

Endversion für die Festschrift: Einleitung und Laudationes gehalten am 10.11.16 bei der Preisverleihung der Dr. Margrit Egnér-Stiftung 2016 von Prof. Dr. Veronika Brandstätter-Morawietz, Universität Zürich

„Arbeit und Organisation: Der Mensch im Mittelpunkt“

Einführung in das Thema und Laudationes

Sehr geehrte Preisträger, liebe Festgäste

Im Lehrmittel „Echo – Informationen zur Schweiz“, das einbürgerungswillige Ausländer zur Vorbereitung auf die Gesellschaftskunde-Prüfung erhalten, heisst es: „Berufstätige Schweizer und Schweizerinnen und Ausländer und Ausländerinnen verbringen einen grossen Teil des Tages an Ihrem Arbeitsplatz. Die Arbeit hat sowohl für die Gesellschaft wie auch für sie persönlich einen hohen Stellenwert. [...] Identität, Ansehen und Selbstwertgefühl hängen bei vielen Menschen in der Schweiz stark von der Arbeit ab“ (S. 26). Mit diesen kurzen Sätzen ist schon sehr viel über den Stellenwert von Arbeit gesagt – und dies nicht nur für die Schweiz. Befragt man Personen, ob sie weiterarbeiten würden, verfügten sie über ausreichend finanzielle Mittel, um bis ans Lebensende komfortabel leben zu können, bejahen dies etwa 70% (Landy & Conte, 2007, S. 3). Keine Frage, (berufliche) Arbeit dient nicht nur der Existenzsicherung, sondern „trägt zur Daseinsbereicherung bei und verleiht dem Leben Sinn und Wert“ – so die Charakterisierung von Arbeit in einem einflussreichen Lehrbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2014, S. 4). Unsere Fähigkeiten und Fertigkeiten, unsere Erfahrung, unsere Bedürfnisse, Wünsche, Hoffnungen und Ziele – all dies bringen wir in der Arbeit ein. Die Arbeit kann erfreulich sein, aber auch mit Belastung und Mühsal verbunden – wie auch immer, wir bewegen uns in einer sozialen Struktur, der Organisation, die wesentlich von Arbeitsteilung und der Festlegung von Verantwortlichkeiten und Entscheidungsgewalt in hierarchischen Bezügen gekennzeichnet ist. Waren Organisationstheoretiker (prominent vertreten durch Max Weber) anfangs davon überzeugt, dass diese strukturellen Merkmale einer Unternehmung das alles Entscheidende seien für Produktivität und wirtschaftlichen Erfolg, so wandelte sich in den 1950-er Jahren der Blick auf Arbeit und Organisation mit der sog. *Human Relations Bewegung* ganz entscheidend. Sie rückte den Menschen in den Mittelpunkt und forderte Unternehmer auf, „ihre Arbeiter ‚menschlich‘ zu behandeln“ (Nerdinger et al., 2014, S. 50), in ihnen aktive statt passive, eigenständige statt abhängige, lernbereite statt lernunwillige Individuen zu sehen, die mehr brauchen als Vorschriften und engmaschige Kontrolle (Landy & Conte, 2007, S. 577).

Diese Forderung deckt sich ganz und gar mit der Position unserer diesjährigen Preisträger. Angesicht der Herausforderungen, derer sich unsere Gesellschaften gegenüber sehen – ein rasanter technologischer, sozialer und wirtschaftlicher Wandel – wird der Mensch mit seiner Leistungsbereitschaft, seinem Verantwortungsbewusstsein und seiner Wandlungsfähigkeit noch mehr zum entscheidenden Faktor für den Erfolg von Organisation und Gesellschaft. Die diesjährigen Preisträger, Prof. Oswald Neuberger, Prof. Dieter Frey und Dipl. Psych. Peter Friederichs haben jeder auf seine Weise den Menschen in den Mittelpunkt gerückt in der Überzeugung, dass nur eine aufrichtige und aufrechte Orientierung an humanen Werten jene Art von wissenschaftlichem Verständnis und wirtschaftlichem Erfolg hervorbringt, die zur Lebensqualität möglichst vieler Menschen beiträgt.

Literatur

Landy, F. J., & Conte, J. M. (2007). *Work in the 21st century. An introduction to industrial and organizational psychology* (2nd ed.). Malden, MA: Blackwell.

Nerdinger, F. W., Blickle, G., & Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3. Aufl.). Berlin: Springer-Verlag.

Maurer, E., Bättig, H., Gretler Heusser, S., Hirtler, C., & Siano, M. (2005). *Echo: Informationen zur Schweiz*. Zug: HEKS.

Laudatio für Dipl.-Psych. Peter Friederichs

Verehrter, lieber Herr Friederichs,

Sie wurden in Wien geboren, unweit der ehemaligen Praxis von Sigmund Freud, wie Sie gern erzählen. Studiert haben Sie Psychologie an der Universität zu Köln, was offensichtlich damals für viele, die Sie kannten, eine Überraschung war, insofern als man sehr früh Ihre künstlerische Begabung entdeckt und gefördert hatte. Nun wurden Sie also Psychologe und nicht Künstler, und doch hat beides Ihr Leben geprägt, und Sie bewegen sich bis heute in beiden Sphären – als Psychologe und bildender Künstler. Im Mittelpunkt der heutigen Preisverleihung wird natürlich Ihr Wirken als Psychologe stehen.

Nach Ihrem Studium hatten Sie zahlreiche Positionen im Bereich des Human Resource Managements inne. So waren Sie acht Jahre als Personalmanager beim Henkel-Konzern, Düsseldorf, tätig und dort zuständig für Managementdiagnostik und Personalentwicklung. Danach waren Sie wiederum acht Jahre lang Geschäftsführer der P&M Personal und Managementberatung, Bonn, und Direktor des Managementzentrums Burg Rheineck, Bad Breisig. Zu Ihren Aufgaben zählten dort die Rekrutierung von Führungskräften, die Managementweiterbildung sowie die Strategie- und Personalentwicklung. Im Anschluss daran bekleideten Sie 12 Jahre lang die Position des Konzern-Personaldirektors der HYPO-Bank, München, mit weltweiter Verantwortung für die Personalarbeit. Nach der Fusion mit der Bayerischen Vereinsbank waren Sie schliesslich von 1997 bis 2001 Konzern-Personaldirektor der Hypo-Vereinsbank, München, wiederum mit weltweiter Verantwortung. Hier war ein Schwerpunkt Ihrer Tätigkeit die Personalentwicklung für das Obere Management sowie die Kulturentwicklung der fusionierten Banken.

Neben Ihrer beruflichen Tätigkeit hatten Sie verschiedene Ehrenämter inne, so beispielsweise waren Sie Vorstand der Sektion Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie im Berufsverband Deutscher Psychologen (BDP) und Mitgründer des Arbeitskreises Assessmentcenter e. V. Zu einem anderen, gewichtigen ehrenamtlichen Engagement komme ich gleich ausführlicher.

Doch zuvor noch ein paar Worte zu Ihren weiteren beruflichen Tätigkeitsfeldern. Neben Ihrer praktischen Tätigkeit nahmen Sie viele Jahre Lehraufträge wahr zu den Themen Management-Coaching und Personalmanagement, so an der Lake Constance Business School, Konstanz, an der European School of Management and Technology, Schloss Gracht, Erftstadt bei Köln sowie an der Technischen Universität München am Lehrstuhl für Psychologie.

Darüber hinaus legten Sie zahlreiche Veröffentlichungen in Zeitschriften für die Praxis vor und Sie sind Mitherausgeber der Bücher „Personalentwicklung in der Globalisierung“ (2001), „Human Capital Leadership“ (2004) sowie „Human Capital Auditierung – Aufgabe für das Personalmanagement“ (2012).

Für Ihr erfolgreiches Engagement im Bereich des Personalwesens erhielten Sie verschiedene Auszeichnungen, so waren Sie erster Preisträger des Manager Magazins für Personalinnovationen, für die in der HYPO-BANK eingeführte „Integrierte Personalentwicklung“ und erhielten die Auszeichnung für Exzellente Personalarbeit des PersonalMagazins.

Im Zuge der Vorbereitung auf die heutige Preisverleihung hatte ich Sie gefragt, was Sie beruflich besonders geprägt habe. Neben Ihrer langjährigen Erfahrung in der Personalarbeit als Geschäftsführer einer grossen Beratungsfirma und als Personaldirektor eines Grossunternehmens nannten Sie drei weitere Aspekte, die für mich sehr viel aussagen über Ihr Selbstverständnis und Ihren Blick auf unser heutiges Thema „Arbeit und Organisation: Der Mensch im Mittelpunkt“. Sie nannten erstens „die Anfangsjahre als Psychologe in der Auseinandersetzung mit den Widerständen in den Betrieben“, zweitens „die Gründung des Human Capital Clubs und das Engagement für eine humane Arbeitswelt“ sowie drittens „die grosse Befriedigung, Menschen bei der Bewältigung von Krisen durch Beratung und Coaching zu helfen“.

Die Widerstände, denen man als Psychologe früher (und vielleicht z. T. heute noch) in Unternehmen begegnet, haben sicherlich damit zu tun, dass Psychologen sich mit dem Menschen befassen und dieser Mensch – anders als handfeste betriebswirtschaftliche Grössen wie beispielsweise Stückzahlen, Kosten, Umsatz – so viel schwerer fassbar ist. Die Motivation von Mitarbeitenden, ihr Wissen und ihre Kreativität, ihre Loyalität dem Unternehmen gegenüber, der Führungsstil von Vorgesetzten, die Unternehmenskultur, die propagierten und gelebten Werte eines Unternehmens, aber auch die Sorgen und Nöte der Belegschaft, all dies sind zweifellos zentrale Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg, niemand würde dies bestreiten – doch wie damit umgehen, wenn man sie nicht in Zahlen ausdrücken kann?

Dieser Widerstand, den Sie in Ihren Anfangsjahren als Psychologe in Wirtschaftsorganisationen erlebten, aber auch ihr grosser Erfolg als Psychologe in eben diesen Wirtschaftsorganisationen zählen aus meiner Sicht zu den Gründen, die sie 2001 veranlassten, den Human Capital Club e.V. zu gründen. Wenn man liest, was gemäss eigener Darstellung die Vision des Human Capital Club ist, wird deutlich, dass hier der Mensch im Mittelpunkt steht und wie

wir gleich noch sehen werden, manches Menschliche auch für messbar gehalten wird. „Wir stehen für eine humane Unternehmensführung mit der klaren Haltung, dazu beizutragen, eine menschliche, empathische und sinnstiftende Unternehmenswelt zu schaffen. Wir wollen, dass die Menschen mit ihrer Kreativität in eine gemeinsame und nachhaltige Zukunftsgestaltung in ihrem Arbeitsumfeld eingebunden werden“ (Offizielle Präsentation des HCC e. V., <http://www.humancapitalclub.de/files/offiz-hcc-praesentation-2016.pdf>).

Die Mitglieder der Human Capital Club kommen aus Industrie und Dienstleistung sowie aus Beratung und Wissenschaft. Der Human Capital Club versteht sich 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“ (Friederichs, Vortrag zur 10 Jahre-Feier 2011).

Der grosse Beitrag des Human Capital Club ist, dass er in Zusammenarbeit mit Fachexperten (z. B. Deutsche Gesellschaft für Personalführung, Wissenschaftlern aus den Bereichen der Betriebswirtschaftslehre und der Wirtschaftspsychologie) anhand einer prägnanten Definition des Konzepts des „Humankapitals“ Messverfahren und Reporting-Methoden erarbeitet hat. Diese unterstützen einerseits die Unternehmensführung darin, das Humankapital zu entwickeln, andererseits erlauben sie unternehmensinterne und –externe vergleichende Analysen (i. S. des Benchmarking). Ein besonderes Anliegen des Human Capital Clubs ist aber dafür einzutreten, dass Manager nicht nur an ihren Geschäftszielen gemessen werden, sondern insbesondere an ihrem Beitrag zur Steigerung des Humankapitals.

Dieses so facettenreiche, und wie oben erwähnt, schwer fassbare Konstrukt des Humankapital wird definiert als die „intellektuelle, motivationale und integrative Leistung der Mitarbeitenden sowie die Prozesse und Systeme, die sie unterstützen“. Seine Messung erfordert hohe Expertise, eine Vernetzung im Unternehmen mit den verschiedensten Akteuren im Personalwesen und nicht zuletzt ein solides methodisches Rüstzeug. Um diesem Aufgabenprofil gerecht zu werden, bietet der Human Capital Club eine Zusatzausbildung für Personalfachleute zum zertifizierten Human Capital Auditor an. Dieser Ausbildungsgang wurde gemeinsam mit dem deutschen Bundesministerium für Arbeit und Soziales sowie der Initiative Neue Qualität der Arbeit INQA 2008 entwickelt und mitgetragen und u.a. auch von der Deutschen Gesellschaft für Personalführung erfolgreich realisiert. In den letzten Jahren wurden bereits über 50 Auditoren ausgebildet. Schliesslich möchte ich noch auf eine weitere Aktivität des Human Capital Club zu sprechen kommen. Im sogenannten Human Capital

Transparency Monitoring eruiert der Verein, wie transparent börsenkotierte Firmen über ihre Personalpolitik berichten. Die jährliche Studie (entwickelt in der Zusammenarbeit mit der TU München unter der Leitung von PD Dr. Glaser, ab 2011 in Kooperation mit dem Institut für Personalwirtschaft, Prof Dr. Ingo Weller) untersucht 11 Indikatorbündel der Personalpolitik von DAX-Unternehmen in ihrer Aussendarstellung.

All diese Aktivitäten des Human Capital Club demonstrieren Ihr unermüdliches Engagement für den Menschen im Unternehmen. Im Festvortrag zum 10-jährigen Jubiläum des Human Capital Club redeten Sie den anwesenden hochrangigen Vertretern aus Wirtschaft und Wissenschaft ins Gewissen: „Hört den Mitarbeitern endlich einmal richtig zu!“, „Führt Mitarbeitergespräche grundsätzlich länger als fünf Minuten!“, „Stellt Euch auch mal schützend vor Mitarbeiter, bei denen es gerade nicht gut läuft!“, „Redet auch mal mit den so genannten einfachen Leuten, auch diese sind wichtig!“, „Wenn Ihr jedes Jahr 10% Umsatzsteigerung verlangt, gebt doch bitte auch alljährlich 10% mehr Wertschätzung an die Menschen!“.

In diesem Appell bündelt sich das, was mit der Verleihung des Preises der Dr. Margrit Egnér-Stiftung gewürdigt werden soll – Sie haben in Ihren verschiedenen Funktionen zu einer humaneren Arbeitswelt beigetragen, einer Arbeitswelt, in der der Mensch in seiner Ganzheitlichkeit im Mittelpunkt steht, in der man ihm Respekt zollt, in der die Unternehmung und das Management auch Verantwortung übernehmen, Motivation und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden zu stärken. Diese Forderung nach einem werteorientierten Management haben Sie verknüpft mit der Entwicklung von Mess- und Reporting-Methoden, die manches Menschliche messbar gemacht haben und damit einen noch besseren Dialog zwischen ökonomischer und psychologischer Sichtweise ermöglichen.

In Anerkennung Ihrer wissenschaftlich fundierten praktischen Tätigkeit spricht Ihnen die Dr. Margrit Egnér-Stiftung den diesjährigen Anerkennungspreis zu.

Literatur

Dürndorfer, M., & Friederichs, P. (Hrsg.). (2004). *Human Capital Leadership: Strategien und Instrumente zur Wertsteigerung der wichtigsten Ressource von Unternehmen* (1. Aufl.). Hamburg: Murmann.

Friedrichs, P. (2010). *Der HCC e.V. als Vorreiter für ein wertorientiertes Management*.

Retrieved December 6, 2016, from <http://www.humancapitalclub.de/files/hcc-vorreiter-wertorientiertes-management.pdf>

Friederichs, P. (2012). *Human Capital Auditierung - Aufgabe für das Personalmanagement: Grundlagen, Verfahren, Anwendungen*. Bielefeld: W. Bertelsmann.

Friederichs, P., & Althausen, U. (Hrsg.). (2001). *Personalentwicklung in der Globalisierung: Strategien der Insider*. Neuwied: Luchterhand.