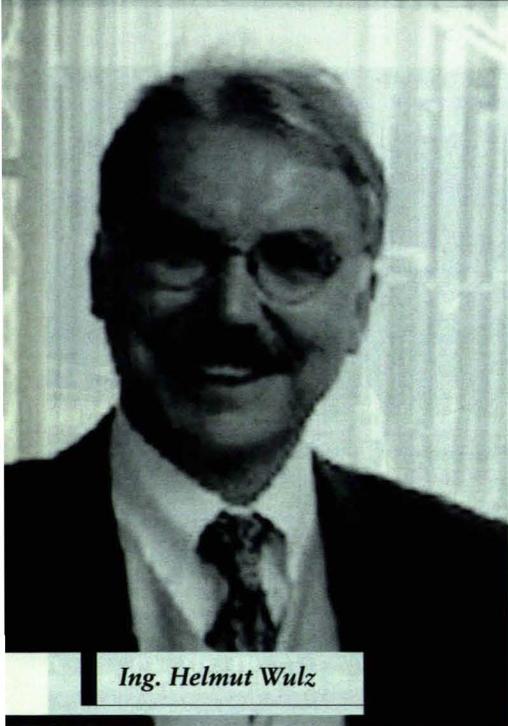


# Human Resource Management



Ing. Helmut Wulz

*Ing. Mag., Absolvent der Tageswerkmeisterschule Maschinenbau, danach HTL für Maschinenbau, Akademie für Unternehmensberater und Studium für Marketing für Berufstätige; jahrelange Erfahrung im Bereich Betriebsorganisation und Unternehmensberatung in der Investitionsgüterindustrie*

## Praktische Ansätze zur Bewertung von Mitarbeiterpotentialen

### 1. Ausgangslage:

In den letzten Jahren setzte sich immer deutlicher die Auffassung durch, dass der Personalbereich in Unternehmen der sensibelste für die Leitung von Organisationen ist.

Probleme der verschiedensten Art lassen sich auf Personalprobleme hinsichtlich Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter zurückführen. „Personal ist die wichtigste Ressource in der Arbeitswelt“ hat, als reines Lippenbekenntnis, ausgedient.

Human Resource Management (in der Folge HRM) ist der Versuch, alle Leistungspotentiale der Organisationsmitglieder zu aktivieren und die Zielsetzungen der Unternehmen mit den Zielsetzungen der Mitarbeiter in Einklang zu bringen.

Der Anspruch dieser Thematik lautet: Selektion, Qualifizierung, Motivierung

und Strukturierung und ist neuerdings, verstärkt durch Globalisierung und Internet, mit Begriffen wie Informations- und Wissensmanagement zu ergänzen.

Unternehmen unterliegen zunehmend Veränderungs- und Entwicklungsprozessen, die nur unter Einbeziehung zielorientierter und engagierter Mitarbeiter erfolgreich gestaltet werden können. Einer Umfrage zufolge unterliegen in deutschen Unternehmen 67 % von 102 diesem Prozess, weitere 31% der befragten Unternehmen befinden sich in nennenswerten Projekten, lediglich 2% trauen sich zu, mit den bestehenden Strategien und Organisationsprinzipien den Herausforderungen der Zukunft erfolgreich begegnen zu können.

Die Personalfunktion in Organisationen und mit ihr die personelle Ausstattung in Form der klassischen Personalabteilung steht vermehrt unter Druck. Während in den 60er Jahren noch 3% der Mitarbeiter in Personal-

abteilungen beschäftigt waren, hat sich diese Zahl um die Hälfte reduziert, (Stand 1997).

Berücksichtigt man den personellen Aufwand für Lohn- und Gehaltsabrechnung, reduziert sich der Wert auf 1%. Einerseits spielt natürlich der Kostendruck insbesondere in Servicebereichen eine Rolle, andererseits verlagern sich Managementfunktionen für den Personalbereich immer mehr zu den direkt verantwortlichen Geschäfts- bzw. Bereichsleitern. Das Zitat „Der Personalchef ist nicht der Chef des Personals“ liefert einen Hinweis auf die Kompetenzlage der Personalisten. Berücksichtigt man den Trend zu multifunktionalen Arbeitsplätzen und deren Ausrichtung auf bestimmte Zielgruppen als Leistungsempfänger, kann man auch hier den Bedarf an Reorganisation erkennen.

Die Ressource „Mensch“ hat in einer Organisation meist den größten Anteil an der Wertschöpfungskette. Die menschliche Arbeit wird zur

Quelle der Innovation und des Erfolges. Der Wettbewerbsvorteil durch innovative Mitarbeiter wird sich dann einstellen, wenn es gelingt, die menschlichen Ressourcen richtig zu bewerten und entsprechend einzusetzen.

Nach den Aussagen des 7S-Modells von McKinsey können nur im wirkungsvollen Zusammenspiel zwischen „harten“ und „weichen“ Faktoren – bezogen auf Mitarbeiter und Unternehmen – erfolgreich Ziele der Organisation erreicht werden, wobei zum Beispiel 25% Produktivitätssteigerung durch die Berücksichtigung der Potentiale in den „weichen“ Faktoren möglich sind.

Um eine gesicherte Quantifizierung vorwiegend der „weichen“ Faktoren vornehmen zu können, bedarf es Analysemodelle, die es ermöglichen, plausible Ergebnisse über nicht genutzte Potentiale in einer Organisation lokalisieren zu können.

In der Folge werden zwei in sich schlüssige Systeme in Kurzform dargestellt, die sich aus der Zusammenarbeit mit Industrieunternehmen entwickelt haben.

Die Systeme werden seit einigen Jahren in der Praxis erfolgreich angewendet.

Der Ansatz der beiden Systeme unterscheidet sich wie folgt: (Abb. 1)

## 2. Mitarbeiter-Potential-Analyse (MPA)

Die Mitarbeiter eines Unternehmens (oder aus deren Teilbereichen) werden nach einem vordefinierten Fragenkatalog im Rahmen eines zwei- bis dreistündigen Gesprächs über ihre Erfahrungen mit den Problemfeldern des Unternehmens und über ihre persönliche Einstellung befragt, und zwar in den Bereichen

- Organisation
- Kommunikation
- Motivation
- Prozesse und Synergien
- Stärken und Schwächen

Der Fragenkatalog wird jeweils individuell auf das Unternehmen abgestimmt und beginnt mit der etwas provokant klingenden Frage „Wissen Sie, was Sie tun?“ und zielt dabei auf die Funktions- bzw. Stellenbeschreibungen und deren Aktualität in Bezug auf den Stelleninhaber ab. Der Bogen spannt sich weiters über die Frage nach Kompetenzen interner/externer Problemfelder bis hin zur Frage nach den Potentialen für Change-Management-Prozesse.

Aus den Ergebnissen werden Potentiale sowohl der Mitarbeiter als auch der Organisation lokalisiert. Bei der Präsentation der Ergebnisse beim

Auftraggeber werden Prioritäten für Maßnahmen- & Aktivitätenpläne festgelegt.

## 2.1 Bewertungsrichtlinien und Analyse

Die Mitarbeiter haben bei der MPA die Möglichkeit, sowohl zu bewerten als auch zu kommentieren.

Kritische Aussagen zur Organisation, zu Prozessen etc. werden nach Themenschwerpunkten zusammengefasst und in nachgelagerten Workshops bearbeitet. Diese Gespräche setzen ein hohes Maß an Vertrauen in den mit der Analyse betrauten Berater voraus, es wird deshalb auch von vornherein Anonymität über die Inhalte der individuellen Gespräche zugesichert. In der Abb.2 wird beispielhaft das Ergebnis der Bewertung dargestellt. (Abb. 2)

## 3. Mitarbeiter-Förder-Assessment (MFA)

Die Ergebnisse der Mitarbeiter-Potential-Analyse spiegeln den Zustand des Unternehmens und der Potentiale der Organisation aus der Sicht des Mitarbeiters wider. Diese Ergebnisse liefern in der Regel ein sehr kritisches Unternehmensbild, das sehr wertvolle Anregungen für Veränderungsprozesse liefert. Ein – zumindest teilweises – Korrektiv zu diesen Rückmeldungen, Bewertungen

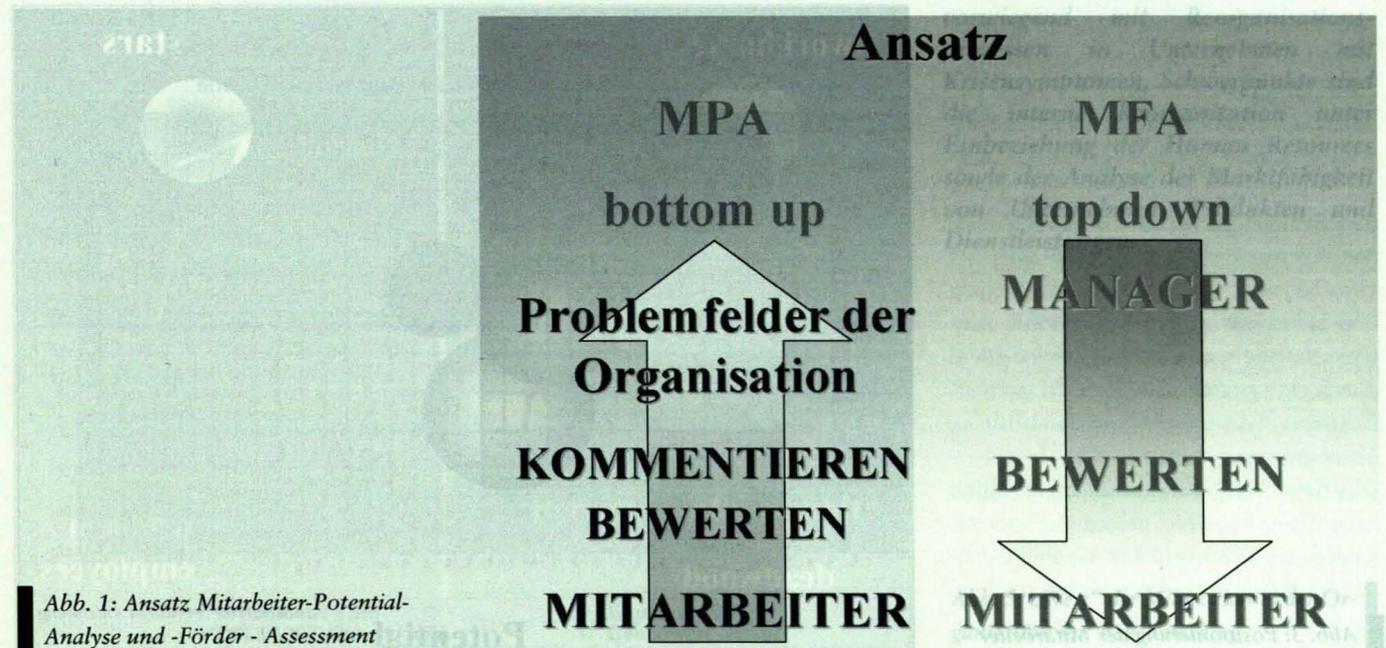


Abb. 1: Ansatz Mitarbeiter-Potential-Analyse und -Förder - Assessment

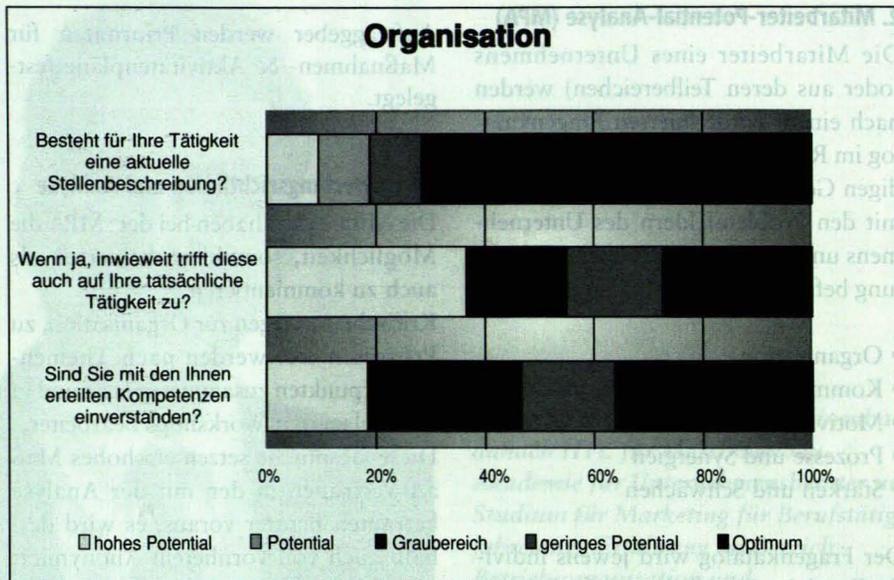


Abb. 2: Auszug aus Bewertung der MPA

und Kommentaren bildet der Ansatz des MFA's. Ziel dieser Analyse ist es, die Mitarbeiter aus der Sicht des jeweiligen Vorgesetzten und zweier interner „Kunden“ nach drei Hauptkriterien zu bewerten.

Diese sind:

- Verantwortung
- Verhalten
- Persönliche Fähigkeiten

Der Ansatz, dass drei authentische Führungskräfte die Mitarbeiter bewerten, hat sich als sehr effizient gezeigt. So

bewerten beispielsweise der Leiter der Technik bzw. der Produktion den Einkaufssachbearbeiter, die Bewertung des Einkaufsleiters über seinen Mitarbeiter schlägt sich somit nur zu einem Drittel im Ergebnis nieder.

Der Bewertungskatalog umfasst Fragen, die sich überwiegend mit „weichen“ Faktoren wie „Teamfähigkeit“, „Loyalität“, „Kommunikationsfähigkeit“ u. dgl. beschäftigen. „Harte“ Faktoren wie „PC-Kenntnisse – Excel“, „fachspezifische Kenntnisse“, „Vertragsrechtliche Kenntnisse“ u. dgl. sind zusätzliche Kriterien und Inhalte für PE-Konzepte.

Der Wettbewerbsvorteil durch innovative Mitarbeiter wird sich dann einstellen, wenn es gelingt, die menschlichen Ressourcen richtig zu bewerten und entsprechend einzusetzen. Nach den Aussagen des 7S-Modells von McKinsey können nur im wirkungsvollen Zusammenspiel zwischen „harten“ und „weichen“ Faktoren – bezogen auf Mitarbeiter und Unternehmen – erfolgreich Ziele der Organisation erreicht werden, wobei zum Beispiel 25% Produktivitätssteigerung durch die Berücksichtigung der Potentiale in den „weichen“ Faktoren möglich sind.

Die Darstellung eines SOLL-IST-Profils liefert Informationen der Stärken und Schwächen des Mitarbeiters.

Weitere Darstellungsmöglichkeiten der Ergebnisse sind der „Wert“ des Mitarbeiters für das Unternehmen, Benchmarking der Gehälter mit vergleichbaren Positionen in vergleichbaren Unternehmen, der Grad der Loyalitäten der Mitarbeiter zu Führungskräften und umgekehrt, die Positionierung des Mitarbeiters im „Mitarbeiter-Portfolio“. Siehe Grafik unten.

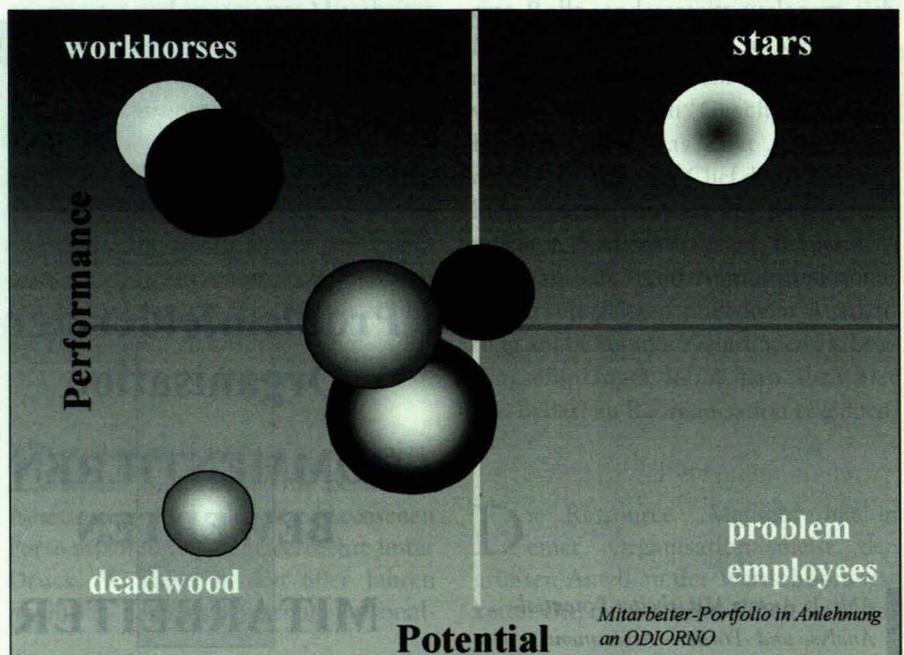


Abb. 3: Positionierung der Mitarbeiter

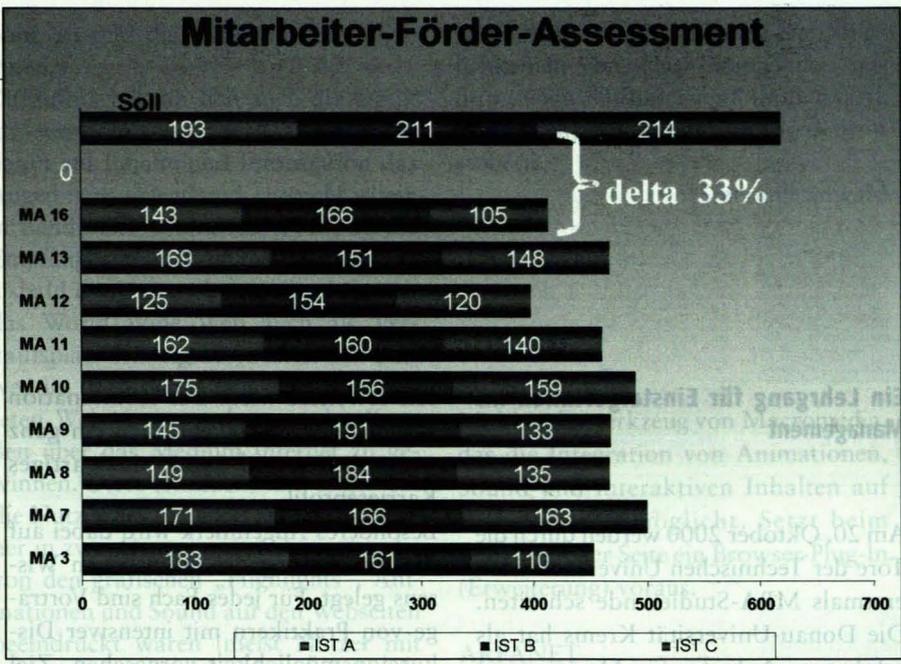
Abb. 4: SOLL-IST-Vergleich der Mitarbeiterprofile

Aus den Ergebnissen der MPA und der MFA werden relevante Daten der Performance und der Potentiale auf das Portfolio übertragen und legen die Positionierung des jeweiligen Mitarbeiters fest. Die Blasengröße stellt die Kosten des Mitarbeiters für das Unternehmen dar.

Ein Vergleich des SOLL-Anforderungsprofils mit dem IST-Profil des Mitarbeiters ist deshalb sehr aufschlussreich, weil auch die Vorgabe des IST-Profiles durch die drei Bewerter, unabhängig voneinander, erfolgt. Das nachfolgende Beispiel aus einem Unternehmen zeigt für diese Hierarchieebene eine hohe Vorgabe des IST-Profiles, das von keinem Mitarbeiter erreicht wurde. Aus dem detaillierten Profil des Mitarbeiters lassen sich die speziellen Defizite lokalisieren und fließen in das PE-Konzept ein.

Entscheidend bei den dargestellten Methoden ist die Möglichkeit der Quantifizierung „weicher“ Daten wie oben angeführt.

Die nachfolgende Grafik zeigt die Posi-



tionierung des Mitarbeiters in Bezug auf seine Kosten und im Benchmarking. (Abb. 5)

Sowohl bei der Mitarbeiter-Potential-Analyse als auch beim Mitarbeiter-Förder-Assessment wurde in der Praxis ein sehr hohes Engagement der Mitarbeiter und der Führungskräfte festgestellt. Damit verbunden ist eine hohe Erwartungshaltung an die Entscheidungsträger und Berater, die daraus erkannten Poten-

tiale in Stärken für die Mitarbeiter und der Organisation zu generieren.

**Helmut Wulz**  
 Mobil 0664 191 59 20  
 h.wulz@aon.at  
 http://members.aon.at/wulz

Das Unternehmen beschäftigt sich vorwiegend mit Reorganisationsprozessen in Unternehmen mit Krisensymptomen. Schwerpunkte sind die interne Reorganisation unter Einbeziehung der Human Resources sowie der Analyse der Marktfähigkeit von Unternehmen, Produkten und Dienstleistungen.

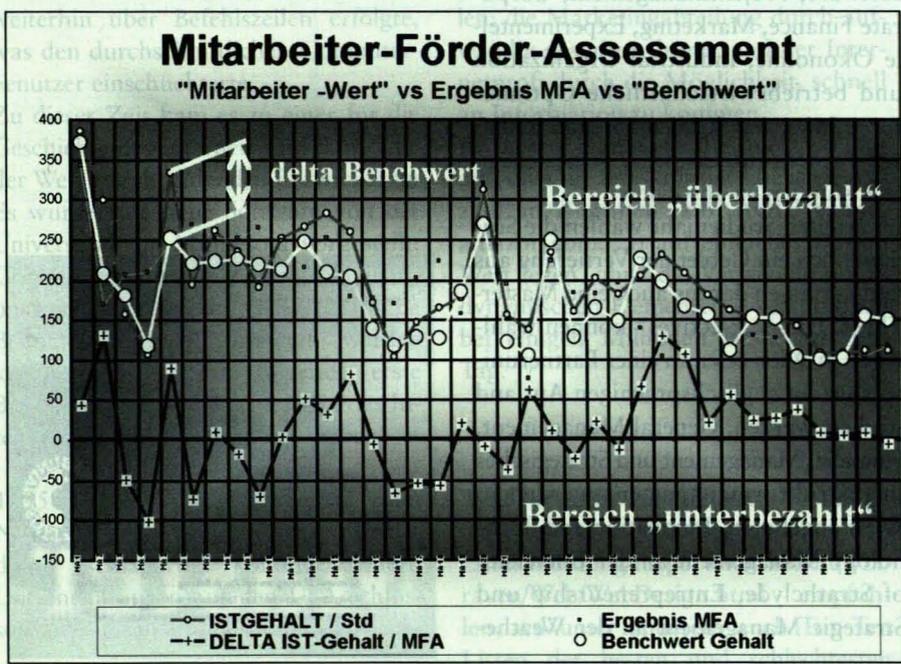


Abb. 5: „Wert“ der Mitarbeiter in der Organisation mit Benchmarking