

**Christian Scholz / Roman Bechtel**

„HCM-Diskussion: ...DANKE und TSCHÜSS!!“

## **Human Capital Management (HCM): Wieviel ist ein Mitarbeiter wert?**

Unter dem Titel „**Personalmanagement im Dialog**“ wurde in den vergangenen zwei Wochen auf der Internetseite [www.competence-site.de](http://www.competence-site.de) eine moderierte Online-Diskussion zu dem Spezialthema „**Human Capital Management (HCM): Wieviel ist ein Mitarbeiter wert?**“ geführt. Der folgende kurze Beitrag faßt die Diskussion abschließend zusammen.

### **Zwei Wochen HCM-Diskussion sind zu Ende! Was haben wir gelernt?**

„HCM ist eiskalt!“ – die Befürchtungen, die HCM bei vielen weckt, sind einmal mehr deutlich zum Ausdruck gebracht worden. Der Begriff alarmiert Skeptiker; sei es wegen der englischen Bezeichnung, der verwendeten Abkürzung oder wegen der damit – zu recht oder auch unbegründet und eher intuitiv – in Zusammenhang gebrachten Aktivitäten und Methoden. Also: **HCM = Todesengel?** Doch auf der anderen Seite Begeisterung: „HCM ist brandheiß!“ – dahinter steht die Erkenntnis, daß sich mit HCM ein weites, spannendes und dringend zu „beackerndes“ Feld erschließt. Eine hochspannende Herausforderung in einer turbulenten Arbeitswelt – gerade jetzt und heute! Das heißt **HCM = Retter in der Not**.

Wir brauchen „lachende Unternehmen“ und zufriedene Mitarbeiter! Dieser Diskussionsstrang thematisierte im wesentlichen die langfristigen Konsequenzen, die sich aus der intensiven Auseinandersetzung mit dem Mitarbeiter und seinem Wert ergeben. Daß HCM zu fundamentalen Änderungen in der Personalarbeit und damit im Berufsalltag der Mitarbeiter führen wird, scheint unumstritten. Das ist zu schließen aus der Intensität, mit der für lachende und gegen „weinende“ Unternehmen gestritten wurde. Die Weiterentwicklung des HCM-Konzeptes und seine schließliche Anwendung in Unternehmen impliziert einen tiefgreifenden Wandel im Unternehmen. Doch offen bleibt vorerst, ob es im Ergebnis heißen wird **HCM = Glücksbringer** oder **HCM = Tal der Tränen**. Auch hier zeichnet sich ein klarer Handlungsauftrag ab, nämlich HCM so zu gestalten, daß es schlimme Befürchtungen unbegründet werden läßt und daran geknüpft Hoffnungen erfüllt.

Ein dritter spannender Diskussionsstrang: Die Zielgruppe. Wen betrifft HCM? Wer wird im Rahmen eines HCM bewertet, wessen Human Capital wird optimiert? Geht es um alle Mitarbeiter oder nur um ausgewählte Kernkompetenzträger, sind Netzwerkstrukturen Gegenstand eines HCM oder ist der Fokus auf den individuellen Menschen zu richten? **HCM = Menschenorientierung** oder **HCM = Netzwerk Betrachtung**? Diese Abgrenzung impliziert eine theoriefundierte Auseinandersetzung mit organisationstheoretischen Konzepten und Begriffsdefinitionen, die auf den ersten Blick vielleicht weniger spannend scheint, aber einen um so höheren Nutzen haben wird: Nur durch klare Abgrenzung von Konzepten, Methoden und Terminologien wird deutlich, was die Aufgabe und was das Ziel von HCM sein soll, kann, darf und muß. Und nur so sind Bewertung und Optimierung von HC überhaupt möglich und nur so wird einer zunehmend um sich greifenden Belieblichkeit bei der Verwendung des Schlagwortes „HCM“ Einhalt geboten. Wichtig sind hier sicher alle diskutierten Ideen, doch was davon leistet „HCM“? Erst wenn hier Klarheit herrscht, können praxistaugliche Lösungen entstehen.

In eine ähnliche Richtung lief die Diskussion um Human Capital und Kompetenz / Wissensnutzung: Beim HC gibt es sicherlich eine Schnittstelle zu Kompetenzen und zu Wissen. Aber was gehört noch bzw. überhaupt zum Human Capital eines Mitarbeiters? Sind es seine Fähigkeiten? Auch körperliche? Oder ist es nur sein Wissen? Sind es Hard Skills, Soft Skills? Über was sprechen wir eigentlich, wenn wir den Begriff Human Capital benutzen? Und welche Disziplin zeichnet dann verantwortlich für HCM? **HCM = Wissensmanagementbaustein?** **HCM = Personalmanagementkonzept?** Auch hier geht es somit um Klarheit bei den Begriffen. HCM weist eine große Nähe und teilweise Verwandtschaft zu verschiedensten Tätigkeitsfeldern auf. Gerade vor diesem Hintergrund zeigt die hier geführte Diskussion ganz deutlich, daß eine „Verteidigung des Zuständigkeitsbereiches für HCM“ aus Personaler-Sicht notwendig ist. HCM ist originäre Aufgabe der Leute, die sich mit den Mitarbeitern am besten auskennen, die Personalexperten sind: Personalmanager! Nicht Wissensmanager, Bilanzfachleute oder Wirtschaftsprüfer sind hier gefragt, sondern es ist eine zutiefst personalwirtschaftliche Domäne. Diesen Anspruch zu artikulieren und herauszustellen bleibt also weiterhin eine vordringliche Aufgabe – mindestens so lange, bis sich

konkrete Konzepte etablieren und diesen Diskussionspunkt von der Tagesordnung streichen.

Auch die Diskussion um „HCM und IT“ hat polarisiert: **HCM = IT-Personalarbeit** – so wird bisweilen argumentiert. Doch gibt es auch eine andere Position, die – zumindest bis der Gegenbeweis erbracht ist – lautet: **HCM = IT-freie Zone**. Nicht als Wunsch und schon gar nicht als Forderung, aber als aktuelle Bestandsaufnahme. Produktnamen scheinen hier klar zum Ausdruck zu bringen, daß HCM in der IT-Welt bereits angekommen ist; aber auf die Inhalte kommt es an. Ob und inwieweit die Möglichkeiten der Informationstechnologie aus HCM mehr machen als eine bloß computer- oder webbasierte Umsetzung klassischer Personalarbeit bzw. ob es (vielleicht schon bald) IT-Lösungen geben wird, die ein wirkliches Messen und davon ausgehendes Optimieren des Human Capitals ermöglichen, das werden die Hersteller entscheiden.

Bleibt als **Fazit** festzuhalten:

Schafft man es, ein gemeinsames konzeptionelles Grundverständnis von HCM herzustellen, dann wird sich HCM vielleicht schon bald für alle Beteiligten, für Unternehmen und für Mitarbeiter, als win-win-Situation etablieren: Wenn ein Mitarbeiter seine Fähigkeiten und sein individuelles HC kennt, dann ist es für ihn auch möglich, für sich selbst seinen optimalen Platz zu bestimmen und seine Position zu behaupten, durch die er sowohl den HC-Wert für sich als auch für das Unternehmen optimieren kann. Vor diesem Hintergrund bedeutet HCM eine individuelle Chance im kollektiven Wettbewerb! Durch Ignorieren oder gar Leugnen dieser Chance vergibt man die Möglichkeit, diese Herausforderung mitzugestalten (so lange noch Gestaltungsspielraum besteht...)?

In diesem Sinne ist HCM viel mehr als ein notwendiges Übel – es ist eine strategische Chance! Zwei Wochen Diskussion haben viele interessante Anregungen und Erkenntnisse gebracht – die Forschung geht weiter, die Praxis wird davon profitieren! Auch an dieser Stelle noch einmal Dank für's Mitmachen.

Christian Scholz und Roman Bechtel