



## Auch weiche Faktoren kann man messen

Mit dem HumanExcellence-Modell wird es möglich, den Zustand und die Entwicklungen im Personal-Bereich systematisch zu erfassen. So entstehen harte Fakten, mittels derer auch dieses klassische Soft-Faktor-Thema so verlässlich beherrschbar wird, wie man sich das von anderen Unternehmensbereichen gewohnt ist.



**René Moser**  
Inhaber und Geschäftsführer  
HumanExcellence AG  
rene.moser@humanexcellence.ch

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. Einen Hinweis auf die besonderen Risiken

im Personalbereich geben die zunehmend häufigen Berichte über Burnout-Erkrankungen. Diese Berufskrankheit des 21. Jahrhunderts, eine totale Erschöpfung kombiniert mit fehlender Sinngebung, nimmt dramatisch zu. Fachleute gehen davon aus, dass im Jahr 2016 die Hälfte der betrieblichen Absenzen ein Burnout als Ursache haben wird. Besonders gefährdet sind engagierte Mitarbeiter, die mit Spass bei der Arbeit sind.

### Frühzeitig kritische Entwicklungen erkennen

Solche Risiken im Griff zu haben, ist leichter gesagt als getan. Ein gelegentlicher Rundgang im Betrieb vermittelt oft nur die Schokoladenseiten. Mitarbeiterbefragungen, wie sie vielerorts durchgeführt werden, können

ein differenzierteres Bild vermitteln, das jedoch nur eine quantitative Momentaufnahme darstellt und keine soliden Vergleiche zulässt. Einzig das HumanExcellence-Modell ist ein Instrument zur ganzheitlichen und systematischen Personalrisikoanalyse. Durch das Modell 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

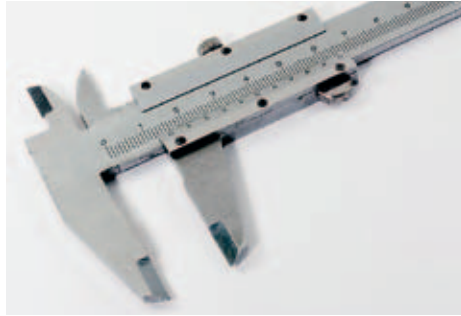
Mit dem HumanExcellence-Modell sollen betriebliche wie auch ausserbetriebliche Einflüsse erkannt werden. Nur wenn Mitarbeitende ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten optimal einsetzen können und wenn Störfaktoren eliminiert oder mindestens minimiert werden, können sie ihre volle Leistungsbereitschaft ausschöpfen. 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 berufliche oder gar auch private 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.

## 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 selber in der Lage, möglichen Handlungsbedarf auszumachen und anzugehen (vgl. Abbildung). 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 und gleichzeitig der HumanExcellence-Prozess verinnerlicht. 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.

## «Employer of Choice»

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, den Mitarbeitenden klar zu machen, dass es eine Befragung geben wird, wozu diese dienen soll, die Mitarbeitenden bei einer Teilnahme anonym bleiben, dass die Ergebnisse kommuniziert werden und was im Anschluss mit den Ergebnissen passiert bzw. was mit ihnen geschieht. 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. ■

Die 12 Erfolg bestimmenden Faktoren					Die 3 Dimensionen
PERSÖNLICHKEIT	Offenheit	Authentizität	Selbstwert (als Berufsperson)		PERSÖNLICHKEIT
VERTRAUEN	Geschäftsleitung	Vorgesetzte	Arbeitskollegen	Marktumfeld	VERTRAUEN
BALANCE	Beziehungen und Familie	Wohnen und Freizeit	Lebensqualität	Finanzen	BALANCE

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. Damit können die Personalrisiken systematisch kontrolliert und gesteuert werden.