

Humankapitalrisiken (Teil 3/3)

Mit Commitment zum Erfolg

Obwohl jedes Unternehmen die Mitarbeitenden als wichtigste Ressource bezeichnet, werden die Risiken des Humankapitals oft unterschätzt. Im letzten Teil unserer Artikelserie zu den grössten Humankapitalrisiken steht das für den Erfolg notwendige Commitment im Mittelpunkt.

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

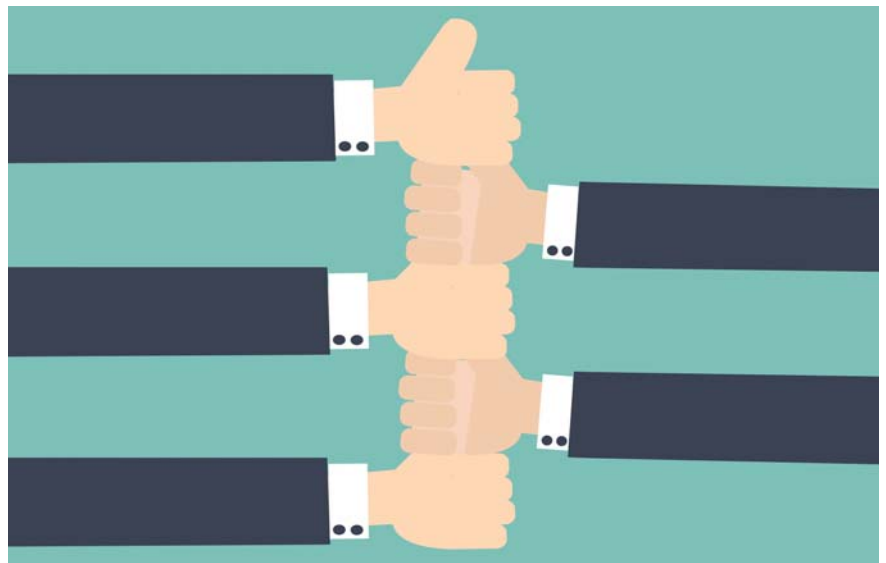
Das von den Autoren dieses Beitrags entwickelte HUMANCAPITALEXCELLENCE-Modell unterscheidet zehn Humankapitalrisiken, welche es im Rahmen eines strategischen Personalcontrollings regelmässig zu überprüfen gilt (siehe Abbildung S. 19). In den ersten beiden Teilen unserer dreiteiligen Artikelserie zu den grössten Humankapitalrisiken standen die mit den Kompetenzen (Ebene des «Könnens») und den Rahmenbedingungen (Ebene des «Dürfens») verbundenen Risiken im Mittelpunkt. Im letzten Teil wird die Ebene des «Wollens» näher beleuchtet, durch welche das Commitment der Mitarbeitenden sichergestellt wird. Dies setzt voraus, dass die Mitarbeitenden

- gesund und leistungsfähig sind (Gesundheitsrisiko),
- motiviert ihre Leistung erbringen (Motivationsrisiko)
- und sich mit dem Unternehmen identifizieren (Austrittsrisiko).

Das Gesundheitsrisiko

Das heutige Arbeitsumfeld verändert sich rasant. Die Aufgaben werden komplexer, die Anforderungen steigen, Zeit- und Kostendruck nehmen zu, und die permanente Erreichbarkeit macht eine Abgrenzung vom Job schwierig. So erstaunt es nicht, dass Stress am Arbeitsplatz und alle damit verbundenen Folgeerscheinungen eines der grössten Gesundheitsthemen unserer Zeit sind. Umso wichtiger ist für das Unternehmen eine nachhaltige Gesundheitsförderung, welche die langfristige physische und psychische Arbeitsfähigkeit sicherstellt.

Die Organisation hat mit geeigneten Rahmenbedingungen dafür zu sorgen, dass die Mitarbeitenden ihre Leistung konstant, motiviert und langfristig erbringen



Sind alle bereit, alles zu geben? Hohes Commitment bedingt Gesundheit, Motivation und Identifikation.

können. Gefragt sind nicht vereinzelte «Wohlfühlmassnahmen» oder Einzelaktionen nach dem Giesskannenprinzip. Vielmehr geht es darum, zu überlegen, was Gesundheit für das Unternehmen konkret bedeutet. Wie äussert sich Gesundheit und wie fördert man sie? Anschliessend muss mittels geeigneter Messgrössen der aktuelle «Puls» gefühlt werden, aus welchem sich die notwendigen Veränderungsmaßnahmen ableiten lassen.

Mit Absenz-Kennzahlen wird nur die Spitze des Eisbergs erfasst. Wie es um die Gesundheit bzw. das Gesundheitsgefährdungspotenzial der Mitarbeitenden steht, kann nur durch Beobachtungen (Führungsaufgabe) und Befragungen der Betroffenen eruiert werden. Wichtig ist, Gesundheit zu einer konkreten Zielgrösse bzw. zu einem Thema zu machen, welches aktiv weiterentwickelt und umgesetzt wird. Die Kosten für gesundheitsfördernde Rahmenbedingungen sind längerfristig wesentlich kleiner als die Kosten, welche durch vermehrte

krankheitsbedingte Absenzen, erschöpfte, ausgebrannte und demotivierte Mitarbeitende oder letztendlich durch Fluktuation entstehen. Eine gesundheitsfördernde Unternehmenskultur (z.B. fachliche Anlaufstellen und Erholungsmöglichkeiten) und die Sicherstellung geeigneter struktureller Rahmenbedingungen (z.B. Infrastruktur und Arbeitsgestaltung) generieren langfristig eine Win-win-Situation für Arbeitgeber und Mitarbeitende.

Das Motivationsrisiko

Von der Bereitschaft der Mitarbeitenden, sich für das Unternehmen zu engagieren, hängt letztlich der Unternehmenserfolg ab. Das vorhandene Humankapital bzw. Ressourcen, Leistungsfähigkeit und Potenzial können nur optimal genutzt werden, wenn die Mitarbeitenden motiviert sind, sich voll für das Unternehmen einzusetzen. Dafür wirft der Einzelne seine Erwartungen und seinen persönlichen Einsatz – seine Leistung und sein Engage-



ment – in die Waagschale und vergleicht diese mit der Gegenleistung des Arbeitgebers (Anerkennung, Wertschätzung, Entwicklungsmöglichkeiten usw.).

Empfinden Mitarbeitende die subjektive «Bilanz» wiederholt oder dauerhaft als nicht ausgeglichen, wird ihr Engagement allmählich nachlassen, im schlimmsten Fall bis hin zur inneren oder effektiven Kündigung. Leider beschränkt sich die verminderte Leistung oft nicht nur auf die betroffene Person allein, da diese meist auch in ihrem Arbeitsumfeld gegebenenfalls schlechte Stimmung verbreitet.

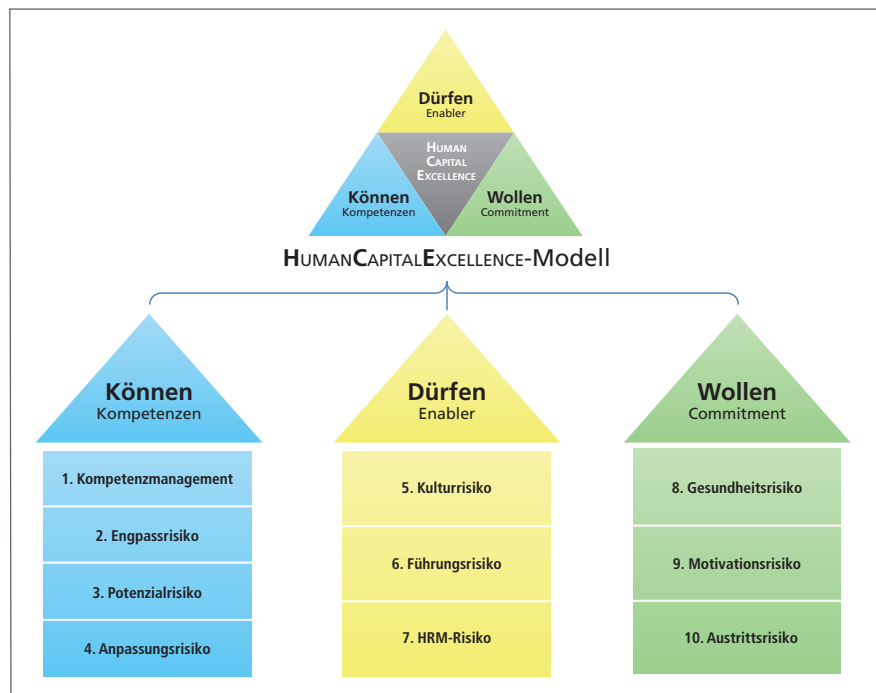
In diesem Zusammenhang sind folgende Engagement-Treiber entscheidend:

- **Arbeitsgestaltung und Arbeitsinhalt:** Werden Gestaltungs-, Handlungs- und Entscheidungsspielraum (Selbstwirksamkeit) subjektiv als adäquat und wird die eigene Arbeit als sinnvoll wahrgenommen?
- **Entwicklungsperspektiven:** Entsprechen die Entwicklungs- und gegebenenfalls die Aufstiegsmöglichkeiten den Leistungen und dem Potenzial der Mitarbeitenden? Dies ist insbesondere relevant für Schlüsselpersonen.
- **Fair Pay:** Wird die Entlohnung als fair wahrgenommen, indem die interne Lohngerechtigkeit (Anforderungen, Leistung, Erfahrung), die externe Lohngerechtigkeit (Markt) und die Erfolgsgerechtigkeit (Beteiligung am Erfolg) berücksichtigt werden? Eigentlicher Motivationsträger ist die Fairness. Starre bzw. undifferenzierte Lohnsysteme genügen dem Gedanken des Fair Pay dabei ebenso wenig wie komplizierte bzw. nicht nachvollziehbare Anreizsysteme.

Das Austrittsrisiko

Um leistungsfähige und motivierte Mitarbeitende im Unternehmen zu halten und Investitionen in Mitarbeitende nicht durch Austritte zunichte zu machen, ist der Identifikation und dem Commitment der Mitarbeitenden besondere Beachtung zu schenken. Es geht darum, ihnen Sicherheit und Verbundenheit zu vermitteln und damit die Identifikation auf den Ebenen der Kultur und der Führung zu fördern.

Für ein nachhaltiges Commitment sind neben den bereits unter dem Motiva-



Die zehn Humankapitalrisiken mit den drei Ebenen «Können», «Dürfen» und «Wollen» im Überblick.

tionsrisiko genannten Engagement-Treibern folgende Faktoren massgebend:

- eine Anerkennungs- und Vertrauenskultur
- ein positiv bewertetes Arbeitsklima
- eine als Bereicherung wahrgenommene Zusammenarbeit
- ein situativ adäquater Führungsstil, der die individuellen Kompetenzen der Mitarbeitenden berücksichtigt

Arbeitszufriedenheit und Identifikation mit dem Arbeitgeber sind praktisch zu überprüfen, damit rechtzeitig reagiert und Fluktuation von Schlüsselpersonen verhindert werden kann.

Risiken wirkungsvoll steuern

Unbestrittenermassen lohnt es sich, die Humankapitalrisiken mithilfe eines strategischen Frühwarnsystems proaktiv zu steuern. Durch die systematische Analyse und Bewertung der Chancen und Risiken gelingt es, Trends frühzeitig zu erkennen, die strategische Ausrichtung im Blick zu behalten, notwendige Veränderungen rechtzeitig zu identifizieren und Korrekturmaassnahmen gezielt auszurichten. Gleichzeitig schafft ein solches Instrument ein ganzheitliches Bild über das Humankapital, welches eine ideale Basis für die Berichterstattung in Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten bietet. Ein Grund mehr, ein nachhal-

tiges Projekt wie die Einführung eines strategischen Frühwarnsystems in Angriff zu nehmen. Die kontinuierliche Weiterentwicklung des Humankapitals und damit letztendlich der gesamten Organisation in Richtung «Excellence» zahlt sich aus.

Hinweis: Dies ist der 3. und letzte Teil der Artikelserie. Lesen Sie Teil 1 und 2 in den vorangehenden Ausgaben.

Autoren



Monika Schibler, lic. oec. publ., dipl. Leiterin HR, ist Beraterin und wissenschaftliche Mitarbeiterin bei der GFO Unternehmensberatung und Mitentwicklerin des Human CapitalExcellence-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 HR-Standardwerke (Personalrisikomanagement, Neue Prämissen in Führung und HR-Management).