

Performance Management und Human Capital

Mitarbeiter sind der Grund für Erfolg

Die Menschen im Unternehmen, ihre Leistungsfähigkeit, Ausdauer und ihre Bereitschaft, sich für das Unternehmen einzusetzen, die Glaubwürdigkeit des Managements und die Qualität der Kunden- und Lieferantenbeziehungen sind einige Faktoren, die das Image der Firma und deren Attraktivität für Investoren stark beeinflussen. Unternehmen, die ihre aus diesen Bereichen resultierenden, zukunftsgerichteten Risiken und Potenziale richtig einschätzen, können ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessern und sind finanziell erfolgreicher.

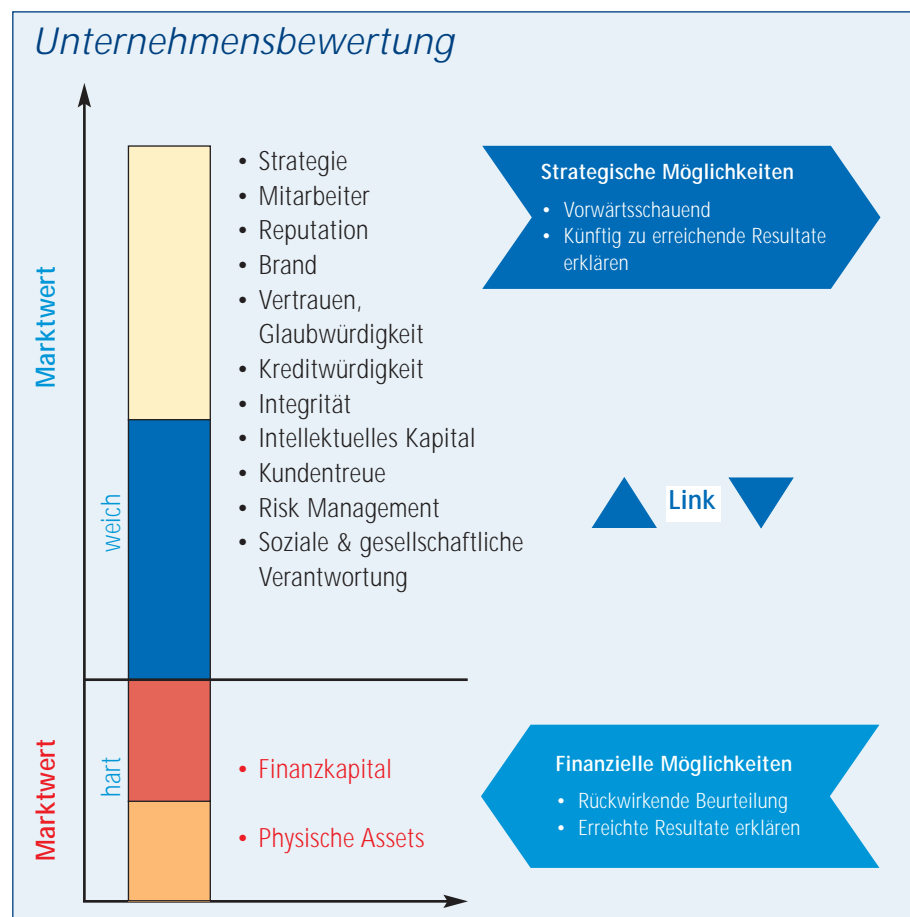
Urs Klingler

Amelia Räss-Fernandez

Bruno Catellani

Die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung eines Unternehmens geben gute Hinweise auf die Resultate und den Zustand des Unternehmens am Ende eines Geschäftsjahrs. Darüber hinaus wäre es aber auch interessant, konkrete Informationen über zukunftsgerichtete Aktivitäten und Pläne des Unternehmens zu erhalten, denn diese beeinflussen die Attraktivität als Arbeitgeber und als Investitionsobjekt ebenfalls.

Intern verfügbare Informationen zu den so genannten Soft-Faktoren wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Reputation und intellektuelles Kapital helfen, bestehende Risiken einzuschätzen und rechtzeitig Gegenmassnahmen einzuleiten. Unternehmen, die in diesem Bereich keine verlässlichen Angaben besitzen, sind im Blindflug unterwegs.





Sechs Schritte in die Zukunft

Die Studie «Sustaining value through people» definiert sechs Schritte, die Unternehmen durchlaufen müssen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig beeinflussen zu können. Es sind dies:

1. Abstimmung der Stakeholderinteressen und Erwartungen

- Um die Erwartungen und Interessen der Stakeholder zu verstehen, muss sich das Unternehmen intensiv und regelmässig mit den Bedürfnissen und Erwartungen auseinander setzen.
- Die Integration und Abstimmung der Stakeholder-Interessen ist nur durch enge Zusammenarbeit mit den wichtigsten Stakeholdern zu erreichen. Diese sind an unterschiedlichen Aspekten der Geschäfts- und Personalpolitik interessiert.

2. Angleichung der Personal- und Geschäftsstrategie

- Es ist wichtig, eine klare Vision in Anlehnung an festgelegte Werte und strategische Ziele zu entwickeln. Die Geschäftsbedürfnisse müssen erkannt und die Zusammenhänge verstanden werden, um den «Typ» Arbeitgeber, als den man sich auf dem Markt präsentieren will, zu bestimmen.
- Unternehmen benötigen eine zukunftsorientierte strategische Pla-

nung, die auch das Unerwartete berücksichtigt und von allen Stakeholdern gleichermassen getragen wird. Bestehen Abweichungen der Interessen von Unternehmen und Stakeholdern, wird das Ansehen als Arbeitgeber sowie das Vertrauen der Anleger in Mitleidenschaft gezogen.

3. Abstimmung der Personalpolitik auf die Personalstrategie

- Der Schlüssel ist die Einführung einer Personalpolitik, die den besten, langfristigen und nachhaltigen Mehrwert für die Unternehmung unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie generiert.
- Wichtig ist der Abgleich der Personalpolitik mit der gesamten Personalstrategie und die Konkretisierung. Wichtige Voraussetzung dafür ist, dass die Unternehmen den direkten Einfluss der Personalpolitik auf das Ansehen als Arbeitgeber und den Unternehmenserfolg verstehen.

4. Definition der Unternehmensziele und Identifizierung der Kenngrössen

- Die vierte Herausforderung ist die Definition der Unternehmensziele. Diese sollen durch relevante Kenngrössen ergänzt werden.
- Das Unternehmen muss die Fähigkeit entwickeln, Informationen über das

Unternehmen zu identifizieren und zu erfassen, mit welchen der Einfluss und der Mehrwert der Personalpolitik auf das Unternehmen messbar und nachvollziehbar gemacht wird.

5. Implementierung durch klaren Führungsstil

Die Erwartungen der Stakeholder erfordern ein Umdenken des Managements in einigen Aspekten der Führung. Unter anderem umfassen diese:

- Visionen, Strategien und Richtungen aufzeigen können.
- Verhaltensmuster in den Erwartungen und Interessen aller Stakeholder erkennen und in der Entwicklung mitberücksichtigen.
- Durch Transparenz und Nachvollziehbarkeit die eigene Glaubwürdigkeit bei allen Stakeholdern festigen und ausbauen.

6. Zwischenerfolge messen und Mehrwert transparent kommunizieren

- Die sechste Herausforderung besteht darin, den Mehrwert für das Unternehmen zu messen, zu steuern und zu kommunizieren.
- Die Schwierigkeit besteht darin, angemessene Systeme und Instrumente zu etablieren, um den Mehrwert und die Entwicklung messen zu können.

Effektiv vorhandene Ressourcen und Potenziale

100 % Geplante Mitarbeiter- Ressourcen		-10 % -10 % - 5 %	Geplante Ressourcen	Commitment= Messgröße für die Potenzialnutzung	Performance Management
Effektiv vorhandene Mitarbeiter- Potenziale		-15 % -10 %			
Verfügbare Workforce			Effektiv genutzte Potenziale		

Human Capital bildet die Basis

Künftige Unternehmensleistung baut auf verfügbarem Human Capital auf. Die gesetzten Ziele in Bezug auf Anzahl, Qualifikation und Einstellung der Mitarbeitenden zu erreichen, kann eine grosse Herausforderung sein. Faktoren wie knappe Arbeitsmarktressourcen, fehlende im Markt vorhandene Fähigkeiten (Skills), nicht geplante Abgänge von Schlüsselpersonen, Bindung von Ressourcen für die Einarbeitung neuer Mitarbeitenden, kürzere oder längere Abwesenheiten durch Krankheit und Unfälle wirken sich negativ auf das Unternehmen aus. In ihrer Beratungspraxis sehen die Autoren dieses Beitrags Unternehmen, die eine Abweichung zum geplanten Soll von bis zu 20 Prozent aufweisen. Es wird also mit Unterbestand gearbeitet, der sich wiederum negativ auf Mitarbeiterzufriedenheit, -loyalität und -commitment und damit schliesslich auf die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeitenden auswirkt. Langfristig betrachtet mindert dies

die Wettbewerbsfähigkeit und gefährdet die eigene Marktposition.

Erfolgsvoraussetzung: Messung

Den verfügbaren Mitarbeiterpotenzialen kommt damit in der Unternehmenssteuerung und einem strategisch orientierten HR-Management eine zentrale Bedeutung zu. Eine konsequente Messung und Analyse der genutzten Mitarbeiterpotenziale ist ein wichtiger erster Schritt in der Mobilisierung der Potenziale und der Vermeidung von Mitarbeiterisiken.

In der Praxis wird mit der «Arbeitszufriedenheit» das Wohlbefinden am Arbeitsplatz erfragt und die Frage nach dem «Wie geht es mir?» beantwortet. Zufriedenheit ist allerdings ein schlechter Indikator für das Human Capital. Zufriedene Mitarbeitende können unter Umständen wenig zu den Unternehmenszielen beitragen oder das Unternehmen verlassen. Zahlreiche Studien belegen jedoch eine enge

Korrelation zwischen Mitarbeiter-Commitment und Kundenloyalität und letztlich dem Unternehmenserfolg. Es ist nachvollziehbar, dass Mitarbeitende, die kein ausgeprägtes Commitment zum Unternehmen besitzen, auch den Kunden gegenüber ein verringertes Interesse zeigen. Commitment berücksichtigt daher nicht nur die Erfüllung der Mitarbeiterbedürfnisse (Zufriedenheit), sondern ist ein Indikator für die Mobilisierung der Mitarbeitenden sowie die Ausrichtung auf die Unternehmensziele. Eine wirkungsvolle Messung des Mitarbeiter-Commitments nimmt daher stets eine duale Sichtweise ein:

- **Mitarbeiterorientierte Sichtweise:** In welcher Beziehung stehen die Mitarbeitenden zu ihrem Arbeitsumfeld?
- **Managementorientierte Sichtweise:** Wie effektiv mobilisiert und kanalisiert das vorhandene Management-System (Führungsinstrumente, Führungsverhalten) die Mitarbeiterpotenziale?

Aus dieser Analyse lassen sich auf allen Stufen des Unternehmens Massnahmen zur konsequenteren Nutzung der Mitarbeiterpotenziale und der Verminderung der Mitarbeiterisiken definieren. Die Grafik auf der linken Heftseite zeigt die möglichen Risikopotenziale auf.

Die Einführung bzw. Erweiterung von Performance-Management-Systemen auf das gesamte Human Capital hat einen direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Die unten stehende Aufstellung zeigt, mit welchen Instrumenten hier nachhaltige Fortschritte erzielt werden können.

Fazit: Performance Management ist ein zentrales Instrument für die Entwicklung des Unternehmens und der beteiligten Individuen. Unternehmen, die Hinweise über ihren Fitnesszustand haben, sind erfolgreicher und können rechtzeitig Einfluss nehmen. Aus Blindflug wird Sichtflug. ■

Zielsetzung	Instrument
Fördern einer Feedback- und Lernkultur	<ul style="list-style-type: none"> ■ Führungsgespräche ■ Mitarbeitergespräche ■ Kurse und Seminare ■ Vorgesetzten-Beurteilung ■ 360-Grad-Feedback
Steigern der Motivation der Mitarbeitenden	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mitarbeiterbefragung ■ Potenzialorientierte Mitarbeiterbefragung ■ Commitment-Monitoring
Verbessern der Leistungsfähigkeit und Leistungserreichung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Management by Objectives (MbO) (Empfehlung: 1x ganzer Wortlaut)
Verbessern der Unternehmensleistung	<ul style="list-style-type: none"> ■ MbO mit Balanced Scorecard kombiniert
Anbinden der Leistungserreichung an die Lohnentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ■ MbO in Kombination mit konkreten Messgrössen und Standards (quantitativ und qualitativ)
Einschätzung der firmenintern vorhandenen Fähigkeiten und Skills	<ul style="list-style-type: none"> ■ Regelmässige Aufnahme und Assessment der Fähigkeiten mittels Fähigkeitsdatenbank
Fördern der Mitarbeiterentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Management Development? ■ Talent-Management ■ Interne Stellendatenbank
Definition von Ausbildungsbedürfnissen	<ul style="list-style-type: none"> ■ MbO (kurzfristige Massnahmen) in Abhängigkeit zu den zu erreichenden Zielen oder zur Leistungsförderung aus der Leistungsbeurteilung
Beförderung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beförderungsprozess in Anlehnung an Unternehmensentwicklung und Stellenplan
Höhereinreihungen und Funktionswechsel	<ul style="list-style-type: none"> ■ Funktionseinstufungssystem und Entlohnungspolitik
Erkennen von Potenzial für andere Funktionen und Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nachfolgeplanung und Assessment ■ Analyse der High Potentials und ihrer Bedürfnisse
Hinweise für die interne Nachfolgeplanung auf allen Stufen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nachfolgeplanung
Einschätzen der Qualität der Stakeholder-Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stakeholder-Interviews ■ Messung der Kundenloyalität ■ Beschwerdemanagement

Porträt

Urs Klingler und Amelia Räss-Fernandez sind bei PricewaterhouseCoopers AG im Bereich Human Resource Services tätig. Sie beraten Unternehmen insbesondere in den Bereichen Gesamtentlohnung, HR-Strategie und Unternehmenseffizienz sowie HR-Transaktionsdienstleistungen.

Urs Klingler ist auch Mitbegründer von www.smartHRweb.com, einer Intranetlösung zum Abbilden von HR-Prozessen.

Bruno Catellani ist Geschäftsführer von ValueQuest GmbH. ValueQuest ist auf potenzialorientierte Mitarbeiterbefragungen und die Analyse des Mitarbeiter-Commitments spezialisiert.

Fragen?

Urs Klingler
Director
Tel. 01 630 45 23
urs.klingler@ch.pwc.com



Amelia Räss-Fernandez
Senior Manager
Tel. 01 630 46 02
amelia.raess@ch.pwc.com



PricewaterhouseCoopers AG
Stampfenbachstrasse 52,
8035 Zürich
www.pwc.ch/hrs

Bruno Catellani
Geschäftsführer
Untermatt 37, 8805 Richterswil
Tel. 01 786 32 52
catallani@valuequest.ch
www.valuequest.ch

