

BEDEUTUNG DES HUMAN CAPITAL MANagements IN THEORIE UND PRAXIS

Von Astrid Wammers

ASTRID WAMMERS: Eine optimale Ausschöpfung des Humanvermögens kann nur durch ein professionelles Human-Capital-Management (HCM) erreicht werden. Mitarbeiter können nicht über vertragliche Rahmenbedingungen dazu gezwungen werden, dem Unternehmen ihr volles Leistungsvermögen zur Verfügung zu stellen. Die Spannweite menschlicher Leistung ist groß: von Dienst nach Vorschrift bei geringer Motivation bis zu einer herausragenden Spitzenleistung. Wirklich engagierte Mitarbeiter bringen sich über das „normale“ Maß in ihrer Tätigkeit ein und fühlen sich mit ihrem Unternehmen eng verbunden. Sie forcieren Innovationen und bringen so das Unternehmen vorwärts.

Demgegenüber stehen Mitarbeiter, die sich bereits von der Leistung verabschiedet haben. In der Fachliteratur wird in diesem Zusammenhang auch von Innerer Kündigung gesprochen. Mitarbeiter, die innerlich gekündigt sind, haben sich endgültig entschieden, das Unternehmen nicht mehr zu verlassen. Sie stehen weiterhin auf der Payroll des Unternehmens, erbringen jedoch nur die erforderliche Mindestleistung. Meist erschöpft sich diese bereits in der bloßen Anwesenheit am Arbeitsplatz. Durch unmotivierte Mitarbeiter, die nur die erforderliche Mindestleistung erbringen, entstehen für Unternehmen Reibungsverluste, die mit erheblichen Opportunitätskosten verbunden sind. Nichtengagierte zeichnen sich durch verminderte Leistungsbereitschaft, höhere Abwesenheit und mangelndes Commitment zum Unternehmen und ihren strategischen Zielen aus.

Auf der Suche nach den Ursachen von Demotivation und mangelndem Engagement nehmen viele Autoren vor allem Führungskräfte in Kritik. Durch unklare Zielsetzungen, mangelndes Feedback, wenig Bereitschaft zu Lob und Anerkennung und Desinteresse an der Meinung und den Erwartungen der Mitarbeiter, wird die vorhandene Leistungsbereitschaft systematisch reduziert. Kommen nun auch noch regelrechte Führungsfehler wie z. B. die Zurückhaltung relevanter Information, Willkür und unfaires Verhalten dazu, ist die Innere Kündigung der Mitarbeiter nur eine Frage der Zeit.

Viele Führungskräfte definieren sich auch heute noch ausschließlich über die hierarchischen Strukturen ihres Unternehmens. Daraus ergibt sich ein Führungsselbstverständnis, das nach den Prinzipien: Kommandieren, Kontrollieren und Korrigieren funktioniert. Um zukünftig zentrale Wettbewerbsvorteile wie Kreativität, Intuition und leidenschaftliches Engagement erzeugen zu können, bedarf es jedoch einer besonderen Form des Personalmanagements, die das Kapital der Mitarbeiter mobilisiert.

Die Chancen eines gezielten HCM liegen auf der Hand: Höhere Umsätze pro Mitarbeiter, ein höherer Börsenwert, geringere Fluktuation, ein Anstieg beim Shareholder-Value sowie eine höhere Dienstleistungsqualität sind einige Effekte, die mit einem konsequenten Management des Humankapitals erzielt werden können. Ziel muss es deshalb sein, die Humanressourcen in den Köpfen der Manager in die Nähe der wertschöpfungsrelevanten Faktoren zu rücken. Ist dieser Paradigmenwechsel einmal erfolgt, rückt die Umsetzung eines nachhaltigen HCM in greifbare Nähe.

Aktuell sind nur wenige Unternehmen bereit, in die Weiterentwicklung der Mitarbeiter maßgeblich zu investieren. Investitionen in das Humanvermögen wurden in den letzten Jahren eher zurückgefahren als ausgeweitet. Auch wenn das Management der internen Humanressourcen noch nicht zum kleinen Unternehmenseinmaleins gehört, bekunden zunehmend mehr Manager, dass neben wirtschaftlichen Kennzahlen wie Umsatz, Gewinn und Deckungsbeitrag auch nicht-monetäre Einflussgrößen wie Führungsverhalten, Mitarbeiterengagement und Commitment wichtig seien. Blickt man jedoch hinter die Fassade, entpuppen sich Sätze wie „Unsere Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital“ oftmals als Lippenbekenntnisse. Die Unternehmenswirklichkeit sieht meist anders aus. Hier werden Mitarbeiter noch immer primär als Kostenfaktor gesehen. In internen Berichts- und Controllingssystemen tauchen Mitarbeiter ausschließlich auf der Kostenseite auf und in wirtschaftlich schwierigen Situationen reagieren viele Unternehmen gerne mit massivem Stellen- und Personalabbau.

Viele Manager orientieren sich in der Unternehmenspraxis an kurzfristiger Gewinnmaximierung. Doch Human Capital entwickelt sich nur in einer langfristigen Perspektive. Diese Langfristigkeit beruht unter anderem darauf, dass Mitarbeitermotivation und -leistung multikausal bedingt sind, so dass viele verschiedene Einflussfaktoren wirksam werden. Diese aufeinander abzustimmen, konsequent und nachhaltig zu verfolgen, erfordert strategische Weitsicht und vor allem Geduld. Doch in einer Marktsituation, in der nichts beständiger ist als der Wandel, in der die Halbwertszeit eines Managers ähnlich kurz ist, wie die Lebensdauer von Produkten und Dienstleistungen, ist Zeit eine knappe Ressource.

Zudem werden HR-Verantwortliche in den wenigsten Unternehmen in strategische Entscheidungen eingebunden. Statt Business-Partner sind viele HR-Bereiche moderne Personalverwalter. Es fehlen autorisierte Fürsprecher, welche die Wichtigkeit des Humankapitals in die Managementtagen tragen und einen erkennbaren Link schaffen zwischen der Unternehmensstrategie, dem Management des Humanvermögens und dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens.

Die Basis für ein effektives Performancemanagement bieten verlässliche Daten zur Ist-Situation des Humankapitals. Auch wenn sich der menschliche Faktor ungleich schwerer erfassen lässt als „Hard Facts“ wie Umsatz, Gewinn etc. gilt auch hier der Grundsatz: Man kann nur das managen, was man messen kann! Der Faktor „Mensch“ lässt sich durchaus mit geeigneten Methoden auch quantitativ erfassen. HR-Bereiche erhalten damit eine zuverlässige Datenbasis, die als Grundlage für ein gezieltes HR-Management genutzt werden kann. Daten zur Mitarbeiterzufriedenheit, dem Engagement, der Unternehmenskultur sowie dem Verhalten der Führungskräfte können Unternehmen ein wichtiges Gegengewicht zu den nackten Geschäftszahlen bieten und dem Unternehmen dabei helfen, seine strategischen Ziele zu erreichen.

English Translation

The Meaning of Human Capital Management

By Astrid Wammers, Kenexa Germany

The optimal usage of the human asset can only be reached through professional Human Capital Management (HCM). Employees cannot be forced through contractual elements to commit their full possible potential to the company. The spectrum of the human performance is large: ranging from doing what is expected (with little motivation) to exemplary top performance. Extremely committed employees push themselves past the normal level of activity and create a close connection to the company. They force innovation and drive the company forward with this.

In contrast, are the employees that have already parted themselves from their performance. In the academic literature, this phenomenon is known as internal resignation. Employees, that have resigned internally, have finally decided not to leave the company. They continue to be on the payroll of the company but only produce at the minimum level of performance that is necessary. This minimum level often consists of their presence at their workspace. Through unmotivated employees, who only deliver the minimum level of performance, core losses are created for the company which are connected with substantially higher quality costs. Non engaged employees are characterized by a lowered performance willingness, higher degree of absences and insufficient commitment to the company and its strategic goals.

In search of the causes of the de-motivation and insufficient commitment, many authors mostly tend to criticize the leadership. The existing willingness for performance is systematically reduced by unclear goal setting, insufficient feedback, low willingness to praise and the expectations of the employees. If one additionally adds concrete leadership mistakes, for example the withholding of relevant information, arbitration and unfair behavior, the internal resignation is only a question of time.

A lot of the leaders define themselves even today exclusively through the hierarchic structure of their companies. Through this a leadership self realization develops that functions on the principles of command, control and correct. To create future central advantages in competition, for example creativity, intuition and passionate commitment, a very special form of human management is needed which mobilizes the capital of the workers.

The possibilities of a goal oriented HCM are obvious: Higher revenue per worker, a higher stock market value, less fluctuations, an increase in the shareholder value as well as a higher quality in customer service, are a few effects which can result from consequent management of the Human Capital. The goal must be to push the human resource closer to the relevant value increasing factors in the heads of the managers. Once this change

in paradigms occurs, the conversion of a sustainable HCM will move into touchable closeness.

Currently there are only a few companies willing to invest in the future development of their workers. In the last few years, investments in the human asset were reduced instead of increased. Even if the management of the internal human resources is not yet included in the major vocabulary of small companies, more and more companies announce that next to economic numbers such as revenue, gains and overhead costs, non-monetary influences such as leadership behavior, worker engagement and commitment are important. But if one looks behind the facade, statements such as "our workers are the most important capital" are uncovered as illusions. The reality within a company often looks completely different. Often workers are primarily seen as cost factors. In internal report and control systems, workers appear exclusively on the cost side and in economically difficult situations many companies react with massive layoffs and reductions.

Many managers orient themselves in their company's methods to gain short term maximization. But Human Capital develops in alignment with a long term perspective. This long term orientation is partially based on the fact that worker's motivation and performance is multilateral so that many different influencing factors take effect. To fine tune these with themselves and to follow them consequently, demands strategic long term view and mostly patience. But in a market situation in which nothing is more consistent than change, the half life of a manager is similarly short to the life expectancy of the products and services, and makes time a rare resource.

Additionally, in very few companies HR personnel are included in strategic decisions. Instead of business partners many HR areas are viewed as modern staff administrators. Employees (with authority and who agree) can carry the importance of the Human Capital into the management levels and create a visible link between company strategies, are missing.

Even if the human factor is considerably hard to be summed up as a "hard fact" like revenues, gains, etc., the same principles counts: we can only manage what we can measure! The factor "human" can be captured by fitting methods in a quantitative measure. HR areas receive through this a reliable basis for data which can be used as a foundation for a goal oriented HR management. Data from the worker satisfaction, their commitment, the company's culture, as well as the behavior of leaders, can offer companies an important counter weight to the naked business numbers, and can help the company achieve its strategic goals.

Copyright Kenexa®, 2009. All rights reserved.

No quotes from the materials contained herein may be used in any media without attribution to the author. This transcript may not be reproduced in whole or in part without prior written permission. For further information, please contact Andrea Watkins at andrea.watkins@kenexa.com.