sprache der Wirtschaft ist voll von ihnen – Schlagworten wie Skaleneffekt, Outsourcing oder Profit Center. Sie prägen den Wortschatz des alerten Managers. Hinter diesen Worten jedoch stecken mal mehr, mal weniger nützliche Modelle, Konzepte und Methoden. Berühmt berüchtigt ist die Kaste der Management-Berater, die nach Kräften an den immer neuen Management-Modellen verdient. Die Berater versprechen die perfekte Lösung, garantieren aber nicht den Erfolg. Mit den Risiken und Nebenwirkungen allein gelassen steht das Unternehmen dann häufig im Regen. In einem Parforceritt unterzieht unser Buch der Woche die wichtigsten Management-Methoden und Konzepte einer kritischen Bestandsaufnahme. Dieser Ansatz

STAAATLICH ANERKANNTES STUDIUM

- International Business Management B.A.
- Tourism & Event Management B.A.

Auch mit Schwerpunkt China

EBC HAMBURG
EURO BUSINESS COLLEGE
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Explosions 4 - 20534 Hamburg
Telefon: 040 323270-0
Info: info@ebc.hamburg.edu.de
www.ebc-hamburg.de

TOP-THEMEN

JOB-MACHER

Krongaard AG

Der neu gegründete Personaldienstleister sucht 14 feste Mitarbeiter sowie Finanz- und Bau-Experten für die Vermittlung. **Seite 64**

SERIE (TEIL 7)

Angekommen – Migranten in Hamburg

„Man definiert sich über seine Persönlichkeit, nicht über seinen Pass“, sagt Thomas Ochmann, der 1987 aus Polen kam. **Seite 65**

FÜNFZEHN FRAGEN AN ...

Beatrix Palt

Von Nachwuchskräften erwartet sie „angstfreie Querdenken“. Die Inhaberin des Instituts für Nachhaltiges Projektmanagement auf **Seite 65**

DIE GUTE NACHRICHT

Weniger Latexallergien

Seit 1998 ist die Zahl der Erkrankungen an Latexallergie um 95 Prozent zurückgegangen. Wurden der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) damals 1262 Fälle gemeldet, waren es 2007 nur noch 70. Unter Latexallergie, verursacht vor allem durch gepuderte Schutzhandschuhe, litten viele Beschäftigte in Arztpraxen und Krankenhäusern. Der Rückgang ist laut BGW der Aufklärung und verbessertem Material zu verdanken. (apa)

KLARTEXT

50 Jahre in einer Firma

Johann-Christof Henk hat schon bei der Gerstel KG gelernt – heute ist er 68 und feiert seine 50-jährige Firmenzugehörigkeit. **Seite 66**

BERUF & WEITERBILDUNG

Kulturen verstehen

Die Volkshochschule Hamburg verzeichnet jährlich 22 500 Teilnehmer an ihren Fremdsprachenkursen. Welche Angebote gibt es? **Seite 63**

TOP-JOBS

LEITER/IN EDV

bei der Bibliothek ZBW in Kiel **Seite 67**

BEREICHSLEITER/IN

Stromvertrieb bei Greenpeace Energy in Hamburg **Seite 71**

VERTRIEBSLEITER/IN

bei Aviation Power in Hamburg **Seite 72**

LEGAL ADVISOR

(m/w) bei Vestas in Husum **Seite 72**

LEITER/IN MEDIAEINKAUF

bei JOM in Hamburg **Seite 74**

WER VERDIENT WIE VIEL?

PRODUKTMANAGER

Ohne Personalverantwortung, Jahresbrutto

	Oberes Quartil*	Median**	Unteres Quartil
Gesamt	66 600	52 600	43 231
Frauen	57 000	46 875	40 500
Männer	71 000	57 798	45 739
Branche			
Pharma	79 244	67 271	55 332
Konsum- und Gebrauchsgüter	65 130	55 109	44 587
Touristik, Freizeit	46 050	38 350	33 480
Nach Unternehmensgröße			
Bis 100 Mitarbeiter	53 954	42 900	36 093
101 – 1000	63 500	50 500	43 077
> 1000	75 047	62 024	51 011

* Quartil = Ober- oder unterhalb dieses Wertes verdienen nur noch 25 % besser oder schlechter.
** Median = 50 % verdienen mehr, 50 % weniger
Quelle: www.PERSONALMARKT.de