

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT UND HUMAN RESOURCES – ADE?

NICHT MEHR ZEITGEMÄSS SEIEN DIE BEGRIFFE «MENSCHLICHES KAPITAL» UND «MENSCHLICHE RESSOURCE». ABER REICHT ES, DIE BEGRIFFE ZU VERÄNDERN, ODER BRAUCHT ES NICHT VIELMEHR EINEN KULTURWANDEL?



PHILIPPE DUTKIEWICZ

HR Strategies bei HR Campus

Wir leben in einer Zeit, in der sich niemand daran stört, wenn Cardi B «WAP» am Radio singt und die Kinder im Auto mithören. Sprache darf heute so vulgär sein, wie sie will, solange sie niemanden diskriminiert. Sobald es in der Sprache aber um die Repräsentation von Ethnien, Geschlechter oder Sexualität geht, wird das Eis sehr schnell dünn. Ein kleines «*» kann die Gemüter am Stammtisch oder in den Kommentarspalten der Zeitungen richtiggehend zum Kochen bringen. Beim Begriff HR kann man die Diskussion zum Glück gelassener führen. Nach Duden bedeutet der Begriff Human Resources «alle zur Verfügung stehenden menschlichen Leistungspotenziale». Es geht also erstens um alle Menschen und nicht um bestimmte Menschen in einem Unternehmen. Zweitens um das Potenzial dieser Menschen und drittens um die Leistung, also wie viel in einer bestimmten Zeit geschafft werden kann. Die Frage ist für mich, mit welcher Bedeutung man einen Ausdruck füllt.

Orientiert man sich an der Duden-Definition, tönt das gar nicht so schlecht:

- 1. Mensch:** Ein gutes HR sollte sich auf Menschen fokussieren. Nicht auf Administration und Prozesse.
- 2. Potenzial:** Ein gutes HR sollte jedem Mitarbeitenden helfen, sein oder ihr Potenzial auszuschöpfen.
- 3. Leistung:** Ein gutes HR sollte aber auch nie vergessen, dass Unternehmen typischerweise miteinander im Wettbewerb stehen. Auch da sollte das HR seinen Beitrag liefern. Eine geringe Leistung zu erbringen ist schlicht Verschwendung.

Läge der Fokus einer HR-Abteilung in dieser Reihenfolge auf den genannten Faktoren, wäre schon viel erreicht. Die Realität ist aber oft eine andere. Ich weiss nicht, was es hilft, wenn man das HR nun «Human Relations» oder «People and Culture» nennt. Klar geht es im HR auch um zwischenmenschliche Beziehungen, das HR sollte aber mehr als ein Hofpsychologe sein. Und klar geht es im HR auch um «Menschen und Kultur», aber auch um ihre Potenziale und ihre Leistung. Anstatt den eigenen Namen zu ändern, sollte HR lieber daran arbeiten, diesen mit dem richtigen Inhalt zu füllen.

“

**DIE FRAGE IST FÜR MICH,
MIT WELCHER BEDEUTUNG MAN
EINEN AUSDRUCK FÜLLT.**



CHRISTOPH HILBER

P-Connect Executive Search

Diese Begriffe einfach durch «Human Relations» zu ersetzen, wäre in einigen Unternehmen sinnvoll, bei vielen aber wohl unpassend. Zuerst käme meiner Meinung nach eine Beschreibung der Wichtigkeit von (allen) Mitarbeitenden in einem Unternehmen – und zwar durch den Verwaltungsrat. Darin müssten Grundsätze wie Bedeutung für die Wertschöpfung, Wertschätzung, Führungsrichtlinien und Ähnliches für gute und schlechte Zeiten definiert werden. Der Name des zuständigen Bereichs müsste diesen Grundsätzen angepasst werden. Ist die Personalabteilung lediglich reine Personaladministration, dann sollte sie auch so bezeichnet werden. Ist die Belegschaft reine taktische Manövrier- und Produktionsmasse, wäre dann wohl HDMM (Human Delivery Mass Management) eher angebracht. Ist die Aufgabe der Mitarbeitenden, einfach nur glücklich und spassig zu sein, wäre HED (Happiness Enforcement Division) lustig. Es gäbe wohl noch viele Ableitungen. Gibt es aber Personen in einem Unternehmen, welche die Verantwortung tragen, den Spagat zwischen oft konfliktbeladenen Zielen von Shareholder-Interessen, Marktrealitäten und den wertschöpfenden Mitarbeitenden zu optimieren, wäre Human Relations oder sogar HA (Human Appreciation), also Wertschätzung, sinnvoll. Die Wichtigkeit der Verantwortung wird in Organigrammen am besten oder eben nicht sichtbar. Je höher im Organigramm, desto echter die Wertschätzung. In meiner Tätigkeit begegne ich vielen Kandidatinnen und Kandidaten, die sehr positiv über bisherige Arbeitgebende sprechen, selbst wenn ihnen gekündigt wurde. Ebenso viele tun das Gegenteil. Das Positive wird geschätzt, das Negative am Stammtisch verteilt. Gerade beim aktuellen Arbeitskräftemangel ist ein gutes Employer Branding aber wesentlich, um gute Mitarbeitende anzuziehen. Bei schlechten Brands heuert nur an, wer keine andere Option hat. Der Name der Personalabteilung ist dabei nicht relevant, könnte in Inseraten und Interviews aber eine motivierende Story abgeben – solange sie stimmt. Andernfalls droht ein latenter Shitstorm. Es gilt wie überall: zuerst die Strategie, dann der Name.

“
**ES GILT WIE ÜBERALL:
 ZUERST DIE STRATEGIE,
 DANN DER NAME.**

Anzeige

CONSULTING · ASSESSMENT · TRAINING · SERVICES · CAREER COACHING

avenir

Gemeinsam bewegen wir Menschen und Organisationen.

ZÜRICH · BASEL · BERN · LUZERN · CHUR · LAUSANNE · WWW.AVENIRGROUP.CH



MORITZ HORNING

Unternehmensberater bei Hornung Management Consulting

Wer möchte heutzutage noch in einer Abteilung arbeiten, die sich Human Resources schimpft? Human Resources riecht doch meilenweit nach einem überholten Menschenbild, das Mitarbeitende als kostenbehaftete Betriebsmittel sieht. In Zeiten des Fachkräftemangels geht das nicht. Deshalb wird eifrig in den Vorstandsetagen diskutiert und umbenannt: «Human Relations» oder doch besser «Organization und People»? Am Ende ist das egal ... Denn das ist nichts anderes als Etikettenschwindel. Während es verboten ist, 400 Gramm auf die Müslipackung zu drucken und dann nur 150 Gramm abzufüllen, arbeiten viele Unternehmen genau so: Fortschrittlichkeit wird zelebriert, während im Inneren kaum Veränderung sichtbar ist. Dabei hat der ganze Bühnenschauspiel um Begrifflichkeiten für alle Beteiligten einen grossen Vorteil: Es hört sich nicht nur auf Social Media gut an, sondern tut auch überhaupt nicht weh! Ähnlich wie hochtrabende Purpose- und Wertediskussionen, die schillernde Willensbekundungen hervorbringen, bewirkt eine Umbenennung in Sachen gelebtem Miteinander überhaupt nichts. Es wird zu viel Zeit verwendet, um marketingreife Botschaften zu erzeugen, die an der Unternehmensrealität scheitern. Wer also wirklich etwas verändern will, ist gut beraten, beim beobachtbaren Verhalten anzufangen: Welche Muster und Routinen möchten wir loswerden, die dysfunktional geworden sind? Welche formalen Rahmenbedingungen müssen wir ändern, damit dieses Verhalten leichter von der Hand geht? Sind diese Dinge beantwortet, benötigt man Klarheit darüber, wie man eine Umsetzung gemeinsam verfolgt. Das alles ist kleinteilige und manchmal anstrengende Veränderungsarbeit. Auch benötigt das die Aufmerksamkeit aller Beteiligten über eine lange Dauer hinweg. Wird dies konsequent gelebt, tut sich auch etwas im Unternehmen. Geht es tatsächlich mehr um menschliche Beziehungen, was im Mit- und Füreinander spürbar etwas verändert, ist es die richtige Belohnung, die eigene HR-Abteilung in Human Relations umzubenennen. Denn dann ist drin, was auch draufsteht.

“
**ES WIRD ZU VIEL
 ZEIT VERWENDET,
 UM MARKETINGREIFE
 BOTSCHAFTEN ZU
 ERZEUGEN.**

Anzeige

**Das Geschenk
für jeden Geschmack.**

**VERSCHENKEN
UND
GEWINNEN!**

**WIN A LA
CARTE**

LUNCH-CHECK 