

Human Performance Management

Werkzeuge für Führungskräfte in schwierigen Zeiten



hpm Urheber
Dr. Lambert Gneisz

Fallstudie: Performance Management

Elektronische Management-Werkzeuge, so genannte „E-Tools“, bieten Führungskräften heute neue Möglichkeiten zur betrieblichen Effizienzsteigerung. ASP – Application Service Providing – ein Komplettangebot von Hardware, Software und Serviceleistungen – lautet das Zauberwort. Das Interessante an diesen Werkzeugen ist, dass sie „auf Knopfdruck“ und mit sehr schlanken Projektkosten einsetzbar sind.

Trotz dieser Vorteile gibt es am Markt noch kaum praxistaugliche ASP-Lösungen. Bei einer Marktanalyse des Bildungszentrums Lenzing konnte insbesondere

ein ASP-Modell im Sinne der Kundenanforderung qualifiziert werden: Der „human performance manager“, kurz hpm, entwickelt vom Österreicher Dr. Lambert Gneisz*. Gneisz, Geschäftsführer der Firma „Human Business® Managementwerkzeuge“, ist mit seinem Produkt auch Finalist in der Kategorie „Personal & Training“ für den CONSTANTINUS Award 2004.

hpm ist ein Führungskräfteinstrument, das Verbesserungspotenziale in einer Organisation aufzeigt, rasches Reagieren durch Entscheidungsträger forciert und Veränderungserfolge transparent macht. Auf das Programm wird bisher aus sechs Ländern zugegriffen.

Ertragsmultiplikator oder Kostentreiber?

„Stimmt die Stimmung, sind Produktivitätsgewinne bis 40 Prozent die Regel“, versuchte der Arbeitswissenschaftler Frederick Herzberg Führungskräfte bereits 1968 zu motivieren, größeres Augenmerk auf die Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeiter zu legen. Doch welches schwierige Unterfangen es bis heute bedeutet, Mitarbeiterbedürfnisse wahrzunehmen und erfolgreich zu steuern, beweist eine Gallup-Umfrage. „86 Prozent aller Mitarbeiter in Deutschland verspüren keine echte Verpflichtung ihrer Arbeit gegenüber; der Gesamtschaden daraus übertrifft unvorstellbar 226 Milliarden Euro“, zitiert Dr. Gneisz zutiefst beunruhigende Studienergebnisse. Und davon ist natürlich auch jedes österreichische Unternehmen betroffen.

„Pulsmesser“ für Unternehmen

„Die Stimmung muss in Ordnung sein, wenn das so ist, kann ich mit großer Sicherheit sagen, dass auch die erbrachte Arbeitsqualität stimmt“, weiß ÖAMTC-Direktor Kurt Noé-Nordberg aus eigener Erfahrung zu berichten. Er hat den Einsatz von hpm für seine Christophorus-Flugrettung vor einem Jahr mit Erfolg gestartet (siehe Kasten).

Aber wie messen Führungskräfte die Stimmung im Unternehmen? Oft bleibt dabei unklar, was die Erfolgsfaktoren für Mitarbeiterleistungen sind und wie diese gesteuert werden können.

Vor seiner Konzeptentwicklung fragte sich Gneisz: „Wieso können Manager bald einfacher den Reifendruck ihres Autos automatisch ablesen als den ‚Ladedruck‘ in ihrer Organisation?“

*IT-Partner ist rubicon informationstechnologie, Wien

Diese Schwachstelle vor Augen, arbeitete er seit 1999 an den methodischen Grundlagen und rief 2002 den „human performance manager“ ins Leben. Seitdem unterstützt sein innovatives Softwarewerkzeug Führungskräfte in mittleren bis großen Organisationen.

„Qualität muss in regelmäßigen Abständen gemessen werden. Ich finde daher ein System dieser Struktur sehr angebracht“, ist Manfred Hoffmann, Personalentwicklung Optimas Group, von dem innovativen Managementwerkzeug überzeugt. Gneisz bezeichnet sein Werkzeug als eine Art Fieberthermometer für Organisationen, denn: „Ergebnisverantwortliche wollen frühzeitig informiert sein, ob die Entwicklung besser oder schlechter läuft als geplant!“ Hier setzt hpm an und gibt Führungskräften zielgerichtete Impulse, um Trends und Veränderungspotenzial frühzeitig zu erkennen und aus eigener Kraft zu nutzen.



hpm-Ergebnisse werden zur raschen Umsetzung klar dargestellt.

Experten bewerten

Dr. Bernulf Bruckner, Lektor WU Wien: „Ich finde es sehr spannend, dass man für eine komplexe Materie ein derart leicht zu praktizierendes Instrument gestalten kann, das eine sehr hohe Treffsicherheit bei der Bewertung der tatsächlichen Situation in Unternehmen schafft.“

Mag. Peter Kaser, Magistratsdirektor Stadt Wien: „Für mich ist die hpm-Methode ideal, um Mitarbeitergespräche zu ergänzen und um die Umsetzung der Gespräche im Unternehmen auch auf einfache Art und Weise hinterfragen zu können.“

Dr. Walter Schwarz, Geschäftsführer CONSENT Managementberatung: „Das Neue an diesem Online-Monitoring ist die Instant-Methode; das unmittelbare Abbilden des Gefühlszustands und der Tendenz. Das gab es bisher noch nicht.“

hpm-Frühwarnwerkzeug

Das hpm-Modell basiert auf wiederkehrenden und anonymen Mitarbeiter-Kurzbefragungen, die über das Internet oder andere Medien genutzt werden, ohne die IT-Abteilung zu bemühen.

Abteilungsleiter Mag. Gerhard Milletich über seine Praxiserfahrungen mit dem Tool im österreichischen Außenministerium, wo der hpm-Start im August 2002 erfolgte: „Das Faszinierende an dem System ist, dass man mit wenig Aufwand sehr gute Ergebnisse erzielen kann. hpm wird auch von unseren Mitarbeitern sehr gut angenommen!“

Diese Methode, den „Ladedruck“, also das Leistungspotenzial in der Organisation, zu beobachten, überzeugt durch die übersichtliche und praxisgerechte Umsetzung bei vergleichsweise niedrigen Kosten. Sie ermöglicht Führungskräften ein rasches Setzen von Maßnahmen. Scheinbarer Bedarf nach Schulungen kann dann oft neu bewertet werden.

Die Ergebnispräsentationen können am Tag nach dem Befragungsende via Web erfolgen. Aktuelle Daten, die im selbst gewählten Rhythmus aktualisiert werden, ermöglichen prompt Reaktionen des Managements. In Form eines gefälligen Ampelmodells werden Effektivität, Kundenfokus, Wandlungsfähigkeit, Teamstärke und Mitarbeiterloyalität klar sichtbar.

Dr. Adelheid Zach, Geschäftsfeldleiterin Siemens Österreich: „Für mich ist entscheidend, dass das Feedback ein eindeutiges und schnelles ist, auf das ich sofort reagieren kann. Deshalb gefällt mir hpm.“

Gneisz fasst zusammen: „Das hpm-Programm sichert die Anonymität der Mitarbeiter auf mehrfache Weise und ist einfachst verständlich. Die Online-Kurzbefragungen mit etwa zehn Fragen zu vier Kernthemen liefern mit einem Zeitaufwand von maximal zwei Minuten ein klares Bild, ob der Trend nach oben oder unten zeigt!“ Seiner Erfahrung nach sind die wesentlichsten Erfolgsfaktoren unabhängig von Branche und Unternehmensgröße. „Wenn ich mich auf wenige, aber sehr wesentliche Kernthemen konzentriere, ermöglicht das eine punktgenaue Analyse mit minimalem Aufwand.“

Verfahren besticht durch Einfachheit

Dr. Gerhard Kantusch, langjähriger Direktor Human Resources der RHI AG, hat internationale Erfahrungen mit Mitarbeiterbefragungen und erklärte hpm im Sommer 2003 zum ersten Modell, das „Kontinuität in der Befragung schafft“ – seines Erachtens „bei allen Befragungen das Um und Auf“. Einmalbefragungen schaukeln diffuse Erwartungen oft nur noch weiter hoch, ohne Probleme zu lösen. Mit demselben Aufwand wäre in kleinen, aber konsequenten Schritten viel mehr erreichbar, weiß Kantusch. Über seine Erfahrungswerte berichtet auch Mag. Thomas Aringer als Leiter der Personalentwicklung der Telekom Austria: „Wir kennen zwar die Fähigkeiten der Mitarbeiter, wissen aber viel zu wenig, was sie brauchen, um diese optimal einzusetzen. Herkömmliche Mitarbeiterbefragungen sind teuer, sehr zeitaufwändig und werden nicht allzu oft durchgeführt. Außerdem erhält man kaum eine prägnante Aussage.“

Eine große Chance für das Managementwerkzeug hpm, das die Grenzen konventioneller Befragungen weit übertrifft und sich auch zur zielgerichteten Unternehmenssteuerung eignet.



Dieses Unternehmen hat sich darauf spezialisiert, zeitnahe Entscheidungsgrundlagen zur Unternehmensführung für Führungskräfte auf erster Managementebene anzubieten.

Human Business® Managementwerkzeuge
 Dr. Lambert O. Gneisz, Parkring 10, 1010 Wien
 Tel.: 01/516 333-800, Fax: 01/516 333-060
www.Human-Business.at, info@Human-Business.at



ÖAMTC (hpm-Einsatz für Christophorus-Flugrettung), Direktor Kurt Noé-Nordberg: „Dieses System läuft monatlich bei uns – und das sehr erfolgreich! Allein die Tatsache, dass die Mitarbeiter regelmäßig und anonym ihre Meinung äußern konnten, bewirkte einen massiven Motivations-schub. Unsere Probleme haben wir mit hpm in kürzester Zeit gelöst. Das Verständnis untereinander ist ein komplett anderes geworden.“



Comprendium (Multilingual Content Integration), Giovanni Bindoni, CEO: „Schon der Nutzen der Ergebnisse der ersten hpm-Befragung hat unsere Erwartungen weit übertrafen. Potenziale zur Kostenoptimierung konnten rasch identifiziert und effektiv umgesetzt werden. Ohne hpm hätten wir diese Verbesserungen erst viel später und mit ungleich höherem Aufwand erzielt.“

Palfinger, Dr. Josef Fesl, HR-Leiter der **Palfinger Group**: „hpm ist keine herkömmliche Mitarbeiterbefragung, mit dem bekannten Missverhältnis von Aufwand und Wirkung. Das Programm folgt dem 80/20-Prinzip, also absolute Konzentration auf wesentliche, steuerungsrelevante Faktoren. Mit hpm ist es möglich, die Qualität des Dialogs mit den Mitarbeitern auch zu messen – rasch und unkompliziert!“



Greiner Extrusionstechnik GmbH, Michael Ebli, Geschäftsführer: „Wir von Greiner Extrusionstechnik haben uns für hpm entschieden, weil wir dadurch Motivationsdefizite frühzeitig erkennen und ständiges Feedback erhalten, wie die getroffenen Maßnahmen bei unseren Mitarbeitern ankommen. Durch kurze Befragungsintervalle werden Veränderungserfolge gezielt messbar und liefern wesentliche Informationen zur Unternehmensführung.“