

# Faktor Mensch

von Gerald Wood, Marco Nink, Martina Dürndorfer

**"Der Mensch steht im Mittelpunkt" postulieren viele Unternehmen. Doch wer nachfragt, stellt fest: Nur wenige haben Ideen, um das Potenzial ihrer Belegschaft zu nutzen. Frust ist die Folge.**

## ANZEIGE

Jeder weiß um die Bedeutung der Mitarbeiter, deren Leistungsfähigkeit und -bereitschaft, weiß um die Wirkungskraft hoch motivierter Teams. Doch ein verzerrtes Bild von Humankapital als rein monetärer Bewertungsgröße hat dazu geführt, dass in den letzten Jahren unglaublich viel Humankapital nicht optimal eingesetzt, nicht adäquat entwickelt oder gar vernichtet wurde. Gerade wegen der fehlenden Kenntnis über den Anteil des Humankapitals am Erfolg von Unternehmen werden jeden Tag Tausende von Arbeitsplätzen vernichtet, ältere Arbeitnehmer nicht mehr eingestellt, Frauen nach einer Familienphase nicht mehr in den Arbeitsmarkt integriert, Arbeitsplätze aus reinen Kostenaspekten in Niedriglohnländer verlagert. Nicht der Begriff "Humankapital" ist das Problem, sondern der Umgang mit ihm.

## Außer Qualifikation gefragt: Motivation und Einsatz



Loyalität auf Zeit

Wie wichtig der "Faktor Mensch" ist, wissen diejenigen, die den direkten Kontakt zum Kunden haben. Ohne einsatzwillige und -fähige Mitarbeiter läuft wenig, sagten Vertriebsentscheider, die für die Studie "Human Capital Management" befragt wurden. Sie basiert auf einer Umfrage von Gallup und The Value Group unter 235 Managern deutscher Unternehmen. Mit Hilfe der Studie wird untersucht, wie weit Unternehmen in Deutschland bereits auf dem Weg zu einem erfolgreichen Human Capital Management sind, welche Schritte sie unternommen haben, welche sich als erfolgreich herausgestellt haben und wo die Hauptaufgaben für weitere Verbesserungen liegen.

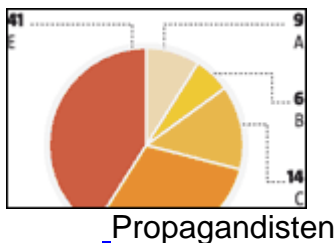
Dabei zeigt sich, dass der Faktor Mensch grundsätzlich als bedeutende Einflussgröße anerkannt wird. So erklärten sechs von zehn Befragten, dass sie das Humankapital für den Erfolg ihres Unternehmens als "äußerst wichtig" (60 Prozent) ansehen, 32 Prozent stufen dies als "wichtig" ein.

## Hochzufrieden? - Denkt nur der Personalmanager

Folgerichtig vertritt jeder zweite befragte Entscheider - quer durch die Bereiche Personal, Vertrieb und Finanzen - die Auffassung, dass die Bindung und Motivation von Mitarbeitern "äußerst wichtig" für den Unternehmenserfolg sind (der Rest der Befragten hält sie immerhin für "wichtig"). Damit stellt sich die Herausforderung, Bindungs- und Motivationsgrad von Mitarbeitern zu steigern.

Umso alarmierender, dass nur acht Prozent der Entscheider annehmen, Mitarbeiter ihrer Unternehmen seien ohne Einschränkung mit ihrer Arbeit zufrieden. Diese Quote ist nur so hoch, weil sich 16 Prozent der Finanzentscheider dieser Hoffnung hingeben. Bei den Personal- und Vertriebschefs gehen nur sechs beziehungsweise fünf Prozent von hochzufriedenen Arbeitnehmern aus.

## Gute Stimmung und Imagewirkung unterschätzt



Das verdeutlicht, was auch weitere Befunde nahe legen: Deutsche Unternehmen sind sich der Chancen und Risiken ihres Humankapitals nicht bewusst. So unterschätzen offensichtlich die Entscheider den Wert, den es hat, wenn Mitarbeiter positive Mundpropaganda betreiben; das heißt, wenn die Mitarbeiter das eigene Unternehmen im direkten Freundes- und Bekanntenkreis weiterempfehlen. Nicht anders sind die schlechten Werte bei der Frage nach dieser Bereitschaft zu erklären: Nur ein kleiner Teil der Befragten (elf Prozent) glaubt, dass die meisten Beschäftigten ihres Unternehmens dieses uneingeschränkt als empfehlenswert empfinden.

Viel bedarf es nach Ansicht der Manager offensichtlich nicht, um Mitarbeiter glücklich zu machen. Der "sichere Arbeitsplatz" habe den größten Stellenwert für die Bindung und Motivation von Mitarbeitern, sagen 53 Prozent der befragten Manager. Es folgen Kriterien, die eng verbunden sind mit dem unmittelbaren

Verhalten der Führungskräfte, wie zum Beispiel Lob und Anerkennung für berufliche Leistung, das Betriebsklima, die Beurteilung des direkten Vorgesetzten, der Arbeitseinsatz entsprechend der persönlichen Fähig- und Fertigkeiten sowie abwechslungsreiche Tätigkeit und Arbeitsinhalte.

## **Nicht im Fokus: Familienfreundlichkeit**

Für eher unwichtig halten die Chefs die Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten.

Diese Einschätzung verblüfft, denn bei den Anforderungskriterien für neue Mitarbeiter und Führungskräfte dominieren Werte wie Verantwortungsbewusstsein, Verlässlichkeit und Gründlichkeit. Kandidaten, die Eigeninitiative zeigen, stehen höher im Kurs als Bewerber mit ansprechenden Zeugnissen. Kundenorientierung wird als eines der wichtigsten Anforderungskriterien definiert und liegt im oberen Drittel aller abgefragten Vorgaben. Der Beitrag des Humankapitals zum Dienst am Kunden wird als sehr wichtig für den Erfolg des Unternehmens erachtet.

## **Mitarbeiter als wichtige Ressource kaum (an)erkannt**

Das führt zu zwei entscheidenden Fragen. Wer kontrolliert, ob die angestrebten Erfolge tatsächlich erreicht werden? Und wer sorgt dafür, das Potenzial des Humankapitals zu heben? Die Antwort lautet in beiden Fällen: so recht niemand.

Der Sinn für ein übergreifendes wertorientiertes Management der zentralen Ressource Mitarbeiter wird in deutschen Firmen nicht ausreichend als Voraussetzungen für den gesteigerten Unternehmenserfolg erkannt. Entsprechend wenig findet er sich in der Unternehmenspraxis umgesetzt wieder.

Allerdings wird die Relevanz des Humankapitals als wichtiger Werttreiber des Unternehmens immerhin von so wichtigen Funktionsbereichen wie Vertrieb und Finanzen erkannt. Die daraus resultierenden Chancen müssen Personalmanager stärker nutzen, wenn sie an einer ganzheitlichen Perspektive des Human Capital Managements mitwirken wollen.

---

Die Studie ist als Buch "Human Capital Management in deutschen Unternehmen" bei Murmann (221 S., 48 Euro) erschienen