



Professor Peter Meyer-Ferreira

HR muss lernen, in anderen Kategorien zu denken

Mainstream ist nicht sein Anspruch. Der Schweizer Professor Peter Meyer-Ferreira denkt Human Capital neu und sieht die aktuelle Wertschöpfung des Personalmanagements in vielen Unternehmen kritisch. Aus Anlass der Neuauflage seines Buches „Human Capital strategisch einsetzen“ sprachen wir mit ihm über Kreditwürdigkeit von HR und liegen gelassene Potenziale.

Personalwirtschaft: Die Unterstützung der Unternehmensleitung müsse sich die Personalabteilung erst erarbeiten, betonen Sie. Warum hat HR so wenig Kredit?

Meyer-Ferreira: HR hat eine Tradition der Administration und der Rekrutierung, in der es einen guten Ruf genießt. Ein Problem hat HR in seinen anderen Leistungsbereichen – der Strategieentwicklung, in der Entwicklung der HC-Systeme und in der Beratung. Entscheidend ist der Leistungsausweis bei den HC-Systemen. Insbesondere beim Performance Management, wo HR dazu übergegangen ist, das Management by Objectives bis auf die Mitarbeiterebene durchzusetzen. Aber auch beim Talent Management, wo es vielfach alten Wein in neuen Schläuchen präsentiert, spürt die Linie sehr wohl, dass ihr eigener Aufwand, der mit solchen Systemen verbunden ist, keinem erkennbaren Nutzen gegenübersteht. Hier präsentiert sich HR als reiner Kostenverursacher. Kredit lässt sich so nicht gewinnen.

Was empfehlen Sie HR stattdessen, um als wirksame Unternehmenseinheit wahrgenommen zu werden?

HR muss sich viel stärker auf den effektiven Nutzen der Leistungen für die eigenen Kunden ausrichten. Ob HR strategisch wirkt, ist dabei nicht entscheidend. Am Ende zählt, ob die Leistungen von der Linie nachgefragt werden. Das ist dann der Fall, wenn die Linie erkennt, dass HR hilft, Transaktions- oder Opportunitätskosten zu sparen. HR muss lernen, in diesen Kategorien zu denken.

In der Neuauflage Ihres Buches fordern Sie, Human Capital Management als Kernaufgabe der Unternehmensführung zu verstehen. Warum ist HCM Chefsache?

Die erfolgreiche Ausstattung des Unternehmens mit Humankapital, dessen Nutzung zum Aufbau von wettbewerbsfähigen Unternehmenskompetenzen sowie deren wertschöpfender Einsatz zur Nutzengenerierung für die Kunden sind zentrale Elemente der Unternehmensführung. Sie können ebenso wenig delegiert werden wie die Gewinnung und Nutzung von Finanzkapital oder die Gestaltung der Kundenbeziehung. HR hat hier eine unterstützende Funktion, aber nicht mehr.

Wenn strategisches HCM entscheidend für den Unternehmenserfolg ist, welche Stellschrauben bietet es dann, um zu überragenden Ergebnissen im Wettbewerb zu kommen?

Es gibt im Wesentlichen drei Stellschrauben: erstens die Positionierung auf dem Arbeitsmarkt gegenüber den wichtigsten Konkurrenten auf dem Absatzmarkt. Diese Stellschraube wird aus meiner Sicht seit Jahren hoffnungslos überbewertet. Zweitens die Fähigkeit des Unternehmens, aus den individuellen Fähigkeiten der Mitarbeiter wettbewerbsfähige Unternehmenskompetenzen zu generieren. Diese Stellschraube wird eher unterschätzt. Und drittens die Fähigkeit des Unternehmens, mit diesen Unternehmenskompetenzen wettbewerbsfähige Leistungen für die Kunden zu generieren. Dies ist in erster Linie eine Frage der Logik der Unternehmenssteuerung, von

denen das Management by Objectives nur eine ist, die lange nicht überall Sinn macht. Hier liegen aus meiner Sicht in den meisten Unternehmen die mit Abstand größten Potenziale.

Mit der Human Capital Academy leiten Sie selbst ein Unternehmen. Wodurch zeichnet sich Ihr eigenes Human Capital Management aus, was macht es einzigartig?

Die Human Capital Academy ist ein Spin-off der Zürcher Hochschule, um innovative Produkte im Bereich des Human Capital zu entwickeln und zu vermarkten. Im Moment ist die Academy Auftraggeberin der Hochschule für ein Forschungsprojekt zur Evaluation eines von mir entwickelten wertschöpfungs-basierten Funktionsstufenmodells. Ich werde aber auch in meiner Beratungstätigkeit auf das Humankapital der Hochschule zurückgreifen. So kann ich die Fixkosten tief halten und habe dennoch sehr viel Know-how zur Verfügung, um quantitativ und qualitativ meine Versprechen gegenüber den Kunden einzuhalten. Ich bin also im Moment der Netzwerker.

Das Interview führte Jürgen Scholl.

Literatur-Tipp

Info



Peter Meyer-Ferreira: **Human Capital strategisch einsetzen. Neue Wege zum Unternehmenserfolg**, Personalwirtschaft Buch, 2. Auflage, 336 Seiten, gebunden, Köln 2015.