

Die Herausforderung: Spitzenleistungen

Unternehmerische Leistung heute und unternehmerisches Potenzial für morgen

Genügt die unternehmerische Performance⁽¹⁾ von heute für die Leistung von morgen? Unsere vernetzte Welt erzeugt Herausforderungen und Widersprüche mit einer eigenen Dynamik und Komplexität. Für eine zukunftsorientierte, nachhaltige Performance muss dem unternehmerischen Potenzial der unternehmerischen Mitte eine andere Bedeutung beigemessen werden. Eine Schlüsselaufgabe hat dabei die individuelle Qualifikation. Diese muss aber so aus den unternehmerischen Vorgaben abgeleitet werden, dass das Potenzial für morgen richtig aufgebaut und beurteilt werden kann.

Performance und Spitzenleistung

Der Nutzen und die Werterhaltung der Schweizer Wirtschaft und Volkswirtschaft, die Lösung wachsender Herausforderungen oder anstehender Probleme rufen nach *Spitzenleistungen mit einer hohen Performance*. Dies gilt sowohl im globalen «unternehmerischen Spiel» als auch im Wettbewerb, in der Wertschöpfung und in den Prozessen im HR-Power-Management.

Der globale Wettbewerb und die Beschleunigung in allem brauchen diese Spitzenleistungen mit hoher Performance-Bereitschaft, um dauernde Überlegenheit im Wettbewerb zu sichern, aber auch für die Beschleunigung von Innovationen und Ablösungen. Sie brauchen diese zum Erhalt einer hohen Wertschöpfung und zur Erzielung operativer Resultate als Ressourcen für Lohn, Dividenden, Abgaben, Investitionen und Kosten, aber auch zur Finanzierung der Problemlösungen entstehend aus der globalen und der lokalen demographischen Entwicklung, der Beschäftigungsthematik, dem wachsenden Konfliktpotenzial, der sozialen Kosten usw.

Die Forderung nach *nachhaltiger unternehmerischer Performance* ist heute ein allgegenwärtiges Thema, nicht nur in der



Dr. Jon Grand

Der Autor studierte an der HSG St. Gallen und in Paris (1970: Dr. oec.). Er war Assistent bei Prof. Hans Ulrich. Bei Landis & Gyr (Zug) war er von 1967 bis 1998 Chef Ausbildung, einige Jahre davon als Profit-Center-Leiter «Business-Training». Er führte später Business & Staff-Development-Projekte in West-/Osteuropa und Indien sowie strategische Spezialprojekte durch. Von 1994 bis 2004 war er Leiter des Leadership-Programmes der zti (Zug). Er war VR in einer KMU. Heute unterrichtet er in Hoch-, Techniker- und Berufsschulen.

Wirtschaft, sondern auch beim Staat, in der Politik sowie in der Kultur- und Medienlandschaft (vgl. Abbildung 1).

Spitzenleistungen und Realisierungskompetenz

Dr. Hans Meyer, ehemaliger Präsident der Schweizerischen Nationalbank, sagte bereits in den 90er-Jahren in einem Interview: «Was uns heute in diesem Land, auch wirtschaftlich, fehlt, sind nicht grosse Konzepte und Visionen. Wir brauchen Männer und Frauen, die sie umsetzen.» Wir brauchen insbesondere Männer und Frauen mit unternehmerischer Kompetenz und Potenzial für die geforderten nachhaltigen Spitzenleistungen.

Ein Unternehmen muss sich fragen: Haben wir, habe ich das Potenzial für den Weg zu diesen Spitzenleistungen? Wer kann diese Performance realisieren, wer wird dies morgen nicht mehr können?

Gerne vergisst man in den Diskussionen, dass es für Performance und Spitzenleistungen *positives Potenzial* braucht und dass gleichzeitig das *negative Potenzial abgebaut* werden muss. Unter Potenzial verstehen wir die Möglichkeit, «etwas zu tun – etwas zu werden» als Unternehmen, als Bereich und als Individuum. Potenzial ist nie neutral, es ist immer positiv oder negativ! Wer heute das richtige Potenzial aufbaut, wird morgen die erwartete Performance bringen!

Unternehmerische Mitte als Realisierungskompetenz

In der modernen unternehmerischen Realität mit ihrer outputorientierten Kultur der Ergebnisverantwortung hat die «*unternehmerische Mitte*» eine *Schlüsselrolle* als Realisierungskraft.

Die unternehmerische Mitte als zentrale unternehmerische Kraft (in der Regel mitt-

⁽¹⁾ Unter Performance verstehen wir die Effektivität (das Richtige machen) und die Effizienz (es richtig machen) im Leistungsprozess und dessen Produktivität.

leres und oberes Kader) bestimmt wesentlich, «ob und wie es geht – oder nicht geht». Gemäss Bundesamt für Statistik gibt es in der Schweiz etwa 600 000 Vorgesetzte, welche diese Rolle erfolgreich erfüllen müssen.

Sie gestalten ihren Alltag im Sinn einer Multi-Task-Performance. Permanentes Optimieren und Abstimmen von Prioritäten und implizierten Widersprüchen prägen ihre Arbeitsweise: «Haltet die Produkte und unser Angebot am Laufen, löst die Probleme, seid kreativ und innovativ, senkt die Kosten, bringt die geforderte Qualität, macht die Kunden glücklich, optimiert die menschlichen Ressourcen inkl. die Lernenden und optimiert euch selbst.»

Gleichzeitig erfüllen sie eine entscheidende Rolle als unternehmerische LehrmeisterInnen. Sie sind sowohl Mitarbeitende als auch Chefs, Beurteilende und Fördernde, Empfangende und Übermittelnde von Informationen, Fakten, Wertschätzung, Kritik. Damit erfüllen sie eine Hebelfunktion für Bewegung und Vernetzung. Die unternehmerische Mitte wird so zum zentralen Feld für Performance, Potenzial und unternehmerische Kraft für Grund- und Spitzenleistung.

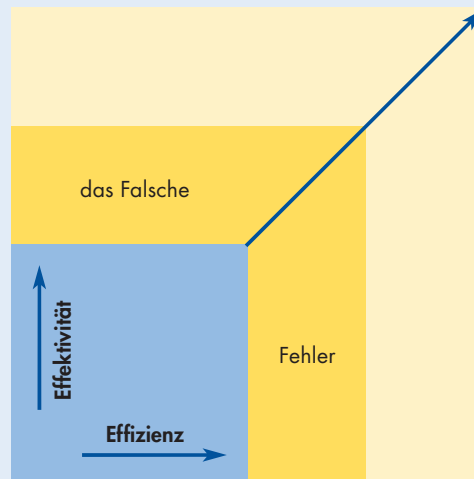
Qualifikation mit unternehmerischer Hebelwirkung

Voraussetzung für Spitzenleistungen und hohe Performance auf allen Ebenen sind:

- eine outputorientierte unternehmerische Kultur, Organisation, Leitung und Führung
- das Engagement für die konkreten, konsistenten und begründeten Vorgaben
- das Beherrschen der unternehmerischen Themen und Instrumente:
 - der HR-Ökonomie: in Bezug auf Kosten (Budget, Daten und Kennzahlen), z.B. auch Salärvergleiche
 - der HR-Performance: in Bezug auf Leistung, z.B. Output-/Leistungsbeur-

Abbildung 1

Die unternehmerische Performance in Wirtschaft, Sport, Politik, Bildung, Kultur und in den Medien



Spitzenleistungen

- Leistungsvorgaben
- Leistungs-Performance-Beurteilung
- Power- und Potenzialentwicklung
- Leistungsprämien/Incentives

Grundleistung

- Führung im Alltag
- Grundlohn
- Employee Services

Effektivität

das Richtige machen

Effizienz

es richtig machen

Quelle: Jon Grand Business Community

Abbildung 2

Beispiel einer Qualifikation mit Beurteilung des Potenzials

| | Der/die Mitarbeitende | Performance ⁽¹⁾ | Potenzial ⁽²⁾ |
|--|--|----------------------------|--------------------------|
| Beurteilung: – der Performance und – des unternehmerischen Potenzials für die Zukunft | 1.1 denkt unternehmerisch und innovativ und | 4 | |
| | 1.2 spürt echte Chancen für das Unternehmen auf | 2 | 8 |
| | 2.1 erkennt Situationen und Probleme in ihren Zusammenhängen und | 4 | |
| | 2.2 löst sie eigenständig und mit intelligentem Aufwand | 4 | 16 |
| | 3.1 trifft und akzeptiert klare, konkrete Entscheidungen und | 4 | |
| | 3.2 setzt sie konsequent um | 2 | 8 |
| Zeitraum: | 4.1 sagt klar und begründet Ja und | 2 | |
| Datum: | 4.2 sagt klar und überzeugend Nein | 2 | 4 |
| Unterschrift: | 5.1 gewinnt Menschen für sich und | 4 | |
| Beilagen: – Gesprächsnotizen – Protokoll usw. | 5.2 weiss seine/ihre Themen auch gegen Widerstand durchzubringen und sich überzeugend zu verteidigen | 1 | 4 |
| | 6.1 konzentriert sich auf den eigenen «Auftrag» und die Vorgaben und | 4 | |
| | 6.2 hilft, wo notwendig | 2 | 8 |
| | 7.1 nimmt, was kommen wird, realistisch und konstruktiv wahr und | 2 | |
| | 7.2 meistert seine/ihre Misserfolge | 1 | 2 |
| | Total | 38 | 50 |

⁽¹⁾ z. B.: 4 = sehr gut, ausserordentlich; 2 = gut, knapp; 1 = mit Lücken

⁽²⁾ Potenzial-Performance = 1 x 2

© Landolt & Mächler Consultants GmbH

Abbildung 3

Die Vorgaben der Unternehmens-/Geschäftsleitung für unternehmerische Performance (Grund- und Spitzenleistung) im Zeitraum XY als Beispiel

| | unternehmerische Situationen | Resultate | Bewegung | Vernetzung von Realitäten |
|----------------------------------|---|---|---|---|
| unternehmerischer Auftrag | <ul style="list-style-type: none"> – Leitungsorganisation ergänzen – Incentive Systems – «Spielregeln» | <ul style="list-style-type: none"> – Eigenkapitalrendite – Economic Value – strategische Resultate | <ul style="list-style-type: none"> – Mobilität – Innovation – unternehmerische Kompetenzen a_2–a_4 | <ul style="list-style-type: none"> – Connections – Innovation Communities – Design |
| Wettbewerb | <ul style="list-style-type: none"> – Absprünge der Kunden B, C – Substitution von ... – Absturz von ... | <ul style="list-style-type: none"> – Schlüsselkunden – Kernnachfrage/-angebot – Überlegenheit in ... | <ul style="list-style-type: none"> – neue Produkte – neue Kunden – Vorsprung | <ul style="list-style-type: none"> – Diskussion mit Konkurrenz |
| Wertschöpfung | <ul style="list-style-type: none"> – «Rote Zahlen»-Risiko – Preisoffensiven | <ul style="list-style-type: none"> – Fakturaausgang/Produktionsleistung – operatives Resultat – Kosten | <ul style="list-style-type: none"> – fix ... → flexibel – vermeidbare Kosten – Ressourcen-Ökonomie | <ul style="list-style-type: none"> – Outsourcing |
| Prozesse | <ul style="list-style-type: none"> – Prozesse, B, F, U obsolet – Doppelspurigkeit – Informatik Ausfallzeiten | <ul style="list-style-type: none"> – Qualität – Informatikstandard | <ul style="list-style-type: none"> – neue Methoden – innovative Abläufe | <ul style="list-style-type: none"> – neue «Info-Quellen» – Verlagerung von ... |
| Human Power | <ul style="list-style-type: none"> – beginnende Unterqualifikation von ... – Kompetenzen Ungleichgewicht | <ul style="list-style-type: none"> – Kompetenzstand – Potenzialstand | <ul style="list-style-type: none"> – neue Kompetenzen – neues Potenzial | <ul style="list-style-type: none"> – externe/s Power/Potenzial |

teilung für fixe/variable Lohnanteile und Massnahmen oder Input-Performance- und Potenzialbeurteilung und Massnahmen.

In den Beurteilungskriterien der Kader und der Mitarbeitenden werden gewöhnlich die erbrachte Leistung und der erbrachte Einsatz der Vergangenheit fokussiert. Die *Jahresendbeurteilung* wird vielfach leider *nicht als strategie- und zukunftsorientierte Entscheidungsgrundlage* zur Beantwortung der Frage genutzt: Wie schaffen wir unsere Performance im nächsten Jahr? Dabei kann das unternehmerische Potenzial für die Zukunft bereits in der bestehenden Arbeitssituation gefördert, beurteilt und die Performance für das nächste Jahr geschaffen werden.

Die *klassische Qualifikation* beurteilt in der Regel anhand von *eindimensionalen Kriterien*. Die unternehmerische Kompetenz und ihr Potenzial liegen hingegen im zweidimensionalen «sowohl als auch»:

- sowohl Situationen erkennen als auch eigenständig lösen
- sowohl entscheiden als auch konsequent umsetzen
- sowohl unternehmerisch bewegen als auch Chancen schaffen/nutzen

– sowohl Menschen gewinnen als auch sich durchsetzen u. a. m.

Abbildung 2 zeigt, wie ein bestehendes Qualifikationssystem zu einer Potenzialbeurteilung ausgebaut werden kann.

Performance und Potenzial als unternehmerischer Auftrag

Die Verbindung von Performance und Potenzial ist für Unternehmen zukunftsbestimmend. Dazu braucht es keine grossen Systeme, sondern unternehmerische Kompetenz:

- verbindlicher Entscheid der Unternehmensleitung, dass man es will, wie man es will, und dass es auch für sie selber wichtig ist
- unternehmerische Vorgaben: was, wo (vgl. Abbildung 3)
- ausformulierte Ableitungen der relevanten Potenzialkriterien
- eine unternehmerische Leitung und Führung zur Unterstützung des positiven Potenzialaufbaus und des negativen Potenzialabbaus
- periodische Beurteilungen und konkrete Massnahmen
- Aktualisierung der Potenzialkriterien anhand der neuen Vorgaben und der realen Situationen

– permanente Abstimmung der HR-Ökonomie in Bezug auf die Kosten und HR-Performance in Bezug auf Leistung.

Unternehmerische Potenzialprogramme nehmen viele Aspekte auf, die heute anstehen und diskutiert werden, z. B. die Individualisierung der Entschädigungen und des Rentenalters, die Wettbewerbs- und Resultatstärke oder die Nachfolgeprobleme der KMU.

Die Bewohner der Schweiz und die Wirtschaft mit ihren Arbeitskräften finden in der globalen Herausforderung dringende, existenzielle und zukunftsweisende Gestaltungsmöglichkeiten. Die Arbeit am Aufbau des beschriebenen Potenzials ist besonders für die junge Generation, aber auch für Frauen, die spannende Gelegenheit, mit Elan an einer Zukunft mitzuplanen, die neue Arbeitsperspektiven für die kommende Zeit ermöglicht. ■

Jon Grand⁽²⁾

⁽²⁾ Redaktionell bearbeitete und gekürzte Fassung einer Arbeitsunterlage von Dr. Jon Grand zum Projekt «HR-Ökonomie, Potenzial und Performance» im Auftrag der Landolt & Mächler Consultants GmbH (Hünenberg). www.salaervergleiche.ch