

# Human-KAPITAL - Die Wichtigkeit des Faktors Mensch

Der Mensch im Mittelpunkt des unternehmerischen Geschehens

**MM-Excellence GmbH**

Marcus A. Fazio - April 2020

---



## Inhalt

1. Einleitung
2. Die Kapitalbegriffe
3. Warum Human-Kapital so wichtig ist
4. Wie sieht die gängige Praxis aus
5. Auf dem Weg zu einer Employer Excellence und somit zu einer gelebten Human-KAPITAL Philosophie
  - 5.1. Employer Branding
  - 5.2. Rekrutierung
  - 5.3. Ausbildung/ Weiterbildung/ Förderung
  - 5.4. Diversität
  - 5.5. Empowerment
  - 5.6. Flexibilität
  - 5.7. Kommunikation
  - 5.8. Motivation
  - 5.9. Leadership
  - 5.10. Corporate Governance
  - 5.11. Corporate Identity
6. Fazit

## 1. Einleitung

Der Mensch - gerade in Krisenzeiten zeigt sich dies - er steht im Mittelpunkt, teils auf drastische Weise. Ob nun eine Wirtschaftskrise, oder auch eine Pandemie, aber natürlich auch im Zuge der Digitalisierung; stets werden wir aus unserer Komfortzone herausgerissen und müssen uns neuen Herausforderungen stellen. Dies liegt in unseren Genen, dies liegt in der Natur, denn, nur, wenn wir uns den Herausforderungen des Lebens stellen, werden wir überleben. Auf die Wirtschaft bezogen, bedeutet Überleben natürlich Einkommenssicherung, Erhaltung oder Steigerung des persönlichen Status inklusive der daraus resultierenden Freiheiten, die wir in den Industrieländern genießen dürfen.

So verwundert es mich immer wieder, wie oft der Faktor Mensch, also das Human-Kapital, in den Hintergrund gedrängt wird. Dem Finanz-Kapital wurde immer mehr Aufmerksamkeit zugestanden und es hat sich einen immer höheren Stellenwert geschaffen. Stets zum Nachteil des Menschen. Statt sich darauf zu besinnen, dass eine starke Unternehmenskultur, eine starke Corporate Identity, die wesentlichen Faktoren sind, um dauerhaft erfolgreich zu sein, wurde das Human-Kapital zum Spielball von kurzfristigen Profitzielen. Kurzum, die Nachhaltigkeit ging verloren.

Die Folgen davon sind uns allen geläufig:

- Entfremdung mit der Arbeit
- Mangel an Vertrauen
- Mangel an Loyalität
- Mangel an Motivation
- Mangel an Erfolg.

Mir geht es in dem vorliegenden Essay darum, aufzuzeigen, was zunächst die klassischen volkswirtschaftlichen Produktionsfaktoren sind und warum der Faktor Mensch oder Arbeit wahrlich als Human-Kapital angesehen werden muss. Meine eigenen Erfahrungen haben immer wieder bestätigt, dass mittels einer den Menschen respektierenden Organisationskultur Unternehmen jeglicher Couleur Krisen eher bewältigen, sich verändernden Umweltgegebenheiten leichter anpassen können und somit auch nachhaltig erfolgreicher am Markt agieren.

Ich will auch aufzeigen, wie man es schafft, eine derartige Organisationskultur zu etablieren.

Klar, auch hierbei gilt: ohne die Menschen, ohne das Human-KAPITAL, wird es nicht gelingen.

## **2. Die Kapitalbegriffe**

Die klassische Volkswirtschaftslehre kennt seit Adam Smith, insbesondere seit David Ricardo, die Faktoren Arbeit, Kapital und Boden. Jean-Baptiste Say fügte 1845 diesem Faktorsystem die „unternehmerische Tätigkeit“ hinzu. Neuerdings werden häufig auch Wissen (Humankapital) oder die Energie als eigenständiger Produktionsfaktor identifiziert. (aus Wikipedia)

Der Faktor Arbeit umfasst also uns alle. Ohne den Menschen gäbe es keine Märkte, keine Firmengründer, keine Arbeitsplätze, keinen Wohlstand. Nun, die zunehmende Technisierung, nennen wir es mal IoT oder Industrie 4.0, wird zu noch nicht überschaubaren Erschütterungen, aber auch gigantischen Chancen führen. Dennoch bin ich der Überzeugung, dass der Mensch weiterhin im Mittelpunkt stehen wird. Allzu leicht wird der

menschliche Geist, die menschliche Kreativität, ja auch Loyalität, nicht zu ersetzen sein.

Der Faktor Boden kann seinen Stellenwert gut behaupten, denn mit wachsender Bevölkerungszahl nimmt die Werthaltigkeit mitnichten ab. Dies können wir auch an den immer wiederkehrenden Immobilienblasen beobachten. Bis hin zu den exorbitanten Kauf- und Mietpreisen in Top Lagen. Die seit Jahren anhaltende „Zinskrise“ verstärkt diesen Trend noch.

### **3. Warum Human-Kapital so wichtig ist**

Ausgangspunkt nahm der Begriff des Human-Kapitals in der volkswirtschaftlichen Humankapitaltheorie und das Fundament des Human Resource Accounting und der Humanvermögensrechnung. Hierbei war das Ziel, das Gedankengut auf den betrieblichen Bereich zu übertragen.

Der Begriff betriebliches Humankapital umschreibt die nominell große Bedeutung qualifizierter und motivierter Mitarbeiter für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens und soll eine wesentliche Grundlage moderner Unternehmens- und Personalpolitik verdeutlichen: Mitarbeiter sind nicht mehr als reine Produktions- und Kostenfaktoren. Um die Produktion zu steigern und Kosten zu senken, werden deshalb Leistungsbereitschaft und Fähigkeiten der Mitarbeiter sowie alle Mittel und Bemühungen, diese zu erhalten und zu stärken, mehr als bisher in den Mittelpunkt unternehmens- und personalpolitischer Zielsetzungen gerückt. (aus Wikipedia)

Halten wir kurz inne. Entspricht dies der gängigen Praxis? Leider viel zu selten, wie ich im vorstehenden Abschnitt erläutert habe. Zuerst muss der Faktor Arbeit zurück gestutzt werden, dann sehen wir mal weiter.

Insbesondere die operationelle Wertschätzung des Human-Kapitals wird zunehmen müssen, sobald die Unternehmen erkennen, dass zwar die Weltbevölkerung wächst, aber der Zugang zu geeigneten Qualifikationen einen zunehmenden lokalen Engpass darstellt. (aus Wikipedia)

Diese Ausführungen sind deutlich genug, um noch weiterer Erörterung meinerseits zu bedürfen, also schauen wir uns doch mal an, wie es in der Praxis aussieht.

#### **4. Wie sieht die gängige Praxis aus**

Wie eingangs bereits erwähnt, nimmt der Wert, der dem Human-Kapital beigemessen wird, leider zusehends ab. Natürlich sehen wir in nahezu sämtlichen Jahresberichten der Unternehmen, auf vielen Websites, in vielen Mission-Statements, dass der Mensch, also das Human-Kapital, absolut im Vordergrund steht. Dass man die besten Leute um sich geschart hat, absolut menschliche Werte verkörpert und Organisationskulturen etabliert hat, in denen der Mensch sich einbringen, entfalten und wohlfühlen kann und soll.

Hier darf ich Altmeister Goethe bemühen: Die Botschaft hör' ich wohl, allein mir fehlt der Glaube.

Die gängige Praxis verhält sich leider oftmals diametral zu den oben genannten Grundsätzen einer gelungenen Personalpolitik, oder einer

fundierten Human-Kapital Ausrichtung. Jede Krise bestätigt dies immer wieder. Rasch packt man die gängigen Werkzeuge aus und schreitet zur Kurzarbeit, Lohnverzicht, Ausnutzung natürlicher Fluktuation, Frühpensionierung und letztlich Stellenabbau. Einfach, kurzfristig als probates Mittel erscheinend und so fest in den Köpfen der Verantwortlichen verankert, dass es nahezu alternativlos erscheint, auf diese Maßnahmen zurück zu greifen. **Es fehlen dann kreative, ja unternehmerische Ansätze, um die Krise zu meistern**, anstatt eine one-fits-all Strategie zu wählen. Klar, viel einfacher und kurzfristig zufriedenstellender aus Kapital-Sicht, aber langfristig eklatant schädigend. Das Vertrauen, die Loaylität, die Motivation schwindet und die Abwärtsspirale erhält im Zweifel noch mehr Nahrung. Es kommt dann hoffentlich der Tag, an dem sich das Geschäft erholt und neu Fahrt aufnimmt. Nun schaut man verstört, dass man beim War-of-Talent auf die letzten Plätze gerutscht ist, dass die noch vorhandene Mannschaft es an Motivation an Loyalität und Willen zum Erfolg missen lässt. Es wird gar nicht der logische Schluss gezogen, dass man selbst dazu beigetragen hat. Oder man mag sich dies nicht eingestehen. Egal ob Arroganz oder Ignoranz, das Unternehmen steht vor immensen neuen Herausforderungen. Wie kann ich den wachsenden Markt bedienen, wie kann ich der sich verändernden Umwelt (IoT usw.) begegnen und so fort ...?

## **5. Auf dem Weg zu einer Employer Excellence und somit zu einer gelebten Human-KAPITAL Philosophie**

Kurzum, wie werde ich (wieder) attraktiv als Arbeitgeber, wie erhalte ich notwendige Schlagkraft? Die aus meiner Sicht notwendigen Schritte und Kriterien will ich im Folgenden darlegen.

An erster Stelle steht ein gelebtes und wirklich qualitativ hochwertiges Employer Branding. Daraus ergeben sich nachhaltig Chancen bei der Rekrutierung, bei der Loyalität, bei der Motivation, bei der Leistungsfähigkeit. Schlussendlich schafft man eine Corporate Identity – eingebettet in eine Menschen respektierende Organisationskultur -, die mittel- bis langfristig DER Erfolgsgarant ist.

### **5.1 Employer Branding**

Der sogenannte War-of-Talents, also der Kampf der Unternehmen, um die besten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist viel zitiert und immer wieder hört und liest man davon. Vor allem als KMU erscheint es schwierig, bis nicht realisierbar, in ausreichender Zahl – wenn überhaupt – Talente zu rekrutieren.

In der Tat ist es kein Selbstläufer, die geeigneten Talente, die geeigneten Mitarbeiter/Innen für das Unternehmen zu finden und an sich zu binden. Aber, wenn ich an meiner **Marke** arbeite, einer Marke, die attraktiv für das Human-Kapital scheint, dann habe ich einen wesentlichen Grundstein gesetzt.

Ich muss als Unternehmen zunächst kritisch durchleuchten, wo meine Stärken, wo meine Schwächen liegen. Fragen Sie doch einfach mal im



Team herum, warum sie bei Ihnen arbeiten. Fragen Sie sich, warum Sie da sind. Fragen Sie sich auch, was Sie motiviert, oder besser Ihre Motivation in Schach hält? Daraus lässt sich fundiert eine Strategie ableiten, um das Employer Branding dauerhaft zu erhöhen.

Ein klassisches Brainstorming zusammen gesetzt mit Vertretern aus den verschiedensten Abteilungen und Ebenen ist m.E. sehr hilfreich, um eine Liste von Pro's und Con's zu erstellen, warum oder warum eben nicht man ein attraktiver Arbeitgeber ist. Daraus ableiten sollten sich Maßnahmen, um die Pro's noch weiter auszubauen und vor allem werbewirksam anzubringen. Auf der anderen Seite die Con's eliminieren, oder alternative Argumente dafür bringen und auch dies kommunizieren. Ein Prozess, der nicht von heute auf Morgen umzusetzen ist, aber wahrlich erfolgreich sein wird.

Die Nutzung von Plattformen wie Soziale Medien (z.B. LinkedIn, Kununu), Familien- & Freundeskreis, Unternehmertage bei Unis und Hochschulen, etc. ist ein enorm wichtiges Element bei dem langfristig erfolgreichen Aufbau und Erhalt eines Employer Brandings. Diese Netzwerke müssen stets gepflegt werden und man muss immer darauf achten, dass die Außenwirkung des Unternehmens stimmig ist und dass es zu 100% gelebt wird. Bitte nicht, weil es befohlen wird, sondern, weil es **intrinsisch in der Organisation, in den Menschen, verankert ist.**

Wichtigstes Element ist ergo, dass man nicht nur auf dem Papier diese attraktiven Eigenschaften lebt, sondern es muss tief verwurzelt sein im gesamten Unternehmen. Ausnahmslos und zu jeder Zeit sind die

folgenden Kriterien das Maß der Dinge, um ein erfolgreiches Employer Branding zu etablieren:

- Flexibilität,
- Freiheit,
- Einbringung,
- Gehört werden,
- Mitwirkung,
- ganzheitliche durchaus sinnstiftende Aufgabenstellung,
- Verantwortung,
- Teil eines Ganzen zu sein
- UND: es muss eine Vertrauenskultur vorherrschen.

Kurzum: die Arbeit muss Spass machen und die Organisationskultur sollte alle diese o.g. Elemente enthalten. Dies muss jeder, der die Firma betritt, sofort spüren und fühlen, dann hat man es geschafft.

Kann ich auch als KMU attraktiv sein für Talente und grasen Großunternehmen und KMU wirklich auf der gleichen Talentweide?

Ja, ich kann durch den Aufbau eines soliden Employer Brandings absolut attraktiv sein für Talente, es ist eine Reise, aber sie lohnt die Mühen. Und es gibt durchaus eine Teilmenge im Talentpool, die sich eher durch KMUs angezogen fühlt. Hier grasen die verschiedenen Unternehmenstypen eben nicht auf der gleichen Weide. Diese Menschen sollte man auf jeden Fall erreichen, denn sie warten nur darauf, Ihr Unternehmen in die Zukunft zu begleiten. Es ist kein Kurztrip, aber es zahlt sich definitiv aus.

## **5.2. Rekrutierung**

Die Rekrutierung ist ein nicht zu unterschätzendes Element bei der Implementierung einer durchgängigen Human-Kapital Philosophie.

Wie bereits erwähnt tobt der Kampf um die Talente, der Kampf um tolle Mitarbeiter/Innen. Doch beobachte ich leider oftmals noch ein arrogantes Verhalten der Arbeitgeber gegenüber den Arbeitskraftanbietern. Da sitzt mitunter ein ganzes Gremium einem einzelnen Bewerber gegenüber. Da sieht man die Bewerberin als Bittstellerin und schon gar nicht auf Augenhöhe. Dabei handelt es sich doch um ein einfaches Geschäft: Hier eine Partei, die eine Vakanz zu füllen hat, dort eine Partei, die die Bereitschaft mitbringt, diese Vakanz zu füllen. Entsprechend sollten die Auswahlverfahren gestaltet sein.

Nicht nur die zu rekrutierende Person muss sich werbewirksam darstellen und überzeugen, sondern auch das rekrutierende Unternehmen muss sich absolut attraktiv darstellen. Warum bin ich DER Arbeitgeber, bei dem Du anheuern sollst? Warum sollte man ausgerechnet diesem Unternehmen seine Arbeitskraft, sein Human-Kapital zur Verfügung stellen? Warum können wir gemeinsam auf der Erfolgswelle surfen?

Auf diese Fragen müssen Sie im Auswahlprozess Antworten, überzeugende Antworten geben können, oder Sie erhalten eben nicht die geeigneten Kandidaten und Kandidatinnen.

Grundsätzlich stehe ich gerade auch deswegen den ausufernden Auswahlprozessen wie Assessment Centern, Testverfahren bis hin zu graphologischen Gutachten eher verhalten gegenüber. Meine Erfahrung

hat mich gelehrt, dass, wenn man ein ausgeprägtes Gespür für seine Mitmenschen hat, man schnell feststellt, ob jemand „reinpasst“ in die Organisation, oder eher nicht. Ich negiere überhaupt nicht die notwendige fachliche Kompetenz. Doch kann ich fachliche Lücken bei einer gut strukturierten Einarbeitung absolut und zufriedenstellend schließen - fehlende Sozialkompetenz hingegen ist nicht zu kurieren. Eine Mitarbeiterin, die zu 100% in die Unternehmung passt, wo die „Chemie stimmt“, ist immer zu bevorzugen, als ein Mitarbeiter, der fachlich brillant ist, aber das notwendige Fingerspitzengefühl missen lässt, welches im Miteinander gefordert wird.

Was ist neben dem vorher gesagten ein weiteres, wichtiges Element für eine erfolgreiche Rekrutierung?

- Sauber und gut definierte Stellenbeschreibung: klar und deutlich niederlegen, was gefordert wird, wie sich die Stelle definiert und wie man sich die Zusammenarbeit vorstellt. Daraus lässt sich auch einwandfrei das Anforderungsprofil erstellen
- Vorstellen des Unternehmens und Darlegung der Kernelemente (Produkte, Dienstleistungen), der Organisationskultur und natürlich der Werte, Visionen und Strategien
- Klar definierter Einarbeitungsplan inklusive einer ausführlichen Vorstellungsrunde zumindest innerhalb der Abteilung, besser bei allen wichtigen Kollegen/Innen, die Schnittstellen darstellen. Bei kleineren Unternehmen empfiehlt sich ein Vorstellung direkt in sämtlichen Abteilungen, begleitet durch einen etablierten Mitarbeiter

### **5.3 Ausbildung/Weiterbildung/Förderung**

Wer loyale und solide ausgebildete Fachkräfte haben will, muss auch selbst etwas dafür tun.

Für mich steht fest, dass ich nur dann als Unternehmen auf der ganzen Linie erfolgreich sein kann, wenn ich selbst das Zepter in die Hand nehme und meinen gesellschaftlichen Beitrag zur Ausbildung zukünftiger Mitarbeitergenerationen leiste.

Fachkräfte -Talente - ins Unternehmen zu holen und an das Unternehmen zu binden ist kein Selbstläufer, wie wir alle wissen. Aber warum werden so viele Unternehmen nicht tätig? Jammern ist da natürlich einfacher, aber es löst bekanntlich keine Probleme.

Meine langjährige Erfahrung hat deutlich gezeigt, dass ich dem Fachkräftemangel am erfolgreichsten entgegenrete, wenn ich selbst ausbilde.

Was sind die Kernelemente, die eine erfolgreiche Ausbildung ausmachen?

1. Organisation muss bereit sein, d.h. es müssen in jeder Abteilung Mentoren/ Coaches zur Hand sein, die als Betreuer/Innen fungieren können und dies auch mit Herzblut tun. Dies impliziert auch die absolute Bereitschaft, Wissen in der Organisation zu teilen.

2. Organisation muss Lernende, Praktikanten, Studierende als Investition in die Zukunft ansehen und eben nicht als „billige“ Arbeitskräfte.

3. Machen Sie aktuelle Anliegen zu Themen für Diplom-, Master- und Bachelorarbeiten. Dies ist nicht immer einfach, da hier zum einen eine solide Zusammenarbeit mit der entsprechenden Universität/Hochschule stattfinden muss und zum anderen die zu betreuende Person über die Bedürfnisse im Kontext des Unternehmens absolut Bescheid wissen muss. Vor allem auch zukunftsgerichtet.

Holen Sie sich Praktikanten, Auszubildende, Studierende ins Unternehmen und schaffen Sie eine Vorteilsituation für beide Seiten. Es wird sich herumsprechen, was für eine tolle Firma Sie repräsentieren und Sie werden den Mangel an Fachkräften weitestgehend nicht spüren.

Ein schöner Nebeneffekt kann erzielt werden, um der Problematik des durch Pensionierung verloren zu gehenden Wissens entgegen zu wirken: Alt und Jung arbeiten Hand in Hand, der eine lernt vom anderen. Wissen, Althergebrachtes wird weitergegeben, hoffentlich kritisch hinterfragt und es kann und muss dabei festgehalten werden:

- Firmen-Wikipedia,
- Datenbank,
- Prozessabläufe,
- etc.

wo auch immer, aber stets für alle zugänglich.

Es beflügelt wirklich, wenn man von der Jugend lernen kann und vice versa, wenn man sich den Herausforderungen stellt und diese generationsübergreifend meistert.

Fordert die Leute, fördert die Leute. Sie werden es danken mit einem hohen Grad an Motivation, an Loyalität und an Bereitschaft, zielgerichtet die Zukunft erfolgreich zu gestalten.

## **5.4 Diversität**

Kürzlich besuchte ich einen Anlass, an dem es auch um Diversität ging. Einmal mehr ein Moment für mich zu staunen. Zu staunen darüber, dass immer wieder auf Studien, auf Umfragen, auf Erhebungen zurückgegriffen wird, um darzulegen, wie wertvoll doch Diversität ist und dennoch kaum etwas in Bewegung gerät.

Ich frage mich dann: übersehe ich etwas, habe ich sämtliche naturwissenschaftliche Ansätze falsch verstanden, träume ich nur, dass sich die Menschheit enorm entwickelt hat? Gehen wir auf die Straße, schauen wir uns um, was sehen wir? Diversität. Was war erfolgreich in der Evolution? Diversität. Wie leben wir am liebsten? In der Diversität.

Was, wenn nicht absolute Geistlosigkeit, mag der Grund sein, dass wir uns auf diese Studien stützen? Schlicht nichts anderes, als auf Zeit zu spielen, als mitunter noch eine Studie abzuwarten, kontroverse Thesen diskutieren zu können und einstweilen im Tempel der Seligkeit unter seines Gleichen zu sitzen und stur an der Macht festhalten. Seien wir ehrlich, es gibt keinen anderen Grund.

Also wofür benötige ich noch Studien, die mir zu belegen versuchen, dass Diversität einem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschafft. Dies liegt einfach klar auf der Hand: je unterschiedlichere Menschen ich beschäftige, desto kreativer wird das Unternehmen auf Krisen und

dergleichen reagieren können. Ja, desto erfolgreicher werde ich am Markt sein.

## **5.5 Empowerment**

Evolution kann nur erreicht werden, wenn ich wachse, wenn ich lerne, wenn ich mich entfalten kann, wenn ich bereit bin, Verantwortung zu übernehmen.

Transformation, Agilität, SCRUM, ..., das bedingt Empowerment. Empowerment ist mehr denn je gefordert. Bevollmächtigung der Mitarbeitenden in Ihrem Aufgabengebiet, eigenverantwortlich Entscheidungen zu fällen. Dies durch Delegation von Verantwortung, Partizipation an Entscheidungen, Befähigung, Motivation und flache Hierarchien. Empowerment der Mitarbeiter setzt eine Vertrauenskultur der Organisation und ein angemessenes Informations- und Kommunikationssystem voraus.

Eigentlich beschreibt Empowerment nichts wesentlich anderes, als es Kant im Dezember 1784 bereits im Sinne der Aufklärung notierte. Ersetzt man Aufklärung durch Empowerment, ergibt sich ein durchaus ähnlicher Sinn:

„Empowerment ist der Ausgang des Menschen aus seiner selbstverschuldeten Unmündigkeit. Unmündigkeit ist das Unvermögen, sich seines Verstandes ohne Leitung eines anderen zu bedienen.“

Warum also dauert es so lange, bis es auch in unsere ach so modernen Organisationen Eingang finden wird? Angst, es ist schlicht Angst, gepaart mit dem Unvermögen, Wissen und Verantwortung zu teilen. Angst davor,



dass möglicherweise jemand unseren Job besser machen könnte, uns überholen könnte. Das klingt nicht kommod für die Komfortzone. Unvermögen, Wissen zu teilen, folgt dieser Angst. Unvermögen, Verantwortung zu teilen, mag zum Teil auch dieser Angst entspringen, Haupttreiber für mich ist allerdings der Trend, grundsätzlich keine Verantwortung übernehmen zu müssen. Es wird sich versteckt hinter Regularien, Corporate Governance, Plakativem Wertekanon, x-facher Absicherung und dergleichen lähmendem Beiwerk mehr.

Dies alles steht dem Empowerment entgegen.

Wie kann ich eine Kultur schaffen, der eine weitestgehende Selbstbestimmung der Mitarbeiter inhärent ist, wenn diese Hindernisse im Weg stehen? Nur, und nur durch **Vorbildfunktion**. Manager, Bereichsleiter, Teamleiter aller Unternehmen, gebt Euch einen Ruck und versucht es einfach mal. Angst vor Versagen, vor Herausforderung, haben nur die Schwachen, also springt über Euren Schatten und geht es an. Die (Arbeits-)Ergebnisse werden Euch bestärken. Ziele werden erreicht, sogar übertroffen. Die Krankheits- und Fluktuationsrate wird sinken. Die Motivation steigt, die Prozesse werden effizienter und die Fehlerrate signifikant sinken.

In diesem Sinne: Sind wir uns unserer Verantwortung dem Unternehmen gegenüber bewusst und setzen alles daran, dass es noch erfolgreicher wird! Eben durch Empowerment.

## **5.6 Flexibilität**

Sobald die Themen IoT, Industrie 4.0, Digitale Transformation, etc. zur Sprache kommen, ist auch ein Thema nicht weit entfernt: Flexibilität in der Arbeitswelt. Notabene, auch in Krisensituationen ist Flexibilität gefordert. Hier haben schon etliche Firmen den Beweis erstellt, indem sie das Einrichten Home-Office Optionen ermöglichten.

Dann macht man sich daran, die wahrlich schwierigen „technischen“ Themen zu durchleuchten und nach vorne zu treiben, ohne jedoch ein allzu großes Augenmerk auf eben diesen Aspekt der Organisation zu legen, die notwendige Flexibilität. Meines Erachtens ein gewichtiger Meilenstein, um überhaupt dauerhaft im Spiel zu bleiben. Natürlich ist allein die Umstellung des Unternehmens auf die neue Umgebung eine gewaltige Herausforderung. Aber alles ist Nichts, wenn ich nicht die Organisation dafür bereit mache. Dies geht nur und einzig über Flexibilität.

Dies in Hinblick auf Arbeitszeiten, auf Aufgabenstellungen, auf Organisationsdesign und letztlich der gesamten DNA einer Firma. Selbstredend, dass Arbeitszeitgesetze zu beachten sind. Zumindest, wenn diese noch in Zukunft in der jetzigen Form Bestand haben und dies bezweifle ich sehr.

Es ist unzählige Male bestätigt worden, dass nicht jeder Mensch zur gleichen Uhrzeit sein Leistungshoch hat. Es ist absolut Fakt, dass ich eine schwierige Aufgabe dann am besten löse, wenn ich daran arbeiten kann. Das bedeutet dann eben auch, dass ich mich 12 Stunden voll in die Materie werfe, anstatt gezwungenermaßen, weil ich z.B. 60% arbeite,

heute ein bisschen mache, morgen mich wieder eindenken muss, etc. Es ist erwiesen, dass ich hochkomplexe Themen am liebsten in Ruhe (sprich von zu Hause, am Wochenende, in der Nacht, von der Terrasse eines Hotels aus, etc.) bearbeite.

Alles kaum möglich, weil – lassen wir mal die gesetzlichen Grundlagen gedanklich außen vor – **die Organisation sich selbst im Wege steht**. Es fängt an mit Sprüchen, wie „ach, machst Du einen halben Tag frei“, wenn man eben nicht um spätestens 8 Uhr auf der Matte steht; dass die Leistung hinterfragt wird, wenn man z.B. lieber die Nacht zum Tag gemacht hat, um ein neues Tool zu programmieren, wenn ich nicht aus der Ferne arbeiten kann, um mein persönliches Höchstmaß an Kreativität und Leistung herauszuholen, etc.

Ich denke eher, dass ich es dem Einzelnen überlasse, seine Zeit einzuteilen, seinen Weg zu finden, wie eine Aufgabe erfolgreich erledigt werden kann. Jeder Mensch hat seine eigene Vorgehensweise, ein Ziel zu erreichen. Auch, wenn es nur Nuancen sind, so können sie ein entscheidender Einfluss auf benötigte Zeit sein. Je sicherer ich mich fühle, desto schneller werde ich, desto mehr Zeit habe ich außerhalb meiner Routine, noch zusätzliche Aufgaben zu übernehmen, oder auch nur Unvorhergesehenes in Angriff zu nehmen. Eine Gewinnsituation für alle.

Wenn ich davon ausgehen darf, mündige, gut ausgebildete Menschen zu beschäftigen, warum behandle ich sie dann nicht entsprechend? Schlicht, weil ich nicht willens, noch fähig bin, mein Old School Denken an den Nagel zu hängen und aus meiner Komfortzone herauszukriechen.

Verantwortung zu übertragen und Vertrauen zu haben sind in einer soliden Organisationskultur unabdingbar.

Mal ein Extrembeispiel: Ein Programmierer arbeitet an einer guten Software für sein Unternehmen. Nun könnte man sich vorstellen, dass er so tief eintaucht, dass er mehr oder minder 4 Monate durcharbeitet und die SW erfolgreich zum Einsatz kommt. Aufgrund von immensen Überstunden und dem normalen Jahresurlaub bleibt er den Rest des Jahres daheim. Soll erfüllt, wohl möglich übererfüllt. Warum muss das Ganze im heutigen Set-up 12 Monate dauern, stets mit der immanenten Gefahr, dass ich im Zweifel zu spät bin mit meinem Tool, weil die Konkurrenz eine Idee schneller war? Also, wo ist das Problem (nochmals: mal die bestehenden Gesetze ausblenden)?

Seit Jahren kommuniziere ich offen in der Belegschaft, als auch in Rekrutierungsgesprächen, über meine Philosophie einer erfolgreichen Arbeitszeitgestaltung. Diese ist ein klares Bekenntnis zu höchster Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung, der Art, wie Aufgaben erledigt werden und die Organisation gestaltet ist. Nur so kann meines Erachtens erfolgreich die Zukunft gestaltet werden.

## **5.7 Kommunikation**

Kommunikation, also jeglicher zwischenmenschliche Austausch von Informationen, Wissen, Gedanken, etc. ist ein unerlässliches Mittel, um erfolgreich zusammen arbeiten zu können.

Heute mit der Vielzahl der uns zur Verfügung stehenden Mittel sollte es überhaupt keinen Grund für jegliche Informationsdefizite im Unternehmen

geben. Wir alle haben genügend Erfahrungen sammeln dürfen, was eine mangelnde Kommunikation anrichten kann, da brauche ich wohl nicht weiter drauf eingehen.

Unterschätzt wird wohl eher die Fülle der Kommunikationskanäle und deren Verfügbarkeit. Durch firmeninterne Netzwerke verbreiten sich Neuigkeiten rasant schnell und erreichen auch den lieben Kollegen bei seiner Weltumsegelung. Gefahr droht, wenn Informationen nur Häppchenweise dargereicht werden, wenn sich unklar ausgedrückt wird, wenn es Freiraum für Spekulationen gibt. Ja, dann schießen Letztere im wahrsten Sinne des Wortes ins Kraut. Stillstand, Chaos, Unwille, Demotivation, Nabelschau sind vielfach die Folge. Wie kann da nur ein Kunde stören wo wir doch jetzt intern ganz andere Probleme zu stemmen haben? Sie merken, ein Teufelskreis.

Machen Sie Informationen zugänglich, tauschen Sie sich aus, praktizieren Sie „Management by walking around“ und seien Sie nahbar und behandeln die Menschen mit Respekt und Würde, dann erkennen Sie sehr schnell gefährliche Unterströmungen und können sofort gegensteuern und Sachverhalte ggf. verdeutlichen. Nur, wenn alle an Bord wissen, wo die Reise hingehen soll und warum, ja, nur dann werde ich mein Ziel erreichen.

## **5.8 Motivation**

Jeder Mensch ist motiviert, dies liegt in der Natur der Sache. ABER: ich sollte tunlichst vermeiden negativ auf die vorhandene Motivation einzuwirken. Alles, was die Motivation hemmt, hemmt letztlich den Erfolg des Unternehmens. Ist die Motivation einmal gebrochen, ist es schwierig

hier wieder auf das gewünschte Niveau zu kommen.

Viele Studien belegen, dass die Motivation der Belegschaften nicht gerade zum Besten bestellt ist. Wundern tut es mich mitnichten. Allgemeiner Mangel an Arbeits-Motivation korreliert direkt mit a) dem Mangel an Unternehmertum und b) der Überflutung mit Freiheits-einschränkungen in den Unternehmen.

Ad a): Hier subsumiere ich das leider viel zu oft zu beobachtende Phänomen, dass der Wille, Verantwortung zu übernehmen, seit Jahren abnimmt. Auch an Konzepten mangelt es häufig genug, einhergehend mit der Kraft und dem Mut, durchzuhalten. Eben die Werte, wofür das unternehmerische Denken steht, fehlen nahezu vollständig. Dies demotiviert dann alle. Dafür verstecken wir uns hinter dem Compliance Tsunami (s.u. Corporate Governance), was noch ein Sargnagel mehr für die Motivation der Jungen ist.

Ad b): Hier schrecken wir mit unserem „old school“ Denken, die eher freiheitlich, flexibel und unabhängig agierenden Millenials. Ja, wir machen mal wieder das, was wir immer so gern gemacht haben. Ein paar lustig klingende Slogans in unsere Firmenpropaganda aufnehmen und damit sind wir doch schon total attraktiv. Dies funktioniert aber bei den Jungen nicht mehr. Sie entlarven sehr schnell, was nur Phrasenmüll ist. Allein bestätigt durch die inflationär steigende Anzahl von Memos, Richtlinien, Regulatorien, etc., etc. Damit fördern wir nicht flexible, agile Strukturen, die wir doch so sehr propagieren, sondern wir torpedieren dies gerade zu.

Werfen wir alles über Bord, was der Motivation entgegensteht. Weniger ist hier wieder mal mehr.

## 5.9 Leadership

Ich werde Sie an dieser Stelle nicht mit einer der vielen Definitionen und Ausführungen zum Thema Leadership oder Führung quälen. Mir würde es genügen, wenn Sie sich anhören, was meine Führungsgrundsätze sind und warum ich damit erfolgreich gefahren bin.

Führung ist für mich Leidenschaft. Die Leidenschaft mit Menschen umzugehen und sie auf ein gemeinsames Ziel einzuschwören, welches dann über diverse Etappen verfolgt und erreicht wird. Dabei gilt ein respektvoller, auf Vertrauen basierender Rahmen, der Verantwortung überträgt, als unerlässlich.

Dabei ist jedes Teammitglied gleichwertig, unabhängig seiner Position oder Zugehörigkeit zum Unternehmen, ihrer Ausbildung, etc., wer immer eine gute Idee hat, hat das Anrecht auf volle Unterstützung durch alle. Niemand ist sich zu schade, um die Ärmel hochzukrempeln und Dinge zu erledigen. Nach dem Motto: sehe ich eine Arbeit, die sich sofort und recht mühelos erledigen lässt, mache ich es umgehend und delegiere es nicht an andere, nur, um damit Störungen in die Prozesse zu bringen. Arroganz, Aggression, respektloses Verhalten, Mangel an Authentizität, Unzuverlässigkeit und Dergleichen, hat im täglichen Miteinander nichts zu suchen. Fairplay ist absolutes Maß der Dinge. Stets mit gutem Beispiel voran gehen und sich selbst nicht zu wichtig nehmen. **Vorbild sein in fachlicher, menschlicher und kultureller Hinsicht** - dies charakterisiert für mich einen erstklassigen Leader.

## 5.10 Corporate Governance

Früher reichte ein Handschlag unter Kaufleuten und der Vertrag war besiegelt. Die Unsicherheit, die Risiken waren damals wesentlich grösser. Kein Satellit hat eine lückenlose Überwachung der Logistik ermöglicht, keine elektronische Übertragungsmöglichkeit von Geld war möglich, selbst die weitergehende Kommunikation mit meinem Vertragspartner war nicht unter Wochen zu haben. Und doch hat es funktioniert. Schwarze Schafe gab und wird es immer geben.

Aber wenn ich die stetig steigende Flut an Corporate Governance Pamphlets, an Policies, an Values und dergleichen mehr registriere, könnte ich zum Schluss kommen, dass die Wirtschaftswelt en gros von schwarzen Schafen bevölkert ist. Denn sonst wäre es ja obsolet, eine Organisation mit solch einem Ballast zu beschweren.

Also, was läuft da falsch? Zum einen bedingt die mit der Globalisierung einerschreitende Transparenz sämtlicher Handlungen schlichtweg eine höhere Sensibilität mit dem Thema unethischen Verhaltens, die Dunkelziffer wird ans Licht gerückt. Auf der anderen Seite beobachte ich durchaus einen Trend in Richtung Egozentrik. Können wir durchaus auch in so manchen Social Media Foren beobachten. Wie dem auch sei, erscheint es – allein, weil dies scheinbar die Finanzmärkte fordern - notwendig, sich dann hinter dem ganzen Regelwerk zu verschanzen und im Zweifelsfall die Card Blanche zu ziehen: Wir haben alles darangesetzt, dass wir auf Linie sind, also wir waschen unsere Hände in Unschuld und können nicht belangt werden.

All diese mitunter auch gut gemeinten Postulate sind nichts anderes als leere Worthülsen, als Marketingbotschaften ohne Inhalt, ohne Leben. Wie



können wir dann erwarten, dass die ganze Belegschaft sich konform verhält, wenn schon das Management nicht dran glaubt, gar sich daranhält? Richtlinien sind wichtig, aber eine Richtlinien Flut ist konterkarierend. Werte sind wichtig, nur, sie müssen intrinsisch vorhanden sein, sonst sind sie nichts als schön gerahmte Worthülsen.

Daher bauen Sie eine solide Corporate Governance Policy auf. Achten Sie zwingend darauf, dass sie in ganz wenigen Punkten zusammengefasst ist. Hängen Sie die Werte nicht nur an die Wand, sondern leben Sie sie tagtäglich vor und zwar ausnahmslos. Lassen Sie Ihr eigenes Verhalten an diesen Werten messen. Es muss – wie ich weiter oben bereits erwähnt habe – absolut spürbar sein, und zwar für jeden, der das Unternehmen betritt. Es muss dieser positive Spirit überkommen. Glauben Sie mir, dann laufe ich kaum Gefahr, dass sich „Fraud & Error“ einschleichen.

### **5.11 Corporate Identity**

Corporate Identity kann als die Summe der Unternehmensmerkmale charakterisiert werden. Oder: das, was ein Unternehmen kennzeichnet und von anderen Unternehmen unterscheidet. Die Corporate Identity ist das Selbstbild des Unternehmens. Also, wie wird es von den Beschäftigten wahrgenommen.

Wieso ist es wichtig, eine positive Corporate Identity zu entwickeln? Jede Unternehmung, die dies geschafft hat, wird zweifelsohne erfolgreich am Markt sein, wird sich von der Konkurrenz abheben, wird immer wieder Mittel und Wege finden, sich neu auszurichten, neu zu definieren. Immer in der Lage sein, Krisen, technologischen Wandel mit Verve zu

begegnen. Ja, durchaus auch Trendsetter sein. Wenn ich absolut hinter „meinem“ Unternehmen stehe, wenn ich quasi für die Werte, Visionen, Ziele brenne, dann zeige ich mich nicht demotiviert, dann zeige ich stets höchste Leistungsbereitschaft und Loyalität und brauche auch nicht mit Sonderzahlungen geködert werden, sondern ich fühle mich gut, glücklich, verstanden und respektiert. Dann gehe ich täglich die Extrameile, eben weil es keine Bürde oder Last ist, sondern eine Freude.

Wie etabliere ich eine für mein Unternehmen adäquate Corporate Identity? Vereinfacht: in dem ich all das beherzige, was ich vorstehend erläutert und ausgeführt habe. Klingt banal, ist auch banal, aber es ist der beste Weg zu eben diesem Ziel.

Ich erlaube mir ein kleines Beispiel anzuführen, woraus sich ablesen lässt, wie ich angefangen bei einer Abteilung, übergreifend auf das ganze Unternehmen via einem Teilaspekt, nämlich dem Servicegedanken, eine Corporate Identity etabliert habe.

Administration, die liebe Inhouse-Abteilung, ohne Beitrag zur Wertschöpfung. Kommt Ihnen das bekannt vor? Nun, ich habe mir vor Jahren auf die Fahnen geschrieben, diesen Vorbehalt vollkommen aus der Firmen-DNA zu tilgen.

Aufbau einer 100% Servicementalität umfasst:

- Befähigung ganzheitlich zu Denken und das Unternehmen vollständig zu verstehen
- Alternativen aufzeigen, statt „nein“ zu sagen
- Dem Team Freiheiten gewähren, Hierarchien flach zu halten, Flexibilität erlauben, ja fordern
- Die Stärken der Teammitglieder aufbauen und sie entsprechend ihren Neigungen einsetzen und fördern

Wer, wenn nicht die administrativen Abteilungen, wie Finanzen, HR, IT und Qualitätsmanagement haben denn einen besseren und umfassenderen Überblick über das Unternehmen und die Prozesse und Treiber des Unternehmenserfolgs? Daran muss man ansetzen und solide ausgerollt, wird es ein absolutes Erfolgsmodell und es wird eben kein Wasserkopf aufgebaut, sondern wirklich und wahrhaftig dem Unternehmen gedient. Ja, sogar messbar und mit direkter Auswirkung auf Cash Flow und EBITDA.

Ziel dabei war es auch, den anderen Abteilungen zu zeigen, wenn es selbst die Damen und Herren von der Wasserkopfabteilung schaffen, ja dann werden wir doch wohl diese Marke übertreffen. Ein toller Wettbewerb und somit ein absoluter Erfolg für das Unternehmen. Gemeinsamkeit, Zugehörigkeitsgefühl, abteilungsübergreifendes Selbstverständnis, flache Hierarchien, höchste Effizienz und Flexibilität sind daraus entstanden.

Noch ein Punkt: Wenn ich im Unternehmen schon eine 1a Servicementalität implementiere, funktioniert es auch zum Kunden hin. Nebenbei bemerkt werden Ihre Geschäftspartner, Stakeholder dies spüren und Sie entsprechend positiv in Erinnerung behalten, mitunter sogar Ansporn finden, es Ihnen gleich zu tun. So etwas verbindet und bietet die Chance für eine dauerhafte und fruchtbare Zusammenarbeit.

## **6. Fazit**

Hoffentlich konnte ich Ihnen meine Gedanken und meine Einstellung zum Thema Human-KAPITAL näher bringen. Ich wiederhole es gerne: der Mensch ist ein elementares Bindeglied zwischen den anderen Produktionsfaktoren Boden- und Finanz-Kapital. Wir müssen dem Human-KAPITAL wieder den Stellenwert beimessen, den es erfordert. Wenn Ihr Unternehmen dauerhaft erfolgreich sein soll und über eine solide Produkt- respektive Dienstleistungspalette verfügt, dann wird es spielentscheidend sein, voll und ganz auf den Faktor Mensch zu setzen. Auch und gerade während Krisen und/ oder technologischem Wandel.

Es erfordert das tägliche an uns arbeiten, dass wir die Philosophie des Human-KAPITALS wahrlich und ernsthaft leben, dass wir über ein phantastisches Employer Branding und schlussendlich eine standhafte Corporate Identity verfügen. Gesamtheitlich etwas, was ich Employer Excellence nenne. Die Mühen werden Ihnen mehr als vergolten.

Ich, als – in grauer Vorzeit – ehemaliger Rugbyspieler, wurde früh auch mit den Werten dieses faszinierenden Sports vertraut gemacht. Ein wesentlicher Aspekt ist der Team-Gedanke, der Zusammenhalt. Alle müssen an einem Strang ziehen, alle müssen ihr Bestmögliches für das Team, für den

gemeinsamen Erfolg, geben.

Ein herausragendes Beispiel für Team-Spirit, ja Corporate Identity sind die All Blacks. Die neuseeländische Rugby Nationalmannschaft. Es gibt in der Historie kaum ein erfolgreicheres Team (lesen Sie gerne statt Team: Organisation/Unternehmung), als diese Mannschaft. Seit knapp 100 Jahren blieben sie in 75 Prozent ihrer internationalen Spiele ungeschlagen. (Ich darf Ihnen das Buch „Das Geheimnis der All Blacks“ ans Herz legen).

Was beinhaltet u.a. dieses Erfolgsmodell?

- Eine unbedingte Vision
- Eine gelebte Kultur
- Ein klar kommuniziertes Ziel und ein Sinn in der Aufgabe
- Ein absoluter Teamgeist
- Keine hierarchischen Allüren
- Empowerment
- Stete Weiterbildung

Wie ich meine, alles Elemente, die auch unabdingbar sind für eine erstklassige Organisationskultur, in der sich die Menschen wohl fühlen und somit das Human-KAPITAL sich voll entfalten kann und Ihr Unternehmen zu Höchstleistungen bringen wird.

Was zählt, ist der Spirit - ich glaube daran, ich lebe dies vor. Mein Motto dabei ist, mit Freude an die Arbeit, lieber 9-mal gelacht, als 1-mal geärgert. Denn jede Aufgabe, die uns Spaß macht, erfüllen wir mit Hingabe und oftmals übererfüllen wir sie. Ein wichtiger Meilenstein für den Unternehmenserfolg, oder?

## Human-KAPITAL - Die Wichtigkeit des Faktors Mensch

Ich stehe Ihnen und Ihrem Unternehmen gerne zur Verfügung, um auch bei Ihnen eine erstklassige Organisationskultur, eine State of the Art gelebte Human-KAPITAL Philosophie, zu implementieren.