



Vorabdruck

## „Der Hebel Humankapital für die Wertentwicklung des Unternehmens ist deutlich sichtbar

Interview der Zeitschrift Personalführung mit Peter Friederichs,  
Vorsitzender des Human Capital Clubs

Das Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter und ihre Motivation sowie die Intelligenz, die in den HR-Systemen und Prozessen eines Unternehmens steckt, zu entwickeln und damit diesen Werten neben finanzwirtschaftlichen Kennziffern Gewicht zu verleihen, ist das Anliegen des Human Capital Clubs e.V. (HCC). Ende Oktober fand die Human Capital Konferenz 2009 – eine gemeinsame Veranstaltung des HCC und der DGFP – in München statt. Dagmar Hess befragte den Gründer und Vorsitzenden des HCC, den Wirtschaftspsychologen und Personaldirektor a.D. der HypoVereinsbank AG, Peter Friederichs, zu dem neuen Konzept.

? Human Capital Management in Krisenzeiten – braucht es dafür ein neues Schlagwort? Ist HC-Management nicht Teil der klassischen Personalarbeit?

Peter Friederichs: Nein, Human Capital Management ist etwas anderes. Es geht nicht um Personalservice oder gute Personalarbeit, sondern um die Steigerung des Unternehmenswertes. Innerhalb des Unternehmenswertes wiegt das Humankapital stärker als das eingesetzte Finanzkapital – das ist betriebswirtschaftlich belegt. Das Humankapital gehört wie das Markenimage zu den „intangibles“, den nicht fassbaren Werten, die aber den von außen gemessenen Unternehmenswert über den reinen Kapitalwert hinaus steigern.

Unser Ansatz ist völlig neu: Wir fragen immer dann, wenn Personaler mithilfe ihrer Instrumente oder Personalmaßnahmen einen Beitrag liefern, ob dies eine Steigerung des Humankapitals im Unternehmen bewirkt. Wir fragen uns: Was bringt eine Maßnahme wirklich – die wunderschöne Kantine, manches Seminar, die Sportmöglichkeiten für die

Mitarbeiter, Ausflüge oder Workshops? Deshalb darf man keinen „Etikettenschwindel betreiben, indem man Human Capital Management einfach an die Stelle von HR-Management setzt.!

? Diese Sichtweise erinnert an Konzepte aus dem Personalcontrolling?

Friederichs: Auch wir brauchen das Personalcontrolling dringend – aber nur wenn es strategisches Controlling ist, also auf Ziele und Ergebnisse bezogen ist, die den Wert des Unternehmens durch den Einsatz echter Werttreiber, wie z.B. Personalentwicklung steigern.

? Wie sehen die Möglichkeiten einer Krisenprävention oder aber Krisenbewältigung aus Human Capital-Sicht aus?

Friederichs: Dazu hatten wir auf unserer Konferenz den Beitrag eines Unternehmens– ein großer Mittelständler, der nach einem drastischen Auftragsrückgang von 40 Prozent kurzarbeiten musste. Die Leiterin der Personalentwicklung hat vorgetragen, wie das Unternehmen sein Humankapital währenddessen durch Qualifizierung weiter entwickelt hat: In einem Riesen-Schulungsprojekt wurden 230 zertifizierte Schulungen durchgeführt, für die während der Vollbeschäftigung einfach keine Zeit gewesen ist.

In der Krise sollte man auch verstärkt Job rotation einsetzen, um die Veränderungsbereitschaft und das Wissensmanagement zu fördern. Denn die Krise ist ja ein Zeichen für Veränderungsbedarf, und Job rotation hilft, neue Ideen zu gewinnen. Auch beim Talentmanagement darf man sich – gerade in der Krise – nicht ausruhen, sondern muss sich die Frage stellen: „Haben wir die richtigen Leute für die Aufgaben von morgen?“ Potenzialträger müssen gerade in der Krise entwickelt werden, statt – was leider die meisten Unternehmen tun – die Weiterbildung, die Personalentwicklung und die sogenannten Soft Factors abzubauen.

? Welche Personalrisiken spielen für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen eine besondere Rolle?

Friederichs: Neben dem Versäumnis, in Know-How zu investieren und die Ingenieure und Techniker einzukaufen, die man nach der Krise dringend braucht, ist ein Risiko der Präsentismus, der versteckte Krankenstand: Die Mitarbeiter sind – auch durch die Angst vor Arbeitsplatzverlust – extrem belastet. Hinzu kommt der Verlust des Vertrauens in die Leistungsfähigkeit des Top-Managements.

? Stichwort Präsentismus: Einerseits gehen immer mehr Arbeitnehmer arbeiten, auch wenn sie sich eigentlich krank fühlen, auf der anderen Seite steigen die Fehlzeiten aufgrund psychischer Erkrankungen. Kann das HC-Management vor dem Hintergrund von Kurzarbeit und Stellenstreichungen zur Gesundheitsförderung und Produktivität von Mitarbeitern beitragen?

Im Zusammenhang mit einem Stellenabbau werden bisher oft nur die oberflächlich sichtbaren Kosten gesehen, es gilt aber, eine Menge versteckter Kosten zu berücksichtigen, zu denen auch das Gesundheitsrisiko Präsentismus gehört. Viele Mitarbeiter haben innerlich gekündigt, sind aber nach wie vor am Arbeitsplatz. Diese Themen sind tabuisiert, die Führungskräfte nehmen diese Probleme nicht zur Kenntnis – der Mitarbeiter ist ja da, auch wenn er nur 20, 30 Prozent seiner Leistungsfähigkeit bringt. Darüber wird nicht offen geredet, die Konflikte werden nicht aufgedeckt. Viele Anweisungen, die von oben nach unten gegeben werden, sind

oft sinnlos und unreflektiert, Hektik ist an der Tagesordnung, schlechte Führung, Mobbing und innere Kündigung sind die Folgen.

Das Human-Capital-Management zeigt auf, welche konkreten Humankapital-Kosten dadurch entstehen. Zu den Vakanzkosten gehören zum Beispiel Kosten für Aushilfen und Zeitarbeiter, zusätzlichen Qualifizierungsbedarf, die Zusatzbelastung von Mitarbeitern, Einnahmeausfälle, Verlust von Kunden; bei Entlassungen müssen die Kosten für den Zukauf von Spezialisten und Beratern berücksichtigt werden, die der Erfahrungsverlust mit sich bringt. Häufig übersehene Kosten resultieren auch aus einem verschlechterten Betriebsklima und der Zerstörung der informellen Netzwerke im Unternehmen.

Diese Themen werden beim Personalabbau bisher gar nicht berücksichtigt: Man rechnet sich „gesund“, „Man sieht nur die direkten Kosten, aber die Kosten, die aus Kunden- und Umsatzverlusten entstehen, durch die Abwanderung von Leistungsträgern, durch sinkende Motivation und Produktivität, werden gar nicht angeschaut. Die Human-Capital-Betrachtung bringt dagegen neue Indikatoren in die Diskussion, die messen und bewerten, wie das gesamte Humankapital durch Entlassungen belastet wird. Bisher werden bei einem Personalabbau nur oberflächliche Betrachtungen angestellt; man freut sich, dass die Aktie raufgeht, die dann kurz danach sowieso wieder sinkt.

? Was waren die wichtigsten Ergebnisse der HC-Konferenz in München?

Das wichtigste Ergebnis war, dass alle Teilnehmer erkannt haben, wie wichtig es ist, konsequent die wirklichen Werttreiber, wissenschaftlich und klar über Indikatoren herauszuarbeiten, die zur Steigerung oder zur Verminderung von Humankapital beitragen.

? Wie steht es derzeit um die Akzeptanz von Human Capital Management in der Unternehmenspraxis?

Wir arbeiten mit ungefähr 500 Unternehmen zu dem Thema sehr intensiv zusammen; zwischen 150 und 200 haben den Human-Potenzial-Index im Einsatz, der erstmals erfolgreich versucht, die Humankapital relevanten Werttreiber einzuschätzen. Dadurch werden im Laufe der Zeit Benchmarks für Personalentwicklung und Mitarbeitermotivation geschaffen.

!Vielen Dank für das Gespräch!