

# CASE STUDY PILATUS AIRCRAFT LTD

## Erfahrungen mit PPM aus Sicht von Kurt Bucher Head of Human Resources und Projektleiter

Wie beurteilen Sie die  
Akzeptanz von PPM bei  
den Vorgesetzten?

Das neue PPM hat bei allen Führungskräften sehr schnell eine hohe Akzeptanz gefunden und erste Ideen für eine Weiterentwicklung sind bereits an mich herangetragen worden.



### Welchen konkreten Nutzen bringen die neuen Instrumente für die Führungskräfte?

Die neuen Instrumente vereinfachen den ganzen Mitarbeiterbeurteilungsprozess und stellen einheitliche Abläufe und Qualitätsstandards für alle Mitarbeitenden sicher. Der Dialog zwischen dem Vorgesetzten und Mitarbeitenden sowie vor allem die Dokumentation der Gespräche haben sich stark verbessert.

### Welches sind die Erfolgsfaktoren?

Die Mitarbeitenden werden neu auf der Basis ihrer Funktion resp. der damit verbundenen Selbst-, Sozial-, Fach- und ev. Führungs- und Beratungskompetenzen beurteilt. Dies bietet dann eine Grundlage für die Personalentwicklung.

### Hat sich die Führungs- und Gesprächskultur verändert?

Das Mitarbeitergespräch hat an Qualität gewonnen und die Gespräche richten sich nun nach klaren Vorgaben.

### Welche Empfehlungen würden Sie zur Einführung einer integrierten Systematik abgeben?

Die Einführung muss unbedingt mit professioneller Begleitung erfolgen. Die Führungskräfte müssen früh involviert werden, um das neue System zu testen. Der Einführungsaufwand ist relativ gross und die Umsetzung resp. Akzeptanz seitens der Liniovorgesetzten brauchte einige Zeit.

## Ausgangslage

Die 1939 gegründete Pilatus Flugzeugwerke AG ist heute weltweit führende Herstellerin von einmotorigen Turboprop-Flugzeugen und die einzige Schweizer Firma, welche Flugzeuge und Trainingssysteme entwickelt, baut und auf allen Kontinenten verkauft. Die Firma beschäftigt am Hauptsitz in Stans über 1200 Mitarbeitende (davon 100 Lernende) und ist einer der grössten Arbeitgeber in der Zentralschweiz. Nach einer anspruchsvollen Phase unter erschwerten Marktbedingungen zu Beginn des Jahrzehnts entwickelte sich das Unternehmen rasant und erfolgreich. Der Fokus der Personalarbeit lag vorerst in der Besetzung der zahlreichen neu geschaffenen Stellen. Die seit Langem anstehende Überarbeitung der HR-Führungsinstrumente konnte erst anschliessend in einem zweiten Schritt an die Hand genommen werden. Mit Unterstützung von GFO wurden ab 2007 die HR-Instrumente und -Prozesse schrittweise weiterentwickelt mit dem Ziel, ein modernes integriertes Personalmanagement einzuführen. Dazu gehörte vorerst die Aktualisierung der Einreihungsinstrumente (Funktionsraster, Anforderungsprofile) nach dem GFO-Kompetenzansatz und die Gestaltung der Lohnskala mit leistungsorientierter Lohnsteuerung. Zu deren Unterstützung war die Überarbeitung der Beurteilungsinstrumente unerlässlich, da sich die bestehende Mitarbeiterbeurteilung auf pauschale Leistungsmerkmale wie Arbeitsqualität und –quantität ausrichtete. Die Verbindungen zu den effektiven Anforderungen der Stelle waren nicht lückenlos vorhanden und Möglichkeiten für die Personalentwicklung konnten nur teilweise aufgezeigt werden. Das Mitarbeitergespräch wurde von Seiten Vorgesetzte und Mitarbeitende immer mehr nur als Pflichtübung ohne wirklichen Nutzen empfunden.

## Absicht

Die bestehenden Beurteilungsinstrumente sollten – im Hinblick auf ein integriertes Personalmanagement – auf die Kompetenzkriterien der Funktionsbewertung ausgerichtet und mit einem praxisnahen Zielvereinbarungsprozess verknüpft werden. Die Durchlässigkeit für die Identifizierung von Leistung, Personalentwicklungsmassnahmen und Potenzialen der Mitarbeitenden sowie Steuerungsmöglichkeiten für die oberste Führung waren konkrete Vorgaben der Unternehmensleitung.

Die neue Anwendung sollte einfach und transparent sein und – mindestens während einer Übergangsphase – sowohl in Papier- wie elektronischer Form zur Verfügung stehen.

## Lösungskonzept

Der Beurteilungszyklus durchläuft die drei Phasen «Zielvereinbarung, Leistungserbringung und Leistungsbeurteilung» und erstreckt sich über ein Kalenderjahr. Die Beurteilung umfasst sowohl die Ergebnisse mittels Zielvereinbarung

als auch das Verhalten durch die Beurteilung der Kompetenzen, wobei bei tieferen Anforderungsprofilen auf eine Zielvereinbarung verzichtet wird. Die Kompetenzen werden je durch eine Skala mit 5 Beurteilungsstufen differenziert bewertet (von «A: übertrifft die Erwartungen deutlich» bis «E: erfüllt die Erwartungen nicht»).

**Zielvereinbarung:** Sie orientiert sich an den Unternehmens- und Unit-Zielen, die stufengerecht bis auf den Mitarbeitenden heruntergebrochen und mit den eigentlichen Stellenzielen abgeglichen werden. Zwei bis drei Ziele pro Mitarbeitenden bilden den Idealfall ab. Der/die Vorgesetzte kann eine Gewichtung der Ziele vornehmen.

**Kompetenzbeurteilung:** Jede Funktion ist einem Anforderungsprofil zugeordnet, das gemäss seinem Schwierigkeitsgrad einen spezifischen Kompetenz-Mix aus Fach-, Selbst-, Sozial- und ev. Führungskompetenz abbildet. Hilfssätze zum Abfragen der für das betreffende Anforderungsprofil verlangten Kompetenzausprägungen werden der Führungskraft aus einem Pilatus-spezifischen Fragenkatalog automatisch zusammengestellt. Mit diesem Vorgehen wird eine anforderungsgerechte, objektive und einheitliche Leistungsbeurteilung durch alle Führungskräfte sichergestellt.

Damit das neue Konzept als umfassendes Personalbeurteilungsinstrument eingesetzt wird, formuliert die Führungskraft verbindliche Aussagen zu Personalentwicklungsmassnahmen und Entwicklungsperspektiven. Diese Informationen können jederzeit von der zentralen HR-Stelle abgerufen und bewirtschaftet werden.

## Ausschnitt Kompetenzbeurteilung

Pers. Nr.	FID	Funktion	Kategorie	Funktionsstelle	Datum	Uhrzeit	Geburtsdatum
12000	FM	Ressourcen	BCP	OP	02.11.2009	15.02.2008	
Beurteilungsperiode: 01.01.2008 bis 31.12.2008							
<b>Leistungsbeurteilung</b>							
<b>Effektivität, versiertes und unternehmerisches Denken</b>							
			C	Kommentar: Ms ist der Meinung, dass es sehr darauf bedacht ist, im unternehmerischen Sinn beste Preise bei den Lieferanten zu erzielen. Vorgesetzter bestätigt, dass der Einsatz des Ms, wirtschaftliche Vorteile zu erzielen, ausserst loblich ist.			
Bewältigt Aufgaben durch die Auswahl bestmöglicher und bewährter Lösungsweg							
Kann das Wesentliche vom Unwesentlichen unterscheiden und Zusammenhänge erkennen							
Erfüllt die Aufgaben im Sinne der unternehmerischen Ziele							
<b>Umgang mit Ressourcen, Effizienz und Zuverlässigkeit</b>							
			C	Kommentar:			
Setzt die zur Verfügung Ressourcen realistisch und ökonomisch optimal ein							
Gleicht Aufgaben nach Prioritäten und ermöglicht sie mit der Wahl der richtigen Mittel zielorientiert							
Erfüllt die Aufgaben innerhalb des Zeitbudgets zuverlässig							
<b>Verantwortung, Entscheidungsfähigkeit, Konsequenzen abschätzen</b>							
			D	Kommentar:			
Trotz Unsicherheiten bzgl. Prozessen und Abläufen wurden z.T. Fehlentscheidungen getroffen, ohne deren Konsequenzen erfassen zu können							
Übernimmt die Verantwortung für das eigene Handeln und steht dafür ein							
Nutzt den Entscheidungseraum sinnvoll							
Kann die unmittelbaren Konsequenzen der eigenen Entscheidungen/Handlungen abschätzen							

## IT-Anwendung

PPM (Personal Performance Manager) wurde durch Pilatus-interne Stellen als Intranet-Lösung programmiert und an die bestehende SAP-Umgebung gekoppelt. Sie unterhält einen regelmässigen Datenabgleich von/zu SAP. Als Grundlage für die Programmierung diente ein Prototyp, der von GFO zur Verfügung gestellt und vorgängig erfolgreich in allen Units einem Praxistest unterzogen wurde. Die Zugriffsberechtigungen sind gemäss SAP Org-Management definiert. Die Navigation erfolgt gemäss dem vorgegebenen Beurteilungszyklus (im Pilatus wording: Ausblick, Controlling, Rückblick). Vier Farben signalisieren den jeweiligen Bearbeitungsstatus im Mitarbeitenden-Dossier. Die Berechnung der Gesamtbeurteilung erfolgt automatisch und berücksichtigt alle definierten Gewichtungen (Einzelziele und Kompetenzkriterien). Die Unit-Leitung kann sich jederzeit online über den Bearbeitungsstatus in ihrer Organisationseinheit einen Überblick verschaffen. Gleichzeitig stehen ihr verschiedene Auswertungsgrafiken zur Verfügung. Die Historisierung der Personalbeurteilung über mehrere Jahre ermöglicht eine kontinuierliche Begleitung und Förderung der Mitarbeitenden.

Den Führungskräften stehen zahlreiche Navigationshilfen und Kontext-Menüs zur Verfügung, die in einer nächsten Phase noch weiter ausgebaut werden sollen.

## Projektorganisation

Die Projektleitung war dem HR-Leiter übertragen. Die Geschäftsleitung fungierte als Auftraggeberin. Es wurden 2 Projektgruppen eingesetzt, eine für die Funktionsbewertung und eine für das Mitarbeiterbeurteilungskonzept sowie die Entlohnung. GFO spielte eine aktive Rolle in beiden Projektgruppen im Sinne des Prozessowners, Fachbegleiters und Moderators. Sie stand zudem der Geschäftsleitung und der Projektleitung für fach- und projektspezifische Fragen zur Verfügung.

Weitergehende Informationen erhalten Sie bei:

GFO Unternehmensberatung AG

Kurvenstrasse 17

CH-8006 Zürich

Tel. +41 (0)44 365 99 00

Fax +41 (0)44 365 99 01

www.gfo.ch

Nachfolgeorganisation Stiftung **BWETHZ**

# GFO

Unternehmensberatung

TONANGEBEND IM GEHALTS- UND KOMPETENZENMANAGEMENT