



Heinrich Keßler

## Das HCS-System: Veränderungen bewirken Veränderungen.

Das Dokument enthält eine Zusammenfassung dessen, was der Autor 2002 als „HCS-System: Human Capital System“ verstand. Es diente der Akquisition, Information, Beratung von Unternehmern und Führungskräften sowie entscheidenden Personen über Partnerschaften und Projekte.

Veröffentlichung:

HCS Human Capital System - Veränderungen bewirken Veränderungen  
2002, Tagungsband  
1. Tagung Innovative Arbeitsgestaltung  
Zukunft der Arbeit am 17./19.04.2002, Berlin  
RWTH Aachen/ Bundesministerium für Bildung und Forschung

Das Originaldokument vom 17.08.2002 wurde am 20.06.2017 in die jetzige Fassung gebracht.

Autor:

Heinrich Keßler  
Hornisgrindestraße 1  
D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>



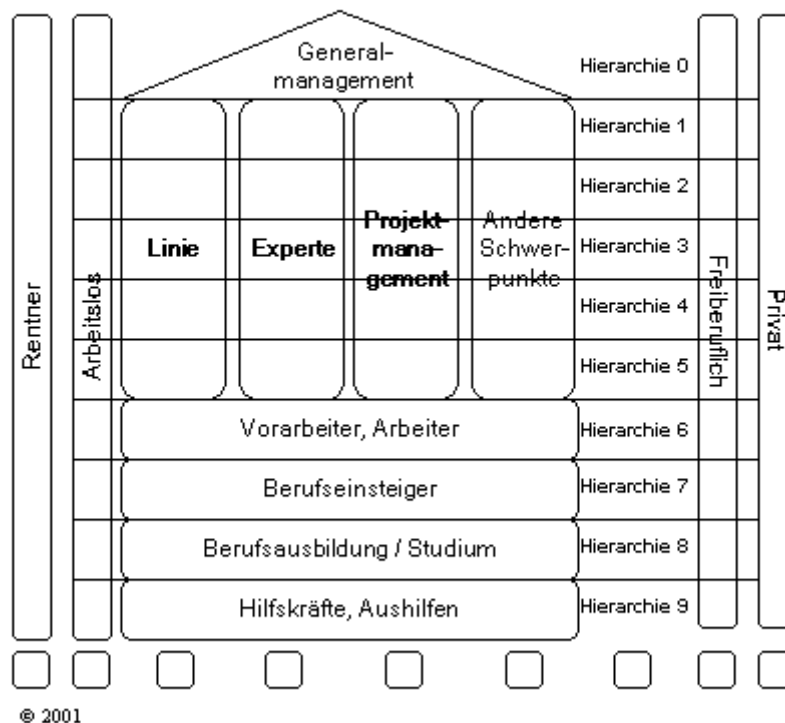
## HCS Human Capital System©: Veränderungen bewirken Veränderungen

Nach dem heutigen Stand der Erkenntnisse aus dem Projekt NESTO haben sich das Arbeitsleben, die Arbeits- und Leistungsmotivation, die Vorstellungen von Berufen und Karrieren und die Erwartungen an die Balance zwischen Berufs- und Privatleben erheblich verändert. Die Generation der heute 25-30-jährigen stoßen mit ihren anderen Werten und Erwartungen an das Leben und den Beruf weitere Veränderungen an. Hier soll am Beispiel des Projektmanagements aufgezeigt werden, wie durch neue bzw. verbesserte Werkzeuge das Human Capital im Projektmanagement (HCPM) künftig besser erkannt, erhalten, genutzt und entwickelt werden kann.

### Das Karrierehaus

Jedes Unternehmen weist eine eigene Mischung von Möglichkeiten, Prioritäten und Interessen für die Entwicklung von Karrieren auf. Das Beispiel ist mit freundlicher Genehmigung entnommen aus HCS Human Capital System© „Mein Weg im neuen Jahrtausend“, (2002 im Vertrieb der GfV GmbH. Das Unternehmen ist erloschen.):

### Das Karrierehaus





Karrierewege, die ein Unternehmen nicht bietet, bietet vielleicht die Branche oder einer anderen Region oder ein anderer Beruf. „Kaminkarrieren“, d.h. der senkrechte Aufstieg in einer der Säulen wird künftig eher seltener oder irgendwann nicht mehr weiter gehen. Personen, die morgen dem Top-Management angehören wollen, sollten bei Ihrer Planungen bereits in jungen Jahren darauf achten, dass alle Hauptsäulen in ihrem Berufsweg in ausreichendem Maße vorkommen.

## Veränderungen im Projektmanagement

Von folgenden Veränderungen wird ausgegangen:

1. die tüchtigen und erfolgreichen Projektleiter werden künftig mehr als bisher auswählen können, welche weiteren Projekte sie leiten werden,
2. die „gescheiterten“ Projektleiter werden künftig weniger dulden, dass ihnen der Makel des Scheiterns anhaften bleibt, wenn die Ursachen des Scheiterns des Projektes nicht ihnen, sondern anderen Einflussfaktoren zuzuschreiben sind,
3. der Freiraum und die Verantwortung, wie sie für das Projektmanagement typisch sind, motivieren einen Teil der Mitarbeiter, während andere sich überfordert fühlen, den Gestaltungsrahmen zu nutzen,
4. die größte Zahl von Projektleitern, werden von den Unternehmen mehr fordern, ihre im Projektmanagement bewiesenen Kompetenzen bei den Besetzungsentscheidungen für Führungspositionen stärker als bisher zu berücksichtigen,
5. Projektauftraggeber werden in Zeiten knapper Ressourcen künftig sorgfältiger die Personen auswählen, welche sie mit der Leitung von Projekten beauftragen. Denn es sind die Projektauftraggeber, die künftig eher und mehr zur Rechenschaft gezogen werden, wenn sie bereits bei der Projektbeauftragung hätten erkennen können oder müssen, dass die vorgesehene Person voraussichtlich nicht in der Lage sein wird oder kann, das Projekt erfolgreich zu leiten und die Projektziele zu erreichen.
6. Flexible, gemeint sind in der Regel kurzlebige Strukturen und Organisationsformen, wie sie z.B. für die Projektorganisationen typisch sind, tragen immer mehr dazu bei, dass das Wissen um die Kompetenzen und Potenziale der Mitarbeiter, Nachwuchs- und Führungskräfte im Unternehmen verstreut ist.
7. Kompetenzen werden immer mehr im Beruf, d.h. in der Praxis erworben, entwickelt und gefestigt. In der Praxis erworbene Kompetenzen werden meist nicht aktenkundig, d.h. es gibt kein Diplom, keine Urkunde, auch keine Teilnahmebescheinigung für die Personalakten und/oder für die Erfassung in Bildungslebensläufen.
8. Die Personalabteilungen werden derzeit als Rationalisierungsreservoir entdeckt. Die administrative Personalarbeit wird rationalisiert, doch das Risiko, dass dabei zuerst die qualitative Personalarbeit geopfert wird, ist sehr groß.
9. Es werden sich auch in der Zukunft neue Berufe entwickeln – und es wird auch wie bisher einige Zeit dauern, bis die jeweils bereits eingetretenen Veränderungen sich auch in entsprechend neuen (Ausbildungs-)Berufsbildern niederschlagen. Zurzeit gibt es für das Projektmanagement noch immer kein verbindliches Berufsbild, obwohl zig-Tausende Mitarbeiter und Führungskräfte im Moment in diesem „Beruf“ eingesetzt sind.
10. In den Führungsetagen ist bekannt, dass in 70 % aller Projekte die Projektziele nicht erreicht werden. Als Gegenmaßnahme wird derzeit hauptsächlich das Projektcontrolling und das Risikomanagement perfektioniert.



Im folgenden Kapitel wird zunächst das Human Capital System© skizziert, um anschließend aufzuzeigen, wie auf das situative und das Veränderungsmanagement aussehen kann.

## Das Human Capital System©

Das System der Menschen in Organisationen wird in der (Organisationsentwicklungs-) - Literatur üblicherweise als das „soziale System“ bezeichnet. Gemeint sind dabei überwiegend die formale und informale Organisation, die Hierarchien, die Beziehungen und deren Prozesse und Dynamiken. Betriebswirtschaftlich relevant sind nur die *Kosten* des sozialen Systems, die in der Gewinn- und Verlustrechnung als „Personalaufwendungen“ dargestellt werden. Das *Kapital*, welches die „Menschen an Bord“ verkörpern, wird nicht erwähnt. Würde mit dem Sachkapital ähnlich verfahren, würden z.B. die Grundstücke, Gebäude, Maschinen und Einrichtungen ebenfalls nicht in der Bilanz erwähnt, sondern nur die Kosten für die laufenden Aufwendungen für die Erhaltung, Erneuerung sowie für Zinsen und Tilgungen der Kredite.

Das HCS Human Capital System© hat zum Ziel, das (auch weiterhin nicht bilanzierbare) Kapital der Menschen in Organisationen einer angemesseneren Betrachtung zuzuführen. Kein Unternehmer käme z.B. auf die Idee, ein Gebäude nur deshalb abzureißen, weil es 55 Jahre alt ist, um es anschließend durch ein neues zu ersetzen, das letztendlich die gleiche Funktion erfüllen soll. Wenn man bedenkt, dass eine Person in 20 Berufsjahren etwa 1-10 Mio. € oder mehr an Kosten/Investitionen verursacht, hinkt der Vergleich zur teilweise.

Die Systemelemente des HCS Human Capital Systems© bestehen wie bei anderen Systemen auch z.B. aus der formalen und informalen Organisation, der Hierarchie, den Werten und Leitbildern, den Einrichtungen, Verfahren, Methoden, Prozesse, Beziehungen, sowie aus Ressourcen, Leistungen, Produkten, Austauschbeziehungen usw. Nachfolgend soll nur der Begriff *Capital* insoweit beleuchtet werden, wie dies notwendig erscheint, um die Folgen für die Veränderungen der Arbeitswelt zu verdeutlichen.

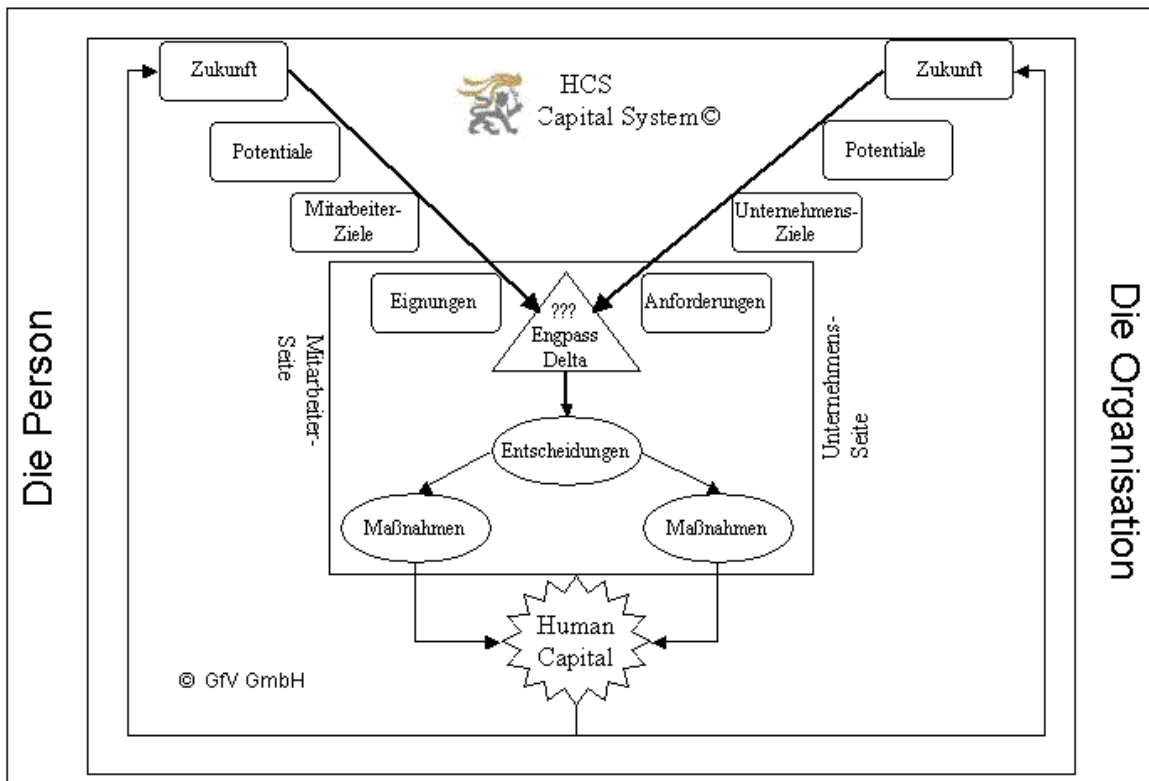


Abb. 1: Human Capital-System©

Das HCS Human Capital System© umfasst (auszugsweise):

- a) das Human Capital der einzelnen Personen,
- b) die Kernkompetenzen und das Potenzial des Unternehmens,
- c) dem Human Capital der Professionen,
- d) das Management des Human Capitals,
- e) das Human Capital der Organisation.

Zu a) Human Capital der einzelnen Personen, soweit es für Unternehmen relevant ist:

Das Human Capital besteht am Anfang des Berufslebens eines Menschen meist im Wesentlichen aus seinen Talenten, Qualifikationen, den Potenzialen für die weitere Entwicklung, der Ungebundenheit, Modellierbarkeit, Lernbereitschaft und körperlichen und geistigen Fitness. Im Verlaufe des Berufslebens kommen Erfahrungen, Gewohnheiten, Routinen, Beziehungen, Einfluss, Macht, Rollen, Funktionen, Ansehen, Kompetenzen, Netzwerke und anderes hinzu. Lokale, persönliche, private oder interessensbedingte Verbundenheit und Gebundenheit können das Human Capital des einzelnen Menschen sowohl erhöhen wie relativieren. In den letzten Jahren des Berufslebens sind die Organisationskenntnisse, der Überblick, die Routinen und Gewohnheiten sowie Bewährungen und Fähigkeiten zum Erhalten und Bewahren die wesentlichen Kapitalien.



Nicht nur die Inhalte des persönlichen Human Capitals verändern sich im Verlaufe des Berufslebens, sondern auch die Bereitschaft und Fähigkeit, es für das Unternehmen einzusetzen: Der Berufseinsteiger bewegt sich zwischen hoch motiviert und einsatzbereit (oft selbstausbeutebereit) und wenig motiviert und anpassungsbereit, wodurch er signalisiert, dass er sein Human Capital nur unter sehr spezifischen Bedingungen für das Unternehmen einzusetzen bereit ist. Der Letztere hat weniger Probleme, sein privates Leben und seine privaten Beziehungen zu leben, wenn auch mitunter nur mit bescheidenen Mitteln. Der Hochmotivierte wird vom Unternehmen oft mit begeisternden Aufgaben betraut, die seiner Neigung, sich für ein Unternehmen einzusetzen, viele Nahrung bietet. Will dieser Mensch irgendwann Familie gründen oder sesshaft werden, steht er vor einem Dilemma: Das Unternehmen verspricht heute oft nur dann weitere Karriere, wenn die hohe Einsatzbereitschaft beibehalten oder gar noch gesteigert wird, die persönlichen und privaten Bedürfnisse verlangen jedoch gerade in der Phase der Hochleistungsfähigkeit andere Prioritäten. Im Moment scheinen sich viele, allzu viele Hochleistungsmenschen gegen ein Privatleben zu entscheiden, welches nicht vom Unternehmen dominiert ist. Es ist deshalb gerade dieser Personenkreis, der für die nächste Generation viel zu wenig Kinder zeugt und erzieht und gleichzeitig ein Modell für eine gesunde Mischung zwischen Berufs- und Privatleben vermittelt. Nur wenige scheinen persönliche Lösungen für Beruf und Karriere sowie Privatleben und Freunde zu finden. Spätestens ab einem Alter von ca. 40-45 Jahren wird der Mensch seine Bereitschaft, sein Human Capital aufzubauen verändern und insbesondere nach längerfristigen Möglichkeiten suchen, wo und wie er für sein Human Capital den höchstmöglichen Nutzen erzielt. Werte wie Arbeitsplatzsicherheit, Kontinuität und Möglichkeiten, die eigene Kompetenz zu spüren werden über die Bereitschaft entscheiden, sein Human Capital für das Unternehmen einzusetzen. Ist ein Alter von 50-55 Jahren erreicht, haben sich die persönlichen und privaten Verhältnisse meist wieder grundlegend gewandelt. Hochmotivierte werden bis zur Erreichung ihres Rentenalters versuchen, sich noch ein Denkmal zu setzen, das sie im Unternehmen überlebt, die nicht oder nicht mehr Motivierten werden auf einem niedrigen und möglichst abgesicherten Niveau die Arbeitsbeziehungen aufrecht zu erhalten versuchen. Die Verhaltensmuster gleichen sich in allen Hierarchien. Die überwiegende Mehrheit dürfte es jedoch als Pflicht verstehen, das vorhandene persönliche Human Capital bestmöglich weiterhin in bewährter und gewohnter Weise zur Verfügung zu stellen.

#### zu b) Kernkompetenzen und Potenziale des Unternehmens

Ein Unternehmen durchlebt von der Gründungsphase bis zum Ausscheiden aus dem Wirtschaftsleben verschiedene Phasen. In jeder Phase benötigt das Unternehmen eine typische Mischung von Human Capital der Unternehmensangehörigen. Die Unterschiede zwischen den einzelnen Phasen sind erheblich. In der Gründungsphase sind Pioniere und Unternehmer sehr nützlich und willkommen. In einer Stabilisierungsphase werden dagegen eher Menschen mit administrativen, konservativen und controlenden Kompetenzen ihre höchste Bedeutung im Unternehmen erhalten. Gelingt dem Unternehmen eine Innovationsphase (Phase der Erneuerung aus sich selbst), bietet es in dieser Phase die besten Bedingungen für Organisationsentwickler, während es in der Endphase eher Vermögensverwalter und Verwerter benötigt. Jedes Unternehmen hat seine eigene Zeit, ein eigenes Tempo und ein eigenes Muster der Rhythmik und Dynamik. Größere Unternehmen bestehen aus mehr oder weniger vielen Suborganisationen, die für sich betrachtet, ihr



„eigenes Leben“ innerhalb eines Unternehmens leben: Die Bedeutungen der einzelnen Bereiche und Funktionen wechseln von Phase zu Phase des Unternehmens ebenfalls.

#### zu c) Human Capital der Professionen

Professionen unterliegen ebenfalls einem eigenen Lebenszyklus. Während sich z.B. das Handwerk des Metzgers in vielen Jahrhunderten kaum geändert hat, sondern nur technisiert wurde, gab es den Beruf des Kondukteurs (Fahrkartenkontrolleurs in Straßenbahnen) nur eine kurze Lebensdauer. Der Bedarf an den einzelnen Professionen ist manchmal lokal gebunden (wie z.B. Bergmann). Ändern sich die lokalen Rahmenbedingungen, können die Voraussetzungen für Professionen völlig entfallen oder aber erst geschaffen werden, wie es z.B. derzeit für Genforscher und Gentechniker geschieht.

#### zu d) Management des Human Capitals

Die Aufgaben des Managements für das Human Capital bestehen darin sicherzustellen, dass das Unternehmen *aktuell und künftig* über jene Kompetenzen der Unternehmensangehörigen verfügt, welche einerseits den aktuellen bestehenden Leistungsprozess ermöglichen und andererseits das weitere Leben und Überleben des Unternehmens wahrscheinlich machen. Das Management ermittelt dazu den Bedarf an Kompetenzen zur Aufrechterhaltung und Weiterführung des Leistungsprozesses, die qualitativen und quantitativen, künftigen Bedarfe, sowie den aktuellen und künftigen Mangel und Überschuss an Kompetenzen. Die Analysen, Diagnosen, Entscheidungen, Planungen und Maßnahmen sollten dann den jeweiligen Erkenntnissen entsprechen. Insbesondere sollte das Management sehr frühzeitig die entsprechenden Erkenntnisse, Einschätzungen und Prognosen seinen Mitarbeitern und Führungskräften zumuten, damit diese die Gelegenheit haben, ihre Selbstorganisation auf die sich voraussichtlich ändernden Rahmenbedingungen des Unternehmens abzustimmen.

#### zu e) Das Human Capital der Organisation kann qualitativ vereinfacht bewertet werden

- mit dem Grad der Passung der Kompetenzen der Unternehmensangehörigen an die aktuellen Anforderungsprofile,
- mit der Kompetenz des Unternehmens und der Fähigkeit des Managements, die Menschen auf die künftigen Anforderungsprofile hin zu entwickeln,
- mit der Kompetenz des Unternehmens und der Fähigkeit des Managements, die Menschen mit Kompetenzen, die künftig nicht mehr benötigt werden, anderweitig einzusetzen oder die betreffenden Unternehmensangehörigen zu bewegen, sich rechtzeitig anderweitige Gelegenheiten zum Einsatz ihrer Kompetenzen zu suchen.

Zum Management des Human Capitals werden neue Methoden und Prozesse entwickelt, die allen genannten Anforderungen gerecht werden müssen.



## HCPM-Pass

Bei dem HCPM-Pass, entwickelt von Heinrich Keßler (vgl. Heinrich Kessler, Claus Hönle: *Karriere im Projektmanagement*, 2002, Springer Verlag, Berlin) sind die vorgenannten Anforderungen bereits umgesetzt:

1. Mit einer *Projektbewertung* wird das Anforderungsprofil an das Projektmanagement eines aktuellen bzw. vorgesehenen Projektes definiert. Der Projektauftraggeber erkennt projektbezogen, nach welchen Kriterien der Projektleiter gesucht und ausgewählt werden kann.
2. Mit dem gleichen Instrument *Projektbewertung* ermitteln die Kandidaten für die Projektleitung ihre Kompetenzen im Projektmanagement durch Ermittlung der Anforderungsprofile an das Projektmanagement des größten Projektes, welches sie bis dato erfolgreich geleitet haben (*Start-Projektmanagerindex*).
3. Durch Vergleich der Ergebnisse von 1. und 2. (Eignungsdiagnostik) wird der aktuelle Bedarf an Qualifikation, Beratung und Unterstützung des künftigen Projektleiters ermittelt. Gleichzeitig kann sich jeder Kandidat klare Vorstellungen machen, mit welchen Heraus-, Über- und Unterforderungen das künftige Projektmanagement aufwartet und entscheiden, wie diese mit seiner aktuellen Lebens- und Berufssituation und mit seinen weiteren Vorstellungen bezüglich der beruflichen Entwicklung vereinbaren will und kann.
4. Nach dem Abschluss eines Projektes werden neben den Ergebnissen des Projektes auch die Leistungen bzw. Ergebnisse des Projektmanagements bewertet und ausgewertet. Die Erfahrungen im Projektmanagement können dadurch in die Vorbereitungen späterer Projekte oder mitunter sogar in aktuelle integriert werden.
5. Aus den Ergebnissen von 1.-4. wird für den Projektleiter ein neuer *Projektmanagerindex* ermittelt, welcher im HCPM-Pass (Human Capital im Projektmanagement-Pass) dokumentiert und für die nächsten Projekte als Eignungsprofil genutzt werden kann.
6. Aus den Auswertungen vieler Projektanforderungsprofile werden Muster der Projekte erkennbar, die für das Projektmanagement des Unternehmens typisch sind. Die Erkenntnisse können unmittelbar für die Personalentwicklungsplanungen und -konzeptionen sowie in Aus- und Weiterbildungskonzeptionen verwendet werden.
7. Aus den Auswertungen vieler Projektmanagerindices (siehe 2. und 4.) und deren Veränderungen können wichtige Erkenntnisse für die Personaleinsatzplanungen und für die Nachwuchs- und Personalentwicklungen gewonnen und bei den Karrieremodellen und künftigen Besetzungsentscheidungen stärker berücksichtigt werden.
8. Die Impulse aus der langfristigen strategischen Planung können darauf hin untersucht werden, in welcher Art und Weise sich die aktuellen Anforderungsprofile an das Projektmanagement voraussichtlich ändern. Ferner können neue Anforderungsprofile geschaffen und überholte ausgesondert werden. Die notwendigen und ausreichenden Bildungs- und Personalmaßnahmen können frühzeitig definiert und mit den Betroffenen und Beteiligten in die Wege geleitet werden. Die veränderten Anforderungen der Zielgruppen können ebenfalls frühzeitig ermittelt und bei den Maßnahmen und Planungen angemessen berücksichtigt werden.

Die Methoden des HCPM-Passes als Teil des Human Capital Systems© verbinden somit in optimaler Weise fall- und personenbezogene Einzelmaßnahmen mit den personalen, motivationalen und organisationalen Veränderungen, bereits laufenden Entwicklungen und





langfristigen Trends. Die Instrumente sind im Internet unter <http://www.2000ff.de> in der jeweils aktuellen Fassung dargestellt.