

# DER MENSCH ALS KAPITALANLAGE?

VIELE UNTERNEHMEN ÄNDERN GEGENWÄRTIG DIE BEZEICHNUNG IHRES PERSONALWESENS VON HUMAN RESOURCES (HR) IN HUMAN CAPITAL (HC). WOHL DESHALB, WEIL SIE SCHON HEUTE SPÜREN, WAS DIE ZUKUNFT DER PERSONALARBEIT SEIN WIRD.

VON ANDREAS FRINTRUP



**Auch in der Zukunft** wird gelten, dass der wichtigste Aspekt der Personalarbeit eine solide Personalauswahl ist. Ohne die Rekrutierung qualifizierter Mitarbeiter und die richtige Positionierung innerhalb des Unternehmens geraten alle anderen Aufgaben von Personalern zur Farce. Zudem zeigen zahlreiche Untersuchungen, dass die Auswahl der richtigen Mitarbeiter die renditestärkste Investition ist, die Unternehmen tätigen können.

## › NICHT NUR PERSONALINTENSIVE BRANCHEN DENKEN UM

Das gilt für personalintensive Branchen ganz besonders, aber selbst bei weitestgehend automatisierten Geschäftsprozessen entscheidet letztlich der Faktor Mitarbeiter immer mehr über das Wohl und Wehe der betrieblichen Zukunft.

Umso erstaunlicher ist es, dass viele Personalern an Selbstzweifeln leiden und ihre Fachorgane beständig bemüht sind, den Nutzen der eigenen Disziplin für den betrieblichen Erfolg zu deuten. Kein Ingenieursforum käme überhaupt nur auf die Idee, darüber zu philosophieren, was der Nutzwert von Ingenieuren für das Unternehmen sei. Personalern sollten sich dies als Vorbild nehmen. Statt beharrlicher Versuche, sich als „HR Business Partner“, „betrieblicher Wertschöpfungsfaktor“ oder mit einem ähnlich bedeutsamen Wortgeschöpf zu präsentieren, ist es ganz einfach, den Nutzen ope-

rativ nachzuweisen: Richtige Mitarbeiter zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort. Und das so nachhaltig wie möglich und auch zur Zufriedenheit aller Beteiligten. So einfach ließe sich der Globalauftrag wohl fassen. Klar – für die operative Personalarbeit muss er zergliedert und in Teilbereiche zerlegt werden; schließlich bedarf es auch hier klarer Prozesse, Verantwortung und – natürlich – des Outsourcing. Wo fängt man damit an? Dort, wo am meisten Arbeit zu erledigen ist. Die Zahl der Anbieter für externe Personalabrechnungen ist in den vergangenen Jahren in die Höhe geschossen, und der Branche geht es gut. Ein Besuch auf einschlägigen Personalermessen dokumentiert ihre Bedeutung – Software zur strategischen, quantitativen und qualitativen Personalplanung findet sich kaum, dafür aber eine ganze Armada von Gehaltsabrechnungsanbietern. Neu ist nun auch das Outsourcing des Recruiting. Diesen neuen Trend hat die Schweiz übrigens schon hinter sich – und macht das Ganze sogar gerade wieder rückgängig.

## › DAS LUKRATIVE GESCHÄFT MIT DEN MITARBEITERN

Mitarbeiter von Zeitarbeitsfirmen oder professionellen Recruiting-Agenturen übernehmen die mühsame Aufgabe der Bewerbervorsortierung, mindestens dort, wo noch kein lückenloses E-Recruiting eingeführt wurde.

# DMS DMS

Digital Management Solutions

Europas führende Messe und Konferenz für Enterprise Content- und Dokumentenmanagement

25. bis 27. Sept. 2007



Wir haben die Lösungen!

DMS EXPO in Köln – Alles über elektronisches Informations- und Dokumentenmanagement!

Der Eintritt ist bei Vorregistrierung kostenlos und beinhaltet den Besuch des Vortragsprogramms.

Ideeller Träger



Verband Organisations- und Informationssysteme e.V.

Parallel mit



NET SOLUTIONS EXPO

koelnmesse

we energize your business

4 194823 109500

Manchmal übernehmen sie aber die IT-Prozesse gleich mit. In einigen Fällen reicht die Prozessdefinition sogar bis zur Erstellung des Arbeitsvertrags, dann wird jemand angeheuert, der noch nie zuvor einen Vertreter seines neuen Arbeitgebers gesehen hat. Ob das die Bindung stärkt?

Spätestens hier wird deutlich, woran es krankt: an der Erkenntnis, dass Personalarbeit vor allem eines ist: People Business. Personalarbeit ist das Bemühen um die wichtigste Unternehmensressource schlechthin. Und diese wird nicht nur angesichts demografischer Entwicklungen immer mehr zum strategischen Erfolgsfaktor für Unternehmen. Sie wird bei austauschbaren Produkten, Prozessen und Preisen das wichtigste Unterscheidungsmerkmal zwischen und für



**Andreas Frintrup** ist CEO der HR Diagnostics AG, einem Anbieter im Bereich webbasierter Personalauswahl und E-Recruiting.

ren Nutzen und hilft, das Image zu polieren. Dazu gehört dann aber auch die Bereitschaft, Verantwortung für die eigenen Ergebnisse zu übernehmen. Mehr als drei Viertel aller bei Personalberatungen und Personalpsychologen in Auftrag gegebenen Personenbeurteilungen – sowohl bei

internen Besetzungen und externem Recruiting – dienen der eigenen Karriere-Versicherung von Personalverantwortlichen: Im Zweifel war es dann der externe Berater, der eine falsche Prognose gestellt hat. Mit permanenter Verantwortungsdelegation lässt sich aber keine Werthaltigkeit dokumentieren, denn auch die Erfolge gehören dann de jure jemand anders. Natürlich sind die meisten Personaler keine Fachpsychologen – diese haben in

spezieller Form der Personalpsychologen die fachliche Lufthoheit in der Eignungsdiagnostik – und es wäre auch vermessen, der betriebswirtschaftlichen Ausbildung die schwere Last der wissenschaftlichen Personaldiagnostik zusätzlich aufzuerlegen. Deshalb gibt es mit allerlei vernünftigen Tests und Methoden auch hinreichend Unterstützung. Die Verantwortung indes muss da bleiben, wo sie hingehört: bei den Vertretern des Human Capital. Was sagt dieser Begriff im Einzelnen aus?

#### › KÜNFTIGE ANFORDERUNGEN AN HR

Die künftigen Anforderungen der Personalarbeit liegen weniger im Bereich der Bewältigung von Massengeschäften. Natürlich ist es wichtig, von Routinearbeiten zu entlasten, damit der Fokus auf das Wesentliche gerichtet werden kann. Gutes E-Recruiting hilft zum Beispiel nachhaltig, schnell die interessantesten Bewerbungen zu erkennen und diesen Men-

Unternehmen. Das sieht man gut in der Telekommunikationsbranche – Produkte und Preise sind derartig homogen, dass komplizierte Tariftaktiken herbeigeführt werden müssen, um scheinbare Unterschiede zu produzieren. Tatsächlich aber unterscheiden Kunden nach anderen Merkmalen, und hier zählt nur eines: der Kontakt mit Mitarbeitern in Verkauf und Service und bei Problemen. Das macht den Unterschied, und so mancher Anbieter bekommt das bitter zu spüren. Da wird dann schnell noch die Service-Offensive ausgerufen und versucht, eine ganze Unternehmenskultur umzudrehen. Vielleicht zu spät – ein frühzeitiges Bemühen um die Auswahl und Motivation service- und kundenorientierter Mitarbeiter hätte einiges verhindern können. Und das ist die Verantwortung, Verpflichtung und manchmal sogar Kompetenz von Personalern. Also: aufhören mit dem Gejammer der verkannten eigenen Werthaltigkeit und ran an die künftigen Aufgaben. Nur deren erfolgreiche Bewältigung dokumentiert den wahren

schen die persönlichen Ressourcen zuzuwenden, statt Berge von Mappen manuell zu sichten. Die wesentlichen Herausforderungen für Personalarbeit liegen aber erst noch vor uns: Der viel beschworene demografische Wandel wird Unternehmen zwingen, verstärkt in die Bindung guter und erfahrener Mitarbeiter zu investieren. Retention nennt sich das. Dazu gehört auch, sich mit attraktiven Vergütungsstrategien, die über monetäre Anreize hinausgehen, zu befassen. Sabbaticals,

**Human Capital bedeutet, dass Personalarbeit qualitativ hochwertiger werden muss und Verantwortung direkt getragen werden will.**

individuell zugeschnittene Pakete aus nichtmonetären Zusatzleistungen und vor allem die anspruchsvolle Gestaltung von Arbeitsinhalten und -atmosphären werden Aufgaben der kommenden Personalerjahrzehnte sein. Genauso wichtig wird die Auseinandersetzung mit alternden Belegschaften und längeren Lebensarbeitszeiten.

## AKTUELLE ZAHLEN & PROGNOSEN

Derzeit hat Deutschland 82,4 Millionen Einwohner. 2050 werden es noch knapp 69 bis 74 Millionen sein. Dann wird die Bevölkerungszahl unter dem Niveau des Jahres 1963 (ca. 75 Millionen) liegen. Die Gründe für den Bevölkerungsrückgang sind eine steigende Abnahme der Geburten und eine Zunahme der Sterbefälle. Aufgrund der abnehmenden Zahl potenzieller Mütter sinkt die jährliche Geburtenzahl von derzeit 685.000 auf rund 500.000 im Jahr 2050. Gleichzeitig steigt die Lebenserwartung der 65-Jährigen bis 2050 um etwa 4,5 Jahre. Die Zahl der 60-Jährigen wird 2050 doppelt so hoch sein wie die der Neugeborenen. Die Zahl der 80-Jährigen und Älteren wird von heute nicht ganz vier Millionen auf über zehn Millionen 2050 steigen. Auch eine etwas höhere Kinderzahl je Frau oder eine schneller steigende Lebenserwartung könnten diesen Rückgang nicht verhindern. Das Geburtendefizit wird durch die Zuwanderungsüberschüsse aus dem Ausland nicht kompensiert.

(Quelle: Statistisches Bundesamt 2007)

Die geringere Anzahl an nachrückenden Jahrgängen wirft die Frage nach altersgerechten Aufgaben und Arbeitsplatzgestaltung sowie der verstärkten Erfahrungsnutzung auf. Mit

zunehmender Verknappung humaner Ressourcen werden diese dann zu einem „Capital“, einem strategischen Asset von mindestens gleichrangiger Bedeutung wie der einer Marke für den geschäftlichen Erfolg.

### › NEUE BEZEICHNUNG, NEUES GLÜCK

Wohl deshalb ist es bei den Schweizer Personalern seit einigen Jahren üblich, statt „Human Resources“ lieber „Human Capital“ als Bereichsbezeichnung zu führen. Richtig so, das ist die Zukunft. Human Capital indiziert schon begrifflich eine strategischere Orientierung statt Verwaltung. Gerade der wahrgenommene Fokus der Personalverwaltung hat den Personalern über die vergangenen Jahrzehnte hinweg das Image von Overheads eingebracht. Selbst dem Controlling und dem Einkauf ist es gelungen, ihre Werthaltigkeit besser zu dokumentieren und sich im unternehmensinternen „Beauty Contest“ weit vor den Personalern zu positionieren.

Das haben sich freilich nicht nur die Personaler selbst zuzuschreiben. Auch Vergütungs- und Anreizstrukturen haben ihren Anteil daran. Personalverantwortliche verdienen klassisch deutlich weniger als Mitarbeiter anderer Fachdisziplinen. Besonders hart trifft es jene ganz unten in der Personaler-Hierarchie. Und schon wieder sind wir beim Recruiting, denn dort fängt man an; im „Personal“. Und arbeitet sich dann hoch. Was ist daran falsch? Falsch daran ist, dass die jüngsten und unerfahrensten Personaler den Eingangsfiler für alle anderen Mitarbeiter bilden: Sie wählen aus, stellen ein. Und lehnen ab. Oft die Falschen. Es ist unverständlich, warum solch eine wichtige Position häufig mit den jüngsten und unerfahrensten, am wenigsten mit dem Unternehmen verbundenen Mitarbeitern besetzt wird. Gerade hier liegt eine zentrale Zukunftsanforderung: Gute und erfahrene Leute müssen ins

Recruiting! Prozessunterstützung, damit von Routine entlastet werden kann. Dann ist es möglich, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, weil Bewerber die Werthaltigkeit des direkten Austauschs zu würdigen wissen. Sie nehmen die Erfahrung und damit die Wertschätzung, die ihnen entgegengebracht wird, wohlwollend auf, und ihre Fragen werden von erfahrenen statt von stereotyp gedrillten Recruitern beantwortet. Natürlich muss auch die Vergütung geändert werden, aber das ist es wert. Die Zeiten, in denen Praktikanten Bewerbungen vorsortieren oder Auszubildende des zweiten Lehrjahres den nächsten Jahrgang auswählen können, sind schon längst vorbei, eigentlich gab es sie nie, das war schon immer falsch.

### › WAS BEDEUTET ALSO DAS MENSCHLICHE KAPITAL?

Was also meint Human Capital als Begriff genau? Er bedeutet, dass Personalarbeit künftig qualitativ hochwertiger werden muss, Verantwortung direkt getragen werden will und in den Mittelpunkt rückt, was dorthin gehört: der Mitarbeiter als zentrale Erfolgsressource eines Unternehmens. Im Zweifel sogar als bewertbares Asset – warum sollte bei Fusionen und Übernahmen nicht auch das Personal qualitativ bewertet werden und nicht nur Produktionsanlagen? Und es bedeutet auch, zu erkennen, dass Mitarbeiter in unterschiedlichen Lebensstadien unterschiedliche Bedürfnisse und Kompetenzen haben. Das erfordert Lifecycle Management auch im Personalbereich von der Ansprache und Rekrutierung guter Nachwuchskräfte bis hin zum Management von Arbeit und Arbeitsbeziehungen älterer Mitarbeiter. Die Zukunft der Personalarbeit liegt nicht in der Administration, sondern in qualitativen Prozessen. Nur so entsteht die ersehnte Werthaltigkeit. ■

› Kennziffer: ECM12425