

Neuer Anschub für Humankapital-Ansatz? Interview mit HCC-Gründer Peter Friederichs

Seit mehr als zehn Jahren wirbt der Human-Capital-Club e.V. (HCC) dafür, Qualitätsziele im Personalmanagement genauso wie andere Managementziele messbar zu machen und Humankapital-Standards einzuführen. Die Idee hat sich bislang nicht durchgesetzt. Christoph Stehr sprach mit HCC-Gründer Peter Friederichs über neue Hoffnung für ein altes Anliegen, überforderte Personalmanager und Burn-out.

Herr Friederichs, im Programm der Jahrestagung 2012 des Human-Capital-Club ist mehrmals von „Schein und Wirklichkeit“ die Rede. Ist es so schlimm um die HR-Funktion bestellt?

PETER FRIEDERICHS Die Formulierung bezieht sich auf Ergebnisse unseres Humankapital-Transparenzmonitors, mit dem wir seit Jahren analysieren, was Unternehmen über ihre Personalarbeit veröffentlichen. Das Ergebnis ist ernüchternd. Es wird oft vieles angekündigt und deutlich weniger gehalten, besonders im Bereich Führung, Gesundheit und Demografie.

Was meinen Sie konkret?

FRIEDERICHS Ich beobachte zum Beispiel, wie Führungskulturen in Unternehmen auseinanderdriften. Alte und Junge verstehen sich immer weniger. Dies gilt besonders für die Generation Y und die Digital Natives, also die, die mit dem Internet aufgewachsen. Sie werden von den 50- bis 60-jährigen Babyboommern geführt. Die neue Generation wünscht Entschleunigung, Enthierarchisierung, sie will den Sinn hinter der Arbeit erkennen. Sie hinterfragt

Karriere und Mobilität, Themen, die uns früher elektrisiert haben. Hier müssen Führungskräfte schnell umlernen.

Wo begegnen uns Schein und Wirklichkeit im Personalmanagement noch?

FRIEDERICHS Etwa beim Thema Demografie. Ich konnte am Demografiegipfel der Bundeskanzlerin teilnehmen und war auf einer Tagung von 60 mittelständischen Unternehmen zum gleichen Thema. Alle sagen: Ja, der demografische Wandel kommt, wir müssen etwas tun. Wenn ich dann hinterfrage, was konkret getan wird – ob es beispielsweise eine Nachfolgeplanung im Unternehmen gibt, mehr Frauen gefördert werden, neue Beschäftigungsgruppen aktiviert werden –, herrscht viel Schweigen.

PE NUR FÜR SPITZENSPORTLER

Findet wenigstens die Personalentwicklung Gnade vor Ihren Augen? Dort wurde in jüngster Vergangenheit vieles auf den Weg gebracht.

FRIEDERICHS Ich bin selber ein leidenschaftlicher PE'ler! Ich sehe aber mit Sorge, dass es Tendenzen in manchen Unternehmen gibt, die Personalentwicklung als Spitzensportabteilung nur für die Besten aufzustellen. Wenn dann zum Beispiel Coaching eingesetzt wird, um Schwächen auszubügeln oder um zu entscheiden, ob ein Mitarbeiter weiter im Rennen bleiben darf, habe ich so mein Probleme. Auch in der Frauenförderung wird nur auf die Goldröcke geschaut!



PETER FRIEDERICHS, 71, ist Gründer und Präsident des Human-Capital-Club e.V. sowie Inhaber der Unternehmensberatung Celidon Managemententwicklung, beide mit Sitz in Kirchheim bei München. Der Diplom-Psychologe begann seine Laufbahn Anfang der 70er-Jahre in der Personalentwicklung von Henkel, später machte er sich als Personalberater selbstständig. 1989 wurde Friederichs Zentralbereichsleiter Personal der Bayerischen Hypotheken- und Wechsel-Bank. Er behielt die Verantwortung auch nach der Fusion mit der Bayerischen Vereinsbank zur Bayerischen Hypo- und Vereinsbank (HypoVereinsbank). 2001 schied er dort aus. Friederichs ist nebenberuflich unter anderem als Universitätsdozent für Personalmanagement und als DGFP-Ausbildungsleiter für Coaching tätig. Er ist Mitherausgeber des Buchs „Human Capital Auditierung“, erschienen im W. Bertelsmann Verlag.



In Sachen Humankapital werde mehr versprochen als gehalten, sagt Peter Friederichs (HCC).

Ist das nicht ungerecht? Immerhin waren Personaler mit die Ersten, die vor der Zunahme psychischer Erkrankungen und Burn-out gewarnt haben.

FRIEDERICHS Richtig, aber das Thema wurde auch zum Hype hochgeredet. Wir müssen mehr als bisher darauf schauen, was ursächlich für die negative Entwicklung verantwortlich ist – nämlich die unverändert unflexiblen Unternehmenskulturen und nicht nur die Mitarbeiter und deren angeblich fehlende Resilienz.

Fehlt der Personalfunktion die nötige Durchschlagskraft im Unternehmen, um Missstände aufzudecken und abzustellen?

FRIEDERICHS Ich denke, es gibt einen blinden Fleck in der Selbstwahrnehmung der Personalmanager. Sie sind sehr auf ihre Beratungs- und Serviceleistungen fokussiert, wenn sie zum Beispiel Personalprozesse, innovative Vergütungs- und Arbeitszeitmodelle einführen. Sie bräuchten aber eine wirklich stärkere strategische und politische Stimme. Ein Indiz ist, dass es immer weniger Personalvorstände gibt.

VIELE HÜTE AUF EINEM KOPF

Wachsen der Personalfunktion die Aufgaben über den Kopf?

FRIEDERICHS Manchmal schon. Ein guter Personalmanager müsste Betriebswirt, Jurist, Psychologe, Soziologe, Politiker in einer Person sein. Bei ihm wird alles abgeladen, womit sich sonst niemand die Finger verbrennen will, von Unternehmenskulturreformen bis zu Restrukturierungen. Es müsste ihm mehr gelingen, die Linienmanager einzubinden. Als ich für Personal verantwortlich war, bekam ich mehrmals aus der Linie zu hören: Prima Lösung, die Sie gefunden haben, damit brauchen Sie nur noch zum Betriebsrat zu gehen. Ich habe darauf geantwortet: Einverstanden, aber Sie gehen mit.

Welche Lösung schlagen Sie vor?

FRIEDERICHS Aufsichtsräte und Vorstände müssen anerkennen, dass das Humankapital wichtiger als das finanzielle Kapital ist. Sie müssen lernen, dass Personalqualitätsziele genauso zu dokumentieren und zu messen sind wie andere Managementziele. Ein solcher Sinneswandel lässt sich nicht verordnen. Ich verspreche mir einen wesentlichen Impuls von außen: In den USA und Europa wird aktuell ein Entwurf für eine neue ISO-Norm zum Humankapital vorbereitet. Ziel ist es, dass Investoren künftig stärker auf das Humankapital schauen werden, bevor sie in ein Unternehmen Geld stecken. Schon heute fragen Rating-Agenturen danach, wie Unternehmen die Qua-

lität ihres Managements sicherstellen oder wie sie dem Fachkräftemangel begegnen.

Wie hat sich der HCC entwickelt?

FRIEDERICHS Wir haben 2011 unser zehnjähriges Bestehen mit der Preisverleihung an die Deutsche Post DHL für ihre Personaltransparenz gefeiert. Unsere Mitgliederzahl liegt stabil bei 200. Wir wollen keine Repräsentanz des Personalmanagements sein, sondern haben uns als Thinktank gegründet, eine Vereinigung, die innovative Ideen entwickelt und den Mut hat, Unangenehmes auszusprechen und dringend notwendige Veränderungen anzumahnen.

Was planen Sie für die nächsten zehn Jahre?

FRIEDERICHS Wir wollen endlich Humankapital-Standards für Deutschland schaffen und erreichen, dass Unternehmen sich einem Humankapital-Audit unterziehen.

Herr Friederichs, vielen Dank für das Gespräch! ●

Das Gespräch führte Christoph Stehr, Wirtschaftsjournalist in Hilden.