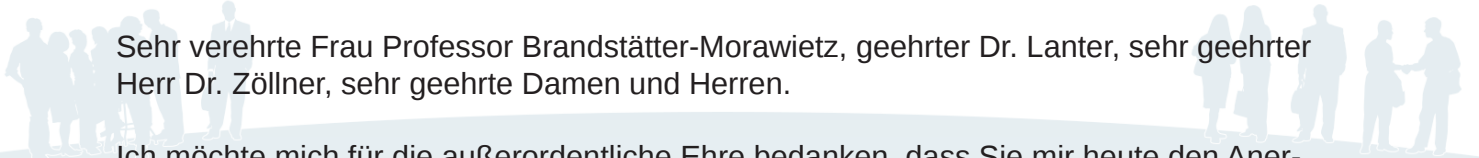


Dr. Margrit Egnér-Stiftung, Zürich
Preisverleihung 2016
Arbeit und Organisation: Der Mensch im Mittelpunkt

Human Capital – der entscheidende Wert für Unternehmen und Gesellschaft

Dipl. Psych. Peter Friederichs, Kirchheim/München



Sehr verehrte Frau Professor Brandstätter-Morawietz, geehrter Dr. Lanter, sehr geehrter Herr Dr. Zöllner, sehr geehrte Damen und Herren.

Ich möchte mich für die außerordentliche Ehre bedanken, dass Sie mir heute den Anerkennungspreis der Dr. Margrit Egnér Stiftung verleihen und Ihnen Frau Prof. Brandstätter sage ich großen Dank für ihre Laudatio.

Mir ist wichtig, dass diesen Preis mit mir auch alle die Freunde, Kollegen und Förderer mitempfangen, mit denen ich im Laufe meines Berufslebens partnerschaftlich zusammenarbeiten durfte und von denen ich Inspirationen und Unterstützung erhalten habe, sei es in den Unternehmen oder im Ehrenamt für den Human-Capital Club.

Mich leitet seit meinen Berufsanfängen in meiner täglichen Arbeit als Psychologe, ob in der Diagnostik, in der Personal- und Organisationsentwicklung, in meiner Unterrichts- und Lehrtätigkeit, in der Begleitung der Menschen bei dramatischen betrieblichen Veränderungen oder auch früher in der Mitarbeit im Berufsverband Deutscher Psychologen und in Regierungsprojekten immer diese Orientierung:

Wie können wir den Wert des Menschen erkennen, respektieren und ihm gerecht werden?

Wie können wir die Potentiale der Menschen erfassen, ihre Entwicklung fördern und wie können wir die Bedingungen der Arbeit in Struktur und Führung so gestalten, dass der Wert des Menschen aufblühen kann, statt zu verwelken.

„Nach der Gallup Studie glauben nur 20% der Arbeitnehmer in Deutschland, dass sie jeden Tag das tun, was sie am besten können und 80% meinen, sie seien im falschen Job und könnten ihre eigenen Potentiale nicht voll entfalten“

Was ist der Mensch im Unternehmen also 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?

Wie weit hat sich 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?

Unternehmensführung ist heute einem gewaltigen Umbruch ausgesetzt, der auf die vielen Veränderungen in der Gesellschaft, den Sozialsystemen und in der Wirtschaft sowie der Zivilgesellschaft verweist. Für mich steht die Wirtschaft mit ihren disruptiven Innovationen, aber auch mit ihren Umbrüchen, die durch Fehlentwicklungen entstanden sind, vor einer großen Herausforderung.

Die dadurch ausgelösten Veränderungen werden allerdings nicht nur durch neue Markt-Entwicklungen und Technologien, sondern eben auch durch den ethischen und wirtschaftlichen Kollaps bei Unternehmen wie z.B. VW oder Deutsche Bank ausgelöst. Wir sehen auf der anderen Seite aber auch die vielen positiven Beispiele gerade in der mittelständischen Industrie, in denen die Unternehmer Verantwortung zeigen, indem sie ins persönliche Risiko gehen und nicht wie manche Manager in den Konzernen wie Ministeriale quasi risikolos verwalten können, sondern nachhaltige Zukunftsgestaltung zum Prinzip erheben.

Das Verhalten der Unternehmen im Umbruch hat viel mit der Einstellung zu unserem Menschenbild, dem Humanvermögen oder wie wir sagen dem Human Capital zu tun, das ohne ethische Verantwortlichkeit nicht gut gedeihen wird. Manche unternehmerische Fehlreaktionen erwachsen auch aus der Angst der Topmanager um Erfolge und dem mangelnden Vertrauen in die im eigenen Unternehmen vorhandenen Humanpotentiale.

Eine zentrale Angstfrage beherrscht m.E. die Wirtschaft: Welcher Konkurrent fegt uns mit Innovationen vom Markt und wie schaffen wir es Paroli zu bieten. Der digitale Wandel kreierte immer neue Schreckgespenster für alte „Tanker.“ Bei Banken sind es die Fintechs, bei den Automobilisten ist es Google u.s.w. Und so werden wie bei der Commerzbank mal eben 10.000 Arbeitsplätze abgebaut.

Dieser sog. Umbau kostet dann 1 Milliarde.

Warum passieren diese unvorstellbaren Vernichtungen von Arbeitsplätzen, ohne dass die Vorstände und AR zur Verantwortung gezogen werden? Der Vorgänger im Vorstand geht strahlend von Bord und der Nachfolger – so ist das Szenario – „räumt dann auf“. Wieviel Zynismus erträgt diese Gesellschaft?

Nach der 18jährigen Langzeitstudie von S+P mit University of Colorado bei 500 US-Companies zeigte sich nämlich, dass der Mitarbeiterabbau nicht zur Verbesserung der Finanzsituation führt sondern zu einer deutlichen Verschlechterung!

Dabei wäre es doch keine Zauberei, weit im Vorfeld der kommenden Veränderungen in den Märkten und Technologien eigene kluge Leute auf die Suche nach Alternativen zu setzen. Auch bei Google sind es nur Menschen und keine Zauberer, die Innovationen schaffen. Aber der Blick ins Personal-Portefeuille der alten Tanker erschreckt die Personalchefs, weil man diese Talente erst gar nicht gehoben hat. Man kann kein innovatives Human Capital aus einem Unternehmen herbeizaubern das in alten Trampelpfaden unterwegs war.

Die Realisierung und Bewältigung disruptiver Prozesse und der damit notwendigen Innovationen, die ganze Märkte erschüttern und verändern, wachsen nur in Unternehmen, die Bereiche haben, die organisiert sind wie Selbstständige oder Start-Ups mit viel Freiraum, Platz zum Experimentieren, Investitionslust, lange Leine und Augenhöhe im Dialog. Das Verblüffende ist aber, dass die Menschen den Eindruck gewinnen, dass viele Institutionen und Unternehmensleitungen diesen Leit-Ideen nicht folgen.

Dass es sich lohnt auf die Verbundenheit mit den Mitarbeitern, zu setzen, zeigt die *Analyse von 40 Großunternehmen von Survey Research in den USA, nach der in Organisationen, in denen die Mitarbeiterbindung sehr hoch ist, signifikante Steigerungen bei der Umsatzrendite und in der Nettogewinnspanne erreicht wurden.*

Nachdem ich selber in einer dramatischen Bankenfusion erlebt hatte, wie wenig Wert von einer neu eingesetzten Führung auf die Bemühungen um eine wertschätzende Unternehmenskultur gelegt wurde, reifte 2001 meine Idee, eine Vereinigung zu gründen, die sich konsequent den Menschen in den Unternehmen widmet.

Ich gründete den Human-Capital-Club, um für eine menschliche Führung ein Zeichen zu setzen, eine Idee, dem bei seiner Geburt die Paten Prof. Dr. Dieter Frey, als Hochschullehrer und Prof. Dr. Martin Schütte, als ehem. Vorstand als Paten zur Seite standen und uns auch heute noch begleiten !

Der Name Human Capital umfasst die Gesamtheit der menschlichen Fähigkeiten, der Erfahrung, des Wissens, der Fertigkeiten und der Motivation, die im Unternehmen wirksam werden können. Der Ausdruck Humankapital macht also Sinn, da der Wertbeitrag der Mitarbeiter auch als Kapital des Unternehmens zu sehen ist!

HR oder Human Resources, ein Ausdruck, der vielfach heute verwendet wird, signalisiert dagegen, dass Mitarbeiter primär als Gebrauchs- und Verbrauchswert, der Geld kostet und in der Krise disponibel ist.

Ich erteile deshalb allen denen eine Absage, die Human Capital rein ökonomisch sehen möchten.

Der HCC entwickelte sich zum Mahner und Think Tank.

Unser Credo lautet: Wir stehen für eine humane Unternehmensführung und wollen dazu beizutragen, eine menschliche, empathische und sinnstiftende Unternehmenswelt zu schaffen. Wir engagieren uns dafür, dass die Menschen mit ihrer Kreativität in eine gemeinsame und nachhaltige Zukunftsgestaltung in ihrem Arbeitsumfeld eingebunden werden.

Wie wollen denn Menschen heute geführt werden?

Da geht es primär um Augenhöhe in der Führung. Deshalb ist es unabdingbar, eine ethische Unternehmenskultur zu kreieren und schon den Nachwuchs in der Führung aber auch die Manager weiterzuentwickeln, sie früh mit den neuen Herausforderungen zu konfrontieren und sie konsequent zu fördern.

Wir brauchen also in diesen Zeiten mit all seinen Unsicherheiten ein Klima, das primär offene Kulturen kreiert!

Das bedeutet, früh Innovatoren zu erkennen und zu entwickeln, abteilungsüberschreitende Kommunikation zu ermöglichen, ermutigende Fehlerkulturen zuzulassen und mit Rückschlägen souverän umzugehen.

Produktive Veränderungen werden nur von einer Führungskultur mit hohen Freiheitsgraden kommen.

Wer sich als Unternehmer um die Menschen kümmert, wird auch in der Krise eine Chance haben, nachhaltig erfolgreich zu werden. Dazu gehört aber auch konsequent ethisches Verhalten!

Wir hören immer noch jeden Tag, dass begeisterte Start-Ups Milliardenwerte an der Börse erzielen können während Milliarden-Konzerne sich durch amoralische Geschäfte verzweigen.

Schon Pater Rupert Lay wusste, dass sich moralisches und humanes Unternehmerhandeln auszahlt und unethisches Verhalten die Quittung von den Kunden und vom Markt bekommt.

Deshalb brauchen wir in den Firmen auch Mutmacher, die die allfälligen Schweigespiralen brechen, Mut vor Herrscherthronen fordern, um den Chefs Paroli zu bieten und den vorseilenden Gehorsam zurückweisen. Vorbilder also, welche die Veränderung der Führungskultur tatsächlich vorleben.

Wird sich die Unternehmenskultur in diese Richtung entwickeln?

Ich habe keine Patentantwort, glaube aber, dass die neuen jungen und wachen Generationen neue Führungs- und Kommunikationsstrukturen fordern und auch eingelöst bekommen – also auf Augenhöhe kommen werden mit den Chefs.

Dann da wo gute Personalführung praktiziert wird, steigen alle wichtigen unternehmerischen Zielgrößen.

So habe ich selber in einer 3-jährigen Längsschnittstudie mit 35 Unternehmensbereichen einer Großbank feststellen können, dass gute Personalführung zu signifikant besseren Geschäftsergebnissen, besserer Serviceleistung und höherer Innovation beiträgt.

Meine Hauptforderung an Unternehmer, Manager, aber auch an Arbeitgeberverbände und an die Regierung lautet deshalb:

Schafft Standards für gute Unternehmens- und Personalführung und fordert Rechenschaftsberichte im Geschäftsbericht dazu und berichtet dazu auf den Hauptversammlungen.

Denn wie kann es sein, dass Unternehmen sich permanent weigern, Ziele für die Frauenförderung umzusetzen 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?

Deshalb plädiere ich mit allem Nachdruck dafür, nicht nur den Umgang mit ökologischen Themen in Nachhaltigkeitsberichte zu dokumentieren, sondern auch wichtige Themenfelder der Nachhaltigkeit des Human Capital Managements. Dazu zählen z.B. Investitionen in die Aus- und Weiterbildung ebenso wie Aussagen über die Gesundheits- und Motivations-Lage der Mitarbeiter. Deshalb müssen Personalnachhaltigkeitsberichte politisch durchgesetzt werden.

Was hindert eigentlich die Unternehmen daran, diese notwendigen Fakten zu veröffentlichen?

Was treibt ihre Angst, wenn Informationen über die Lage der Mitarbeiter zu verschweigen? Fast nichts dringt heraus.

Arbeitnehmer sollten in den Betrieben aber nicht hinter Chinesischen Mauern leben! Nur ab und an gelingt es einem ungeliebten Whistle-Blower, Nachrichten nach draußen zu schmuggeln. Liegt es daran, dass man Informationen 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 Arbeits- und Zeitdruck beschäftigt sind, als mit ihren eigentlichen Aufgaben?

Liegt es daran, dass sich viele Mitarbeiter mit der Bewältigung von oft als sinnlos erlebten Neu- und Umstrukturierungen herumquälen oder mit Auseinandersetzungen mit ebenfalls verunsicherten Führungskräften oder daran, dass mit der Zunahme an psycho-physischen Erkrankungen auch der Verlust an Loyalität einhergeht?

Diese Zustände schlagen letztlich auf die Gesellschaft durch und schaffen eine hohe Unzufriedenheit, die auch politisch gefährlich werden kann. OECD Studien zeigen, dass relevante Aufgaben der Industrieländer wie Bildung, Equal-Pay, Frauen in Führungspositionen, Gesundheitsmanagement, Fachkräfteplanung nur unzureichend erfüllt werden und damit wichtige Lebensziele den Menschen versagt werden.

Der Human-Capital-Club hat deshalb als erster gefordert, dass Unternehmen nicht nur am Geschäftserfolg sondern insbesondere an die Qualifizierung und Förderung der Mitarbeiter gemessen werden müssen.

Der US- World Business Council for sustainable Development verlangt mittlerweile von Banken und Brokern die Bewertung von Human-Capital-Faktoren.

Auch andere Organisationen, wie das deutsche DIN-Institut arbeiten intensiv an Personalführungs-Standards

Auch die Studie von Prof. Jäger an der Universität Mannheim zeigt, dass Unternehmen, die in Weiterbildung und Führung investieren, deutlich höhere Umsätze pro Beschäftigten, einen höheren Börsenwert und eine geringere Fluktuation von Topexperten haben.

Studien der Boston-Consulting Group zeigen zudem, dass mit Investitionen in das Humankapital auch der Shareholder-Value steigt.

Wir haben im Human-Capital-Club dazu einen wesentlichen Beitrag geleistet. Mit Unterstützung des deutschen Arbeitsministeriums konnten wir mit vielen Gleichgesinnten den Human-Potential-Index HPI entwickeln, der jedem Unternehmen in einer individuellen Messung und durch Benchmarking die notwendigen Verbesserungspotentiale in der Personalpolitik aufzeigte und wesentliche Veränderungsprojekte erst möglich machte.

Der Human-Capital-Club hat darüber hinaus in den letzten 15 Jahren Weiterbildungs-Reihen, Studien, wissenschaftlichen Veröffentlichungen und Firmenberatungen realisieren können.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,
wenn die Menschen in den Unternehmen nach mehr Verständnis, Zusammenhalt, Sinnhaftigkeit und erlebter eigener Wirksamkeit verlangen, dann ist unser Ziel klar, genau dafür zu sorgen!

Denn für diese Herausforderungen ist Gleichgültigkeit keine Option!

Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit!