

Human Capital Management

Wie kann HR Nutzen für die Unternehmensführung stiften?

Human Capital Management ist eine Unternehmensführungsaufgabe. HR kann diese nicht selber übernehmen. Dennoch kann seine Unterstützung von entscheidendem Nutzen sein. Um diese Problematik geht es in der 2., vollständig überarbeiteten Auflage des Buches «Human Capital strategisch einsetzen». Von Prof. Dr. Peter Meyer-Ferreira*

Wir sind uns gewohnt (bestärkt durch die mehrheitlich amerikanische Fachliteratur), alle Aufgaben im Zusammenhang mit Mitarbeitern als Aufgabe des

HR zu sehen. Die meisten HR-Strategien legen von dieser Sichtweise Zeugnis ab und büden der HR-Funktion Verantwortung auf, die sie unmöglich vollumfänglich

Buchpräsentation und Diskussion

Am 3. Februar 2016 stellt Prof. Dr. Peter Meyer, Autor des Fachbuches «Human Capital strategisch einsetzen. Neue Wege zum Unternehmenserfolg», Kernaussagen der zweiten, vollständig überarbeiteten Ausgabe vor und diskutiert dies mit den Teilnehmenden. Die Buchpräsentation findet an der ZHAW Zürich, Lagerstrasse 41, ZL 06.12, statt. Der Eintritt – mit anschliessendem Apéro – ist kostenlos. Weitere Infos: www.zhaw.ch/zhcm

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

zhaw School of Management and Law

Human Capital Management
Ihr nächster Karriereschritt

Vom Potenzial zur Leistung.
Crossing Borders.

MAS HUMAN CAPITAL MANAGEMENT
Kursstart: Donnerstag, 18.2.2016

CAS PERSONALENTWICKLUNG
Kursstart: Donnerstag, 18.2.2016

CAS PERFORMANCE UND COMPENSATION MANAGEMENT
Kursstart: Donnerstag, 18.2.2016

RECRUITER NEXT GENERATION
2-Länder-Zertifikatskurs
in Kooperation mit der DEBA
Kursstart: Freitag, 26.2.2016

Weitere Angebote und Informationen:
www.zhaw.ch/zhcm

ZHAW School of Management and Law
Zentrum für Human Capital Management
info.zhcm@zhaw.ch – www.zhaw.ch/zhcm

Zürcher Fachhochschule

tragen kann. Hierzu müsste sie in vielen Fällen die Positionsmacht des CEOs haben.

Führungskultur ist Sache der Geschäftsleitung

Ein Beispiel: Die Führungskultur eines Unternehmens gehört zweifellos zur Thematik des Human Capital Managements. Deren Gestaltung kann aber nicht zu den Aufgaben von HR gezählt werden, da nur die Geschäftsleitung die Macht hat, Werte und Verhaltensnormen im Unternehmen durchzusetzen. HR kann zwar auf die Notwendigkeit ihrer Veränderung hinweisen und Unterstützung anbieten, aber unmöglich die Veränderungen selber herbeiführen. Diese Problematik wird zwar von HR vielfach erkannt, aber kaum je gelöst. Denn hierzu wäre es notwendig, dass auch die Geschäftsleitung erkennen würde, wie sie

selber in die Thematik verstrickt ist. Und dies ist lange nicht immer der Fall. Denn es ist oft recht bequem, insbesondere heikle HC-Themen zu delegieren, statt sie selber anzupacken, auch wenn man eigentlich weiss, dass die Delegierten ohne entsprechende Macht keine Chancen haben.

Um diese Problematik geht es in der 2., vollständig überarbeiteten Auflage meines Buches «Human Capital strategisch einsetzen». Das Buch entwickelt ein Verständnis des Human Capital Managements als Unternehmensführungsaufgabe, also einer strategischen Aufgabe, der sich eine Geschäftsleitung widmen muss – unabhängig davon, ob in einer Unternehmung eine HR-Funktion existiert oder nicht. Denn insofern ein Unternehmen Mitarbeiter und deren Humankapital benötigt, wird sie die Humankapitaleigentümer wie deren investiertes Kapital managen müssen – nicht anders, als sie dies mit den Finanzinvestoren und deren Finanzkapital auch tut.

Zwar werden die Geschäftsleitungen mittlerer und grosser Unternehmen einen Teil dieser Aufgaben zu Recht delegieren. Die strategische Ausrichtung des Unternehmens gegenüber dem Arbeitsmarkt und die Nutzung des aufgenommenen Humankapitals bleibt aber eine ihrer nicht delegierbaren Aufgaben. Denn nur die Geschäftsleitung verfügt über die Positionsmacht, um entsprechende Beschlüsse auch umsetzen zu können.

Das Buch zeigt deshalb systematisch, welche Überlegungen eine Geschäftsleitung (allenfalls unterstützt durch entsprechende Spezialisten im HR) anstellen muss, nach welchen Gesichtspunkten sie Entscheidungen treffen sollte und welche Bedeutung diese für die Unternehmensführung generell haben.

Von zentraler Bedeutung sind insbesondere zwei Aspekte: Es sind dies die Entwicklung der Human-Capital-Strategie und deren Verknüpfung mit dem Geschäftsmodell sowie die Steuerung der Unternehmensleistung. In beiden Themen entwickelt das Buch ein neues Konzept und zeigt Wege

auf, wie ein Unternehmen sein Geschäftsmodell erfolgreich umsetzen kann und Wettbewerbsvorteile generiert.

Bei der Human-Capital-Strategieentwicklung geht es darum, diese als Teil der umfassenden Unternehmensstrategieentwicklung zu verstehen und nicht einfach nur als eine Ableitung von letzterer. Dabei wird das in der Praxis bewährte Winterthurer Vier-Märkte-Konzept dargestellt.

Anders als in der klassischen strategischen Analyse verlangt dieses, die Positionierung des Unternehmens nicht nur auf dem Absatzmarkt zu untersuchen. Diese ist zwar zentral, aber oftmals nicht direkt beeinflussbar, sondern nur indirekt über die Positionierung auf einem der Faktorenmärkte (Finanzmarkt, Arbeitsmarkt und Beschaffungsmarkt). So sind viele Hightech- und Beratungsunternehmen in erster Linie von ihrer Positionierung auf dem Arbeitsmarkt abhängig, um auf dem Absatzmarkt erfolgreich zu sein.

In anderen Fällen (etwa bei Startups) ist dies meist der Finanzmarkt und in der Industrie manchmal auch der Beschaffungsmarkt. Die Bedeutung der Mitarbeiter und deren Humankapital für die Unternehmen kann dabei jeweils höchst unterschiedlich sein und die richtige Einschätzung dieser Bedeutung entscheidend für die richtige Wahl der Human-Capital-Strategie. Durch die Anwendung des Vier-Märkte-Konzepts können viele der typischen Fehler bei der Strategieentwicklung vermieden werden.

Auch bei der Steuerung der Unternehmensleistung verlässt das Buch ausgetretene Pfade. Im heutigen Verständnis des Performance Managements und von Leadership hat sich eine weitgehende Monokultur etabliert, welche den eigentlichen Leistungstreiber von Unternehmen und Nonprofit-Organisationen aus den Augen verloren hat: Dieser Leistungstreiber besteht in der effektiven Zusammenarbeit der Organisationsmitglieder, durch die sogenannte Kooperationsrenten entstehen. Ohne diese müssten Unternehmen keine Mitarbeiter einstellen, sondern könnten deren indivi-



* Prof. Dr. Peter Meyer-Ferreira ist Leiter des MAS Human Capital Management am Zentrum für Human Capital Management der

ZHAW sowie Inhaber und Geschäftsführer der Human Capital Academy.

duellen Leistungen im Auftragsverhältnis beziehen und bezahlen. Dies war typischerweise bei der Heimarbeit der Fall. Dennoch wird im heutigen Performance Management meist nur die individuelle Leistung von Mitarbeitern (über MbO) zu steuern versucht – gerade so, als ob die Unternehmensleistung als Summe individueller Leistungen zustande käme. Peter Drucker, als Entwickler dieses Konzepts, hat dieses aber nie so verstanden, sondern empfahl es ausschliesslich für das Management und nicht für die Mitarbeiter.

Demgegenüber zeigt das Buch die grundlegenden Mechanismen auf, über welche die Unternehmensleistung gesteuert werden kann, und erläutert, unter welchen Bedingungen diese werttreibend eingesetzt werden können.

Welche Rolle übernimmt HR?

Auch wenn das Buch sich in seinem Hauptteil insbesondere an Geschäftsleitungen richtet, ist es auch für strategisch ausgerichtete HR-Spezialisten von entscheidender Bedeutung. Denn diese müssen ihre Geschäftsleitungen oftmals von deren Verantwortung für das Human Capital Management überzeugen und sollten darüber hinaus in der Lage sein, sie dabei zu unterstützen. Deshalb wird im zweiten Teil des Buches denn auch die Rolle von HR im Human Capital Management eingehend diskutiert. Es wird aufgezeigt, wie HR sein Geschäft so aufbauen kann, dass es direkten Nutzen für die Linie, die Geschäftsleitung und damit letztlich für die Positionierung des Unternehmens im Wettbewerb leisten kann. Anders als in der Diskussion der letzten zwölf Jahre geht es dabei aber nicht um die Organisation von HR, sondern primär um die Frage, worin dieser Nutzen besteht und über welche Konzepte und HR-Leistungen er generiert werden kann.

«Durch die Anwendung des Vier-Märkte-Konzepts können viele der typischen Fehler bei der Strategieentwicklung vermieden werden.»