

## **Human Capital Management als Grundlage für ein modernes Personalmanagement - aktueller denn je!**

Die Herausforderungen der momentanen Krise führen uns deutlich vor Augen, dass menschliche Arbeit ein entscheidender Faktor für eine Volkswirtschaft und für einzelne Unternehmen ist. In allen Szenarien des Bundes wird von einer Rezession ausgegangen, mit dramatischen Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt. Es wird mit steigenden Arbeitslosenquoten und mit einem schwerwiegenden Rückgang der wirtschaftlichen Gesamtproduktion gerechnet. Die Veränderungen am Arbeitsmarkt sind für Unternehmen in verschiedener Hinsicht von grosser Bedeutung. Die Frage stellt sich, was das mit Human Capital Management oder gar mit Personalmanagement zu tun hat.

In der Betriebswirtschaft unterscheidet man zwischen dem Finanzkapital und dem intellektuellen Kapital. Unter dem intellektuellen Kapital versteht man einerseits das Human Capital, andererseits das Strukturkapital. Das Human Capital eines Unternehmens ist die Summe der Fähigkeiten, des Wissens, der Erfahrungen, der Kreativität und des Innovationsvermögens, das dem Unternehmen durch die Mitarbeitenden zur Verfügung steht. In diesem Zusammenhang ist es besonders wichtig darauf hinzuweisen, dass das Human Capital den Mitarbeitenden gehört (Eigentum). Deshalb ist die Verwertung des Human Capitals einerseits abhängig von der Bereitschaft der Mitarbeitenden, ihr Human Capital einzubringen sowie andererseits der Fähigkeit des Unternehmens, dieses auch effektiv und effizient zu nutzen. Trotz technischem Fortschritt und der Möglichkeit einen Teil des Human Capitals durch Maschinen, Roboter oder AI zu ersetzen, bleibt der Mensch als Besitzer von Wissen und Fertigkeiten nach wie vor ein wettbewerbsentscheidender Faktor für das mittel- und langfristige Überleben von Unternehmen in einer immer komplexeren und dynamischeren Welt.

Auf dieser Grundlage kann aus der Perspektive einer Unternehmung das Human Capital aus 3 Perspektiven betrachtet werden:

1. Human Capital als Kostenfaktor
2. Human Capital als Wertschöpfungsfaktor
3. Human Capital als Angebot auf dem Arbeitsmarkt

Im Folgenden werden diese 3 Perspektiven beschrieben und anschliessend aufgezeigt, welche Auswirkungen sie auf ein modernes Personalmanagement auf der Grundlage des Human-Capital-Ansatzes haben.

### **1. Human Capital als Kostenfaktor – Personalkosten**

Der Faktor Arbeit ist für Unternehmen ohne Zweifel ein erheblicher Kostenfaktor. Das zeigt sich ganz besonders in Krisenzeiten, wie wir sie gerade erleben. Die erste Reaktion der Unternehmen besteht darin Personalkosten zu reduzieren, indem sie Kurzarbeit beantragen, Personal entlassen oder vorübergehend freistellen. Die Frage stellt sich allerdings, weshalb Personalkosten reduziert werden müssen. Die Antwort auf diese Frage liegt auf der Hand. Weil Unternehmen keine Produkte oder Dienstleistungen mehr verkaufen können, aktuell durch den verordneten Lockdown. Deshalb sind die in den Produkten enthaltenen Personalkosten auch nicht mehr über den am Markt erzielten Mehrwert (Wertschöpfung) zu decken. Dieser Zusammenhang zeigt uns deutlich auf, dass Mitarbeitende nicht nur ein Kostenfaktor sind, sondern auch zur betrieblichen Wertschöpfung beitragen. Daraus kann geschlossen werden, dass der Faktor Arbeit zwar ein bedeutender Kostenfaktor ist, aber auch wesentlich zur Wertschöpfung beiträgt.

## 2. Human Capital als Wertschöpfungsfaktor – Wissen und Kompetenzen als Wettbewerbsfaktor

Die Bedeutung des Human Capitals für die betriebliche Wertschöpfung lässt sich besonders gut an den Top-Themen der letzten Jahre, seit der Finanzkrise 2008, erklären. Der Ruf nach Fachkräften (Fachkräftemangel) oder der sogenannte «War for Talents» lässt sich offensichtlich nur damit erklären, dass für den wirtschaftlichen Erfolg Wissen, Fertigkeiten und die darauf aufbauenden Kompetenzen für Unternehmen wettbewerbsentscheidend sind. Die Personalkosten müssen demnach immer im Verhältnis zu der Wertschöpfung betrachtet werden - es sei denn, die Herstellung und die Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen kann vollständig ohne menschliche Arbeit erbracht werden (Substitution von Arbeit durch Technik). Eine Analyse der einzelnen Wirtschaftssektoren zeigt allerdings, dass das Human Capital, vor allem in wissensintensiven Unternehmen, eher an Bedeutung zugenommen hat. Der Ruf nach mehr Investitionen in die Bildungspolitik für den Aufbau der MINT-Fähigkeiten ist ein Beweis dafür. Auch in den arbeitsintensiven Branchen, wie bspw. der Industrie, ist die menschliche Arbeit nicht nur ein bedeutender Kostenfaktor, sondern trägt auch zur Wettbewerbsfähigkeit bei. Dies führt uns zur dritten Perspektive.

## 3. Human Capital als Angebot auf dem Arbeitsmarkt – Fachkräftebedarf

Es ist offensichtlich, dass Arbeitskräfte quantitativ und qualitativ knapp sind. Auf dem Arbeitsmarkt wird Human Capital nachgefragt und durch potenzielle Arbeitnehmende angeboten. Der Arbeitsmarkt ist aber nicht im Gleichgewicht. In den letzten Jahren hat sich der Arbeitsmarkt zu einem Bewerbermarkt gewandelt, d.h. die Bewerber konnten aufgrund der grossen Nachfrage durch die Unternehmen weitgehend selbst bestimmen, wo sie, zu welchem Preis arbeiten wollen. Deshalb sollten aus der Perspektive der Unternehmen die Arbeitskräfte, in Anlehnung an die Logik des Absatzmarktes, als Kunden betrachtet werden. In den letzten Jahren wurde der potenzielle Bewerber umworben und mit besonders attraktiven Angeboten motiviert, sein Know-how einer Unternehmung zur Verfügung zu stellen. Dadurch kann der Boom an Aktivitäten zum Aufbau von Employer Branding und zur Steigerung der Recruiting Effizienz und Effektivität erklärt werden. Weil die notwendigen Fachkräfte auf dem externen Arbeitsmarkt, trotz kostenintensiven Anstrengungen, aber offensichtlich dennoch nicht gefunden wurden, haben einzelne Unternehmen auch den internen Arbeitsmarkt entdeckt und einiges investiert, um bestehende Mitarbeitende zu halten.

Als Zwischenfazit können wir festhalten, dass aufgrund der geschilderten Beispiele die 3 Perspektiven immer zusammen betrachtet werden sollten. Das Personal ist demnach nie nur Kostenfaktor, es trägt auch nicht unerheblich zur Wertschöpfung bei und ist gleichzeitig offensichtlich knapp und stark umworben.

Aufbauend aus diesen 3 voneinander abhängigen Perspektiven können die Handlungsfelder eines modernen Human Capital Managements abgeleitet werden. **Erstens das HR Marketing** (Perspektive Angebot am Arbeitsmarkt), das sich mit der Gewinnung der notwendigen Arbeitskräfte befasst und auf den Arbeitsmarkt ausgerichtet ist. **Zweitens** (Perspektive Wertschöpfung) **das Competence Management**. Es muss sichergestellt werden, dass die vorhandenen Kompetenzen stets den sich laufend verändernden Anforderungen angepasst werden müssen. Dadurch entstehen Unternehmenskompetenzen, welche notwendig sind, um erfolgreich zu sein. In einer dynamischen und immer komplexeren Umwelt sind Unternehmen gefordert Strategien zu entwickeln, die ihr Überleben ermöglichen. Dabei spielt das vorhandene Humankapital eine besonders wichtige Rolle. **Drittens** (Perspektive Kosten) das Performance Management. Die Arbeitskräfte müssen performanceorientiert eingesetzt und geführt werden. Es sind demnach auf die Strategie ausgerichtet Organisationsformen, Führungsgrundsätze und Werte zu etablieren, die Sinnhaftigkeit

und Motivation der Mitarbeitenden gewährleisten. Nur so kann das vorhandene Humankapital wertschöpfend eingesetzt werden. Selbstverständlich tragen auch adäquate Formen der Entlohnung dazu bei, dass die Mitarbeitenden motiviert bleiben. Untersuchungen zeigen deutlich auf, dass es einen wesentlichen Zusammenhang zwischen Organisationsformen, Führung und Motivation gibt.

Das Fazit lautet: Human Capital Management ist eine Unternehmensführungsaufgabe! Es ist notwendig, dass die Bedeutung des Faktors menschliche Arbeit sehr viel stärker und früher in strategische Überlegungen einbezogen werden sollte. Immer mehr Führungskräfte auf C-Level Ebene sind sich der strategischen Bedeutung des Produktionsfaktors Arbeit bewusst und sind nicht mehr bereit, diese Aufgabe an ein primär operativ ausgerichtetes Personalmanagement abzugeben, das sich oft nur mit der Verwaltung der bestehenden Human Resources auseinandersetzt.

Bevor wir einen Blick in die Zukunft werfen, wollen wir die Bedeutung der menschlichen Arbeit nochmals mit den einleitenden Gedanken zum Wohlstand einer Volkswirtschaft in Verbindung bringen. Die Wirtschaftssubjekte tragen, aus der makroökonomischen Perspektive betrachtet, wesentlich zum Wohlstand einer Gesellschaft bei. Die Unternehmen sorgen einerseits dafür, dass die notwendigen Güter und Dienstleistungen zur Verfügung gestellt werden. Die unternehmerische Wertschöpfung ermöglicht es andererseits auch, das Personal zu entlohnen, was wiederum eine Voraussetzung für die Sicherstellung der Kaufkraft in einer Volkswirtschaft ist. In der aktuellen Krise wird dies ganz besonders deutlich. Der Lockdown führt zu einem Rückgang, sogar Stopp der Produktion. Das führt, wie bereits einleitend geschildert, zu Personalabbau und zu Arbeitslosigkeit. Die Einkommen und damit die Kaufkraft der Bevölkerung muss durch Arbeitslosengelder etc. sichergestellt werden. Diese Abwärtsspirale führt zwangsläufig zu einer schweren Rezession! Dadurch wird der Wohlstand einer Volkswirtschaft vernichtet. Die Leidtragenden sind alle Wirtschaftssubjekte, Unternehmen und Individuen.

Zusammenfassend kommen wir auf die einleitende Frage zurück, welche Auswirkungen die oben aufgeführten Gedanken auf das moderne Personalmanagement haben könnten.

Die Erfahrungen und die Auswirkungen der momentanen Krise auf die Volks- und Betriebswirtschaft zeigen deutlich auf, dass das Human Capital ein wettbewerbsentscheidender Einflussfaktor ist. Der Faktor Arbeit sollte demzufolge viel stärker und früher in die Strategische Unternehmensführung einfließen. Die strategischen Management-Modelle müssen dahingehend ergänzt werden, dass das Human Capital nicht nur als interne Stärke/Schwäche, Ressource, die bereits vorhanden ist, betrachtet wird. Die proaktive Analyse der externen Chancen und Gefahren (Umweltanalyse) auch in Bezug auf den Faktor Arbeit, ist für eine moderne Unternehmensführung unabdingbar. Verantwortlich für diesen Prozess ist das Management, d.h. der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung. Für das Personalmanagement/HR könnte das bedeuten, dass die heutige Rolle des **strategischen Partners** auch von Rollenträgern im Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung wahrgenommen werden könnten. Die strategische Rolle wird ergänzt durch **FachspezialistInnen**, die in der Lage sind die 3 Handlungsfelder (HR Marketing, Competence-Management und Performance Management) zu verbinden und agile, dynamische Instrumente/Methoden zu entwickeln und umzusetzen. Damit der Wettbewerbsfaktor Human Capital, in einer komplexen und dynamischen Umwelt erfolgreich eingesetzt werden kann, ist die Analyse von Daten (interne und externe) unabdingbar - Big Data! Es ist anzunehmen, dass es in Zukunft vermehrt Rollenträger im Personalmanagement geben wird, die sich mit **HR Analytics, künstlicher Intelligenz usw.** beschäftigen werden. Weiter wird die exzellente Administration eine wichtige Aufgabe bleiben. Aktuell heisst das beispielsweise: Einreichung von Kurzarbeitsgesuchen, Freistellungen, Lohnadministration und Vertragsveränderungen sicherstellen. **Die Rolle des HR-Administrators** wird sich in Bezug auf die Arbeitsweise durch die Digitalisierung verändern, aber seine Bedeutung für die Aufrechterhaltung der Grunddienstleistungen wird eher zunehmen. Fazit: Modernes

Personalmanagement sollte auf der Basis eines strategischen Human Capital Managements aufbauen und wird eine Neudefinition der bisherigen Rollen und Aufgaben mit sich bringen.

Kuno Ledergerber, Dozent/Berater Human Capital Management, Zentrum für Unternehmensentwicklung, School of Management and Law, ZHAW