

## MANAGEMENT

# Das Humankapital als wichtigster Erfolgsfaktor

**Eine Unternehmung hat grundsätzlich drei Ressourcen: das Produkt respektive die Dienstleistung, die Finanzen und die Personen.**

**Bei genauer Betrachtung sind die Personen, d. h. das Humankapital, die Ressource mit der grössten Bedeutung. Man kann die Aussage wagen, dass eine Firma mit wenig finanzieller Unterstützung, ein Produkt, respektive eine Dienstleistung von durchschnittlicher Qualität dank bestem Personal zum Erfolg führen kann und dass andererseits eine Firma mit grossem finanziellen Aufwand ein gutes Produkt mit schlecht qualifizierten und motivierten Mitarbeitenden in einen Flop verwandelt.**



### DEFINITION DES ERFOLGFAKTORS «HUMANKAPITAL»

Humankapital bezeichnet die Summe an Fähigkeiten, Kenntnissen und Eigenschaften eines Individuums und einer Gruppe von Individuen, welche sich auf die Produktivität auswirkt. Humankapital wird in erster Linie über Bildung und Erfahrung aufgebaut (so genannte Humankapitalinvestitionen). Becker (1983), einer der «Väter» der modernen Humankapitaltheorie, unterscheidet zwischen allgemeinem und spezifischem Humankapital. Ersteres ist breit einsetzbar und wird in institutionalisierten Ausbildungsgängen oder über Weiterbildung angeeignet. Spezifisches Humankapital ist an einen bestimmten Arbeitgeber, Beruf oder Wirtschaftssektor gebunden und kann nicht

transferiert werden. Der Erwerb erfolgt normalerweise über betriebsinterne Weiterbildung und Berufserfahrung. Als wichtigster Ertrag bzw. Nutzen von Humankapital gilt für die Erwerbstätigen der Lohn, den sie für ihre Arbeit erhalten und für den Arbeitgeber die Produktivitätssteigerung und Innovationsfähigkeit der Unternehmung.

Eine grosse Anzahl von Theorien und Beweisen zeigt die positiven Auswirkungen von Humankapital auf Wachstum und Beschäftigung. Gleichwohl wird es aber von Unternehmen wie auch von der öffentlichen Hand in seiner Bedeutung immer noch unterschätzt.

Der Europäische Rat hat deshalb auf einer Sonderkonferenz im März 2000 in Lissabon die Investition in Humankapital ins Zentrum seiner Entwicklungsstrategie gestellt. Damit soll die Europäische Union die wettbewerbsfähigste und dynamischste wissensbasierte Wirtschaft der Welt werden.

### ERFOLGSFAKTOR: DAS RICHTIGE ANFORDERUNGS- UND PERSÖNLICHKEITSPROFIL

Der erste Schritt zur Zielerreichung von erstklassig motiviertem Personal ist ein gutes Anforderungsprofil, welches nicht nur die berufliche Qualifikation beinhaltet, sondern auch das Persönlichkeitsprofil. Nur die richtige Kombination von fachlicher und persönlicher Qualifikation für eine Position macht das Geheimnis des Erfolges aus.

### Das ideale Anforderungs- und Persönlichkeitsprofil umfasst drei Ebenen:

- 1. Die inneren Antriebskräfte**, d. h. den Erfolgsdrang, die Selbstbehauptung und die Vitalität. In der Summe sehen wir die Zielorientierung, die Einflussnahme und die Vitalität, die ein Mitarbeiter im Führungsverhalten und bei der Aufgabenplanung und deren Umsetzung an den Tag legt.
- 2. Das Sozialverhalten**, d. h. die emotionale Stabilität, das Kontaktbedürfnis und Verhalten, sowie das Vertrauen gegenüber Dritten. In der Summe sehen wir den Umgang mit anderen, d. h. seine Sozialkompetenz.
- 3. Der Arbeitsstil**, d. h. die Detailorientierung, die Absicherung, das Abstraktionsvermögen und den Erkenntnisdrang. In der Summe sehen wir das Angehen von Aufgaben, die Belastbarkeit, das Entscheidungsverhalten und den praktischen bzw. eher innovativen, kreativen Erkenntnisdrang.



Bei der Erarbeitung eines Anforderungsprofils ist es wichtig, dass man Prioritäten setzt und keine Anforderungen definiert, welche sich gegenseitig aufheben - ein Fehler, den wir sehr häufig in Stelleninseraten feststellen. Es ist wichtig, dass man immer das gleiche System anwendet um Konstanz zu garantieren. Man muss sich auch immer bewusst sein, dass jede Eigenschaft welche man wünscht immer eine Stärke und ein Schwäche sein kann, je nach zu erfüllender Aufgabe und bestimmter Situation. Eine grosse Gefahr ist immer dann gegeben, wenn der Vorgesetzte nur Persönlichkeiten sucht, welche seinem eigenen Profil entsprechen. Die Gefahr, dass man sehr schnell eine Blindheit entwickelt, ist nicht zu unterschätzen.



#### **EIN NACHHALTIGER UNTERNEHMENSWERT WIRD DURCH QUALIFIZIERTE MITARBEITER ERARBEITET**

Diese deutlichen Erkenntnisse zeigen, wie wichtig der Faktor Personal für jedes einzelne Unternehmen ist. Der Aufwand für Selektion und Pflege des Personals stehen jedoch in keiner Relation zu anderen Aufwänden, wie Controlling, Reporting Meetings ohne Agenda und weiteres mehr.

Dabei wäre es so einfach mit guten Assessment-Instrumenten, 360°-Analysen und ein wenig mehr Zeitinvestition in die Mitarbeitenden von Seiten der Vorgesetzten, das Humankapital optimal einzusetzen. Denn, die richtigen Persönlichkeiten am richtigen Platz eingesetzt, sind für das Unternehmen und alle die dafür arbeiten von unschätzbarem Wert.

Dank einer optimalen Zusammensetzung von Gruppen, sei es für Projekte oder generell für Teamarbeit, erhöht man automatisch die Motivation, den Spass an der Arbeit im Team und als Resultat eine bessere Effektivität des Ressourceneinsatzes «Personal». Zusätzlich reduziert man unnötige Fluktuationen, welche immer mit hohen direkten und indirekten Kosten verbunden sind.

Für die meisten Unternehmen ist die Investition in das Personal die grösste und wertvollste Finanzgrösse. Der Grundsatz, dass man Kapital mit langfristigem Horizont bewirtschaften, muss gilt auch für das Humankapital. Für kurzfristige Maximierungen bezahlt man immer den Preis für die Nachhaltigkeit. Eine sorgfältige, langfristig angelegte Planung der Organisation mit ihren Stellen und Funktionen, ist ein weiterer Garant für den Erfolg. Vor allem das Erfassen und das gezielte Suchen von Talenten innerhalb und ausserhalb der Organisation sind wichtig für das langfristige Wachstum einer Unternehmung.

Berater können für viele Fragen Hilfestellung anbieten. Das wichtigste jedoch ist, dass die Berater mit validierten Instrumenten arbeiten und einen offenen, konstruktiv-kritischen Dialog suchen. So entsteht ein Mehrwert welcher sich schnell auszahlt.

*Walter P. Hölzle*

## **Info**

### **Walter P. Hölzle**

Hölzle, Buri & Partner | Consulting  
Baarerstrasse 2  
CH-6304 Zug

HBPC arbeitet offiziell mit Master Management.  
Mehr Informationen unter:  
Telefon 041-727 67 87 oder Internet: [www.hbpc.ch](http://www.hbpc.ch)