

# ALPHA



ALPHAS Kaderportal

## DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.  
SAMSTAG/SONNTAG, 2./3. APRIL 2005. AUFLAGE 439'316. INSERATE: TELEFON 044/248 10 10, FAX 044/248 41 91

### Menschenmaterial und Humankapital

# Akquisition Mensch

**Humankapital ist als Unwort verpöht. Wenn die Manager jedoch ihre Mitarbeitenden wie Kapital bewirtschaften müssten, gingen sie sorgsamer mit ihnen um. Ein Idealzustand.**

von Betty Zucker (\*)

Viel Wasser, ein paar Gramm Salz und einige Spurenelemente. Das ist das Menschenmaterial. Viel Wert hat es nicht. Insofern wundert es nicht, dass mancher Unternehmer seine Leute auf die Strasse wirft wie die Italiener Porzellan an Silvester: in der Hoffnung auf ein gutes, neues Jahr. Gerade wenn das vergangene gar nicht so schlecht war, gönnen sich führende Unternehmer Einsparungen am Humankapital – und verschleudern unbezahlbaren Mehrwert.

Vor kurzem entliess Peter Wuffli von UBS über 600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – bei einem Gewinn von über acht Milliarden Franken. Sein Kollege Joe Ackermann von der Deutschen Bank brachte es bei einem Reingewinn von 2,5 Milliarden Euro gar auf 6400. Warum tun sie das? Es ist klar, dass der Strukturwandel drückt und da es bib-

lisch zu und her geht nach dem Motto «ihr kennt weder den Tag noch die Stunde» versuchen alle, nicht die letzten zu sein – und dies nicht nur aus persönlichem Ehrgeiz. «Competing against time». Es ist aber auch klar, dass Unternehmen nur so gut wie die Mitarbeiter sind, die sie beschäftigten. Also weg mit den Schwächsten, mag man sich denken. Aber es trifft nicht nur sie.

#### Möchten Sie Humankapital sein?

Wenn ganze Abteilungen dicht machen, geht Humankapital paketweise in die Bins. Damit stellt sich die Frage: Welchen Wert hat Humankapital? – Sorry. «Humankapital» darf man nicht mehr sagen. Politisch unkorrekt. Das Wort, in dem der Balsam der Menschenwürde mit der harten Münze des Kapitals amalgamiert, wurde kürzlich zum Unwort des Jahres erklärt, und der geneigte Leser spürt etwas. Im Begriff steckt politischer und ökonomischer Sprengstoff.

Verstehen Sie sich als materielle Wertanlage mit der Lebensaufgabe, Zinsen zu tragen? Humankapital erscheint als eine Ware, wie etwa eine Wurst, in dem das einzelne Stück Mensch zu einem undefinierbaren Anteil

zerfasert. Als Humankapital sind wir Objekte in den Händen von Humankapitalisten, die uns akquirieren, zu ihren Zwecken benutzen und uns anzuhäufen versuchen oder uns verhöckern, fast wie einst, als es noch Sklaven gab. Im Humankapital verrät sich ein Wort aus dem Dictionnaire des Teufels. Es ist das Enkelchen von Theodor Fontanes «Menschenmaterial», das Karl Marx im «Kapital» verwendete, um das wahre Gesicht des Kapitalismus zu entlarven, und das später auf dem anderen Flügel des politischen Spektrums sein Unwesen trieb.

Im Humankapital steckt die Zukunft einer Wirtschaft und Gesellschaft, in der sich der marxistische Gegensatz von Kapital und Arbeit auflöst, denn Arbeit und Kapital, dieser Widerspruch zwischen Ausbeuter und Ausgebeutetem, hat in Zukunft die Neigung, zusammenzufallen.

Diese Entwicklung konnte selbst Karl Marx, dieser Jahrtausendsassa, nicht erahnen. Bei allem Überfluss an Arbeits-



Betty Zucker

kräften ist Humankapital je länger je mehr Mangelware. «Talent makes Capital dance», das erlebt jeder am eigenen Leibe, der Experten sucht. Doch Talent fällt immer durch seine auffallende Seltenheit auf. Und was selten ist, hat seinen Preis. Aber selbst unter den «Arbeitern» hat Arbeit den Ruch der Ausbeutung verloren. Das junge Jahrtausend hat uns gelehrt, dass es besser ist, Arbeit in der Rolle als Humankapital zu haben, als Freizeit rund um die Uhr.

#### Langfristige Kapitalanlage

Der globale homo oeconomicus von heute weiss, dass Kapital Zinsen trägt, pflegt sein eigenes Humankapital und legt es mit Vorteil langfristig an. Einige menschliche Werte geniessen in unserer postindustrialisierten Wirtschaft einen steigenden, mit Gold aufgewogenen Wert: Leistungsbereitschaft und die Fähigkeit, Know-how sowie alle Mittel und Anstrengungen, diese zu erhalten und zu stärken, sind das wahre Kapital, und damit wertvoller als alles andere, was sich ein Kapitalist der alten Schule vorstellen kann. Finanzkapital ist in der Regel schnell zur Stelle, wenn gute Ideen und ihre Umsetzer überzeugen.

#### Arbeit als Gewinnfaktor

Was Menschen vermögen, ist das begehrteste Gut. Seien das Fähigkeiten im Kommunizieren, im Singen, im Fussballspielen oder im Erfinden eines Zauberers. Das «Vermögen» von Harry Potters Erfinderin Joan Row-

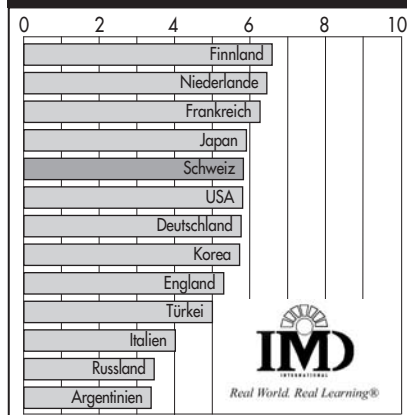
land lässt Peter Wuffli, Joe Ackermann oder Daniel Vasella, ja selbst die Queen arm aussehen. Das alles erzählt das Wort «Humankapital» in einem einzigen Wort.

Am menschlichen Vermögen oder eben Unvermögen – dem eigenen oder dem seiner Mitarbeiter – entscheidet sich der Erfolg oder Misserfolg eines Managers. So stellt sich beispielsweise bei Mergers & Acquisitions stets die entscheidende Frage, ob das Management gehen muss oder darf, oder unbedingt bleiben muss, um den zukünftigen Erfolg sicher zu stellen. Ein Grossteil der Fusionen scheitert am Unvermögen, das akquirierte Unternehmen, sprich seine Leis-

(Fortsetzung auf Seite 3)

#### Soziale Verantwortung

Soziale Verantwortung der Wirtschaftskapitäne



Quelle: IMD World Competitiveness Yearbook 2004  
www.imd.ch/wcy

(Fortsetzung von Seite 1)

Ergebnisträger, sinnvoll zu integrieren. Der Erfolgslieferant Warren Buffet richtet seine Aktienportfolios selbst bei milliardenschweren Konzernen nicht zuletzt nach der Qualität der obersten Führungskräfte aus. Das zeigt auch: Der Wert des Humankapitals ist von Mitarbeiter zu Mitarbeiter verschieden. Je tiefer die Hierarchiestufe und die Qualifikation, um so unbekümmerter werden Arbeitskräfte weiterhin als Kosten – als head count – veranschlagt. In den postindustrialisierten Ländern gehört die Zukunft den Unternehmen mit Spitzenkräften auf allen Stufen.

### Die Chance zu Mehrwert

Wenn es ein Kapital gibt, das dem Unternehmen dauerhafte und schwer nachahmbare Wettbewerbsvorteile bringt, ist es das Humankapital. In seiner neuen Dimension der Kreativität, Innovationskraft und sozialen Kompetenz, auf das in pompigen Reden und Hochglanzbroschüren so gepocht wird. Andererseits, das sei gern zugestanden, erweisen sich Investitionen in diese Art von Kapital auch als äusserst risikoreich. Davon können Fussballclubs, die kaum über Finanzkapital und sogenanntes strukturelles Kapital verfügen, ein Lied singen.

Wohl deshalb bilden noch nicht die Personalmärkte, sondern nach wie vor die Finanz- und Kapitalmärkte den Dreh- und Angelpunkt der Wirtschaft. Das Humankapital bleibt noch im Schatten der glänzenden Zahlen. Leider ist es bis heute weder erlaubt noch praktisch machbar, das Humankapital präzise zu bilanzieren, doch wenn die Humankapitalisten ihre Mitarbeiter wie Kapital bewirtschaften müssten, gingen sie sorgsamer und effizienter mit ihnen um.

Wenn wir dem Humanen im engeren Sinn Kapitalwert verleihen, sind wir endlich dort, wo die Humanisten immer hin wollten, und Karl Marx auf halbem Weg stecken blieb: An der Schwelle zur nächsten Utopie.

(\*) Betty Zucker ist Inhaberin von Betty Zucker + Co. in Zürich. ([www.bettyzucker.ch](http://www.bettyzucker.ch), [bz@bettyzucker.ch](mailto:bz@bettyzucker.ch))

## E-Mail-Management

# Übervoller Posteingang

**Das E-Mail-System verkommt zu oft zu einer Informations-Schleuder und der Posteingang zu einem E-Mail-Friedhof mit Hunderten von Mails. Dies muss nicht sein.**

von Willy Knüsel (\*)

Hand aufs Herz! Wer hat nicht schon unter der E-Mail-Flut gestöhnt und wer hat sich nicht schon über E-Mails geärgert, die daher kommen, als ob sie von einem Neandertaler stammen. Trotzdem – E-Mails sind aus unserem Alltag, privat und geschäftlich, nicht mehr wegzudenken. Doch im Vergleich zur Briefpost gibt es noch keine verbindlichen Standards. Möglich Probleme können sein:

- Mails werden nicht fristgerecht bearbeitet und beantwortet
- Der Kommunikationsstil entspricht nicht dem Unternehmensstandard
- Vertrauliche Informationen werden unbeachtet weitergeleitet
- Transparenz und Kontrolle gehen verloren
- Prozesse können nicht mehr nachvollzogen werden
- Die Informationsflut per E-Mail stresst die Mitarbeitenden

### Fehlende E-Mail-Policy

E-Mails sind ein Zwittermedium zwischen formeller und informeller Kommunikation. Einerseits verspricht die schriftliche Form Seriosität, andererseits wird man aufgrund der Schnelligkeit des Mediums zu einem lockeren Umgang damit verleitet.

In vielen Firmen führt fehlendes E-Mail-Management oder eine fehlende E-Mail-Policy zum Beispiel dazu, dass relevante Informationen in der Masse verloren gehen oder bedeutende Nachrichten nicht archiviert

werden. Obwohl E-Mails mittlerweile zu den wichtigsten Kommunikationskanälen in Firmen gehören, fehlt es Anwendern an klaren Vorgaben, die die Bearbeitung und Archivierung regeln. In vielen Fällen werden die Rechtschreibung und der Stil ignoriert und es existieren keine Regeln, welche Daten zum Beispiel nur verschlüsselt oder mit digitaler Signatur versendet werden dürfen.

Wie gesagt, E-Mails sind ein hervorragendes Medium, um schnell und effizient zu kommunizieren. Doch nur zu oft verkommt das E-Mail-System zu einer Informations-Schleuder und der Posteingang zu einem E-Mail-Friedhof mit Hunderten von Mails.

### Löschen, archivieren, terminieren

Fangen Sie bei sich selber an, um die E-Mail-Flut einzudämmen. Versenden Sie E-Mails nur an jene, die es betrifft und nicht noch Kopien an Mitarbeiter x und y, die auch noch interessiert sein könnten. Hören Sie auf mit der Absicherungsmentalität. Lieber ein E-Mail zuwenig als eines zuviel. Zudem müssen nicht alle E-Mails beantwortet werden. Vergessen Sie E-Mails wie «OK mach ich» oder «Danke für die Info».

Werden Sie effizienter im Umgang mit E-Mails und passen Sie auf, dass Sie nicht zum Sklaven des E-Mail-Programms werden. Grundsätzlich sollen E-Mails innerhalb von



Willy Knüsel

24 Stunden beantwortet werden. Aber es ist nicht nötig, dass Sie sich bei jeder eingehenden E-Mail unterbrechen lassen. Bearbeiten Sie deshalb E-Mails nur zwei bis drei Mal täglich und schalten

Sie alle Signale aus, die Sie auf ein neues E-Mail hinweisen. In meiner Beratertätigkeit sehe ich immer wieder Leute, die die E-Mails in ihrem Posteingang wieder und wieder durchsehen, öffnen und wegklicken. Wie eine Untersuchung gezeigt hat, wird mit dieser Arbeitsweise ein E-Mail während seines Lebenszyklus fünf bis zehn Mal geöffnet und weggeklickt. Dabei könnten mindestens zwei Drittel aller E-Mails innerhalb von fünf Minuten erledigt werden.

Sie sparen also sehr viel Zeit, wenn Sie jene Mails, die innerhalb von fünf Minuten erledigt werden können, sofort bearbeiten und danach löschen oder archivieren. Jene E-Mails, deren Bearbeitung länger dauert,

### Der E-Mail-Knigge

- Gehen Sie sparsam mit den Funktionen «Kopie an» und «Antworten an alle» um.
- Bearbeiten Sie Mails nur zwei bis drei Mal am Tag.
- Schalten Sie Signale aus, die Sie auf neue Mails hinweisen.
- Bearbeiten Sie Mails sofort, falls sie sich innerhalb von fünf Minuten erledigen lassen.
- Am Ende eines Arbeitstags sollte Ihr Posteingang leer sein.
- Arbeiten Sie mit Ordnern.
- Haben Sie sehr viele Mails, arbeiten Sie mit Regeln. Alle Newsletter direkt in einen Ordner leiten.
- Schreiben Sie aussagekräftige Betreffzeilen und pro Mail nur über ein Thema.
- Verfassen Sie Mails inhaltlich klar und verständlich, ohne Schreibfehler und sauber gestaltet.
- Etablieren Sie in Ihrem Unternehmen eine E-Mail-Policy.

planen Sie als Aufgabe oder als Termin ein (Drag-and-Drop Funktion von Outlook). Bei vielen Mail-Usern sammeln sich oft Hunderte von Nachrichten im Posteingang. Hier finden sich noch nicht erledigte, noch nicht archivierte, vergessene, verschollene und natürlich neue E-Mails wild durcheinander. Ist das der Sinn des Posteingangs? Nein, natürlich nicht! Der Posteingang ist für neu eingehende E-Mails reserviert und idealerweise sollte er am Abend leer oder fast leer sein. Andere E-Mails gehören gelöscht, archiviert oder terminiert.

### Aussagekräftige Betreffzeile

Die Betreff-Zeile ist im E-Mail-Verkehr eminent wichtig, denn sie helfen dem Empfänger die tägliche E-Mail-Flut effizienter zu bearbeiten. Die Betreffzeile kann auch darüber entscheiden, ob und wann Ihr E-Mail gelesen wird. Also: schreiben Sie aussagekräftige Betreffzeilen, die den Inhalt ganz kurz zusammenfassen. Und schreiben Sie pro E-Mail nur über ein Thema. So vereinfachen Sie die Bearbeitung, Archivierung und das Suchen von E-Mails.

E-Mails haben einen neuen Kommunikations-Stil in die Büros gebracht: erfrischend unkompliziert, schnell, knapp und auf den Punkt gebracht. Diese positiven Eigenschaften dürfen aber nicht mit Schludrigkeit und Ungenauigkeit verwechselt werden.

E-Mail-Systeme betreffen auch Themen wie Firmenimage, Aufbewahrungspflicht von Dokumenten, Effizienz und Effektivität und Datenschutz. Sobald mehrere Mitarbeiter mit einem E-Mail-System arbeiten, braucht es eine festgeschriebene E-Mail-Policy.

(\*) Willy Knüsel ist Betriebswirtschaftler, Coach für Arbeitstechnik und Projektleiter E-Mail-Management bei der OfficeCare AG in Gerlafingen. Er hat eine Broschüre über E-Mail-Management verfasst. Diese kann beim Autor bezogen werden.

( [www.officecare.ch](http://www.officecare.ch), [w.knuesel@officecare.ch](mailto:w.knuesel@officecare.ch) )

Diesen und weitere Artikel finden Sie unter

[www.jobwinner.ch](http://www.jobwinner.ch)