

Human Capital Excellence

Chancen nutzen, Risiken minimieren

Das Humankapital ist unbestritten der Erfolgsfaktor der Zukunft. Dennoch ist die Mitarbeiterorientierung ein Lippenbekenntnis geblieben. Die meisten Unternehmen sind weit entfernt von der optimalen «Bewirtschaftung» ihres Humankapitals.

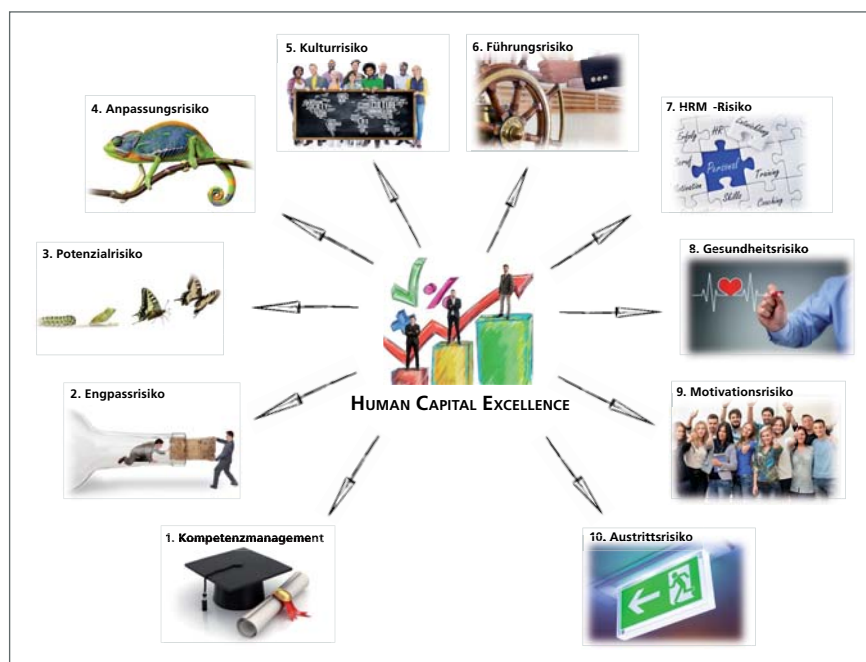
Von *Monika Schibler, Thomas Heer und Jean-Marcel Kobi*

Die Bedeutung des Faktors Mensch als sensibelste, teuerste und erfolgsentscheidende Unternehmensressource wird immer noch verkannt, zumindest wenn es nicht nur um Worte, sondern um Taten geht. 40 Prozent der Unternehmen erwähnen das Humankapital in ihrem Geschäfts- oder Nachhaltigkeitsbericht nicht oder nur am Rande. Obschon Forschungsergebnisse belegen, dass eine effektive Bewirtschaftung des Humankapitals rund einen Drittel des Unternehmenserfolges ausmacht, sind heute die meisten Unternehmen noch weit davon entfernt, den Wert ihres Humankapitals realistisch einschätzen und messen zu können.

Gründe dafür sind einerseits das Fehlen der nötigen Kompetenz und andererseits die Tatsache, dass sich niemand für das Thema richtig verantwortlich fühlt, da es sich um eine interdisziplinäre Aufgabe handelt. Ein weiterer Grund ist – aufgrund der hohen Komplexität und der schwer durchschaubaren Wirkungszusammenhänge – das Fehlen eines anerkannten, nachhaltigen und ganzheitlichen Modells zur Messung und proaktiven Steuerung der HR-Risiken. Die qualitative Dimension ist meist wenig entwickelt, obwohl sie letztlich erfolgsentscheidend ist. Die ausschliesslich zahlen- und faktenorientierte Sichtweise greift zu kurz. Gerade die weichen Faktoren sind im HR-Management von entscheidender Bedeutung und müssen zwingend mitberücksichtigt werden.

Humankapital messbar machen

Wenn unternehmerischer Erfolg und Investitionen ins Humankapital so eng zusammenhängen, ist es notwendig, das Humankapital messbar zu machen. Solange es nicht gelingt, die Rentabilität



Das HumanCapitalExcellence-Modell zeigt die zehn erfolgsrelevanten HR-Risiken auf.

von Investitionen in die Mitarbeitenden aufzuzeigen, wird der Wert des Humankapitals immer angezweifelt werden. Ziel muss es sein, dieses so praxisnah zu definieren, zu erfassen und systematisch zu bewerten, dass konkrete Massnahmen zu dessen Entwicklung daraus abgeleitet werden können. Wenn der Überblick fehlt, wird am falschen Ort gespart oder investiert und wichtige Gesamtzusammenhänge werden übersehen. Die daraus resultierenden Auswirkungen und Folgekosten werden massiv unterschätzt, da sie nirgends in der Erfolgsrechnung explizit erscheinen. Ein grosses Optimierungspotenzial liegt brach.

Nicht zuletzt deshalb steht die HR-Führung vermehrt unter dem Druck, ihren Wertschöpfungsbeitrag sichtbar zu machen. Im Gegensatz zur Vergangenheit muss das HR nicht mehr nachweisen, was

es macht, sondern vielmehr, was seine Arbeit bringt. Gerade in schwierigen Zeiten mit grossem Kostendruck braucht das HR gute Nutzenargumente, um Budgets für Projekte in Form von Investitionen ins Humankapital zu erhalten.

Eine neue Denkhaltung ist gefragt

Die Mitwirkung auf strategischer Ebene setzt bei der HR-Führung und dem obersten Management eine neue Denkhaltung im Umgang mit dem Humankapital voraus:

- Reaktive HR-Massnahmen werden durch eine **proaktive Steuerung** abgelöst.
- Ein **langfristig orientiertes HR-Risikomanagement** bringt mehr Nachhaltigkeit.
- Der gezielte Fokus auf die wichtigsten **Erfolgsfaktoren** vermeidet aufwändige und wirkungslose Datenfriedhöfe.



- Isolierte Einzelmassnahmen weichen der koordinierten Planung im Rahmen einer **ganzheitlichen, strategieorientierten Sicht**.
- Einseitiges Bereichsdenken wird durch eine **interdisziplinäre, gemeinsame Verantwortung** abgelöst.
- Statt punktuellen Veränderungen findet ein **kontinuierlicher Verbesserungsprozess** statt.
- Anstelle der Kosten steht die **Wertschöpfung** im Vordergrund.

Ein strategisches Frühwarnsystem

Um die Entwicklung des Humankapitals proaktiv, gezielt und nachhaltig zu steuern, braucht es ein strategisches Frühwarnsystem, welches die erfolgsentscheidenden Faktoren misst und in einen strategischen Gesamtzusammenhang bringt. Wichtig ist eine visionäre Perspektive, um das Humankapital und damit letztendlich auch das Unternehmen in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess in Richtung Excellence weiterzuentwickeln.

Anhand des neu entwickelten Human-CapitalExcellence-Modells soll aufgezeigt werden, wie das Humankapital über die Minimierung der zehn erfolgsrelevanten Risiken bzw. die Nutzung der damit verbundenen Chancen optimiert und weiterentwickelt werden kann.

Drei Arten von Messgrössen

Um die Qualität, den Wert und das Entwicklungspotenzial des Humankapitals realistisch einschätzen zu können, sind die Risiken bzw. deren Erfolgsfaktoren messbar respektive beurteilbar zu machen, indem sie in konkrete Messgrössen übersetzt werden. Erfolgsentscheidend ist es, verschiedene Arten von Messgrössen zu berücksichtigen. Dabei genügen die traditionellen quantitativen Kennzahlen nicht. Sie sind wohl am einfachsten zu erheben, vermögen aber kein ganzheitliches Bild abzugeben. Sinnvoll ist die Unterscheidung in drei Arten:

1. **Kennzahlen**, die durch eine klassische Datenerhebung beschafft werden.
2. **Indikatoren**, welche durch Befragungen erhoben werden.
3. **Kenngrössen**, die im Rahmen von Expertenrunden evaluiert werden.

Quick-Check: Wie steht es um die HR-Risiken in Ihrem Unternehmen?

Stehen Ihnen die notwendigen Kompetenzen jederzeit zur Verfügung?

1. Kompetenzmanagement (als Basisrisiko)

Stützen Sie sich auf ein integriertes Kompetenzmodell, das Synergien in allen HR-Bereichen nutzt?

2. Engpassrisiko

Müssen Sie öfters personelle Engpässe überbrücken, weil Ihnen wichtige Fachkräfte fehlen? Fehlt Ihnen eine strategische Personalplanung, die Engpässe rechtzeitig aufzeigt? Sind Sie ein attraktiver Arbeitgeber?

3. Potenzialrisiko

Fehlen Ihnen die zukünftigen Talente oder fördern Sie diese nicht nachhaltig? Ist Ihre Leistungs- und Potenzialbeurteilung eine Alibiübung oder wird sie gar nicht erst gemacht? Pflegen Sie eine respektvolle Feedbackkultur als Basis für die Erkennung und Förderung von Engagement?

4. Anpassungsrisiko

Sind Ihre Mitarbeitenden trotz der sich ständig ändernden Anforderungen noch arbeitsmarktfähig oder sind sie eher unflexibel, entwicklungs- und veränderungsresistent?

Sind Ihre Rahmenbedingungen für die Entwicklung des Humankapitals optimal?

5. Kulturrisiko

Haben Sie anstatt einer Unternehmenskultur, die die Zusammenarbeit, Kreativität und permanente Weiterentwicklung fördert, innerbetriebliche Spannungsfelder, die von Misstrauen und Machtkämpfen geprägt sind?

6. Führungsrisiko

Agieren Ihre Führungskräfte als Vorbilder? Handeln und wirken sie authentisch und glaubwürdig? Motivieren sie ihre Mitarbeitenden durch Wertschätzung und Vertrauen? Oder fehlt ihnen im Tagesgeschäft die Zeit oder die persönlichen Kompetenzen, ihre Führungsrolle adäquat wahrzunehmen?

7. HRM-Risiko

Haben Sie eine HR-Strategie, die die Ziele der Unternehmensstrategie unterstützt? Überprüfen Sie Ihre HR-Instrumente regelmässig auf die internen Kundenbedürfnisse? Hinterfragen Sie Nutzen und Notwendigkeit? Lässt Ihnen das operative Tagesgeschäft genügend Zeit, sich um die strategische Ausrichtung des HR zu kümmern?

Sind Sie sich des Commitments und der Loyalität Ihrer Mitarbeitenden sicher?

8. Gesundheitsrisiko

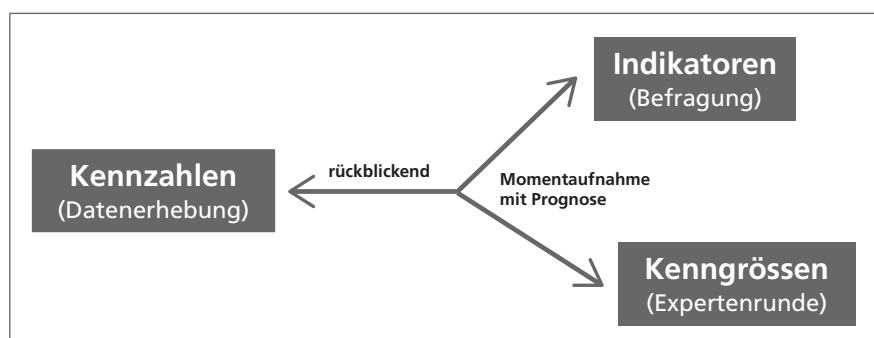
Haben Sie gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen oder sind bei Ihnen Überforderung oder permanenter Stress bis hin zu Krankheiten und Burnout ein Problem? Erhalten Sie auch langfristig die Arbeitsfähigkeit Ihrer Mitarbeitenden?

9. Motivationsrisiko

Arbeiten Ihre Mitarbeitenden engagiert und motiviert? Gibt es viele Verunsicherte, Resignierte oder innerlich Gekündigte?

10. Austrittsrisiko

Können Sie sich auf die Loyalität Ihrer Mitarbeitenden verlassen, da sie sich mit ihrer Arbeit, der Führung und dem Unternehmen identifizieren oder müssen Sie damit rechnen, dass wichtige Mitarbeitende, in die Sie viel investiert haben, zur Konkurrenz wechseln?



Drei Arten von Messgrössen ergeben ein ganzheitliches Bild: Kennzahlen, Indikatoren, Kenngrössen.



Dashboard					hohes Risiko	Excellence
Risiken	Kenn- zahlen	Indi- katoren	Kenn- größen	Excellence- Wert		
KÖNNEN Kompetenzen	Basisrisiko Kompetenzmanagement			67,0%		
	Engpassrisiko			22,0%		
	Potenzialrisiko			45,0%		
	Anpassungsrisiko			41,0%		
DÜRFEN Enabler	Kulturrisiko			86,0%		
	Führungsrisiko			78,0%		
	HRM-Risiko			69,0%		
WOLLEN Commitment	Gesundheitsrisiko			56,0%		
	Motivationsrisiko			51,0%		
	Austrittsrisiko			66,0%		

Die Zusammenfassung in einem Dashboard bietet eine Übersicht über die zehn HR-Risiken.

Verschiedene Arten von Messgrößen ermöglichen ein ganzheitliches Bild und das Erkennen der wesentlichen Zusammenhänge unter Berücksichtigung folgender Aspekte:

- Quantitative UND qualitative Aspekte
- Unterschiedliche Blickwinkel oder Sichtweisen (Facts; Selbstbeurteilung; Fremdsicht)
- Verschiedene zeitliche Dimensionen (rückblickend; Momentaufnahme mit Prognose)
- Mehrere Erhebungsinstrumente (Datenerhebungen; Befragungen; Expertenrunden)

Die gewichteten Ergebnisse der erhobenen Messgrößen werden anhand der Risiken in einem Dashboard (siehe Abbildung) übersichtlich zusammengefasst. Die jeweiligen «Risikofarben» (Rot, Gelb, Grün) zeigen aufgrund des berechneten Excellence-Wertes auf, welche Risiken

prioritär behandelt und vertieft analysiert werden müssen. Die einzelnen erhobenen Messgrößen liefern zusätzliche inhaltliche Anknüpfungspunkte für wirksame Massnahmen zur Verminderung des jeweiligen Risikos.

Eine nachhaltige Investition

Dank der systematischen Analyse und Bewertung der mit Ihrem Humankapital verbundenen Chancen und Risiken haben Sie ein wirkungsvolles strategisches Frühwarnsystem, welches Sie rechtzeitig auf notwendige Kursänderungen aufmerksam macht und Ihnen die Gewissheit gibt, dass Sie Ihre Massnahmen auf die wichtigsten, erfolgswirksamen Hebel ausrichten. Gleichzeitig haben Sie ein wirksames Basisinstrument für Ihr Reporting (z.B. für Geschäftsberichte oder Nachhaltigkeitsberichte). So reden Sie auf der strategischen Ebene mit und haben

die Möglichkeit, das HRM intern zu positionieren und extern zu profilieren.

Während viele Unternehmen den Initialaufwand zur Einführung eines strategischen Frühwarnsystems scheuen und andere Themen priorisieren, kann mit einer Systematisierung der Massnahmen nicht früh genug begonnen werden. Denn auch ohne konkretes Konzept werden laufend irgendwelche Massnahmen umgesetzt, die den Wert des Humankapitals tangieren. Nur wenn diese von Anfang an im Rahmen eines grösseren, strategisch orientierten Ganzen aufeinander abgestimmt werden, können Synergien auch tatsächlich genutzt und eine effektive Wertschöpfung im Sinne von «HumanCapitalExcellence» erreicht werden.

Autoren



Monika Schibler, lic. oec. publ., dipl. Leiterin HR, ist Beraterin und wissenschaftliche Mitarbeiterin bei der GFO Unternehmensberatung und Mitentwicklerin des HumanCapitalExcellence-Ansatzes.



Thomas Heer, lic. iur., lic. oec. HSG, ist Geschäftsführer der GFO Unternehmensberatung. Er verfügt über grosse Erfahrung in der Entwicklung integrierter Führungskonzepte und Vergütungssysteme.



Jean-Marcel Kobi, Dr. iur., ist Geschäftsführer der Kobi & Partner AG und Autor zahlreicher Standardwerke im Bereich Unternehmenskultur, Personalrisikomanagement und Führung.



Betriebliches Absenzen-Management

Unsere Kompetenzen helfen Unternehmen

- die Zahl der Absenzen zu senken
- die Mitarbeiterbindung zu stärken
- das Unternehmensergebnis zu steigern

Stellen Sie Ihre Fragen an
Chris Holzach, CEO
Synaps Care AG
Telefon +41 44 344 44 03
holzach@synaps.ch
www.synaps.ch

