DAS SCHWEIZER MAGAZIN FÜR VERWALTUNGSRÄTE

VR PRAXIS

MIT STRATEGIE ZUM ERFOLG
BE DIFFERENT OR DIE!

FREDMUND MALIK
«ENTSCHEIDEND IST DER BLICK IN DIE ZUKUNFT»

NACHFOLGE
KEINE ZEIT FÜR EMOTIONEN?

EIN FACHMAGAZIN DER UNTERNEHMER ZEITUNG

RISIKOFAKTOR PERSONAL

Mit dem HumanExcellence-Modell wird es möglich, Risiken im Personal-Bereich systematisch zu erfassen und sie somit kontrollierbar zu machen.

VON RENÉ MOSER

Wer als Verwaltungsrat die Aufgabe der Oberleitung über ein Unternehmen ernsthaft angehen will, merkt bald, dass sich das mit ein paar Sitzungen pro Jahr kaum bewerkstelligen lässt. Gerade im Bereich der Strategie und des Risikomanagement wartet viel Arbeit. Bei fast allen Unternehmen sind in den letzten Jahren die Mitarbeitenden zunehmend zu einem kritischen Erfolgsfaktor geworden. Entsprechend wandelten sich die Personalbüros zu Human Resources-Abteilungen, womit vor allem eine umfassendere und vertiefte Herangehensweise verbunden war. Doch die Risiken im Personalbereich sind weiterhin gross - und zwar von unten bis oben: Es ist zunehmend aufwändig, selbst einfaches Verkaufspersonal, etwa im Detailhandel, zu rekrutieren und so auszubilden, dass nicht nur externe und interne Vorgaben eingehalten, sondern auch Markenwerte stimmig vermittelt werden. Oder wenn kritische Wissensträger ausfallen, geraten mitunter ganze Projekte ins Stocken oder misslingen sogar ganz.

Frühzeitig kritische Entwicklungen erkennen

Dass das Top-Management solche Risiken im Griff haben muss, ist leichter gesagt als getan. Ein gelegentlicher Rundgang im Betrieb vermittelt oft nur die Schokoladenseiten und kann allenfalls von der Geschäftsleitung, kaum aber vom Verwaltungsrat genügend häufig unternommen werden. Mitarbeiterbefragungen, wie sie vielerorts durchgeführt werden, geben zwar ein umfassenderes Bild, das jedoch nur eine quantitative Momentaufnahme darstellt und keine soliden Vergleiche zulässt. Einzig das HumanExcellence-Modell ist ein Instrument zur ganzheitlichen und systematischen Personalrisikoanalyse. So wird es möglich, auf verschiedene kritische Entwicklungen frühzeitig und durch geeignete strategische und operative Massnahmen einzugehen. Es ist Teil des Risikomanagements einer Unternehmung und somit beim Verwaltungsrat und bei der Geschäftsleitung anzuordnen.

Das Modell

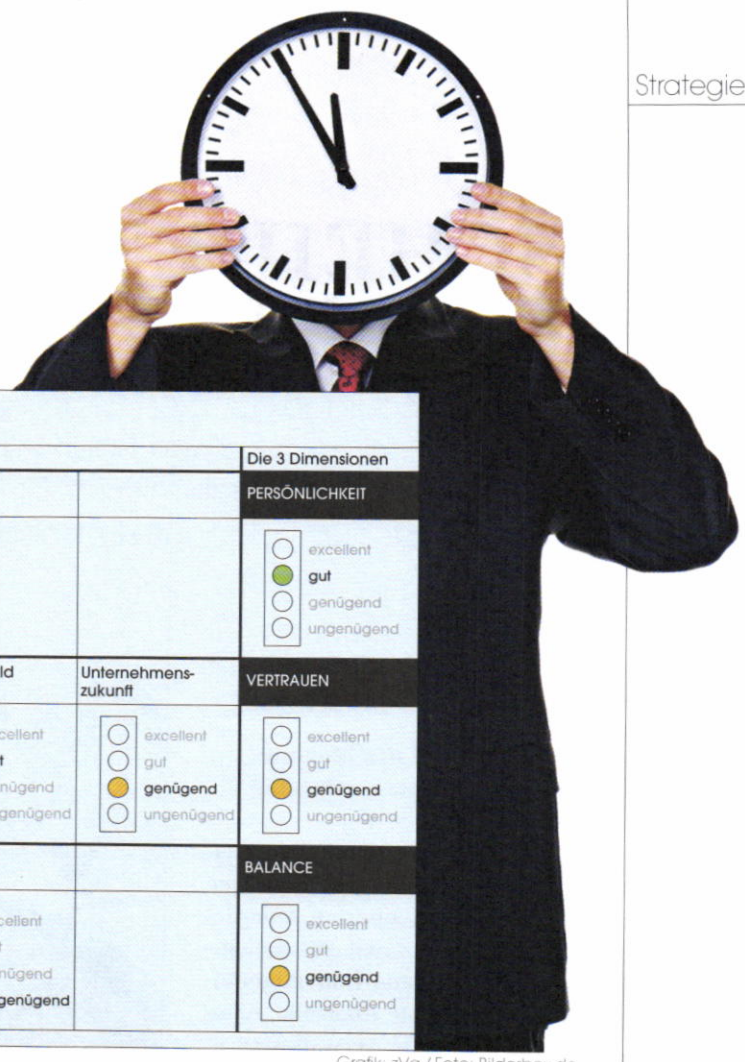
Mit dem HumanExcellence-Modell sollen betriebliche wie auch ausserbetriebliche Störfaktoren erkannt werden. Nur wenn Mitarbeitende ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten optimal einsetzen können und wenn Störfaktoren eliminiert oder mindestens minimiert werden, können sie ihre volle Leistungsbereitschaft ausschöpfen. Dies kann auf folgende griffige Formel verkürzt werden: Leistung = Potenzial minus Störfaktoren. Mittels einer wissenschaftlich abgestützten Befragung werden verschiedene Messkriterien erfasst, die sich in die drei Dimensionen Persönlichkeit, Vertrauen und Balance gliedern:

- Dimension Persönlichkeit: Können Mitarbeitende ihre Individualität situations- und zeitstabil leben und können sie natürliche Persönlichkeitseigenschaften erhalten und weiter entwickeln? Wird ihr Selbstwertgefühl bei der Arbeit erhalten und gestärkt?
- Dimension Vertrauen: Gerade im beruflichen Umfeld kann Vertrauen sehr schnell kaputt gemacht werden, sowohl zwischen Arbeitskollegen wie auch von Mitarbeitenden zu ihren Chefs (und umgekehrt). Nicht zu unterschätzen ist auch das Vertrauen in den Markt und in die Unternehmenszukunft. Ob eine gesunde Vertrauensbasis vorhanden ist, kann etwa daran erkannt werden, ob jemand mit seinem Vorgesetzten über seine beruflichen oder gar auch privaten Pläne spricht oder nicht.
- Dimension Balance: Nur wenn Menschen auch ihr privates Leben in Einklang bringen, können sie ihr Potenzial zugunsten des Unternehmens voll ausschöpfen und Störungen aus eigener Kraft meistern. Weil gerade hier besonders oft tiefgreifende Probleme auftauchen, wird diese Dimension im HumanExcellence-Modell besonders stark gewichtet.

BERUFSKRANKHEIT DES 21. JAHRHUNDERTS

Das Risiko, an Burnout zu erkranken, also die totale Erschöpfung, nimmt dramatisch zu. Fachleute gehen davon aus, dass im Jahr 2016 die Hälfte der betrieblichen Absenzen ein Burnout als Ursache haben werden. Besonders gefährdet sind engagierte Mitarbeiter, die mit Spass bei der Arbeit sind. Fallen sie mit einem Burnout aus, dauert die Heilung oft lange. In dieser Zeit wächst der Druck auf die übrigen Mitarbeitenden, was zu einer zusätzlichen ungesunden Belastung oder gar zu einer Negativ-Spirale führen kann. Deshalb ist es nicht nur eine betriebswirtschaftliche, sondern auch eine ethische Herausforderung für die Unternehmen, dafür zu sorgen, dass ihre Mitarbeitenden gesund bleiben.

Mit einem griffigen Ampelsystem erhalten Mitarbeitende und Unternehmen aufgrund einer wissenschaftlich abgestützten Befragung wichtige Informationen über den Zustand der Erfolgsfaktoren in den drei Dimensionen Persönlichkeit, Vertrauen und Balance. Und das Top-Management kann so die Personalrisiken systematisch kontrollieren und beeinflussen.



INDIVIDUELLES PROFIL

	Die 12 Erfolg bestimmenden Faktoren					Die 3 Dimensionen
PERSÖNLICHKEIT	Offenheit	Authentizität	Selbstwert (als Berufsperson)			PERSÖNLICHKEIT
	excellent	**excellent**	excellent			excellent
	gut	gut	gut			**gut**
	genügend	genügend	**genügend**			genügend
	ungenügend	ungenügend	ungenügend			ungenügend
VERTRAUEN	Geschäftsleitung	Vorgesetzte	Arbeitskollegen	Marktumfeld	Unternehmens-zukunft	VERTRAUEN
	excellent	excellent	excellent	excellent	excellent	excellent
	gut	**gut**	gut	**gut**	gut	gut
	genügend	genügend	genügend	genügend	**genügend**	**genügend**
	ungenügend	ungenügend	**ungenügend**	ungenügend	ungenügend	ungenügend
BALANCE	Beziehungen und Familie	Wohnen und Freizeit	Lebensqualität	Finanzen		BALANCE
	excellent	excellent	excellent	excellent		excellent
	gut	**gut**	**gut**	gut		gut
	genügend	genügend	genügend	genügend		**genügend**
	ungenügend	ungenügend	ungenügend	**ungenügend**		ungenügend

Grafik: zVg / Foto: Bilderbox.de

Griffiges Ampelsystem

Mit einer systematischen Befragung wird der Zustand von HumanExcellence eines Unternehmens gemessen und als Punktwert ausgedrückt. Durch die einzigartige direkte Rückmeldung über ein einfaches Ampelsystem sind die Befragten sofort in der Lage, eigenverantwortlich möglichen Handlungsbedarf auszumachen und anzugehen (vgl. Abbildung). Nach den Prinzipien von Eigenverantwortung und Lernender Organisation kann die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens wirksam gesteuert werden.

Die HumanExcellence-Befragung liefert nicht nur eine Standortbestimmung mit Risikoeinschätzung, sondern zusätzlich eine qualitative Ursachenanalyse (mittels Querschnittsinterviews im 4-Augenprinzip) und schlussendlich entsprechende Handlungsvorschläge. Damit werden in den Unternehmen Erhaltungs-, Verbesserungs- oder Entwicklungsprozesse ausgelöst, mit denen das Unternehmen befähigt werden soll, den HumanExcellence-Prozess zu verinnerlichen. Dieser Prozess wird gezielt mit gängigen Managementmethoden und einer breiten Instrumentenpalette angegangen, die in einer neuen und einmaligen Art gebündelt und aus einer Hand, zusammen mit einem Partnernetzwerk, angeboten wird.

Unternehmen, die zukünftig als «Employer of Choice» wahrgenommen werden wollen, müssen bereit sein, Tabuthemen anzugehen, die oft in der Privatsphäre liegen, was je nach gelebter Unternehmenskultur unterschiedlich schwierig sein kann. Bevor mit dem HumanExcellence-Prozess begonnen wird, braucht es deshalb eine Sensibilisierungsphase, die mitunter längere Zeit in Anspruch nehmen kann. Dabei ist es wichtig, im Hause zu erklären, dass es eine Befragung gibt, wozu diese dienen soll, dass sie garantiert anonym durchgeführt wird, dass die Ergebnisse kommuniziert werden und wie damit umgegangen wird.

«Employer of Choice»

Schliesslich soll der Erfolg nach aussen und innen dokumentiert werden, wobei Unternehmen mit einer herausragenden Bewertung das Label «Employer of Choice» erhalten können. Damit kann sich ein Unternehmen etwa im Arbeitsmarkt positionieren. Nicht zu unterschätzen ist auch die Binnenwirkung auf das Arbeitsklima und auf die Unternehmenskultur. Denn erfolgreiche Unternehmen der Zukunft heben sich durch motiviertes, leistungsfähiges Personal von ihren Mitbewerbern ab. Es ist genau so wichtig, über eine hervorragende Reputation bei der Führung von Menschen zu verfügen wie die Geschäftsprozesse im Griff zu haben. ●

HUMANEXCELLENCE AG

Die HumanExcellence AG ist ein Kompetenz-Zentrum für die Bestimmung und Förderung der Leistungsbereitschaft von Menschen im Arbeitsprozess. Sie bezweckt die Durchführung von Risikoeinschätzungen sowie die Unterstützung von Unternehmen beim Entwicklungsprozess zum «Employer of Choice».

HumenExcellence AG
Altikofenstrasse 62
3048 Worblaufen
+41 (0)31 862 14 62
www.HumanExcellence.ch

DER AUTOR

René Moser ist Inhaber und Geschäftsführer der HumanExcellence AG.

Rene.Moser@HumanExcellence.ch