

1. Platz PricewaterhouseCoopers



Foto: Beat Märki

Von links: Charles Mariauzouls, Leader HC Learning & Education; Tanja Lehmann, Leader HC Advisory; Stephan Peterhans, Territory HC Leader Switzerland; Annette Schneider, Leader HC Operations; Philipp Uhlmann, Leader HC Strategic Operations; Josef Bachmann, Leader Pension Fund; Carsten Pauli, Manager HC TLS; Peter Zurfluh, Leader HC Shared Service Center; Kurt Grois, Leader HC Assurance; Marita Nüsslein, Leader HC Projects; Jacqueline Fahrni, Leader HC Romandie; nicht im Bild: Michaela Christian Gartmann, Leader HC TLS; Elisabeth Ziller, HC Marketing; Miriam Osterwalder, HC Projects

Hier werden Diversity und Individualität grossgeschrieben

Der zweite Sieger aus dem vergangenen Jahr hat sich 2009 erneut beworben – und es dieses Mal auf den ersten Rang geschafft. In enger Zusammenarbeit mit der Linie verwirklicht das HRM diverse strategische Programme. Neuestes Pilotprojekt ist die Messung emotionaler Werte von Mitarbeitern.

«Wir haben den Bericht aus dem vergangenen Jahr analysiert und verschiedene Projekte aufgearbeitet», erzählt Stephan Peterhans, Human Capital Leader Switzerland bei PricewaterhouseCoopers (PwC). Drei grosse strategische Projekte hat die Firma initiiert, seit sie im vergangenen Jahr den zweiten Platz beim Swiss HR-Award belegte.

Integriertes Diversity Management

Ein zentrales Thema für das Unternehmen, das jedes Jahr rund 600 Mitarbeitende rekrutiert, ist Diversity. Mit dem Projekt «People Matter» will PwC dieses voranbringen. «In diesem Punkt arbeiten wir sehr eng mit dem Linien-Management

zusammen, denn dieses Thema ist mehr als ein reines HR-Thema», betont Peterhans. «Wir haben mehr als 600 ausländische Mitarbeitende, die etwa ein Viertel der Belegschaft ausmachen, und wir vertreten die Philosophie, dass alle, die zu uns in die Schweiz kommen, auch integriert werden sollen», so der HR-Leiter. Das geschieht im Projekt «People Matter» beispielsweise mit kulturellem Integrationstraining.

Aber auch Gender Diversity ist für das Unternehmen ein grosses Thema: Innerhalb des Projektes initiiert die Firma daher neu ein Frauen-Mentoring-Programm sowie ein Frauen-Netzwerk. In einem ersten Pilotprojekt bekommen 14 Frauen einen Mentor. Damit will PwC

dem Trend entgegenwirken, dass in den männerdominierten Führungsetagen immer die gleichen Typen befördert werden. «Denn Frauen haben andere Wertvorstellungen und kommunizieren anders, und dem muss man als Unternehmen Rech-

Das Unternehmen

Mit mehr als 155 000 Mitarbeitenden in 153 Ländern bietet PwC ein umfassendes Angebot von Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen für internationale und lokal führende Unternehmen und den öffentlichen Sektor. In der Schweiz sind rund 2600 Mitarbeitende für PwC tätig, 100 davon im Bereich Personal.

nung tragen. Wir müssen schauen, dass wir mehr Frauen in der Organisation an die Spitze bringen und mehr Frauen im Unternehmen behalten. Dazu müssen wir versuchen zu verstehen, was für Ansprüche sie an ihren Arbeitgeber haben, und diese möglichst gut erfüllen.»

Auch in puncto flexible Arbeitszeiten geht PwC verstärkt auf seine Angestellten zu: «Wir haben festgestellt, dass wir auf einer gewissen Stufe sehr viele Frauen verlieren. Und das haben wir im Rahmen von «People Matter» im Detail analysiert. Dabei gibt es natürlich biologische Gründe, aber wir haben auch festgestellt, dass wir als Organisation nicht flexibel genug sind und beispielsweise zu wenig Teilzeitangebote oder Jobsharing anbieten. Und diese Sachen fördern wir sehr stark, weil wir als Organisation viel flexibler werden müssen», erklärt Peterhans. Dabei sei das aber keinesfalls ein reines Frauenthema. «Wir sehen das auch bei der so genannten Generation Y oder Millennials. Diese jungen Mitarbeitenden haben sehr hohe Ansprüche, was Flexibilität anbelangt. Die wollen zwar viel in ihre Karriere investieren, aber sie wollen auch die Zeit zur Verfügung haben, ihre privaten Interessen verfolgen zu können.» Zudem gibt es auch immer mehr ältere Mitarbeiter, die nicht bis 65 Vollzeit arbeiten wollen und vielleicht ihre Leitungsfunktion abgeben. All diese Gruppen haben wir im Diversity Management integriert. Es geht also nicht nur um ausländische Mitarbeitende und Frauen, sondern auch darum, den Ansprüchen der verschiedenen Altersgruppen Rechnung zu tragen.

Integration von Systemen

Ein weiteres aktuelles Projekt ist «Develop 4 Success». Es basiert auf dem Vorgänger «Recruit 4 Success», ein Projekt, mit dem die zehn Kernkompetenzen, die zum Unternehmenserfolg beitragen, identifiziert wurden und in der Folge das gesamte Recruiting darauf ausgerichtet wurde. Mit «Develop 4 Success» werden

jetzt auch die unterschiedlichen Performance-Management-Systeme der vier Unternehmensdivisionen vereinheitlicht und auf die Kernkompetenzen ausgerichtet. «Das vereinfacht den ganzen Prozess und macht ihn sehr viel effizienter», erklärt Peterhans. Das neue System ist vor allem so aufgesetzt, dass es Gespräche zwischen den Parteien ermöglichen soll. Damit wollen wir den Fokus vom Instrument wegnehmen und vor allem auf eine Gesprächs- und Coachingkultur legen.»

HRM-Vernetzung

In einem weiteren Projekt arbeiten Peterhans und seine Kollegen im Moment gemeinsam mit der Unternehmensleitung daran, die Schlüsselkennzahlen zu definieren, anhand derer das Business künftig gestaltet werden soll. Dabei fließen neu auch verschiedene Schlüsselzahlen (key performance indicators) aus dem HR-Bereich in diese Balanced Scorecard ein: Beispielsweise werden Resultate aus Mitarbeiterbefragungen und aus der Vorgesetztenbeurteilung berücksichtigt. «Diese Zielgrößen sind wichtig für unsere unternehmerischen Resultate. Wir rekrutieren rund 600 Mitarbeiter pro Jahr. Wenn ein Team ungenügend geführt wird, ist dies ein Hindernis für die Umsetzung der Unternehmensstrategie», erklärt Peterhans. Die Idee hinter der Balanced Scorecard ist, dass jede einzelne Führungskraft aufgrund ihrer Ergebnisse Massnahmen ergreift. «Wir wollen unsere Partner sehr stark in die Selbstverantwortung nehmen, aber sie brauchen ein Steuerungsinstrument.» Und auch in die Leistungsbeurteilung der Führungskräfte, die sich früher vor allem an Finanzzahlen orientierte, fließen neu die weichen Faktoren ein.

Messung emotionaler Werte

Wie wichtig der einzelne Mitarbeiter mit seinen Leistungen, aber auch Bedürfnissen ist, betont Peterhans immer wieder. Für ihn ist es daher auch eines

der bedeutenden strategischen Themen der Zukunft, wie die emotionalen Werte der Mitarbeitenden mit dem Unternehmenserfolg verknüpft werden können. Dazu gibt es in einer der vier Divisionen derzeit ein Pilotprojekt. Gemeinsam mit einer externen Firma hat PwC ein Konzept entwickelt, mit dem man solche individuellen Präferenzen messen kann. «Das ganze beruht auf einer Weiterentwicklung von Mitarbeiterumfragen», erklärt Peterhans. «Während bisher nur nach Zufriedenheit gefragt wurde, beispielsweise wie zufrieden jemand mit seinem Salär auf einer Skala von 1 bis 5 ist, gehen wir jetzt deutlich tiefer in der Qualität der Befragung.» Dazu soll zuerst die Relevanz eines Themas abgefragt werden: «Wie wichtig ist Ihnen Ihr Salär im Vergleich zu Ihrem Team oder im Vergleich zum Vorgesetzten oder zum Image der Firma?», nennt Peterhans einige Beispiele. «Das sind hoch spannende Fragen», findet der HR-Leiter. Erst wenn sich die Mitarbeiter zwischen verschiedenen Dingen entscheiden müssen, fangen sie an zu differenzieren, was ihnen wirklich wichtig ist. Und anhand dieser Ergebnisse könne man dann erkennen, wie zentral bestimmte Aspekte für einzelne Mitarbeiter seien, was ihr Beitrag zum unternehmerischen Erfolg ist und wie wahrscheinlich es ist, dass sie die Firma verlassen. Auch die Kundenbeziehung lasse sich mit diesem Instrument optimieren: «Ist der Kunde zum Beispiel eher ein Beziehungstyp, wird ihm kein Kundenberater zugeteilt, der hauptsächlich geldgetrieben ist, sondern eben auch ein Beziehungstyp», erklärt Peterhans. «Und wenn wir jeden einzelnen Mitarbeitenden optimal einsetzen, können wir auch den unternehmerischen Erfolg steigern.»¹

Und dabei setzt PwC auch stark auf die Eigenverantwortung seiner Mitarbeitenden: Zwar gibt es ein Monitoring-System, das dabei hilft, den Überblick über Ferien und geleistete Überstunden zu behalten. Doch letztlich müsse jeder Mitarbeitende selbst für seine Work-Life Balance sorgen. Den Begriff findet Peterhans zudem irreführend, denn er suggeriere, dass die Mitarbeitenden während der Arbeit nicht leben. «Ich bevorzuge Work-Life Choice», erklärt der HR-Leiter, «denn wir als Firma müssen nicht sicherstellen, dass unsere Mitarbeitenden ein ausbalanciertes Leben haben, das können wir auch gar nicht. Aber wir können unseren Mitarbeitern eine Wahlmöglichkeit geben, wie viel sie in die Arbeit investieren wollen oder eben auch nicht.»

Stefanie Zeng

HR Award – die Bewertung der Jury:

Als mustergültig befand die Jury bei PricewaterhouseCoopers unter anderem die Klarheit der Ziele, den roten Faden in den Strategien und die Konsequenz in der Umsetzung geplanter Aktionen. Die Auswertung im Einzelnen:

Dimension	Ist	Best in class	Max
Strategische Orientierung & Controlling	112	112	127
HRM-Organisation und -Verwaltung	67	81	87
Relations Management	208	208	216
Performance Management	159	159	236
Competence Management	240	240	279

Ist: Wert des Unternehmens in der Dimension; Best in class: höchster Wert eines Unternehmens; Max: maximal erreichbare Punktzahl

¹ Mehr zu dieser Methode finden Sie auf Seite 28 dieser HR Today-Ausgabe.